

XIANGZHEN GONGDIANSUO
GUANLI SHIWU



乡镇供电所

管理实务

本书编委会 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

XIANGZHEN GONGDIANSUO
GUANLI SHIWU

乡镇供电所 管理实务

本书编委会 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书结合“三集五大”工作实践,以国网山东省电力公司供电所管理为样本,围绕如何做好供电所管理工作,从供电所安全管理、营销管理、优质服务、综合管理、企业文化以及“三集五大”带来的供电所管理新模式等方面进行了观点阐述。本书可供各乡镇供电所开展实践及总结事务,执行上级决策和发展前景谋划等方面参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

乡镇供电所管理实务/《乡镇供电所管理实务》编委会编. —北京:中国电力出版社,2015.2

ISBN 978-7-5123-6860-6

I. ①乡… II. ①乡… III. ①农村配电—管理
IV. ①TM727.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第283219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>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015年2月第一版 2015年2月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 12.5印张 231千字

印数0001—3000册 定价36.00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

本书编委会

»»

主 任 王相伟

副主任 何召华 袁伟玉

委 员 (按姓氏笔画为序)

刘映娟 李 民 李 波 李贵民 荣以平

徐 伟 程学祥

编 写 组

»»

组 长 梁 波

副组长 谢 彤

成 员 (按姓氏笔画为序)

尹明立 刘 宁 孙 伟 李文修 杨铭海

张 勇 高 宁 崔红淼 谢 磊

前言



乡镇供电所作为供电企业的基层窗口单位，是直接面向广大用电客户服务的的前沿阵地，其营销管理和服务水平直接影响着广大用电客户对电力行业的整体评价。

乡镇供电所是供电企业最基本的服务单元，是管理的“神经末梢”和优质服务的前沿阵地。提升乡镇供电所管理水平可以加大对供电所的管控力度，构建适应“三集五大”体系建设需要的管理模式，提高基层人员的能力素质，确保专业管理在基层实现覆盖，满足城乡一体化发展对供电服务的新要求。

就县级供电企业来说，大部分居民客户分布在乡镇和农村，乡镇供电所处在保障安全供电和优质服务的第一线，是发展的基石。目前，乡镇供电所的人员结构、管理水平、服务能力与建设“一强三优”现代公司的要求还存在差距。提升乡镇供电所管理水平，是不断适应“三集五大”体系建设的要求，有助于加快实现县级供电企业管理水平与公司管理全面接轨。

实施乡镇供电所管理提升工程，加强关键环节和重点业务管控，强化农网专业化管理，对建立健全县级供电企业管理持续改进、协同推进的常态机制，进一步实现供电所管理及劳动用工的规范化、集约化，促进县级供电企业管理水平整体提升、构建和谐农村供用电环境、服务农村经济社会发展起着至关重要的作用。

本书结合“三集五大”工作实践，以国网山东省电力公司供电所管理为样本，对如何做好供电所管理工作从供电所安全管理、营销管理、优质服务、综合管理、企业文化以及“三集五大”带来的供电所管理新模式等方面进行了观

点阐述。在“三集五大”新模式下，从事基层供电所管理工作，不仅要求具备一定的管理理论水平，而且需要在具体的供电所生产经营工作中，亲身参与岗位实践，用心思考每一件具体事务，通过学干结合，实现“在工作中总结、在总结中进步”，达到不断适应供电所发展形势的需要，在执行上级决策和供电所发展前景谋划中，逐渐得心应手，游刃有余。

编者

2014年10月



目 录

»»»

前言

第一章 县级供电企业管理模式改革及其成效	1
第一节 “三集五大”体系下的县级供电企业管理新模式	2
第二节 县级供电企业管理模式改革成效	6
第三节 县级供电企业管理提升工程和供电所建设	12
第四节 供电服务公司的组建与运作	15
第二章 供电所基础管理	19
第一节 供电所场所功能建设	19
第二节 供电所日常管理	24
第三节 供电所资料管理	37
第三章 供电所安全管理	42
第一节 安全活动与安全培训	42
第二节 供电所“两票”管理	44
第三节 供电所“两措”管理	49
第四节 双电源客户安全管理	50
第五节 剩余电流动作保护器管理	52
第六节 电力设施保护及标志设置	58
第七节 安全大检查	74
第八节 交通、消防安全管理	75
第九节 安全性评价与安全监督检查	77
第四章 供电所营销业务	81
第一节 农村电力市场特点	81
第二节 供电所营销服务新要求	82
第三节 供电所营业实务	85
第四节 供电所计量实务	106
第五节 营销新型技术及新型交费服务手段	120
第六节 供电所信息化管理	135

第五章 供电所优质服务	159
第一节 供电优质服务内涵及发展历程	159
第二节 供电所优质服务工作标准	162
第三节 95598 业务流程	173
第四节 服务礼仪与沟通	179
第五节 农村供电服务中常见问题及整改要求	184

第一章

县级供电企业管理模式改革及其成效

自农电体制改革以来，供电所管理模式共经历了以下四次发展历程，每次管理模式的变革都有自己的特点。依据不同阶段的特点，归纳如图 1-1 所示发展历程图。

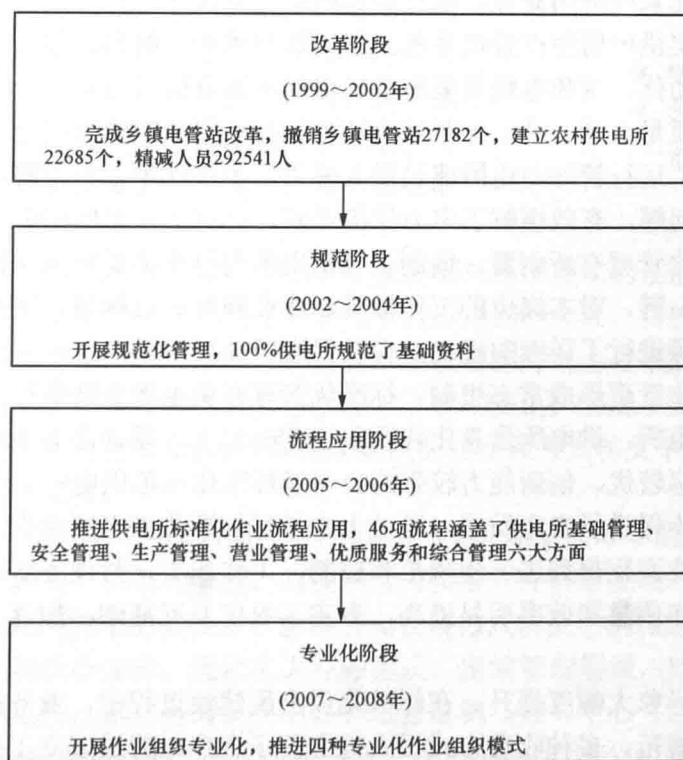


图 1-1 供电所管理发展历程

供电所管理模式经过四次变革后，在基础管理、专业管理、指标管控等方面有了较高水平的提高，所取得的工作成效可以归纳为以下几个方面。

(1) 基础管理得到全面加强。全部供电所实现了基础制度、资料的规范化管理，应用统一标识，营业窗口建设适度，“一长三员一室两组”机构岗位统一设置，规章制度、基础档案资料健全。（“三员”指安全质量员、运检技术员、客户服



务员。)

(2) 专业管理水平不断提高。完成了专业化班组的设置工作, 46 项供电所管理流程广泛应用。营业实现了抄、核、收分离, 业扩报装实现了“一口对外”, 用电检查实现了常态化; 运行检修推行了现场标准化作业, “三率”(供电可靠率、电压合格率、线损率) 实现闭环管理。

(3) 指标管理实现闭环。加强供电所经济活动分析, 实行内部经营市场化指标管理, 实现了从指标分解下达、月度完成情况分析、问题原因查找、措施办法制定、考核结果计算到个人收入兑现的整个闭环管理过程, 形成了目标明确、职责清楚、分析透彻、考核到位的管理体系。

(4) 信息化系统应用充分。通过创建活动, 县级供电企业注重信息化建设与推广工作, 基层供电所生产管理系统、营销管理系统、两票管理系统、物资管理系统、办公自动化系统和电能采集系统得到了充分运用。

(5) 供电质量得到改善。加强停电计划管理, 提高故障反应速度, 切实提高了供电可靠率; 运行管理与电网建设投入并重, 多措并举, 着力解决了农村地区客户端低电压问题, 有效缓解了电力供需矛盾, 促进了和谐供用电关系的建立。

(6) 精益化管理有所创新。编制了《供电所岗位小手册》或《标准化供电所建设务实手册》等, 对本岗位的工作标准、作业项目、目标值、应执行的工作流程及管理标准等进行了详细的规定, 有效促进了管理水平。

(7) 标准化管理形成常态机制。标准化管理在供电所全面推行, 所有供电所建成标准化供电所, 供电所信息化普及率达 75% 以上, 累计命名 356 个管理水平较高、工作指标较优、创新能力较强的公司级标准化示范供电所。

(8) 进一步促进了农电发展。通过大力推行标准化供电所建设, 强化了基础管理工作, 作业流程得到进一步规范和控制, 工作职责、管理方法和目标更为明确, 供电所工作质量和效率明显提高, 夯实了农电发展基础, 加速了“一体化”管理进程。

(9) 社会形象大幅度提升。在标准化供电所建设过程中, 业务报装和故障抢修流程进一步规范, 多种收费方式极大地方便了客户, 普遍成立了排涝抗旱、农业生产保电等服务小分队, 建立了孤寡、残疾特殊客户档案, 积极服务“家电下乡”活动, 广泛开展农村供电特色服务, 农电服务水平不断提高。

第一节 “三集五大”体系下的县级供电企业管理新模式

“三集五大”是在国家电网公司在实施“两个转变”(转变公司发展方式, 转变电网发展方式) 的发展战略中提出的: 按照集团化运作、集约化发展、精益化管

理、标准化建设（简称“四化”）要求，实施人力资源、财务、物资集约化管理，构建大规划、大建设、大运行、大检修、大营销（简称“三集五大”）体系（见图 1-2），实现公司发展方式转变。

近年来，国家电网公司大力推进“两个转变”，加快建设“一强三优”现代公司，实现了跨越发展。面向未来，国家电网公司确定了“两个一流”的愿景。建设“三集五大”体系，关系到“两个转变”的全局，关系到“两个一流”的创建。只有加快建设“三集五大”体系，对国家电网公司各层级进行资源整合、业务重组、流程再造和人力资源优化配置，才能全面增强企业内在素质和综合实力，实现向现代企业管理的转型升级，实现更高水平、更高质量的创新发展，成为真正的国际一流企业。



图 1-2 “三集五大”体系

管理发展的历程表明，管理实践的发展变化与科学技术的创新发展是促进管理模式转变的主要动力，尤其是在科学技术日新月异的今天，科技不断发展催生管理模式的不断变革。对于电网企业而言，随着能源与电力技术的发展，国家电网的电网结构、运行特性和物理形态都发生了深刻变化，客观上要求电网企业在管理体制机制上实现变革和创新，以此来解决公司发展方式转变中的深层次问题，实现企业的科学发展。

“三集五大”体系是国家电网公司在“两个一流”愿景指导下的重大战略部署，是实现“两个转变”的重大举措。其实质是为实现企业科学发展，面对生产技术与管理模式变化所提出的新要求，解决公司发展方式转变中的深层次问题。

统筹人财物核心资源，优化五大业务模式，压缩管理层级，缩短业务链条，实现协同高效运作，建立电力调控中心和运营监测（控）中心（后又增加供电服务中心），实施电网运行核心业务集约运作，实现国家电网公司运营重要指标实时监测，加快建成适应“世界一流电网、国际一流企业”要求的管理体制和运行机制。

一、深化“三集”管理主要任务

1. 人力资源集约化管理

从“三定”（定编、定岗、定员）“三考”（考绩、考试、考勤）入手，以深入推进“六统一”（人力资源规划和计划、机构设置和人员编制、劳动用工



制度、薪酬福利制度、绩效考核制度、人才培养和开发)为主线,以激励约束为保障,按照集中、规范、高效的原则,建立人力资源集约管控体系,规范优化各层级组织架构、岗位设置、业务流程、考核激励机制,建立完善公司内部人力资源市场,引导和推进公司人力资源不断优化、素质持续提升、活力不断增强。

2. 财力集约化管理

坚持以“六统一”(会计政策、会计科目、信息标准、成本标准、业务流程、组织体系)“五集中”(会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控、风险在线监控)“三加强”(工程财务、财税筹划、电价集约管理)、“三保障”(组织、业务、技术保障)为主线,加快实现“深化应用、提升功能、实时管控、精益高效”的目标要求。完善预算调控、投资能力与回报管理、资本资产运作模式,优化资源配置。加强结算支付、财务稽核、决算审核监督,促进实时管控。强化盈利能力、融资、电价财税政策保障,增强经营发展能力。加强收入、成本、利润、资产、负债、权益等全要素管理,推进业财协同融合。

3. 物力集约化管理

完善“一级平台管控、两级集中采购、三级物资供应”运作模式,深化“四个机制”(集中采购、供应保障、质量管控、风险防控机制)建设,提升“五种能力”(体系协同运作、业务集中管控、资源优化配置、需求快速响应、队伍专业管理能力),打造国内领先、国际一流的供应链管理体系。建立以统一调配为核心,合同管控为主线,仓储配送服务为支撑的现代物流体系,快速优质地满足物资供应需求。加强供应链管理,通过物资协议库存、合理划分标包、统筹排产交货等手段,提高供货及时性。完善设备招标投标采购策略,大力推进设备的同一性、标准化设计和监造,有效降低采购成本和后期运行维护成本。全面开展物资质量抽检和重要物资监造,强化质量监督与招标采购联动,提升物资采购质量。

二、“五大”体系建设主要任务

1. 大规划

加强公司系统规划、计划的集中管理和统一编制。公司规划由国家电网公司总部负责,相关单位参加,强化公司规划对各专项规划、各省公司(单位)规划的统领作用。电网规划由国家电网公司总部统筹,省公司参加,地(市)、县级供电企业配合,各级经研院(所)具体编制,制定覆盖公司所有电压等级的统一规划。计划落实规划,加强各项指标的综合平衡,实现公司运营实效总体最优。

国家电网公司总部层面负责编制 750kV 及以上交流和跨境、跨区、跨省交直流电网规划,评审 500(330)kV 及以上电网可研,批复 110(66)kV 及以上电

网规划。省公司层面负责编制 220~500kV 电网规划, 评审 110(66)~220kV 电网可研, 批复 35kV 及以下电网规划。地(市)公司层面负责编制 110(66)kV 及以下电网规划, 评审 35kV 及以下电网可研。

2. 大建设

统一电网建设管理制度、技术标准和业务流程, 加强建设职能管理、工程项目管理及参建队伍管理, 强化设计评审、参建队伍选择、工程结算等关键环节管控。统筹内部资源, 建立电网建设与对外服务协同机制, 强化公司对外协调能力。加强公司所属设计、施工、监理队伍建设与管理, 推进送变电企业向施工管理型、技术型、专业型企业转变。

国家电网公司总部层面负责重点的跨区交直流电网建设。省公司层面负责总部委托的特高压交直流工程建设管理, 负责对所辖±660kV 及以下直流, 500(330)~750kV 交流电网项目进行建设过程管理。地(市)公司层面负责所辖 110(66)~220kV(含城郊区 35kV 及以下)电网建设。县级供电企业负责所辖 35kV 及以下电网建设。

3. 大运行

将变电设备运行集中监控业务(包括输变电设备状态在线监测与分析), 纳入调度控制中心统一管理, 在确保安全的基础上, 逐步扩大调控远方操作范围。推进国调与分调、地(市)调与县调调控业务一体化运作, 逐步形成国(分)、省、地(县)三级调控管理体系。整合配网抢修指挥资源, 地(市)、县调负责电网故障研判和抢修指挥。

国(分)调负责±800kV 及以上直流、750kV(重要)及以上交流变电设备集中监控。省调负责±660kV 及以下直流和 500(330)~750kV(一般)交流变电设备集中监控。地(县)调负责 220kV 及以下变电设备集中监控。

4. 大检修

以机构扁平化、资源集约化、管理精益化为主线, 统一制度标准、业务流程、信息平台、绩效考评、资源调配, 建立分级管控、保障到位、管理精益的运维检修体系。统筹公司技术装备资源和内外部检修建设力量, 加快变电站无人值守升级改造, 深入推进运维一体化和检修专业化, 深化电网设备状态管理, 强化全过程技术监督和电网实物资产管理, 规范运检业务外委(外包), 提高运检效率和效益。

国家电网公司总部层面负责±800kV 及以上直流换流站设备的运维检修。省公司层面负责直流输电线路、±660kV 及以下直流换流站, 500(330)kV 及以上交流输变电设备的运维检修。地(市)公司层面负责 110(66)~220kV(含城郊区 35kV 及以下)电网设备运维检修。县级供电企业负责 35kV 及以下电网设备的运维检修和建设改造。乡镇供电所负责所辖范围内 0.4kV 电网运维检修。



5. 大营销

以市场和客户为导向，建立全天候面向客户的统一供电服务运行体系，完善“营销一口对外、内转外不转”的服务机制。整合省、地（市）、县级供电企业营销业务，实施 95598 客户服务、计量检定配送、电费核算和账务处理等业务的向上集约，强化地（市）、县级供电企业营销业务协同化运作，提高营销优质服务水平和业务管控能力，实现规范高效的营销服务。

国家电网公司总部层面负责 95598 客户服务业务受理与督办、计量监督、智能用电等业务。省公司层面负责计量检定配送、220kV 及以上业扩报装管理等业务。地（市）公司层面负责 35~110kV（含城郊区 10kV 及以下）客户供电方案审批、35kV（含城郊区 10kV）客户接入系统方案制定、所辖全部客户电费核算和账务处理，以及 110（66）kV 及以上（含城郊区 35kV 及以下）客户其他营销业务执行。县级供电企业负责 10kV 及以下客户供电方案审批，35kV 及以下客户其他营销业务执行。乡镇供电所负责所辖范围内 0.4kV 营销服务的具体执行。

第二节 县级供电企业管理模式改革成效

（一）实施县级供电企业管理提升工程的目标和内容

1. 实施县级供电企业管理提升工程的重要意义

实施县级供电企业管理提升工程的意义主要从三个方面体现，如图 1-3 所示。

（1）服务党和国家大局：党的十八大提出“全面建成小康社会、建成富强民主文明和谐的社会主义现代化国家”

的宏伟目标，工作重点、难点在农村，这为直接服务“三农”的县级供电企业带来新的更大考验。县级供电企业是公司的基层组织，是国家电网公司组织架构的重要环节，是履行“四个服务”宗旨的前沿阵地。从县级供电企业现有的供电服务能力看，服务这一宏伟目标仍有较大差距。“前沿阵地不稳固、不加强，公司落实十八大要求

转变工作作风面向基层”就只是一句空话，服务小康社会建设的目标就难以实现。

（2）公司应对复杂的内外部环境：县级供电企业数量大、体制多样、队伍庞大、员工身份复杂、软硬件基础差、供电区域广、服务客户多、发生问题的风险高。近期，随着内外部环境变化，若不及时应对，有可能集中爆发。



图 1-3 实施县级供电企业管理提升工程的意义示意图

(3) 公司内部发展管理：县域电网结构依然相对薄弱，设备健康水平、技术含量、自动化程度亟待提高，供电“卡脖子”、可靠性低、电能质量差等突出矛盾仍未得到全面解决。县级供电企业营销服务手段、信息化建设水平、人员队伍素质等方面也明显落后于城市供电企业。

2. 实施县级供电企业管理提升工程的指导思想

实施县级供电企业管理提升工程的指导思想，如图 1-4 所示。

- (1) 目标：深化“两个转变”，建设“一强三优”。
- (2) 主线：推进“三集五大”体系建设，实现专业管理全覆盖。
- (3) 重点：解决突出问题和薄弱环节。

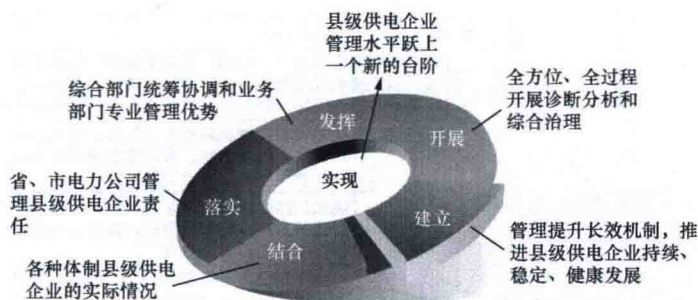


图 1-4 县级供电企业管理提升工程的指导思想示意图

3. 县级供电企业管理提升工程重点工作

(1) 全面深化县级供电企业“三集五大”体系建设。

深化“三集”体系建设。

①人力资源方面：统筹管理县级供电企业人力资源，优化队伍结构，强化员工培训，提高劳动效率，提升整体素质。

②财务管理方面：加强县级供电企业收入、成本、利润、资产、负债、权益等全要素管理，深化财务“六统一、五集中”。^①

③物资管理方面：建立集中采购平台和统一调度平台，统一标准，统一运作，集中管控，全面提升物资保障能力。

县级供电企业“五大”体系建设如图 1-5 所示。

(2) 不断夯实县级供电企业基础管理。

① “六统一”指：统一业务流程、统一组织体系、统一信息平台、统一会计政策、统一会计科目、统一成本标准；“五集中”指：实施会计集中核算、实施资金集中管理、实施资本集中运作、实施预算集约调控、实施风险在线监控。



1) 加强信息建设: 推进县级供电企业及乡镇供电所网络设施建设, 深化信息系统应用, 强化信息安全管控, 健全信通运维服务体系。

2) 推进标准化建设: 加快实现职责、制度、标准一体化建设目标。

3) 深化“三个建设”: 加强党的建设和精神文明建设, 强化“五统一”企业文化建设, 大力弘扬企业精神和核心价值观, 提升县级供电企业凝聚力、执行力和软实力。在规划、建设、运行、检修、营销五大专业方面, 要充分发挥其专业化管理能力, 纵向到底、横向到边, 切实提高县级供电企业专业化管理水平。五大专业发挥职能如图 1-5 所示。

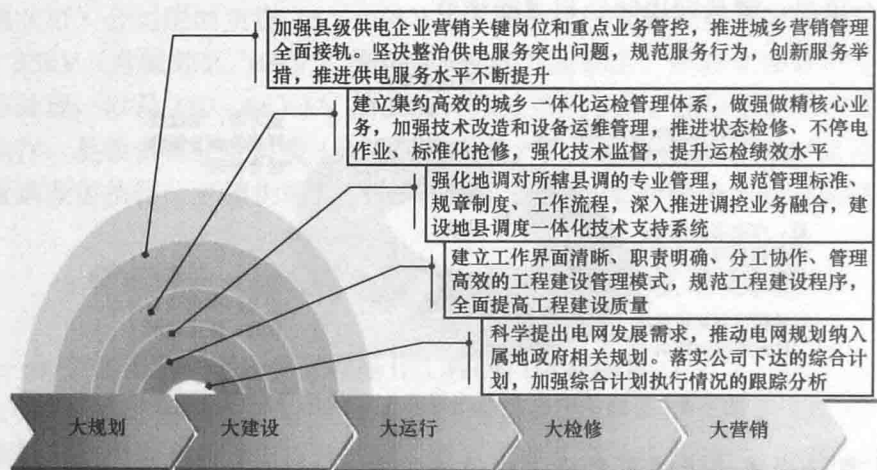


图 1-5 县级供电企业“五大”专业管控职能示意图

(3) 扎实做好农电专项工作。

1) 加强乡镇供电所管理: 组织开展乡镇供电所管理问题排查整改, 健全供电所组织机构, 完善业务流程和人员配置, 加强关键岗位和重点业务管控。

2) 扎实农网升级改造工程: 严格执行国家有关政策和有关技术原则、建设标准, 不断提高工程质量, 严防挪用资金、虚报项目或向农民乱摊派、乱收费等问题发生。

3) 深入实施农村用电安全强基固本工程: 积极探索农村供用电设施保护和农村用电安全防护的新技术, 不断提高农村供用电设施健康水平, 构建和谐农村供用电环境。

4) 加强农村电网“三率”管理: 深化农网线损“五分双考”管理, 强化技术、管理降损措施落实, 开展高损线路和台区综合治理工作。落实提升农网供电可靠率和电压合格率专项工作方案, 推进电压质量在线监测, 逐步实现供电可靠率自动采集。

(4) 进一步强化依法治企。

开展新上划县级供电企业依法治企检查和问题整改，加强股份化和代管县级供电企业重点领域和关键环节管控，全面整改突出问题，加强和规范各项工作，维护国家电网品牌形象。

4. 县级供电企业管理提升工程工作要求

强化责任，认真落实各项目标任务；

吃透精神，加强体制机制制度建设；

创新提升，深刻认识管理提升内涵；

整体考虑，准确把握工程关键点；

强化措施，密切注意过程管控；

典型引领，高度重视宣传发动。

(二) 实施县级供电企业管理提升工程的模式和存在的问题

1. 乡镇供电所职能及业务管理模式（见图 1-6）

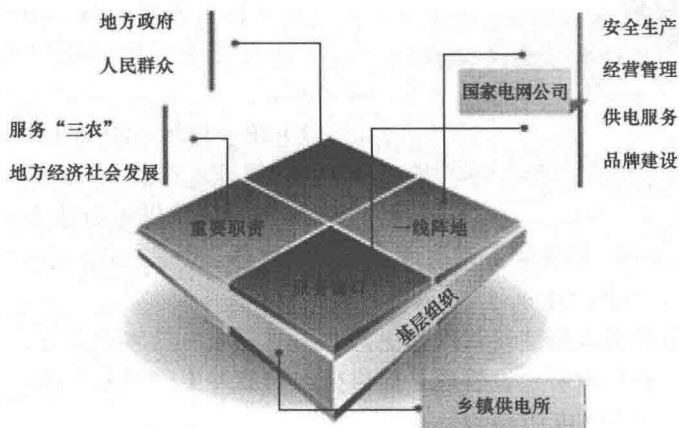


图 1-6 乡镇供电所职能示意图

(1) 乡镇供电所的设置应综合考虑乡镇区划、服务便捷、效率效益等因素。

乡镇供电所主要负责所在区域农村电网运行维护和农村供电营销服务工作。其综合管理和营销服务业务的专业管理由供电企业客户服务中心负责，配电业务的专业管理由运维检修部〔检修（建设）工区〕负责。

以国网山东省电力公司为例，供电所的业务范围主要包含以下几个方面：10kV 及以下电力设施的运行、维护、检修、抢修；电能表、用电信息采集装置维护及轮换、故障处理；抄表收费；表箱维修业务；业扩报装；协调地方政府及地方工作。

近年来，部分市、县级供电企业根据国家电网公司关于开展供电所专业化