

# 国网湖南经研院项目投资管理中心青年团队 青春领航 打造项目管理新模式

在国网公司与电网高质量发展的探索路上,有着这样一群年轻人的脚印:  
他们,直面项目管理尖锐问题,迎难而上破残局;  
他们,细致严谨积极实践,行稳致远笃定前行;  
他们,聚焦项目管理效率效益,开拓创新谋新篇;  
他们,就是国网湖南经研院项目投资管理中心的青年,一群85后的项目管理新模式的开拓者。

十分薄弱,过程管控普遍缺失,成效缺乏客观衡量。  
“今年非基建项目就已达到7000多个,是基建项目的3倍多,这样管下去定会乱成麻,我得做些什么。”项目管理提升的想法在国网湖南经研院(以下简称院)项目投资管理中心90后评审人员刘博的心里埋下了一颗种子。  
刘博火速组织规划、设计、造价等专业老搭档,详细调研8家省级单位非基建项目管理方式,深入剖析12家市公司管理痛点,

最终,他们的坚持获得公司发展部及院领导的支持,以“虚拟机构+实体运作”方式组建了国网公司首个项目投资管理中心,对非电网基建项目从需求到投产后的评价进行全范围、全过程的管理。  
无规矩不成方圆,项目投资管理中心成立后第一件事就是做好建章立制。面对非基建项目涉及专业多、范围广、人员缺乏等问题,项目中心青年们敢啃硬骨头,详细研读了近两年来40余份3万余字的管理制度,25个专项逐个突破,全面总结非电网基建项目的共性管理问题。经过3个月“白+黑”“5+2”工作模式下的反复讨论论证,形成了包括项目全过程管理实施细则、非电网基建项目可研评审专家库管理实施细则在内的“4+2”项目投资管理制度,完善了项目管理机制、优化了项目管理流程,为后续工作的开展打下了坚实的基础。

别看这小小的一套办法,为项目的过程管理带来了一次大飞跃,有效解决了公司“重计划,轻执行”的痼疾。  
90后的技改评审专员程俊溢回忆道,《凤滩水电站近坝岸边坡治理工程》最让他记忆犹新。通过中台排期评审前,查看线上资料发现成本性、资本性内容混列在该项目中,工程量也过于庞大,他前后组织了两次现场评审,带着十多位专家到现场勘察地质地貌、边坡现状、拉线比量,完成现场核实后,再经过会议室里的一番唇枪舌战,才最终明确了项目范围、实施内容等具体情况。酷暑七月,每次现场评审的单天步数可达1万步,工装湿了又干,干了又湿,就是这股细致负责的韧劲,管住了项目投资,确保了精准立项。因此,评审界也常称他为“铁公鸡”。项目投资管理中心成立8个月以来,在中台数字化支撑下,累计完成项目评审37.1亿元,取消重复立项、必要性可行性不足等问题项目446个,投资4.9亿元;核减虚列工程量、计费标准错误等问题投资1.9亿元;核查拆分立项等规范性问题40余项并督促整改。公司20个专业部门在这帮年轻“精算师”的服务下,无不拍手叫好。



国网湖南经研院项目投资管理中心青年团队组织开展项目可研评审。

**从无到有——为项目管理夯基垒台**  
——“营业厅改造为何还有培训室工程量?”  
——“相邻的我们也不知道报哪去,就报这个项目里了。”  
——“该项目计价标准呢?有估算书吗?”  
——“要报估算书?以前都没报过呀”  
这是2020年9月,国网湖南电力(以下简称公司)营销项目可研评审现场对话“名场面”,项目范围不清晰、计价不规范、评审无标准。目前,公司25个非电网基建类的项目都存在这样的共性问题:项目前期管理

主动对话5个核心管理部门,每天手机打到发烫、鞋也踏破两双,前前后后190多天夜里他的办公室总是亮着一束光,照亮他们无数次方案论证的身影,无数场面红耳赤的会议和无数个奋笔疾书的过程。在刘博的带领下,他们全面分析了当前公司项目管理内外部环境,内部管理难题,数10次与领导汇报沟通,先后形成了4套管理提升方案,力求解决非基建类项目投资管理在立项时“要求干、争着干”,立项后“干不好、管不好”的问题。

**从有到优——为项目管理立柱架梁**  
国网湖南省电力有限公司作为国网项目中台全量试点单位,结合项目管理新机构,积极探索项目管理新模式,为突破传统线下割裂的管理模式,数字化建设成了关键一步。  
项目中心派出90后女将贺雨晴,“100天,我们一定打造成能支撑非基建项目统一管理的‘中台’。”巾帼不让须眉,她向上级立下军令状。  
从初春步入酷暑,她每天伴着日出、星辰上下班,面对涉及部门多、业务层级多、管理链条长、项目数量大等非基建类项目的特点,她牵头7.8个小分队,全面梳理非电网基建核心业务需求112项,将业务流程有效转换成数字化语言,将原本各专业各自为战的非基建项目管理统一搬到了线上,实现项目管理信息“车同轨、书同文、源同享”,并创造性提出项目的全过程管理方式,拿出一套节点管控的办法,对公司全年10846个项目投资的全过程进行实时监测,对项目进度和合规性存在问题的项目进行预警、告警并督办。

**从优到精——为项目管理添砖加瓦**  
“正是因为还没有成熟经验,各项目效益评价又是投资成果直观检验,我们更要务期必成。”85后的陈亮是团队里的老大哥,但面对新事物挑战一点也不比年轻人逊色。  
在“中心+中台”的新模式下,陈亮组织各专业专家积极探索项目效益评价体系。在配网部分,经过海量指标的反复验证,线上数据溯源,多项目自动评分检验,最终以区县公司整体指标为评价颗粒度,确定了低电压、可靠性等13项评价指标,通过中台,实现了全省72个区县公司配网投资效益评价,能实时反映区域配电网改造情况,及时反馈后续投资安排建议。  
中心成立至今240天,他们组织了382场非电网基建专项项目的可研评审会议,严格审核项目“量与价”,确保了项目管理源头精准;他们构建了“中心+中台”的项目投资管理新模式,对省电力公司全年10846个项目投资的全过程进行实时监测,推动了项目管理过程精准;他们开创性建立公司效益评价指标体系,运用项目中台智能评分,实现了项目管理成效精准。

■ 撰文/摄影 贺雨晴

## 积极备战今冬明春电网防冻融冰工作

10月26日,随着云田变电站直流融冰装置检修工作的开展,标志着2021-2022年冬季电网防冻融冰备战工作拉开大幕。  
电网输变电设备防灾减灾国家重点实验室,作为国网湖南省电力有限公司及国家电网有限公司的电网防冻融冰技术支撑机构,备战电网防冰工作成为一年一度的重点任务。为应对2021年冬季可能出现的各类冰情,实验室早谋划、早准备。一是准备了固定式、移动式直流融冰装置备品备件,开展省内22套移动式直流融冰装置和15套固定式直流融冰装置检修工作。二是积极做好安徽、湖北、江西等省直流融冰装置检修工作,服务各兄弟省份电网防冰工作。三是全面收集全国的气象、地

形等基础数据,做好国网公司所辖26省市省级电力公司电网覆冰长、中、短期工作,为电网防冰工作提供准确及时的预测预警信息。四是开展365套电网冰情监测系统年度检修工作,确保在冬季覆冰期发挥“千里眼”作用,实时掌握现场冰情。五是做好风电线路融冰、风机叶片除冰等防冰重点科研项目攻关工作,为覆冰条件下新能源发得出、送得上提供强大技术保障。  
据悉,自2008年冰灾以后,由于覆冰预测准确、冰情监测及时、融冰措施高效,湖南电网及应用实验室防冰成果的地区已经连续13年在冬季覆冰期未出现主网线路倒塔断线事故,实验室成为保障冬季覆冰条件下电网安全稳定运行的生力军。 ■张红先



日前,国网湖南水电公司利用冬季水电检修窗口期,组织公司所属柘溪电厂、凤滩电厂、东江电厂全面进行检修技改,在10月上旬至12月初,需完成12台套机组检修工作,其中柘溪电厂2号机组、凤滩电厂4号机组增容改造作为省电力公司重点项目,工期跨年度,计划明年汛前完工。这次冬季检修技改,将为2022年春季发电旺季水电满发做好充分准备。图为目前正在进行的柘溪电厂2号机组改造,吊装发电机新定子。

■ 摄影/撰文 薛雨风

10月24日,国网岳阳供电公司本部张贴的“招贤榜”吸引了众多员工驻足停留,4个基层单位营销、配电、客服等部室主任的关键岗位引得众多有志青年竞相角逐——这是该公司加强对青年人才培养选拔,全面盘活人力资源,引领进位争先的又一有力举措。  
“谁能干让谁干,谁优秀谁优先!”为真正做到“人尽其才、才尽其用”,该公司全面

加强对青年人才的培养和选拔,进一步强化公司专业队伍建设,大胆推进“揭榜挂帅,攻坚克难”大比拼,打破部门、地域、专业等界限,打破人员流动性低、员工竞争意识、危机意识不强的僵局,实行公开竞争、择优聘用,让本部专责主动向基层流动,为基层单位注入新鲜血液。  
此次公开选拔实行岗位聘任制,参与竞聘的员工需要经过业绩经历评价、笔试、“三

## 国网岳阳供电公司揭榜挂帅攻坚争先

个模块”面试等层层选拔、角逐,全面考验演讲表达能力、专业知识和综合素质。“中榜人员”需要与聘用单位、专业部门三方制定“攻坚争先”目标,签订聘任协议和目标责任书,并由该公司组织部对“中榜人员”进行年度

评价考核。每一个程序都在“阳光”下进行,为优秀人才搭建了一个凭学识、凭能力争取上岗的平台,为想干事、能干事、会干事的员工提供公平公正的竞争机会,真正树立起良好的用人风气和选人导向。 ■李奕佳