

打造卓越管理品牌 为企业发展提供新动能

——访国家电网公司企业管理协会副理事长 陈栋才

文 / 本刊记者 王为民 孙蕾

前不久，国家电网公司召开卓越管理研讨会，向社会全面展示公司“163”卓越管理体系。这是公司贯彻落实中央企业“瘦身健体”、提质增效相关要求，持续深化卓越品牌建设，推动“一强三优”现代公司建设的重要管理成果，也是面向“十三五”公司深化管理创新，推动企业发展新跨越的纲领性文件。

早在今年1月22日，公司在央企中首次发布《国家电网公司卓越管理白皮书》，引起外界高度关注。时任公司董事长、党组书记刘振亚强调指出：“弘扬‘努力超越、追求卓越’企业精神，始终保持创新的激情、创造的活力、创业的追求，自我加压、迎难而上、锲而不舍；始终坚持一流标准，精益求精、善作善成，不断超越过去、超越自我，永不懈怠、永不停顿地向更高标准看齐、向更高标准迈进，建设‘百年老店’，实现基业长青。”

公司董事长、党组书记舒印彪（时任公司董事、总经理、党组成员）作出重要批示：“这是将实践上升到理论，

又指导实践的总结。”

“打造卓越管理品牌，可以更好地指导企业未来的管理创新和体制机制变革，也有助于发现管理中存在的短板，对不断提升企业管理水平，推动企业创新发展具有非常积极的价值和意义。”日前，国家电网公司企业管理协会副理事长陈栋才在接受《国家电网》杂志专访时表示。

陈栋才指出，这些年公司持续快速健康发展，全面验证了公司党组提出的走中国特色电网企业创新发展道路的正确性和前瞻性，全面验证了公司管理创新理论的先进性和有效性，增强了我们打造以卓越管理为核心的企业管理品牌的信心和决心。

事实上，从全球范围来看，卓越管理作为夯实企业管理基础、提升企业经营绩效的重要保障，已经成为企业的广泛共识。卓越管理品牌作为企业的一种无形资产，正成为推动企业持续创新发展的新动能。

《国家电网》

近年来，公司在创新管理方面取得了哪些发展成果？

陈栋才：

公司是关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业。成立之初，是“新公司，老家底”，管理主体多级，发展方式粗放，新旧矛盾交织，企业大而不强。公司党组清醒认识肩负的重大责任和历史使命，从党和国家工作大局出发，站在国家能源可持续发展高度，科学谋划全局，锐意进取、攻坚克难，坚持不懈推进公司和电网发展方式的“两个转变”，开创了世界特高压发展新时代，走出了一条中国特色电网企业创新发展之路，创造了公司跨越发展的黄金期。

公司实现跨越发展，深入学习贯彻习近平总书记关于能源“四个革命”重要论述，大力推动构建全球能源互联网，开辟了引领能源变革、应对气候变化、促进和平发展的新途径。企业管理水平全面提升，从2003年到2015年，公司资产总额增长2倍，营业收

入增长 3.3 倍，利润增长 13.5 倍，连续 11 年获得央企业绩考核 A 级。自主创新能力显著增强，拥有国家级实验室 18 个，累计获国家科学技术奖 19 项，获中国专利奖 46 项，拥有专利数量连续四年位居央企首位。“三个建设”全面加强，深入学习贯彻党的十八大和习近平总书记系列重要讲话精神，持之以恒加强党的建设、队伍建设和企业文化建设，“三个建设”全面加强。各级党组织的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用得到充分发挥。同时推进全面社会责任管理，发布我国第一份并连续 11 年发布企业社会责任报告，发挥了表率作用。

《国家电网》
管理大师汤姆·彼得斯认为“卓越是比成功更高的一种境界。”对于企业和员工而言，如何理解追求卓越管理的意义？

陈栋才：

成功是一种实现，一种结果；卓越是一种信念，追求卓越更是一种思想境界、一种工作标准。前者注重的是将梦想变成现实，后者强调的是不断自我超越。

对于企业而言，企业管理没有止境，追求卓越管理意味着永不停顿地向更高标准看齐、向更高目标迈进。综观全球著名的企业，都是通过持续不断的战略创新、管理变革、文化培育、品牌塑造，实现基业长青。正如

福特汽车创始人亨利·福特所说：“我们永远可以做得更好，永远可以进步，永远可以发现新的可能。你必须不断地向前做下去。”

卓越管理不仅仅作用于企业，员工同样承担着追求自我卓越的重任。对于员工而言，追求卓越就是更加用心地、专注地工作。也许你每天都在重复同样的工作，关键是你用什么心态和状态去做好工作，而不是疲于应付。员工要成为有追求、有创新精神的人。在工作中不断积累和观察，追求极致，自然能够成为某一专业领域里的榜样，也就实现了个人的卓越成长，进而推动整个企业的卓越发展。

当前，中国经济进入中高速发展的新常态，供给侧结构性改革正积极推进，企业必须直面更加艰巨的现实挑战。此外，“瘦身健体”、提质增效，这种带有自我革命特征的新要求，也使得企业将肩负起更重要的责任和使命。卓越是企业的生存法则，也是员工的行为习惯，追求卓越应该成为企业发展和员工成长过程中共同的思想遵循。通过持续深化“163”卓越管理品牌建设，以管理创新促进公司更好地适应经济发展新常态、深化改革新形式、能源转型新格局，用卓越的管理绩效助推“一强三优”现代公司建设，将为国有企业改革发展和全面建成小康社会作出新的更大贡献。

《国家电网》
您刚才提到持续深化卓越管理品牌建设。请问，为什么将卓越管理作为打

造企业管理品牌的核心？

陈栋才：

横向来看，树立卓越管理的品牌形象、创建国际知名管理品牌已成为当前我国领先企业的重大战略课题。

一方面，打造卓越管理品牌，是公司内质外形建设的需要，是公司不断提升国际影响力的战略需要。国际上很多知名企业因为具有良好的品牌美誉度和企业形象，为企业带来了巨大的社会效益和经济效益。

另一方面，公司作为大型中央企业，在树立卓越管理品牌方面肩负着重要的责任和使命。这既是公司创新发展战略的题中之义，也是提升国家经济实力和国际形象，为“中国制造”和“中国创造”贡献更多的价值的迫切需要。

“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。着力打造卓越管理品牌，总结提炼管理经验和规律，可以更好地指导公司未来的管理创新和体制机制变革。其次，有助于发现和正视仍然存在的管理短板，采取措施加快改进和补强，对提升公司软实力、增强公司影响力、塑造现代化国企新形象，在市场主体层面体现国家意志，具有非常重要的价值和意义。最后，作为致力于建设“两个一流”的国家电网，也需要通过打造卓越管理品牌，在更高层次和更加开放格局下提升管理的科学化、现代化水平，不断超越自我，追求更高境界，最终



实现一流的管理。去年公司党组就提出，围绕创建“两个一流”，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的要求。今年1月22日和5月26日，公司发布《国家电网公司卓越管理白皮书》和举办国家电网公司卓越管理研讨会，都是落实这一部署的重要举措。

《国家电网》
应该通过哪些途径和方法打造卓越管理品牌？

陈炼才：

改革创新是公司发展最突出的特征，也是提升公司核心竞争力和可持续发展能力的不竭动力。这些年，公司推动改革的步伐一刻也没有停止，以创新和发展破解电网发展难题、解决历史遗留问题、突破体制机制障碍，实现了由传统企业向现代公司的战略转型。打造卓越管理品牌，必须以改革创新为动力，从多方面着力打造卓越管理品牌。

一是始终坚持科学战略引领发展。战略决定方向，道路决定命运。公司党组对战略管理高度重视，牢牢把握公司定位，不断深化对企业发展规律和电力发展规律的认识，集中广大干部职工智慧，凝聚共识，确立了以“三个建设”为保证，“两个转变”为主线，“两个一流”为方向，建设“一强三优”现代公司的科学发展战略，并在统一战略引领下，发挥集团优势，保持战

略定力，推进战略实施，走出了一条高度契合国情企情的可持续发展之路。

二是始终坚持变革创新推动企业转型。创新决定未来，责任铸就价值。建设“三集五大”体系，是构建公司科学体制机制的核心，也是对传统电网管理方式最重大、最深刻的一次变革。公司党组适应电网生产力发展要求，以提高效率效益为目标，针对层级多、链条长、管理松散等问题，坚持集约化、扁平化、专业化方向，在全公司开展极具挑战性的组织变革和流程再造，历时五年全面建成，公司发展方式转变取得重大突破。实现了公司运作的集团化、核心资源集约化、电网业务精益化、运营管控标准化、管理平台信息化和公司发展国际化，建成了国际领先的电网调控中心、运营监测中心、客户服务中心。“三集五大”体系从根本上改变了公司管理模式，为国家电网打造百年老店、实现基业长青奠定了坚实基础。

三是始终坚持依法治企实现健康发展。贯彻中央全面依法治国和全面从严治党要求，建设“三全五依”法制企业，按照全员守法、全面覆盖、全程管控的总体要求，深入推进制度标准一体化建设。建立依法治理、依法决策、依法运营、依法监督、依法维权的长效机制，着力消除管理薄弱环节，增强防范风险能力。发挥纪检监察、审计、财务、法律等协同监督作用，教育、引导和约束干部职工严格执行国家法规和公司规章制度。完善全面风险管理体系，妥善解决历史

遗留问题，堵塞经营管理漏洞，为公司健康发展、长治久安提供了保障。

四是始终坚持以人为本激发创造活力。事业发展根本靠人。公司党组始终坚持以人为本，把队伍建设作为企业发展的根本，培养造就了一支特别能担当、特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献的高素质队伍。注重选拔使用政治强、业务精、作风硬的优秀干部，建立强激励、硬约束的选人用人和薪酬分配机制，鼓励主动作为、创业创效。健全人才培养和教育培训体系，员工的职业素养、岗位履职能力显著提高。加强企业文化培育和传播，激发调动干部员工的创造活力和工作热情，实现员工和企业共同发展。

当然，构建卓越管理品牌绝非一日之功，是一项长期的系统工程，非得久久为功不可。通过洞悉卓越管理品牌的内涵，不断提升品牌内涵的关键指标，积极进行推广和传播，让社会更多人了解和感知公司卓越管理品牌的核心价值。

《国家电网》
在经济发展新常态和供给侧结构性改革的背景下，企业管理模式面临巨大挑战。未来如何进一步创新卓越管理品牌内涵，推动公司管理水平新提升？

陈炼才：

公司三届一次职代会暨2016年工作会议上，公司党组强调以“四个全面”战略布局为统领，贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，主动

适应经济发展新常态、能源发展新格局、创新发展新趋势、深化改革新要求，以安全、质量、效率、效益为中心，以“三个建设”为保证，在更高起点上深入推进“两个转变”，全面建成“一强三优”现代公司，推动构建全球能源互联网，为建设百年老店奠定坚实基础，为全面建成小康社会作出积极贡献。这既是公司“十三五”工作的指导思想和工作总纲，也是加强企业管理、创造卓越绩效的重要遵循。

管理没有止境，对管理规律的总结探索永远在路上。面对公司丰富多彩的管理创新实践，下一步还需要在现有工作的基础上，进一步总结、提炼、升华公司管理理论和方法，持续深化卓越管理品牌建设。

公司上下要以打造卓越管理品牌为契机、为动力，继续发扬“努力超越、追求卓越”的企业精神，针对公司“十三五”发展的重点难点问题，持续不断开展管理创新。要通过管理创新，促进公司更好地适应经济发展新常态，持续提升安全、质量、效率、效益水平，不断提高供电服务品质，加快国际化进程，增强公司核心竞争力；要通过管理创新，促进公司更好地适应深化改革新形势，深入贯彻国企改革和电力改革部署，满足监管要求，不断优化公司体制机制和业务流程，解放企业生产力；要通过管理创新，促进公司更好地适应能源转型新格局，加快中国能源互联网建设，推动全球能源互联网发展，努力实现经济、社会、环境综合价值最大化。●

追求卓越管理 推动企业提质增效

——访中国企业联合会常务副理事长 于吉

文 / 本刊记者 王为民

当前，中国发展面临新的形势，在经济增速放缓和产能过剩的双重压力之下，企业单纯依靠劳动力等要素投入的增长模式已难以为继。不断提升企业卓越管理的水平，加快从追求数量、规模的增长向追求质量、效益的转变，成为企业“瘦身健体”、提质增效的首要任务。

国家电网公司不断追求卓越发展，实现了公司发展方式和电网发展方式的新突破，探索出了一条具有中国特色的电网管理创新之路。那么，国家电网公司卓越管理体系有什么特点，其实施卓越管理有什么重要意义，又将为其他国有企业的管理创新提供哪些经验和启示？鉴于此，本刊专访了中国企业联合会常务副理事长于吉。

《国家电网》
您如何评价国家电网公司近年来推动

企业管理创新取得的成果？

于吉：

“十三五”规划纲要提出，坚定不移把国有企业做强做优做大，培育一批具有自主创新能力和国际竞争力的国有骨干企业，增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力，更好服务于国家战略目标。

中央强调，国有企业是推进现代化、保障人民公共利益的重要力量，要坚持国有企业在国家发展中的重要地位不动摇，坚持把国有企业搞好、把国有企业做强做优做大不动摇。

我认为，做强是指企业要有自主创新的核心技术，在制定国际技术标准方面要有主导权；做优是指企业的各项经济指标要好，要有持续盈利能力；做大是指企业的规模要大，要成为行业的排头兵。