

# D 核电平台公司 JYKJ 一体化管理模式的创新实践

周俊颖 ■

**摘要：**在国企改革持续深化的大背景下，为应对股权与管理权不一致的挑战，更好统筹所属成员单位的战略、计划、预算、考核及激励管理，实现集约化、精准化管控，D 核电平台公司将“计划——预算——考核——激励”（JYKJ）管理工具嵌入公司管理的全过程，创新内部产值管理，推动企业流程再造与管理变革，聚焦关键任务，实现了横向成员单位间的协同、纵向计划任务的层层压实，做到了一体化管理。

**关键词：**计划——预算——考核——激励（JYKJ）；整合式创新；核电平台公司；内部产值

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)09-0039-03

当前电力体制改革逐渐深入，电力市场结构持续调整，传统能源国有企业由上而下的单一行政管理模式已难以满足市场化的竞争环境。各大能源、电力集团一方面不断加大产业板块整合力度，以适应新产业、新业态、新模式发展要求；另一方面深入推进内部管理变革，运用科学化的管理工具推动企业内部集约化、信息化、精细化的管理。

D 核电平台公司是某能源集团根据发展战略选取多家涉核二级单位组建而成，是集研发、设计、采购、建造、调试于一体的核能技术创新与工程建设平台。组建后的 D 平台公司面临巨大的机遇和挑战：在政策经济环境方面，国家明确提出“力争 2030 年前达到二氧化碳排放峰值，努力争取

2060 年前实现碳中和”，为风电、光伏、核能发展创造了广阔前景；在市场环境方面，电力市场愈加开放，竞争性增强。这对核电的安全性、经济性以及与其他能源的耦合性提出了更高的要求。D 核电平台公司必须全面整合公司的核心能力和产品，打通原有的组织机构边界、业务边界、产业边界，优化内部生产关系、释放生产力，形成竞争优势。在此背景下，D 核电平台公司引入“计划——预算——考核——激励”（JYKJ）管理工具，一方面调整主体单位与各平台成员单位组织架构，保障部门、职责与业务管理关系的对应；另一方面将 JYKJ 管理工具嵌入企业管理的全流程，实现 JYKJ 管理体系的穿透与一体化，提升平台公司整体的战略贴合度、计划预

算关联性与绩效激励效果。

## 一、JYKJ 一体化管理模式的“1+N”管理框架

1. 构建“1+N”制度体系。“1”是指将《计划——预算——考核——激励（JYKJ）一体化管理程序》作为总原则，引领计划、预算、考核、激励“四位一体”互相衔接、保持同步、流程固化、成果共享；“N”为多个子制度，涵盖计划（J）、预算（Y）、考核（K）、激励（J）四大要素的管理要求。JYKJ 整体布局如图 1 所示。在“1”的总体牵引、“N”的“四位一体”布局下，JYKJ 管理模式贯穿公司运行管理流程。

2. “J”的全范围分解。D 核电平台公司聚焦战略定位与规划方向，运用逐级承接分解法（DOAM），以绩效目

标责任书为载体，将年度重点任务分解下达，并强化任务在平台公司成员单位之间、公司——部门——员工等不同责任主体间的联动。在重点任务计划分解中，无论是节点数还是考核加分分值，突出对核电发展关键领域的聚焦，如核能先进型号研发、核电重大项目建设等。

3.“Y”的全资源联动。前端与计划紧密结合，依据计划的轻重缓急合理地配置资源。对内下达精准的责任预算目标，紧密跟踪执行，追求良好的经营效率和效果。后端对接考核激励，以量化的预算目标作为考核输入，充分调动全员参与预算管理的积极性。

4.“K”的全过程管控。根据各类组织不同的业务特点，设置差异化的考核指标并实施分类，同时将综合考核结果与部门班子成员个人绩效直接关联，促进组织绩效提升和能力建设。优化重点任务评分规则，任务指标按集团级、公司级、部门级分设不同评价规则。引入绩效面谈，考核对象与被考核对象阶段性面对面沟通绩效考核结果，强化过程管理，推动更好、更快地实现绩效改进。

5.“J”的全方位实施。激励范围从组织到个人和跨部门团队，包括加分、荣誉、薪酬等各种形式，充分兑现考核结果，激发内部活力。

## 二、JYKJ一体化管理应用

1. 横向穿透，实现组织机构协同，打通“J—Y—K—J”链条。D核电平台公司通过发布平台公司内部权责清单，搭建内部组织机构体系，为横向穿透奠定基础。通过进一步整合D核电平台公司所属成员单位的研发、设计、制造、建造能力，统筹协调推进核能技术开发、运用推广及产业链协

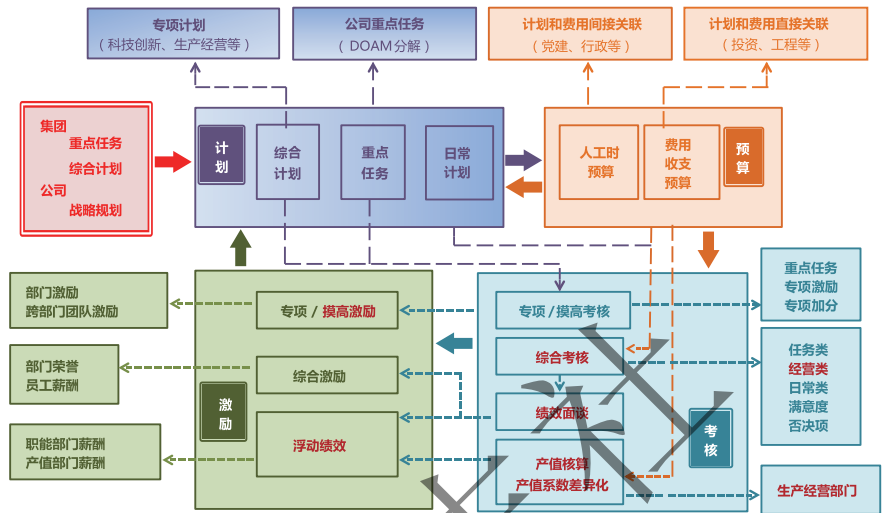


图1 JYKJ一体化管理模式整体布局

同发展，推动核能产业发展。根据战略定位，D核电平台公司强化任务在平台内部、成员单位之间的横向联动，考核内容与考核权重均突出对关键领域的聚焦，实现“对标对表、共谋对策”。

在组织机构横向穿透的基础上，打通“J—Y—K—J”链条，实现全要素分解、全资源联动、全过程管控、全维度激励一体化管理。根据战略部署和年度业务计划(J)，以资源为纽带构建预算管理体系(Y)，建立计划与资源的联动，对业务计划、人力资源和财务资源等进行有效整合，并通过优化资源配置正面引导推动公司业务发展，做到业务指标与经济指标的平衡兼顾。根据生产部所、项目部、职能管理部门等各类组织机构不同的业务特点，分类设置差异化的考核指标(K)，建立重点任务评分规则，综合考核结果与部门班子成员个人绩效直接关联，促进绩效提升和能力建设。激励(J)包括加分类、荣誉类、薪酬类。加分类主要是对完成重点任务(超额完成经营指标)的主控部门和配合部门给予考核加分；荣誉类主要是对综

合考核得分列考核序列前三分之一的部门授予优秀部门荣誉，同时增加优秀部门个人绩效优秀和良好的名额；薪酬类主要是对优秀部门实施一次性奖励，对年度绩效为优秀和良好的个人实施加薪，对完成摸高任务的团队实施专项奖励，将综合考核结果、产值核算结果与部门年度绩效工资总额关联。由此，实现“J—Y—K—J”横向的穿透与闭环管理，以体制机制、管理工具为组织赋能。

2. 纵向穿透，实现任务分解、责任压实。DOAM战略规划落实到集团级、公司级重点任务；计划任务从公司到部门、个人层层分解传递，并鼓励各级组织承担急难险重任务。完成集团级和公司级重点任务可按任务重要性获得分级加分奖励，未完成集团级重点任务则倒扣分。加大对重点任务的奖惩力度，守住集团考核目标底线。重点任务既有主责加分也有配合加分：完成任务则主控和配合部门共同加分，反之共同扣分。通过加、扣分规则体现“利益相关、权责利对等”。

3. 内部产值核算打造JYKJ管理样

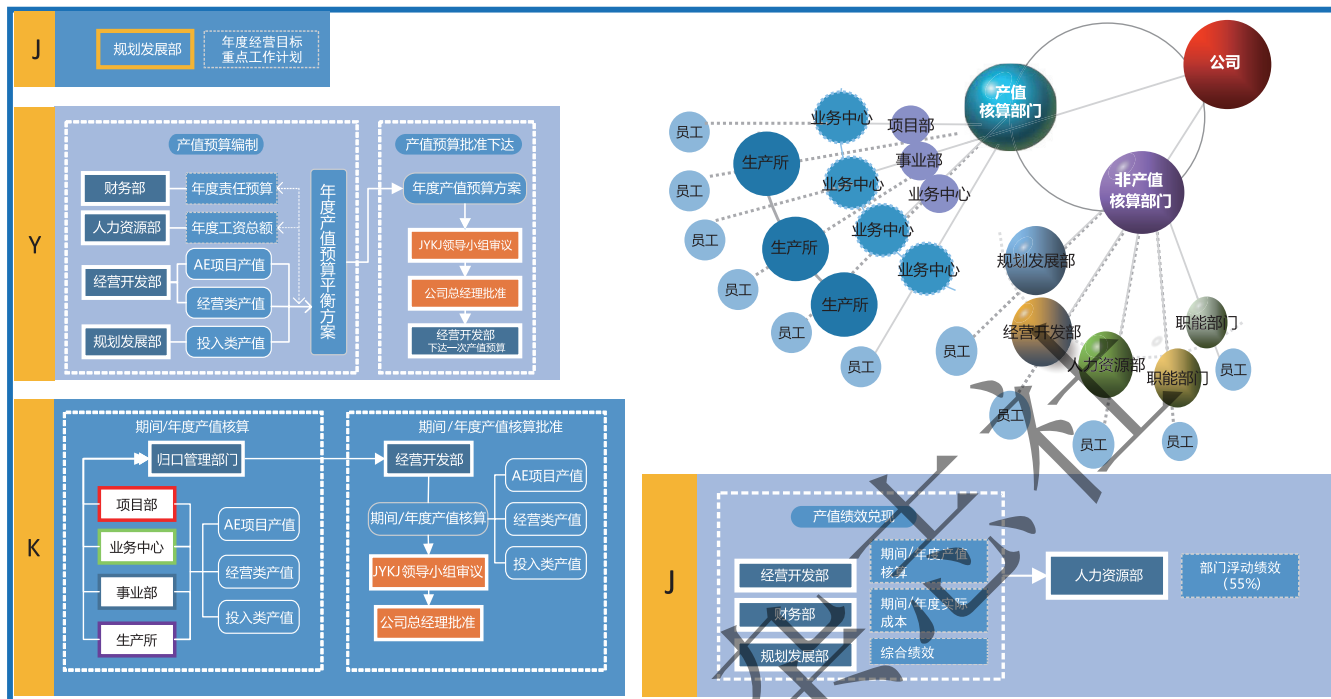


图2 内部产值核算管理逻辑

板。内部产值成本核算是D核电平台公司JYKJ一体化管理模式创新“集成”，内部产值核算管理逻辑如图2所示。内部产值核算的本质是通过市场化的内部交易机制将组织单元连接起来。对成本单元或效益单元来说，市场机制是有效的激励约束机制，能够激发组织的内在动力和活力，简化管理关系，提升资源配置效能，减少管理成本。内部产值核算的核心是对各项工作计划进行资源匹配，通过将内部产值预算纳入全面预算管理系统，以统一的度量衡产值作为内部虚拟货币，对产值进行量化考核，以期在分配激励中兑现价值。内部产值核算的重点在于建立以工作任务为基础的产值管理与分配体系，划小最小核算单元，建立产值核算模型，将产值与生产经营挂钩，对各项工作计划的预算匹配以及考核标准归一，并将浮动绩效与产值挂钩（某核算单元浮动绩效

= 产值 × 系数 - 成本，根据认定的产值与成本消耗之差来结算核算单元的奖金总额），实现动态激励机制。基于公司年度业务计划、重点任务和经营指标(J)，制定公司内部产值预算(Y)，按周期(季度/年度)对实际完成的工作进行产值核算(K)，结合部门绩效、个人绩效、实际成本进行兑现，以体现每个部门、每个员工工作价值，实现精准激励(J)。

### 三、JYKJ一体化管理应用的成效

通过JYKJ一体化管理，特别是将由平台成员单位共同承担的重点任务在计划、预算、考核、激励等方面进行统筹，D核电平台公司真正地抓住了关键工作、关键矛盾，打破了组织机构壁垒，实现了一体化管理。在优化企业现代治理能力的大趋势下，D核电平台公司对于成员单位的管控不需

面面俱到，而是做好授权、抓好关键，实现组织绩效最大化。■

责任编辑 樊柯馨

### 主要参考文献

- [1]何召滨.高质量发展导向下的国有企业经营业绩考核体系思考[J].中国管理会计, 2020, (1): 70-85.
- [2]汪雅萍,何召滨.整合式创新:基于战略的管理创新实践[J].中国管理会计, 2021, (3): 38-52.
- [3]徐超飞,路毅,张力军,韩冰,董文亮.立足一体化管理体系构建企业标准体系[J].中国标准化, 2019, (8): 66-76.
- [4]高华.全面预算管理在电力施工企业中的运用研究[J].中国市场, 2020, (22): 116-118.