

陕西电网省管产业能力评价指标体系构建

楠丁, 尹涛

(北京邮电大学经济管理学院, 北京市, 100876)

摘要: 基于陕西电网省管产业(以下简称省管产业)的发展现状以及国家电网省管产业“十四五”发展规划纲要等文献, 对影响省管产业发展的因素进行 SWOT 基础分析以及 SWOT 组合战略分析, 并据此建立一套能够体现省管产业三大业务差异性的特色型省管产业能力评价指标体系。指标体系以钻石模型为基础, 根据省管产业的实际情况构建出生产要素、企业盈利与同业竞争、发展机会与政策扶持这三项通用型一级指标以及服务能力这一项特色型指标, 并据此发展形成 14 项二级指标及 51 项三级指标。其中, 通用型指标适用于所有省管产业三大业务, 特色型指标根据三大业务的不同特点, 其二级、三级指标均有所差异。

关键词: 电网省管产业; SWOT 分析; 产业能力评价

中图分类号: C931.2

Construction of the Evaluation Index System of Shaanxi Power Grid's Provincial Management Industry Capability

NAN Ding, YIN Tao

(School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing, 100876)

Abstract: Based on the development status of Shaanxi Power Grid's provincial management industry (hereinafter referred to as the provincial management industry) and the "14th Five-Year Plan" of the State Grid's provincial management industry development plan, SWOT basic analysis and SWOT portfolio strategy analysis on the factors affecting the development of the provincial management industry. Based on this, a set of characteristic provincial management industry capability evaluation index system that can reflect the differences of the three major businesses of the provincial management industry has been established. The index system is based on the diamond model, and according to the actual situation of the provincial management industry, three general first-level indicators of production factors, corporate profitability and competition, development opportunities and policy support, and a characteristic indicator of service capacity are constructed. Accordingly, 14 second-level indicators and 51 third-level indicators have been developed. Among them, the general indicators are applicable to the three major businesses of all provincial management industries, and the characteristic indicators have different secondary and tertiary indicators based on the different characteristics of the three major businesses.

Key words: Power grid provincial management industry; SWOT analysis; industry capability evaluation

0 引言

随着电力体制改革的不断深入, 省管产业面临内外部严峻的经营困境与挑战。片面追求规模快速扩张的粗放式增长模式已难以为继, 从追求数量、规模的增长向追求质量、效益的增长转变, 成为省管产业健康持续发展的首要任务。同时, 随着数字化以及新技术的不断发展, 数字化转型也成为了省管产业发展中需要着重考虑的一大因素。另一方面, 近年来党中央和有关部门对省管产业资产提出了更高的监管侧要求。要求强调要切实防范资产流失, 降

作者简介: 楠丁(1996-), 男, 硕士研究生, 数据决策与智慧应急

通信联系人: 尹涛(1969-), 男, 硕导, 数据决策与智慧应急. E-mail: yintao@126.com

45 低资产负债水平，实现资产总额的保值及增长。

因此，准确地对省管产业能力进行评估，能够为省管产业布局的优化奠定基础并服务于未来的提质增效及转型发展。同时，省管产业能力评价指标体系中的财务版块能够服务国家有关战略，科学化监控并保障国有资产的财务健康程度。

1 省管产业业务状况简述

50 1.1 重点业务

省管产业的重点业务主要可分为三类：施工安装、勘测设计以及工程监理^[1]。其中施工安装业务是省管产业营业收入的主要来源，占比达到省管产业的 73.03%。经过多年的发展，勘测设计企业在行业内具有较高的资质和知名度，是省管产业重要的收入和利润来源。在工程监理业务中，电力工程、房屋建筑、水利水电、市政工程的监理、项目管理、技术咨询是其主要的业务来源。

55

1.2 支撑保障业务

省管产业的支撑保障业务主要包括电网运行维护、新型数字基础设施建设以及智慧物资供应这三项业务。支撑保障业务范围专注于大型数据中心、工业互联网、5G 和人工智能等领域，参与公司产业单位直属企业增资扩股及新股投资项目，并协调投资、建设、运营和维护相关业务。

60

1.3 新兴特色业务

新兴特色业务作为省管产业发展的重要组成部分和“新动力”^[2]，是提升省管产业竞争优势和盈利能力的重要抓手。以综合能源服务、新兴装备制造、新能源汽车服务、电力管道建设、运营维护、新能源等业务为重点，通过应用新兴技术，推动省管产业创新发展，创造新动能，创新商业模式和市场需求开发，对公司整体产业结构优化升级起到举足轻重的作用。

65

2 省管产业发展影响因素分析

2.1 SWOT 分析

2.1.1 优势

1. 先发优势

70 各省管产业单位积极响应公司“数字新基建”重点建设任务部署^[3]，抢滩布局数字经济，在新型数字基础设施建设上先行先试，取得了较好成效，在部分领域具备了较强技术实力。

2. 专业及资信优势

围绕电网发电建设需求，积累了丰富的技能、技术、人才、资金和设备优势。负责电网运维工作的省管产业单位通常具有二级以上安装（维修、检测）资质，所有企业普遍具有良好的信用并获得过各类荣誉，相关单位多次获评国家或省部级重合同守信用企业。

75

3. 品牌优势

长期服务地方经济建设,与当地政府建立良好的协作关系,服务质量处于行业较高水平,获得各级地方政府、广大客户的认同,具有较高的品牌影响力和市场美誉度。

4. 政策优势

80 共建“一带一路”、西部大开发等国家重大政策惠及陕西^[4],为陕西迎头赶上、超越发展提供了重大战略机遇。省政府领导召开电网建设协调会和 5G 通信网络建设合作会议,为企业发展创造了良好的外部环境。作为支撑企业和电网发展的强大力量,省管产业在建设能源互联网方面大有可为。

5. 发展优势

85 公司政治立场坚定,内部大胆创新,吃苦耐劳。在省管产业多轮改革过程中,公司认真贯彻落实国家电网公司的决策部署,始终坚持实事求是、走在一线。尤其今年,在时间紧迫、任务繁重、任务艰巨的大环境下高效率完成集体企业剥离这一深化改革任务,形成“1 投资者+11 公司制平台企业”的新架构。公司资产结构化、归集有效性及管理效率显著提升。

2.1.2 劣势

90 1. 人才劣势

专业技术人员管理机制有待完善,专业人才储备不足。人员年龄结构偏大,人才发展面临断档,同时产业转型升级领域人才储备和科技创新能力不足。

2. 市场开拓能力

95 营销体系不尽完善,市场开发经费配套不足,市场营销人才缺乏、激励力度不够,目前来自主业的业务量占比较高,外部市场拓展能力亟待提升。

3. 科研及创新能力

与行业一流企业相比,高端人才储备不足,技术集成和增值服务能力有待增强,关键核心技术优势不明显。许多业务处于起步阶段,对服务理念、技术手段和商业模式缺乏经验,对项目经济性评估、方案制定方面缺乏专业优势。

100 2.1.3 机会

1. 电力体制深化改革为培育拓展新兴特色业务带来政策机遇

105 2015 年以来,新一轮电力体制改革全面启动,输配电价改革、电力市场建设、市场化售电和增量配电等改革工作正加快推进,多元主体参与的电力市场正在形成,市场化机制逐步完善,多样化的电力及衍生服务正在兴起。随着电力市场机制不断完善,电力交易、电力服务领域商业模式创新不断涌现,为省管产业拓展新业务带来潜在机遇。

2. 国资国企改革为省管产业改革发展提供了模式借鉴和路径参考

可充分借鉴国企市场化机制建设思路和方式,推动构建符合市场主体要求、与市场接轨的省管产业单位经营管理机制。

2.1.4 威胁

110 1. 电力体制深化改革对省管产业传统业务增长带来压力

2015 年以来,新一轮电力体制改革全面启动。输配电价改革、电力市场建设、售电市场化、增量配电等改革加快推进,多元化主体参与的电力市场正在形成,市场机制逐步完善,能源多元化、衍生化服务正在兴起。输配电价改革深刻改变了公司在电网上的盈利模式,支出和成本审批更加严格;工商业电价连续多年下调,售电端和增配电领域的市场竞争日趋激

115

烈，公司电网相关业务的运行压力加大。收入增长放缓和投资规模趋紧这一大趋势将冲击省管产业的传统业务领域例如重点业务。

2. 省管产业资产与业务面临越发严格的监管要求

近年来，党中央和有关部门对中央企业聚焦主责主业提出进一步要求，并要求垄断行业进一步放开竞争性环节。公司对省管产业负有监管职责，在政策层面和实际经营中面临日趋

120

严格的监管。

3. 人口老龄化加速，劳动力市场价格持续走高

随着人口老龄化趋势的加剧和社会经济结构的转型，社会劳动力平均成本不断攀升，2015 年以来，全国社会平均工资增速基本保持在 10% 以上，预计未来仍将保持较高增速。公司省管产业从业人员，特别是聘用人员薪酬近年来也随着社会平均工资增长而增长。在省

125

管产业主要从事劳动密集型产业的情况下，企业用工成本面临刚性增长，企业盈利能力承受较大压力。

2.2 组合战略分析

表 1 省管产业发展 SWOT 组合战略[5]矩阵

Tab. 1 Provincial Management Industry Development SWOT Portfolio Strategy Matrix

<div>SO 战略</div> <div>配合电力体制改革政策，在新型数字基础设施建设业务上加快布局抢占市场优势地位。</div> <div>以国资国企改革为契机借助省管产业专业及资信优势有序引入国有资本和社会资本以扩大市场规模及盈利空间。</div> <div>创新管理模式[6]，提高员工素质，强化服务意识，提升企业形象。</div>	<div>WO 战略</div> <div>构建扁平化管理机构，加强集约化管理，强化市场地位并发展省管产业单位规模。</div> <div>以国资国企改革为切入点优化与市场接轨的省管产业单位人才管理机制。</div> <div>在国资国企改革引入资本的同时引入先进技术及创新人才。</div> <div>广泛交流经验并深入学习先进管理理念。</div>
<div>ST 战略</div> <div>以重点业务建设巩固区位优势，以优质服务巩固企业形象。</div> <div>中央要求垄断行业放开竞争环节，省管产业单位需利用自身专业及品牌优势持续优化服务体验以在竞争中处于领先地位。</div> <div>在劳动力市场价格上涨的大背景下，利用先发优势大力发展数字新基建等利润率较高的新兴业务，提高盈利手段。</div>	<div>WT 战略</div> <div>维护现有设备及业务，提高稳定性以巩固现有用户。</div> <div>加强省管产业单位资金回笼，稳固资产结构，重新定位自身数字化等领域的优势，适时调整发展方向。</div> <div>严格内部控制制度[7]，加强风险防范能力及危机意识。</div> <div>提升一线营销人员[8]及创新研究人员待遇水平，根据市场需求及时调整业务侧重点。</div>

130

3 省管产业能力评价指标体系建立

3.1 指标筛选原则

1. 科学性

135

设计省管产业能力评价指标体系需要以科学性为基本前提，评价指标体系能够客观、有效的测度陕西省管产业的能力，评价方法科学合理，能够准确测度产业能力情况，并能得到科学的评价结果，支撑科学决策。据此，本文应用迈克尔波特的产业经济模型作为评价模型。

2. 针对性

根据前期总结的陕西省管产业发展的问题针对性进行指标建设。此外，鉴于省管产业重点业务、支撑保障业务和新兴特色业务的战略定位和功能定位的差异，以及各业务发展重点、所处发展阶段的差异，需要构建具有业务特色的特色型评价指标体系，尽量能反映出评价对象的特殊性和共性特征。

3. 客观性

指标内含有数据指标，在主观赋权的基础上保证了评价的客观性及数据性。

3.2 指标体系设计思路

在系统梳理相关文献和实地调研的基础上，充分考虑规模和质量、效率和效益、投入和产出、当期和未来等多角度，吸收公司内外部和总部、省管产业单位等业内专家意见，筛选形成包含通用型和特色型两类的评价指标体系，为系统分析省管产业能力提供全面支撑。

在《国家竞争优势^[9]》中，波特通过对 10 多个主要贸易国数百个行业的历史研究，提出了解释一个国家一个行业或公司竞争优势的综合竞争力理论，即钻石模型。因此，在评价模型的选择上，迈克尔·波特提出的波特·戴蒙德模型是评价产业能力的经典模型。用于分析工业经济，涵盖全方位因素（需求、行业、政府政策^[10]等），易于适用于不同场景，可以进行定量研究。该模型的特点是一个动态系统，每个内部因素都会相互作用，影响其他因素的表现并与实际情况相对应。本项目结合陕西省管产业在发展中存在的问题以及亟需解决的现实需求，修改了部分指标的标准以适应模型，共创建出了由三项通用型一级指标及一项特色型指标组成的四项一级指标，并由此发展形成二级、三级指标。

3.3 指标体系构建及释义

3.3.1 通用型指标

生产要素：在陕西省管产业竞争中有关生产投入方面的表现。

企业盈利与同业竞争：省管产业单位在产业的基础、盈利因素，以及市场竞争对手的体现。

发展机会与政策扶持：机会是可遇而不可求的，机会可以影响四大要素发生变化。此外，政府及政策层面也会对于产业能力有重大影响。

表 2 省管产业能力评价指标体系（通用型指标部分）
Tab. 2 Provincial Management Industry Capability Evaluation Index System (General Index Part)

一级指标	二级指标	三级指标
生产要素	人才投入	注册专业技术人员占比
		中级职称以上管理技术人员占比
		大学本科学历以上人员占比
	资本投入	业务领域投资占比

		数字化新业务投资占比
	基础设施投入	固定资产投资
		固定资产零购
企业盈利与同业竞争	市场地位	市场份额
		产品优势
		客户满意度
		品牌优势
		渠道优势
	财务能力	收入利润率
		资产负债率
		利润占比(该项业务利润/总利润额)
		营收年均增长率(同比)
	发展潜力	与主业单位协同能力
		创新产品研发效率
		产学研合作情况
		创新战略制定及实施情况
		投前评估能力
发展机会与政策扶持	内部环境	劳动力市场价格
		监管环境
		营商环境
	外部环境	国际经济形势
		国际交流合作规模
	数字化水平	数字经济收入占比
		数字化转型投资占比
		每万户 5G 基站数量
	法规政策有利程度	国家层面政策有利度
		属地层面政策扶持力度
	行业规范	经营管理机制规范性
		监管及改革政策适应性

165

3.3.2 特色型指标

服务能力：产业所提供的各项服务水平以及市场对陕西省管产业所提供产品或者服务的需求如何。

1. 重点业务

表 3 省管产业能力评价指标体系（特色型指标部分-重点业务）

170

Tab. 3 Provincial Management Industry Capability Evaluation Index System (Characteristic Index Part-Key Business)

一级指标	二级指标	三级指标
------	------	------

服务能力	可靠性	规范管理水平
		专业能力
		服务保障水平
	业务发展能力	市场化经营发展能力
		业务结构单一性

2. 支撑保障业务

表 4 省管产业能力评价指标体系（特色型指标部分-支撑保障业务）

Tab. 4 Provincial Management Industry Capability Evaluation Index System (Characteristic Index Part-Support guarantee business)

一级指标	二级指标	三级指标
服务能力	可靠性	资质资信水平
		专业能力
		服务保障水平
		服务网络数字化程度
	创新性	核心科技产业化水平
		保障业务技术创新能力
		数字化发展基础

3. 新兴特色业务

表 5 省管产业能力评价指标体系（特色型指标部分-新兴特色业务）

Tab. 5 Provincial Management Industry Capability Evaluation Index System (Characteristic Index Part-Emerging characteristic business)

一级指标	二级指标	三级指标
服务能力	可靠性	协同发展资源能力
		产业链协作能力
		服务保障水平
	创新性	核心知识产权及装备水平
		创新科技多场景下复用能力
		对外部技术依赖程度

4 结论

根据本文对于省管产业发展的影响因素分析，可以总结得出省管产业目前面临四个“有待”，即业务布局有待优化、核心能力有待提升、依法治企有待加强以及发展模式有待转变。由于长期以来对电网主业发展模式的过度依赖，受陕西省管产业体制机制、管理水平、整体工作队伍管理理念和管理机制^[11]的限制，陕西省管产业单位与国家电网先进省管产业单位仍有较大差距。因此通过本文所构建的省管产业能力评价指标体系，结合层次分析法等科学手段，能够对于指标体系内的指标权重及得分做出可量化的评价，对标得出与先进省份的具体差距，并用以科学化指导未来陕西省管产业的提质增效与转型发展。

[参考文献] (References)

- 190 [1] 国网产业部. 国家电网有限公司省管产业十四五发展规划[R]. 北京: 国网研究院, 2020
- [2] 国网产业部. 新形势下公司省管产业业务布局优化与发展质效评价研究[R]. 北京: 国网能源研究院, 2020
- [3] 国网陕西省电力公司. 国网陕西省电力公司省管产业
- [4] 国网陕西省电力公司. 国网陕西省电力公司省管产业升级专项行动实施方案[R]. 西安市: 国网陕西省电力公司, 2020
- 195 [5] 李大鹏. 内蒙古东部电力有限公司 SWOT 分析与战略选择[J]. 管理观察, 2012, 11: 29-30.
- [6] 梁镇. 企业管理创新论[M]. 北京: 中国经济出版社, 1996
- [7] 芮明杰. 超越一流的智慧--现代企业管理的创新[M]. 上海: 上海译文出版社, 1994
- [8] 林海芬, 苏敬勤. 中国企业管理创新理论研究视角与方法综述[J]. 研究与发展管理, 2014, 26(02): 110-119.
- [9] 迈克尔·波特. 国家竞争优势[M]. 北京: 中信出版社, 2007
- 200 [10] 张雯. 基于钻石模型的商业模式创新外部需求因素分析[J]. 冶金经济与管理, 2021, 3: 32-34
- [11] 史仕新. 知识经济与管理创新[J]. 成都: 财经科学, 2002 (增刊): 73-75