



GONGDIAN QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI
ANLI FENXI

供电企业 人力资源管理 案例分析

李颖毅 主编



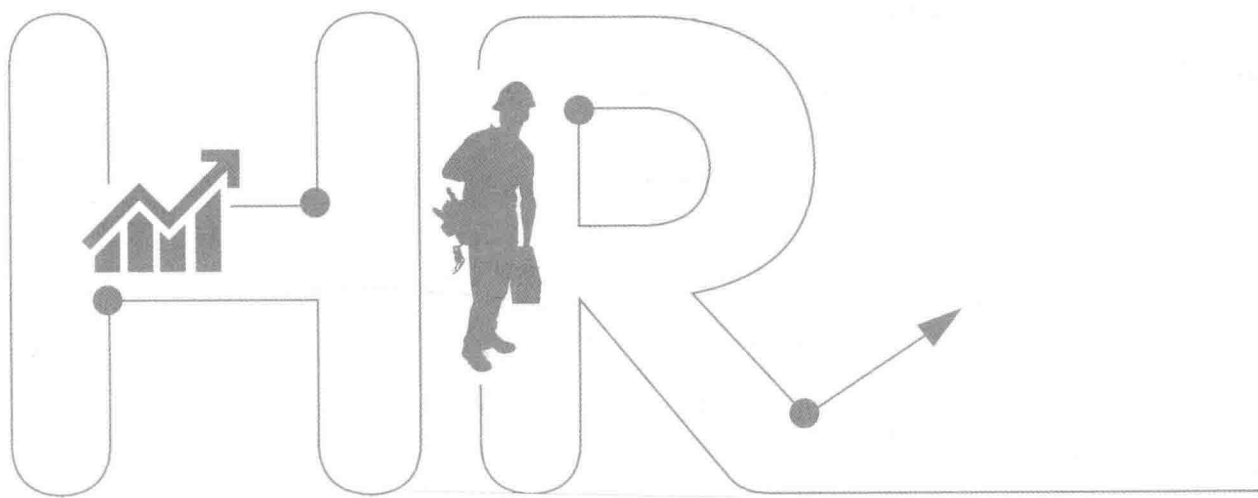
中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

HR

GONGDIAN QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI
ANLI FENXI

供电企业 人力资源管理 案例分析

李颖毅 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书精选了 42 篇人力资源管理的优秀论文,并根据工作需要分为劳动组织、用工管理、绩效管理、薪酬保障、培训管理、人事管理、人才开发、人力资源信息与统计八个篇章。本书是人力资源管理工作者管理实践的挖掘和提炼,内容丰富而全面,具有较强的指导性、操作性和实用性。

本书是供电企业人力资源管理者开展工作的重要参考,也是广大新从事人力资源工作者的学习培训和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

供电企业人力资源管理案例分析/李颖毅主编. —北京:中国电力出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5198 - 0024 - 6

I. ①供… II. ①李… III. ①供电-工业企业-人力资源管理-案例-中国 IV. ①F426. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 274987 号

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

三河市百盛印装有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2016 年 12 月第一版 2016 年 12 月北京第一次印刷
787 毫米×1092 毫米 16 开本 14. 75 印张 285 千字
印数 0001—1500 册 定价 60. 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

《供电企业人力资源管理案例分析》

编 委 会

主 编 李颖毅

副 主 编 石 军 叶昕炯 崔 晓 沈海华

编写人员 吕 峰 许 涛 王 郑 何健强 徐学礼

徐明杰 吴盈盈 王琳慧 孙 珏 张晨葵

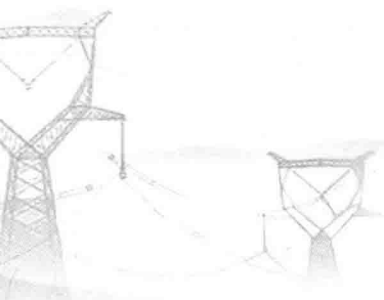
吴悦倩 唐艳群 项献东 曹宏波 张 页

徐 晟 李 杰 孙新霞 徐建玲 孟琦佳

张 骋 郑 婷 王建锋 刘 强 徐月芳

莫雪梅 许 琰 毛伟昕 吕振华 杨勇胜

沈永强 路昌明 潘 望 金 也 张乐骐



为提高供电企业人力资源管理人员的工作水平，加强各级人力资源管理人员专业性和职业性培养，建设一支恪尽职守、素质优良的管理人才队伍，国网湖州供电公司汇编了人力资源管理人员在日常工作过程中积累的优秀实践论文，形成了《供电企业人力资源管理案例分析》。希望通过挖掘、提炼、传播人力资源管理实践，分享长期工作中积累的典型经验和优秀做法，解决实践工作中存在的困难和问题，为供电企业人力资源管理工作提供借鉴和指导。

自2015年5月以来，在国网湖州供电公司的统一组织和协调下，由人力资源部门牵头，深入开展优秀案例遴选工作，规范案例内容，制定评选标准，经过一年多的案例评选工作，精选收录了42个优秀典型案例，并根据工作需要分为劳动组织、用工管理、绩效管理、薪酬保障、培训管理、人事管理、人才开发、人力资源信息与统计八个篇章。本书结合人力资源工作实际，内容丰富而全面，具有较强的指导性、操作性和实用性，是供电企业人力资源管理人员开展工作的重要参考，是广大新从事人力资源工作者的学习和参考用书。

本书的编著和出版工作得到了国网湖州供电公司人力资源工作者的大力支持，许多人力资源管理专家为本书的编撰付出了大量辛勤的劳动，在此谨向为本书的编写、研讨、审稿、业务指导提出宝贵意见和建议的所有人员表示衷心的感谢。

由于时间仓促，其中难免存在疏漏不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见和建议，以便不断修订和完善。

编者

2016年10月



前言

一、劳动组织篇

- “大所制” 管理案例 //3
- 规范岗位管理、助推人力资源集约化管理 //9
- 基于“三集五大”体系建设的机构编制和
岗位管理 //12
- 健全岗位责任体系，深化岗位体系创新应用 //18
- 健全机制，盘活存量，构建内部人力资源市场 //23
- 科学定员 优化配置 多措并举促人才强企 //29

二、用工管理篇

- 加强“三定”管理，推行业务委托，规范劳务派遣
用工管理 //37
- 加强劳动定员管理 夯实人力资源集约化管理
基础 //42
- 解决生产一线结构性缺员实践探索 //46
- 理顺农电关系，优化农电队伍 //51
- 增强农电员工企业认同感的途径和方法 //54

三、绩效管理篇

- 地市电力公司绩效管理的基本理念与做法分析 //61
- 供电所全员绩效管理的思考与实践 //66
- 员工绩效档案创建工作的经验与总结 //71
- 优绩效模式 促管理提升 //77



- 推进管理部门绩效管理的创新与实践 //82
- 构建分配量化激励机制促供电所绩效精益 //89

四、薪酬保障篇

- 基于“三集五大”体系建设供电企业薪酬分配管理的研究 //95
- 县级集体企业全口径人工成本管理探析 //101
- 集体企业一体化管理模式下的人工成本管控 //104
- 大额补充医疗保险的发展探讨 //110
- 企业年金对养老金差距的影响探讨 //114

五、培训管理篇

- “互联网+”时代移动学习方式在企业培训中的应用 //121
- 基于“互联网+”理念的员工技能实训平台的构建与实践 //127
- 配电专业岗位人员培训模式的探讨 //137
- 企业人才培养的多渠道应用 //144
- 完善员工培训二级体系 加强基层队伍建设 //148
- 学分制管理理念的企业员工培训 //152

六、人事管理篇

- 促进班组建设新发展管理经验 //159
- 干部交流挂职（培养）锻炼机制的探索与思考 //164
- 职位命题 集才聚变 破解难题 创新中层干部队伍建设 //168
- 浅谈如何加强电力企业人事档案管理 //172
- 浅谈新形势下供电企业基层班组“减负”的实践 //175
- 探索干部培养锻炼的一种有效途径 //179

七、人才开发篇

- 电力企业生产技能型青年员工职业生涯管理研究 //185

- 构建供电企业骨干队伍培训与开发管理体系 //193
- 构建人才建设新机制，诠释师带徒活动新内涵 //198
- 浅谈电力企业基层青年员工的培养方法 //201
- 优秀人才个性化培育探析 //206
- 变电检修技能人才培养探析 //210

八、 人力资源信息与统计篇

- 供电企业人力资源 SWOT 分析与员工职业生涯管理 //217
- 人力资源管理信息系统完善提升 //223



一、劳动组织篇

“大所制”管理案例



- 作者姓名：吴悦倩 何健强
- 单位名称：国网湖州供电公司

摘要：为深入推进“三集五大”体系建设，进一步优化供电所业务运作流程，提升供电所工作效率和服务水平，××供电公司以“管理集约化、机构扁平化、作业专业化”为原则，按照“供电所+供电服务站”机构设置模式，科学优化供电所设置，将原有的11个供电营业所优化整合为3个供电所，加大了对供电所机构、人员与业务的专业化、集约化管控程度，以标准化建设为依托，建立健全一线人员激励机制。“大所制”运行一年多时间里，全县供电区域内农村电网供电保障能力和供电所基础设施、人员技能、供电质量、绩效指标、服务水平等明显提升。

一、具体问题描述

××供电公司“大所制”设置和优化对象为供电所，专业管理涵盖标准化管理模式所有内容，人员为从事供电所管理岗位的全民员工、高低压配网运维、故障抢修、低压用户营业用电的农电用工和从事辅助岗位的劳务外包用工。

按照供电所机构优化设置实施方案，完成“大所制”机构设置和人员配置，精减供电所数量，加强专业化管理力度，理顺对供电所的管理模式，解决供电所人员混岗、结构性缺员等突出问题，优化事故值班人员安排，提高全员工作效率，以业务类型专业化、配网运检一体化、资源利用最大化、管理模式标准化为目标，实现对供电所管理的职责清晰、流程顺畅、业务优化，提升供电所的专业管理水平和优质服务水平。

二、主要思路和方法

按照省公司深入推进“三集五大”（实施人力、财力、物力集约化管理，构建大规划、大建设、大运行、大检修、大营销体系）体系建设的统一部署，全面加强供电所管理，优化整合了供电所机构设置和人员配置，加强关键岗位管控，强化专业化、标准化管理力度，加强一线员工积分制激励考核，加强教育培训和农电队伍建设，全面提升农村电



网的供电保障能力和供电服务水平。

(1) 按照“供电所+供电服务站”模式整合优化供电所机构设置,统一供电所名称、管理模式,按照集约化、专业化方向,优化业务流程,提升工作效率。

(2) 以“一所多镇或多镇”“规模折算系数”“供电面积”“供电管辖范围在3个乡镇及以上”为基本条件,重新设置供电所,重新划分供电管辖范围。

(3) 城区不设置供电所,相关的生产、营销业务分别由检修(建设)工区和客户服务中心承担。

(4) 撤销原农电工区,设立乡镇供电所管理部,除负责归口管理职责外,实际承担二级生产单位的职责,并通过这一机构的设立,同时统筹管理、协调、考核各乡镇供电所工作。

(5) 岗位实行分层分类管理,解决部分结构性缺员问题,防范用工风险,优化用工策略。

(6) 强化专业管理,人员配置一岗多责、一专多能,实施供电所同业对标,形成供电所竞争激励机制,提升供电所专业化管理水平。

(7) 结合“台区经理制”模式下的积分制绩效考核体系,实现全员绩效考核体系,提升人员劳动效率。

1. 优化供电所机构设置

(1) 机构精简前。××供电公司原有乡镇供电营业所组织体系,按照“一所对一镇”的原则设立乡镇供电营业所(班组建制),各供电营业所下设1个营业服务组和1个生产运行组。原有供电营业所11个,供电面积896平方千米,供电区域内共有11个乡镇、151个行政村,营业户数153 607户,公用配电变压器2977台,2012年低压总供电量40 596万千瓦时。供电营业所共有369人,农电工321人,其他劳务外包48人。

(2) 机构精简后。按照“供电所+供电服务站”模式整合优化供电所机构设置,供电所下设营业班、高低压配电班,设置供电服务站。机构优化后成立了3个供电所。供电面积896平方千米,供电区域内共有11个乡镇、151个行政村,营业户数163 984户,公用配电变压器3182台,2013年低压总供电量47 897万千瓦时,同比增长17.99%。截至2014年9月底,供电所共有344人,农电工314人,其他劳务外包30人。

2. 清晰供电所职责界面

(1) 供电所管理界面。运维检修部[检修(建设)工区]是供电所生产业务的专业管理部门,负责供电所的高低压运检业务规范;客户服务中心(营销部)是供电所营销业务的专业管理部门;其他各相关部门按照专业分工,分别承担供电所的专业管理职能。

原农电工区撤销,成立乡镇供电所管理部,在形式上并入营销部(客户服务中心),作为一个独立的二级生产单位,在各部门专业管理的前提下,承担对乡镇供电营业所综



合事务管理的职责。

(2) 区域界面。××地区 10 千伏线路及配电设施、城区低压设施的运维由检修（建设）工区配电运检班承担，城区的营销业务由客户服务中心承担。

按区域划分，××供电所为低压所，负责所辖区域内农村低压电网的运维和营销业务工作；××、××供电所分别负责所辖区域内的 10 千伏配网设备、低压电网的运维和营销业务工作。

(3) 职责界面。供电所主要工作职责：供电所实行“营配合一”模式，负责所辖区域内的农村 10 千伏配网设备运维（除武康所）和低压电网运维、抢修和故障抢修工作；负责各类用户营业受理；负责所辖区域内低压用户业扩、勘查、抄表催费、装表接电、用电检查工作，表现为地域化管理的组织模式。

涉及配网运维、营销业务的分界点为：检修（建设）工区配电运检班负责××地区 10 千伏及以上配电线路的运维及抢修工作，负责××城区的低压运维及抢修工作；客户服务中心负责高压专变用户及城区用户的用电营销业务。

3. 规范供电所岗位配置

(1) 岗位配置。实行专业化分工、协同化作业、“1+1”台区经理制管理模式，下设营业班、配电班、供电服务站，供电所按定员测算状况及实际需要设立所长（副所长）、安全员、技术员、客户服务兼综合事务管理员、营业工、运检工等岗位，实行一人多岗、一岗多责的运作模式。班组人数在 15 人及以上，设置副班长（站长）。

(2) 人员配置。供电所设所长 1 名，为中层管理人员。所长、高压运维班班长和供电所管理人员为全民人员；副所长、低压运维班及营销业务人员为农电人员，辅助用工为劳务人员，双方均熟悉目前电网的运维状况，以岗位区分界别，达到稳定过渡的目的。

(3) 人力资源保证。通过统一明确供电所工作职责和班组设置，强化关键岗位管控和人员配置，选派年轻优秀骨干、后备干部到供电所任职，将高校毕业生优先安排在供电所关键岗位锻炼，将具有供电所所长任职经历作为干部提拔的重要条件等一系列措施来确保供电所的人力资源得到保障。其中供电所的所长以及安全员、技术员等管理岗配置了全民人员，以岗位隔离，既消除了混岗，又保证了核心业务的顺利开展。

4. 推进供电所标准化建设

(1) 按照“建设标准化、基础管理规范化、工作过程流程化、作业组织专业化”的“四化”管理要求，全面建立职责、流程、制度、标准、考核“五位一体”的工作机制，综合管理坚持抓基础、抓管理、树亮点，扎实推进标准化供电所建设。

(2) 推进供电所管理标准统一化。按照《国家电网公司农电基础标准目录》，结合实际情况，形成了统一的供电所常用规章制度 44 个。2014 年结合班组减负工作，大力推进“一线班组信息系统综合应用平台”应用力度，整合资料台账类型，统一明确资料



格式,供电所资料台账由原来的 92 项减少至 60 项,基础资料达到了简洁、实用和规范,系统数据得到共享,提升了班组工作效率。

(3) 加强了供电所基础设施的标准化建设。“大所制”后,3 个供电所都具备了独立的办公营业用房,设立了标准化 24 小时承诺值班抢修室、标准化工器具室、标准化备品备件室、标准化资料室、标准化档案室、标准化表库、标准化供电所监控平台和统一标志标识,树立了标准化供电所的品牌形象。

(4) 专业管理实施标准化。启用 0.4 千伏标准化作业指导书,统一配电装置形式,编制了 10 千伏配网类 25 种、0.4 千伏配网类 19 种的现场标准化作业指导书;借助配电线路现场标准化作业辅助系统,搭建了一套科学实用的作业体系,实现了配电装置标准化。该项目获得了省电力公司县级供电企业科技成果二等奖。现场作业模式实行标准化,以××供电公司独有的“六化”模式,在全省试点实施了农排线路改造工程,“立新废旧、延高缩低、智能绝缘、户片结合”的模式效果显著,此项课题获得省电力公司系统企业管理创新成果二等奖。

5. 建立供电所考核激励机制

(1) 健全供电所考核机制,以供电所全员绩效精益管理为基础,在完善供电所“同业对标”的基础上,制定了《××供电公司供电所全员绩效精益管理办法》,细化了一线员工《绩效计件工分指标库》和《关键事件指标库》。督导 3 个供电所出台了二级班组绩效精益管理办法,以深入实施“台区经理制”为抓手,全面实行工作积分制为考核重点,构建了供电所科学、合理、高效的全员绩效精益管理体系。

(2) 实施供电所全员绩效“精益计分制”,实现了供电所对班组(服务站)、班组对员工的三级目标考核。人人有指标、人人有考核,每个岗位均有自己的通用、专业工分。通用工分量化环境卫生、劳动纪律、优质服务、有效执行力等常态化管理内容,每项都有界定的分值;专业工分是将个人工作内容、任务完成情况等具体分值量化,得分情况与收入挂钩,并将“精益计分制”全员绩效与个人的评先评优相结合,激励一线员工的创先争优。

(3) 以××供电所为试点,对“1+1 台区经理制”考核模式进行优化,开展了台区经理“同岗对标”,考核中突出了多劳多得、差异相对控制的原则,即:根据台区经理工作项目的安全风险、技术含量、技能要求、责任大小、劳动强度、工作时间等要素建立不同的分值标准,形成一个岗位标准指标库,对照标准指标库,按月对台区经理完成的工作任务进行积分汇总量化考核,最终以积分多少作为班组员工绩效的评价依据。运行一段时间以来,绩效奖金差距控制在 250 元左右,既保持了相对平衡,又保护了员工的积极性,取得了良好的实效。

6. 加大供电所人才队伍建设

(1) 加强教育培训,提升供电所员工队伍的学历层次。“大所制”以来,公司以基层



单位和一线员工需求为主导，专业岗位要求为导向，分层分类制订年度教育培训计划，通过与上海电院联合办学，开办“供用电技术”专科班和“电力系统及其自动化”专升本授课等形式，提升供电所员工的学历教育水平和专业结构。目前，参加上海电力学院合作办学的专科、专升本在读员工 34 人次，供电所大专及以上学历人员比率为：××供电所 38.4%，××供电所 44.1%，××供电所 28.7%。

(2) 出台激励措施，助推供电所人才当量的提升。考虑到供电所农电员工大多数学历层次较低、职业技能和专业技术等级基本为零的状况，出台了《农电人员技能补贴补助方案》，规定取得农网配电营业工高级工、技师的员工，每月补贴 100~300 元/人。该补贴方案的实施，大大提高了农电工的积极性和主动性，2013 年参加农网配电营业高级工培训及取证共 84 人，2014 年参加农网配电营业高级工及技师鉴定报名共 90 人。

(3) 制定人才发展通道办法，培养供电所优秀人才。“大所制”以来，公司开展了对供电所的人力资源诊断分析，摸清家底，通过与“管理、技术、技能、劳模”四个人才发展通道相结合，采取有针对性的、个性化的优秀人才培养策略，培育了一批供电所经营、管理、技术和技能人才。截至 2014 年 9 月，供电所有 1 名优秀人才被省公司评为首席技师（四级）、1 名被市公司评为六级优秀技能人才、4 名被县公司评为八级优秀技术、技能人才；1 名优秀人才获省部级劳模称号，1 名优秀人才获地市级劳模称号。

(4) 依托“劳模工作室”，提供人力资源保障。公司农电管理基础较好，经多年培育，农电人员中涌现了大批人才，其中以“××劳模创新工作室”“××高技能创新工作室”为引领，发挥专家人才的作用，积极创造条件，强化对供电所技能、技术人才的培养，采取专家现场讲授、设立科技项目课题、专利成果发表、科技论文交流等多种措施，激励了一批供电所优秀人才的脱颖而出，为供电所的发展提供了有效的人才资源保障。

三、效果和经验

(1) 专业协同优势更加明显。供电所机构优化后，供电所实现高、低压运检合一，对现有高、低压配网的生产人员进行整合，农村高、低压线路归属同一个单位，无论是技改、大修、故障抢修、政策处理和优质服务，专业协同能力明显增强。

(2) 工作效率有很大提升。主业人员和农电人员根据工作界面实行岗位分层分类管理，解决了混岗问题，防范了一定的用工风险；机构整合后供电所内的管理专职和营业窗口相应减少，一线人员通过优化配置，抢修和值班力量加强，专业化程度趋强，工作效率提高。

(3) 标准化建设更趋完善。供电所已建立了职责、流程、制度、标准、考核“五位一体”的工作机制，基础管理形成了体系化；信息系统平台一体化后，实现了资源共享和闭环管理，业扩报装、计量管理、抢修管理、缺陷处理、设备管理等流程统一规范，供



电所标准化管理水平有效提升。

(4) 服务品质进一步优化。“大所制”后，将农户的农业用电全面纳入公司直供直管，报装接电、抄表收费、故障抢修等直接由供电所负责，农户享受与城镇用户无差异化的供电服务，实现了供电服务同质化；供电所还创先推行了“两个清单”，主动接受群众监督，试点开展了小微企业“用电管家”服务，用户满意度持续提升。

(5) 人才当量进一步提高。实施供电所同业对标以来，在公司出台措施的有效激励下，各供电所形成了你追我赶的竞争机制，人才当量这项弱项指标明显提升。

(6) 绩效考核效果显著。一线员工积分制考核实施以来，员工的绩效奖金直接与个人月度积分挂钩，通过台区经理之间的同岗对标，强化了激励机制，大大激发员工的潜在能力，供电所在安全生产、营销管理和供电服务等方面的业绩指标得到了大幅度的提高，带动了公司的整体业绩上升。

(7) 属地化协调能力趋强。供电所优化整合后，在职能上更趋于专业化管理，可以良好地发挥集中作业的优势；保留了乡镇供电服务站，保留了效率优先、优质服务和区域分布等因素，满足了抢修的时限要求，确保了低压的生产管理可控、能控、易控，保留了与地方沟通协调上的纽带与桥梁作用，有利于工作协调。

××供电公司“大所制”管理典型经验已在多个供电所推广应用，以争创国家电网公司供电所标杆单位为目标，以供电所同业对标为抓手，实施供电所管理提升年活动。实施一年多时间以来，供电所的管理水平、创新能力和工作指标都有很大的提升，取得了显著的效果。

规范岗位管理、助推人力资源集约化管理



- 作者姓名：沈海华 何健强
- 单位名称：国网湖州供电公司

摘要：近年来，××供电公司以国家电网公司人力资源集约化管理为指导，在岗位规范化、标准化方面狠抓落实，优化岗位结构，强化管理基础，在定机构、定编制的基础上，开展了规范有序的岗位管理工作，建立了统一规范岗位管理体系，夯实了人力资源集约化管理基础，为适应“三集五大”要求、加快实现“两个转变”目标做出了有益尝试，各项工作取得显著成效。

一、具体问题描述

××供电公司按照省公司的要求，在规范组织机构和岗位管理方面做了大量的工作，建立起相对规范的岗位体系。但仍然存在岗位设置和人员配置不尽合理，岗位管理不到位以及和职工退休不匹配等现象，与上级单位的要求存在一定的差距。

二、主要思路和方法

1. 规范岗位设置、优化工作分析

××供电公司通过访谈、调研，对本部、二级机构、县级供电企业三个层面，涉及管理、输电、变电、配电、营销、生产辅助六大类专业的岗位体系设置现状进行了剖析与梳理，在论证设置的合理性与必要性前提下，提出具有适应性和可操作性的岗位设置优化方案。

通过深入分析每个岗位人员素质要求（任职条件）、职责、权利、工作内容、内外联系等岗位要素，经筛选、对比、论证，确定岗位名称和岗位要素，共优化设置 534 个岗位，编写完成了 534 份岗位说明书。

2. 建立职级体系、强化统一管理

在规范岗位设置和优化岗位说明书的基础上，建立岗位评估模型，组织专家从岗位投入、过程、产出三个方面，对知识技能深度广度、知识技能获取难易、工作环境、