精益管理助力高质量发展

文 / 国网能源研究院有限公司 鲁强 马云高

中国经济发展进入转型升级期，电力改革全面深入推进，企业盈利模式发生重大变化，其转型之路正在踏入高质量发展的攻坚阶段。2018 年国家电网公司“两会”提出了建设具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业的新时代战略目标。要想打赢这场攻坚战，实现新时代公司战略目标，必须突出高质量发展这一核心，大力推进质量变革、效率变革和动力变革，在提质增效上下功夫。精益管理是推进管理创新，实现向管理要方法、要提升、要效益的有效举措，能够成为提质增效的重要抓手。因此，公司需要凝聚精益改善力量，围绕内在要求全面深化实施精益管理，推动实现更高质量、更可持续发展。

精益管理的核心理念是“消除浪费、创造价值”，其在不同行业乃至不同企业的应用方式均不相同。实践证明，成功推进精益管理的关键就在于能否将其与企业特点及原有管理模式进行深度融合。例如，美国通用电气公司通过互补整合精益生产与六西格玛管理两种模式，创造了精益六西格玛，取得了更佳的管理效果。

推动高质量发展是公司服务新时代、全面迈向世界一流的必然要求，是能源电力企业应用精益思想的内在体现。从企业性质来看，公司属于关系国家能源安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，保安全至关重要。因此必须始终将保证电网安全摆在各项工作的首位，不断提升电网安全可靠运营水平，推动公司向高质量、高品质的跨越。从经营规模来看，公司具有体量大、人员多、业务广、管理环节多等特点，需要应用精益管理持续推进降本增效。通过优化流程、贯通数据、统筹资源，促进跨层级、跨部门、跨专业高效协同，提升投入产出效率和组织运营效率。从核心业务来看，能源转型向绿色安全智能高效发展，多元负荷大规模接入并与物联网、互联网深度融合，为客户提供能源、信息、网络等能源综合服务成为公司转型发展的必然方向。随着电力市场竞争节奏加快，客户主体日趋多元，客户诉求向多样化、高品质发展，公司更需把提升服务作为创造价值、高质量发展的根本，以客户为中心，创新服务模式，增强对动态市场的响应能力。

步入新时代，公司高质量发展可以结合精益管理在公司管理中的典型特征，深入推进以下重点工作。

一是将精益管理思想渗透到企业文化中，强化文化认同感，攻观念之坚。宣贯精益管理思想，培育良好精益文化氛围，持续发挥其融合顶层引领与自发觉醒的作用。以精益管理项目为抓手，加强经验总结和分享，鼓励内部讨论，从而加深员工对精益管理的认识。结合工作实际，从员工发展角度持续深化精益思想的灌输，以“谁改善、谁受益”为原则，强化正向激励导向，引导全员自愿接纳精益思想。通过公司精益文化的培育和宣贯，促使精益管理由经营管理活动逐渐变成日常工作习惯，融入血液、注入骨髓、形成精益 DNA，持续激发公司精益发展内生动力。

二是“以客户为中心”开展业务流程再造，高度整合并灵活调配服务资源，形成贯通前端和后台的客户服务主线，攻结构之坚。坚持以客户为中心和整体效率最大化原则，整合优化组织机构、管理职能、业务流程，

最大限度地减少分工过细、管理交叉、扯皮推诿。推动公司各级管理部门从目标分解者、管理考核者向资源提供者、服务支撑者转变，实现由“业务导向”和“职能管理”转向“客户导向”和“流程管理”。以“流程快速通过、协同创造价值”为目标，重点优化跨专业流程，促使电网运营核心流程面向市场竞争要求进行端到端打通。充分发挥基层贴近市场的优势，从加强末端业务融合做起，推动跨层级、跨单位的逐级协同配合。

三是引入市场化运作机制，打造主动转型内生动力引擎，攻体制之坚。完善差异化市场运作机制，监管类输配电业务着力做好电力市场“服务员”，市场化售电业务着眼于未来竞争态势和自身转型创新要求，积极参与增量配电试点项目竞争。加快客户服务模式市场化转型，以客户需求为牵引组织内部生产经营活动，将资源要素配置向市场一线集中和倾斜，同时加强监察审计监督。健全以客户满意为工作成效的市场化考核机制，监管业务引入社会评价，市场化业务将客户感知服务质量指标和后台支撑质量指标纳入考核范畴。推进各层级、各单位、各部门之间的协同监督与考核，深化协作评价反馈，着力消除管理中的“梗阻”现象，逐步形成纵向贯通、横向协同、末端融合的协同运作机制。

四是引入数字化智慧技术，推动大云物移智等新兴技术的应用和创新，攻技术之坚。适应新兴技术发展趋势，在电网建设、生产运营、营销服务等业务层面，运用智能化工具、系统辅助决策等科技手段。加强智慧建设管理，实现远程多方位作业现场监视及智能告警，增强对人员、设备管理的穿透力，进一步实现工程建设全景展示，实施安全信息化管控。推进智慧生产运营，基于内外部海量数据的深度挖掘、智能分析，实现数据驱动运营管理决策，自动诊断和识别运营中存在的异动、问题和风险，实现自愈和自控。提供智慧营销服务，依托电网、互联网和物联网的全面融合，实现对客户需求的精准感知和超前把握，缩短客户服务业务的时空距离，打造线上线下、多位一体的智能互动服务体系。

五是深入开展强化本质安全、提升效率效益和提供精益服务等重点工作，攻工作重心之坚。牢固树立大安全观，不断推进安全质量关口前移，以预防控制为核心、巡视检查为辅助、敏捷处置为保障，建立设备—电网—人员立体预控体系，完善动态巡视检查制度，建立健全重奖重罚制度。以整体效率观和资产观强化精准运营，开展精益规划、精准投资，实现电网发展速度、质量、效益三统一；践行资产全寿命周期理念，提升物资采购设备质量控制水平及采购效率效益；推进精益运检业务，实现电网运维高效管理。树立精益服务观，建立“大后台＋小前端”的服务方式，加强服务渠道的衔接融合；创新服务模式，提供智慧能源服务和能源衍生服务等一揽子增值服务；有效平衡服务成本与综合效益，明确服务边界，设定服务标准，提供适度服务。

总之，通过深入推进精益管理，全面出击、逐个攻破，势必能够打赢这场推动公司实现高质量发展的攻坚战，助力公司建设具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业。