

# Construction of the “Three Mechanisms” Management System for Design Teams Guided by Enterprise Value Creation

Shuyang Ma Wanli Zhang Ali Geng Tao Cheng Qiyu Fan

Shaanxi Electric Power Construction Group Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710075, China

## Abstract

In order to actively adapt to the new round of reform of state-owned enterprises, thoroughly implement the arrangement and deployment of State Grid Co., Ltd. on the value creation action of world-class enterprises, and continuously improve the core competitiveness of enterprises and enhance the core functions, Shaanxi Electric Power Construction Group Co., Ltd., guided by enterprise value creation, focuses on the selection of excellent design teams, design quality control and performance assessment of designers. The “three mechanisms” management system of the design team with the internal competition mechanism of the star design team, the design quality constraint mechanism, and the KSF performance appraisal incentive mechanism as the core has been established, which effectively promotes the steady improvement of the professional management ability of design enterprises, the full value of human capital, the effective supervision and assessment of design quality, and the formation of a closed loop of design team management. Externally, it has formed a reference for the operation experience of precision performance management and design quality evaluation and optimization mode of design enterprises, which provides guarantees for enterprises to increase income, reduce cost and increase efficiency, and help the company to develop in high quality.

## Keywords

enterprise value; “three mechanisms”; management system

# 以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系建设

马舒洋 张宛利 耿阿莉 程涛 范琦钰

陕西电力建设集团有限公司, 中国·陕西 西安 710075

## 摘要

为主动适应新一轮国有企业改革, 深入贯彻国家电网有限公司关于对标世界一流企业价值创造行动的安排部署, 不断提升企业核心竞争力和增强核心功能, 陕西电力建设集团有限公司以企业价值创造为导向, 聚焦优秀设计团队选育、设计质量管控、设计人员绩效考核, 构建了以明星设计团队内部竞争机制、设计质量约束机制、KSF绩效考核激励机制为核心的设计团队“三项机制”管理体系, 有效推动设计企业专业管理能力稳步提升, 人力资本充分保值增值, 设计质量有效监督考核, 形成设计团队管理闭环。对外形成了可借鉴的设计企业精准化绩效管理和设计质量评估优化模式运作经验, 为企业开源增收、降本增效、弯道超车提供保障, 助力公司高质量发展。

## 关键词

企业价值; “三项机制”; 管理体系

## 1 以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系建设的背景

### 1.1 是适应国家电网公司改革的客观需要

国家电网公司 2023 年工作报告中提出: 用好改革“关键一招”。坚持用改革激发活力, 加快破除体制机制藩篱, 让创新潜能充分涌流。深入实施揭榜挂帅、项目总师制。不断深化劳动、人事、分配制度改革, 优化完善以业绩、能力、

贡献为依据的考核奖惩机制, 充分调动广大干部职工干事创业的积极性、主动性、创造性。要深化企业内部改革, 持续推进三项制度改革, 深入实施岗位绩效工资制度改革, 加快体制机制迭代, 适应国家电网公司内部改革的客观需要。

### 1.2 是提升企业价值创造能力的内在要求

两网融合以来, 陕西建设集团公司作为以 EPC 设计总包业务为龙头的电力设计企业, 面临业务转型、机构调整的巨大变革。一是市场环境压力不断增大, EPC 工程总包项目、新能源业务未形成稳定规模, 链式营销模式尚未建立, “谋项目、盯项目、抓项目”仍需加强。二是 2022 年公司合并口径利润总额和净利润首次出现亏损。2023 年一季度合并

【作者简介】马舒洋(1991-), 女, 中国广东江门人, 硕士, 经济师, 从事行政管理、工程管理研究。

口径完成营业收入仅占年计划 22.2%，应收账款回收滞后，经营管理成本较高，经营波动幅度明显。三是标准化设计流程尚未完善，战术上的“店小二”意识不能辩证转换，专业化人才梯队出现断层。

### 1.3 是突破设计团队管理瓶颈的必由之路

陕西建设集团公司每年承接不同电压等级工程设计项目千余个，设计团队的管理覆盖公司生产经营的重点领域、关键环节、核心要素。目前，设计团队管理出现瓶颈，面临巨大挑战。推动以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系落地，是突破设计团队管理瓶颈的必由之路。

## 2 以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系建设的主要做法

紧抓国有企业深化改革的重要机遇，以企业价值创造为导向，健全以明星设计团队内部竞争机制、设计质量约束机制、KSF 绩效考核激励机制为核心的设计团队“三项机制”管理体系，数字化设计管理平台为保障，以推进专业梯队选育培育、设计产品质量监督、差异化薪酬考核的闭环管理为重点，构建以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系，有效提升企业价值创造能力。

### 2.1 锚定企业价值创造导向，明思想定思路

在分析研判近年来在团队管理、质量评价、绩效考核方面的实践经验的基础上，确定“三项机制”管理体系的建设思路是以“价值分割、薪酬分块、数据精准、结果导向”为原则，突出优秀设计团队选育、优秀设计总选树，坚持以设计质量考核评价兜底，强调设计团队成员工作绩效的增量分配，构建以企业价值创造为导向，以明星设计团队内部竞争机制、设计质量约束机制、KSF 绩效考核激励机制为核心内容，真正实现专业管理能力稳步提升，设计质量有效监督，人力资本充分保值增值，企业价值创造能力进一步增强。

### 2.2 健全“三项机制”矩阵型组织体系

#### 2.2.1 纵向疏通决策管控渠道，调动三层级管理积极性

为了保障公司“三项机制”管理体系的层层推进与落实，夯实各层级主体责任，从顶层设计、职能和专业管理、项目管理垂直层面，建立起上下联动、高效执行的三层级管理组织架构，全面发挥职能和专业作用。设计团队作为被管理方，接受上层督导，提升管理实效。

#### 2.2.2 横向搭建协同监督平台，带动全业务链条精益管理

以核心业务标准化流程为“链”，建立扁平化横向管理线条，经营发展部对照部门职责分工，将“三项机制”管理要求划分工程质量中心、技术经济中心、设计中心、新能源发展中心（以下简称“四中心”），统筹制定专项工作计划，定期研究推进“三项机制”管理的措施方案，对业务部门开展专业指导和工作评价，促进“三项机制”管理融入企业管理及专业工作日常。带动四中心协调配合，为实施“三

项机制”管理提供有效的工具方法，支撑各设计团队主动发现问题、研究问题，提升生产效率效益。

### 2.3 规范组建设计团队，建立明星设计团队内部竞争机制

#### 2.3.1 建立设计团队组建流程

融合初期，没有形成设计团队组建规范化流程，设计人员按照专业范围随机被部门负责人抽选参与设计项目，导致设计团队内部人员变动频繁，团队成员配合不到位，总设计师没有自主选择权。聚焦设计团队规范组建，对主营业务项目涉及的专业团队人员进行分类，建立系统一次、二次、电气一次、电气二次、土建、线路、调度通信、技经、项目前期等多专业设计人员库。“自荐+推荐”相结合，在现有核心设计人员中遴选总设计师，形成设总库。

#### 2.3.2 建立实施明星设计团队内部竞争机制

随着设计团队增多，各设计团队专业水平参差不齐，为形成设计团队间良性竞争，在设计团队好中选优，提升各团队专业水平，通过设计团队比选、设计团队分类、明星团队选育形成明星设计团队内部竞争机制。一是将设计团队当月推进的设计项目数量、设计质量差错数、设计进度、客户满意度作为设计团队可持续评价内容，多维度展现团队实现预定目标的情况，以设计团队“月度看板”形式在设计月度分析会上展出，营造争先进位的良性竞争氛围。二是利用波士顿矩阵等管理工具从业绩贡献度和成长度两个方面 3 项关键指标来对设计团队进行分类。通过对明星团队进行年度嘉奖激励，跟踪引导金牛团队走向专业领军地位，加强问题团队与其他团队的交流及内部成员的磨合、岗位优化，对瘦狗团队重新进行岗位配置，对瘦狗团队总设计师进行负面积分评价，形成瘦狗团队→问题团队→金牛团队→明星团队发展路径。三是分析研判各团队培育策略。按照各团队专业弱项，邀请明星团队设总上讲台，安排参加相关规范、技术培训，以促进个人和团队绩效的共同提升。

### 2.4 突出后评价监督作用，建立设计质量约束机制

#### 2.4.1 建立设计质量考核评价制度

依托设计项目后评价表、设计质量关键指标完成率，完成设计质量评价清单，编制《工程项目设计质量考核评价办法》，明确“瘦狗”团队设总“下”的条件，打通设总上能下的管理通道，形成全过程工程项目设计质量监督，有效提升设计服务质量问题认责、整改能力，实现工程项目设计质量的有效提升。

#### 2.4.2 完善设计产品校审流程

压实质量约束职责，优化校审程序，形成设计产品校审流程图。重点对可研究报告、电气、土建、线路、概预算、变更通知单等重点环节的校审范围、具体内容、审核要点进行明确，编制形成《设计产品校审办法》。针对不同设计专业按照电压等级、设计环节对校对审核时限进行了区分。同时对输变电工程设计产品等级进行分类，形成《线路设计产

品校(审)记录》等14个模板。

## 2.5 突出全过程绩效管控,建立KSF绩效考核激励机制

### 2.5.1 形成KSF绩效考核激励方案

以企业价值创造为导向,对17个设计通用岗位进行偏好设置,确定每个岗位5~8个关键因素指标(K值),通过长工作量来设置每个关键因素指标平衡点,团队中的设计人员每月绩效工资与月度业绩贡献紧密相连。月度K值完成情况在平衡点以上的对增项进项奖励,平衡点处的可得相应指标的全奖的80%,不足K值平衡点的相应扣除,月度岗位薪酬等于岗位工资与各关键指标对应薪酬的总和。经过完成岗位价值分析(绩效谈话)、提取指标、指标与薪酬融合(设置偏好权重与激励方式)、分析历史数据、选定平衡点、测算、在业务实施部门试算共7个步骤,形成覆盖设计人员全部通用岗位的KSF薪酬绩效考核方案。

### 2.5.2 加强绩效沟通与辅导,实施KSF绩效考核激励机制

建立健全绩效沟通与申诉制度,持续提高绩效沟通与辅导的专业性。客观性评价资料的收集,便于在员工对绩效考核结果产生异议时提供申诉凭证。总经理每季度对绩效考核情况进行抽检,监督各部门开展绩效沟通与辅导成效。2023年同期设计人员绩效倍比从1.1上升至1.23,2023年设计人员人均劳动生产率72.79万/每人每年,同期增长10.86万,同比增长17.54%。设计人员干事创业积极性明显提高。

## 2.6 依托数字化管理平台,保障管理体系高效执行

### 2.6.1 嵌入数字化前期及进度管理模块

一是有效嵌入专业策划环节。在平台中建立专业设计人员库、设计总师库,固化项目总设计师为“第一责任人”的设计团队项目型组织结构,将可度量、可实现的业务目标以任务包形式直接分配给团队成员,命令统一。二是多项目共建,集成设计项目库。打造可视化项目进度监控模式,分类监督、管控各项目关键流程状态,有效追溯进度延误环节,支撑形成项目月度看板,准确把握项目进程,及时做出合理调整,确保项目按期交付。

### 2.6.2 嵌入线上质量校审、成果库及监控模块

一是以《设计产品校审办法》为基础,制定线上校审流程,形成校审单,明确问题点,依托设计管理平台项目库质量分析功能,归集分析设计过程中各专业存在的问题点,自动生成质量管理图表,实现问题点可视化,推动质量诊断、改进和提升。二是建立线上标成果库,规范化线上储存设计成果,便于日后学习、分析和应用。三是通过设置权限和访

问控制,使主管部门及业主单位可线上查验项目进度、质量和阶段性成果,使企业获得更快的市场响应速度。

## 3 以企业价值创造为导向的设计团队“三项机制”管理体系建设的效果

### 3.1 企业价值创造能力全面提升

深化“三基”建设,设计技术升级取得重大突破。深化重大项目“设总负责制”,2022年底实现330千伏新建、扩建设计项目双“零”突破。2023年,完成西安古骆、宝鸡归心2个330千伏主变扩建项目,持续推进4个330千伏主网设计项目,130个330千伏技改大修项目,30个110千伏主网设计项目,23个110千伏及以下技改大修项目,完成980余个10千伏配网设计项目。承接的首个330千伏项目——西安古骆变电站增容扩建工程顺利投运等。

### 3.2 企业经济效益向好态势明显

市场化经营迸发活力,2022年陕西建设集团公司设计业务实现营业收入4644万元,1361万元;2023年设计业务实现营业收入5459万元,利润总额1759万元。2022年设计人员人均劳动生产率61.92万/每人每年,2023年设计人员人均劳动生产率72.79万/每人每年,同期增长10.86万,同比增长17.54%。2023年外部市场合同6项、1.15亿元,较去年同期增长69.7%,签订合同总额2.06亿元,合并口径实现营业收入3.49亿元,利润总额559.64万元,实现扭亏为盈。与五大发电集团“朋友圈”更加紧密等。

### 3.3 服务电网建设能力充分发挥

2023年,随着设总团队技术水平的不断提高,陕西建设集团公司深入参与服务电网建设的各项工作中。参与陕西省输变电工程地质分布图绘制工作,梳理可利用的53项819个勘探孔位工程岩土勘察报告,输变电工程数据录入100%,合格率100%。完成《标准化设计作业手册》方案、大纲。为电网建设发展提供智库。通过将设计成果、设计规范收集、储存,形成标准成果库,规范管理核心数据,便于成果共享与行业间学习交流。营造良好营商环境,有效提升设计技术、优质服务水平,为更精准高效地服务陕西电网高质量发展提供保障。

### 参考文献

- [1] 郑世花.“四个结合”“三项机制”有效开展企业精神文明创建[J].农村电工,2020,28(4):9.
- [2] 建立“三项机制”确保攻坚破难项目落地生根[J].宁波通讯,2017(22):71.
- [3] 汪一浩.建立三项机制聚焦六个重点——肥西县供电公司管理提升工作实践及启示[J].农电管理,2014(12):34-35.