

许重浩 著

赢在创新

Innovation Makes You Win

供电企业实战策略 配网管理创新思路
崇尚执行力、扁平化、标准化管理理念

供电企业实战策略 配网管理创新思路
崇尚执行力、扁平化、标准化管理理念

赢在创新

许重浩 著



宁波出版社
Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

赢在创新/许重浩著. —宁波:宁波出版社,

2009.10

ISBN 978-7-80743-462-7

I. 赢... II. 许... III. 电力工业—工业企业管理
—中国—文集 IV. F426.61-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 185384 号

赢在创新

作 者 许重浩

责任编辑 王松见

封面设计 陈 楷

出版发行 宁波出版社(宁波市苍水街 79 号 邮编 315000)

网 址 <http://www.nbcbs.com>

电 话 0574-87287264(编辑室) 0574-87242865(发行部)

排 版 宁波金字斋书刊设计服务中心

印 刷 绍兴市义鸣彩印包装厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 13.5

字 数 200 千

版次印次 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80743-462-7

定 价 35.00 元

目录

Contents

管理篇

农村电力扁平化管理探索与实践	2
县级供电企业配网精细化管理探索	10
配网工程项目全过程管理探索与实践	18
村电工管理存在的问题与对策	25
农村电力抄表工的困惑与对策	33
县级供电企业计划管理研究	43
县级供电企业生产班组周工作计划表范本	49
农村公配房标准化建设的几点思考	55
10千伏开闭所资产清理的对策与措施	61
县级供电企业装表接电工作难题破解	66
配网电压优化配置的破茧之作 ——20 千伏中压配网推广应用之我见	72

经营篇

县级供电企业财务风险控制	80
集体所有制是供电多经体制的较好模式 ——供电企业多种经营体制与机制思考	91
“主多分离”在县局的成功实践	101
住宅小区公用配电设施产权思考	107

安全篇

农村电力安全管理探索与实践	120
国学理念与安全生产浅析	128
新方法破解安全生产老问题	
——对配网安全风险管理的几点认识	131
用户产权电气设备安全管理探讨	140
县级供电企业突发事件应急抢修预案编制原则	147
10千伏电网突发事件应急抢修预案	151
县级供电企业现场安全稽查分析	159

人文篇

建立一流团队 创造一流业绩	166
供电行业企业文化思考	174
从吴越争霸看“韧”文化的前世今生	181

服务篇

经济危机中电费回收的应对策略	188
用科学发展观指导规范化服务指标体系	196
供电企业规范化服务内部指标评价体系	205

赢在创新

**Innovation
Makes You Win**

管理篇
MANAGEMENT

农村电力 扁平化管理探索与实践

自农村电力体制改革实现城市农村同网同价以来,农村供电由原来的“供电到村”变成“供电到户”,农民用上了实惠电、优质电,农村供电管理格局起了根本性的变革。但同网同价不同服务,农民还是享受不到城市居民的电力服务水准,造成这种情况的主要原因之一是农电管理模式没有根据农电格局的变革而变革,仍按“分局(县局)—供电营业所—班组”的锥形管理模式在运转。袍江供电分局针对辖区电力管理实际情况,打破常规,逆向思维,因地制宜采用村—电共建共管的扁平化管理模式,由分局直接管到村,减少了管理层级,使农村也基本享受到城市电力服务的水准。

一、农村供电存在的困难和问题

1. 随着金融市场的进一步开放,主要承担电费回收的工、中、交、农、建等几大银行为了提高效益应对竞争,开展“缩网并所”,拆并了农村营业所和村级服务网点,农村的缴费要到中心镇上的银行,农民陷入交电费

难的窘境。

农电体制改革后,撤销农电站,实行中心供电所、农电站“站所合一”,集中管理,变成供电营业所。一般供电营业所建在中心镇,农民增容开户要上供电营业所办理手续,习惯于“认人头”式农村传统服务的农民颇感陌生。

2. 农电资产产权多样,除主要电力资产属于供电企业外,农业排灌线路和路灯线路仍属农村集体资产,表后线属农民个人资产。这部分资产管理薄弱,安全隐患较多。山区和偏远地区是供电末端,夏季高温,负荷突增突减情况频繁,低电压情况较多。

3. 经济发达地区外来农民工激增,中心乡镇和城乡接合部出现了大量的出租房和自建窝棚,形成新的棚户区现象。往往在这种地方偷盗电猖獗,线路损耗大,外力破坏加剧,故障增多,停电频发。

二、实现农村电力扁平化管理内外部条件

1. 政府体制改革为农电扁平化管理提供外部条件

首先,扁平化管理已经在政治体制改革进程中初见端倪。1992年起实施“强县扩权”改革,是“省管县”的实验田。2009年中央1号文件提出要推进“省管县”,鼓励有条件的省份率先减少行政层次,依法探索省直接管理县(市)的体制。通过小城镇建设、经济强镇建设和中心城镇建设,农村和城市在功能上已经接近。城市的扩张使大量的农村变成城郊,村成镇,镇像市,城乡一体化进程加快。

其次,近几年开展了村、乡“撤、扩、并”的扁平化管理。尤其是自然村经“撤、扩、并”后变成行政村,村的数量减少约三分之二。从1985年起开始的农村民主政治历程,民选产生的村干部更能代表民意,通过示范村、小康村建设,村级经济实力大幅上升,村级班子的战斗力和凝聚力大大加强。

再次,农村经济发展使政府有更多的财力顾及惠民工程,浙江基本实现了村村通公路,柏油马路取代了乡间泥石路,农村与城市的空间距

离变短了。现代发达的信息技术,使农村与城市的时空距离也变小了,有力地推动了城市化进程。

2. 电力改革为扁平化管理提供了内在动力

首先,农网改造使农村电网得到质的提升,实现了城市农村同网同价。农电体制改革,撤销了乡级管电组织,建立了以代理制等形式的农电用工机制,调整充实了农村电力管理力量,为农电队伍的培育和发展起到了积极作用。

其次,1999年起对地方县级供电企业实施国家电网代管,电网建设、管理理念、技术标准、营销手段、员工队伍建设等有了统一标准。尤其是“创一流供电企业”和“同业对标”活动的开展,使地方供电企业管理水平得到提升,基本与国网直属企业接轨。

再次,国家电网公司在直属系统推行了内部扁平化管理。中心区域的分局管理模式基本实现,为以优化农村电力营销网络、创新营销手段、降低服务成本、提高效率 and 堵塞漏洞为目的的农电扁平化管理模式的建立,奠定了思想基础和组织基础。

三、农村电力扁平化管理模式的建立与实践

2008年下半年,袍江供电分局在与地方政府充分汇报和共同探讨的基础上,根据浙江省电力公司供电服务进社区的有关要求,选择了村级领导班子强、村民文化氛围浓的2个村作为试点,在试点成功的基础上进行推广,使辖区内三分之一的农村实现了村—电共建共管的扁平化管理新模式。

1. 政府牵头,电力协调,建立共建组织

一方面,在共建村建立了由村党支部书记任组长、分局客户服务中心副主任和村委主任任副组长的共建领导小组,领导小组成员包含专职客户经理、村干部等。分局与共建村签订村—电共建协议,共建领导小组对本村的共建工作既按照共建的总体要求,又结合村里的经济文化特色,进行具体的部署,目标是落实科学用电、依法用电、诚信用电。

另一方面,在村委的共建办公场所和村民集散处设立公示牌,公布了服务内容、工作程序、共建组织和客户经理联系方式。还用公开信、告示等形式向村民进行广泛宣传,弘扬一种共建文化,形成一种新的乡规民约。

2. 落实职责,明确标准,配备必要设施

共建办是分局营业厅职能的延伸,具体体现在缴费、咨询、优化用电模式、安全用电管理、设备运行管理、用电秩序管理和营销宣传等7项工作职能的延伸上。

首先,7项职能延伸的目标是实现7个“百分百”、3个“消除”和2个“服务”。即村民满意率达100%、村当月电费回收率100%、公用配电设施完好率100%、居民咨询答复率100%、承诺抢修兑现率100%、电压合格率100%、村民剩余电流动作保护器安装率和投运率100%;消除窃电和违约用电行为、消除破坏公用电力设施行为、消除触电伤亡事故隐患;实施POS机自助缴费服务系统、实施语音外呼服务系统。

其次,开展电力与银行、电信联动。利用农户的惠农卡办理电费银行代扣。利用营销系统数据,开发电费催缴的语音外呼系统,通过电话语音和手机短信向客户提供缴纳电费、停电预告等提示服务。

再次,将为VIP客户提供的“保姆式”服务延伸到共建村。客户经理除了帮助居民解疑释惑外,还定期检查维护公用配电设施,对产权属于客户的配电设施提供技术咨询服务,受理和办理农村客户用电申请,还建立了共建村特殊需求人员档案,开展上门送温暖活动。

3. 制定制度,约束行为,规范管理流程

制度和流程是规范开展共建工作的长效措施。开展共建以来,共建办制定出村一电共建保障措施等六个流程,规定了村一电共建应有的各类记录和共建宣传窗的设置规范,协助村里落实了农灌线、路灯线的管理办法,落实了村范围内的电力设施保护条例和夜间巡防制度。

4. 改造电网,消除隐患,达到电气化标准

一方面,硬件提升是共建的物质基础,所有共建村都进行了农村电气化建设并通过了验收。在共建村尤其重视配网的细节管理,开展了配

电线路和设备的缺陷整治、计量装置的标准化安装、接户线规范铺设、公配房标准化建设。共建村的农户家用剩余电流动作保护器的安装率达到了100%,一些先进节能的设备如非晶合金变压器、调容变压器、单相变压器、绝缘导线等在共建村有选择地应用,做到以全新的面貌开始农村新的供电管理模式。

另一方面,对产权属于村里的农灌线和路灯线,采取政府出一点、村里承担一点、供电企业资助一点的原则,进行全面改造,彻底解决了农网改造以来的历史遗留问题,从设备上根治用电安全隐患。

四、实施农电扁平化管理的效益分析

1. 社会效益分析

(1)扁平化管理将农电管理细化到行政村一级,快捷灵活的应变能力和村—电相互协调的运作方式,使安全、服务、用电秩序等形式与内容上都有质的提高。

(2)共建共管提高了村委会对电力的关心程度。以前村委会认为网改后供电到户了,安全、质量、服务统统是供电局的事情,事不关己,高高挂起。而共建的实施重新唤起了村委会对电力管理的重视,认识到用电安全、用电秩序、用电服务对示范村、小康村建设的重要性和对村级经济发展、村民奔小康的驱动作用,农村电力被重新纳入新农村考核标准。

(3)共建共管改善了村电工的管理,加强了村电工的考核。由共建办负责对村电工工作进行布置、检查、考核,客户经理负责对村电工进行管理和技术指导,村电工的工作目标明晰了,任务清楚了,要求提高了,改变了以前村电工一年开不了一次会、见不到几次面的松散管理状态。

(4)扁平化管理最大限度地将城里的差异化服务移植到共建村,通过对村民客户的载容比、负荷率、峰谷比、功率因素四个量化指标的分析,提供适合他们实际情况的优化用电方案。另外,对村里的特困户、低保户、孤寡老人或残障人群等弱势群体由客户经理登记造册,开展定期上门走访、免费安装、维修室内配电装置等一系列帮扶活动。

(5)以前村民有困难有矛盾就打95598电力服务热线甚至12345市长公开热线,由于村民对电力知识的缺乏和95598人员无法对现场情况全面了解,信息不对称导致经常出现误判,延误时间,现在村民有事可直接找客户代表,许多问题与矛盾通过客户代表现场了解办公,解决在当地,尤其是对一些突发性事件做好预案,可以做到小事不出自然村,大事不出行政村。

2. 经济效益分析

(1)扁平化管理去掉了供电营业所这一层级,由行政村提供办公场地,减少了建造供电营业所的资产投入和运转费用。

(2)扁平化管理减少中间层级,缩短管理流程,提高工作效率,降低管理成本。对已全部实现村—电共建的孙端全镇统计,农综变供电客户共13419户,年用电量约为1.3亿千瓦时,共派驻客户经理3人,人均服务客户4437户,服务内容包括抄、催电费在内的所有共建服务项目。一般性的问题由村电工及时解决,重大问题也能起到协调作用。

(3)扁平化管理缴费不出村,极大地方便了村民,还减少了部分用现金缴纳电费的家庭个体经营者的风险,对电费足额及时收缴起到了积极作用。

(4)扁平化管理清晰了电力资产管理责任,落实了防偷盗的措施,共建办经常开展夜间电力设施巡查,发现可疑迹象立即查侦、整改落实。从共建实施的情况看,偷盗农村电力设施的现象得到了有效遏制,今年以来没有发生设施被偷盗情况。共建也带动其他农村的安全防范意识,与去年同期相比,分局辖区内电力设施偷盗发生率下降88%,直接经济损失减少89.4%,设备安全完好率有了长足的进步。

五、农电扁平化管理可能会遇到的困难

扁平化管理突破次序、等级结构的界线,突破部门和职能职责的限制,变分散管理为集中管理。但在实践中,由于农村工作没有固定的模式,变数较大,可能会遇到一些困难。

1. 农村有农村的特殊性,村委会是社会团体法人,作为农村居民的一个自组织、自服务、自管理的机构存在。村委本身与村民不是简单的管理被管理关系,许多工作任务是要按照农村特有的方法和形式来落实的。所以,在农村实施村—电共建,村委会受工作职能的牵制,既有可能立足于“村民自治组织”的角色而倾向农民利益,也有可能基于“自我服务”的意识而偏向村委会自身。

2. 村—电共建使分局职工直面农民,由于农民与城市居民之间文化素质与生活习惯的差异,再加上大量的外来务工人员的混居,传统的“农民意识”使公益事业与个人利益容易发生冲突,难以协调,甚至有可能使一些矛盾演变成直接对抗。

3. 客户经理配置的量和质也是一个问题,现阶段农电扁平化管理还处在起步阶段,在客户经理量的配置上没有固有模式,缺少实践历练,一般以3—4个行政村配置一个客户经理为宜。由于分局条件限制,无法完全从人员质量上达标,也缺少一整套科学的培训教材,在当前“人治”条件下,客户经理的素质一定程度上讲是村—电共建的瓶颈。

4. 鉴于农村地域广阔,必备的电脑网络有待科学定位。如果用通用的因特网,存在网络安全和系统支持问题。而用内网连接,又存在成本投入和效益问题。所以在两者的取舍上有待最终敲定,以期找到效益最大化和服务最佳化的平衡点。

六、农电扁平化管理存在问题的解决办法

1. 扁平化管理关键是组织机构的扁平化。共建村的管电组织虽然是个松散型组织机构,但由于有村党支部书记与村长领衔参加,使共建办具有较强的权威性。农村电力管理与城市电力管理又是完全不同的两种模式,不能忽视农村的宗族文化、宗教文化、地域文化、乡规民约对农村秩序的影响力。所以因势利导借助村支部、村委的力量为我所用,共同推进村级电力管理,在现阶段似乎还不可逾越。

2. 构建信息服务网络是扁平化管理的技术手段之一。扁平化管理要

靠网络的支撑,企业内部信息的畅通是保证一个组织高效运转的必要条件之一。内部信息化管理在供电企业中运用是比较超前的,但对农村客户管理服务方面,几乎还是盲点。利用已经成熟的信息技术,优化资源节约成本,应该成为共识,利用外网势在必行。

3. 重视构建扁平化的业务流程。业务流程为信息的扁平化管理提供物质载体。与其他服务业相比较,电力服务是配网末端的主要功能,其前端和中间更像一个生产企业和运行维修企业。但各端又是一个互为前提的服务过程,缺少一个环节,就会造成服务链的断裂。扁平化的组织实施后,建立一个适应村—电共建共管的业务流程是当务之急。

4. 扁平化管理不是简单地撤并机构,而是要因地制宜从实际出发进行整合。要了解和研究原自然村的历史背景,拆、扩、并前的行政隶属关系,注意乡村传统文化和宗教信仰等。整合的原则是文化相近,区域相邻,集散有度,尽量连片管理。

5. 实现扁平化管理是为了提高服务有效性和针对性。发电为供电服务,基建为生产服务,生产为营销服务,营销为客户服务。村—电共建共管是接力赛的最后一棒,这一棒,不但体现自身服务的劳动含量,更是凝结了前面几棒的辛勤努力。

6. 扁平化管理对员工服务提出更高要求。扁平化管理打破了员工单一工种、单一服务的常规机制,实现了一专多能的综合管理模式。对员工来讲,这不是简单的外延扩展,而是服务内涵的深化;不是单一的工作量增加,而是服务理念的转变。它要求客户代表具备抄表催费、用电安全、营业服务、营销宣传、政策法规、纠纷调解等方面的能力。同样,对于分局内部管理岗位的员工,也应转变观念,增加对新模式的理性认识,探索方法,创新流程,使新模式日臻完善,发挥出更大效益。

农村经济发展越来越依赖电力驱动,农民对电力服务要求和维权意识也在不断提高,实现扁平化管理,使农电基本实现精细化管理和保姆式服务,惠及千万农民,是供电企业的重要战略举措,应引起高度重视。

本文刊登于《国家电网》2009年第6期

县级供电企业 配网精细化管理探索

精细化管理是相对粗放型管理而言的一种管理模式,是现阶段供电企业管理水平提升的一个重要手段,也是粗放型管理向集约化管理转变的一条重要途径。近几年来,一方面,随着新设备、新工艺、新技术在配网的大量应用,对管理提出更高要求;另一方面,随着安全技术规范标准的提高,粗放型管理已捉襟见肘,难以适应市场竞争。精细化管理作为一种新型的管理模式在现代企业盛行。县级供电企业几乎都是“百年老店”,处在企业发展的稳定期,从理论上讲适合推行精细化管理。所以在供电企业科学合理地推行精细化管理势在必行。

一、全员认同是推行精细化管理的前置条件

将供电企业与产品企业作内外部比较,可以看出供电企业具有不同于一般企业的固有特征。在外部,供电企业也有产品,但不是一般意义上的有形产品;有服务,但不是一般形式上的直接服务。在内部,供电企业存在前后道工序界限模糊、左右间部门职责交错

的困难,造成难以建立直接的、定性的、直观的、量化的标准,在管理节点上、在服务衔接上往往需要通过大量的部门间、班组间、岗位间的协调、协作、协商,受人为因素制约较多。管理上的脱节反映在服务上的不到位,是制约供电企业优质服务行风建设的主要难点。

供电企业在生产、服务上的固有特点决定了精细化管理不是部分而是全面,不是个别而是全员,不是单一而是全过程。全面,说明它涉及整个生产经营管理的各个层面和领域;全员,是要求每一名员工的工作都要精细、精益、精湛;全过程,则要求精细化管理必须贯穿于每一项工作的每一个环节和细节。全体员工对精细化管理的认同是企业执行力的原动力。有些员工认为精细化管理是将简单工作复杂化,无谓地增加工作量;有些员工认为是新瓶装旧酒,换汤不换药;还有的员工认为是上级为了出成绩,想着法子折腾。

精细化管理是科学、系统的管理模式,有完善的理论依据和实践经验,要使员工认同精细化管理,首先要了解员工的认知程度。但知识的普及必须通过教育和灌输,对员工要分析现状、讲明原理、提高认识,将要我干转化为我要干,将上级的意志转化为员工的自觉行动。在教育过程中,要对精细化管理的技术数据进行有机分析,量化细节、精炼流程,通过精细化与粗放型管理的数据对比,做出客观的评价和实事求是的定位,用事实印证比其他任何方法都来得直接和有效。

二、把握“度、量”是推行精细化管理的必要条件

精细化管理,顾名思义重在“精”,贵在“细”,“细”是“精”的前提,“精”是“细”的目的,二者相辅相成,互为依托。“细”强调过程中的每一个细节,是深度的扩张和数量的分解,细节决定成败。“精”则侧重于每一个环节上质的控制,是程度的加剧和质量的提高。单一、片面、盲目地追求细节都不是精细化,甚至有可能陷入吹毛求疵、顾此失彼的被动局面。“精”和“细”二者共同构成精细化管理的主体内容,是精细化管理过程控制的关键点和着力点。在精细化管理中,会出现对管理的曲解和歧义,走

向绝对。因为细,就无限地追求细,有效无效,有用无用都用细的标准来衡量。因为精,就在质上“下功夫”,擅自提高设备等级标准,片面地追求高精端的设施。

事物都有个度和量的标准,精细化管理也同样,如何把握好这个度和量,是一个值得探讨的问题。从理论上讲,管理的程度当然是越深越精细越好,但这里有一个成本性价比的问题,作为企业,每一项管理都需要投入,都要消耗大量的人力物力。产品单位管理成本的投入要与产品数量和质量最大化相匹配。供电企业应以供电可靠性和设备安全最大化来配置管理的深度,控制管理的边际。精细化管理要做好细节的划分和量化。在设备方面,能保障供电可靠性最简单的办法自然是选用高性能、大容载比的设备,但这不符合节能型节约型企业要求,如无特殊原因,应按照配网设计规程标准执行。但配网的供电可靠性并不是单纯由设备决定的,配网的外力影响和内在管理滞后也是主要原因。所以应通过推行精细化管理来提高供电可靠性,最大限度减少不安全因素。根据运行管理周期性和气候变化的阶段性特点,对运行管理进行量化、标准化、责任化,全面提升运行管理专业水平和设备巡视效率。

首先,设备管理细化,设备主人和设备专职技术人员要对设备做到了然于胸,细化到设备的基本技术数据如规格、型号、生产厂家、使用时间、性能、主要技术指标、跳闸次数(操作次数)、超负荷大电流通过次数等。

其次,要量化到设备的运转状态和运行环境,设备检修试验技术参数、运行状态情况、线路交叉跨越情况、用户对电网安全的影响、线路邻近建筑物距离、线路附近可能的漂浮物因素。

再次,要制订每条线路在应急故障状态下的运行抢修预案,万一出现突发性事件能最快最安全地恢复线路运行。

三、四个“凡事”是检验精细化管理的基本尺度

精细化管理的结果就是任何工作与管理做到一一对应,一项技术应对一个系统,一项作业应对一个流程,一个决策应对一项制度,一种故障