

海南电网公司组织机构改革主体任务6月底基本完成

打造电力企业改革创新试验区海南样本

输变电业务实现全省集约、营配业务管理模式创新、配网施工队伍加速职业化转型、“省-地-县”三级调度逐步变为省公司统一调度……一系列深刻变化，是海南电网大力推行组织机构变革的真实写照，是扁平化、集约化、专业化改革走在南方电网前列的生动实践。

2022年以来，海南电网公司党委深入推进“1+15+18”（1个改革总体方案，输电、变电、调度等15项业务集约化子方案，18家市县供电局改革子方案）全方位改革，进一步压缩公司管理层级、重构业务流程、强化穿透管理，形成三项制度改革和“三基”建设同题共答的局面，为企业高质量发展注入强劲动力。

三个新定位—— 凝聚改革共识，指明改革路径

为什么海南电网要推行“1+15+18”全方位改革？立足新发展阶段，南方电网公司党组从服务和融入海南自贸港建设大局出发，对海南电网提出了打造“电力企业改革创新试验区、新型电力系统建设先行地、生产组织模式省级电网企业标杆”的3个新定位。

早在2021年，南方电网公司对海南电网开启一次“全科体检”式专题调研，通过“解剖麻雀”的方式，既把脉问诊，又开出“药方”，梳理短板和弱项172个，提出管理优化建议202条，为海南电网改革发展给出定位、划定重点、指明方向。

面对南方电网赋予的新定位、新课题，海南电网公司党委以2022年初两场“走出去”调研破题，跳出海南看海南。来自规划建设、市场营销及新兴业务等领域50多名业务骨干分赴上海、四川、浙江等省市电力公司，以及深圳、佛山、珠海供电局等省内先进单位，就电网规划、现代供电服务体系等上门取经，打开眼界，也打开改革思路。

如何打破影响改革发展的思想和体制机制障碍？

海南电网公司系统组织三轮“思想大解放，建功自贸港”大讨论，掀起了一场场破除思想藩篱的“头脑风暴”。449个党支部、3800多名党员为企业发展建言献策，凝聚“做强省公司、做精供电局、做实专业平台、做优新兴业务”的改革共识，坚定“强基础、大力改革创新、加快打造核心能力”的发展决心，汇聚起上下同心、奋发拼搏、实干争先的强大力量。

顶层设计擘画改革蓝图。经南方电网公司各专业部门、海南电网公司及所属市县供电局、新兴业务企业四级联动、充分论证，于2022年8月形成了海南电网“1+15+18”组织机构改革路径和共识，“全省集约化扁平化专业化高度集成、前中后台分工明确、内部运转高效协同”的组织架构体系呼之欲出。



①图为作为营配改革试点单位，南方电网海南三亚供电局崖州供电服务中心营销服务班组上门为深海技术实验室开展用电检查。
刘昌/摄

②图为输电业务省级集约后，海南电网输电运检分公司机巡作业中心人员操作无人机夜间巡检。
宋国强/摄

③图为变电业务省级集约后，海口变电运检分公司带电作业中心人员迎战高温开展不停电作业。
吕博睿/摄



15项业务集约化改革—— 有效整合资源，推动流程再造

2022年11月25日，海南电网输电运检分公司、海口变电运检分公司、三亚变电运检分公司揭牌成立，这是海南电网输电集约化改革的标志性成果；今年6月21日，海南电网公司计量、线损、用电检查等现场业务完成从营销专业线向生产专业线交接，成为南网乃至全国首家推行营配业务改革的省级电网公司。

15项业务集约化改革，是一项影响深远、面向未来的系统性改革，也是一场从上至下、由内而外的“外科手术”。海南电网公司没有可供借鉴的经验，既要顶层设计，也要摸着石头过河。

“公司党委以集约化改革为牵引，有效整合分散的力量和资源，推动流程优化或再造，实现核心资源集约化管控、关键业务专业化运营、增值业务市场化拓展。”海南电网公司人力资源部副主任蔡家斌介绍，按照“成熟一个推行一个”原则，15项业务集约改革渐进式推进，从酝酿到试点到落地，少则半年，多则两年，确保改革业务不断、秩序不乱。

不破不立，破而后立。一组组数据印证集约化改革的功效。

生产业务输电、变电、基建等全省集约后，全省1000余名输变电专业员工集中管理和培养，输电设备发现缺陷量同比增长51%，机巡自主巡视由62%提升至100%，系统布局打造18项核心能力加快业务自主实施示范班组建设步伐。

同质化、标准化程度高的供应链、法规、财务等业务省级共享后，仓储库存下降

心城市2023年度工作任务》的发布，明确要积极打造区域性国际能源枢纽。而加快推进智能配电网建设，是昆明打造区域性国际能源枢纽的关键。

“为实现对昆明全域配网的精准规划、高效建设，我们构建起智能配网规划‘储备库’，针对不同用电场景开展专项规划和建设，在高可靠性供电、数字化转型等领域打造一批先行示范区。”昆明供电局电网规划与建设部副经理王杰鸿表示。

昆明拥有6区8县，不同地区用电业态不尽相同，而且存在区域发展不均衡的现状。为此，昆明供电局遵循适配原则，为不同区县“量身定制”智能配网规划建设策略，选取具有代表性的区域，打造高可靠性用电先行示范区、不停电示范区等，并根据不同的技术特点和路线进行试点和适量推广。如针对地处主城、商户云集的盘龙区，选取东风广场片区开展“自愈双循环”示范区试点；针对呈贡区是昆明市政治、教育中心地区的特点，打造不停电示范区；针对西山区地处滇池沿线，周边村落较多等特点，循着打造新型城镇配网示范区的路径加快建设……

除了因地制宜地打造一批先行示范区，昆明供电局还加快“配网自愈技术”等新技术的应用，不断丰富智能配电网“储备库”，为不同地区提供更多个性化解决方案。近5年来，昆明供电局投资42.8亿元打造坚强配网，目前昆明配网可转供电率达90%以上，配网更智能、可靠。

目前，昆明已经建有呈贡区智能配电升级改造、西山区百草村高可靠性供电，昆明东风广场云南首个自愈型双环网高可靠性供电，嵩明杨林工业园区建筑光伏一体化(BIPV)清洁替代示范区。年内还将建成西山区新型城镇化配电网示范区、巫家坝高可靠性示范区、云龙社区10千伏预装式智能零碳配电站3个新型电力系统示范项目。下一步，昆明供电局将以东风广场、巫家坝高可靠性供电示范区、呈贡不停电作业示范区等为引领，全面达成昆明户平均停电时间降低至1小时以下。

(熊川 李琛 张昕霞)

2023年昆明将新增3个新型电力系统示范项目

赋能区域性国际中心城市建设

日前，随着南方电网云南昆明供电局呈贡片区最后一台配电自动化终端建设完成，昆明实现智能配网全覆盖。目前昆明电网已建成西部最大规模的自愈型配电网，达成昆明年度平均停电时间3.81小时。

近年来，昆明供电局聚焦“安全、可靠、绿色、高效、智能”的现代化电网，积极推动昆明巫家坝中心城区、西山区新型城镇化等6个新型电力系统示范区建设，在智能电网建设的道路上跑出“加速度”，为昆明打造区域性国际中心城市赋能。

依托“数字孪生”电网 停电零感知

日前，南方电网海口220千伏大英山变电站全面完成变电站数字孪生基础设施建



图为昆明禄劝供电局工作人员顶着高温开展带电作业，保障线路安全可靠供电。
龙振江/摄



图为昆明禄劝供电局按项目作业计划，组织开展10千伏中屏集镇线2号塔配电自动化改造设备安装。
龙振江/摄

2700万元，合同审核流程精简40%，“全财务支付流程”覆盖338项支付业务场景，资源共享的规模效应得到充分发挥。

服务调度、电费结算、营销稽查等业务省级集约后，业务流程缩短30%，账务处理环节缩减75%，智慧用能顾问促成增值产品签约金额1.6亿元，前台、中台组织架构更加完善合理。

组织机构改革—— 强化18个供电局穿透式管理

在2021年海南电网公司调研现场报告会上，南方电网公司董事长、党组书记孟振平指出，海南扁平化程度高，具备穿透式管理的条件，打通改革的“最后一公里”。

对海南电网18个市县供电局而言，此次组织机构改革以推行大部制大班组为主线，每一项改革均试点先行，进一步减少管理层级，整合业务链条，加强穿透式管理，推动组织效率大幅提升。

以内设机构为例，4个地市级供电局职能部门由11类压缩至7类，14个县级供电局职能部门由9类压缩至6类；139个供电所调整至108个供电服务中心，大幅撤销直属机构67个、营业厅40个，优化减少5人以下小组173个，在实现“瘦身健体”的同时，让供电局前、中、后台组织架构更加清晰。

组织机构改革牵一发动全身，事干部分员工“帽子”“位子”“票子”，既要慎重又要稳妥。海南电网公司充分听取各方意见，按照先试行、后总结、再评估“三步走”策略，将改革风险降至最低，赢得全员认同的最大公约数。

作为组织机构改革重头戏，海南电网营配业务改革创新波及面广、影响力大，经过长达一年半的拉锯式专题研讨和试点论证，改革从方案1.0升级到方案2.0，营配改革创新模式才得到全员认可并全面推开。

“我们以2021年海口江东分局、2022年临高供电局为试点，厘清了职能部门对低压运维、营销服务班组的管理职责，有效推动供电局向班组的穿透管理。”海南电网公司人力资源部劳动组织科科长黄志强说，“改革前的迷茫，改革中的认可，改革后的稳定，贯穿这次改革的全过程。”

随着改革纵深推进，各领域人力资源持续释放。柔性团队化运作、竞聘上岗、宽带岗位、共享用工等市场化机制改革，实现“干部能上能下、人员能进能出、收入能增能减”常态化，也让广大干部员工吃上定心丸、工作有盼头。

“宽带岗位打破‘一岗级定终身’的天花板。”海南电网公司人力资源部薪酬管理科副科长杨文婷介绍，“在现行班组岗位体系的基础上，我们将班组长由1个岗位拓展为3个岗位，班员由3个岗位拓展为5个岗位，突破高岗位职数限制，真正为一线员工打开晋升大门。”

●关注

本报讯 近日，国家能源集团河北龙山电厂抽汽蓄能熔盐储热调峰灵活性改造示范项目正式开工建设。

该项目是国内首个利用熔盐大规模储热实现机组深度调峰及顶峰的重大科技创新示范项目，也是国家“煤炭清洁高效利用”科研攻关依托项目。项目总投资3.2亿元，占地面积约7800平方米，采用“高温熔盐储能”技术路线，利用现有有机组，新增一套含低温熔盐罐、换热平台、高温熔盐罐等建构筑物在内的抽汽熔盐储热系统。当电网需要深度调峰时，可将锅炉富裕的蒸汽热量存储到储热系统内，从而实现锅炉和发电机组的解耦，使机组满足电网调峰需要，为新能源发电腾出空间；当电网需要顶高峰负荷时，可将调峰期间存储在储热系统的热量重新释放出来，增加发电机组的尖顶峰能力。

项目建成后，该一

国内首个大型抽汽熔盐蓄能项目开工

(俞昭君)