

聚焦 “三型两网” 推动电网高质量发展

■ 本刊编辑部

2019年是新中国成立70周年，是国家电网公司推动三年战略的破局之年，也是推动营销服务高质量发展的攻坚之年。2019年1月31日，国家电网公司2019年营销（农电）工作会议在北京举行。会议认真贯彻公司三届四次职代会暨2019年工作会议精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，聚焦公司“三型两网”现代企业建设，牢牢把握高质量发展要求，全力推动营销服务高质量发展再上新台阶。

2018年，国家电网公司营销系统以服务党和国家工作大局为主线，以客户为中心，以市场为导向，以改革创新为动力，营销各项工作取得了新成绩。国家重点工程圆满完成，电力营商环境首战告捷，市场开拓取得佳绩，降损反窃成果显著，电费回收完成预期目标，现代服务体系试点取得积极成效，八大服务工程亮点纷呈。

国家电网公司副总经理、党组成员韩君在会上表示，当前公司营销工作服务党和国家工作大局任务更加艰巨，经营压力前所未有，公司“三型两网”战略目标提出新要求，服务体系机制有待优化完善，营销基础管理仍然相对薄弱。营销战线必须切实增强推动营销服务高质量发展的责任感、紧迫感，始终把服务党和国家工作大局放在首位，加快补齐供电服务短板，筑牢民生服务底线；积极创新服务模式、延伸服务链条；牢牢把握开拓市场、服务客户的主线，深耕传统售电市场，努力开拓新兴业务发展，着力打造公司新的效益增长点；深刻认识营销在公司“三型两网”建设中的重要使命，找准功能定位，准确把握发展方向；优化完善适应发展要求的服务体系机制；加快构建完善的营销稽查体系，深化营销大数据应用，为公司建设“三型两网”世界一流能源互联网企业做贡献。

会议要求，2019年要重点抓好确保中央重大决策部署落地见效、持续巩固扩大传统配电市场、大力开拓新兴能源服务业务、扎实推进“三型两网”建设创新实践、着力提升优质服务水平、狠抓营销精益化管理等重点工作。国家电网公司营销部部署了六个方面20项具体任务。

为进一步落实公司三届四次职代会暨2019年工作会议、公司安全生产工作会议精神，2019年2月22日，国家电网公司设备部在福州召开配电物联网技术交流会，通过学习讨论、交流经验，动员各单位聚焦公司“三型两网、世界一流”战略目标，沿着“一个引领、三个变革”战略路径，担当有为、开拓创新，奋力推进配电网高质量发展。

国家电网公司设备部总结了2018年配电管理工作，对2019年重点工作任务进行了部署。会议强调，2019年各单位要认真贯彻落实公司建设“三型两网”世界一流能源互联网企业战略部署，坚持“1135”新时代配电管理思路，牢固树立以客户为中心的理念，始终坚持以提升供电可靠性为主线，以问题为导向，强化落实、开拓创新，做深标准化建设、做细精益化管理、做实智能化管控，加快推进配电物联网技术攻关与示范建设，全面建设“结构好、设备好、技术好、管理好、服务好”的一流现代化配电网。

习近平总书记多次强调，实现高质量发展，是保持经济社会持续健康发展的必然要求。中央经济工作会议围绕高质量发展做出了新部署。当前外部环境复杂多变，挑战风险明显增多，营销、运检工作发展面临一系列新形势。国家电网公司“两会”深刻阐述了世界一流能源互联网企业的丰富内涵，明确了“三型两网、世界一流”战略目标和“一个引领、三个变革”的战略路径，为营销服务、运检工作高质量发展指明了方向，也提出了新的更高要求。■

Nongdian Guanli 目次



刊名题字 杨五英
主管 中国科学技术协会
主办 中国电机工程学会
编辑出版 北京国宇出版有限公司
中国标准连续出版物号 ISSN1672-2450
CN11-3778/D
出版日期 每月10日
地址 北京市南蜂窝路5号
邮编 100055
网址 <http://www.chinarein.com>

编委会名誉主任委员 郑宝森
编委会主任委员 谢明亮
编委会副主任委员 陈小良 (常务) 张莲瑛
刘敏 周建方 盛万兴
编委会委员 丁孝华 王立地 元伟
戈立军 孔繁钢 艾闯
龙国标 冯晋 刘伟
汤克艰 杜松怀 李民
李斌 李瑞生 杨进
杨振琦 汪发明 宋连峻
张思源 陈琳 陈俊章
陈振宇 范伟 欧阳亚平
岳红权 岳梦华 周开保
郑斌 赵振宇 贾景奎
顾联军 唐宝 黄燕
常俊祥 谢宏伟 蔡丽华
蔡冠中 谭跃凯 潘力志
潘继雄
主编 盛万兴 耿立宏
副主编 闫隆斌
编辑 段佳怡 傅雅琪
美编 田旭颺

邮箱 ndgl@csre.org.cn
投稿 <http://ndgl.cbpt.cnki.net>
QQ交流群 56284908
编辑部 010-63123093/5
发行部 010-63123085/6/7
广告部 010-63123056
广告经营许可证号 京西工商广字第8205号
印刷 北京盛通印刷股份有限公司
户名 北京国宇出版有限公司
开户行 工行北京会城门支行
账号 0200 0414 0920 1503 351

定价 10.00元
全年定价 120.00元

刊首语

1 聚焦“三型两网” 推动电网高质量发展 本刊编辑部

封面文章

明确目标 助力打造“三型两网、世界一流”

9 开拓市场 服务客户 推动营销服务高质量发展 本刊编辑部整理

13 担当有为 开拓创新 奋力推动配电网高质量发展 本刊编辑部整理

十九大·展现新成就

16 大棚暖意浓 新村面貌新
——国网河南省电力公司驻马店供电公司服务脱贫攻坚小记 黄文静

关注

18 线上全天候受理 线下一站式办电
——国网浙江省电力有限公司嘉兴供电公司业扩报装创新与实践 龚书能 周杰

21 创新驱动未来 智慧开启美好
——国网安徽省电力有限公司信息化企业建设纪实 陈清萍 刘辉舟 刘晶东

管理

23 关于创建学习型班组的探索与实践 张秀秀 张建军

25 打造以可靠供电为核心的供电服务指挥平台 姜福涛 陶琨 吴林峰 李斯强

27 浅谈县级供电企业终端运维故障处理及对策分析 张勇 陈燃 叶波

29 浅析配网不停电作业“六化”管理模式的探究 张绍钦

30 “谋大抓小”提升办公室管理水平 胡寅斐

31 电力建设施工现场安全管理策略 张良

32 地市供电公司绩效等级评价方法探讨 陈海庆 许建丽 王燕红

33 农配网集约化管理的实践 张闯

35 提质增效 共创综合大检修 李冬森 刘俊 王琦 宋诚诚 肖青松

37 智能电网背景下的电力营销体系探究 郭绍栋

供电所

38 创新“X+1”管理模式 助力“全能型”建设水平提升
国网上海市电力公司嘉定供电公司

40 “点餐式”培训 助推“全能型”供电所专业化人才培养
国网山东省电力公司东平县供电公司

42 做实供电服务公司 促进农电健康发展 国网江苏省电力有限公司



- 43 绩效引领强管理 创新支撑亮品牌 国网山西右玉县供电公司
- 46 “三维支撑”搭建“全能型”人才梯队 国网山西原平市供电公司
- 48 构建乡镇供电所差异化绩效考核管理模式 国网宁夏银川供电公司
- 51 多措并举提升服务水平 全面推进“全能型”乡镇供电所建设进程
国网宁夏固原供电公司
- 53 差异化管理 专业化引擎 助推“全能型”乡镇供电所建设上水平
国网山东省电力公司聊城供电公司
- 56 突出重点举措 推进乡镇供电所“全能型”模式下的持续完善与提升
国网河北故城县供电公司
- 58 五位一体建机制 深化全能型乡镇供电所创建 国网山西绛县供电公司
- 60 夯实基础业务 助力供电服务全力推进“全能型”供电所建设工作再提升
国网青海互助县供电公司
- 62 依托信息化技术平台 高效推进“全能型”乡镇供电所建设
国网湖北襄阳供电公司
- 64 灯塔街道所：重培训 推积分 提升全能型乡镇供电所管理水平
国网辽宁辽阳灯塔街道供电所
- 66 沙珠玉所：便民服务举措多样 客户满意实现“零”投诉
国网青海共和县供电公司
- 68 推行网格服务 实施营配融合 全面提升“全能型”供电服务中心服务水平
国网天津滨海供电分公司
- 70 移动作业全面覆盖 台区经理轻装上阵 国网江苏省电力有限公司
- 71 指南引领 服务建设全能型乡镇供电所 国网山西运城供电公司
- 72 创建“六合一”服务体系 提升“全能型”乡镇供电所优质服务水平
国网湖北黄冈供电公司
- 74 胜利所：胜在担当 利在百姓 国网宁夏电力有限公司
- 76 胡垞所：铁肩承担当 妙手创全能 国网冀北乐亭县供电公司
- 78 基于优质服务的“全能型”乡镇供电所建设 国网湖南省电力有限公司

明确目标 助力打造“三型两网、世界一流”

国家电网公司深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神、中央经济工作会议精神，贯彻落实中央企业负责人会议和全国能源工作会议部署，奋力开创世界一流能源互联网企业建设新局面。寇伟董事长的工作报告，创造性地提出了“三型两网、世界一流”的战略目标，系统阐明了“一个引领、三个变革”的战略路径，明确了未来三年建设世界一流能源互联网企业、做强做优做大的具体内涵，对干部队伍建设提出新的更高要求。

公司营销系统、配电系统深入学习贯彻落实公司三届四次职代会暨2019年工作会议精神，部署了2019年重点工作，全面落实公司1号文件各项要求，为开创新时代公司发展新局面做出更大的贡献。

.....

本刊声明：本刊发表文章不收取任何费用，一切收费行为均非国宇出版有限公司所为；本刊已许可农村电气化网以及中国知网及其系列数据库产品以数字化方式汇编、发行、网络传播本刊全文；国宇出版有限公司向作者支付的稿酬已包含上述著作权使用费；本刊文章配图，除署名外，均为作者提供；作者向本刊提交文章发表的行为即视为同意上述声明；未经同意，本刊辑录之文章和插图，不得转载或再编辑成书出版。

国家电网有限公司系统全国人大代表、 全国政协委员座谈会召开

3月15日，国家电网有限公司全国人大代表、全国政协委员座谈会在京召开。会议旨在学习贯彻习近平总书记全国两会重要讲话精神，畅谈参会体会，交流思想认识，汇报履职情况，进一步抓好2019年全国两会精神学习宣传和贯彻落实，更好地指导和推动公司工作。公司党组书记、董事长寇伟主持会议并讲话。

座谈会上，公司系统10位全国人大代表、全国政协委员作了发言，结合深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，紧扣参加全国两会的亲身感受、思想认识和履职情况进行了交流。部分代表、委员结合学习贯彻全国两会精神，就公司下一步工作提出了意见建议。

寇伟感谢公司系统20位全国人大代表、全国政协委员在两会期间认真履职尽责，精心准备建议和提案，为宣传工作、展示公司形象做了大量富有成效的工作，充分体现了对党和人民事业高度负责、对公司工作高度负责的精神。他指出，两会期间，习近平总书记围绕党的建设、生态文明建设、打赢脱贫攻坚战、大力实施乡村振兴战略等发表重要讲话，提出了一系列新思想、新论断、新要求，为我们认清形势、找准方向、明确任务提供了重要遵循。李克强总理所作的政府工作报告在电力改革、国企改革、创新引领、污染防治、推进脱贫攻坚和乡村振兴等方面作出的部署安排，对公司工作有很强的针对性和指导性。要深入学习领会全国两会

精神，切实把思想和行动统一到党中央、国务院决策部署上来，确保各项工作取得实效。

寇伟强调，公司全面推进“三型两网”世界一流能源互联网企业的战略部署，与两会提出的推动新兴产业加快发展、不断增强国有企业发展活力和核心竞争力等要求紧密契合。

“泛在电力物联网”等成为两会热词，引起广泛热议。下一步，要积极应对新的形势要求，大力提质增效，坚决落实好中央有关降价要求，压降非生产性支出，支持新兴业务发展。要大力推进泛在电力物联网建设，把加强顶层设计与发挥基层首创精神紧密结合起来，加强对外合作，开门搞创新、搞建设。要推动电网高质量发展，着眼服务国家重大战略实施，发挥好电网对经济社会发展的支撑和保障作用。要坚定不移深化改革，大力推进电力改革，纵深推进国企改革，积极推进“放管服”改革。要积极服务“一带一路”建设，更积极、稳妥地实施“走出去”。要全面加强党的建设和队伍建设，以党的建设为统领，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，着力在深化、消化、转化上下功夫，坚决把中央决策部署不折不扣落到实处。要在认真听取基层意见的基础上，抓紧组织编制“基层减负年”具体工作方案，特别是在改变会风文风、清理检查评比和数据重复填报等方面拿出实招硬招，切实让基层感受到总部和机关作风转变。

来源：《国家电网报》

南方电网公司召开2019年新兴业务座谈会

3月4日，南方电网公司召开2019年新兴业务座谈会。公司董事长、党组书记孟振平对公司新兴业务发展作出批示。公司党组成员、副总经理毕亚雄出席会议并讲话。

孟振平强调，2019年要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，落实公司三届二次职代会暨2019年工作会议部署，努力使新兴业务成为推动公司高质量发展的重要力量。要强化战略引领，下大力气抓改革、调结构、促转型，加快产业升级步伐；要深化调查研究，摸清情况，理清思

路，提出切实可行的新兴业务发展规划；要聚焦平台创建、生态构建，推动网省协同，提高整合能力，沿能源产业链创新商业模式、培育新动能、布局新业态、拓展新空间；要积极稳妥推进企业改革，以更大的勇气和智慧破解发展难题；要持续提高党的建设质量，抓好党风廉政建设和反腐败工作，努力营造风清气正的政治生态，以一流的党建引领和保障一流新兴业务发展。

来源：《南方电网报》

国网北京电力宣传工作注重“三个聚焦”

3月7日，国网北京市电力公司召开2019年宣传工作会议，总结成绩，部署2019年重点宣传任务。

国网北京电力强调，今年宣传工作要做到“三个聚焦”，一是聚焦国网北京电力服务党和国家工作大局，提高政治站位，全面展示国网北京电力优异工作成效和员工攻坚克难的精神风貌，体现首都电力的责任担当；二是聚焦国家电网公司发展新战略，探索新内容，挖掘新亮点，凝聚起建设“三型两网”世界一流能源互联网企业、服务首都新时代发展的磅礴力量；三是聚焦国网北京电力重点工作，广泛报道热火朝天的首都安全稳定体系建设过程，深入宣传全体干部员工为实现“八稳”目标奋勇争先的昂扬斗志。

来源：国网北京市电力公司

国网新疆电力九项行动打造党员服务红色名片

3月18日，国网新疆电力有限公司印发年度活动计划，通过开展九项重点行动，努力把“三支队伍”打造成公司践行人民电业为人民企业宗旨的红色名片，做好先行官，架起连心桥。九项具体行动包括服务中心工作、确保电网安全运行；助力供给侧改革、全面优化营商环境；发挥电力突击作用、保障重大任务落实；聚焦总目标、全力做好“访惠聚”工作；强化宗旨意识、倡导爱心公益行动；电亮未来、安全用电宣传进校园；弘扬劳模工匠精神、建功立业作表率；激发党建活力、掀起创先争优活动热潮和其他延伸服务。

《计划》明确了党员服务队（突击队）活动主题，要求各单位拓宽活动载体、创新活动形式、突显活动成效。各支队伍每月至少开展一次活动，加强宣传力度，及时推送活动内容、动态，把“三支队伍”履行社会责任、为民服务、创先争优的风采及时展现出来，树立国家电网品牌影响力。

来源：国网新疆电力有限公司

国网陕西电力全面开展“绩效管理提升年”活动

3月14日，国网陕西省电力公司印发了《国网陕西省电力公司“绩效管理提升年”实施方案》，并组织各单位全面实施。该项工作方案以“保安全、激活力、促动力、提质效”为主线，打磨锤炼绩效管理两支队伍（绩效经理人队伍、绩效管理专兼职人员队伍），修订完善绩效考核三个制度（企业负责人考核办法、内模市场考核办法、机关绩效考核办法），严格规范绩效考核结果四方面应用（薪酬分配、岗位调整、专家人才、评先评优），助力该公司本质安全水平提升，支撑“三项制度”改革深入推进。

国网陕西电力将通过2019年度“绩效管理提升年”活动的开展，培养一批绩效管理专家、形成可借鉴推广的绩效管理创新成果及典型案例、评选绩效管理先进单位及优秀绩效经理人，不断激发各级组织、员工活力及内生动力，进一步提升该公司绩效管理水平。

来源：国网陕西省电力公司

国网福建电力应用大数据技术提高物资管理效益

3月5日，国网福建省电力有限公司应用大数据模型辅助完成2019年第一批农配网协议库存物资需求申报。

国网福建电力组织福建物资公司探索利用大数据模型构建农配网协议库存物资需求预测模型，通过关键词分类和随机森林预测算法，整合物资专业多源异构的内外部数据，从ERP系统获取物资需求预测基础数据，研究数据间的内在联系，对项目名称进行关键词分类，再对项目类型、投资金额、台区数、电缆长度等进行相关性分析，选取关键影响因素，最后采用随机森林预测算法对综合计划下达项目、储备库项目进行物资需求预测，大大提升了农配网协议库存物资需求预测准确性，解决了人工预测不准的难题。

来源：国网福建省电力有限公司

国网黑龙江电力推进“量价费损”日监测建设

3月18日，国网黑龙江省电力有限公司对“量价费损”日监测指标开展“回头看”工作，针对一季度“量价费损”新增数据质量、数据及时性等进行检查。

下一阶段，国网黑龙江电力将持续推进“量、价、费、损”按日监测分析工作，坚持“用数据说话、用数据决策”工作思路，依托全业务数据中心做到数据信息共享，发挥好运监中心“千里眼、顺风耳、铁算盘、预警机”的作用，为公司安全生产和精益化管理做好有效服务，为推动公司业务创新、管理模式转变、管理效率和效益提升奠定基础。

来源：国网黑龙江省电力有限公司

山东淄博：防雷隐患排查早行动

3月17日，山东淄博供电公司配电人员来到周村城北路办事处大房村、蒋家村等对台区变压器和10 kV线路接地体进行电阻值测量，提高设备防雷抗灾能力。

公司根据近三年雷击掉闸档案，划分三类雷区地段，有针对性制定电网防雷避雷预案，责任落实到人，措施防护到位。对雷区每条线路、每个配电台区避雷设施进行接地极摇测、对不合格的接地装置重新敷设接地极，更换不合格、严重锈蚀的接地线和避雷器，确保避雷装置处于良好状态，降低因雷击造成的线路跳闸。

来源：国网山东省电力公司

冀北秦皇岛：青春光明行 爱心暖童心

3月7日，冀北秦皇岛供电公司的十余名“红马甲”志愿服务队员来到了秦皇岛市青龙满族自治县凉水河乡中心小学开展雷锋志愿活动，将安全用电意识第一时间送进课堂。志愿服务队员们不仅为学生们讲解安全用电知识及节约用电常识，并与他们一起发挥想象，共同绘制图画作品、开展互动游戏，还给他们送去了文具用品、少儿图书等小礼物，鼓励他们努力学习，不断进步。

通过开展安全用电进校园、进社区、上街宣传等多种形式的志愿服务，公司的青年志愿者们将进一步传承和发扬雷锋精神，以“时代楷模”张黎明为榜样，彰显公司青年良好精神风貌，切实履行企业责任，营造和谐安全有序的良好用电环境。

来源：国网冀北电力有限公司

河南焦作：“三减一提升”助力业扩报装提速

为进一步加强业扩报装工作的规范化管理，3月6日，河南焦作供电公司针对目前业扩报装工作存在的薄弱环节，以“提前介入，超前服务，优化程序”为手段，提升业扩服务时限合格率，提高精益化管理水平，真正让客户足不出户，就能享受到快捷便利的服务。

同时，公司实行“受理在第一时间、办理在第一现场、服务在第一水准、质量在第一保障”的工作准则，定期与市发改委、住建局等政府职能部门沟通，收集全市新增工业、商业及居民小区等建设信息，做到早介入、早服务，为客户提供更加优质、方便、规范的业扩服务奠定坚实基础。

来源：国网河南省电力公司

西藏拉萨：用电安全进课堂

3月4日，西藏拉萨市第三小学新学期开学第一周，西藏拉萨供电公司青年志愿者服务队队员前往该校开展用电安全宣讲活动。为激发学生的学习兴趣，让所学知识变得更加简单易懂，公司共产党员服务队队员制作了精美的幻灯片，在课堂上，借助生动有趣的漫画讲解电力小知识。宣讲结束后，该公司共产党员服务队队员们还对学校供电线路、用电设施进行了安全用电隐患排查及检修维护，确保校园用电安全。

来源：国网西藏电力有限公司

湖北黄冈：“追梦计划”助力青年员工快速成长

3月12日，湖北黄冈供电公司精心制定“追梦计划”培养方案，进一步培养适应全面深化改革和电网快速发展需求的高素质、复合型优秀青年人才，为企业可持续发展提供强有力的人才和智力支撑。

公司按照“双向选择、自主自愿、企业确认”原则，组织青年员工与业务精湛、责任心强的老员工结成师徒关系，签订《师徒协议书》，协议生效期为1~3年。在生效期内，黄冈公司对师、徒每年考评一次，并在协议期满后采取考试、座谈等方式进行总结性考评。对总结考评被认定为“优秀出师”“合格出师”的，按培养徒弟的不同技能等级、专业技术职称给予师傅及徒弟一定奖励；对总结考评被认定“不予出师”的，扣除师、徒的月度绩效奖。

来源：国网湖北省电力有限公司

山西临汾：开发应用“凭证制作助手”小程序

山西临汾供电公司自主开发“凭证制作助手”小程序，自动实现资金支付分级授权，提高了凭证制作效率，降低了资金风险，同时也实现了财务凭证样式自动规范统一、车辆费用自主预控的功能。

“凭证制作助手”集合费用报销单、付款审批单、原始凭证黏贴单、差旅费报销单等凭证的标准模板，内置报销金额、部门（单位）与分级授权标准的对应逻辑，能够自动选择凭证模板，自动维护供应商信息。

下一步，公司将继续完善“凭证制作助手”其他模块，使报账环节更加的自动化、智能化。

来源：国网河南省电力公司



新能源消纳助力保卫蓝天

报载：最近，国家电网有限公司董事长、党组书记寇伟在一次接受记者采访时公开表示，“要有力促进清洁能源开发和消纳，推动西部、北部地区能源资源优势向经济优势转化，助力打赢蓝天保卫战，服务区域经济协调发展。”掷地有声的话语背后，是国家电网有限公司力促清洁能源消纳、推进我国能源绿色转型的坚定决心。读来笔者生出许多感慨来。

2018年，国家电网经营区通过“送”“调”“易”，助力电网新能源消纳，新能源发电量同比增长32%，利用率同比提升5.2个百分点。“送”即完善输电通道，拓展消纳半径，将能源富集的西部、北部地区资源优势，伴随跨区输电通道建设的日渐深入，为电力负荷屡创新高长三角、珠三角等东部的中东部发达地区，运用远距离的特高压技术，送去最重要的电力支持，顺利转化为经济优势，去年国家电网建设投资4889亿元，重点持续加强新能源并网和送出工程建设，建成新能源并网及送出线路5430 km，满足了506个新能源发电项目并网和省内输送的需要；“调”即优化调度机制，加强消纳能力，一方面加快抽水蓄能电站建设，另一方面充分发挥水火的调峰作用，国网东北分部还设计建设运行了我国首家电力辅助服务市场，并经国家能源局批准成为国家级电力辅助服务专项改革试点，目前试点经验已在全国范围内获得推广，极大地助推新能源消纳情况改善；“易”，即丰富交易形式，提升消纳空间，得益于强大的资源优化配置功能，一方面在国内首创以“虚拟储能模式+水电双向参与+深调电量替代”为特点的西北跨省调峰辅助服务市场，体现常规电源调峰价值，提高其参与调峰积极性，另一方面创新援疆电量库模式，充分利用西北东部电网“电量库”的作用，实现疆电送出的柔性调整，服务电力援疆。

新能源发电量全额消纳，助力能源结构转型，为打赢“蓝天保卫战”发挥了积极作用。我们要把促进新能源消纳放在重要位置，尽最大努力开辟新能源消纳途径，为保护环境、打赢“蓝天保卫战”提供大力支撑，实现“2019年新能源利用率达到95%以上”的新能源消纳年度目标，才能明显减少重污染天数，才能明显改善环境空气质量，进而明显增强人民的蓝天幸福感，为坚决打赢蓝天保卫战和服务生态文明建设贡献国网力量。

国网江苏省电力有限公司盐城供电公司 吴文



一句话新闻

3月6日，江苏南京江北储能电站破土动工，标志着江苏第二批电网侧储能电站正式启动建设。据介绍，江北储能电站最大充放电功率达130880 kW，总存储容量268.6 MWh，是国内在建容量最大的电化学储能电站，也是国内首个梯次利用的电网侧储能电站。

3月13日，国网上海市电力公司在浦东新区金穗路、川桥路利用不停电作业方式开展10 kV藤23金海架空线第1段线路绝缘化改造。这是国网上海电力大型工程带电作业规模化、集团化的一次尝试，也是目前国内开展的单次调换导线长度最长的旁路不停电作业。

3月7日，国网江西电力发布《国网江西省电力有限公司2018年新能源发展报告》。报告指出，2018年江西省新能源装机规模进一步扩大，并网容量达到7949 MW，新能源成为电源增长的主力，装机容量已超过水电，成为该省第二大电源。

3月18日，国网新疆电力有限公司启动南疆四地州煤改电（一期）配套电网和全疆电网建设工程复工工作。煤改电（一期）配套电网工程预计10月底竣工送电，届时，南疆31.65万户居民冬季采暖将实现煤改电。

3月4日，国网山东省电力公司收到中央企业高管培训发展联盟印发的《2018年度中央企业人才培养荣誉评选获奖通知》，国网山东电力供电所党支部书记培训项目《培养基层党建的明白人》获评“2018年度优秀党建类培训项目”。



明确目标 助力打造“三型两网、世界一流”

国家电网公司深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神、中央经济工作会议精神，贯彻落实中央企业负责人会议和全国能源工作会议部署，奋力开创世界一流能源互联网企业建设新局面。寇伟董事长的工作报告，创造性地提出了“三型两网、世界一流”的战略目标，系统阐明了“一个引领、三个变革”的战略路径，明确了未来三年建设世界一流能源互联网企业、做强做优做大的具体内涵，对干部队伍建设提出新的更高要求。

公司营销系统、配电系统深入学习贯彻落实公司三届四次职代会暨2019年工作会议精神，部署了2019年重点工作，全面落实公司1号文件各项要求，为开创新时代公司发展新局面做出更大的贡献。

开拓市场 服务客户 推动营销服务高质量发展

■ 本刊编辑部整理

2019年1月31日，国家电网有限公司2019年营销（农电）工作会议在北京举行。会议认真贯彻落实公司“两会”精神，总结2018年营销工作，分析形势，统一思想，鼓足干劲，迎难而上，全力推动营销服务高质量发展再上新台阶。

2018年工作回顾

过去的一年，在公司党组的正确领导下，营销系统广大干部职工认真贯彻落实公司三届三次职代会精神和营销工作会、年中座谈会、季度分析会等要求，攻坚克难、锐意进取，各项指标任务圆满收官，营销、农电工作开创了新局面。

营销指标任务超额完成

售电量高速增长。2018年，公司售电量完成4240 TWh，同比增长9.34%，超计划目标2.84个百分点，所有单位均实现正增长，新疆、西藏、湖南、安徽等12家省公司增速超过两位数。

电费资金“颗粒归仓”。强化电费回收管控八项措施，开展在线监控、常态预警与专项稽查，协调中铝、国家电投等央企跨省联动催交欠费。

降损反窃成果突出。对4个省公司、126个地市公司开展线损现场稽查，全年治理高损台区29.81万个，台

区同期线损率降至4.3%，同比降低0.34个百分点。

国家重大部署全面落地

“获得电力”指标实现跃升。强力开展报装接电专项治理行动，北京、上海公司创新推出小微企业“三零”和“FREE”服务，办电环节从平均5.5个压减至3个，接电时间由143天减少至34天，推动我国“获得电力”指标排名从98位跃升至第14位，得到国务院、国家有关部委领导批示肯定，为在公司范围复制推广提供了最佳实践。

降价降费效果广受好评。细化实施方案，强化成效监督，公司经营区域一般工商业目录电价平均降低10.5%，清理涉电收费项目16项，全年新降低客户用电成本915亿元；积极配合政府清理规范转供电加价，发放宣传单471万份、发送宣传短信1.2亿条，为345万终端客户减少用电支出17.42亿元，受到国家发改委、工信部肯定，企业客户好评。

服务脱贫攻坚战获得殊荣。大力实施阳光扶贫行动计划，当年投入17.9亿元，并网光伏扶贫电站8590 MW；投资3200万元，建成青海玛多11座联村光伏扶贫电站，向湖北“三县一区”捐赠6座总价1.73亿元的集中式光伏扶贫电站；捐赠1130万元开展农业

特色产业扶贫；向定点扶贫“四县一区”和1269个扶贫点派出挂职扶贫副县长5人、第一书记797人、工作队员2904人，公司荣获2018年全国脱贫攻坚“组织创新奖”。湖北神农架林区已摘帽退出贫困县；国网电商公司光伏扶贫信息管理系统得到国务院扶贫办肯定。

服务污染防治攻坚战取得突破。圆满完成政府下达的清洁取暖“煤改电”任务，全年新增“煤改电”客户210万户，累计达到420万户，北京公司成为首都第二大供热企业。会同交通运输部、国家能源局高位推进三峡坝区岸电实验区建设，湖北公司建成投运秭归茅坪港邮轮码头及沙湾、仙人桥岸电示范项目，为推进长江流域岸电全覆盖打下了良好基础；南瑞集团、许继集团积极参与岸电技术攻关、设备研制和标准建设，攻克了三峡坝区岸电水位落差大、供电距离远等技术难题，实现跨领域、跨专业技术突破。

“三供一业”、天然气互联互通任务按期完成。争取国资委出台了独立工矿区优先无偿移交等支持政策，与20余家央企总部建立定期协调机制，各单位全力推进，实现供电分离移交“协议签订、职能接收、资产移交”三个100%，率先完成国资委年度

任务。与公司经营区域内全部86个大型独立工矿区签订合作协议，扩大营业区10000 km²，独立工矿区供电历史遗留问题全部解决。

市场开拓成效显著

传统市场取得新成绩。狠抓业扩提速、压结存，业扩净增容量完成403 GVA，同比增长15.66%，高压业扩结存容量较年初压降60.51%。

新兴业务凸显新亮点。27家省级综合能源服务公司全部组建，全年实施综合能源服务项目2943个，实现业务收入49亿元，同比增长133%，重点打造了河北雄安市民中心、冀北低碳冬奥专区、湖北顺丰机场等综合能源示范项目。

优质服务稳步提升

现代服务体系建设高位推进。让人民生活更美好八大服务工程全面启动，顺利完成当年建设任务，工程白皮书在2019年公司“两会”发布。完成以客户为中心、市场为导向的体系顶层设计，会同人资等部门研究提出组织架构优化完善方案。

服务监督持续加强。组织覆盖24家单位的供电服务明察暗访，成功举办第三届客户服务技能竞赛。国网客服中心与北京、冀北、浙江等16家单位实现95598业务支持系统与采集系统功能融合，客户诉求一次解决率达到87.07%，同比提升0.53个百分点，在2018年中消协对47个企业服务热线客户感知总体评价中，公司95598热线排名第一。

供电保障平稳有序。周密制定有序用电方案，最大错避峰负荷12450 MW，累计实施需求响应6040 MW，成功应对河北、山东、江西极端天气和电力缺口，天津、江苏、浙江等公司试点“填谷”需求响应促进了新能源消纳。

精益管理取得实效

管理提升多点推进。乡镇供电所台区经理网格化服务覆盖率、岗位轮训率均达到100%，建成并命名200个“五星级乡镇供电所”，夯实了基层基础管理。居民智能交费覆盖3.68万户，占比达到88.67%，山西、辽宁、蒙东等17家省公司占比超过95%。

技术创新加快实施。智能电能表非计量功能应用方面，低压停电主动上报功能覆盖26家单位175万客户，故障时长平均缩短20%以上，专、公变小时级采集覆盖率均达到98.9%以上；“多表合一”信息采集当年新增接入178万户，累计508万户，新建成9个示范区。

稽查监控有效加强。开展总部、省公司常态在线稽查监控，通过业扩、电费、线损和营业专项稽查，发现并整改问题15类41.68万件。

2019年重点任务

总体思路是：认真贯彻公司三届四次职代会暨2019年工作会议精神，积极落实公司“三型两网、世界一流”目标要求，坚决落实中央部署，全力确保国家专项任务落地；坚决贯彻公司要求，全力确保营销指标任务完成；坚持以市场为导向，全力巩固传统市场、拓展新兴市场；坚持以创新为动力，稳步推进“三型两网”企业营销规划建设；坚持以客户为中心，稳步提升优质服务水平；坚持以安全为基础、以质量为根本，稳步推进营销精益化管理，奋力推动营销高质量发展迈出新步伐，为公司建设具有全球竞争力的世界一流能源互联网企业做出新贡献。

主要目标是：

完成营销主要指标：售电量完成4500 TWh，同比增长6.3%。当年电费

回收率完成99.95%及以上，收回陈欠电费11.84亿元。月度台区线损监测率达到97%以上。反窃查违收入实现25亿元。

完成公司重点工作：电能替代电量完成145 TWh。综合能源服务收入实现95亿元。智慧车联网平台功能全面优化，充电网络互联互通基本实现。

“三型两网”企业营销建设取得新进展。“网上国网”全面推广应用。

完成国家专项任务：“获得电力”指标排名巩固提升。北方清洁取暖和长江流域港口岸电任务按期完成。助力定点扶贫“四县一区”实现脱贫摘帽。建成一批乡村电气化示范项目。

全力确保国家专项任务落地

全面优化提升电力营商环境。扎实开展两年行动计划，统筹做好世界银行、国家发改委评价迎检和内部评价组织，推动各项措施落地生效。北京、上海公司要常态开展小微企业“三零”服务，进一步推行电子合同等措施，压减办电环节至2个；2月底前促请政府部门优化占掘路审批模式，将外线工程审批时间控制在10天以内，进一步完善在线方案、标准物料、工程预安排等措施，将小微企业平均办电时间压降到15天内，争取接电时间得满分；全力促请政府部门优化电价信息发布机制，争取在电费透明度方面获得一定分数；要高度重视并做好宣传推介、数据核验、政策磋商等迎检准备，确保“获得电力”指标巩固提升。各省公司要严格落实两年行动计划，因地制宜制定方案，推动地方政府出台支持政策，实施项目权限下放和工程限时制，2019年小微企业、大中型企业平均接电时间分别不超过20天和70天，确保在国家发改委评价中取得满意的结果。

全面助力打赢精准脱贫攻坚战。

加快实施公司服务脱贫攻坚十大行动计划，行业扶贫方面，捐赠青海格尔木10 MW光伏扶贫电站，做好光伏扶贫项目电站接网、电量消纳、电费结算服务，开辟绿色通道、安排专属客户经理上门服务，保障扶贫项目及时接网。定点扶贫方面，强化派驻扶贫干部管理，开展电力扶贫督查巡查，守住脱贫攻坚作风建设底线。

全面助力打赢污染防治攻坚战。贯彻落实国家大气污染治理、北方清洁取暖和长江大保护战略部署。各省公司要主动与地方政府沟通对接，建立燃煤锅（窑）炉、自备机组信息清单、替代台账，大力推广电锅（窑）炉替代燃煤锅炉、清洁能源替代燃煤自备电厂发电。

全面推进乡村电气化战略落地。落实公司服务乡村振兴战略任务要求，加强与中农办、国家能源局等相关部委沟通汇报，营造高位推动良好工作环境。各省公司要加快研究制定推动乡村电气化工作实施方案，积极争取纳入本地区规划和重点工作，促请政府出台专项支持政策，推动乡村电气化工程尽早取得实质性进展。

全面做好“三供一业”和天然气互联互通收尾工作。各省公司要严格落实国务院国资委工作部署，加强与地方政府的沟通协调，督促移交企业按协议约定及时拨付改造资金，扎实做好改造期间安全供电和优质服务；加快工程实施进度，力争2019年底前完成全部维修改造和资产入账任务。

全力确保营销指标任务完成

确保完成电费回收指标任务。强化总部、省公司大客户电费实时监控与在线稽查，完善两级预警机制，开展电费回收现场检查，提升电费回收效率、提高电费回收透明度。各省公司要压紧压实各层级责任，深化重点行业、重点

客户“一户一策”防控措施，规范推进购电制、信用体系、信息披露等措施规模化应用，严格落实责任追溯制，严肃电费资金管理，杜绝大额新欠电费、快速压减小户欠费，确保当年电费回收率完成99.95%及以上。全年压降陈欠电费11.84亿元，天津公司要全额收回天钢公司、钢管公司10.61亿元陈欠电费；四川公司要确保完成广元铝业1.23亿元陈欠电费还款计划；江西、甘肃公司要积极寻求政府、第三方企业支持，全力催交赛维公司和俱进矿业陈欠电费；计提核销电费坏账的单位，要“账销案存”继续追交，最大限度降低公司损失。

确保完成台区线损指标任务。健全线损管控机制，6月底前完成全部省公司营销线损首轮现场检查；完善业务和数据核查规则，开展台区线损合理值、网格化管理承载力等专题研究，从源头抓实营配贯通、采集抄表等基础工作。冀北、上海、黑龙江、甘肃公司要对照总部现场稽查发现的问题，认真整改、抓紧落实。各省公司要坚持线损管理与线损稽查两手抓，全面开展自查整改，严查虚假整改，确保数据归真；压实线损主体责任

任，建立高损台区台账，以营配贯通档案治理、无表用电清理、计量采集消缺等工作为抓手，加强技术手段应用和专业协同治理，确保高损台区压降20%的目标实现。

深入开展反窃查违工作。召开经验交流现场会，推进反窃查违工作深入开展；强化营销系统反窃电稽查监控功能，实现窃电精准查处和闭环管控。各省公司要开展专项行动，联合公安部门，打击网络贩卖窃电设备犯罪团伙，从源头上治理窃电行为；加强技术研究，加大培训力度，抓紧破解高科技窃电难题；充分发挥社会信用体系惩戒作用，提高窃电纳入征信工作质效；完善奖惩机制，调动内外反窃查违积极性，严肃惩戒里外勾结行为。反窃查违成效不突出的单位要高度重视，真抓实干，尽快取得明显进展。

全力开拓传统与新兴市场

大力开展增供扩销。开展业扩压结存专项行动，优化下放业扩项目权限，推进业扩两个项目包落地，进一步压缩配套电网工程建设、供电方案答复等电网环节时间，促进项目快接



电、早用电。

加快拓展综合能源服务。实施综合能源服务业务发展两年行动计划，在综合能效服务、冷热电多能服务、分布式清洁能源服务、专属电动汽车服务四大领域积极突破，力争2019年综合能源服务业务收入超过95亿元。

加快构建智慧车联网生态圈。认真落实公司推进电动汽车能源服务业务高质量发展的意见，持续优化公共充电网络布局，有序推进高速公路快充网络建设，加快居民区邻近车位共享建桩模式研究，推动政府出台有序充电峰谷分时电价和激励措施，全面保障规模化电动乘用车充电需求；积极抢占专用车充电市场，探索利用变电站等资源建设充电站；强化精准投资，加快低电量充电桩治理，提升运营效率和效益。

稳步推进“三型两网”企业营销规划建设

系统开展研究设计。组织中国电科院、国网能源院，集聚公司内外专家，组建专门团队，系统思考“三型两网”企业营销功能定位和发展要求，研究提出“三型两网”企业营销建设的思路、目标、路径和主要任务。组织中国电科院、南瑞集团、许继集团及相关单位，在深化研究基础上，全面梳理智慧能源服务业务需求、应用场景，按照在物理设备层构建智慧能源控制系统，在业务管理层构建客户服务系统，在交互应用层构建服务平台集群的总体思路，启动客户侧电力物联网规划设计。

有序推进创新实践。在北京、天津、上海等单位开展客户侧智慧能源控制系统试点应用，推进与充电设施运营商、负荷集成商、储能企业合作，探索基于业务场景的功能应用，年内完成试点任务。

稳步推进现代服务体系建设

有序推进营销组织架构优化调整。研究推出一批“放管服”措施，优化营销专业业绩考核、同业对标指标体系，下放项目管理权限，激发基层营销工作主动性、积极性。

加快推进“网上国网”建设。浙江公司要发挥试点先行作用，3月底前完成全省推广，并做好4月份现场会筹备工作；北京、上海、江苏、湖南公司要在上半年完成推广上线。国网客服中心要发挥牵头作用，4月份修订下发配套制度，建立健全“网上国网”工作组体系和协调保障机制，做好差异化产品设计开发、系统运营运维保障工作。上海公司要会同国网客服中心做好“网上国网”基础环境运维保障，确保系统稳定运行。国网信产集团要持续优化国网云系统功能，2月底前完成试点问题整改。各省公司要配合国网客服中心健全总部、省公司两级协同运营机制，做好年内上线应用准备工作。加快移动作业终端整合，北京、冀北、山东等7家单位3月底前完成场景化微应用地市试点，6月底前完成全省推广，并同步上线移动作业应用业务中台，实现现场“一终端”作业。

全力做好服务质量管控。继续深化“让人民生活更美好八大服务工程”建设，做好2019年任务落实和宣传推广工作。加强服务监督，按季开展明察暗访和问题整改“回头看”，继续组织第三方满意度调查；聚焦客户体验，进一步优化投诉判定和考核规则，推进从关注投诉数量向注重解决问题转变；组织举办公司第七届供电“服务之星”劳动竞赛。

稳步推进营销精益化管理

夯实营销管理基础。强化营销稽查监控，健全总部、省、市、县“四级联动”的营销稽查监控体系，建成

纵向贯通、横向集成、两级部署、一体化运作的营销稽查监控平台，常态开展在线、专项、现场“三位一体”的稽查工作。

推进营销管理升级。深入推进营销多维精益管理变革，会同财务部，梳理明确营销科目体系，推进售电收入和营销成本按照客户类别和电压等级等维度归集展现。

夯实营销安全基础。抓细抓实现场安全，落实营销安全工作要点，开展营配综合服务、“三供一业”维修改造、充换电设施建设运营等现场安全专项治理，确保人身与设备安全；加强客户侧用电安全管理，厘清安全责任界面，落实“服务、通知、报告、督导”四到位。

推进营销技术升级。加快电能表失准更换应用，探索失准更换条件下接受监管的新模式，推动国家和地方法规修订；按照国家市场监督管理总局批复的方案，在天津、上海、福建等10个省级自贸区开展试点，全面应用基于远程在线监测与大数据分析的失准更换技术，9月底前完成试点任务。深化智能电能表非计量功能应用，开展全量数据采集优化工作，6月底前完成主站功能和性能优化改造；坚持“高损治理、批量更换、新装优先”原则，加快“国网芯”规模化应用，全面推广HPLC通信技术，扩大面向对象协议应用范围；因地制宜优化数据采集策略，最大限度发挥采集系统能力，支撑智能电能表数据价值深度挖掘应用。深化营销大数据应用，4月底前建立大数据应用选题赋题工作体系，6月底前建立6个营销大数据创新培育基地。深化需求响应技术应用，加大需求响应技术研发，积极争取需求响应补贴政策和交易机制，实现需求侧资源互联共享，推动负荷管理方式从有序用电向需求响应转变。■

担当有为 开拓创新 奋力推动配电网高质量发展

■ 本刊编辑部整理

2019年2月22日，国家电网有限公司设备部在福州召开配电物联网技术交流会，主要任务是落实公司三届四次职代会暨2019年工作会议、公司安全生产工作会议精神，总结2018年工作，统一思想，交流经验，分析问题，部署2019年任务，动员配电专业聚焦公司“三型两网、世界一流”战略目标，沿着“一个引领、三个变革”战略路径，担当有为、开拓创新，奋力推进配电网高质量发展。

攻坚克难、真抓实干，圆满完成2018年各项任务

2018年，配电专业坚持“1135”新时代配电管理思路，积极转变观念，强化以客户为中心、以提升供电可靠性为主线的工作理念，持续深化配电网标准化建设、精益化运维、智能化管控，加快坚强合理网架结构建设、推进设备质量提升、创新配网技术应用、强化配电运营管理、提升本质服务能力，圆满完成了年度目标任务。

配电网年度建设任务高质量完成。加强10 kV及以下配电网工程管理，扎实开展工程现场安全管理提升专项行动。启动“三区两州”深度贫困地区电网建设攻坚，新一轮农网改造升级工程加快推进，建成74个小康

用电示范县，完成2311个自然村通动力电改造任务，实现除西藏外的自然村动力电全覆盖。提前3个月完成第一批边防部队通大网电建设任务。

配电网标准化建设持续深化。抓实配电网建设改造标准化创建活动，项目需求辅助支持软件在全部地市公司深化应用，开展山西、冀北等9家公司项目需求编制过程评价，坚持“月度预警、季度通报、半年考核、年度评价”机制，做精、做细、做实网架项目需求，20家省公司被评选为标准化创建达标单位，三年创建工作成效明显。

配电网精益运维水平持续提升。强化配网缺陷隐患排查治理，累计消除缺陷70.3万项，治理隐患7.1万处，治理完成配电线路“三跨”隐患9030处。配网故障报修工单同比下降13.6%，重载、过载、短时“低电压”、三相负荷不平衡配变同比分别下降51.2%、55.8%、27.1%、49.8%。

配电网智能化管控技术取得突破。积极探索研究配电物联网技术，在行业内首次发布“云—管—边—端”配电物联网体系架构，组织研制基于边缘计算技术的智能配变终端，建成中国电科院微应用（App）管控中心，完成30个微应用软件开发部署，

在江苏常州等4个城市开展试点应用。推进“两系统一平台”顶层设计应用落地，深化PMS2.0系统配电网业务功能应用，定型配电网统一信息模型及拓扑图形显示，实现系统间标准化信息交互。

配电运营服务成效明显。会同营销部、人资部和国调中心，精心组织、按期建成336家地市公司供电服务指挥中心（配网调控中心），中心运营以来公司配网故障次数同比下降18.76%，平均抢修处理时长同比下降7.93%。组织开展建设成效评估，评选出10家标杆和12家优秀建设单位。

聚焦“三型两网、世界一流”目标，推动配电网高质量发展

在2019年公司“两会”上，公司董事长寇伟同志创造性的提出了“三型两网、世界一流”的战略目标，科学谋划了“一个引领、三个变革”的战略路径，明确到2021年初步建成具有全球竞争力的世界一流能源互联网企业，部署了大力服务脱贫攻坚和乡村振兴战略、持续优化电力营商环境、提升配电网建设标准、建设配电网物联网示范区等配电领域重点工作。

一是配电网建设改造任务依然繁重。国家实施乡村振兴、区域协调

发展战略，全面打赢精准脱贫、大气污染防治攻坚战，加快推进农村电网建设、北方地区清洁能源取暖、“三区两州”深度贫困地区电网攻坚、边防部队和抵边村寨电网建设等重点工程，“十三五”后两年公司配电网建设改造任务更加艰巨。二是社会各界对配电网运营服务能力有更高要求。电力用户对供电保障能力、电能质量和服务效率要求越来越高。政府对公司改善电力营商环境、提高供电服务质量、提升供电可靠性等方面监管要求更加严格。三是公司创建世界一流示范企业要求加快一流现代化配电网建设。四是公司建设泛在电力物联网亟需加快配电网技术创新应用。配电物联网是泛在电力物联网的重要组成部分。

强化落实，开拓创新，全面完成2019年重点工作

2019年配电工作的总体要求：认真落实公司建设“三型两网”世界一流能源互联网企业战略部署，坚持“1135”新时代配电管理思路，牢固树立以客户为中心的理念，始终坚持以提升供电可靠性为主线，以问题为导向，强化落实、开拓创新，做深标准化建设、做细精益化管理、做实智能化管控，加快推进配电物联网技术攻关与示范建设，全面建设“结构好、设备好、技术好、管理好、服务好”的一流现代化配电网，奋力推进配电网高质量发展。

主要目标：全力推进新一轮农网改造升级工程和世界一流城市配电网建设，高质量完成2019年建设任务。推进新一代开放式配电自动化系统建设，地市级城市基本实现主站全覆盖，10 kV配电线路配电自动化覆盖率达到80%。城市、农村用户供电可靠性分别达到99.953%、99.800%（户均停

电时间分别不超过4.1 h、17.5 h），上海、厦门全年户均停电降至1 h以内。不发生大面积停电事故和重特大设备事故，不发生人身伤亡和误操作事故，不发生网络安全事件，圆满完成重大保电任务。

重点做好六个方面的工作：

全面加强配电网供电可靠性管理

牢固树立以提升供电可靠性为主线的理念。要坚持以客户为中心，以实现用户“用好电、少停电、快复电”为目标，全面加强配电网停电精益化管理。

依托供电服务指挥中心加强供电可靠性过程管理。要充分发挥供电服务指挥中心优势作用，在中心全面开展供电可靠性日常过程管控工作，明确管理职能，固化管控流程。

严控预安排停电。强化综合停电管理，做到“一停多用”，禁止“一事一停”，杜绝用户短期内重复停电，建立计划停电分级审批机制，从严把控临时停电审批。

大力压降故障停电。深入开展配电网网格化运维，落实设备管理责任制，扩大带电检测新技术应用，提升设备缺陷隐患发现处理能力。

落实供电可靠性管理年度重点工作。做好城市配电网供电可靠性提升工程实施和低压用户供电可靠性管理试点工作。发挥好10个世界一流配电网建设城市及济南、淄博、扬州、无锡、绍兴等15个重点城市供电可靠性专项管理示范引领作用，推动北京、上海供电可靠性指标在世行“获得电力”排名中持续提升，确保上海、厦门率先实现全年户均停电降低到1小时以内，供电可靠率达到国际先进水平。

全力推进重点工程建设

确保完成配电网年度建设任务。全力推进“三区两州”深度贫困地区

电网攻坚工程，深化西藏配电管理长效帮扶工作，组织河北、山西、山东、江苏、浙江、安徽、福建等7家省公司继续加大西藏帮扶力度，四川、甘肃、青海、新疆公司要建立省内帮扶机制，加强工作统筹，层层落实责任，确保年内完成完成除青海、西藏外全部建设任务。抓好国家级贫困县、抵边村寨电网改造、易地扶贫搬迁配套电网建设、第二批151个边防哨所通大网工程，提前开展“煤改电”确村确户等前期准备，确保工程按期投产。统筹做好北京、冀北公司2022年冬奥会配电网建设。

深化配电工程“两确保、两提升”。开展配电网工程现场安全管理巩固提升行动，压实市公司项目管理中心安全管理责任，组建标准化业主、施工、监理项目部，规范现场作业秩序，推广应用工程管控App，确保施工安全。

加快推进世界一流城市配电网建设。将世界一流城市配电网建设纳入公司世界一流示范企业创建内容，扎实组织实施管理提升年行动计划，落实配电网结构、设备、技术、管理、服务五方面16项重点任务，在北京、上海、苏州、杭州、宁波、厦门开展5类配电网管理提升示范建设，加快推进配电网目标网架建设，年内配电网结构标准化率达到97%以上。

持续深化配电网标准化建设。启动城市配电网项目需求提升专项工作，坚持目标网架引领，以供电网格为单位开展配网现状分析，编制项目需求，按照轻重缓急排序项目，形成“一图一表一报告”（地理接线图、项目需求明细表、配电网项目需求报告）。组建公司、省、市三级审查队伍，固化网架类项目需求滚动修编时间节点，强化过程评估效果，试点研

发应用网架量化评价系统。

大力推进配电物联网技术研究与示范建设

推动配电物联网建设取得突破。集中开展配电物联网关键技术攻关，突破终端即插即用、端云协同、云化配电自动化主站等关键技术并开展工程应用。制定以智能配变终端为核心的配电物联网技术标准及典型设计方案，完成30万个配电台区改造示范工程建设。

大力推进配电自动化实用化应用。高质量推进配电自动化系统建设，全面提高馈线自动化应用比例，提升故障自动处理能力。深化新一代主站大四区功能应用，开展配网单相接地故障准确定位和快速处置，降低单相接地故障引发的设备停电和人身触电安全风险。按照“终端安全为基，主站安全为先，一区安全为本，主网安全为重”思路，构建新一代配电自动化系统梯级分层防护体系。

进一步夯实“两系统一平台”基础。应用“互联网+”思维，优化完善PMS2.0系统、配电自动化系统和供电服务指挥平台功能架构及系统性能。加快配用电信息模型中心建设，推进系统间标准化信息交互，全面贯通配电自动化系统与PMS2.0系统图模数据，确保数据“源端唯一、全局共享”，促进配电网管理向数字化管理转型升级。依托供电服务指挥中心，持续深化营配数据贯通，实现电网拓扑资源与客户资源互通互联，做到“站—线—变—户”一一对应。

持续提升配电网运营服务水平

扎实开展供电服务指挥中心深化运营专项活动。坚持“以客户为中心、以提升供电可靠性为主线、以配电物联网为支撑”的发展定位，深化营配调专业协同与业务融合，通过两年深化运营活动，构建业务集中管

理、运转高效的供电服务指挥体系。

强化供电服务指挥系统应用。推动供电服务指挥系统应用向基层配网运维和客户服务人员延伸，支撑大屏、桌面、移动终端等应用方式，做到信息及时准确向各层级传递，实现营配信息和业务实时在线处理。加快完善供电服务指挥系统与95598业务支持系统数据互通共享，有效提升客户诉求一次解决率。

进一步提升业扩配套工程建设效率。总结北京、上海等公司业扩配套工程投资管理经验，完善、固化、推广10 kV及以下业扩配套电网工程管理模式。进一步优化管理流程、提高建设效率，简化技改项目包审批程序，完善项目计划审批及动态调整机制。

持续提升配电网精益化运维水平

强化配网运维管理。严格贯彻落实公司配电网运维检修管理规定，常态化开展设备缺陷隐患排查治理，深入推进配电三跨、人身触电与电气火灾风险隐患专项整治，确保配网设备设施安全健康运行。认真做好防汛、防台、防灾工作，加强“煤改电”区域配电网设备运维管理，优化抢修驻点布置，加强应急抢修服务组织管理。

加大不停电作业与带电检测推广力度。鼓励集体企业积极参与不停电作业，规范业务外包管理模式，进一步壮大配网不停电作业力量；加强绝缘斗臂车、旁路电缆车、应急发电车等装备配置，全面推广地电位和斗臂车绝缘杆作业法、旁路作业法应用，举全公司之力加快“张黎明”人工智能不停电作业机器人研发推广。

提升配电电缆精益化管理水平。加强配电电缆专业管理，推进超低频状态综合检测、振荡波局放检测、高频及超高频局放检测等先进技术应用，规范开展配电电缆线路状态检

测。确定配电电缆无线电射频电子标签配置标准，组织开展电缆普查与电子标签安装工作，完成配电电缆精益化管理系统电子标签应用功能升级，推广应用适用于移动巡检作业的电缆状态感知技术。

加强供电所配电专业管理。配合营销部落实“全能型”乡镇供电所建设完善提升行动计划，明确供电所业务职责界面，完善营配融合专业工作标准和业务流程，健全供电所及员工配电管理绩效和岗位技能等级评价体系。组织开展供电所供电服务指挥系统功能定制应用，推动供电所业务系统融合应用。增加供电所配电运维装备配置，开展营配融合星级供电所评价，深化营配末端业务融合，全面提升供电所配电专业管理能力。

着力加强配电业务协同管理与专业队伍建设

强化专业协同。面对公司建设泛在电力物联网的新形势、新要求，配电专业要站在公司全局高度，积极主动与其他专业部门加强沟通，增强服务意识，做好工作协同配合，争取专业支持，形成合力，共同将配电网建设好、管理好，全面提升配电网安全可靠运行和优质服务能力。

加强员工队伍建设。各级配电管理部门要切实增强使命感和紧迫感，保持能力不足、本领恐慌的忧患意识，坚持不懈抓业务、带队伍、强素质，抢抓公司发展机遇，加大新兴技术培训应用，着力培养适应配电物联网建设与运营管理的高素质业务队伍。

充分发挥专业技术机构支撑作用。依托各级电科院、经研院（所），做好配电物联网技术研究、标准制定、试验检测、技术服务牵头组织与技术把关，在技术咨询、业务支撑、试点示范方面发挥专家智库作用。■



学习十九大精神

大棚暖意浓 新村面貌新

——国网河南省电力公司驻马店供电公司服务脱贫攻坚小记

■ 国网河南省电力公司驻马店供电公司 黄文静

扶贫成绩单

2018年，完成41个贫困村、25个深度贫困村电网改造任务。驻马店市贫困村户均配变容量提升至1.5 kVA。

2017、2018年两年，共承担易地扶贫安置区配套电网项目18个，满足2014户搬迁居民用电需求。

火红的灯笼，大红的春联，喜庆的笑脸……2月5日，农历大年初一，地处豫南的驻马店市上蔡县小岳寺乡王村，处处洋溢着节日的喜庆。

“感谢党的扶贫政策。今年春节是俺过得最得劲、最舒心的年。”90多岁的村民王守正老人热情地招呼着前来拜年的亲朋和乡邻。一阵阵欢声笑语不时从院子里传出。

2018年以来，驻马店供电公司坚持精准扶贫，精准脱贫基本方略，围

绕电网改造升级，易地扶贫搬迁供电保障，定点帮扶等重点任务，全力打好脱贫攻坚战。

“穷疙瘩”建起了蔬菜种植基地

2019年1月17日，走进泌阳县泰山庙镇大寨村，一排排整齐的大棚映入眼帘。大棚内到处可见种植户忙碌的身影，番茄、黄瓜等蔬菜长势良好。棚外寒气逼人，棚内暖意融融。

大寨村是泌阳县重点贫困村，由于地处山区，交通不便，加之村内基础设施落后，产业发展动能不足，村民家庭收入来源非常有限。这里被当地村民称为“穷疙瘩”。

“以前村里生活用电都满足不了，更别说搞特色产业了。电网改造升级后，大寨村通了动力电，村里有



了发展和脱贫的新机遇。”大寨村党支部书记吕荣婷说。

在脱贫攻坚中，驻马店供电公司实施电网改造升级，为大寨村新增了大容量变压器，更换了低压老旧线路，借助机井通电工程搭建了配套的电灌溉设施，满足了村民用电的需求。

电网改造升级后，大寨村党支部结合实际引进绿谷农业科技公司，投资建设了有机蔬菜大棚基地，带动贫困户以劳力入股承包大棚。截至2019年3月，该村已建成大棚2027个，吸引了本村和周边318户贫困户承包。每棚承包户年收益1.5万元。村民的生活水平提升了。如今，大寨村成为远近闻名的有机蔬菜种植村。

2018年以来，驻马店供电公司持续加大贫困地区电网投入，解决村民生活用电及村村通动力电问题，完成了41个贫困村、25个深度贫困村电网改造升级任务。驻马店市贫困村户均配变容量由改造前的0.6 kVA提升至1.5 kVA。

易地搬迁户 搬得出稳得住

“感谢党的好政策，让俺这辈子能离开山沟住上宽敞明亮的新房。”2018年12月19日，在驻马店市驿城区板桥镇板桥村易地扶贫搬迁点，一阵鞭炮声后，74岁的搬迁户李秀兰激动地说。

“大爷大娘，现在家里添置了这么多新电器，一定要注意用电安全。”在前来贺喜的乡邻中，两位身着蓝色工装、肩挎工具包、头戴安全帽的年轻人特别显眼。他们是供电公司员工，一大早听说李秀兰老两口要入住新居，专程上门帮老人检查家里用电情况。

易地扶贫搬迁是脱贫攻坚的重要举措之一，也是重大的民生工程。驻马店供电公司围绕搬得出，稳得住，



逐步能致富的目标，大力支持易地搬迁，坚持人往哪走，网往哪建，电往哪送，全面加快“三山一滩”（大别山、伏牛山、太行深山和黄河滩区）脱贫安置区配套电网建设，为搬迁居民提供安全可靠的供电服务。

2018年，驻马店供电公司共承担易地扶贫安置区配套电网项目14个，投资623.8万元，新增配变15台，架设10 kV线路3.18 km。项目位于泌阳县和确山县。

同时，驻马店供电公司全力做好搬迁户用电服务工作，开辟绿色通道，特事特办，提供快捷、周到的服务，确保搬迁户家家用上放心电。驻马店市18个易地扶贫搬迁安置区配套电网建设项目全部竣工。2014户搬迁居民的用电需求得到满足。

产业引进来 驻村帮扶有成效

王守正是王村最年长的五保户，也是建档立卡的贫困户之一。针对他家的情况，驻村工作队开展了“一对一”精准扶贫，帮他申请了扶贫政策和每月10 kWh的电费减免。春节前，驻村工作队筹集资金，帮他翻修了房

屋，购置了新棉被、棉衣，置办了年货。

在开展驻村帮扶工作中，驻马店供电公司从加强贫困村基础设施建设入手，投资60多万元为文庄村村委三个自然村改造升级农网，筹措资金为文庄村村委会建设了卫生间。文庄村安装了20盏路灯，路面硬化了，党建活动室、文化墙和文化广场建起来了，彻底告别了脏乱差环境，村容村貌焕然一新。

驻马店供电公司选派25名第一书记驻村帮扶，为贫困村引入蜜蜂养殖等经济产业。公司积极开展爱心捐赠活动，2017年以来，累计捐赠211.6万元。

驻村工作开展以来，第一书记派驻村的基层组织建设得到了进一步发展。村民生产生活有了较大改善，公司25个定点扶贫村均有集体经济收入，9个贫困村中的6个村基础设施满足了贫困村退出标准。

2018年年底，驻村第一书记遂平县供电公司师振世、新蔡县供电公司张文景均获得了县政府和国网河南省电力公司两项脱贫攻坚先进个人称号。■

线上全天候受理 线下一站式办电

——国网浙江省电力有限公司嘉兴供电公司业扩报装创新与实践

■ 国网浙江省电力公司海盐县供电有限公司 龚书能 周杰

2015年底，国网浙江省电力公司正式启动“互联网+电力营销”智能互动服务创新体系建设，发布两年行动计划，明确23项重点任务，在宁波、嘉兴、绍兴3个地市公司先行开展综合试点。通过多年的试点，嘉兴供电公司采用大数据、云计算、物联网、移动互联等先进技术，全面改造企业内部信息流、能量流、资金流、业务流，打造了一条前端触角敏锐、后端高度协同的服务链，推动服务渠道之间、前端后台之间、相关专业之间的无缝衔接，更好地满足了用电客户快捷、流畅、愉悦用电的诉求。

内涵

公司通过不断学习与实践，借助“互联网+”思维，经过多年的发展，形成了线上线下一体化的营销服务新模式。

“线上全天候受理，线下一站式办电”业扩报装创新实践是通过充分研究“互联网+”时代特征和实质，顺应新时代客户全新需求和行为偏好，运用“大、云、物、移”新技术新方法线上线下互动相结合的O2O现代营销服务新模式。以线上95598、手机App、微信公众号、短信服务等多种形式与线下营业厅等构成服务强前

端，面向客户，针对客户需求快速响应，通过服务调度中心协同调配后端大平台各资源。

线上，围绕营销服务全流程，以服务调度为核心纽带，打造一条前端触角敏锐、后端高度协同的服务链。客户可以自主选择便捷的电子渠道或智能化实体营业厅提出服务需求，服务调度中心根据客户需求协同调度各资源，为前端各服务渠道提供后续支撑，跟踪服务全流程。

线下，服务支撑平台根据服务资源的承载能力快速合理地分配服务资源，协调各相关部门和单位落实，并实施过程监督和闭环管理，实现客户需求与企业资源迅速匹配，推动电网企业向主动创新型现代营销服务模式的转型。

主要做法

强前端，大后台，优化组织基础
以客户为中心，调整组织机构。适应电力营销向互联网时代转型，以市场为导向，以客户为中心，建立供电服务指挥中心，中心下设渠道运营组，内设服务调度班，负责辖区内线上办电业务的受理；负责客户业务申请的预约派单、服务资源调度、现场作业管控及客户回访；负责业扩全

流程实时管控和流程审计；负责营销全业务全流程稽查、音视频监控；负责营销全业务精益化管控。前端支撑线上渠道运营和客户服务需求接入，后端强化现场作业协同及管控，加强前端与后端衔接，实现电子渠道统一运营、客户需求快速对接、服务资源灵活调度、业务质量集中管控，形成“强前端，大后台”的“互联网+”营销服务新格局，全面提升供电服务效益效率及客户满意度。

打造专业团队，推动一专多能。根据“线上全天候受理，线下一站式办电”业扩报装创新实践工作计划，成立专业工作团队，一是实现营销岗位专业知识和技能全覆盖培训，坚持与岗位技能相结合的原则，紧密结合当前工作，把新设备、新技术、新工艺、服务经验、工作流程尤其是实际工作中遇到的难题作为专题授课题目，重在提高营销人员的实际操作水平和分析解决实际问题的能力。二是注重发挥员工专长作用，促进全员综合素质提升，根据学员的业务能力，针对专业知识和技能特长，拟定发挥其专长作用的授课题目进行授课，起到“传、帮、带”作用；针对员工专业知识和技能某方面的欠缺拟定授课题目，通过备课、授课、交流，督促

其快速提升素质。三是通过培训、竞赛强化营销服务培训效果，进一步提升营销服务人员业务技能、服务水平和服务质量，加快培养和造就适应公司营销业务发展需求的高素质、高技能人才队伍，为支撑现代服务体系建设做好人才储备工作。

新技术，新渠道，强化服务前端

应用新技术，打造“三型一体化”营业厅。按照国网公司以客户为中心，以市场为导向，以“互联网+”及信息技术为手段，通过客户分级、分类后进行服务引导，针对不同的客户等级和价值，为其提供差异化的主动式服务；以线上线下一体化途径，通过便捷的操作界面和可视化的引导方式使更多的客户逐步养成线上办理的新习惯，使国网App市场使用率和多渠道业务办理渠道获得有力推动，最终实现“您办事，我跑腿”的贴心服务；以综合服务、智能服务、体验服务为重点，增设智能家居、全电厨房、电动汽车、国网商城线下实体店、电能替代、营销数据等体验设施，不但实现了新业务的展示和体验，还充分结合了跨界融合的思路；围绕优化布局、完善功能、流程再造，因地制宜打造智能型、市场型、体验型、线上线下一体化的“三型一体化”供电营业厅。

丰富新产品，拓展“便捷办理”线上多渠道。坚持以创新和市场为导向，以便捷办理为原则，拓展线上服务渠道，升级传统服务模式，减少客户临柜次数，改善客户互动体验。配合传统营业厅人工受理模式，以掌上电力App为核心，结合95598网站、微信公众号、支付宝服务窗及短信互动平台等多个电子渠道，随时随地响应客户业务需求。根据不同电子渠道的服务定位，多管齐下、小步快跑、

迭代改进，提升各电子渠道的服务能力。丰富完善各渠道的电费支付方式，扩大客户缴费的自主选择空间。增强微信公众号软文发布和营销品牌推广，增强电子渠道的内容运营，提升客户关注度与企业品牌形象。多措并举持续提高各线上渠道渗透率，使得“全天候网上营业厅”作为客户业务办理的主流渠道逐渐成为现实。目前线上电子渠道已涵盖包括低压居民新装（增容）、高压新装（增容）、更名、调峰谷等16类业务的办电申请。客户通过电子服务渠道，自助办理用电业务，在简单填写“基本信息”、上传证件照片后，即可完成办电申请，工单信息即时转入供电服务调度平台。

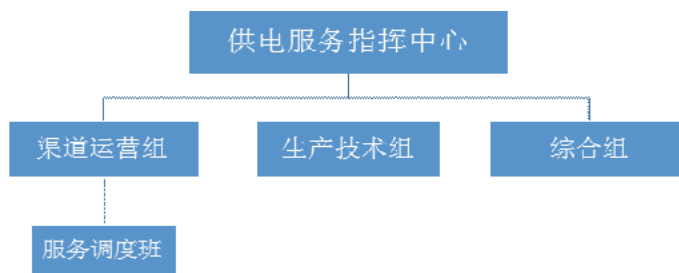
新机制，新举措，增强服务后台

推行服务调度模式，快速响应需求。服务调度作为全服务链条中承接前台线上服务渠道接入与后台线下服务资源的核心纽带，快速协同内部资源，快速响应客户需求。对接入服务调度平台的业务，建立日承载力清单，推行分类服务业务模式，按照高低压业扩、变更业务的分类，设置集中管控制、客户经理制、时限办结制三种模式，根据客户的需求，采用约时、约日、约期三种服务预约方式，开展主动预约、协调指挥、跟踪督办、审核反馈、数据校核、流程管控与客户回访，实现服务资源统一调度、服务诉求统一处理、服务过程统

一管控。搭建供电服务调度平台，将线上线下各种服务渠道受理的业扩报装、变更用电等业务需求信息全部集中到统一的信息平台。同时与营销系统、95598系统、短信平台、鉴定平台5大系统实现数据交互，为快速响应客户需求的资源调配、过程控制提供强大的技术、数据基础。

优化现场作业模式，推进贴心服务。加快全能型乡镇供电所建设，全面推行低压网格化综合服务模式，打造高效的线下服务前端，推行融合勘查、验收、装表、接电业务的低压业扩报装“一岗制”，采用“1+1”模式，根据与客户预约的时间，采用抢修领料的模式，携带必备工具材料进行现场勘查，现场与客户核实资料补充收资，对具备直接装表条件的，当场装表接电对不具备直接装表条件的，当场答复客户供电方案，在客户约定时间或电网配套工程竣工当日，一次性完成验收、装表、接电工作。全面应用移动作业，建立新型的现场作业支持系统，实现了营销移动作业终端的资产化管理，推广并深化现场业扩、现场用检、现场客服、现场计量和现场催费等13项微应用，规范现场用检方法和流程，实现人员、工单和任务的对应，实现人员一岗多能、业务一岗制作业，一次性满足客户服务诉求。

精简营销业务流程，提升客户体验。传统营销业扩新装及变更流程



组织机构图

中存在的部分环节冗余、现场重复服务等问题，制约了客户办电效率和服务满意度的提升。因此，公司以便捷办理为原则，结合“互联网+”电力营销服务理念，对现有营销业务系统内的高低电压新装、暂停、暂停恢复、更名、过户、改类-峰谷变更等业务流程进行改造升级，以智能校核代替人工审核，压缩业扩流程，合并冗余环节，精简办电资料，推行“一证受理”，加快办电效率，缩短了内部管理链条，减少了客户临柜次数，业务流转效率和客户体验得到全面提升。

“新体系，新活力”，畅通服务体系

优化业务标准，完善服务制度体系。在有序推进“互联网+”营销服务模式的同时，积极开展配套制度的优化完善，形成了《供电服务调度平台业务口袋本》《营销移动作业平台应用管理规范》《客户基础信息应用规范》《客户标签库建设导则》《电子渠道运营规范》及服务快响模式配套制度等多项制度成果。进一步规范业扩报装全过程服务质量，支撑客户服务体验不断改进和提升。

建立考核机制，促进服务快响绩效。为促进管理提升，嘉兴供电公司以全流程客户满意度为目标导向，巩固“互联网+”营销服务模式建设，激发员工积极性、主动性和创造性，开展绩效考核，建立与之相配套的绩效考核体系。通过制定《服务组员工绩效考核办法》，对人员的日常服务行为、服务规范、工作规范等方面进行评比考核，考核到人，借助绩效考核机制，充分利用考评成绩作为今后工作流动、晋级、淘汰、年终考评的执行依据。

一方面，公司依据95598工单、95598业扩回访以及客户满意度调查

等，主动收集客户意见建议，对线上线下渠道开展的业务工作进行评价，对发现的问题进行穿透分析，落实责任部门限期整改反馈。定期组织开展业务对接会，对工作开展情况进行多方面、多角度的评价，并将评价结果作为绩效考评的重要依据。并对相关工作人员开展绩效考核。

另一方面，依托营业厅综合服务平台，分析营业厅业务受理种类、数量、办理速度、客户滞留时间及满意度等情况，结合客户评价结果，实现对公司各级营业厅及服务人员的量化考核。

通过以绩效为杠杆，撬动一线服务人员工作积极性，激发一线员工动力，形成合力，有效推动“线上全天候受理，线下一站式办电”业扩报装创新与实践工作又好又快开展。

实施效果

管控机制进一步健全

服务调度统一汇集线上线下渠道的各类业务，采用灵活方式对接客户预约，根据客户需求确保现场服务时间和服务方式，顺畅前端渠道与后端作业班组的链接，打破业扩流程在基层班组内部运作的传统模式，形成供电企业与客户的良好互动。通过推行服务调度模式，前端实现客户线上线下业务和诉求的入口集约及全业务接入，健全客户服务全过程沟通机制，后端优化作业组织，压减作业链条，实现服务资源及过程可视在控，加强前端与后端衔接管控，实现全过程实时管控，形成了“强前端，大后台”的供电服务新格局，全面提升客户满意度。2018年，纳入服务调度的业扩报装申请业务实现“零投诉”，客户回访满意率达到100%。业扩报装超时限投诉持续下降，2017年业扩报装投

诉同比下降40%。

服务质量进一步提升

对外，O2O营销服务模式的建立，畅通了与客户的全过程沟通机制。在客户办理申请后主动预约联系客户；在业务办理过程中随时解答客户疑问，告知业务进程；在现场作业完成后，主动回访客户，征询客户意见，做到了事前及时联系、事中及时沟通、事后及时告知。对因客户原因导致不能在规定时间内完成的，第一时间与客户取得联系，取得客户理解，避免因客户不知情而引起的投诉。对内，O2O营销服务模式的实施，实现了对业扩、变更业务的全过程、全环节监控；“一岗制”工作人员实行标准作业，规范服务、统一服装，大大提升了客户服务的感知度；通过调查大队（稽查大队），对客户不满意点和服务不合格点，开展穿透分析，快速整改闭环。

服务效率进一步提高

通过O2O业扩报装新模式，将营销业务流程中原本分散在各节点的部门、班组重新紧密连接，解决以前各部门、班组各自管理、各自监控的问题，有效衔接前端与后台，高效整合服务资源，强化综合调配能力，初步形成了以服务调度为枢纽，各部门协同运作的工作机制。另一方面，通过推进低压业扩一岗制作业，将以往售前业务多班组流水化作业转为同一班组内协作，降低协调沟通成本，打造前端受理、服务调度、后台作业的O2O服务格局，作业链条进一步压减。运行以来，嘉兴供电公司低压居民业扩平均报装时限由原来2.8天缩短至1.5天，效率提升46%；低压非居业扩平均报装时限由原来4.6天缩短至2.6天，效率提升43%，报装时限缩短成效明显。■

创新驱动未来 智慧开启美好

——国网安徽省电力有限公司信息化企业建设纪实

■ 国网安徽省电力有限公司凤阳县供电公司 陈清萍 刘辉舟 刘晶东

“这段时间我们与财务部门认真配合，搭建仿真环境，落实系统功能开发测试与部署、接口建设及联调等工作，为今年损益类会计科目切换目标的实现奠定基础。”1月4日，国网安徽省电力有限公司科技信通部负责人介绍。

近年来，国网安徽电力认真贯彻落实国家电网有限公司决策部署，坚持按照“用大信息化理念建设信息化企业”的工作要求，广泛应用“大云物移”等技术，全力支持生产、经营等业务创新，实现了信息化与公司战略、业务运营、创新进步的深度融合。2018年，国网安徽电力通过国家电网公司信息化企业验评。

“热词分析” 助力营销精准服务

2018年11月15日，合肥供电公司客户经理卜云像往常一样在办公室整理客户资料。他通过“营销热词服务系统”查询相关内容，分析不同种类客户业务的需求。这时，系统弹出热点网格提示框，“合肥包河花园小区所在的网格服务区近期产生的客户咨询业务较多”。卜云立即准备相关材料，前往该小区开展专项主动服务业务。

“供电客户经理对客户信息

掌握的便捷度提升了，客户满意度自然也就得到同步提升，这一切还要归功于大数据技术的深度应用。”国网安徽电力营销部相关负责人介绍。

国网安徽电力对全量营销服务工单进行分类、关联、聚类，提取服务热词，建立开放、动态、融合的“营销服务专用词库”，从热点关注、热点问题、热点区域、热点人群、热点预测五个维度，开展基于全量工单的大数据研究实践。公司构建“全程精准服务引擎”，聚焦热点问题，跟踪热点关注，定位热点人物，精准识别、处理、预测服务风险，对热点人群主动进行精准服务、差异化服务，提升客户诉求的处理效率，降低服务风险。公司还同步打造“全域精益管理罗盘”，将营销区域精细划分一平方千米的网格，实现了营销服务风险的全方位识别定位，全天候可视化集中监控，节约管理和人工成本，提升协同效率。

通过“服务引擎”和“管理罗盘”，国网安徽电力深度挖掘、深化利用服务工单的数据价值，将其更加广泛地应用于客户需求识别，服务于以客户为中心、营销服务双融合的应用场景，有力支撑了营销现代服务体系建设。

“移安宝” 为电网建设施工保驾护航

“现场布置得很好，安全措施到位，人脸比对照片和交底文件资料在平台上已经看到。请注意安全，监督工作不能懈怠，有问题及时反映。”“收到。”2018年11月25日，在国网安徽电力基建视频监控中心，监控人员正通过“施工现场安全实时管控系统”（简称“移安宝”）查看现场情况，并与现场安全员进行双向对讲。这是公司在基建信息化管理工作上的一项创新。

随着电网建设规模逐年提升，电网建设作业人员流动频繁，人员管理、风险管控、违章纠偏难题日益凸显。国网安徽电力建设部借助移动作业和物联网技术，开发了“移安宝”系统，实现对作业现场信息实时采集、业务流程快速处理、图文信息及时传递，使各级项目管理人员能够及时掌握工程现场安全状态，实现对施工现场关键环节和关键要素的有效管控。

通过风险分析与视频监控等功能的联合运用，国网安徽电力有效提升了基建工程安全督查的精准性。使用“移安宝”后，公司安全违章率同比



“移安宝”手机监控端监控画面



“移安宝”远程监控端工作场景

下降45%，到岗到位率、隐患整改率均达到100%，基建工程安全管理能力和水平得到很大提升。

“安全无小事，责任大于天。我们将狠抓基建现场本质安全，以‘移安宝’为起点，应用更多信息化手段，构建全过程、全要素、全方位的基建安全管理体系，全面提升电网建

设安全管理水平。”国网安徽电力建设部专责张永奈对信息化支撑基建安全管理充满了信心。

大数据应用和移动应用 支撑业务创新

“我们建立了一个由建设单位、开发厂商、支撑及运维单位等共同组

成的创新团队，为新技术创新应用提供全过程管理和技术支撑……”11月30日，国网安徽电力科技信通部专责李周介绍，为推动“互联网+”业务创新发展，公司着力打造大数据应用、移动应用“生态圈”，支撑各单位、各专业开展业务创新，努力营造“前期有支持、过程有支撑、应用有分析、知识有积累”的创新环境。

“生态圈”覆盖了创新应用项目前期策划、开发实施、上线运行、应用效果评估等各个阶段，在项目建设前期，可为建设部门提供技术政策及技术路线咨询，开展技术方案评审；在项目建设期，可为开发厂商提供技术培训及指导，为创新应用项目提供开发和验证环境；在应用上线阶段，可协助厂商对接运维单位。

国网安徽电力通过采集创新应用建设相关阶段数据，建立评价模型，对应用开发商业务能力及服务质量进行评价，督促应用开发商不断提升自身业务能力及服务质量，采集应用运行指标数据，分析应用运行健康情况；对运行情况较差的应用，根据具体原因优化功能，推进深化应用，提升创新应用成效。

“一年多来，国网安徽电力已累计建设各专业移动应用27个、大数据应用12个，应用平均建设周期由原来的半年以上提升到三个月以内……”李周介绍，各种移动应用、大数据应用有力地支撑了公司相关专业的管理提升。

下一步，国网安徽电力将继续紧密围绕国家电网有限公司发展战略，推进信息化向深度、精度、广度发展，发挥信息化对智能电网、新能源管理和能源互联网等新兴业务发展的支撑引领作用，让信息化成为企业技术创新、业务创新和管理模式创新的重要推动力。■

关于创建学习型班组的探索与实践

■ 国网山东省电力公司在平县供电公司 张秀秀 张建军

班组是企业的细胞，班组工作是企业各项工作的基础。2018年以来，在平县供电公司认真贯彻省、市公司班组建设方案部署，打基础、补短板，班组建设工作取得了一定的成效，但在日常工作中通过调研发现，基层班组仍然存在很多问题。例如，许多班组管理机制缺少针对性和准确性，班组长管理能力差，缺乏对班组管理工作的规律性认识，不能调动班组成员的积极性等。要想解决班组建设中的诸多问题，只有通过增强班组员工的整体素质来解决，这就需要提高班组员工的学习能力，开展学习型班组创建。

以完善的制度为保障，确保创建活动的顺利实施

为保证创建学习型班组工作有计划、有组织、有内容、有措施、有落实、有检查，在平县供电公司制定了《开展学习型班组创建活动实施方案》，并逐步建立起科学、合理、规范的学习型组织管理机制。

建立健全了坚强有力的学习领导机制。公司把全员培训学习工作列为重点工作和特色工作，加强了对学习的领导，不断提高中层干部的素质，培养一批学习型企业建设的明白人，加强了对基层部门学习型班组创建的领导；建立健全了分工明确的全

员学习责任机制，制定公司三级培训网络，加强了职工学习的管理，加大了教育培训资金的投入力度，切实保障培训资金的足额到位；建立健全了奖惩分明的学习创新激励机制，根据开展不同类型的学习活动检验员工学习效果，最大限度地调动了职工努力学习、勇于创新的积极性；建立健全了切实有效的全过程学习宣传机制，充分发挥各种宣传媒体的舆论保障作用，浓墨重彩地营造“人人学习”的文化氛围。

以思想教育为引领，为创建活动提供正确方向

为调动员工主动学习的积极性，公司首先从员工思想教育着手，策划开展了一批思想引领活动，引导职工主动学习、爱上学习，为创建学习型班组的开展打开了指明灯，点亮了前行路。

进一步强化员工岗位资格、履职能力学习培训。整合不同层次、不同专业和技能的培训，本着“需要什么学什么，缺少什么补什么”的原则，拓宽班组成员学习培训的深度和广度。

适时开展形式多样的主题教育活动。依托上级单位精神，在广大员工中深入开展“道德讲堂”“四德”光荣榜先进人物评选等活动，树立正确的理想信念，培养高尚的道德情操和

职业操守，并不断丰富和充实教育内容。

深入开展员工读书自学活动。在广大干部职工中，倡导多读书、读好书，形成一种学习风气和学习制度；定期开展读书学习交流互动，学习心得（读书笔记）或调研报告，进行信息和知识交流，达到相互启发，共同提高的目的。

开展助推“青年职业生涯导航工程”。“创争”活动做为开展“青年职业生涯导航工程”的重要载体，坚持“服务企业中心工作，服务青年成长成才”的原则，积极倡导青年树立终生学习的理念，通过持续开展各种理论知识和专业技术的学习活动，实现培养和造就一支适应公司战略发展需要的高素质青年人才队伍的目标。

以“三项活动”开展为抓手，将学习活动推向深入

在平县供电公司在创建学习型班组过程中以“我的班组我的家”“班组大讲堂”“业务素质大比拼”活动开展为抓手，将创建学习型班组活动推向深入，保证了创建效果。

我的班组我的家：“建家”“促学”“勤学”打造班组学习阵地、温馨家园

班组不仅是员工工作的场所，更应该是员工成长进步的家。在平

县供电公司坚持“以人为本、民主管理、创新引领、和谐发展”的要求，通过不断加强和深化班组企业文化建设，将班组建设成为员工舒心工作、愿意付出、乐于奉献的工作家园；创新创效、建功立业、价值实现的成长家园；和睦相处、互帮互助、情感寄托的精神家园。实现建功与建家相统一，先建家后促学，为创建学习型班组奠定了精神基础。

建家：加强“职工小家”建设，征集一线员工家庭成员寄语，将员工全家福照片、家庭寄语上墙。解决了值班类班组就餐问题，为有需要的班组建设厨房，厨房用品配备齐全，真正打造班组成为员工的温馨小家。同时，鼓励班组成员参加多种形式文体活动，提高班组凝聚力和向心力。

促学：以创建学习型班组和知识型员工为目标，为所有班组建设图书角和阅览室，在广泛调研的基础上根据不同类型的班组购买专业类、技能类、文化类、工作类等各类图书，保证每个班组藏书量不少于200册，方便员工在工作之余借阅，为一线班组成员陶冶情操和提升业务技能开辟了阵地。

勤学：各专业管理部门建立完善的学习制度，定期举行班组政治理论学习会、安全学习会、工作例会等常规学习型会议，统一制定班组学习记录、成员学习心得体会记录本，各专业部门定期进对其记录进行监督检查。公司各专业部门负责班组学习计划的制定，定期更新学习要点，引导班组根据实际学知识，学以致用。

班组大讲堂：人人上讲台，个个当专家

“三人行必有我师”的理论家喻户晓。在创建学习型班组的探索中我们创建了这样的互动形式：人人有特长、人人有亮点、人人有绝活，班

组大讲堂就是班组成员展示自身特长的舞台，班组大讲堂秉承的理念就是“人人上讲台、个个当专家”。

突出系统性和计划管理。每个班组需提前根据工作中遇到的问题提前制定班组大讲堂开展计划，根据工作需要开展不同的大讲堂类型（班组管理、事故分析、现场作业大讲堂以及根据安全生产工作实际开展的技术培训大讲堂）。同时要突出针对性，做好与日常工作的结合，充分利用班务会、安全分析会、开工会、收工会等载体。

不断拓展培训模式。在“班组大讲堂”的基础上，有计划、分专业在公司层面和各专业室层面组织举办“专家大讲堂”，充分发挥各级优秀人才、兼职培训师作用。在公司系统举办专业擂台赛和观摩展示，做好专家引领与全员学习两个结合。

强化结果应用。专业管理部门需定期深入班组进行业务指导，“班组大讲堂”评价成绩纳入班组内部绩效考核。公司系统会组织优秀班组大讲堂讲义的评比，并组织班组大讲堂优秀视频的擂台赛，推广应用好的培训方式及优秀成果。

业务素质大比拼：营造“比学赶超”浓厚氛围

业务素质大比拼活动为同专业的员工提供了互相切磋的机会，通过活动的开展可以激发班组成员学习的热情，可以检验员工对业务知识的掌握是否扎实，找到自己与他人的差距。比赛的过程也是职工互相学习的过程，在其中可以学习同专业职工的先进做法，获得别人经验，为自己以后的工作奠定基础。

比拼项目及规则的设立。业务素质大比拼活动的开展秉承公平、公正、公开的原则，但是公司内部专业

较多，即使相同的专业因为从事的岗位不同所掌握的业务知识也不尽相同，这就为活动的开展增加了难度。

为保证活动顺利开展，达到预期效果，茌平县供电公司公司业务划分为生产运维、营销服务、供电所综合三大模块，每个模块可以根据所辖业务的不同划分几个小专业，分别征求各专业的意见及建议。通过综合各专业的业务实际，制定班组“业务素质大比拼”年度及月度比拼项目。

比拼过程的组织与实施。比拼过程中要充分调动各专业专家人才的参与，发挥内训师、专业带头人、优秀专家人才的作用，提高比赛的的专业针对性，加强对员工技能的点评指导，要让比拼的过程成为学习成长的过程，让员工在参加业务比拼的活动中有所收获，对今后的工作有帮助。同时，各专业部分加强对比拼过程的监督，确保过程纪律和比赛的公正性。

比拼结果的应用。各专业分别制定比拼项目看板，看板详细记录了比拼内容及成绩，督导员工根据失分项加强自己对业务知识的学习。并将充分应用比拼结果，月度比拼结果与班组月度绩效和班组“季度之星”推选关联，与班组月度绩效关联比例不低于50%。通过“业务素质大比拼”活动的开展，可以在各班组之间营造“比、学、赶、超”的浓厚氛围，促进班组全员争先创优意识的增强。

学习型班组的创建不仅仅是促使班组成员学习知识，更重要的是对学习能力的培养，对如何快速获取知识超越对手能力的培养，对适应新时代社会发展激烈竞争环境的培养。所以，创建学习型班组工作只有起点，没有终点，企业要始终坚持创建学习型班组、创建学习型企业，才能适应新形势社会的发展。■

打造以可靠供电为核心的供电服务指挥平台

■ 国网浙江平湖市供电有限公司 姜福涛 陶 琨 吴林峰 李斯强

平湖市供电有限公司积极响应省、市公司要求，以深化供电服务指挥分中心建设为契机，通过完善供电服务指挥分中心组织机构、职能划分和岗位安排，做到夯实配网基础数据、扎实推进营配调贯通、不断强化信息共享融合，为持续拓展“两系统一平台”深化应用打下基础。通过建立健全各专业业务流程和协同机制，在配网故障研判、配电设备实时监测等方面推进配网智能分析与辅助决策，逐步提升配网精益化管理水平。目前，公司依托“两系统一平台”完成配网故障研判规则有效缩短故障处置时长，通过实时监测配电设备状态保证设备健康运行水平。

专业管理的主要做法

一直以来，配网设备管理因点多面广难以监控，各类信息化系统分布于不同的专业条线，信息数据难以有效整合汇总，已逐渐无法满足客户对可靠供电的要求。在这种形势下，平湖市供电有限公司结合供电服务指挥分中心的建设，将各信息化系统统一由供电服务指挥分中心监控，并将相关信息、数据统一汇总分析后发布，支撑公司各级专业部门开展维护、抢修等工作。最大限度的整合公司资源，实现供电服务指挥分中心成为“信息枢纽”的目标。

明确定位、重组机构

公司供电服务指挥分中心与电力调度控制分中心合署，内设“一室六班”，分别是综合技术室、调控运行班、配网抢修指挥班、配网监测班、服务指挥班、自动化运维班、信通班（见图1）。

其中配网抢修指挥班、配网监测班充分应用“两系统一平台”开展配网智能分析与辅助决策。

业务融合、统一指挥

在发生故障情况后依托“两系统一平台”开展故障研判，辅助值长决策。原来线路跳闸后未将各信息系统情况统一汇聚，存在一些问题。一是故障发生时研判全面性和及时性不足。一般情况下故障抢修过程涉及前期分析、原因确认、故障点隔离、抢修过程跟踪，各类有价值信息分散在各信息化系统中，缺少“信息汇聚中心”，处理不够及时。二是抢修指挥

效率低，各专业协同度不足。发生故障后，不同专业各自为战，在故障范围研判、报修信息提取、故障处理过程中没有统一“作战指挥中枢”。

成立供电服务指挥分中心后，在故障抢修情况下，建立以值长为中心的运转体系，通过制定标准化的流程提高抢修效率。由值长统一指挥各专业条线开展故障处置，供电服务指挥分中心各班组将本岗位掌握的信息统一汇总，值长总体指挥和根据故障处置进度，缩短故障抢修时长和减少故障报修工单数量。

供电服务指挥分中心配网抢修指挥班人员接到调度监控通知设备跳闸信息，第一时间开展故障研判和推送故障停电信息。一方面利用PMS2.0系统查询跳闸线路单线图，根据事先准备的配电自动化设备清单确认该线路安装的配电自动化设备位置并在单线图中标注，通过配电自动化设备上传的报文、采集的数据对线路故障范

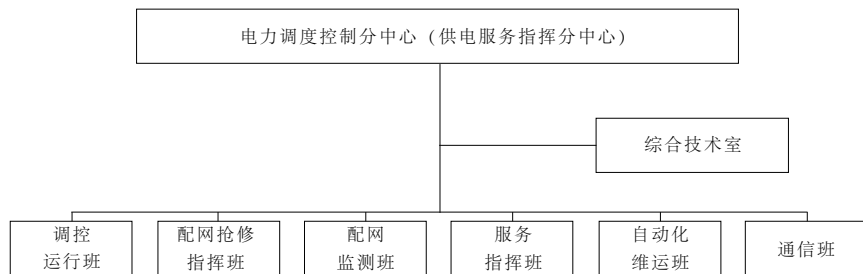


图1 组织架构图

围进行判断；另一方面在供电服务指挥系统中查询该线路是否存在未消除的隐患或者缺陷，辅助精确判断故障点。同时，班员通过PMS2.0系统发布故障停电信息并推送至95598系统，主动告知客户故障情况。后续根据现场处置进度实时更新故障停电信息，针对重要、敏感用户保持联络，及时告知相关信息。值长作为信息汇聚中心，在故障处置过程中根据标准流程在关键节点对内发布故障处置进度。供电服务指挥分中心充分利用在抢修人员到达现场前的空窗期进行故障范围研判，为抢修人员提供全面的信息，提高抢修效率，缩短抢修时长。

数据贯通、信息共享

以前配电设备运行状态监测侧重于终端通讯状态，营配调数据稽查侧重于生产单位自查自纠。公司变电所围墙外的配电一、二次设备运行状态由驻点人员监控，由于人数不足往往仅在 5×8 h内监控终端的运行状态，未实现对公变负载情况、三相不平衡等运行状态的监测。营配调数据稽查由职能部门专职通过抽查的方式检查维护质量，而且一般侧重于相关指标的管控，不能全面覆盖现场与系统正确率的核查。

成立供电服务指挥分中心后，将相关工作分解落实到相应班组，一是配电一、二次设备运行状态由配网抢修指挥班负责实时监测；二是营配调数据质量稽查由配网监测班常态开展。

配网抢修指挥班实行 7×24 h值班制，班组人员利用“两系统一平台”开展配电设备、配电终端的实时监测，监测内容包括配变停运信息，公变重过载、低电压、三相不平衡，配电线路重过载，配电终端（智能公变终端、配电自动化终端、线路故障指示器、智能总保）运行状态等。当

发生异动报警后，值班员立即利用系统主动召测和研判，并开展主动的检（抢）修工作。在治理异动的过程中分为两种情况，一是非计划停电类的异动，由配网抢修指挥班派发主动抢修工单至相应责任部门，同时跟踪抢修进度，并及时反馈信息至相应管理部门。二是终端运行异常类的异动，由配网抢修指挥班填写主动检修工单交至配网监测班，配网监测班相应岗位人员首先利用系统开展远程治理，若判断为必须到现场治理的异动则由配网监测班将主动工单转派至相应责任单位，同时跟踪治理进度，并及时反馈信息至相应管理部门。

配网监测班负责营配调数据质量稽查，通过系统远程核查与现场抽查相结合的方式检查各运维单位PMS2.0系统维护的准确性、及时性和规范性。每周一发布下周要远程核查的线路、台区清单至各运行单位，收集运行资料和CAD版本单线图。通过比对运行资料和PMS2.0系统的维护质量提高维护的准确性。根据周计划核查PMS2.0系统录入情况进行监督管控，要求异动数据在现场工作结束后三个工作日内完成流程归档，提高维护的及时性。通过计划（故障）停电信息拓扑分析的用户数核对停电通知用户是否准确，还有根据职能部门的要求开展现场检查，提高PMS2.0系统维护的规范性。通过常态化开展数据质量稽查夯实基础数据工作，全面提升数据质量，为配网智能分析打下基础。

成效评估

故障抢修更快速。供电服务指挥分中心利用“两系统一平台”开展故障研判，迅速定位故障范围，并且各专业信息化系统的告警信息统一在供电服务指挥分中心内部汇聚，使第一



手信息获取更全面、更完整，辅助抢修指挥人员做出正确的决策，能够最大限度的缩短抢修时长，减少事故造成的影响，提升用户对优质服务的体验感。自2018年7月以来，供服分中心参与故障研判7次，明确故障范围7次，平均隔离故障用时46 min，较2018年上半年缩短26 min。

设备运行更健康。配电一、二次设备的健康运行是开展配网智能分析的基础，供电服务指挥分中心对配网设备状态实时、在线的全景监测，每天对配网异常信息进行全面、细致分析，抓重点和主要矛盾，通过“日管控、周分析、月评价”的模式保证设备处于健康运行。截至2018年底，发送故障异动处理联系单240余份，终端在线率达到99.9%以上，迎峰度夏期间未发生重过载情况，PMS2.0台账录入及时率、完整率和准确性均达到100%。

计划掌控更有力。供电服务指挥分中心在运检部的指导下开展重复停电、大时户数预警管控工作，监督生产单位计划执行情况。2018年7月以来，及时预警重复停电22次，未发生大时户数的计划停电工作。■

浅谈县级供电企业终端运维故障处理及对策分析

■ 国网四川省电力公司蓬溪县供电分公司 张勇 陈燃 叶波

随着经济社会和科学技术的发展,信息化水平的提高,现代化的终端设备为企业的生产提高工作效率和节约资源。企业使用的终端设备越多,终端管理部门运维的难度就越大。文章以蓬溪县供电分公司终端运维为例,浅谈县级供电企业终端运维故障处理及对策分析。

终端运维现状

蓬溪县供电分公司拥有内网台式机361台,打印机200余台,座机电话200余部。所辖15个基层单位地理位置呈Y型,十分分散,终端运维人员极少,公司对终端的维护和检修工作难度很大,加之各基层单位员工年龄普遍偏大,接受新知识新技术的能力有限,基本不能够独立处理计算机等终端出现的故障。

在长期的终端故障处理过程中,公司将每个月终端检修记录进行登记,对各个故障进行统计分析。表1是蓬溪县供电分公司2018年11月的终端运维情况。

维护好这些终端设备,是保证公司业务正常开展的前提。

常见故障列举及处理方法

内网连接中断,被安全隔离
蓬溪县供电分公司采用省市公司

统一部署的iNode智能客户端和360天擎专用版拨号认证上网。对未安装360天擎或者不满足安全性检查的终端不予以接入内网。当出现iNode客户端联网后提示:监控到不符合安全要求,将在10 min后被限制访问隔离区的网络资源。

解决办法:手动点开360杀毒软件,查看程序版本和病毒库日期,准入只能允许从当前时间往前推一周即7天的病毒库,超过此段时间需要点击检查更新,当更新到最新版本后对iNode智能客户端的我的portal连接进行重新连接,即可连上内网。

另一种情况是电脑开机后,iNode智能客户端提示安全检查未通过。在进程中可以看到,iNode智能客户端的启动速度快于360杀毒软件的启动速度,当iNode启动后,360还未完全启动,所以在iNode智能客户端检测杀毒软件时检测不到,会提示未安装杀毒软件,因此无法上网。

解决办法1:等待1 min左右,当360启动后,再次点击我的portal连接,即可上网。

解决办法2:在360安全卫士的优化加速里,找到启动项,对iNode智能客户端设置启动方式,设置为延迟至空闲时间启动后,每次开电脑,就能一次性连上内网。

电脑蓝屏

电脑蓝屏是一个比较常见的故障,一方面是因为电脑使用者缺乏良好的使用习惯,另一方面是某些电脑使用年限过久。根据在蓬溪县供电分公司处理的情况来看,电脑蓝屏大致可以分为3种情况。

一是内存条接触不良,由于空气湿度大,加之使用的电脑年限过久,缺乏保养,主板上沾满了灰尘等等,会造成内存条接触不良,电脑蓝屏,对于此故障,可通过擦拭内存金手指,更换内存条得到一定的解决。

二是360杀毒造成的蓝屏,蓬溪

表1 蓬溪县供电分公司2018年11月终端运维情况

终端名称	处理次数	故障类型
电脑	24	系统2次,硬件4次,软件18次
打印机	21	加粉15次,卡纸1次,清零3次,驱动2次
座机电话	4	接线松动1次,水晶头2次,电话线断1次

公司集中处理过23台电脑蓝屏故障，主要是因为没安装.Net Framework系列补丁。解决办法是在正常系统里把此补丁下载下来，当开始安装的时候就会蓝屏。系统因蓝屏而重启之后选择进入网络安全模式，再次修复好补丁，进入正常系统就好了。

三是安装的某些软件造成的冲突，比如Office2016版本，极易造成冲突导致系统蓝屏，出现此类情况，最好选择换一个软件版本。

频繁重启，无法正常运行

内存损坏，导致计算机频繁重启，无法正常运行，也是我们遇见内存故障比较多的情况，对于此类故障，解决方法1：我们可以直接更换内存条，看故障是否继续出现。如果故障消失，就可以直接判断是内存故障。解决方法2：如果故障依旧，那就须重新安装操作系统，检查是否因为系统的原因造成重启。计算机自动重启的故障原因比较多，较常见的是电源功率不足。当计算机满负荷工作，消耗的电力大时，就容易自动重启。还有就是电压不稳，变化范围太大或者电源插座接触不良也会产生计算机自动重启故障，所以出现这种故障后不能一味的专注于一种配件上找问题。

打印机故障

打印机同样是办公必备的设备之一。打印机种类丰富，品牌多样。以蓬溪县供电分公司为例，常用的打印机有联想、惠普以及佳能等等。下面详细讨论一下打印机维护过程中遇到的问题。一是要安装好打印机驱动，带有扫描功能的还要安装扫描驱动，并且用数据线连接，否则电脑不能识别外接设备，无法打印；二是打印机墨粉灯亮，在打印纸张的时候提示墨粉量少，这个时候需要取出打印机硒鼓，加装墨粉；三是打印机清零，打

印机机械打印次数是固定的，当达到了出厂设定的打印次数，需要给打印机清零，具体方法参照打印机型号而定；四是打印机亮红灯，可能是里面卡纸，要取出被卡纸张。

座机电话故障

座机分为有线座机和无线座机。因信息安全的严峻形势，蓬溪县供电分公司取消了所使用的无线座机，全部使用有线座机。有线座机的故障：一是电话没有响应。应检查电话线是否完好，如发现电话线开断，造成信号和电源丢失，需要重新制作一根电话线。二是屏幕亮度不够，需要根据不同的座机型号进行亮度调节，蓬溪县供电分公司使用的是TCL座机和PHILIPS座机，或者更换电池，屏幕亮度不够也可能是因为电池电压不够所导致。三是手柄没有声音输出，查看连接线是否松动，或者手柄线断线。四是电话声音不正常，可能是讲不出去也可能是听不见，具体可拆开主机电路板，查看相关部分是否有问题。

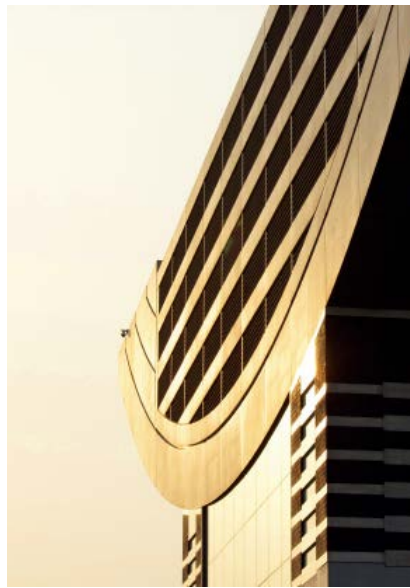
对策分析

加强员工终端操作技能培训

终端运维只是企业中的一个岗位，对于其他岗位同事而言，需要受到一些简单的终端故障处理培训，比如如何查看或者修改IP地址、设置口令、删除多余账户、安装专业软件。有些老同事不会安装CAD，特别是不会注册激活CAD软件，却又能熟练的使用该软件画图。终端运维人员采取集中办班授课的方式，并且编制操作手册，教会大家对终端的简单维护，会大大减轻运维人员的工作量。

培养更多的新进高校毕业生做部门兼职信息员

从国家电网公司开始招收应届毕业生以来，公司逐年增加了新鲜面



孔，注入了大量新鲜血液，这一批同事不仅具备电力方面的知识，也具备一定的计算机、打印机等终端使用和维护知识，培养这些青年员工做部门兼职信息员在一个办公室能起到很好的带动作用。一些简单的问题和故障他们能处理，复杂一点的也可以通过操作手册或者电话讲解来遥控指挥，减轻终端运维人员的工作量。

更换老旧淘汰产品

有些同事使用的办公电脑年限过久，长达8年，运行速度缓慢，内存不足，处理器老旧，造成员工使用起来异常痛苦，仅由运维人员去处理，并没有太好办法，安装新系统、清理垃圾等都不能够显著解决问题，这时候就要采购新的电脑，帮助员工高效工作。

终端运维是一项长期性的、复杂性的工作，面对的用户是公司的同事，碰到的问题是千奇百怪，类型繁多，文章中列举的终端故障现象是一些比较典型的问题，还有更多的故障要解决。对运维人员而言，既需要耐心去解决故障，也须持续提高自身技能和理论水平，提高工作效率，更好地维护好企业终端设备。■

浅析配网不停电作业“六化”管理模式的探究

■ 国网重庆长寿供电分公司 张绍钦

配网不停电作业工作对于保证电网安全运行、提高电网供电可靠性和经济性具有重要的意义。通过配网不停电作业综合“六化”管理，能够全面提升不停电作业的综合作业能力。

作业标准化。为保障不停电作业的安全与品质，根据国家电网公司《配网状态检修管理标准（试行）》规定，对配网不停电作业流程进行全面梳理。按照国家电网公司标准化作业的要求，通过对作业项目全过程、全方位、全流程的控制与管理，达到不停电作业安全、标准、高效的目的。

人员专业化。结合不停电作业队伍管理工作，首先，应健全专业人员的培训机制，要求不停电作业班组“全员培训、全员考试、全员持证上岗”，实现不停电作业职业化管理。其次，建立不停电作业技术交流合作机制，加强各单位之间的不停电作业技术交流，常态化开展不停电作业技术沙龙等交流活动，使队伍建设和技能培训逐步增强。最后，配网不停电作业还应按照“分级管理、分工负责”的原则，进一步落实班组人员岗位责任制，强化班组规范化管理，细化量化各项工作任务安排，逐步完善业绩考核体系，突出创先争优奖励机制，提高人员队伍工作积极性。

装备自动化。为提升不停电作业

的能力与水平，不断加强对配网不停电作业装备的配置，各供电公司应提倡鼓励职工对相关工器具进行自主研发和改进，大幅提高作业效率。

配网不停电作业一般都是登杆高空作业，劳动强度和危险系数都比较高，对现有部分工器具进行改进和改造，充分引入和利用电气驱动、自动化操作以及可视化监控等技术，可快速推动配电网不停电作业技术发展，将极大帮助降低对人力劳动强度的要求，提高不停电作业的安全性和可靠性，高效完成不停电作业，具有非常显著的现实价值和深远意义。

管理智能化。按照国家电网公司不停电作业管理标准，各供电公司应积极引入精益化的管理思想，以配网不停电协作中心建设为契机，建成特种车辆停放车库、绝缘斗臂车车库、绝缘工器具库房等智能化工器具管理场所。以长寿供电分公司为例，公司不停电作业专用库房安装了国内领先的智能环境控制系统，实现温度、湿度、加热智能监测和控制。工器具的出、入库采用智能扫描登记，实现工器具的快速领用与存放。在系统内可以实时查看各类工器具的参数、库存、使用情况。

行为军事化。配网不停电作业全过程应普及“准军事化”理念。以准军事化的管理模式，塑造“钢铁的纪

律，军人的风貌”，不断强化团队凝聚力，执行力。长寿供电分公司通过专业联动、区域协同模式完成三、四类项目拓展，具备开展电缆不停电旁路作业的能力；建立质量装备评估体系，优选安全可靠设备，推行优良装备应用，拓展装备试验服务；拓宽不停电作业领域，加大旁路不停电作业和短时停电作业等前沿技术的深化应用。

项目规范化。为规范配网不停电作业管理，推广配电网不停电作业项目及加强作业现场关键工序、关键点的质量和安全风险管控等，目前国家电网公司按作业方式不同，结合作业难度、对供电的影响等因素进行综合考虑，已对配电网不停电作业项目进行了分类。配网不停电作业方式主要有绝缘杆作业、绝缘手套作业和旁路作业3种方式，不同的作业项目均可分别归纳到其中，故可将配电网不停电作业项目按与作业方式相匹配的原则分为3大类；同时按照不停电作业的难易程度，还可以分为4大类33个子项目，有利于促进不停电作业的规范管理和推广应用，对规范不停电作业管理、完善其技术标准起到积极的促进作用。

通过“六化”工作理念的实施，不停电作业专业优势将得到发挥，优质服务工程建设将得到大力推进。■

“谋大抓小”提升办公室管理水平

■ 贵州电网有限责任公司威宁供电局 胡寅斐

企业办公室是企业的参谋部、工作督查部、后勤保障部，是企业的“中枢、窗口”。做好企业办公室工作，对于提高企业工作效率具有重要意义。

办公室行政管理工作存在的问题。缺乏明确的管理目标。考核员工工作的过程不够精准，计划管理不强，缺乏一定的自主能动性。

员工整体素质有待提高。相关人员的专业水平较低，在一定程度上阻碍了办公室行政管理工作的科学有效开展。

缺乏科学的监督体系。表现在绩效考核制度不够完善，奖惩措施不够完善，缺乏公平性，工作无法量化，岗位设置缺乏衡量标准。

做好办公室行政管理工作的实践举措。加强动态管理，建立科学的督查机制。要加强动态管理，对每项工作实行全过程监控。严格执行资金预算计划，包括办公费、差旅费、招待费的计划控制，就是办公室管理工作的一项重要内容。为了做好这项工作，在管理办公室工作实行了严格的工作督查机制，加大资金使用过程的动态督查，定期监督费用的使用情况，发现问题及时纠正；同时注意加强项目、资金的优化整合，发挥整体效益，减少非计划使用资金情况的发

生，使各项经费的使用均控制在预算框架内。此外，抓好重要会议精神的贯彻落实，也是企业办公室督查工作的重要内容。开展督查工作，不仅要落实人员、明确责任，实行全过程动态管理，还要完成由被动接受任务向主动督查的转变，这样才能确保企业各项重点工作落到实处。

加强目标管理，建立激励约束机制。办公室作为企业综合管理部门，承担着很大一部分目标管理工作。要实现企业三项责任制考核指标，办公室必须瞄准目标、分解指标，建立以目标为导向的激励约束机制。坚持公开、公正的奖励与考核，既激发了全体员工的工作积极性和主动性，提高了办公效率，也为员工绩效考评工作提供了量化指标，增强了绩效考评工作的客观公正性，促进了部门的团结与和谐。

坚持“谋大抓小”，提高管理效能。“谋大抓小”，就是精心谋划大事，严格管理小事。“谋大”，就是尽力为企业领导决策提供科学、有力的服务；“抓小”，就是对企业具体的事务管理提供有效服务。二者相辅相成，不可偏废。在企业办公室工作中，“谋大”应从以下几方面着手：一是加强与基层各单位的沟通联系，坚持每月深入基层、班组学习调研

一次，全面了解基层情况，准确掌握基层员工关心的热点、难点问题，及时提出协调解决的预案供领导决策参考。二是主动加强与兄弟单位的横向联系，加强各类信息的沟通与交流，为领导决策服务。三是发动办公室管理人员围绕企业热点、难点问题开展专项调查研究，集思广益，献计献策。

在企业办公室工作中，“抓小”应从以下几方面入手：一是抓好公文处理，这是办公室的“当家活”。要按照公文处理的有关要求，把公文的“进口”关和“出口”关，严格控制发文数量，不断提高公文质量。二是抓好生产值班管理工作，做到主动、热情、规范、周到。三是抓好后勤服务保障工作。后勤保障是企业办公室的一项重要职能，也是办公室工作的难点。为了提高后勤保障能力，公司从建章立制入手，狠抓了规范化管理。在加大硬件设施投入、改善后勤服务条件的同时，提高服务质量，加强对后勤服务的监督、检查。结合电力企业生产、经营工作特性，不定期开展问卷调查，多方位了解职工对后勤工作的建议、意见，并将意见及时反馈到相关部门和单位，采取切实有效整改措施，使后勤工作满足职工生活需要。■

电力建设施工现场安全管理策略

广东电网有限责任公司肇庆供电局 张良

安全生产，是所有电力生产企业的重中之重，在供电企业管理理念里永远是排在第一的位置。因为安全，意味着每项任务的圆满完成，意味着每一个员工的幸福生活。

好电力施工现场安全管理的几点建议。从源头上杜绝安全隐患。要求每个基层单位、施工班组认真组织施工现场安全勘察，根据现场勘察情况详细制订施工方案，对每个施工方案要求认真分析施工作业的危险点，并有针对性制订安全、组织、技术措施。对“三措一案”及“班前（班后）会”没有进行危险点分析和采取针对性措施，或危险点分析不到位针对性措施错误的进行通报、违章考核。

从严要求落实“两票”的安全措施。严格遵守电力生产组织措施和技术措施，做到安全有序开展作业，各级安全管理人员进行跟班作业，从严执行到岗到位制度。要求施工班组严格执行安全措施，发现问题，立即制止，及时纠正。

为保证施工作业安全工作万无一失。安全管理人员对每个基层单位及施工班组进行走访、巡查，对每个单位的安全工具和施工工具进行排查。同时，要求各级管理人员对施工现场的安全工具和施工工具进行二次检查。

加强施工班组和施工人员的安全意识。要求每个班组认真组织开展安全活动日，每月上报安全活动日开展工作计划，挂点领导按上报计划到各单位组织开展安全活动日工作。

加强现场作业全过程管理。对施工作业现场进行认真监督检查，严肃查处各类违章行为，对作业人员进行安全教育和经济考核，杜绝生产事故的发生。同时，做好防暑降温、交通安全管理等安全工作。

内强素质。切实做好施工队伍及员工岗位技能培训和安全教育，精心组织员工技能比武和岗位练兵，每月组织全员《安规》考试，严格审查“两票”“三种人”的资格。打造成一支技术一流、素质一流、安全意识一流的施工队伍。

做好电力施工现场安全管理的典型经验。成立安全督察队，负责对施工现场的安全工作管理监督。采用“望、闻、切、问”的管理方法对施工队伍、施工现场进行监督、管控，取得了良好效果。

“望”就是对施工现场的作业环境、作业条件进行仔细观察，观察作业线路、设备是否邻近、交叉、跨越带电线路或设备；公路、铁路、河流等，观察作业点、工作地段是否存

在返送电的可能；观察杆塔基础是否牢固，是否存在倒（断）杆的可能；观察作业人员在高处作业有无高处坠落、落物打击的可能；观察作业人员有无遗留安全措施，与带电线路或设备的安全距离是否符合要求。

“闻”就是认真听取工作负责人、监护人、工作班人员对施工作业有何建议和要求，有无需要解决、协调的问题，认真听施工人员对现场施工作业的安全措施有无存在疑问，有无发现安全隐患，是否对安全措施需要补充或纠正。

“切”就是检查断路器、隔离刀闸是否与工作票、操作票、施工方案一致，工作地段所挂的接地线是否与工作票、施工方案相吻合，是否按工作票、施工方案的要求进行悬挂标示牌、装设遮挡或围栏。检查有无擅自更改工作票、操作票、施工方案，有无擅自变更安全措施，有无擅自变更工作人员。检查安全工器具和劳动防护用品是否合格、齐备。

“问”就是检查作业人员是否按要求进行“自问、互问”和疑问，询问工作负责人是否按要求作业前进行安全交底，询问作业人员是否清楚工作任务、工作流程、技术措施、工作中的危险点、现场安全措施及防范措施。■

地市供电公司绩效等级评价方法探讨

■ 国网北京平谷供电公司 陈海庆 许建丽 王燕红

绩效等级评价的主要目的是拉动组织和员工横向比较和纵向提升。绩效考核中两大难点，一是中层及以上管理人员主要依据指标、任务完成情况进行评价，完成程度的好与坏，如何合理的折合分值进行横向各部室之间的比较；二是各层级员工综合测评方法的合理性，科学性。

工作业绩指标划分。平谷供电公司针对部门重点工作，依据岗位职责将同业对标各项指标细化分解到岗，根据指标完成难易程度，对不同指标赋予不同权重。

工作业绩指标评价标准制定。依据工作业绩指标特性，可按照“三元比较”（与目标比、与历史比、与标杆比）设置评价标准，鼓励自我提升和超越；日常工作类指标可从完成的“量、质、期”三个维度设置标准，客观量化绩效贡献。

签订绩效合约评价。管理岗及以上员工全部将指标、任务按照评价标准和完成情况，按照指标、任务的难易程度由上一级绩效经理人确定其权重，最终算加权得分进行评价。

中层管理人员（含安全总监、副总工程师）。由领导班子成员和职工代表共同评价（班子成员、职工代表各占评价50%），根据中层管理人员的政治素质、执行能力、业务水平、学习创新、管理协调、团结配合、履职

绩效、队伍建设、作风形象、清正廉洁等，总分100分，评价得分=50%×班子成员评价平均分数+50%×职工代表评价平均分数。

一般管理人员。调控中心、运维检修部、营销部、产业、城关供电所五大生产部门单独按比例评价（主管领导40%，部门负责人30%，专业负责人30%），根据管理人员的政治素质、执行能力、业务水平、学习创新、管理协调、团结配合、履职绩效、队伍建设、作风形象、清正廉洁进行打分，评价得分=40%×主管领导评价分数+30%×部门负责人评价分数+30%专业负责人评价分数。

办公室、财务资产部、党委组织部、党建工作部、安全监察质量部、监察审计部、建设部、发展策划部由主管领导、部门主任、管理岗代表按一定权重（分别为公司领导40%，部门负责人30%，管理岗代表30%），根据管理人员的政治素质、执行能力、业务水平、学习创新、管理协调、团结配合、履职绩效、队伍建设、作风形象、清正廉洁等方面工作情况进行打分，评价得分=40%×公司领导评价平均分数+30%×部门负责人评价平均分数+30%管理岗代表评价平均分数。

班组长、副班长和一线生产技能人员。生产一线人员实行以“工作积分制”为主的量化考核。

按照班组实际情况分为一、二类。一类班组长、副班长由部门负责人、分管专业负责人、工作量积分按一定权重（部门负责人30%，分管专业负责人30%，工作积分40%），根据劳动纪律、工作态度、工作能力、指标情况进行打分，评价得分=30%×部门负责人评价分数+30%×专业负责人评价分数+40%绩效系统月度积分。

二类班组长、副班长由部门负责人、工作量积分按一定权重（部门负责人40%，工作积分60%），根据班组人员的劳动纪律、工作态度、工作能力、指标情况进行打分，评价得分=40%×部门负责人评价分数+60%绩效系统月度积分。

一、二类班组一线生产技能人员原则上由分管专业负责人、班长、副班长按一定权重（分别为专业负责人30%、班长30%、绩效系统积分40%），根据生产岗位人员的劳动纪律、工作态度、工作能力、指标情况进行打分，评价得分=30%×分管专业负责人评价分数+30%×班长评价分数+40%×绩效系统月度积分。

科学、合理的评价方法，避免了打破“大锅饭”带来的负面影响，发挥了个人和组织绩效等级评价工作的绝对优势，2018年国网北京平谷供电公司在绩效考核激励约束作用下，在与兄弟公司的业绩对标中较上一年提升四名。■

农配网集约化管理的实践

■ 国网安徽省电力有限公司砀山县供电公司 张 闯

配电台区被称为电网的“最后一公里”。近年来，国家电网公司为完善电网构架，加大了对农村配网的改造力度，主旨是为“振兴乡村”战略和“美好乡村”服务，践行“人民电业为人民”的公司宗旨。为进一步提升配电网运维水平，国网宿州供电公司各县公司成立配电队，实施市县一体化、垂直化、集约化管理，取得了良好的成效，一些做法在系统内得到了推广使用。

为解决农网配电队管理粗放、配电队员工作效率低下等问题，实现企业管理能力和效益的持续增长，宿州供电公司多维度集约化管理模式运用到农网配电队的管理活动中，在企业所属市县供电公司全员范围内开展管理创新、标准体系建设、质量控制等一系列管理提升工作。

组织架构“分级”管控。构建涵盖市公司、县公司分级管控体系，落实了所属各公司、各部门、各专业的职责，实现各级单位的规划管理的纵向贯通和横向协同。各级运检部作为配电队管理支撑和技术支撑，负责配电队整体工作编制、组织协调和技术指导，配合开展智能配电队间的评比考核。

硬件设备“标准智能”。在省公司管理模式的基础上，进一步优化整合生产资源，规范组织架构，强化

技术支撑，全面实施农电配网运维检修集约管理，开展了标准化和智能化建设。在标准化建设方面，结合“四好配电队”建设、“年度优秀设备主人评选”“配电队星级进阶创建”等管理要求。印发了《国网宿州供电公司“四好”配电队定置管理规定》和《国网宿州供电公司“四好”配电队基本定值标准规范》，在配电队的设备装配工艺、人员配置、办公条件、施工器具等方面明确了标准化配置。在智能化建设方面，采用红外测温、超声波局部放电检测、手机监控等先进的设备状态监测技术，让配电队员能够智能化的获取和分析配网设备的

实时工况。

管理模式“纵横”协同。成立了由市运检部牵头，人资部、安质部等多部门协同的配电队考评小组，采用薪酬奖励和树立优秀典范等措施激发配电队员的工作积极性，并且宿州供电公司在全省范围内率先开展配网带电作业“市县一体化”建设，由市公司指导和带领各县公司及配电队开展配网带电作业，这些举措都实现市公司对配电队的“纵深管理”。定期举办配电队运维分析会、互评互学会及相关技能培训等活动，实现各配电队间的“横向”良性竞争，进而提高配电队员的整体素质。





考核评价“标杆”引领。宿州供电公司结合配电队的工作特点和工作模式，制定了统一的考核评价标准，涵盖4个方面（满意线路创建、运检类投诉、“四好”配电队建设、绩效积分），并根据考评成绩，制定相应的奖惩办法。同时，对于考评成绩优异的配电队，授予“星级配电队”的称号，并认真总结其工作亮点，切实发挥“星级配电队”的先锋模范和引导作用，进而带动配电队整体运维水平的提升。

工作流程“动静”结合。在配电队日常管理、设备运维管理、安全管理、指标管理等方面都做了“静态”的规定，培养配电队员按照制度标准开展工作的良好习惯，有利于固化提升成果，并从指标、考核、激励等方面为导向，以提高工作能力、把握工作重点为依据，印发了《供电服务质量管控工作方案》，开展供电服务讨论和竞赛等一系列活动，将农网配电运维工作各环节“动态”结合以提升工作效率，进一步固化提升农网配电队管理建设成效。

信息平台“轮流”发布激活力。2018年，公司运检部把全市46个配电队建立了工作群，每天发布市、省公司对标信息，每个配电的技术指标和

排名一目了然。原来一些配电队长不知道怎么干，自从建立对标平台和考核后，大家自动意识明显增强。信息发布不是市公司运检部的专责，而是每个配电队轮流坐庄发布。这样，发布单位既关注自己的指标，也关注别人的指标，于无形之中催生动力。

“典型经验”引领共同提高。运检部一年两次抽调管理较好的配电队长对全市配电队进行排查、梳理问题、分析问题，现场指导、典型经验介绍。例如，宿州供电公司所属的砀山县供电公司，针对每年春季鸟类筑巢繁殖的“黄金季节”，开展“手机随手拍 共同除隐患”活动。即公司干部员工在工作或休闲期间，发现砀山县的任何地方10 kV电杆上有鸟窝和安全隐患的现象，拍下相关照片，写清鸟窝及隐患所在的位置，上传到工作微信群，经相关人员核实确认后即刻奖励10元现金红包。此举不但鼓励公司干部员工共同关注线路安全、提高了供电可靠性，也减少了鸟类繁殖期间在电杆、铁塔上筑巢造成的触电伤害。通过此类典型经验的引领，分享管理经验，促进共同提高。

宿州供电公司在推进多维度集约化管理活动后，在一体化建设、企业

垂直化管理和效益维护等方面都取得了显著地成效，并且配电队员的技术水平和服务质量得到了显著地提升。

管理水平显著提升。多维度集约化管理模式在企业管理提升活动中应用后，宿州供电公司统筹、优化了农网配电队的管理决策水平，有效实现了各个配电队办公和生活用品等硬件设施的标准化配置，配网设备管理更加智能化、垂直化、集约化，配电队员核心业务更精益化、专业化；通过开展“市县一体化”建设和“星级配电队”评比等活动，实现了配电队员技术水平、主动管控意识、标准化作业等多个领域的提升。配网可靠性水平显著提高，在全省配电队同业对标成绩跃居前列，部分配电队入选省级优秀配电队。

社会效益明显提高。宿州供电公司通过多维度集约化管理模式的推进，提高了配电队对外服务质量和交流能力，2018年1—9月服务投诉与上一年同比下降78%。在配电队与基层供电所间、配电队与用电客户间实现了有效沟通，配电队员的日常运维检修工作效率大大提高，农网配电队在基层供电所和电力用户间树立了良好的社会形象。■

提质增效 共创综合大检修

■ 国网安徽省电力有限公司金寨县供电公司 李冬森 刘俊 王琦 宋诚诚 肖青松

现回眸2018年，国网金寨县供电公司运检工作坚持以安全生产为中心、以提高供电可靠性为主线，强化隐患整治，狠抓运检指标，严格执行标准化建设、精益化运维和智能化管控，确保各项工作有序推进，尤其是开展了综合大检修，达到了强基固本、提质增效的好成果。

线路设备的缺陷、隐患严重威胁主配网安全稳定运行，如何综合治理，只有摸清家底，才能有的放矢。一是全面开展配网全覆盖隐患排查，开展线路“一线一策”“一线一检修”地毯式排查；二是安全实施输电线路“三跨”隐患整治；三是逐步治理防触电隐患；四是常态落实专项隐患排查。开展移动通信、小水电站等专变专线隐患排查，开展高计隐患排查、中心村建设遗留隐患排查，跟踪治理标示标牌缺失，开展保供电小容量配变需增容和改造。

勘察详细，优化方案

综合治理排查出的隐患，制定详细合理的计划、方案，结合“一停多用”开展主配网综合检修。一是科学制定综合检修计划。检修计划编制遵循“年统筹、月计划、周安排、日管控”的原则，月计划以年计划为准，周计划以月计划为主，按照“下级服从上级、局部服从整体”的宗旨，统筹兼顾主配网检修、消缺、技改、农网、基建、市政建设、业扩报装等工作需求，制定

检修（施工）计划约6200余条次，坚持“一停多用”，减少重复停电201次。为优化停电利用率，制定临时作业计划增补管理细则，强化内部审核管控，协同开展246项计划。二是合理优化三措一案。严格执行现场勘查，落实风险防范措施，制定并优化三措一案，履行三会（启动会、推进会、总结会）、两交底（向项目单位、运维和施工单位）、一审核（方案审核）制度，确保措施到位、管理到位、执行到位和监督到位。三是规范验收技术标准。为加强工程施工质量管理，有效保障电网设备安全可靠运行，公司先后下发了《国网金寨县供电公司关于进一步加强电缆建设和运维管理的工作通知》《关于进一步加强客户工程交接试验质量管控的工作通知》和《关于进一步加强客户工程施工

质量的工作通知》，并明确电缆接头制作相关要求，对重要工程试验安排变电检修班到场进行指导和督查，规范设备投运管理流程，严把设备质量关，确保痕迹管理和责任追溯及设备“零隐患”投运。

加强管控 实施有序

要保障综合检修有序实施，需要方案优化、组织有力、管控到位。一是加强组织领导。结合存在综合检修任务多、协作专业多、施工地点多、参与单位多等问题，要加强综合检修组织领导，明确岗位职责和任务，固化流程，确定总协调人、项目负责人、安全管控人、专责管控人等管理职责，确保现场安全管控到位，责任落实到位。二是强化现场管控。积极



采取“三相符”措施，保障三措一案、人员、工作进度相符，要求管理人员分级到施工现场进行安全管控，确保综合大检修工作有序进行。其中制定综合检修现场控制单38份，明确182项具体计划的施工内容、接地线位置、施工队伍车辆情况、停送电人员、验收人员、现场管控人员等。三是有效协同。建立严格的现场协同合作机制，通过统筹安排、点面结合的方式管理各专业工作，提高检修效率。基层单位控制本专业作业工序、作业时限和人员配置，公司层面控制整体工作任务、作业进度、专业衔接。实时掌握作业项目实施计划与实际进展情况，及时改进调整，实现各专业工作无缝对接，有序推进现场工作，高效完成任务。

亮点纷呈，成效显著

综合大检修工作中亮点纷呈，成效显著。2018年先后开展47次综合检修，其中100多人以上的综合检修12次，完成春检555项、秋检266项，治理隐患1320条，完成2处35 kV三跨高铁线

路拆除，消除防触电前六大类隐患236项，打通金寨西片同南溪变环网结构，国重及智能配电网项目助推金寨配网自动化水平，生产性技改大修等项目推进24座老旧配电房改为柱上变和81.75 km高低压线路改造达到工程效益目标，新增7个10 kV间隔，转移10 kV农场17线等线路重载负荷等等。主配网框架进一步优化，设备本质化水平显著改善，线路设备故障率明显降低，智能化电网得到深化运用，电网安全水平明显提高，确保提高供电可靠性。提升促进了专业班组之间、部门之间团结协作意识，提升了联动承载能力和应急能力。

推进技术监督管理，提高设备管控能力

结合设备全寿命周期管理和状态检修管理，完善状态检修组织体系，强化状态检测技术手段，完善检测技术的使用能力，全面推进状态监测系统建设。注重科技引领，制定科研攻关的方向，确定攻关课题，大力推进成果转化和新技术应用。建立健全由班组、分部、公司组成的设备运行工

况三级评估体系。加强带电检测技术的应用，利用现有的在线、离线、带电监测、红外测温等手段，动态地掌握设备运行工况，提高设备运行工况诊断水平和控制能力。

创建先进的企业文化，服务公司安全生产

将企业文化建设与公司各项工作有机融合。以企业文化建设保障工作有序推进，在工作推进中促进企业文化建设。培育“以人为本”的“四同”安全文化。营造“快乐工作，快乐生活”的文化氛围，提升公司凝聚力和向心力。深入开展形势教育和思想政治工作。以关心员工、帮助员工、为员工排忧解难为己任，强化“五统一”企业文化建设，大力弘扬公司精神和核心价值观，促进员工队伍的不断融合。电网管理与员工发展的融合。必须建立一支专业化程度高、装备精良、反应迅速、执行力强的专业化电网运检队伍，实现各专业人员在公司范围内资源共享、协同联动。通过对设备的全面普查，切实掌握设备运行工况，加快对老旧变电站实施整体改造，从根本上提升设备运行可靠性。常态化开展安全生产教育主题活动。形成有特点的安全文化氛围，以人为本、落实责任、关爱员工、共享平安。抓好班组安全文化建设，树立“大安全”理念，形成“安全发展”共识。激发员工内在动力，增强安全意识强化监督管理，创造人人抓安全的良好氛围。

实施综合检修助力金寨县供电公司实现了社会、企业、用户和谐共赢。同时，打破了原班组固有的维护范围划分，实现了班组整合，形成班组之间互相支援、团结互助、资源共享的良好机制，增强了大检修体系运检力量，有效推动生产精益化管理水平提升。■



智能电网背景下的电力营销体系探究

广东电网有限责任公司梅州平远供电局 郭绍栋

营销体系的构建是推进各电力公司尽快适应电网智能化的必然之举。完善新供电环境下的电力营销体系，须借助智能化电网为技术手段，同时利用电力企业硬软件设施打造电网信息平台，实现对客户信息数据的挖掘、整理及更新，制定合理的营销策略，确保智能化电力营销体系的有效运行，最终实现客户与企业的利益共赢。

客户知识管理智能化体系。客户知识管理智能化体系是整个电力营销体系的信息处理中枢，负责对体系客户信息的管理。因此，客户知识管理模块是智能化电网运行的前提，在客户关系体系的支撑下，其余体系将分别根据自身对客户知识的需求，从体系内直接调取有用的数据和信息，在一系列智能化运算后，生成客户信息的测评报告，作为相关部门作出营销决策的审核依据，为客户提供针对性的个性化服务，最后将测评结果上传至客户知识管理体系中，完成数据的归档与更新工作，将多有体系的工作形成一个高效封闭的过程回路，实现体系内外信息的共享。

客户负荷管控智能化体系。智能电网对用户负荷管控提出了新的要求，通过客户数据收集、传输、整理与分析制定出相对应的措施并实施，

接着对用户负荷管控效果进行反馈，进而实现供电企业和电力用户之间的双向互动。相较于传统的负荷管控体系，智能化的用户负荷管理系统主要具备以下优势：

实现了数据通信的智能化。有助于加强电力企业与电力用户之间信息交互的及时性，提高信息数据传输效率，令供电企业及时掌握电力用户个人信息，并通过电子邮件、短信等方式向用户发送实际用电量、用电建议以及最新电价政策等。

实现了数据处理的智能化。主要通过数据管理和数据甄别两个部分组成，操作简单高效，准确性高，为客户负荷管控体系智能化的实现奠定了数据基础。

实现了用电监测的智能化。采用终端监测设备将供电企业与电力用户之间联系起来，减少了人财物的指出，同时保证了用户信息采集的准确性与采集效率。

实现了负荷控制的智能化。电力用户可通过自动化控制技术以及相关智能软件对信息进行审核，也可实现信息的高速传送。通过对智能通信技术的应用，保证电荷质量，降低数据误差。

客户信用风险管理智能化体系。

智能电网下客户信用风险管理体系主要包括客户信用风险预警、信用风险决策及信用等级评价三个子模块，借助一体化的信息集成技术平台，实现与客户知识体系的信息共享，引导电力用户不断提升自我信用等级评分。智能化的客户信用风险管理体系对传统客户信用风险管理体系的优化主要体现在3个方面：在客户信用风险预警上，通过预警指标体系的建立实现了对客户端风险发生概率的准确预测，进而最大限度减少用户端偷电漏电、拖欠电费等问题。其次，在客户信用等级评价上，该体系可对客户用电行为的评价量化其信用水平。最后，在客户信用风险决策上，企业可依据客户信用风险预警结果，以用户信用水平为依据提供差异化的服务。

智能电网下客户关系管理智能化体系。智能化的客户关系管理体系至少应当包括智能化相应和用户满意度评价两大模块，以客户为中心，对企业内外部信息进行有效整合，加速电力企业向服务型企业的快速转变，依托对客户关系的量化管理，为企业正确决策提供依据，最大限度改善企业与客户的关系，在电力行业中站稳脚跟，以更优质高效的服务赢得更多用户的信赖。■

创新“X+1”管理模式 助力“全能型”建设水平提升

■ 国网上海市电力公司嘉定供电公司

2018年，为深化推进“全能型”乡镇供电所建设工作，嘉定供电公司紧紧围绕“业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位”的建设目标，着力解决“全能型”供电营业站建设过程中的难点问题和薄弱环节，深化专业延伸，加强综合管理，促进业务融合，提升服务能力。

工作开展情况

改善生产营业条件，深化改善服务环境。将乡镇供电所生产营业用房维修纳入项目化管理，对营业站营业大厅前后台进行改造，打造乡镇供电所标准营业厅。

业务协同运行，深入推进营配融合。内勤班负责提供后台支撑、数据支持，监督外勤班工作质量；外勤班负责收集客户用电需求、供电设施状况等现场信息。

网格化台区经理制，打造人员一专多能。推行“台区经理制”，实行台区网格化、片区化综合服务。营业厅推行“综合柜员制”，实现人员一岗多能、业务一岗办理，一次性满足客户服务诉求。“台区经理制+综合柜员制”将低压配电运维业务与营销服务业务融合，实现营配业务融合。

“全能型”乡镇供电所建设管理中存在的问题

人员素质方面。由于营业站的人员文素质及技能水平有差异，不少人员存在适应困难、问题处理欠妥当等一系列问题。

同业对标指标存在“偏科”。从各供电营业站对标数据上来看，排名存在一定偏科，好的指标名列前茅，差的指标在中游徘徊，具有明显的上升空间。

“台区经理制”实施上的困难。营业站车辆有限，不可能做到一个台区经理一辆车，势必要进行分组，但分组数过多又会影响工作效率。

采取措施和典型做法

“1+1”的定制式帮扶计划

高素质的员工队伍是优质服务的基石，嘉定供电公司对所属供电营业站实施了“部门对营业站、专职对营业站人员”的“1+1”定制式帮扶计划。部门主要负责对营业站的全面管控，从对标数据及各类指标排名，全面把控所属各营业站的优势及劣势，对于优势指标，要求分享给所属的其他营业站，做到共同提升。营销部的

专职对营业站人员进行指导配合。为了使“1+1”定制式帮扶计划显成效，嘉定供电公司每月都会安排交流活动，每季度都会组织互访活动，促进营业站进步与提升。

举措1：一月一交流活动。由公司主任、各专业专职、营业站各专业负责人到嘉定公司营销部参与活动。

举措2：一季一互访活动。每次安排一个主题，主题结合公司营销部指标排名及营业站弱势指标来选定。相关主任、专职及部门其他相关专业人员协同参与。

举措3：专项定制式培训。每年年初，由各营业站根据自身情况，上报需培训的项目，营销部汇总各营业站培训计划，针对大家都需要的培训项目，开展集中培训。

举措4：专业竞赛活动。为了持续检验培训的成果，营销部出台了一系列的竞赛活动，各营业站全员都可参与。

“2+1”的台区经理模式

由于营业站车辆有限，不可能做到一个台区经理一辆车，嘉定供电公司采取的措施是“2+1”模式，2表示合并2个台区经理的管辖台区，由2人组成搭档共同负责，实施主次区分，自己的台区为主要负责人，搭档的台

区为次要负责人，两人互相配合完成任务，同时2人搭档工作也保障了工作的效率及安全，也解决了车辆短缺的问题；1表示内场配合人员，每组搭档配备1个内场人员，为其提供数据支持及帮助，进一步提供工作效率，促进业务融合。

举措1：专业混搭型分组。把原本设备组和营销组的两个人放在一个工作小组，形成“2+1”模式中的2，专业混搭让他们在工作中可以互补，学习对方的专业知识，在实践中快速成长。

举措2：地理化分组。每个台区经理都有自己熟悉的地方，对物业、电工等熟悉程度往往会使工作事半功倍，那么在进行专业混搭型分组的情况下，就可以把台区经理熟悉的地点考虑进去，分给各台区经理的台区，可以优先选择上述地址的台区。

举措3：专业擅长化分组。每个地区的工作量都是不等的，那么在分组的时候就可以把工单种类的多少考虑进去，如新城地区划分的台区经理要擅长处理诉求及充电桩，南翔地区的台区经理要擅长处理窃电，戩浜地区的台区经理要熟知设备情况，只有自己更熟知的领域才能让工作效率明显提升。

举措4：内场配合人员加入分组。常规的台区经理划分都是以外场人员为主，但是目前营业站受车辆等外在因素影响，不可能让所有人员都在外场，那么搭配一个内场配合人员也是一个不错的选择，“2+1”模式当中的1就是这个角色。该角色一方面是帮助己方分组完成PMS2.0等图形绘制、CMS系统拓扑工作，同时也可以给外场的台区经理提供技术上的支撑。

“3+1”的考核方式

营业站采取“3+1”的考核方

式，1表示考核到个人，3表示专业考核指标、考核金额及整改措施，“3+1”即表示专业考核指标、考核金额及整改措施均需要考核和责任到人，每个站内人员完成指标的不同，造成实际奖金的差异化，从而激励员工提升工作质量和效率。

举措1：考核方法公开制。考核方法一旦公开，营业站就可以根据考核方法，来研究最快速度提升该指标的措施，制定可行性的计划，并进行试运行，通过一月一交流活动中宣布的指标排名，来判断措施的有效性。

举措2：考核比例定制化。为了使考核达到效果，营业站会对站内人员进行一定比例的考核，通常这个比例会控制在20%，考虑到各营业站的状况不同，考核比例可根据各站实际情况来定，确保到达考核目的。

举措3：考核结果公开制。每月的考核结果公开在考核板上。对于考核存在异议的可以及时提出，由各站考核人员作出解释。

取得成效

“1+1”的定制式帮扶计划成效

截至2018年底，嘉定供电公司已形成“一月一交流，一季一互访”的帮扶工作体系2018年共开展16次。

一月一交流会上，营销部各主任及专职会一一汇报各项业务开展情况，对各项指标进行点评，优势指标营业站做交流分享发言，同时指出各营业站存在的问题，建议整改的措施并要求限期整改。

一季一互访活动由相关领导及专职到营业站对站内人员进行一对一或者一对多的互动式培训，解决站内人员在工作中遇到的问题。如在江桥供电营业站开展的“窃电查处”互访活动，共查处江桥地区窃电400余户；在

南翔供电营业站开展的“星级营业站建设指导”互访活动，帮助南翔站完成安全整改3项、内部台账完善10项、各类管理建议5项。

“2+1”的台区经理模式成效

实行“2+1”的台区经理模式后，南翔供电营业站将所辖台区分成3个小组，每个小组平均1000个左右的台区，诉求、业扩、线损都由各小组分别完成，每个小组日均处理诉求2~3起、业扩2~3起、线损排查1~2个，助力南翔供电营业站完成全年处理诉求2085起，业扩1839个（其中营商环境1422个）。截至2018年底，低压业扩服务时限达标率100%，未发生有责重复投诉，各项日常工作也稳步推进。

实行“2+1”的台区经理模式后，分别开展了串户类、连续多月零电量类、复电时间超周期类、内部回复退单类等专项优质服务内部稽查，严格追查诉求处理过程中的失责，开展内部学习管控。助力公司优质服务一次办结率99.93%，万户投诉率0.056%，业务处理满意率98.47%。

“3+1”的考核方式成效

考核方式实施初期，奖金差异明显，表明人员间完成工作任务的质量存在明显不同，但实施至今，差距明显缩小，每个人的完成情况相当，从另一面也反映出大家工作的努力，为完成公司指标创造了各自的价值。

整体成效

嘉定供电公司自采取“X+1”的管理模式后，高低压客户意见满意率99.46%；客户服务满意率99.73%；95598业扩报装类投诉相比2017年下降32.24%；营业及业扩类工单处理后的回访满意率99.52%，较2017年同期相比提升33.3%。整体工作质量提升明显，各项指标也较实施前上升明显，队伍凝聚力得到加强。■

“点餐式”培训 助推“全能型”供电所专业化人才培养

■ 国网山东省电力公司东平县供电公司

工作背景及基本情况

2017年初，国家电网公司对建设业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位的“全能型”乡镇供电所提出工作意见，省公司4月份印发了“全能型”供电所建设方案，启动“全能型”供电所建设工作。围绕各级部署要求，国网东平县供电公司加强供电所工作调研，深入研讨分析供电所管理现状，扎实开展“全能型”供电所建设。在推进“全能型”供电所建设中，东平公司认为“人”的因素是核心要素，人对新模式的理解决、适应力、执行力，是决定“全能型”供电所建设成效的关键。因此，“一专多能”型人才匮乏是制约供电所管理提升的瓶颈。具体来说，存在以下短板和不足。

由于历史原因，农电员工整体素质较差

整体年龄偏大、学历层次偏低，接收新知识的能力较弱。一是由于农电员工年龄大、学历层次低，接收新技术、新设备、新知识的能力较差，导致供电所新型业务推广、信息化设

备应用存在较大现实困难。二是不少农电员工临近退休，对接收新事务、学习新知识缺乏积极性。

原有人力培养体系不完善，农电员工成长成才滞后

培训规划实施不科学。培训项目未做全面需求分析，既没有根据组织需求顶层设计培训计划，也没有根据员工需求改进完善培训计划。

培训内容形式不丰富。在针对员工培训中形式主义现象仍然存在，培训手段方式单一，员工对这样的教育培训感到枯燥、单调。

培训定位缺乏针对性。供电所员工培训存在着重理论轻技能的现象，使得教育培训的内容与生产实际相脱节，造成培训后个别实际困难仍然无法解决。

培训效果评价不到位。缺少相应的考核管理与奖惩机制，员工参加学习既无外在的压力，也无内在的动力，在一定程度上阻碍了供电所员工参与培训的积极性。

培训优质师资仍匮乏。一线员工兼职培训师队伍不健全，教学经验不足，尤其是缺乏业务能力较强的兼职

培训师。

采取措施和典型做法

国网东平县供电公司为满足供电所员工培训教育多样化、个性化的客观需求，以“员工想学什么，需要什么，培训什么”为出发点，遵循“缺什么，补什么”的原则，按需开展“点餐式”培训，解决员工培训中的“吃不饱”与“吃不了”的矛盾。

培训计划的制定“点餐式”

聚焦组织需求，强化顶层设计。分解制定供电所全岗位说明书，对每个岗位的工作职责和标准进行明确，并与每名员工签订业绩考核责任书，从顶层设计上强化员工的“饥饿感”，加深员工对培训工作的重视和需求程度。

聚焦个体需求，精做需求调研。通过访谈、问卷调查等方式收集员工的培训需求。培训部门将受训员工的需求进行归类统计，针对不同的培训对象，结合企业现状及发展目标，系统制定供电所各岗位、各专业人员的培训发展计划。从而确定培训方向，有针对性的制定全员培训计划，在培训目标和内容上

有适度的超前，切实提高培训的有效性、实用性与针对性。

培训内容选择“点餐式”

根据“全能型”供电所建设实际，结合员工培训需求和公司的实际需要，有针对性、实效性的制定培训内容。针对供电所员工专业特点，建立培训项目“中心数据库”，内容涵盖营销管理、安全生产、优质服务、业务技能、消防、国家法律法规、企业技术标准和管理制度、应急预案、职业修养等60余种培训项目，同时录制了20余种标准操作视频，供电所员工可集中培训，也可下载培训课件开展自学，培训内容丰富，培训形式多样。同时积极为员工创造良好的工作环境，增配“一人一微机”，配齐电子作业装备、工具和终端，便于把员工在培训中学到的技能发挥出来，在工作中顺畅运用，更好地服务于工作。在培训过程中，与时俱进，不断更新培训内容，引进新颖成果，从而不断扩充供电所员工知识面，达到胜任岗位技术的要求。

培训形式的选择“点餐式”

建立多种多样的培训形式，让供电所员工以“点餐式”方式选择适合自己的培训方式。

建立多样化培训教学模式。改变以理论授课为主的传统培训方式，倡导课堂讲授与现场案例分析相结合，现场实操与理论分析相结合，通过拓展训练、技能操作、案例分析、事故演习、跟班轮训等形式，加强从培训学习到实际应用的效果转换。增设网络教学，使员工灵活把握时间进行自主学习。给予更多自由开展培训的空间，调动大家自主学习的积极性。

提供专项技术培训。对于新装备，由厂家负责提供针对新设备使用、维护、检修方面的专项培训。

开展交流互动培训。为供电所员

工提供更多的技术交流平台，创新打造技术论坛、专业年会等技术交流平台，为有经验的员工搭台展示，促进互通所长。

增加专业贯通培训。在培训中坚持专业培训不仅限于自己岗位的技能，积极增加相关专业拓展知识培训，拓宽员工一专多能的知识面。

推行人才进阶培训。加强生产骨干、技师、技能专家培训，培养尖子人才、技术带头人、专家型人才。

重视特殊需求培训。例如，针对绝营销岗位增加沟通和礼仪方面的培训；针对内训师培养开展授课能力（教练技术）、课程研发能力、培训策划能力的培训。

培训导师的选择“点餐式”

公司建立导师制管理的培训方式，充分发挥企业技术、技能骨干人才的“传、帮、带”作用。一是通过竞争上岗方式选拔优秀高技术、高技能人才，聘任为兼职导师，并将兼职培训师的专业、特长等基本情况在公司内公布，供电所员工可根据自己需要选择适合自己的培训导师，提报签订培训协议，由导师利用课余时间进行一对一教与学。二是建立“传、帮、带”管理规定，对一对一培训的目标、内容、结果等进行全过程管控，针对学员学后业绩，对导师进行评价考核。三是引入“赛马”机制，制定兼职培训师管理办法，同专业导师根据培训评价末尾淘汰，切实提高工作实效，防止走过场。

培训的激励机制“点餐式”

健全激励机制，提高供电所员工培训的积极性。一是在培训过程中分阶段对员工思想意识、学习态度、学习效果与学习成绩加以评定，作为年终评先树优、考核奖励的重要依据。二是将供电所员工达到的专业技术、技能水平与岗位薪酬待遇挂钩。通过

此举，真正做到学不学习不一样、能力高低不一样、工作态度好坏不一样，在供电所形成了崇尚学习、尊重知识、尊重人才的良好风气，激发了供电所员工的正确行为动机，调动了员工的积极性和创造性。

取得成效

供电所培训管理水平和质量明显提升

自实施供电所员工“点餐式”培训以来，国网东平县供电公司形成了层次分明、内容充实、评价合理的供电所人才培养体系，一方面实现了与供电所专业化管理的高度契合，有利于各专业通过开展培训工作穿透到供电所业务层，有针对性的提高管理成效；另一方面也通过多元化、有针对性的培训模式，充分调动了员工学习的积极性和主动性，促进了员工主动适应新模式、对接新要求、执行新标准。

供电所队伍素质和管理水平显著增强

通过实施供电所“点餐式”，各级员工理论素质、技术素质、文明素质显著提高，这直接对“全能型”供电所建设和“星级”供电所创建起到了助推作用。2018年，全面完成“全能型”供电所深化任务，全域61个网格、325名台区经理现场网格化综合服务顺畅运转。由供电所创造的2项创新成果分别获得省市优秀管理创新成果，3项QC课题获得省、市优秀质量管理成果。

有效助推供电所核心业务实现大提升

通过持续不断的规范化、职业化、精准化培训，供电所核心业务管控能力明显增强，班组对标勇创佳绩。2018年，2个供电所获得省公司标杆班组，2个供电所获得进步班组，10个供电所实现全年指标零失分。■



做实供电服务公司 促进农电健康发展

■ 国网江苏省电力有限公司

2007年国网江苏电力以集体资产投资成立江苏省农电有限公司，下设72个市、县供电服务全资子公司。2018年，根据国网公司要求实施“瘦身健体”工作，72个子公司改制为13个子公司和59个分公司。

供电服务公司成立初期人员配置较少，管理力量较弱，无法充分发挥支撑供电所管理的作用；而供电公司专业部门对供电所管理延伸不够、精力投入不足，农电专业化管理落实不到位，造成供电所管理相对薄弱。另外，供电服务公司业务单一，收入全部来源于农维费，在农维费总量增速放缓的趋势下，难以支撑农电队伍收入水平持续提高。

因此，国网江苏电力做实做强供电服务公司，加强供电所统一规范管理，拓展农村供电服务范围，提升农电员工收入水平。

采取措施和典型做法

健全组织机构。按照实体化运作的模式，各市供电服务公司和县级分公司均设置综合管理部、安全监察部、运维检修部、营销服务部4个职能部门、1个综合管控中心和若干业务所，其中业务所与供电所对应设置，两块牌子、一套人员。同时，各供电服务公司成立了党委（个别党员不足

100人的设党总支）、纪委、工会组织，各业务所设党支部和工会小组。

配齐管理人员。供电服务公司领导班子编制5人（总经理、书记、纪委书记兼工会主席各1人，副总经理2人），管理和技术人员编制20~32人，并要求人员实际到位率不低于供电公司平均水平。领导班子和职能部门人员均为主业长期职工，其余人员均从优秀农电员工中选拔产生。

压实管理责任。明确由供电公司各职能部门对供电服务公司进行专业指导和工作考核，由供电服务公司对供电所实施统一管理，对农电安全生产、营销服务、党风廉政、队伍稳定负主体管理责任，供电公司职能部门负专业管理责任。省公司每年组织对各供电服务公司进行达标评价，评价结果与供电服务公司工资总额和企业负责人薪酬挂钩。

加强日常管控。各供电服务公司内部设置综合管控中心，运用各类系统对供电所业务进行集中监控，每日通报、每月分析营销服务、生产运维、综合管理等指标情况，定期开展供电所业务指导和现场检查，做到从发现、分析、解决问题到评估考核的全过程闭环管理。

拓展业务范围。不断完善提升供

电服务公司资质，开展电力施工和综合能源服务等市场化业务。依托供电服务公司的管理、技术、人才优势，支撑“全能型”供电所拓展业务范围。根据各供电服务公司市场化业务效益，相应增加农电工资总额，保持每年人均10%左右的收入增长。

取得成效

增强了农电管理力量。供电服务公司专门从事供电所业务和农电队伍管理工作，机构设置和人员配置基本满足工作需要，解决了市、县层面农电管理力量薄弱的问题。

提升了专业管理水平。供电服务公司在供电公司职能部门的指导下，统筹安排供电所专业工作，并加强日常管理和检查指导，起到了“平衡器”和“放大器”的效果，有力支撑了专业化管理延伸到供电所，避免了多头管理、各自为政的矛盾，实现了管理末端融合。

增强了农电员工归属感。实体化运作的供电服务公司不仅是用工主体，也是管理主体，避免了“假委托、真派遣”的问题。供电服务公司全心全意为供电所和员工服务，及时帮助解决实际困难，并积极拓展业务范围，不断提高农电员工收入，农电员工对供电服务公司的认同感和归属感不断增加。■

绩效引领强管理 创新支撑亮品牌

■ 国网山西右玉县供电公司

乡镇供电所是公司服务“三农”的一线阵地和窗口。提高乡镇供电所管理水平和服务能力，是供电公司服务全面小康社会建设的重要举措，为进一步加强供电所“基层、基础、基本功”工作，不断提高供电服务质量和水平，李达窑供电所立足实际，紧紧围绕加强乡镇供电所管理工作，按照网、省公司“星级乡镇供电所分级评定标准体系”，着力解决供电所管理工作中的难点问题和薄弱环节，深化专业延伸，加强综合管理，促进业务融合，不断完善供电所建设机制，实现供电所管理工作水平的持续提升。

李达窑供电所成立于1987年，位于右玉县城北部25 km处，供电所现有员工12人，其中全民工1人，供电服务公司员工11人，党员3人，平均年龄46岁。主要承担着右玉县2乡1镇1旅游区、113个行政村、0.5万户、2.7万人口的供电服务任务。2008年组建“小老杨”供电服务队，除服务本身供电区域外，还主动承担了杀虎口附近，内蒙古自治区6个村240多户居民，以及各类急难险重、重要保电、应急抢修、业务拓展等关键任务。

采取措施和典型做法

2017年，国网公司提出建设实现“全业务”“一站式”服务模式的

全能型乡镇供电所的目标。李达窑供电所结合实际，综合制定建设实施方案，按照“向上——典型引领文化铸魂，向下——培训提质管理固基，对内——创新支撑服务增效，对外——幸福团队电亮品牌”的建设思路，依托信息化支撑，创新绩效考核管理模式（一长三员专业垂直化绩效考核），降损攻坚补短板，构建三级供电服务网格（内、外勤班、台区经理和供电服务小组），推进营业厅功能服务转型，树立两个客户服务前端（“全能型”服务窗口和“全科医生”式台区客户经理），规范光伏电源点管理，亮旗攻坚树文化（建设班组幸福团队和黎明服务精准扶贫），成功创建了基础保障扎实、安全管控严密、业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位的具

有山区特色、三基管理全面落地的五星级乡镇供电所。

健全规范夯基础，构建网格化服务模式

构建三级供电服务网格。李达窑供电所结合实际，成立综合班及配电网营业班，开展台区经理竞标活动，划分网格责任区，设置供电服务小组，全面推行低压营配融合的“台区经理制”，推动网格化服务模式成为常态。同时，充分应用互联网+，推出“一人一码”和“一变一码”农电管理新模式，成立供电服务客户群，搭建黎明党员服务队微信公众平台，供电服务更加快捷与方便。

优化健全营配业务融合制度规范。根据供电所新的组织架构和作业模式，朔州公司统一明确了供电所两



个班组和典型岗位的职责，制定了14项日常管理制度和16项工作标准，重构了28个主要作业流程，以及日常考核办法等参考范本。李达窑供电所结合实际进行细化、完善，突出针对性和可操作性，切实保障了营配业务融合机制有效运行。

降损攻坚补短板，提质增效强管理

多年来，台区线损一直是李达窑供电所管理的薄弱环节，严重制约着该所星级、全能型创建工作的稳步推进。2017年伊始，李达窑供电所多次组织召开台区线损治理会议，学习贯彻上级单位降损精神，积极引导广大员工解放思想，转变观念，结合实际，进一步细化降损指标，签订《台区经理线损指标责任书》，明确时间节点和任务，层层压实责任，严格跟踪考核。经过3个月的努力，李达窑供电所的台区线损合格率达到95%以上，圆满完成了既定降损目标，0.4 kV综合线损率完成4.8%。“小老杨”QC小组《降低低压台区线损率》的课题成果，被授予山西省2017年优秀QC小组成果奖。

探索拓展促转型，强化供电综合服务能力

积极探索实施实体营业厅转型，实现“一站式”服务。拓展营业厅受理和直接办理业务范围，实行“全业务”受理，主要包括：低压新装、增容、业务变更、报修、交费、咨询等各类传统业务和新型业务。全面实施了兼业务咨询、受理、查询、收费为一职的综合柜员制，推行智能坐席，压缩柜台坐席数量，整合服务资源，打造“全能型”服务窗口。推行一证受理、业务办理、电费缴纳、信息查询等自助式业务，提升营业厅智能化水平，服务效率明显提高。

启用“星级”综合评价模式，推动营业厅综合柜员制不断深化。突出强化供电所内部星级评价，成立以所长为组长，营销服务员为考评员，所有营业厅柜员为评价主体的星级柜员考评组。建立综合柜员星级评价体系和评价标准，将综合柜员的业务能力、学历、技能等级及新型业务熟练程度等纳入评价体系，提升窗口服务

能力。实施星级柜员等级动态管理，星级资格有效期1年，1年后重新参加考试确定星级，取得资格的次月按相应等级享受待遇，每位柜员一年有1次申请星级资格评定机会。

发挥属地优势，拓展实施新型业务

配合右玉县光伏精准扶贫项目的实施，建立光伏客户服务群，积极服务辖区内乡镇府、村组织光伏扶贫工程，从业务受理到光伏并网，再到开票结算，为用户提供全流程服务。

创新光伏电源点管理，筑牢红色安全防线

近年来，农村地区光伏并网容量迅猛增长，新增光伏电源点密集分布。由于“孤岛效应”的存在，并网的光伏发电系统存在对临近线路反送电的可能，导致对低压台区配电网的安全运维产生影响。通过对上述问题的分析、研判，李达窑供电所确立了光伏电源点规范化、动态化、精细化管理的新思路。依托用电信息采集、GIS、PMS等应用系统，分析营配贯通采集数据，加强营销业扩流程管控力度，创新光伏并网点管理机制，强化业务协同运行，实现新增光伏并网点动态管理。经过3个月的努力，供电所光伏电源点“指南针”绘制完成。在图册的指导下，供电所在开展低压配电网运维检修时，通过对光伏电源点的全面辨识与预防，切实保证了作业现场安全在控、可控、能控，有效提升了低压现场作业的安全风险防控水平。该项成果目前已推广至朔州公司38个供电所，获得了山西省2018年优秀QC小组成果奖，同时申报了省公司的管理创新项目。

全能练兵多举措，“一专多能”塑人才

量身定制培训教材。针对供电所员工年龄、文化结构特点以及复合



型岗位业务要求，建立内外勤班组长工培训档案，编制营配业务融合形势下乡镇供电所岗位培训教材、台区经理、营业厅综合柜员工作手册，全面推广省公司基层基础试点经验。打造“全科医生”优势人才，着力培养“全能”综合柜员。选聘业务知识丰富、能力强的优秀人员为五星级综合柜员，充分发挥其主动性，以《营业厅综合柜员工作手册》《综合柜员业务指导书》为重点，通过培训、自学、互学及以考促学等多种方式，多维度带动其他人员自觉主动学习业务的热情。紧抓台区经理服务“短板”，开辟班组技能实训室。配置电能计量错接线分析、低压故障排除、装表接电等四类智能仿真实训设备，为“全能练兵”创造了良好条件。截至目前，先后组织对台区客户经理进行技能培训、轮训55人次。开办流动“大讲堂”。结合全年各阶段重点工作及工作特点，公司乡管部牵头，按专业及实际情况为供电所量身制作专业“微课堂”，组织营销部、运维部等专业部室专责不定期到供电所进行授课，采用“大讲堂”流动授课方式进行专业培训，有效提升团队整体专业技能水平。

推行专业垂直化考核，强化业务“协同运行”

坚持以《朔州市众辉供电服务公司绩效考核办法》为依据，推行以台区经理/综合柜员为责任主体，“一长三员”专业垂直化考核模式。供电所成立以“一长三员”为主体的绩效考核组，其中：运检员负责生产运维管理，营销员负责营销服务以及后勤管理，安全员负责指标监控及综合业务。通过对供电所工作的有效分配，保证了供电所各项工作实现专业化管理全覆盖。考核内容实行“4+6+

1“管理，分为四个专业、六大板块、1次评价。四个专业即营销、运检、安质、综合；六个板块即基础指标管理、派工管理、培训管理、投诉考勤管理、后勤管理、综合管理；1次评价即所长对“三员”管理工作评价考核。该绩效考核管理模式，通过按专业划分构建供电所管理层级，深化全员班组岗位职责，将原有的单层级所长考核责任制转变为复合型考核管理模式，极大的提升了供电所的专业业务协同运转能力，班组凝聚力得到进一步增强，为星级、全能型供电所的创建奠定了有力的基础。该绩效考核管理模式也荣获了2018年度省公司班组长创新成果优秀奖，并在省、市公司培训班上多次做经验交流分享。

亮旗攻坚树文化，优质服务铸品牌

注重发挥党组织思想引领作用，大力弘扬百折不挠、艰苦奋斗的右玉精神，并与“亮旗工程”紧密结合，突出强化供电所特色文化建设，着力培育幸福团队。李达窑供电所特有的“家、思、和”文化理念扎根每一名员工的心中，时时处处激励着大家创先争优当先锋。“家”理念保安全，制作员工“全家福”宣传栏，时刻提醒员工要“珍惜家庭，关注安全”。

“思”理念提素质，供电所多处设置读书角，以学促思让每位员工真正有所提升。“和”理念播幸福，供电所利用周日开设职工影院、班组聚会等，让员工感受到大家庭的幸福和温暖。也正是这个和谐幸福的团队，成就了“小老杨”这一品牌，“小老杨”黎明服务在精准扶贫、扶危济困等各个方面处处彰显着国家电网的优秀品质。所长杨波也被授予国家电网公司共产党员服务队优秀队长荣誉称号。

近年来，为响应国家、政府、公司开展脱贫攻坚工作的号召，他们积极

与供电辖区内政府组织紧密联系，建立便民服务台账，积极开展电力精准扶贫活动。截至目前，服务队已帮扶22个贫困村，为贫困户整改线路254户、消除用电安全隐患78处。同时，每年春节、中秋等重要节假日期间，秉承“小老杨”的优良传统，服务队还会组织农村献爱心、送温暖活动，到村里为贫困家庭、孤寡老人、留守儿童等送去关怀和温暖。服务队先后获得省、市级荣誉26项，其先进事迹被《亮报》《国家电网报》《中国电力报》《山西电力报》等多家媒体宣传报道。

取得成效

全能引路行无疆。李达窑供电所在星级、全能型创建过程中创新绩效考核管理、推动对外窗口服务转型、开展差异化全能练兵，打造出“小老杨”文化品牌，提出了“家、思、和”理念，全力推动班组幸福、全能型团队的建设。以所为家、爱所如家、国家电网企业文化的生根落地，将供电所员工的心紧紧的攒在了一起，心往一处想、劲往一处使。供电所各项管理指标持续向好，在为客户提供优质服务上，树立了企业真诚为民的良好形象。

作为供电企业的基层派出机构，供电所直面用户需求、市场变革和政府关切等诸多内外部环境，其“第一窗口”的作用不言而喻。下一步，李达窑供电所将继续按照“一六八”新时代发展战略，按照“向上——典型引领文化铸魂，向下——培训提质管理固基，对内——科技支撑服务增效，对外——互联互助擦亮品牌”的建设思路，全面推进星级、“全能型”供电所创建，努力形成可复制可推广的典型经验，以点带面，推动公司安全生产、营销服务水平的全面提升。■

“三维支撑”搭建“全能型”人才梯队

■ 国网山西原平市供电公司

国网原平市供电公司共有基层供电所13个，2017年，按照山西省电力公司统筹安排，选取三个供电所先开展“全能型”供电所试点建设，2018年，建设工作全面推进，在转型过程中，供电所员工“文化层次低、年龄结构大、业务技能单一、适应能力差”等问题十分突出，针对这一现状，原平公司立足建设“一专多能员工队伍”目标，积极探索，形成了以“多元培训提升队伍能力、鲶鱼效应激发队伍潜力、全景式文化培育队伍活力”的人才梯队建设模式，从能力、潜力、活力三个维度培养全能型人才，取得了显著成效。

“全能型”供电所建设中存在的问题

员工结构“一高两低”。公司供电所共有员工244人，员工队伍结构呈现一高两低（年龄高、学历低、技能低）的整体现状，平均年龄48.6岁，初中及以下文化程度124人，占比50.82%；技能等级中级及以下水平135人，占比55.33%。

人才激励“缺医少药”。创建“全能型”供电所，要求供电所员工掌握技能更多，承担的业务范围更广，在过去的薪酬待遇上缺乏行之有

效的激励机制，导致员工学习、工作积极性缺失。

采取措施和典型做法

“多元培训”提升队伍能力

主动适应“全能型”供电所建设要求，建立完整培训机制，着力开展全员、全专业、全覆盖的大培训、大练兵、大比武，通过集中授课、举办讲座、流动小课堂、拓展训练等灵活多样的形式，开展各类培训百余次，累计参训达1200余人，相较于统一组织的传统培训模式，其表现出覆盖面更广、形式更加灵活、针对性更强、员工参与度更高、成本更低、效果更好的特点。为缓解结构性缺员，培养锻炼复合型人才，提振供电所员工队伍精气神，做出了有效的探索，成效显著。

“应知应会”夯实基本功。公司组建了15人的内训师团队，针对供电所综合柜员、台区经理等新设岗位，紧密结合日常重点工作、关键指标、新型业务，编制营配业务融合岗位规章制度、业务流程“一本通”，台区经理、综合柜员岗位口袋书，《应知应会100条》等，以电教集中培训和技能实操培训相结合，开展运维检修技术、营销服务技能、系统应用、新

型业务知识交叉轮训，轮训覆盖率、合格率、新型业务应用率均达100%。严格实施对台区经理和综合柜员的上岗前考试，对成绩合格者予以资格确认，实现持证上岗。

“上挂下派”锤炼专业人才。采取师带徒、高手带新手等一对一、一对多结对帮扶模式，抽调供电所“三员”（安全质量员、运检技术员、客户服务员）到机关部室跟班实习，专业部室技术人员到供电所挂职锻炼，结成6个专业互助组，每月至少5个工作日进行交流学习，有效促进专业互动，取长补短，进一步增强了专业之间横向沟通和上下级之间纵向协调，有效提升专业管理水平和工作质效。

“点餐送餐”满足个性需求。深入基层供电所开展调研，利用微信平台即时交流，广泛收集员工培训需求，开展“两不拘、一侧重”的“点餐送餐”式培训，即不拘形式，将课堂设立在作业现场、办公室等贴近岗位的地方，机动灵活地开展培训；不拘内容，培训内容覆盖专业技能、工作方法、企业文化等方面；一侧重，培训侧重解决日常工作实际中的实际问题。公司内训团队根据供电所提出的培训需求，组织培训师进行现场“送餐培训”，有效提升了员工参与

培训的积极性和培训的针对性、实效性。

“集腋成裘”激活微课堂。利用微信平台设置“原电每日微课堂”和“技能交流群”，将公司编制的培训课件、标准化作业指导书、基础知识应知应会等上传到“微课堂”，实现培训知识实时共享。将专业微课、实训流程、最新资讯等内容，利用微信向台区经理、营业厅综合柜员进行推送，帮助员工随时随地下载和学习，实现点对点智能互动培训模式。开展每日一题、每周一课活动，交流自己在工作中的好做法、好经验，供大家学习借鉴。

“鲶鱼效应”激发队伍潜力

人才应用引入星级评价。在人才的选拔聘用上大力实施岗位竞聘星级评价管理体系，制定五档星级员工评价标准。职业素养由供电所根据员工工作责任心、日常工作能力、工作业绩和重点工作完成情况等对员工进行考评打分；其它方面由公司结合技能大赛个人成绩统一组织实行动态考评，根据考评成绩综合排名定级，同一岗位星级最高的优先推荐更高一级岗位，如有岗位空缺，直接推荐上岗，无岗位空缺推荐成为晋升岗位备用，综合考评不达标者下调星级，优胜劣汰，充分激发员工的上进心，提高工作质效。

绩效管理实行量化考核。建立绩效量化考核体系，突出抓好供电所同业对标指标和重点工作管控。公司从安全生产、营销服务、综合管理三大板块，细化供电所69项同业对标关键指标，设定A、B、C三个段位，每月对供电所进行考评排名，实现绩效工资段次化。A段供电所按计划绩效上浮8%，C段供电所按计划绩效下浮8%；个人绩效管理按基本绩效加浮动绩效

对员工进行量化差异考评，基本绩效占总绩效70%，主要用于考核员工技能水平和岗位职责范围内基本工作完成情况，浮动绩效占总绩效30%，采用加分制，实行浮动考核，主要用于奖励员工指标和重点工作完成情况；绩效考评结果同时还作为员工年度评先评优、人材选拔的重要参考依据。

“全景式”文化培育队伍活力

积极培育防控结合、亲情加持的安全文化；党建亮旗、争先创优的进取文化；全能培育、绩效保障的人才文化；快乐工作、幸福生活的健康文化；精诚团结、协同共进的和谐文化。逐步形成了“以人为本、爱岗敬业、传承守正、革故鼎新”的特色文化体系，不断正源、正思、正行，勇于创新、创效、创优。

“安全文化”托底队伍建设。让安全与亲情相结合，安全与孝道相结合，安全与自我成长相结合，在供电所设立文化墙、班组园地、安全警示镜，在每个台区经理的个人工器具柜上张贴家人照片与安全寄语，让“大安全”理念浸润人心，逐步形成了防控结合，亲情相融的安全文化。

“创新文化”孵化岗位成才。以职工创新平台、问题研究中心、信息交流桥梁为功能定位，设立创新工作室，提出“发现问题就是能力，解决问题就是创新”的创新宣言，形成“人人能创新、个个出成果、班班有亮点”的创新创效协同机制。近年来，员工自主设计开发了“带电安装驱鸟器工具”“近电报警器”“E+1”体验式服务等12项管理、技术创新成果，特别是“营销业务仿真培训装置”“便携抢修工具箱”等被山西省综合能源公司优化推广，广泛应用于全省基层供电企业。

“和谐文化”凝聚员工合力。

在供电所建设读书角、职工之家、文化活动室等，评选供电所“最美员工”“十大孝心员工”，发掘员工身上的闪光点，开展“阳光心态，快乐工作”主题宣讲，处处把员工的幸福感放在第一位，从内心激发员工的工作成就感、自我价值感。

取得成效

队伍素质显著提升

通过应用“三维支撑”人才梯队建设模式，充分激发了员工的积极性和创造性，个人潜能被充分挖掘，人员的综合素质、生产效率和服务水平有了明显提升，员工对公司的归属感和主人翁责任感增强。

经营指标屡创新高

服务时限实现了“三个缩减”

（供电所低压故障报修减少26.5%；平均到达现场时间缩短至28 min；平均故障处理时长缩短12 min），基础管理实现了“四项突破”（台区线损合格率97.81%；采集成功率99.93%；营配对应一致率、台账准确率100%；“网上营业厅”低压业扩办理率100%，缴费率86%），新型业务开展了“五项应用”（具备了电能替代推广、电动汽车充电设施运维、光伏发电代维、英大保险、国网商城等新型业务办理条件），同业对标跻身省公司先进行列，取得了前所未有的成绩。

企业员工和谐共赢

优秀的企业文化增强了企业的向心力和凝聚力，高效的人才激励制度充分激发了员工的活力和动力，精准发力的多元培训使得员工实现了自身人力资本的增值，员工将获取的新知识和技能运用到新的工作中去，企业得以迅速发展，企业实现自身价值的同时，也为社会创造了价值，员工、企业、社会实现了和谐共赢。■

构建乡镇供电所差异化绩效考核管理模式

■ 国网宁夏银川供电公司

国网银川供电公司郊区农电分公司现管辖13个乡镇供电所，辖区包括银川三区域郊和永宁县一部分，承担6个国营农场、7个乡镇、70个行政村、688个自然村，负责近10万户工、农业生产和居民用电客户的供电任务。

3年来，银川郊区农电分公司不断深化星级乡镇供电所和“全能型”乡镇供电所建设工作，已建成1个“五星级乡镇供电所”、6个“四星级乡镇供电所”和6个“三星级乡镇供电所”，全面构建了“全能型”乡镇供电所的现代供电服务重要支撑体系。

存在的问题

现状分析。乡镇供电所是国家电网公司服务国家乡村振兴战略、服务新时代“三农”的前沿阵地，是最基层的生产营销服务单位。乡镇供电所安全生产、营销服务、综合管理质量的高低和农电员工队伍的稳定，对公司树立与履行社会责任央企形象会产生直接影响。

郊区农电分公司所属乡镇供电所普遍存在整体缺员或结构性缺员，供电所工作环境较差，工作业务量大，加之部分供电所自然条件恶劣、人

文环境多样、地处移民扶贫地区等原因，供电所在安全生产、优质服务和队伍稳定方面问题比较突出。

问题1：供电所员工队伍工作积极性不高。供电所工作任务重、人员少、员工综合业务素质相对较低，特别是农电员工缺乏工作激情，企业归属感不强，员工队伍不够稳定。

问题2：农电工薪酬分配与工作绩效、业绩考核仍需完善。农电工薪酬目前由宁夏公司进行核定，虽实现了地市公司范围内的统一，但存在以下问题：一是各地市单位对农电工绩效考核政策理解不尽相同，因此在制定和执行中存在较大差异；二是部分地市公司制定的农电工绩效考核制度不科学，存在一些政策性平均分配的趋势；三是缺乏双向激励机制，造成“绩效考核就是扣分扣钱”的误解；四是缺乏合理的透明度，起不到薪酬激励作用。

问题3：安全生产、优质服务工作及经营管理水平需求提高。由于每个乡镇供电所管理用户、运行维护设备各不相同，日常工作量较大的供电所员工不仅负责的农电客户的供电服务多（主要指运维、抢修、抄表、催费、同业对标

和“互联网+”工作），同时担负供电所的线路设备巡视、故障抢修、设备检修、夜间值班等工作任务也很重。面对繁杂的日常工作，工作任务重的供电所，员工用于安全生产、运行维护及营销服务等精力远高于客户少、设备少的供电所。

问题4：乡镇供电所同业对标工作与单位要求还有差距。公司精益化管理的不断发展，对生产和营销指标提出了越来越高的要求，但由于主客观原因，供电所同业对标工作始终需不断加以提高改进。

问题5：原奖金结构的设计存在较大缺陷。一是奖金的固定部分比重大，绩效考核评价的弹性小，非岗位绩效考核的固定部分可达80%以上，奖金分配激励力度小，员工关注度不高。二是供电所的整体工作和业绩无法衡量，农电员工收入差距与其工作价值不能相对有效地衡量出来。三是工作量相对较大的供电所农电员工付出、创造的结果与其收入没有直接对等关系，奖金与员工价值失衡。

管理短板。短板1：供电所奖金兑现总额基本按所平均分配。

问题描述：改进前，不论乡镇供电

所的规模和工作量如何，供电所月度、年度奖金是按固定公式考核兑现计奖。

结论：供电所月度、年度奖金考核兑现，仅依据“供电所考核分系数”拉开实得奖金的档次，不能充分体现“多劳多得”的分配原则。

短板2：乡镇供电所同业对标工作的目标管控缺乏激励性的绩效改进。

问题描述：改进前，按照各供电所在每期同业对标工作中的段位、排名结果，以C段结果作为平衡点进行绩效激励。

结论：将供电所同业对标段位结果作为关键绩效指标（KPI）考核的固定平衡点，不利于调动供电所补短板、提段位的主动性和积极性。

采取措施和典型做法

工作改进的方向

改进思路。针对乡镇供电所的现状，郊区农电分公司借鉴“关键成功因素（KSF）”薪酬绩效模式，对所属乡镇供电所的绩效考核综合评价体系加以改进。

改进目标。分类对比考核。以所属供电所管理设备数量（公、专用配变台区数量、10 kV及以下配电线路长度）、服务客户数量和供电所所处的地理环境等为绩效考核参数，将“供电所考核兑现计奖公式”中的“供电所单位系数”分为三个档次，保证供电所之间工作任务的可比性和绩效考核的科学性。

横纵双向对标。通过供电所之间指标结果数据的横向对标分析，确认对标段位考核分值，促使供电所不断进位、提升管理水平；通过供电所指标结果历史数据的纵向对比分析，动态确定关键成功因素的平衡点，评价供电所管理提升效果，引导供电所寻找短板、突出重点，不断持续改进，

促进各项指标提升。

工作改进原则

绩效考核管理改进设计原则。以工作任务类考核、指标类考核和专业类考核为主线，以全面落实工作任务和同业对标指标提升为重点，建立全方位的绩效考核管理体系，通过绩效考核管理体系运行，全面深化过程管控，强化同业对标引领作用，加大对供电所的激励和约束，有效推动供电所业绩目标的完成和各项重点工作的顺利开展，促进公司整体绩效稳步提升。

绩效考核坚持的基本原则。绩效考核坚持以下基本原则：坚持细化深化、突出量化；坚持多劳多得、权责对等；坚持公开、公平、公正、客观；坚持激励与约束相结合。

改进的典型做法

完善绩效管理的组织保障体系。在绩效管理的实施过程中，郊区分公司主管经理负责，综合管理部牵头，各部门紧密配合，组成绩效管理组织体系。

综合管理部为绩效管理的日常机构，主要承担绩效管理理念宣传，监督和辅导建立指标体系、实施绩效评价，汇总评价结果以及制定薪酬发放标准等职责；负责各供电所绩效指标的分解、制定及对供电所绩效管理情况的汇总、评价和分析；各供电所主要承担本供电所绩效管理的具体实施，包括所属员工绩效指标及标准的制定、绩效执行情况的统计及分析、供电所绩效汇报及评价、绩效沟通及反馈、绩效奖励的兑现。

优化绩效考核管理流程。同时郊区分公司成立由各个部门领导和专责组成的绩效管理和同业对标工作小组，以每月为评价周期召开分析会，主管领导亲自参加，对绩效管理的进展情况进行分析及阶段小结。为了加

强对绩效管理的领导，郊区分公司增设了绩效管理及薪酬分配岗位，设专人负责绩效管理工作，为绩效管理的开展提供了组织保证。

分步骤开展绩效考核设计改进

第1步：供电所工作量分析。开展供电所工作量分析，是对郊区农电分公司所属供电所所从事的工作内容和承担的工作任务进行清晰的界定。在全面了解获取供电所管理设备数量、服务客户数量和供电所所处的地理环境等详细的参数信息，对所属供电所的工作内容和业务范围进行描述和研究后，确定“供电所单位系数”的档次，以衡量供电所的实际工作量。

统筹考虑供电所的差异性，根据郊区农电分公司总户数、高压线路长度、低压线路长度、公用配变数量、专用配变数量，与各供电所上述设备的占比，加距离公司的公里数之和，计算各所总得分。如：某项占比值为10%，则计10分；距离公司20 km，则计20分。

依据测算结果，确定各供电所的档次、系数和数量。

综合考虑供电所工作性质、工作内容、工作强度、工作量等因素，“供电所单位系数”的设置依据供电所“工作量”的变化情况，每年度滚动修订一次。

第2步：选取关键绩效指标。关键业绩指标主要来源：直接选取《宁夏电力公司乡镇供电所同业对标指标体系》中生产管理和营销管理的11项指标作为考核供电所的关键绩效指标（KPI），以便于衡量供电所的整体工作和业绩。

第3步：设立考核权重。结合供电所月度工作落实情况，按照满分100分配权重。在计算考核得分时，分别对工作任务及指标类（包括基础建设与管理、安全管理、运维管理、营销

管理、供电服务和管理创新)、同业对标类两部分考核设定不同的权重系数,按月度计算考核得分。根据上级重点工作安排,郊区农电分公司可结合自身实际和特点对供电所考核得分体系进行补充,对于需要考核的增量业务,其加、减分项不分配权重。

供电所考核得分系数(A1)=工作任务及指标类考核得分×80%+分公司对供电所季度业绩考核得分×20%+其它增量业务考核得分。

第4步:分析历史数据。按照宁夏电力公司同业对标得分、排名、段位的取值规则,经统计分析,郊区农电分公司所属13家供电所,位于C段的共50家,高于位于其它段位的供电所。

虽然改进前已也确立了奖惩兑现机制,将供电所同业对标结果纳入月度绩效考核兑现,但以C段结果作为平衡点(不奖不罚),使原本有希望获得更高段位的供电所抱持了“不求加分、但求不扣分”的心态,连续数月不思进取,影响了本所和郊区农电分公司对标成绩。说明原对标考核体系存在管理漏洞,不利于调动供电所对标积极性。

第5步:选定关键业绩领域的动态平衡点。鉴于以固定C段结果作为平衡点进行绩效激励方面的问题,需要将供电所同业对标关键业绩领域的平衡点重新修订为C段动态平衡点。同时,对供电所同业对标的各段位及排名结果连续出现的频次进行双向奖惩兑现激励。具体如下表所示:

设立动态平衡点的优点在于:遵循SMART原则,考核目的明确、具体,考核结果可衡量、可评估,考核目标可实现,考核过程具有现实性和关联度,考核时限能检视;主辅相承,定量为主、定性为辅,先定量后定性;平衡联动,目标组合、周期编排、激励模

式、指标特性、公司需求;聚焦关键,数据说话、结果导向、效果付费、价值分割、薪酬分块。

第6步:测算结果。不计考核得分,按供电所分档情况测算,各档次之间供电所人均奖金相差75元,最高档与最低档之间供电所人均奖金相差150元。

各档次之间供电所所长奖金在高、中、低分情况下,相差115元、90元和70元不等。

推行绩效管理

完善基础管理,建立绩效管理指标体系。建立“以同业对标为抓手,以绩效管理为主线,分公司、供电所、员工三位一体”绩效管理体系,把绩效管理推广到供电所绩效和供电所管理人员、班组长的考评中。以郊区分公司业绩评价指标和同业对标指标分解为基础,对影响郊区分公司业绩目标完成和同业对标指标的关键因素进行分析和分解,对分析出的关键因素作具体的量化描述和详细的定性描述,从而完善了供电所层面的绩效管理方法,并建立供电所绩效与班组长绩效的联动机制。同时郊区分公司还建立有效的约束机制,郊区分公司与供电所、供电所与班组、班组与员工分别签订《绩效合约》,以确保绩效管理工作的有序开展。

转换角色,注重客观。在对员工的评价上,过去一般都是由所长依据平时员工的表现给出评价,这里包含了一定的主观因素和影响的成分,不能客观的反映一名员工周期的工作情况,也容易引起所长与员工之间的矛盾。现在对员工的绩效指标制定时必须依据SMART原则,评价标准必须尽可能量化或者可衡量为员工的评价分数附上得分依据。经过双方的沟通确认,在通常情况下,一名员工根据自己本月的工作情况自己就能给出自

己的基本的得分情况。通过量化指标和纵向、横向评比,确保了员工评价的客观性和公正性。依靠业绩评价能力,依靠业绩实施奖励,在供电所所长和员工之间,逐渐养成以工作绩效为导向的沟通、反馈、改进的良性互动关系。

规范绩效管理流程。绩效管理实施之初,为了规范行为以便形成习惯,评价周期为一个月。随着工作的开展,逐渐暴露出因评价周期过短,有些长周期工作没有充分开展,效果不容易在短周期内显现出来的弊端。经过逐渐摸索,由公司与供电所沟通约定一个最合理的评价周期,评价模式采取了关键绩效指标与工作量化指标任务纵向、横向评比结合的模式,既有利于员工工作计划的实施,同时也有助于工作总结。

绩效评价反馈和结果运用。由综合管理部和专业部室对供电所绩效评价结果进行收集、分析、评价,及时将评价结果反馈给供电所和员工,再通过所长、员工之间的沟通,建立绩效面谈制度,指导员工进行自我完善,持续改进,确保一些关键指标、重要工作任务的可控在控,从而保证郊区分公司目标顺利完成。

每个供电所建立绩效评价信息库,充分运用绩效评价的结果进行双向激励。当期评价结果直接作为核定供电所和员工奖金发放的依据,业绩差别直接体现为奖金收入的差别。评价结果则与供电所、班组、员工年终评优评先和晋升相结合。在供电所所长、班组长调整过程中,充分运用绩效评价结果,对绩效评价长期和多次评估为最优的人员,新提拔到所长、副所长、安全员和班组长岗位上。人才的价值在绩效评价中得到了很好的体现,极大的调动了员工的积极性。■



多措并举提升服务水平 全面推进“全能型”乡镇供电所建设进程

国网宁夏固原供电公司

“全能型”乡镇供电所推进基本情况

固原供电公司在开展“全能型”和星级乡镇供电所创建中，以国网公司建设要求为根本，以打造“业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位”的“全能型”供电所为目标，着力构建农村网格化服务格局和快速响应的服务前端，供电所服务质效全面提升，全面推进“全能型”和星级乡镇供电所建设。为了能够将该工作顺利推进，各县公司多措并举，紧紧围绕“双创”开展工作，在创建过程中涌现了许多创新工作亮点，有的工作经验经专业部室认定后在我公司予以推广，在“全能型”供电所和星级供电所建设中起到了良好的管理作用和社会效益。

集中检修提高效率，末端业务融合提升服务水平

组建应急抢修中心

三营分公司抽调基层供电所技术经验丰富、熟悉线路设备状况，并具有独立完成复杂作业能力的农电员

工；对营销系统及运维采集技术相当熟练的营销人员，组成农电应急抢修中心。

在“常态”期间。应急抢修与设备巡视合二为一，开展对各供电所监察性巡视，全面掌控辖区内线路设备舆情动态。参与农网建设工程的前期设计、安全施工、工程质量监督及竣工验收工作。同时设立值班座席员和调控值班员，负责接收95598指令、供电所营业窗口服务信息、供电服务群服务信息、供电所报修电话。在线监控、抄录运行中线路设备参数，及时策应异动报告，监督执行95598反馈工单，并配合运维监控实时监控供电所窗口工作动态。运维监控以问题为导向，完全摒弃供电所条块分割的单一管理方式，通过每日督办单元任务的收发，完成供电所用电信息采集业务难度作业的流水处理，实现用电信息采集业务集约化闭环管理。

在“非常态”期间。应抢中心作为固原市电网应急抢修的后备力量，参与固原市区电网的应急抢修工作。按照农网故障级别，下达抢修指令并组织队员集结，按照事故处理预案开

展抢修工作。参与各供电所站对配电线路及设备重大及危急缺陷的消除；完成各类重大保电任务；履行对政府的基础建设、扶贫开发、新农村建设等需要的应急电源的接入工作；负责辖区所有配电设备、线路的倒杆、断线、设备烧毁、电缆故障等非停事件的及时处理；在防汛期间组织各供电所进行线路、设备特巡，做好汛期故障抢修指挥并直接参与抢修工作。

在日常管理期间。强化应急联动，在强化标准化快速抢修业务培训、规范标准化快速抢修现场作业行为、提高故障抢修质量和效率的同时，实现应急抢修扁平化管理，达到组织精干敏捷，管控集中有力，信息沟通顺畅、响应快，决策管理效率高的队伍。整合了多功能岗位，缩短工作流程，形成业务融合协同效应引领管理提升。应急联动既保证了三营供电公司运检、营销专业的横向协同，又纵贯协助农电二级故障响应，为固原供电公司农电一级故障响应提供坚实的后备力量，同时垂直发挥农电三级故障应急响应和四级故障联动抢修功能。

推进营业厅转型，打造全能型服务窗口

结合窗口建设实际，创新开展“31666”窗口特色服务。一是围绕微笑服务、收敛脾气，采用礼仪专家集中培训和晨会，训练礼仪接待标准。内容涉及礼貌迎宾、文明用语、站（座）姿标准、鞠躬敬礼、手势引导、耐心解答、目光注视、耐心解答、语气高低、服装仪表、电话接听、一次告知等12个专题培训，打造国家电网窗口人员标准礼仪形象。其中：晨会内容包括对前一天窗口问题总结、交接故障抢修进度、当日窗口主要工作任务等。二是加强交际能力锻炼，内容涉及人际关系的作用、人际沟通的原则、人际沟通的技巧、人际冲突形成的原因、解决人际冲突的方式、预防破坏性人际冲突等6个专题。提高人际交往能力，保持阳光心态。三是强化职业道德自律，抓员工职业道德教育，教育员工视道德为内心的法律，自觉养成良好的道德习惯，提高窗口人员思想境界。从根本上减少类似于道德失范的现象发生。举办“道德讲堂”，讲身边人“服务之星”成俊学、刘锋，“诚信之星”海正礼、金晓东先进故事，在广大员工传承身边人道德的力量。真正实现让客户走进营业大厅，就能强烈地感觉到道德的力量和文化魅力的感染。

坚持效率优先，以客户为中心，以问题为导向，以营业厅为平台，强化横向业务协同。优化业务环节，提升员工职业道德水准，弘扬企业精神，维护企业形象。一是从“抢修队伍保障”“信息传递保障”两个方面完善服务配套职能。通过首问负责，发挥“一站式”故障抢修职能，协同完成业务分类、工单处理，客户回访、服务评价，提高客户服务质量和

速度。准确、及时收集传达、流转客户需求服务信息，拓展后台支撑前台服务功能，提升前台和线后“一体化服务”的协调联动水平，保证预约服务准时办、来电信息马上办，从细节上办好客户的关心事。二是延展服务民生平台，深化“互联网+”业务，整合“掌上电力”App、“电e宝”，推广电费远程充值业务，推进业扩报装线上受理，降低用户办理业务临柜次数。充分依托“政企联动·村企共建”实践指导，通过供电服务“进村入户”活动，窗口与台区客户经理双向互动对接“供电服务群”服务信息，快速响应“马上办、网上办、一次办”。三是实现台区服务“一次到位”。台区经理作为服务主体、工作主责、设备主人，保证微信联络、窗口来电、“1+5”一体化应急管理平台指令“一点通”，实行首问负责制、快速响应制、首到责任制、现场办理制、设备巡查制、问题报告制，进一步靠近客户、靠近设备，变被动服务为主动服务，变单一服务为综合服务，快速响应客户需求。四是建立台区经理、窗口激励机制，配套开展“双十佳”（十佳服务之星，十佳台区经理）竞赛活动，挖掘服务潜力，以切实措施，从员工内心深处提高对客户服务的意识。

小便签打通优质服务大通道

为响应客户诉求“一次到位”，供电所坚持“一切以客户为中心”的原则，彭阳分公司用《客户诉求记录便签》和《客户诉求记录本》代替原来的《客户来信来访记录》，变“被动服务”为“主动服务”，变“单一服务”为“综合服务”，将“管理末端”转变为“服务前端”。有效利用《客户诉求记录便签》现场记录客户的诉求，并根据记录的情况及时对考核的诉求进行答复反馈，同时用《客户诉求记录本》详

细记录(诉求内容、受理过程、答复/处理结果等)，以便监督检查促使工作闭环。这进一步畅通了客户的诉求渠道，有效防范了投诉事件的发生，提升了优质服务水平。

加强台区经理与客户之间的联系

以隆德分公司神林供电所作为示范点，创新开展台区经理与客户之间的联系沟通。结合营业大厅服务功能区，在用户书写台位置，为每个台区经理制作了服务卡片，并对应台区经理微信二维码和服务台区，方便用户业务办理、咨询时随时查找和扫码。微信不再简单是个人的聊天工具，而是每个台区经理干好工作的“秘密武器”。每个台区经理主动联系辖区客户建立村队供电服务微信群，把村队干部、所有客户拉进服务群，及时通过微信群发布业扩报装服务流程及所需资料，答复用户咨询，更好方便台区用户及时了解信息及用电需求。避免因计划停电、临时停电、故障停电等信息不对称造成的各类投诉实现与辖区客户点对点、面对面的服务，增强服务能力，提高服务效率。

取得成效

将原业务接洽、收费员两个岗位整合为营业厅综合柜员，实行“一岗受理”，实现窗口服务一次到位。

通过推行的台区经理制和综合柜员制，拓宽了营业厅受理和直接办理业务范围，建立健全以客户需求为导向的内部协调沟通机制，融合业务咨询、受理、查询、缴费等职能，建设“全能型”服务窗口，实现“一口对外”服务和“一站式”服务，员工“就近响应、协同跟进、现场对接、协同处置”的意识不断增强，处理故障、隐患的效率和质量大幅提高，服务客户的主观能动性大大增强。■

差异化管理 专业化引擎 助推“全能型”乡镇供电所建设上水平

■ 国网山东省电力公司聊城供电公司

国网聊城供电公司是国网山东省电力公司直属大型供电企业，担负着“江北水城”聊城市4区、7县（市）的供电任务。公司现有11个职能部门，6个业务支撑和实施机构，7个县供电公司，18个集体企业，全民职工4231人。2017年，公司实现售电量14437 GWh，电网最高负荷创3.55 GW的历史新高。聊城市行政区划135个，其中乡镇103个、街道办事处32个，全能型供电所优化前共设置供电所135个。根据《国网山东省电力公司供电所机构优化设置方案》，结合供电所工作实际，优化调整后供电所总数为100个（其中Ⅰ型供电所20个、Ⅱ型供电所50个、Ⅲ型供电所30个），服务站17个。

供电所是供电企业的前沿窗口，是服务人民群众对美好生活的向往和优化营商环境的前头堡，建设一批“全能型”乡镇供电所是供电企业发展的历史使命。鉴于国网聊城供电公司基层供电所普遍存在人员力量薄弱，员工专业水平差，设备配置标准低，服务保障能力不强，市场竞争能力弱等现状，使“一口对外”及“互联网+”优质服务等无法高效落地，制约了供电服务能力和市场竞争力的提升，国网聊城供电公司基于电力

体制改革深入推进，售电侧和增量配电投资业务放开的新要求，积极贯彻国家电网有限公司、省公司有关深化“全能型”供电所建设工作要求，为达到业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位“全能型”供电所建设目标，提出了“差异化管理，专业化引擎，多措并举，专项行动，助推供电所建设上水平”的工作理念与创新做法，取得了良好成效。

采取措施和典型做法

因地制宜，差异化管理，促进供电所协同发展

按照供电所服务区域、管理范围等基本特征，对全市100个供电所进行分类，共分为4类，包括：乡镇供电所

（农村供电所）、城郊供电所、园区供电所和区域大所。每类供电所因特点不同，在保证供电所全部服务功能的基础上，对供电所实行差异化管理（如表1）。

针对不同类型的供电所，科学制定差异化的《“全能型”供电所建设与管理工作方案》共4套，宣贯、普及、落地实施。乡镇供电所主要突出营配末端融合、实行台区经理网格化管理，培育挖掘潜在农村电力市场；城郊供电所主要是增设大客户服务小组，巩固现有客户，力争容纳更多的高新企业随时在该辖区创业发展；园区供电所主要是增设园区工作小组，积极参与各类园区的配售电市场竞争，按照省公司提出的方案加快业扩



表1 辖区供电所分类

序号	供电所类别	基本特征	备注
1	乡镇供电所（农村供电所）	以农村低压客户为主，服务面积大，管理客户多，市场相对稳定	79
2	城效供电所	位于城乡结合部，商铺和租房居民客户流动性快，市场前景好、波动性大	10
3	园区供电所	辖区内有省级及以上工业园区，发展潜力大，市场竞争激烈	9
4	区域大所	辖区包含城郊、市区与工业园区，直接对接当地政府（县级单位）	2

工程进度；区域大所主要是设置中心供电所，形成“1+N”的“大所带小站”组织模式，保持存量优质客户，积极拓展潜在客户。

理清界面，专业管理，促进供电所均衡发展

编制了《市县一体化管理供电所业务及费用列支分工表》，理清各专业部门对供电所业务管理和费用管理职责。将涉及综合类、生产类、营销类、安全类四大板块的供电所业务部室职责条目化。综合类业务将星级、全能型供电所建设、供电所修缮、办公用品、食堂补贴、生产服务用车等17项内容的专业管理职责分别落实到营销部、后勤部、办公室、党委组织部等部门；生产类将低压台区维护、配网抢修、线路和台区消缺等12项职责明确；营销类将营业厅管理、低压线损、营销设备、95598工单等8项内容职责明确；安全类将安全综合业务、安全工器具和劳保用品采购、客户家电损坏处理等8项职责明确。确保在供电所遇到分工表中的相关问题，第一时间找到专业管理部门，杜绝专业部门间扯皮推诿现象，充分发挥各部室“引擎”作用。

创新机制，包保帮扶，促进供电所健康发展

建立公司领导、中层干部包保帮

扶供电所工作机制，成立包保机制办公室，每个公司领导包保2~3个供电所，公司职能部门中层每人包保1个供电所。坚持以问题为导向，公司每月至少到供电所调研一次，部门中层每周到供电所工作一天，“四送三关注”（送思路、送管理、送方法、送温暖，关注存在的问题关注发生变化、关注取得的效果）执行有力，包保机制办公室每月召开一次会议，查找和研究解决供电所存在的难点问题和薄弱环节，对于难以解决的困难和问题，上公司总经理办公会研究，着力解决供电所配电运检、营销服务、基础管理等工作中存在的突出问题和矛盾，充分发挥公司管理层“导航”作用。

多措并举，专项行动，促进供电所快速发展

开展“两随机一抽查”活动。通过随机抽查供电所所容所貌、班前（班后）会、劳动纪律、抢修值班、派工单、“三库”管理、综合管控平台的使用等日常业务工作质量及供电所线损、电费回收、电价执行、投诉等核心指标的管控，进行问题晾晒、督办，督促供电所加强基础管理，并按照规范化管理要求保持常态运行。

建立各部门联席会商机制。公司各部门共同研究解决影响供电所管理提升的困难问题。统一规划供电所全

员能力提升培训方案，利用软视频、集中培训、班组大讲堂等形式，各专业根据基层实际需求开展能力提升培训。结合市县实际，开展供电所基础管理整治、供电所服务“百日攻坚”专项活动。各专业梳理供电所需要做的日常工作，编制供电所业务明白纸及窗口人员百问百答，让供电所明白每天干什么、怎么干、做到何种程度。结合“全能型”供电所建设和党建工作要求，编发《供电所基础管理标准》和《国网聊城供电公司供电所文化建设图例》，统一供电所场所功能区域和标准图版格式。编发《信息化条件下乡镇供电所资料汇编》，落实供电所“一套”资料。每月开展供电所指标分析，各专业专工针对影响供电所指标的小指标进行重点解读、指导和帮扶供电所提升。

落实基础提升“三项工程”。一是改善生产营业条件。全面落实省公司全能型供电所配置资金，实现供电所办公计算机、打印机、工器具（机）、综合监控平台和体验式营业厅基本设施等按标准配置到位，1/2数量的台区经理配备移动作业终端和记录仪。开展设备配置使用情况专项督导，全面梳理全能型供电所设备配置、安装、使用等环节，明确光明服务公司、营销部、供电所在各环节的职责，形成会议纪要下发落实，确保省公司配置设备全部在供电所落实、应用。莘县徐庄供电所试点建设全省首个装配式供电所，公司已建成6个、在建10个国网典设供电所。二是加强信息化支撑。加快推进“互联网+营销服务”“互联网+配电运检”应用，30个供电所建成智能安全工器具库房和标准化备品备件库房，实现工器具出入库系统化管理；所有供电所均完成计量库房改造，配备周转柜，

实现计量表计自动化出入库配置。供电所综合业务监控平台全面部署上线,实现与供电服务指挥平台、台区经理移动作业终端的“两个贯通”,以及与“三库”系统的互联互通,全面支撑网格化、片区化供电服务。三是多维度开展员工培训。本着客户需要什么就培训什么、应该掌握什么就培训什么、工作能遇到什么就培训什么的原则,开展台区经理和综合柜员素质能力提升轮训,达到台区经理掌握营配业务相关知识和技能,部分业务骨干掌握新型业务技能。依托《国家电网有限公司全能型乡镇供电所岗位培训》系列教材,配合省公司完成教材微机题库和“全能微练兵”手机App,分别满足台区经理和综合柜员工作时间和工余时间不同的培训学习需求。开展供电所优化营商环境培训班,统一划定工作中不可碰触的“红线”。

取得成效

全能型供电所建设获省公司认可

强化顶层设计,充分考虑服务区域、服务半径、服务户数等因素,划定589个供电服务网格,全省率先完成台区经理“网格化服务”全覆盖。省公司首批试点评定1058名星级台区

经理,获评省公司五星级台区经理33名,总量居全省第三。打造一岗多能专业服务队伍,得到省公司各级领导肯定,在省公司营销农电工作例会上公司作专题发言。省公司全能型供电所专业知识两次抽考分获团体第九、第三。公司累计建成国家电网有限公司五星级供电所1个,省公司五星级供电所14个,超全省平均数0.9%,申报通过率保持100%,星级供电所评价指数持续位于全省前列,促使基层员工多学、多看、多思,充分发挥供电所“窗口”作用。

全能型供电所业务末端融合高效运行

优质主动服务高效运行。充分利用“互联网+”技术,所有台区经理建立并实现了集客户咨询、报修等功能于一体“乡亲用电微信群”供电辖区“全覆盖”。延伸服务链条,助力园区经济发展。所长、副所长互为AB角,全市选评园区114家企业用户的大客户经理,实现了“对接政府到位、对接企业到位,主动上门到位、增值服务到位”的“四个到位”优质服务工作模式。综合监控平台高效运行。实现全业务集约管理。一是对核心业务指标实时监测。掌握核心指标实时动态,为现场管理与消缺提供数

据支撑。二是对人员工作状态实时监测。实现个人工作日管理、个人工作计划管理、个人关注指标管理、个人在(待)办工作管理。三是对抢修服务可视化监测。与配网抢修指挥班对接,实现“故障接单快、材料准备快、达到现场快、恢复接单快、入户走访快”的“五快”抢修服务机制。

“三型一化”营业厅高效运行。顺利完成“三型一化”营业厅建设。营业厅包括“引导、业务待办、业务办理、业务展示、客户体验、客户自助、客户洽谈”七个功能区域。触摸一体机、客户体验台、智能电表演示台、碳晶显示系统等设备功能齐全,柜员业务娴熟,充分发挥“智能型、市场型、体验型,线上线下一体化”营业服务模式。

全能型供电所新型业务开展如火如荼

围绕农业供给侧改革和农村消费升级,拓宽供电所受理和直接办理的业务范围。在原传统营销、运检业务的基础上,增加新型业务推介和市场拓展功能定位,推进“井井通电”“油改电”“煤改电”农产品电烘干、养殖电温控及农村生活电气化,截至目前,100个供电所均开展光伏并网接入业务,并网容量113.1 MWh;开发区、度假区等73个供电所开展电能替代业务,替代电量250 GWh;阳谷郭屯、茌平韩屯等25个供电所开展电动汽车充电桩运维业务,运维电动汽车充电桩138个,供电所积极履行属地化责任,全省首批完成2.5万余户“煤改电”确村确户任务。压减低压客户办理业务流程为“申请受理、外部工程实施、装表接电”3个环节,具备直接装表条件的,受理后现场直接装表接电,业务办理平均时长降低0.5天。■



突出重点举措 推进乡镇供电所“全能型” 模式下的持续完善与提升

国网河北故城县供电公司

“全能型”乡镇供电所建设以来，国网河北故城县供电公司严格落实网省公司部署，优化班组设置，积极推进营配业务末端融合，实行网格化服务模式，提高供电服务保障能力，乡镇供电所服务效率、效益实现了双提升。但随着供电形势变化，能源结构调整及新业务、新技术的快速发展，“互联网+”的普遍应用给乡镇供电所服务能力提出了更高的要求。为更好的服务国家乡村振兴战略、肩负起服务新时代“三农”的历史重任，国网河北故城县供电公司以客户为中心，以“巩固、提升、创新”为主线，围绕深化“业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位”的工作目标，从5个方面，20项重点举措入手，持续推进业务整合，强化风险防范监督，建成覆盖乡村全域的供电服务网格体系，增强服务前端快速响应能力，促进供电所管理质效提升，实现乡镇供电所在“全能型”模式下的管理持续完善与提升。

采取措施和典型做法

健全管控机制，推进业务协同，提升供电服务效率

深化业务协同运行。各信息系

统与供电所内勤班对接，打破专业壁垒，对照工作任务，常态化开展营销指标和生产指标实时研判和监控异常筛查、后台分析、工单派发。实现上下联动、密切配合、快速响应。

加强信息化支撑能力。全面使用“全能型”乡镇供电所业务应用平台，与供电服务指挥平台、95598客户服务等系统无缝对接、信息共享、高效运转，推进供电所“所有业务工单化，所有工单在线化”，实现业务过程全管控、作业轨迹全跟踪。

做优网格化片区化服务。建立全域供电服务网格体系，优化完善制度规范和业务流程，构建聚焦“三农”的供电服务新前端，利用线上渠道提升服务响应速度，现场服务一支队伍、一次满足客户诉求，实施服务最后一公里向服务零距离转变。

健全安全风险防控机制。建立三级安全防控体系，供电所长、一线从业人员的全员安全责任清单，安全工作与生产任务同布置、同检查、同考核。小、散和临时作业的现场安全管理，严格执行“排查（发现）—评估报告—治理（控制）—验收销号”流程，移动作业终端开通远程视频监

控功能，实现对作业现场的监督和指导。

培养“一懂两爱”员工，深化一专多能队伍建设，增强供电服务能力

“三农”工作队伍建设。落实网省各级农电工作职责，配强人员力量，健全农电管理体系，培养造就“一懂两爱”的“三农”工作队伍。开展“全能型”员工星级评选活动，星级员工实行动态管理；细化乡镇供电所员工星级评定标准、激励考核等规定，引导和培养乡镇供电所员工提高业务素质、技能水平与履职能力，打造出服务新时代“三农”发展的“强前端”。

实施素质提升工程。供电所员工技能鉴定和员工评价进行分级考核认证。台区经理安规考试合格，方可从事现场电气作业。技能水平与员工绩效薪酬挂钩，保证岗位技能培训质量。组织相关乡镇供电所业务骨干，开展电动汽车充电桩运维、光伏发电等分布式电源并网与运维服务、电能替代新技术产品等新型业务相关的技能培训，提升乡镇供电所新型业务拓展能力。

做实做好供电服务公司。坚持精

简高效的原则，有序推进服务公司实体化运作。健全服务公司内设机构。用足用好农维费政策，持续改善供电服务公司员工待遇，建立工资总额与企业效益同向联动机制。全面开展绩效量化考核，实行基于岗位价值、绩效贡献、能力素质的薪酬分配机制，以考核激励机制激发员工工作积极性和创造性。

推进业务向线上迁移，实现业务平台无缝对接高效运转

深化应用综合监控平台。在综合业务监控模块全覆盖基础上，通过逐本溯源的方式，供电所工作任务构建工作任务池；开展多维度的员工评价，实现员工画像与绩效考评，依据任务和资源的属性实现最优匹配，实现智能派工的闭环管理。

营配一体移动作业终端。推进营销、运检现场作业终端融合应用，实现乡镇供电所现场作业一台终端、一个App、一张工单，提高现场作业效率，台区经理供电服务更加便捷、主动、及时、精准。

强化线上渠道应用推广。传统线下服务向互联网线上服务模式转变，实现全服务线上化、全流程集成融合、全环节智能互动。推广掌上电力等电子渠道，实现线上办电、购电交费等服务功能全覆盖，推广基于智能电能表扫码共享用电功能，为农业排灌等临时用电提供便捷服务。

业扩营配调交互流程。业扩方案辅助制定、停电计划在线交互、客户信息准确建模、变更信息实时交互，进一步夯实数据基础。健全完善基于营配调贯通的业务协同和末端融合机制，提升业扩效率，压缩办电时间。

客户业扩报装智能服务。台区经理就近相互支持和协作，负责“一站式”统筹实施低压业扩现场的勘察、

方案答复、施工、验收、装表接电等工作。实现供电所内部线上会签，并进行网上智能互动。今年6月份各供电所全部开展业扩报装智能服务。

深化“大数据”应用，坚持效益优先，降损增效

建立健全线损管理体系。以供电所为单位，推进线损四分管理，坚持问题导向，找准管理薄弱环节和影响指标关键因素，强化指标影响要素的全方位管控。以同期线损为依据，在供电所推行“一台区一指标，一高损一方案”，针对性开展高损治理，确保高质量完成治理目标。

反窃电“大数据”分析。深化供电所同期线损管理系统、用电信息采集系统等各类系统数据和营配调贯通建设成果应用，建立供电所反窃电“大数据”分析模型，持续完善窃电及违约用电线索排查方法和嫌疑甄别技术，精准定位窃电和违约用电客户。

“防窃电”技术装备推广。推广应用防窃电智能表箱、开箱告警装置、电子锁和封印等防窃电新技术，供电所加大对窃电嫌疑客户计量外迁、互感器二次线铠装查处，提高装置防窃电能力，解决供电所窃电“查处难”问题。

以星级创建，支部建设，推进管理质效提升

强化创建过程管控。做好创建三年规划，建立建设供电所晋升梯队。五星级供电所创一备二，强化过程管控，建立公司月检查、双月督导机制和“全能型”供电所暨星级供电所建设月度简报，建立星级供电所能上能下动态管理机制，提高创建质量，现已创星供电所管理水平不降低。

建立供电所帮扶机制。五星级供电所创建工作由县公司主要负责人负

责，其他星级供电所创建工作由包所领导负责，县公司主要专业帮扶向综合评价后100名供电所倾斜，定期分析评价帮扶效果，不断总结改进，实现被帮扶供电所年底进位50名。

关键指标跟踪分析。修订乡镇供电所综合评价体系，按照星级分星评价，开展月度评价工作，将指标作为评价乡镇供电所管理成效的重要依据，通过专业管理指标提升，促进供电所管理水平提升和服务改进。

供电所综合评价体系。营造“树立标杆、学习典型”的浓厚氛围。组织综合评价专题研讨会议，对照重点指标，分析差距，查找管理薄弱环节，学制定精益改进计划和措施，有效改进短板和差距。明确进位要求，增强目标管理引领推动作用。

先进党支部建设。深化电网先锋党支部创建，深入开展“三亮三比”活动，在迎峰度夏、重大保电、抢险救灾等重点工作中，实施“支部+项目”“党建+服务”等模式，将党员责任区、党员示范岗设在电网建设、安全生产、优质服务等第一线，增强党建工作的融合度。

取得成效

国网河北故城县供电公司通过推行深化全能型供电所建设5个方面，20项重点举措，有效地促进了“全能型”业务深化，实现“供电服务精准到位、末端融合无缝衔接、业务流程运转顺畅、信息化支撑全面可靠、全业务管控高效便捷”五个方面新突破。供电所各项工作指标大幅度提高。一是实现了网省公司综合评价排名晋升晋位。二是星级供电所数量大幅提升。三是台区经理综合服务能力显著提升。四是信息化支撑能力显著增强。■

五位一体建机制 深化全能型乡镇供电所创建

■ 国网山西绛县供电公司

随着全能型乡镇供电所创建的深入开展，乡镇供电所出现了原有的管理体系中岗位职责交叉不清、工作流程冗长不明，台账资料繁杂不全，绩效考核流于形式，服务模式不完善，队伍素质偏低，与全能型乡镇供电所的建设不适应、不匹配等问题。为了解决这一问题，国网山西运城供电公司以“夯实管理基础，创新服务模式，提升队伍素质”为总体思路，全面深化全能型乡镇供电所建设，着力构建基础更牢固、协同更顺畅、管理更规范、服务更高效的供电服务前端。

采取措施和典型做法

统筹部署乡镇供电所五位一体管理

国网山西运城供电公司组建专业团队开展乡镇供电所五位一体优化设置工作，成立以公司领导为组长的领导小组，下设安全、生产、营销、综合四个专业工作组，组织召开工作推进会7次，协调会26次，以“专业深化、精简环节、优化流程”为原则，理顺各层级、各专业对乡镇供电所的管理职责界面，以“夯实管理基础，优化人员配置，提升队伍素质”为抓手，提升乡镇供电所管理水平。

一是夯实管理基础。明确乡镇供电所9大岗位职责，精简业务流程和工作表单，遴选出相关规程制度，建立切实可行的绩效管理體系，编制并下

发乡镇供电所优化设置“五位一体”一本通，规范乡镇供电所日常管理，夯实乡镇供电所管理基础。二是优化人员配置。针对乡镇供电所存在的人员年龄偏大，素质偏低，结构性缺员等问题，在县公司选派具备较强专业素质、综合能力和发展潜力的优秀人才或业务骨干，到辖区内45个乡镇供电所担任副所长职务，充实乡镇供电所管理队伍。三是提升队伍素质。全面实施乡镇供电所员工素质提升工程，充分利用乡镇供电所培训基地，加强业务培训的针对性和有效性，组织各类知识竞赛和技能比武，全面提升队伍素质。

系统优化乡镇供电所岗位、流程、制度、标准、考核

明确岗位职责。在一长三员、综合班长、综合业务员、营配班长、营配业务员共计八个岗位的基础上，增设片区经理岗位，在供电所建立全域供电服务网格体系，按10千伏配电线路划分若干片区，明确片区经理，每个台区配置专属台区经理，实行网格化、片区化综合服务，明确工作票签发权限，配电第一种工作票、配电带电作业工作票由县（市、区）公司运检部具备相应资格的人签发，配电第二种工作票、低压工作票、配电故障紧急抢修单由乡镇供电所具备相应资格的人签发。将9个岗位职责分安质、

运检、营销、综合4个专业，由四个专业工作组梳理出共计36个岗位职责清单，在此基础上，召开专业工作组协调会，逐个岗位职责进行融合，合并同类项，科学分配职责，最终形成9类岗位职责清单。

优化专业流程。组织四个专业工作组梳理出供电所现阶段运行的37个专业流程，通过研讨和现场调研相结合的方式开展流程优化工作，优化后共计24个专业流程，其中，安质专业6个，运检专业8个，营销专业8个，综合专业2个。

梳理管理制度。组织四个专业工作组梳理本专业现行制度，共计梳理出现行制度166项，在现行制度中挑选出直接与乡镇供电所相关的制度33项，其中，安质专业13项，运检专业7项，营销专业10项，综合专业3项，对制度中与乡镇供电所相关的内容和条款进行了标注，并对其他现行制度中与供电所日常工作有关的内容进行了提取，让乡镇供电所员工能更有针对性的学习、应用。

完善业务表单。四个专业工作组共计梳理出供电所现行业务表单41个，经合并、完善后剩余36个业务表单。其中，安质专业12个，运检专业11个，营销专业6个，综合专业7个。

创新考核管理。编制下发《国网运城供电公司关于深化乡镇供电所

全员绩效管理的指导意见》，遵循“工作量化，突出重点；分级管理，逐级考评；注重实绩，科学规范；多劳多得，奖惩分明”的原则，创新供电所全员绩效管理新模式，将工作积分制、关键业绩制、目标任务制三种考核方式有机融合，坚持“多劳多得，优绩优酬、高级高薪”的分配理念，即“以工作量为考核主体的工作积分制，体现“多劳多得”的分配理念；以业绩指标为考核主体的关键业绩制，体现“优绩优酬”的分配理念；以星级乡镇供电所创建为考核主体的目标任务制，体现“高级高薪”的分配理念，实现定量考核与定性评价相结合，体现结果与过程并重，做到员工收入能增能减，建立乡镇供电所薪酬与绩效紧密挂钩的激励和约束机制。明确由县（市、区）供电公司对各乡镇供电所进行考核，乡镇供电所所长对全员绩效考核的模式，细化乡镇供电所工作积分考核工资计算办法，编制简单易操作的绩效考核薪金测算表，激发乡镇供电所员工工作积极性和创造性。

全面推行乡镇供电所“五位一体”一本通

国网山西运城供电公司上述职责、流程、制度、标准、考核5个方面半年来的优化调整情况编制成册，形成乡镇供电所“五位一体”一本通，印发至每一个供电所。并在此基础上，增加了供电所档案、台账、资料的管理规范要求，指导供电所开展基础管理工作。将原先的70余项台账资料精简为27项，统一档案盒、目录、标签规格。目前，国网山西运城供电公司129个乡镇供电所已全部执行到位，乡镇供电所各项工作有据可依，有章可查，减轻乡镇供电所员工的日常工作负担，切实提高工作效率。

取得成效

全面深化全能型乡镇供电所创建工作以来，乡镇供电所“基层、基础、基本功”建设得到全面加强，乡镇供电所员工对于岗位职责、流程、制度等方面把握更到位，乡镇供电所各岗位对工作标准的执行更到位，员工队伍素质明显提高，服务水平显著提升，乡镇供电所员工的积极性和主动性高涨，对提升乡镇供电所综合管理水平，维护企业稳定等方面发挥积极作用。

一是各项指标大幅提升。进一步规范乡镇供电所管理，明确岗位职责，减少工作上的推诿扯皮现象，理顺工作流程，提高了工作效率和工作质量。国网山西运城供电公司129个乡镇供电所配网线路接地掉闸平均同比减少3.2次，供电可靠率达99.85%，台区月度线损合格率完成98.75%，故障抢修人员到达现场平均时长缩短了15 min，客户满意度达100%。

二是安全基础更牢固。明确供电所所有岗位的安全职责，统一工作票签发权限，细化乡镇供电所安全痕迹



化管理流程，深入开展全员安全教育培训，强化安全督察和现场管控，坚持推行生产作业现场军事化管理，严格执行作业现场“十不干”要求，编制下发乡镇供电所电动自行车管理办法，乡镇供电所安全生产扎实有效。

三是供电服务更优质。细化服务流程，规范服务行为，将优质服务和廉洁从业考核纳入绩效考核体系，严格执行公司有关营销服务红线管理“双十条”的要求，推行属实投诉“一票否决”制，凡是发生违规事件的，一次性扣除绩效考核指标所有分值，营销服务类投诉与去年同期相比下降20%。

四是营配融合更顺畅。明确综合业务员和营配业务员的工作职责和要求，增设片区经理岗位，以10 kV线路为单位划分工作片区，全面推行业务协同工作单，台区经理覆盖每个农村台区，快速响应客户需求，真正实现营配末端融合。

五是薪酬分配激励效应更强。坚决执行“多劳多得，优绩优酬、高级高薪”的分配理念，全面开展全员绩效考核工作，在推行过程中，乡镇供电所所长的绩效工资最高为2450元，最低1460元，差距在990元，乡镇供电所员工绩效工资最高1560元，最低720元左右，差距在840元，激励效应明显，提高了乡镇供电所全员工作积极性。

六是员工队伍更稳定。将乡镇供电所绩效考核结果应用兑现到班组和员工，彻底激发了乡镇供电所员工的工作激情，使每位员工都绷紧了“绩效弦”，受考核结果的激励和鞭策，在乡镇供电所形成脏活、累活抢着干的工作氛围，创建星级乡镇供电所热情高涨，同时解决了部分乡镇供电所结构性缺员问题，增强企业凝聚力，确保员工队伍稳定。■

夯实基础业务 助力供电服务全力推进“全能型”供电所建设工作再提升

■ 国网青海互助县供电公司

国网互助县供电公司隶属于国网青海海东供电公司，担负7镇10乡244个行政村，供电面积3320 km²，供电人口37万人的供电服务任务。公司共有员工157名，下设4部、4班、8个供电所。互助县供电公司负责运维10 kV公用线路36条，其中城网线路10条，农网线路26条，线路总长度1220.17 km；互助10 kV公变1470台，总容量210.270 MVA；10 kV专变1097台，总容量556.885 MVA；0.4 kV线路总长度26463.46 km，其中：城网0.4 kV线路长度106.6 km，公变147台；农网0.4 kV线路长度2556.86 km，公变1323台，目前全县用电户数94842户，管辖区域境内通电率100%，户通电率100%。

由于农村供电所具有工作地域性、公益性、独立性等特点，在现实中，员工岗位流动性较大、年龄结构不科学等问题比比皆是。特别是当前供电所员工专业素质不高、接受新事物能力较差，即使是在管理制度改革后，难免还是会出现“一人多岗、服务不明”的现象，这与国家电网有限公司“全能型”供电所“一专多能”的要求存在较大差距。如何协调、处理好供电所各个方面之间的关系，调动员工工作积极性，建立一项行之有

效的规章制度营造一个轻松、活跃的工作环境，已经成为了供电所关注的重要问题。

“全能型”供电所的创建，以客户需求和市场竞争为导向，以供电所的软硬件建设为抓手，将管理的末端转换为服务的前端，变被动服务为主动服务，变单一服务为综合服务，从优化组织架构、推进业务融合、推广新型业务、培养复合型员工等方面入手，紧紧围绕“业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位”，全方位推进“全能型”乡镇供电所建设工作，为新农村经济社会发展提供动力与支撑。这是企业转变经营模式和管理方向，应对挑战和服务压力的创新之举。

采取措施和典型做法

着力“网格化”建设，切实做到服务一次到位

实行台区经理负责制，明确台区经理服务职责与范围，推进营配业务末端融合。以服务地点台区经理为主，网格化台区经理结对互保，台区经理之间互为支撑，互为弥补，互相协作，提高了服务能力。辖区内8个供电所，目前全部已推行“全能型”供电所建设，全面实行综合柜员和台区经理的网格化管理，设立供电服务班8

个，综合业务班8个，服务网格22个，台区经理61人，综合柜员17人。每个台区经理在负责台区建立优质服务微信群。探索构建“服务有网、网中有格、格中有人、人有其责”的服务新模式，切实做到服务一次到位。通过综合柜员和台区经理制，实现了内转外不转，为客户提供“一站式”的服务，使客户享受到优质高效的供电服务。全年电费回收率、业扩时限达标率100%。

着力“互联网+”深化应用，切实提升服务水平

认真贯彻落实国家电网有限公司、省供电公司及市供电公司“互联网+营销业务”应用要求，全面推行线上App应用及新型业务办理工作。一是在综合柜员制的基础上，推行微笑服务，主动引导客户开展网上营业厅体验，推广应用95598网站、掌上电力、电e宝等线上服务，让客户体验到更加便捷优质的服务。二是通过开展“全能型”供电所建设，员工工作责任心进一步加强、在班组、供电所自发建立以客户咨询、报修服务、停电公告、故障信息、安全用电、电网信息发布等功能于一体的客户微信群，做到服务内容丰富，达到服务需求快速响应目的，拉近了与电力客户的距离。全年累计发放爱心服务卡83700

张、安装台区经理告示牌1349块、供电服务分析会的定期召开、服务考核机制的完善以及规范供电服务行为等举措，有效提升了供电所的服务水平。使乡镇供电所传统业务处置更高效，管理指标快速提升。既强化了对95598工单的管控，又增加了客户满意度。

着力人员岗位培训，切实增强人员服务能力

按照“缺什么，补什么”的差异化培训原则，常态化开展培训工作，使供电所员工的理论知识和业务技能结构进一步提高，不断增强供电所人员服务能力。一是在林川、五十供电所因地制宜的建立实训基地。主要进行仪器仪表的使用、配电线路高、低压瓷瓶绑扎、拉线制作、装表接电、采集运维五大方面的内容，实训基地的建设将一线岗位培训需求和现代化培训充分融合，布局合理、功能区划分清晰，满足各专业人员岗位培训、业务考核的要求，为培养一专多能的复合型员工提供优越的培训环境。二是加强新型业务的培训，主要对掌上电力App业务受理、PMS2.0系统、营销系统、用电采集系统运用、光伏发电业务受理流程、光伏发电相关优惠政策、电动汽车充电设施建设与服务相关政策信息和业务知识、电能替代等方面的培训。

取得成效

服务模式更加高效

深入推行“台区经理制”，实行台区网格化、片区化综合服务，全面建成覆盖乡村的供电服务网格体系，台区经理现场网格化综合服务全覆盖，实现班组内部营配融合，台区经理之间互为支撑，互相协作，提高了服务能力，实现服务质量全面提升，服务规范率与工单处理规范率均达到



100%，客户回访满意率达到100%。营销投诉同比减少19起，压降37%；低压故障报修同比下降8.26%，平均到达现场时间缩短至26.04 min，平均故障处理时长缩短至69.27 min。

服务能力不断增强

以营配调贯通知识为切入点，积极参加公司组织开展“全能型”人员的岗位轮训，通过全方位的培训，不断增强人员服务能力，切实做好“服务一次到位”。同时持续开展岗位培训、实操训练，通过实战练兵，提升技能操作水平。截至目前，共开展周考22次、轮训13期，共计培训96人次。开展县公司普考2次，参加99人，考试合格率达到100%。

制度、流程不断完善

严格根据国家电网有限公司、省供电公司及市供电公司“全能型”供电所建设要求，梳理完善和调整优化供电所制度规范、业务流程、工作机制等，进一步增强规章制度的针对性和适用性。梳理优化营配专业工作流程23项，编制出台《国网互助供电公司“全能型”供电所操作手册》，力促实现供电所工作流程闭环管控，初步形成以岗位职责为基础、以业务流程为衔接、以制度标准为依据、以考核评价为保障的“全能型”供电所管

理规范体系，有效促进工作效率大幅提升。

管理水平持续提升

建立新型服务机制，做到分工明确，责任到人。按照连片、就近、方便服务的原则，划分成多个服务网格，实现网格化覆盖，实行台区经理负责制，明确台区经理服务职责与范围，推行营配业务末端融合。实行网格化台区经理结对互保，供电所管理人员挂钩网格化台区经理，达到网格化内客户有用电需求向台区经理一人提出，就能迅速办结。截至2018年12月底，供电所采集成功率保持在99%以上；低压台区线损率4.35%，同比降低0.85个百分点，合格台区占比81.97%，较年初提升21.41%；抄表及时率、电费回收率均保持100%，费控欠费用户的欠费完成2.13%，较年初下降了0.21%。

深化应用有效推进

持续深化“互联网+营销服务”应用，在网格化内客户中积极推广掌上电力交费、线上受理业务、电e宝、远程费控等，建立电力微信服务群，拓展客户交费渠道，实现线上线下服务无缝衔接，移动服务方便快捷。低压业扩报装平均接电时间完成4.3天，同比降低1.1天；低压线上办电率完成82.5%，高于指标值2.5%。■

依托信息化技术平台 高效推进“全能型”乡镇供电所建设

■ 国网湖北襄阳供电公司

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。如果说中国特色社会主义进入新时代产生的新变化、新需求，是乡镇供电所转型的外动力，那么新科技、新应用的发展则是乡镇供电所转型的内动力，在这种形势下，建设“全能型”乡镇供电所是必然趋势。

随着国家电网有限公司加快推进“互联网+”营销服务，“互联网+”配电运检建设，智能供电服务方式不断深化，现代信息技术支撑能力不断提升，线上服务资源和手段不断完善，乡镇供电所传统的工作内容和作业方式已发生了较大变化。适应内外动力，跟上内外步伐，需要不断创新业务模式和人员使用方式，促进工作效率的不断提升，而这恰恰是乡镇供电所管理的难点所在。

近年来，国网湖北襄阳供电公司各单位通过加大农网升级改造投入、深化专业管理延伸覆盖、加强供电所综合管理、推进“星级供电所”创建等一系列措施，推改革、促转变，加投入、补短板，乡镇供电所管理水平和服务能力明显提升。但受历史起点低、管理基础薄弱、人员素质不高和经费投入不足等因素制约，乡镇供电

所依然存在着较多的问题，与国家电网有限公司“全能型”乡镇供电所建设总体目标要求仍有较大差距。一方面基层经验丰富、懂业务、善管理的后备人才不足，推进营配业务末端融合、培养“一专多能”的基层员工任重道远。另一方面大多基层站所工作现场，还保留着纸质记录，电话汇报的传统工作模式。工单通过事后补录方式为主，信息滞后且工作量大，与“电力流、信息流和业务流高度融合”的要求相去甚远。

为此，襄阳供电公司以安全稳定为基础，积极探索有效途径，因地制宜、末端融合，创新利用“全能微助手”等信息化技术平台高效推进全能型供电所建设。以“全能型微助手”为依托，通过6个“1+1”（一区一经

理、一所一监控、一事一派工、一日一晨会、一周一培训、一月一积分）精益管控，促使员工从粗放作业向精益化作业转变，实现台区经理网格化、信息化调度，大大提升了基层工作质效，得到了上级领导的高度认可和推广，走出了一条以“全能型”乡镇供电所建设为载体，以内部管理精益和能力素质提升为重点的供电所管理新路子，促进了乡镇供电所高质量健康发展。

采取措施和典型做法

为推进“全能型”乡镇供电所建设质效，襄阳供电公司通过深化全能型乡镇供电所智能新型管理，建立数据运营综合监控工作平台，实现营配末端融合管控，形成专业管理横向协同、纵向



贯通、末端融合的格局。全面推行台区“台区经理制”，依托“全能微助手”等信息化技术平台，通过工单流转、积分考核、考勤管理、统计分析等功能模块，实现供电所工作痕迹化、现场可控化、工单无纸化、绩效可量化、分析可视化，促进供电所基础管理和供电服务水平提升。

信息平台的构建

在现有信息支持系统的基础上，襄阳供电公司组织研发了“全能微助手”供电所管理平台，根据供电所现场作业特点和业务需求，以“业务全监控、指标全提升、服务全到位”为建设目标，利用免安装的微信小程序，通过工单流转、积分考核、考勤管理、统计分析等功能模块，实现工作痕迹化、现场可控化、工单无纸化、绩效可量化、分析可视化，为开展积分制考核提供便捷支撑。

供电所层级方面，组建24h运营监控室，通过数字化班组“透视窗”，依托用电信息系统全覆盖、全采集，对营销、用采、PMS2.0、SG186、电量一体化及线损管理等多个系统共同开展监测，综合分析问题成因，提高研判精度，制定解决方案和措施。通过深化智能系统应用水平，助推营配末端融合，异常监控实时高效，提高外勤工作质效。同时通过高、低压智能电管家深度推广应用，推广线上购电交费模式，严控电费风险。

供电所管理的精益化提升

依托信息化平台，全面推行台区“全能型台区经理”机制，通过6个“1+1”规范台区经理管理，建立低压配网运维责任人、设备主人、台区经理三位一体的台区台区经理队伍，全面推行新型供电服务模式，促进供电所基础管理和供电服务水平提升。

“一区一经理”——以台区为单

位，按照连片、就近、方便服务的原则，实现台区经理全覆盖，在每个台区以便民服务栏、台区经理联系卡等方式多渠道公开台区经理信息，确保客户随时可联系到台区经理，台区经理依托“全能微助手”，实现客户基本信息管理。

“一所一监控”——每个站所建立统一数据综合监控室，设立生产运营综合调度岗，每天在线监测营销、运检、安全等多个系统数据，发挥大脑中枢的指挥作用，实现营配末端业务融合管控。

“一事一派工”——依托“全能微助手”，规范台区经理外出工作（包括催费、走访等非抢修施工类工作），要求必须由供电所带领领导派工并持有电子派工单，以便实时掌握台区经理工作动态，为积分考核提供痕迹化凭证。

“一日一晨会”——依托“全能微助手”开展考勤管理，以供电所为单位每天召开早训早查，了解、点评昨日各班组成员重点工作完成情况，安排今日重点工作。

“一周一培训”——依托“全能微助手”制定培训计划及考评，建立常态轮训机制，根据重点工作需求以及台区经理工作中暴露的问题，按照需要什么、培训什么的原则，利用员工实训室开展“私人定制”培训。

“一月一积分”——依托“全能微助手”开展绩效考核，每月由各班组长详细记录各班组成员当月走访客户、巡视设备等具体工作完成情况，统计月度累计工分绩效，实现多劳多得。

取得成效

2018年，国网湖北襄阳供电公司对试点乡镇供电所以建设“全能型”五星级乡镇供电所为目标，积极探索

和思考，通过不断优化内部管理，加强对外沟通服务，实现“全能型”健身和星级创建双提升。依托全能微助手，以信息化为支撑，加快推动营配业务末端融合，员工从粗放作业向精益化作业转变，台区经理网格化、信息化调度，提高派工合理性和可控性，减少内部隐形消耗的同时，有效提高了台区经理的工作效率，实现了供电所服务能力和工作效率效益的全面提升，成效显著。

工作流程“全管控”

以信息平台为载体，通过基层供电所管理人员手机创建工单或者平台批量创建工单，由工作人员去现场开展工作，上传现场图片、视频等信息，管理人员远程查看现场情况、查看工作人员工单完成情况统计数据，为现场提供全天候和全方位的信息化支持，实现了现场作业全过程管控。

工作效率“大提升”

充分发挥信息平台支撑作用，固化了安全风险措施和作业标准流程，规范了现场人员操作，减少了中间环节，优化了业务流程。能够随时随地处理工作，满足客户实施需要，强调过程控制和协调能力的改进，增强整体协同能力，增强了整体的快速反应能力。

各项指标“高改善”

以信息平台为依托，不断优化供电所精益管控，使得试点乡镇供电所各项指标得到有效改善。试点乡镇供电所故障报修平均到达现场时间缩短11 min，平均处理时长减少9 min，人员月均出动天数下降30%，大大降低了经营风险。低压线损率同比降低1.27%，率先实现零异损；95598回访客户满意率、移动App故障报修、业扩报装网上受理、电费回收率均达100%，实现营销服务“零投诉”，各项基础指标达到国网五星级供电所水平。■

灯塔街道供电所将以“新时代要有新作为”为己任，拓展“全能型”乡镇供电所建设的深度和广度，进一步在服务质效管理上夯基础，在全能建设深化上求突破，在综合业绩对标上勇争先，努力满足人民美好生活向往对电力的需求，更好地打造“国家电网”品牌形象。

灯塔街道所：重培训 推积分 提升全能型乡镇供电所管理水平

■ 国网辽宁辽阳灯塔街道供电所

灯塔街道供电所位于辽宁省中东部，是中国金牌最美供电所，现有职工50人，担负着灯塔市内烟台街道、万宝桥街道10个行政村、11万人口的供电服务任务，供电面积42 km²，综合台区328个，0.4 kV线路总长293.34 km，客户7.60万户。灯塔街道供电所以客户为中心，全力提升供电所服务水平，扎实开展供电所建设工作。

灯塔街道供电所作为国家电网有限公司、省公司“全能型”乡镇供电所试点建设单位，打破人员、信息和技术壁垒，走出了一条内勤外勤协同、线上线下互补、全能智能并重的创新发展之路。由于基层供电所工作人员以农电用工为主，大部分供电所只有所长为全民职工，而农电用工普遍人员素质不高，并且老龄化严重，对现有的用工体制有一定抵触情绪，队伍建设一直是制约供电所管理水平提升的主要问题。

采取措施和典型做法

建设仿真实训基地，将现场变成课堂

打造室内实训基地，开展各项

技能培训。打造集心肺复苏急救、装表接线、抄表、采集运维等培训为一体的室内仿真实训基地，划分实训备件、模拟训练、接线展示、采集模拟和学习研讨五个功能区，配备工器具柜，准备了一些常用工具供练习使用；装设电动机控制回路演示板，通过继电器的开合改变线路接线方式，实现电动机的正反转运行。设置装表接电练习工位，可以同时容纳八个人进行接线练习；将台区轮换的拆回表资源再利用，组装台区模拟盘，进行抄表、采集等模拟练习。

拓展室外实训项目，注重实操技能培训。拓展室外仿真实景培训项目，在室外实训场原有制作拉线、挂接地线、工作票填写、安全监护以及各项安全措施应用的基础上，增加登杆送电、箱变巡检、故障排查等项目，针对故障巡视、设备抢修、线路工程等方面开展实训。

建设“三型一化”营业厅，培养“全能”综合柜员。在原有开放式营业厅的基础上，试点建设“三型一化”营业厅，打造相对独立的洽谈区，配备国内首台智能茶几，让客户

能够更加深入地了解 and 体验新型业务；开发电管家智能用电分析系统，客户可以输入自己的用电数据，通过系统测算判断客户正在使用的家用电器的耗电情况，帮助客户合理调整家用电器使用频率，为客户购置智能、节能电器提供合理建议。在实际工作岗位上开展专项培训，培养集收费员、登记员、客户引导员等为一体的综合柜员。

组建内训师队伍，请同事来当老师

在公司内部选拔优秀人才，组建内训师队伍，结合灯塔街道供电所“全能型”乡镇供电所建设试点工作经验，编制《体验式服务指导手册》，作为台区经理和综合柜员的实用培训教材，使得老师和学员无障碍沟通，培训教材更贴近工作实际，知识技能传授更高效；弘扬辽阳供电公司



司状元精神特质，深化“当先”主题实践，打造“金榜题名”榜，发掘员工工作闪光点，按月上墙表彰“竞技状元、营销状元、催费状元、创新状元”，让员工在争先、求先、当先的氛围中相互学习，取长补短。

开展专业技能竞赛，把情景搬进赛场

为了检验专业技能培训效果，激发员工学技术、练技术、用技术的热情，开展专业技能竞赛，以赛促学，提升供电所员工队伍素质。

台区经理赛技能，理论实操两不误。2018年7月2—3日，举办了2018年农电用工技能比武大赛。竞赛分为理论和实际操作两个项目，理论考试突出电工基础、安全生产、营销服务等知识点；实际操作分为配电检修专业和营销服务专业。

综合柜员比素质，笔试展示全都行。2018年10月13日，开展了综合柜员技能竞赛，竞赛分为笔试、现场展示和场景模拟三个部分。笔试以《供电营业厅服务人员基本业务手册》及日常应知应会知识为主；现场展示由报告词讲解和现场问答两部分组成；情景模拟要求参赛团队在8~10 min内，通过咨询、投诉、举报、受理等多种形式完成营业厅或现场业务受理，是对服务规范、业务知识、团队协作、服务技巧、构思创意的综合考验。

实施正向积分制，让进步形成习惯

为了更好的提升员工的工作积极性，灯塔街道供电所推行正向积分制，并且经过一年多的试运行，总结经验梳理问题，对正向积分制考核细则进行了完善。

建立正向积分制，“三单两账”正面引导。明确考核原则。以“正向激励、多劳多得、优劳多得、标杆大奖”的原则，从日常管理类、重点工

作类、公共综合类全方位进行考核。推行“三单两账”。梳理班组目标、岗位责任、岗位任务三个清单，建立班组绩效积分和个人正向积分两本计分台账，班组绩效积分体现班组各类指标完成情况，个人积分由本班组实际完成绩效积分、个人基础绩效积分、个人正向积分与激励红包积分累加而成。细化积分管理。班组完成绩效积分=500×班组绩效目标完成率。个人基础绩效积分指完成本岗位基础工作得400分；个人正向积分依据本人本月实际绩效表现，按标准进行加分；激励红包是对优秀员工的奖励加分。每月对员工个人积分进行排名、划分等级，在班组设立岗位积分看板，定期对积分数据进行更新，依据积分等级发放绩效奖金。以积分为前提，以考核为手段，以创新为途径，以当先为目标。

完善正向积分考核，提升供电所凝聚力。对灯塔街道供电所一年来正向积分的实施效果和存在问题进行一一梳理和汇总，充分考虑人员能力素质、业务责任分工、指标完成情况等重要因素，因地制宜修改完善正向积分制考核细则，对考核指标、考核周期、积分占比以及激励红包的加分事由进行适当调整，最终明确个人正向积分评价指标38项、班组目标清单43条、岗位责任清单73条、岗位任务清单227条。将农电用工每人1200元的工资纳入绩效考核，人均月收入差距300元左右，视执行效果酌情拉大收入差距。

取得成效

创新仿真实训，员工队伍能力提升

灯塔街道供电所从实际工作需要出发，依托仿真实训基地开展“现场+”培训，达到“干中学、学后用”的目的，取得了显著效果，员工队伍

能力素质不断提升。截至目前，灯塔街道供电所共有29名台区经理取得了资格证书，在辽阳农村电力服务有限公司2018年农电用工技能大比武中获得团体第一名和个人第一、第三、第四名的优异成绩。营业厅综合柜员付玉，在省公司台区经理、综合柜员调考中荣获个人第一名。

考核源于积分，绩效考核机制创新务实

采取正向积分考核，员工奖金待遇与工作成效挂钩，拉大差距，奖勤罚懒，多劳多得，进而提高员工的工作积极性。岗位积分看板上墙，确保绩效考核公开、公正、公平。强化服务正向激励，月度绩效积分前三名分别给予30、20、10分的激励红包，积分不只是绩效奖金发放的依据，同时也是个人能力素质的直观体现，更大程度调动供电所员工的工作积极性，使员工有了争先的意识，努力提升自身业务素质和工作能力，主动的承担工作任务，实现员工从“要我干”到“我要干”的转变。

队伍素质提升，推动供电所服务质量提升

台区经理的服务能力不断提高，为客户提供优质、规范的台区网格化服务，营造方便、快捷的亲情服务体验。深化营配业务末端融合，提升工作效率，缩短业务循环周期，保障农业农村用电质量，持续提升客户满意度，为优化营商环境奠定了良好基础。灯塔街道供电所人均管理户数由2000户提高到3230户；低压故障报修率同比下降32.87%；平均到达现场时间由38 min缩短至29 min；平均处理故障时长由45 min缩短至28 min；台区低压线损率同比下降0.42个百分点；采集成功率同比提升0.28个百分点；线上交费率达到66.87%。■

2018年开展“全能型”乡镇供电所建设工作以来，沙珠玉供电所严格按照要求开展各项工作。按照文件要求完成了班组及岗位设置、推行了台区经理制及综合柜员制、积极推广“互联网+”线上办电及交费业务。营配合一、业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位的工作模式稳步推进，“全能型”乡镇供电所建设基本完成。

沙珠玉所： 便民服务举措多样 客户满意实现“零”投诉

■ 国网青海共和县供电公司

沙珠玉供电所位于共和县中部，距离共和县恰卜恰镇35 km，成立于2001年，现有职工10人，均为农电工。下设综合服务班、供电服务班。设置所长1名，安全质量员1名，营销管理员1名，运检技术员1名、台区经理4名、综合柜员2名。

供电所辖区面积约为3200 km²，海拔高度为3100 m，担负着沙珠玉乡、甘地乡、塘格木镇8个村4050户客户的供电服务任务。供电所主要承担辖区内采集运维、收费、故障报修、业扩报装及营业区内0.4 kV线路运行工作。

沙珠玉供电所在“全能型”供电所建设方面除了开展一些常规、日常的工作以外，还开展了一些具有特色的优质服务工作及做法，通过提炼优质服务典型经验及做法，不断调动积极性、创造性，促进供电所管理工作取得进步，不断促进供电所运维、营销基础管理水平再上新台阶。

采取措施和典型做法

设置藏汉双语综合柜员及台区经理
由于沙珠玉供电所管辖范围全

部为牧区，用电客户有八成以上为藏族，在服务客户的过程中，语言沟通方面存在诸多不便，给日常的报修、收费等工作带来了一定的困难，因此该所以全面实施“全能型”乡镇供电所综合柜员为契机，首先在营业厅实现藏汉双语服务，实现了与藏族客户的沟通“零”距离。同时在台区经理中，亦将藏语的基本口语学习作为基本功训练和上岗的一项主要内容，利用晚上休息时间对集中组织对全体人员进行基本的藏语培训，从而实现了台区经理也可以与藏族客户之间进行简单的沟通、交流。

2018年4月10日下午，沙珠玉供电所营业厅工作人员唐万清与往常一样，正在系统中处理相关业务流程，手里的动作突然被一道焦急的声音打破，她随即起身迎了上去了解情况，客户见状便用藏语向她说了事情的来龙去脉，但她听完后仅靠简单的口语和手势沟通后仍是一头雾水，而会说藏语的综合柜员才让措前往当地信用社转存当天电费，无法与客户沟通了解情况。当她试着用汉语询问客户诉

求时，客户未对其询问进行回应，显然他听不懂汉语。此时客户的情绪已经因为与工作人员语言沟通不畅而受到影响，表现出不耐烦，存在投诉风险，才让措得知情况后便立即赶回营业厅了解情况，安抚了客户情绪后便了解客户诉求。这位客户是共和县甘地乡曲什纳村用户，上午发现家中无电后缴纳了电费，但交费后家中一直未来电且着急用电。要求工作人员帮其查询原因，才让措经过系统查询后了解到该用户因欠费被实施远程停电，用户交费后系统已显示复电成功，但客户家中仍无电，随即联系该片区台区经理上门为客户检查，未来电原因为客户家中漏电保护器跳闸并已帮客户处理。工作人员在为客户查询电费交费情况的同时也向客户一一介绍了电e宝、微信、掌上电力等多种线上交费及办电业务具体流程，实现让数据多跑路、客户少跑路的目标，最终客户满意地离开了营业厅。

经过几个月的学习，沙珠玉供电所部分工作人员已经能基本听懂、会说简单的藏语口语，部分人员能够书

写藏语言文字，提高了沟通效率；基本实现了平时的报修、抄表催费等工作中与用户“零”距离接触；有效地提高了工作效率、提升客户满意度，实现了全年客户“零投诉”。

台区经理建立客户微信服务群，大力推广“互联网+”新型业务

如今，智能手机早已普及至各个年龄层次的人群，尤其是微信这个聊天软件更是得到大家的青睐，上到六七十岁的老人、下到十多岁的小孩都会使用微信，大街上到处都是低头族，无论是吃饭、乘车都能看到大家拿起手机的第一件事情就是刷微信，各种新闻、大事要事也都是通过微信的渠道了解到，可见微信的普及率之高。

在为客户服务过程中，供电所台区经理也发现了利用微信群开展相关工作的便利。2018年初，供电所5个台区经理分别按照管辖台区范围各自建立了客户微信服务群，共建立微信群40个，涵盖客户2565户，占供电所管辖客户数量的63.3%。台区经理通过微信群，及时发布相关停电信息、新型交费方式及线上办电操作流程，客户也可以直接在微信群中向台区经理咨询、反映业扩报装、电价电费、电量异常等相关事宜，台区经理直接解答客户问题，解决客户诉求，增进与客户情感交流、缩短客户需求响应，有效降低投诉风险。

2018年12月11日，因供电所电网检修及改造，需对10 kV西五路全线路停电，更换电杆、铁附件。此次停电涉及约18个村社、14个重要用户。

台区经理收到停电公告后及时张贴并发布到微信群中，提升客户知晓率，当天停电期间几乎无客户拨打电话咨询，但由于天气原因导致工作任务完成滞后，供电需延迟半小时，为了避免停电辖区内用户大量集中拨打



客服电话咨询及投诉，相关台区经理及时在各微信群中发布了延迟供电的温馨提示，杜绝了供电延迟造成的大量咨询和客户投诉。

台区经理微信群经过将近一年的推广，成效明显，客户在群中反映的问题基本都能及时给予解决；真正实现了客户“零距离”服务。台区经理在微信群中“手把手”引导客户使用多种线上交费及办电渠道，极大地缓解了营业厅的工作压力。新装客户均通过掌上电力App办理，线上办电率达到了100%，线上交费率也从年初的30%提升至82%。

在各村委会门口及变台处悬挂台区经理标牌，最大程度的提供便捷服务

2018年之前，客户需要咨询或有诉求需要供电公司解决时，需拨打客服电话95598至国网客服北中心后，由北中心逐级下发工单至管理单位给予处理，流程流转时间长，造成客户需求响应时间长；且当地客户讲话时多使用青海地方话，部分客户与国网北中心客服人员之间沟通不畅、同一问题需描述多次，极易引起客户情绪不满而引发投诉。鉴于此情况，共和县供电公司根据各供电所的台区台账制作了台区经理标牌悬挂在村委会门口及对应变台处，方便客户直接咨询、

快速解决客户反映诉求。

2018年10月3日，台区经理范玉雷接到辖区麻尼磨台村郭先生的电话，郭先生在电话中反映该村正在进行农网升级改造工程的立杆工作，但郭先生认为有两处原定杆位不合理想要咨询是否能调整，便在村委会的电力服务“公告栏”上找到台区经理的电话并加了微信。由于时间在国庆放假期间，郭先生抱着试一试的态度通过微信连接了视频电话，台区经理范玉雷接到视频电话后与客户约定当日下午进行现场勘查，并联系施工相关负责人同时到达现场，当面对移杆问题进行现场协调确定了新杆位，在最短时间内解决了郭先生的合理诉求，提升了客户的满意率和认知度。

取得成效

沙珠玉供电所通过近一年对优质服务举措的实施和用户反馈整改的循环过程，年度举报万户比例为0.16%；客户优质服务满意率达到100%；2018年全年实现“零”投诉的目标。

沙珠玉供电所通过10个月客户经理“微信群”尝试实践，将贴心服务、零距离服务作为供电所优质服务工作的主要目标，在充分利用“全能微练兵”小程序开展培训工作，建立健全个人培训档案，有效提升“台区经理”和“综合柜员”的综合业务水平的同时，通过综合柜员全业务受理、台区经理网格化服务、新型业务开展等工作，上门服务、多途径多渠道加大优质服务工作宣传等一系列适应藏区的便民服务举措赢得了老百姓夸赞，优质服务成效显著，客户满意度明显提升，成功打造了供电所内外勤同步运转、末端业务融合、小组配合默契、服务高效便捷的“全能型”供电所服务案例。■

推行网格服务 实施营配融合 全面提升“全能型”供电服务中心服务水平

■ 国网天津滨海供电分公司

国网天津滨海公司汉沽供电服务中心（以下简称汉沽中心）围绕“服务前端融合，营配纵向贯通”导向，将营配业务协同运行作为建设基础，将人员一专多能作为支撑保障，将面向客户的服务一次到位作为最终目标，提出“两协同（业务流程协同、组织管理协同）、两提升（专业化技术提升、全能化服务提升）、三到位（需求响应一次到位、业务执行一次到位、服务保障一次到位）”的“2+2+3”建设模式，从“组织管理优化、软硬件设施提升、企业文化引领”三个方面开展“全能型”供电服务中心建设，着力降底了用户故障和投诉数量，优质服务水平显著提升。

采取措施和典型做法

突出业务协同，优化机构设置

根据“全能型”供电服务中心的建设要求，将原汉沽客户服务分中心与配电运行班组重新优化组合，成立内、外勤两类班组。按照网格化管理要求，汉沽中心将服务区域划分为三个大的基本网格，内外勤二、三、四班分别对接服务“三街一镇”。为实现“一口对外”和“一站式”服务提供组织保障。外勤班全面实行集低压配电运维、设备管理、营销管理和客户服务于一体的

“台区经理制”，划分管理网格20个，每个网格单位设置台区经理1名。同时根据网格距离、客户分布、低压设备情况，每2~3个网格中选聘1名组长，与相邻网格台区经理成立服务小组，相互支援配合，协同开展工作，实现人员互为支撑、有监护。

突出规范高效，完善运营机制

制定国网天津电力公司滨海供电分公司“全能型”供电所建设方案及汉沽供电服务中心建设实施方案，成立了工作小组，建立了公司、部门、供电服务中心三级联动的责任体系，营销部进行总协调，业务工作由各专业部门统筹推进，构建起公司上下一体化工作格局。对各类业务操作规范和流程进行优化完善，编制完

成台区经理一本通，明确岗位职责8项、业务流程24个、工作标准15项，初步形成以岗位职责为基础、以业务流程为衔接、以制度标准为依据、以考核评价为保障的“全能型”供电服务中心管理规范体系。

突出队伍保障，强化培训考核

制定台区经理培训计划，构建以黎明党员服务队、理论教学室、创新实训室三大学习平台为核心，以服务理念传承、专业知识教学、岗位技能实训等学习方式为特色的服务中心培训体系。两年先后开展计量装置接线、反窃电、低压线路巡视等专项实训8次，开展台区经理选聘考试4次。着力打造一支职业化、标准化、规范化，适应“全能型”供电服务中心工



开展网格化低压台区经理检查

作要求的新型台区经理队伍。同时建立周工作例会制度，加强台区经理队伍建设过程管控和动态评价。组织台区经理研讨工作中存在的问题和困难，提出解决问题的措施方案，

突出基础支撑，优化设施设备

加强服务中心基础设施建设，配足配齐安全生产工器具、仪器仪表和计算机等办公设施，开展办公用房、院落整治，持续改善生产生活条件。补充完善创新实训室的营销运检和新型业务培训项目。建设智能化体验式供电营业厅，推行综合柜员制，使其成为线上服务的线下体验和补充。加强服务中心信息化建设，在天津公司营销部指导下，以汉沽中心为试点，研发服务中心综合业务监控平台，为中心提供信息技术支撑及内外勤班组间的业务协同。

突出党建引领，营造协同氛围

充分发挥“改革先锋”“时代楷模”张黎明典型引领作用，依托张黎明共产党员服务队，发挥台区经理网格化优势，多次深入“煤改电”居民用户家中检查维修线路，走访铁坨里社区安装楼道灯等，积极开展“黎明出发点亮万家”及“黎明·善小”延伸服务活动。围绕“业务协同运行”“人员一专多能”“服务一次到位”目标，编制服务规范用语，发挥基层党组织战斗堡垒作用，党员带头业务互学、专业互讲，拓宽知识面，充分利用碎片化时间，打破职务、岗位、资历的限制，把讲台交给普通人员，变“一人讲、一片听”为“人人讲、大家议”，以体验式微课堂推动末端融合、以情景式微党课让服务更有温度。通过开展业务培训、微课堂等活动，不断提升员工主动学习意识、协作协同意识和凝聚力，实现党建对“全能型”供电服务中心建设的支撑和引领。



高压一体化巡检

取得成效

做实了综合业务管控平台建设

围绕“业务协同运行”的工作要求，加快推进综合业务管控平台的建设步伐，利用平台系统对各项工作进行业务支持，从工作任务的生成派发到任务终结，全程提供智能化辅助，畅通了内外勤班组沟通渠道。

做优了台区经理管理体系

围绕“人员一专多能”的工作要求，采取现场培训与实训室集中培训相结合、微课件和实操相结合的方式边工边学，通过考核积分、技能鉴定等形式，确保培训质量。健全台区客户经理绩效考核机制，实现了员工绩效考核由定性式向定量式、由被动性向主动性、由粗放式向精细化的“三个转变”。同时，通过针对“全能型”供电服务中心机构与岗位特点，梳理各类风险点，加强了作业现场安全和廉政风险管控，

拓宽了服务客户渠道

围绕“服务一次到位”的工作要求，以客户为导向，发放便民卡、台区经理人二维码等形式在社区、村庄进行公示，逐步提高了客户对台区经理的认知度和认可度。开通台区经理微信群，主动推送停电公告、用电知识、服务承诺等信息，搭建台区经理与社区、物

业、用户间的沟通桥梁。每月定期走访重要用户和贫困户，开展延伸服务，现场帮扶解决用电方面的困难。在村级、社区便民服务中心设点服务，台区经理着力解决客户用电过程中存在的疑难问题，实现了供电服务网格与政府网格“无缝对接”。

促进了专业精益化发展

通过“全能型”供电服务中心建设，进一步完善台区经理机制，扎实做好基础信息核查，实现线路、台区100%分清。通过严格把控新装小区基础资料，确保“清水”流入“台区池”。深化用电信息采集系统应用，定期对台区实时线损进行分析处理，保证采集数据的实时准确，进一步提高低压片区服务响应效率，线损管理水平持续提升，确保电费回收颗粒归仓。

培养了全能型人才

按电压等级实施台区经理差异化管控，营配专业深度融合。低压实施网格化管理，按每万户一名台区经理配备，全面负责网格内台区的运行维护及用户侧采集调试、抄表催费等日常工作。高压推行一体化巡检，建立“双重”岗位工作机制，配电和检查专业人员同时履行客户内部用电检查和供电设施运行维护两项工作，既有侧重，又相互支撑、相互融合，打造了“一专多能”片区客户经理队伍。■



开展“全能型”供电所建设之前，各专业陆续发放了少量移动作业终端到供电所使用，包括配网抢修终端（主要用于处理抢修工单）、营销业务终端（主要用于处理装接、用检工单）、停复电掌机（主要用于现场停复电）等，其中既有国家电网公司统配的，也有省公司配发的，各类终端品牌、型号不一，接入的平台也不相同。台区经理从事不同工作需要携带不同终端，且每类终端供电所仅配置1~3台，无法满足多人同时外出工作的需要。

根据国家电网公司深化“全能型”供电所建设工作要求，江苏公司积极推进多种作业终端的融合工作，构建现场服务“一个终端、多种应用”的移动作业新模式。

采取措施和典型做法

加强专业协同。营销部牵头运检部、科信部和相关厂商，多次组织讨论，研究分析功能需求和技术路径，最终确定“一个终端、多种应用”的方案。

建设应用商店。建设了统一应用商店，应用商店里包括营销、运检、协同办公以及其他专业等各类App，台

区经理除预装的必备应用之外，还可根据需要下载其他应用，为不断拓展应用筑牢基础。

统一管控平台。建设了台区经理移动作业管控平台，对终端资产、运行状况、轨迹定位、工作质量等进行管控。终端经过安全接入平台统一接入移动作业平台，使用统一门户账号实现单点登录，确保了信息安全性和操作便捷性。

加强终端管理。制订了《台区经理移动作业终端使用管理规定》，明确了职责分工、资产管理、使用管理、评价考核等要求。每月统计通报基层单位终端上线率、工单执行率等指标，促进终端使用。建立工作交流微信群，及时协调解决使用问题。

取得成效

实现轻装上阵。江苏公司已经实现台区经理营配移动作业应用融合、终端人手一台。除现场停复电功能无法实现外，所有营销、配电移动应用均可通过台区经理终端实现。下一步，拟全部采购具备与智能电表通讯功能和计量专用加密模块的计量移动作业终端，安装台区经理应用。

现场办结业务。江苏公司建立了台区经理移动作业终端与营销业务系统的实时交互，台区经理上门使用移动作业终端直接受理客户业务，其中居民新装增容、分时电价变更、更名过户等简单业务现场办结，复杂业务通过终端现场采集客户资料后，传递至营销业务系统进行后续处理，全面实现客户“一次都不跑”。下一步，计划实现低压业扩在现场勘查环节结合GIS的供电方案辅助设计，实现供电方案实时生成。

支撑外勤工作。台区经理可通过终端实时查询设备运行状态、台区线损、客户信息台账、电费电量、采集异常等情况，并可过终端进行工单处理、移动考勤、邮件处理，极大地方便了台区经理外勤工作。下一步，计划推广国家电网公司基于场景化多岗位融合的移动作业微应用，实现台区经理移动作业与“网上国网”线上服务流程全面对接。

量化绩效评价。通过移动作业管控平台统计分析，所有台区经理工作量、工作质量、工作效率清晰可见，可客观量化评价员工绩效，评先评优和薪酬分配更加科学公平。■

指南引领 服务建设全能型乡镇供电所

■ 国网山西运城供电公司

为强化落实国家电网公司营销部关于深化“全能型”乡镇供电所建设的重点工作部署，运城供电公司以“夯实管理基础，创新服务模式，提升队伍素质”为总体思路，推出“全能型星级供电所建设指南”，通过对供电所业务流程量化整合、台账精简闭环、系统规范操作等进行详细化的图文引导，全面深化全能乡镇供电所建设，着力构建基础更牢固、协同更顺畅、管理更规范、服务更高效的供电服务前端。

主要做法

规范基础管理方面。按照全能星级供电所基础建设要求，规范配套设备设施，实施定置定位管理，明确各班组配置要求，规范制度、职责、流程上墙公示内容范本，做到规范、统一、明确。

系统业务方面。对重点指标和关键数据来源进行系统化的逐步引导，完善信息系统部署内容，提高员工系统操作水平和重点指标的查询操控能力，了解数据来源和对数据进行分析，判断异常数据，及时的处理故障。通过PMS、SG186等系统有效融合，实时监控分析，主动处理预警故障167起，异常320期，平均缩短抢修时长15 min。

台账及闭环方面。明确查询系统与闭环途径，打破各专业台账重复统

计数据、分岗位角色确定填报人员闭环途径和流程步骤。经合并、完善后生成36个业务表单，精简了5个业务表单。其中，安质专业12个，运检专业11个，营销专业6个，综合专业7个。规范乡镇供电所档案、台账、资料管理，将原先的70余项台账资料精简为27项，并明确统一档案盒、目录、标签规格数量。

专业流程优化方面。强化安质、运检融合，深化营配末端融合，以模块化、菜单化，深层次融合业务流程。优化前各专业共计37个专业流程，优化后共计24个专业流程，精简了13个专业流程。

全能型星级供电所融合提升方面。通过推广全能型星级供电所建设指南，运城乡镇供电所不论在硬件标准化建设、基础资料软件闭环和各项业务紧密融合上都显著的提高，员工工作有章可循、闭环引导，同时开展延伸服务，提高了客户的满意度。截至2018年底，运城供电公司共创建了64个全能型供电所，占整体比例的54%，在全省遥遥领先。

取得的成效

推行乡镇供电所“星级全能供电所建设指南”一本通后，乡镇供电所“基层、基础、基本功”建设得到全面加强，供电所员工对于岗位职责、流程、制度等方面把握更到位。

各项指标大幅提升。进一步规范乡镇供电所管理，明确岗位职责，减少工作上的推诿扯皮现象，理顺工作流程，提高了工作效率和工作质量，截至2018年底，试点县公司配网线路接地掉闸同比减少318次，供电可靠率达99.85%，台区月度线损合格率完成98.75%，各项指标位于全省前列。

安全基础更牢固。明确供电所所有岗位的安全职责，统一工作票签发权限，细化乡镇供电所安全痕迹化管理流程，深入开展全员安全教育培训，强化安全督察和现场管控，坚持推行生产作业现场军事化管理，严格执行作业现场“十不干”要求，乡镇供电所安全生产扎实有效。

供电服务更优质。细化服务流程，规范服务行为，将优质服务和廉洁从业考核纳入绩效考核体系，严格执行公司有关营销服务红线管理“双十条”的要求，推行属实投诉“一票否决”制。

员工队伍更稳定。将乡镇供电所绩效考核结果应用兑现到众辉公司班组和员工，彻底激发了乡镇供电所员工的工作激情，使每位员工都绷紧了“绩效弦”，受考核结果的激励和鞭策，在乡镇供电所形成脏活、累活抢着干的工作氛围，创建星级乡镇供电所热情高涨，同时解决了部分乡镇供电所结构性缺员问题，增强企业凝聚力，确保员工队伍稳定。■

创建“六合一”服务体系 提升“全能型”乡镇供电所优质服务水平

■ 国网湖北黄冈供电公司

黄冈供电公司以“全能型”供电所创建为基础，建设“六合一”（组织、信息、指挥、执行、支撑、考核）基层供电服务新体系，适应“互联网+”新型智能营销新业态，以体系化服务平台代替个人单打独斗式服务模式，建立起以后台支持前端的“客户导向型”服务机制，实现供电服务快速响应及处理能力的快速提升，探索了一条基层服务新路径，为全省“全能型”乡镇供电所建设积累了宝贵经验。

采取措施和典型做法

优质服务是“全能型”乡镇供电所建设的目标，为实现现有供电所服务水平的提升，黄冈供电公司着力打造“六合一”基层供电服务新体系（如图1所示）。

整合班组设置，完善供电服务组织体系

供电营业所设置二个班：综合班和运营班，综合班主要负责供电所安全生产综合管理、营销综合管理、优质服务管理、营业厅管理、同业对标、绩效考核、人员培训、党群综合管理等工作。在运营班设置运营监控指挥专责。在供电所内实现生产、营销一体化管理。运营班下设高压网格

组和低压网格组，网格组下设台区经理。实现全能型现场服务。综合班下设综合柜员实现全能型窗口服务。

统一支撑平台，完善服务信息体系

建立指挥中心，信息是基础。通过整合现有各专业系统，实现营、配、调的数据贯通，确保营、配、调基础数据在调度系统、生产管理系统和营销系统中正确性和一致性，实现报装、服务、营业管理、抢修数据共享，打破末端管理的专业“壁垒”和信息“孤岛”，推进跨专业的统筹协调和流程优化，同时完善数据的动态管理。

成立运营服务监控室，完善供电所服务指挥体系

在供电所综合班内安排运营监控服务指挥专责，与县公司供电服务指挥平台对接。运营监控室每日通过供

电所综合信息平台、调度、PMS、营销SG186、采集等多个系统，实现对生产、营销核心数据的实时监控。重点对线路停电、台区配变三率、专变计量装置运行、采集成功率、台区异损等情况进行监控，并形成监控日报。监测范围覆盖供电所各个台区和终端用户的完整管理链条。

供电所运营服务监控室是供电所日常生产经营工作的指挥中枢，实现95598工单和其它工单的统一派发，做到抢修信息统一归口、营配、城乡抢修一体化；发现问题及时下达整改工单，台区经理通过移动作业终端接收信息，并及时进行整改，行成闭环工作格局。营销管理实现从结果管理向过程管理的转变，从线下管控向线上管控转变。

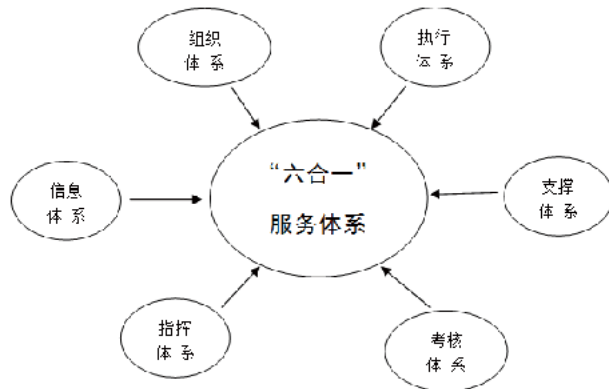


图1 “全能型”乡镇供电所“六合一”服务体系

运营指挥中心要通过主动应用、协同研判、综合处置，切实提高故障、异常和上级工单处理的精准度和及时性，为故障抢修、生产运维、营销管理提供导航，并实行派单、督导、反馈、考核统一指挥和闭环管控，实现供电所“自主监控、自主分析、自主派单、自主管控”的目标。

加强业务培训，完善供电服务支撑体系

努力培育“一专多能”的复合型员工，供电所创造条件开办营配一体、形式多样的员工培训室。加强培训，提升能力。强化员工业务能力和素质的提升，精心编制培训计划，按照“干什么学什么，差什么补什么”的原则，坚持专业理论和实际操作相结合，增强人员的责任意识和业务能力，培养适应“全能型”供电所要求的复合型员工队伍。

做实服务前台和前端，完善供电服务执行体系

开展营业厅的转型升级，提升供电窗口前台服务水平。建立集营销、服务和体验三项功能于一体的新型营业厅。完成智能型、市场型、体验型、线上线下一体化特征的“三型一化”乡镇供电所营业厅建设模式。智能用电体验区通过手机、平板、电脑和电视机分别展示电e宝、掌上电力、95598网站、支付宝和微信等多种互联网自主交费新模式。客户可亲身体验各种便捷的网上交费，感受互联网带来的智能用电服务体验。开展电能替代、节能改造、充电汽车、碳晶采暖以及光伏发电等新能源、新业务。向客户引导和推介绿色能源替代、电动汽车、光伏发电等新产业、新技术。开展用户个性化需求分析，主动向用户推送电费、电量等定制信息，停电信息发布从媒体公告向单

位、个人“一对一”通告转变，实现精准服务的要求。

打造“全能型”服务网格，实行“台区经理制”，夯实服务“前端”。一是全面推行“台区经理制”。编制《台区经理一本通》，指导台区经理对网格内的线路运维、设备管理、营销管理、客户服务实行一体化管理。以首问负责、服务承诺、绩效考核、失责问责来规范员工履职行为。实施“定责、履责、考责、问责”管理模式。二是实行网格化服务。打造营配合一的“全能型”服务网格，按线路、台区和供电服务承诺抢修应到达时间要求，合理设置高低压服务网格，在网格中配置台区经理，在网格中强化营配末端业务融合，实现生产、营销和服务工作的统一管理。三是做实“红五心”网格化落地，确保服务一次到位。明确管理职责，落实服务主体，做到工作有据可依，有责可循。秉承“红五心”理念，建立“共产党员示范岗”，完善客户实名制和信息收集，主动推介服务电话。建设客户“朋友圈”，及时发布服务信息，做到“人在网中转，事在格中办”。

加强服务监控，完善供电服务考核体系

强化服务监控，将相关指标责任分解落实到具体班组和岗位，实行看板管控。对人员在岗情况、工作量和进行质量监督和统计分析，并实行派单、督导、反馈、考核闭环管控，实现服务工作流程线上管控，为绩效考核提供依据。

定期召开营销服务及违诺投诉反思会，定期通报问题，找准公司服务短板。严格落实“三必查”制度，即恶性投诉必查、当日投诉超过三件的县公司必查、属实性认定错误的必查。严格实

行供电服务考核奖惩问责制度。

试点开发了“工时积分管理系统”，建立工作任务工时积分库。通过“工时积分管理系统”实现所有工作网上派单，整合生产、营销移动作业终端设备，打造“移动作业一机通”，责任人完成任务后通过手机“一机通”发送完成情况实时图片到“工时积分管理系统”，班组长查看浏览工单现场照片，经评价自动获得相应分值。

取得成效

黄冈供电公司开展“全能型”乡镇供电所建设以来，通过创建“六合一”服务体系，供电所服务能力和核心指标水平都得到大幅提升，主要成效在：

激发了管理效益

管理效益逐步显现。“全能所”建设开展以来，基础设施不断完善，班组业务协同运行，末端业务深度融合，管理方式不断创新，服务体系逐步形成，文化建设全面加强。供电所面貌焕然一新，班组凝聚力大幅提升，员工积极性大幅提高。

提升了经济效益

业扩报装提速，助力增供扩销。通过营配末端业务融合，运检营销一体化指挥，业务协同运行，项目信息实时共享，进一步提高了客户办电效率。

线损管理提质，经济效益提升。通过班组协同配合，强化执行能力，消除信息“孤岛”，实现数据实时共享，管理线损和技术线损同步管控。

凸显了社会效益

构建客户导向型服务机制，提升供电服务水平。不断强化营销员工服务意识，规范员工履职行为。加快推进网格化覆盖速度，完成1650个服务网格建设，覆盖243.3万户，覆盖率95.78%。■

胜利所：胜在担当 利在百姓

■ 国网宁夏电力有限公司

胜利乡供电所地处永宁县西北部，隶属于永宁县供电公司，现有职工15人，按照全能型供电所的建设要求，机构设置为“两长（所长、副所长）一员（安全员）三个班（外勤一班、外勤二班、内勤班）”。担负着辖区9个行政村7392户3万余人的工农业生产及生活用电的供电任务。

辖区内共有110 kV变电站1座，10 kV线路5条，全长196.6 km。辖区内共有配变变压器451台，总容量46518 kVA，其中，公用配变119台，容量15574 kVA，专用配变332台，容量30944 kVA。共有低压线路155 km，其中0.4 kV线路122.155 km，0.2 kV线路32.845 km。辖区内现已全面完成“小城镇”建设，面对新形势、新任务，供电所以“胜在担当 利在百姓”为目标，全力打造星级供电所。

精心打造“综合性实操培训基地”

随着近年来永宁县政府实施的特色小城镇和中心村建设工程，胜利乡周边的乡镇和村落逐步向乡镇中心区集中，人口也随之聚集在了这些基础设施齐全、服务功能健全的小城镇和中心村。那些以前遍布农村的零散双杆变台也逐步被集约化的环网柜、分支箱和箱式变设备替代，现场原有的双杆变实训基地已不能满足供电所日

常业务需求。

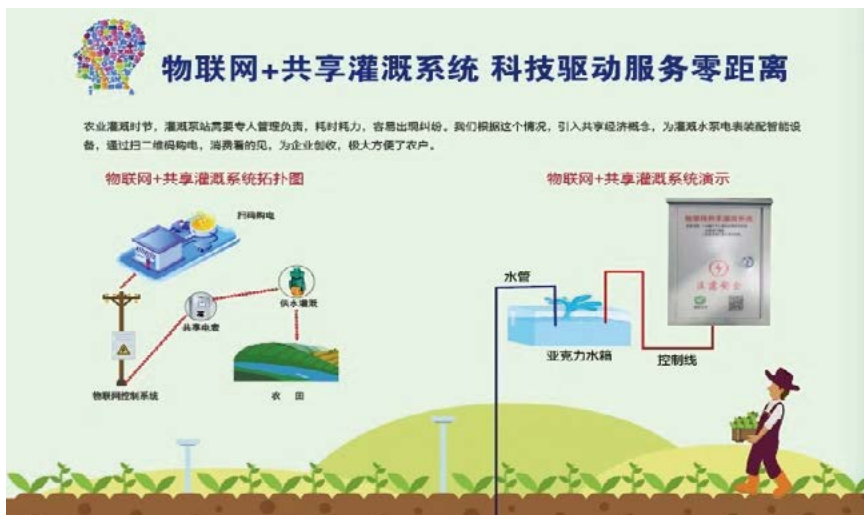
为不断提升供电所员工快速应对现阶段配网自动化设备的检修和维护工作，胜利供电所精心打造了集“安全培训、技术培训、技工教育”于一体的“综合性实操培训基地”，现场专门建设了实操作业区、设备检修区、培训教学区、消防安全区等标准化场地。实操设备涵盖分支箱、箱式变电站、低压电缆分支箱等现场常见设备。供电所详细制定了规范化、制度化、科学化、标准化的培训流程确保培训质量，将“因地制宜”“以人为本”作为新常态下员工培养方式，组织公司生产经验丰富、理论知识扎实的专业骨干，为供电所员工开展全方位培训活动，努力实现供电所业务人员岗位能力胜任，拓宽其知识面及开阔眼界。同时还邀请专家老师前来授课，开设电气原理、配网基础、和安全技能等理论课程，为基层员工讲授易学实用、简便通融的技能知识，在循序渐进中提高员工素质和操作技能，培养出一批“一岗精、多岗通”的供电所复合型技能人才。

实操培训过程中，胜利供电所注重强调本岗位合理化培训，针对现阶段供电所缺技术、缺人手的实际，按照“干什么讲什么，缺什么补什么”的原则，结合班组工作，把经营业务、设备运维、故障处理等日常工

作作为授课专题，详细讲解各自动化设备的装配位置、作用、功能以及日常巡视维护的注意事项。对环网柜、分支箱的防误操作、停送电操作以及保护定值调整等日常工作进行了系统讲解和学习。同时还把工作中遇到的难题带入课堂，跟大家一起分析、探讨、解决。在不到一年的时间里，胜利供电所多名基层员工都从一名不会操作箱式变等设备的员工成长为一线供电岗位的行家里手。这些实操培训项目，既是他们提升业务技能的“快速通道”，也是现阶段适应岗位需求的“必要方法”。

构建“台区经理网格化管理”服务新机制

为更好地服务“最后一公里”，进一步提升供电服务质效，胜利供电所在创建“全能型”乡镇供电所中，结合业务工作在构建台区经理服务模式的基础上，将辖区55 km²、10个行政村细分为三级网格化管理：即一级网格以10 kV线路运维为单位；二级网格下分到农村0.4 kV线路及供电台区，并细化8个网格服务单元，每个区域及网格服务单元各确定一名台区经理；三级网格具体到每家客户中，所有员工全部下沉到网格中，形成内部“微型”管理，外部“一对一”对接模式，并要求定期到三级网格单位



共享灌溉系统模型示意图

巡检和服务，实现“人到格中去，事在网中办”的“服务一次到位”目标，最终形成以外勤版为“蜂巢”，台区经理为“蜜蜂个体”的服务网络，形成以台区经理为网格化服务辐射和延伸的服务末端，创新开展“两个一优服务”和“转变三种模式”，建立“客户导向性”服务和专业靶向治理。同时，将供电所台区经理按照“老、中、青”进行优化组合，分区

域组建5个小分队，实行结对服务、结对作业。在此基础上，建立了所长跟踪回访、一长四员挂钩联系村（居）委会等一系列机制，推行“一线工作法”，定期或不定期地深入一线协调解决客户用电诉求和问题。台区经理网格化的推行，使农村低压报修服务更为迅捷，减少了供电所、班组两个中间环节，台区经理直接受理，到场及处理时间均缩短一半以上。客户业务申请，台区经理上门直接办理，靠前服务、内转外不转，柜台受理大幅减少。台区经理之间互为支撑，互为弥补，互相协作，提高了服务能力，强化了对95598工单的管控，客户满意度大幅提升，形成以“台区经理”为基础的农村供电服务新机制。

供电所还编印了台区经理服务手册，梳理制定了台区经理职责，编制了《乡镇供电所台区经理服务一本通》，台区经理人手一册，随身携带这本“宝典”，台区经理们可以随时查阅相关规章制度、工作规范、新型业务知识，便于及时将服务活动记录在册，高效便捷完成现场服务、设备

管理、营销管理等各项工作。

试点提出“物联网+共享灌溉”系统概念

胜利供电所结合现阶段永宁县设施农业、银川市蔬菜基地、供港蔬菜基地农业发展的特点，灌溉需要人工开关水泵，耗时耗力，与此同时该部分手抄表用户因属于季节性用电，存在较大电费回收风险。因此永宁县供电公司组建攻坚小组，通过多次反复实验，总结提炼出物联网+共享灌溉系统理念，该系统由物联网微信支付系统、交流接触器、远程GIM通讯模块组成，实现了远程开闭水泵、共享水泵灌溉、电费手机二维码收交，极大地方便了群众、推广了营业厅由业务办理型向市场型转型。

该系统硬件设备已基本成熟，在局域网内已可实现正常运行，下一步正在与公司相关部门沟通线上交费通道开通等技术性问题，待该问题解决，则可进一步落地试点。

新农村呼唤新服务，乡镇供电所作为电网企业营销业务执行的最小单元，也是直面市场、服务亿万农村客户的最前端，关乎企业服务发展使命。在创建全能型供电所基础管理方面，胜利供电所一直狠抓制度建设、基础管理、流程控制、标准作业、技能培训和信息化应用，深入交流，持续改进，致力于加快改善供电所生产条件，尽力打造业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位的“全能型”乡镇供电所，倡导打造“团结、创新、全能型和谐班组”的核心理念，落实安全管控基本环节，不断加强班组建设，夯实基层管理，激发基层班组的活力，充分发挥班组在生产第一道防线的作用，不断提升乡镇供电所管理和服务水平。■



共享灌溉硬件控制系统实物示意图

胡坨所：铁肩承担当 妙手创全能

■ 国网冀北乐亭县供电公司

为解决“全能性”乡镇供电所建设管理中遇到的问题，胡坨供电所依托“李大钊故里”区域优势，带头弘扬红色文化，注重队伍培养，创新服务模式，实现强党建、树先锋、筑堡垒、促发展“四合力”。

全面推行“党建+”工作体系

胡坨供电所坚持问题导向，着力构建让基层党组织一看就懂的“党建+”工作体系。坚持系统化思维、统筹化推进、具体化实施，以突出典型为引领，带动全公司“党建+”工作全面铺开，实现抓党建与推动其他工作有机融合。成立“党建+”工作领导小组，建立“四个一”指导服务机制，即一个“党建+项目”、一位指导员、一个任务清单、一份反馈总结，对每个项目分类指导，因时、因地、因具体情况而异，不搞一份清单到底，确保指导服务工作有针对性、有实效性。建立完善督促考核机制，着力压实党委（党组）主体责任，将“党建+”工作落实情况纳入年度党建工作考核内容。督促党委（党组）书记切实履行第一责任人责任，将“党建+”工作考核结果作为党员干部评先评优的重要依据，作为入党积极分子、预备党员是否继续培养和转正的必要条件。

抓资源整合，用紧扣中心的项

目带动体系落地。“党建+”工作的核心是“融”，明确“加什么、怎么加、怎么加出成绩”，推动党建工作与中心工作、重点工作、日常工作有机融合。胡坨供电所充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，确定了“党建+联合支部零障碍”“党建+安全生产零违章”“党建+优质服务零投诉”“党建+走进基层零距离”四大“党建+”项目，各相关部门积极参与，集中力量打造“党建+”示范项目。

以“党建+联合支部零障碍”为例。胡坨供电所探索将支部建在项目一线上，成立项目攻坚克难临时党支部、农村专业合作社党支部等，充分发挥党支部对各项重点工作的引领促进作用。

在推进“煤改电”工作做中，胡坨供电所立足“煤改电”项目建设实际，经过深思熟虑，将胡坨所党支部与村镇党支部组成临时联合党支部，“将支部建在项目上！将党旗插在工地上！让党员走在标段上！”齐心协力做好“煤改电”工作，逐步构建了“公司党委+胡坨所党支部+临时党支部”横向到边全覆盖、纵向到底无盲点的项目建设党组织保障体系，努力实现“支部建在项目上”，为党建工作与项目建设的深度融合、相互嵌入打好基础。

创新服务模式，打出优质服务组合拳

胡坨供电所积极推行“六零服务”，即服务受理“零门槛”、服务对象“零距离”、服务流程“零障碍”、服务事项“零积压”、服务质量“零缺陷”、服务结果“零投诉”，为了实现优质服务零投诉，胡坨供电所不断创新服务机制，为客户带来全新的服务体验。

解决“反智能”痛点

为彻底解决“反智能”问题，给辖区内客户提供更优质的服务，畅通优质服务最后一公里，胡坨供电所联合东走村“农村淘宝”电商平台，搭建便民服务站试点，全力为客户提供更方便、更快捷的优质服务。在办理业务之余，还向村民们宣传安全用的、电能替代等。真正拉近了基层党组织与人民群众之间的距离。便民服务点经过一段时间后，胡坨供电所又不断探索创新服务模式，建立“服务站+服务车”优质服务模式，一车便是一站，定期开展上门服务，最大限度的让客户少跑路、不跑路。

完善客户欠费预警机制

供电所外出任务最多的就是复电。虽然胡坨供电所电能表智能化升级已全部完成，可为广大客户提供“按日”预结算服务，对预存电费余

额不足或发生欠费的客户及时发送提醒信息，但很多老年人不会看短信或者客户一时忽略了短信，造成复电任务依然繁重。

胡垞供电所进一步完善客户预警服务，加快推进智能交费广泛推广，实现电费管理模式转型，进一步降低电费催收压力。完善欠费预警机制，实现短信电话双提醒，充分利用营销远程实时费控应用系统，由台区经理筛选本台区达到电费预警线的客户进行电话预警，从而有效降低因欠费导致的停电，切实减少复电工作任务。

深化台区经理制

为给辖区用户提供更优质的服务体验，第一时间了解用户的建议与需求，从而“对症下药”的完善和改进工作中的不足，同时为电力企业培养更多复合型人才，胡垞供电所深推台区经理制。

台区经理既是电力企业开展对外业务的代表，也是用户与企业进行沟通的桥梁。在台区经理进行工作的同时，建立微信公众号等媒体平台与用户之间实现及时沟通，将每天汇总的各类信息按时向值班人员进行汇报，保证及时进行处理。

台区经理制管理模式的推行，使用户与电力企业之间的联系变得更为密切，让用户感受到来自“电保姆”的温度，了解电力行业的坚守与不易，促进企业与用户间的沟通和理解，进一步掌握用户真实需求与建议，提升电力企业服务工作的效率与质量，极大程度的方便了用电个人与企业。

多措并举，实现队伍“全能”转型

胡垞供电所针对职工队伍存在新型业务短板，思想素质有待提高等问题，多措并举，打造“全能型”队伍。

深化“铁肩”共产党员服务队建设，加强思想教育引导。深入开展了“学习弘扬大钊精神 争做优秀国家电网人”“继承弘扬大钊精神，坚持为民务实清廉”“继承弘扬大钊精神 自觉践行‘三严三实’”“弘扬红色经典 点亮青春梦想”“不忘初心，牢记使命”等主题教育活动，号召员工学习感受李大钊同志的丰功伟绩、道德风范和人格魅力，深刻解读大钊精神核心精髓和时代内涵，从根本上解决员工思想意识上的问题。

营造宣传舆论氛围。采取有效手段和方式，及时发现、广泛收集、深入挖掘优秀员工典型事例，举办道德讲堂，宣传公司涌现出的先进人物和模范事迹；“职工心语”互动平台，刊载员工心得体会，让员工抒发真情实感，在供电所内部形成强大的舆论态势，发展正能量。

大力开展共产党员服务队竞赛活动。紧紧围绕深化为民服务创先争优，主动亮身份、亮职责、亮承诺。总结冀北公司共产党员服务队星级创建经验，结合工作实践，做到基础管理规范，表率作用突出，赢得客户满意。通过与多个基层供电所和机关支部中开展共产党员服务队竞赛，以赛促建、以竞促优，持续提升共产党员服务队建设水平，打造电力特色品牌。

开展多种形式的文化活动。邀请李大钊纪念馆宣讲员，为员工宣讲李大钊同志的道德风范和人格魅力；以道德讲堂为载体，定期举办“我身边的好人好事”宣讲活动，营造“讲道德，做好人，争优秀”的浓厚氛围。

完善文化设施建设。加大文化基础设施建设力度，建立健全供电所文化设施网络，本着“实际、实用、适用”的原则，建立职工书屋、创新工作室，完善职工活动室、党工团活动

室等设施，不断满足职工多元化、高层次的精神文化需求。

建设共享培训室，提高员工专业素质

为弥补员工处理新型业务的能力，胡垞供电所下大力气建设共享培训室。培训室造价不菲，于是推出共享概念，胡垞供电所及周边的三个供电所共享一个培训室，既增加了培训室的使用效率，又能满足其他供电所的培训计划，更便于相互交流经验。培训室内的营销业务实训模拟屏、低压故障排除实训装置、光伏发电实训区等提高了员工的专业技能，填补了关于新型业务的知识空白。

培养“一懂两爱”新职工

胡垞供电所始终坚持以人民为中心的发展思想，培养造就一批懂农业、爱农村、爱农民的“三农”工作队伍。“一懂两爱”完整地描绘了新时代“三农”工作队伍的基本能力素养要求，只有懂农业，才能对农业有认同感，全力发展农业；只有爱农村，才能对农村有归属感，长期服务农村；只有爱农民，才能对农民有亲近感，一心造福农民。基层供电所作为社会稳定的“压舱石”、为民服务的“暖心人”、企业管理的“排头兵”，这就要求我们懂农业有担当，坚决做现代农业推动者；爱农村守初心，坚决做振兴乡村实践者；爱农民付真情，坚决做农民增收助力者。

胡垞供电所深入了解农村客户需求，提出“新农村、新电力、新服务”口号，打造智能坚强电网，全面推进新农村建设，不忘初心，甘于奉献，心里始终装着农业、凡事想着农村、一切为了农民，践行“人民电业为人民”的服务宗旨，努力为乐享农业供给侧结构性改革、加快推进农业农村现代化建设贡献力量。■

基于优质服务的“全能型”乡镇供电所建设

■ 国网湖南省电力有限公司

国网沅江市供电公司作为国网湖南省电力有限公司重点培育的“全能型”供电所试点单位，紧扣“全能型”供电所本质，深化“全能型”供电所内涵，定位于供电服务质量和效率提升，推进营配业务末端融合，强化业务培训，完善规章制度，在打造业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位的“全能型”乡镇供电所上取得了良好成效。

主要做法

当前对于优质服务的要求不断提升，用户对于具备综合业务素质的服务团队和员工的需求越来越大，工作要求也越来越高，培育具备一专多能的服务团队和员工变得愈加重要，不断推进“互联网+营销服务”模式建设，强化营配贯通和智能供电服务的信息化支撑手段成为提升优质服务水平的有效途径。

优化管理模式，实现网格化服务落落实地

合理优化机构设置。通过优化班组设置和整合人力资源，将供电所调整设置为内勤班、外勤班。内勤班实行“综合柜员制”，负责供电所所有业务的内部流程和三库管理，相当于供电所的“中枢系统”；外勤班实行

“台区经理制”，将服务区域按照网格化的划分，由对应的台区经理担负网格内一切的客户服务、低压配电运维、设备管理、台区营销、客户营销及运检等外向型业务，相当于供电所的“四肢”。

落实网格化管理。综合考虑台区经理的业务技能、台区地理位置、用户数量等因素，将若干个台区经理组成供电服务小组，以小组为单元划分农村供电服务网格，由外勤班统筹安排工作任务，实施供电服务网格化管理。供电服务网格内的台区经理相互支援配合，协同开展工作，实现人员互为支撑，工作有监护、质量有监督。

创新网格化服务。为不断提升优质服务质量，转变观念，采取新方法，拓展网格服务新模式。一是建立用电客户微信群，将客户以村为单位，建立若干微信群，实现“一村一群、精准服务”，有任何用电政策、用电信息以及客户关心的问题都可以通过微信传递和沟通。二是依托村级便民服务中心为平台设置供电便民服务站，将供电服务窗口前移至密集区域的村级服务中心，2018年共新建便民服务站12个。三是设立“电力开放日”。在每周一、周三上午，由台区经理在村级服务中心值班，开展主动

便民服务，其余时间由村级便民服务员代为接待后反馈给片区负责人，充分利用市政资源来解决供电服务的具体问题。

丰富服务手段，推进营业厅转型升级

以“互联网+”及信息技术手段，国网沅江市供电公司秉承“以客户为中心”的供电服务理念，注重窗口和现场建设，推进供电所营业厅向综合型、服务型、智能型和线上线下一体化的“三型一化”营业厅转型。

向“服务型”转型。开展营业厅基础设施改造，重新划分各功能区，改造建立展示宣传区、客户待办区（客户休息区）、综合窗口区、客户填单区、客户自助区、客户体验区等服务功能区，从“业务办理型”向“服务型”转型，更加注重客户服务感知。在营业厅积极开展光伏发电等电能替代新型业务办理，开通新型业务受理“绿色通道”，简化工作流程，实现提质增效，提高分布式电源采集成功率。

向“智能型”转型。建立客户体验区，对有条件的供电所配置自助服务终端，推广“自助式”的服务理念，实现业务办理、电费交纳、信息查询的全自助式服务，缩短客户业务

办事时间。同时，通过自助服务终端，向客户展示各类新型业务功能应用和国网电商业务，提升客户线上、线下双向体验。

向“综合型”转型。推行营业厅综合柜员制，营业厅将原收费区和业务办理区合并，设立2至3名综合柜员，实现集业务咨询、受理、交费、新型业务推广指导等全业务受理的工作模式，打造“全能型”“一站式”服务窗口。综合柜员需严格遵守“一口对外”“首问负责制”服务标准，做到客户用电需求“一站式”反馈、用电业务“一站式”办理、用电诉求“一站式”解决。

向“线上线下一体化”转型。营业厅推进“互联网+营销服务”建设，积极宣传和推广业务线上办理，加快传统线下服务向互联网上服务转型。让信息多跑路，让客户少跑路，最多跑一次，主动引导客户通过掌上电力、电e宝、微信公众号、支付宝等渠道进行缴费和业务报修，通过95598网上营业厅办理用电业务等，努力从供电服务“最后一公里”向“最优一公里”转变。

开拓新型业务，建立“客户导向型”服务模式

强化客户导向型服务意识。使全体职工认识到电力服务的最终对象为客户，从客户关心关注的热点难点出发，全面提升主动服务意识。

开拓农村电能替代市场。重点对茶叶烘烤、农村学校食堂等推动煤炭电能替代。针对辖区内中小学、幼儿园的煤锅炉，采取上门动员宣讲电能替代优越性等形式，使客户转变观念，逐步接受电能替代煤、气、油等高耗能源的方式，如赤山供电所辖区内15所中小学已全部完成煤改电整改，每年可增加用电量近4 GWh。

支撑国网电商业务发展。加强宣传，加快推广“电e宝”企业电费代收、居民电费代扣、扫码支付、电子账单、电子发票等功能应用。适时开展承接光伏等分布式电源及微电网运维（代维）业务。如公司指导草尾、南大等供电所积极配合渔光综合利用光伏发电项目，推广绿色能源。

成效分析

随着“全能型”乡镇供电所建设

的深入开展，2018年以来公司主要指标稳中有升，创历史同期最好水平。特别是在职责流程梳理运转、“综合柜员全业务受理”和“台区经理网格化服务”、智能型和体验型“全能型”营业厅建设、新型业务开展及“全能型”复合员工队伍建设等支撑性标志日益增强、成效显著，凸显出效率、效益“双提升”的良好成效。

业务高效运转。依托客户服务中心“神经中枢”和“大脑”作用，实现了各系统和班组高效集成、深度融合；通过实时监测业务运转和指标数据完成情况，及时发现和解决工作流程中存在的问题及指标异常情况，进一步提高了业务运转效率。

客户感知力增强。通过强化宣传服务，增设村级便民服务中心，设置用户体验区，建立“客户导向型”服务，在进一步提升客户感知的同时，实现了不间断为辖区客户提供快捷、高效、优质的供用电服务，真正实现服务客户“零距离”，客户满意率达100%。

业绩指标优秀。国网沅江市供电公司供电所台区线损率同比下降1.57个百分点；10 kV线损率同比下降0.21个百分点；台区线损合格率同比上升18%；户表采集成功率同比上升1.9个百分点；公专变采集成功率、工单录入率、公共抄表段清理率、营采系统一致率、客户基础信息清理完成率均达到了100%；线上交费率较2017年增长23%。在2018年上半年的同业对标中，国网沅江市供电公司获得了全省第5名的好成绩，特别是营销服务规范率位列全省13位。

流程运转顺畅。积极组织开展全业务培训，组织修订岗位工作职责、标准14项，优化工作流程79项，编制下发涵盖专业知识、技能、职业素养等应知应会指导手册，达到了业务协同运行、运转高效的目标。■



为民服务

书讯



《中国电机工程学会专业发展报告(2017-2018)》

本报告包括水电设备、电力行业环境保护、水电建设、超导与新材料应用技术、智能配电网及其管理、电工数学、电力系统、分布式发电及智能配电等专业的8个专业发展报告，报告总结相关专业技术进展，对比不足与差距，提出专业技术发展方向和创新发展的战略与建议。



《中国电机工程学会专题技术报告(2018)》

本报告涉及汽轮发电机组弹簧隔振基础设计技术研究、核电机组蒸汽发生器沉积物及其管理研究、配电网触电保护技术、新能源功率预测技术、面向智能电网的无线通信接入技术研究、柔性交流输电技术(FACTS)电网应用、园区能源互联网保护控制核心技术等7项行业普遍关注的热点焦点问题，针对性强，分析透彻，对相关技术问题提出研究建议和应对措施。



订书二维码

各专业报告由北京国宇出版有限公司负责发行，需要的读者可与本公司发行部联系，联系电话010-63123085。

书单

《西交民巷》



冷冰 著
2019年01月出版
中国电力出版社

内容简介：

本书是部反映北京电力百年发展的话剧剧本，作为国家电网有限公司职工文学创作重点选题项目，受到了广泛关注。作品完成后，列入了国家电网有限公司职工文学创作“三个一”项目，同时，该作品获得北京市总工会举办的2017年度文学创作征文比赛一等奖。西交民巷是北京一条著名的胡同，也是北京最长的胡同，北京第一座民用发电厂就建在这里。剧中主人公范家新及家人住在胡同的四合院。纪念抗日战争胜利70周年庆典期间，范家新日夜参与庆典的供电保障筹备。雷雨夜与同事及时抢修线路故障，不顾伤痛，挽救了在家中靠呼吸机维持生命的老人。他劝说想

振兴祖业的弟弟配合电力施工，使煤改电工程在西交民巷顺利实施。范家新的老父亲传给孙子的华商电灯公司创始人冯恕的书法，充分展现了电力人扎根于城市发展与百姓生活，优良传统代代传承，形成了“大道昌明”的历史风范。

作者简介：

冷冰，中国作家协会会员，中国电力作家协会会员、北京作家协会会员、中华诗词学会会员、中国诗歌学会会员、中国散文学会会员、北京市杂文学会会员。鲁迅文学院第27届高研班学员、鲁迅文学院电力作家高研班学员。出版散文集《与树比肩》。曾获首都“五一”文学奖、徐志摩微诗歌奖等。