

B^E_P

地市供电企业管理 最佳实践



例

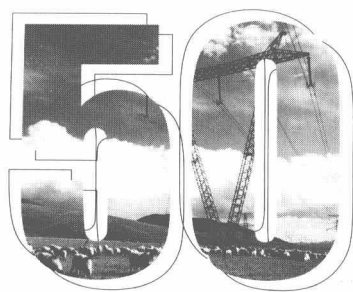
国家电网公司高级培训中心 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

BEST
PRACTICES

地市供电企业管理
最佳实践



例

国家电网公司高级培训中心 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书汇编了国家电网公司地市供电企业负责人在企业管理中的最佳实践案例，共计53篇，分为安全生产、营销服务、农电管理、党建管理和文化建设、综合管理等。

本书可供基层供电企业各级管理者参考之用。

图书在版编目（CIP）数据

地市供电企业管理最佳实践50例 / 国家电网公司高级培训中心
编. — 北京: 中国电力出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5123-8530-6

I. ①地… II. ①国… III. ①供电 - 工业企业管理 - 案例 - 中国
IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 269912 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>）

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015 年 11 月第一版 2015 年 11 月北京第一次印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 26.25 印张 396 千字

定价：68.00 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 焦保利 潘玉明

委 员 李洪强 葛旭波 刘贵欣 李伟阳

编 写 组

组 长 李 莉

副组长 陈东平 耿 岚

成 员 闫 雨 石德禄 谢 清 李 峥 蒋坤云 闫 涛

吴 晶 曾宪超 周 密 刘 心 王 玥 刘百川

潘寒梅 余东华 滕开雯 叶得刚 张晓赞 于 岚

辛丽娜 张晓玉 周亚辉 黄 珂 刘佳琪 程璐楠

迟卫东 王 慧



前言

为持续提升地市供电企业党政主要负责人能力素质，促进地市供电企业管理提升，按照国家电网公司统一部署，2014 年国家电网公司高级培训中心承办了公司系统地市供电企业党政主要负责人培训项目。该项目共计 6 期培训班，来自 286 个地市公司的 545 位党政主要负责人参加了此次培训。

依托培训项目“两个带来”（带来所在单位管理中的最佳实践案例，带来工作中的困难和问题）的培训交流成果，国家电网公司高级培训中心共收集地市供电企业管理实践案例 551 篇。借鉴 2013 年县供电企业管理最佳实践案例的评选经验，按照“推选审改”（学员推荐、高培遴选、专家评审、学员修改）流程，国家电网公司高级培训中心规范评选标准，严格评选流程，层层把关，步步审核，从 551 篇案例中精选出 53 篇案例并汇编成集。本书的案例共分为安全生产、营销服务、农电管理、党建管理和文化建设、综合管理五大类别，每篇案例除介绍案例背景、提炼案例亮点外，还聘请相关领域专家撰写点评意见，以促进案例的推广和使用。

本书的出版得到了国家电网公司总部多个部门领导和公司系统多位专家的大力支持，在此一并致谢。本书是《县供电企业管理最佳实践 100 例》的姐妹篇，可为广大基层供电企业经营管理提供鲜活的实践经验。衷心希望本书的出版能为国家电网公司深入推进“两个转变”作出应有的贡献！

目录

前言

一 安全生产 1

以“五小五敬畏”共享平安主题教育活动为载体 推动企业实现本质安全 刘玉树 2

检修试验一体化管理新模式 提高电网设备健康水平 艾建民 9

推行岗位人员安全等级认定 夯实“三集五大”安全管理 马少寅 15

拓展变电运维一体化 向运检一体化纵深发展 乐振春 27

建设配网调度控制系统及配网抢修调度系统 提升供电可靠性和优质服务水平 韩晓言 34

创新推行变电运维“常白班”值班模式 提升运维效率 王军利 42

开展“创建 5A 级电力客户”活动 推进客户安全隐患治理 许志龙 48

安全技能分级认证 风险防控有效落地 唐志津 53

开展配电自动化管理专项攻坚 推进配电自动化系统建设应用 孙兴泉, 张平, 杨霖 62

二 营销服务 69

探索实施“主动抢修”新模式 优化智能配网“最后一公里” 陈锡祥 70

实施“网格化服务” 适应“三集五大”新形势下的电力营销服务 李小平 76

你用电 我用心 以真情 化坚冰 赵晨 84

建立“量价费损”监测平台 实现运营动态在线监测 王斌 91

坚持客户导向 打造“彩虹·心立方 6812”服务模式 刘加国 96

建设配网标准化、一体化抢修服务体系 变“被动抢修”为“主动抢修” 卢刚 104

试点同期线损管理 提高线损管理水平 金玉琪 110

创新营配调业务一体化 提高配电网经营管理水平 陆惠斌 116

构建“五五”服务体系 助推电网品牌建设 胡大明 128

三 农电管理 135

“包片进村”架企业与农村用电客户“连心桥” 金富怀 136

推进配电台区标准化建设 提高企业精细化管理水平 赖永萍 141

农村配电网运行监测系统上线运行 促进农电管理发展 姚劲松 147

建立居民电气安装维修服务站 形成电气安装维修服务新模式 吴骏 153

推进基层供电所标准化建设 提升农村用电管理水平 周宇 159

构建内外工作平台 推动项目前期提速 吴耀文 165

四 党建管理和文化建设 171

传播国家电网公司“五统一”企业文化 在三个层面同步“落地” 薛岩 172

建设“道德讲堂”传播企业文化 韦士明 179

“支部联创”工作法 提升基层党组织凝聚力和创新力 林涛 186

搭建“六个一”载体 推进学习型党组织建设 王宝华 192

关注党员需求 建设党员之家 激发先进性建设内在动力 李明 200

加强精神文明量化评价 提升党建科学化水平 王健 207

拓展企业文化“六渠道”传播途径 实施“五统一”企业文化传播工程 罗志远 214

实践供电所全景式文化管理 促进队伍建设和工作业绩硬实力增强 柳燕 224

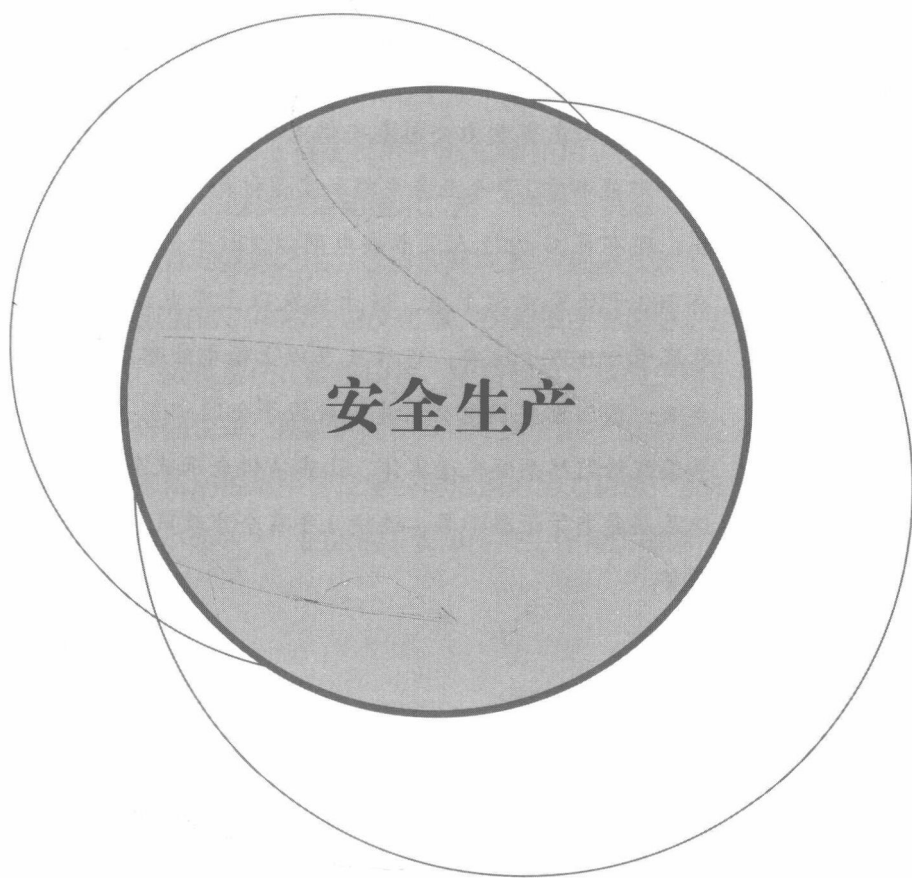
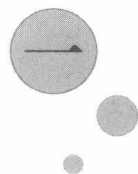
以提升“心能、体能、技能”为内质 构建与实践员工队伍建设模式 胡建旗 235

构建“6S学盒模型”建设一流学习型党组织 马爱杰 243

实施“用心”工程 促进“五统一”企业文化的落地深植 高小法 251

寻找身边“微感动”传递企业“正能量” 郑虎 259

- “3312”模式优化外部环境 助推电网发展 万卫 266
- 采用流程监控 解决管理“习惯性违章” 孙龙彪 274
- 建设市县一体化运营监测体系 创新与实践“三合一”运营监测模式 吴哲 280
- 以电网规划为导向 以供电企业为管理主体 创新电力设施迁建工程管理新模式 钱梅林 289
- 推行“三个优化”全员绩效管理 实现员工与企业共同发展 周铁钢 298
- 解决“一县两公司” 探索发展出路 王嘉明 306
- 建立核心管理人才选拔培养模式 提升全员素质 周敬东 314
- 传承劳模精神 提升全员素质——国网嘉兴供电公司首创“劳模工作室”模式 娄为 322
- “四个一结合”依法确认电力设施保护区 欧阳俊 329
- 实践“四项举措” 完善人才体系 郭建府 335
- 构建县供电企业“三重一大”决策 报备信息管控系统探索与实践 李顺平 349
- 提升班组建设管理 推动企业蓬勃发展 任志刚 357
- 推进电力“雅安模式” 促进雅安经济跨越式发展 何勇 363
- 落地实践统一的企业文化 探索培训管理“六支催化剂” 贾英林 372
- 构建市县供电企业一体化管理体系 实现市县管理接轨、一体化发展 陈关贤 386
- “两强化 一加快”破解城区变电站“落地难” 付红军 395
- 推进“市县一体化”项目管控中心建设 打造电网建设“一体化”指挥平台 吴越 401



以“五小五敬畏”共享 平安主题教育活动为载体 推动企业实现本质安全

作者：刘玉树

单位：国网山东省电力公司泰安供电公司

职务：党委书记

单位简介

国网山东省电力公司泰安供电公司始建于1973年，下辖11个职能部室、7个业务支撑和实施机构，以及4个县供电企业，现有员工4272人。泰安电网以220千伏为主网架，网内有500千伏变电站1座，35千伏及以上变电站135座，变电总容量960万千伏安，35千伏及以上输电线路2855千米。近年来，国网泰安供电公司先后被授予全国“五一”劳动奖状、全国纪检监察系统先进集体、山东省供电示范企业、山东省先进基层党委等荣誉称号，连续8年在全市政风行风评议中名列前茅。

内容摘要

国网泰安供电公司从提高现场工作人员的敬畏意识入手，加大企业文化落地工程实施力度，以“制度化+人性化”为管理理念，创新开展“五小五敬畏”共享平安主题教育活动，推动安全管理的由制度管控向文化引领的迈进，提升干部员工本质安全意识，将风险隐患控制消灭在萌芽之中，确保了企业安全生产工作的长治久安。



具体问题描述

通过对近年来电力系统发生的人身安全事故案例的深入分析发现，事故的发生都存在一些共性原因：安全生产长周期下一线工作人员安全意识麻痹，对安全规程和制度缺乏敬畏之心；管理人员安全意识不强，对大型重点工作关注多，对小型和临时性工作存在管理缺位现象；现场安全管理较粗放，对一些细节重视程度不够。

实践证明，只有将企业文化融入中心工作，才能推动企业文化实践真正实现落地，进而发挥企业文化在推动企业科学发展中的引领作用。国网泰安供电公司遵照省公司“善小·共享平安”主题实践活动要求，把“图难于其易、为大于其细”的善小理念融入安全生产的教育和管理之中，创造性开展了“五小五敬畏”（五小——小节严管控风险、小人之心抓监督、小惩大诫反违章、小处着手除隐患、小心谨慎保安全；五敬畏——敬畏细节、敬畏责任、敬畏规程、敬畏制度、敬畏生命）共享平安主题教育活动。内提素质，外强管理，持续巩固和深化广大干部员工本质安全意识和安全责任，全力提升作业现场风险防控水平，在全公司范围内努力营造“我安全、我幸福”的工作氛围，实现了“善小而效大”的目的，安全生产工作持续稳固。



主要思路 and 做法

（一）主要思路

敬畏之心是一种做人态度、人格修养，更是一种人生的智慧，人常怀敬畏之心，做事就能时刻冷静，步步细心。作为电力员工守护万家灯火，更要常怀敬畏思想；勿以善小而不为，勿以恶小而为之，安全生产事关全局，关系企业发展根基，与员工的平安幸福息息相关，必须强化“细节决定安全”的忧患意识，突出“严细实”抓安全，把责任细化到每一个岗位、每一名员工，把制度落实到每一个现场、每一个环节，以小细节堵塞大漏洞、以小举措保证大安全；以文化引领安全，树立“我安全、我幸福”的安全理念，把优秀的安全文化根植每个员工心中，真正做到“我要安全、我会安全、

我能安全”，人人共享平安。只有对安全生产极端重要性的认识上去了，对安规、管理制度有了敬畏之心，员工的思想才能时刻筑牢防线，作风才会真正转变，安全生产“第一、至上”的地位才不会动摇。

（二）主要做法

1. 敬畏细节，小节严管控风险

（1）筑牢思想防线。教育岗位工作人员从身边的每一件小事做起，研究每一项工作计划、做好每一份指导书、填好每一张工作票、开好每一次开工会、控制每一个风险点，将安全牢牢抓在自己手中，严培训、严作风、严管控。

（2）落实安全保障措施。依据防人身伤害特别措施 30 条，制作生命保障卡，各级人员随身携带，严格执行、严禁越线；搭建安全信息发布平台，依据各班组专业分工，提前编制工作内容、危险点及安全措施，通过短信的形式发送至每一名员工手机，使员工做到心中有数，提前预防，从而实现安全生产的管控。

（3）创新载体形式。调度专业开展“善小·阳光调度术语规范化”活动，防控因术语不规范的指挥性违章；运检专业绘制承载力分析“四色图”，防控指挥性、作业性违章；营销专业推行“两卡一票一记录”安全管理模式，提高检验检测等计量作业现场安全管控水平；安监部门组织市县公司“两票”执行检查，规范市县公司安规执行的统一标准。

（4）用小举措夯实安全基础。国网宁阳供电公司将“善小”理念运用到秋检工作，小统筹提效率，超前谋划，将大修、技改、定检等工作纳入秋检计划，各相关单位上下联动，综合安排工作任务，提高工作效率；小评估减压力，检修前对所有的检修项目进行现场评估，对工作量依次分解，及时调整和补充人力和物力，确保秋检高质量有序进行；小延伸优服务，成立便民服务小分队，边检修边对设备进行隐患排查，同时兼顾安全用电常识宣传、维修农用电器设备等，为农业生产用电积极提供服务。

2. 敬畏责任，“小人”之心抓监督

（1）明确责任管理到位。各级管理人员严格按照到位监督标准到岗到位监督，落

实监督责任，以“三个强化”实现“三个确保”，提高“现场发现不了问题是最大问题”的认识，抓好全过程监督，深入开展“我为安全做贡献”专项活动，加大对现场监督人员的量化考核，将责任落实到位、风险防范到位、重点管控到位，宁当勇担责任的“小人”，不做不负责任的“老好人”。

（2）建立安全生产责任体系。落实责任，建立“横向到边、纵向到底”的安全生产责任体系，层层签订安全目标责任书，保障安全责任传递到岗、落实到每一个人；严格责任追究，做到铁腕执行、铁面问责；制订无违章保障书，建立职工违章档案，时刻掌握职工安全动态；开展员工安全绩效面谈，消除心理隐患，帮助员工更好地认识与履行责任。

（3）开展“安全文化进家庭”。以亲情巩固责任，以“葛麦斯安全法则”为指引，开展“安全文化进家庭”活动，激发家庭对员工平安的亲情感召力，向员工家庭发放“安全告知书”，带着亲情抓违章，防止员工思想或身体带病作业，实现企业—员工—家庭三方安全共赢。

（4）监督排查严格精细。自主开发了“管理人员现场到位监督评价系统”，管理人员将到位监督发现问题录入系统，直至监督问题整改完成。系统将人员到位次数、发现问题和整改完成情况自动排名，增强监督履责的责任心，促进各级人员安全职责和责任制的落实。

3. 敬畏规程，小惩大诫反违章

（1）严格执行安全规程。倡导“查禁一次违章就是做了一件善事”的思想，树立“查禁违章是对职工最大的关心，确保现场安全是给职工最好的福利”的理念，“宁听骂声、不听哭声”，严抓严管，敢抓敢管。建立员工违章档案和善事档案，每月通过月度分析会通报反违章工作情况，对作业性、指挥性违章人员进行教育培训，对装置性、管理性违章进行月度跟踪。

（2）成立安全督查队。针对作业现场存在有章不循、遵章不严等问题，提出“大范围督察、全过程反违、大力度处罚”的大安全管理思路，成立了安全督察队，通过“考、问、查、看”对各类作业现场进行全过程安全质量督察。建立了以国网泰安供电

公司、基层单位和班组为主体的三级安全监督体系，发现不安全现象及时纠正，使每时每处都处于严密监护的控制之中。安全督察队对各类违章整改情况进行跟踪，人员的反“习惯性违章”意识不断得到增强。

（3）开发规考试软件。为巩固培训成果，开发考试系统，以考促培，推行月调考，车间周调考，该系统可以自助进行全业务考评，依据岗位生成差异化试题，根据答题情况分析知识薄弱环节，给出学习培训建议。经过各专业 51 场共计 703 人次的使用，取得良好效果。

（4）加强现场安全理念教育。将安全意识落实到工作现场和员工思想行动中。配电运检室在春检工作中充分发挥文化引领作用，以文化促春检、保安全，自编自创了《春检工作“十了”歌》，提醒员工春检中的注意事项，提高全员安全意识。

（5）健全激励约束机制。各级管理人员带着感情查违章，带着亲情处理违章，将查禁违章作为管理人员到位的硬指标，紧盯到位、紧控行为、紧抓考核。每月通报反违章工作情况，每季进行工作总结。

4. 敬畏制度，小处着手除隐患

（1）开展隐患排查治理。结合“学安规、查隐患、抓整改、促安全”活动全面开展隐患排查治理工作，重新组织学习安规条文，针对自身专业特点分析存在的每一处人身、电网、设备隐患，完善设备、环境风险库，逐一制订整改措施，落实跟踪，闭环管理，排查精细、重点明细、督察严细，筑牢安全生产的“千里之堤”。对照 144 项排查重点，从人员、制度、管理、设备等各方面进行全方位摸底排查，成功发现治理 110 千伏陈家庄变电站重大安全隐患。2013 年共排查各类隐患 775 项，整改完成 728 项，其余 47 项均已采取综合防范措施，列入 2014 年跟踪整改计划。

（2）强化风险防范意识。由安监、调控、运检专业分别组织开展人身、电网、设备安全专项自查及消防、交通、信息安全等综合排查，强化保命意识，实现人身安全；强化风险意识，实现电网安全；强化质量意识，实现设备安全。

（3）实施计划刚性管理。完善应急预案，开展无脚本演练，提高事故应急响应速度、处置能力和应变能力；建立风险预警机制，加强应急值班，实行不定期电话、视

频查岗；推行一卡、一单、一手册“三个一”工作法，提高安全工作质量。

5. 敬畏生命，小心谨慎保安全

（1）筑牢“安全第一”思想。时刻保持小心谨慎的态度，将安全工作放在一切工作的首位，把安全工作作为一切工作的前提。加强安全教育培训，加强员工岗位安全技能培训，提高员工安全风险辨识、安全措施掌控和自我防护能力。

（2）深化安全管理实践。推进“责、防、和、登”的企业文化安全管理实践落地，培育先进的安全理念，强化班组安全建设，规范员工安全行为，保人身、保电网、保设备，做到时时想安全、处处抓安全，相互关爱，共保平安。

（3）实施“多元化”培训。按照定好调子、车间找准路子、班组迈开步子、个人沉下身子的思路，开展差异化安全培训。举办“安全大讲堂”，提高安全生产意识和安全技能；开设“固定课堂”，强化业务技能培训；设置“移动课堂”，强化现场操作技巧；启动“互动课堂”，由单纯的“你教我学”转变为“互通有无”。

（4）开展岗位练兵。新、老员工间开展“一对一”师带徒活动，发挥“传、帮、带”作用；成立“彩虹志愿服务队”，全过程参与春秋检工作，提升操作技能和综合素质；开辟“实训室”，完善心肺复苏等急救培训设施，提高员工的安全理论与技能水平；建立徐楼安全文化教育实践基地，从零开始抓安全，从点滴做起强素质。



效果和经验

“五小五敬畏”共享平安活动开展以来，国网泰安供电公司班子成员现场到位监督 116 人次，各级管理人员到位监督 1596 人次，查处整改问题 39 项，软硬实力得到大幅度提升，全员的安全意识明显增强，安全责任得到全面落实，监督管控坚强有力，排查治理有效彻底，全员关注安全生产工作的大安全格局基本形成。截至 2013 年 4 月 30 日，国网泰安供电公司实现安全生产 5706 天，在全国同规模供电企业中名列前茅，省公司现场督导和评价考核组给予高度评价，“安全生产月·文化周”活动到国网泰安供电公司开展专题调研。安全督察队到位 1085 人次，现场考问 615 人次，下发

备忘录 7 份。

除了在安全生产领域，国网泰安供电公司还将“善小”的创新思维向服务领域延伸，推出“善小”便民服务十项细则，积极开展差异化、亲情化便民服务，“95598”话务咨询量下降 12.6%；鼓励“小发明、小改革、小创造”，通过组建各类技师协会、攻关小组和创新工作室，为员工创新搭建平台、创造条件，已建立 QC 小组 136 个，25 余项 QC 成果荣获省部级以上荣誉。

2013 年 4 月，国网泰安供电公司被山东省委宣传部、山东省安全生产监督管理局、山东省总工会联合授予山东省安全文化建设示范企业。



“五小五敬畏”将企业文化建设融入安全生产管理，从细节入手，重塑干部员工对安全的敬畏之心，可以充分调动干部员工保安全的积极性、主动性，使安全工作的重要性、“安全第一”的思想根植员工心中，确保在思想上、认识上、行动上把安全生产放在第一位，切实提高本质安全能力和安全管理水平，营造出“相互关爱、共保平安”的浓厚氛围，宜在国家电网公司涉及现场安全生产工作的基层单位中广泛推广开展。

检修试验一体化管理新模式 提高电网设备健康水平

单位简介

国网江西省电力公司上饶供电分公司是国有大二型中央企业。共设有 13 个本部职能部门、7 个业务支撑和实施机构，在职职工 721 人。经营区域覆盖上饶、广丰、玉山弋阳、横峰、铅山、信州 7 个县（区）和三清山风景名胜区，供区面积 1 万多千米²，服务人口 460 万。区域电网含 500 千伏变电站 1 座，220 千伏变电站 7 座，110 千伏变电站 27 座，电网承载能力为 110 万千瓦。2013 年，全口径售电量 49 亿千瓦时，全网最高负荷 105.7 万千瓦。

内容摘要

统筹整合人员力量，主要是抽调县公司专业人员往市公司运检部成立集中检修试验班组，加强基础保障，对各县公司 35、10 千伏站所设备实行检修试验一体化管理，改变检修试验的无序和失控状态，落实检修试验规范化、标准化管理，提高电网设备健康水平。

作者：艾建民
单位：国网江西省电力公司上饶供电分公司
职务：总经理、党委副书记