

Change Management of Electrical Enterprise

电力企业管理 变革之道

——电力设计院

Electric Power Design Institutes

涂方根 胡全奎 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

Change Management of Electrical Enterprise

电力企业管理 变革之道

——电力设计院

Electric Power Design Institutes

涂方根 胡全奎 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书分析了电力设计院由事业单位转变为企业体制后存在的主要管理问题及相应的解决办法,并从管理咨询的角度对这些问题进行了分析,同时创造性地提出了许多管理变革思路和落地操作程序,希望本书能够对电力设计行业的管理者有所启发和帮助。

在篇章结构及内容上,则由行业宏观层面入手,并深入企业微观层面进行重点阐述。第一章主要就电力设计院发展的管理体制变迁进行了回顾,并对现阶段宏观环境、发展存在的问题进行了详细分析。在此基础上,第二章对电力设计院未来三大发展方向进行了深入探讨。第三章至第八章,则主要对电力设计院组织变革、项目管理、薪酬激励、绩效管理、人才梯队建设、营销策略、知识管理与研发创新七个关键主题进行了详细的解读与分析,针对性地提出了切实可行的变革思路和操作程序,并就一些管理咨询经验体会与读者进行了分享。并整理了部分电力设计院组织变革与竞聘上岗的实操案例,以供行业管理者操作参考。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业管理变革之道. 电力设计院/涂方根, 胡全奎编
著. —北京: 中国电力出版社, 2009

ISBN 978 - 7 - 5083 - 8120 - 6

I. 电… II. ①涂…②胡… III. 电力系统 - 设计 - 科学研究
组织机构 - 管理 - 中国 IV. F426. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 188121 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 http: //www. cepp. com. cn)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2009 年 1 月第一版 2009 年 1 月北京第一次印刷
710 毫米×980 毫米 16 开本 16 印张 206 千字
印数 0001—3000 册 定价 36.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
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

《电力企业管理变革之道》

◆ 丛书总策划

涂方根

◆ 智慧贡献

王利平	文跃然	慕凤丽	穆 琴
胡金奎	章登庆	陈 琦	郭卫东
周 勇	韩 雪	朱志刚	金珉泰
王永书	王振侠	王 瑶	单 敏
李小勇	李 强	岳三峰	杨子丽
荆小娟	崔海鹏	段 磊	赵晓宁
杨贺龙	黄健江	欧阳效辉	杨碧涛
戴 勇	孙金熙	王晓燕	洪安玲
岳政军	王 凯		

丛书总序

电力企业管理咨询为电力企业管理创新助力

近日，再读《电力要先行·李鹏电力日记》一书，深感一位国家领导人对国家的深深关切和对电力事业的执著追求，在宏观面上有醍醐灌顶之感。

同时，恰好又受邀为《电力企业管理变革之道》丛书作序，初读书稿后，感觉这套丛书从微观上求解电力企业管理效率提升，还有令人耳目一新之感。

新，在于两点，一是，在微观细节上研究电力企业的人力资源管理现状及解决思路，不是简单的理论和说教。有很多从实践中得来的方法、方案等，有的甚至可以直接借鉴采用；二是，作者还不满足于此，而是注重从方案到落地实践，深入、系统介绍了很多行之有效的改革推进案例和方法。换言之，光有好的想法还不行，还要有好的工作方法去实践。毕竟，改革的难点在于人，成败与否在于利益格局和文化观念，有了管理落地方法和实践案例，则“借鉴有案例，对标有方法”。

面对电力行业发展和管理的诸多问题、多种争议，本书作者遵循“少争论，多研究；少点评，多思考；不要指手画脚，只要扎实工作”的可贵原则，认认真真为电力企业传播现代化人力资源管理理念，促进思想创新，踏踏实实帮助电力企业向管理要效益，提升劳动生产效率，降低运行成本，挖掘人力资源价值，发挥人力资本的巨大优势。这种“不唯上，不唯书，只唯实”的做

法，值得称道。

从管理角度看电力企业，我们在走了一圈“完全西化的管理引进”之路后，许多有识之士发现，中国本土企业和人文环境在诸多方面有自身的特点，电力体制创新及企业的人力资源管理，更加有其独特属性，简单来说，管理环境往往是决定方案怎么做及能否落地的关键前提。宏观的电力行业创新和微观的电力企业改革，都不能抛开这些社会和文化环境等属性，不能离开这些管理环境，而去空谈管理改革和落地。这是作者着重强调的观点之一。

目前讲述电力企业管理的书很多，但是系统介绍人力资源管理是本丛书区别其他同类图书的一个亮点。本丛书的许多观点和案例在本土化、可操作性和中国特色上做了大量有价值的探索，至少提供了许多现实的可供同业对标的案例，也是可落地操作的东西，值得相关人员参考借鉴。而且本丛书在篇章构架、主次搭配、详略安排上既有系统性，又有实用操作性，非常难得，值得电力行业同仁学习推广。特别建议电力行业的各级各类学习班、培训班，在学习人力资源课程方面，可以将本丛书作为参考教材。

王永幹

2008年12月

丛书自序

从“向管理要效益”到“向管理落地要效益”

“如果你未曾体验过火力发电厂锅炉的高温，你在运行管理生产员工的岗位评价要素设计、工资设计中，如何能准确把握好职业病、危险程度等环境因素的价值衡量？”

“如果你不去亲自跟踪看看大、小修对进度和质量的复杂要求，对于检修部门能否外包、组织分工、考核指标和奖金分配方案，你的质感从哪里来？”

“如果你不去多个电建项目工地转转，不去实证调研电力设计院多个项目人员调配的苦恼，你谈到现实世界的强、弱矩阵管理，以及推行之难，你和客户对话时，绝对没有底气，没有发言权。”

“电网下属发电厂要剥离时，如果你根本不去私底下和基层员工交流，你做出来的人力资源改革方案、退出机制、并购后的文化融合，肯定是无法落地的，或者说是‘硬着陆’，不是‘软着陆’，有很大风险。”

这些话，源自我们在电力企业人力资源咨询项目中经常互相询问和交流的话。

这些话背后隐含的意思是，人力资源管理方案要落地，必须要实现管理有效性，包括对电力行业的针对性、本企业的独特性、人力资源专业角度的个性等的综合理解和系统把握。没有针对性、个性化的研究就没有管理的有效性，方案就无法落地操作，也就无法实现向管理要效益，这是我们提出从“向管理要效

益”转到“向管理落地要效益”的基本出发点。

电力作为最重要能源之一，是关系国计民生的国家战略必须思考和关心的重点领域。作为中国企业管理的“落地专家”，我们更加强烈意识到，满足电力企业客户最真实、最原生态、最实在、最贴身、最贴心的需求，是时代赋予我们的最紧迫任务，也是我们的荣耀。

所以，一直以来，我们把电力能源行业作为研究和咨询的重点，为此，专门设立了电力与能源行业研究中心（事业部），在广泛而丰富的管理咨询实践中，积累了大量的电力行业成功的咨询案例，不断研究总结电力企业管理存在的问题，并且持续提炼创新，寻找有效的解决方案，创新研究、总结提炼出了一些有效的管理理念、管理工具、咨询方法。

例如：针对中国人事投入回报时间漫长的特点，提出的缩短员工的投入回报时间差；统筹兼顾历史贡献、现实贡献和潜在贡献的价值综合评价法；针对复杂背景下的组织机构改革方案的集体评分法；主辅分离中的“产权、业务、人员三维度”解决方案；基于中国文化的组织变革C理论；基于中国文化背景下“位子、票子、面子、梯子、台子”的“五子工程”等。

基于电力行业的时代背景和我们的咨询实践，我们精心选派研究人员和写作班子，精心编著了《电力企业管理变革之道》丛书，一期包括《电网企业》、《发电企业》、《电力设计院》、《电力建设企业》四册，作为奉献给电力行业的朋友，以及致力于电力行业研究的学者、咨询人员、投资人和社会各界。希望可以促进社会各界对电力行业企业管理、变革与落地的认识和理解，也希望可以为电力企业管理创新提供一点借鉴和参考。

在本书的创作和研究过程中，广泛吸收了许多电力行业客户、朋友和咨询界同仁的思想和智慧，包括高洪德、徐鹏、季冠庆、徐庆奎、孙金华、陈振荣、陈晓颖、庞可、邹胜平、路茸、文跃然、彭剑锋、王璞、单敏、李晓勇、李强、岳三峰、杨子丽、孙彤、岳政军、涂伟、王晓燕、许志强等。在此一并表示我们最深刻、最真挚的感谢！

当然，本书在学术理论、咨询工具、管理实践上，肯定还有许多欠缺、不足，甚至错误，也希望读者朋友可以不吝赐教，提出宝贵的批评指正意见，感谢联系 www.cnutc.com。

作 者

2008年6月20日

丛书总序 电力企业管理咨询为电力企业管理创新助力

丛书自序 从“向管理要效益”到“向管理落地要效益”

第一章	谁动了电力设计院的“奶酪”	1
第一节	由事业单位到企业的体制变迁	2
第二节	受益体制，与电力大盘共舞	5
第三节	电力设计院的远虑与近忧	9
第四节	电力设计行业存在的八大问题	15
第二章	电力设计院将走向何方	19
第一节	电力设计院外部环境扫描	20
第二节	“头脑风暴式”探求发展路径	27
第三章	组织变革，践行战略的基础	52
第一节	电力设计院组织变革的战略需要	53
第二节	电力设计院典型组织问题	54
第三节	电力设计院组织变革思路	60
第四节	电力设计院咨询实践体会	68
第四章	项目管理提升是核心工作	79
第一节	电力设计院项目管理典型问题	80
第二节	电力设计院项目管理提升建议	83
第五章	薪酬激励变革落地	108
第一节	电力设计院薪酬管理典型问题	109
第二节	电力设计院薪酬激励	115
第三节	变革程序保障薪酬方案落地	126
第六章	绩效管理提升团队执行力	131
第一节	电力设计院绩效管理典型问题	132
第二节	电力设计院的绩效管理	138

第七章	打造优秀的人才梯队	150
第一节	人才梯队建设的典型问题	151
第二节	电力设计院人才梯队建设建议	152
第八章	营销助长核心竞争力	175
第一节	由被动到主动的营销策略转变	176
第二节	灵活应用复合营销手段	177
第三节	加强设计院品牌体系建设	184
第九章	知识管理与研发创新	192
第一节	电力设计院知识管理与创新现状	193
第二节	站在战略高度谈研发创新	195
第三节	向知识管理要生产力	199
附录一	A 电力勘察设计院组织变革实例	208
附录二	B 电力设计院竞聘上岗实例	224

第一章

谁动了电力设计院的“奶酪”

居于电力工业建设价值链的“龙头”地位的众多电力设计院，当前得益于管理体制及电力工业建设的持续热潮，项目多人手缺，普遍呈现形势一片大好景象。

但是我们清醒地看到，与外部设计企业及工程类企业相比，众多电力设计院只具有行业优势，而不具有企业优势。随着“十一五”电力体制改革的深入，管理体制和区域的影响逐渐削弱，电力设计行业市场化进程加快，未来行业竞争格局必将改变。而那些缺乏企业优势的设计院，也将体会到优胜劣汰中“血与火”的考验……如何面对严峻的挑战，并尽可能把挑战转化为机遇，是所有电力设计院都必须要考虑的“头等大事”。

不要忘记，不要犹豫，电力设计院唯有快速积极提升内在能力，奶酪才可能真正守在自己的手里。

第一节 由事业单位到企业的体制变迁

电力设计企业，在我国又称电力规划勘察设计企业或电力设计院，居于电力工业建设价值链的“龙头”地位，与施工、建设单位形成“三足鼎立”的分治格局（如图 1-1 所示）。



图 1-1 我国电力工业建设产业价值链

我国电力勘察设计企业的主体——电力设计院，大多数创建于 20 世纪 50 年代。电力勘察设计单位是在计划经济时代按行政区划设立的，分区域大院和各省省院，之后各区域电网公司又设立了市县级设计院所。纵观全国电力设计院的发展，大致经历了三个阶段：

第一阶段，建国后至 20 世纪 80 年代初期，全民所有制单位，由国家按人头拨款。

第二阶段，20 世纪 80 年代中期到 90 年代，事业单位制管理，部分设计院实行企业化管理，按项目收费，独立核算，自收自支，国家不投入，节余用于建房或改进设备，仍带有政府延伸的控制职能，市场行为带有明显的区域性。

第三阶段，20 世纪 90 年代后期至今，电力设计院由事业单位逐渐改为企业，建立现代企业制度，成为法人实体和市场竞争主体，实现所有权和经营权的分离。

长期以来国家对于勘察设计行业的业务定位，把业内企业圈定在设

第一章 谁动了电力设计院的“奶酪”

计、勘测的狭小范围之内，与施工、建设单位形成了“三足鼎立”的分治格局；区域、专业的划分，更是把勘测设计单位的业务领域和业务活动范围圈定得非常具体。随着工程咨询业务对象、内容和竞争环境的变化，这种定位越来越难以适应市场经济发展的需要。而且传统上管理体制和行政区域等根深蒂固的影响因素，导致行业市场化程度不足、从业人员变革观念普遍落后，即使实施了先进企业管理模式的设计院，也由于市场拓展空间受到了刚性的压抑，没能完全体现出自身真实的优势和经济效益。

2002 年以来，国家已明确下达政策，推动电力设计单位进行资产优化重组，建立现代企业制度；建立统一开放、竞争有序的、全国性的电力设计市场，打破部门和地区的分割保护，建立以市场为导向的企业经营机制。其中《国务院关于印发电力体制改革有关问题的通知》就明确指出，有关电力设计、修造、施工等辅助性业务单位，要与电网企业脱钩，进行公司化改造，进入市场。

先前中央一级的电力设计企业主辅分离已经完成，全国六个区域电力设计院——中南、西北、东北、华东、西南及华北电力设计院工程有限公司（以下简称华北电力设计院），已并入中国电力工程顾问集团公司。中国水利水电建设工程咨询公司、华东勘测设计研究院、西北勘测设计研究院等八家水电设计院并入中国水电工程顾问集团公司。其他省级、市县级的电力设计院所则仍保留两大电网公司体系内由属地的电力公司垂直管理，具体如图 1-2 所示。

国务院出台的《关于“十一五”深化电力体制改革的实施意见》（如图 1-3 所示），预计新一轮电网企业主辅分离的改革即将启动。对于主辅分离这样的大转折，大多数电力设计院定然心情复杂，先前背靠着电网企业这棵“大树”，自然好“乘凉”，而一旦被剥离、完全推出市场，则将面临一系列不确定的挑战。

对电力设计行业体制改革思路，有以下可能：

电力企业管理之道——电力设计院

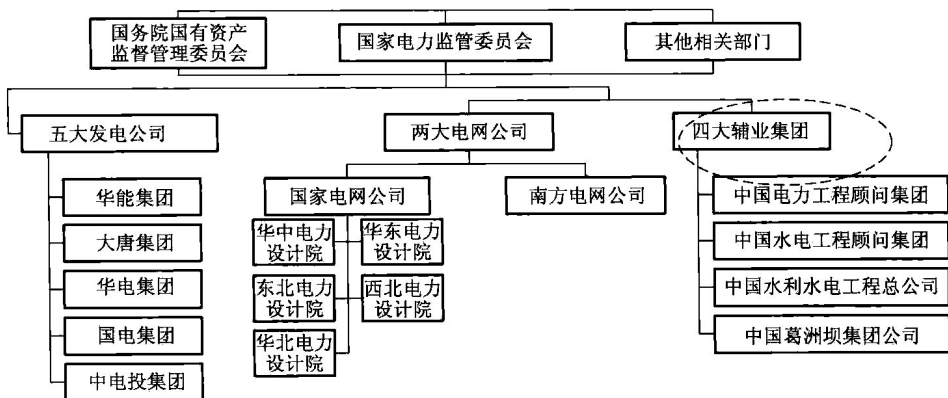


图 1-2 2003 年电力体制改革后的电力行业垂直管理关系图

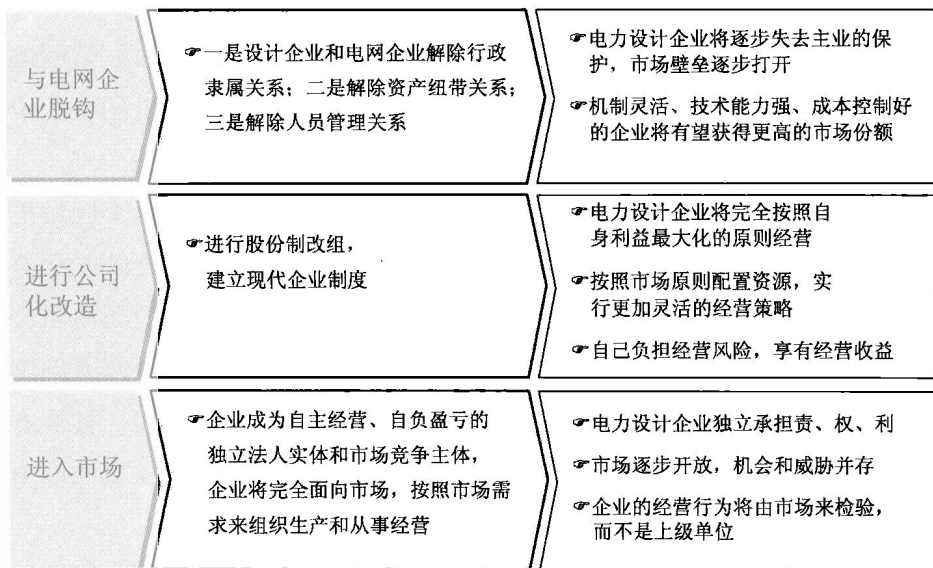


图 1-3 电力设计院“与电网企业脱钩，进行公司化改造，进入市场”

• 国家重新洗牌电力设计行业，成立一家或是几家实力均衡的电力设计集团，把电网系统下的所有电力设计院所的资产和行政关系部划拨整合进去，集团直接归口中央管理。如果成立多家集团，可能会考虑到

第一章 谁动了电力设计院的“奶酪”

区域电力建设市场情况，把电力富余区域和电力紧缺区域的电力设计院资产进行搭配组合。

- 在国家政策指导下，电网企业主导成立设计集团，把所辖主要电力设计院划入整合，所有权和经营权分离。电网企业严格按照现代企业管理治理机制，推进电力设计集团市场化建设。例如，中国南方电网有限责任公司成立南网设计集团，把下辖广东省电力设计院、广西省电力设计院等划入，各省甲级设计院继续保留法人资格，业务上以独立开展为主；集团在资源配置和重大业务上进行协调。

- 国家采取分流改制的办法，把少数电力设计院整体划拨到中国核工业集团公司、中国广东核电集团等系统，以增强新能源专业研究设计能力，如山东省电力工程院就已划拨到中国核工业集团公司系统下；部分电力设计院划拨电力工程顾问集团，进行资源整合；其他大部分设计院则装入新成立一至两家设计集团，由国家或电网公司垂直管理。

- 基于以上三种体制改革思路，相当时期内，预计各省甲级电力设计院仍将保留法人资格和资质（集团内部优势互补的设计院可能会合并），独立开展业务。大多数实力薄弱的市县级电力设计企业，则有可能被取消法人资格，转为属地电力企业职能部门；或者划归设计集团，由省设计院垂直管理。

第二节 受益体制，与电力大盘共舞

电力勘察设计企业担负着国家火电、水电、部分核电及各种新型能源发电项目的设计任务。受益于电力工业建设大发展的持续热潮，2002年至今电力勘察设计企业发展基本面情况良好，每年形成2000亿元左右的固定资产，电力勘察设计营业收入2003年首度超过100亿元（见表

电力企业管理 ——电力设计院

1-1)，占全国勘察设计营业收入的 7% 左右。

表 1-1 1997~2003 年电力勘察设计占全国勘察设计比重及行业增速

年份	行业单位个数	甲级企业	乙级企业	丙级企业	丁级企业	行业就业人数	企业数量比重(%)	行业就业人数	从业人员比重(%)	电力行业营业收入(万元)	营业收入比重(%)	电力行业营业收入增速(%)	全国勘察设计营业收入增速(%)
1997 年	685	44	56	370	207	54 254	5.57	54 254	7.04	271 319.7	9.90		19.1
1998 年	669	47	58	392	167	49 931	5.39	49 931	6.50	289 007.6	9.20	6.52	14.6
1999 年	648	44	68	368	160	50 407	5.15	50 407	6.41	334 508.1	9.29	15.74	14.7
2000 年	470	31	56	277	77	35 521	4.37	35 521	5.59	259 029	5.23	-22.56	37.5
2001 年	527	43	61	343	76	44 293	4.65	44 293	6.01	513 459.1	7.14	98.23	45.3
2002 年	502	41	63	356	40	43 679	4.37	43 679	5.74	653 240.3	7.02	27.22	29.5
2003 年	514	46	117	342	9	49 250	4.15	49 250	5.91	1008 388	6.83	54.37	58.5

资料来源：建设部《全国工程勘察设计企业营业收入前 100 名排序》。

电力设计行业在企业数量、从业人员数量、营业收入等规模指标方面仅次于建筑行业，排列第二。1996~2004 年，我国电力勘察设计企业数量和整个勘察设计行业企业数量发展趋势情况相关性不大，这是因为我国电力勘察设计行业和整个勘察设计行业相比，政府垄断性更强，电力勘察设计市场一直没有放开，进入壁垒比较高，造成企业数量增长不大。但是电力行业近几年发展势头良好，2000 年后电力勘察设计从业人员相应增长较快（如表 1-2 所示）。

表 1-2 1996~2004 年电力设计企业数量及从业人员情况统计表

年 份	勘察设计大行业		电力勘察设计行业	
	企业数量	就业人数	企业数量	就业人数
1996 年		782 874		
1997 年	12 301	770 160	685	54 254
1998 年	12 418	768 576	669	49 931
1999 年	12 572	786 370	648	50 407