



国家电网公司

“三集五大”

管理变革探索与实践



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

国家电网公司

“三集五大”

管理变革探索与实践



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

国家电网公司“三集五大”管理变革探索与实践 / 国家电网公司编. —北京: 中国电力出版社, 2015.6 (2015.8重印)

ISBN 978-7-5123-7799-8

I. ①国… II. ①国… III. ①电力工业 - 工业企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 107717 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京盛通印刷股份有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015 年 6 月第一版 2015 年 8 月北京第五次印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20.125 印张 335 千字

定价 79.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

编 委 会

主 任 刘振亚

编委会委员 舒印彪 陈月明 杨 庆 曹志安 栾 军
李汝革 潘晓军 王 敏 刘广迎 葛国平
朱 峰 杜宝增 冯来法 闫少俊 王宏志
丁广鑫 陈国平 王风雷 苏胜新 崔吉峰
张 磊 梁 旭 李向荣 辛绪武 邓建利
陈栋才 张建功 刘 光 李 凯 张 宁
王海啸 王宏军 张运洲 张 玮

编 写 组

王志毅 鲁 刚 吴学生 林 森 刘云涛
田晓峰 王浩锐 张振兴 袁勇刚 娄欣轩
杨砚砚 余秋霞 陈 晖 高 军 孔 湧
郭 朋 闫 斌 周 翔 游龙勇 侯本忠
刘树根 王泽京 王军亮 乔增亮 晏 俊
许石慧 王峰峰 刘伟国 刘 进 何 琬
栾 昊 仲福森 黄泽华 何 蛟 姜 勇
陶叶炜 王 岩 陈 爽 王中荣 魏本刚
王汉卿 解庆东 王永华 王羿博 游大宁
董 琳 李煜程 常曦光 袁圣韵乐

前 言

国家电网公司成立时值世纪之交，国际政治经济形势发生深刻变化，我国进入深化经济体制改革、全面建设小康社会的关键时期。成立之初的国家电网公司，既面临经济社会快速发展带来的重要战略机遇，也与大多数传统国有企业一样，面临着向现代化企业转型的全新挑战。

在党中央、国务院的坚强领导下，国家电网公司牢记宗旨、恪守使命、勇担责任，深刻认识我国能源和电力发展规律，认真把握我国电网企业技术特点和管理实际，创新发展理念，变革体制机制，转变发展方式，努力探索企业振兴发展之路。

国家电网公司经过研究探索，逐步确立了建设“电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀（一强三优）”现代公司的战略目标，建成“世界一流电网、国际一流企业”的企业愿景，明确了“转变电网发展方式”和“转变公司发展方式”的战略途径，连续实施了一系列重大创新发展举措。实践过程中，历史上形成的传统管理思维、业务模式、组织架构等制约着企业效率提升和价值实现，束缚着企业转型升级和现代企业管理体系建设，成为必须突破的管理“天花板”。

2010年起，国家电网公司以集团化运作为核心，以集约化、扁平化、专业化方向，以深化人力、财力、物力核心资源集约化管理（简称“三集”）和强化大规划、大建设、大运行、大检修、大营销等专业化管理运作（简称“五大”）为重点，开展了历时五年的“三集五大”体系建设。通过创新管理模式、变革组织架构、再造业务流程、深化机制建设，国家电网公司逐步构建起全

新的企业运营管理体制机制，企业管理层级和业务链条有效压缩，战略决策、集团管控、企业发展、资源配置能力显著增强，管理效率、经济效益、服务水平全面提高，企业价值、客户价值和社会价值持续提升。“三集五大”体系建设，深刻改变了国家电网公司发展面貌，开创了我国电网企业管理运营新模式，使国家电网公司管理攀登上了新高峰，为建设“百年老店”，实现基业长青奠定了坚实基础。

十年科学发展，书写辉煌篇章；十年艰苦奋斗，奠定百年基业。“三集五大”体系建设的成功来之不易。其破解的矛盾之复杂，涉及的人员和范围之广，对电网生产关系影响之深刻，在国内外企业变革发展史上都是不多见的。全面总结“三集五大”体系建设经验与成果，不仅有助于各方面深化对这一重大管理变革的认识，而且有助于电网企业在今后发展中继续发扬“努力超越、追求卓越”的企业精神，持续勇攀企业管理高峰。同时，也希望能够对国内外大型企业创新发展和企业管理研究人员有所借鉴和启发。

本书采用篇章式布局，分为四篇九章，系统阐述了“三集五大”体系建设的动因、思路、探索和实践，重点对“为什么变革”“怎么变革”“如何实施”“效果如何”等问题进行了总结和探讨。由于时间、精力所限，书中难免有不足之处，敬请各位读者批评指正。本书所引用数据、案例，大多来自国家电网公司可以公开的内部基础资料，同时也参阅了诸多专著论述，我们尽可能在参考文献中注明，如有疏漏，敬请谅解！

编者

2015年4月

目 录

前言

第一篇 抉 择

第一章 管理变革动因	3
第一节 经济社会发展与企业变革创新	3
一、创新发展是当今世界经济发展的主题	3
二、中国经济改革发展处于重要历史关头	5
三、国有企业改革创新发展责任重大	7
第二节 能源安全与电网创新发展	9
一、全球能源格局与我国能源供需形势	9
二、转变电网发展方式促进能源可持续供给	11
第三节 国家电网公司的变革创新之路	13
一、历史沿革	13
二、责任使命	14
三、转型升级探索	18
第二章 管理变革思路	23
第一节 大型企业集团管理变革趋势	23
一、大型企业集团管理的三大问题	23
二、国际大型企业集团管理变革趋势	27
第二节 国家电网公司管理变革方向	32
一、电网技术经济特性分析	32

二、企业管理现实基础分析	36
三、国家电网公司管理变革方向选择	37
第三节 “三集五大”体系建设思路	39
一、基本内涵及建设目标	40
二、基本原则	42
三、实施路径	44

第二篇 设计

第三章 “三集”资源管理模式	55
第一节 人力资源集约化管理	55
一、人力资源管理变革基础	55
二、人力资源集约化管理目标与内涵	56
三、人力资源集约化管理主要内容	57
第二节 财力资源集约化管理	60
一、财力资源管理变革基础	61
二、财力资源集约化管理目标与内涵	61
三、财力资源集约化管理主要内容	63
第三节 物力资源集约化管理	69
一、物力资源管理变革基础	69
二、物力资源集约化管理目标与内涵	70
三、物力资源集约化管理主要内容	72
第四章 “五大”业务管理模式	78
第一节 “大规划”体系	78
一、规划管理变革基础	78
二、“大规划”体系建设目标与内涵	79

三、“大规划”体系建设主要内容	80
第二节 “大建设”体系	83
一、电网建设管理变革基础	83
二、“大建设”体系建设目标与内涵	84
三、“大建设”体系建设主要内容	85
第三节 “大运行”体系	89
一、电网运行管理变革基础	90
二、“大运行”体系建设目标与内涵	92
三、“大运行”体系建设主要内容	93
第四节 “大检修”体系	98
一、运维检修管理变革基础	98
二、“大检修”体系建设目标与内涵	99
三、“大检修”体系建设主要内容	100
第五节 “大营销”体系	104
一、营销管理变革基础	104
二、“大营销”体系建设目标与内涵	105
三、“大营销”体系建设主要内容	106
第五章 运营机制与支撑体系	111
第一节 “五位一体”协同机制	111
一、“五位一体”建设基础	111
二、“五位一体”建设目标与内涵	112
三、“五位一体”主要内容	113
第二节 “三个中心”管控平台	116
一、电网调控中心	116
二、运营监测（控）中心	122

三、客户服务中心	129
第三节 “三集五大”支撑体系	133
一、制度标准体系	133
二、科技支撑体系	137
三、信息通信业务体系	143

第三篇 实 践

第六章 变革组织实施	153
第一节 变革挑战	153
一、变革影响广泛	153
二、统筹任务繁重	154
三、惯性阻力较大	155
四、可借鉴经验偏少	156
第二节 变革历程	157
一、试点建设	157
二、体系构建	160
三、全面建设	164
第三节 变革组织	168
一、坚强领导	168
二、全员参与	170
三、动态优化	171
四、质量管控	172
五、风险防范	173
第四节 变革保障	174
一、安全生产保障	174
二、企业文化保障	177

三、品牌建设保障	182
四、审计监督保障	187
五、后勤服务保障	190
六、民主管理保障	192
七、队伍稳定保障	195
第七章 变革难点及对策	197
第一节 核心资源集约化管理关键问题	197
一、人力资源集约化管理关键问题	197
二、财力资源集约化管理关键问题	200
三、物力资源集约化管理关键问题	207
第二节 核心业务体系建设关键问题	210
一、“大规划”体系建设关键问题	210
二、“大建设”体系建设关键问题	213
三、“大运行”体系建设关键问题	219
四、“大检修”体系建设关键问题	225
五、“大营销”体系建设关键问题	230
第三节 运营机制建设关键问题	234
一、运营监测（控）中心建设关键问题	234
二、客户服务中心建设关键问题	240
三、“五位一体”建设关键问题	245
四、通用制度建设关键问题	248
五、信息通信系统建设关键问题	251

第四篇 启 示

第八章 建设成效	257
第一节 现代电网企业管理体系全面确立	257
一、建成统一规范的企业组织架构	257

二、建成统一集约的资源管控模式	258
三、建成统一高效的业务管理模式	260
四、建成统一透明的运营监控体系	261
五、建成统一完备的制度标准和业务流程体系	263
六、建成统一坚强的支撑保障体系	264
第二节 企业核心能力大幅提升	265
一、集团管控能力显著增强	265
二、资源优化能力显著增强	267
三、电网发展能力显著增强	269
四、电网运行能力显著增强	271
五、企业创新能力显著增强	272
六、风险防范能力显著增强	273
第三节 实现良好的企业效益和社会效益	274
一、企业经营效益取得新突破	274
二、整体运营效率迈上新台阶	275
三、供电服务水平达到新高度	276
四、服务经济社会取得新进展	277
五、干部职工队伍展现新面貌	279
第九章 管理变革认识与思考	281
第一节 “三集五大”体系建设对国家电网公司的影响	281
一、奠定企业基业长青管理基础	281
二、增强履行国企“三大责任”的能力	282
三、极大助推了“两个一流”建设进程	284
第二节 “三集五大”管理变革的基本经验	285
一、始终坚持顶层设计和上下联动	285
二、正确把握主动作为与有序推进的关系	287

三、高度重视变革全过程管控	288
四、充分发挥公司党组的创新引领和力量凝聚作用	289
第三节 管理变革无止境	291
一、始终以改革创新引领发展	291
二、积极构建全球能源互联网	292
三、持续完善“三集五大”体系	294
四、加快企业治理现代化建设	295
五、积极探索和创新业务模式	296
六、加快打造国际一流企业	297
七、走中国特色现代电网企业发展道路	298
“三集五大”体系建设大事记	300
名词解释	303
参考文献	305
后记	307

第一篇

抉择

当今世界正在发生深刻变化，科技进步日新月异，改革形势浩浩荡荡，唯有变革创新，企业才能实现可持续发展。国家电网公司承担着奉献清洁能源、建设和谐社会的重要使命，深感重任在肩。同时，作为传统国企，国家电网公司虽是“新公司”，仍是“老家底”，需要牢牢把握创新发展的历史机遇，以改革促发展，通过管理变革加快现代企业建设，完成党和人民的重托。如何走好变革这关键一步，是摆在国家电网公司决策者面前的一道难题，考验着公司上下各方面的智慧与勇气。

第一章 管理变革动因

当今世界处于变革创新时代，科技创新热潮滚动，新一轮能源革命蓬勃迸发。中国处于重要发展机遇期和经济转型关键期，体制改革全面深化，经济结构加快调整，市场体系不断完善。大型企业是引领国民经济发展、推动技术创新和管理创新的中坚力量，实现中华民族伟大复兴中国梦，需要打造一批具有国际竞争力的大型企业。国家电网公司作为关系国家能源安全和国民经济命脉的重要国有骨干企业，需要主动顺应大势，锐意变革创新，肩负起时代赋予的责任与使命。

第一节 经济社会发展与企业变革创新

21世纪以来，经济全球化在曲折中发展，以科技为先导、以经济为中心的综合国力竞争不断加剧，科技革命和信息化的影响逐步加深，跨国公司在国际分工与合作中的作用日益突出。

一、创新发展是当今世界经济发展的主题

（一）世界经济格局正发生深刻变化

随着世界经济的发展，国际分工进一步细化，各国经济社会联系日益紧密。2008年国际金融危机以来，世界经济增长的不确定性、不稳定性上升。

世界经济增速放缓，发达国家的引擎作用逐步弱化。金融危机使各国经济遭受重创，发达国家经济上短期内缺乏新的突破点和增长源，发展中国家的经济增长模式普遍受到环境和资源制约，全球经济发展呈现低速趋势。近年来，欧美国家通过产业结构调整和发展实体经济等措施，逐步从金融危机的阴影中走出，推动世界经济缓慢复苏。但发达国家对世界经济增长的引擎作用逐渐削弱。