

超越自我 追求卓越

华能汕头电厂创国际一流管理研究

主编 张耀辉 王关义



经济管理出版社

超越自我 追求卓越

——华能汕头电厂创国际一流管理研究

主编 张耀辉 王关义

经济管理出版社

责任编辑 苏全义

技术编辑 杨 玲

责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

超越自我, 追求卓越: 华能汕头电厂创国际一流管理研究/
张耀辉, 王关义主编. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN7-80162-567-6

I. 超... II. ①张... ②王... III. 发电厂—工业企业
管理—经验—汕头市 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105492 号

超越自我 追求卓越

——华能汕头电厂创国际一流管理研究

主编 张耀辉 王关义

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:

850×1168 毫米 1/32 9.75 印张 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1— 册

ISBN7-80162-567-6/F·497

定价: 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

本书编委会名单

主 任 郑祥云

主 编 张耀辉 王关义

编 委 张耀辉 王关义 程卫东 孙 艳

史永进 王智国 李 桦 张 楠

张玉冰 黄曼慧 尹颖汤 何志勇

邹福勇

序 言

加入 WTO 以后，中国企业与外国跨国公司之间的竞争将更加直接和激烈。这些跨国企业的进入给国内企业带来了前所未有的机遇和挑战。为适应提高我国企业国际竞争力的要求，“华能汕头电厂管理潜力与创优能力研究”课题组，以《超越自我，追求卓越》为题，总结了华能汕头电厂多方面的经验，包括该厂建立自寻挑战、自我激励、自我完善、自求发展的管理机制，居安思危、不断奋进、追赶国际一流的管理水平，实现新兴技术向传统产业渗透、用现代管理改造传统产业、提高管理科学化程度，等等，做了一件在理论上和实践上都很有意义的事情，尤其是对我国传统产业的企业提高管理水平有借鉴意义。

电力行业由于在国民经济中的基础性地位和长期实行垄断，为企业带来了稳定的利润，也使企业长期难以接受市场经济所带来的种种挑战，不自觉地在管理中沿袭了计划经济时期的管理方式。这也正是一些电力企业经济效益不高的重要原因。电力行业的有些企业长期重生产、轻经营，重数量、轻质量，重规模、轻效益，而市场经济对企业则不仅要求安全生产，还要求低成本生产；不仅要求重视企业内部管理，还要求注意市场变化；不仅要求按时、按量提供产品，还要求接受市场对产品质量（如电力质量）、产品价格的检验；不仅要求生产速度，还要求技术进步。总之，在市场经济条件下，特别是在中国加入 WTO 以后，中国企业包括电力行业的企业的管理水平正在经受着一次重大考验，能否经受得住这一考验取决于经营理念的转变和管理水平的提高。

这次巨大转变的核心是将企业管理的目标要从对产量、数量和级别的追求转换到对成本、质量、效益的追求上来。改革开放20多年，特别是20世纪90年代以来，我国企业的体制和机制已经发生了重大变化，很多企业已开始树立以效益求生存，以创新求发展的管理理念。但是，也不可否认仍然有一些企业还在寻求政府的庇护，企望在垄断和特殊的政策下维持生存，甚至获得高额利润。这些企业的生存基础十分脆弱，正如本书所强调的企业必须不断进行过程创新，吸收新的先进工艺和生产技术，采用新的管理方式和方法，以合格的产品和低廉的价格作为提高竞争力的基础，在降低成本上增强市场竞争力，在扩大市场中获得规模效益，在追求规模经济中获得效益。

本书所总结的华能汕头电厂的经验表明，能够适应这一转变的企业必须做到三点：①将市场竞争的信号及时、有效地引入到企业，传递到企业每个岗位，成为企业发展的动力，建立企业管理系统适应外部环境变化的机制。②克服不适应市场竞争的传统管理方式和观念，尽快建立一个新的管理平台，形成新的管理运行模式。③不断学习，吸收科技进步和管理进步的新知识，形成传统技术同新兴技术与管理的嫁接。

企业管理方式必须适应外部环境的变化，那些有忧患意识的企业能够较早地认识到这种变化，就可能在市场竞争中成为赢家。现在电力行业也已开始大幅度地进行市场化改革，厂网分开、竞价上网正在全面铺开。这一改革已经对电力企业进行了初步考验，一些企业真正体会到了市场是什么，并采取措施使管理上了一个台阶。可以看到，反应快、改进迅速的企业多数是能够较好地吸收和传递市场信号、变压力为动力的企业。这种适应也为企业面对加入WTO后面临的挑战提供了机会，并使更多的电力企业意识到压力和改进的方向。

在经济全球化的今天，中国企业必须面对世界。敢于面对才能实现超越。追求卓越，首先要超越自我。而哪个企业建立起良

好的知识管理系统，将日常经验转化为系统知识，并将知识提升为效益，哪个企业就步入了良性的发展轨道。企业敢于否定自己，才能提出新的追求目标，不会停止在原来的水平上。本书认为，这是中国企业达到世界一流管理水平的根本，这是很有见地的。

2002年12月

前 言

在全球经济一体化的大趋势下，中国加入了世界贸易组织，企业之间的竞争将更加激烈和白热化，企业成长面临一个多变的时代，客观上要求企业必须实行灵活善变的经营策略，加强科学管理，不断地进行改革和创新，以适应环境变化的需要，追求卓越经营，谋求长远发展。

华能国际成立于1994年，是一家利用现代化技术和设备、利用国内外资金在中国全国范围内开发、建设、经营和管理大型发电厂的独立发电公司，是国内少数资金雄厚、机制灵活、产业定位明确、具有强大扩张能力的公司。目前公司全资拥有10家、控股2家以及参股1家电厂，拥有总发电装机容量1081.35万千瓦，相当于2000年全国总装机容量的3.4%。电厂分布于中国沿海发达的七个省、市，包括广东、福建、上海、江苏、山东、河北和辽宁。成立7年以来，该公司电厂从5个发展到13个，装机容量从290万千瓦增加到1081.35万千瓦，总资产从117亿元增长到424亿元，2000年每股赢利0.47元，公司一直保持了业绩的正增长。目前，华能国际已经成为一家在纽约、香港和上海三地上市的公司，总股本增加到60亿股。

华能汕头电厂是华能国际电力股份有限公司的直属电厂，地处经济相对发达的广东省，不仅拥有先进的电力设备和管理体制，而且在短短的几年时间就实现了一年一个台阶、效益显著的目标，跻身于国内一流电厂的行列。公司坚持“为建设一个职工训练有素，设备整洁完好，安全文明发电，环境优美卫生，管理科学先进，企业效益突出的一流火力发电厂而奋斗”的方针，塑造良好的企业文化，苦练内功，在激烈的市场竞争中探索走出一

条稳健发展之路。

跨入 20 世纪 90 年代以后，电力市场逐渐从以往的卖方市场向买方市场转变，国家的电力体制也拉开了改革的序幕。电力企业的生存环境正在逐步发生变化。为此，国内不少发电企业都在加强企业管理，增强企业实力，力求实现企业效益的最大化。华能汕头电厂作为一家历史较短、起步较晚的电力企业，在公司成长阶段，又刚好遇上电力市场逐步转向饱和的宏观形势，要想赢得竞争优势，取得好的经济效益，只有立足于现状，引入现代企业管理理念，从企业内部入手改善经营管理，降低成本费用，建立一个高效实用的运作机制，实现人、财物资源的优化配置，在管理体制、管理思想、管理手段、企业文化、技术改造、节约能源、加强质量管理、建立合理而科学的激励、竞争、效率和效益机制，实行减员增效，推行目标管理、引导企业树立可持续发展的理念，逐步适应知识经济的趋势向学习型组织转变等方面进行了有益的探索和开拓性的工作，积累了丰富的管理经验，很值得其他企业学习和借鉴。总结和研究华能汕头电厂在抓住机遇、挖掘潜能、培育和优化资源、提高管理水平方面先进的管理经验，不仅有利于本企业进一步理清思路，实现朝国际一流电厂迈进的战略目标，而且为我国企业管理的科学化必将提供有益的素材和成功案例，有利于企业管理理论的研究和应用。

本书共分为九章，并附录了一份专题研究报告。主体框架由张耀耀教授、王关义教授、程卫东、孙艳等商定，王关义教授组织了全书的分工和写作，并对初稿进行了全面的修改，提出了具体的修改意见，各章的作者依次是：张楠（第一章）；王关义、史永进（第二章）；王智国（第三章）；王关义、何志勇（第四章）；王关义、邹福勇（第五章）；尹颖汤（第六章）；黄曼慧（第七章）；李桦（第八章）；张玉冰（第九章）；第十章的专题研究报告由张耀耀教授执笔。本书在写作过程中，参考了大量国内外专家学者的研究成果，得到了华能广东分公司、华能汕头电厂

郑祥云经理的大力支持，得到了汕头大学商学院各位老师的热情鼓励和协助，著名经济学家周叔莲先生在百忙之中为本书作序，经济管理出版社苏全义教授为本书的顺利出版付出了艰辛的劳动，在此一并致谢。

由于理论和实践二者结合方面的困难，加之编者所掌握的资料和水平所限，书中疏漏和不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

2002年12月于汕头大学

目 录

前 言	(1)
第一章 寻求机遇,迎接挑战	(1)
第一节 辉煌的历史,骄人的业绩	(1)
第二节 机遇与挑战,逆境中奋起	(9)
第三节 夯实管理基础,锐意开拓创新	(15)
第二章 现代化的企业管理	(27)
第一节 管理思想的现代化	(27)
第二节 管理人员的现代化	(33)
第三节 管理方法的现代化	(40)
第四节 管理手段的现代化	(44)
第五节 华能汕头电厂的管理模式	(50)
第三章 领导体制与组织结构	(56)
第一节 企业需要好的领导体制和领导班子	(56)
第二节 华能汕头电厂的领导体制	(57)
第三节 组织结构	(66)
第四节 华能汕头电厂领导与机构给我们的启示	(70)
第四章 技术创新,增效减耗	(88)
第一节 技术进步与企业发展	(88)

第二节	技术改造与科技资源的优化配置	(94)
第三节	华能汕头电厂的设备管理	(99)
第四节	卓有成效的节能管理	(117)
第五章	三位一体,系统创新	(122)
第一节	全面质量管理与企业成长	(122)
第二节	质量、环境和职业安全卫生三位一体的 管理体系	(131)
第三节	华能汕头电厂质量管理的启示	(152)
第六章	目标管理	(157)
第一节	目标管理概述	(157)
第二节	华能汕头电厂的目标管理	(159)
第三节	华能汕头电厂 2000 年目标管理	(174)
第七章	管理之魂:企业文化	(183)
第一节	企业文化基本理论	(183)
第二节	鲜明的华能汕头电厂企业文化	(191)
第八章	竞争激励,机制导向	(202)
第一节	企业内部竞争激励机制的构建	(202)
第二节	华能汕头电厂的竞争与激励机制	(211)
第九章	信息推进,学习导向	(225)
第一节	知识经济及其特征	(225)
第二节	知识经济对企业管理产生的影响	(228)
第三节	知识经济时代企业管理模式的转变	(230)
第四节	转变管理方式,迎接知识经济的挑战	(242)

第十章 寻找超越自我的基础·····	(255)
第一节 发展历程与主要管理阶段·····	(255)
第二节 管理机制的总结与分析·····	(268)
第三节 追求国际一流目标下的管理机制设计·····	(285)

第一章 寻求机遇，迎接挑战

华能国际电力股份有限公司是一家利用现代化技术和设备、利用国内外资金在中国全范围内开发、建设和经营管理大型火力发电厂的独立发电公司。华能公司全资拥有 10 家、控股 2 家以及参股 1 家电厂，拥有总发电装机容量 1081.35 万千瓦，是中国最大的独立发电公司。电厂分布于中国沿海发达的七个省市，包括广东、福建、上海、江苏、山东、河北和辽宁。华能广东分公司由华能汕头电厂、华能汕头燃机电厂、分公司广州办事处、实业公司组成。华能汕头电厂规划装机容量 120 万千瓦，一期工程两台 30 万千瓦汽轮发电机组。近年来，华能汕头电厂艰苦创业，不断取得骄人业绩。

第一节 辉煌的历史，骄人的业绩

一、辉煌的历史

华能国际电力股份有限公司成立于 1994 年 6 月 30 日，并于 1994 年 10 月 5 日首次公开发行了在境外上市的 12.5 亿外资股，以 3125 万股美国存托股份（“ADS”）形式在美国纽约证券交易所上市（代码：HNP）。1998 年 1 月 21 日，公司外资股在香港联交所以介绍方式挂牌上市（代码：902）。同年 3 月 4 日，公司又成功地完成了 2.5 亿股外资股的全球配售和 4 亿股内资股向母公司华能国际电力开发公司（“华能国电”）的定向配售。2001 年 11 月 15 日至 16 日，公司在国内成功发行了 3.5 亿股 A 股。其中采取网下对战略投资者和证券投资基金、网上对社会公众投

资者累计投资、询价的方式发行不超过 2.5 亿股社会公众股；同时以相同价格向华能国电定向配售 1 亿股国有法人股。2001 年 12 月 6 日，公司在上海证券交易所挂牌上市（代码：600011）。目前，公司总股本为 60 亿股，发电厂设备先进，高效稳定，且广泛地分布于沿海经济发达地区的七个省市。

华能国际电力股份有限公司的经营理念是“以市场为导向，以安全生产为基础，以提高经营效益为中心，以提高竞争能力为重点，以股东利益为根本，以发展为主题，把公司塑造成长期、稳定、发展型，实力雄厚，管理一流，走向世界”的独立电力公司；公司的经营模式是在全国范围内开发、建设、管理和经营大型火力发电厂。所生产的电力通过各地电网提供给用户；公司的经营目标是以实现“中国一流电力公司”为起点，面向 21 世纪，深化改革。按现代企业制度的要求，建立完善的公司治理结构；积极开拓市场，强化安全生产，注重环境保护，控制成本，提高公司效益；抓住机遇，搞好资本运作，加快发展；发展科技创新，使公司技术装备、劳动生产率及管理素质保持国内领先水平。把公司建设成为“实力雄厚、管理一流”的大型企业，并跻身于世界优秀的独立电力公司行列。

华能广东分公司由华能汕头电厂、华能汕头燃机电厂、分公司广州办事处、实业公司组成。华能汕头电厂规划装机容量 120 万千瓦，一期工程两台 30 万千瓦汽轮发电机组，采用前苏联设备；华能汕头燃机电厂是我国第一座投产的燃气蒸汽联合循环电厂，也是国内第一座燃用原油的联合循环电厂，总装机容量 103MW，采用法国设备。华能广东分公司（电厂）设立 8 个部门，行政部、策划部、财务部、人事部、政工部、运行部、检修部、燃料部。目前华能广东分公司现有职工 672 人，其中华能汕头电厂 413 人，华能汕头燃机电厂 75 人、华能广东分公司广州办事处 9 人，实业公司 166 人。

表 1—1

华能汕头电厂发展大事记

日期	事件
1988年5月24日	国家计委批准华能汕头电厂一期工程2×30万千瓦机组立项
1990年2月21日	华能国际电力开发公司华能广东分公司正式成立
1993年12月23日	举行“华能汕头电厂一期工程开工典礼”
1996年11月30日	2号机组完成168小时试运移交生产
1996年12月20日	1号机组完成168小时试运移交生产
1997年2月10日	国务院总理李鹏视察华能汕头电厂
1997年12月25日	正式注册为华能国际电力股份有限公司广东分公司
1997年12月23日	华能广东分公司荣获“广东省文明单位”称号
1998年1月17日	华能汕头电厂一期工程环保设施通过国家环保局验收，并颁发竣工验收合格证书和奖牌
1998年2月7日	电力部陆延昌为华能汕头电厂2号机组“基建移交生产达标机组”揭牌
1999年4月30日	华能广东分公司被汕头市委、市政府授予“1997~1998年度文明单位”
1999年6月24日	华能汕头电厂被国家电力公司评为“电力安全生产达标企业”
1999年12月28日	华能广东分公司被评为“广东省思想政治工作优秀企业”
2000年3月31日	华能汕头电厂被评为“华能集团双文明单位”
2000年6月5日	华能汕头电厂荣获“汕头市环境保护示范点”称号
2000年8月30日	华能汕头电厂被国家电力公司评为“1998~1999年度国家电力公司双文明单位”称号
2000年8月	华能广东分公司被广东省委评为“广东省先进单位”称号
2001年4月20日	华能汕头电厂被华能集团授予“思想政治工作优秀企业”称号
2001年7月1日	华能广东分公司被授予“广东省先进基层党组织”称号
2001年7月1日	华能广东分公司被汕头市委、市政府评为“1999~2000年度文明单位”
2001年7月9日	华能汕头电厂被国家电力公司授予“一流火力发电厂”称号

华能汕头电厂位于汕头市市郊，毗邻汕头海湾大桥、汕头深水港区，依山傍水，与对岸汕头市区隔海相望，风景优美，是现代化大电厂难得的厂址。华能汕头电厂既处于汕头市的地理中心，又处于粤东地区的负荷中心，地理位置非常理想。该厂绿草如茵，厂房与绿地相映成趣，厂区绿化面积达 12 万平方米，厂区环境文明卫生、设备整洁完好，华能工作人员常常自豪地说“这里就和家里一样干净”。华能汕头电厂现拥有装机容量 60 万千瓦，由两台 30 万千瓦燃煤机组组成。机组使用我国东方集团制造的锅炉和俄罗斯制造的汽轮机发电机组，于 1997 年 1 月 1 日投入商业运行。华能汕头电厂现有职工人数 413 人，其中生产人员 310 人，管理人员 103 人。

华能汕头电厂是粤东的骨干电厂，是粤东电网的脊梁。它的企业精神是“团结、拼搏、奉献、效益”；企业的价值观是弘扬华能精神，造就“四有”队伍，强化安全生产，实现管理科学，获取最大效益；企业发展战略是“为建设一个职工训练有素，设备整洁完好，安全文明发电，环境优美卫生，管理科学先进，企业效益突出的一流火力发电厂而奋斗。”华能汕头电厂的经营思想是“以安全生产为基础，经济效益为中心，市场为导向，着力于人员素质和管理水平的提高，完善四个机制（竞争、激励、效率、效益），抓好五个要素（人员、安全、设备、管理、科技），以人为本，求真务实，激励全体职工有效利用本企业资源进行创造性的劳动，不断增强企业综合实力。”华能汕头电厂的经营目标是确保安全“零”目标，年年超额完成生产、经营承包任务；华能汕头电厂努力实现“一流火力发电”目标，并不断追求更高境界。

二、华能电厂的骄人业绩

华能汕头电厂投产之时，电力市场化已经开始悄悄地进行，激烈的市场竞争使电力企业压力陡然增长，刚刚起步的新企业能够在激烈的市场竞争中生存并发展起来，必须要有“不甘落后地拼搏、永无止境地追求”的创一流精神，以“安全一天天