

超越·卓越

刘振亚◎著

超越·卓越



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

超越·卓越

刘振亚◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目(CIP)数据

超越·卓越：国家电网管理创新与实践 / 刘振亚著.
—北京：中国电力出版社，2016.9（2017.1重印）
ISBN 978-7-5123-9149-9

I. ①超… II. ①刘… 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(2016)第068253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

封面设计：王 梓

各地新华书店经售

*

2016年9月第一版 2017年1月北京第七次印刷

787毫米×1092毫米 16开本 30.125印张 487千字

定价：136.00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

■ 序 言

改革开放以来，我国国有企业在改革中发展，在市场中壮大，为经济建设和社会发展做出了重要贡献。进入21世纪，企业发展环境发生了深刻变化。世界多极化、经济全球化加速发展，第三次工业革命蓬勃兴起，科技进步日新月异，资源环境约束明显增强，新一轮能源变革孕育发展。我国改革开放深入推进，社会主义市场经济体制不断完善，进入全面建设小康社会的新阶段。身处这样一个变革时代，如何顺应发展潮流，加快向现代企业转型，像凤凰涅槃般浴火重生，是每个国有企业都面临的重大课题。

国家电网公司成立于2002年12月29日，以投资、建设和运营电网为核心业务，经营区域覆盖全国26个省（自治区、直辖市），供电服务人口超过11亿。作为关系国计民生和国家能源安全的国有特大型骨干企业，国家电网公司肩负重要的经济责任、政治责任和社会责任，承担着保障安全、经济、清洁、可持续电力供应的基本使命。“建设什么样的国家电网和国家电网公司，以及如何建设”，是摆在广大干部职工面前的重大战略问题。

2004年10月，中央决定由我担任国家电网公司主要负责人。面对企业管理基础薄弱、历史遗留问题复杂、电网安全形势严峻和煤电运紧张矛盾突出等挑战，带领这样一个大而不强的巨型国企转型发展，我深感责任重大、任务艰巨。没有现成的模式和经验，唯有解放思想、改革创新、艰辛探索，开辟一条顺应规律、符合实际、面向未来的新道路。

小平同志说过，“改革开放胆子要大一些，敢于试验。看准了的，

就大胆地试，大胆地闯。没有一点闯的精神，没有一点冒的精神，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业。”基于中央赋予的使命与职责，我们遵循能源电力发展规律和现代企业发展规律，逐步确立了以“两个一流”（世界一流电网、国际一流企业）为方向，以“三个建设”（党的建设、队伍建设、企业文化建设）为保障，全面推进“两个转变”（转变电网发展方式、转变公司发展方式），加快建设“一强三优”（电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀）现代公司的总战略，形成了涵盖电网等核心业务发展、管理变革、科技创新、人才强企、国际化、信息化、社会责任等方面的战略体系。十多年来，我们坚定战略方向，保持战略定力，强化战略执行，一张蓝图绘到底，坚持不懈、持之以恒、攻坚克难，向着战略目标奋力前进，逐步将蓝图变为现实。

“两个转变”是国家电网公司创新发展的主线，贯穿“一强三优”现代公司建设的全过程，是创建“两个一流”的必由之路。**转变电网发展方式**，核心是坚持大能源观，遵循电网发展规律，立足于我国国情和能源可持续发展，改变就地平衡的电力发展方式和区域分割的电网发展模式，加快建设以特高压电网为骨干网架、各级电网协调发展的坚强智能电网，构建中国能源互联网，促进全球能源互联网发展，促进大煤电、大水电、大核电、大型可再生能源基地集约化开发，适应分布式电源和用户多样化需求，实现电力大范围优化配置，推动清洁替代（清洁能源替代化石能源）和电能替代（电能替代其他终端能源），保障能源安全、清洁、高效、可持续供应。**转变公司发展方式**，核心是坚持“六化”（集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设、信息化融合、国际化经营）方针，立足于转型升级、提质增效，改变松散粗放的管理方式和封闭低效的经营模式，加快建设符合现代企业制度要求，治理规范、管控科学、业绩优秀的现代企业集团。

十多年开拓奋进，“两个转变”全面突破，国家电网实现跨越发展，率先进入特高压时代；国家电网公司实现转型升级，走出了一条

具有中国特色的电网企业创新发展之路。与成立初期相比，电网结构由薄弱到坚强、企业经营由粗放到集约、发展空间由本土到全球、科技水平从跟随到超越，总体形成集中、统一、精益、高效的现代企业治理架构，实现了传统国有企业向现代企业的战略转型。到2016年，国家电网公司连续12年获得国务院国资委业绩考核A级，世界500强排名从第46位上升至第2位，在中国企业500强和中国500最具价值品牌中的排名均跃居榜首。企业核心竞争力、价值创造力、国际影响力全面大幅提升，在保障国家能源安全和民生、服务经济社会发展、促进生态文明建设中发挥了重要作用。

事业发展、企业进步、队伍成长，需要与时俱进、开拓创新，前进道路上必定会遇到各种困难和挑战。“努力超越、追求卓越”，是我们攻坚克难最有力的武器。建设“一强三优”现代公司、创建“两个一流”的历程，就是“努力超越、追求卓越”的过程。超越，是精神，也是行动；卓越，是目标，更是境界。超越、卓越，集中体现了胸怀全局的大局意识、勇于担当的责任意识、敢为人先的创新意识和永不自满的忧患意识，是广大干部职工在实践中积累的宝贵精神财富，是国家电网公司建设百年老店、实现基业长青的“企业之魂”。**坚持服务大局。**从服务“两个一百年”奋斗目标出发，始终把国家电网公司工作融入党和国家工作大局，坚守使命责任，明确发展方向，努力实现经济、社会、环境综合价值最大化。**坚持改革创新。**勇于走别人没有走过的路，持续推进企业管理变革，突破体制机制障碍，解决各种难题挑战，勇攀世界科技高峰，抢占全球能源发展制高点，激发企业永续发展动力，铸就强大核心竞争力。**坚持集团运作。**充分发挥企业规模优势，推进核心资源集约规范管理，深入挖掘内部潜力，不断提高运作效率，集中力量推进国家电网公司重大战略部署实施，统筹利用国际国内“两个市场、两种资源”，优化企业发展布局，切实增强企业抗风险能力。**坚持以人为本。**持之以恒强化企业党的建设、队伍建设和企业文化建设，全心全意依靠职工办企业，以事业凝聚人心、

以文化铸就力量，在攻坚克难中锤炼队伍，努力打造特别能担当、特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献的电网铁军，实现企业与员工共同发展。**坚持求真务实**。始终做到忠诚、担当、尽责，困难面前不怕吃苦、利益面前不怕吃亏、委屈面前不怕吃气、挑战面前敢担风险（“三吃一担”），发扬“四坚”（坚持、坚守、坚韧、坚强）精神，求“三实”（实干、实用、实效）、戒“三表”（表面、表层、表演），日积月累，久久为功。

实践证明，国家电网公司所走的道路是正确的。国有企业作为中国特色社会主义的重要支柱，作为推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量，一定能搞好，一定能为经济社会发展创造巨大价值。党的十八大以来，以习近平同志为总书记的党中央提出了全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党的战略布局，确立了创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，强调要理直气壮地做强做优做大国有企业，为国有企业进一步深化改革、加快发展指明了方向。同中央对国有企业的要求相比，同国际一流企业相比，国家电网公司发展任重而道远。经济发展新常态、能源变革新趋势、国际竞争新格局，对国家电网公司发展提出了新挑战，也提供了新机遇。面向未来，只要坚定信心、开拓奋进，国家电网公司的前景一定越来越广阔、越来越美好。

本书系统总结了我主持国家电网公司工作期间的管理思考、探索和实践，既有借鉴国际经验，对现代企业管理思想、工具的创新性运用，又有针对企业特点的原创性举措，以及从管理实践中总结提炼的管理思想和方法。全书共分十二章，第一章回顾国家电网公司成立初期的发展形势，概括了发展成就和转型道路；第二章从战略制定、战略重点、战略管控等方面阐述了如何实现战略制胜；第三章到第十一章，分别从电网发展、管理变革、企业安全、创新驱动、智慧企业、队伍建设、走向世界、企业文化、责任央企等方面，阐述了推动国家电网公司发展的管理思考和实践举措；第十二章着重分析未来发展形

势和方向，提出了对国企变革的思考。

本书是个人关于企业管理研究与实践成果的总结，也凝聚着国家电网公司管理层和全体干部职工的智慧结晶，撰写过程中还参考了一些专家学者的著述。希望本书对读者有所裨益。不当之处，敬请批评指正。

作者

2016年8月

目 录

序 言

第一章 转型之路

一、变革时代	3
二、公司起步	7
三、发展道路	10
四、发展巨变	12

第二章 战略制胜：山高人为峰

一、决胜制高点	23
二、使命源自定位	24
三、战略体系	26
四、“两个转变”	30
五、“三大战役”	33
六、战略管控	36
管理实践	
一、战略体系	41
二、战略重点	42
三、战略管理	44

四、战略历程	47
五、战略愿景	49

第三章 电网发展：做强核心业务

一、认识电网	53
二、能源困局	56
三、解困之道	58
四、中国能源互联网	65
五、全球能源互联网	77
管理实践	
一、电网发展成就	82
二、特高压发展历程	85
三、特高压重大工程	89
四、智能电网重大工程	93
五、推动全球能源互联网发展	95

第四章 管理变革：企业科学治理

一、变革之道	103
二、全方位集团化	106
三、优化业务布局	112
四、人财物“三集”管理	116
五、“五大”体系建设	120
六、建设“三个中心”	130

七、推进“五位一体”	133
八、解决遗留问题	136
九、管理变革无止境	141
管理实践	
一、管理变革原因	146
二、薄弱环节整治	146
三、历史包袱化解	148
四、“同心圆”体系构建	151
五、“三集五大”体系建设	155

第五章 企业安全：可持续发展的根基

一、安全之重	167
二、大安全观	168
三、安全挑战	169
四、电网安全管控	172
五、企业安全管控	178
六、安全管理永远在路上	181
管理实践	
一、电网安全实践	184
二、企业安全实践	195

第六章 创新驱动：巨轮远航的动力

一、创新提升价值	203
----------	-----

二、创新战略	204
三、创新体系	207
四、创新成效	211
五、全面创新	213
六、创新无极限	216
管理实践	
一、创新原则	218
二、研发投入	219
三、科技资源整合	219
四、试验研究体系	220
五、重大创新工程	223
六、成果与奖项	224
七、全球能源互联网关键技术	227

第七章 智慧企业：信息化新高度

一、智慧时代	231
二、智慧企业	233
三、向智慧企业迈进	234
四、智慧企业创造未来	239
管理实践	
一、信息化基础	244
二、信息化历程	244
三、SG186工程	245

四、SG-ERP工程	247
五、SG-ERP提升工程	249
六、“三个中心”	250
七、电力通信网	251

第八章 队伍建设：卓越事业钢铁队伍

一、坚持党的领导	255
二、人本观	256
三、建设卓越领导团队	258
四、打造一流职工队伍	262
五、队伍是“炼”出来的	266
管理实践	
一、国家电网公司党组历年1号文件	269
二、国家电网公司特色惩防体系	270
三、教育培训工作特色	271
四、基层供电企业负责人培训	273
五、高管境外培训	274
六、人才队伍建设成效	276

第九章 走向世界：打造国际一流企业

一、全球视野	281
二、发展道路	283
三、全方位国际化	287

四、一步一个脚印	292
五、前景无限	297
管理实践	
一、国际业务体系	299
二、境外资产分布	303
三、跨国公司对比	303

第十章 企业文化：可持续发展之魂

一、文化力量	307
二、统一企业文化	308
三、国企文化特质	310
四、企业核心价值观	312
五、企业精神	313
六、企业文化建设	315
管理实践	
一、精神财富	317
二、企业文化建设工程	319
三、模范事迹	320
四、社会评价	324

第十一章 责任央企：有担当行更远

一、一切源于责任	327
二、服务为责任之本	328

三、全面履行责任	329
四、创造品牌价值	337
五、企业生态建设	339
管理实践	
一、责任理念	343
二、全面社会责任管理	344
三、“三个十条”	345
四、扶贫和对口援助	347
五、服务清洁能源发展	349
六、绿色“电力天路”	351
七、履责不分国界	355
八、社会反响	356

第十二章 新的跨越

一、站在新的起点	361
二、基业长青之道	362
三、顺应发展大势	363
四、致力新的跨越	365
五、国企发展之思	369

附录 公开发表文章选编（2005～2016年）	373
内容索引	457
参考文献	460
后记	463