

资产全寿命周期管理体系 评价标准

国网浙江省电力公司 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

资产全寿命周期管理体系 评价标准

国网浙江省电力公司 组编



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

为规范省（市）级电力公司资产全寿命周期管理体系建设及实施工作，国网浙江省电力公司制定《资产全寿命周期管理体系评价标准》。

本评价标准按照体系建设总体框架分资产管理体系、实物资产、资产管理活动三个方面展开，列明评价项目、标准分、评分标准、查证方法、评分方法和业务类别，对资产管理体系实施、工作要求落实情况、资产管理方法应用及业务提升工作成效进行评价。

本评价标准可作为省（市）级电力公司开展资产管理体系建设的重要依据，是各层级资产管理工作的有力抓手，是开展管理评审及常态化评价工作的量化标准。

图书在版编目（CIP）数据

资产全寿命周期管理体系评价标准 / 国网浙江省电力公司组编. —北京：中国电力出版社，2015.10

ISBN 978-7-5123-7487-4

I. ①资… II. ①国… III. ①电力工业-工业企业管理-资产管理-评价标准-中国
IV. ①F426.61-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 065275 号

资产全寿命周期管理体系评价标准

中国电力出版社出版、发行

（北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>）

2015 年 10 月第一版

787 毫米×1092 毫米

横 16 开本

7.75 印张

汇鑫印务有限公司印刷

2015 年 10 月北京第一次印刷

177 千字

各地新华书店经售

印数 0001—2000 册

定价 30.00 元

敬 告 读 者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

编 委 会

主 任 凌卫家

副 主 任 李继红

审 核 潘巍巍 吴剑凌 徐 林 郑新伟 沈灵兵

编写人员 吴国威 周 辉 王振坤 郑洪华 张全明 张小平 史剑锋 李 熊 王 文 屠 锋

王建丰 施 航 王楚东 林新立 郑洁沁 邵海磊 李 铭 李 杰 徐灵江 成敬周

钟 慧 周 彬 徐以章 顾建明 卢建刚 俞利健 陈 雯 陈金红

前言

当前，国家电网公司正处于重要的战略机遇期、管理转型期和改革攻坚期，既面临总体有利的发展环境，也面临严峻形势、艰巨任务和巨大挑战。基于降低资产运营风险、提升资产运营效益、全面提升资产管理水平的目标，国网浙江省电力公司响应总部要求，开展了资产全寿命周期管理体系的建设、运行与完善工作。为了有效地监督体系建设与运行情况，开展常态化的量化评价工作，并将评价结果作为体系持续改进的重要反馈，真正形成资产全寿命周期的闭环管理，国网浙江省电力公司制定《资产全寿命周期管理体系评价标准》。本评价标准可作为省（市）级电力公司开展资产管理体系建设的重要依据，是各层级资产管理工作的有力抓手，是开展管理评审及常态化评价工作的量化标准。通过对照本标准开展资产管理体系自评价，发现不符合项，及时发现偏差并自我纠偏，制定相应的纠正和预防措施。评价结果中的重大问题，将作为管理评审专项讨论的输入，用于制定相应的体系改进方案和计划，实现资产管理体系的长效运作和持续改进。

本评价标准针对资产管理体系、实物资产、资产管理活动三个层次的评价要求制定。资产管理体系评价是依据《国家电网公司资产全寿命周期管理体系规范》的总体要求，按照资产管理体系建设“一套资产管理体系标准、三项资产管理工作机制”（协同工作机制、风险管控机制及闭环管理机制）的具体工作要求，对资产管理体系的建立、运行、评价、改进情况进行全面评价。资产管理体系的评价标准针对目标策略、制度标准、工作标准、管理流程、通用方法及实施情况，以及一套资产管理体系标准、三项资产管理工作机制的建立、落实和持续改进情况进行制定。实物资产评价是依据《国家电网公司总部固定资产管理办法》，对实物资产的基础管理水平进行综合评价。实物资产的评价标准包含固定资产增加、固

定资产减少及固定资产信息化管理三个方面。资产管理活动评价是依据国家电网公司资产管理业务模型、对资产管理体系建设要求在各项业务中的落地应用的符合性、有效性、先进性进行全面评价，资产管理活动的评价标准覆盖了资产目标管理、规划计划、工程管理、电网运行管理、电网运维检修管理、电力营销管理、物资采购管理、财务资产管理、人力资源管理、评价管理、持续改进管理、安全监督质量管理、科技信息管理、企业法制管理、规章制度管理及行政事务管理共 16 项业务。

编 者

2014 年 12 月

目 录

前言	
一、总则	1
二、资产管理体系	3
三、实物资产	11
四、资产管理活动	15

一、总 则

1.1 为规范省（市）级电力公司资产全寿命周期管理（以下简称“资产管理”）体系建设及实施工作，促进各级单位资产管理工作有效落地、取得实效，保证各专业、各岗位切实将资产管理工作要求与日常业务高度融合，依据《国家电网公司资产全寿命周期管理体系规范》，编制《国网浙江省电力公司资产全寿命周期管理体系评价标准》（以下简称《评价标准》）。

1.2 评价工作采用自评价和专家组评价相结合的方式进行。自评价由各部门、各单位自行组织开展，专家组评价由省（市）级电力公司资产管理体系评价专家以现场评价方式开展。

1.3 资产管理体系评价工作实行闭环动态管理，省（市）级电力公司每年开展体系评价工作，按照“评价、分析、整改”的过程循环推进，即按照本《评价标准》开展自评价及专家组现场评价，对评价过程中发现的问题进行原因分析，按照评价结果对存在的问题制定并落实纠正与预防措施，在此基础上进行持续改进。

1.4 本《评价标准》适用于省（市）级电力公司系统各单位。

1.5 本《评价标准》按照体系建设总体框架分为资产管理体系、实物资产、资产管理活动三个方面，对资产管理体系实施、工作要求落实情况、资产管理方法应用及业务提升工作成效进行评价。

1.6 评价方法

1.6.1 操作要点

1.6.1.1 综合应用各类检查方法，严格按照《评级标准》逐项进行评价，包括资料查阅和分析、业务部门现场问答、员工访谈、现场验证、信息系统验证等。

1.6.2 评价程序

1.6.2.1 自评价

- （1）自查资产管理体系文件落实情况。
- （2）自查资产管理业务工作要求落实情况。
- （3）自查资产管理方法应用及推广情况。
- （4）自查业务提升工作成效。

1.6.2.2 专家组评价程序

- （1）制定评价计划。
- （2）召开首次会议，由专家组组长主持，受评方汇报自评价工作开展情况，专家组明确评价工作安排。
- （3）开展现场评价，以分组、多现场审查方式进行，通过现场查看资料、询问、访谈，总结查评工作情况。
- （4）召开专家组内会议并讨论整改意见，专家组与受评方领导沟通审核情况。
- （5）召开末次会议，专家组组长宣读评价情况。

1.6.2.3 整改程序

- （1）受评方根据发现的不符合项制定纠正措施计划，明确责任

人及预计完成时间。

(2) 具体实施纠正预防措施，并跟踪改进措施落实情况。

(3) 在下次评价时对纠正预防措施实施结果的有效性进行验证。

1.6.2.4 复查程序

(1) 自我评价的复查可在评价的当年进行，评价专家组复查应在下一年开展。

(2) 复查时，受评方提供整改工作情况，包括：

纠正和预防实施计划完成率=完成整改的不符合项数/应整改的不符合项数×100%

(3) 评价专家组现场复查程序与初评审相同，复审结束后应提交复审报告。

1.7 评分方法

1.7.1 《评价标准》各部分的标准分分别为：资产管理体系 1000 分、实物资产 1000 分、资产管理活动 1500 分，共 3500 分。

1.7.2 用单项要求得分率及整体得分率来衡量受评单位单项资产管理要求落实程度及资产管理体系整体工作成效。

单项要求得分率是指每个单项要求实际评价得分与该单项标准分的比值，计算方法是：单项要求得分率=(单项实得分/单项标准分)×100%

整体得分率是指整体实际评价得分与整体标准总分的比值，计算方法是：整体得分率=(整体实际得分/整体标准总分)×100%

1.7.3 受评单位资产管理体系单项、整体评价结果从低到高共分为萌芽型、成长型、成熟型、领先型、卓越型五个等级，分别反映受评部门、单位资产管理要求落实情况、资产管理体系整体工作水平。

单项资产管理要求落实情况评价标准为：

(1) 萌芽型。该项资产管理要求得分率为应得分的 30%~45%。

(2) 成长型。该项资产管理要求得分率为应得分的 45% (不含 45%) ~60%。

(3) 成熟型。该项资产管理要求得分率为应得分的 60% (不含 60%) ~75%。

(4) 领先型。该项资产管理要求得分率为应得分的 75% (不含 75%) ~90%。

(5) 卓越型。该项资产管理要求得分率为应得分的 90% (不含 90%) ~100%。

资产管理体系整体工作水平评价标准为：

(1) 萌芽型资产管理整体得分率达到 30%且要求单项得分率不低于 15%。

(2) 成长型资产管理整体得分率达到 45%且要求单项得分率不低于 30%。

(3) 成熟型资产管理整体得分率达到 60%且要求单项得分率不低于 45%。

(4) 领先型资产管理整体得分率达到 75%且要求单项得分率不低于 60%。

(5) 卓越型资产管理整体得分率达到 90%且要求单项得分率不低于 75%。

1.8 《评价标准》的颁布

1.8.1 本《评价标准》由国网浙江省电力公司负责解释并监督执行。

二、资产管理体系

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2	体系	1000				
2.1	目标策略实施情况	100				
2.1.1	目标实施情况	50				
2.1.1.1	目标建立	15	(1) 制定资产管理总体目标并发布实施，每五年依据资产管理评审结果对照判定是否需要修订； (2) 基于现状评价，制定数量适当、目标清晰、可实现的资产管理绩效指标； (3) 各部门和基层单位依据资产管理目标层层分解，落实到具体部门、班组及岗位，结合资源配置现状、时间节点要求确立执行目标	员工访谈、材料证明	绩效指标未基于现状评价制定扣 5 分；未形成目标清晰、可实现的绩效指标扣 5 分；目标未层层分解扣 5 分	所有类别
2.1.1.2	目标文件发布及宣贯	10	(1) 目标文件由办公室发布实施； (2) 以多种方式开展资产管理目标的宣传与沟通，确保相关人员充分接受和理解	员工访谈、材料证明	目标未发布至各部门扣 5 分；宣贯不到位扣 5 分	所有类别
2.1.1.3	目标落实	15	各部门层层分解目标，在日常工作中严格按照目标开展工作	员工访谈、材料证明	未将目标层层分解扣 10 分；未严格按照目标开展工作扣 5 分	所有类别
2.1.1.4	目标持续改进	10	根据外部政策变化、工作现状情况进行滚动修正后重新发布目标。定期对其进行回顾、评价和调整	员工访谈、材料证明	未修正扣 5 分；回顾、评价和调整工作不到位扣 5 分	所有类别
2.1.2	策略实施情况	50				

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.1.2.1	策略建立	15	每年统一部署，发展部启动资产管理策略编制（修订）工作，各部门按职责分工完成策略的编制工作	员工访谈、材料证明	当年未启动编制（修订）工作扣 5 分；各部门未分工完成编制扣 10 分	所有类别
2.1.2.2	策略文件发布及宣贯	10	通过资产管理委员会审查后，发布资产管理策略报告	员工访谈、材料证明	未通过资产管理委员会审查扣 5 分；未及时发布扣 5 分	所有类别
2.1.2.3	策略落实	15	各部门应在资产管理策略的指导下开展各项工作	员工访谈、材料证明	不符合要求不得分	所有类别
2.1.2.4	策略持续改进	10	每年定期滚动调整修正，也可根据公司管理和发展的需要，不定期滚动修正	员工访谈、材料证明	未滚动调整扣 5 分；回顾、评价和调整工作不到位扣 5 分	所有类别
2.2	制度标准实施情况	100				
2.2.1	制度标准建立	25	依据公司资产管理制度标准清单，梳理形成本单位各专业目前实施的制度标准，并形成相关清单；制度标准清单覆盖省公司管理规定、办法、技术标准，并覆盖资产管理各项业务环节，包括规划、设计、采购、建设、运行、维护、检修、抢修、技改、退役、处置等环节	员工访谈、材料证明	未形成本单位制度标准和相关清单扣 10 分；制度清单覆盖不全面的扣 15 分	所有类别
2.2.2	制度标准落实	25	法律部组织公司所有部门开展标准制度工作，相关记录完备	员工访谈、材料证明	抽查记录，缺少一条记录扣 1 分，扣完为止	所有类别
2.2.3	制度标准记录	25	对梳理出的本单位标准制度之间的不一致性进行检查，并形成相关记录	员工访谈、材料证明	抽查记录，缺少一条记录扣 1 分，扣完为止	所有类别
2.2.4	制度标准持续改进	25	对梳理出的本单位制度标准中不合理或难以执行（如技术规程要求作业频率过高）等实践问题进行总结	员工访谈、材料证明	未对问题进行及时总结扣 15 分；抽查记录，缺少一条记录扣 1 分，扣完为止	所有类别

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.3	工作标准实施情况	100				
2.3.1	工作标准体系建立	20	组织各部门细化省公司下发的资产管理体系工作手册，建立本部门工作标准的管理机制，将责任分解到部门到处室及岗位，保持公司层面的工作标准协同	员工访谈、材料证明	未建立管理机制扣 10 分；责任未分解充分扣 10 分	所有类别
2.3.2	工作标准发文	20	按照省公司资产全寿命周期管理组织机构，对应设置本单位的资产管理组织机构，并以发文的形式明确各项资产全寿命周期管理归口部门	员工访谈、材料证明	未设置本单位组织机构扣 10 分；未通过发文明确归口部门扣 10 分	所有类别
2.3.3	工作标准落实	20	建立保证工作标准常态化开展的管理机制，严格按照工作标准开展考核工作，明确改进方向	员工访谈、材料证明	未常态化实施工作标准并考核扣 10 分；抽查记录，缺少一条记录扣 1 分，扣完为止	所有类别
2.3.4	工作标准修改	20	及时按照省公司资产管理各部门职能新增和调整的情况，调整本部门、具体岗位人员，明确具体人员职责	员工访谈、材料证明	具体职责不及时调整扣 15 分；未落实到具体部门、岗位扣 5 分	所有类别
2.3.5	工作标准持续改进	20	体系正式运行后，分析标准执行过程的工作完成情况，据此制定改进方案，及时实施改进措施	员工访谈、材料证明	未分析标准执行过程的工作完成情况，扣 10 分；未据此制定改进方案，及时实施改进措施，扣 10 分	所有类别
2.4	管理流程实施情况	100				
2.4.1	管理流程建立	25	建立实物流、信息流、价值流的纵向贯通、横向协同的三级业务流程，检查本单位与省公司流程梳理成果差异分析总结，差异分析结果清晰明确	员工访谈、材料证明	业务流程一个节点不符合要求，扣 1 分；差异分析总结不清晰扣 5 分，扣完为止	所有类别
2.4.2	管理流程维护	25	定期维护管理流程并建立维护机制	员工访谈、材料证明	未建立机制扣 15 分；未定期维护管理流程扣 10 分	所有类别

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.4.3	管理流程记录	25	三级流程业务范围内的过程管控记录（包括质量、进度、安全、成本等方面）符合要求，满足过程管控相关程序文件的工作要求	员工访谈、材料证明	抽查记录，一条不符合要求扣 1 分，扣完为止	所有类别
2.4.4	管理流程持续改进	25	分析实施过程中的问题，制定持续改进方案并执行	员工访谈、材料证明	未进行问题分析扣 10 分；未制定持续改进方案扣 10 分；未执行改进方案扣 5 分	所有类别
2.5	通用方法实施情况	200				
2.5.1	资产全寿命周期成本模型（LCC）	50				
2.5.1.1	资产全寿命周期成本模型（LCC）建立	15	细化资产全寿命周期成本模型（LCC），形成适用于本单位或本专业的资产管理技术方法（含本专业或相关设备适用的参数），明确了使用资产全寿命周期成本模型（LCC）解决的本专业具体问题，有量化分析	员工访谈、材料证明	现状诊断不清晰不得分	所有类别
2.5.1.2	资产全寿命周期成本模型（LCC）试点	10	资产全寿命周期成本模型（LCC）已试点应用且明确应用范围、应用方式，分析了应用成效且量化，相关佐证材料齐全	员工访谈、材料证明	应用范围不明确扣 2 分；应用方式不明确扣 2 分；应用成效未量化扣 4 分；佐证材料不齐全扣 4 分	所有类别
2.5.1.3	资产全寿命周期成本模型（LCC）落实	15	资产全寿命周期成本模型（LCC）已在本单位所有范围应用且满足上述要求	员工访谈、材料证明	未全面应用该模型不得分	所有类别
2.5.1.4	资产全寿命周期成本模型（LCC）持续改进	10	完成资产全寿命周期成本模型（LCC）应用情况分析，并制定后续应用推广、完善计划	员工访谈、材料证明	未进行应用情况分析扣 5 分；未制定推广和完善计划扣 5 分	所有类别
2.5.2	资产风险评价模型	50				

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.5.2.1	资产风险评价模型建立	15	细化资产风险评价模型,形成适用于本单位或本专业的资产管理技术方法(含本专业或相关设备适用的参数),明确了使用资产风险评价模型解决的本专业具体问题,有量化分析	员工访谈、材料证明	现状诊断不清晰不得分	所有类别
2.5.2.2	资产风险评价模型试点	10	资产风险评价模型已试点应用且明确应用范围、应用方式,分析了应用成效且量化,相关应用佐证材料齐全	员工访谈、材料证明	应用范围不明确扣 2 分;应用方式不明确扣 2 分;应用成效未量化扣 4 分;佐证材料不齐全扣 4 分	所有类别
2.5.2.3	资产风险评价模型落实	15	资产风险评价模型已在本单位所有范围应用且满足上述要求	员工访谈、材料证明	未全面应用该模型不得分	所有类别
2.5.2.4	资产风险评价模型持续改进	10	完成资产风险评价模型应用情况分析,并制定后续应用推广、完善计划	员工访谈、材料证明	未进行应用情况分析扣 5 分;未制定推广和完善计划扣 5 分	所有类别
2.5.3	设备状态评价模型	50				
2.5.3.1	设备状态评价模型建立	15	细化设备状态评价模型,形成适用于本单位或本专业的资产管理技术方法(含本专业或相关设备适用的参数),明确了使用设备状态评价模型解决的本专业具体问题,有量化分析	员工访谈、材料证明	现状诊断不清晰不得分	所有类别
2.5.3.2	设备状态评价模型试点	10	设备状态评价模型已试点应用且明确应用范围、应用方式,分析了应用成效且量化,相关应用佐证材料齐全	员工访谈、材料证明	应用范围不明确扣 2 分;应用方式不明确扣 2 分;应用成效未量化扣 4 分;佐证材料不齐全扣 4 分	所有类别
2.5.3.3	设备状态评价模型落实	15	设备状态评价模型已在本单位所有范围应用且满足上述要求	员工访谈、材料证明	未全面应用该模型不得分	所有类别
2.5.3.4	设备状态评价模型持续改进	10	完成设备状态评价模型应用情况分析,并制定后续应用推广、完善计划	员工访谈、材料证明	未进行应用情况分析扣 5 分;未制定推广和完善计划扣 5 分	所有类别

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.5.4	其他方法	50				
2.5.4.1	其他方法建立	15	细化资产全寿命通用技术方法，形成适用于本单位或本专业的资产管理技术方法（含本专业或相关设备适用的参数），明确了使用该方法可解决的本专业具体问题，有量化分析	员工访谈、材料证明	现状诊断不清晰不得分	所有类别
2.5.4.2	其他方法试点	10	该方法已试点应用且明确应用范围、应用方式，分析了应用成效且量化，相关应用佐证材料齐全	员工访谈、材料证明	应用范围不明确扣 2 分；应用方式不明确扣 2 分；应用成效未量化扣 4 分；佐证材料不齐全扣 4 分	所有类别
2.5.4.3	其他方法落实	15	该方法已在本单位所有范围应用且满足上述要求	员工访谈、材料证明	未全面应用该模型不得分	所有类别
2.5.4.4	其他方法持续改进	10	分析应用情况，并制定后续应用推广、完善计划	员工访谈、材料证明	未进行应用情况分析扣 5 分；未制定推广和完善计划扣 5 分	所有类别
2.6	评价标准	100				
2.6.1	评价标准建立	50	按照评价标准开展评价	员工访谈、材料证明	未开展评价不得分	所有类别
2.6.2	评价标准持续改进	50	分析应用情况，并制定后续应用推广、完善计划	员工访谈、材料证明	未分析应用情况扣 20 分；未制定应用推广与完善计划扣 30 分	所有类别
2.7	协同工作机制	100				
2.7.1	协同工作机制建立	40	明晰过程管控程序文件的涉及的协同点，确定沟通对象、沟通频率、应参照的规章制度等要求	员工访谈、材料证明	协同点、沟通对象、沟通频率、应参照的规章制度不明确发现一点扣 1 分，扣完为止	所有类别
2.7.2	协同工作机制落实	30	本单位各部门在工作中充分落实协同机制，满足上述要求	员工访谈、材料证明	协同机制未得到充分落实不得分	所有类别

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.7.3	协同工作机制持续改进	30	分析协同工作机制运行中的问题，制定相应的改进方案	员工访谈、材料证明	未进行问题分析扣 15 分；未制定改进方案扣 15 分	所有类别
2.8	风险管控机制	100				
2.8.1	风险管控机制建立	40	（1）建立风险管理机制，本部门资产风险信息库完整，覆盖本部门资产管理业务范围和程序文件中涉及的流程关键管控点的风险，所有必填信息无空缺； （2）风险管理机制与应急结合，在风险发生后有相应的应急预案或应急处置计划； （3）风险管理机制应明确部门梳理出的风险应进行闭环管理并存在相应记录，如未闭环，应存在整改计划	员工访谈、材料证明	未建立机制扣 20 分；风险与应急未实现有效结合扣 10 分；未进行闭环管理或未制定整改计划，扣 10 分	所有类别
2.8.2	风险管控机制落实	30	（1）将风险管理机制运用到日常工作中，指导部门开展相关业务，规避风险； （2）部门梳理出的风险应保证闭环，并存在相应记录，如未闭环，应存在整改计划	员工访谈、材料证明	风险管理机制未得到有效运用扣 10 分；风险未闭环且记录确实扣 10 分	所有类别
2.8.3	风险管控机制持续改进	30	根据外部政策变化、工作现状情况等，进行滚动修正，定期回顾、评价和调整	员工访谈、材料证明	未进行滚动修正和持续改进工作不得分	所有类别
2.9	闭环管理机制	100				
2.9.1	闭环管理机制建立	40	建立重视两头的闭环管理机制，重视计划制定与评价改进，确保现状评价工作到位、现状诊断有深度，将现状评价的结果应用于目标计划制定，有效落实监督评价后的改进措施	员工访谈、材料证明	闭环管理机制建立不符合要求扣 20 分；现状评价与计划制定缺少管理扣 20 分	所有类别

续表

序号	评价项目	标准分	评 分 标 准	查证方法	评 分 方 法	业务类别
2.9.2	闭环管理机制落实	30	将闭环管理机制落实到日常工作中，指导各部门开展相关业务，重视两头，确保现状与计划的无缝衔接	员工访谈、材料证明	闭环管理机制未得到有效落实不得分	所有类别
2.9.3	闭环管理机制持续改进	30	根据闭环管理机制的落实情况，制定改进方案	员工访谈、材料证明	未结合实际情况制定改进方案不得分	所有类别