

问题导向的基层管理创新流程与方法

李鸣

南京地铁运营有限责任公司 江苏省南京市 210012

DOI: 10.12238/ems.v7i2.11631

[摘要] 本文聚焦基层管理创新，深入探究从问题挖掘至成果推广的全流程方法体系。精准剖析问题来源，规范表述问题，高效管理问题集；深度解读背景，系统调研现状，科学设定目标；全方位挖掘根源，多维研判对策并严谨求证；精心编制 A3 报告，合理评价表彰成果，积极拓展复用范畴，为基层管理创新提供切实可行路径，有力驱动管理效能提升与企业持续发展。

[关键词] 基层管理创新；问题导向；地铁运营；基层管理创新；A3 报告；

在地铁运营公司有规模化的基层员工队伍，规范化的日常作业要求，而运营质量、效率的提升，运营安全的防范与应对，客运服务满意度持续提升等，都取决于工作过程中随时发现问题，解决问题。所以如何有效地发现和定义问题，如何高质量解决问题并形成新的工具方法推广复用，成为极为重要的基层管理创新主题。文本是作者在多年管理实践基础上形成的方法提炼和总结。

1 发现和定义问题

精准洞察问题是基层管理创新的基石，决定后续策略走向与成效。明确问题来源、规范表达与科学管理，为创新活动筑牢根基。

1.1 问题来源与类型

1.1.1 运营障碍类的问题

基层管理常受运营难题困扰。地铁运营业务中，安全事故冲击巨大，信号故障致列车晚点、轨道损伤，运营秩序大乱，企业形象与公众信任受损严重；业务损失显著，新线路客流不达标、既有线路客运量下滑、商业资源开发缓慢，运营收入与市场份额双降；用户投诉集中于服务漏洞，车站环境差、列车拥挤疏导弱、票务服务不佳、员工态度冷漠，企业口碑受创。

1.1.2 目标差距类的问题

运营收入、服务满意度、运营成本及品牌荣誉等关键指标偏离预期，成为管理创新核心关切。收入未达标，多因票价策略不当、非票务业务拓展滞缓、市场需求误判；服务满意度低，源于服务流程烦琐、人员素养不足、设施维护不力、需求响应迟缓；成本超支，归咎于设备能耗失控、采购管理松弛、维修资源挥霍、人力配置冗余。精准识别差距，可精准指引创新路径，驱动运营管理精耕细作、企业价值重塑。

1.1.3 外部挑战类的问题

行业竞争白热化，网约车、共享单车抢夺地铁客流，通勤高峰分流显著，创新服务模式势在必行；数字化转型加速，智能化运营、设备智能运维及管理信息化水平成关键竞争力，滞后则发展掣肘；国产化替代压力紧迫，关键设备依赖进口致成本攀升、维修拖沓、供应链脆弱；TOD 开发迟滞，周边土地增值受限、协同运营效益不佳。企业于外部重重挑战下，

创新突破时不我待。

1.2 问题规范表达

1.2.1 5W2H 精准阐述

5W2H 法为解析问题关键架构。以地铁车辆故障为典型，WHAT 精确定义故障本质，如关键机械部件磨损致动力传输故障或电气系统绝缘损坏引发设备失灵；WHY 深挖根源，含设计瑕疵、材料耐久性差、长期过载运行、维护计划疏漏、操作违规；WHO 锁定责任群体，涵盖车辆制造方、运维团队、一线操作人员、调度中枢及供应商；WHEN 聚焦高发时段，如客流高峰时段、设备寿命中后期、极端气候条件下；WHERE 明确故障地点，像轨道特定路段、车站关键咽喉区、车辆段检修关键工位；HOW 规划解决策略，有现场抢修、返厂深度维修、部件升级替换、运维流程再造；HOW MUCH 量化综合影响，精确计算维修投入、运营延误经济损失、声誉受损潜在成本、服务中断时长及受影响乘客规模。5W2H 完整清晰精准问题表述框架，优化管理沟通与问题解决效能。

1.2.2 四线深度追溯

时间线回溯地铁项目全过程，规划立项时客流预测偏差致线路布局失准、站点选址不佳；建设中工程延期、质量缺陷遗留；运营初期设备故障高发、人员技能生疏致服务波动。行动线聚焦运营主体行为轨迹，车站人员票务处理差错、安检漏洞频发、客流疏导失序；设备维护人员维修流程违规、巡检缺漏、故障误诊；调度人员行车计划失当、应急处置拖沓、协同作业卡壳；乘客不当行为干扰秩序。状态线精准刻画问题突发瞬间系统态势，列车故障时速度突变、关键位置锁定、报警信号密集；车站拥堵时客流密度极值、人员流动紊乱、设施过载预警；设备老化故障前性能参数异常波动、外观老化表征突显。关系线深挖组织内外关系迷宫，内部部门沟通梗阻、资源分配失衡、层级管理僵化；外部与供应商合作龃龉（质量争议、交付延宕、售后迟缓）、与社区居民利益冲突（施工扰民、设施负外部性凸显）、与政府部门政策协同不畅（规划衔接脱节、补贴争取失利、监管合规风险高悬）。

1.3 问题管理

1.3.1 问题库构建机制

构建分层分级且动态更新问题库，依问题属性分类（安

全、运营、服务、管理等)、严重程度分级(轻微、中度、重大)、影响范围分区(线路、车站、全网)搭建架构。安全问题依风险评级细分,重大隐患置项速办,轻度设施损坏有序排期。严格依照标准化流程录入问题,全面记录 5W2H 要素、发现时刻、报告人员及关联信息,确保精准回溯与高效管控。

1.3.2 问题优先级排序策略

综合权衡多因素精准厘定问题优先级。风险维度上,安全事故风险置项,深度量化伤亡规模、财产损失与运营中断时长;服务中断风险次之,考量舆情冲击与经济财产损失;依影响广度加权,全网性问题优先攻坚,跨部门难题优先于单一部门业务障碍;紧急程度依时间敏感性衡量,高峰期突发故障、应急事件即响应优先,长期慢性问题依战略规划有序处置;审慎考量资源适配性,依人力、资金、技术稀缺度统筹,优先投入紧急关键问题,兼顾慢性问题持续改善。

2 设定解决问题的目标

合理目标为创新活动定向领航,需深度剖析背景、精准调研现状并依科学原则精准设定,引领创新路径不偏航。

2.1 分析解决问题的背景

2.1.1 政策法规与行业趋势解读

轨道交通政策法规为创新举旗定向。“交通强国”战略驱动地铁智能化、绿色化转型,大数据与人工智能深度融合实现智能调度与能耗精准管控;安全法规趋严倒逼设备本质安全升级与应急体系强化革新;环保标准跃升推动车辆节能技术创新与车站绿色设施建设。

2.1.2 企业发展战略与规划考量

企业战略规划为创新核心引擎。服务品质提升战略催生“地铁+多元业态”融合创新,智能客服、无感支付、“一站式”服务大厅提升便捷体验;成本控制战略激发管理会计创新应用、设备全生命周期成本管理与供应链协同优化,集采降采购成本、设备国产化降维修成本、精益运营控能耗人力成本。创新紧密围绕企业战略核心,强化战略执行力,提升市场核心竞争力,推动可持续高质量发展战略落地生根、繁花硕果。

2.2 设置解决问题的目标

依据 SMART 原则科学制定创新目标。如:服务质量提升目标细化为:高峰期乘客平均排队候车时间缩至 [X] 分钟内、服务投诉率月均降 [X] %、特殊人群服务设施完好率达 [X] %、信息咨询响应时长缩至 [X] 秒内,明确成果衡量标准为创新策略设计实施精准导航;设备运维效率目标细化为:设定设备故障平均修复时间降 [X] 小时、预防性维护覆盖率提 [X] %、维修成本降 [X] %,依运维管理系统数据精准统计核算保障创新成效可精准评估、动态监测;

3 研究解决问题的方法

挖掘根源、研判对策与严谨求证,为解决问题精准施策,注入创新活力,驱动管理升级。

3.1 发现形成问题的原因

3.1.1 物理原因探究

设施设备领域彻查老化损坏、操作失当、部件错配或软硬件不适配状况;工具材料方面功能损坏、规格型号不符、换代异步及使用方法不当问题;软件信息范畴严密检测软件 BUG、账号权限错乱、网络通讯故障及信息安全漏洞;能源环境视角审慎审视能源稳定性、使用效率、成本合理性及环境危害因素。全方位排查物理根源,为精准施策筑牢坚实基础。

3.1.2 事理原因剖析

技法工艺环节严格审查操作技法失误、与新工具材料不适配状况;流程标准维度严谨核查流程标准模糊歧义、执行刚性缺失、节点响应迟滞及新环境要求不适配问题;制度规范范畴深度剖析制度条款含混、协同冲突、执行虚置及动态适配困境;战略模式视角深度审视战略规划模糊难落地、经营模式僵化、部门协同冲突及转型滞后脱节问题。事理原因深度剖析为优化运营逻辑、提升管理效能、适配战略转型精准开方下药。

3.1.3 心理原因洞察

“细心 - 粗心” 维度: 严密警戒员工检查疏漏、观察误判、加工走神及交付遗忘致错情形。“平静 - 紧张” 情境: 深度剖析紧张引发沟通混乱、操作失误及决策失准状况。“积极 - 消极” 心态: 精准衡量消极心态致责任规避、响应迟滞、协作断裂危害。“自信 - 自卑” 特质: 审慎审视自卑引发任务怯场、冲突回避、机遇错失影响。心理原因洞察为激发员工正向潜能、有效防范负面风险、积极塑造良好文化精准靶向发力。

3.2 研判解决问题的对策

3.2.1 迭代创新策略

功能增加维度,地铁列车智能集成健康监测系统实时反馈设备状态、紧急呼救装置提升应急响应效能、车厢拥挤度传感系统助力客流精准调控,全方位加固运营安全防线与提升服务精准度;

性能提升路径,信号系统扩频扩容优化传输速率与稳定性、车辆电机能效升级增强续航与加速性能,持续提高运营核心性能指标;

形式优化举措,车站空间深度融入地域文化元素塑造独特品牌标识、列车内饰外观时尚舒适化更新优化乘坐体验、导视系统简洁交互化设计提升信息传递效率,借形式创新强化品牌特质与市场魅力;

作业调整机制,客运服务依峰谷时段智能动态排班、安检流程简化优化、设备运维精准推行预测性维护依状态科学定修程,于稳定框架内渐进优化运营流程,显著提升资源利用效率与服务质量一致性。迭代创新稳健提升企业竞争力、拓展市场疆域。

3.2.2 组合创新路径

物的组合创新: 构建智能供应链,深度融合物联网仓储物流实时追踪、智能补货算法精准预测、大数据需求深度剖

析实现物资精准配送、库存成本最优控制、运营效率协同跃升,冲破传统物资管理藩篱,开创供应协同全新生态。

事的组合创新:打造智能运营指挥中心,集成行车调度、设备监控、应急指挥、客运服务多系统消除数据孤岛,依托 AI 智能决策算法优化资源调配、提升应急响应效能,推动运营指挥从分散经验式向集中智能型历史性跃升,重塑运营协同管理新范式。

人的组合创新:组建跨专业协同创新团队,汇聚工程、运营、市场等多领域精英合力攻克技术难题、优化运营策略、拓展市场版图;搭建车站服务生态联盟,有机整合员工、志愿者、商家力量提升服务品质内涵、丰富服务生态、拓宽服务边界。组合创新强力催化跨界融合协同增效,驱动运营管理从线性优化向指数突破飞跃,深度开掘发展新蓝海。

3.2.3 颠覆创新探索

源创新:驱动构建需求响应式地铁网络、一站式出行服务平台,突破固定线路桎梏提升服务灵活性与资源利用效率、挖掘全新价值增长点。

根创新:推动企业战略转型为城市生活服务运营商,深度拓展多元业态融合创新 TOD 开发模式实现土地大幅增值、盈利模式多元创新、品牌价值升华,引领行业从运输服务向城市生活服务全方位转型升级,开拓可持续发展全新格局。

3.3 求证解决问题的方法

3.3.1 可行性量表评估

精心构建可行性量表权衡创新对策实施难易度,全面考量人力专业技能适配性、物资供应保障力度、资金投入产出效益、技术成熟稳定性、环境政策合规性及实践经验借鉴价值多维度要素。如引入无人驾驶技术时,全方位评估研发团队专业深度储备、人员再培训成本高低、设备更新资金投入规模、法规适配审批难度、行业试点经验可汲取程度,依量表精准量化各对策可行性并排序筛选。

3.3.2 影响力矩阵定位

精细绘制影响力矩阵,以实施难易度为横轴、成效强弱度为纵轴精准架构四个象限。高成效易实施的“明星对策”优先强力推行,如照明节能改造项目,投资省、见效速、落地易,短期即可收获显著效益;高成效难实施的“潜力对策”需战略规划培育,如构建全网智能调度系统,虽需长期攻坚、投入巨大,但战略意义深远,关乎企业核心竞争力提升与长远发展布局;低成效易实施的“补充对策”相机抉择应用,如服务标识局部优化,成本低廉、操作简便,可适时改善服务体验、优化运营细节;低成效难实施的“舍弃对策”果断排除,规避资源空耗。

3.3.3 综合考量定策

拓展拟定综合评价表涵盖可行性、效益性(经济收益、社会效益、环境效益全方位量化评估)、经济性(全生命周期成本投入精细核算)多维度核心指标并科学赋权评分。如评估地

铁新线建设采用 BOT 模式时,深度权衡融资难度、投资回报周期、运营风险可控性、社会效益辐射范围、环境影响程度,依综合得分择优精准决策。评价表深度助力洞察创新对策综合价值、精细平衡多元利益诉求、精准锚定创新最优路径。

4 形成解决问题的成果

从形成报告、评价表彰至推广复用,创新成果价值深度沉淀与广泛拓展,为基层管理创新注入持久动力、续写辉煌篇章。

4.1 形成 A3 报告

A3 报告精妙集成问题全景智慧结晶。背景:深度剖析问题源起、严重危害及创新紧迫需求。现状:精准呈现多工具调研翔实数据、深度流程状态全息分析。目标:明晰界定具体指标及预期达成水准,精准量化、清晰可测。原因:细致罗列物理、事理、心理根源。对策:详述创新策略构思、执行规划步骤与责任权利精细分配。验证:如实记录实施全程结果数据与目标精准比对校验,数据说话、客观评估。后续设计:科学展望持续改进方向、有效预防复发策略与优化提升路径。

4.2 评价和表彰成果

构建科学完备评价体系,多维度量化评估创新成果效益。质量跃升维度,投诉纠纷锐减彰显服务品质卓越升级;效率飞跃层面,运营时长显著缩短、成本大幅降低凸显管理高效精进;经济增长视角,盈利能力强劲提升、开支有效削减见证经营效益斐然改善;社会和谐范畴,民生福祉切实增进、社会责任勇担展现企业担当有为;环境友好维度,绿色理念深度践行、生态效益显著贡献标志可持续发展扎实推进。

依创新难度系数、价值贡献度、推广影响力分级表彰激励,物质奖励丰厚激发创新活力、精神奖励尊崇培育创新精神,双轮驱动激发全员创新热情,营造创新文化、培育创新生态。

4.3 推广和复用成果

标准化成果推广流程规范严谨,精心编制操作手册细化实施流程关键节点、开发专业培训教材培育高素质创新人才梯队、设立长效激励机制点燃成果复用燎原之火。跨部门、线路、企业全方位复制推广优质成果,通过经验分享、合作协同、拓展创新、交互汇聚创新发展合力,广泛拓展影响力辐射范围。

基层管理创新依循问题导向流程方法,意义深远。精准识别界定问题、科学设定目标、深度探究解决策略并高效沉淀推广成果,形成持续改进闭环生态,有力提升管理效能与企业核心竞争力,于复杂运营业务和多变市场风云中稳立潮头。深度洞察问题本质多元根源、灵活运用创新策略、精准评估推广成果确保创新价值最大化,为企业于复杂多变环境稳健发展、持续领航精准锚定坚实基础,塑造行业创新先锋典范卓越形象,引领基层管理创新实践取得新成就。