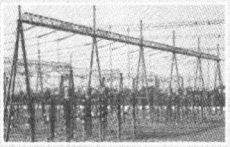
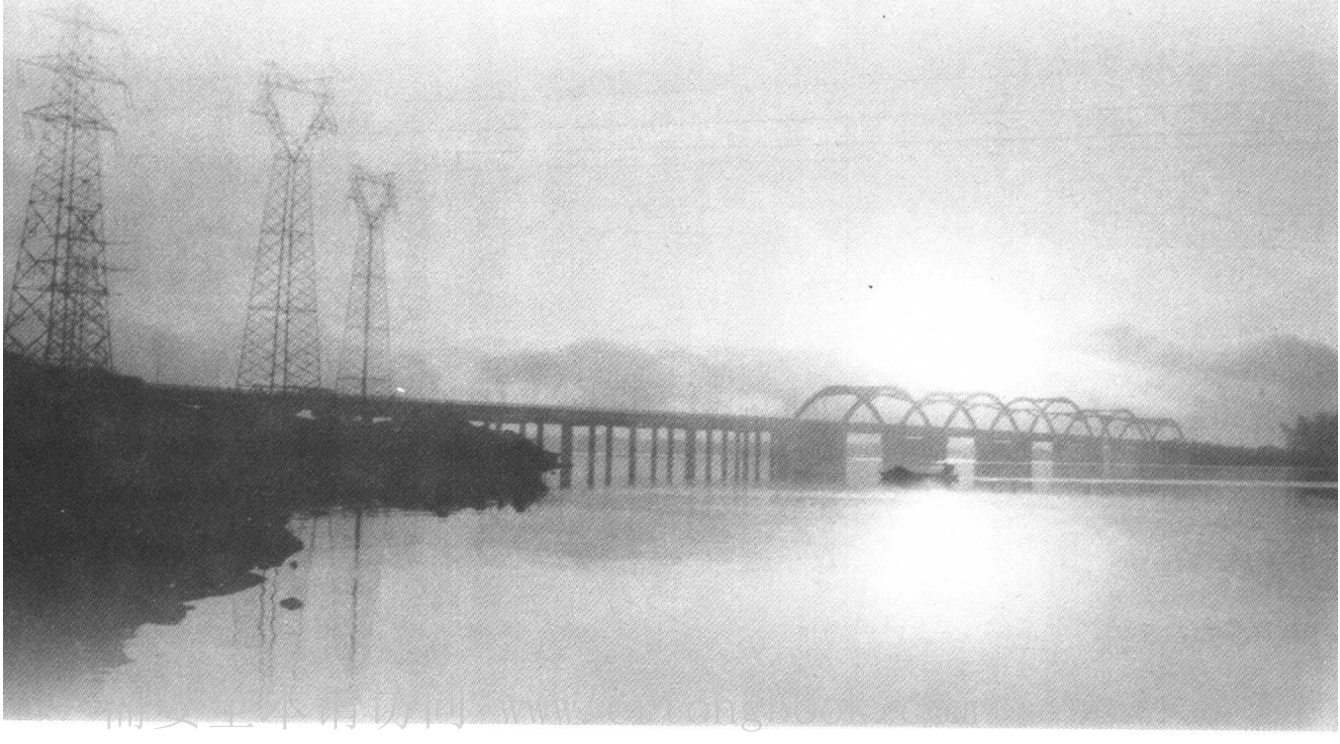
县供电企业创一流读本





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的建设。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。

人世，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的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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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和计算依据，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≥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，一切活动都应以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，

要认真组织学习，达到该知应知，该会应会，并严格执行，做到合理取费，合理支出，账目清晰，经得住上级有关部门审计并达到合格要求。要建立独立的内部审计机构（或专职人员）并健全审计制度，制定计划积极开展内部审计工作，做到审计率、审结率 100%。

4. 切实抓好电费回收工作，减少资金流失

县供电企业的基本任务是：育好人、供好电、收好费。由于电是一种特殊商品，不能现钱交易，所以电费回收工作，一直是供电企业面临的老大难问题，特别是在经济体制改革的现阶段，某些企业因某种原因生产不景气，或发展到濒临破产，交费难更为突出。电费是电力企业的经济命脉，县供电企业必须将电费回收工作作为企业管理工作的重中之重来抓。企业要建立以主要领导人为组长，有关部门负责人组成的电费回收领导小组。一把手亲自抓，分管领导具体抓。要建立健全抄、核、收管理制度和内部监督管理办法、电费回收激励机制，最大限度地调动用电和营销人员的积极性，充分利用行政手段、经济手段、技术手段、法律手段，加大电费回收力度，确保电费月结月清、年底结零。陈欠电费是供电企业的一个极其沉重的包袱，如不能得到有效解决，将直接影响着企业的发展。长期大额拖欠电费的绝大多数是即将破产的企业，个别小户一是贫穷，二是赖帐，三是死亡逃户。企业要针对不同欠费类型，进行超前分析，借助企业重组和破产的有利时机，依靠行政手段和法律手段采取折价、变卖资产的办法，把陈欠电费尽可能收回来。企业要按照年度计划，认真开展用电营业大普查，在普查的基础上，作好分析统计和总结工作。对查出的窃电大户或窃电人，在公安机关的配合下，要给予严厉打击和经济制裁。对计量不准造成的电量损失，要积极追补，把该收的钱收回来，最大限度地减少国有资产流失。要按档案管理妥善保管抄、核、收原始记录和电费收取台帐。

第七节　主要经济技术指标

必备条件 7：主要经济技术指标达到或好于以下指标：①村通电率 100%；②年售电量 ≥2.0亿 kWh；③D 类电压合格率 ≥96%；④供电系统中压用户供电可靠率 $RS-1$：县城 ≥99.9%，农村 ≥99.6%；⑤线损率：高压线损率 ≤6%；低压线损率 ≤11%；⑥主要设备完好率 100%，充油设备无渗漏，充气设备无泄漏。

本条规定的六项主要经济技术指标和安全指标一样都是建设一流供电企业最基本、最重要的指标，是企业需要花大力气解决的问题，是创建一流活动的主线。因此，企业必须按照各项指标的有关规定，制定年度、月度计划和切实

可行的工作措施，责任落实到人，限期完成，并按统计要求，作好各自的统计工作。

1. 村通电率 100%

我国有 13亿人口，70%的人口在农村。电能在农村使用，是时代和社会进步的标志，实施村村通电标志着县供电企业进入了一个新的发展历史时期，同时也是国家扶贫的要求。因此，各级电力部门，特别是县供电企业必须以服务人民为己任，从落实三个代表的高度来认识这个问题，做到统一规划、统一管理，在国家规定时间内，高质量、高水平完成村村通电任务。

2. 年售电量 ≥2亿 kWh

售电量是企业的一项主要经济指标，售电量的多少与地方经济的发展水平有着较为密切的关系，但同时也是电网水平和服务水平高低的直接体现。积极开拓电力市场，不断扩大电力销售，是供电企业的最根本任务。为做好此项工作，企业要构筑以市场需求为导向，以满足需求为中心的市场营销格局。要加强社会宣传，搞好以电代煤、以电代油、以电代气工作，鼓励使用电制热、制冷设备，实施光亮工程、一户一表工程、居民电气化小区，农村电气化建设。落实增供扩销的一系列政策，搞好需求侧管理，培育新的用电增长点。进一步提高销售服务水平，为增供扩销提供良好的条件。

3. D 类电压合格率≥96%

供电电压合格率是衡量电能质量的一项重要指标，保证城乡用户用上较高质量的电能是供电企业服务的重要内容。为提高供电电压合格率，在实施过程中应注意五点：一是对电压质量和无功电力的管理及电压合格率计算，要严格按照《国家电网公司农村电网电压无功和供电可靠性管理办法》执行；二是电压监测点的数量要满足要求、布局合理，做到尽量能够对本地区的供电水平进行反映；三是使用的电压监测记录仪必须是国家定点生产的具有自动记录功能的电压表，并定期进行校验；四是表计、记录要有专人负责，不得随意调整；五是要配置足够的调压装置和无功补偿装置，实施多级调压、合理调度，使分层、分压无功流量在给定的合格范围内。

4. 供电系统中压用户供电可靠率 $RS-1$：县 城≥99.9% ，农村 ≥99.6%

供电可靠性的管理，是电力可靠性管理的一项重要内容，直接体现供电系统对用户的供电能力，反应了电力工业对国民经济电能需要的满足程度，是供电系统规划、设计、基建、施工、生产运行、供电服务等方面质量和管理水平的综合体现。供电可靠性管理是供电企业生产技术管理的龙头，它涉及到企业管理的诸多方面，例如生产计划管理、设备管理、运行管理和优质服务等。提高供电可靠率，企业要从两方面入手：一是加强提高供电可靠性的组织措施，

诸如通过加强计划停电的管理，加强基础资料和设备台帐管理，制定企业内部具体的可靠性管理和考核方法；二是强化提高供电可靠性的技术措施，包括电网规划、输变配电设备的更改和采用新技术等措施。在县供电企业所管辖的区域，县城和农村分别给出了不同的指标，企业通过对这项指标的控制完成，既可达到全面提高企业生产技术管理水平的目的，又可达到提高企业优质服务水平、进一步树立企业的良好形象的目的。

5. 线损率

高压线损率≤6%，低压线损率≤11%。

线损率是供电企业生产经营的重要经济技术指标，线损管理工作的好坏直接关系到企业的自身利益。线损管理是一项复杂的系统工程，不仅技术性强，而且管理要硬，涉及到企业的方方面面，只有方方面面通力合作，线损管理工作才能搞好。线损管理要坚持“两手抓”：一手抓技术，一手抓管理。所谓抓技术，就是抓技术降损，譬如开展高低压线损理论计算，采用节能新技术、新设备、新材料、新方法，编制电网经济运行方式，实施无功补偿措施等，以最少的投资取得最大的经济效益，实现多供少损，提高电网经济效益。所谓抓管理，就是狠抓线损管理措施不放。线损管理措施是多方面的，概括起来可分为：建立健全组织管理体系和考核体系；理顺用电管理体制；建立指标管理体系；开展线损分析和营业普查；加强计量管理、设备运行维护管理等。管理就是效益，管理措施不容忽视，通过对此项指标的管理，使企业的生产经营水平达到一个更高的层次。

6. 主设备完好率100%，充油设备无渗漏，充气设备无泄漏

所谓主设备，在供电系统指：主变压器、断路器、 10kV 以上送电线路。充油设备无渗漏，充气设备无泄漏，即凡充油充气的电力设备，如主变压器、断路器、小四器的外壳都不能存在渗漏油迹，充气开关不能存在泄漏点，测试漏气显示为零。主设备完好率 100%，是指主设备不存在缺陷或有轻微缺陷但能保持设备原技术性能的设备。加强对设备的管理，应重点抓好四个方面的工作。首先是建立健全安装、验收、运行、检修规程和设备管理制度，并严格认真执行。二是要加强和完善电力设备的技术资料档案管理，特别是变电所设备技术资料档案的管理这样做的目的是使企业对设备状况做到心中有数。三是要通过各种渠道培养一批具备多专业的技术能手。四是要采新技术 、新设备、新材料、新工艺、新方法，充分利用现代管理手段，提高设备健康水平。充油设备渗漏、充气设备泄漏虽是设备管理的顽疾，但一流企业对设备管理的实践证明，只要加大治理力度，是一定能够根治的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第八节　信息化建设

必备条件 8：坚持科技进步，调度自动化系统通过上级主管部门实用化验收，建立由生产管理、营销管理、劳动人事管理、财务与资金管理、办公自动化等子系统组成的管理信息系统，并通过上级主管部门实用化验收。营业窗口实现计算机管理。

随着信息化、网络化时代的到来，信息技术和网络技术已在电力生产建设、经营管理、办公自动化等领域得到广泛应用。这也是对一流县供电企业技术进步方面提出的基本要求。要实现一流供电企业，技术进步必先一流。要达到技术进步一流，最基本的是要牢牢坚持“科技是第一生产力”的观点，坚持“科技兴企”的企业发展战略。按照上级要求和当地国民经济发展趋势制定包括信息管理系统在内的科技发展规划和年度实施计划，健全完善的科技工作体系。围绕生产建设的关键问题、薄弱环节，加大科技投入，用好科技开发资金，搞好项目可行性研究和效益分析报告，早实施、早出成果、快出成果，努力提高电力发展科技进步的含量。

当前科技工作的重点是：为提高企业经济效益，实现减人增效，要积极采用新设备、新技术、新工艺、新材料，加快调度自动化建设或升级改造，为变电站实现无人值班创造条件；为提高企业工作效率和工作质量，实现企业内部最大范围资源共享，要加快生产、营销、物资、财务、劳动人事、办公自动化等综合信息管理系统的建设，并达到上级主管部门真正意义上的实用化验收。为实现无笔化作业，在企业内部要普及计算机的应用，做到：管理人员人手一机，班、站、所根据工作需要配备足够的计算机。经济条件差的单位，科室重要岗位和生产经营班组也要配备必要的计算机，将资产管理、设备管理、物资、财务、营销管理、技术管理、行政管理一并纳入计算机管理，提高办事效率，以实现各项工作现代办公的要求。

第九节　人力资源管理

必备条件 9：企业按标准定员、定编，实现减人增效目标。建立人员培训制度，建立人力资源开发管理机制。

由于历史、地域或其他原因，目前县供电企业仍有不少单位处于严重超员现象，未能做到按标准定员、定编组织生产。严重超员使人力不能得到合理配置，更使其不能充分发挥作用，造成了严重的人力资源浪费。减人增效是合理

配置人力资源、优化生产要素结构、降低劳动消耗、提高经济效益、增强企业实力的有效途径，是建立新型用工机制、提高职工队伍素质的重要手段，也是建设一流供电企业的一项基础工作。为有效地解决人力资源的极大浪费，提高企业经济效益，企业应以积极的态度、改革的精神、发展的眼光，认真开展此项工作。

从优秀企业减人增效的经验看，减人增效的措施不外乎以下几种：

一是实施发展型减人。就是通过合理调配内部人力资源，严格控制进人总量，做到增加设备，增加工作，不增人或少增人。

二是实施体制型减人。就是深化内部管理体制，推进主辅分开，将企业中的部分管理专业和服务职能剥离出来，与企业建立合同关系或关联服务关系，或在原有基础上适当开展新项目，将其改造成具有法人资格的独立企业。

三是机制型减人。就是进一步深化用工机制改革，为增强企业活力，对职工实行“上岗”、“离岗”、“退岗”动态管理。

四是实施改革型减人。就是对符合离休、退休条件的职工按时办理离退休手续。鼓励和支持职工内部退养，对符合内退条件的，经本人申请办理内退手续，为引进高层人才、特殊人才和急需人才，实施素质置换创造条件。

五是实施科技型减人。企业采用新技术、新设备、新材料、新工艺，对老设备进行更新改造，按新标准定员定编。

通过实施以上五项措施，减人增效的目的一定能够实现。

当今的时代，是市场经济的时代，是科技超常规发展的时代，是人才竞争的时代，也是服务理念升华的时代。企业要发展，要走出去，要做大做强，要高精尖，没有高素质的人才是不可能的。供电企业是技术密集型企业，是社会公益性企业的一部分，更是如此。要实现企业与时俱进就必须坚持以人为本、“科教兴企”的方针，树立新型的人力资源开发观念，建设学习创新型企业，建立和完善包括人才发展战略、人力资源开发规划和人才选拔、培养、使用、考核在内的科学的人力资源开发和管理机制，全面推行持证上岗制度、继续教育和学历登记制度、公司新进人员先培训再上岗制度、人力资源流动制度等。要实现企业人力资源的管理，达到人力资本与物资资本的最佳结合，做到人尽其才、物尽其用，使企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟，不断发展壮大。

第十节　供电所规范化管理

必备条件 10：供电所各项工作均达到国家电网公司供电所规范化管理标准要求，并通过省公司规范化管理验收。

供电所是县供电企业的派出机构，是企业组织生产经营活动的基本单位，是供电企业面向千家万户、服务社会的窗口，是企业管理的基础和落脚点，也是培养职工队伍、建设社会主义精神文明的前沿阵地。供电所建设涉及方方面面，涵盖企业各项工作，是建设一流县供电企业的重要组成部分。

由于供电所的历史、地域原因，管理水平存在着一定的差异，不同程度的存在着这样或那样的问题，突出表现在：①办公条件不能满足生产、经营管理和服务的需要；②未按标准完成定员、定编、定岗、定责；③还不能达到“三公开”、“四到户”、“五统一”的管理要求；④农村人身触电死亡事故率还没有降到最低标准；⑤管理没有做到规范有序。县乡电力一体化的改革，给供电所的规范化管理创造了良好条件。为规范农村供电所的管理，维护农村供电秩序和开拓电力市场，建设一流县供电企业，供电所建设必须按原国家电力公司《农村供电所规范化管理标准》（以下简称《标准》）进行。

(1) 按照《标准》要求确定供电所的职责，建立供电所能履行工作职责所必须的工作环境，包括：办公室、客户服务大厅、材料库、工具室和值班室等。

(2) 遵循“精简高效，按需设岗，依岗定人，一人多岗，一岗多责”的原则，完成岗位设置，并确保各岗位的职责、权限得到明确规定和履行。

(3) 坚持“安全第一，预防为主”的方针，认真执行国家有关安全生产方针政策和电力行业法规，落实安全生产责任制，抓好设备基础管理工作，努力提高设备健康水平，保证安全、可靠供电。

(4) 更新观念，坚持以效益为中心，实施营销、计量和用电合同的规范化管理，做到资料齐全、指标先进，使农村供电真正达到“三公开”、“四到户”、“五统一”的管理要求。

(5) 坚持科技进步，积极采用新设备，淘汰高能耗变，优化无功补偿，提高电网功率因数，搞好电压监测，实现科技节能达标，向客户提供合格的电能。

(6) 想客户所想，急客户所急，做客户所需，努力打造包括简化业扩手续、营业厅环境、服务态度、事故报修抢修在内的优质服务氛围。

(7) 基础资料实施规范化管理，做到备有适用的法律法规文本，资料、记录保持清晰，易于识别和检索；资料记录的标识、储存、保存期和处置有明确规定并实施。

通过严格管理，供电所各项工作均要达到国家电网公司规范化管理要求并通过省公司规范化管理验收。

第二章

安 全 管 理

安全管理是企业管理的一个重要组成部分，是一切管理活动和经营活动的物质基础和前提，对企业经营决策、经营目标的实现起着保证作用。

国家电网公司在《建设一流县级供电企业考核细则》（以下简称《细则》）中，依据国家《安全生产法》和《国家电网公司农电安全工作管理办法》，结合县供电企业安全管理工作的特点，提出了一流县供电企业在安全管理工作中的基本要求。以坚持“安全第一、预防为主”的方针和不发生五种有重大影响的事故为必备条件，明确了安全管理在企业管理中的基础地位；以八项安全考核指标检验安全管理目标的实现，以十项安全管理工作质量检验安全生产责任制落实到位的状态和水平。考核细则支持着必备条件，是评价安全生产有着坚实基础的具体体现。

第一节 安全考核指标的管理

一、安全考核的主要指标

(1) 无生产人身重伤事故；

(2) 无设备事故；

(3) 无电网事故；

(4) 无火灾事故；

(5) 无本企业负主要责任的交通事故；

(6) 无一类障碍；

(7) 高压配电线路（35kV及以上）事故率≤0.2次/(百公里·年)；变电事故率≤0.1次/(台·年)；

(8) 农村触电死亡事故率≤0.4次/(千公里·年)。

上述8项指标，是依据《国家电网公司农电安全工作管理办法》和县供电企业的生产工作范围而定，分别体现了企业在人身安全管理、设备设施安全管理、电网安全管理、交通安全管理、防止电气火灾和用电安全管理等方面的工

作成果。通过几年来对县供电企业的考核情况来看，上述指标的要求代表了国内县供电企业先进水平，特别是通过农网改造之后，电网和设备有着较好的安全基础，只要认真抓好安全管理工作，完全可以实现上述目标。

二、事故、障碍的认定

在生产、经营过程中发生人身、设备、电网的事故、障碍，按照《国家电网公司农电事故调查与统计规定》进行调查、分析、认定、统计和报告。

考核指标中的火灾事故是指生产设备、厂区建筑发生的电力生产火灾事故，按照《国家电网公司农电事故调查与统计规定》进行调查、分析、认定、统计和报告。

道路交通事故由地方交通管理部门按照国家有关规定进行调查、分析、认定，企业应按照要求向主管部门报告。

人身重伤事故：指医师诊断负伤人员为残疾的事故。

高压配电线路（35kV 及以上）事故率：是指统计期内（1 年）35kV 及以上线路列入考核的事故次数与 35kV 及以上线路总长度的比值［次／(百公里 · 年)］。

变电事故率：是指统计期内（1 年）35kV 及以上变电所列入考核的变电事故次数与主变压器（含调相机）台数的比值［次／（台 · 年)］。

农村触电死亡事故率：是指统计期内（1 年）在农网供电设施或用电设施发生的非电力生产人身触电伤亡事故的次数与农电线路（含低压线路）长度的比值［次／(千公里 · 年)］。

三、上述指标应具备的支持性资料

(1) 站所（班组）每月以综合报表的方式报告本站所（班组）的安全管理工作情况

(2) 企业应每月将所发生事故、一类障碍和有关安全情况分别填写以下报告、报表：

1) 电力生产人身伤亡事故登记表；

2) 电力生产人身伤亡事故报告；

3) 电网事故报告；

4) 电网一类障碍报告；

5) 设备事故报告；

6) 设备一类障碍报告；

7) 电力生产事故、一类障碍月（季、年）综合统计表；

8) 农村人身触电伤亡事故报告；

9) 农村人身触电伤亡事故分类月（季、年）综合统计表；

10）农村剩余电流动作保护器月（季、年）统计表；

11）火灾事故统计报表；

12）交通事故统计报表。

上述报告、报表的格式、填写和上报应符合《国家电网公司农电事故调查与统计规定》的要求。

第二节　安全管理工作质量的要求

《细则》对安全管理的工作质量提出了10项基本要求，体现了安全管理工作要“以人为本”和“科学管理”、“超前控制”的原则。以下按照细则中安全管理工作质量条款的顺序分别予以解读。

一、安全监督管理的组织建设

1. 企业根据资产规模和管理关系，建立相适应的安全监督机构，组成安全监督工作网络

（1）县公司设置安全监督机构（部门）和设置专职安全员。

（2）部门（工区、车间）设置专职安全员或兼职安全员。

（3）班组设置兼职安全员。

（4）由企业安全第一责任人为领导，上述安全员组成安全监督网，形成企业、部门、班组三级安全监督网。

2. 安全监督机构应满足以下基本要求

（1）各级安全员符合岗位条件，人员数量能满足所从事的安全生产监督工作的需要。

（2）专业搭配合理，分工明确，并有各岗位职责规定。

（3）有完成监督任务所必需的设备。

3. 以安全责任状的方式落实和考核各级安全生产责任制和安全管理目标

为了强化安全目标管理和安全生产责任制的落实，每年初，企业应按照“三级控制”的原则，层层签定安全生产目标责任状（书），每年末进行综合评价考核兑现。安全生产责任状（书）应体现以下内容：

（1）应实现的安全生产目标；

（2）认真履行安全职责的誓言；

（3）严格有效执行各项规章制度的保证；

（4）严、细、实做好安全控制措施的承诺；

（5）严格执行奖惩规定的决心。

4. 加强对安全管理工作的考核与奖惩，建立健全安全生产激励机制

需要全本请访问 www.ertongbook.com