

责任之路 管理之道

——无锡供电公司全面社会责任管理探索与实践

2012年10月10日上午10:00，在灿烂的礼花和热烈的掌声中，无锡“茂业·长江1号”城市综合体正式竣工送电，同时也标志着无锡供电公司“企业社会责任月”正式启动。

近年来，无锡供电公司作为国家电网公司首个地市供电企业全面社会责任管理试点单位，始终坚持“发展公司 服务社会”的企业社会责任感，创新实践全面社会责任管理，积极履行企业社会责任，着力创造综合价值最大化。责任之路，管理之道。启动“企业社会责任月”是无锡供电公司漫长责任之路的一处驿站，也是无锡供电公司探索管理之道的一种实践。

【无锡供电公司“企业社会责任月”活动以贯彻落实无锡市委市政府加快打造“四个无锡”新要求、深入践行国家电网公司全面社会责任管理理念、认真实施江苏省电力公司社会责任工程纲要为重点，创新开展“魅力无锡，电力先行；创新无锡，电力驱动；创业无锡，电力引领；幸福无锡，电力保障”主题活动，紧紧围绕助力建设“四个无锡”挖掘公司以及各利益相关方的价值创造潜能，深刻把握电力行业属性，充分发挥供电企业核心功能，为无锡地区经济社会发展转型升级和人民生活品质提升做出积极贡献。】

【无锡“茂业·长江1号”是无锡市政府明确的重点项目，无锡供电公司从服务地方发展和满足客户需求出发积极服务现代服务业提速，开辟绿色通道，实施业扩“订单式”服务，提前为其送电，为该项目的承建和发展提供了有力的支持和帮助。】

一、根植责任，开辟管理新视野

多年来，国家电网公司认真研究世界企业社会责任发展潮流，率先在国内发布首份企业社会责任报告，率先启动并完成公司社会责任管理构架的顶层设计，编制和发布国内第一个企业履行社会责任指南（《国家电网公司履行社会责任指南》），开起了央企开展全面社会责任管理的先河。

国家电网公司从客观实际出发，在公司系统确定了“试点先行、务求实效、根植基层、创造经验”的全面社会责任管理推进路径。2008年开始，国家电网公司分别选择天津市电力公司、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、网省公司、地市公司和区县公司的全面社会责任管理四级试点，总结提出了全面社会责任管理的目标模式和推进模式，积极探索公司推进全面社会责任管理模式的有效路径，有力指导了基层供电企业的管理实践。

2009年7月，国家电网公司在江苏无锡供电公司正式启动全面社会责任管理试点，标志着无锡供电公司正式导入了全面社会责任管理理念，并开始了全面社会责任管理的探索和实践。

根植社会责任理念，践行企业社会责任，无锡供电公司深刻认识到面对新的形势和任务，公司需要寻找新目标、创造新高度、再上新台阶，实现新跨越。全面社会责任管理为无锡供电公司用不同的视角审视现状、用有效的工具改进管理、用前沿的理念推进发展提供了新的平台和载体，也为公司提升管理水平开辟了新的视野。

二、践行责任，创造管理新价值

无锡供电公司坚持理念根植，注重联系实际，突出创新融合，积极探索国家电网公司全面社会责任管理理念在基层供电企业的创新实践，扎实推进全面社会责任管理的“落地生根”，努力创造综合价值最大化。

（一）坚持理念先导，形成管理共识

全面社会责任管理理念的导入使无锡公司对企业履行社会责任有了全新的理解和认识，公司充分考虑无锡地方发展实际，结合自身特点提出了责任宣言——“点亮品质生活”，全面认清企业的社会功能，树立强烈的履责意愿，坚持与利益相关方、自然环境的和谐发展、绿色发展、可持续发展，追求经济、社会 and 环境的综合价值最大化。

（二）坚持创新实践，探索管理方法

制定试点工作规划。公司精心编制《全面社会责任管理工作规划》，明确了开展工作的指导思想、工作目标、基本原则和工作思路，详述了推进模式、工作准则、工作阶段、工作机制和重点工作，勾勒了无锡公司开展全面社会责任管理试点工作的路线图。

创造管理推进模式。公司创造性地提出“领导表率、专业融合、班组建设”的全面社会责任管理推进模式，使责任管理从上至下覆盖各管理层级，责任内容全面融入专业工作，责任意识传递至每一个基层员工，有效实现全员、全方位、全过程的全面社会责任管理。

融合责任管理理念。公司从履行社会责任的视角重新审视和认识工作，创造性地提出“ $\Sigma(\text{业务} + \text{改进})^{\text{Re}} = \text{工作} \cup \text{价值}$ ”的责任工作观，并编制发布《全面社会责任管理手册》（由中国人民大学出版社出版），坚持将履行社会责任融入实际工作、融入标准流程、融入日常管理，从企业履行社会责任的视角新增、修订和完善管理标准和 workflows，切实将社会责任理念融入到每项业务、每个流程和每个岗位，引导员工在工作中履责、在履责中工作。

【“ Σ ”：指全部，即每一项业务和每一项改进；“Re”：社会责任（Responsibility）和重新思考（Rethink）的缩写；“ $\cup$ ”：逻辑运算符号，表示“并”的意思。责任工作观是指用社会责任理念重新审视公司的每一项业务，通过识别、理解和回应利益相关方的期望和要求，用社会责任方法改进每一项业务，实现“内部工作外部化、外部期望内部化”；以内部视角审视公司日常运营是员工的“工作”，从满足社会需求视角审视公司日常运营是为社会创造“价值”。】

（三）注重责任实践，彰显管理变化

推进“两个转变”不断深化，公司主动策应无锡国家传感网创新示范区建设，积极促成物联网技术在智能电网中的应用，并带动智能化产业纵深发展。公司顺利推进“五大”体系构建及完善提升工作，深化全员绩效管理、标准化建设、同业对标等管理工程，全面提升公司运营效率和发展能力，努力实现电网发展上台阶、公司发展上水平。公司同业对标综合排名连续 7 年名列江苏省电力公司首位。

利益相关方沟通不断加强，公司创新组建新闻发言人团队，培养“现场新闻发言人”，使基层一线员工第一时间与现场新闻媒体互动，赢得社会各界对公司工作的支持和信任。地方资深媒体人评价：“供电公司是一部委办局和各行业中最重视媒体关系的单位”。

公司专业管理不断改进，公司创新开展电力设施保护属地化管理，把电力设施保护主要依靠公司力量拓展为社会各界共同参与，有力提升安全供电能力；坚持“你用电，我用心”的服务理念，及时根据利益相关方的合理愿望和诉求改善内部管理流程，不断提升营销服务品质；坚持员工“三能”（智能、体能、技能）建设，将人力资源开发和管理的目标延伸为“为企业培养一流人才，为社会创造优秀公民”，不断丰富人才培养内涵。

企业品牌形象不断提升，公司认真服务政府工作大局，编印报送《电参谋》，为市委市政府科学决策提供依据和支撑，当好市长办公室的“电参谋”；研究实施稳增长电力服务十项举措，开展重大项目、重点企业“三挂钩，三服务”活动，努力成为电力客户的“电保姆”；圆满完成各类重大政治、经济、文化活动的保电任务，积极策应政府节能减排工作，助力新农村建设，热心公益事业，争当促进社会和谐发展的“电先锋”。

三、共担责任，迈入管理新境界

2012年5月，国家电网公司在江苏无锡召开《国家电网公司全面社会责任管理试点工作座谈会》，推动全面社会责任管理工作从个别试点迈向全面试点。会议印发了《国家电网公司2012年全面社会责任管理推进工作方案》，部署了开展“15333”工程等深化全面社会责任管理的具体工作，并且确定了包括无锡供电公司在内的27家地市级试点单位。国家电网公司创造了全面融合、全面试点的社会责任管理工作崭新局面，无锡供电公司的全面社会责任管理试点工作也站在

了新的起点。作为国家电网公司系统第一家全面社会责任管理地市级试点单位，无锡供电公司深刻认识到有责任、有义务与兄弟单位共同创造全面社会责任管理的新境界。

为此，无锡供电公司一方面积极加强与各兄弟试点单位的沟通交流，学习兄弟单位的先进做法和典型经验，另一方面加强自我总结，全面回顾公司开展试点工作三年来取得的成绩、存在的不足，并在此基础上重新审视新形势下国家电网公司对全面社会责任管理试点工作的新要求，系统思考无锡公司全面社会责任管理试点深化工作。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。在全面总结、认真调研的基础上，无锡公司制定了深化全面社会责任管理试点的工作方案，深入贯彻落实国家电网公司推进“两个转变”的战略部署，全面融入省公司争当创建“两个一流”排头兵的目标愿景，主动对接无锡市委市政府建设“四个无锡”的工作需要，持续创新实践“点亮品质生活”的责任宣言、“ $\Sigma(\text{业务} + \text{改进})^{\text{Re}} = \text{工作} \cup \text{价值}$ ”的责任工作观和“领导表率、专业融合、班组建设”的推进模式，按照“溯源头、谋长远、固根本、求共赢、重实践、创实效”的工作思路续写公司全面社会责任管理试点工作的宏图新篇。

值得一提的是在今年深化“三集五大”体系建设完善提升工作中，无锡公司把全面社会责任管理有机融入“三集五大”体系建设深化完善提升中，将全面社会责任管理的综合价值创造最大化理论与构建“三集五大”体系解放发展生产力的目的紧密联系起来，用社会责任管理的理念为公司深化变革创新、加快科学发展激发潜力、增添动力、注入活力，有力促进了公司“三集五大”体系建设的完善提升，为建设世界一流电网、国际一流企业，更好的践行企业社会责任奠定了良好的基础。

责任之路重在探索，管理之道贵在实践。无锡供电公司将在国家电网公司、省公司的坚强正确领导下，以科学发展观为指导，不断创

新、持续实践，在践行责任管理、履行社会责任的道路上以“开放、进取、诚信、负责”的中央企业形象，带给社会、公众更多的新鲜气息。