

改革创新 精准管控 努力推进提质增效

——访国网山东省电力公司总经理 蒋斌

文 / 本刊记者 高雅 徐宁

面对严峻的经济形势和艰巨的改革任务，国家电网公司年中工作会议提出，千方百计开拓市场，以管理优势巩固市场，以优质服务抢占市场；从严从紧管控成本，坚持勤俭办企业、节约搞发展；促进集团协同发展，深入开展各板块、各单位经营诊断分析，补齐管理短板。为此，国网山东省电力公司提出，既要以攻坚的劲头和意志，努力提质增效，确保完成全年任务，更要以追求卓越的标准和精神，争当排头，卓越争先。国网山东电力总经理蒋斌表示，要向改革要效益，向市场要效益，向管理要效益。

《国家电网》 //
中央对国企改革提出明确要求，您认为，改革与企业提质增效有哪些联系？国网山东电力是如何向改革

要效益的？

//

蒋斌：

今年以来，中央对全面深化改革作出了一系列重要部署，强调要理直气壮做强做优做大国有企业，不断增强活力、影响力和抗风险能力。面对改革发展的新要求，我们在思想观念和市场竞争力、“三集五大”贯通落地、专业协同和末端融合、数据信息共享等方面还有很大差距。

向改革要效益，必须主动作为，内外兼顾，既要在外部变革中争取主动，又要在内部变革中走在前列，以改革破解难题、激发活力，以法治规范管理、防控风险，不断提升发展质量和效率效益。

外部改革要争取主动。当前，山东省电力改革处于重要窗口期，社会各界对释放改革红利要求迫切。

要坚持以中发9号文件为基本遵循，就重点改革任务加强研究沟通，努力形成共识。针对输配电价改革，要坚持“成本加收益”核价机制和两部制电价政策，积极争取合理的核价参数。针对售电侧放开，要发挥公司优势，积极参与售电市场竞争，以优质高效的服务，提高市场竞争力。推动有关部门尽快明确售电主体准入机制和运营模式，形成开放有序的市场环境。针对增量配电投资业务放开，要坚持输配一体、统一规划、统一调度，坚持电网企业独资或绝对控股，推动有关部门尽快明确放开范围、准入条件、投资模式和回报机制。密切关注售电主体、重点客户及各类园区市场动态，防止发生违反改革政策和市场规则的行为。

内部改革要走在前列。“两个

向管理要效益，既要用严格的制度、严密的流程“管事”，又要用先进的理念、科学的绩效“管人”，还要善于用新思维、新方法解决新问题，应对新挑战，以降本实现增效，以创新推动创效。

集约”改革涉及市县公司营配调等专业管理职责调整和业务流程优化，综合性和系统性强，任务十分艰巨。要以提升效率效益为目标，坚持“业务向上集约、管理向下延伸、市县一体运作”，优化市县公司功能定位，加快推进技术管理类工作上收和现场服务类工作下移。要结合业务集约实际和定员分解要求，优化组织方式和机构岗位设置，深化内部人力资源市场建设，加强人岗匹配分析，建立健全考核评价和选拔机制，促进市县公司员工合理配置和有序流动。强化“五位一体”的支撑作用和运监中心的监控作用，及时发现解决落地不实、运转不畅问题。积极学习借鉴试点单位经验，结合公司实际，提高实施方案的先进性，力争提前完成建设任务。

依法治企要务求实效。牢固树立法治思维，任何时候、做任何事情都要依法合规。全面落实法治企业行为指引，严格落实制度建设计划。凡通用制度覆盖的领域，必须严格执行，落实到位。现有补充制度要逐步压减，确保制度体系一贯到底。要加强通用制度宣贯执行，教育引导干部员工养成学制度、守规矩的良好习惯。发挥审计中心作用，强化“上审下”力度，拓展专项审计的广度和深度。要突出审计全覆盖，强化“三重一大”、工程建设、集体企业等重点领域管控，完善人财物核心资源审计管理，继

续开展县公司综合管理审计。要实行一把手责任制，严肃整改内外部巡视和审计发现的问题。要建立防止问题发生的长效机制，对逾期未能整改到位的要严肃考核追责。

《国家电网》 //
面对售电市场主体增多、竞争加剧的新形势，更要坚持以市场和客户为导向，国网山东电力在这方面是怎样做的？

蒋斌：
面对严峻形势，我们坚持以优质服务抢占市场。优质服务是公司的使命和价值所在，也是实现“开源”的前提和基础。相比于系统内的先进标杆，我们在抢修服务、电费抄核收等方面还需要进一步规范和提升，我们的服务观念、方式仍较为传统，不能完全满足客户多样化、个性化服务需求。向市场要效益，一方面，要瞪大眼睛专注安全供电；另一方面，还要放宽眼界跟上互联网，加快全面建成“渠道多样化、覆盖普遍化、响应实时化、服务智能化”的现代化互动服务体系。

《国家电网》 //
要如何跟上互联网，建立您所说的现代化服务体系呢？

蒋斌：
就是大力推进“互联网+”供

电服务,让客户用上贴心电、满意电。要将其作为提升“大服务”品质的重要抓手,统一建设开放、互动的线上智能服务平台,把大数据应用、移动作业应用拓展到窗口服务、业扩报装、故障抢修等各个环节,实现现场服务处理与信息线上流转无缝衔接,以开放、共享、共赢、跨界的“互联网+”思维和成功实践,不断提升客户对公司服务品牌的认知度和认同感。窗口服务要严格落实“四项规范”“两本手册”等模板化管理要求,展现良好服务形象。业扩服务要以“无条件接入”和“限时办结”为原则,以园区客户为重点,严格落实“三定”服务、专业协同全流程监控等措施,确保早供早售、优质客户不流失。抢修服务要以“专业化、规范化、信息化”为抓手,严格落实“五个一”标准化抢修,确保体系流程一模一样、工作标准一清二楚、资源信息一目了然。严格执行国家电网公司供电服务奖惩规定,严肃处理损害公司利益和形象的事件。

《国家电网》 ///
经济新常态背景下,不断提升企业的管理水平成为提质增效的重要手段,国网山东电力是如何向管理要效益的?

//

蒋斌:

在当下经济下行压力增大,企

业营收增速放缓的形势下,通过提升管理效率,加强队伍建设实现降本增效的任务,比以往任何时候都更加繁重,更加紧迫。相比于卓越的管理目标,干部员工的争先意识、创新能力、作风形象等方面都还需要不断增强,队伍素质结构不均衡等问题亟待加快解决,全员人力资源管理格局仍需完善。向管理要效益,既要用严格的制度、严密的流程“管事”,又要用先进的理念、科学的绩效“管人”,还要善于用新思维、新方法解决新问题,应对新挑战,以降本实现增效,以创新推动创效。

引领卓越管理实践。要以追求卓越为宏伟远大目标,以更高更严的标准、坚毅执着的信念,认真地做事,认真地做每一件事,认真地把每一件事都做好,精益求精、善做善成。要认真落实卓越管理要求,扎实推进卓越争先主题行动。深入开展卓越本部建设,聚焦对标指标、经营业绩、服务品质和管理水平提升,定期公布晾晒部门工作绩效,将卓越理念融入各专业各环节。要以卓越班组为根基,加强顶层设计、模板化推进,提高专业管理穿透力。注重质量管理理念方法的研究应用,不断提升“四大体系”运行质量。推广班组结对经验做法,加强需求和成效分析,实现共享共赢。聚焦“总量存量调控、机构队伍优化、素质能力提升、价值创造激发、效率效

能提升”,深化全员人力资源管理,盘活现有人力资源,充分激发队伍活力。

严格成本支出管控。以严控“人耗”“物耗”为关键点,从严从紧控制各项成本,提高劳动生产率和投入产出率。在压降“人耗”上,克服动辄要人员、要编制的倾向,控制总量、盘活存量、减少增量,降低人工成本。在压降“物耗”上,重点是加强规划、设计、建设、生产、运营等各环节成本管控,每花一分钱都要精打细算,避免盲目铺摊子、上项目,防止重复建设,确保形成有效资产。加强电网资产精益化管理,规范资产新增、运行、退出全过程管控,提升资产运营效率。

提升创新创效价值。要加快创新创效体系建设,完善“六统一”协同机制。充分发挥科研院所、全球能源互联网协同创新中心作用,加大重点领域科技攻关力度,尽快在全球能源互联网技术、机器人应用、大数据分析等领域取得一批处于领先水平的自主创新成果。针对历史遗留问题和新挑战,要借助公司内外研究资源和力量,加快推进十大重点课题研究,加大管理创新力度,重点解决体制机制变革、核心业务提质增效、电网安全和优质服务等方面的问题。坚持边研究、边应用的原则,用足用好研究成果。健全创新激励考核机制,营造浓厚创新创效氛围。🌍