

大型供电企业适应双碳战略需求、 基于“优化营商环境”新常态的 电网发展基准化管理体系建设实践

李 宁¹, 柏 澍², 张 昱³, 丁 娟¹

¹国网银川供电公司, 宁夏 银川

²国家电网公司, 北京

³国网国际发展公司, 北京

收稿日期: 2021年12月2日; 录用日期: 2022年2月4日; 发布日期: 2022年2月15日

摘 要

适应双碳发展新常态、基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践研究课题是国网银川供电公司系统科学地将以电网安全为基础建设坚强智能电网、以适应双碳发展为目标构建新型电力系统、以服务乡村振兴战略大局推动配电网提质增速和以提升供电能力水平优化营商环境四项重要战略任务有机融合在一起, 通过党建引领、制度革新、管理突破、技术创新、措施落地、深入落实“以人民为中心”的习近平新时代中国特色社会主义思想的核心理念, 充分体现“人民电业为人民”的电力行业企业宗旨, 是践行初心使命的集中体现。通过2019~2021年三年实践的研究、整合、实践, 逐步形成了适应新常态发展的“近期有实效, 远期可提升”的大型供电企业电网发展基准化管理体系, 为全面贯彻国网公司“一体四翼”战略布局、全力推进宁夏公司“现代双一流”目标的完成奠定了坚实的基础。

关键词

营商环境, 新常态, 基准化, 战略, 研究

Construction Practice of Power Grid Development Benchmarking Management System for Large Power Supply Enterprises to Meet the Needs of Double Carbon Strategy and Based on the New Normal of “Optimizing Business Environment”

文章引用: 李宁, 柏澍, 张昱, 丁娟. 大型供电企业适应双碳战略需求、基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践[J]. 现代管理, 2022, 12(2): 84-91. DOI: 10.12677/mm.2022.122013

Ning Li¹, Shu Bai², Yu Zhang³, Juan Ding¹

¹State Grid Yinchuan Power Supply Company, Yinchuan Ningxia

²State Grid Company, Beijing

³State Grid International Co., Ltd., Beijing

Received: Dec. 2nd, 2021; accepted: Feb. 4th, 2022; published: Feb. 15th, 2022

Abstract

The practical research topic on the construction of power grid development benchmarking management system to adapt to the new normal of double carbon development and based on the new normal of “optimizing business environment” is the system science of State Grid Yinchuan Power Supply Company, which will build a strong smart grid based on power grid safety and build a new power system to adapt to double carbon development Fully embody the power industry enterprise tenet of “people’s power industry for the people”, which is the concentrated embodiment of practicing the original mission. Through the research, integration and practice of the three-year practice from 2019 to 2021, a benchmark management system for power grid development of large power supply enterprises with “effective in the short term and can be improved in the long term” to adapt to the development of the new normal has been gradually formed, which has laid a solid foundation for fully implementing the “one body and four wings” strategic layout of State Grid Corporation of China and fully promoting the completion of the “modern double first-class” goal of Ningxia company.

Keywords

Business Environment, New Normal, Benchmarking, Strategy, Research

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来，随着宁夏内陆开放型经济试验区战略的不断深入和高速发展，银川市作为宁夏内陆开放型经济实验区龙头、现代化区域中心城市、沿黄经济带重点建设城市，其在国内外政治、经济、文化的作用也越来越凸显其重要性。电力发展作为社会政治经济发展的排头兵，其稳定性和可持续发展的重要作用也越来越被国家和广大人民群众所认可。尤其在国家全面落实双碳发展战略，在全面建设新的一百年的宏大历史发展背景下，如何构建适应双碳战略需求的新型电力系统，高效有序地建设智能、坚强的现代电网体系，是企业发展所面临的重大管理课题。

2. 基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践的实施背景

2.1. 国家关于建设和谐社会、绿色发展的战略需要

党的十九大提出的“以人民为中心”的发展理念，对和谐社会建设，绿色发展提出了更高更具体的要求。2019年国网公司确定“宁夏银川能源互联网综合示范”为国网公司七家城市级能源互联网综合示

范之一。银川公司作为系统首批开展能源互联网探索和实践的先行者之一，全面迅速贯彻落实国家“美丽乡村”建设和国网公司“三型两网”发展战略，高质量推进银川能源互联网示范任务。2020年开始银川公司将深入贯彻落实习近平总书记关于国家“双碳”战略的具体要求措施化、项目化，结合银川电网发展实际和地方经济社会发展客观需求，按照国家电网公司明确提出“三压减、二强化、一提高”的工作要求，为服务全面建成小康社会的战略目标，适应电力体制改革的新形势，更好的服务于社会大发展的战略需求。通过深化落实国网宁夏电力有限公司“三零三快三早”为民服务九大新举措，加快构建以客户为中心的现代服务体系，特组织实施进一步提高办电效率优化营商环境专项行动，制定二十条具体工作举措，着力营造依法规范、便利高效的优质用电环境，更好地服务于银川市经济社会发展。

2.2. 实现依法治国、科学管理、加快生态建设的需要

电网建设项目是比较特殊的公共设施项目工程，它的主体不是政府职能部门，而是作为适应社会主义市场经济发展的企业个体。从政务管理和服务体系发展要求来看，关于企业个体投资项目的审核手续趋于便利高效，但是手续审核支持性材料及合法合规性要求却是越来越高。

长期以来，由于历史遗留和管理流程的原因，部分企业职能管理部门工作流程设置不合理繁琐、企业对电网建设项目高效化、基准化宣传不足等问题长期存在。广大群众对项目的必要性和重要性认识不充分，存在一定项目建设工作制约因素突出，用电需求急迫与手续核准滞后冲突严重，造成被动局面。

电网建设项目规划未适应新形势下关于项目管理工作的具体要求，项目基准化管理流程繁琐，管理智能化信息化发展滞后严重影响投资准确率和投资使用率，对企业的科学管理和可持续性发展带来严重影响。

2.3. 电网建设项目基准化工作提升的需要

电网建设项目基准化管理工作是电网发展的重要环节，也是实现电网规划项目落地的重要基础。电网建设项目的可行性研究、初步技术设计及环保设施建设、项目施工手续审批、项目竣工验收等一系列的过程均直接体现了基准化管理工作的严肃性和重要性，项目基准化管理工作的高效优劣直接影响到电网项目的规划落地、建设投产和稳定运行，在实际的前期工作中，需要协调和处理每个环节的具体问题和管理细节，这就需要一套行之有效的基准化工作管理机制和完善科学的闭环管理制度与之匹配。关于科学可行的管理模式的探索也就迫不及待。

3. 基于“优化营商环境”新常态的电网建设项目基准化管理体系建设实践的 内涵与主要做法

国网银川公司开展基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践工作，是新常态下关于电网科学发展建设的一次实践检验。按照国家电网公司“优化营商环境”新常态下的电网发展基准化管理工作的总体要求，依据《中华人民共和国投资管理条例》、《国家电网公司电网建设项目投资管理条例》，电网发展严格落实“规划一张图、计划一条线”的集中管理模式，确保电网建设“依法合规”的总体要求，减少电网发展面临的环境和法律风险，树立企业良好的社会形象。针对现有突出问题，开展针对性研究和完善工作，加快梳理和完善工作流程，规范沟通机制，完成电网发展基准化工作的闭环管理。主要做法如下：

3.1. 确立指导思想，探索适应发展新形势的体系

一是规划目标明确，以满足城市发展需要，以“全心全意服务人民群众”为目标，着重关注群众关注的服务要求，侧重重点发展区域和提高电力运维能力区域的电网建设投资项目，积极响应电力市场变

化和客户需求,坚持集约化、扁平化、专业化方向,转变观念、创新机制,切实增强服务意识,通过优化管理流程、简化管控环节,压缩工程周期,提高工作效率,加快配电网发展,提升优质服务水平。

二是应用新方法,利用新技术,开展智能化信息化建设。建成新一代配电自动化主站,实现对配网运行的全面监控。安装配变智能终端,实现配电台区低压用户、变压器运行状态、分布式电源、汽车充电桩的“智能化”管理。通过传感器对配电线路进行精准故障录波,实现配网接地选线决策和故障定性分析。开展线路“自愈”建设,以“自适应”就地式自愈逻辑为基础,实现主干配网线路“故障自动隔离,负荷自动转供”。在用户线路的产权分界点安装分界断路器和快速熔断器,实现对用户线路故障的“免疫”隔离。开展基于智能电能表抽样采集与基于配电网中低压网络拓扑有效互补的低压可靠性统计分析模式研究,强化配网可靠性管控手段及精益运维水平[1]。

全面推广“不停电”作业。全力扩大不停电作业队伍,在县公司成立不停电作业小组,打造地、县一体化协同作业体系。引导、鼓励集体企业组建配网不停电作业队伍,对工程接火、抢修提供支撑。按照“能转必转、能带不停、先算后停、一停多用”的原则,科学合理制定停电计划,最大限度减少停电时间和次数。

全面推广“互联网+”技术应用,推广掌上电力(网上国网)APP、电e宝APP、微信、支付宝等电子渠道移动应用,线上缴费率达到70%以上。引导客户自发、自愿、主动通过网络渠道办理新装、增容及变更业务,切实做到“马上办、网上办”。

推行电话预约服务,对于客户预约的中间检查、竣工报验、装表接电等工作,2个工作日内办结。充分推广现场移动作业终端,全面实施现场“一键式换表”,工作人员上门面对面服务,提高业务办理、故障抢修效率,减少客户往返。加快推进城区范围台区经理网格化服务及业务末端融合,全面实现城乡低压客户“一站式”办电。

三是按照银川市政务整合管理平台改革,推进优化7环节、完善12步骤的方式,梳理涉及电网发展工作全流程全环节的影响因素,学习研究国家关于电网建设投资工作相关法律法规,加强与政府发改委、环保局、规划局、国土局等职能部门的沟通,降低各级政府职能部门对政策的理解差异,针对手续繁杂、办事效率低等实际现象,找原因、想办法、寻共识、共同推进电网发展工作流程合理高效优化工作。

7 环节优化政府职能部门审批[2]:

A、加强电网规划管控。银川市自然资源局根据电网规划整体要求,对拟建电网项目进行项目的审批时,及时避让自然保护区、生态红线、基本农田等情况的发生,减少建设过程重新审批的情况。

B、优化项目核准手续。银川市服务审批局等相关部门依法开展电网项目核准批复,项目单位只需报送路径协议、土地预审、核准请示、可研报告和项目接入系统评审意见,不再报送组织机构代码证、法人身份证复印件、营业执照复印件等证件,精简非必要的报送材料。

C、提高电网工程规划选址意见书效率。银川市自然资源局受理银川供电公司电网工程选址意见申请后,15个工作日内出具电网工程建设项目选址意见书。同时对于已批复的输电线路廊道保护工作,杜绝“异地多批”情况。

D、简化电网工程用地审批。对符合相关规划的电网项目,银川市自然资源局收到项目用地预审申请后,10个工作日内出具用地预审意见,在10个工作日内上报银川市人民政府审批。

E、简化电网工程林地、绿地许可手续。银川市服务审批局接收到电网工程建设项目使用林地申请材料,按“企业承诺”方式出具函件办理电网建设工程使用林地批复,临时占用林地2公顷以下的,自受理之日起,15个工作日内下达电网建设工程使用林地批复;临时占用林地2公顷以上和永久占用林地需上报自治区林业主管部门审批的,争取30日内下达电网建设工程使用林地批复。城市管理部门在收到修剪申请后,在5个工作日内完成现场勘查、林苗清点等工作,并出具施工许可通知书。

F、优化变电站进站道路许可手续办理模式。银川市服务审批局市政管理部门接到申请材料后,建议在7个工作日内完成进站道路的许可手续,审批模式宜采用“先实施后缴费”方式。

G、缩短变电站消防办理周期。银川市服务审批局消防部门收到申请材料后,在7个工作日内完成消防报审意见;收到消防验收申请材料5个工作日内开展现场消防验收工作,并尽快完成前验收。

12 步骤完善电网企业内部审批[2]:

A. 优化受理模式,实行客户报装“一证受理、容缺申报”服务,报装客户可先提供用电主体资格证明并签署“承诺书”,按照“先受理、后补缺”的方式办理业务。严格落实首问负责制“一次性告知”,业务受理第一人全程负责客户业务流转。

B. 精简申请资料,取消《客户联系卡》、《用电大项目前期咨询单》、《联系人资料表》、《受电工程竣工施工单位联系单》、《验收申请》、《接火申请》、《送电申请》、《接火委托书》;普通客户取消提供《工程质量承诺书》。

C. 压减办电环节,高压工作环节缩减为4个,低压工作环节缩减为3个;取消3000千伏安及以下普通客户设计文件审核和中间检查环节,在客户报装时一并提交设计单位资质和设计图纸。

D. 取消设计、施工、试验单位资质二次备案机制,客户提交资料时,由所在供电区域业务受理员网上进行资质查验。

E. 压减供电方案答复时长。实行0.4千伏可用容量开放,属地供电单位直接出具供电方案,实现居民客户2个工作日答复、低压非居民客户3个工作日答复。

F. 简化客户受电工程现场验收内容,取消客户内部非涉网设备施工质量、运行规章制度、安全措施等检验内容,重点查验是否符合供电方案要求,以及影响电网安全运行的设备,提高一次验收通过率。验收意见全部在《客户受电工程竣工检验意见单》(一式两份)上填写,并由客户签字确认,不得再以《用电检查结果通知书》形式告知。对因施工质量问题造成工程两次验收不合格的施工单位,提报营销部纳入诚信体系黑名单并向西北能监局报备。

G. 优化送电环节,客户不再提交送电申请,验收合格后客户经理直接提交工作联系单至线路运行单位安排送电计划,10千伏及以下客户受电工程采取“即报即接”方式,周计划无法安排时暨采用临检方式,实现验收合格后5个工作日内送电的要求。

H. 加强配电网工程建设,不得以线路过负荷或变电站过负荷为由拒绝客户负荷接入,发展部须根据负荷增长及分布情况做好配电网统筹规划,运检部须按照“先接入后改造”原则,先满足客户接入需要,并尽快将过负荷线路、变电站纳入增容改造序列并加快实施。营销部每月收集客户负荷接入需求,会同发展部、运检部共同做好电网配套工程建设项目实施工作,解决客户接入负荷受限问题。

I. 加强专业协同,业扩报装协同环节必须实行联合机制,即联合勘查、联合审图、联合验收,不得多次重复往返客户现场,一次性提出方案或意见,一次性告知。

J. 加快政电信息共享。主动对接政府信息化建设办公室,推动与政府部门信息共享,接入政府的大数据平台,在线获取客户办电所需证照,实现客户“一次都不跑”。

K. 畅通客户回访渠道。深化应用“掌上电力”及95598网站客户评价功能,畅通客户评价渠道,密切关注95598回访、投诉、12398通报等渠道反馈的客户体验和诉求,制定有针对性地保障措施。探究按照客户定制,实时推送业务办理进程信息。

L. 强化“全流程”监控。将配套电网项目管理和工程建设全过程,纳入供电服务指挥系统进行监管。加强对线上办电、配套电网工程建设等跨专业协同质量和工作效率的监督监控,对现场服务资源的调度指挥,推动办电服务水平持续完善提升。

四是梳理电网规划项目与市政项目建设矛盾,通过主动沟通避免二次施工,降低对环境的多次影响。秉承央企高度的社会责任意识,开展积极主动的环保、水保等前置工作,如变电站、线路路径规划审批实施过程中,由于与城市重点项目建设相冲突,造成已落点项目改迁、或线路路径频繁改迁。积极按照电网规划与城市规划高度融合要求,在银川市土地利用详规中考虑变电站的土地利用,在银川市城市发展规划中考虑电网线路的廊道走径,使建设项目在实际施工过程中与市政项目同步建设或同批次建设,减少对同路段环境的多次影响。

3.2. 深入专业研究,形成科学合理的可实施性成果

广泛听取相关专业领域专家、学者、研究人员、政府职能部门管理人员、电网项目建设实施人员的专业意见,取百家之所长。

一是从电网发展实际出发,紧密围绕绿色和谐发展大战略,先后邀请中国环保节能学会、中国电机工程学会、中国城市规划学会等重要学术组织的专家参与环保智能化建设的交流讨论工作。聘请自治区环保厅、发改委、住建厅、国土厅、水利厅、银川市委办公厅、行政审批服务局、自然资源局、园林局、银川市各主要工业园区、经济开发区的专业和职能部门人员,参与项目的论证与审查工作,立足城市发展和社会生态协调发展的大背景,开展电网发展规划的确定和论证工作。

二是积极参与中国电机工程学会组织的电网发展研讨会、中国城市规划学会组织的生态规划建设研讨会等国内外重要的学会会议,以高瞻远瞩的战略发展和人为我用的技术应用为指导思想,充分吸收和运用新的设计理念、规划手段和技术方案,确保电网项目投资的先进性和前瞻性。

三是深入市域辖区城市建设发展重点区域,实地调研、预测负荷发展需求和群众及社会群体供电需求情况。会同银川市环保局、发改委、国土局、规划管理局、城市建设局、园林局、水务局、银川市规划研究编制中心等相关管理部门,市政建设公司、宁夏回族自治区电力设计院、银川市城市规划设计院、银川市建筑设计院等相关技术及施工单位,以大量的调研数据、让事实说话、立足实际发展状况,规避环保敏感区和广大人民群众关注区域,着力落实科学规划、精准建设、绿色环保的项目投资和建设要求。

3.3. 完善内部管理流程,构建高效畅通的闭环管理机制

全面贯彻落实自治区党委政府“网上办、不见面、马上办”放管服改革要求,坚持问题导向,聚焦环节、时间、成本、供电可靠性等关键要素,找准自身差距和短板,突出整治重点,精准施策,推出更多有针对性的改革举措,进一步压缩接电时限、降低接电成本、精简办电手续、简化涉电审批流程,健全激励机制和容错机制,持续改进客户办电服务水平,打造电力营商环境标杆典型。

深化落实国网宁夏电力有限公司“三零三快三早”为民服务九大新举措,加快构建以客户为中心的现代服务体系,特组织实施进一步提高办电效率优化营商环境专项行动,制定二十条具体工作举措,着力营造依法规范、便利高效的优质用电环境,更好地服务于银川市经济社会发展。

3.4. 建立长效机制,充分发挥电网发展基准化管理机制的社会贡献率

一是开展与城市发展规划的有效互动机制,将电网规划项目与地方急需建设实施的公益项目有效结合,纳入城市电网发展规划中,并根据实际发展情况和项目建设地区情况,按照发展工作具体要求,每年滚动调整,不断完善、更新项目建设规划库和电网投资规划库,确保规划科学、投资准确、绿色环保、效益可见。

二是加强与环保、市政、规划、国土、发改委、经信委等职能部门的长期合作关系,及时掌握国家关于项目投资、环境保护、水资源保护、土地资源保护、林业资源保护等系统的监督管控政策,加强企

业投资建设合法合规化管控工作。切实开展技术交流、流程沟通等日常工作，继续消除政策、流程理解差异，建立快速工作通道，提高前期工作效率，确保项目建设进度。

三是加强属地化协调工作，发挥各县市公司属地化管理工作优势，深入广发人民群众和用电客户中去，强化绩效考核机制，以成绩说话、以效益衡量、全面推进电网发展建设，从管理中要成效，从机制中见效率。以科学的统计方法进行社会经济效益分析，切实提高社会经济发展贡献率，推动地方经济建设快速稳定发展。

4. 基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践的成效

4.1. 促进地方经济发展、凸显经济效益和政治效益

开展基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践工作以来，国网银川供电公司积极谋划、科学规划、灵活实施，克服项目管理跨度大、时间紧迫等客观因素，先后完成自治区、银川市涉及国家民生的多项重特大供电项目的电网发展工作(如表 1 所示)。按照银川城市发展需求和电网规划指导，先后完成宁夏银西铁路白鸽牵引站外部供电工程、阅海中央商务区(CBD)应急抢修指挥中心等具有国内外重大政治经济影响的电网投资项目，完成西夏热电二期外部供电工程等惠及民生的重要民生基础设施供电投资项目，投运天通银厦 35 千伏用户供电工程、隆基乐业 110 千伏用户供电工程等自治区重点招商引资服务工程，为银川市乃至宁夏的经济发展做出了突出的贡献的同时，未发生一起违法违规事件，为地方经济发展提供了坚实的保障，多次受到自治区及银川市党委、政府的嘉奖。在适应“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系探索中，凸显了国家电网公司品牌的社会责任和高度的政治责任感。

Table 1. List of some social welfare projects [1]

表 1. 部分社会公益工程明细表[1]

序号	名称	主要政治经济效益
1	宁夏银西铁路白鸽牵引站外部供电工程	宁夏首条高速铁路供电项目
2	西夏热电二期外部供电工程	银川市供热项目
3	宝丰能源光伏接入线路工程	宁夏重点新能源建设项目
4	河东机场三期外部供电工程	宁夏首个国际机场供电保障项目
5	阅海中央商务区(CBD)应急抢修指挥中心	中国与阿拉伯国家经贸论坛供电保障项目
6	滨河新区电力服务中心	重点建设新区供电保障项目
7	万寿 110 千伏输变电工程	中国与阿拉伯国家论坛供电保障项目
8	科技园 110 千伏输变电工程	重要科技园区供电项目
9	资源 110 千伏输变电工程	再生能源区供电项目
10	福宁 110 千伏输变电工程	国家级扶贫合作区供电项目
11	宁夏回族自治区党委食堂光伏项目	政府示范性节能上网项目
12	灵武市第二中学分布式光伏项目	希望工程节能上网项目
13	闽宁分布式光伏扶贫项目	国家级扶贫合作区供电项目
14	武警总队直升机大队分布式光伏项目	重要军事设施上网项目

4.2. 建设项目有序实施、研究成果形成体系

基于“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理体系建设实践的顺利实施有效的保障了银川电

网建设项目的有序实施,电网规划项目准确率为 100%,项目实施率达到 99%以上,项目规划期内调整率为 1%,项目取消率为 0%,电网环保项目环评率 100%,竣工投运项目环评验收率 100%,政府急需新增类项目入库率为 100%,各类急需民生类项目施工投资率也达到 100%,有力的支撑了地方经济发展需求。

5. 结束语

银川电网正科学有序高效的向“两网”型现代化坚强电网迈进。

随着“优化营商环境”新常态的电网发展基准化管理工作的深入开展,城市建设与电网发展高度融合,科学建设与绿色环保紧密结合,投资日趋合理,形成了具有灵活可持续发展的成果系统,为银川地区社会经济发展提供了绿色、科学的发展支撑。

说 明

该成果为银川市城市发展管理研究成果(为非基金项目)。

参考文献

- [1] 李宁,肖清明,张建民,等. 适应新常态电网建设项目的智能化管理体系建设实践[Z]. 2018 年宁夏回族自治区企业管理创新成果,2018-12-15.
- [2] 张磊,吴朝阳,等. 国网银川供电公司营销部优化营商环境提升方案(暂行) [Z]. 国网银川供电公司营销部,2019-12-01.