



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA



国网嘉兴供电公司 “十二五”典型经验精粹

国网浙江省电力公司 编
嘉兴供电公司



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

国网嘉兴供电公司“十二五”典型经验精粹

国网浙江省电力公司嘉兴供电公司 编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国网嘉兴供电公司“十二五”典型经验精粹 / 国网浙江省电力公司嘉兴供电公司编. —杭州: 浙江大学出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-308-15599-1

I. ①国… II. ①国… III. ①供电—工业企业管理—经验—嘉兴市—2011~2015 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 024360 号

国网嘉兴供电公司“十二五”典型经验精粹

国网浙江省电力公司嘉兴供电公司 编

责任编辑 杨利军
文字编辑 沈巧华
责任校对 金佩雯
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 29.5
字 数 718 千
版 印 次 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15599-1
定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

编委会

主任 韩志军 孟宪琍
委员 李付林 王培林 沈一平 王文华 黄颖
钱啸 吕勤 周建其 冯晓科 张利庭
冯悦鸣 郁家麟 林春红 傅利成 张志芳
张盛 严耀良 韩中杰 陈肖烈 陆竑
屠晓栋 朱一峰 仲立军 王广

编审组

组长 仲立军
成员 怀月容 钱伟 陈亦平 顾曦华 李春
彭斐 纪宏德 肖治宇 茆超 沈华
赵振敏 叶晓芸 金艳 邹荣 窦伟蓉
周子誉 盛银波 高燕铭 周晓琴

序

总结经验是提高认识、做好工作的关键环节,是开创新局面的重要途径。国家电网公司(简称国网公司)从2005年开始开展同业对标工作,并每年将生产经营等管理实际中被证明为有效和可持续的、取得出色成果并具有推广价值的工作流程和方法总结成同业对标典型经验。典型经验的总结和推广,已经成为供电企业深化创一流同业对标、促进企业管理创新的重要举措。

国网嘉兴供电公司(原嘉兴电力局)一直十分重视典型经验的总结提炼和推广应用,围绕核心业务、核心资源,在整体规划、综合管控、优质服务、安全生产、电网建设、企业文化等领域持续开展流程、方法的创新,总结形成了一批实用性、推广性较强的典型经验。2012年以来,国网嘉兴供电公司已有49项典型经验入选(入围)国网公司、国网浙江省电力公司典型经验库,并有多项典型经验在国网浙江省电力公司系统内推广应用。

为进一步加强创一流同业对标工作,总结推广各专业管理成果与经验,国网嘉兴供电公司对近年来的优秀典型经验进行了整理提炼,形成了《国网嘉兴供电公司“十二五”典型经验精粹》。本书反映了国网嘉兴供电公司在企业管理方面的一些探索与实践,展现了公司广大员工的聪明才智,具有一定的实践性和指导性,可供大家参考。

韩志军

2016年6月

前 言

为加强生产经营管理实践过程中优秀经验的总结提炼,深化典型经验推广应用,推动企业管理创新,我们将国网嘉兴供电公司近年来入选(入围)国家电网公司、国网浙江省电力公司典型经验库的优秀成果整理编辑成册,供有关人员参考。

本书共收录优秀典型经验论文 49 篇,涵盖供电企业安全管理、人力资源管理、财务管理、物资管理、规划管理、建设管理、检修管理、运行管理、营销管理、企业管理、信息通信、配套保障等 12 个方面,对加强供电企业典型经验的总结提炼和推广应用,拓展管理创新思路,具有一定的参考价值。

本书内容力求准确、严密、简练,但由于时间和编者水平有限,错误和不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2016 年 6 月

目 录

构建“六同步”的同业对标分析改进模式	(1)
以配送中心建设为核心的物资仓储配送新模式	(9)
实践“三控一创”模式,构建全过程计划管理高效体系	(19)
采取综合措施提高城市电网供电可靠性	(29)
以“三组合、六要点”为核心的县级供电企业安全管理长效机制建设	(38)
全面全员绩效岗位量化指标体系建设	(46)
构建全面计划、全面预算、全过程管理的“三全”体系	(61)
正确处理“五对”关系,促进环评公众参与深入人心	(70)
构建“三大”原则线损管理模式,优化“三集五大”建设后的线损管理	(76)
依法开工、有序推进、均衡投产,全面完成电网建设任务	(86)
外协联防提升跨区电网输电线路运维管理水平	(94)
专业协同的供电营业所“1+1”管理模式应用	(97)
开展“飞鹰护卫”行动,提升配网建设安全质量管控水平	(106)
强化保障机制运作,构建全面质量管理体系	(112)
通力协作,全程管控,提升资产全寿命数据质量	(122)
构建资产级 WBS 结构体系,实现“三码”联动	(130)
探索“双需一优”模式,构建计划协同管控高效体系	(143)
以“三措四策”把“五关”,构建招标采购风险防控机制	(150)
主动式配电网规划模式的创新与实践	(170)
建设同期线损统计系统,深化“四分”线损管理	(182)
输变电工程安全风险预测与控制	(192)
构建金字塔形政策处理模式,开辟电网建设新气象	(200)
分布式光伏电站信息接入一体化解决方案的研究与应用	(209)
项目信息化管控助力提升生产大修项目管理精益化水平	(222)
构建营销精益化管控平台,提升营销稽查精益化管理水平	(227)

智能总保建设在营销安全管理中的应用	(237)
“十学八创”工作法促进信通融合发展的探索与实践	(243)
构建全员创新模式,培育企业“大创新”思维	(262)
突出“五化七提升”管理,推进“一标三制”资产管理体系实施落地	(268)
规范实践“一二三四”,创新社保管理措施	(278)
基于《2013 版预规》的项目“其他费用”的财务分析及管控	(286)
优过程、强管控,提升评标专家管理水平	(295)
实践“三限时、五成套”模式,提高物资供应精益化管理水平	(300)
基于综合效益评价的区域电网投资决策体系的研究及深化应用	(308)
扎实推进“规范管理年”活动,提高建设队伍专业管理能力	(322)
深化以状态检测为主的状态检修管理,提高电网可靠性水平	(330)
“抓质量、保进度、夯基础”,构建客户基础信息收集与完善长效工作机制	(346)
创建更美的温馨环境,践行更好的健康服务	(354)
基于聚类分析的不同用工形式员工规范化管理模式的探索与实践	(360)
以“一优三强”构建配网物资区域配送体系	(368)
以工作站为依托,多措并举,全面提升规划设计能力建设	(379)
基于多系统数据融合、多部门业务协同的同期线损理论计算深化应用	(392)
加强设计创新管理,积极开展依托工程基建的新技术研究,推进新一代智能变电站建设	(401)
推进电网设备台账深度管理与深化应用,提高调控精益化管理水平	(409)
推行全流程客户满意度管理,全面提升优质服务水平	(421)
构建供电服务快响模式,全面助推业扩提质提速	(428)
基于“四全工作法”的信通坚强支撑体系在重大活动供电保障中的探索与实践	(436)
基于重点工作督察督办的管理创新成果应用推广机制建设	(444)
以主动式理念为引领的县级供电企业反违章工作创新实践	(454)

构建“六同步”的同业对标分析改进模式

仲立军

摘要:为推动同业对标分析诊断、管理改进与企业日常管理结合,将同业对标的先进管理理念、工作方法应用到日常专业工作中,嘉兴电力局按照国网公司、浙江省电力公司工作部署,结合本局实际,建设形成了以专业为主线,绩效做配套,同业对标和专业管理“同步制订、同步下达、同步安排、同步落实、同步分析改进、同步考核”的全过程“六同步”工作模式。以企业年度目标、重点工作为导向,进行过程管控,不断分析总结、改进管理,使各项工作迈上新台阶,同业对标一直保持标杆地位。2011年浙江电力公司对地区电力局同业对标中,嘉兴电力局所有专业全部进入标杆,综合评价名列榜首。同业对标常态管控机制建设为企业又好又快发展搭建了良好平台。

关键词:同业对标;分析;模式

1 “六同步”同业对标分析改进模式的目标

1.1 理念和策略

同业对标是指通过指标分析,发现指标背后的管理问题,不断分析改进的管理活动和有效手段。嘉兴电力局通过“六同步”工作模式,提升了分析诊断和管理改进的生命力、创新力和活力。

以专业为主线,实现同业对标分析改进内容落地。一是分析诊断和专业管控融合,着力解决对标分析缺乏着力点、诊断浮于表面的问题。局层面定期分析总体情况,从指标数据分析入手发现专业短板的薄弱点,专业诊断指标缺陷,从管理流程、工作方法、执行制度等方面入手,揭示指标数据背后反映的管理漏洞,分析诊断令人信服,工作开展富有生机。二是管理改进和专业总结创新结合,及时应用分析诊断成果,提出改进计划和工作意见,解决专业创新指标数据分析不足、缺少科学指引、对标改进缺少落脚点、为创新而创新等问题。通过两者结合,将工作现场的零星改进和专业条线的系统创新协调一致,推动专业工作质量和和管理水平的提升。

绩效管理全过程配套,解决专业管理和同业对标考核指标不同、目标不一致的问题。通过对指标目标的层层分解,将工作要求上下贯通,使工作形成合力。同时通过全过程绩效驱动,提高管理人员工作主动性,推动专业管理热情,激发岗位人员的工作活力。

以专业为主线,绩效相配套,将同业对标和专业管理的目标、考核、过程监控三合一,实现指标、目标“同步制订、同步下达”,过程中的目标计划和专业计划“同步安排”,指标控制措施和专业工作“同步落实”,指标短板和专业管理“同步分析改进”,对标成果和专业业绩“同步考核”的全过程“六同步”管理,将同业对标分析诊断、管理改进落到实处,最终在同业对标专业评价中反映工作效果。

1.2 范围和目标

嘉兴电力局的同业对标分析诊断和管理改进涉及两个方面：一是发策和“安监、财务、营销、生技、科信、人资、基建、调度、物流”10个对标专业和涉及的对标指标；二是客户中心、电费中心、变电工区、线路工区等涉及对标指标分解的所属单位及相关指标。

同业对标专业评价的结果是衡量分析诊断和管理改进的有效性、实用性的关键标志。同业对标改进紧扣专业管理，实现同业对标指标目标和专业管理指标目标的高度融合，“六同步”管理，稳固工作基石；对标分析分层展开，全面覆盖，重点突出，上下贯通，诊断问题恰如其分；应用分析成果开展改进创新、有的放矢，管理改进前后衔接，推动专业工作提升；绩效管理全过程驱动，落实责任，传递压力，转换工作角色，使工作落到实处。

1.3 指标体系及目标

以国网公司、省电力公司对地区电力局的专业同业对标和综合评价的专业指标作为分析诊断和管理改进的指标体系，每年进行更新。指标体系分为以下两类：

(1)业绩指标：定量指标分为四个层次，第一层次为国网公司6类88个指标，第二层次为省电力公司8类170个指标，第三层次为电力局细化分解到专业部门、基层单位指标，第四层次为由基层单位分解到专岗岗位。

(2)管理指标：以省电力公司管理类的165个指标为主，分解到专业部门，落实到岗位。

目标每年以文件形式下达，确定每个指标的年度控制目标，以专业进专业标杆、总体进综合标杆为同业对标分析诊断和改进的总体要求。关键指标和重点专项改进创新的工作目标在局绩效合同中加以明确。

2 “六同步”同业对标分析改进模式的主要做法

2.1 组织体系及职责分工

2.1.1 同业对标领导小组

同业对标领导小组是局同业对标的决策机构，组长由局长担任，成员为局领导班子其他成员、局副总师、各部室和调度所、物流中心主要负责人。

其主要职责为听取局年度对标计划汇报，确定年度工作目标，审查批准同业对标年度主要任务，批准同业对标先进单位、个人的表彰和奖励，确定工作开展过程中重大事项的处理原则等。

2.1.2 同业对标办公室

同业对标办公室是创一流领导小组下设的办公室，是局同业对标的具体办公机构，由局分管同业对标的副局长担任主任，成员为局副总师、对标部门、单位的负责人。日常工作由发策部负责管理。

其主要职责为负责落实领导小组决策，提出年度工作目标、工作计划，组织季度对标数据汇总、审核和上报，组织专业部门开展季度对标分析诊断，每季度组织专题会议，撰写季度、半年度和年度工作报告，汇报总体工作进展，提出专业工作建议，组织专题调查研究和对标培训，提出年度对标考核建议，拟定年度对标先进建议名单等。

2.1.3 对标专业部门、单位

对标专业部门、单位是专业对标的责任者,负责落实局对标领导小组决策和对标办公室的工作部署。提出年度专业对标指标和分解指标目标,形成专业工作目标,签订绩效合同,下达落实。开展专业指标分析诊断,指导基层单位开展分解指标分析,提出改进计划,组织专项管理改进,检查阶段指标控制情况和改进工作进展情况,提出过程中的对标考核建议等。

2.1.4 相关部门、单位

相关部门、单位是专业对标的配合部门、单位,负责开展相关分解指标分析控制,实施管理改进。

2.2 工作流程

嘉兴电力局同业对标分析诊断、管理改进工作流程如图 1 所示。

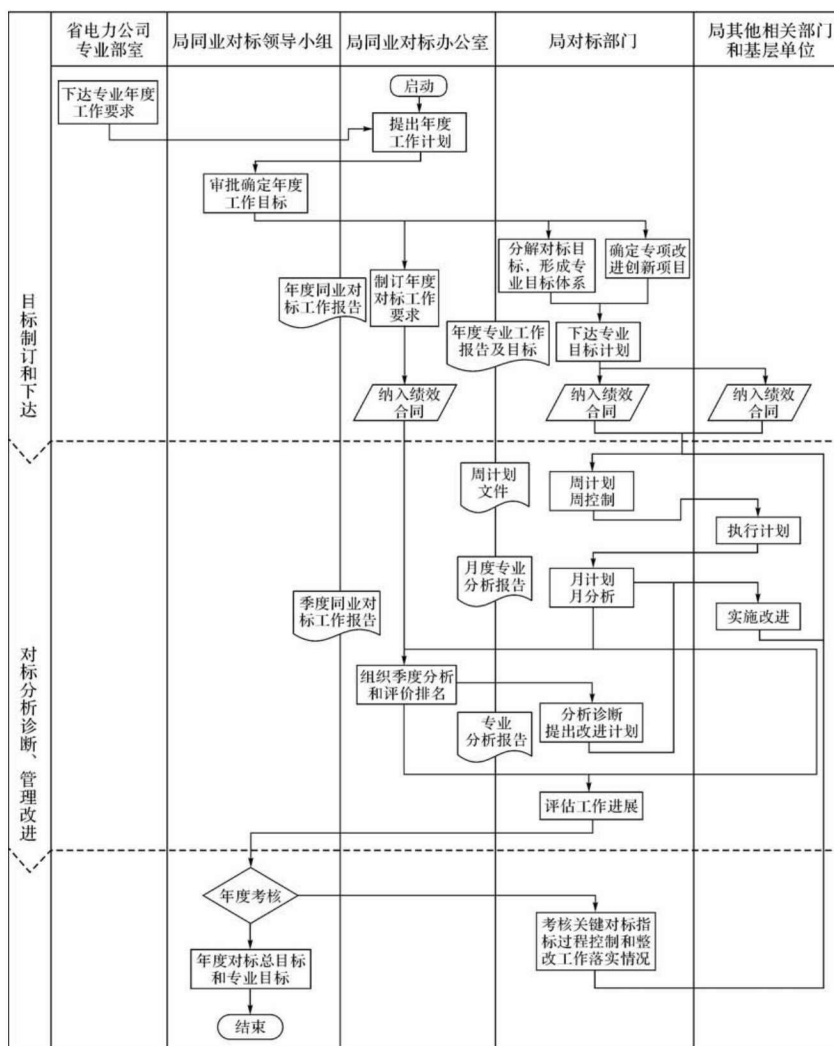


图 1 嘉兴电力局同业对标分析诊断、管理改进工作流程

2.3 主要流程说明

2.3.1 主要流程节点

2.3.1.1 目标制订和下达

目标是分析诊断的基础,把同业对标分析诊断的具体指标、目标纳入年度专业工作目标体系,与专业工作一起布置,把年度对标专项改进作为专业工作主要任务,将同业对标作为年度专业工作计划的重心。

(1)同步制订同业对标目标和专业管理目标。根据局年度工作目标,结合省电力公司专业工作要求,同业对标办公室汇总各专业工作建议,分析局过去几年特别是上一年度同业对标工作开展情况和各专业优势、劣势,对比其他单位特点,提出当年局对标目标。经局同业对标领导小组讨论通过后,列入局年度工作报告和各专业年度工作报告,成为全局和专业工作目标。

根据局下达的目标,同业对标办公室制订年度要求,专业制订各自目标,组织对同业对标指标进行分解,确定指标的责任部门、配合单位。在分析上一年度省电力公司专业对标指标的最佳值、本局专业开展现状的基础上,专业提出单个指标目标和管理工作改进的专题项目,同时确定相应分解指标的目标。在制订专业年度工作目标时,将有对标指标覆盖的工作,以同业对标目标作为专业管控目标,“一件工作,一个目标”,实现管理要求唯一。在确定专业创新工作时,同时考虑同业对标管理改进需求,有重叠时,合并成一个专项计划,实现专业改进同步考虑。同步制订解决同业对标和专业管理不一致问题的措施,为分析诊断提供唯一依据。

(2)同步下达同业对标和专业管理的要求。将对标指标体系和管理改进纳入现有专业管理体系,在年初下达专业工作时同步部署,成为各单位、部门的日常工作。同业对标和专业管理合二为一、同步下达,统筹考虑,合理配置资源,解决了谁先下达、谁先配置资源,工作安排有先有后,推进不平衡等问题,避免了分析诊断时一些不必要的干扰。

2.3.1.2 实施分析诊断和管理改进

同业对标分析诊断是目标控制的依据,管理改进是分析诊断成果的应用。以“实做、做实”为目标,结合日常工作,突出专业主线,使指标落地,将同业对标目标作为专业指标控制的重点。

(1)同步安排目标计划和专业工作。在局每周的生产计划、基建计划等专业例会上,专业部门、基层单位在安排电网运行方式、基建安排、用户业扩的同时,进一步讨论这些工作对同业对标安全管理、供电可靠性、输变电可靠性、基建质量、优质服务等同业对标指标和分解指标的影响。以目标控制作为工作安排的“红线”,解决指标管理和工作管理“两张皮”现象,实现指标目标和工作推进同步安排。

(2)同步落实指标控制和工作推进。相关单位根据周计划安排和分解指标控制要求,开展风险点辨识,合理调配工作班成员、现场监督人员,统筹工程量、工作顺序,控制作业风险,强化安全管理,保证工程质量,缩短电网和用户停电时间,加快业扩速度。解决同业对标指标数据与专业工作脱节的问题,指标控制要求和专业工作同步落地,在完成工作的同时,实现指标控制。

(3)同步分析改进对标指标和专业工作。月分析、季排名,强化指标分析,及时掌握情

况。在月度生产、基建、营销等专业会议上，专业部门除汇报重要专业工作外，重点分析设备障碍、信息安全、成本、利润、电费回收、输变电可靠率、基建工程进度质量等同业对标指标目标完成情况。将指标分成优势指标、落后指标、特殊指标、潜力指标四类。对异常波动、进展缓慢、趋势向坏的指标梳理内外部因素，对关键指标控制出现的重大问题进行重点说明，提出改进措施。

开展季度综合分析，寻找专业改进机会。局同业对标办公室组织各专业开展季度分析，根据省电力公司反馈的季度数据和专业提供数据，按照省电力公司同业对标综合评价的指标权重进行专业排名，根据专业排名进行综合评价，并编写季度同业对标工作报告，说明当前专业的状况、存在的薄弱点以及与年度目标的差距等。虽然季度排名所用指标数据并不全面，但是可以“管中窥豹”，从一个侧面反映同业对标阶段的工作情况：好在哪里，优势指标是什么；差在什么地方，有哪些潜力可以挖掘；还有哪些方面需要关注。季度分析为局领导决策、专业的专项改进提供了依据。季度分析结果不考核，以便于畅所欲言、反映真实情况。

现场改进和专项改进创新配套，持续提升企业业绩。对一般问题，各单位部门提出整改措施，加快新装备应用，合理统筹人员配置、资金保障、物资供给，加强制度落实、工作规范等方面的管理。通常将改进工作纳入专业的周计划、月计划，进行周控制、月分析，落实责任，督促现场改进，控制指标波动。

对重大问题，由局分管领导牵头、专业部门负责，进行专题诊断：基层单位查找工作缺失，专业部门查找管理漏洞。通过分析诊断，进一步明确落后指标背后的规章制度、管理流程、工作方法、信息支持等存在的问题，明确症结所在，提出改进计划，保证指标分析有专业深度，整改措施符合实际。一般将专项计划纳入局年度计划，在季度、月度、周工作中予以实施，与其他专业工作同步推进。在实际工作中，随着分析诊断的不断深入，对问题的认识也不断加深，改进措施不断完善，效果也会日益明显。

2.3.1.3 同步考核专业工作进展和同业对标指标业绩

对标专业部门根据同业对标工作开展情况和指标状况，对由于人员失误造成的同业对标指标严重偏离年度目标、整改工作不落实等情况向局提出具体考核意见，实现年度、月度专业成绩与同业对标工作的同步考核。

2.3.2 关键节点说明

2.3.2.1 同步分析指导专业指标控制

同业对标的分析要以专业分析为主，围绕专业重点工作，以实现年度目标为出发点。分析的案例来源于工作现场，反映工作实际情况。分析的数据出自专业统计分析，通过与历史数据对比，反映专业趋势；通过与同行单位、专业标杆对比，反映行业地位变化。分析的问题主要由专业或基层单位的一般管理人员提出，他们是对标指标或分解指标的日常管理者，了解指标影响因素，明白指标背后的管理问题；同时他们也是指标目标的承担者，有分析问题、提出问题的能力。对标分析的组织者是各个同业对标的专业部门，有专业管理职责和专业权威。分析的主体到岗，分析的责任到位，专业部门、管理人员从原先的“要我干”变成了现在的“我要干”，同业对标的分析范围从数据扩展到专业工作，从局层面延伸到部门、岗位，夯实分析基础。

分析的内容透过指标数据、工作现象，反映一般规律、存在的问题、发展趋势，提出在管理方法、管理机制、制度保障、机构设置、资源配置等方面的问题，分析内容专业、提出的建议

切实可行。分析的成果应当为一般的现场改进或重大的专项改进提供专业依据,最终能够实现专业的对标目标,提升专业的管理水平。围绕专业开展同业对标工作,解决专业存在的问题,分析诊断从分外活变成专业本职工作。同业对标分析诊断实现角色转换,工作的主动性发生了转变。

2.3.2.2 应用对标分析结果指导改进工作

管理改进的输入是专业的月度分析和专题诊断的结果,管理改进通过专业工作进行落实。根据改进实施单位不同,分为两个层面:对制度执行不到位、工作标准不熟悉、方法不恰当等现场问题,通过基层单位、班组在现场加强技能培训、强化执行监督、优化工作方法,在日常工作中改进;对机构、机制、管理流程等问题,通过专题研究,由业务部门组织进行专业创新,改进工作。根据分析改进涉及面不同,分为两类:一类是针对单个落后指标的改进,另一类是针对专业评价未达到要求,多个指标落后的改进。可通过工作机制、方法创新提升专业水平。

重大的专项改进的原因大都是原有的管理模式、方法难以适应新的形势要求,潜力被挖尽,小修小补难以达到目标。针对这种情况,应根据分析诊断的结果,综合应用新的生产技术、工作方法、管理流程,科学筹划机构设置、人员配置、支持系统等。这些工作会列入局重点工作或专业重点工作,年初或年中调整的时候纳入部门、单位绩效合同,进行专题推进和考核。

2.4 保证流程正常运行的专业管理的绩效考核

2.4.1 专业指标

指标主要是指省电力公司对地区局同业对标综合评价中的主要控制指标、分解指标、主要改进工作等。2010年分析的专业指标分为3类:一是生产经营管理类,涉及21个单位部门208个指标;二是安全生产类,涉及21个单位部门244个指标;三是监控类,涉及16个单位部门74个指标。在年度绩效合同签订时,确定每个指标的控制目标和工作要求,同步明确专题管理改进工作。

2.4.2 年度考核

年末局根据省电力公司同业对标反馈的结果和指标数据,按照年初合同的指标目标,由局同业对标办公室提出考核意见,局同业对标领导小组审核批准在局各单位、部门绩效考核中予以兑现。分解到相关专职绩效合同中的指标和工作任务也同时进行考核。所有考核结果向接受考核的单位、部门和个人反馈。

2.4.3 月度考核

根据单位、部门绩效合同,由各同业对标专业部门每月对526个控制指标、重点改进推进情况进行分析,对严重偏离年度目标、工作严重滞后等情况提出考核建议,在局月度考评会议上进行安全生产、经济责任制考核。考核结果向全局通报。

3 对“六同步”同业对标分析改进模式的评估与改进

3.1 评估方法

按照“指标业绩优劣”“改进工作难易”两个纬度对同业对标指标进行分析诊断,按照不同的评价结果采取不同的处置策略。

(1)优势指标:指标业绩高于年度目标,处于同行标杆地位。

分析重点:指标是否趋于继续向好或保持稳定,行业其他单位短期内有没有超越的可能。

处置策略:密切关注近期有无重大技术革新、有无新管理方法流程应用,指标涉及的管理基础是否坚实。

(2)潜力指标:指标处于行业较好及以下,指标业绩有较大改进空间,改进难度适中或较低。

分析重点:指标所反映的工作方法是否适宜、标准制度是否落实、人员配置是否妥当、关键环节是否顺畅等。

处置策略:立即进行整改,在深入分析、充分论证的基础上通过强化现场管理,梳理专业环节,争取在较短时间内提升指标业绩。

(3)特殊指标:指标业绩有改进空间,但是与其他大权重指标之间有较强的相互关联影响,改进难度中等及以上。

分析重点:确定指标之间的关联关系。

处置措施:保持关注,根据局工作目标、工作环境、指标关联关系,确定工作取舍,在管理流程、方法、设备工艺等方面发生变化时,应重新分析。

(4)落后指标:指标业绩差,改进难度大。

分析重点:指标所反映的工作机构、工艺流程、管理方法存在哪些问题,是否具备改进条件,如何变革创新。

处置措施:在具备改进条件时列专题改进计划,纳入专业年度重点工作,开展专业创新进行改进。

3.2 存在的问题

3.2.1 行业数据获取困难

国内外同行数据缺乏获取渠道,省内数据根据统计周期公布,对标年度数据难以在工作过程中获得。若按照上年度最佳指标作为参照,数据分析有较大滞后性,时效性较差。

3.2.2 管理改进的系统性需要加强

根据同业对标分析,发现指标数据差距提出的改进需求只是就事论事,对专业系统性情况分析还需要加强,对改进工作的整体性考虑也需要加强。

3.2.3 人员素质需要进一步提高

同业对标专业管理需要深厚的专业功底和科学的分析方法,分析到位、措施得当才能管

好专业指标,因此需要进一步提升人员的综合素质。

3.3 改进方向和对策

3.3.1 开发系统,深化分析诊断、管理改进的全过程管理

开发数据分析的信息系统,把同业对标的历年数据纳入系统数据库,采用多种分析方法,反映指标的历史水平、当前趋势、关注点,诊断更有针对性,采取有效措施对分析诊断、管理改进进行闭环管理。

3.3.2 加强交流学习,促进改进创新

向国网公司、省电力公司系统标杆单位学习,调研走访,学习先进的管理理念、科学的工作方法,开拓思路、了解专业领域内的成熟经验、前沿发展,为管理改进树立可借鉴的标杆和榜样。

3.3.3 加强人员培训,提高工作质量

针对上级对标体系、指标、统计口径变化的情况,“请进来,走出去”,有计划地加强对网络人员的培训,使其掌握专业工作流程和工作规范,进一步提升专业人员的管理能力,不断提升分析诊断质量,不断推动管理改进工作的常态化建设。

4 对“六同步”同业对标分析改进模式的应用

4.1 线路工区线路防外力破坏措施

嘉兴地域狭小,线路密集,政府、地方企业沿电力设施保护区的工程建设项目很多,外力破坏一度非常严重,2005年220千伏及以上架空线路非计划停运率高达0.765次/(百公里·年)。经分析后,针对巡视周期偏长、密度不够的问题,嘉兴电力局采取增加巡视车辆、聘请农村看护人员等措施,2006年指标下降到0.304次/(百公里·年)。2007年起,针对高速公路、高铁等重点工程建设中工作人员难以及时发现危险作业点的情况,嘉兴电力局开始在施工点安装监控设施,定时发送照片,后来建设地区输电监控中心,对重点线路进行实时监控,发现问题立刻安排人员巡查,2010年指标下降到0.096次/(百公里·年)。通过管理改进,指标业绩和专业管理水平有了很大提升。

4.2 物流中心物资仓库“5S”管理

过去仓库管理中的脏、乱、差是常见病,物资管理粗放。改进工作中物流中心在仓库推行“5S”(“5S”管理法起源于日本,包括整理、整顿、清扫、清洁、素养5个项目)管理,进行管理理念创新、管理方法改进,彻底改变了库容库貌,物品摆布整齐,环境整洁明亮,出入库管理责任明晰、流程清楚。仓库管理得到国网公司物资部的充分肯定,被中国物流协会评为五星级仓库。

以配送中心建设为核心的物资仓储配送新模式

张 亮 邹 荣 李 岩

摘 要:根据国家电网公司关于“三集五大”深化物资集约化管理的统一部署,在国家电网公司的超前谋划、科学指导下,省电力公司在嘉兴率先建立配送中心建设试点。2012年3月,嘉兴物资配送中心在原嘉兴区域库的基础上建设完成并正式投入运行,中心总面积7200平方米,按“自动化、信息化、可视化、实用化”的管理要求投建。中心以自动化硬件为依托,运用先进的配送系统作为ERP系统和ECP企业管理平台的辅助软件,综合利用GPS车辆定位、RFID技术、图像监控等前沿科技,形成了一套高效、快捷、实时的调、配、送一体化信息平台,首次实现了物资调配、储存、分拣和配送等多种功能的综合管控。通过半年的调试和运行,中心已全面覆盖了嘉兴物资的储备和调度流程,形成了一套国内领先的物资供应体系,有效减少了仓库数量,节约了物资存放面积,大大降低了运行成本,充分利用了人力资源,大幅提高了物资供应的响应速度,对促进物资集约化发展,提升“五大”体系服务质量产生了积极的作用。本文入选2012年国家电网公司优秀典型经验。

关键词:物资仓储;智慧型配送中心;物资集约化

1 物资仓储配送模式的目标

1.1 理念和策略

根据国家电网公司“三集五大”总体改革部署,省电力公司在国家电网公司物资部的指导下,为配合物资集约化的大力发展,切实保障物资供应,做好立足于基层,服务于“五大”,以“科学的总体规划、标准的仓储建设、先进的物流技术应用、信息化的平台搭建”为总体思路,通过以信息化为支撑,以智能化为手段,以精益化为抓手,建成智慧型配送中心,实现了为“五大”提供物资保证、为电力生产经营全过程服务的目标。

1.2 范围和目标

配送中心基础数据(物料编码、储位编码、分区编码、图片、标示)统一管理,配送系统与ERP数据保持一致,及时采集ERP和ECP相关信息,做到同步更新、相互辅助。覆盖配网物资、运维物资、项目物资、工器具物资、废旧物资的入库、领用申请、出库、退库、废旧物资再利用、日常盘点、借用申请、借用出库、归还入库、使用期限等业务流程。根据配送系统生成的数据报表,进行统一管理、分析、汇总,科学指导配送中心储备定额修订、物资采购轮换等业务。将先进的条形码、智能分拣、LED显示以及RFID技术等前沿科技的管理模式融入配