



# 供电企业「5I」班站 标准化管理

广东电网公司韶关供电局 组编



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

# 供电企业「5I」班站 标准化管理

广东电网公司韶关供电局 组编



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

## 内 容 提 要

“5I”班站标准化管理体系是在试点安全生产风险管理体系和生产业务规范化的基础上,按照生产业务规范化的要求,在安全生产风险体系建设实践中结合供电企业班站专业特点和管理需求而提出的。“5I”管理体系分软建设和硬建设两部分,通过定置和工作历实现班组规范化管理的落地。“5I”管理体系包括计划管理、安全管理、作业管理、运行管理、图纸资料管理、技术培训管理、班务管理等。本书按照持续改进的思路,在标准上细化,在定置上固化,在管理上量化,对解决供电企业班站规范化管理问题提供了一套行之有效、操作性强的解决方案。

本书可作为供电企业班站标准化建设的培训教材和参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

供电企业“5I”班站标准化管理 / 广东电网公司韶关供电局组编.  
北京:中国电力出版社,2010.5  
ISBN 978-7-5123-0180-1

I. ①供… II. ①广… III. ①供电-工业企业管理-标准化管理-中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 036708 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2010 年 9 月第一版 2010 年 9 月北京第一次印刷

889 毫米×1194 毫米 16 开本 26.5 印张 678 千字

印数 0001—4000 册 定价 55.00 元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

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

# 《供电企业“5I”班站标准化管理》

## 编写委员会

主 编 谭 琼

副主编 李志强

参 编 秦 平 柳玉波 胡柏坚 林智刚 陈宾生 曾 智  
汤新杰 廖卫列 江振坚 罗劲松 黄衍臻 杨 帆  
郑益民 王志坚 杨乐红 曾建华 胡文杰 陈志峰  
陈永进 唐 捷 骆盛军 池超鹏 李长庚 张 峰  
刘洋海 梁永彪 梁 凯 邹剑翔 高建勋 沈炳华  
刘晓林 李 勇 邹 挺 刘国伟 温智强 易淑智  
陈小明 李 鹏 赖同庆 刘文峰 何宝成 李金喜  
赵必美

# 前言

为承接“强本、创新、领先”的战略发展思路，落实“规范化、指标化、体系化”和“完善、规范、巩固、提高”的总体要求，着眼于“管理好、服务好、形象好”，以“创建国内、国际先进供电企业”活动为契机，以安全风险管控为主线、生产管理规范化为基础，开展班站“5I”标准化体系建设，健全班站长效管理机制，促进供电企业安全生产管理水平的全面提高。

随着国内企业对提高管理水平的迫切需求，大量的国外先进管理经验被引入进来，国内也有相当多的专家和企业开展了这一方面的研究，从一定程度上讲，对提高国内企业的管理起到了相当重要的作用。作为供电企业，由于其属于技术密集型、风险密集型企业，如何发挥其管理优势，铸就长青基业，是电力人孜孜以求的目标。

班站，是企业管理的细胞，班站管理的好坏与否，直接影响到供电企业的管理水平。但是，如何将班站管理纳入到一个规范、高效、持续改进的良性发展轨道上来，能否达到班组工作化繁为简，让班组集中精力干核心业务的目的。班组能否参与流程优化并了解与自己工作相关的各项制度、标准、作业指导书，且将其表单化，最后通过信息系统固化，从而使文件、制度、标准成为基层容易执行的工具。这些成为摆在我们面前的一个难题。

近年来，班站管理的内容不断丰富，管理的手段不断完善，要求也逐渐提高。在班站建设中，也开展了形式多样的检查评比，诸如星级班站评比、达标班组评比等活动，其目的就是使班站管理跃上一个新的台阶，促进供电企业班站管理水平的提高。

因此，我供电企业在承接、细化、落实上下功夫，实施了班站“5I”标准化建设体系。达到了班组工作化繁为简，让班组集中精力干核心业务的目的。

班站“5I”标准化建设体系，就是完善和规范班站管理办法和绩效评价机制，促进企业绩效和管理水平的持续提升。该体系建设着力于班站的计划管理、培训管理、作业管理、资料管理，实现班站安全管理常态化、生产管理制度化、业务流程标准化、基础管理信息化、教育培训实效化。

班站“5I”标准化建设体系建设，以精细化管理为管理文化，以体系化、规范化、指标化为管理原则，推广模板管理、定置管理和标杆管理。通过体系建设，统一各专业班站管理模式与管理方法，将供电企业运行、检修、营销、服务类班站纳入到统一的管理模式中。

各级领导对此项工作给予大力支持和指导，在此谨致谢意。

编者

2010年1月



# 目 录

## 前言

1 “5I”的概念与应用 .....	1
1.1 “5I”的概念 .....	1
1.1.1 配置在于标准——我要有（1I） .....	1
1.1.2 精髓在于定置——我有（2I） .....	2
1.1.3 方法在于取舍——我没有（3I） .....	2
1.1.4 关键在于保持——我保持（4I） .....	3
1.1.5 提高在于主动——我改进（5I） .....	3
1.2 “5I”标准化管理体系的构成 .....	3
1.2.1 体系文化 .....	4
1.2.2 体系管理 .....	5
1.2.3 体系架构 .....	6
1.2.4 对标考核 .....	7
1.3 “5I”标准化管理体系的信息化 .....	13
1.3.1 信息化平台的要求 .....	13
1.3.2 信息化平台的功能 .....	13
1.3.3 信息化平台的设计原则 .....	14
1.3.4 信息化平台的业务模块 .....	15
1.3.5 流程平台管理 .....	16
2 生产业务的规范化 .....	17
2.1 生产业务规范化的总体思路 .....	17
2.1.1 体系化 .....	17
2.1.2 规范化 .....	17
2.1.3 指标化 .....	19
2.1.4 信息化 .....	20
2.2 生产业务规范化的开展 .....	20
2.2.1 梳理工作 .....	20
2.2.2 明确工作 .....	21
2.2.3 规范工作 .....	21
2.3 规范化建设的推进与运作 .....	22
2.4 开展规范化工作的建议 .....	27
2.5 规范化业务的内容 .....	27

2.5.1	企业层面的业务梳理 .....	27
2.5.2	班站层面的业务梳理 .....	30
3	安全生产风险管理体系在班站的建设 .....	33
3.1	开展体系建设工作的思路 .....	33
3.1.1	体系要求日常化 .....	33
3.1.2	风险思维全程化 .....	34
3.1.3	体系运行闭环化 .....	34
3.1.4	工作标准工具化 .....	35
3.1.5	流程节点提前化 .....	35
3.2	开展体系建设工作的步骤 .....	36
3.3	开展体系建设工作的注意事项 .....	36
4	规范化业务在班站的承接 .....	37
4.1	规范化业务在班站的承接思路 .....	37
4.2	规范化业务在班站的承接做法 .....	38
4.2.1	供电企业管理层的做法 .....	39
4.2.2	供电企业基层班站的做法 .....	39
4.3	规范化业务在班站承接的注意点 .....	40
5	“5I”班站标准化的软建设 .....	42
5.1	工作计划及工作历管理 .....	42
5.2	安全管理 .....	44
5.2.1	安全责任和目标管理 .....	44
5.2.2	危害辨识与风险分析 .....	46
5.2.3	安全日活动 .....	48
5.2.4	安全检查 .....	50
5.2.5	任务观察 .....	51
5.2.6	现场安健环 .....	53
5.2.7	交通安全管理 .....	54
5.2.8	消防安全管理 .....	56
5.2.9	安全工器具管理 .....	57
5.2.10	安保及危险品管理 .....	60
5.3	作业管理 .....	62
5.3.1	工作票管理 .....	63
5.3.2	操作票管理 .....	66
5.3.3	作业指导书管理 .....	68
5.3.4	设备巡视管理 .....	69
5.3.5	设备测温管理 .....	71
5.3.6	周期维护管理 .....	73
5.3.7	防风、防汛、防寒、防潮、防凝冻工作 .....	75

5.3.8	作业现场行为管理 .....	76
5.4	运行管理 .....	78
5.4.1	值班工作管理 .....	78
5.4.2	交接班工作管理 .....	80
5.4.3	缺陷管理 .....	81
5.4.4	事故、异常处理管理 .....	83
5.4.5	应急响应程序管理 .....	85
5.4.6	防误闭锁管理 .....	86
5.4.7	仪表工器具、备品备件及药品管理 .....	89
5.4.8	防小动物管理 .....	92
5.4.9	低压漏电保护器的管理 .....	93
5.4.10	设备状态评价管理 .....	94
5.4.11	运行分析管理 .....	96
5.4.12	设备验收投产管理 .....	97
5.4.13	设备检修、试验、校验的周期管理 .....	100
5.4.14	反事故措施管理 .....	102
5.4.15	专项工作 .....	103
5.5	图纸资料管理 .....	104
5.5.1	设备台帐管理 .....	104
5.5.2	设备及名称变更管理 .....	106
5.5.3	生产报表管理 .....	107
5.5.4	定值管理 .....	108
5.5.5	常用指示图表管理 .....	109
5.5.6	必备的法规、规程、制度 .....	110
5.6	技术培训管理 .....	112
5.6.1	需求与计划管理 .....	112
5.6.2	技术培训的开展管理 .....	114
5.7	班务管理 .....	115
5.7.1	班前班后会、开工会管理 .....	116
5.7.2	行为规范管理 .....	118
5.7.3	场所管理 .....	118
5.7.4	全面质量管理 .....	120
5.7.5	思想政治工作及民主管理 .....	121
5.7.6	劳动竞赛 .....	123
5.7.7	纠正与预防管理 .....	124
5.7.8	班站绩效考核管理 .....	125
6	“5I”班站标准化的硬建设 .....	127
6.1	对推进层的要求 .....	127



6.2	“5I”班站标准化顺利推行的条件	128
6.3	推行的方法	129
6.3.1	“5I”推进的三部曲	129
6.3.2	“5I”推进的诀窍	130
6.3.3	“5I”推进的组织	131
6.3.4	“5I”推行的一般步骤	131
6.4	推行过程中的误区	132
7	“5I”班站标准化工作表单	134
7.1	工作计划及工作历管理作业表单	134
7.2	安全管理作业表单	136
7.2.1	安全责任和目标管理作业表单	136
7.2.2	危害辨识与风险分析作业表单	137
7.2.3	安全日活动作业表单	141
7.2.4	安全检查作业表单	142
7.2.5	任务观察作业表单	152
7.2.6	现场安健环作业表单	154
7.2.7	交通安全管理作业表单	190
7.2.8	消防安全管理作业表单	191
7.2.9	安全工器具管理作业表单	203
7.2.10	安保及危险品管理作业表单	235
7.3	作业管理作业表单	236
7.3.1	工作票管理作业表单	236
7.3.2	操作票管理作业表单	242
7.3.3	作业指导书管理作业表单	247
7.3.4	设备巡视管理作业表单	250
7.3.5	设备测温管理作业表单	266
7.3.6	周期维护管理作业表单	271
7.3.7	防风、防汛、防寒、防潮、防凝冻工作作业表单	281
7.3.8	作业现场管理作业表单	281
7.4	运行管理作业表单	281
7.4.1	值班工作管理作业表单	281
7.4.2	交接班工作管理作业表单	282
7.4.3	缺陷管理作业表单	288
7.4.4	事故、异常处理管理作业表单	293
7.4.5	应急响应程序管理作业表单	297
7.4.6	防误闭锁管理作业表单	298
7.4.7	仪表工器具、备品备件及药品管理作业表单	304
7.4.8	防小动物管理作业表单	325

7.4.9	低压漏电保护器的管理作业表单 .....	327
7.4.10	设备状态评价管理作业表单 .....	328
7.4.11	运行分析管理作业表单 .....	349
7.4.12	设备验收投产管理作业表单 .....	349
7.4.13	设备检修、试验、校验的周期管理作业表单 .....	349
7.4.14	反事故措施管理作业表单 .....	356
7.4.15	专项工作作业表单 .....	356
7.5	图纸资料管理作业表单 .....	357
7.5.1	设备台帐管理作业表单 .....	357
7.5.2	设备及名称变更管理作业表单 .....	372
7.5.3	生产报表管理作业表单 .....	375
7.5.4	定值管理作业表单 .....	392
7.5.5	常用指示图表管理作业表单 .....	394
7.5.6	必备的法规、规程、制度作业表单 .....	395
7.6	技术培训管理作业表单 .....	395
7.6.1	需求与计划管理作业表单 .....	395
7.6.2	技术培训的开展管理作业表单 .....	396
7.7	班务管理作业表单 .....	397
7.7.1	班前班后及开工会管理作业表单 .....	397
7.7.2	行为规范管理作业表单 .....	397
7.7.3	场所管理作业表单 .....	397
7.7.4	全面质量管理作业表单 .....	399
7.7.5	思想政治工作及民主管理作业表单 .....	402
7.7.6	劳动竞赛作业表单 .....	402
7.7.7	纠正与预防管理作业表单 .....	402
7.7.8	班站绩效考核管理 .....	403
附录	本书表格总览 .....	405
参考文献	.....	413

## “5I”的概念与应用

班站，是企业管理的细胞，供电企业的安全与效益，直接体现在班站的管理成效中。

为贯彻上级公司“强本、创新、领先”的战略发展思路、贯彻“完善、规范、巩固、提高”的总体要求，按照体系化、规范化、指标化的思路，以生产管理规范化为基础，以安全风险管控为主线，建立健全班站长效管理机制，全面实践科学发展观，将上级公司的管理意图贯彻进整个班站的工作中的要求，我们以“创建国内先进水平供电企业”活动为契机，开展了“5I”班站标准化管理体系的建设，以促进安全生产管理水平的全面提高，实现班站安全管理常态化、生产管理制度化、业务流程标准化、基础管理信息化、教育培训实效化。

### 1.1 “5I”的概念

为充分体现规范化和精细化管理理念，使班站管理理念根植于员工的习惯思维，体现在员工的实际行动中，在班站管理上，提出了“5I”管理规范。

“5I”是指：

“我要有”（1I）：主观能动，提前思考。明确班站应具备的组织、流程、标准、制度、配置等。

“我有”（2I）：依照规范，定置到位。班站组织完善、制度齐全，配置合理，核心业务可控、在控。

“我没有”（3I）：自我完善，自我反省。是“5I”管理的检验，是培养按章办事的过程。

“我保持”（4I）：持之以恒，控制过程。通过坚持“5I”工作，养成班站成员良好的工作习惯。

“我改进”（5I）：持续改进，巩固提高。“5I”工作的持续改进是对“5I”管理的提升。

“5I”管理理念，突出体现我的作用，强调“班站管理，我的责任”，凸显主观能动性，反映了供电企业技术密集型的特征要求。

“5I”管理规范，使班站的管理要求提到了一个新的高度，使班站的具体工作开创了一个新的局面，并通过闭环管理，使班站管理的水平得到循环上升。

推广“5I”管理规范，不但可以将企业文化、5S管理理念和学习性组织等管理理念与管理方法融入到班站管理中，有效提升班站管理水平，减少员工应付常规性、事务性工作的时间，而且有助于提高员工个人素质和修养，通过潜移默化地使“习惯按章办事”逐步成为员工的自觉行动，逐步增强班站凝聚力和团队精神。

“5I”是一项长效工作，对于软建设，其精髓是以工作历为载体的PDCA循环管理；对于硬建设，其精髓是定置与保持。因此，班站“5I”建设应设有责任人，负责保持与维护班站“5I”长效执行工作，并及时反馈“5I”执行中的待改进环节，最终形成闭环管理。

#### 1.1.1 配置在于标准——我要有（1I）

“我要有”的含义就是本班站配置管理要求，即应具备什么。这是“5I”管理的基础，即首先要明确我这个班站需要什么，标准如何。



“我要有”是一个关键的问题，我们都知道，班站是作为管理组织的执行层存在的，班站更多的精力应该是执行，但企业的现实情况是，随着管理的要求越来越高，越来越严，管理层逐渐地将大量的管理工作下放到了班站。导致班站需要花费大量的时间去探索管理工作。

为达到管理扁平化的要求，管理下放是一个必然的趋势，班站需要更多地承担一些管理工作，这是毋庸置疑的。但无论班站的管理水平有多大的提升，班站的中心工作仍然是执行。虽然班站可以承担也完全有必要承担更多的管理工作，但前提应该是先把标准广而告之。否则会经常出现这样的现象：对班站每一次的工作检查，都能提出一些新的问题，更使班站人员感到无所适从的是，由于不同的检查人员对同一个问题的认识不一致。先一批检查人员认可的做法，或许后一批检查人员就认为是不妥的。再或者连同一批检查人员对于同一个问题的认识都是不一致的，在一些非刚性的问题上，这种情况尤为突出。

管理层要做的，就是把标准和要求明确地告诉班站，然后由班站执行，需要注意的是，对于标准的修改要及时，要建立管理人员及时告知的工作机制，而不应当由班站人员自行修改。

### 1.1.2 精髓在于定置——我有（2I）

本班站现有什么，并且均应定置。这是“5I”管理的精髓，真正做到多而不乱，持久保持，定置是关键的一环。做不到这一点，“5I”管理工作就无从开展。

不仅仅是硬建设需要定置，软建设同样需要定置，工作历的推行实际上就是对每一项管理要求在实际工作流程中的定置。

我们曾经有很多管理制度，明确我们的物品应该如何摆放，如告诉我们茶缸不要到处乱放，要保持整齐划一。但是，怎样放才叫不乱放，怎样才算整齐划一，只有靠个人理解；或者再作进一步的要求，明确茶杯应该靠桌子的右侧摆放，但仍然是含糊的，随着时间的流逝，最初的美好愿望也会随风而逝的。

使“5I”管理更进一步的做法是采用标签定置：给需要定置的物品设一个编号，在该物品摆放的位置设上同一个编号，清楚明了，不再有半点疑问。不过需要防止“过犹不及”，在设置的时候，要充分考虑以人为本。定置的一个原则就是最大的方便使用人，使他们愿意用，觉得好用，而不是觉得是麻烦，是累赘，抗拒使用，或变着法子怠工、抵制。

对于硬建设，采用标签、划线等方法定置，对于软建设，采取工作历定置。班站需要做什么工作，首先要明确，之后要清楚什么时候什么人要干什么事情，把这些清楚的展现出来就等于把班站需要进行的工作展示出来，实际上就是对班站日常业务进行了定置。

### 1.1.3 方法在于取舍——我没有（3I）

有舍才有得，在班站管理中同样体现这一闪耀着中国哲学智慧的方法。

做我所写，写我所做，关键要清楚哪些是多余的，哪些是重复的，哪些是可以简化的。冗余的工作不应继续，非定置物品不应出现，将岗位保持在没有非要求工作、非定置物品状态。通俗地讲，就是凡是看得到的东西均应在其应该出现的地方。凡是找不到定置地方的物品，一律视之为不需要的东西。该干的工作就干，不该干的工作就不干。

这样做的前提是“我要有”做得更精确，“我有”做得更到位。这样，“我没有”无形中对于我们前面两项工作也是一种促进。



#### 1.1.4 关键在于保持——我保持（4I）

“5I”是否能够有效地开展，关键在于是否能够将成果有效地保持下去。一次整理固然重要，但长久的保持才是关键。

如何达到这个目标呢？

第一，克服不良习惯。在大家都极力保持一个物件清洁的时候，却因个别人的不良习惯，不知不觉中弄脏了工作场所和其他物件，因此，要克服它。

第二，欣赏保持成果。认识到对现场整洁所作的努力是有价值的。当人们看到你的工作地点、工具都非常干净和组织得井井有条时，便会对你产生良好的印象。反之，如果他们发现你的工作场所和工具都非常肮脏，他们会对你产生很差的印象。把工作场所当成第二个家，请想一想：除睡眠外你生活在工作场所的时间是不是比家里更长？维持家里干净舒适和确保工作场所的干净舒适，难道不一样重要吗？

第三，习惯即文化。强化训练，通过日常工作进行训练，无论是硬建设还是软建设，都可以通过有效的、合适的载体和形式使员工反复接受训练，训练成习惯，习惯即文化。

坚持，做到以“5I”的要求规范班站工作，以“5I”的要求执行班站工作，以“5I”的要求改进班站工作。

保持是一项长期而繁重的任务，制订好值日表是一个有效的保持手段。

#### 1.1.5 提高在于主动——我改进（5I）

有条不紊的工作方式，井井有条的工作布置，了然于胸的工作事项，整洁明亮的班站环境，一目了然的工具摆放，让我们工作起来格外有信心；规范的工作、简洁的记录、高效的流程、明确的走道、清晰的路线，不再因杂乱影响运转的顺畅，心情同样变得舒畅！大家都在程序化的工作，稳定的品质带动着安全系数的提高，成本却在悄悄地下降。

我们企业良好形象美名远扬，我们不再遭受为迎接检查而停工大扫除的苦恼，而会享受优雅接待的喜悦。这是一个愉快的环境，这是一个满意的环境，我们实践着“改进”的承诺，同样享受着“改进”给我们带来的欢乐。

### 1.2 “5I”标准化管理体系的构成

“5I”班站标准化管理体系由以下部分构成。

（1）体系文化。“5I”班站标准化管理体系的目标、特点、理念等，对体系文化所包含的内涵与外延进行分析与归纳。

（2）体系管理。要保证体系的科学建立和畅顺运作，尤其在体系建立的初级阶段，对体系建设的强有力的领导是体系建设的强有力的保障。

（3）体系架构。通过对供电企业班站工作的深入分析，找出其从事工作的共同特征，并在此基础上进行梳理、分析、归纳、总结，从而提炼出带有普遍意义的体系架构。

（4）对标考核。对指标的管理要明确到岗位，要保证对标工作的流畅运作，必须对指标的获取、对比、分析、整改、总结、回顾等环节的工作进行必要的考核。



(5) 持续改进。制定闭环管理流程，针对对标结果进行分析后制定切实可行的整改措施，认真实施并及时采取巩固措施。

(6) 最佳实践。将指标得以有效提高的手段归纳、总结，使之成为具有推广值的经验，形成最佳实践库。

(7) 信息化。通过信息化，实现班站的有效管理，降低工作强度，优化工作流程，提高工作效率。

### 1.2.1 体系文化

#### 一、体系目标

体系的目标是建立长效管理机制，完善规范班组管理办法和绩效评价机制，实现班站管理“安全管理常态化、生产管理制度化、业务流程标准化、基础管理信息化、教育培训实效化”。

体系以精细化管理为原则，实现规范、常态、量化管理。推广模板管理、定置管理、标杆管理、创新管理。通过体系建设，统一各专业管理模式与管理方法，在规范的前提下充分鼓励管理创新，体现不同专业的管理特色。开拓班站管理视野，将企业文化、6 西格玛理念、5S 管理、学习型组织等管理理念与管理方法融入班站管理中来。

通过“5I”班站标准化管理体系的建设，做到：

(1) 统一规范不同专业班站（运行、检修、营销、服务等）的管理模式、管理方法和工作内容，改变传统上分块管理、独立考核的办法。

(2) 明确班站配置，明确工作重点，理顺工作流程，规范工作方法。改变大部分班站管理依赖于班长水平的现状，提高基层员工整体素质，提高班站规范化作业程度，减少安全作业隐患。

(3) 整合班站工作记录，合理安排班站需承担的工作，分清管理职责，改变多头管理。

(4) 做到安全管理常态化、生产管理制度化、业务流程标准化、基础管理信息化、教育培训实效化。

(5) 建立统一的评比对标标准，使全企业班站在同一个考核平台上进行竞争，改变评比标准不统一、评先拍脑袋的情况。

(6) 打造安全保证体系的基础，确保安全目标的实现，确保企业文化的落地生根。

(7) 为班站工作信息化创造合理实用的平台。

#### 二、体系特点

(1) 集约化。所有班站基本工作均包含于该体系。对于本专业没有的工作，经批准后可减少。

(2) 一体化。强调多专业的一体化管理。如对安全责任的理解，对运行班站就是要保证运行安全，对抄表班就是要保证数据的正确，对收费班就是要保证收费不出差错，对客服中心就是要保证客户满意。

(3) 标准化。任何工作都要求提供相应的模板。

(4) 专业化。各专业根据体系所列基本工作制定相应工作细则。

(5) 强制性。所有班站均执行本体系。

#### 三、体系理念

管理文化：精细化。





管理原则：以规范化、常态化、精细化为原则，做好班站日常管理与日常工作。

管理目标：建立健全班站长效管理机制，完善规范班站管理办法和绩效评价机制，实现班站安全管理常态化、生产管理制度化、业务流程标准化、基础管理信息化、教育培训实效化。

管理方法：通过体系建设，统一各专业班站管理模式与管理方法，在规范的前提下充分鼓励管理创新，体现不同专业的管理特色。开拓班站管理视野，将企业文化、6西格玛理念、5S管理、学习性组织等管理理念与管理方法融入班站管理中来。

管理手段：各专业班站根据体系确定的工作提纲，细化本班站的具体工作内容，每一项工作内容应由工作规定、工作方法、工作流程、工作模板、评价与改进五部分组成。

管理形式：模板管理、定置管理、标杆管理、创新管理。

### 1.2.2 体系管理

#### 一、体系的管理

为使“5I”班站标准化管理体系建设工作稳妥、有序进行，建立供电企业“5I”班站标准化管理体系建设工作管理机制。

根据管理职责与管理范围，“5I”班站标准化管理体系建设工作分为以下四个层面：

(1) 领导层。企业负责人担任组长，相关部门负责人为成员。负责“5I”班站标准化管理体系的建立、方向、界定、修订以及总体效果检查。

(2) 管理层。班站建设标准化管理工作实行归口管理。由班站标准化建设管理部门负责人为组长，成员为相关部门负责人。负责落实领导层的管理意图，制定体系推进的措施，解决推进过程中的全局性和共性问题。

(3) 推进层。由班站所属部门成立专门管理机构。负责本部门的班站标准化建设，制定本部门的考核和对标工作，解决推进过程中的问题。检查班站标准化的进度，进行班站标准化的对标和考核，提交体系修订的建议。

(4) 执行层。班站相应成立标准化建设推进组织。负责本班站的标准化建设，制定本班站的考核和对标工作，解决推进过程中的问题。

#### 二、体系的实施

成立“5I”班站标准化管理体系管理机构，对班站标准化建设工作实行归口管理。

班站标准化建设工作按照“两步走”方式逐步推广，首先在各专业试点班站进行推广工作。试点成功，整个运作流程畅顺，达到预期的目标后，再在供电企业范围内推广使用。

供电企业各专业班站都要求严格执行“5I”班站标准化管理体系。

各专业管理部门应定期将执行“5I”班站标准化管理体系的情况反馈归口管理机构，对执行效果不够理想的工作，应及时提出改进措施。

“5I”班站标准化管理体系工作管理机构负责对各专业严格执行“5I”班站标准化管理体系情况进行监督和考核。

#### 三、体系的修订

“5I”班站标准化管理体系由供电企业“5I”班站标准化管理体系工作管理机构审核批准颁布，全企业各专业班站工作都要求严格执行“5I”班站标准化管理体系流程。



对于班站临时增加工作需要纳入“5I”班站标准化管理体系，应履行“5I”班站标准化管理体系的修订流程。

“5I”班站标准化管理体系的修订流程为：提出修订需求→推进层初审→管理层审核→领导层批准。

### 1.2.3 体系架构

#### 一、班站的分类

根据业务情况，班站分类如下：

- (1) 变电类：变电运行、变电巡检、变电检修、继电保护、电测仪表、电试、化学监督。
- (2) 输电类：输电运检、带电。
- (3) 配电类：配电运检、急修。
- (4) 信息类：计算机、系统维护。
- (5) 通信类：通信传输、程控交换。
- (6) 调度类：调度、集控、自动化。
- (7) 营销类：业扩、用电监察、抄核收费、客服中心、电能计量、现场装表。
- (8) 综合类：供电所、安全督察。

#### 二、体系的组成

“5I”班站标准化管理体系包括主要工作、对标考核、持续改进、最佳实践等内容，其工作过程将通过信息化予以表现。

主要工作分为五部分：安全管理、生产运行与设备管理、技术管理、培训教育、班站建设及文明生产。每一部分均明确了工作内容，每一项工作内容均按照统一的模板进行了具体的要求。

模板内容包括：工作规定、工作方法、工作流程、工作模板、评价与改进。

工作规定又包含执行依据、时间要求、原则及注意事项。执行依据主要明确该项工作所依据的规定或标准。需要说明，国家标准、上级公司标准作为必须执行的规定，除非有特殊情况，一般不在此列出。此处仅列出供电企业的相关要求。时间要求主要明确该项工作开展的时间，或者周期要求等。原则及注意事项主要明确该项工作在执行过程中可能会影响工作效果、需要特别注意的事项。这里只需要理清原则性的注意事项，具体的要求可在该项工作的工作标准中再作详述。一般来讲，根据工作的发展，我们可以把工作分为两类：一类是工作的发展是分几个阶段进行的，那么我们可将每一阶段的注意事项列出；另一类是工作的发展分几个方面进行，我们可将几个方面的注意事项列出，从而确保对工作的控制。

工作方法主要明确开展该项工作的方法。例如，安全学习的工作方法就有考问式、讲解式、头脑风暴式等。

工作流程主要明确班站在从事该项工作时需要遵循的流程。这里讲的流程是指在班站流转的流程，而不是该项工作在整个单位的流程。班站的流程只是全局性流程的一部分。

工作模板主要是指班站在日常工作中要用的到的各类表格以及其他文件的模板。该项工作要求按照“精、简、要”的原则确定。

评价与改进主要明确班站工作开展的标准，并以此量化不同专业班站之间的考核标准。



### 1.2.4 对标考核

#### 一、班站对标工作的开展

对标是提升企业管理水平的有效手段，我们将对标的工作思路引入班站工作中来，通过对标管理，以领先为导向，促进班站绩效和管理水平的持续提升。

我们将体系中的每一项工作，抽取对该项工作能够直接造成影响的，且能够量化的因素，确定权值，并综合考虑班站的管理范围、管辖设备、人员配备、设施情况，通过加权计算，来确定班站工作的优劣。

对标工作的目标，就是推行标杆管理，通过不断寻找和研究最佳实践，并以此为基准与自身进行比较、分析、判断，并不断改进。对标工作的第一步要确认标杆管理目标；第二步要确定比较目标；第三步要收集与分析数据，确定标杆；第四步要系统学习和改进；第五步要进行评价与提高。

对标工作，首先要结合实际，对指标数据进行分析诊断，明确自身指标水平，然后结合实际，按领先指标、优良指标、一般指标、待提高指标等分类进行现状分析，查找差距和原因。保留领先指标的先进做法，针对存在的问题，开展指标的专题分析，研究从指标的优劣水平上反映的深层次管理和技术原因，制定改进措施和办法。依靠优化管理流程，改进管理方法，将差距转化成后发优势。

#### 二、班站对标工作的总体方法分析

比照遗传学的存在、选择、优化、嬗变、异化、固化的进化过程，将对标工作围绕现状分析、选定标杆、对标比较、最佳实践、持续改进等五个阶段开展对标工作。

(1) 现状分析阶段。通过分析现状，分析存在的问题，确定对标内容和对标方向。

(2) 选定标杆阶段。收集先进班站的信息，通过对标杆进行分析，确定最终标杆单位和先进指标。

(3) 对标比较阶段。与选定的标杆进行对标，研究与标杆班站在管理方式、管理手段、技术投入等方面的差距，分析原因，制定改进措施及实施方案。

(4) 最佳实践阶段。按制定的改进措施与实施方案，全面实施整改工作，并对整改结果进行评估。在评估的基础上，积极转化和推广对标成果，完善管理平台和指标体系。

(5) 持续改进阶段。动态调整对标标杆，与更先进、更优秀的班站对标。

#### 三、班站对标工作体系相关要求

对标工作体系是提升管理水平和效益水平的最佳途径，成功的对标工作不但可以有效提升管理和效益，而且能够减少企业的探索、实验成本。开展好对标工作，必须建立有效机制，明确规定对标工作制度和职责。

对标工作应实行归口管理。

对标工作态度应认真负责，责任到位。要根据不同工作岗位，不同责任分工，定岗定责，层层分解任务，量化指标影响因子，并在工作质量、完成时限等方面提出具体要求。

建立对标工作常态机制。对标工作是一项闭环管理工作，要建立并不断完善持续改进的常态机制。对标工作不能一劳永逸，要从实际出发，实施动态对标比较，不断寻找差距，实现持续领先。

对标工作实行梯次对标的原则。根据资源、环境等客观条件的不同，对对标指标现状分析，将对标指标分解为领先指标、优良指标、一般指标、待提高指标。将对标工作重点放在一般指标和待