

## Research on business organization model and management mechanism innovation of territorial energy enterprises

Xinli Xiao<sup>1,a,\*</sup>, Junshu Feng<sup>1,b</sup> and Xiaochen Wang<sup>1,c</sup>

<sup>1</sup>State Grid Energy Research Institute Co., Ltd, Changping, Beijing, China

<sup>a</sup>xiaoxinli@sgeri.sgcc.com.cn, <sup>b</sup>fengjunshu@sgeri.sgcc.com.cn,

<sup>c</sup>wangxiaochen@sgeri.sgcc.com.cn

\*Corresponding author

**Keywords:** Energy enterprise; Enterprise management, Business organization model; Management innovation

**Abstract.** The energy market is becoming increasingly competitive; new technologies, new businesses, new models have a great impact on traditional businesses; meanwhile customer needs are becoming more diverse. Acting as the front-end business organization unit of energy enterprise, the territorial company combines internal and external development requirements, and actively explore in the aspects of customer service, resource management, technical innovation, foreign cooperation, which forms specialization optimization strategies and provides references for transformation development and management innovation of energy enterprises.

## 能源企业前端业务组织模式与管理机制创新探索

肖鑫利<sup>1,a,\*</sup>, 冯君淑<sup>1,b</sup>, 王晓晨<sup>1,c</sup>

<sup>1</sup>国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

<sup>a</sup>xiaoxinli@sgeri.sgcc.com.cn, <sup>b</sup>fengjunshu@sgeri.sgcc.com.cn,

<sup>c</sup>wangxiaochen@sgeri.sgcc.com.cn

\*通讯作者

**关键词:** 能源企业; 企业管理; 业务组织模式; 管理创新

**中文摘要.** 能源市场竞争形势日益激烈, 新技术、新业务、新模式等对传统业务形成极大冲击, 同时, 客户需求愈加多元化。作为能源企业前端业务组织单元, 属地公司结合内外发展要求, 针对当前客户服务、资源管理、技术创新、对外合作等方面积极探索, 形成专业化优化策略, 为能源企业转型发展与管理创新提供借鉴和参考。

### 1. 引言

随着外部市场竞争环境愈发激烈, 能源企业从市场主导地位逐渐向同行业、跨行业竞争趋势发展, 掌握客户需求、增强用户黏性成为能源企业提升自身地位的关键抓手。作为能源企业业务组织单元及客户需求响应单元, 前端属地公司功能定位正从管理末端向主动挖掘客户价值和创造用户需求的价值创造前端转变。能源企业传统管控模式下, 属地公司在组织灵活性以及技术、资源支撑方面尚有待改善, 影响业务体系拓展、客户需求响应及价值创造。结合当前能源企业外部形势变化, 及其对业务组织模式新要求, 总结属地公司组织创新探索经验并提出建议, 以供其他属地公司组织优化提供借鉴和参考。

## 2. 属地公司组织运作面临的新要求

经营环境与形势变化要求属地公司组织运作模式优化调整，以适应外部市场竞争压力、用户多样化需求及新技术带来的新型作业方式。

(一) 新业务多元化、差异化组织方式对属地公司传统组织运作模式提出挑战。属地公司是适应新型业务模式的前端，也是客户服务第一线。随着能源企业业务多元化发展，能源服务的领域更宽，能源生产、传输、销售、使用等各环节业务及其衍生出的新业务，如家庭用能管理、能源服务、电动汽车服务等，与传统业务融合交叉愈加明显，对属地公司业务能力提出更高要求，因此要求属地公司在组织架构及业务组织模式上做出优化调整，以适应新业务开展及与传统业务的统筹协调。

(二) 新技术广泛应用影响传统作业方式，进而影响属地公司组织运作模式。“大云物移智链”等新技术愈发深入能源领域作业过程，对属地公司基层人员安排、专业协调、作业方式、作业工具等方面产生影响，相应地，对传统组织运作中部门设置及其功能定位、岗位职责、配套机制等方面提出优化调整需求，以适应创新业态和新型作业模式发展。

(三) 外部市场竞争形势对属地公司经营管理能力提出更高要求。外部市场竞争日趋激烈、客户需求灵活多变，能源企业要想巩固自身竞争优势，必须时刻敏锐洞察客户多元化需求。作为与客户交互频率最高的单元，属地公司发挥更加重要作用。因此，属地公司业务组织、客户需求满足等方面都应更加积极、主动、高效，经营理念也需从传统指令执行单元向价值创造单元转型。

## 3. 属地公司组织优化亟待解决的问题

当前，属地公司在适应新技术、新业务等方面存在相应问题，亟需进行组织模式与管理机制上的创新与探索。

(一) 在新业务组织中的定位不明确。在开展新业务中，属地公司与总部直属专业公司间通常在定位、分工、权责等方面存在交叉或相互竞争之处，专业公司有专业人员配备但缺乏属地信息掌握，属地公司对区域信息掌握充分但通常缺乏专业人才支撑，相应合作共享、利益分配机制等尚未明确。

(二) 管理刚性过强且激励程度不足。基层考核刚性过强，限制属地公司开展传统业务积极性以及拓展新业务的主动性。同时，当前属地公司通常被看作成本单元，而非市场竞争前端和价值创造单元，缺乏对应激励以提升其积极性和主动性。

(三) 纵向授权与横向协同问题并存。属地公司市县公司当前处于决策链条末端，管理决策裕度较小，新业务开展中难以发挥主动性；横向业务分工专业细化、融合不足，跨专业、跨部门综合型业务协调成本高。

(四) 资产管理意识有待加强。属地公司对设备资产接触最频繁，对资产状态最了解，但基层至顶层的资产管理体系尚未形成，资产难以统筹管理；同时，互联网创新技术与模式下对设备、数据等资产愈加重视，要求组织上做出相应调整。

## 4. 能源企业属地公司组织及业务创新探索经验

(一) 以提升客户服务质效为目标

构建客户服务交互平台，下设政企服务中心统筹大客户、市场拓展等重要方案，并设营销业务技术中心承担数据挖掘与业务稽查以完善数据产品功能应用，为构建营销数据商业化服务生态提供支撑。推动多专业融合以提升客户服务能力，创新性设置能源方案策划师、数据管理工程师和能源调度交易师，并面向客户设置营配协同双经理制，实现内外“零距离”协作、客户“零距离”服务，实现业务拓展、专业协同、管办分离、属地赋权等目标。

(二) 以增强资产管理水平为支撑

一是，提升设备资产管理效率，加强全寿命周期管理。作业前端实行“管办分离”，设备运行与检修职能拆分，实行实物资产管理机构“责权对等”；组建业务集约的指挥机构，承担辖区设备及附属设施状态监测、信息采集与挖掘等；建立资产管理委员会发挥后台管理职能，促进资产全环节、全寿命周期管理水平提升。

二是，重视数据资产价值，加强数据治理、挖掘能力。

成立数据中心，作为企业级数据运营管理机构，对企业生产、运维、营销及客户信息系统数据源进行统一管理，深入挖掘新业务信息数据价值，打通专业壁垒，实现数据共享共用；设科技互联网部门发挥后台管理职能，负责数据标准设计、数据增值服务、创新商业模式、数据管控治理等。

（三）以技术为创新推动力

对内，优化技术管理职能，加快技术创新工作的承接与落地。组建专业部门，负责项目规划、管理、专业技术管理等，统筹创新试点项目及专业要求承接，加快成果转化；对外，加强技术标准联盟合作，建设技术标准体系，以专利及知识产权获取商业利益以及市场主导地位。

（四）以新业务为内外合作的切入点

构建新兴业务事业部负责相应研产销各环节，构建纵向专业线、横向区域线的矩阵式组织运行模式，以增强资源获取能力。打造技术硬核增强合作者吸附粘性，设计多模场景加快研究成果商业化落地，通过商务底板的投资收益保障提升合作吸引力。组建规划对外交流合作中心，负责政府、市场、渠道、供应商、技术合作及生态伙伴拓展等，推动行业价值生态建设。积极拓展信息渠道，建立的联合市场探针机制，精准洞察市场机遇，通过旋转“能力魔方”，针对前端需求快速组建团队并制定最优方案。

（五）以完善人才体系建设为保障

人才体系建设方面，实行动态化、多元化、市场化的竞争性选人用人机制、内部人才市场交易机制，基于内部人力资源市场，建立导向清晰的绩效管理体系、激励有效的薪酬分配机制，同时加强一专多能、自主孵化的人才体系建设，充分激发队伍积极性与活力。

## 5.相关建议

一是建立公司顶层对属地公司的“放管服”加“红线”管理模式。合理释放管理决策权、资源调配权，提高属地公司与内外主体合作中的谈判权利，增强探索新业务、新模式的主动性；划定属地公司组织模式的红线，比如业务范围红线、人员薪资红线等，在红线以外，属地公司具有灵活制定自身组织优化策略的权力。

二是通过内部市场促进不同单位、部门间交易合作，降低内耗；加大与外部资本合作，降低新业务开展带来的风险。

## References

- [1] Rui Dong. Organization of the future—From hierarchy to matrix and then to network organization[J]. Oriental Enterprise Culture, 2014(9).
- [2] Qiushi Li. Specialization and hierarchical management of state-owned enterprises from the perspective of bureaucracy[J]. JOURNAL OF WUHAN METALLURGICAL MANAGER'S INSTITUTE, 2018.
- [3] Zhang Qinghong, Gao Rui, Lin Congcong. The Construction and Effective Operating Mechanisms of New Ventures' Platform Organization: Based on the Case Study of the House Park [J]. Human Resources Development of China, 2018(9):139-148.

- [4] Xinyu Liu, Lina Liu. Review on the transformation of enterprises from traditional mode to platform-based organization [J]. *Economic outlook around bohai sea*, 2017(8):138-139.