



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 4 期

全面社会责任管理工作办公室

2018 年 4 月

## 目 录

### CSR 优化管理目标

公司制定 2018 年社会责任管理提升计划.....2

### CSR 优化管理机制

公司修改完善《供电企业负责任的决策管理手册》.....5

### CSR 优化业务运营

公司研讨制定“负责任的规划”成果电子化展示方案.....7

公司确立需求导向型客户服务管理根植项目立项.....8

### CSR 示范带动

公司编制完成社会责任示范基地综述文稿 .....10

国网福建电力调研公司全面社会责任管理工作.....12

五月份工作计划 .....16

## CSR 优化管理目标

### 公司制定 2018 年社会责任管理提升计划

4月9日，公司组织召开2018年社会责任管理提升专项研讨会，各部门、市中营业厅、基层供电所相关负责人参加会议，分析查找公司在社会责任管理推进工作存在的问题：公司各层级对社会责任的认知不平衡、不全面，社会责任管理融入专业工作的深度不够，社会责任根植专业工作管理创新的覆盖面有待拓宽，社会责任激励约束管理尚未形成闭环，“红石榴计划”公益项目品牌影响力还需进一步提升，研究提出了十项行动举措：促进管理层学习宣贯社会责任理念，促进基层员工责任意识 and 能力提升，形成体系化的社会责任管理机制，建立健全政府、媒体、公众诉求的常态对接机制，深入开展履责实践，实施社会责任根植项目，创新开展责任传播，建立健全社会责任激励约束体系，开展留守儿童安全教育项目，开展“SDGs示范项目”试点等。结合各部门、各单位的工作实际，明确了公司2018年社会责任管理提升计划事项的责任部门、时间进度、预期成果等内容，并要求有关专业部门、单位积极配合共同推进计划实施。

会上，办公室副主任胡凡介绍了国家电网公司2018年新时期社会责任培训会上发放的江苏泰兴公司《社会责任示范基地总册》、《实用化工具手册》等，分享了参加国家电网公司培训心得，点出了国家电网公司对枣庄公司提出的社会责任管理的主要问题，即在对社会责任理念认知和执行上存在“枣核型”现象，公司中间层对社会责任理解执行的较好，

管理层、基层员工对社会责任认知较少。结合对示范基地建设标准的对标以及对泰兴公司手册的学习，办公室提出了目前公司社会责任管理融入专业工作的深度不够，缺乏固化管理经验的问题。就“枣核型”现象，办公室提出要分别提升管理层和基层员工责任意识 and 能力。针对如何促进管理层学习宣贯社会责任理念的问题，党建部建议在党委理论中心组学习计划中融入社会责任学习内容，利用党委理论中心组、党委扩大会等载体进行学习。针对如何提升基层员工责任意识 and 能力的问题，办公室建议每季度结合班组“大讲堂”模式，开展社会责任大讲堂，随机抽签，倒逼推动员工自觉学习社会责任知识。

结合公益项目开展实际情况，胡主任提出近年来公司在国网系统有较大影响力的根植项目仅有《红石榴计划 让爱心一直传下去》，社会责任根植较多集中在公益管理、营销服务等专业，根植项目的广度和深度有待拓宽。办公室建议，一是以齐村客服分中心为主体，结合近年来开展的客户需求诉求分析，开展需求导向型客户服务根植项目；二是以发展部为主体，实施退役锂电池社会化管理的根植项目；三是以配电运检室为主体，开展 e 来电根植项目。

组织部（人力资源部）提出，公司虽然已经编制了《岗位责任说明书》，明确了员工岗位工作的履责要求，但在岗位履责考核管理方面，尚未建立起完善的社会责任指标体系，以定量衡量员工岗位履责情况，统一岗位履责考核标准。目前，公司员工的绩效合约内容偏重于专业工作，尚未将岗位履责要求融入到月度绩效考核和年度绩效评价中，未对员工履责起到激励约束作用。办公室建议从经济绩效、社会绩效、

环境绩效三个维度，系统梳理公司关键社会责任指标，以2018年指标数据为基准，开展指标对比分析，并对2018年的短板指标进行责任分解，落实到相应专业部门和员工绩效考核中，据此制定和优化2019年度员工绩效合约内容。

党建部建议，系统总结“红石榴计划”实践经验，建立健全与政府部门、社会公益团体等机构的合作机制，加强项目的社会化传播，进一步提升“红石榴计划”的品牌影响力。加强与枣庄市教育系统、儿童安全教育机构的交流合作，共同策划开展留守儿童安全教育示范项目。选择经济落后、留守儿童较多的山亭区，开展“SDGs示范项目”试点，助力联合国可持续发展——“优质教育”目标的实现。

社会责任管理提升工作组结合与会人员讨论意见建议，制定了国网枣庄供电公司2018年社会责任管理提升工作计划、任务清单，从问题、行动举措、工作内容、工作要求、责任部门、负责人、计划进度、预期成果等8个细项进行说明，直指问题的同时，明确了下一步行动方案。

国网枣庄供电公司2018年社会责任管理提升工作任务清单								
序号	问题	行动举措	工作内容	工作要求	责任部门	责任人	计划进度	预期成果
1	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
2	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
3	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
4	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
5	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
6	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
7	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
8	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
9	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
10	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
11	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
12	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
13	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
14	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
15	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
16	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	
17	社会责任管理提升工作推进缓慢	制定社会责任管理提升工作方案	制定社会责任管理提升工作方案	明确工作目标、任务、措施、责任	党建部、办公室	郭洪波、王超	2018-03	

图注：国网枣庄供电公司2018年社会责任管理提升工作任务清单

## CSR 优化管理机制

### 公司修改完善《供电企业负责的决策管理手册》

4月，省公司外联部组织公司有关部门、社会责任专家对《供电企业负责的决策管理手册》文字稿进行讨论修改，参考党的十九大报告、《国家电网公司重大决策合法性审核实施办法》等，融入科学决策、依法决策相关内容，并启动设计排版工作。针对《手册》初稿中负责任决策管理案例代表性不强的问题，公司认真学习国家电网公司《社会责任边界管理手册》、《利益相关方沟通手册》中案例的表达方式，进一步从决策管理的角度进行案例剖析，将案例从决策管理工具的应用经验层面进行分析。参会人员、社会责任专家深入分析国家电网公司系统兄弟单位的决策管理经验，优化完善案例内容表达，进一步增强案例的参考借鉴性。

省公司外联部向国网系统有关单位征集6项决策案例，公司和社会责任专家学习参考《国家电网公司重大决策合法性审核实施办法》，在利益相关方参与原则、综合价值最大化原则、经济社会环境影响原则、信息公开透明原则、闭环管理原则基础上增加了依法合规的原则，明确将合法性审核内嵌入到重大决策，让重大决策合法性审核作为决策的前置环节，严格按照法律规定和国家电网公司规章制度，就重大决策权限、程序、主体等内容进行审核，保障其合法性，最大限度地降低决策风险。

《手册》吸收公司总经理办公会负责任的决策管理实践经验，从优化决策流程、组织保障、加强过程管控、强化绩效考核等方面介绍了负责任的决策管理在公司层面落地的经验。下一步，公司将与省公司外联部、社会责任专家一起，深入修改完善《手册》文字稿，同步开展排版设计，力争5月底完成设计排版工作。

## CSR 优化业务运营

### 公司研讨制定“负责任的规划”成果电子化展示方案

4月13日，公司办公室、发展部、经研所研讨制定工作成果展示升级换代方案，把公司开展负责任的规划实践成果通过电子化形式进行展示。

经研所主任于涌介绍了赴江苏南京、徐州供电公司学习调研利用电子方式展示工作成果的做法和体会，办公室介绍了社会责任示范窗口成果展示打算，通过开展社会责任示范基地创建工作，公司总结梳理了社会责任工作，但在社会责任融入“五大”专业、职能管理等方面，还没有形成体系化的成果。公司将借助经研所成果展示升级换代计划，将负责任的规划方面的社会责任管理实践成果通过电子化、可视化方式展示出来，发挥示范窗口的辐射、带动作用。公司将从以下几个方面展示负责任的规划成果材料：国家电网公司对负责任的规划的定义，枣庄公司社会责任示范基地综述，开展负责任的规划的主要措施、社会责任理念融入规划专业工作修订的管理规范，如《前期工作管理办法》、《负责任的电网规划设计管理规范》、《输变电工程地方民事工作管理办法》，开展利益相关方诉求调研、电网规划、构建项目库、选择可研项目、可研报告制定与评审、初步设计、施工图设计、施工现场检验等不同环节的履责案例等。通过研讨，确定了下一步工作计划，发展部、经研所负责整理负责任的规划方面的电子文档，办公室将示范基地综述材料、负责任的

规划管理规范、履责案例等设计印制成书面材料、小册子，便于调研参观人员学习借鉴。



## 公司确立需求导向型客户服务管理根植项目立项

4月下旬,公司办公室与齐村客服分中心就2018年社会责任根植项目立项开展专项研讨,确定了“需求导向型客户服务管理”根植项目立项目点,明确了项目思路,并对项目的策划与实施作了前期探讨。

齐村客服分中心负责人表示,随着枣庄经济社会的不断发展,客户对供电服务质量提出了更高的要求,不但要求“有电用”,更要求“用好电、服好务”。从近几年客户投诉数据统计分析来看,因客户诉求得不到快速响应、及时解决而引发的投诉占到80%,暴露出部分单位存在客户诉求收集渠道单一、专业协同流程不畅、服务监督不到位等问题。国网山东电力提出,进一步深化“大服务”机制落地,为客户提供“最好的服务”。作为公司对外服务的窗口,营业厅服务直接影响客户用电服务体验,关乎企业的形象。如何及时发现问题、解决问题,提高客户满意度,是客服中心亟需解决的问题。希望通过根植项目,促进客户、政府、媒体等利益相关方参与,开展跨部门联动,发挥各方优势、实现多方共赢。

办公室副主任胡凡提出,社会责任根植客户服务管理不但可以提高服务效率和服务质量,提高客户满意度,还可增强专业部门掌握和科学运用社会责任的动力和能力,深化负责任的决策管理在班组层面的落地。近几年,齐村客服分中心已在需求导向型客户服务管理中开展了一定探索,如通过设立“网格化”信息收集布点、搭建“大服务”诉求响应平台、构建“全方位”风险防控流程、开展“双零”优质服务

竞赛等，具备了根植项目实施的良好基础。下一步，齐村客服分中心以开展根植项目为契机，系统梳理现有客户服务环节中的薄弱点，如客户诉求处理跨部门沟通、诉求处理的追踪与反馈等，通过深化社会责任理念和方法的应用，实现问题解决方案的优化，并着力在项目实施过程中提炼根植项目经验，将项目经验向其他专业部门、兄弟单位推广，放大根植项目的价值。

确立“需求导向型客户服务管理根植项目”立项后，下一步，将进入根植项目实施阶段，公司将做好项目策划与推进工作，开展利益相关方参与和部门联动，有序实施根植项目，并注重项目的传播效果，通过品牌化运作、创新传播方式，增强影响力。

## CSR 示范带动

### 公司编制完成社会责任示范基地综述文稿

4月7日，公司对标江苏泰兴供电公司综合手册，系统梳理和提炼总结公司社会责任管理经验，修订公司社会责任示范基地建设综述报告，编制完成社会责任示范基地综合手册文稿。

参加国家电网公司新时期社会责任管理培训后，公司组织社会责任专责认真学习江苏泰兴公司社会责任示范基地综合手册和系列管理手册，从全面社会责任管理的环境和基础、全面社会责任管理的落地实践、全面社会责任管理的亮点特色、全面社会责任管理的未来构想、全面社会责任管理的阶段性成果等层面制定了手册编制框架。

公司总结了开展社会责任管理实践的特色：一是在国家电网公司“全员、全过程、全方位”基础上，进一步丰富了以“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。二是基于公司负责任的决策管理经验，从公司层面、部门层面、员工层面概括枣庄公司如何推动负责任的决策管理在公司各层级的融入和落地应用。

公司明确了固化业务实践经验为制度流程、促进社会责任与专业工作深度融合、提升社会责任根植广度深度、实现公司履责品牌形象再提升的工作思路，制定了管理固化、专项探索、履责实践、根植项目、纵深融入、沟通传播等六个

方面的重点工作。

管理固化。运用社会责任制度化、社会环境风险管理、社会责任边界管理等方法、工具，围绕与外部关联度高、对地方发展影响大的业务流程，形成社会责任融入典型业务流程汇编。开展重点业务领域（智能缴费、能源服务新业态等）社会、环境风险辨识，制定风险防控手册。

专项探索。修编完善《供电企业责任的决策管理工具手册》。加强与政府、高校、研究机构、企业、媒体等相关方开展社会责任领域的学习、交流与合作，创新开展社会、环境、可持续发展等议题研究。

履责实践。持续推动电能替代、再电气化、电动汽车充换电网络建设、新型缴费方式等社会责任实质议题的实施。发挥好公司“红石榴爱心超市”的作用，增进留守儿童与员工志愿者的情感沟通交流。

根植项目。坚持“五个有利于”原则，开展需求导向型客户服务管理、退役锂电池社会化管理、“e来电”抢修监督管理等根植项目，以责任根植的方式解决更多业务问题。

纵深融入。以南沙河供电所为试点，结合公司“全能型供电所”建设，推动社会责任融入供电所岗位职责，规范供电所社会责任管理实践流程，探索供电所“面根植”的通用管理模式。

沟通传播。编制发布公司服务枣庄经济社会发展年度履责报告，召开利益相关方沟通会。邀请内外部相关方共同参与示范基地运营管理，通过现场观摩、经验交流等方式，介绍公司社会责任管理融入业务运营经验。请受益于“红石榴”

计划的学生作为志愿者，分享公司公益行动成果及自身受益感言。

社会责任管理提升工作组对公司近年来社会责任管理取得的成果材料进行了梳理，包括国网枣庄供电公司社会责任根植项目汇编、国网枣庄供电公司部门（单位）及岗位责任说明书、国网枣庄供电公司绿色运营管理办法、国网枣庄供电公司履责感言选编、我们的责任——社会责任根植之路、国网枣庄供电公司履责报告等。

**目 录**

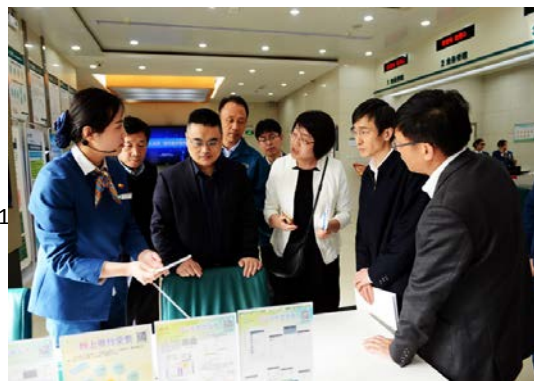
1. 全面社会责任管理的环境和基础..... 5.	4. 全面社会责任管理的未来构想..... 30.
1.1 枣庄市发展环境..... 5.	5. 全面社会责任管理的阶段性成果..... 33.
1.2 国网枣庄供电公司管理基础..... 6.	(1) 供电企业责任的决策管理手册..... 33.
2. 全面社会责任管理的落地实践..... 7.	(2) 国网枣庄供电公司融入社会责任制度汇编..... 33.
2.1 制定社会责任管理理念和战略..... 8.	(3) 国网枣庄供电公司社会责任融入典型业务流程汇编..... 33.
2.2 构建“三全四化”社会责任管理推进模式..... 9.	(4) 国网枣庄供电公司社会责任管理创新课题报告汇编..... 34.
2.3 开展责任的决策管理..... 10.	(5) 国网枣庄供电公司社会责任根植项目汇编..... 34.
2.4 推进社会责任融入运营管理..... 13.	(6) 国网枣庄供电公司部门（单位）及岗位责任说明书..... 34.
2.5 完善社会责任管理机制..... 15.	(7) 国网枣庄供电公司绿色运营管理办法..... 34.
2.6 打造形成社会责任管理品牌..... 16.	(8) 履责感言选编..... 34.
3. 全面社会责任管理的亮点特色..... 19.	(9) 我们的责任——社会责任根植之路..... 34.
3.1 建立责任的决策管理体系，推动综合价值创造..... 19.	(10) 国网枣庄供电公司履责报告（2008—2017）..... 34.
3.2 构建高效沟通体系，增进广泛理解支持..... 20.	
3.3 强化能力建设，提升履责水平..... 22.	
3.4 践行责任承诺，推动共识进步..... 23.	
3.5 提炼管理模式，发挥示范作用..... 24.	
3.6 记录根植之路，展现管理成果..... 28.	

图注：国网枣庄供电公司社会责任示范基地综述目录

## 国网福建电力调研公司全面社会责任管理工作

4月12日,国网福建电力外联部副主任鄢行钦带领福清市供电公司、龙岩市新罗区供电公司、三明供电公司、漳州供电公司有关负责人来山东枣庄公司调研全面社会责任管理工作,先后参观了经济技术研究所、齐村客户服务分中心(运维站)等现场,双方就全面社会责任管理工作进行了研讨交流。省公司外联部,枣庄公司副总政工师、党委组织部(人力资源部)主任王新文,全面社会责任管理工作办公室主任胡凡参加了交流活动。

双方在调研中就社会责任理念融入电网规划和优质服务进行了探讨。经济技术研究所主任于涌从全面社会责任管理的角度,对电网规划设计评审进行了介绍,电网规划是经研所供好电、服好务的前提条件,科学的规划不仅可以节省人力、财力、物力,更重要的是可以提升电网建设速度,更早更快为地方经济社会发展提供可靠的能源支撑,实现经济、社会、环境综合价值更大化。经研所制定了电网规划“三抓一创”工作法(即抓现场、抓接口、抓差错、创精品),在工作全流程践行社会责任理念,提升全员岗位履责能力。评选“八个履责故事”集中展示,搭建业务学习培训平台,让员工感受到社会责任氛围。



图注：国网福建电力调研公司经研所和齐村客服分中心

在齐村客户服务分中心（运维站），福建公司一行听取了营业厅供电服务工作介绍。齐村客户服务分中心营业班班长高玉美说，齐村营业厅位于枣庄市市中区中心位置，服务的客户群体大。针对新趋势、新情况，营业厅不断深化“以客户需求为导向的快速响应全流程管理”，创新开发并应用“大服务”诉求响应平台，运用全面社会责任管理理念和工具，向客户开展多渠道诉求收集、及时分析客户诉求、预判客户期望、回应客户诉求、改进业务管理，全过程防控服务风险，高效、高质量响应客户需求，提高班组工作效率和工作满意度。中心组建了28人的“彩虹天使”服务队，通过英语、手语、普通话来服务不同客户群体，同时为孤寡老人、残疾人等特殊群体建立了“特殊档案”，为他们提供上门办电服务和延伸关爱服务。高玉美谈了岗位履责体会，履行社会责任对于营销服务专业，就是要落地到实际工作中、融入到服务岗位中，用心服务好每一名客户，这就是营销一线班组最实在的社会责任。

福建公司外联部副主任鄢行钦认为，将社会责任管理引入到电网规划设计中，提升员工岗位履责能力和规划设计质量，切实为电网建设把好源头关，为利益相关方、为客户提供优质服务，实现了电网设计经济、社会、环境综合效益的最大化。通过关心关爱员工，让员工更有热情地工作，提升员工履责能力，这也是为客户提供最好的服务的基础和保障。福建公司一行表示，枣庄公司运用全面社会责任理念分析收

集客户诉求来提升服务的做法值得学习借鉴。“彩虹天使”服务队为特殊客户建立服务档案，十几年来持之以恒为特殊客户上门服务，员工李明强 23 年来坚持资助贫困家庭，这种坚持和坚守，说明枣庄公司将社会责任理念融入营销服务作了富有成效的探索实践，供电企业确实将履行社会责任融入到本职工作中，体现在工作价值上，产生了较大的社会影响。

双方表示将加强交流沟通，相互学习借鉴，不断深化全面社会责任管理，共同为塑造国家电网履责表率形象贡献力量。



## 五月份工作计划

序号	工作任务	时间节点	预期成果
1	在5月份公司党委理论中心组学习会上，组织管理层学习国网公司和省公司社会责任工作要点，开展一次社会责任理念宣贯	2018.5.9	学习资料 会议纪要
2	确定2018年社会责任根植项目	2018.5.12	根植项目立项报告
3	研讨制定《岗位责任说明书》升级方案	2018.5.18	升级方案
4	召开社会责任融入“五大体系”专题推进会	2018.5.20	会议纪要
5	制定完成“负责任的规划”成果电子化展示方案，印制公司示范基地综述材料、负责任的规划管理规范等册子	2018.5.25	公司示范基地综述材料、管理规范印刷册
6	完成《供电企业负责任的决策管理手册》设计稿	2018.5.31	《手册》设计版

---

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

---