



国家电网  
STATE GRID

国网枣庄供电公司  
STATE GRID ZAOZHANG POWER SUPPLY COMPANY

# 全面社会责任管理简报

第 3 期

全面社会责任管理工作办公室

2018 年 3 月

## 目 录

公司发布负责任的决策管理流程和工具.....	2
公司向国网外联部汇报 2018 年社会责任工作计划 .....	8
公司在国家电网公司社会责任培训班上作交流发言.....	11

## 公司发布负责任的决策管理流程和工具

3月16日，公司召开负责任的决策管理流程和工具发布会。办公室作为社会责任牵头部门，协调各专业部门结合工作实际介绍决策管理经验，公司相关领导、各专业社会责任专责等参加发布会。公司共确定了负责任决策的5个阶段、15项工具，为公司开展透明和道德运营，提升决策管理水平提供了工具和方法支撑。



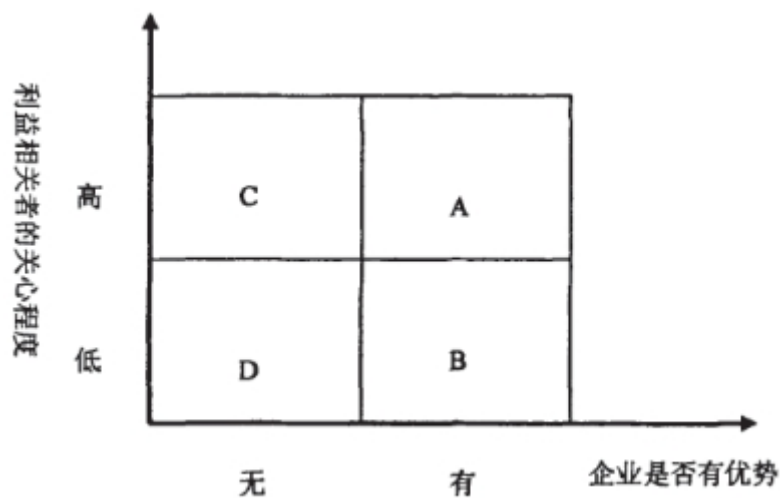
### 公司制定的负责任的决策管理流程和工具

2012年，公司被国家电网公司确立为市级供电企业全面社会责任管理试点单位，将负责任的决策管理作为公司全面社会责任管理推进的核心，以企业的高层决策机制——总经理办公会作为切入点，引入社会责任理念，从议题选取、方案编制、做出决策、执行监督、评估考核5个阶段流程进行优化。为了让负责任的决策管理更具操作性，从而更好地在公司各层级落地，2017年，汇总枣庄公司及国网系统其他单位的决策管理经验，研读国内外决策管理文献，系统梳理负责任决策管理的流程，开发提炼负责任决策管理工具。

通过与专业部门、外部专家等多次研讨，形成了公司负责决策管理的流程和工具，明确了负责任决策管理在原来议题选取、方案编制、决策实施、决策评估 4 个阶段流程基础上，优化升级为议题选取、方案制定、做出决策、执行督办、评估考核 5 个阶段，详细解读了各个流程阶段的方法步骤，以及各阶段议题排序工具、可行性评估表、综合价值分析表、项目实施评价表等 15 项管理工具的应用。

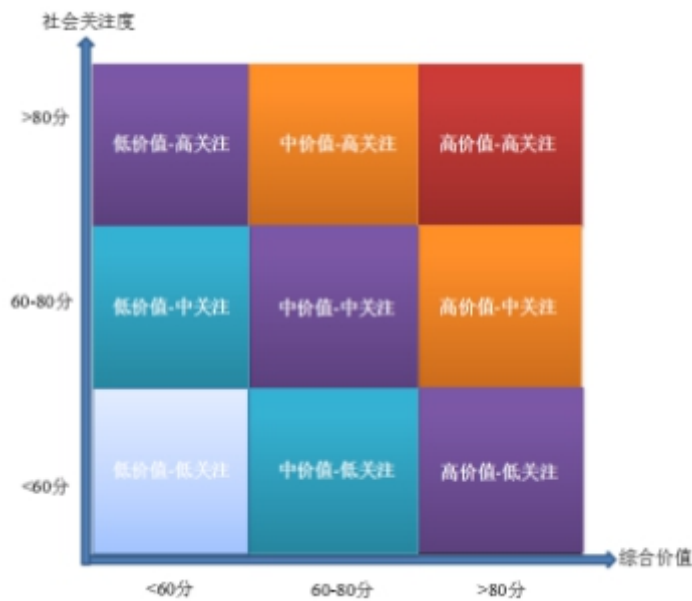
议题选取阶段有两个议题排序工具，在议题提交前，各专业部门或基层单位收集需要商议的议题，运用社会责任“企业优势-相关方”矩阵法或社会责任“综合价值-社会关注”矩阵法，形成基于社会责任的议题顺序。

社会责任“企业优势-相关方”矩阵法：以企业在某议题上是否具有优势为横轴，以利益相关方对企业社会责任议题的关注程度为纵轴建立矩阵，利益相关方的关心程度以高和低来划分，企业是否有优势以企业有优势和无优势来划分，矩阵中议题的排序为 A>B>C>D。



### 社会责任“企业优势-相关方”矩阵法

社会责任“综合价值-社会关注”矩阵法：横轴为对创造综合价值的影响度，越往右越高，纵轴为社会关注度，越往上越高，将待选择议题标示在相应位置。按照高价值-高关注>中价值-高关注/高价值-中关注>低价值-高关注/中价值-中关注/高价值-低关注>低价值-中关注/中价值-低关注的顺序对议题进行排序。



### 社会责任“综合价值-社会关注”矩阵法

发展部主任宋士瞻在会上就以上两个工具在“中心城区电网规划”项目议题的选取应用做了介绍。首先运用社会责任“企业优势-相关方”矩阵法，进行排序，“中心城区电网规划”在众多议题中排序为 A。运用社会责任“综合价值-社会关注”矩阵法，进行排序，“中心城区电网规划”议题排序为高价值-高关注。鉴于运用两个工具分析后该项议题可产生较高综合价值，不但受利益相关方的高度关注，而且

公司也有优势开展此项议题。综合以上因素分析，发展部提出了“中心城区电网规划”议题。

在方案编制阶段，重要的环节是对方案进行评估，这一阶段代表性工具为可行性评估表，此工具可对方案的制定从专业和社会责任等方面进行预评估，确保议题方案较好地平衡经济技术可行、社会环境影响及利益相关方需求等因素。

议题名称：		单位：		
分类		主要因素	利益相关方 <sup>1</sup>	备注
技术分析	有利因素	1、		
		2、		
		...		
	不利因素	1、		
		2、		
		...		
经济影响	有利因素	1、		
		...		
	不利因素	1、		
		...		
社会影响	有利因素	1、		
		...		
	不利因素	1、		
		...		
环境影响	有利因素	1、		
		...		
	不利因素	1、		
		...		
其他因素				
综合评估意见		年 月 日		
委员会签字栏				

填报人： 联系电话： 填报日期： 审批人<sup>2</sup>：

1. 议题涉及的利益相关方：指议题将影响或受其影响的关键利益相关方，主要包括上级单位、政府、监管机构、用户、员工、伙伴、环境、社区等。

2. 审批人：填报部门负责人

### 议题可行性评估表

营销部主任田晓磊以“供暖锅炉以电代煤”推广项目为例介绍了运用项目可行性评估表的经验，从技术、经济方面分析了“供暖锅炉以电代煤”推广工作的可行性，分析“供暖锅炉以电代煤”推广工作的技术可行性、对公司售电量增

长的潜在价值等因素，也兼顾到对枣庄经济转型发展、生态城市建设的促进作用。同时，议题方案也考虑到了居民对新型用能方式的不习惯、不适应，以及改造初期较高的运行使用成本影响客户积极性等不利因素。在提报“供暖锅炉以电代煤”项目的上会材料中，营销部列出了有利因素、不利因素等社会关注的内容，为决策实施提供了更为全面、系统的参考和借鉴。“煤改电”议题一次上会通过，提高了决策效率，得益于前期全面、综合的评估。

办公室社会责任专责倪西迎在发言中表示，通过参与负责任决策管理阶段和工具的梳理，第一，在执行公司决策时，能够更好地理解该项决策为枣庄市经济社会发展带来的价值。第二，作为社会责任推进部门，在分析专业部门提报的重大决策议题方案时，能够综合从涉及的利益相关方或经济社会环境影响的重要性、关联性、可行性等方面，对方案提出建议。第三，能够将外部视角、合作共赢、透明沟通等社会责任理念融入日常工作，辨识、分析岗位工作可能引发的消极影响，制定防范措施，从而更加负责任地开展工作。

公司党委书记于安迎肯定了办公室牵头梳理负责任决策阶段和工具的工作成效，强调各部门、班组以及员工个人都要积极学习掌握这些工具，发挥社会责任管理工具在实际工作中的作用，提升决策管理效率，他要求，要固化现有负责任的决策管理工具应用经验，促进形成相关制度规范，在公司范围内全面推广。

## 公司向国网外联部汇报 2018 年社会责任工作计划

3 月，公司组织有关专业部门、社会责任联络人，通过召开专题会议、座谈研讨等方式，研究制定《公司 2018 年社会责任工作计划》，立足于全员参与、全过程覆盖、全方位融合，从固化管理经验、实施根植项目、完善课题研究、优化社会责任沟通传播、做精公益管理等方面，制定 2018 年社会责任重点工作计划，并明确了责任部门、配合部门和时间节点。

3 月 20 日，公司向国网外联部汇报了 2018 年社会责任工作计划：一是固化社会责任融入运营管理经验。梳理公司“五大体系”、人财物、风险管理等现有的制度、规范、标准等，推动客户诉求导向的服务管理、透明抢修管理、废旧物资再利用管理等社会责任管理实践积累的经验固化，形成社会责任融入业务运营、职能管理的新的管理制度、标准。二是实施根植项目研究。推动“绿色岸电联盟”、“三供一业”、“多表合一”、“阳光 N 次方”、“物资管理共赢圈”等国网社会责任根植示范项目在枣庄落地生效。发动各部门、各专业排查工作中能够用根植项目方式来解决的问题，建立项目储备库，将优化供电营商环境透明度管理、需求导向型客户服务管理、e 来电抢修监督管理等作为今年重点项目，分层级组织实施。三是完善负责任的决策管理课题。梳理、征集国

网系统更多的负责任决策管理实践案例，编制完善《供电企业负责任的决策管理工具手册》，借助行业企业社会责任论坛、专题会议等进行发布，增强影响力。四是优化社会责任沟通与传播。持续编制年度履责报告，发布公司履责绩效和承诺。召开新闻发布会、客户关系委员会，听取重点客户对供电服务的意见建议，收集客户关注的电能替代、再电气化、电动汽车充换电网络建设、新型交费方式等实际性议题，推动解决客户关心的用电服务问题。五是做精“红石榴计划”公益管理。加强与枣庄市教育系统的交流合作，2018年新建1个关爱留守儿童活动站，邀请市妇联、其他企业事业单位、儿童教育专家等共同策划开展专项活动。持续提炼总结“红石榴计划”公益管理的社会责任工具、方法，为打造“国网光明工程”贡献生动管理实践案例。

国网外联部社会责任处处长刘心放听取了汇报，肯定公司全面社会责任管理工作成效，并对下一阶段工作计划提出了要求。刘处长指出，枣庄公司社会责任管理工作起步较早，是2012年国家电网公司确立的市级供电企业全面社会责任管理试点单位，经过近几年的不断探索实践，已构建起全面社会责任管理推进模式，形成较好的社会责任管理实践成果。枣庄公司创新提出“项目化运作、模块化管控、指标化评价、制度化保障”（“四化”）社会责任管理机制，为推进枣庄公司全面社会责任管理有效落地、闭环管理，提供了有效的制度安排，今后要将此项机制应用到社会责任管理实践工作中。



枣庄公司编制的《部门和岗位责任说明书》，是推进全面社会责任管理落实到全员、各岗位的有效载体，编制岗位责任说明书有助于让员工明晰自身岗位涉及到的履责对象、责任事项、责任目标和履责要求。下一步，要学习借鉴先进单位社会责任管理经验，根据公司人力资源部门岗位手册明确的岗位职责，梳理出与利益相关方密切的内容，对现有版本进行细化完善提升，构建起从公司总经理到基层班组员工的“社会责任+岗位责任体系”，实现社会责任在各专业的横向覆盖、各层级的纵向贯通。

刘心放处长对公司下一步社会责任工作提出要求，枣庄公司要按照国家电网公司全面社会责任管理“鼎·心”模型，根据国家电网公司社会责任示范基地建设标准，继承传统，持续深化，总结梳理枣庄公司开展全面社会责任管理“15333”工程，步步为营，将管理实践经验固化为管理机制，形成系统化的工作成果。要持续推进社会责任管理融入业务运营，做好供电企业负责任的决策管理课题研究，编制形成管理工具手册。要用社会责任管理的方法、工具，编制每月的工作简报，每一项工作都要体现出社会责任管理的思想方法、制度安排，体现管理痕迹。要做精做实社会责任管理实践，做一项成一项，形成体系，展现社会责任管理成效。

## 公司在国家电网公司社会责任培训班上作交流发言

3月21日至23日，国家电网公司举办2018年新时期社会责任管理实践培训班，公司在培训班上作了《坚持决策引领 彰显责任价值》的交流发言，与国网系统其他单位共同探讨社会责任管理工作经验做法，学习借鉴社会责任管理新思路、新方法。

发言中，公司从社会责任理念和战略、实践历程、推进措施、工作计划等四个方面，介绍了公司构建社会责任管理推进机制、开发决策管理工具、实现公益项目品牌化运营的相关做法，以及发挥社会责任示范引领作用的工作计划。



枣庄公司在国网社会责任培训班上作交流发言

公司自2012年被国家电网公司确立为市级供电企业全面社会责任管理试点单位以来，认真贯彻国家电网公司社会

责任工作部署，结合自身管理工作特点，探索构建以“全员参与、人人能动；全过程覆盖、事事践行；全方位融合、处处管控”（“三全”）为目标，以“项目化运作、模式化管控、指标化评价、制度化保障”（“四化”）为管理机制的特色推进模式，完善社会责任管理考评制度，设立改进性和管控性评价指标，全面评价社会责任管理的实施效果和落实情况，实现全面社会责任管理工作有效落地。公司将负责任的决策管理作为公司全面社会责任管理推进的核心，主动将利益相关方诉求和地方发展规划纳入企业决策的考虑范畴，综合国网系统其他单位的决策管理经验，从议题选取、方案制定、做出决策、执行督办、评估考核 5 个阶段，开发提炼负责任决策管理工具，推动负责任的决策管理理念更好地在公司落地。综合枣庄公司及国网系统其他单位的决策管理经验，梳理开发 15 个决策管理工具，从源头上保证企业运营的透明和道德，促进了决策管理水平的提升。同时，公司通过推进履责品牌传播、增强社会责任管理经验输出、深化“红石榴”计划品牌化运营，传播公司创造的经济、社会和环境综合价值。

交流发言后，公司回答了国网系统其他单位的提问，重点就总经理办公会流程以及运作方式、编制《岗位责任说明书》等创新做法作了介绍。

**问题 1：** 枣庄公司决策管理做的好，在具体的实施过程

中，是如何将利益相关方的需求作为统领来进行决策的？

**回答：**在业扩工程、配电网工程、电能替代等重点项目的方案制定阶段，公司运用问卷调查表、访谈表等工具方法，全面分析利益相关方需求；运用可行性评估表，从专业和社会责任角度等方面对方案进行预评估，确保较好地平衡各方需求；必要的情况下，公司会邀请利益相关方参加座谈会，征集各方诉求，最大限度地给予回应。

**问题 2：**在没有具体的项目之前，枣庄公司是如何提前建立规范的制度？比如作为客户代表，需要考虑什么？

**回答：**枣庄公司社会责任管理以负责任的决策管理为核心，日常业务的业扩工程、电网建设，在上总经理办公会之前，相关的专业部门会提一个方案，这个方案提前征集利益相关方的建议和意见，比如有访谈、问卷调查。有必要的情况下，我们会邀请利益相关方召开座谈会，听取利益相关方的意见建议，汇总到议题方案里，再上会。公司成立了社会责任委员会，委员会由专业部门和办公室共同组成，专业部门从技术可行性方面阐述，办公室从社会责任角度阐述，共同讨论优化方案。

**点评：**现在大家把社会责任管理融入作为一个重要事项来对待，但是现在的融入有一个误区，觉得就是社会责任牵头部门来做这个事才是融入，但融入比较高的境界是忘记社会责任这个词，而把利益相关方沟通、照顾利益相关各方权

益的原则告诉专业部门，专业部门在做决策方案的时候，首先就要考虑利益相关方的需求和沟通，而不是牵头部门来考虑，这样才是有生命力的。

**回答：**专业部门是有考虑的，但专业部门在考虑应用社会责任管理工具时不一定全，需要牵头部门来综合统筹协调。

**问题 3：**总经理办公会做了《综合评估可行性评价表》，每个议题都会做这个表吗？如果不是的话，议题选择的标准是什么？牵头部门参与度有多少？会全程跟进这个表吗？

**回答：**公司优先选择事关利益相关方切身利益以及对经济社会环境有重大影响的议题，当然这个选择不是随意的，公司会运用“综合价值-社会关注”矩阵法等工具，对议题进行综合排序。而像“公司内部财务预算管理”这种和外部利益相关方没有直接联系的议题，就不用此方法。办公室在决策过程中的职责是监督、考评，负责归口管理总经理办公会组织服务工作。先是征集议题，汇总公司领导班子成员和各部门提报的汇报材料以及相关建议，提出初步审核意见，报总经理审定，组织公司社会责任委员会进行综合评估，督查督办总经理办公会决定事项，同时做好总结考评。

**点评：**福建龙岩公司一直在努力寻找员工岗位责任和社会责任的最佳融合点，枣庄公司编制的岗位责任说明书立足岗位和专业，实现责任理念有机融入每个岗位和每位员工，创新意识强，可复制可借鉴，为我们下一步开展全面社会责任管理工作提供了很好的思路。

公司将以本次培训为契机，认真学习社会责任管理新方法、新思路，借鉴国网系统各单位社会责任管理的成熟经验和方法，抓实负责的决策管理在公司层面、部门（车间）层面、班组员工层面的推广应用，实现社会责任理念和工具方法在员工岗位和业务运营的全面融入，不断推动公司社会责任管理实践创新发展。

---

报：国家电网公司对外联络部、省公司对外联络部，公司全面社会责任管理领导小组组长、副组长、成员

发：公司本部各部门、所属各单位

---