

他山之石

澳洲 Jemena 公司配网管理的经验与启示

文 / 张军民 丁俊

作为国网澳洲资产公司（SGSPAA）全资拥有的子公司，Jemena 公司配电网业务主要集中在墨尔本西北地区，其供电面积 950 平方公里，营业客户为 32.2 万户，高压变电站 24 座，中压配电线路 212 条，线路总长度约 6300 公里。Jemena 公司 2016 年最大负荷 959 兆瓦，占维多利亚州总负荷约 9.7%；2016 年售电量 44 亿千瓦时，占维多利亚州总电量约 11.5%。

Jemena 公司配网资产管理的精髓在于“管理”，其追求资产效益最大化的理念、精准靶向解决问题的能力、细致量化的分析方法以及灵活应对市场变化的策略值得我们借鉴和学习。Jemena 公司配网资产管理之“精”，主要体现在五个方面：组织架构的精简集约、专业工作的精益规范、管理工作的精确量化、市场响应的精准敏锐和客户服务的精细灵活。

组织架构精简集约。Jemena 公司实行扁平化、集约化管理，以资产管理为核心形成涵盖资产全生命周期的组织管理体系，按照管理角色分类实施大部制管理。Jemena 公司设置八大部门和若干处室，其职能覆盖业务全链条，纵向管理层级和横向部门设置更为简化。组织架构中，配网资产管理运营的核心部门是资产管理部和服务运营部。在职能管理层面，Jemena 公司将专业管理职能集成到资产管理部统一管理，打破专业壁垒，实现

Jemena 公司组织架构图

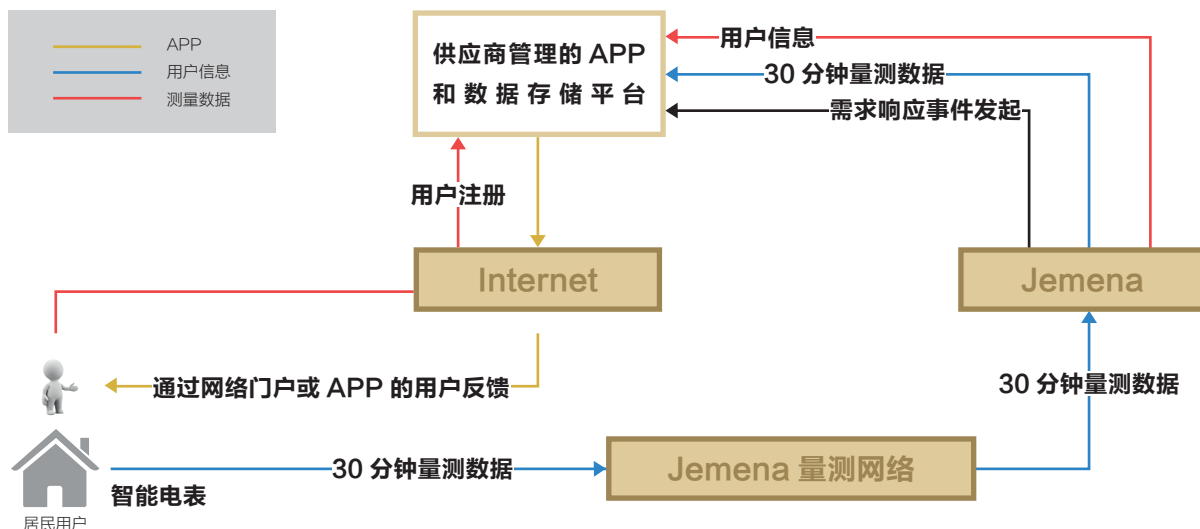


配网资产业务的高效运转。在生产运营层面，Jemena 公司将配网生产、营销等运营业务集中到服务运营部统一执行，提高生产效率，提升用户服务响应速度及服务质量。

专业工作精益规范。Jemena 公司开展业务流程的制度化建设，建立公司层面和部门层面的业务流程体系，实现端到端闭环管理，业务链条完整，管理流程畅通。以人力资源管理为例，Jemena 公司构建了“绩效评级、人才评价、人才继任、定向培养”的闭环人才提升流程，通过定向培养有效提升员工能力，并继续进入一年两度的业绩和人才评价环节，持续优化人才梯队结构。

Jemena 公司实行标准化业务管理，引入各类先进的国际标准管理体系和方法，各部门根据专业差异，分别制定详细的技术标准和工作手册。Jemena 公司在资产管理方面执行资产管理体系（ISO55001），在项目管理方面执行项目管理知识体系（ANSI/PMI 99-001-

Jemena 公司用户需求响应信息云平台



2008), 在风险管理方面执行风险管理标准 (AS/NZS ISO 31000)。

Jemena 公司建立统一集成的信息数据系统, 基于统一的 SAP 业务信息系统, 实现 GIS、SCADA、DMS、OMS 等各类数据系统的集成贯通, 避免数据孤岛和信息壁垒, 做到了“数据互通、信息共享”。

管理工作精确量化。Jemena 公司重视量化分析模型的应用, 主张基础数据的收集、整理和归类, 强调数据的真实性和有效性, 建立数据模型和量化因子, 利用大数据技术充分挖掘数据价值, 开展基于数据分析的决策支撑, 保障决策的科学性和合理性。在资产管理中, 公司建立全要素生产率模型, 客观评价成本性支出的投入产出效率, 准确核定合理运维成本, 有效发挥成本性预算管理在资源配置中的导向作用。在规划设计中, Jemena 公司建立自上而下和自下而上相互校核修正的负荷预测方法, 基于区域现状和远景规划建立负荷发展趋势预测分析模型, 逐线逐站开展负荷预测工作, 提高负荷预测工作“准”和“细”的程度。

市场响应精准敏锐。近年来, Jemena 公司面临电力负荷增长缓慢、监管环境日趋严格、传统配电网业务受到冲击、用户消费模式发生转变等挑战。面对严峻的外部环境, Jemena 公司及时调整战略, 谨慎投资监管业务资产, 切实提高存量监管资产的运营效益, 同时积极开

拓新能源、综合能源服务等新兴业务市场, 寻找新的盈利增长点。在 2016~2020 年战略规划中, Jemena 公司依据投资收益最大化的理念, 结合区域发展现状, 优先考虑投资少、见效快的非网架改造方案, 运用新型配网分布式技术, 投资建设电池储能、光伏发电以及需求侧管理等非网架改造类项目, 既符合配网的发展方向, 又相应地延缓或减少了配电网投资总额。

客户服务精细灵活。Jemena 公司始终以客户为中心, 强调客户服务的优质主动。Jemena 公司通过大数据技术, 分析客户用电行为, 主动提供各类服务, 在提高客户粘性的同时, 灵活制定需求侧管理、电网投资及光伏发电规划策略, 实现供电能力与用户高峰负荷的科学匹配。针对用户接入工程, Jemena 公司细分用户类别, 提供基本、协商、分摊等接入费用差异化的服务, 满足不同类型用户的需求, 实现灵活、快速的接入。在客户服务管理中, Jemena 公司充分利用具备停电事件主动上报功能的新型智能电表, 为客户提供停复电的主动告知服务, 实现精确故障定位和精准主动运维, 在提升供电可靠性的同时, 有效提升客户服务质量。在需求侧管理中, Jemena 公司重视居民用户参与的需求响应实施, 通过开发 APP, 利用 AMI 数据帮助客户分析用电行为, 发送需求响应指令。□

(作者单位: 国网江苏苏州供电公司)