

国网天津市电力公司 编著

志見卓遠
戰略導向
顧客驅動
社會責任
以人爲本

我与卓越 同行

——根植卓越理念

打造质量标杆

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我与卓越同行 / 国网天津市电力公司 编著. — 北京: 新华出版社, 2016.1

ISBN 978—7—5166—2300—8

I. ①我... II. ①国... III. ①电力工业—工业企业管理—研究—天津市

IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 003129 号

我与卓越同行

编 著: 国网天津市电力公司

出 版 人: 张百新

责任编辑: 张永杰

封面设计: 天津市道本致远科技有限公司

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 天津市道本致远科技有限公司

印 刷: 天津市天办行通数码印刷有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 16.25

字 数: 200 千字

版 次: 2016 年 1 月第一版

印 次: 2016 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978—7—5166—2300—8

定 价: 38.00 元

/ 目 录 /

收获篇

1. “三集五大”常态运行阶段新型电网企业卓越运营机制探索与实践
 国网天津市电力公司.....3

体会篇 之 专业管理

1. 激发活力 提升管理 全力支撑公司卓越运营再上新台阶
 国网天津电力 办公室 郑建雄.....29

2. 卓越绩效模式及创质量奖的经验与体会
 国网天津电力 发展部 庄剑34

3. 学卓越 用卓越 创卓越

国网天津电力 人资部 周群.....39

4. 推行卓越绩效模式 提升财务资源管理价值

国网天津电力 财务部 王春英.....44

5. 推行卓越绩效模式及创质量奖的经验与体会

国网天津电力 安质部 郭象吉.....53

6. 加强设备精益运维管理 支撑公司实现卓越运营

国网天津电力 运检部 么军.....58

7. 导入和推行卓越绩效模式 实现“大建设”体系高效运转

国网天津电力 建设部 姜永.....63

8. 推行卓越绩效模式和争创全国质量奖成功经验和体会

国网天津电力 营销部 董新.....71

9. 推行卓越绩效模式 实现“信息化引领”

国网天津电力 科信部 张健.....76

10. 深化物力管理 争创卓越绩效

国网天津电力 物资部 及明.....83

11. 笃重内部审计质量 襄助企业卓越运营

国网天津电力 审计部 陈国平.....89

12. 以卓越绩效推动协同监督工作

国网天津电力 监察部 白春钢.....96

13. 转思想 促对接 卓越绩效模式导入思想政治工作

国网天津电力 政工部 唐宝岩.....99

14. 践行卓越绩效 助力专业提升

 国网天津电力 离退休部 谢铁民.....105

15. 借卓越绩效管理东风 扬公司经法工作之帆

 国网天津电力 经法部 郑志国.....111

16. 以创质量奖为契机 加快卓越绩效模式构建

 国网天津电力 外联部 张路生.....116

17. 全面提升后勤服务能力 为公司卓越运营提供坚强保障

 国网天津电力 后勤部 刘洪亮.....120

18. 把“质量奖”落实到“讲质量”

 国网天津电力 运监中心 杨永成.....125

19. 筑牢三基 追求卓越

 国网天津电力 调控中心 王强.....129

20. 推行卓越绩效模式 提升电力交易精益化管理

 国网天津电力 交易中心 刘树维.....135

21. 卓越运营 我们的共同追求

 国网天津电力 工会 杨士利.....140

22. 开拓国际视野 注重创新引领 以“两个提升工程”支撑卓越创奖

 国网天津电力 企协 杨华.....145

体会篇 之 基层落地

1. 导入卓越绩效模式 有效提升公司 “三集五大” 体系运转效率	
国网天津滨海公司 王如伟	152
2. 导入卓越绩效模式 提升企业管理质效	
国网天津滨海公司 任峰	163
3. 实现“基业长青”的必由之路	
国网天津城东公司 唐志津	170
4. 推进卓越绩效管理模式 提升企业核心竞争能力	
国网天津城东公司 冀慧强	175
5. 循道而行踏卓越之路	
国网天津城南公司 梁宝全	180
6. 以创争质量奖为契机 全面推进卓越绩效模式	
国网天津城南公司 马长洁	184
7. 推行卓越绩效模式及创质量奖的经验与体会	
国网天津城西公司 殷军	190
8. 卓越引领 精益创新	
国网天津城西公司 宋丽	195
9. 追求卓越绩效 创造共同价值	
国网天津东丽公司 刘武能	201
10. 实施党支部卓越绩效管理模式导入 探索基层党建科学化之路	
国网天津东丽公司 郭铁军	208

11. 持续推进卓越绩效模式 开拓公司卓越运营之路
 国网天津蓟县公司 马立东216

12. 根植卓越基因 深化卓越文化落地
 国网天津蓟县公司 江悦.....222

13. 夯实管理 探索创新 全力打造卓越运营管理体系
 国网天津宁河公司 王瑞红228

14. 铸一流品质 展卓越风采
 国网天津宝坻公司 肖建光234

15. 提升管理水平 打造卓越运营
 国网天津宝坻公司 单涛.....239

16. 认真实践卓越理念 助力“两个示范区”建设
 国网天津武清公司 刘德田245

17. 深刻认识卓越绩效模式 推进党建工作全面上水平
 国网天津武清公司 袁玉禄253

18. 实践卓越绩效模式 提升企业管理质量
 国网天津静海公司 申军258

附录：争创全国质量奖大事记266

后记272

以人为本

战略导向

社会责任





收获篇



“三集五大”常态运行阶段 新型电网企业卓越运营机制探索与实践

国网天津市电力公司

一、成果构建背景

国网天津电力坚持以效益立足国网，以服务立足天津，以创新驱动发展，以“两个排头兵”（争当创建“两个一流”的排头兵、争当服务美丽天津建设的排头兵）为目标，通过卓越的管理推动公司“持续先进”，进而“卓越领先”。

（一）卓越运营实践是公司在“三集五大”常态运行阶段，争当“两个一流”排头兵的有效途径

国网天津电力致力于建设世界一流城市供电网和国际一流现代电网企业，在国网系统率先建成“三集五大”体系，并创新应用“五位一体”协同机制对体系进行固化。卓越运营机制的探索与实践，是在“三集五大”全面建成后，基于国际管理领域广泛认同的卓越绩效模式，结合电网业务运营特点，构建电网企业卓越绩效评价标准和配套运行机制，形成“测量—评价—改进—提升”的闭环改进提升模式，推动公司实现绩效的持续提升。“三集五大”体系的全面建成和“五位一体”协同机制的高效运转，体现了有效的体系管控特征，与卓越绩效“系统管理”等核心理念高度契合，使公司具备了卓越绩效模式



的体系特质。卓越运营机制的探索与实践就是形成“三集五大”更有效、更稳定发挥作用的常态模式，以卓越绩效推动“三集五大”体系常态、高质量运转，提升发展质效，实现争当“两个一流”排头兵的发展目标。

（二）卓越运营实践是区域经济发展进入新常态，公司争当“服务美丽天津建设”排头兵的有效途径

经济发展步入周期性换挡阶段，电力体制改革9号文及配套文件的逐步下发，“互联网+”、大数据、云计算等新技术的发展，使电网企业面临的市场环境发生着深刻变化。随着京津冀协同发展、自贸区建设等多重国家战略叠加，天津正处于加快实现城市定位的重大历史机遇期，2010年天津滨海新区经济总量超过上海浦东新区，2011年经济总量跨上万亿台阶，2014年在宏观经济压力增大的情况下仍然保持10%的增速。随着天津市经济社会的快速发展，资源环境的约束日趋强化，2016年天津市万元生产总值能耗要比“十一五”下降20%、PM2.5下降20%，2017年天津煤炭消耗总量要较2012年减少1000万吨。作为天津最大的公用事业企业，宏观环境的变化和美丽天津建设的深入推进，使国网天津电力面临盈利模式调整、竞争压力增大的挑战，对企业的综合素质、应对环境变化能力和可持续发展能力提出更高的要求。从国际领先实践经验来看，卓越绩效模式有利于公司提升环境洞察能力和适应能力，实现关注利益相关方的合作共赢，更好的融入区域发展。国网天津电力卓越运营机制的深入探索与实践，是适应宏观经济形势发展的必然选择，更是服务美丽天津建设、争当排头兵的有效途径。



（三）以创新为引擎驱动发展，从迈入先进向持续先进的有效途径

通过“三集五大”体系变革和“五位一体”协同机制应用，使国网天津电力运营效率、效益迈上新台阶，通过“三集”实现人、财、物核心资源的集约化管理，通过“五大”建设实现规划、建设、调控、检修和营销等企业核心业务流程的再造，通过“五位一体”建立起流程与岗位职责、制度、标准和考核等重要组织要素的关联和协同。“三集五大”的高效运转和“五位一体”的深化应用使国网天津电力成功跻身国网排头兵阵营。如何从迈入先进走向持续先进，实现公司绩效的持续提升，是国网天津电力需要进一步关注的目标。卓越绩效模式强调领导、战略和顾客对公司运营的引领驱动作用，开展卓越运营机制实践可以通过持续的“管理诊断—改进提升”循环，从学习和整合两个维度推动“三集五大”体系的深化发展，实现绩效的持续提升，打造公司核心竞争力，培养训练有素的员工，通过训练有素的思维采取训练有素的行动，实现公司的卓越发展。

二、成果的内涵和做法

为适应内外部形势发展变化，引领“三集五大”体系深化提升，提高发展质量和效益，率先建成“一强三优”现代公司，国网天津电力开展“三集五大”常态运行阶段新型电网企业卓越运营机制的探索与实践，主要是基于《卓越绩效评价准则》（GB/T19580—2012），结合实际运营情况，识别、确定管理对象及卓越运营机制开展的方法，构建适用于电网企业的卓越绩效评价体系与卓越运营机制，对企业管理进行全面的诊断评估，并基于诊断结果开展常态化、持续性的管理改进工作，推动公司整体经营管控能力的提升。



通过2014年至2015年卓越运营机制的探索与实践，国网天津电力卓越绩效的理念深入人心，全员质量意识有了大幅提升，实现了卓越文化的普及、卓越机制的固化和落地运转，公司高水平通过2015年全国质量奖现场评审，近年来的卓越运营实践成果获得评审专家的高度认可。国网天津电力卓越运营机制探索与实践的主要做法包括以下五个方面：

（一）研究卓越绩效模式对电网企业的适用性和可行性，构建适用于电网企业的卓越绩效评价体系

1. 研究卓越绩效模式在电网企业的适用性，明确卓越绩效模式导入方法

在卓越运营机制探索和实践初期，首先基于电网业务特点，对卓越绩效模式在电网企业的适用性和可行性进行探索研究，主要形成以下几方面结论：

（1）电力服务具有的产、供、消一体化，瞬时同时完成的产品特征。这种产、供、消的同步性要求我们提供合格的产品（电力供应）就必须进行合格的过程控制，也就是说，只有实施合格的电力生产过程，才能保证合格的电力供应，因此，电力服务的产品特征决定其天然具有全面质量管理（TQM）过程质量控制能力的要求，能获评“全国供电可靠性A级金牌企业”荣誉，正是公司具备优秀服务能力（过程），提供优质电力供应（产品）的客观反映，现阶段公司电力产品服务的卓越度正是过程卓越的体现，说明公司具有卓越的内在能力。

（2）“三集五大”体系和“五位一体”协同机制体现了有效的体系管控特征。“三集五大”体系的设计与卓越绩效模式“系统管理”的核心理念高度契合，实现了人财物等核心资源的集约化管理，同时通过业务优化重组实现公司业务的全方位管控，满足了全面、全过程



质量管理要求；“五位一体”协同机制的建设和深化应用，是对“三集五大”体系建设成果的有效固化，将“三集五大”体系化的管控要求落实到职责、流程、制度、标准、考核等管理要素中，契合了卓越绩效模式“注重过程与结果”的核心理念，保障了体系实施的有效落地。“三集五大”体系和“五位一体”协同机制塑造了公司卓越的管理特质，为公司的常态卓越运营奠定了坚实基础，公司高分通过全国质量奖评审正是对“三集五大”和“五位一体”建设成果的验证。

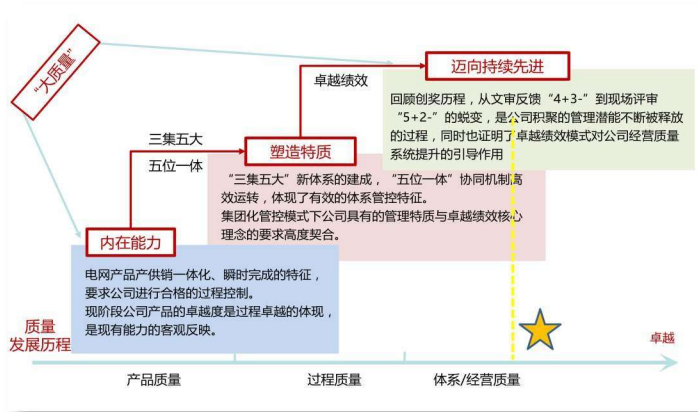


图1 质量管理发展阶段及公司所处位置

（3）卓越绩效是支撑“三集五大”体系持续深化和高效运转的有效模式。卓越绩效模式强调组织发展方向的重要性，重视组织核心能力的培养，强调持续的系统整合与协同。从实质上看，卓越绩效模式的导入为“三集五大”的深化提升从学习和整合两个维度提供了持久的驱动力，是“三集五大”体系优势不断被挖掘释放的过程，卓越运营机制的实践就是建立一种“三集五大”体系持续深化应用、常态高效运转的稳定模式，同时也为“五位一体”提供了系统提升的方向，形成聚焦公司发展方向的动态更新调整机制，从而更加有效的支撑“三集五大”体系高效运转。



基于上述分析，明确卓越运营机制的探索与实践工作的关注点是对公司各要素的整合和持续提升，通过对卓越绩效模式运转方式的研究，可以将卓越运营机制的探索与实践工作分解为如下步骤：

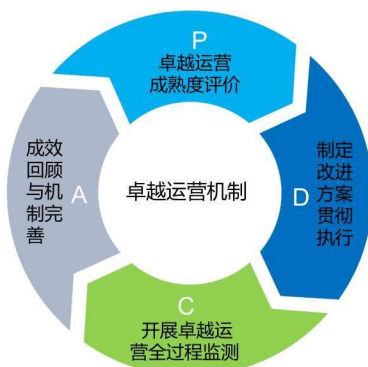


图2 卓越运营机制实践

1) 基于《卓越绩效评价准则》，形成一套适用于公司的卓越绩效评价体系；

2) 构建卓越运营机制，构筑运营机制运转保障；

3) 基于绩效评价体系，开展对公司的管理诊断评估，并基于管理诊断结果，全面部署管理提升工作；

4) 按照计划开展改进提升工作，全面推进卓越运营。

2. 构建并优化卓越绩效评价体系，奠定卓越运营机制实践基础

2014年国网天津电力形成了“一核三环两支撑”的卓越管理体系，明确了公司的卓越绩效评价体系基于公司价值链（一核）构建，包括卓越绩效指标评价、卓越运营能力评价和卓越运营改进（三环）三个部分，并由工具方法、管理机制予以保障支撑（两支撑）。在此基础上，2015年国网天津电力基于《卓越绩效评价准则》，对公司卓越绩效评价体系进行优化提升。



一是针对“卓越管理能力评价体系”进行构建完善，形成国网天津电力《内部卓越绩效评价准则》。

二是针对“卓越绩效评价指标体系”进行构建完善，从战略目标出发，形成涵盖战略级、公司级、部门级、岗位级四级KPI。卓越绩效评价体系的构建，为卓越运营机制的探索与实践奠定基础。

(1) 编制《内部卓越绩效评价准则》，形成卓越绩效管理诊断基础工具

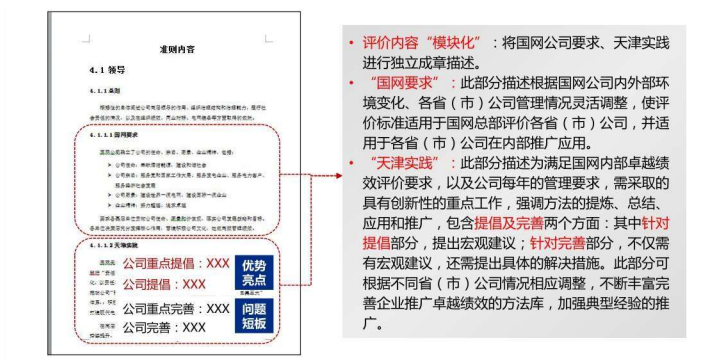


图3 内部卓越绩效评价准则内容框架

一是明确《内部卓越绩效评价准则》编制的总体思路，以国家标准《卓越绩效评价准则》为根本依据，结合电网行业特点和国网公司发展要求，融合国网天津电力卓越绩效实践内容，同时结合国网卓越绩效评价试点工作要求，形成《内部卓越绩效评价准则》和评价方法。准则按照“权威性、适用性、灵活性”的标准进行编制，即不偏离、不弱化国家标准并可以根据电网公司自身应用需要及内外部环境发展变化进行灵活调整。基于这一思路，国网天津电力在《内部卓越绩效评价准则》编制过程中采用“模块化”方式，一方面是评价内容“模块化”，将国网公司要求、国网天津电力实践进行独立成章描述，并根据年度重点工作部署和改进工作要求每年进行动态调整；另一方面是评价方法“模块



化”，针对“过程”评价部分，采用“定性”评价方法，以问题项的形式反映管理情况，针对结果部分，采用指标“定量”评价方法，从“过程”和“结果”两个维度，系统评估经营管理成熟度。

二是形成国网天津电力卓越绩效评价的框架体系、评价内容与指标体系。评价准则内容包括领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、经营结果7大类目，共计140个评价条款，同时形成“过程—结果”指标体系，明确了公司卓越绩效定量的评价要求。针对定性部分形成“方法—展开—学习—整合（A—D—L—I）”评价方法，定量部分形成“水平、趋势、对比、整合”（LE—T—C—I）方法。

（图4 过程及结果评价方法）

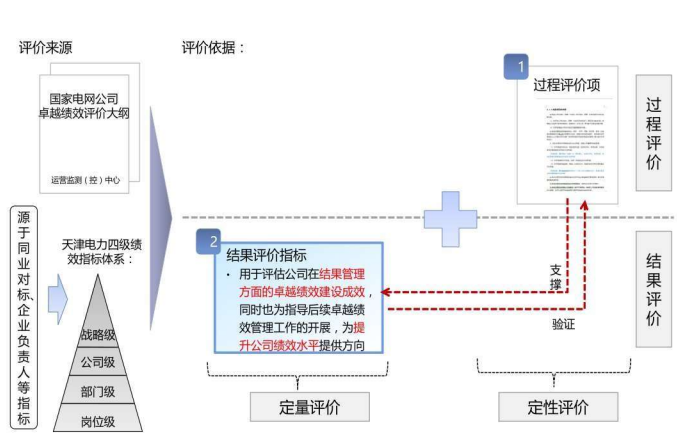


图4 过程及结果评价方法

（2）构建基于战略的关键绩效指标体系，优化卓越绩效结果评价工具

一是根据战略目标，明确战略目标对应的表征指标，形成12个战略级指标。

二是应用平衡计分卡设计方法，将公司战略目标在经营效益、客户服务、内部运营、创新与成长四个维度进行关键成功因素分解并匹配