

## 国家电网公司：中国企业社会责任发展的探路者和引领者

国家电网公司成立于2002年12月29日，是关系国民经济命脉和国家能源安全的国有重点骨干企业，以建设和运营电网为核心业务，承担着为经济社会发展提供安全、经济、清洁、可持续的能源供应的基本使命，经营区域遍及26个省（自治区、直辖市），覆盖国土面积的88%，供电服务人口超过10亿人，公司员工超过158万人。2012年名列《财富》世界企业500强第7位，是全球最大的公用事业企业。

### 一、国家电网公司企业社会责任的发展历程

自2005年起，公司立足国情和电网企业实际，积极探索科学的企业社会责任感，致力于从管理变革视角推进社会责任实践，坚持走有中国特色的社会责任管理创新之路。经过近8年的探索与实践，公司社会责任理论研究和管理工作取得了积极进展，产生了广泛的社会影响，先后获得了80余项社会责任奖项，创造了中国企业社会责任发展的多项第一。公司先后发布我国首份企业社会责任报告、首个企业履行社会责任指南、首本企业绿色发展白皮书、首个企业价值白皮书；积极探索科学的企业社会责任感，率先提出全面社会责任管理模式并系统开展全面社会责任管理四级试点；率先参与社会责任国际标准ISO26000制定，实现了中国企业参加社会责任国际标准制定会议零的突破；率先成立能源行业首个企业公益基金；积极承担国家级企业社会责任研究项目和深度参与社会责任标准制定，受到了国务院国资委、国家标准化委员会等机构的通报表彰；系统研究国际企业社会责任理论最新进展、最佳实践和各种标准，学习借鉴社会责任国际经验，出版了一批有影响力的社会责任研究成果和专著。

2006年，国家电网公司发布我国首份企业社会责任报告，温家宝总理对报告作出重要批示：“这件事办得好。企业要向社会负责，并自觉接受社会监督。”2007年，国家电网公司发布我国首个企业履行社会责任指南，在国内首次提出完整的社会责任管理体系。公司还

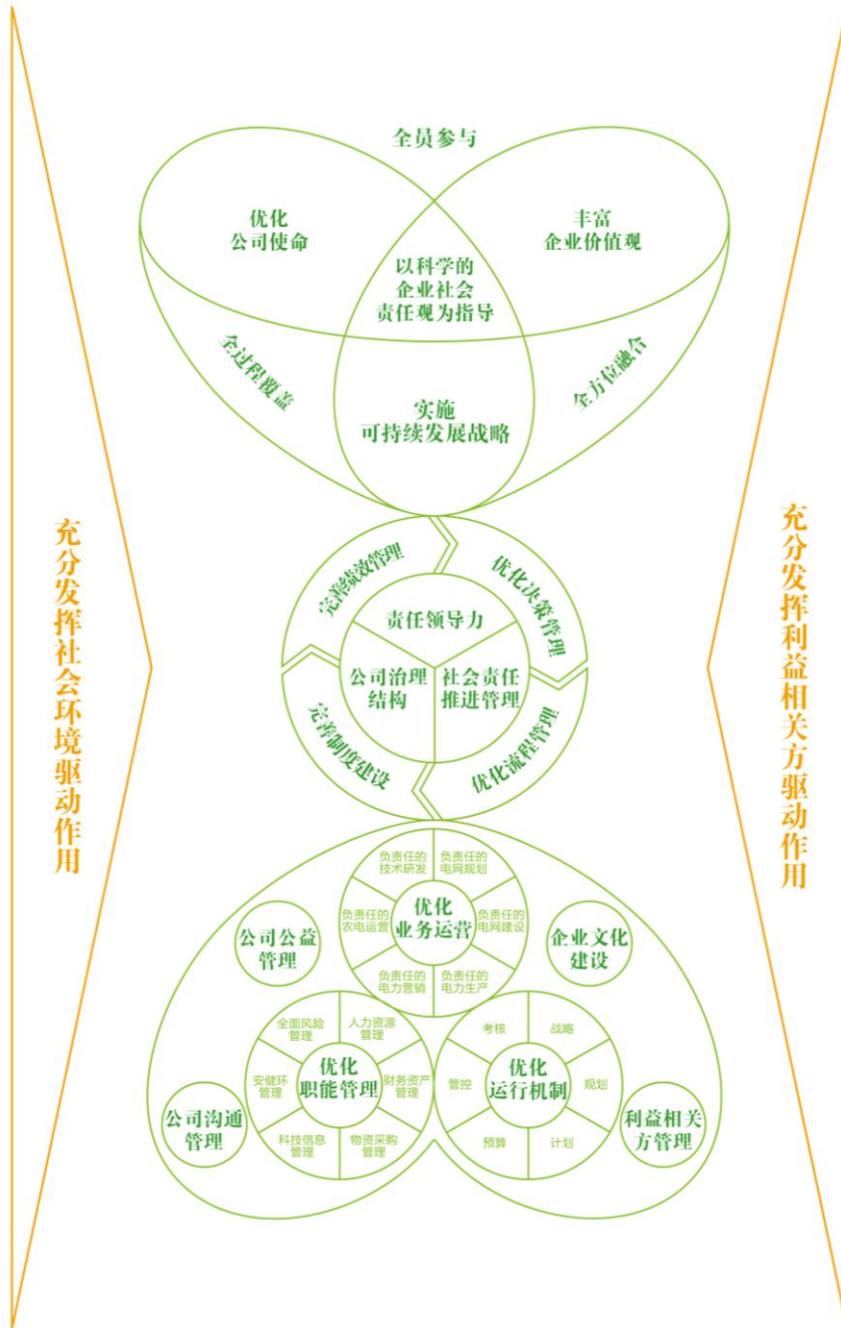
先后发布了我国首个企业绿色发展白皮书和首个企业价值白皮书，并在国内率先提出科学的企业社会责任观、奥运社会责任、全面社会责任管理等新理念、新理论，率先创建全面社会责任管理体系，率先成立能源行业首个企业公益基金会，率先召开覆盖各单位、各层级、各专业的社会责任会议。这些创新举措产生了广泛的社会影响，《国家电网：企业社会责任》案例进入哈佛大学商学院和北京大学案例库，社会责任国际排名创造中国企业最好名次。

## 二、国家电网公司“全面社会责任管理”的内涵与创新

从管理入手实践企业社会责任是全球一流公司社会责任实践的更新方向，也是全球企业社会责任发展的制高点。国家电网公司立足国情和电网企业实际，深入探索科学的企业社会责任观，并以此为前提和指导，创新提出了追求综合价值最大化的全面社会责任管理模式。

国家电网公司认为，全面社会责任管理，是确保企业发展充分考虑社会和环境因素及可持续发展要求，自觉追求综合价值最大化的全新管理模式。它以持续探索、导入、检验、完善科学的企业社会责任观为前提和指导；以推进可持续发展，追求经济、社会和环境的综合价值最大化为目标和标准；以实现社会责任管理的“全员参与、全过程覆盖、全方位融合”为手段和方式；以“通过透明和道德的企业行为，有效管理企业决策和活动对利益相关方、社会和自然环境的影响”为中心；以“树立全面履行社会责任的企业使命、价值观和可持续发展战略，并在企业决策、制度流程、业务运营、日常管理、运行机制和企业文化中贯彻落实社会责任管理理念，充分发挥各方合作推进可持续发展的积极作用”为内容；积极推动企业全面提升综合价值创造能力、运营透明度和品牌美誉度，成为依法经营、诚实守信的表率，节约资源、保护环境的表率，以人为本、构建和谐企业的表率，以及推进企业与社会、环境和谐发展的卓越组织和全社会企业的榜样。

国家电网公司全面社会责任管理模型（以下简称为“鼎·心”模型）是国家电网公司社会责任管理创新的重要内容，其主要内容如下图所示：



鼎上部的心展示公司使命、价值观、可持续发展战略和管理方式；鼎下部的的心展示公司全面社会责任管理的具体领域；鼎中部联接双心的是圆形的持续改进平台，展示领导力、治理结构、社会责任推进管理是公司全面社会责任管理的引擎，决策、流程、制度、绩效管理是公司全面社会责任管理的保障；鼎两侧的立柱是全面社会责任管理的两大外部驱动力，展示公司积极发挥社会环境和利益相关方的驱动作用，凝聚内外合力，共同推进可持续发展。

2012年4月，国资委主任王勇同志第三次对公司社会责任作出

批示，高度肯定公司全面社会责任管理工作，明确指出：“国家电网的实践很好！国资委要加强对企业的指导，使更多的企业像国家电网一样，推动全面社会责任管理工作，更好地树立央企的良好形象”。

### 三、国家电网公司“全面社会责任管理”的实践与成就

2009年，国家电网公司在国内率先探索实施全面社会责任管理，并先后在公司总部、天津电力、江苏无锡公司、浙江嘉兴嘉善县供电局开展四级试点，提出了“全员参与、全过程覆盖、全方位融合”的全面社会责任管理目标模式、“领导表率、专业融合、班组建设”的推进路径、“社会责任指标与经营管理指标有机融合”的责任绩效管理理念，推动了员工素质和企业管理素质的提升，推动了试点单位员工工作方式、企业运营方式、社会沟通方式的积极变化，同时也引领带动了我国企业社会责任实践向注重管理转型。

2012年，国家电网公司在27家省级电力公司全面开展社会责任试点，每家省公司确定一家地市级供电企业作为国家电网公司级试点单位，将开展全面试点工作作为2012年社会责任工作的重中之重，并要求所属省公司在总结和提炼地市级试点单位全面社会责任管理经验的基礎上，深入开展全面社会责任管理“15333”工程。其中“1”是制定和实施“一个”可持续发展战略，对外充分展现试点单位着眼发挥国家电网整体功能、服务地方经济社会可持续发展和人民生活品质提升，追求经济、社会和环境综合价值最大化的核心领域、主要内容、重要行动和绩效目标；对内积极引导各级领导和广大员工转变发展方式和工作方式，推进企业与社会、环境的和谐发展。“5”是推动社会责任管理融入和服务“五大”体系建设，试点单位要做表率，创造社会责任管理融入和服务“五大”体系建设的有效实践、管理经验和长效机制。第一个“3”是推动决策管理、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，推动公司重大决策不但考虑“技术可行、经济合理、能力可及”，而且考虑“社会接受、环境友好、价值优越”，优化管理理念、管理目标、管理内容、管理标准、管理程序、管理方法和管理制度。第二个“3”是开展公益管理、利益相关方管理、沟通管理“三项”社会责任管理专项工作。这三项管

理既是公司管理的薄弱环节，也是公司推进管理创新的重要方向，做得好，完全能够做出特色、做出经验、做出亮点。第三个“3”是系统梳理“三方面”管理成果。各省公司要指导试点单位总结提炼全面社会责任管理创新成果，向公司总部及时报送三方面的管理提升成果，包括特色履责实践、社会责任管理实践和社会责任感人故事。

国家电网公司希望通过全面社会责任试点和深入开展“15333”工程，系统提炼社会责任管理实践，持续发挥中国企业社会责任发展的引领作用，同时为中央企业的改革与发展创造先进的管理经验，创造世界企业社会责任发展“中国经验”。

#### **四、国家电网公司基层企业社会责任的举措与实践**

以下选取山东枣庄公司作为案例，从国家电网公司基层单位的全面社会责任管理的具体工作实际出发，详细介绍企业的社会责任发展和管理状况，从细节上展现国家电网公司导入全面社会责任管理理念，推进全面社会责任管理的探索和实践。

##### **案例：山东枣庄供电公司全面社会责任管理试点举措**

国家电网山东枣庄供电公司坚持以国家电网公司科学的社会责任观为指导，落实全面社会责任管理的总体要求，紧密结合公司实际，在推进工作中，充分发挥公司干部员工的专业技能和创造性，同时发挥外部专家团队专业理论知识的指导作用，实现制度创新和管理创新，建立了公司全面社会责任管理推进模型（图1）和“15333”工程推进落实机制。以《国家电网公司2012年全面社会责任管理推进工作方案》为指导，充分开展调研，深入分析公司履责现状，制定并下发《枣庄供电公司全面社会责任管理推进方案》，抓住重点环节和重点项目，扎实有效推进全面社会责任管理。

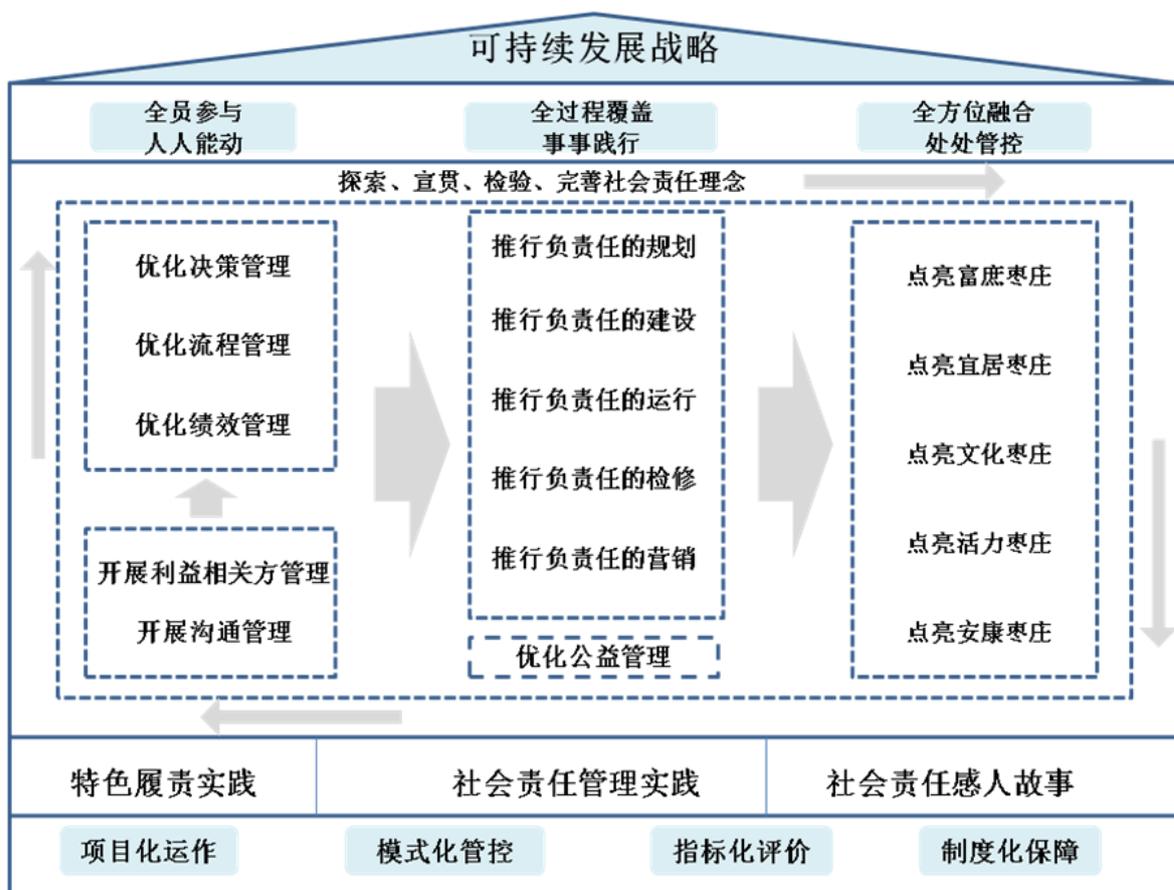


图 1 枣庄供电公司全面社会责任管理推进模型

## （一）制定“三全”、“四化”特色推进模式

### 1. “三全”目标模式

#### （1）全员参与，人人能动

强化全员履责意识，将履行社会责任、推进可持续发展落实到各层级、各岗位每一名员工，并逐步拓展到外部利益相关方，实现全员履责的素质能力、执行能力、实践能力、创新能力全面提升。通过组织“人大讲台”、做学习型员工，实现履行社会责任“人人能动”。

#### （2）全过程覆盖，事事践行

将全面社会责任管理理念融入枣庄公司电网建设运营体系、职能管理体系，覆盖到每一个岗位、每一项工作、每一个环节、每一个流程，真正实现“内部工作外部化，外部期望内部化”。通过优化业务运营，实行项目化管理，组织金牌项目、特色履责实践评选等，做到“事事践行”。

### **（3） 全方位融合，处处管控**

将实现综合价值最大化的要求与枣庄公司发展战略、电网规划、年度综合计划、全面预算和全员绩效管理相融合，建立流程清晰、运转顺畅的社会责任日常工作机制，实现从思想、战略、组织、制度和考核各个方面的社会责任管理闭环循环，优化企业日常管理流程。通过模式化推进，优化决策和流程管理，完善制度和绩效管理，做到“处处管控”。

## **2. “四化”管理机制**

### **（1） 项目化运作**

借鉴项目化管理经验，实施全面社会责任管理相关工作，以项目为托依，明确分管领导、履责团队、项目管理带头人。其中，履责团队由牵头部门和配合部门组成，项目管理带头人由各职能部门主要负责人担任，不另立机构、增加编制，而是依靠部门管理职能，一级抓一级、一级带一级。

### **（2） 模式化管控**

将所有社会责任管理推进工作统一为“总体目标、行动方案、工作成果、质量控制”四个模块，每项工作按照上述四个模块进行目标设定、方案设计、计划分解、组织实施和结果评价。社会责任主管部门实行“四个定期”工作管控，即定期调查、定期评价、定期沟通、定期培训，促进枣庄公司全面社会责任管理取得实效。

### **（3） 指标化评价**

在国家电网公司已有社会责任关键绩效指标体系的基础上，完善具有枣庄公司特色的指标，以检测、评估和改善履责实践。对社会责任管理推进工作设立改进性和管控性评价指标，改进性指标重点从质量、安全、健康、效率、服务等方面评价全面社会责任管理推进方案的实施效果；管控性指标重点从管理流程、督导检查、绩效考评、过程推进等方面评价全面社会责任管理推进方案的落实情况。

### **（4） 制度化保障**

将全面社会责任管理与枣庄公司现有工作制度相结合，发挥公司现有制度的指导作用，同时，形成对枣庄公司现有制度的优化方案，使全面社会责任管理更好地融入现有管理体系，推进枣庄公司全面社会责任管理工作的深入发展。

## （二）制定可持续发展战略 发布服务地方经济社会发展白皮书

枣庄供电公司紧密对接枣庄市政府“十二五”发展战略，经过充分调研、沟通和修改，于2012年9月16日编制完成《服务枣庄经济社会发展白皮书》（见图2）。

《白皮书》立足于枣庄“十二五”规划建设，结合枣庄城市发展目标，通过履责模型（图3）将电网企业的发展建设和城市整体规划紧密结合，将外部期望转化为内生动力。枣庄供电公司白皮书立足于枣庄市“十二五”发展规划，紧紧围绕“幸福新枣庄”发展战略，从“点亮富庶枣庄，服务“富庶之乡”建设；点亮宜居枣庄，服务“宜居城市”建设；点亮文化枣庄，服务“文化名城”建设；点亮活力枣庄，服务“活力高地”建设；点亮安康枣庄，服务“安康家园”建设”等五个方面，白皮书图文并茂地展示了枣庄供电的系列履责行动，全书分5大部分，约1万字。同时，扎实开展枣庄公司社会责任管理现状评估、总结，为科学、有效推进全面社会责任管理奠定了坚实基础。下一步，枣庄公司将加快推进全面社会责任管理，提升公司创造综合价值能力和水平。

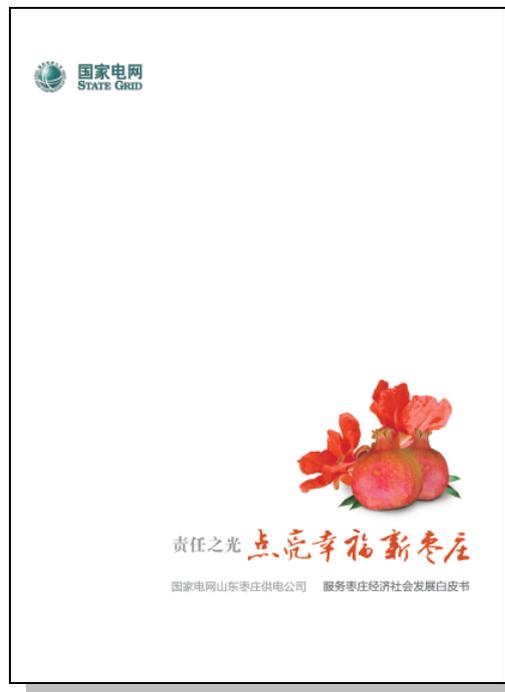


图2 枣庄供电公司服务枣庄经济社会发展白皮书



图 3 枣庄供电公司服务枣庄经济发展履责模型

### （三）扎实推进 提升综合价值创造能力

作为国家电网公司 27 家全面社会责任管理市级公司试点单位之一，枣庄公司紧紧围绕履行国家电网科学发展、可靠供电、质量保障等责任，实施系列特色履责工程，培育了“代理妈妈”、彩虹天使等履责实践品牌，向社会展示经济、社会和环境综合价值，赢得更多情感和价值认同。10 月 23 日，发布《服务枣庄经济社会发展白皮书》，公开向社会推介积极履行社会责任，努力保障全市电力安全可靠供应，争当优秀企业公民的核心领域、主要内容、重要行动和绩效目标，取得全面社会责任管理阶段性成果。枣庄市副市长霍高原、政协副主席李敦奉充分肯定枣庄公司工作，称赞多项工作取得重大创新突破，是全市公共服务行业的一面旗帜。

### （四）稳步推进全面社会责任管理“15333”工程

按照项目操作计划，结合“五大”体系建设，持续推进三项基础管理和三项

专项管理，重点优化决策管理、流程管理、绩效管理和公益管理，分专业编制《枣庄供电公司全面社会责任管理操作手册》，在《培训手册》的基础上指导员工转变思维模式，改进工作方法。

将强化沟通作为推进全面社会责任管理的重要突破口，全面加强对外信息披露，加强优秀履责案例和履责故事的内外宣传，以沟通交流促进理解、信任、支持和合作，为公司深化全面社会责任管理积累持续推进的动力。

### （五）落实全过程跟踪，总结经验

公司对全面社会责任管理试点推进的顶层设计、落实机制、总结改进三个阶段采取全过程跟踪的工作方式，提炼全面社会责任管理推进的相关概念，记录推进的步骤和方法，形成典型案例，使枣庄公司的全面社会责任管理试点工作可记录、可传播、可推广、可复制，为其他公司开展全面社会责任管理提供示范（图4）。

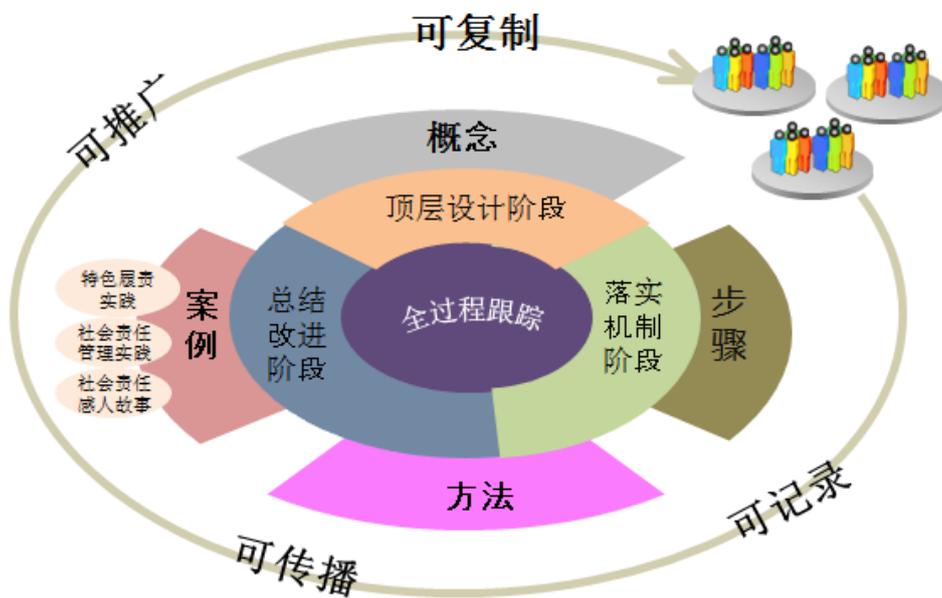


图 4 全过程跟踪模型图