

加强业务委托管控探索

在“大检修”建设中，公司将部分业务进行了委托，但其间还有许多问题需要研究解决。通过一年的实践，业务委托工作已完成初步过度阶段。现阶段，如何有效管控委托工作，稳定安全生产工作有序开展，是需要公司管理需要进一步摸索探讨的重点问题。

蓝骞 雷蕾/国网北京市电力公司检修分公司



蓝骞/工程师

关键词/Keywords

业务委托 ·
管控 ·
探索 ·

0 引言

2012年，在国网公司“三集五大”体系建立的背景下，正式成立检修分公司，主要承担北京地区220 kV及以上架空输电线路和变电站、城近郊及跨区35 kV及以上架空输电线路、电缆输电线路和城近郊35 kV及以上电力隧道的设备运检工作；负责国网北京公司投资的远郊新建电力隧道的验收和转资工作；负责城近郊10 kV配电线路带电作业的现场实施和远郊10 kV复杂带电作业的支援工作；负责公司发电车的运维管理工作。“大检修”体系初具规模，集约化、扁平化和专业化的管理模式日渐完善。

现阶段，主要开展的委托业务包括输电专业线路红外温度测试，紫外测试，接地阻值测试，绝缘子污秽度测试，登杆塔检查（停电、带电），防雷设备登检、读数，绝缘子抽检，带电更换绝缘子、修补导线和处理缺陷等，运行监视、检查诊断等运维业务，电缆专业线路红外温度测试、状态检测（局放测试），接地电流测试，隧道抽水，接地阻值测试，在线监测装置运行监控，缺陷或故障定位，缺陷或故障检查，检查诊断试验，缺陷或故障电缆本体

修复、缺陷或故障电缆附件修复，缺陷或故障电缆接地系统修复和特殊巡视等运维业务；变电专业重要活动保电运维巡视、专业检修人员上岗值守、状态监测、专项巡检和状态监测等运维业务；城近郊六个供电公司的配电带电作业。

1 委托业务的划分

2014年，国家电网公司及国网北京市电力公司针对生产业务的划分进行了重新界定。业务划分为检修和运维两类，其中运检业务根据专业化程度又分为六个等级，原则上一级业务不可外包。调通业务划分为核心业务及非核心业务，核心业务不可外包。

检修分公司按照《国网北京市电力公司业务委托管理办法》（试行）中对业务委托范围的相关要求，结合公司的自身情况，预进行委托的业务应坚持如下原则：①是社会化程度高且技术含量低，专业化程度高且维持该业务投入成本高，对年龄有特殊要求、劳动密集型及人员流动频繁，非电专业技术升级换代频繁等业务；②是委托后不影响公司安全生产水平和优质服务质量的业务；③是委托后公司易于管控、不涉及企业核心业务。

根据检修分公司现管辖的专业领域相关业务情况，建议进行委托的业务主要包括：

1) 运检通用业务：在线监测装置维护、工器具、仪器仪表维护、标牌维护、安防、技防设施维护、生产设施维护、电力设备抢修、安防、技防设施检修和生产设施检修委托实施。

2) 运检变电专业：设备防腐、防污处理、辅助设施运维、消防设施维

护、一次设备检修、变压器冷却系统检修、其他一次设备检修、二次设备检修、设备防腐、防污处理、辅助设施检修、消防设施检修和变电一次设备检修委托实施。变电站电源系统维护中的故障处理、变电站电源系统检修；变电站电源系统检修中的一体化电源、直流系统及监测装置、UPS、逆变电源改造和大修业务委托实施。

3) 运检输电专业：现场巡视（二级业务）、架空输电线路检修（二级业务）、输电线路本体检修、输电线路辅助设备检修、架空输电线路检修（五级业务）委托实施，状态检测业务中的红外温度、紫外成像和绝缘子低零值测试，绝缘子污秽度测试、接地阻值测试、防雷设备、绝缘子和导地线等委托实施，通道环境治理业务中的树线矛盾治理、清障、警示、防护、监控设施维护和巡视道路维护等委托实施，现场巡视（三级业务）中的输电线路直升机（无人机）巡视委托实施。

4) 运检电缆专业：电缆线路维护、电缆通道及附属设施维护、电缆管道及附属设施维护、消防设备设施维护、电缆线路检修、电缆通道及附属设施检修和电缆管道及附属设施检修。状态检测业务中的电缆线路OWTS试验、电缆头精确测温 and 耐压试验委托实施。

5) 运检配电专业：配电专业的配网不停电作业、特种车辆及库房维护（常规）、配网不停电作业（常规）和特种车辆及库房检修（常规），其中配网不停电作业业务为北京公司调整为可以委托的核心业务，由于检修公司从事带电作业的主业人员主要负责开展配网带电专业相关的技术管理工作，由于人员结构的年龄偏大，业务的实际操作与实施能力较弱，因此建议委托京电集团开展此项业务。

6) 调控专业：电网自动化厂站系统及设备检修中的时间同步天线及附件检修、视频终端设备检修、视频监控DVR检修、视频系统辅助设备检修和度数据网络设备检修委托实施。

2 业务委托的管控

2.1 业务委托的管理职责划分

(1) 委托方职能管理职责

委托方职能部门牵头负责委托方及受委托单

位的专业技术管理、计划管理和缺陷管理等生产管理职责。对所委托业务进行生产管理，负责组织开展产业的技术交底、重要项目的安全技术和组织措施的审核等工作；负责委托业务生产管理的组织协调，负责生产计划的制定、设备及缺陷的统一管理；负责生产装备及备件的分配、缺陷处理及设备抢修的组织和生产系统的管理等。负责委托业务的项目储备和资金管控等工作；负责组织制定主业及受委托单位间的生产工作流程和管理制度等。

(2) 受委托单位管理职责

受委托单位承担委托范围内设备管理的工作落实，配合委托方进行生产管理方面的工作落实。受委托单位是受托业务生产管理责任主体，负责建立健全生产管理体系，落实各项技术和组织措施；负责受托业务的组织实施，负责受托业务安全、质量、进度及造价管理；制定受委托单位内部受托业务的生产工作流程和管理制度等；负责落实委托业务的实施，落实主业下达的任务与要求，配合主业的全面监督和考核评价。

2.2 业务流程界面划分

业务委托在各项工作实施中，必然会涉及到一些需要业务委托双方协调配合的部分，对整体工作的流程界面进行统一的规定和管理非常关键。具体如下：

(1) 生产计划

①检修分公司层面：由主业工区依据设备的情况整体排定生产计划，受委托单位配合参与，由运检部统一归口管理。运检部汇集停电计划，按业务划分界面分别下达给主业工区及受委托单位。②属地公司层面：经运检部与北京公司职能部门及相关属地公司沟通协调确定后，由属地公司直接下达至受委托单位实施。

(2) 缺陷处理

设备缺陷管理工作统一归口管理。缺陷录入、过程跟踪和消缺验收由设备运行管理单位负责，缺陷分析和消缺安排由各处缺单位负责。检修分公司层面：设备发生缺陷，由主业工区进行汇总分析，按照处缺分工各自开展处理。属地公司层面：委托范围内设备发生缺陷，由受委托单位进行处理、由检修分公司值班室负责汇集、流

转。由运检部统一协调管理。

(3) 设备管理

①检修分公司层面：主业工区为设备评价及管理主体，由主业组织日常各级评价和制定专业管理措施。根据设备评价结果、年度分析报告和设备情况提供大修技改项目的储备建议，由运检部组织进行列项上报，项目批准后进行项目下达；②属地公司层面：受委托单位根据设备评价结果、年度分析报告、设备情况提供大修技改项目的储备建议，将相关储备建议发至属地公司相关部门，由属地公司申请列项，并负责项目委托后的实施工作。

(4) 备件管理

①检修分公司层面：全部备件由主业工区管理（包括基建移交及专项资金购置），受委托单位使用时履行相关手续，备件由主业定期补充、管理；②属地公司层面：由运检部负责协调属地公司备件储备计划、使用安排及调用事宜，受委托单位落实备件的储存、领取、使用等安排。

(5) 生产装备

生产装备及专用车辆由主业统一管理，并进行维护及保养项目的报批和实施，按照分配原则各自进行日常养护。一般性仪器、常用精密仪器及特种车辆按照业务比例进行分配。对于单套及不常用的精密仪器由主业保管，受委托单位如需使用履行相关借用手续。

(6) 生产值班

按照业务界面的划分，主业及受委托单位分别负责业务界面内的生产值班工作。由受委托单位负责处理的220 kV及以上变电站的危急缺陷，主业工区根据缺陷具体情况派出现场技术支持人员，对现场进行关键技术指导以及生产质量把关。

(7) 资料管理

技术资料的管理，原则上按照设备的界面进行划转。对于设备高压试验记录，受委托单位在对设备进行试验后，将试验记录送交主业审核试验结果，并由主业进行保存管理。对于状态监测记录，受委托单位在进行数据收集和初步判断后，交由主业进行定量定性分析。记录由主业进行保存管理。

(8) 生产系统

PMS、IOSS、OMS和可靠性管理系统需按照主业、受委托单位的职责划分调整组织结构、变更人员权限。人员到位后，一周内调整到位，调整后即可满足生产需求。

3 业务委托的资金

委托业务范围及工作量确定后，可将委托业务分为检修分公司自有业务、城近供电公司和远郊供电公司委托业务三个部分，并参照各供电公司自身年均工作量对单项委托业务费用进行测算，按照电压等级及工作内容分类分项进行委托费用测算。测算完毕后，经专业预算公司进行审核确认，由国网北京公司运检部会同财务部、审计部进行专业审定，确立最终业务委托金额，并分步骤、分重点进行委托。

在后续的实施过程中，如遇工作量的调整与变动，应加强过程审核及资金调整。同时，在年末应统计当年完成工作量总额，依据本年度完成额及当年最新的造价标准，及时测算调整委托费用，上报国网北京公司审核，为下一年度的委托费用下达提供依据。

依照如上程序进行委托费用的管理，不仅可以从源头增强费用测算的计划性和可靠性，而且可一定程度上增加了按需调控的灵活度和有效性，为加强业务委托管理提供了有力的支撑和保障。

4 结束语

业务委托是一项打破传统运营理念，深度转变生产观念，以创新变革为背景下的市场必然产物，在实施过程中，难免会遇到一些问题，甚至是制约因素，业务委托需要在实践中摸索前行，在市场的检验和磨砺下不断完善，并最终达到市场化双赢的目标。

作者简介

蓝骞（1983-），男，本科，工程师，从事架空输电线路运维管理、大修技改管理。

（收稿日期：2015-12-10）EA

（编辑：朱历）