

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



—黄速建 肖红军 王欣／等著—

国网辽宁朝阳供电公司考察

——“社会责任+”的探索者与实践者

A Survey on State Grid Chaoyang
Electric Power Supply Company:

-the Explorer and Implementer of
Corporate Social Responsibility Integration



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

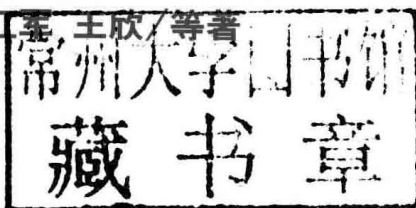
副主编 黄群慧

国网辽宁朝阳供电公司考察

——“社会责任+”的探索者与实践者

A Survey on State Grid Chaoyang
Electric Power Supply Company:
-the Explorer and Implementer of
Corporate Social Responsibility Integration

黄速建 肖红奎 王欣 等著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

国网辽宁朝阳供电公司考察/黄速建, 肖红军, 王欣等著. —北京: 经济管理出版社, 2015.12
ISBN 978-7-5096-4168-2

I. ①国… II. ①黄… ②肖… ③王… III. ①供电—工业企业—概况—朝阳市
IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312253 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 杨国强 张瑞军
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 32.75
字 数: 640 千字
版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-4168-2
定 价: 120.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

国网辽宁朝阳供电公司考察 国情调研项目课题组

课题负责人：黄速建 钟凤华 李 东 刘志伟

课题研究设计：黄速建 钟凤华 李 东 刘志伟

课题报告总撰：黄速建 肖红军

课题组成员：肖红军 王 欣 许英杰 蒋秀兰

孙 婧 邱 晔 李鸿磊 胡叶琳

褚佳峰 王小溪 孙国权 窦靖波

张世伟 孙 伟

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

目 录

总 论	1
-----------	---

战略篇 承担社会责任 服务朝阳崛起

第一章 成长历程	17
第一节 艰苦创业 (1960~1977 年)	18
第二节 改革兴业 (1978~2001 年)	26
第三节 跨越发展 (2002~2011 年)	40
第四节 转型提升 (2012 年至今)	51
第二章 战略与文化	59
第一节 发展战略	59
第二节 企业文化	83
第三章 社会责任	99
第一节 培育责任理念认知	99
第二节 构建社会责任制度	101
第三节 开展社会责任实践	106
第四节 提升社会责任绩效	122



运营篇 践行社会责任 提升运营水平

第四章 “大规划”	129
第一节 “大规划”体系概览	129
第二节 负责任的“大规划”实践	140
第三节 主要成效和进展	155
第五章 “大建设”	163
第一节 “大建设”体系概览	163
第二节 负责任的“大建设”实践	172
第三节 主要成效和进展	187
第六章 “大运行”	193
第一节 “大运行”体系概览	193
第二节 负责任的“大运行”实践	199
第三节 主要成效和进展	209
第七章 “大检修”	215
第一节 “大检修”体系概览	215
第二节 负责任的“大检修”实践	222
第三节 主要成效和进展	241
第八章 “大营销”	245
第一节 “大营销”体系概览	245
第二节 负责任的“大营销”实践	255
第三节 主要成效和进展	269
第九章 农网建设与运营	275
第一节 农网建设改造	275
第二节 农网供电服务	285



第三节 农电基础管理	299
------------------	-----

管理篇 融合社会责任 优化企业管理

第十章 资源集约管理	313
------------------	-----

第一节 人力资源管理	313
------------------	-----

第二节 财务管理	329
----------------	-----

第三节 物资管理	336
----------------	-----

第十一章 安全管理	343
-----------------	-----

第一节 安全管理体系	343
------------------	-----

第二节 应急管理	354
----------------	-----

第三节 安全监督	357
----------------	-----

第四节 安全文化	359
----------------	-----

第五节 安全教育与培训	361
-------------------	-----

第十二章 科技与信息化	363
-------------------	-----

第一节 科技创新管理	363
------------------	-----

第二节 信息化建设	370
-----------------	-----

第十三章 基础管理工作	377
-------------------	-----

第一节 风险管控	377
----------------	-----

第二节 依法治企	393
----------------	-----

第三节 班组建设	401
----------------	-----

案例篇 开展议题管理 实现责任根植

践行群众路线 履行社会责任	415
---------------------	-----

社会责任指标体系的构建与应用	431
----------------------	-----

全面社会责任管理在县级供电企业的实践	453
--------------------------	-----

对接服务重点项目 助力地区经济发展	459
-------------------------	-----



以“朝阳电建模式”为项目前期提速	465
攻克树障治理难关 提高社会用电可靠性	471
强化窗口服务 提高履责能力	479
解决城区居民客户室内电力报修服务“一堵墙”难题	487
棚改“网格化”供电服务助力民生工程	493
构建利益相关方参与的电力设施保护体系	503
参考文献	509
后 记	511

总 论

“社会责任+”的探索者与实践者

国网朝阳供电公司是国家电网公司辽宁省电力有限公司所属国家大二型企业。2011 年底和 2012 年 5 月，朝阳供电公司（以下简称“公司”）先后被确定为辽宁省电力有限公司（以下简称“省公司”）和国家电网公司（以下简称“国网公司”）全面社会责任管理试点单位。公司通过主动探索和积极创新，形成了独具特色的“社会责任+”实践新模式，取得了显著进展和卓越成效。

一、“社会责任+”是朝阳供电公司实现社会责任落地的必然要求和有效方式

履行社会责任、以负责任的方式开展运营是电网企业作为公共服务提供者的必然要求，也是基层供电公司充分发挥核心社会功能、推动企业与地方经济社会持续协调发展的客观需要。“社会责任+”作为企业推动社会责任理念与运营相融合的范式创新，是朝阳供电公司推动社会责任真正落地的有效途径和重要方式。

（一）正确理解“社会责任+”的内涵与特征是实现社会责任落地的基本前提

所谓社会责任，是主体对社会负责任的行为。如果主体是组织，那么组织社会责任就是特定组织以透明和道德的方式，有效管理其运营对社会和利益相关方的影响，追求经济、社会、环境综合价值最大化的意愿、行为和结果。由此可见，社会责任本质上是一种新的组织行为方式，在逻辑层面上是一种新的思维模式，在价值层面上是一种新的价值创造范式。正因如此，“社会责任+”是将社会责任作为一种理念要求、思维模式和价值创造范式，全面融入且根植于组织的决策与活动中，推动组织运行方式和



价值创造范式的变革，以实现组织更有价值地运行和社会更加健康并可持续发展。“社会责任+”具有五个方面的特征：一是创新性。“社会责任+”推动组织能够发现新的社会问题，或者寻找到社会问题的新的解决方案，抑或创新社会问题解决方案的实现方式。二是迭代性。“社会责任+”推动组织在决策或活动的不同维度上向前迈进一小步，实现决策或活动的持续改进、迭代改进和不断优化。三是根植性。“社会责任+”意味着组织要将社会责任理念和要求根植于每一项决策和活动中，推动社会责任与组织所有行为的融合。四是价值性。“社会责任+”推动组织与利益相关方能够发现新的“价值点”和价值空间，能够通过创新方式和途径创造增量价值。五是普遍性。“社会责任+”作为一种行为范式和价值创造范式的变革，是一种具有普遍性的变革模式和改进方式，能够应用于任何组织和组织的任何活动。

（二）实施“社会责任+”是朝阳供电公司顺应社会责任发展新潮流的客观要求

当前，世界企业社会责任发展正在经历重要转型，出现了方向性变化。首先，世界一流跨国公司对企业社会责任认识已经发生了根本性转变，关注的重点已从履行义务、回应利益相关方要求和担当责任，发展到将履责作为企业经营的新方式、竞争的新规则和核心竞争力塑造的新途径，并积极通过加强社会责任管理以增强企业的核心竞争力。也就是说，世界一流跨国公司履行社会责任的动力已经从外部力量推动发展成为企业的主动追求。社会责任竞争正在成为跨国公司继价格竞争、质量竞争、品牌竞争后新一轮国际竞争的重要手段，责任竞争力正在成为世界一流跨国公司核心竞争力的重要组成部分。其次，世界一流跨国公司开展社会责任管理的动力正在发生根本性转变，从外部力量推动和作为企业发展的制约因素，发展成为企业的主动追求和提升企业国际竞争力及可持续发展能力的核心要素，将企业社会责任作为推动企业制度创新、管理创新和业务创新的重要动力。最后，世界一流跨国公司的社会责任实践方式正在发生根本性变化：从关注界定责任内容，进一步转向建立健全有效的责任落实机制；从关注发布责任报告、改善社会沟通方式，进一步转向关注管理创新、转变企业发展方式；从关注局部的管理改进和加强社会风险管理，进一步转向整体的管理变革和探索实施全面社会责任管理模式。在全球企业

社会责任发展发生方向性转折的背景下，朝阳供电公司实施“社会责任+”正是顺应这一转折的需要。

（三）实施“社会责任+”是朝阳供电公司落实国家电网公司和省公司社会责任推进的现实需要

自2006年以来，国家电网公司全面加强社会责任推进工作，探索提出全面社会责任管理模式，确定“试点先行、务求实效、根植基层、创造经验”的推进路径。2008年，分别选择国网天津市电力公司、江苏无锡供电公司和浙江嘉兴嘉善县供电局开展试点，形成了公司总部、省公司、地市公司和区县公司的全面社会责任管理四级试点。2012年起，在公司所属27个省级电力公司，各选择一个地市供电公司推行全面社会责任管理，实施“15333”工程。推进单位制定和实施“一个”可持续发展战略，推动社会责任管理融入“五大”体系建设^①，推动决策管理、流程管理和绩效管理“三项”基础管理融合社会责任管理理念，开展公益管理、利益相关方管理、沟通管理“三项”社会责任专项管理，系统梳理特色履责实践、管理实践和履责故事“三方面”管理成果。2014年起，国家电网公司开始探索社会责任根植项目制，选择公司工作或业务，应用项目管理方法，坚持问题导向、价值导向、变化导向、特色导向、品牌导向，以社会责任理念促进提质增效。2014年公司确立根植项目98个，经过总结评估，2015年又确立实施了278个根植项目，打造出一批具有示范效应、可借鉴、可推广、可传播的优秀成果。按照国家电网公司对实施全面社会责任管理和社会责任根植基层的部署，辽宁省电力公司也对全省市级供电企业的社会责任推进工作进行了统筹部署，而朝阳供电公司实施“社会责任+”正是对国家电网公司和辽宁省电力公司相关部署的落实。

二、朝阳供电公司探索形成独具特色的实践“社会责任+”新模式

自2011年底被确定为辽宁省电力公司全面社会责任管理试点单位以

^① 自2012年起，国家电网公司在系统内全面推进“三集五大”体系建设。“三集”是指人力资源、财务、物资集约化管理，“五大”是指大规划、大建设、大运行、大检修和大营销。



来，特别是 2012 年 5 月被确定为国家电网公司的全面社会责任管理试点单位以来，朝阳供电公司主动探索和积极创新，打造形成独具特色的“社会责任+”实践新模式。

（一）实践“社会责任+”的“五维三层”模型

朝阳供电公司在实践国家电网公司全面社会责任管理模式过程中，考虑基层供电企业的特性与特点，结合公司的实际情况，构建形成了由方法层的理念维度和导向维度、应用层的运行维度和路径维度、载体层的载体维度构成的实践“社会责任+”的“五维三层”模型，如图 0-1 所示。

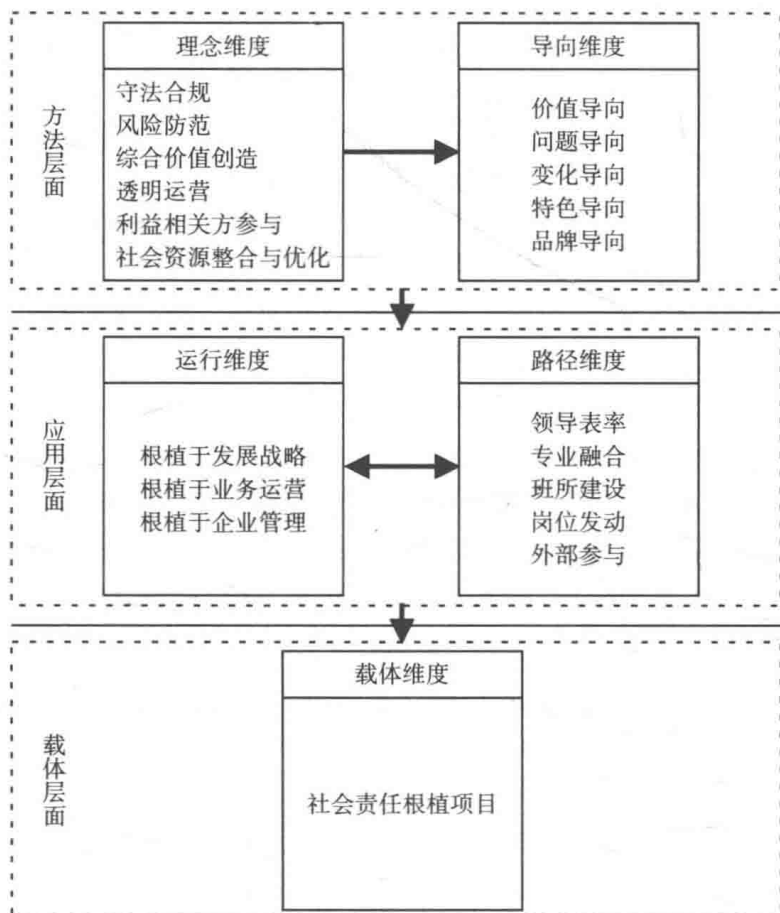


图 0-1 朝阳供电公司实践“社会责任+”的“五维三层”模型

（二）理念维度：全面根植六层次社会责任理念

朝阳供电公司基于对企业社会责任内涵与外延的深刻理解，在实施“社会责任+”过程中，将企业社会责任理念细化为六个层级，分别是守法合规、风险防范、综合价值创造、透明运营、利益相关方参与、社会资源整合与优化。

守法合规是企业履行社会责任的基础，构成了企业履行社会责任的基础边界。法律法规是道德准则的强制化，不仅是维护社会秩序的保障，而且限定了企业作为法人的基本权利和义务。守法合规是企业最基本的责任，不符合守法合规要求的企业根本就没有“资格”或者说根本谈不上履行更深层次的责任，这使得守法合规成为企业社会责任边界的基础内容。

风险防范是企业履行社会责任的重要领域，指企业在守法合规基础上，有效降低自身运营可能对经济、社会和环境产生的负面影响，减少“负外部性”，即最大限度地防范企业运营所带来的经济风险、社会风险以及环境风险，从而避免可能发生的经济、社会或环境灾难。

综合价值创造是企业履行社会责任的核心，指企业不仅要最大限度地消除其运营所可能产生的消极影响，而且要最大化对经济、社会和环境的积极影响，即最大限度地创造经济、社会和环境综合价值，实现与利益相关方的价值共享。

透明运营是企业履行社会责任的基础和根本要求，是确保企业持续健康发展的基本保障。企业履行社会责任不仅要“做”，而且要“说”，要让社会和利益相关方了解企业的意愿、行为和绩效。透明运营要求企业积极提升透明运营水平，主动与各利益相关方开展沟通交流，接受社会监督，保证利益相关方的知情权和监督权，最大限度地赢得利益相关方的理解、信任、支持和合作，为企业发展创造良好的外部环境。

利益相关方参与是企业履行社会责任的更高要求，要发挥利益相关方的主动性和积极性，使其参与企业运营全过程，利用双方各自的优势，实现利益相关方与企业的双赢合作，共同推进可持续发展。

社会资源整合与优化是企业履行社会责任的更高层次，要求企业不仅是自身履行社会责任，而且致力于搭建履行社会责任的平台，让拥有不同优势的社会主体在这一平台上贡献力量，实现各主体优势资源的整合，促进社会资源的更优配置。社会资源整合与优化配置将推动企业履行社会责