

世界第二大公司是怎样炼成的

刘振亚新书《超越·卓越》发布,深度解读国家电网12年发展历程

以卓越管理体系,打造卓越管理品牌,体现了国家电网公司的自信与实力,是先进的管理理论和方法。国家电网公司对管理精益化的追求和为国家承担责任的意识,为其他中国企业提供了借鉴。

在今天看来,国家电网公司俨然算得上是一家又大又强的企业,但是永不停歇、久久为功就是他们的座右铭。像农民“翻地”一般,不断发现问题,解决实际问题,正如《超越·卓越》一书作者所阐释的“努力超越,追求卓越”。

本报记者 陈玮英

努力超越,追求卓越。这是融入国家电网公司每一位员工血脉的企业精神。超越,是精神,也是行动;卓越,是目标,更是境界。超越、卓越,是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的集中体现,更是国家电网公司建设百年老店的“企业之魂”。

9月26日,《超越·卓越》新书发布会

在北京举行。在书的折封处,“作者简介”一栏这样写道:刘振亚,教授级高级工程师,长期从事电力和能源工作,担任国家电网公司主要负责人12年。

全书共十二章,49万字没有一句煽情话语,而是总结了作者主持国家电网公司工作期间的管理思考和实践,揭示和分享了这个世界500强排名第二公司的成功经验和做法,客观、系统地分析了国家电网公司通过10多年的变革创新,由传统国有企业向现代企业转型的发展历程。



战略高远,占领发展制高点

2002年12月29日,国家电网公司成立,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。从“出生”那天开始,国家电网公司就可谓是一家令人瞩目的大型公司。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,国家电网公司肩负着重要的经济责任、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。用《超越·卓越》作者的话来说,“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。这句话,显现出当仁不让、引领行业的一种气度,也决定了在今后相当长的时间里,国家电网所做的一切,并不仅仅是一个公司的事,而是整个行业以及所肩负的国家使命。后来的特高压、构建全球能源互联网,发展

清洁能源等一切的一切,那些不局限于眼前公司营利的所有前瞻性重大决策和执行,就都找到了源头。

虽然成立时就已经是一家“大”企业,但是距离“强”还很遥远。基础薄弱、历史包袱沉重、动力不足、缺乏活力……这也是当时很多国有企业不得不正视的现实问题。转型是唯一出路。

基于中央赋予的使命与职责,国家电网公司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。

《超越·卓越》一书系统性提出了战略制胜的观点,阐述了国家电网公司的基本定位和战略体系,特别是“两个转变”明确了战略管控的主要思路。转变电网发展方式,核心是坚持大能源观,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,建设以特高压电网为骨干网架、各级电网协调发展,具有坚强智能特征的中国能源互联网。转变公司发展方式,核心是坚持依法治企,改变松散粗放的管理方式和封闭低效的经营模式,推进集团化、集约化、精益化、标准化、信息化、国际化,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。电网发展方式转变推动公司科学发展,公司发展方式转变保障电网科学发展。

企业竞争的核心是战略竞争,战略决定成败,决定企业发展的高度。战略制胜的关键是把准大方向、占领制高点,切实做到定位准、定力强。

管企业首先要管战略。管理国家电网公司这样的特大型国有企业,必须基于使命责任、创新理念和全球思维,按照百年老店、基业长青的愿景定战略、谋发展,确保企业战略符合国家利益、民族利益和人民利益,这是国家电网公司战略管理的立足点。

经过10多年的风霜雪雨,国家电网公司遵循电网和企业发展规律,励精图治、追求卓越,走出了一条中国特色电网企业转型发展之路。

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。

强大定力,艰难决胜特高压

正是基于不断强化管理,追求卓越,国家电网公司取得了令人瞩目的发展成就。从青藏联网到川藏联网工程;从“户户通电”到抗冰抢险、抗震救灾;从特高压电网到清洁能源并网……国家电网公司在各领域实现了一个又一个突破。

2000年以来,中国经济进入新一轮增长周期的上升阶段,拉动电力需求快速增长,加上煤炭运输吃紧和煤价上涨的因素,出现了改革开放以来最为严峻的全国性“电荒”。

与此同时,电网安全问题日益突显。电力体制改革以后,市场主体多元化,电网与电源建设矛盾突出,厂网协调难度加大,安全生产面临严峻考验和挑战。电网建设滞后,网架结构不合理,设备长时间满载、过载或“带病”运行,安全隐患较大。外力破坏、恶劣气候造成的事故明显增多,在2004年事故总数中占47.2%。电网应对突发事件的

能力不足,大面积停电风险始终存在。

而长期以来,电网建设一直作为电源配套工程服从于电源建设。电力体制改革之后,国家电网公司作为一家以建设和运营电网为核心业务的企业,面临的最大困难是关于电网发展道路的选择问题。电网发展方式关系电力和能源可持续发展,必须做出科学选择。

转变电网发展方式,发展特高压电网最为关键。特高压是指额定电压在1000千伏及以上的交流电压和额定电压在±800千伏及以上的直流电压,特高压电网是指由1000千伏及以上交流和±800千伏及以上的直流组成的电网。特高压是目前世界上电压等级最高、技术最先进的输电技术,中国特高压被国际大电网组织称之为“世界电力工业发展史上的重要里程碑”。特高压能大大提升电网的输送能力,具有大容量、高效率、远距离输电的特征,适应大规模跨区域输电和新能源发电并网的要求。

而发展特高压,并没有现成的技术、设备和标准可以利用,只能靠自主创新。

从500千伏电网升级到特高压电网是巨大的技术跨越,只能在国内现有技术基础上,通过自主创新攻克一个全新的电压等级输电所需的全套技术。国家电网公司坚持立足国内、产学研用协同攻关,先后建设了特高压交流、直流、杆塔、高海拔四个实验基地和国家电网仿真中心,形成了世界上试验能力最强、技术水平最高的特高压试验研究体系。

通过大量的研究、试验仿真和联合攻关,确定了发展1000千伏特高压交流和±800千伏特高压直流的技术路线,完成了310项重大关键技术研究,解决了过电压与绝缘配合、外绝缘设计、电磁环境控制、系统集成、大电网安全运行控制等多个世界级难题,掌握了特高压输电关键技术。特高压工程的电晕

损失和噪声控制水平达到国际领先,电磁环境控制指标和实测结果与500千伏输电相当,确保了特高压工程环境友好。

事实上,关于特高压的话题一直不断。作者在书中也毫不避讳地指出,特高压项目在论证之初受到了技术、经济性、环境、设备等多方面的“争议”甚至质疑和反对,来自政府、民间的都有。实践给出最有说服力的答案,2005年以来,先后有30多位院士、3000多位科研人员、10多所高校、500多家建设单位、200多家设备厂商、几十万人参与了试验研究、规划设计、技术攻关、设备研制、工程建设和调试运行等工作。示范工程的成功建设,充分证明和说明了特高压电网的安全性、经济性和先进性。

特高压工程的成功投运,标志着中国已经成为世界上唯一全面掌握特高压交直流输电技术,并成功建设和运营特高压的国家。而争论却仍没有停止。

道路。能源互联网实质是“智能电网+特高压电网+清洁能源”,是解决日趋严峻的能源资源、环境和气候变化问题的治本之策。

(下转第六版)

探索国企做强做优做大之道

《超越·卓越》首发仪式暨专家座谈会在京召开

本报记者 蔡钱英

9月26日,《超越·卓越》首发仪式暨专家座谈会在京举行。本书由全球能源互联网发展合作组织主席、中国电力企业联合会理事长、国家电网公司原董事长、党组书记刘振亚撰写,由中国电力出版社出版发行。

《超越·卓越》一书从国家电网公司成立初期的形势分析入手,描述了国家电网公司十多年来推进管理变革、持续转型升级、实现电网发展方式和公司发展方式“两个转变”,走出一条具有中国特色电网企业创新发展之路的不平凡历程。经过十多年的开拓奋进,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。今天的国家电网公司已发展成为富有创新活力和国际竞争力的现代企业。

《超越·卓越》一书的作者刘振亚,长期从事电力和能源工作,担任国家电网公司主要负责人十二年,是资深的能源企业领导者,也是全球知名的能源专家,不仅具有丰富的实践经验和出色的领导能力,而且具有扎实的专业知识和深厚的理论功底。《超越·卓越》全书共十二章、49万字,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;第十二章阐述国家电网公司站在新的起点,致力新的跨越,追求基业长青的战略思路,提出了对国企改革历程的思考。同时,书中还收录了作者2005—2016年公开发表的部分文章。

会上,国家新闻出版广电总局副局长阎晓宏指出,国家电网公司的发展历程,是“创新、协调、绿色、开放、共享”发展理念的生动体现,成就举世瞩目。《超越·卓越》既是对作为世界500强第二位的国有企业改革发展历程的总结,也是其他国有企业可借鉴的良好教材。

国家电网公司董事长、党组书记舒印彪认为,《超越·卓越》一书是国家电网公司奋斗历程的见证,是创新成果的结晶,体现战略远见,蕴含管理思想,凝练“两越”精神,具有很强的史实性、实践性、思想性和创新性。他要求,国家电网公司广大干部职工要认真学习,强化责任担当,传承和发扬“两越”精神,持续推动变革创新,把公司多年积累的管理成果运用到工作实践中,积极主动推进电力体制改革和国资国企改革,加快建设坚强智能电网,推动构建全球能源互联网,促进电网安全发展、清洁发展、协调发展、智能发展,加快建设“一强三优”现代公司,打造“百年老店”,为服务经济社会发展作出新的更大贡献。

原电力工业部部长史大桢,南方电网公司总经理曹志安,长江三峡集团公司总经理王琳,国务院国资委研究中心主任楚序平,中国企业联合会常务副理事长于吉,中国社科院工经所所长黄群慧,中国电力企业联合会常务副理事长杨昆,山东大学常务副校长王琪琬,中国政法大学资本金融研究院院长刘纪鹏,中国管理科学学会常务副秘书长张晓波等出席首发仪式暨专家座谈会,并作了精辟、精彩的点评,高度评价了这部著作。与会专家认为,《超越·卓越》内容丰富、案例翔实,观点鲜明、见解深刻,是一部系统总结国有电网公司管理创新与实践探索的高水平著作,体现出很高的学术价值、史料价值。书中提出的管理思想、管理理念和大量创新做法,体现了作者对国有企业改革发展的战略思考和认识,对国家能源电力事业的责任与担当,以及在企业治理和管理方面的卓越领导力。这部著作的出版,对于国家电网公司继往开来,建设世界一流电网、创建国际一流企业具有重要的指导意义,对于促进国有企业深化改革、强化管理、加快发展,向现代企业转型,具有重要的示范意义和借鉴价值。

国家电网公司副总经理、党组成员王敏主持首发仪式。公司总会计师、党组成员李汝革,公司副总经理韩君出席仪式。政府有关部门领导,电力企业、相关组织及高等院校代表,公司有关助理总师,公司各部门、各单位代表参加会议。

走向世界,形成全球能源观

打造国际化公司是国家电网创建“两个一流”的必由之路,国际化是建设国际一流企业的必然要求。也正是在国家电网的全球化道路上,形成了崭新的“全球能源观”——贯彻创新、协调、

绿色、开放、共享的发展理念,以全球视野、历史视角、前瞻思维、系统方法研究解决能源问题,坚持能源与政治、经济、社会、环境协调发展,坚持集中式与分布式能源统筹开发,以“两个替代”为方

向,以构建全球能源互联网为载体,统筹全球能源资源开发、配置和利用,保障能源安全、清洁、高效、可持续供应。

作者认为:要破解能源困局,根本出路是转变能源发展方式,走清洁发展