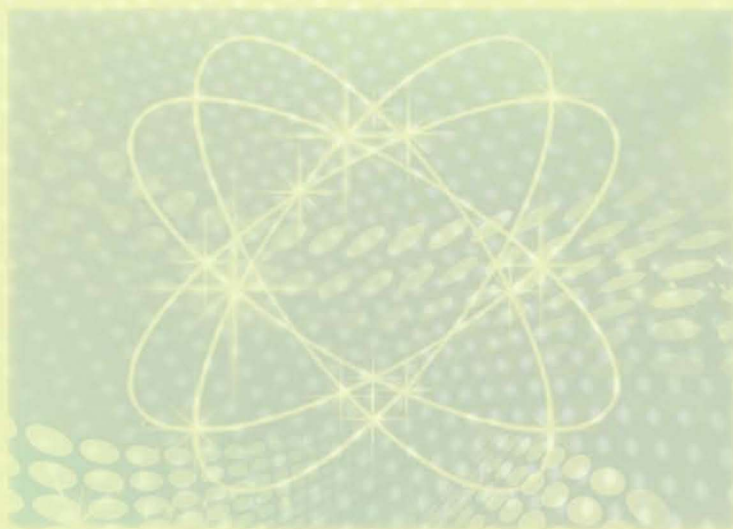


供电企业管理创新实践与探索

于金镒 主编

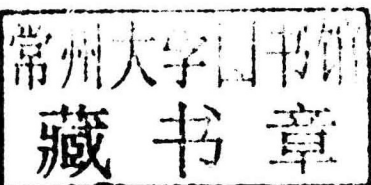


浙江大学出版社

供电企业管理创新 实践与探索

主 编 于金镒

副主编 李 斌



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供电企业管理创新实践与探索 / 于金镒主编. — 杭州 : 浙江大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-308-14117-8

I. ①供… II. ①于… III. ①供电—工业企业管理—创新管理—中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280612 号

供电企业管理创新实践与探索

于金镒 主编

责任编辑 许佳颖

特约编辑 茅春明

文字编辑 陈慧慧

封面设计 杭州临安浙电印务有限公司

出 版 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 杭州临安浙电印务有限公司

印 刷 杭州万星印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18

字 数 438 千

版 印 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14117-8

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部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

编 委 会

主 编 于金镒

副主编 李 斌

委 员	孟宪琍	曹杰人	薛公木	何文其	宋金根	刘理峰	马生芳
	王冬法	朱洪亮	潘建裕	黄武浩	沈百强	徐 昱	祁晓岚
	沐淋君	陈拥军	宋 耘	汪海鸿	董旭明	罗进圣	方艳霞
	程旭蕾	邵信群	王坚俊	祝春捷	计佳璐	马劲松	斯建东

编 审 组

组 长 潘建裕

副组长 沐淋君 祁晓岚

成 员 张 晖 申 鹂 熊妍彦 庄 硕 桂斌旺

统 稿 桂斌旺

前 言

企业管理与技术进步一起构成了企业发展的两个“车轮”，如何促进企业持续、快速、健康发展，是各级、各类企业管理者面临的一项长久课题。2011年，国家电网公司启动“三集五大”体系建设，是国家电网公司系统一项重大的企业管理创新，它变革了组织架构，调整了业务流程，创新了管理模式，为实现国家电网公司集团化运作奠定了坚实的基础。

杭州供电公司作为国家电网系统的一家基层供电企业，在“三集五大”体系建设过程中，组织架构、业务流程都经历了较大的变革，作为与客户发生直接业务联系的基层单位，某些特定业务如优质服务、市场营销、安全管理、班组建设等方面的管理创新有着更广泛的、更直接的特点，其管理创新效果可在最短的时间内得到检验，也具有更高的经济效益与效率。

本书共收录杭州供电公司广大员工在“三集五大”体系建设过程中的73篇企业管理创新方面的论文，分为上、中、下三篇。上篇共14篇，主要内容为人力、财力、物力等核心资源管理，其中物资交易平台、车辆集约化、后勤保障等方面内容在国家电网公司系统都具有一定的领先性。中篇共46篇，主要涉及规划、建设、运行、检修、营销与安全等方面的内容，其中，分布式光伏发电并网服务、全口径新能源信息采集和在线分析、电缆精益化管理等在国家电网公司系统内处于领先地位。下篇共13篇，主要为信息通信、思想政治、监察审计等支撑专业内容，如ERP系统在基建工程审计中的应用、开放式党员管理、员工心理援助等方面的优秀论文，它们既是杭州供电公司广大员工多年来辛勤劳动的智慧结晶，也是3年来杭州供电公司各专业、各县公司在“三集五大”体系建设过程中不断求实创新的成果，希望能够起到抛砖引玉的作用，给电力系统企业管理者带来一些启发与帮助。

由于编写者水平的局限性，书中难免存在疏漏与不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2014年8月

目 录

上 篇

以一体化管理为抓手、深化人力资源集约化管理	3
基于胜任力模型的班组长测评体系建设	7
建立“文化导向型星级班组”考核评价机制	10
班组精益化管理的探索与实践	13
原始凭证电子化，深化财务集约化管理	16
基于标准成本的预算档案化管理	21
基于市县一体化管理的报表稽核模板建设	24
加强月度现金流量预算管理，有效提高预算管理水平	27
落实配网非物资集采，提升集中采购程度	30
基于交易平台的集体企业采购策略研究	35
落实分级管控措施，提升物资履约和指标管控水平	41
物资质量监督管理机制的探索与实践	44
车辆集约化管理的探索与实践	47
后勤保障体系创新实践——以食堂集约化管理为例	52

中 篇

强化政企合作，合力推进特高压项目前期工作	57
“一站式”提升分布式光伏发电并网服务管理	61
上下联动、横向协调，全力推进前期核准工作	65
杭州电网安全供电预警方案的探讨	70
统筹利用资源，提高供电能力	74
打造“低碳企业”的节能管理实践	76
加强台区线损管理，降低台区异常线损	80
签订广泛意义电网建设协议，推动输变电工程进度	84
政策处理“一、二、三”管理体系	86

输变电工程开工审批及政策处理的属地化管理·····	88
结合政府效能监察制度有效推动电网项目建设·····	90
基于多旋翼无人机的电力放线技术研究与实践·····	93
输变电工程质量通病防治探索·····	96
“大运行”体系下电网安全运行的“三道防线”·····	100
杭州电网全口径新能源信息采集和在线分析·····	104
县供电公司 10kV 配网分支线纳入调控运行管理模式·····	107
优化调控一体保护远方控制技术的探索与实践·····	113
基于配网设备标准化命名的电网调控运行、抢修指挥一体化·····	116
地县（配）一体化电网年度运行方式星级管理·····	121
自动化缺陷管理平台的应用·····	126
加强电压管理，提高供电质量·····	129
“号脉”安全短板，“助力”专业提升——打造大运行模式下的缺陷管理“三板斧”·····	133
多种手段提升重要用户调控管理·····	138
稳步有序，结合自动化，全面推进“三双”建设·····	141
推行变电运维一体化，提高设备运维效率·····	145
以“六深化六提升”为抓手，提升电缆专业精益化管理·····	150
变电检修应急管理“五三”工作法的创新与实践·····	153
优化配网调度抢修模式，提升配网运行效率·····	157
运用“串联工作法”，提升电网供电能力·····	160
推广智能公变监测系统，提升公变综合指标·····	164
谐波治理在富阳电网全过程监督管理·····	168
多措并举，提升输电线路通道精益化管理成效·····	171
组建运维大班组、实施运维一体化建设·····	174
三级供电服务体系的构建与实践·····	178
业扩报装优质服务（廉政）风险防控体系建设·····	185
依托分层分级的需求侧实时管理系统，实现有序用电管理服务双提升·····	190
推行“456”保供电工作体系，实现保供电“零失误”·····	195
基于数字化用电检查的全新客户服务模式·····	198
村级便民服务中心建设的探索与实践·····	202
电费回收的“1+2+3”工作法·····	205
基于精益指标“三维度”管理的供电所管理提升·····	209

智能抢修故障换表模式的创新实践·····	212
规范停电管理，提高停电通知覆盖率的探索与实践·····	216
安全生产全过程实时管控·····	219
安全隐患排查治理的“五四三二”法·····	224
安全生产日常工作抽查量化管理的探索与实践·····	227

下 篇

以信通融合为基础的“186 云服务平台”建设·····	233
借力信息专业应急处置卡，提升应急处置能力·····	237
“三到位五举措”实现信息系统全面深化应用·····	241
基于全员管控的信息安全长效机制建设·····	244
以“开放式”管理为抓手，推动基层党组织建设·····	247
新时期员工形势任务教育“主题年模式”的探索与实践·····	250
“四维双向耦合法”促推大政工体系落地的实践·····	254
供电企业“1+N”劳模帮带模式的探索与实践·····	257
“1+1+5+N”工程打造“卓越号”企业文化大篷车·····	261
“余电心灵港湾”心理援助体系的探索与实践·····	264
开展监测分析，提升供电抢修服务水平的创新实践·····	268
ERP 系统在基建工程审计中的探索实践·····	272
“企检共建”，构建双向耦合乡镇供电所预防职务犯罪新模式·····	275

供电企业管理创新实践与探索

上 篇

以一体化管理为抓手、深化人力资源集约化管理

宋 耘 鲍 念 施 萌 赵海荣 焦永莉

摘 要：在“三集五大”体系建设过程中，人力资源发挥着重要的作用，国家电网、省公司提出“控制总量、调整结构、提升素质”的总体要求，杭州供电公司以一体化管理为抓手，深化市、县人力资源集约化管理，为全面推进“三集五大”体系建设提供了强有力的保障。

1 工作描述

2013年是全面贯彻落实党的十八大精神的开局之年，更是公司上下全面推进“三集五大”体系建设的一年。人力资源围绕公司“两个转变”，通过市县一体化管理手段，全面巩固和提升“三集五大”体系建设水平，以集约、规范、高效为原则，以提高效率效益为导向，深化“三定”、“三考”、“六统一”，完善“三集五大”体系组织机构管理，创新用工机制和分配机制，强化队伍建设和基础建设，加快构建制度标准规范、专业分工协作、调控监督有力、机制运转高效的人力资源集约管控体系，促进公司健康快速发展。

2 主要做法及典型案例分析

根据国家电网、省公司“三集五大”体系建设统一部署，杭州供电公司按照“控制总量、调整结构、提升素质”的总体要求，以提高效益、效率为导向，以“三定、三考、六统一”管理为统领，人力资源部门强化对县公司人力资源一体化管理，加快构建规划科学、标准先进、配置高效、管控有力的人力资源管理体系。

2.1 掌握原则，一体化管控人力资源规划

(1)滚动修订公司人力资源规划，并首次将县公司人力资源纳入市公司人力资源规划中，对规划期内市县人力资源情况进行分析、预测、控制和开发。

(2)实现计划管理全覆盖。人力资源计划管控的广度和深度延伸至县公司，用工总量、专项补员、人工成本、人工开发等按照“1+7”（1家市公司、7家县公司）模式集中管控人力资源计划指标，实现全员、全额、全口径管理。

(3)强化劳动组织全面管控。根据深化“三集五大”体系建设要求，人力资源集约化过程中，对县公司机构编制、岗位管理和劳动定员管理实现全面管控。前期，每月组织县公司人力资源部专职对机构编制、岗位管理和劳动定员管理规章制度、编制规则进行集中辅导，不定期组织人员到县公司进行现场辅导，充分发挥人力资源集约化的整体效应。2013年，国家电网和省公司审核公司劳动定员过程中，公司劳动定员无差错。

2.2 重点突出，一体化管控劳动用工管理

(1) 规范劳动用工管理，实现岗位分层分类管理。根据《国家电网公司岗位分类标准》、《国家电网公司供电企业标准岗位名录》，贯彻落实岗位管理暂行办法，按照“职责清晰，岗位明晰”的原则，充分发挥专业部门的作用。根据运维检修、客户服务、信息通信、物流管理等业务特点，理清核心业务和常规业务、一般业务的界面，确定业务委托的岗位范围，以期通过统一梳理，为公司核心岗位、专业释放充足的人力资源。全面梳理市、县公司管理职责界面，理顺岗位界面，并撰写岗位说明书，实现市、县两级所有岗位分层分类管理。

(2) 规范劳动用工管理，统筹推进市、县两级通用业务外包工作。按照“平稳过渡、自愿选择、分工协作”原则，制定《社会通用业务外包实施方案》，明确职责界面，突出部门联动和专业协同，充分尊重派遣员工的知情权和选择权，定制“采用外包”、“协商离职”、“继续派遣”等3种模式，明确后续薪酬支付方式，供员工自愿选择。注重政策宣传和诉求沟通，组织县公司召开针对性会议8次，形成《社会通用业务外包问题汇总及建议方案》。全程做好舆情监控和诉求化解，实现外包过程可控、在控。增加“领导谈心日”频度长度，听取解决派遣用工合理诉求。发挥“人力资源法律风险防范课题”作用，通过法律保障、仲裁咨询和专业论证等措施，提前防范和化解法律风险，全面完成“1+7”模式下社会通用业务外包工作。

2.3 全面管控，一体化推进绩效管理

(1) 统一组织绩效考核模式。适应“三集五大”体系建设需要，省公司把县公司绩效列入对市公司绩效考核中，并逐步扩大其占比。为加强对县公司管理，着力提升市、县一体化绩效，市公司加强分类考核，优化考核指标，下发《企业负责人业绩考核管理暂行办法》，加大量化考核力度，并将县公司企业负责人薪酬与年度绩效挂钩，提高业绩考核的针对性和导向性。每月召开司务会，由人力资源部门就各单位年度考核目标的完成情况做专门点评，加强业绩考核过程监控，建立弱项指标预警机制，督促县公司完成年度考核目标。

(2) 统一员工考核模式。完善市、县两级管理机关目标任务制、一线员工工作积分制考核模式，组织制订管理机关和一线员工典型岗位指标体系，细化量化全员绩效考核内容和标准，充分发挥市公司、县公司以及班组三级考核作用，增强考核的规范性和可操作性。

2.4 统筹推进，一体化管控人才培养和开发

(1) 统一计划管控。根据国家电网公司培训项目管理要求，统一、规范市、县培训需求调研、计划编制、项目储备、审批流程，每月定期反馈市、县两级培训项目执行情况，提高培训计划与实际需要、重点工作的匹配度。

(2) 统一师资管理。建立市、县两级兼职教师库，并率先在省公司范围开展兼职教师培训评估工作，建立兼职培训师任职资格标准，将兼职教师考核纳入人才发展通道管理，实施兼职教师分级分专业资格认证，鼓励各级领导和优秀人才主动承担培训任务；鼓励领导干部上讲台，其中科级及以上干部全部参与“我给员工上堂课”的活动，得到广大干部

员工的一致好评。

(3) 统一人才选拔培养。制定和完善公司6~8级4类人才选拔培养制度,将县公司同步引入人才管理,明确管理职责分工,规范选拔程序、选拔方式和培养模式,打破以往按比例选拔的模式,根据得分全面评价市、县两级人才,充分发挥优秀人才作用。

3 特色亮点

经过近一年的探索磨合,市、县人力资源一体化管理取得了初步成效,主要体现在“三个加强”、“二个变化”和“一个促进”上。

(1) “三个加强”。①加强了市、县人力资源一体化管理的核心作用。人力资源一体化管理坚持以市、县两级公司的经营目标为主线,坚持市、县各级人力资源遵循共同的工作导向,通过过程控制、一体考核,实现了人力资源管理的统一和规范。②加强了市、县人力资源以及各专业的互相支持作用。特别是深化了“三集五大”体系建设各阶段、各环节,各相关职能部门经过一段时间的适应,其职能衔接更加紧密。人力资源、办公室以及专业部门工作在整体工作框架下运行正常,既保证了相对独立、各司其职,又实现了资源共享、相互支持。③加强了市、县两级人力资源的互动作用。市公司与县公司人力资源、县公司人力资源之间的沟通更加畅通便捷,人力资源工作相互交流、指导、借鉴、完善,进入良性循环,形成了不同层面、各具特色、效果突出的鲜活做法和典型经验,萧山供电公司2项、余杭供电公司1项、桐庐供电公司1项典型经验分别入选杭州供电公司“三集五大”最佳和优秀实践成果。

(2) “二个变化”。①人力资源工作由“软任务”变为“硬指标”。市公司考核县公司、县公司考核班组、班组考核员工的三级考核体系,把全员培训率、人才当量、劳动用工规范等人力资源工作纳入各层次年度业绩考核之中,真正把过去的“软任务”变为“硬指标”,人力资源工作从原有的综合部门提升为公司战略合作。②人力资源管理由过去年终算总账,变为全年全过程控制。通过过程化管理,保证了公司系统中市、县人力资源的工作方向及时明确,工作问题及时整改,工作进度及时推进。特别是对月度排名靠后的基层单位产生了很大的触动,加强工作自查、加强向先进单位学习、加强与职能部门沟通,成为自觉行动。

(3) “一个促进”。市、县两级人力资源一体化管理,推进了人力资源优化配置,完善了“三集五大”体系建设中新型组织模式,提高了人力投入产出效率,进而促进了人力资源集约化管理再上新台阶。

4 实践效果

(1) 通过人力资源一体化管理,可消除个性化差异,实现多组织、多地点统一管理模式,尤其是系统工作流程及数据处理均实现组织间一致,各专业、县公司同步调、同时段实现统一的数据标准模式,有效保证了公司人力资源各层面信息畅通、标准一致。初步形成与“三集五大”体系建设和“三定”工作要求相适应的集约化、扁平化、专业化组织管理模式;与电网发展和公司发展相适应的科学化、差异化、精益化用人机制;与岗位、

能力、业绩紧密挂钩的薪酬分配制度；与深化全员绩效管理相适应的量化考核体系；与“三考”工作要求相适应的培训考试机制。

（2）通过人力资源一体化管理，可充分发挥专业与人力资源协同的作用，尤其是在劳动定员过程中，由专业部门负责设备数据，第三方现场跟踪定额管理，人力资源完成数据集成并做进一步分析，将人力资源从传统意义上的劳动力定员转变为企业的战略伙伴，不仅达到了一体化运作，同时实现了人力资源与专业结合，大数据共享，为科学决策发挥了重要的作用。

（3）通过人力资源一体化管理，可正确解读涉及员工切身利益的政策法规，各专业、各级人力资源工作者可以做到领会意思一致，政策执行不走样，为公司经历“三集五大”体系建设等各类重大改革，确保员工队伍稳定打下了坚实的基础。

基于胜任力模型的班组长测评体系建设

王 伟 金正军 张甜甜 陶 霞 王晓丽

摘 要：为满足“三集五大”人力资源集约化的要求，实现人员最精化，余杭供电公司针对班组长的人才选拔和培养问题，提出了基于胜任力模型的班组长测评体系，借此真正将政治强、业务精、懂技术、会管理和具有现代意识的人才选拔到班组长岗位上来，并对班组长后续的培养、培训指明方向。

1 工作描述

余杭供电公司精益绩效管理思想向班组建设工作领域延伸、标杆管理理念向班组建设范畴延伸、标准化建设由专业管理向班组管理延伸，使班组建设取得了一定成绩。但在班组长的评价与选拔上还存在一些问题，主要包括以下4个方面。

（1）班组长评价标准不一致。“三集五大”体系建设后，公司在评价班组长方面还缺乏科学、明确的统一标准，各单位领导都以自己的标准去评价人，对于公司整体来说没有科学的测评标准。

（2）业绩等于能力。考察班组长只注重业绩，不能很好地区分其能力的高低、潜力的高低。员工工作表现好、业绩好，被提拔为班组长。但总有不能胜任的情况，因为表现好不等于能力强，现在好不等于未来就好。

（3）选拔人依赖领导的主观判断，主要是通过一般的面谈考察，而该方式不够客观具体。事实上，确实有些领导者选人选得不错，但公司完全依赖领导的主观判断就有问题。

（4）培养重点、针对性不强。原来的评价不能使优秀的、有潜力的班组长脱颖而出，不能就其评价结果进行有针对性的培养。

基于以上原因，引入国际先进的胜任能力开发与测评技术，通过大胆的探索与总结，建立了基于胜任能力的班组长评价选拔体系。

2 主要做法

2.1 班组长工作要项分析

工作分析是岗位胜任力研究的第一步工作，主要从“三集五大”体系建立后的工作域和工作要项着手分析。通过对各类班组长共性工作要项描述分析，先梳理出班组长核心岗位职责，然后再对岗位职责进行解析，提炼出岗位能力素质要求。

2.2 班组长能力素质要求分析

对班组长能力素质进行分析，主要采用专业访谈和问卷调查两种方式。专业访谈对象

涉及班组长直接领导、班组长、班组成员 3 个维度，他们分别对班组长能力素质要求提出了自己的看法。

（1）班组长对自身素质的要求。根据班组长访谈结果和调查问卷数据梳理，然后对班组长所需要的能力素质进行频次统计。

（2）上级管理者对班组长素质的要求。通过对中层干部访谈记录进行整理与分析，然后根据素质能力被提及的频次，对班组长能力进行排序，共梳理出 13 种能力要求。

（3）班组成员对班组长的期望。为了解班组成员对班组长要求，随机抽取部分班组成员进行一对一访谈，访谈内容主要是询问作为被管理对象对直接管理者的内心期望。

2.3 构建班组长胜任力模型

岗位胜任能力的概念由美国哈佛大学麦克利兰（David Mc Clelland）于 1973 年提出，又叫胜任素质，是指在特定的企业环境中，某一岗位履行职责应具备的能力集合。根据“三集五大”体系对班组长管理职责、管理功能、工作域、工作内容与流程的详细分析，分解和梳理出完成班组各项工作需要具备哪些能力，然后通过统计各种能力特征的提及频次的集中程度以及行为事件解码中各方对班组长的要求，再结合公司班组建设规定，最终构建班组长胜任能力模型（见图 1）。

班组长职业素养		班组长基本管理能力				
基本素质	基本管理能力	要求程度	基本管理能力	要求程度	基本管理能力	要求程度
为人正直	计划管理能力		沟通能力		员工激励能力	
责任心	组织协调能力		信息利用能力		部属培养能力	
敬业精神	问题解决能力		分析判断能力		督导改善能力	
以身作则	监督控制能力		学习与发展能力		情绪控制能力	
亲和力	危机与风险管理能力		执行力		创新开拓能力	

备注：月亮图标识代表对胜任能力的要求层级。

 层级 I  层级 II  层级 III  层级 IV

图 1 “三集五大”体系下班组长胜任力模型

2.4 构建班组长测评体系

基于胜任力模型的班组长测评体系是对人力资源的综合统筹，是在之前设立能力模型基础上，建立的一套标准明确、可操作性强的人力资源管理体系，满足“三集五大”体系

对人力资源集约化的要求。项目小组通过头脑风暴法,在查阅相关文献资料的基础上,制定了“方桌会”、“圆桌会”为核心的评价流程。

(1) 方桌会

方桌会要求被评价班组长依据胜任力模型,进行一次全面的自我剖析,在上下级、其他同事的反馈中更全面地了解自己的优劣势,为个人职业生涯的持续健康发展和业绩持续提升打下良好的基础。

方桌会由人力资源部主持,被评价班组长的上级中层干部、同级班组长、下级班组成员参与评价。参会人员对照胜任力模型,对被评者在最近一年中的工作行为表现给出有针对性的定性评价,对不清楚、有疑问的地方可向被评者提问。被评价班组长的直接上级综合所有评价者的评价意见,对被评价人者的能力做出总结。

方桌会上,不论上下级关系,大家一律平等,都有发表自己看法的权力。但反对不符合事实的言论,以及打击报复的言论。被评价班组长要以积极的心态面对他人的评价,虚心接受他人的中肯评价。作为评价者,要本着对班组长负责的态度,在指出其不足的同时,也要看到其优势,从帮助被评价班组长成长的角度出发,给出自己的发展建议。被评价班组长从提高自我认知、改善人际关系和提升自己能力的角度,仔细思考他人提出的发展建议。

(2) 圆桌会

圆桌会的具体目的是:①对被评价班组长进行一次全方位的分析,把合适的人放到合适的位置;②通过圆桌会使中层干部对下属班组长的认识达成高度共识,建立班组长人员梯队,为公司的发展储备班组长后备力量。

圆桌会由人力资源部主持,被评价班组长直接上级中层干部和其他中层干部参加。会议首先由被评价班组长直接上级介绍被评价人的主要经历、上一年度的主要业绩,方桌会做出被评价人能力的评价结果。大家共同提问讨论,评价人根据被评价班组长直接上级的介绍,可向被评价人提问,并在讨论后根据胜任力模型,确定评价人的九格图位置。

圆桌会是班组长测评的关键环节,是根据班组长的绩效、胜任力将班组长进行区分。

3 特色亮点

目前,国家电网系统中采用岗位胜任能力测评体系的还非常少,项目成果在“三集五大”体系下人才评价与选拔方面的改革创新具有借鉴意义。在班组长测评体系建设后,还可以建设中层干部、管理人员和新员工的基于胜任力模型的测评体系。这对公司教育培训、人才培养、人员选拔、新员工招聘具有重要作用,有利于公司企业文化的建立,促进公司“两个转变”和战略目标的实现。

4 实践效果

基于胜任力模型的班组长测评体系的建立,能真正将政治强、业务精、懂技术、会管理和具有现代意识的人才选拔到班组长岗位上来,并为班组长后续的培养、培训指明方向,提供针对性目标,为公司整体班组长层面的考核测评、定向培养、人才选拔等工作建立了目标导向。