*近日，国家电网公司在世界品牌实验室发布的 2016 年《中国 500 最具价值品牌》排名中位列第一，充分彰显了公司持续追求卓越管理的价值和卓越绩效。十多年来，国家电网公司积极开展管理创新，像农民“翻地”一般，不断发现问题、解决问题，不断消除短板、改进提升，形成了“163”卓越管理体系，为公司建设“百年老店”，实现基业长青，提供了宝贵的力量源泉。*

# 卓越的力量

文 / 本刊记者 王为民

最近，微信朋友圈都在分享这样一个故事。谷歌公司董事长埃里克·施密特大胆预言：“我可以非常直接地说，互联网将消失。一个高度个性化、互动化的有趣世界——物联网即将诞生。”

施密特这番话可不是危言耸听。早在几年前，三星、高通、思科、苹果、通用电气等许多世界 500 强企业已经争相布局物联网，力图抢占风口的主导地位。

互联网未来是否消失，以及什么时候消失，未有定论，也非问题的本质。透过这些企业的战略，可以从深层次发现他们有惊人的相似，即对“创新”的追求达到极致，这是企业发展最根本的问题。

创新的活力首先来自于企业管理理念和模式的创新。通过一整套制度的安排，构建卓越的管理体系。当全新的行业机会来临时，才有可能助力企业登上巅峰。而这种从优秀到卓越，不断自我突破、创新求变的管理追求已经成为广大企业的共识。

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“163”卓越管理体系，这是国家电网公司十余年管理变革创新的重要成果。今年 1 月 22 日，国家电网公司在央企中率先发布《国家电网公司卓越管理白皮书》，首次对国家电网公司成立以来的卓越管理实践进行了系统科学的总结凝练，在国家电网公司系统内外引起强烈反响。

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、善做善成，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、党组书记舒印彪作出重要批示：“这是将实践上升到理论，又指导实践的总结。”

国家电网公司“163”卓越管理体系还得到国资委、中国企业联合会、中国工业经济联合会等部委和行业协会组织的高度评价，认为其充分体现了电网企业鲜明的时代特点和管理特色，指明了今后一个时期国家电网公司管理创新的方向和途径，引领了央企管理创新实践，对我国企业管理实践创新和理论研究创新具有示范和引领意义。

如果说前几年国家电网公司的成长得益于国内经济的高速发展的话，那么在经济进入新常态的背景下，企业仍然能取得这样的成绩，充分彰显了卓越管理带给企业的力量和价值。正如国家电网公司企业管理协会副理事长陈栋才在接受本刊记者专访时所言，“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。”

国网江西九江供电公司青年员工对辖区 10 千伏粮油线巡线。摄影 / 戴月

## 向更高标准看齐

国家电网公司对卓越管理的追求，首先源自于自身对“卓越”的理性思考。

何为卓越？“卓越是一种境界，更是一种信念……落实到工作中，就是坚持以安全、质量、效率、效益为中心，认真地做事，认真地做好每一件，认真地把每一件事都做好，而且今天比昨天做得好，明天比今天做得更好……”时任公司董事长、党组书记刘振亚在《国家电网公司卓越管理白皮书》中强调指出。

不难理解，追求卓越意味着向更高标准看齐，向更高目标迈进。这既是对传统管理思维、业务模式、组织架构的超越，也是实践发展过程中的冷静思考，更是对未来前进方向的规划和期许。卓越已经成为指导国家电网公司管理创新的行动纲领，进而推动体制机制和发展模式的再创新。

国家电网公司企业管理协会秘书长丁世龙在接受本刊记者采访时表示，由于历史的原因，国家电网公司成立之初，受到很多制约和牵绊，严重制约和影响着公司效率提升和价值实践。主要表现在四个方面：小而全的电网管理方式不适应现代化大电网发展要求；分散粗放的经营管理模式不适应公司核心发展能力提升的要求；以生产为重心的业务流程不适应日益提高的服务需求；多层级、长链条体制，不适应日益严格的监管要求。

“公司肩负着重大责任和历史使命，从党和国家工作大局出发，必须

进一步加快管理创新，建立与企业发展相匹配的管理模式，体现对国家大局和企业前途的责任担当。”丁世龙强调说。

然而，对于国家电网公司这样一个特大型央企，管理变革与创新可谓牵一发而动全局。既要突破传统管理模式的桎梏和旧有机制框架，还要优化各种结构关系，甚至会触及利益格局调整，做到一帆风顺谈何容易。

国家电网公司研究室副主任张玮在接受本刊记者采访时认为，始终坚持从党和国家的工作全局出发，高标准、严要求谋划企业的发展，是国家电网公司追求卓越管理最基本的遵循。

正是基于不断强化管理，追求卓越，国家电网公司取得了令人瞩目的发展成就。从青藏联网到川藏联网工程；从“户户通电”到抗冰抢险、抗震救灾；从特高压电网到清洁能源并网消纳……事实最终证明，凭借着对国家大局和企业前途的责任担当，使公司在经济发展新形势、社会变革新趋势、利益调整新环境、思想观念新变化的过程中，不断激发强大力量，走出了一条卓越发展之路。公司管理实现了由传统到现代的转变。以变革图强为目的，加强现代企业运营体系与管控机制建设，促进了企业价值创造能力和运营管理水平的显著提升，推进建立科学高效的卓越管理体系。

“卓越管理不仅拓宽了企业管理的广度和深度，而且为企业适应发展新需要，提供了科学的发展路径，同时在实践中不断被赋予新的内涵，从而使其更具生命力和活力。”北大光华管理学院教授刘学告诉本刊记者。

## 央企管理的成功范例

国家电网公司在卓越管理上的探索与实践，实现了公司管理方式、体制机制、企业文化等向现代企业的成功转型，同时也为其他中央企业管理创新、转型发展提供了“方法论”。

对此，国资委企业改革局副局长林庆苗给予高度评价：“国家电网公司卓越管理是对中央企业改革和管理的一项突出贡献，有很好的示范作用。要把卓越管理打造成金字招牌，为国家电网公司打造‘百年老店’基业长青打下最坚强有力的基础。”

国资委研究中心主任楚序平表示：“国家电网公司卓越管理为国有企业治理体系和治理能力的现代化提供了成功的范例。”楚序平认为，国有企业改革一直是我国国家制度的重要组成部分，国家电网公司卓越管理体系理论创新性强、顶层设计优秀，具有很好的普适性和推广性。

去年 8 月份，国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》提出，按照“四个全面”战略布局的要求，继续推进国有企业改革，切实破除体制机制障碍，坚定不移做强做优做大国有企业。国有企业作为独立的市场主体，通过管理创新，充分激发和释放企业的活力，是深化企业改革发展的着眼点和落脚点。

“163”卓越管理体系具有鲜明的电网企业时代特点和管理特色，是指

一个受人尊敬的企业，一定是为社会创造价值的企业。国家电网公司在卓越管理上的探索与实践，必然给其他企业创新发展提供新的机遇。

导电网企业管理理论与实践的“百科全书”，适应了央企做强做优做大的目标要求，富有生命力和推广价值。

丁世龙告诉记者，国家电网公司探索出大型企业集团战略管控模式，探索出企业核心资源集约化管理模式，探索出核心业务专业化管理模式，探索出大型企业集团国际化发展之路，将为其他企业提供经验和启示。

一个受人尊敬的企业，一定是为社会创造价值的企业。国家电网公司在卓越管理上的探索与实践，必然给其他企业创新发展提供新的机遇。正如清华大学经济管理学院教授胡左浩在接受本刊记者采访时所说，卓越管理的意义在于，企业为客户创造价值、与客户分享价值，构建一个产业共生、共荣的生态圈。

## 永不停歇的脚步

国家电网公司多年来对卓越管理的追寻始终如一。如今，随着市场变化和发展新要求，公司为卓越管理体系赋予了新的时代使命和责任。

伴随着新一代信息通信技术发展，作为市场的主体，企业的所有活动都已经随着这股浪潮而改变。不管企业是否愿意，都要主动或被动地接受，否则迟早会被淘汰出局。

因此，在新的形势下，企业需要深入研究在新产业、新技术的冲击下，如何面对新的管理挑战，如何积极主动地提升管理工作水平，为企业健康发展保驾护航。

丁世龙表示：“站在‘十三五’”新起点，国家电网公司将以科学战略引领发展，大力推动安全发展、健康发展、创新发展和国际化发展。”

安全发展，切实做到安全“可控、能控、在控”；健康发展，实现国家电网公司优质、高效、平稳、可持续的发展；创新发展，推进持续创新、全员创新、全面创新，调动各层级、单位“三创”的积极性和主动性；国际化发展，推动业务发展国际化向公司发展国际化跨越提升。“通过体系化、系统化的再创新，不断拓宽卓越管理的边界和深度，更好地与企业发展相融合。” 丁世龙说。

林庆苗也对国家电网公司卓越管理下一步发展提出期望：一是强化管理和管理创新实践与深化改革精密结合。二是加快科技创新的结合。三是与全面依法治企相结合。

企业发展的每一个阶段都有一个阶段的历史使命和历史责任。对于处于不同发展阶段的企业，如何坚持正确的前进方向，如何在实践中进一步丰富和提升卓越管理的思想内涵，更好指导实践，将是一个关乎企业未来的时代命题，也是留给我们进一步深入思考和实践的重要课题。

卓越管理，值得期待。

**卓越管理发展历程**

**2002~2005 年 明确目标**

提出“一强三优”现代公司战略目标，创建“两个一流”战略愿景，明确“四个服务”企业宗旨。

**2006~2009 年 转型探索**

明确“两个转变”战略途径，实施集团化运作，推进“四化”方针，深化总部建设，提出国际化战略和“三个建设”。

**2010~2014 年 “三集五大”体系建设**

推进人、财、物集约化管理，重构规划、建设、运行、检修、营销业务管理体系，创建电网调控中心、运营监测（控）中心、客户服务中心，实施“五位一体”协同管理，提出总分部一体化运作，建设一体化信息系统，统一支撑保障。

**2015 年至今 全球能源互联网**

习近平总书记在联合国发展峰会上提出探讨构建全球能源互联网重大倡议。国家电网公司召开全球能源互联网大会，全球能源合作组织成立。