



Complete Guide to Standardization Management of Electric Power Corporation



电力企业 规范化 管理操作范本

程淑丽 林才顺 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化

弗布克管理咨询系列

电力企业规范化管理 操作范本

程淑丽 林才顺 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

电力企业规范化管理操作范本 / 程淑丽, 林才顺编著.

北京: 人民邮电出版社, 2007.10

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16790-3

I. 电… II. ①程…②林… III. 电力工业—工业企业管理 IV. F407.616

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第139621号

内 容 提 要

本书介绍了电力企业规范化管理的七大步骤, 是电力企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书内容涉及电力企业的组织结构设计、流程管理设计、职位说明书的编制、职能分解、目标管理、绩效考核体系设计共计七大方面, 提供了电力企业规范化管理的制度、工具、流程和模板, 以便于电力企业及相关部门参照执行。

本书适用于电力企业从业人员、相关培训人员、咨询师以及高校相关专业师生阅读。

弗布克管理咨询系列

电力企业规范化管理操作范本

◆ 编 著 程淑丽 林才顺

责任编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.75

2007年10月第1版

字数: 172千字

2007年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16790-3/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本套操作范本图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

首先，体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成一个规范化管理体系设计的流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本套操作范本图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本套操作范本图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题

本套操作范本图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果读者对于本套操作范本图书的体系设计有何建议，恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编 者

2007年

前 言

目前,以厂网分离为主要标志的电力体制改革日趋深化,发电企业的积极性得到充分调动,我国电力工业获得了较大发展,全国发电装机容量至2006年年底已经超过了6.2亿千瓦。电力发展取得的成就,为国民经济持续、快速增长奠定了坚实的基础,为满足人民生活用电需求提供了可靠保障,同时也充分说明了电力体制改革方向的正确性。

然而,我国电力工业总体呈现出资源相对缺乏、结构和分布不合理、电力体制和运营机制及技术较落后的现状。电力体制改革还没有完全走上市场化的道路,没有让市场来配置资源,因而优势电力企业的效率仍有待提高,经济效益亦有较大的上升空间。

电力行业的基础性地位和公用性质决定了电力发展的最终目的是满足经济发展和人民生活的需要。电力企业要发展,要增加效益,首先应从内部改革入手,降低运营成本、优化人员结构、开展绩效考核与目标管理、设计合理的薪酬体系等,建立起规范化的管理体系。

以人力资源为基础的电力企业规范化管理,通过对电力企业的组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理这七大方面的阐述,为电力企业提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便于电力企业参照执行,是电力企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

各个电力企业在改革的过程中,可根据自身的特点进行有选择地参照,并根据自身的实际情况,有针对性地进行制度和模板设计,以使其更加符合本企业发展的实际情况。经过几十年的发展,我国电力企业从管理基础、人才储备、经济效益等方面均已具备了实施规范化管理的条件,电力企业应积极转变自身思想观念、管理习惯,在企业内部推行规范化管理,这必将对我国电力行业的发展带来深远影响。

在本书编写的过程中,郝小栋、郭婷、崔淑丽负责资料的收集和整理以及数字图表的编排,徐彦君、郭大鹏参与编写了第一章和第二章,孙大伟、乌兰参与编写了第三章,丁文明、杜良毓参与编写了第四章和第五章,程海洋、么秀杰参与编写了第六章,樊晨光、井友参与编写了第七章,魏诗明、王淑霞参与编写了第八章,袁功鑫、迟语心参与编写了本书的第九章,全书由程淑丽、林才顺统筹定稿。

编 者

2007年9月

目 录

第一章 中国电力与电力企业概述	1
第一节 我国电力发展沿革与现状	1
一、我国电力工业发展历史回顾	1
二、我国电力工业发展现状	1
三、中国电力工业发展探索	3
第二节 我国电力企业的问题及规范化管理探讨	4
一、我国电力企业存在的问题	4
二、电力企业实施规范化管理	5
第二章 电力企业组织结构设计	7
第一节 组织结构概述	7
一、组织结构的特性	7
二、组织结构设计的内容	8
三、组织结构设计步骤	8
第二节 电力企业组织结构变革初探	9
一、电力企业面临的市场环境	9
二、体制改革后电力企业的资产管理	10
三、电力企业组织结构应具备的特点	10
第三节 电力企业组织结构范例	11
一、发电企业组织结构设计	11
二、电网企业组织结构设计	13
第三章 电力企业职能分解	17
第一节 职能分解的概念与层次	17
一、职能分解的概念与目的	17
二、职能分解的层次	17
三、职能分解的要求	18
第二节 职能分解的步骤和方法	19
一、职能分解的步骤	19

二、职能分解的方法	20
第三节 电力企业职能分解的重点	20
一、电力企业职能分解的重点	20
二、不同电力企业职能分解的重点	21
第四节 发电企业职能分解范例	21
一、投资发展部	21
二、市场开发部	22
三、企业管理部	24
四、生产管理部	25
五、安全监察部	26
六、工程管理部	27
七、科技发展部	28
八、技术管理部	29
九、财务部	30
十、审计部	32
十一、人力资源部	33
十二、行政后勤部	34
十三、办公室	35
第五节 电网企业职能分解示例	37
一、营销部	37
二、发展规划部	38
第四章 电力企业职位研究与职位设置	41
第一节 职能分解与职位设置	41
一、职能分解与职位设置的关系	41
二、职位设置的基本要求	41
三、职位的分类	42
四、职位设置的步骤	43
第二节 工作分析与职位研究	44
一、工作分析与职位研究的概念	44
二、工作分析与职位研究的步骤	44
第三节 电力企业职位设置范例	46
一、发电企业职位列表范例	46

二、电网企业职位列表范例（节选）	49
第五章 电力企业职位说明书	51
第一节 职位说明书概述	51
一、职位描述与职位说明书的概念	51
二、职位说明书的内容	51
三、职位说明书的作用	52
第二节 职位说明书的编制与管理	53
一、职位说明书的编制流程	54
二、职位说明书的管理与应用	55
第三节 电力企业编制职位说明书时应注意的问题	56
一、注意各层次之间的沟通	56
二、注意内容不要过繁或过简	57
三、注重职位特性	57
第四节 发电企业职位说明书范例	58
一、企业总部职位说明书	58
二、投资发展部职位说明书	70
三、市场开发部职位说明书	74
四、企业管理部职位说明书	78
五、生产管理部职位说明书	82
六、安全监察部职位说明书	86
七、工程管理部职位说明书	90
八、科技发展部职位说明书	94
九、技术管理部职位说明书	98
十、财务部职位说明书	102
十一、审计部职位说明书	106
十二、人力资源部职位说明书	110
十三、行政部职位说明书	114
十四、办公室职位说明书	118
第五节 电网企业职位说明书范例	122
一、营销部部长	122
二、发展规划部部长	124

第六章 电力企业目标管理	127
第一节 目标管理概述	127
一、目标管理的概念	127
二、目标管理的层次	127
三、电力企业实施目标管理的意义	128
第二节 目标管理过程	129
一、目标分解	129
二、目标管理	132
第三节 电力企业目标管理应用工具	135
一、目标管理经济责任书	135
二、目标管理应用表单	136
第四节 发电企业目标管理体系范例	141
一、企业总部目标分解	141
二、各部门目标分解	143
第五节 供电企业目标管理体系范例	147
一、营销部目标分解表	147
二、发展规划部目标分解	147
第七章 电力企业绩效考核	149
第一节 绩效考核概述	149
一、绩效考核的定义	149
二、了解绩效考核的功能	149
三、掌握绩效考核的内容	150
四、坚持绩效考核的原则	151
第二节 绩效考核的实施	151
一、绩效考核的实施流程	152
二、绩效考核的具体实施	152
三、电力企业关键业绩指标考核	157
第三节 发电企业绩效考核体系范例	159
一、公司总部绩效考核	159
二、投资发展部绩效考核	164
三、市场开发部绩效考核	166
四、企业管理部绩效考核	167

五、生产管理部绩效考核	169
六、安全监察部绩效考核	170
七、工程管理部绩效考核	172
八、科技发展部绩效考核	174
九、技术管理部绩效考核	176
十、财务部绩效考核	177
十一、审计部绩效考核	179
十二、人力资源部绩效考核	180
十三、行政部绩效考核	182
十四、办公室绩效考核	184
第四节 供电企业绩效考核范例	185
一、营销部部长绩效考核	185
二、发展规划部部长绩效考核	186
第八章 电力企业薪酬福利体系设计	187
第一节 薪酬的一般原理	187
一、薪酬的概念及构成	187
二、薪酬设计的意义	188
三、薪酬设计的原则	188
四、目前电力企业薪酬存在的问题	189
第二节 薪酬体系设计	189
一、薪酬体系设计流程	189
二、薪酬体系设计的实际操作	190
第三节 电力企业薪酬福利体系的实施	192
一、电力企业的薪酬结构	192
二、基本工资与技能工资测算	193
三、工资与职级的对应	196
四、员工奖金的发放	197
五、电力企业福利体系设计	198
第九章 电力企业管理流程设计与流程再造	201
第一节 流程管理	201
一、流程的概念	201

二、流程管理对企业的意义	201
三、流程图的绘制	202
第二节 流程再造	203
一、流程再造的概念	203
二、流程再造分析	203
三、流程管理与流程再造实施的建议	204
第三节 发电企业流程设计与流程再造的应用	206
一、企业战略管理流程与工作标准	206
二、投资项目选择管理流程与工作标准	210
三、立项手续办理流程与工作标准	213
四、规章制度建设管理流程与工作标准	216
五、生产调度管理流程与工作标准	220
六、生产计划管理流程与工作标准	223
七、安全生产管理流程与工作标准	226
八、研发管理流程与工作标准	229
九、技术管理流程与工作标准	233
十、火力发电燃煤管理流程与工作标准	236
十一、设备月度检修计划管理流程与工作标准	239
十二、设备检修缺陷处理流程与工作标准	242
十三、资金管理流程与工作标准	245
十四、审计管理流程与工作标准	249
十五、人力资源规划管理流程与工作标准	253
十六、治安保卫管理流程与工作标准	256
十七、办公文件管理流程与工作标准	259
第四节 供电企业流程设计与流程再造的应用	262
一、客户关系管理流程与工作标准	262
二、电网建设投标管理流程与工作标准	265

第一章 中国电力与电力企业概述

第一节 我国电力发展沿革与现状

电力工业是关系国计民生的重要基础产业和公共事业，安全、稳定和充足的电力供应，是国民经济健康稳定持续快速发展的重要前提条件。在经历了艰难曲折的发展后，目前中国的电力无论从装机容量到发电量都稳居世界第2位。

一、我国电力工业发展历史回顾

中国电力工业始于1882年，至今已经有120多年的历史。这120多年的历史大致可以分为以下三个阶段。

（一）起步阶段：1882~1949年，即新中国成立前，我国电力工业基本处于起步阶段，经历了67年艰难曲折的缓慢发展，1949年发电装机容量和发电量仅为185万千瓦和43亿千瓦时，分别居世界第21位和第25位。

（二）稳步发展阶段：1949~1978年，新中国成立后，党和国家领导人非常重视电力工业的发展，1978年发电装机容量达到了5 712万千瓦，发电量达到了2 566亿千瓦时，分别跃居世界第8位和第7位。

（三）全面快速发展阶段：1978年至今，是我国电力工业全面、快速发展的阶段，我国的发电装机容量和发电量先后超越了法国、英国、加拿大、德国、俄罗斯和日本，到2005年发电装机容量已超过5亿千瓦，居世界第2位。同时，电力技术方面也已经接近或达到了国际先进水平。

二、我国电力工业发展现状

改革开放的近30年来，我国电力工业虽然取得了举世瞩目的成绩，但在发展过程中仍存在一些问題，制约着其健康、稳定发展。

（一）电力工业发展现况

我国电力工业自建国以来的发展情况，可用图1-1来表示。

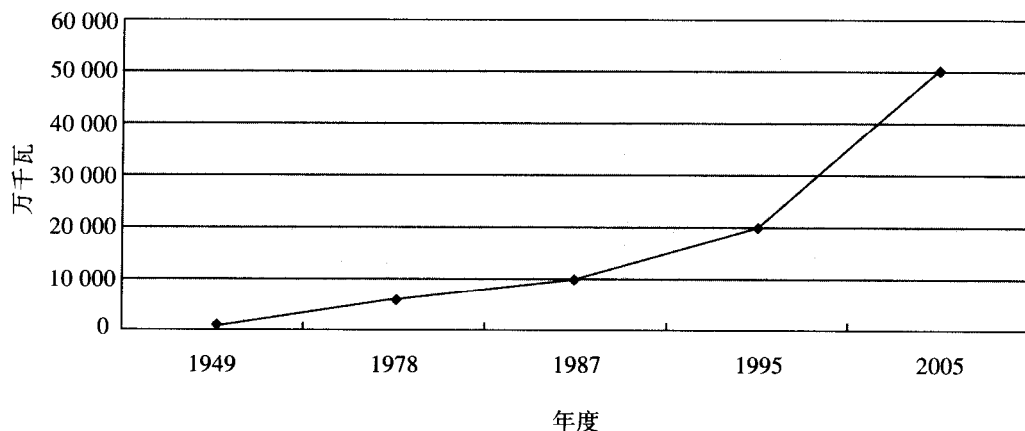


图1-1 我国发电装机发展示意图

另外，在电力技术方面，我国也已经接近或达到了国际先进水平。目前，我国60万千瓦、90万千瓦超临界机组已经正式投产，国产百万千瓦超超临界机组也即将投产。通过引进国际先进技术，国内合作生产的30万千瓦大型循环流化床锅炉发电设备、9F级联合循环燃气轮机、60万千瓦压水堆核电站和70万千瓦三峡水轮机组等发电设备在性价比上已经具有了国际竞争力。

同时，国内厂家生产制造的500千伏交直流输变电设备已成为电网的骨干输电网架。西北750千伏交流输变电示范工程和河南灵宝背靠背成套设备已建成投产。

（二）电力工业发展中存在的问题

1. 电力体制改革

2002年年底，根据国家统一部署，国家电力监管委员会、两大电网公司、五大发电集团公司和四个辅业公司相继成立，这标志着我国电力体制改革取得了决定性的成绩，实现了“厂网分离”和“政企分离”，电力工业有序竞争的局面已经形成。

但是，也应看到，仅仅从形式上成立几个公司，或者将“厂网”、“政企”分开，还远不能达到体制改革的最终目的。目前，改革的后续工作还在继续，而且新一轮的体制改革即将掀开帷幕。在体制改革的过程中，不可能是一帆风顺的，不仅国家有关部门要做好充分的准备，广大电力企业也要未雨绸缪，强化自身的管理与素质以适应体制改革后的新形势。

2. 电力供需矛盾仍然存在

电力供需矛盾是长期困扰我国电力工业发展的主要问题之一，以水电为例，全

国水电总体分布是西部地区水电资源丰富，而工业相对落后，用电需求较少；东部地区工业发达，用电需求量大，但其水电资源却极为有限。

另外，水电比较容易受到自然因素的制约，加之我国部分地区生态破坏较为严重，黄河等主要干流枯水期连年增长，给水电发电造成了相当大的影响。同时，近年来国家一直大力加强环保，在一定程度上制约了东部地区的火电发电。

自2002年6月以来，我国开始出现了电力供应紧张局面，尤其是在2005年，全国有26个省、市、自治区出现了不同程度的拉闸限电现象。虽然政府出台了一系列政策、措施，广大电力企业也在不断加强自身的技术水平和管理水平，使得这一现象目前得到了比较有效的遏制，但仍然需要引起有关企业的重视。

3. 违规建设电站

自2004年初，国家采取了一系列措施，坚决制止违规电站建设。经过多方努力，一部分违规项目已被停止，电力行业无序建设、盲目布点的势头得到了遏制，违规电站清理工作取得了一定的成果。

但是在前几年电力供应状况紧张的局势下，各地建设电站的冲动仍很大，燃煤电站的比重在不断增加，一批违规建设的电站处理难度很大，如不对其加强管理，有效遏制违规电站的建设活动，必将导致电力结构的恶化。

4. 电力结构不尽合理

在我国，小火电占据了电力的一席之地。2006年2月28日，国家发改委发出通知，要求各地加快小火电的关停工作，并对过去已明确的关停机组进行全面核查清理，同时还公布了1999~2010年间的小火电关停清单，总装机规模1 600万千瓦，共计1 200台机组，占全国总装机容量的3.2%。“十一五”期间通过“上大压小”、“上煤压油”的举措，关停5万千瓦及以下凝汽式燃煤小机组1 500万千瓦，以及关停老小燃油机组700万千瓦以上。

三、中国电力工业发展探索

我国电力工业总体呈现出资源相对缺乏、结构和分布不合理、电力体制和机制及某些技术较落后等现状。因此，电力发展必须坚持在保护环境与生态平衡的前提下，有序开发水电、改造火电、积极发展核电、适度发展天然气发电、加快新能源发电的原则。广大电力企业，应以体制改革和科技进步为动力，加快技术进步，强化内部管理水平，发挥市场在资源配置中的基础作用；电网的发展和布局要立足于节约发电资源和在最大范围内实现资源的优化配置；坚定不移地推动电力市场化改革，打破省间壁垒，完善和开放区域市场，培育全国市场。

与此同时，广大电力企业应当加强与国际同行间的交流，取长补短，学习国外

的先进技术，争取早日完善自身的规范化管理，为迎接电力工业进一步发展做好充分的准备。

第二节 我国电力企业的问题及规范化管理探讨

电力工业的飞速发展，给我国电力企业带来了生机和活力。但长期以来在计划经济体制下运行的电力企业，虽然改革取得了一定的效果，但一些计划经济固有的思想观念和管理方式，仍然束缚着电力企业的进一步发展。

一、我国电力企业存在的问题

（一）电力企业垄断的问题

建国之初，国务院就明确规定了电力是国家的基本支柱产业，一直由国家进行投资管理，这种管理模式一直沿用到改革开放，正是这种管理模式使得中国的电力产业能够在比较短的时间里取得长足的进步。特别是改革开放后，我们采取了多渠道办电的方式，大力进行两网改造，全国城乡基本做到了村村通电，从根本上保证了国防安全和经济发展的需要。

但是，电力企业垄断所带来的问题已经日益凸显出来，如前一时期在社会上备受争议的某市电力企业抄表工年薪10万元的案例等。同时，这种问题还表现在某些地区电价偏高，电力企业办公大楼、招待所豪华等方面。

透过以上表面现象，这种垄断最直接的后果是造成了电价结构不合理、不透明；电力企业的成本核算不真实、关联交易成本过高；供电服务不规范、不到位；社会有关部门监督不力等问题。这些问题甚至已经或即将影响到电力企业自身和我国电力工业的发展。而目前将厂网分离，只是一种国有资产的简单重组，并不能打破电力企业的所谓垄断，也改变不了原来的企业管理模式和运作机制。所以说，电力企业必须做好准备，迎接新的机制改革。

（二）电力企业管理的问题

电力企业主要包括与电有关的发、输、配电企业及电力建设企业。目前我国这些企业都在不同程度上存在着各种问题，但归根结底还是企业管理不到位、管理不规范的问题，主要表现在以下3个方面。

1. 电力建设企业管理的主要问题

在电力建设企业中，建设成本过高，建设成本核算过粗，成本控制手段落后，

成本责任制度不完善，工程决算与预算相差太大或者严格执行预算时成本和质量成反比例函数关系，在核定发电厂发电成本时往往出现成本过高、成本与计划背离的现象。

2. 发电企业管理的主要问题

在发电企业中，成本核算过粗，管理费、材料费、维护费的使用与生产实际脱节，管理工作有广度无深度，形式化严重，技术水平相对落后，老厂人员负担重，新厂还贷负担重等问题制约着其进一步发展。

3. 供电企业管理的主要问题

在供电企业中，供电系统的可靠性与国民经济的要求存在较大差距，线损不平衡，以及电费通知及催、收、缴管理工作不规范，服务意识和服务质量不高，经营观念淡薄等问题。

此外，电力企业在发展多种产业方面与主业的关联交易太多、关联交易成本过高，相当一部分多种产业的生存挤占了主业本来就紧张的利益空间，属于无规模经济效益的低产量、低技术含量、低员工素质、低竞争能力企业占据了相当大的比例。

总之，上述问题属于管理机制和管理方法的问题，需要电力企业加强规范化管理，在现行管理体制下通过科学管理来逐步解决问题。这也符合党的十五大关于国有企业“两个根本性转变”的论述。

二、电力企业实施规范化管理

电力企业为什么要实施规范化管理呢？目前是否具备实施规范化管理的条件呢？在实施规范化管理的过程中还需要注意什么问题呢？这些都是电力企业在进行改革、实施规范化管理前所必须研究的。

（一）电力企业实施规范化管理是大势所趋

电力企业改革的最终目标应该是让国家、社会、人民都能从中受益。具体体现在国家的税收有明显提高，老百姓得到优质的电力服务。要做到这些，规范电力企业的管理势在必行。

（二）电力企业已经具备实施规范化管理的条件

我国电力企业经过几十年，特别是近三十年的迅猛发展，已经在国民经济中占据了重要地位，从经济效益、人才储备、管理基础方面与其他行业相比较，已经积累了一定的经验，创造了一定的条件。因此，对于大多数电力企业来说，实施规范化管理的条件已经成熟。