

DIANWANGQIYE ZHIDU BIAOZHUN YITIHUA YUNXINGJIZHI
PEIXUNJIAOCAI

电网企业制度标准一体化运行机制 培训教材

王树炎 陈献伟 王冬松 陈红军 等 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

DIANWANGQIYE ZHIDU BIAOZHUN YITIHUA YUNXINGJIZHI
PEIXUNJIAOCAI

要 录 容 内

电网企业制度标准一体化运行机制 培训教材

编著 王树炎 陈献伟 王冬松 陈红军 等



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书结合电网企业实际,针对电网企业在制度标准一体化建设工作的现状,分析了制度标准一体化建设的必要性和背景,对制度、标准化等基本概念,风险管理、过程管理等基本原理等进行了阐述。

本书可作为制度和标准建设有关工作人员和新上岗人员的培训教材,也可作为各级领导干部和综合管理人员日常学习业务知识的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业制度标准一体化运行机制培训教材/王树炎等
编著. —北京:中国电力出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5123-7124-8

I. ①电… II. ①王… III. ①电力工业—工业企业管理—
中国—技术培训—教材 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第014655号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

三河市航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015年4月第一版 2015年4月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 7.5印张 111千字

定价28.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

编 委 会

主 任 王树炎

副主任 陈献伟 王冬松 陈红军

委 员 唐 昕 刘伟国 牛元立

张法荣 赵志永 张庆伟

孙 卉 王春庆 王晓宁

张战春 宋晓磊 程宏伟

孟 瑾 李建林 罗予涵

冷恩龙 张志峰 姬 强

王慧萍 郑少飞 张晓梅

前言

为适应国家电网公司“三集五大”体系建设需要,全面提升国家电网公司制度标准的运行效率和运行质量,确保国网制度标准有效落地执行,整合“三集五大”标准体系建设的管理成果和典型经验,加快建设制度标准一体化运行机制,按照立足当前、着眼长远、务实创新、联系实际的原则,结合开展“三集五大”标准体系建设取得的管理成果和典型经验,编写了本教材。

本教材结合电网企业实际,针对电网企业在制度标准一体化建设工作的现状,分析了制度标准化一体化建设的必要性和背景,对制度、标准化等基本概念,风险管理、过程管理等基本原理等进行了阐述;对制度标准一体化运行机制构建进行了深入浅出的分析与探讨,便于读者学习、理解和应用。

教材内容理论性强、信息量大、专业性强,既立足应用实际,又适度超前,部分章节在公司系统各类教材中属于首次涉及,可用作制度标准建设有关工作人员和新上岗人员的培训教材,也可作为各级领导干部和综合管理人员日常学习业务知识的参考资料。

本教材在国家电网公司企业管理协会的指导下,由国网河南省电力公司和国网安阳供电公司组织编写。

由于时间仓促,加之编者水平所限,书中难免存在疏漏和不足之处,恳请广大读者批评指正。

目 录

前言

1 / 第1章 概述

- 1.1 制度标准一体化运行机制概述 / 2
- 1.2 制度标准一体化运行运用的基本概念 / 4
- 1.3 制度标准一体化运行运用的基本管理理论 / 7

15 / 第2章 制度标准一体化 运行机制构建

- 2.1 影响制度标准运行的常见因素 / 16
- 2.2 制度标准一体化运行机制构建概述 / 19
- 2.3 制度标准一体化运行机制构建过程 / 22
- 2.4 制度标准一体化运行机制架构 / 37

39 / 第3章 制度标准一体化 运行机制

- 3.1 制度标准一体化协同机制 / 40
- 3.2 制度标准在省级公司的收发与确认机制 / 43
- 3.3 制度标准在基层单位的运行差距分析与改进机制 / 48
- 3.4 制度标准培训宣贯机制 / 55
- 3.5 制度标准运行辅导与评价机制 / 60
- 3.6 制度标准运行反馈管理机制 / 63
- 3.7 基层单位制度标准运行系统内部评价机制 / 66
- 3.8 省级公司制度标准运行质量监督检查机制 / 70
- 3.9 省级公司制度标准运行系统评价机制 / 74

79 / 第4章
制度标准一体化
运行机制推广应用

83 / 附录

110 / 参考文献

- 4.1 制度标准一体化运行机制推广 / 80
4.2 制度标准一体化运行机制持续改进 / 81

- 附录1 风险矩阵评价法 / 84
附录2 IAPEM工作法 / 86
附录3 制度标准一体化运行机制管理成熟度评价标准 / 89
附录4 附表 / 92
附录5 评价报告 / 107

（2）图 1-1-1 林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

第1章 概述

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

林为明、林为行、林升科、林德富、林金成、林金福

1.1 制度标准一体化运行机制概述

1.1.1 制度标准一体化运行机制产生的背景

“三集五大”体系建设是国家电网公司进一步深化“两个转变”的重大举措，2013年国家电网公司全面推进制度标准一体化体系建设，并于2013年9月陆续开始制定、颁布了通用管理制度，这些制度与技术标准已成为制度标准一体化通用的管理规范，国家电网公司管理制度和技术标准（以下简称“制度标准”）有效落地和执行成为省级电力企业以及基层单位的当务之急。

制度标准的价值在于执行，制度标准的生命力在于持续改进。制定再好的制度标准而不能够有效落地执行，制度标准就会被束之高阁，对于“三集五大”体系规范实施的支撑作用将大打折扣。

本教材正是为全面贯彻落实国家电网公司统一的制度标准，以制度标准有效运行为导向，以提升制度标准运行效率和提高运行质量为目标。在省级企业制度标准实践探索的基础上，整合“三集五大”标准体系建设的管理成果和典型经验，研究制度标准的长效运行机制，最终实现国家电网公司制度标准有效落地执行。

1.1.2 制度标准一体化运行机制研究目标

制度标准一体化运行机制研究目标为实现“两个提升”：

（1）提升制度标准发布效率，表现在以下四个“明确”：

- 明确制度标准一体化运行的管理流程；
- 明确制度标准一体化运行的管理职责；
- 明确制度标准接收、转发管理途径；
- 明确制度标准接收、转发管理方法。

(2) 提升制度标准运行质量，标准为四个方面的“质量”：

- 提升制度标准业务部门确认质量；
- 提升制度标准培训宣贯质量；
- 提升制度标准运行质量；
- 提升制度标准监督质量。

制度标准一体化运行机制研究目标如图 1-1 所示。



图1-1 制度标准一体化运行机制研究目标

制度标准有效运行的目的是保障“三集五大”体系顺利建设和规范运行，有力促进“一强三优”战略愿景和“两个一流”发展目标的实现。而要达到这一目的需要依靠一系列的制度、标准、流程、资源，这些制度、标准、流程、资源都是人设计的，其在制度标准执行中也要通过人的管理活动来实现。如何保证这些制度、标准、流程、资源等高效地落地执行与合理地有效利用，是制度标准有效运行研究的内容和追求的目标。

1.1.3 制度标准一体化运行机制研究的意义

制度标准一体化运行机制研究的意义在于将国家电网公司的制度标准向省级公司及基层单位及时、有效传递，确保制度标准的有效执行和及时反馈，保证国家电网公司系统内实现卓越绩效，主要体现在“三个实现”，如图 1-2 所示。

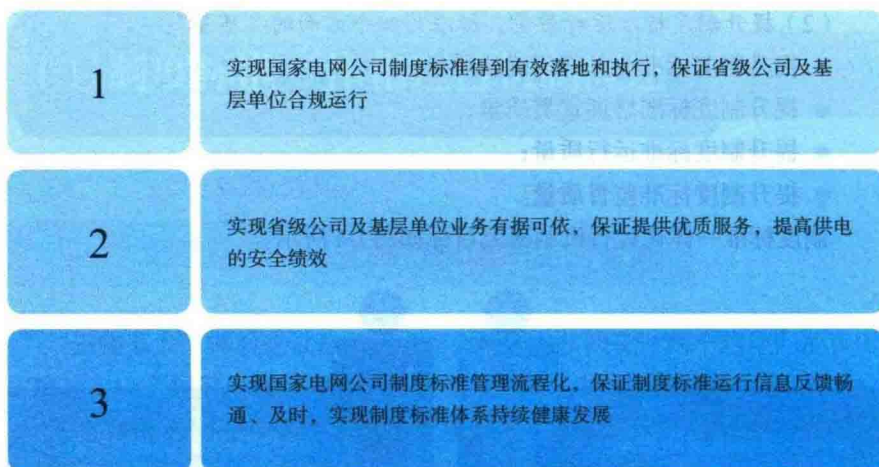


图1-2 制度标准一体化运行机制研究意义

1.2 制度标准一体化运行运用的基本概念

1.2.1 规章制度

1. 规章制度定义^①

规章制度是指按规定程序制定和发布, 用以规范本单位组织、生产、经营、管理等活动的文件, 包括通则、办法、规定、规则、准则、细则等。

2. 电网企业规章制度类别

电网企业规章制度以通用制度为主, 以非通用制度为辅。

通用制度是指由国家电网公司制定并在公司系统内统一执行的规章制

^① 摘自国网(法/2)99—2014《国家电网公司规章制度管理办法》。

度。省级公司可根据客观实际制定差异条款,但须按规定程序报批。

非通用制度是指由国家电网公司制定,允许所属各级单位结合本单位实际按规定程序进一步制定实施细则的规章制度,适用于各地区、各层级差异性较大,或尚无成熟经验的管理事项,或国家有权机构要求各级单位必须建立的规章制度;具备条件的非通用制度应及时转化为通用制度。

3. 规章制度级别

国家电网公司的规章制度按管理单元建立,每个管理单元的规章制度按其定位和作用,可分为四个级别,四级规范逐级响应,逐级细化,如图1-3所示。

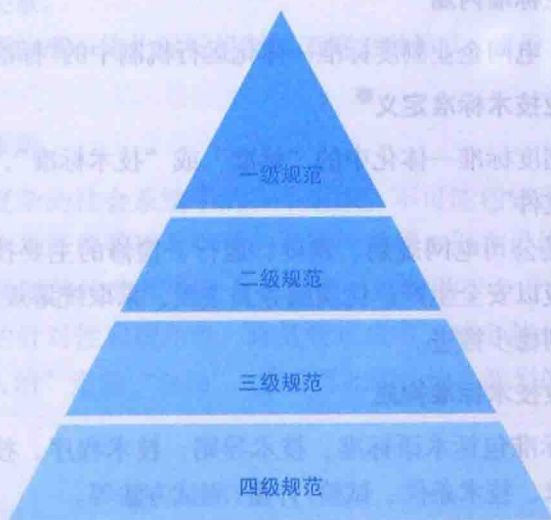


图1-3 规章制度体系

1.2.2 标准

1. 标准定义^①

标准是为了在一定范围内获得最佳秩序,经协商一致制定并由公认机构批准,共同使用的和重复使用的一种规范性文件。

^① 摘自GB/T 20000.1—2002《标准化工作指南 第1部分:标准化和相关活动的通用词汇》。

2. 标准分类

标准按不同的属性可以分为不同的类别：

(1) 按照标准层级分类，标准可分为国际标准、国家标准、行业标准、地方标准和企业标准。

(2) 按照标准性质分类，标准可分为强制性标准、推荐性标准和指导性技术文件。

(3) 按照标准化对象分类，标准可分为技术标准、管理标准和工作标准。

(4) 按照标准公开程度分类，标准可分为可公开获得标准、其他标准。

3. 电网企业标准内涵

在本书中，电网企业制度标准一体化运行机制中的“标准”指技术标准。

4. 电网企业技术标准定义^①

电网企业制度标准一体化中的“标准”或“技术标准”，指“技术标准和指导性技术文件”。

技术标准是公司电网规划、建设、运行、检修的主要技术依据。公司技术标准工作应以安全生产、优质服务为主线，采取统筹规划、围绕重点、分步实施的原则稳步推进。

5. 电网企业技术标准构成

公司技术标准包括术语标准、技术导则、技术程序、技术规则、技术规定、技术要求、技术条件、试验/计量/测试方法等。

1.2.3 机制理论

1. 机制定义

机制指有机体的构造、功能及其相互关系；机器的构造和工作原理。

理解机制这个概念，最主要的是要把握两点。一是事物各个部分的存在是机制存在的前提，因为事物有各个部分的存在，就有一个如何协调各个部分之间关系的问题。二是协调各个部分之间的关系一定是一种具体的

^① 摘自国网（科/2）227—2014《国家电网公司技术标准管理办法》。

运行方式。机制是以一定的运作方式把事物的各个部分联系起来，使它们协调运行而发挥作用的。

2. 机制类别

从机制运作的形式划分，一般有三种：

第一种是行政-计划式的运行机制，即以行政、计划的手段把各个部分统一起来。

第二种是指导-服务式的运行机制，即以指导、服务的方式去协调各部分之间的相互关系。

第三种是监督-服务式的运行机制，即以监督、指导式的方式去协调各部分之间的关系。

本书中制度标准一体化运行机制属于第二种形式：指导-服务式的运行机制。

3. 机制的作用

公司作为复杂的社会系统中的一个组织，不可能构建出一种机制，使它完全成为一个不需要管理者干预的自适应系统。但在设计企业的运行模式时，应该把机制的构建作为重点来把握，这有助于企业提高管理效率，提高管理措施的针对性和适用性，降低管理成本，减少随意性和个案处理的几率。从“人治”走向“法治”，才有可能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

1.3 制度标准一体化运行运用的基本管理理论

1.3.1 风险管理理论

风险是某一特定危险情况发生的可能性和后果的组合。

企业在实现其目标的经营活动中,会遇到各种不确定性事件,这些事件发生的概率及其影响程度是无法事先预知的,这些事件将对经营活动产生影响,从而影响企业目标实现的完善程度。这种在一定环境下和一定期限内客观存在的、影响企业目标实现的各种不确定性事件就是风险。简单地说,风险是指在一个特定的时间内和一定的环境条件下,人们所期望的目标与实际结果之间的差异程度。

风险三要素包括风险因素、风险事件及风险损失。

风险管理是指如何在一个肯定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程。包括风险识别、风险评价和风险应对三个过程。

1. 风险识别

风险识别是指用感知、判断或归类的方式对制度标准管理中现实的和潜在的风险性质进行鉴别的过程。风险识别是风险管理的第一步,也是风险管理的基础。只有在正确识别出制度标准一体化运行所面临的风险的基础上,才能够主动选择适当有效的方法进行处理。

风险识别一方面可以通过感性认识和历史经验来判断,另一方面也可通过对各种客观的资料和风险事故的记录来分析、归纳和整理,以及必要的专家访问,从而找出各种明显和潜在的风险及其损失规律。风险具有可变性,因而风险识别是一项持续性和系统性的工作,要求风险管理者密切注意原有风险的变化,并随时发现新的风险。

制度标准一体化运行机制研究分析使用了以下两种识别方法:

(1) 风险专家调查列举法。由省级公司及基层单位制度标准管理人员以及咨询专家对可能面临的风险逐一列出,并根据属性进行分类。

(2) 管理要素分解分析法。指将制度标准的运行过程分解为接收、培训、运行及监督等子系统,再将子系统分解为具体的组成要素,从中分析可能存在的风险及潜在损失的威胁。

2. 风险评价

风险评价是评估风险因素所带来的风险大小及确定风险是否可允许的全过程。风险评价是评价风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等,是对风险分析结果的汇总。风险评价的目的是确定各个风险对企业目标的重要性,从而排序确定所识别的风险中哪些是重大风险,哪些是已经得到

控制的风险。

对于影响程度低而且发生可能性已经比较低的风险,企业可以采取承担的方案,不再增加控制措施;而对于影响程度高且目前发生可能性也比较高的风险,则需要采取规避和转移的方案,优先安排实施各项防范措施。风险评价的结果确定了对各项风险的管理优先顺序和策略,这就为分配企业资源、进行风险管理奠定了基础。

制度标准一体化运行机制研究中,将影响制度标准运行效率和质量作为评价风险大小的标准。风险评价方法众多,本书采用风险矩阵法,详见附录1风险矩阵评价法。

3. 风险应对

风险应对是指在确定了决策的主体经营活动中存在的风险,并在分析出风险概率及其风险影响程度的基础上,根据风险性质和决策主体对风险的承受能力而制订的控制、规避、降低或者分担风险等相应的防范计划。制订风险应对策略主要考虑四个方面的因素:

可规避性、可转移性、可缓解性、可接受性。

风险管理系统如图1-4所示。

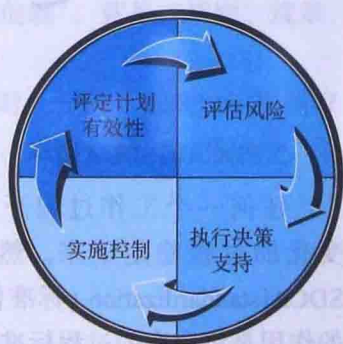


图1-4 风险管理系统

1.3.2 过程管理理论

过程概念是现代组织管理最基本的概念之一,在ISO 9000:2005《质量管理体系 基础和术语》中,将过程定义为“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。

1. 过程管理PDCA循环

过程管理是指使用一组实践方法、技术和工具来策划、控制和改进过程的效果、效率和适应性,包括过程策划、过程实施、过程监测(检查)和过程改进(处置)四个部分,即PDCA(plan-do-check-action)循环四阶段。PDCA循环又称为戴明循环,是质量管理大师戴明在休哈特统计过程控制

思想的基础上提出的，如图1-5所示。

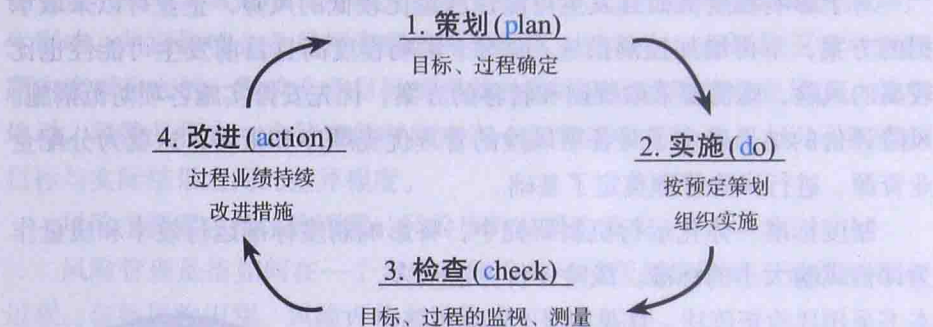


图1-5 PDCA循环

2. PDCA与SDCA循环

任何一个工作过程开始的时候都是不稳定的，必须要先将这种变化的过程稳定下来，然后才可以引入PDCA 循环。这时可先采用SDCA[standardization (标准化)-do-check-adapt (调整)] 循环。SDCA循环的作用是将现有的过程标准化并稳定下来，而PDCA循环的作用是改善这些过程，SDCA重在保持，PDCA重在完善，只有当已有标准存在并被遵守并且现有的过程也稳定的情况下，才可以进入PDCA循环，SDCA与PDCA循环如图1-6所示。

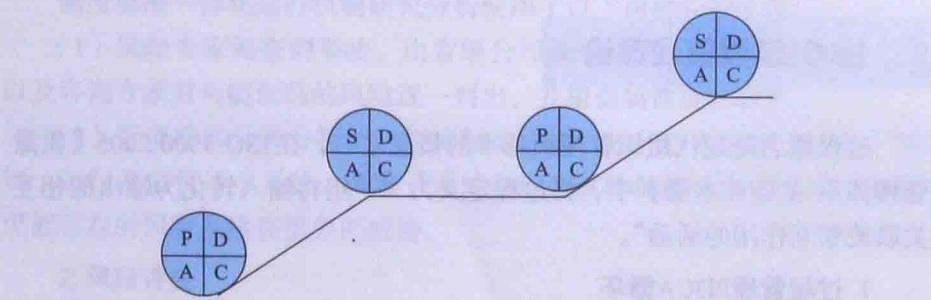


图1-6 SDCA与PDCA循环

过程的任务在于将输入转化为输出，转化的条件是资源，通常包括人、机、料、法、环及检测。增值是对过程的期望，为了获得稳定和最大化的增值，组织应当对过程进行策划，建立过程绩效测量指标和过程控制方法，