



STATE GRID

CORPORATION OF CHINA

国家电网公司农电工作部 编

县供电企业创一流读本



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

STATE GRID

CORPORATION OF CHINA

国家电网公司农电工作部 编

县供电企业创一流读本



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书以近年来县供电企业创一流工作实践为基础,结合新时期农电开展同业对标和深化创一流工作要求,系统阐述了县供电企业创一流工作的目的、意义,对创一流工作有关标准、考核细则等内容进行了详细解读和说明。有利于广大农电工作者理解和把握创一流工作方向,科学、务实地推进深化创一流工作;对于促进县供电企业不断加强管理,创造一流业绩具有一定的学习参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

县供电企业创一流读本/国家电网公司农电工作部编. —北京:中国电力出版社, 2005

ISBN 7-5083-3534-1

I. 建… II. 国… III. 县—供电—工业企业管理—中国 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 083462 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 http://www.cepp.com.cn)

北京密云红光印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2005 年 11 月第一版 2005 年 11 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.25 印张 295 千字

印数 0001—4000 册 定价 22.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

《县供电企业创一流读本》

编 委 会

主 任 王相勤

副 主 任 尹正民

编 委 张莲瑛 赵孟祥 刘福义 郝 睿
李树国 贾立雄 张 健

主 编 尹正民

副 主 编 刘福义 李树国 杨文献

编写人员 郭普正 裴月康 苗培仁 刘长林
徐 鋈 张 健 胡 杰 牛泓生
李 民 马志峰 贾立雄 张 轲
薛建明

前言



长期以来,县供电企业存在管理粗放,市场意识、成本意识、服务意识淡薄,企业人员多、成本高、劳动生产率低等问题,影响了农电事业的健康稳步发展。1998年以来,农电“两改一同价”的逐步深入,为推动县供电企业加强管理、加快发展提供了新的机遇。为了巩固“两改一同价”成果,提高企业经营水平、技术水平、服务水平和整体素质,规避企业经营风险,树立企业良好形象,原国家电力公司于2000年提出了开展创建一流县供电企业工作。几年来,广大县供电企业以创一流为目标,狠抓队伍建设,着力加强企业基础管理,积极探索企业管理新机制,努力提高服务水平,使县供电企业的人员素质、设备状况、经营效益、企业形象明显改观,企业整体管理水平明显提高。县供电企业创建一流企业活动的深入开展,不仅培养树立了一批先进典型,带动了整个行业工作,更为重要的是为农电今后的发展探索积累了宝贵财富和经验。目前,国家电网公司系统共有205个单位获得“一流县供电企业”称号。

国家电网公司明确建设“一强三优”现代公司战略目标,对广大县供电企业的发展和管理提出了新的要求。按照“三抓一创”工作思路,积极开展同业对标,继续深化创一流工作,是今后一个时期农电工作的重要任务。

根据几年来农电创一流工作的基本实践,结合新时期县供电企业的工作需要,为更好地运用同业对标方法,进一步推动县供电企业务实、高效开展和深化创一流工作,不断提高创建质量,我们组织编写了《县供电企业创一流读本》,对一流工作考核标准及考核细则中的必备条件、安全管理、经营管理、文明生产、设备与生产管理、营销管理与优质服务、节能管理、技术进步、科学管理与企业文化等内容进行详细说明和解读,并收录了部分单位创一流工作经验材料,有助于各单位在组织开展县供电企业建设一流工作中,全面理解和正确把握创一流工作。

本书的服务对象为各级主管县供电企业创一流工作的领导、专责和县供电企业广大干部职工。

本书在编写过程中得到了山东电力集团公司、浙江省电力公司等单位的

力支持，在此表示感谢。

由于编写时间仓促，书中难免有疏漏和不当之处，欢迎指正。

国家电网公司农电工作部

2005 年 10 月 25 日



目 录

前 言	
第一篇 标准解读	(1)
第一章 必备条件	(3)
第一节 发展战略与管理机制	(3)
第二节 领导班子建设	(4)
第三节 电网结构	(5)
第四节 精神文明建设	(6)
第五节 安全管理	(6)
第六节 经营目标与财务管理	(8)
第七节 主要经济技术指标	(9)
第八节 信息化建设	(12)
第九节 人力资源管理	(12)
第十节 供电所规范化管理	(13)
第二章 安全管理	(15)
第一节 安全考核指标的管理	(15)
第二节 安全管理工作质量的要求	(17)
第三节 努力提高安全管理水平	(41)
第三章 经营管理	(48)
第一节 指标注解	(48)
第二节 企业经营目标及经营计划管理	(50)
第三节 经济活动分析	(53)
第四节 全面预算管理	(55)
第五节 财务管理	(56)
第六节 物资管理	(61)
第七节 多经企业管理	(62)
第四章 文明生产	(64)
第一节 文明生产在企业管理中的作用	(64)
第二节 文明生产的主要内容和重点工作	(65)
第三节 建设科学高效的文明生产管理体系	(72)

第五章 设备与生产管理	(75)
第一节 设备与生产管理的主要内容	(75)
第二节 县供电企业在设备与生产管理方面存在的问题	(83)
第三节 高标准做好设备与生产管理工作	(84)
第六章 营销管理与优质服务	(89)
第一节 指标注解	(89)
第二节 营业管理	(96)
第三节 客户工程管理	(102)
第四节 电能计量管理	(103)
第五节 需求侧管理	(106)
第六节 优质服务	(108)
第七章 节能管理	(113)
第一节 指标注解	(113)
第二节 县供电企业节能工作存在的问题	(117)
第三节 科学高效地开展节能管理工作	(118)
第八章 技术进步	(125)
第一节 县供电企业技术进步工作的主要内容	(125)
第二节 县供电企业技术进步工作存在的主要问题	(127)
第三节 不断提高企业科技水平	(129)
第九章 科学管理与企业文化	(136)
第一节 标准的理解与实施	(136)
第二节 企业发展规划的制定与管理	(145)
第三节 培育反映具有县供电企业特点的企业文化	(146)
第四节 锤炼和造就高水平的管理队伍和职工队伍	(149)
第二篇 实践与经验	(153)
提高认识 强化措施 巩固成果 深入推进建设一流县供电企业工作 山东电力集团公司 (155)	
以创新为动力 以管理为核心 坚定不移地把建设一流工作推向深入 内蒙古电力(集团)有限责任公司 (159)	
巩固一流成果 创新长效管理 江苏建湖县供电公司 (166)	
以建设国家一流为契机 全面提升企业管理水平 山东高密市供电公司 (170)	
与时俱进 不断创新 谱写巩固一流成果的新篇章 浙江桐乡市供电局 (179)	

第三篇 一流标准及有关规定	(189)
关于印发《建设一流县级供电企业标准》及《建设一流县级 供电企业考核细则》修订稿的通知（农发〔2004〕29号）	(191)
一流标准实绩指标计算书	(218)
关于印发建设一流县供电企业考核管理工作的有关规定 的通知（农发〔2002〕10号）	(221)
关于下发《一流县供电企业动态考核管理办法》 的通知（农发〔2003〕5号）	(226)
第四篇 附录	(231)
关于印发《农村电力网电能损耗管理办法》的通知 （国家电网农〔2003〕358号）	(233)
关于印发国家电网公司农村电网电压无功和供电可 靠性管理办法的通知（国家电网农〔2003〕293号）	(240)

县供电企业创一流读本



第一篇

标准解读





第一章

必备条件

随着农电管理体制改革的不断深化，县供电企业在两个文明建设方面取得了丰硕成果，企业发生了巨大变化。由于历史和地域的原因，企业发展仍处于极不平衡的状态。全球经济一体化进程的不断加快和中国加入 WTO，给供电企业带来了机遇，也带来了挑战。面对大好发展形势，电力企业必须融入世界经济竞争和市场改革的大趋势中。打破垄断，引入竞争，改善服务，提高经济效益是电力改革的基本取向。供电企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须以建设一流为载体，进一步强化企业管理，把企业建成具有一流电网、一流技术、一流管理、一流效益、一流队伍、一流服务的供电企业。为帮助企业加深对一流县级供电企业标准的认识，特别是对必备条件的理解，下面将必备条件理解要点与实施作一说明。

第一节 发展战略与管理机制

必备条件 1：解放思想，实事求是，与时俱进，坚持科学的发展观；制定企业发展战略及目标规划；大力推进企业的体制创新、科技创新和管理创新，建立适应社会主义市场经济的现代企业制度；加快农村电气化步伐，为全面建设小康社会，建设现代化农业，发展农村经济，提高农民生活质量提供有力的电力保障。

企业要进一步解放思想，提高认识，与时俱进，把握飞速发展的大好形势，正确处理发展速度与效益的关系，把可持续发展放在十分突出的位置，以未来为重点，寻求和维持持久竞争优势，结合企业实际，制定包括电网发展、管理创新、人力资源开发、技术创新、市场营销和服务、多种产业、企业文化战略在内的企业发展战略和企业中长期发展规划。突出抓好农电体制改革、企业管理制度改革、转换企业经营机制和完善法人治理结构。深化人事、劳动、分配等各项制度改革，建立健全企业激励机制和约束机制，建立健全适应社会主义市场经济的，包括产权管理、资产管理、劳动人事管理、财务管理、市场

营销管理、安全生产管理、科技管理、质量管理、民主管理等在内的各项现代企业制度。根据企业发展战略和规划，逐年制定年、季、月综合工作计划，将企业目标、经济技术指标分解下达到各部门、各基层单位，责任到人。

现代企业已进入了没有企业战略就没有企业发展的时代，也就是西方经济学家声称的“战略制胜”的时代。建设一流县级供电企业是一项长期的、复杂的系统工程，要实现预期目标，必须从理论上、战略上去观察问题、考虑问题、把握问题，及时理清工作思路，全面地分析形势，超前地思考问题，不失时机地确定不同阶段的指导思想和工作重点。加快农村电气化步伐，为全面建设小康社会、建设现代农业、发展农村经济、提高农民生活质量提供有力的电力保障，是供电企业义不容辞的责任，也是一流供电企业的必备条件之一。

第二节 领导班子建设

必备条件 2：企业领导班子坚持党的基本路线，贯彻执行国家各项方针、政策、法律和法规；坚持民主集中制，党政工关系协调，密切联系群众，团结进取，廉洁勤政；具有较强的经营意识、法制意识和科技意识。领导班子成员德才兼备，无违法、违纪问题。

建设一流供电企业是一项庞大的系统工程，既涉及生产，又涉及经营、管理和精神文明建设。因此，没有领导的高度重视，建设一流工作就不可能广泛开展起来。领导班子是企业的核心，也是建设一流企业的关键，《建设一流县级供电企业标准》必备条件对企业领导班子在政治上提出了明确要求，即：必须毫不动摇的坚持党在社会主义初级阶段的基本路线。党在社会主义初级阶段的基本路线概括起来就是“一个中心，两个基本点”。坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放。坚持党的基本路线，主要体现在是否认真贯彻执行党和国家各项方针、政策、法律和法规，特别是在国家的能源方针、政策以及相关的法律、法规方面，要做到不折不扣地贯彻执行。企业领导班子必须高度重视和不断加强自身的建设，特别是党的建设、党风廉政建设、民主管理建设、经营意识、法制意识及科技意识的建设。通过学习培养、进一步提高贯彻执行党和国家方针政策的自觉性。

在党风廉政建设方面，要突出抓好党风廉政建设责任制的落实。主管部门要根据上级要求，建立健全党风廉政建设制度，做好规划和一年一度的党风廉政建设计划，签定党风廉政建设责任书，按规定要求进行检查，对发生的人民来信和投诉以及各类违法违纪案件及时进行调查、分析和处理。开好由群众代表或上级派员参加的党内民主生活会，建立健全党风廉政建设档案，做到凡事

有据可查。

在民主管理方面，要突出抓好党委领导下的职工代表大会制和民主管理制度建设。开好一年一度的职工代表大会，充分发挥职工参政议政的权利和民主监督作用。积极开展群众性合理化建议活动，并对合理化建议做好评审、采纳和奖励工作。党政工关系协调，密切联系群众，团结进取，廉洁勤政，是提高企业凝聚力和向心力的基础，万万不能忽视。

入世，给企业带来机遇也带来挑战，说到底就是对企业领导班子的挑战。在知识日新月异的今天，每个成员都必须引起高度重视，要不断增强自身素质，按照缺什么补什么的原则，通过外培、考察和自学，丰富自我。特别要丰富在经营、法制、管理和科技方面的知识，不断提高经营意识、法制意识、现代管理意识和科技意识，以适应入世带来的机遇和挑战，为企业快速发展和建设一流奠定过硬的领导能力基础。

一流县供电企业的领导班子，必须是德才兼备，无违法违纪问题的领导班子。要做到和保持这一点，企业必须认真履行班子成员述职报告制度，认真搞好职工对领导班子成员民主评议和测评工作；按照党管干部的原则，党组织要做好后备干部的培养和推荐工作。

第三节 电 网 结 构

必备条件 3：电网网架坚强，布局合理，110（66）kV、35kV 变电所具有两个电源点互为备用。城区配电网实现“手拉手”供电。

电网是供电企业的基础，是企业的经营之本，是一个供电企业为广大客户提供安全、可靠电能的基本保障，也是建设一流县供电企业在硬件上首要的必备条件。如果没有一个网架坚强、布局合理的电网，企业向社会的承诺将是无源之水、无本之木，所以县供电企业建设一流工作，必须牢牢抓住电网建设不放，以全面提高电网供电水平。为确保电网达到安全、可靠供电，110（66）kV、35kV 变电所应具有两个电源点互为备用，以保证变电设备检修时 35kV、10kV 电压等级供电的灵活、可靠。

县城一般都是地方政治、经济、文化的中心，重要客户相对较多，保证城区供电，无论是从政治上，还是经济上都具有十分重要的意义。就现阶段而言，保证可靠供电的方式有多回路供电、双回路供电、环网供电、手拉手供电。由于城区供电范围与农村比相对较小，变电所和配电线路的分布又相对集中，实施配电网“手拉手”供电较为适宜，为切实提高城区供电可靠水平，一流县供电企业城区电网必须实现“手拉手”供电。要深刻理解“手拉手”的含

义，真正的“手拉手”供电应当是左右手都有拉的对象，对象来自不同的电源点。有些供电企业实施一条线路与另一条（同一电源点的）线路对接，不叫“手拉手”。“手拉手”供电是一项技术性很强的工作，牵涉到线路、开关设备的供电能力，牵涉到保护的配置，牵涉到电量互送和线损的计算等，此项工作必须派强有力的技术骨干负责，不仅要有实施的现场，还要有各种技术资料 and 计算依据，使“手拉手”供电真正发挥可靠供电的作用。

第四节 精神文明建设

必备条件 4：重视精神文明建设，企业获得并保持省（部）级“文明单位”称号；坚持优质服务，客户评价满意率 $\geq 95\%$ ；企业在当地开展的社会民主评议行风活动中名列前三名。

全面建设小康社会，包括物质文明和精神文明两个方面。在社会主义条件下，二者彼此紧密联系又有各自的发展规律，互为条件，互为目的，相辅相成。物质文明是基础，精神文明是动力。对一个国家来说如此，对一个企业来说也是如此。社会主义精神文明建设是企业改革和建设一流县供电企业的重要目标，也是企业改革和建设一流县供电企业的重要保证。

供电企业在抓经济建设的同时，必须高度重视精神文明建设，坚持以科学的理论武装人，以正确的理论引导人，以高尚的精神塑造人，以优秀的作品鼓舞人。在企业内部深入进行党的基本理论、基本路线、基本纲领、基本经验教育，引导员工树立中国特色社会主义共同理想，树立正确的世界观、人生观和价值观。弘扬爱国主义精神，以为人民服务为核心，以集体主义为原则，以诚实守信为重点，加强社会公德、职业道德和家庭美德教育，倡导“爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献”的基本道德规范，提升企业精神文明建设知名度。继续深化“优质服务是国家电网公司的生命线”的教育活动，坚持人民电业为人民的服务宗旨，建立健全优质服务和行风建设的各项管理制度、运行机制和监督机制，深入开展诸如“彩虹工程”、“金桥工程”、“心连心”、“红马甲服务队”等优质服务活动。企业获得并保持省（部）级“文明单位”称号，得到客户的高度评价和政府的肯定，是企业精神文明建设和优质服务工作取得丰硕成果的具体体现。

第五节 安全管理

必备条件 5：坚持“安全第一，预防为主”的方针，考核期和申报期内，

未发生生产人身死亡事故或群伤事故；未发生重大责任性设备事故；未发生大面积停电事故；未发生严重后果的恶性误操作事故；未发生重大火灾事故及负主要责任的重大交通事故。

安全是人类生产和生活的基本需要。电力安全关系到企业自身，关系到国计民生，也关系到社会的文明和进步。具体讲就是：供电企业肩负着保证员工在生产活动中的人身安全，确保人民文化物质生活用电，确保企业资产保值、增值并取得效益三大任务。

为确保三大任务的实现，在电力供应过程中，供电企业必须坚持“安全第一，预防为主”的方针，把安全生产管理这个巨大的系统工程，当作企业管理永恒的主题来抓，它具有十分重大的现实意义。

随着县供电企业管理体制的改革，我国加入 WTO，企业管理与国际管理接轨以及国家电网公司对县供电企业建设一流的要求，企业面临着机遇，更面临着挑战。新形势对供电企业电力安全生产提出了更高的要求，特别是对供电可靠性的要求更高，县供电企业面临的形势越来越严峻。安全管理的观念必须随着社会要求的转变而转变，从事故后查处向事故前预防转变，从传统的安全管理模式向现代化安全管理模式转变，让企业员工由“要我抓安全”向“我要抓安全”转变，形成“以安全生产法规为依据，构建依法行政、政策引导、技术支撑、监督管理的安全生产工作格局”。为此，安全生产必须做到“五坚持、四健全、三不干、两贯彻、一落实”。

五坚持：坚持安全第一的思想；坚持企业行政一把手是安全第一责任者；坚持行之有效的规章制度；坚持安全生产重奖重罚的规定；坚持安全工作全员参与。

四健全：建立健全企业安全生产保证体系、监督体系和公司、车间、班组三级安全网；建立健全以总工程师为核心的安全生产技术管理体系；建立健全现场作业管理制度，包括工作票、操作票制度、工作监督制度、工作间断、转移和终结制度；建立健全包括安全生产管理例会制度、现场工作安全措施审批制度、通讯工具现场集中管理制度、恶劣天气下的缺陷处理程序和值班等各项制度，做到有章可循，全过程控制。

三不干：工作任务不明确不干；准备不充分、措施不全不干；工作人员精神状态不佳和监督人员不到位不干。

两个贯彻：认真学习贯彻《中华人民共和国安全生产法》，认真学习贯彻电力行业法律法规，旨在提高员工安全意识、法律意识，认识安全工作的长期性、复杂性，提高自觉性。

一落实：认真落实年度安全生产工作要点和两措计划，积极开展电力安全

性评价工作，按照“四不放过”原则认真做好事故调查、分析处理、事故报告和安全统计工作。通过以上措施，建立一个良好的安全生产工作秩序，以杜绝“五类”恶性事故的发生，向全社会提供一个安全、可靠、适宜的用电环境，为建设一流供电企业奠定基础。

第六节 经营目标与财务管理

必备条件 6：以经济效益为中心，全面完成企业年度经营目标，考核期实现无亏损经营；严格执行财经纪律和电价政策，财务通过有关部门审计；考核期电费实现月结月清、年底结零。

1. 坚持以经济效益为中心，狠抓计划落实

企业作为一个经济实体，一切活动都应围绕提高企业经济效益为最终目的。县供电企业亦不例外。坚持以经济效益为中心，从严治企，是经济体制改革的需要，是供电企业求生存、谋发展的需要，也是建设一流供电企业的需要。企业经济效益与多种因素相关联，要实现经济效益最大化，最根本的是搞好开源节流。在供电企业中，开源就是积极开拓电力新市场，节流就是在合理的供电成本下，向安全生产要效益，向管理要效益，向改革挖潜要效益，向科技要效益。在制定企业年度经营计划时，无论是在指导思想、经营目标，还是在措施和重点工作上，都应充分考虑开源节流内容。在此基础上要加大计划的落实、检查、考核与总结。只有这样做，才能卓有成效地全面完成企业经营目标并确保完成与上级签订的经营承包合同。

2. 树立财务管理以现金管理和成本管理为核心的管理理念

企业应经常向员工灌输“成本就是效益”的观念，引导员工向强化管理要企业效益、要职工利益。企业应不断深化经营承包责任制，将各项经营指标分解到科室、车间、班组，形成班组保车间，车间、科室保公司，公司保上级，层层包保的格局。要进一步强化电力内部模拟市场，加强对现金、成本、利润的考核，促进管理水平的不断提高。要全面推行预算管理，年初一次性做出的预算，在没有正当理由的情况下，不许突破，特别是管理费，要制定有效的预算管理制度和细则，严格控制预算计划实施，遏制超预算定额，做到资金投向和资金结构优化，使资金有较好的使用效益。财务部门要认真做好财务报表、绩效报告、财务分析报告等业务工作，为经济有效运行提供依据。

3. 严格执行财经纪律和电价政策

企业要确保在使用处获得适用的国家、行业颁布的法律、法规和上级下发的规定、标准、制度文本及经国家、地方政府有关部门批准的现行电价文件，