

国网陕西省电力公司文件

陕电人〔2017〕129号

国网陕西省电力公司关于印发 “五位一体”协同机制管理实施细则的通知

本部各部门,直属各单位:

为规范和加强“五位一体”管理,明确管理职责和 workflow,确保“五位一体”机制常态运行和持续改进,按照《国家电网公司“五位一体”协同机制管理暂行办法》(国家电网人资〔2017〕211号)文件要求,公司结合实际制定了《国网陕西省电力公司“五位一体”协同机制管理实施细则》,现予以印发,请遵照执行。

联系人:曾毅凡

联系电话:029-81002145

邮 箱：zengyifan@sn.sgcc.com.cn

国网陕西省电力公司

2017 年 9 月 27 日

（此件发至收文单位本部）

国网陕西省电力公司“五位一体” 协同机制管理实施细则

第一章 总 则

第一条 为规范和加强国网陕西省电力公司（以下简称“公司”）“五位一体”管理，明确管理职责和 workflows，确保“五位一体”机制常态运行和持续改进，结合公司实际，制定本实施细则。

第二条 本细则所称“五位一体”是以流程管理为核心，以职责体系为保障，以制度、标准为准则，以绩效提升为目标，保障“三集五大”体系扎根落地和高效运转的协同管理机制。

第三条 “五位一体”管理包括业务流程管理、要素管理、发布管理、数据监测与评价、考核及评价等管理活动。

第四条 “五位一体”管理坚持统一规范、协同建设、专业主导、动态完善的原则。

第五条 本细则适用于公司本部及直属各层级单位。

第二章 职责与分工

第六条 本部各部门是“五位一体”常态管理的责任主体。负责贯彻落实国家电网公司“五位一体”顶层设计成果，负责本专业“五位一体”的组织建设、运行管理、深化应用、考核评价。

（一）公司党委组织部（人力资源部、社保中心）是公司“五位一体”归口管理部门，主要履行以下职责：

（1）贯彻落实国家电网公司“五位一体”有关规章制度；牵头制定公司“五位一体”有关管理制度并监督执行。

（2）牵头组织开展公司“五位一体”建设、宣贯培训、深化应用、督导检查、考核评价等工作。

（3）归口管理公司标准流程体系、职责体系、绩效考核体系的建设、应用。

（4）牵头负责“五位一体”ARIS系统、协同管理平台管理。

（5）负责“五位一体”ARIS系统、协同管理平台中标准流程体系、职责体系、绩效考核体系架构及要素库的动态管理。

（6）负责组织开展职责体系、绩效考核体系与流程匹配、运行检查、意见反馈和评价工作。

（7）结合“五位一体”运行反馈情况，完善公司标准流程体系、职责体系、绩效考核体系。

（二）公司经济法律部（体改办）是“五位一体”制度要素归口管理部门，主要履行以下职责：

（1）归口管理公司“五位一体”制度体系建设、应用；负责组织开展制度宣贯培训、应用评价和成果成效宣传。

（2）负责“五位一体”ARIS系统、协同管理平台中制度体系架构、制度要素库、常用法律法规等数据的动态管理。

（3）负责组织开展制度与流程匹配、运行检查、意见反馈和评价工作。

（4）结合“五位一体”运行反馈情况，完善公司规章制度体系。

（三）公司科技信通部（智能电网办公室）是“五位一体”技术标准要素归口管理部门，企协分会配合开展相关工作。主要履行以下职责：

（1）归口管理公司“五位一体”技术标准体系建设和应用；负责组织开展技术标准的宣贯培训、应用评价和成果成效宣传。

（2）负责“五位一体”ARIS系统、协同管理平台中技术标准体系架构、标准要素库的动态管理。

（3）负责组织开展技术标准与流程匹配、运行检查、意见反馈和评价工作。

(4) 结合“五位一体”运行反馈情况，完善公司技术标准体系。

(四) 公司财务资产部是“五位一体”经营管理风险归口管理部门，主要履行以下职责：

(1) 归口管理公司“五位一体”经营管理风险体系建设和应用；负责组织开展经营管理风险宣贯培训、考核评价和成果成效宣传。

(2) 负责“五位一体”ARIS 系统、协同管理平台中经营管理风险体系架构、风险要素库、控制要素库的动态管理。

(3) 负责组织开展经营管理风险要素与流程匹配、运行检查、意见反馈和评价工作。

(4) 结合“五位一体”运行反馈情况，完善公司经营风险管理及内部控制体系。

(五) 公司安全监察质量部是“五位一体”安全生产风险归口管理部门，主要履行以下职责：

(1) 归口管理公司“五位一体”安全生产风险体系建设和应用；负责组织开展安全生产风险宣贯培训、考核评价和成果成效宣传。

(2) 负责“五位一体”ARIS 系统、协同管理平台中安全生产风险体系架构、风险要素库、控制要素库的动态管理。

（3）负责组织开展安全生产风险要素与流程匹配、运行检查、意见反馈和评价工作。

（4）结合“五位一体”运行反馈情况，完善公司安全生产风险与内部控制体系。

（六）公司运营监测（控）中心是“五位一体”业务流程监控的归口管理部门，主要履行以下职责：

（1）归口管理公司“五位一体”流程监控工作；负责组织开展流程监控实施、宣贯培训、成果成效宣传。

（2）负责“五位一体”流程运转情况的监测、控制和评价及监测手段的实现；负责业务流程纵向贯通、横向融合监督检查；负责公司核心业务端到端流程效能分析和评价。

（七）公司本部各部门是本专业“五位一体”建设、应用、监督与评价的归口管理部门，主要履行以下职责：

（1）负责本专业“五位一体”建设、应用、监督与评价工作。

（2）负责对本专业所属流程、职责、制度、标准、绩效、风控等要素及匹配关系的运行检查、意见反馈和评价工作。

（3）负责本专业“五位一体”班组落地融合、最佳实践案例的提炼和申报工作。

（4）负责组织开展本专业“五位一体”建设及应用宣贯培训、成果成效宣传。

（5）负责指导公司各单位开展本专业“五位一体”深化应用、运行意见反馈等工作。

（八）国网陕西省电力公司信息通信公司（国家电网公司西安数据中心）负责“五位一体”ARIS系统及协同管理平台技术支撑。

第七条 公司直属各层级单位是“五位一体”常态管理及深化应用的实施主体。主要职责如下：

（一）各单位组织管理部门是本单位“五位一体”归口管理部门，牵头负责本单位“五位一体”工作的组织实施、机制运转和深化应用。

（二）各单位专业部门负责结合业务实际，开展本专业“五位一体”深化实践应用和意见反馈工作。

（三）各单位“五位一体”要素管理职责分工参照公司本部相关专业部门职责确定。

第三章 业务流程管理

第八条 业务流程是以完成一项具体业务管理工作为目标的一系列连贯、有序业务活动的组合。

第九条 公司业务流程由标准流程和公司补充流程组成。

（一）标准流程是针对供电企业同质性业务，由国家电网公司总部各专业部门组织制定的流程，包括通用流程和非通用流程。其中通用流程由国家电网公司总部依据通用制度统一制定，公司各层级单位可以提出修改完善意见，由公司汇总报国家电网公司总部审核确认后统一修改；非通用流程由国家电网公司总部根据典型单位业务情况制定，公司各层级单位可根据本单位实际业务特点提出修改完善意见，报公司修订调整后使用。

（二）补充流程是针对通用流程和非通用流程未覆盖的业务，由公司各专业自行制定的流程。

第十条 业务流程管理包括业务流程的制定、修订和废止。

第十一条 公司各业务部门随业务新增而制定规章制度时，应同时制定相关业务流程。业务部门在 ARIS 系统中绘制并导出流程图，生成并填写《制定业务流程申请单》（附件 1）；将《制定业务流程申请单》及流程图作为附件，随制度制定工作流会签相关部门，经公司经济法律部（体改办）审核通过，流程归口管理部门确认后，由业务部门在 ARIS 系统完成流程与相关管理要素的匹配工作。

第十二条 公司各业务部门随业务调整而修订规章制度时，应修订相关业务流程。业务部门在 ARIS 系统中修改并导出流程图，生成并填写《修订业务流程申请单》（附件 2）；将《修订业务流程申请单》及流程图作为附件，随制度修订工作流会签相关部门，经公司经济法律部（体改办）审核通过，流程归口管理部门确认后，由业务部门在 ARIS 系统完成流程与相关管理要素的匹配优化工作。

第十三条 公司各业务部门废止规章制度时，应同时废止相关业务流程。具体操作流程为：业务部门在 ARIS 系统中生成并填写《废止业务流程申请表》（附件 3），经流程相关部门确认，流程归口管理部门审核后予以废止。

第四章 要素管理

第十四条 要素管理包括职责、制度、标准、考核、风控等要素体系动态更新及与流程匹配关系管理。

第十五条 要素归口管理部门在本专业信息系统中动态维护要素信息，并向公司“五位一体”平台提供数据接口，满足动态更新要求。

第十六条 发生以下情况之一时，应及时更新“五位一体”要素体系信息。

- (一) 机构、岗位和职责信息发生变化时；
- (二) 制度信息变化时；
- (三) 技术标准信息变化时；
- (四) 业绩考核、同业对标等指标信息发生变化时；
- (五) 经营管理、安全生产风控信息发生变化时。

第十七条 要素与流程匹配关系

(一) 发生以下情况之一时，应调整要素与流程匹配关系：

- 1.制定或修订业务流程；
- 2.职责、制度、标准、考核、风控等要素信息发生变化；

(二) 业务部门在 ARIS 系统中完成要素与流程预匹配，生成并填写《要素与流程匹配关系表》（附件 4）、《岗位与流程匹配表》（附件 5），经相关部门、要素归口管理部门、“五位一体”归口管理部门审核后发布。

(三) 国家电网公司顶层设计标准流程与要素匹配关系的调整，由国家电网公司总部业务部门完成。公司非通用流程、补充流程与要素匹配关系的调整，由公司各业务部门完成。

第五章 “五位一体”成果发布管理

第十八条 公司结合顶层设计成果动态完善情况，组织相关业务部门，进行成果的动态更新与完善。

第十九条 相关业务部门在收到国家电网公司总部发布的顶层设计更新成果后，应在 10 个工作日内完成“五位一体”更新调整、流程引用和岗位匹配工作，并及时发布至公司“五位一体”协同管理平台。

第二十条 公司各业务部门应及时处理“五位一体”平台中提出的职责、流程、制度、标准、考核、风控等相关问题，动态完善“五位一体”建设成果，不断提高“五位一体”建设的科学性和实用性。

第六章 “五位一体”考核与评价

第二十一条 公司各部门、直属各层级单位要加强对“五位一体”运行情况的检查指导，确保有效落实。

第二十二条 公司党委组织部（人力资源部、社保中心）和要素管理部门协同负责“五位一体”协同管理平台数据的动态监测和定期评价，促进“五位一体”各管理体系动态改进。

第二十三条 公司党委组织部（人力资源部、社保中心）牵头、各专业部门负责，采取定量和定性相结合的考核评价方式，定期对各单位“五位一体”工作情况开展专业督导检查，考核评价标准（附件 6）应包括“五位一体”组织与实施、常态管理、深化应用等内容。

第七章 附则

第二十四条 本细则由国网陕西省电力公司党委组织部(人力资源部、社保中心)负责解释并监督执行。

第二十五条 本细则自印发之日起施行,原《国网陕西省电力公司加强“五位一体”常态管理工作意见》(陕电人〔2015〕117号)同时废止。

附件:1.制定业务流程申请单

2.修订业务流程申请单

3.废止业务流程申请单

4.要素与流程匹配关系表

5.岗位与流程匹配表

6.“五位一体”建设与应用年度考核评价标准

7.“五位一体”管理业务流程图

附件 1

制定业务流程申请单

| | | | |
|----------------|------------------|---------|------------------|
| 流程名称 | (从 ARIS 系统中提取) | | |
| 申请部门 | (从 ARIS 系统中提取) | 申请日期 | |
| 申请人 | | 申请人联系方式 | |
| 流程类型 | (从 ARIS 系统中提取) | 流程适用范围 | (从 ARIS 系统中提取) |
| 流程描述 | (从 ARIS 系统中提取) | | |
| 流程目标 | (从 ARIS 系统中提取) | | |
| 申请部门意见 | | | |
| 会签部门意见 | | | |
| 流程归口 管理部门意见 | | | |

注：本表通过 ARIS 流程管理平台脚本自动生成，提交审批时请同时附流程手册。

附件 2

修订业务流程申请单

| | | | |
|----------------|------------------|---------|------------------|
| 流程名称 | (从 ARIS 系统中提取) | | |
| 申请部门 | (从 ARIS 系统中提取) | 申请日期 | |
| 申请人 | | 申请人联系方式 | |
| 流程类型 | (从 ARIS 系统中提取) | 流程适用范围 | (从 ARIS 系统中提取) |
| 调整原因 | | | |
| 调整内容 | | | |
| 申请部门意见 | | | |
| 会签部门意见 | | | |
| 流程归口 管理部门意见 | | | |

注：本表通过 ARIS 流程管理平台脚本自动生成，提交审批时请同时附修订前、修订后两份流程手册。

附件 3

废止业务流程申请单

| | | | |
|----------------|------------------|---------|------------------|
| 流程名称 | (从 ARIS 系统中提取) | | |
| 申请部门 | (从 ARIS 系统中提取) | 申请日期 | |
| 申请人 | | 申请人联系方式 | |
| 流程类型 | (从 ARIS 系统中提取) | 流程适用范围 | (从 ARIS 系统中提取) |
| 废止原因 | | | |
| 申请部门意见 | | | |
| 会签部门意见 | | | |
| 流程归口 管理部门意见 | | | |

注：本表通过 ARIS 流程管理平台脚本自动生成，提交审批时请附拟废止业务流程的流程手册。

附件 4

要素与流程匹配关系表

| | | | | |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 申请部门 | (从 ARIS 系统中提取) | 申请时间 | | |
| 申请人 | | 申请人联系方式 | | |
| 流程名称 | 相关制度 | 相关标准 | 相关考核指标 | 相关风险要素 |
| (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) |
| | | | | |
| 申请部门意见 | | | | |
| 要素管理部门意见 | | | | |
| “五位一体”归口 管理部门意见 | | | | |

注：本表通过 ARIS 平台脚本程序自动生成

附件 5

岗位与流程匹配表

| | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| 申请部门 | (从 ARIS 系统中提取) | 申请时间 | |
| 申请人 | | 申请人联系方式 | |
| 流程名称 | 流程步骤 | 角色 | 需对应岗位 (外部机构或临时组织) |
| (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) | (从 ARIS 系统中提取) |
| | | | |
| 申请部门意见 | | | |
| 岗位相关部门意见 | | | |
| “ 五位一体 ” 归口 管理部门意见 | | | |

注：本表通过 ARIS 平台脚本程序自动生成。

附件 6

“五位一体”建设与应用年度考核评价标准

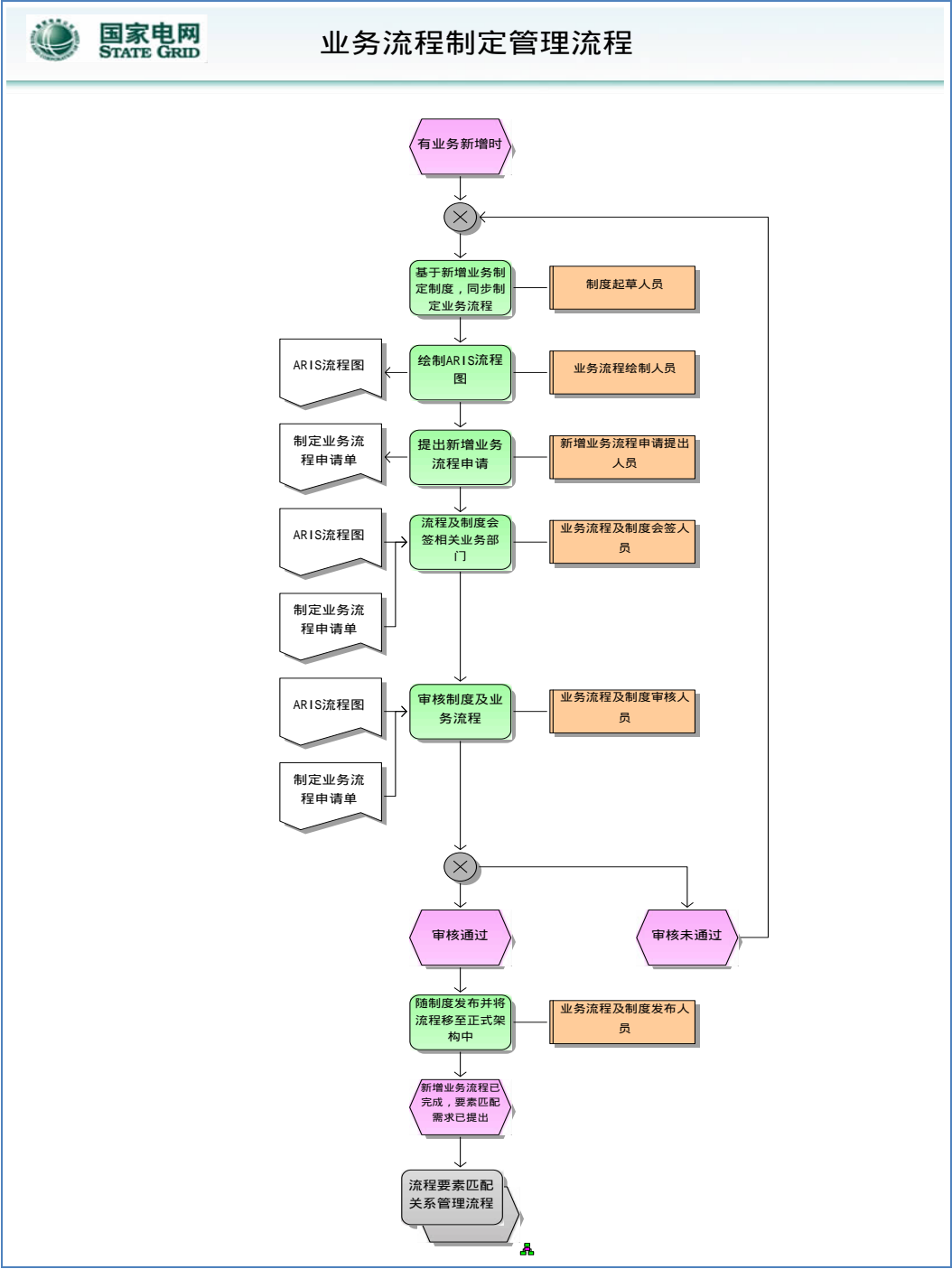
| 一级维度 | 权重 | 二级维度 | 权重 | 指标名称 | 权重 | 指标分值 | 评分方法 | 指标评价部门 |
|-------|-----|------|-----|----------------|-----|------|---|--------|
| 组织与实施 | 20% | 工作组织 | 50% | “五位一体”工作组织规范指数 | - | 100 | 建立“五位一体”常态管理机制，明确主要领导负责“五位一体”工作，工作开展有明确职责分工、工作流程，得 100 分，工作组织不力酌情扣分。 | 人资部 |
| | | 任务执行 | 50% | “五位一体”任务完成率 | - | 100 | 根据年度“五位一体”工作方案确定的重点任务，满分为 100 分，每少完成一项扣 10 分，扣完为止。 | 人资部 |
| 常态管理 | 40% | 流程管理 | 50% | 流程覆盖度 | 30% | 100 | 流程覆盖各专业业务，流程绘制颗粒度能满足各级业务执行要求。如有部门职责未落实到流程的，视为本专业流程覆盖不全。每发现 1 项扣 1 分，扣完为止。 | 各部门 |
| | | | | 流程准确性 | 35% | 100 | 流程与制度标准、实际业务流转一致。经抽查，每发现一项不一致的，扣 1 分；扣完为止。 | 各部门 |
| | | | | 流程动态管理 | 35% | 100 | 应结合制度、业务调整情况及时实施流程调整。经检查，未及时实施流程绘制或更新流程的，每发现一项扣 1 分，扣完为止。 | 各部门 |

| 一级维度 | 权重 | 二级维度 | 权重 | 指标名称 | 权重 | 指标分值 | 评分方法 | 指标评价部门 |
|------|-----|----------|------|---------|-----|------|---|--------|
| | | 要素管理 | 50% | 要素匹配准确性 | 50% | 100 | 1. 每发现一个岗位与流程角色匹配错误的,扣 1 分;检查流程角色与岗位匹配结果,每发现一条流程未匹配岗位的扣 1 分,扣完为止。 2. 每发现一项制度、技术标准与流程匹配错误(含无合理理由应当匹配未匹配)的,扣 1 分,扣完为止。 3. 每发现一项考核指标与流程匹配错误,扣 1 分,扣完为止。 4. 检查实际岗位与典型岗位匹配情况,实际岗位匹配率每低 1%,扣 1 分。实际岗位匹配率=匹配典型岗位的实际岗位数量/实际岗位总数。此指标通过“五位一体”信息平台计算。 | 各部门 |
| | | | | 要素匹配及时性 | 50% | 100 | 按“五位一体”管理要求及时实施各要素与流程匹配更新。经抽查,发现 1 例未及时更新的,扣 1 分,扣完为止。 | 各部门 |
| 机制运转 | 40% | 机制运转 | 100% | 培训宣贯 | 30% | 100 | 有明确的培训计划,按计划开展全员培训。未有效组织培训的,视情况扣分,扣完为止。 | 各部门 |
| | | | | 机制运转 | 40% | 100 | 严格执行“五位一体”要求,不发生违反流程、制度标准事件,每发生 1 项扣 1 分,扣完为止。 | 各部门 |
| | | | | 意见反馈 | 30% | 100 | 畅通意见反馈通道,及时处理“五位一体”监督评价及员工反馈问题,制定完善方案,实施管理改进。发现问题未及时整改的,发现 1 条,扣 1 分,扣完为止。 | 各部门 |
| 深化应用 | 20% | 支撑顶层设计完善 | 50% | 建议贡献性 | 60% | 100 | 提出建设性意见,被总部相关专业部门采纳,有效促进“五位一体”顶层设计完善以及深化应用。每采纳一条,得 5 分。最高得 100 分。无建议不得分。 | 各部门 |

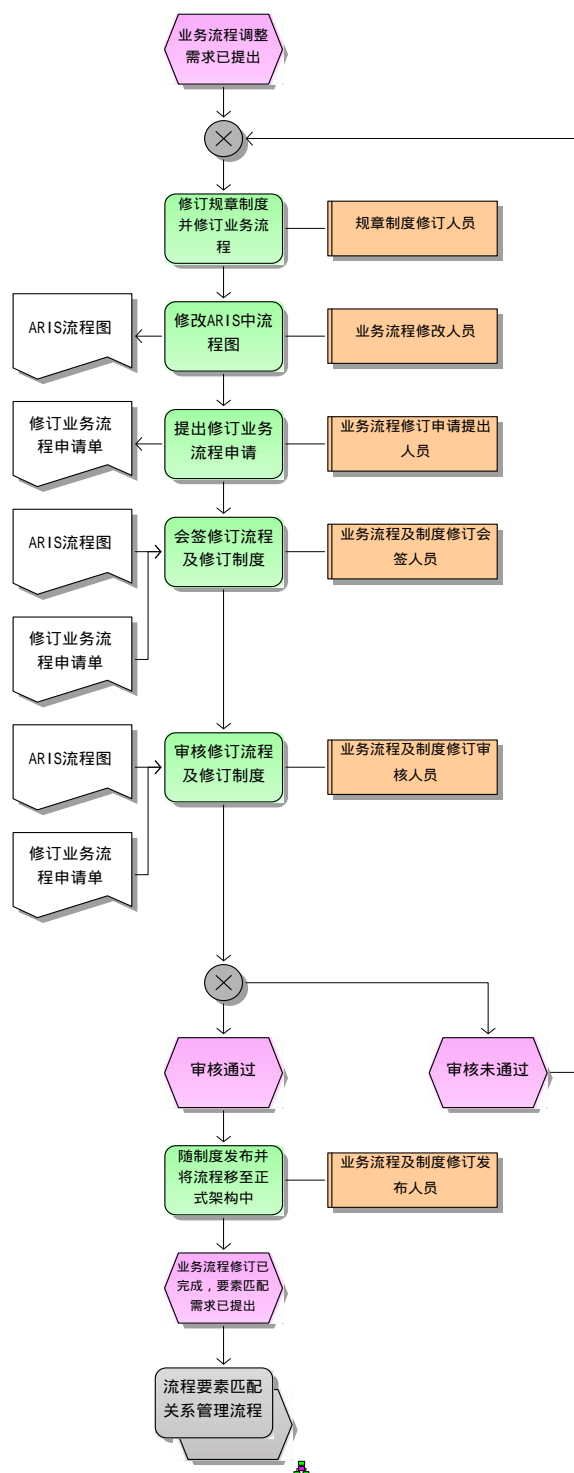
| 一级维度 | 权重 | 二级维度 | 权重 | 指标名称 | 权重 | 指标分值 | 评分方法 | 指标评价部门 |
|------|----|------|-----|----------------|-----|------|---|--------|
| | | | | 试点贡献性 | 40% | 100 | 在公司“五位一体”年度工作安排，被总部选为试点单位并高质量完成试点任务的，得 100 分；试点成效一般的根据质量评分，无试点不得分。 | 各部门 |
| | | 深化应用 | 50% | 应用“五位一体”解决实际问题 | 40% | 100 | 应用“五位一体”解决专业管理问题，提高管理水平，经总部对口专业部门确认，每项加 5 分，最高得分 100 分。 | 各部门 |
| | | | | 优秀案例选树 | 60% | 100 | 深化应用工作取得突出成果，总结提炼优秀案例，并入选国家电网公司优秀案例库的，省公司每个入选案例加 10 分；基层单位每个入选案例加 5 分。最高得分 100 分。 | 各部门 |

附件 7

“五位一体”管理业务流程图

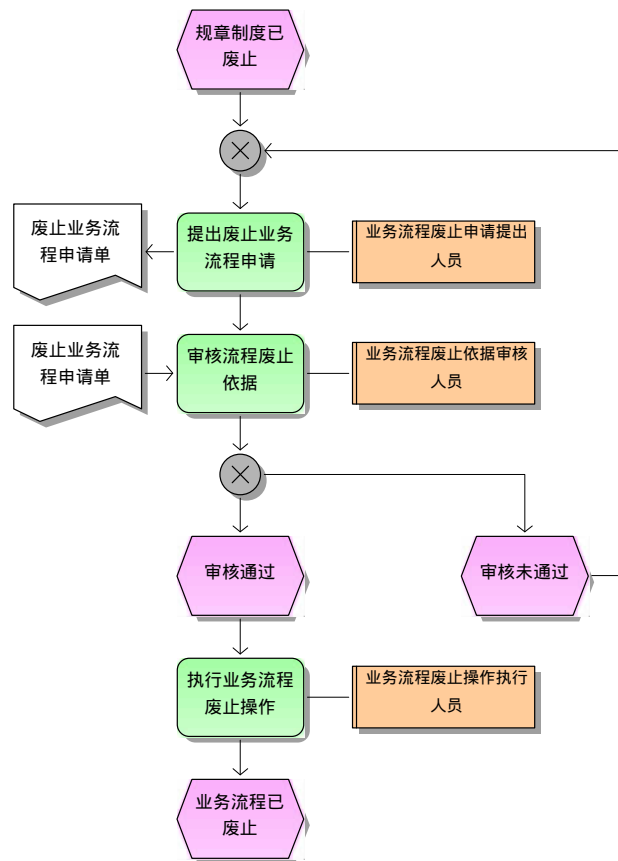


业务流程修订管理流程

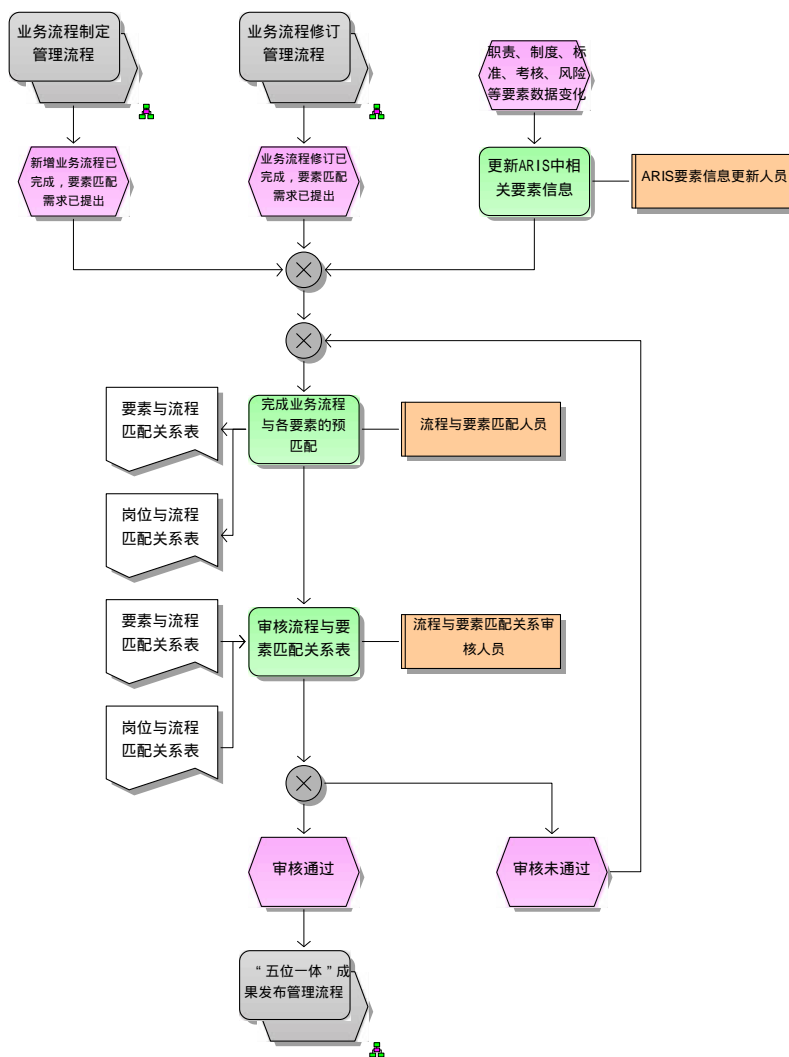




业务流程废止管理流程



流程要素匹配关系管理流程





“五位一体”成果发布管理流程

