

“一二三工作法”稳步推进营销管理提升

■ 国网安徽萧县供电公司 李令响 吴 永

2017年第一季度，国网安徽萧县供电公司以指标提升为引领，以专业管理责任落实为目的，以营销指标管控为抓手，以建立健全标准化制度体系为保障，紧紧围绕营销核心业务，采用“一二三工作法”（即建立一套严格的考核体系、抓住两个关键人群、狠抓三基）强化执行，不断夯实营销管理基础，初步实现了公司营销重点指标的争先进位，降损增效明显，营销管理水平得到全面提升。

建立一套严格的考核体系

针对同业对标存在的差距，萧县供电公司经过仔细研究各项指标考核标准、依据及关键考核节点，结合公司当时基层管理中面临的实际困难，确立“以责任落实为基础、以系统数据为依据、以考核奖惩为抓手、以两个提升为目标”的营销管理思路，着力研究和制定一套系统的营销管理考核体系。该体系涵盖营销管理各个环

节，每个环节对应考核奖惩办法，充分发挥考核奖惩的激励和杠杆作用，为促进营销指标的争先进位提供有力的驱动力。

组织绩效考核体现木桶效应。为在供电所经营机制上及供电所员工绩效上体现多劳多得、干好干坏不一样，做到管理工作有章可循，评比有据可依，萧县供电公司营销部结合省公司同业对标指标以及市公司基础重

点指标，按照“指标选取看上级、数据抓取靠系统、重点指标有侧重、总体指标要精简”的原则，研究出台了供电所组织绩效考核指标看板，梳理出涵盖电费、线损、优质服务等重点工作的12项指标，并根据上级指标考核变化进行月度实时调整。实践中，萧县供电公司每月10日前根据指标考核结果对基层供电所进行排名，排名结果直接与基层供电所人员工资收入



加强低压电网改造

挂钩。按照正态分布法进行整体系数调整,15个供电所排名中间系数取1,每上升一名增加系数0.025,每降低一名扣减系数0.025,该系数直接乘以该所每名员工的应发薪酬得出其实发工资,从而拉大了所与所之间的收入差别。由于该项考核侧重于一个供电所的营销管理整体水平,而收入分配又事关全体人员,因而对于少数指标较差的供电所以及其少数客户经理和相关管理人员就会形成较大压力,有压力才会有动力,促使其加速短板补齐的步伐,也由此营造了全员参与共提指标的良好氛围。

一对一小指标考核积小胜为大胜。萧县供电公司结合放心满意台区创建的9项指标,针对影响创建成功的重点指标进行分项突破。如对客户信息的征集工作,出台客户信息收集考核办法,对收集不完整台区每月处罚50元;对实时线损采取风险抵押金制度,并辅以实施“日通报、日排名、月兑现”制度以及基层供电所负责人实时线损提升风险金制度,以此督促各供电所整治高损以及负损台区;对低电压以及三相负荷不平衡治理制定了“低电压以及三相负荷不平衡治

理”风险抵押金制度,并对三相负荷不平衡进行日通报、月考核,加强治理;对采集成功率的提升则引入采集运维竞争机制,引进两家外委单位分组开展采集成功率提升工作,并对外委单位的工作业绩进行评价,做出相应考核,同时对供电所采取通报加考核的方式督促其积极处理采集不成功用户,促进采集成功率的提升。对于服务投诉的管控,除设计零投诉专项考核系数外,将投诉纳入供电所组织绩效和基础指标看板,同时积极开展“两个提升”大讨论、学习典型案例、供电服务大家谈,零投诉劳动竞赛等活动,营造优质服务氛围,加强投诉管控。此外,公司还编制了远程费控推广方案,建立了费控推广考核体系,营销稽查考核管控办法,供电服务考核奖惩工作方案,计量考核细则等一系列专项工作考核办法,在指标主要为网上系统抓取,辅以上级的抽查结果,体现出指标考核的公平、公正和客观性。

通过以上考核奖惩办法的建立和实施,构建了一套“指标有侧重,考核有依据”的指标管理体系,有力推动了公司关键指标的不断向好。截至

2017年4月,公司放心满意台区占比达到88.95%,跃居宿州市公司系统第一名,实时线损合格率超过90%,同期线损合格率超过70%。2017年第一季度低压线损率6.16%,同比降低1.01个百分点,合计节约资金114万元左右。

抓住两个关键人群

提升供电可靠性、提高客户满意度以及同业对标的争先进位是营销管理的主要目的和各项工作的落脚点。要实现供好电、服好务这个目标,关键是要抓好供电所所长这个“头”和客户经理这个“尾”。

供电所长是兵头将尾,其思想、行动直接影响到每一位农电员工。为抓好所长这个“头”,萧县供电公司不断给所长压担子、分任务。2016年9月份开始,萧县供电公司形成了“定目标、许承诺”营销例会新模式。要求各基层单位就实时线损、客户投诉等关键指标明确工作目标以及时间节点,并约定对如期完成的单位进行奖励,对完成不了的单位将要求其单位负责人上台说清楚,对指标长期靠后的单位进行诫勉谈话。形成不进则退、慢进也退的竞争意识和紧迫感,以此鞭策后进埋头苦干、奋起直追。

供电所工作千头万绪,往往繁重、繁杂、琐碎交织,容易陷入眉毛胡子一把抓的状况。为帮助供电所解决失之偏颇、顾此失彼的问题,提高工作效率,公司提出最小工作量要求,要求各供电所长每周上报工作计划以及上周工作总结,提出高损台区治理、表后线整治、电子渠道推广等关键工作的最小工作量,挂公司网站接受监督。最小工作量的提出,使供电所一方面兼顾了重点指标的關注度和整改力度,另一方面与机关部门之



间产生了有机联系，能够协调开展工作，通过不断消除营销业务及设备短板，最终实现积小成为大成的效果。

客户经理是供电企业生产和营销管理的神经末梢，直面电力客户和末端配电设备。为把控好客户经理这个“尾”，萧县供电公司从三个方面着力加强客户经理队伍管理。一方面分层次建立网格化服务网。对县工业园区大用户，成立由营销、运检、发策部室主任组成的客户经理群，加强大客户服务质量；对分散各地的专用变客户，由供电所班组长组成经理群，加强了对专用变用户的专业服务；对普通居民用户，则由供电所客户服务班员工组成客户经理群，并以网格化分配服务区域，实现了每一个电力客户均有专人负责。另一方面，加强对客户经理的选聘、使用和退出机制，若客户经理在工作中出现违规、多次投诉或能力水平低下、客户评价差的及时进行转岗，对问题严重的按照有关管理规定予以组织处理，与此同时选择责任心强、业务水平高的员工充实到客户经理队伍。再一方面即淡化专职电工“农”味，提高专职电工待遇。在充分了解农电员工所思、所急、所需的基础上，从他们最关心、最直接、最现实的问题入手。萧县供电公司除先后为农电员工建立各种社会保险外、还为在农村工作的客户经理缴纳住房公积金，另外，还与全民职工同水平开展职工体检、配发工作服装等。以上措施给了专职电工一个看得见的光明未来，有效促进了客户经理的归属感、责任感和工作积极性的提升。

狠抓三基（基层、基础、基本功）强化执行

抓基层、找短板。萧县供电公司

营销部通过“听、查、看、问、改”为供电所“把脉”“问诊”，全面激发班组“细胞”活力。

“听”，即深入基层听取供电所营销、优质服务和同业对标提升等各项管理工作中存在的难点，进行现场诊断分析，查找供电所管理短板及落实情况等。“查”，开展三级营销现场核查，即通过客户经理自查并签订承诺书、供电所普查、外委单位抽查的方式开展营销现场核查，2016年9月以来，通过核查处理违规人员11人，保证了经营成果颗粒归仓，提升了线损指标。“看”，即一方面重点察看供电所营业环境卫生、员工精神面貌、规范文明服务、业扩报装流程办理时限等；另一方面实时监控系统数据，对实时线损、同期线损、采集成功率、三相负荷不平衡、客户投诉情况等关键指标进行实时查看、每日通报。“问”，即以员工座谈会形式，主动对接供电所在优质服务管理提出的困难和要求，力求当场答复，当场无法答复的则限期解决。“改”，即重点改进供电所员工工作作风、提高工作效率、劳动纪律、员工服务行为，着重推行首问负责制、减少投诉率和用电管理、客户意见和建议反馈答复的改进措施，对排查出的问题建立“自查整改报告”，查遗补缺，巩固提升，进一步提升优质服务工作质效，确保班组建设工作顺利推进。

抓基础、强根基。农村配电网运行维护水平是农电营销的基础，抓好农网改造升级工程以及农网日常运行维护是提升台区线损合格率、户均容量、三相负荷不平衡、配备重过载、频繁停电、优质服务等关键指标的根基。萧县供电公司通过农网改造升级工程、三相负荷不平衡治理、破损表箱改造、表后线改造等项目的实

施，解决了部分低压设备现场混乱、三相负荷不平衡、低电压等问题。2016年更换安装台区剩余电流保护装置1600台，JP柜210台，低压线路110 km，下户线785 km。开展小区资产移交管理专项行动，重新梳理小区客户工程管理组织机构以及工作流程界面，实行居民小区配电工程接入建设协调会制度，成立验收人员专家库，随机抽取验收人员，严格小区配电设备验收，从源头上把好低压设备入口关。

抓基本功、促提升。练就过硬基本功是基层员工干好工作的先决条件。萧县供电公司通过培训考核、竞赛比武、技能技术水平晋升三种方式促进基层员工工作基本能力的提升。一方面公司积极组织参加省公司各项业务技能培训，对于取得较高职称人员予以加薪、奖励、重点使用等激励政策，引导员工主动提高自身素质，如省公司供电所长能力提升培训、客户经理职业技能鉴定培训、建造师培训等，同时公司内部建立由公司主要领导和主要部室主任为主，各专业专责为辅的内训队伍，2016年以来，萧县供电公司共计开展了两轮12期次客户经理培训，开展了三相负荷不平衡治理、电子渠道推广、远程费控应用、同期线损应用、营业大厅人员等专业培训，每年开展计量、配电专业技能比武。三名参加省公司营业厅调考人员均获得满分，一人参加省公司客户经理劳动竞赛，获得省公司优秀客户经理称号。

“一二三工作法”为切实解决基层供电所面临的困难，扎实推进供电所班组建设，夯实营销基础管理，提升营销管理风险管控能力、及时发现和消除各类异常，不断提高服务效率，加强营销队伍建设，提供了有效支撑。■