

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 2 页 共 15 页

云南大朝山水电 XX
企业文化纲领
《大朝山之道》
(讨论稿)

目 录

行动宣言: 未来始于今天

第一章: 基本理念

第二章: 基本经营政策与规划

第三章: 安全生产政策

第四章: 基本组织政策

第五章: 人力资源政策

第六章: 物质文化

第七章: 附则

行动宣言：未来始于今天

成功自有道，成功之道各不同。

伟大的先哲老子云：道，可道，非常道；名，可名，非常名。进而在管理管控上强调通过以文化手段为控制的极端而达到“无为而治”的崇高境界，使得管理管控变得丰富而简单，科学而艺术，最终走向没有管理管控的管理管控。

惠普创始人之一比尔·休利特这样认为：惠普之道“这是由一种信念衍生出来的政策和行动，这种信念是：相信任何人都愿努力地工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。”进而认为只要为员工创造良好的氛围，这种“道”或文化就会成为明天的经济。

可见，中西方对企业管理管控之道的理解是相去甚远，原因在于文化背景不同，历史渊源不一。思考大朝山之道，必须深刻理解这种差异，既要借鉴西方现代的管理管控之道，又要深入思考中华民族文化、相关计划经济文化的影响，更要关注大朝山的发展历史。

大朝山近十年的风雨征程，是中国改革开放与国企改革进程的缩影，是几代创业者艰辛奋斗、开拓进取的见证。大朝山人强烈的使命感和责任感在中国、在西部水电开发历史上做出了不可磨灭的贡献，成就了光荣与辉煌的西部之光，大朝山人用智慧、青春、汗水换取了今天的事业，在今天这种使命感、责任感依然如故。

青山作证，澜沧江作证，巍巍大坝镌刻着成千上万名建设者的丰功伟绩。大朝山建设光荣榜后面演绎着多少个团队和个人的感人故事，在大朝山这片美丽的热土上浸透了多少心血和汗水。

穿越历史，我们感到幸运和欣慰，创造未来，我们需要激励和超越。

文化与历史联系密切，大朝山的文化浸透着深刻的相关计划经济文化烙印，折射出中国社会文化优秀与庸俗的两面性。历史—现在—未来，现在是历史与未来的时间结点，面对历史，我们理智分析，现在思考大朝山企业文化，是为了更好地把握未来。

今天的管理管控决策就是未来文化的载体。今天许多国企的尴尬、弱势的文化特征，就是历史的决策缺乏洞察力、创新精神、奉献精神而导致的结果。为了下一个未来，国企不再面临这样的困境，今天的决策者必须具有这种深邃的洞察力、敢于探索的创新精神、勇于牺牲的奉献精神，探索出基于未来的、全面的、系统的管理管控解决合适的方案

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第5页 共15页
---------------------	------------------------	-------------

，使未来的企业文化打下良好好的历史根基。“风物长宜放眼量”，今天必须思考长远的未来，因为未来形成于今天。

历史与文化之外，环境与战略也是系统思考未来的关键因素。

知识经济、经济全球化、中国电力体制改革不断深化、西部大开发等宏观环境以及公司的发展战略也对大朝山的未来的企业文化提出了稳定性和适应性的挑战。

大朝山面对环境变化、战略调整做出了主动的、系统的、并具有未来价值的积极回应，对许多重大的问题进行了更深层次的再思考，提炼经验，整合理念，明晰目标，统一意志，优化行动，特制定自己的文化发展纲领《大朝山之道》，从而确定了公司使命、运行机制、管理管控体制的基本政策，阐明了公司的价值主张和文化导向。

《大朝山之道》是对大朝山创建以来逐步形成的基本理念、经营政策和方针的整合，特别是公司优良传统作风的提炼，是全体员工的意志共同浇注的产物。在这意义上，它是完整的，集中反应了决策者和全体员工的共同理想和意志；它又是科学的，植根于电力企业的固有特征，创造性地和大朝山长期的经营实践相结合，并着力勾勒出未来美好的蓝图。它绝不仅仅是一个口号，它注入的是大朝山内在气质和精神气魄，因此是企业整个架构得以依存的灵魂。

岁月长河历经沧桑，惟有精神的力量生生不息。人类需要永不磨灭的精神，企业同样需要。诞生在新世纪之初的《大朝山之道》，充分汲取了中外各种企业文化建设和管理管控创新的最新成果，蓬勃着无限的朝气和生机，孕育着巨大的生命力和创造力，是激励我们阔步前进的动力和源泉，是实现我们不断超越的梦想和追求，是驾御我们飞越巅峰的彩虹和云霓。

《大朝山之道》是每个大朝山人的基本知识读本，是决策者、管理管控者和运作执行者必须熟悉并从思想上接受的纲领性文件，是其它所有规章制度、政策文件、战略决策的母体，任何人和任何事都不得与其相悖，任何相悖的人和事都将对我们的事业造成负面影响。

《大朝山之道》是各级管理管控人员的行为导向；是各项经营管理管控工作的基本准则；是统领其它管理管控制度、政策、规范、对策等的基础法则。

《大朝山之道》是来源于实践智慧的常青之树，是创业者勤奋和智慧的结晶，她将牵引并指导大朝山人迈向新世纪的成功之道。

“管理管控就是实践”，著名管理管控大师彼得·德鲁克对管理管控做了这样的解释，对于

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 6 页 共 15 页

被称为“空气指数”的企业文化, 它的建设管理管控

更加有必要在实践中落实执行并接受实践的检验。由于人是企业文化最关键、最重要的载体, 故文化的管理管控实践之要在于“人做好人的工作”。

当然, 《大朝山之道》必须在实践的检验中不断获得动态发展, 应当吐故纳新, 我们必须对企业文化进行滋养、丰润和淘洗, 使之永葆青春活力和对环境的高度适应性。

我们深知“合抱之木, 始于毫末”的道理, 在通向成功之道上, 我们须从每个细微之处着手, 为大朝山早日迈向辉煌之颠, 实现大朝山人美好的家园之梦而汲汲不断地努力前进。

闻道、悟道、行道、布道!

大朝山人, 行动起来吧!

第一章 基本理念

一、公司愿景

第一条 大朝山努力追求成为电力行业的领先者和大朝山人的美好家园。

- 我们希望通过不懈的追求, 不断完善企业的核心能力, 不断深化在产业价值链上的竞争优势, 创造领先地位, 让我们的产品为客户创造更大的价值, 在通往大朝山成功之道的无限追求过程中, 依靠美好的事业前景引领每个大朝山人奋进, 同时实现大朝山人的美好家园之梦。

二、公司使命

第二条 大朝山致力于为产业和居民用户提供高效能、高质量、低成本、低污染的电力能源产品, 极大限度地实现用户的便利性。

三、企业精神

第三条 企业精神: 安全、严谨、协作、沟通

- **安全:** 贯彻“安全第一, 预防为主”的方针, 不断增强安全意识, 确保大朝山一切工作的安全运行, 包括生产安全、经营安全、职业与人身安全、财物安全等。
- **严谨:** 继续发扬大朝山人历史上在工程建设管理管控方面严谨求实的优良传统、精益求精的工作态度, 实行科学管理管控, 严格遵守行业操作规程。
- **协作:** 大朝山员工必须努力增强企业凝聚力, 大力倡导互助互励的团队合作、大力协同精神, 在整体发展基础上谋求局部发展。
- **沟通:** 我们坚信沟通创造满意, 带来融洽的组织气氛、简单的人际关系以及高效率的组织运作。如果每个人都拥有信任和诚实的态度, 那么无障碍、无等级的开放式沟通就会变得轻松和谐。

四、核心价值体系

第四条 如何看待利益相关者

- 总论：企业是所有利益相关者（包括员工、客户、股东、合作者、政府与社会）之间的一种“法律契约”，更是一种“心理契约”，企业长久的成功基础来源于我们给相关各方带来源源不断的价值回报，持续创造更好的价值回报是我们实现企业使命的基本出发点。大朝山认为在处理利益的冲突时，能够系统思考、基于长远、用动态开放的思维综合对待各方，追求实现可持续的共同发展。
- 员工：员工是大朝山之本。认同企业文化、富有责任感、具有合作精神、善于学习的员工是我们的最大财富，大朝山努力实现员工的安全、富裕、尊重和自我价值实现，不断提高员工满意度，营造良好的组织气氛，使员工与企业同呼吸、共命运，共同成长。
- 客户：客户是大朝山的衣食父母。创造一流的、高品质的客户满意是大朝山人永恒的追求，大朝山以高品质电力产品和优质服务赢得客户信赖与忠诚。我们必须能够比竞争者更迅速、更准确地满足其现实和潜在的需求。
- 股东：股东是大朝山事业的动力源泉。大朝山努力降低生产经营成本，控制投资风险，不断拓展增值空间，实现合理收益，要保持国有资产的不断保值、增值，以达到确保股东利益的长期化和最大化。
- 合作者：合作者是大朝山的事业伙伴，大朝山提倡在平等互利的基础上开展竞争与合作，在条件适当时结成策略联盟，实现多赢与价值共享。
- 政府与社会：大朝山必须本作对政府与社会高度负责的态度寻求发展。积极处理好可持续发展与环保的关系，尤其要保护以澜沧江水资源为核心的生态环境，努力实现人与自然和谐共生。

第五条 价值观：改进改善、精益求精

- **改进改善**：改进改善的目的是使大朝山在电力行业成熟的运行管理管控体制下保持动态性，改进改善没有风险，不改进改善才是最大的风险。改进改善的合适的内容包括：观念、服务、制度、流程、管理管控和企业文化。我们认为改进改善应该优先于全面创新。改进改善必须通过考核指标体系起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第9页 共15页
---------------------	------------------------	-------------

- 精益求精**：大朝山追求一流的业绩、一流的管理管控、一流的员工。通过学习借鉴，努力提高工作效率，争取在安全生产、人力资源管理管控、电力营销、成本控制、环境保护等各方面都做到精益求精，实现工作一次性达标、一次性合格，实现管理管控的螺旋式上升，通过量的积累达到质的飞跃，追求达到无缺陷管理管控。

第六条 学习历史优良传统

我们要坚定不移地向大朝山的第一、二代建设者、管理管控者学习。学习他们在工作上严谨求实、思想上的艰苦奋斗的创业精神和事业第一的奉献精神，学习他们大力协同的互助精神，学习他们实事求是的优良传统和一丝不苟的工作态度，以高标准要求和鞭策自己，这是大朝山公司当代人矢志不渝的任务。

五、员工意识

第七条 竞争意识：以市场竞争为导向，树立强烈的、现代化的市场营销观念。透彻理解市场竞争规律，主动适应市场环境、竞争格局的变化。以客户为中心，比竞争者更快、更好地满足客户期望，以创造竞争优势。

第八条 成本意识：在生产经营过程中，严格按照低成本、高效益的财务控制体系运作，并不断增强成本意识，持续改进电力成本结构，提高成本核算的效率，努力实现对成本的高标准、精细化的全程监控，以最终获得低成本的竞争优势。

第九条 学习意识 知识就是优势，学习是推动个人进步和企业发展的必要条件。时代的飞速发展要求比竞争对手学得更快、更好，知识管理管控能力更强。要培养终身学习能力，提高终身就业能力。每个员工都要结合本职工作，有选择地学习最新的、先进的管理管控理念和专业技术知识，通过学习逐步培养开放式的思维意识和不断挑战自我的观念。只有见贤思齐，勤勉不懈的员工才能在激烈的人才竞争中不断拥有自己更新的发展台阶，永续前进。

第十条 危机意识：大朝山由于过去工程建设成功，但是组织内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻，特别是当外部环境越来越复杂，市场压力越来越大时，更是显得处处危机重重。我们的危机不仅来自于外部，也来自于内部；不仅来自于竞争，也来自于保守、长期不良积习的沉淀和积极的惯性。对此，每一个员工都应有足够的清醒认识，

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第10页 共15页
---------------------	------------------------	--------------

理性地面对现实，必须培养危机意识。

第十一条 服务意识：坚决反对官僚作风，杜绝业主意识，积极倡导外部服务顾客、内部服务员工的全面服务精神，树立优良的服务意识。

六、人才观

第十二条 人才理念：企业靠员工发展，员工靠企业立业；先有满意的员工，才有满意的客户。人才是企业最宝贵的资源。

第十三条 选才观：以员工实际工作业绩和发展潜力并重，建立公开选才的标准。比别人学得更快、持续改进、团结协作、善于沟通、顾全大局的员工是大朝山优秀人才的典范。

实际上，有的人力更多表现为成本，应该通过科学的机制淘汰，骄傲自满、不思进取、碌碌无为的员工应被劝退，违法乱纪的员工应被开除；有的人力更多表现为资本，应该充分使其创造价值，并使其得到合理评价、获得科学回报。要将这两类人力资源区分开来，并实现价值分配的差异化。

第十四条 育才观：结合发展战略，对员工进行有相关计划的培训、培育、锻炼，提高员工的基本素质、业务技能和管理管控水平，开设多条晋升通道，创造均等发展机会，鼓励员工通过自身努力获得发展。

第十五条 用才观：人尽其才，合理授权，鼓励多出成绩，不求全责备，允许犯错误，但不允许重复犯类似的错误。尊重人才，但不迁就人才，任何人才都必须接受组织管理管控和制度约束。遵循贤者居上，智者居侧，能者居中，平者居下的用人原则。

第十六条 留才观：积极拓展员工的事业发展空间，保障并提高员工的经济利益。不仅要待遇留人，还要依靠美好的公司前景、事业追求和融洽良好的感情留人。

七、价值分配

第十七条 价值创造：员工、劳动、知识、经验、企业家和资本共同创造了大朝山的全部价值。

第十八条 价值评估：建立健全科学、公正、客观的岗位分析、绩效考评体系、价值评价综合体系，科学合理地评估员工创造的价值，并不断改进，以使价值分配制度基本合理。

第十九条 价值分配原则：

- **缩短直至消除时间差：**对于员工的价值创造和奉献尽量在当期给予回报，不断缩短直至消除价值创造与价值分配时间差，杜绝严重滞后性。
- **业绩与效率优先：**价值分配以工作业绩优异和工作效率高为导向，业绩优良者和工作高效者定当优先获得更高的价值分配。
- **局部倾斜、拉开差距：**利用薪酬体系的改革，消灭平均主义剥削，分配要向核心层和中坚层局部倾斜，并且充分拉开差距，逐步使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层，形成公司的核心层和中坚力量，保持公司可持续成长。
- **兼顾公平、普惠全员：**分配不能完全脱离行业、地区、历史的实际情况，在一定程度上要兼顾公平，公司的成长和收益应当惠及所有人，从而将普遍认同大朝山文化的模范员工，使公司与员工结成利益共同体乃至命运共同体。

第二十条 价值分配形式：分配形式包括：荣誉、学习培训、晋升、晋级、机会、职权、工资、奖金、保险、住房、医疗保障以及其他福利待遇等等。主张经济收益尽量货币化，减少实物化。

第二章 基本经营政策与规划

一、 战略定位

第二十一条 战略定位：

- 近期战略定位是：致力于成为国内一流的独立发电公司，主业是电力生产经营。密切关注但暂时不考虑全面参与澜沧江流域梯级电站的滚动开发。对外投资不进入无关多元化领域。
- 中长期战略定位是：在时机成熟的条件下采用资本经营带动产业经营，参与澜沧江流域梯级电站的滚动开发，或者扩张发展火电，实现水电、火电联合发展战略。
- 影响大朝山未来战略的关键因素是外部环境的不确定性、复杂性，包括国家电力体制改革、西部大开发、西电东送等。

第二十二条 资源配置：

- 坚持统一有效的原则，在关键成功因素和选定的战略关键点上，集中人力、物力和财力，实现重点突破。
- 在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物、以及知识积累这四种关键资源的分配，首先是对优秀人才及优质物资的分配。
- 我们的方针是集中最优秀的人才和最优质的物资资源完成价值链上增值最关键的电力生产和电力营销两个环节，其它一切职能活动都必须以为其提供优质服务、支持、保障为最高目标。

第二十三条 战略联盟：大朝山重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式，选择理想的设备和服务供应伙伴、行业伙伴、技术支持伙伴，联结并完善为外部合作性的网络，最终结成战略联盟，以保证大朝山和合作伙伴在优势互补、资源共享的带动下持续发展。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 13 页 共 15 页
---------------------	------------------------	------------------

二、电力生产

第二十四条 近十年来，大朝山的全体电站建设者积累了大量的宝贵的相关项目管理管控经验，电力生产人员要虚心学习，结合电站运营管理管控创造性运用这些珍贵的知识财富。

第二十五条 这些成果主要包括但不限于：相关项目法人责任制、招标承包制、工程监理制和相关项目管理管控制度。

第二十六条 我们的生产战略是在确保安全性、可靠性、稳定性的基础上，努力实现低成本、高质量生产，尽可能增加发电负荷，提高电力产能，最终要实现“无人值班，少人值守”。

第二十七条 生产的指导思想：

- **操作规程：**严格按照国家电力行业有关的法律法规的规定，建立规范化、标准化、程序化的业务流程和操作规范，扩大例行管理管控，减少例外管理管控，提高效率。
- **安全：**奉行系统性安全无事故的生产方针，高度重视安全隐患的管理管控、防范和控制。
- **成本与产能：**遵守效率最大化和成本最优化的生产管理管控体系，注重生产的规模经济性，综合考虑电能产量与生产的固定成本、可变成本的关系，利用全面成本核算控制生产成本和产量，提高投入产出比。
- **质量管理管控：**利用质量保证体系控制保障电能高质量，目的是更可靠地响应市场需求，将结合管理管控信息系统建设适时推行 ISO-9000 标准，为所有关键业务确立有效且简捷的程序和作业标准，以标准保质量。

第二十八条 生产制度管理管控：必须不断加强制度建设管理管控，建立健全“两票三制”管理管控制度，制定“两措”相关计划管理管控办法、值班待命制度（ON-CALL 制）、运行检修管理管控制度和设备物资管理管控制度等。

第二十九条 生产技术管理管控：条件许可时成立技术委员会，建立技术知识和档案的积累网络，加强推进员工的生产技能经验交流、培训、评估、知识积累、成果共享工作。

第三十条 分工与横向协作：

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 14 页 共 15 页

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/047045044050006056>

第三十一条