

学校编码：10384 分类号密级： _____

学号：17920101150656UDC： _____



廈門大學

硕士学位论文

市级供电业扩流程改造

——以福州供电公司为例

Improvement of Business Extension Process of The
Municipal Power Supply——the case of Fuzhou Power Supply
Company

陈 熠

指导教师姓名： 赵 蓓 教 授

专业名称： 工商管理(MBA)

论文提交日期： 2 0 1 5 年 月

论文答辩时间： 2 0 1 5 年 月

学位授予日期： 2 0 1 5 年 月

答辩委员会主席： _____

评阅人： _____

2015 年月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘要

大约在 2012 年左右，福州电力业扩报装部分已经基本实现设计、施工市场化，虽然还保留电力设计院的设计、亿力工程公司的施工，但是也已经完全参与到市场竞争中，所有的用户均可以自由选择有资质的设计施工单位，可以说在业扩报装部分已经基本完成主辅分离。自 2010 年开始，国家电网公司要求所有的 95598 咨询投诉电话回访率达到 100%，对服务态度的投诉率为 0%。所以目前的电力业扩流程将更多的考验电力企业的人员管理和服务水平，进一步优化业扩流程管理势在必行。

本文根据 BPR 业务再造理论，对本人所在的福州供电公司的业扩流程进行重新优化。

对用户进行访谈，同时在公司内部召开流程分析会，寻找目前流程存在的三大问题。应用流程图、5W1H 技术、ECRS 四大原则、头脑风暴法、访谈法等工具提出解决方案。新流程以提高效率、提升客户满意度为突破口，缩短业务流程时限、加强人员管理、加强监督管控、完善信息公示。有效的降低了企业成本、减少了客户投诉。

通过对供电公司业扩流程优化的研究，一方面将现代企业管理理论的思想应用于供电企业这样的国有大型垄断企业中。并且在电力体制改革的大背景下，供电企业在自身压力下进行探索研究。由于该研究基于现代企业管理理念，使供电公司能够对自身定位有更好的思考，积极的把自身从政企不分的角色中跳脱出来，成为为客户服务以创造企业利益的现代化公司。

关键词：供电公司；业扩流程；业扩流程再造

Abstract

Since the year around 2012, business extension section of electric power industry in Fuzhou has elementarily realized marketization indesign and construction. Although both Electric Power Design Institute and Yili Engineering Company are retained in respective areas mentioned above, they have fully participated in market competition. All the users are free to choose qualified design and construction service providers, hence it can be recognized that separation of the main and supplement business in the business extension section has elementarily achieved. Since the year 2010, State Grid Corporation required 100% follow-up rate to all the inquiry and complaint calls received at 95598, 0% complaint rate to service attitude.To achieve that goal, current electric power business extension process further tests the management and service level of the employees in electric power enterprises. It is imperative toimprovement the management of business extension process.

On the basis of Business Process Reengineering (BPR) Theory, this paper re-optimizes the business extension process of Fuzhou Electric Power Supply Company where I work at, by using the toolsof flow charts, 5W1H, ECRS , brainstorming method, interview method and etc.

Viewing increasing efficiency and improving customers' satisfaction, the new process shortens the business process time limit, strengthens personnel management, enhances supervision and perfects the information disclosure , thereby cuts enterprise's cost and eliminates customers' complaint.

Through research on business extension process optimization of electric power supply company, the modern enterprise management theory and ideology are applied tothe state owned large-scale monopolies like electric power supply enterprises. Moreover, in the the electric power system reformation background, it is a valuable attempt to explores and researches the electric power supply enterprise under its own pressure. Based on the modern enterprise management philosophy, this study enables the electric power supply company to have a better thinking of self-positioning, to jump out from its integration role of government administration with

enterprise actively and become a modern company that serves the customers and creates value for the enterprise.

Key words: electric power supply company; business extension process; Business Process Reengineering (BPR)

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

| | |
|--|-----------|
| 第一章绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景和意义 | 1 |
| 1.2 论文内容 | 2 |
| 第二章业务流程再造的相关概念 | 4 |
| 2.1 BPR（BUSINESS PROCESS REENGINEERING）业务流程再造概念的提出 | 4 |
| 2.2 BPR 业务流程再造的概念 | 4 |
| 2.3 BPR 的四个核心内容 | 5 |
| 2.4 本次业扩流程改造的理论依据 | 5 |
| 2.5 业务流程改造分析方法和工具 | 6 |
| 2.5.1 ECRS 分析法 | 6 |
| 2.5.2 约束理论/TOC 管理 | 6 |
| 2.5.3 头脑风暴法 | 6 |
| 2.6 结论 | 6 |
| 第三章市级供电公司业扩流程现状介绍 | 8 |
| 3.1 市级供电公司业务概况 | 8 |
| 3.1.1 购买电能 | 8 |
| 3.1.2 电能转换 | 8 |
| 3.1.3 电能销售 | 9 |
| 3.1.4 售后服务 | 9 |
| 3.2 SG186 营销业务及业扩流程系统简介 | 10 |
| 3.2.1 业扩报装定义 | 10 |
| 3.2.2 SG186 营销业务系统简介 | 10 |
| 3.3 业扩流程环节介绍 | 10 |
| 3.4 结论 | 14 |
| 第四章调研分析 | 15 |
| 4.1 业扩流程人员问题 | 15 |
| 4.2 组织结构问题 | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3 客户服务问题 | 20 |
| 4.4 结论 | 21 |
| 第五章福州供电公司业扩流程改造方案设计与实施 | 23 |
| 5.1 基本思路和实施方法 | 23 |
| 5.1.1 基本思路 | 23 |
| 5.1.2 实施方法 | 23 |
| 5.2 采用 5W1H 分析法分析流程 | 24 |
| 5.3 使用 ECRS 法进行流程优化 | 34 |
| 5.4 更新后的业扩流程图 | 34 |
| 5.5 优化线下流程 | 35 |
| 第六章优化成效和总结 | 37 |
| 6.1 新流程成效 | 37 |
| 6.1.1 流程时限 | 37 |
| 6.1.2 人工成本 | 39 |
| 6.1.3 企业形象 | 39 |
| 6.1.4 客户满意 | 39 |
| 6.2 实现新流程的持续改进 | 40 |
| 6.3 总结 | 40 |
| 致谢 | 42 |
| 附件供电业扩流程服务满意访谈问卷 | 43 |
| 附表 | 44 |
| 参考文献 | 58 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter One: Introduction | 1 |
| 1.1 Background and Meaning of the Study | 1 |
| 1.2 Main Contents in the Paper | 2 |
| Chapter Two: Related Concepts of Business Process Reengineering 4 | |
| 2.1 Proposition of the Concept of Business Process Reengineering (BPR)··· | 4 |
| 2.2 Concept of Business Process Reengineering (BPR) | 4 |
| 2.3 Four Core Contents of BPR | 5 |
| 2.4 Theoretical Basis of Improvement of the Business Extension Process This Time | 5 |
| 2.5 Analytical Methods and Tools of BPR | 6 |
| 2.5.1 ECRS Analytical Approach | 6 |
| 2.5.2 Theory of Constraints/ TOC Management | 6 |
| 2.5.3 Brainstorming Method | 6 |
| 2.6 Conclusion | 6 |
| Chapter Three: Status Introduce of Business Extension Process of Fuzhou Electric Power Supply Company | 8 |
| 3.1 General Business Situation of Municipal Electric Power Supply Company | 8 |
| 3.1.1 Procurement of Electric Power | 8 |
| 3.1.2 Transformation of Electric Power | 8 |
| 3.1.3 Sales of Electric Power | 9 |
| 3.1.4 After-sale Service | 9 |
| 3.2 Brief Introduction of SG186 Marketing Business and Business Extension Process System | 10 |
| 3.2.1 What is Business Extension | 10 |
| 3.2.2 Brief Introduction of SG186 Marketing Business System | 10 |
| 3.3 Business Extension Process Segment Analysis | 10 |
| 3.4 Conclusion | 14 |
| Chapter FOUR: Investigation and analysis | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 Problem of Personnel In the Flow | 15 |
| 4.2 Problem of Organization Structure | 19 |
| 4.3 Problem of Customer Service | 20 |
| 4.4 Conclusion | 21 |
| Chapter FIVE: Design and Implementation of Business Extension Process Improvement Proposal of Fuzhou Electric Power Supply Company | 23 |
| 5.1 Basic Train of Thought and Implementation Method | 23 |
| 5.1.1 Basic Train of Thought | 23 |
| 5.1.2 Implementation Method | 23 |
| 5.2 Analyzing Process by 5W1H Analytical Approach | 24 |
| 5.3 Process Optimization According to ECRS Principle | 34 |
| 5.4 Updated Business Extension Process Flow Chart | 35 |
| 5.5 Offline Process Improvement | 34 |
| Chapter SIX: Assessment of New Process AND CONCLUSION | 37 |
| 6.1 Assessment of New Process | 37 |
| 6.1.1 Aspect of Process Time Limit | 37 |
| 6.1.2 Aspect of Manpower Cost | 39 |
| 6.1.3 Aspect of Corporate Image | 39 |
| 6.1.4 Aspect of Customer Satisfaction | 39 |
| 6.2 Realizing Continuous Improvement of New Process | 40 |
| 6.3 Conclusion | 40 |
| Acknowledgements | 42 |
| ATTACHMENT: Questionnaire OF Business Extension Process of The Power Supply | 43 |
| ATTACHMENT TABLE | 44 |
| References | 58 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章绪论

1.1 研究背景和意义

我国的电力体制改革已经获得了丰硕的成果，近 10 年来，电力企业的形象有了很大的转变，从过去的“电霸”、“电老虎”的形象跳脱出来，成为所有国企中最重视服务的企业之一。虽然电网的自然垄断、权力寻租、政企不分等问题依然存在，电力体制改革不彻底甚至倒退也有发生，但是需要看到的是，用户可以对电网进行价格听证、行业评议和服务投诉。更重要的是，和其他一些国企不同，电力企业对于用户的意见和投诉非常重视，所有的咨询投诉件都不能敷衍，必须严格按照标准在一定期限内完成，并且回访时要得到满意的回答。

这些改变和国网公司对服务严格的绩效管理有着不可分割的关系，自 2010 年开始，国家电网公司逐渐加强了客户服务的管理水平和应对客户咨询投诉的反应时限，尤其对于基层人员的服务态度有非常严格的要求，要求所有的 95598 咨询投诉电话回访率达到 100%，对服务态度的投诉率为 0%。并形成对各个层级的考核指标。

在所有的咨询和投诉件中，最多的是停电和抢修，次多的就是业扩流程。电网公司将研究业扩流程，改进业扩流程当成一项常态工作来做，但是由于地域的复杂性，国家电网公司通常只能综合各省的具体情况，向全国的省市公司下达考核指标。具体的考核指标是基于 SG186 系统的时限超时率，以及客户的满意度进行评分。但是不可否认的是，客户始终对于业扩流程存在很多意见，因为电网公司的垄断地位，这些意见客户不容易表达。因此虽然在国家电网公司的不满意度排行中，业扩流程的投诉率排名第二，只有不到 10%，但可以肯定的是，实际的不满意度，一定不止 10%。因此提高业扩流程效率，缩短业扩流程时间成为供电公司十分迫切的任务。

本文依据 BPR 企业流程再造理论，对公司的业扩流程进行全面的分析，使用了以现行流程为基础，使用约束理论等思想，流程图、5W1H 技术、ECRS 四大原则、头脑风暴法、访谈法等工具进行分析，选择采用系统化改造法将业扩流程进行全面的优化。

在更新后的流程中，提高了服务效率，通过提高服务效率，降低了成本，提高了对客户的服务质量从而提高了公司绩效。这套新流程极富可操作性，适合公司快速提高服务效率，也非常适合推广。

通过对公司业扩服务流程的改造，一方面将现代企业管理理论的思想应用于供电企业这样的国有大型垄断企业中，并且在电力体制改革的大背景下，供电企业在自身压力下进行探索研究。另一方面由于该研究基于现代企业管理理念，使供电公司能够对自身定位有更好的思考，积极的把自身从政企不分的角色中跳脱出来，成为为客户服务以创造企业利益的现代化公司。

总之，积极利用现代企业管理理念和方法对供电公司各项业务流程进行合理化完善，是供电公司提高竞争力，适应大环境，符合公司和客户需求的重要途径和必然选择。

1.2 论文内容

本文第一章阐述了论文选题的研究背景和意义。

第二章对业务流程再造理论的相关概念及实施的方法和工具作了介绍，为后续的实践提供了理论依据。

第三章对论文研究的对象即福州供电公司业扩流程的现状进行了简要的介绍。

第四章对客户、施工方和客户经理进行了访谈调研，并总结了业扩流程的三大问题。

第五章对业扩流程采用 5W1H 提问法进行分析，并采用 ECRS 分析法和头脑风暴法优化流程。定制了流程改造的实施方案。

第六章对新流程成效进行了介绍，提出实现企业流程的持续改进的方法，并对全文进行了总结。

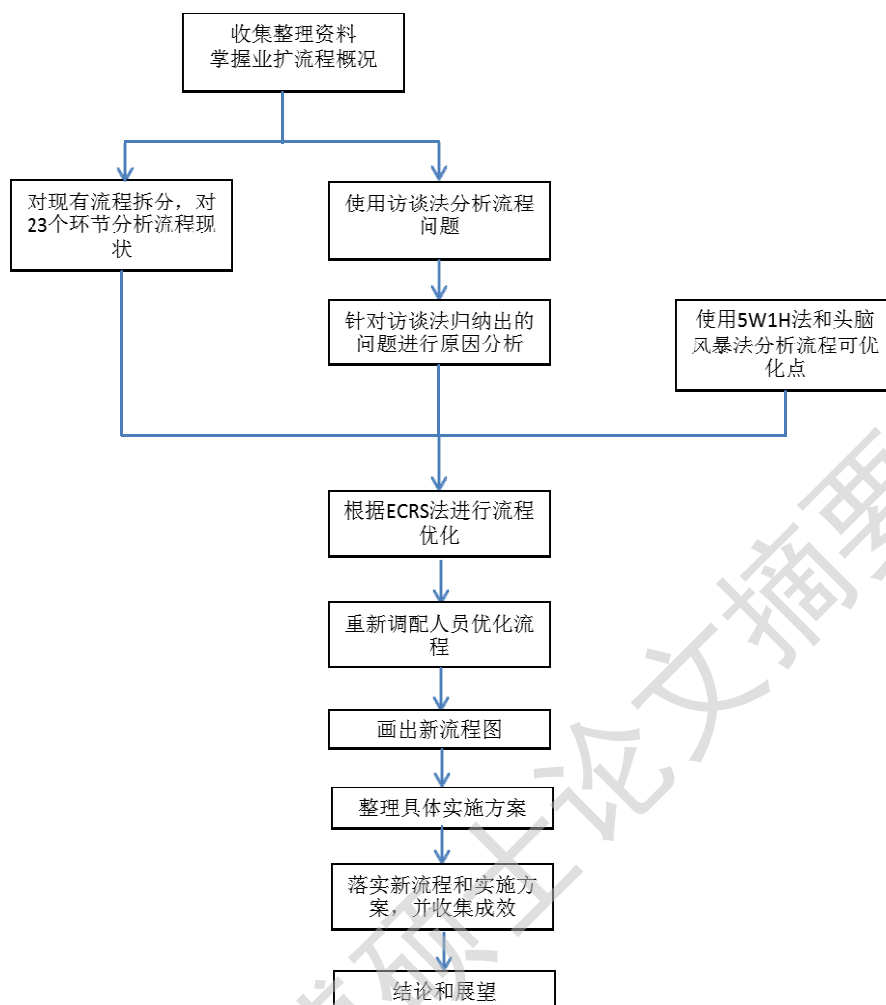


图 1-1 论文研究流程图

资料来源：作者自制

第二章业务流程再造的相关概念

本章介绍了本次研究使用的 BPR 业务流程再造的概念和进行业务流程再造分析常用的方法和工具。

2.1 BPR (Business Process Reengineering) 业务流程再造概念的提出

美国哈佛大学的《哈佛商业评论》1990 年第 7/8 期上刊出了麻省理工学院的教授迈克·哈默 (Michael Hammer) 一篇题为《再造：不是自动化,而是重新开始》(Reengineering Work: Don' t Automate, Obliterate) 的文章。与此同时,麻省理工学院的《斯隆商业评论》1990 年夏季刊出了托马斯·达文波特等人合写的文章《新工业工程：信息技术和企业流程再设计》(The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign), 这两篇文章的出现标志者业务流程再造的序幕就此揭开。1993 年, 迈克·哈默与詹姆斯·钱皮合著的《改革公司——企业革命的宣言书》一书出版, 掀起了业务流程再造的高潮。BPR 称为企业界流行术语。该书连续 8 周被《时代》杂志评为全美畅销书。^[1]

2.2 BPR 业务流程再造的概念

BPR 的流行的含义有：

(1) 对企业的业务流程 (Process) 进行根本性 (Fundamental) 再思考和彻底性 (Radical) 再设计, 从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性 (Dramatic) 的改善。^[2]

(2)对复杂的科技、人文和组织制定新的工作战略、实际流程设计活动和变革管理。^[3]

(3)以组织核心竞争力为重点, 对企业流程和组织结构进行根本性的再思考和再设计, 以达到组织业绩的巨大提高。^[4]

(4) 对企业如何运行进行根本性的再思考，对其工作流程、决策、组织和信息系统以集成的方式同时进行再设计。^[5]哈默的概念有高度的概括性，他的概念将 BPR 的含义分为四个核心内容，从这四个方面进行企业流程反思和再造是极为有效的。

2.3 BPR 的四个核心内容

(1) 流程 (Process) 指的是任何一种或一组活动，它选择某些投入，并向这些投入中转移或增加价值，进而向客户提供一种或多种输出。^[6]简单说是一系列逻辑相关的任务，设计它的目标是产生规定的输出。^[7]

从定义中可以看出，流程的主体是输入和输出，输入包括人力资源、资产、原材料、服务、水电煤等等，输出就是产品和服务。业务流程决定着组织的运行效率，是企业的生命线。

(2) 根本性 (Fundamental) 就是突破固有思维方式，原有管理规范，回归零点重新思考，对现有流程进行全面分析和考虑，避免对于现有流程、系统结构、知识框架的思维定势，以取得目标流程的最优化。

(3) 彻底性 (Radical) 就是脱胎换骨、另起炉灶，对流程进行追根溯源。

(4) 戏剧性 (Dramatic) 就是使企业业绩有显著的增长、极大的飞跃和产生戏剧性变化。^[8]

2.4 本次业扩流程改造的理论依据

本次流程改造无法完全采用 BPR 理论进行，原因有两个方面：从员工角度考虑，SG186 流程自 2009 年上线后，将流程电子化且刚为员工熟练操作，若此时将所有流程打破重建，将会严重影响员工的士气以及工作效率；从公司角度考虑，目前流程的全部 23 个大类人员权责设置完整，工作和管理已步上正轨，重建流程会打乱公司运营节奏。并且做为市级供电公司由权限限制无法彻底改造流程。

因此，本次流程将应用 BPR 的思想和理念，参考 BPR 的改造步骤，采取系统化改造法，分析理解现有的流程，使用系统的方法以现有流程为基础，创造所需要的新流程。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.