

编按：吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在《基业长青》中写道：“建立一个伟大并长盛不衰的公司的理念让人们备感兴奋。”而如何建立一个基业长青的公司则是人们更加关切的事情。国家电网公司弘扬“努力超越、追求卓越”的企业精神，不断超越过去，超越自我。今年公司在央企中首次发布《卓越管理白皮书》，系统梳理了国家电网公司多年来的管理实践，并在此基础上构建了卓越管理体系。这种追求卓越的企业文化也离不开一流的文化服务。这是一条卓越文化落实落地的新路。就公司的管理创新工作和国网中兴公司的文化服务新突破，本期管理栏目专访了国家电网公司企业管理协会秘书长丁世龙和国网中兴公司总经理赵健。

卓越管理助力品牌提升

——专访国家电网公司企业管理协会秘书长 丁世龙

文 / 本刊记者 高雅 通讯员 孙蕾

“十二五”期间，国家电网公司致力于建设“两个一流”，也在不断打造卓越管理品牌，在更高层次和更加开放的格局下提升管理的科学化、现代化水平，取得了辉煌的成绩。这离不开坚持不懈地深化改革、强化管理。今年公司在央企中首次发布《卓越管理白皮书》，阐释公司卓越管理理念。国家电网公司企业管理协会秘书长丁世龙对公司管理创新工作及《白皮书》内容作出了详细阐释。

《国家电网》

回顾刚刚过去的“十二五”，公司在管理工作中取得了哪些主要成绩？

丁世龙：

刘振亚董事长在公司三届一次职代会暨2016年工作会议上对公司“十二五”取得的巨大成绩进行了全面系统总结，概括起来，就是国家电网大发展、体制机制大变革、综合实力大提升。在这五年里，公司管理工作也取得了显著成效。

一是战略体系不断丰富。确立了以“三个建设”为保证、深入推进“两个转变”、加快建设“一强三优”现代公司的发展总战略。二是体制机制创新成效显著。全面建成管理集约、业务集成、资源共享、运转高效的“三集五大”体系，形成基于“五位一体”新机制的现代企业管理架构。建成“三

个中心”。三是依法治企取得实效。完善法人治理结构，组建公司董事会，扎实推进“三全五依”法治企业建设。四是制度标准体系持续完善。坚持顶层设计、一贯到底，扎实推进制度标准一体化建设，初步形成了系统完整的制度标准体系。五是精益化管理持续深化。强化综合计划和预算管理，加强成本控制，推行资产全寿命周期管理，编制“二十四节气表”，强化基础、基层、基本功，深化诊断分析和对标管理，持续推动管理提升。六是产业、金融、国际业务管理水平全面提升。全面布局产业、金融、国际业务，产业单位开拓市场、提质增效，金融单位优化布局、创新产品和服务，

《卓越管理白皮书》以“卓越管理”为主题，全面系统总结了公司成立以来的卓越管理实践，提炼了公司“163”卓越管理体系。

国际业务以“三电一资”为重点，推动装备、管理、品牌、文化全方位“走出去”。七是管理品牌塑造成绩突出。公司全面总结提炼公司管理理论和方法，发布《卓越管理白皮书》，提炼“163”卓越管理体系，塑造公司卓越管理品牌。

《国家电网》 公司在央企中首次发布《卓越管理白皮书》，白皮书的主要内容是什么？这对塑造公司管理品牌有何意义？

丁世龙：

《白皮书》以“卓越管理”为主题，包括卓越管理之源、卓越管理之道、卓越管理之效三部分，全面系统总结了公司成立以来的卓越管理实践，提炼了公司“163”卓越管理体系，即“一个战略、六大支柱、三个中心”。

“一个战略、六大支柱、三个中心”共同构成了国家电网公司卓越管理品牌的基本内涵。一个战略，即以“一强三优”现代公司为核心的战略体系。

六大支柱，即集团化、集约化、精益化、标准化、信息化、国际化，这六大支柱是公司管理变革的基本方略，也是当前公司管理体系的显著特征。三个中心，即电网调控中心、运营监测(控)中心、客户服务中心，用以保障电网安全可靠运行、企业健康高效运营、全天候优质供电服务，夯实公司发展的三条生命线。

《白皮书》是系统、直观再现公司准确把握自身定位，深刻认识肩负的责任和使命，大力弘扬改革创新精神，坚持努力超越、追求卓越精神，坚持不懈推动管理创新与变革心路历程的重要载体；是“十三五”时期，公司创新管理方法、转变发展方式的指导性文件，对公司卓越发展具有重要意义。

这次发布《国家电网公司卓越管理白皮书》，是落实“打造与‘一强三优’现代公司发展目标相适应的战略领先、组织科学、精益高效、开放创新的卓越管理品牌”这一要求的重要举措。《白皮书》得到了国资委、中企联、工经联、

中电联等上级单位的高度评价，在中央企业乃至全国企业界具有典型示范意义。

《国家电网》 下一步做好企协管理工作的主要思路是什么？

丁世龙：

2016年是全面实施“十三五”规划的开局之年。企协系统要深入贯彻公司三届一次职代会暨2016年工作会议精神，以全面建成“一强三优”现代公司为目标，以提升理念、夯实基础、创新驱动、防控风险为着力点，突出安全、质量、效率、效益，全面强化管理，打造卓越品牌，推动公司管理实现新提升。统筹推进改革、发展、经营、队伍建设等各项工作，坚持不懈向管理设计、管理改进、管理提升、管理创新要安全、要质量、要效率、要效益，以优异的管理绩效保证公司全面完成各项任务，实现“十三五”发展良好开局。

企协的工作要准确把握“156”深刻内涵，即，紧紧围绕一个中心，牢牢把握五个坚持，着力打造六个平台。一个中心，就是要紧紧围绕全面建成“一强三优”现代公司这个中心；五个坚持，就是要牢牢把握工作的前瞻性、系统性、创新性、基础性和服务性，找准工作定位，夯实工作基础，体现工作价值；六个平台，就是要着力打造对标管理平台、制度标准平台、管理创新平台、卓越绩效平台、质量管

“一个战略、六大支柱、三个中心”共同构成了国家电网公司卓越管理品牌的基本内涵。

理（QC）平台和团组织平台。在新的起点上推进“两个转变”再上新台阶，为公司全面实现“一强三优”现代公司战略目标作出积极贡献。

《国家电网》 //////////////////////////////////////////////////////////////////
管理创新是推动企业改进提升的强大动力，公司的管理创新体系是怎样的？在加快推进“两个转变”、建成“一强三优”现代公司中发挥了哪些作用？

丁世龙：

公司高度重视管理创新工作，始终把管理创新作为推动公司改革发展的重要途径。公司管理创新体系的发展经历了四个阶段。

2002 ~ 2008 年，是公司管理创新自发自主阶段，围绕管理方面的问题，各部门、单位自主开展创新活动。

2008 ~ 2011 年，公司开始统一组织管理创新工作，明确企协为管理创新工作归口部门，公司管理创新进入统一部署阶段。

2011 ~ 2013 年，公司发布《管理创新指引》，初步建成管理创新体系，公司管理创新进入体系建设阶段。

2014 年以来，公司发布《管理创新工作管理办法》，开展“重大管理创新示范项目”“管理创新成果推广项目”实施工作，公司管理创新进入全面深化阶段。

公司通过“重大管理创新示范项目”“管理创新成果推广项目”、管理创新管控平台、“十大机制”推动管理创新各项工作的全面、深入开展。

管理创新作为公司发展的重要推动力，发挥了极其重要的作用。一是公司对电网企业的管理规律有了更加深刻的认识，完成了从传统电网企业到现代电网企业管理模式的转变。二是进一步增强了企业变革创新的信心和走中国特色企业发展道路的决心，为基业长青奠定了坚实的基础。三是广大干部职工创新意识显著增强，综合素质明显提升，企业发展拥有了一支坚强的创新队伍。

《国家电网》 //////////////////////////////////////////////////////////////////
对标是国际通行的寻找管理差距、学习最佳实践、提升绩效水平的重要方法。公司对标管理的目标要求是什么？

丁世龙：

2005 年初，公司决定在全系统开展对标管理，作为加快建设“一强三优”现代公司的重要战略举措。2005 ~ 2012 年，主要以内部对标为主；2013 年，随着公司发展和管理需要，进一步拓展为内部对标、国内对标、国际对标三个平台。

当前，公司对标管理的总体思路是，紧紧围绕创建“两个一流”目标，以加快公司和电网发展方式转变为主线，坚持公司对标与外部对标相结合、指标对标与管理对标相结合，拓展对标广度和深度。深化省公司、大型供电企业、专业机构对标，开展国内大型集团企业、产业（科研）企业、金融企业等国内对标，开展世界 500 强企业、国际能源企业、典型企业和专业领域国际对标。

强化对标分析，全面提升公司管理水平，显著增强核心竞争力和软实力，全面塑造和展示公司形象，实现从优秀到卓越的新跨越。

公司对标管理始终遵循三大基本原则。一是提升管理原则。将全面提升公司管理水平，作为深化对标管理的着力点和落脚点，夯实发展基础。二是借鉴创新原则。学习借鉴国际最佳实践和内部典型经验，融合提炼不同标杆企业的做法，结合实际，不断创新，实现超越。三是展示引领原则。通过持续提升，逐步实现公司指标水平、管理水平全面领先，展示引领企业管理和技术创新，提升公司国际影响力。🌐