

# 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,明确管理职责和工作流程,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，明确管理职责和工作流程，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与内部控制体系。

(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

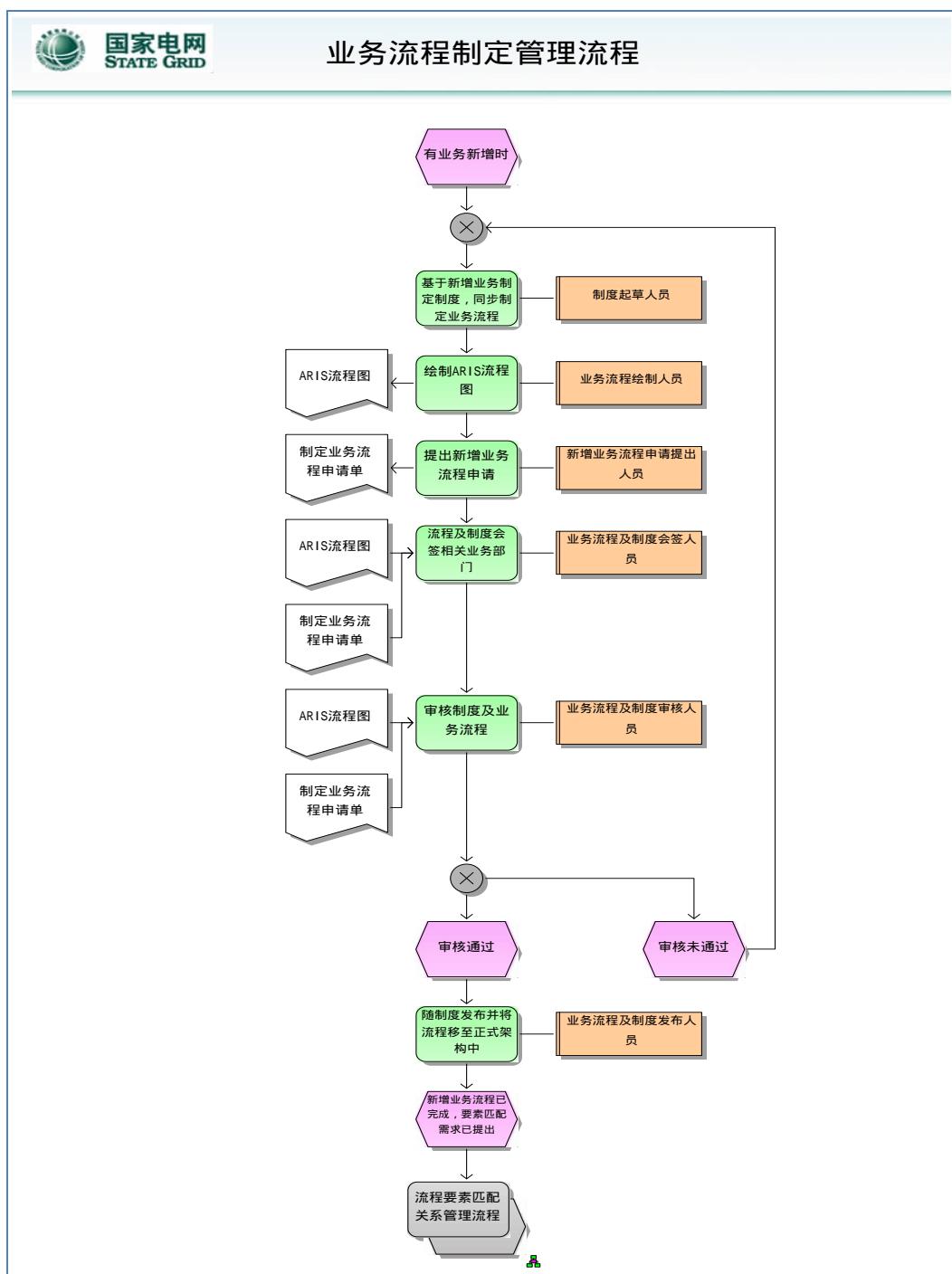
一级维度	权重	二级维度	权重	指标名称	权重	指标分值	评分方法	指标评价部门
组织与实施	20%	工作组织	50%	“五位一体”工作组织规范指数	-	100	建立“五位一体”常态管理机制，明确主要领导负责“五位一体”工作，工作开展有明确职责分工、工作流程，得100分，工作组织不力酌情扣分。	人资部
		任务执行	50%	“五位一体”任务完成率	-	100	根据年度“五位一体”工作方案确定的重点任务，满分为100分，每少完成一项扣10分，扣完为止。	人资部
常态管理	40%	流程管理	50%	流程覆盖度	30%	100	流程覆盖各专业业务，流程绘制颗粒度能满足各级业务执行要求。如有部门职责未落实到流程的，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。	
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
深化应用	50%			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
				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

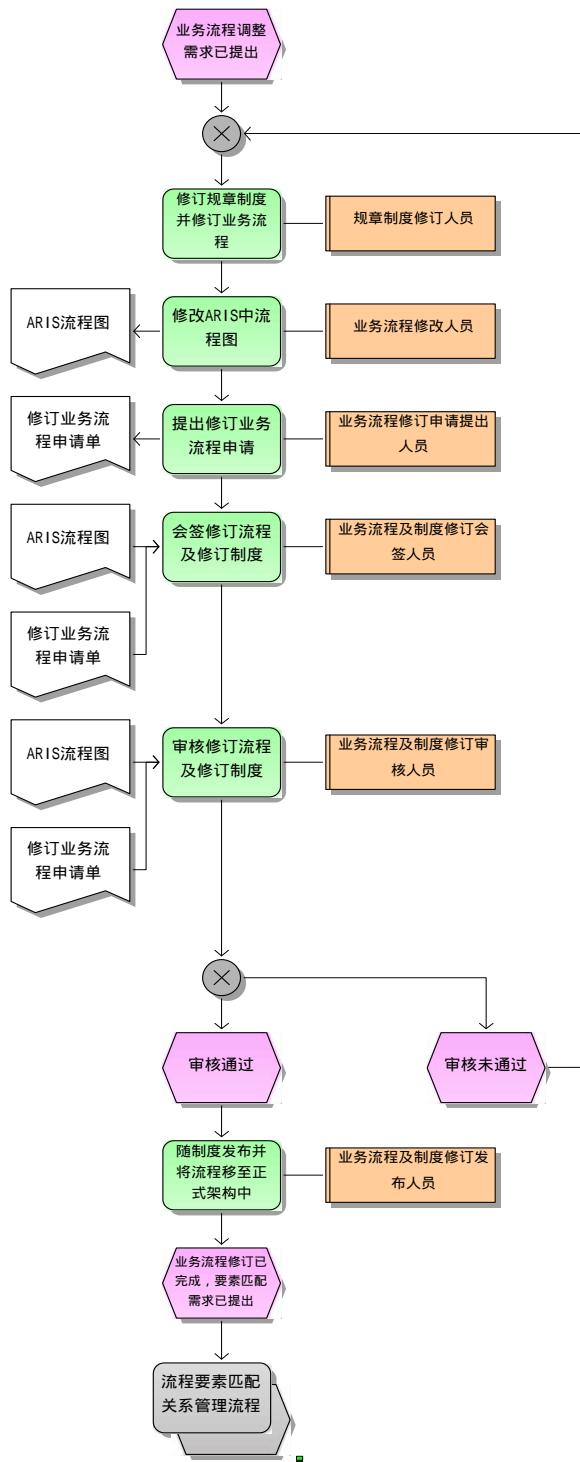
## 附件 7

# “五位一体”管理业务流程图



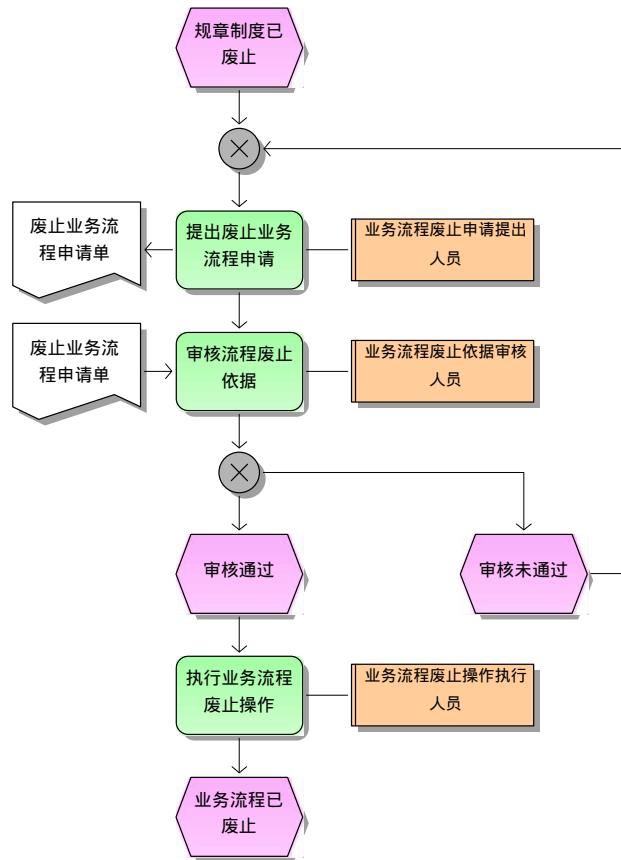


## 业务流程修订管理流程





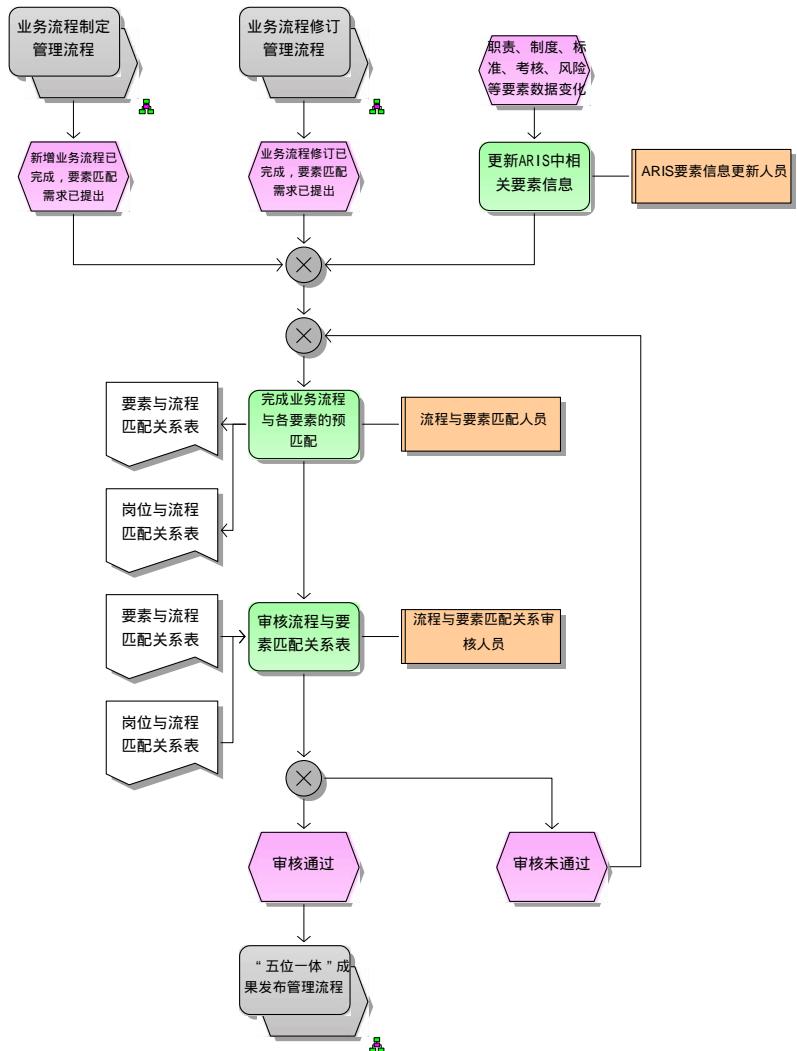
## 业务流程废止管理流程





国家电网  
STATE GRID

## 流程要素匹配关系管理流程





国家电网  
STATE GRID

## “五位一体”成果发布管理流程

