

清洁能源央企的运筹帷幄

——中国广核集团倾智“AE战略”

□ 本报记者 刘传书

创新驱动发展·走进中广核

核电工程是名符其实的超级工程,尤为特殊的是它集安全、高科技、多学科、跨行业等特殊性质于一身。一个核电站建设投资以数百亿计,复杂的工程由成百上千个系统构成,安装的管道长达数百公里,散发的各种吨吨总长达数千公里,所用设备重量达到万吨,设备件数达到几万种,小零件可能浩若星辰。核电站建设还涉及到设计、设备制造、施工等上下游几千家队伍,上万个工种和专业……这些是看得见的,看不见的更是众多复杂因素之间相互联系、相互制约的关系。

管理建设一个核电工程已是大不易,想一想,如果同时管理建设数个核电工程将是怎样的难度,需要怎样的智慧,结果怎样,实在考验人的想象力。中广核就同时管理着5个在建核电工程,超过全国在建工程的一半以上,在建核电站的数量和装机容量均位居世界第一。而且由他们管理建造的核电机组已有4台建成投产,安全质量状况良好。记者好奇到“中广核所属工程公司建设管理,该公司总经理秦国刚则答:无他,AE!

醉心超级工程是一种情怀

在中广核有一大批科研人员、专家、科学家潜心于核电工程,从研发、设计到工程管理。中广核工程公司7000人的队伍科学高地地带领核电全产业链的力量打造中国一半以上的核电工程。高压电与绝缘技术专业出身的博士、长期从事电力行业金属材料可靠性为目标从事科学研究的秦国刚,对重大工程和工程管理有着不同寻常的重大认识。他认为,重大工程不能促进科技进步,甚至是科技的重大突破,不仅不能促进经济的发展,甚至是社会文明的大发展。而重大工程的管理是科学也是艺术,更提升人的格局。

从大禹治水开始,中国人就习惯于通过重大工程推动社会进步。从一定角度而言,中国历史上大一统概念形成的原因之一就是黄河贯穿全程,任何一段的居民都无法独立完成治理黄河的任务,只能通过大一统的帝国来进行这一工程,控制黄河泛溢对社会造成的威胁。中国历史留下了诸多重大工程,无论是长城、大运河、都江堰这样的军事和民生工程,还是故宫、秦皇陵这样的皇家工程,凝结着千万人的辛勤劳动和杰出智慧,成为中国历史的象征和造对外界名片的符号。这些历史工程表现出中国人传统上具有强大的社会动员能力、良好的组织能力和突出的创新能力。这些特点在中国当代经济的发展中充分表现出来,使得中国获得了突出的发展成就。

新中国成立后,两弹一星、三峡建设等标志性工程奠定了工业基础,改革开放释放了国内经济活力,中国工程更成为中国经济发展最重要的推手之一。基础设施的大规模建设成为一个一座座高速公路、桥梁、大厦……迅速地改变着中国的面貌。

近些年,中国经济达到了一个新的高度,向高科技产业升级。在这个网络等高科技含量的重大工程成为中国走向新经济的象征。

如今中广核工程公司承担了超过全国在建工程的一半以上,在建核电站的数量和装机容量均位居世界第一,但工程人没有陶醉而是很敬畏。对核能的敬畏让他们对核电工程管理的理和科学管理一样大做文章,小心求证,倾注核电工程所有的智慧。

传承优秀基因是一种幸运

上世纪八十年代初香港企业供应紧张成为中国核电起步的契机,毗邻的广东得天独厚的地理优势把握了这一商机。中广核大亚湾核电站是中国第一座大型商用核电站,它的业是香港合营的广东核电合营有限公司,也是当时中国最大的中外合资企业。大亚湾核电站的诞生很不同寻常,国家最高领导人拍板,共和国总理八次现场考察。这些都明示了,必须做到最好。

作为一家合资企业,广东核电合营公司有着不同于其他企业的治理

结构,颇受西方先进管理理念的熏陶。合营公司完全是现代企业的治理机制,中广核工程公司的原专职董事刘传书深有感触:“核电站林林总总涉及到数百个专业,每个专业都不尽相同。即使董事会的每个人都是核电专家,他们也不可能了解每个专业的情况。如果我们的治理机制不够完善,核电站建设中肯定面临非常多的冲突。但大亚湾从一开始就具备了完全市场化和国际化的治理机制,这种问题并没有出现。”

这种治理机制贯穿了大亚湾的整个建设过程,十分难能可贵。当时董事会的级别非常高,香港方面的五个董事是由四个助理或爵士来担任,而国内董事则更是由数个副副级别的高官亲为。这些人聚在一起,把公司治理的精髓体现到了一个相当的高度。治理机制的完善使中方仅能学习核电站技术知识,而且了解了市场经济环境下的企业管理。中广核工程公司就是从合营公司的工程演变发展而来。非常幸运,他们传承了现代企业先进的治理机制,优秀的基因。

在大亚湾核电站的建设中法国电力公司充当了项目服务商的角色,法国电力公司有建设大型商用核电站的丰富经验,是一家集工程管理和设计为一体的公司。为了学艺,广东核电合营公司规定,大亚湾核电站的建设须采用“师傅带徒弟”的方式。如果某个项目经理是法国电力公司的员工,副经理则必须是中方的人。这种“师傅带徒弟”的方式让合营公司在技术方面和商务方面学到了真经,对每个细节的理解都达到了一个以往从未有过的深度。让中国电力人学到了大量的工程管理经验,更培养了合营公司员工严谨的工程管理体系。从合营公司的工程管理部发展起来的“中广核工程公司”从起步就受到建设最好核电站的感性熏陶。

理性思考后的抉择是一种智慧

在大亚湾核电站建设中,广东核电合营公司深知,核电起步是一个引进、消化、吸收,再创新的过程。走好这一过程中的每一步,必须打造一支专业化的核电人才队伍,持续提升技能,在自主化、专业化上取得突破。在大亚湾核电站建设阶段的“影子培训”基础上,中广核在岭澳一期核电站建设中推出了自主化的方式,第一个承担了工程管理和部分设计管理工作,实现了那部分设备国产化,奠定了循序渐进提升自主化水平的基因。

2004年,我国核电的发展形势产生了巨大的变化,国家由“适度发展核电”变为“积极推进核电建设”,核电行业进入规模化、批量化发展的先声期。由于中广核对未来预期良好,2004年至2005年两年间,中广核先后成立了专业化的核电工程管理和核电工程设计公司,在核电发展的大潮中拔得头筹。当然这也意味着,在未来的数十年内,中广核将面临前所未有的发展机遇和挑战。

中广核工程公司从合营公司工程经验出发,是实现核电工程管理专业化、资源利用集约化、科学化最为关键的一步,然而,岭澳一期运行后,国家核准的核电项目屈指可数,工程技术人员纷纷跳出核行业,人才流失严重。跟随爆发的市场,中广核工程公司快速发展起来,但如同青黄不继的产中成长的烦恼也不断加强,内忧三大矛盾成为公司发展的障碍。

第一大矛盾是快速发展的核电产业和中广核工程公司各种有限资源之间的矛盾。爆发增长的工程使得队伍在管理、技术等方面都大大地被稀释了,多组合同时共建还带来了其他资源的紧张。

第二大矛盾是多项项目基地建设与原有单项目基地建设理念之间的矛盾。大亚湾和岭澳一期时的项目负责制执行力度,指令传达速度快,保障项目快速推进。然而,当多个项目同时进行时,各项目互相争夺资源,优质资源被稀释,信息难以共享。

第三矛盾是市场化与原有经营管理模式及模式之间的矛盾。在大亚湾建设初期,国内企业依原国家有关部门指令参与项目建设,但在大亚湾项目结束后,参与项目建设的分包商、承包商却面临持续核电项目的局面,专业技术人才和管理人才大量流失,造成成本加设备超支投产。这种状况导致原有的分包公司、制造企业不得不审慎收缩核电产业。

没有新成立的分公司和项目公司进行审慎的协调和管理。由设计公司按着传统定位,立足于交付图纸,责任也停留在了交付阶段,但工程公司在建设岭核电站二期时,同设计公司的工作交互十分多,在施工过程中还要和设计

“分权经营”旨在通过权责的重新划分落实决策及管理责任,让掌握相关信息和知识的人进行决策,“让听得见炮声的人决策”是分权经营”的一个形象的比喻,实际上是让专业的人做专业的事,也是决策权下沉的过程。项目总在质量、进度、投资、安全、技术、环境方面的大控制责任,通过授权体系得以优化落实。通过“分权经营”,公司优化了授权体系,并通过授权下沉,实现了权责明晰化。

“分灶吃饭”是公司通过对市场进行精细化管理的创新做法,通过“分灶吃饭”,公司完善了内部的激励约束机制,并通过产价值化和绩效量化指标价值创造,实现了项目市场化。

中广核工程公司“三分改”带来明显成效,多项目发展难题得以解决;市场化程度不断深入,管理效率不断提升;管理干部培养水平提升;核安全文化建设的基础进一步增强,精细化管理意识增强。

因国企属性独特我国国经济的命脉而倍受国家重视和高度关爱,在竞争中感到诸多不足:绩效不理想,成本费用高,管理保守化等,沉疴在组织。而中广核工程公司作为国有企业中的一员,却能成功展开一场组织变革,无怪为其他国家企业提供了经验。

国有企业组织变革的一大难点是组织结构的存根,在模领导者的视野,约束员工的创造力等。中广核工程公司在组织变革的过程中,注重以企业文化变化引导员工的行为意识,让企业文化帮助传播变革之意,因此员工对于组织变革高度认同,并在实际操作中自觉调整行为方式,变革阻力越来越小。中广核工程公司的变革的经验表明,组织结构的存根,关键在于文化体系的实施,市场化机制的落实同样能带来企业生产效率、管理效率的提升。

我国的工程建设企业组织管理能力与市场要求不匹配,组织结构设置不健全,不能适应业务发展需要,组织规章制度不完善等。工程建设项目可以借鉴中广核工程公司的改革经验,提升其资源整合能力,解决多项目建、异地建设带来的管理挑战。

项目管理是AE战略的核心

作为核电AE公司,核心业务是核电建设项目,因此项目管理是工程公司最核心的管理能力,中广核工程公司确立了AE战略,对组织结构进行了调整后,项目团队如何组织运作就成了重中之重。

说起木桶理论,人们都是简单地谈,说水多少取决于最短的那块。可是在泰国这里的说法就要复杂了,水多少取决于最长板,取决于桶的角度,取决于板间配合,更取决于桶底厚薄,因为桶底是第一位的,是桶安全的保障。这可能就是核电工程人严密、多角度思维的习惯表现。

按照中广核战略部署,规模第一不是中广核工程公司的追求,向世界最先进的核电工程看齐,成为国际一流的核电工程公司才是他们的方向。为此,他们与国际知名的核电工程公司举行了对标,对象主要包括美国Bechtel公司,法国的Areva公司,韩国的水电和原子能公司等。对标发现,他们都采用了AE模式,即设计和工程一体化运作的方式。AE公司这个字眼进入了他们的视野。

对标可见,这些AE公司的两个共同点:第一是AE公司的集成作用,他们能集成全国乃至全世界的资源和技术能力,以建设好的核电站。第二是AE公司的引领作用,他们在核电建设中起主导和“龙头”作用,能够引领行业内其他企业向前发展。他们的特征和中广核工程公司所冀望的发展方向十分一致。中广核工程公司决心将AE作为发展战略,走AE之路,走具有中国核电特色的AE之路。

做AE公司,让设计和工程一体化从形式上讲并不难,因为有中广核集团支持,工程公司自己就拥有设计团队。他们相信国际先进的核电工程公司的成功也绝对不仅仅是采用了“一体化形式而先进,一定还有很深的内涵。他们决定用中广核工程人的智慧和对中国核电事业的热爱,用中广核工程人丰富历练,用尽可能短的时间打造世界一流的AE公司。

组织变革是AE战略的前提

组织变革就是企业为适应内外部条件的变化而执行的,以改善和提高组织效能为本目的一项活动过程。

当中广核工程公司选择成为一流的AE公司后,与之相适应的组织结构和管理模式成急需,一场涉及、权利、组织变革势在必行。工程公司决定进行组织结构的重组,重要权利的重置、分配机制的重建,即“三分改革”——“分层运作、分权经营、分灶吃饭”。

“分层运作”意思是打破传统的职能结构,建立矩阵式结构。中广核工程公司梳理出了“AE公司、两级矩阵、三类组织”,按职能部门、业务中心、项目团队三大类进行分类管理。

“一个AE”强调设计院所作为AE公司设计院的定位,必须围绕工程建设、调试设计板块为采购、施工、调试板块提供优质的服务和产品。

“两级矩阵”即大小矩阵的结合。“大矩阵”是项目总经理与设计院、设备部、施工管理部、调试院组成的矩阵层面大矩阵,由项目总经理进行统筹协调,实现了设计、设备制造采购、施工、调试四大业务板块的有机配合,减少了各个业务板块之间对于资源等方面的矛盾冲突,有力推进多项目的建设进程;“小矩阵”是项目设计、设备部、施工管理部组成,调试院协调管理,各业务中心内部关联的相关角色或专业领域组成的专业板块的小矩阵,其中,设计院发挥着领导者角色,小矩阵的设计,促使各个业务板块内的工作能够有效进行,从而使得每一个业务板块都能够为项目建设竭尽全力。

“两级矩阵”在公司层面建立起“集约化、矩阵型、项目型”的组织管理模式;以“两级矩阵”为核心的项目团队建设和项目运作,在公司内部建立立清晰、清晰的(是设计)、P(采购及供应)、C(施工管理)、S(调试)四大业务板块。项目团队与职能部门、业务中心通过后台协作关系形成有整体,是业务中心和相关部门共同实现价值创造,项目建设管理平台。业务中心是公司参与竞争建设的主体,是推动项目建设的核心力量,是实现价值创造的主力军。通过加强多业务板块的建设,实现业务板块在能力建设、资源调配、人才培养方面的提升。职能部门是公司管理提升的主要推动者,代表公司培养管理,向总经理提供策略、规划、决策支持,为业务中心、项目团队工作的顺利开展提供方向指引和组织支持。

项目组织的灵活化和柔性化,让优质的资源能够流动起来,这是中广核工程公司进行项目组织形式变革的重要职业成果。采用柔性项目管理体系,建设柔性组织结构成为一种可行的发展方向和思考。

从事项目的工程公司,大型装备制造,往往没有专人负责管理和控制,从原料进厂到产品出厂的全过程,即有纵向的分解,缺少横向的协调。中广核工程公司“横向打通,项目导向”取得了启示。

多项目环境下的企业,矩阵模式是可行的,然而实践中很多企业的矩阵化会流于形式。究其原因,最大的障碍在于内部权力结构,并不是简单设置项目经理岗位就能解决问题。中广核工程公司“内部协同,协同矩阵”可以借鉴。

中广核工程公司矩阵化的成功很大程度上在于,是在三分改革这样的系统性组织变革中完成矩阵化的。公司对组织架构的调整明确了三类组织的责权利,授权体系的有效性改善了权力结构,对绩效考核和激励制度的有效激发了员工工作积极性和热情。

重要的是,三分改革强调的是“命”,实际上是更强调的“合”,这就是由“一个AE”来统领所有的组织变革,打造AE这个核电标杆。

全产业链创新是AE公司的使命

核电是一个安全为本的产业,所涉及的技术必须是成熟的,有保障的。突破性的技术创新很难首先应用在核电产业,需经成熟后才能应用,还经过很多多年实践的适应和改造。中广核工程公司融合创新发展路径就是契合了产业特点,一批技术在该领域成熟起来,成为为工程公司建设核电站的利器。

在大亚湾引进起点,经过岭澳一期专项的技术改造,中广核工程公司利用引进、消化、吸收这一战略,将高新、完整、规范的核电工程技术和管理体系输入自身体系。并在岭澳二期、红沿河二期、宁德一期及阳江核电站的建设中进一步融合创新。积极参与AP1000技术的引、吸、引进EPR技术建设台山核电站一期,提升自身技术水平和管理能力提升到了一个新的高度,能以自主创新知识产权的三代核电技术ACPR1000+

一家公司之力不能完成一个大型复杂使命,核电站建设亦是如此。中广核工程公司始终不忘作为AE公司的责任,集全集团乃至全世界的力量和技术能力,引领全产业链创新发展。他们把以企业为主体,市场为导向,与产业相结合进行创新,发挥到了极致。

中广核工程公司采用了一种全新的模式管理引导其上下游公司,和这些公司形成了一种全新的协同创新模式,把这些公司当作自己的伙伴,而非仅仅是台合作方。这种模式极大地促进了核电站的建设和核电技术的发展。

2009年,中广核核电设备国产化联合研发中心成立。联盟囊括了中国六十多家顶级的核电装备制造商,以中广核工程公司承担的核电建设项目为依托,共同致力于中国核电设备国产化的研制和开发,实现我国核电技术与装备自主化。联合研发中心建立了开放、互信、高效的核电设备国产化研发和供应体系,在核电设备与技术国产化方面功勋卓著。CPR1000 堆型核电站压力容器、蒸汽发生器大型组件等自主化实现重大突破;拆解制约核电站岛主设备大部件等关键瓶颈,结束依赖国外的历史;余热直接出泵、电动辅助给水泵、安全壳喷淋泵、低压安注泵,核一级电动截止阀,核二级气动直通式隔离阀不但打破了国外垄断,而且开拓了国内泵阀产业的发展方向;百万千瓦级核电机控制棒驱动机构电源系统联合研发成功,达到国际先进水平,是核电设备国产化的重要里程碑。

中广核工程公司在两级矩阵的具体实施中,形成了项目团队总体结构,前台为项目团队全职工作人员,侧重于现场工作,要解决项目执行中遇到的各方面问题。后台在本职能部门和业务中心工作,要在并行的多个项目上根据需要进行时间调配。这种项目团队组织结构是三分改革中“一个AE、两级矩阵、三类组织”思想的具体体现,通过矩阵结构,公司能灵活地在多个项目中调配业务中心和职能部门的各种资源,由项目总带领的项目团队加以整合应用,完成核电建设项目的重任。

中广核工程公司在项目现场配备专业队伍,负责执行项目计划,发现、协调并落实项目进程与业务方面的问题与解决方案,这是前台。后台在多个项目中设立,针对前台发现的问题进行计划、研究和解决,并在项目后在其间共享解决方案和经验反馈。

中广核工程公司集成了产业各项先进技术,这些技术来自于自身,更来自于各大融合创新。工程公司抱着开放的心态,纳各项新技术为己用,而后通过集成和融合创新,提高核电工程建设的质量和加快建设的速度。英国刚表作,作为中广核工程公司不仅仅要满足市场需求,更要发现市场未知需求,通过引领行业技术创新,满足这些需求。

中广核工程公司协同创新管理的特色主要体现在两个方面,一个是工程公司的管控模式,二是工程公司和上下游的互动机制。从管控角度而言,中广核的机制主要分为三种,一种是合同管理,一种是资本管理,最后一种是伙伴关系管理。他们认为,伙伴关系机制是长期的最有价值的机制。只有建立一个大的关联网络,保证和网络成员有较强的连接和亲密的交往,让所有成员之间的利益方向一致,才是最有保障的。中广核工程公司在其中扮演协调管理者的角色。

无论是合同管理机制、资本组管理机制,抑或是伙伴关系机制,都使中广核工程公司更好地做了技术引领者和技术集成者。然而,中广核工程公司不仅善于于产业链协同和产业链控制,更善于于核电企业生态环境,因为这是所有产业链用户链条的集束者和引领者。他们将视线放的更远,从上下游产业之间互动着手,开展了政产学研协同。

他们利用国家协同创新政策扶持,以国家能源核电工程研究中心和中广核国际联合研发中心为依托,打造了“政产学研研用”核装备制造协同创新链。该联盟由装备制造企业、科研院所、工程公司和运营公司组成。联盟以政府引导、需求牵引、技术推动为手段,实现研发、应用、推广协同发展。

“政产学研用”核装备制造协同创新的实质是技术产业化的过程,其目的是希望完善“政策引导(政)、需求牵引(产+用)、技术推广(学+研)”各环节,发挥上述环节的协同效应,实现技术升级和技术掌控,拓展服务范围,形成新的业务增长和产能增值,最终实现聚集核装备制造产业链优势及推进国家目标的目的。

没有强大的技术能力不可能建成AE,核电技术不同于常规电力技术,涉及专业众多,接口复杂,带动其他产业发展的能力更强。中广核工程公司以企业的担当首先实现AE理念,在自身不断创新的同时,开创了一种开放性技术创新模式,引领全产业链的创新,极大地推动了核电企业技术装备的国产化进程,提升了我国核电建设和装备制造的发展。

中广核工程公司通过产学研用开放平台联合系统内外的产学研不同性质的物质、能量和信息交换,良性的相互影响和相互作用,实现从无到有,从有到优再到先进,并最终形成新结构。

核电产业链涵盖的范围非常广,它包括了核电站建设产业链上的所有企业。中广核工程公司所在的产业协同体系中,整个产业协同创新的开展是在中广核工程公司这一AE平台实现的。AE公司作为产业的引领者,协调和组织着整个产业链上的创新发展,对中国核电产业进步产生巨大影响。

中广核工程公司的AE实践启示我们,实现开放性协同创新的产业要依靠有一流领导、协同性的企业战略实现产业协同创新,同时要有多条纽带作为连接和支撑。参与企业必须保证拥有开放性的心态和开放的体系,以实现自身价值的提升。

安全质量是AE战略的命脉

安全是核电企业的命脉,质量是安全的基石和保障,按照中广核工程人的说法,核电工程五年一修,要许下一生承诺。为了确保“零事故”,工程质量就追求“零缺陷”,对各类缺陷和隐患采取“零容忍”的治理理念。基于此理念,中广核工程公司进行了质量体系的策划和构建了质量管理标准,以及“两级三层”的组织体系和相应的责任体系。为了确保核电站建设质量,工程公司探索了多次级QA(质量保证)、QC(质量控制)质量保障体系,以及供应链质量管理体系。

核电企业的质量特点之一是“损招损”,任何一起核电质量安全事故都有可能给全球造成影响。核电站质量不仅仅取决于工程公司,还有设备制造商和工程承包商的技术与管理能力是否能够达到核电的标准。中广核工程公司在全面质量管理体系(TQM)基础上,发展形成了有特色的企业质量管理体系,全面质量伙伴关系(TQP)。针对TQM局限企业内部, TQP是中广核“具有良好可推广性和可复制性,形成了一种产业层面面上的伙伴型质量管理体系模式”。

中广核工程公司AE战略的实施,渠道多样,方式各异选择核电专业人土,最大程度的满足不同岗位的人才需求。关键岗位人才,采取自己培养为主的供应链管理,同时加大人才引进力度;重要岗位人才,采取招聘管理,基于“订单-联合培养”方式,为社会组织和集团内部人员员为补充的“跨行业TQM”。

中广核工程公司的TQP是企业与企业之间在质量管理方面达成

共识,而赢得人心是最难的领导力。

记者观察

创新发展始于领导力,略胜难难于领导力。领导力是领导者综合素质和能力的体现,其核心是做出组织发展目标的能力,激励他人自愿地在组织中做出贡献的能力,推动组织不断取得成功的能力。在面临复杂环境时,中广核工程公司提出AE战略并坚定地朝AE战略的道路迈进,领导团队的合理组织,和高效运转,科学解释彰显出领导力,成为AE战略的魂。

明确的AE发展战略以后,中广核工程公司对员工的安全意识培养、综合素质提升等尤为关注,积极采取多种动作将素质提升策略,培养了打造“国际一流核电AE公司”所需要的人才队伍,为我国核电产业人才库提供了新鲜血液,也为核电工程的安全与质量筑起一道“人的防线”。

中广核工程公司不仅注重内部劳动者素质的提升,对于产业链的各个合作伙伴的劳动者,也强调打造合作工人人的角度采取各种措施来帮助他们提升员工素质,确保核电站建设相关产业链上的劳动者都能满足核电站工程建设的“核安全”理念,为打造“国际一流核电AE公司”提供更好服务。

中广核工程公司实施了针对内部劳动者的安全技能培训、白帽计划、师徒制和国际化人才培养,以及针对外部劳动者的工人入职培训等,为AE战略的实施提供了高素质的人才保障。公司实现了长远发展目标与员工的个人发展诉求的一致,形成了企业利益共同体,凝聚了人心。

企业文化是AE战略的基石

“抓一把星星洒在地球,放一束核能照亮宇宙,万家灯火之中,也有中广核的核电之光。金色徽章,蓝色工牌,黑红脸谱,神采飞扬……我们有着共同的名字,AE先锋,先锋AE。”这是中广核工程人原创歌曲,有慷慨激昂,也有清新婉约,唱出了工程人的心声。

在中广核工程公司,处处都有AE的印记。总部大楼取名为了“AE大楼”;公司里的会议室以AE为开头命名;企业文化墙取名为了“AE先锋”;甚至球队的队名也以AE为先锋足球队。英国刚说:“公司在工作的点滴中突出与强化公司的战略发展目标,是希望能够与员工分享公司的战略部署与战略愿景,增进员工对公司战略的认同。而现在,不知不觉,每一位员工,都成了不折不扣的“AE控”。

“AE控”在公司里成为企业文化深入人心,成为工人的灵魂。AE文化也不断丰富,成为企业文化,成为AE战略的基石。

“核安全文化”是核电企业文化的核心。自大亚湾核电站建设伊始,中广核人就始终以安全建设,安全运行,保护环境和谐福企为己任。在“安全第一、质量第一”的总体原则下,中广核工程公司吸收和传承中广核的核安全文化理念,并不断发展和创新,形成了较为健全的核安全文化,主要体现在六个方面:“一次把事情做好”,“四个凡事”,“蓝色透明”,“今天的工程就是明天的核安全”,“人人都是一道屏障,我是最后一道屏障”以及“全过程透明”。

“一次把事情做好”,简而言之,是一种工作态度和努力方向,是质量管理中“零缺陷”理念的进一步延伸,“四个凡事”指的是凡事有章可循,凡事有人负责,凡事有监督,凡事有检查。在推行核安全文化的过程中,“蓝色透明”是从中广核而来的安全理念。“蓝色”象征着冷静、安全与控制;“工程严谨”指核电的严谨,“透明”象征着公开、公正,没有遮掩,作为企业永不妥协,不做大事小事“折腰”。

“战略其实是选取一种路径,或者讲,一条与别人完全不同的路径,我们选择的路径便是AE的路径。”秦国刚平静地说,中广核工程人认准了我们选择了不好走的路,这也许就是战略眼光。

实施AE战略,离不开领导者的精心付出。秦国刚认为,领导班子的任务就是谋求发展,规划方向,全力以赴大担责任;规划外的,创新思路大胆试。发展要有新思路,发展的关键在于领导层围绕战略目标坚定不移。

“人人都是一道屏障,我是最后一道屏障”,这是中广核工程公司在核安全文化建设方面的又一个亮点。其中,“人人都是一道屏障”强调核安全不只是安全管理部部门的工作,而是每一位员工的职责。

“全过程透明”,这是提倡全面安全文化理念的管道,而向全产业链、各层级、各业务中心进行的“泛而面”安全文化的推广与建设。

在中广核工程公司的企业文化中还有“将士用命,全力以赴”,“杀出一条血路来”的创业精神和“站起来就是一面旗帜”的创新精神;以及“核电是一种对生命的执着,乐业是一种对生命和生活和精神的执着”等理念,中广核工程人的敬业乐业精神主要表现在,寻根究底的坚持,锲而不舍的守候,义无反顾的付出;还有“变废为宝,绝不让一寸废土”的理念,这种文化已经内化为“谈天说地,绝不信口雌黄”,“四个凡事”,“蓝色透明”,“今天的工程就是明天的核安全”,“人人都是一道屏障,我是最后一道屏障”以及“全过程透明”。

“蓝色透明”是提倡全面安全文化理念的管道,而向全产业链、各层级、各业务中心进行的“泛而面”安全文化的推广与建设。

在中广核工程公司在传承中“AE文化的基础上,十分注重发展具有工程特色的文化理念,使之更好成为AE战略服务。他们的AE文化包括了六方面的文化,拼搏进取、敬业乐业、淡定沉稳、合作团队、社会责任感。这六方面的文化理念的融合为一体,在工程公司实施AE战略的过程中,发挥着至关重要的作用。

记者观察

企业文化是企业为解决生存和发展问题而树立起来的,被组织成员认为有效而共享,并共同遵守的基本信念和认知。中广核工程公司企业文化中体现了企业经营管理的核心主张,以及由此产生的组织行为。

中广核工程公司在提出AE战略之后,7000余名员工积极响应,努力践行,整个公司形成了一股强大的“AE风”。这其中,企业文化的作用不可小视,在推行AE战略的过程中,企业文化已经发挥了奠基的作用。

中广核工程公司的企业文化建设,但并非高深莫测,由此反而升出了中广核工程公司AE企业文化,激发了员工的使命感,凝聚了员工的归属感,加强了员工的责任感,赋予了员工扎实的荣誉,实现员工的良好成就,也将让中广核工程公司AE事业基业长青。

中广核工程公司从提出AE概念一路走来,不只是形式上的AE设计工程一体化,已初步具备了先进核电AE公司的内涵和特质,拥有自己知识产权的先进的核技术ACPR1000+,具有良好的产业和社会影响力,能够支撑和整合全产业链价值链,创造了良好的市场和品牌,处于国际先进水平,具有合理的经济规模和较强的盈利能力。

中广核工程公司的企业文化建设仍在不断的发展过程中。他们将将继续通过AE战略提升核心能力,正在实施“同心圆”战略,在这一战略构想中,借助核电建设积累的先进技术和管理方向其他领域扩张,去克服身边的TA,伤不包,包容,来自外面,也来自那一“I do”,“我愿意”……无论是核电工作,还是生活,还是工作,还是生活,你们可以放心,核电的小伙子是靠得住的。在中广核工程公司领导心中,最大的财富是

