

国家电网多维精益管理 变革的探索与实践

郑琛 李经彩 孙英阁 贾冬冬 赵志威

摘要：为促进企业数字化转型与高质量发展，国家电网有限公司开展了多维精益管理变革，对经营活动进行多层次、多视角、多属性、多节点的分析。本文在总结国家电网多维精益管理变革实践和具体做法基础上，提炼阐释了关键路径、重点事项和经验启示，以期为企业财务管理数字化转型提供参考借鉴。

关键词：多维精益管理；管理会计；智慧财务

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)23-0017-03

多维精益管理变革以会计管理化改造为起点，基于业务全场景构建一套以会计科目为牵引、多维度数据标签为主线的全业务、全流程数据图谱，基于精益管理理念建立“端到端”流程管理规范，形成覆盖数据、业务、流程、价值四个核心元素，具有“实时采集、在线聚合、敏捷输出”特征的企业级大数据应用与管理机制。

一、变革背景

(一)着力推进价值信息多维度记录与反映，敏捷响应管理多元化需要

传统价值记录主要依赖会计科目，以记录与反映会计六要素为主，呈单维线性结构，无法承载丰富的业务信息，信息应用的广度与深度受到较大限制。随着经营环境日趋复杂、多变，企业各利益相关方价值信息多元化、多视角、多维度诉求日益强烈。以国家电网有限公司(以下简称国家电网)为例，为服务国家电价改革与监管，需要将收入、

成本等关键财务信息按用户类别、业务环节、电压等级等进行多维度记录、反映与披露；为满足税务监管要求，需要按国别、地域等反映税收情况；为有效践行社会责任，公益类支出需要与受益人数、社会价值等关键信息关联披露，这些都对企业价值信息记录提出了更高要求。

(二)着力推进业务与财务协同融合，提升精益管理水平

国家电网规模庞大、主业突出、业务多元，随着信息技术快速发展和深入应用，公司业务流程逐步从线下移至线上，系统数据海量增长。但传统的信息化建设以职能为主导、以部门应用为中心，跨专业、跨系统协同与共享性较差，线上流程存在断点堵点，数据应用能力有待提升。这些问题制约了资源有效配置、管理效率提高和价值高效协同，影响了公司精益管理水平提升。

(三)着力推进经营数字化转型，加快构建世界一流财务管理体系

党的十九大报告提出要“培育具有全球竞争力的世界一流企业”，国务院国资委选定了包括国家电网在内的十家中央企业作为创建世界一流示范企业，力争用三年时间取得显著成效。财务作为企业经营管理核心领域，要锚定世界一流企业建设目标，围绕发展理念和核心能力升级、管控方式和经营模式变革等精准施策，全面运用数字化思维，深入探索全业务数字创新、流程精益和管理变革，促进各类资源在价值链上高效配置，推动思维方式、驱动要素、价值实现方式的迭代升级。

二、核心内涵与路径规划

多维精益管理变革以提升国家电网价值创造能力为核心目标，通过对全部经济业务进行系统梳理、全面解析及数字化改造，创新设立并构建了会计科目、管理对象和用于描述管理对象的数据标签三者之间关系，形成业务和价值紧密融合的数据图谱，实现全业务、全流程

作者简介：郑琛，国家电网有限公司财务资产部会计处处长；李经彩、孙英阁、贾冬冬、赵志威，国家电网有限公司财务资产部。

数字描述和多场景、多层次应用拓展，有效支撑管理决策、促进业务创新、驱动转型发展。

多维精益管理变革分三个层次推进。第一层次，信息反映精益。通过会计管理化改造，统一数据标准、构建数据图谱、明确数据关系，实现“颗粒化”经营管理数据精准采集、实时传递、动态聚合、广泛共享，多维度精准刻画各类经营管理对象和业务活动。第二层次，驱动管理精益。推进价值管理与贡献评价单元细化到每一个员工、每一台设备、每一个客户、每一项工作，开展精细刻画与洞察分析，在精准营销、精准生产、精准激励、精细作业等场景中深化应用，着力推动管理机制优化、业务创新提升和资源精准配置。第三层次，驱动数字化转型。以全面支撑公司战略为目标，建设灵活互动、智慧共享的数字化运营平台，将多维精益管理全面融入能源互联网建设，服务公司“一体四翼”发展布局。国家电网多维精益管理变革从2018年启动建设，目前正处于第二层次向第三层次加快推进过程中。

三、主要做法

多维精益管理变革遵循会计管理化改造、业务数字化描述、数字业务化应用的建设路径，沿会计科目一路走向业务最前端，分五个步骤推进。

(一) 全级次分析，简化会计科目体系

一是剥离末端科目承载的经营要素，实现会计科目同质化、会计核算自动化；二是解决价值信息过度依赖会计科目，无法连接业务、敏捷响应的问题。通过全公司、全级次会计科目分析，将会计科目从17万多个简化至1 889个，实现全集团高度统一管理、全业态规范使用。

(二) 全场景梳理，抽绎出最小管理对象

通过对近万个业务场景进行解构分析，找到业务和财务基于数据与价值的连接点，共同抽绎出价值创造和资源消耗最小经营要素，形成组织、员工、客户、设备、产品、供应商六类管理对象，全业务达成高度共识，实施统一管理。

(三) 全业务协同，为六类对象构建数据标签

财务与业务部门共同为六类管理对象及其业务属性、交易状态构建36类、共1.7万个数字标签，对与其关联的每一个业务场景及业务操作进行精准描述。同时通过“会计科目+管理对象+数据标签”关系的建立，实现价值反映由传统依靠会计科目单维记录向全业务、全环节、全流程多维记录转变，有效拓展价值记录与管理边界。

(四) 全流程改造，实现全过程价值数据连接

通过开展流程改造，治理流程断点、堵点、冗余点、线下点1 056类，规范统一数据记录载体16类，聚焦电力交易、

营销服务、检修运维等业务领域，提炼跨业务、跨层级数据与管理融合规范7类，推动流程最优、操作最简，实现全业务数据从业务源端到会计科目自动记录、高效流转、实时共享。

(五) 全要素展现，加快推进数字化应用实践

全面应用数字化手段工具，深入洞察业务运营，驱动各业务、各环节、各层级精益管理。随着数据汇聚应用，公司已形成全面覆盖管理效率改善、经营效益提升、营商环境优化、社会价值共赢等领域的典型应用场景近200类，通过数据洞察分析与应用实践，实现以价值信息反映精益全面推动经营管理精益，持续助力公司运营质效提升。

通过多维精益管理变革，国家电网构建了以会计科目为内核、管理对象为节点、业务标签为描述、数据载体为连接的企业级多维数据价值图谱(见图1)，推动全业务管理紧密联动，消除了“管理烟囱”和“信息孤岛”，实现业务与价

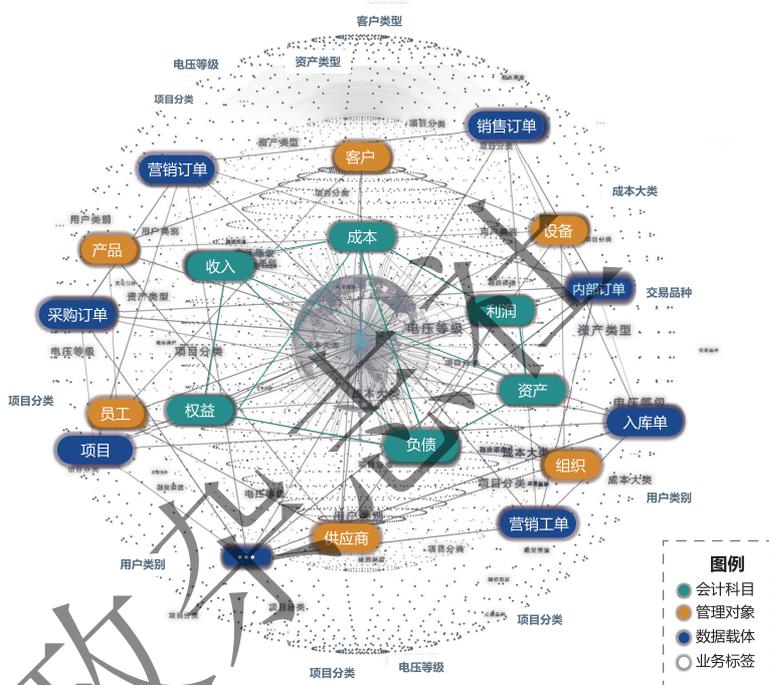


图1 国家电网多维数据价值图谱

值的共同管理,使“每一笔业务活动都有精准的价值反映、每一个价值记录都有鲜活的业务支撑、每一个组织都能看清自己的价值贡献、每一个要素都能定位准提升方向”。

四、应用情况

截至目前,国家电网多维精益管理变革在加快数据积累、场景实践、驱动行动、改善管理、精益创效等方面取得了初步成效。

(一) 构建智慧共享线上运营中心,推进全业务数据可视化

构建全公司、全业务共同使用的智慧共享线上运营中心,加快推进全量数据汇聚、全维数据智能分析,有效激活经营数据资产,实现决策者、管理层、操作者业务实时可视和数据实时共享,有力支持智慧决策、精益运营。

(二) 精益管理下沉至最小经营单元,凝聚全要素价值共识

通过业务与价值的紧密关联、管理对象全视角洞察,国家电网正在加快发挥多维“大数据”的“倍增效应”,推动业务全过程精益运营,全要素聚合发力、精益创效。(1) 业务条线。通过全过程可视化、智能化洞察,动态呈现各项业务策略效益情况、消耗资源状况和薄弱点价值侵蚀情况,驱动业务自我完善、自我提升,促进其用最小的资源消耗实现最大价值创造。(2) 微观经营单元。通过可视化呈现各基层班组同类业务价值贡献、同等规模资源消耗创效对标情况,促进低质效班组和员工自主提升;通过可视化呈现每一个客户、每一类产品、每一台设备、每一个台区投入产出状态,协同各业务推动低质效客户、低效率设备、低效益产品、低产出台区整改治理。2020年以来,利用数据洞察结果驱动业务管理改善行动的安徽、江苏、福建公司等单位,已实现成本节约超10亿元。

(三) 探索建立内部模拟市场经营机

制,激发全员经营活力

电网企业具有网络化运营特点,通过多维精益管理变革,国家电网有效解决了如何对最基层经营组织精准开展价值贡献量化评价的难题。目前,国家电网所属27家省级电网企业已全面构建内部模拟市场经营机制,精准评价各基层组织价值贡献并激励考核,充分激发各单位经营活力和价值创造自驱动力。

五、思考与启示

多维精益管理变革行动,涉及体制机制、管理模式、业务流程、职责界面等各个方面,是一项财务引领、全公司共同开展的系统性管理变革行动。本文全面总结国家电网建设历程和具体实践,提炼关键路径和重点事项,供各企业参考借鉴。

(一) 把握好建设关键方法和路径

一是总部管总,各单位快速有序推进。多维精益管理作为一项影响广泛的管理变革行动,在建设过程中,始终坚持总部引领、全员行动、上下协同理念,各部门快速协同开展典型设计,同时明确建设要点、路径和职责分工,稳妥有序推进。二是财务引领,全业务共商共建共享。在建设推进方面,财务部门以会计管理化改造为起点,开展全业务场景穿行,精准定位数据、流程等方面问题,并与各业务共商共治,凝聚共识、高效协同推进;在应用实践方面,坚持价值导向,与各业务共建共享,全面服务业务改善提升,在全公司营造出了精益管理的文化氛围。三是稳妥有序,试点突破全网复制推广。公司总部综合平衡进度与质量、风险与效率,逐项发布方案,明确分阶段目标,指导试点单位突破重点、难点问题,全网快速部署复制推广,提高建设效率。

(二) 创新企业数字化转型新模式

多维精益管理变革成果得到多方广泛认可,获得第26届全国企业管理

现代创新成果一等奖,实现了六个方面的创新:

一是开拓业财融合“新内涵”。多维精益管理变革推动业财融合从指标、制度下沉至每一项业务操作、每一个业务场景、每一个管理对象,赋予业财融合新的理论和实践内涵。二是赋能精益管理“新源泉”。通过每一个管理对象的精准评价和量化激励,推动精益管理成为全员行动,以最小的资源投入创造出尽可能多的价值。三是打造财务管理“新能力”。聚焦数据与价值,打造一支具有广阔经营视野的财会队伍,全面推动财务管理职能转型升级。四是创新管理会计整合“新模式”。运用企业级多维数据价值数据图谱,打通不同管理会计工具应用边界,实时呈现多维度组合、多视角融合、多频道展示的企业管理会计报告。五是开辟数字化转型“新途径”。多维精益管理建设充分说明了数字化转型不是简单的技术投资和堆积,而是以价值为核心的管理创新实践。六是重塑价值管理“新生态”。凝聚了全员对精益管理、价值创新的全面共识,形成了“开放协同、智慧共享”的价值“新生态”。

责任编辑 刘黎静 林荣森

主要参考文献

- [1] 罗乾宜. 打造多维精益管理会计报告体系 深化边界管控与标准成本管理[J]. 管理会计研究, 2019, 2(1): 14-17+87.
- [2] 冯来法. 国家电网: 驱动数字化转型的多维精益管理变革[N]. 中国会计报, 2019-11-22(7).
- [3] 高丽华. 精益生产对成本管理的影响[J]. 经济研究导刊, 2011, (2): 185-187.
- [4] 孙长东. ERP管理思想及其实施风险分析[J]. 管理世界, 2002, (8): 143-144.