

[配售电]

新形势下增量配售电公司组织结构研究

文/国网江苏省电力有限公司经济技术研究院 杜 渐 李泽森

为了保障电网企业投资的增量，以及配售电公司能够得到良好的发展，确保增量配售电试点改革有显著的成效，需要对增量配售电公司的组织架构开展研究。文章以江苏扬中增量配售电公司为例，在以增量配售电公司参与社会资本多方竞争市场化运营前提的前提下，进行了公司的组织结构研究。

研究背景及意义

我国政府在2015年11月26日推出了《关于推进售电侧改革的实施意见》，提出“向社会资本开放售电业务，多方社会资本参与配售电市场竞争，在市场化竞争的电改形势下，推动我国售电侧与电价改革，通过售电侧改革与电价改革、交易体制改革等协调推进，形成有效竞争的市场结构和市场体系，有利于推动优化能源的配置，提高能源的利用率以及清洁能源的消费水平”。

国家电网公司对此高度重视，积极参与增量配售电试点业务。在《国家电网公司关于加快推进增量配电业务改革试点有关工作的通知》（国家电网办〔2017〕728号）文件中，明确指出增量配电投资业务放开是中发9号文件明确的改革内容，也是电力体制改革的一项核心任务，公司领导高度重视，认真落实国家发改委、国家能源局改革部署，积极配合地方政府做好供电营业区划分、试点地区电网规划和上级电网建设，扎实推动增量配电业务改革试点。

为落实国家发改委、省能源局有关文件精神和国家电网公司相关指导意见，配合政府规范有序推进增量配电业务放开，促进配电网建设发展，提高配电网运营效率，国网江苏省电力公

司研究制定了《国网江苏省电力公司开展增量配电业务实施意见》等一系列指导实施的文件，积极参与到增量配售电业务改革试点工作中。

在此背景下，为了保障电网企业投资的增量配售电公司能够得到良好的发展，确保增量配售电试点改革有显著的成效，需要对增量配售电公司的管理模式开展研究。组织架构是有关组织内部成员的权力与责任关系，并从分工与协作的角度进行了组织各成员之间的业务划分，包括决策层、管理层组织结构和执行层组织结构等部分，作为增量配售电公司管理模式研究的一个重要组成部分，作为新生的增量配售电公司在管理体制机制上尚处于探索阶段，其组织架构尚不成熟。通过本文的研究，希望能够为增量配售电公司的组织结构设计提供一些参考和借鉴，助力电网企业投资的增量配售电公司的发展。

电网企业投资的增量售配电公司组织架构优化方案

1. 组织设计的原则

组织结构与组织战略要相适应，具体设计时要充分考虑组织机构的安排、管理人员职能、权限的确定以及组织内部人员的统筹安排等，力求二者协调一致，促进组织更好的发展。尽管目前

已经有较多的组织结构，不同的组织结构设计采取的具体方法不一，但在组织结构设计时都应遵循着一些基本的原则。

1) 系统整体性原则。系统整体原则指的是组织是面向外部环境开放的，组织的本质决定组织设计时要充分考虑组织外部环境的影响，包括政治、经济、社会和技术环境等多方面的因素，从系统开放的角度来考虑组织结构的设计，使得组织的适应性更强。

2) 统一指挥原则。统一指挥原则充分明确了组织结构内部的权力关系，组织结构设计时依据组织结构内部成员之间的上下级关系形成相应的管理链。在进行组织结构设计时，应注意管理链不能中断、不可越级指挥以及不能出现多头领导的情况，以保证组织结构内部实现统一指挥。

3) 权责对应原则。组织结构要求明确规定组织结构内部各成员权力与责任的关系，好的组织结构设计不应出现有权无责和有责无权的情况，权责不匹配将会导致组织失去活力，不利于组织的良性发展。

4) 管理幅度适度原则。适当的管理幅度将会使得组织管理更为高效便捷，在考虑组织全局结构的基础上，确定合适的管理幅度，充分考虑每一层次组织管理的合理范围，过小和过大的范围都有可能组织内部的不适应，从而阻碍组织的发展。

5) 因事、因人设职相结合的原则。组织结构的设计是为组织实现一定的战略任务而服务的，要预先考虑组织为实现战略任务所需完成的工作特点和需要，从所需完成的工作出发，要因事设职而并非因人设职，但同时也要充分考虑到人的特点以及人的能力问题。

2. 组织结构具体设计方案

(1) 打造以业务部门为核心的组织结构

以业务部门为核心的组织结构，主要有以下几个优点：首先，在实行差异化管理的体制下，组织分权程度相对较高，这样的组织结构能够很好地发挥组织的人力资源潜力，能为组织人员的培养提供很好的锻炼机会；其次，差异化管理体制也有利于组织形成业务的专业化经营，进而形成经济规模；此外，还能够很好保障组织的稳定性以及增强组织的活力与竞争意识，有利于组织的持续良好发展。

作为市场化运营公司，市场销售将会是增量配售电公司实现盈利最为关键的部分，在现有的公司组织结构中，运营初期，考虑到公司的实际业务模式，仅设置三个业务部门，基本能够满足公司的运营需求，但在公司正式进入市场环境中参与竞争性配售电、综合能源服务等业务时，面对多方社会资本等参与的竞争激烈的市场环境，这样的组织模式将不再能够充分保证企业的盈利以及规模扩大，因此，公司必须在运营适当时期进行组织结构的变革。具体设计时，本文将结合增量配售电公司的运营模式，以公司的关键业务为核心要素来设计组织架构，强化突出公司的市场业务部分。

(2) 完善组织各部门职能

以新的组织结构为依据，调整和增设组织原有的部门，组织结构设计会尽量完善合理地定义各部门职责，职能部门的设计将充分考虑配售电公司作为市场化运营公司的前提条件，进行组织结构中各部门的设计。

1) 综合管理方面，在保留综合管理部原有职责的基础上，做好公司员工的培训及考核人力资源管理等工作，同时要做好公司基本管理制度的制定，保证公司各部门事务有序开展。

2) 党群工作方面，在进行组织结构设计时，根据公司实际情况，考虑是否设置相应的党群工作管理部门，进一步完善党群工作管理。

3) 财务方面，为了使得财务管理更高效，考虑职能部门的职能专一化，提高公司整体管理效率，增设财务部。

(3) 江苏扬中售配电公司组织结构设立的方案分析

以江苏扬中配售电公司为例，设计实体化运营后的增量配售电公司组织架构。由于江苏扬中配售电公司的区域较小，为2.8 km²，预计2020年左右用电量为0.6亿kW·h，属于规模较小的一个配售电公司，因此其结构比较简单，对部门调整情况说明如下：

1) 以业务为核心划分业务部门：设置三大职能部门单位，以配售电公司的关键业务为划分依据成立包括配电服务部、售电业务部和综合能源部的三个业务部门，统一划归市场销售部管理，实行差异化管理战略。

2) 增设财务部：在公司新的组织结构设置中，增设财务部，在接管资产管理部原有财务管理

各项职责的基础上，同时负责公司内部的审计工作、财务监控和项目的融资管理等相关工作。党群部视情况而定，如果人员配置有限则不建立。

具体的新设计的组织架构图如下图所示。

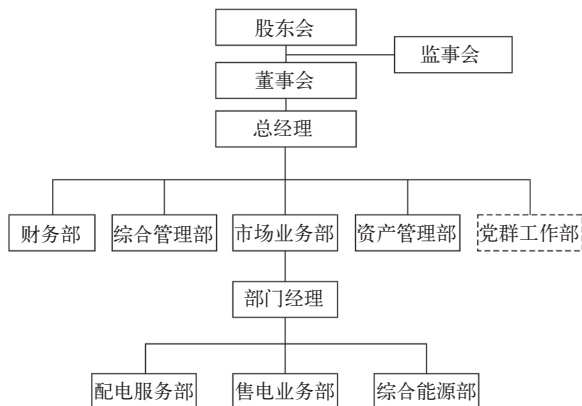


图 江苏扬中配售供电公司组织结构设计

组织结构选择

研究表明，不同的组织有不同的发展类型，在组织不同的发展阶段所呈现的特点也不尽相同，从管理学角度，将企业生命周期划分为投入期、成长期、成熟期、衰退期和转折期五个阶段，并将企业的不同发展阶段的组织结构存在的问题进行了总结，如下表所示。基于这样的理论，本文结合增量配售供电公司实际，以增量配售供电公司生命周期为研究点，寻找不同阶段组织结构可能存在的问题及特点，基于组织结构设计的原则提出对增量配售供电公司组织结构设计方案。在配售供电公司发展的不同生命周期，依据各阶段的组织特点及特征，充分考虑公司外部环境，提供选择合适的组织结构的建议。

表 企业不同发展时期组织结构设计的要求

生命 组织 周期 要求	投入期	成长期	成熟期	衰退期	转折期
专门化	低	较低	高	很高	低
部门化	低	较低	高	很高	高
指挥链	简单	较复杂	复杂	很复杂	简单
管理跨度	大	较小	小	很小	大
集权	高	较高	低	较高	高
分权	低	较低	高	较低	低
正规化	低	较高	高	较低	较高

需要说明的是，考虑到对于新组建的配售供电公司而言，国家政策、市场趋势等相关内外部影响因素变化频繁，配售供电公司实际运营阶段的组织结构调整应根据公司所处环境权衡选择，本

文将仅以企业生命周期中的前三个阶段，即投入期、成长期和成熟期为例说明配售供电公司的组织架构的选择要求。具体可按照上表执行。

结束语

本文在新电改形势的背景下，以江苏扬中配售供电公司为例，运用战略和组织等理论对增量配售供电公司现有组织结构存在的问题进行了分析，并对由于组织结构与公司战略不适应可能带来的问题进行了讨论。

基于以上分析，明确指出在配售供电公司实体化运营后现有组织结构与战略将出现不适应的情况，必须要对组织结构进行调整，进而对公司的组织结构进行了优化设计，以保证其组织结构与公司战略的适应性。最后，对增量配售供电公司的人力资源配置进行了研究。现将本文主要结论概括如下。

1) 配售供电公司组建初期的组织结构基本能够满足运营需求，但进入实体化运营阶段，组织结构存在人力资源配置薄弱、部门职能缺乏专一性等问题，不能满足配售供电公司市场化运营竞争要求以及与多元化业务发展的战略相适应。

2) 新电改形势下，增量配售供电公司面临来自多方社会资本的竞争，公司多元化业务经营的要求组织结构设计突出市场业务部分，同时要求实行差异化管理的管理方式。

3) 面对复杂多变的市场化竞争局面，公司战略以及公司职能都将会发生变化，组织结构如不能与公司战略相适应，将会阻碍公司的良性发展。本文对公司不同发展阶段阶段的战略进行了详细研究，在配售供电公司实体化运营之后，当出现组织架构与公司战略不相匹配时，修补式调整将无法根本解决问题，与此同时，原有组织结构中的人力资源配置、管理流程的制定以及公司的运行和沟通效率等将会出现严重的问题，不利于公司的发展。

4) 基于增量配售供电公司现有组织结构存在的问题以及公司战略，本文优化了原有组织结构，设计了以业务为核心的组织结构，对公司部门进行了调整，同时对公司人力资源配置进行了研究，充分考虑适应公司的发展战略，更好地促进公司良性发展。EA

(收稿日期：2018.12.27)

(编辑：朱金凤)