

电网企业 执行力方略

——理论、方法与考核实务

Dianwang Qiye Zhixingli Fanglue

Lilun Fangfa Yu Kaohe Shiwu

梁文潮 李运灵 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

电网企业 执行力方略

——理论、方法与考核实务

梁文潮 李运灵 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

随着知识化、信息化、网络化的迅速发展,加强电网企业执行力建设,已成为加快现代电网企业发展的必然要求。本书在国内外学者研究执行力的基础上,从多个视角对影响企业执行力的因素进行深入的分析研究,对执行力作了新的诠释,并围绕两条主线提出构建电网企业的执行力指标体系。本书分为两篇,第一篇以理论研究为主,第二篇对电网企业如何提升执行力进行研究。

本书理论结合实际,结构紧凑,内容紧密贴合电网企业实际。既对电网企业管理人员的相关管理工作具有指导价值,也可为需要了解企业执行力方面知识的读者提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业执行力方略:理论、方法与考核实务/梁文潮,李运灵编著. —北京:中国电力出版社,2011.2

ISBN 978-7-5123-1407-8

I.①电… II.①梁… ②李… III.①电力工业—工业企业管理 IV.①F407.616

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第025426号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2011年4月第一版 2011年4月北京第一次印刷

850毫米×1168毫米 32开本 10.75印张 265千字

印数0001—3000册 定价20.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

电网企业执行力方略——理论、方法与考核实务

执行力是企业在激烈的竞争环境中赖以生存的重要利器。随着知识化、信息化、网络化的迅速发展，快速、多变、充满危机成为当今世界的最显著特征，如何提升执行力已成为企业界、学术界关注的重点。电网企业是在国民经济中具有极为重要地位的企业，电网企业庞大的资产、电网企业经营管理的现状、电网企业战略目标的实现等，都凸显出加强电网企业执行力建设已成为加快现代电网企业发展的必然要求。

本书从儒家思想对企业执行力的影响，“农耕”文化、“人治”文化、“关系”文化对执行力的阻碍作用，计划经济的遗患带来的缺陷，转型时期的浮躁心态，“政企不分”的思想对执行力提升产生的负面效应，我国企业对现代管理理念领悟的偏失和我国企业基础管理的薄弱等多个视角对影响我国企业执行力的因素作了深入的分析研究。

本书在国内外学者对执行力的研究基础上，对执行力作了新的诠释——执行力是在组织环境中，执行团队或个人在组织目标或方案的引导下，完成特定任务的效率和完成效果的结合力度。本书第一个提出执行力度的概念，探讨了对执行力进行评估和考核的方法，提出了用关键执行力指标（KEI）去量化执行力度。所谓执行力度是执行力大小和强弱的量化体现，影响执行力度的因素包括来自于业务流程本身的影响和作用于业务流程上的战略分解要求、执行能力、监督与评估机制的影响两类。KEI 是对企业战略目标的完成和关键绩效指标（KPI）实现的支撑，是对企

业经营活动中重点运营活动的衡量,是重点操作过程的评价标准,是一种组织上下认同的达成共识的工作效率评价指标。

本书阐述了对执行力影响因素的调查研究结果。通过调查研究发现,执行力的主要关联因素包括来自外部环境中的经济增长方式的转变、市场竞争压力、国家政策带来的红利、投资回报率增长压力的影响和来自内部环境中的企业战略、组织结构、制度、员工素质等因素的影响。本书还介绍了有效提升执行力的常用工具与方法,包括海尔的 OEC 管理模式、物流配送管理、全面质量管理、六西格玛管理、ERP、精细化管理以及国家电网公司的“SG186”工程。

关于电网企业执行力问题,本书认为电网企业的执行力缺失原因主要表现在制度执行不到位、员工素质问题、管理控制和监督体系不完善、缺乏执行力文化引导、组织结构问题五个方面。

本书第一篇以理论研究为主,第二篇对电网企业如何提升执行力进行研究。通过理论研究和实际调查研究,本书将电网企业执行力分为企业执行力、部门执行力、个人执行力三个层面。电网企业执行力的建设重点包括电网企业执行力的责任主体地市、县区电网企业执行力的提升和电网企业执行力的承载主体流程体系、执行力文化体系、执行力制度体系、执行力技术体系、执行力人员体系的建设。

本书认为电网企业的执行力主要体现在各地市电网企业和区县电网企业的执行力上,因此,本书提出的电网企业执行力指标体系只包括地市电网公司和区县电网公司两个指标体系。通过构建电网企业执行力的指标体系,设计评估执行力的考核流程和执行力度评估考核表,探讨了对地市电网执行力进行评估考核的方式和方法。本书围绕两条主线构建电网企业的执行力指标体系,一是从纵向企业、部门、员工三个层面的 KPI 中提取指标,二是按横向经营管理的生产、安全、财务、工作效率、营销、精神文

明六个维度来构建执行力指标体系。

构建执行力的基本管理体系和辅助管理体系、应用提升电网企业执行力的工具与方法、构建电网企业执行力文化体系，能有效地加强电网企业的执行力。执行力基本管理体系的构建包括调整电网企业组织结构、梳理电网企业业务流程、完善执行力相关管理制度三个方面；执行力辅助管理体系的构建包括培养员工执行能力、构建执行力文化氛围两个方面；提升电网企业执行力的工具与方法的应用包括“SG186”工程、精细化管理、ERP、标准化管理；电网企业执行力文化体系的构建包括执行理念文化、执行制度文化、执行行为文化、执行载体文化四个方面。

本书是在武汉供电公司和武汉大学经济与管理学院的指导与帮助下完成的。武汉供电公司的梅欣副总经理，武汉供电公司硚口、蔡甸、常青等供电分公司和武汉供电检修公司对本书的编写给予了具体的指导与帮助；武汉大学经济与管理学院企业管理专业的段玉龙、谢静、曾玮、李冠以及武汉供电公司的袁峰高级工程师参与了本书的部分编写工作。

编 者

2011年2月

目 录

电网企业执行力方略——理论、方法与考核实务

前言

第一篇 执行力基本理论与方法

第一章 企业强筋健骨的秘方——执行力	4
第一节 企业成功的秘诀——赢在执行	4
第二节 企业管理的新潮流——打造执行力	11
第三节 拨云见日——认识执行力	17
第二章 给企业把脉——执行力缺失的原因分析	23
第一节 执行力缺失来自于传统文化的阻力	23
第二节 计划经济的遗患导致执行力缺失	41
第三节 对现代企业管理理念领悟的偏失	50
第四节 企业执行力的基础管理工作极为薄弱	61
第三章 追根溯源——执行力的基本原理	76
第一节 执行力的诠释	76
第二节 执行力度分析	87
第三节 关键执行力指标（KEI）的理念、 体系设计与考核步骤	98
第四章 影响执行力的主要关联因素	111
第一节 来自企业外部环境的影响因素	111
第二节 来自企业内部环境的影响因素	122

第五章 提升执行力的常用工具与方法	158
第一节 OEC 管理模式	158
第二节 物流配送管理	160
第三节 全面质量管理	164
第四节 六西格玛管理	166
第五节 企业资源计划——ERP	173
第六节 精细化管理	178

第二篇 电网企业执行力构建与评价考核实务

第六章 实现“一强三优”的魔方——电网企业执行力	184
第一节 电网企业执行力概述	184
第二节 电网企业提升执行力的必要性	195
第三节 电网企业执行力缺失及原因分析	198
第四节 电网企业执行力建设重点	206
第七章 路在何方——构建电网企业执行力管理体系	210
第一节 构建执行力的基本管理体系	210
第二节 构建执行力的辅助管理体系	220
第三节 电网企业执行力的管理工具与方法应用	225
第八章 电网企业执行力指标体系	252
第一节 电网企业执行力指标体系解析	252
第二节 地市电网公司的执行力指标体系	260
第三节 区县供电公司的执行力指标体系	267
第九章 电网企业执行力的评价与考核	283
第一节 电网企业执行力的考核方法	283
第二节 电网企业执行力的考核流程	295
第三节 电网企业执行力考核中常见的问题及对策	297

第十章 电网企业执行力文化	301
第一节 执行力的理念文化	302
第二节 执行力的制度文化	304
第三节 执行力的行为文化	311
第四节 执行力的载体文化	320
第五节 电网企业的文化体系	329
参考文献	334

0 1 2 3

电网企业执行力方略——理论、方法与考核实务

第一篇

执行力基本理论与方法

随着全球经济一体化和科学技术的迅速发展,在快速、多变、充满危机的 21 世纪新环境下,市场化、全球化、知识化、信息化与网络化是当代企业管理的主要特征。面对新的环境和形势,企业管理过程中不断地出现新的问题和阻碍,正如斯图尔特·克雷纳在《管理百年》中讲到:“管理只有恒久的问题,没有终结的答案”,如何提高企业的生产效率,是贯穿于整个企业管理研究的一个永恒的话题。在早期的管理思想中,亚当·斯密通过“劳动分工”的思想来提高工厂的生产效率。在科学管理阶段,“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒通过动作研究、科学培训、工资制度、工具改革等管理方法的变革来提高生产效率,伴随 20 世纪以来的企业管理活动,诸多管理理论也在如何提高生产效率的问题上提出了思想和方法。随着科技进步和信息化的发展,快速和高效已成为企业成功的首要标志,当人们思索成功企业的成功之道时,不禁会想到那些成功的企业在提高生产效率和经营业绩上所下的工夫,如我国国家电网公司推出的“SG186”工程、日本丰田公司运用精细化的管理、美国通用电气公司运用的六西格玛管理、中国海尔集团运用的 OEC 管理模式、一些公司运用的 ERP 系统等。企业作为人、财、物的系统组织,提高企业的生产效率和经营业绩,不仅要从物质与技术层面在技术进步上下工夫,还需要从企业内部在管理等软实力方面去探寻,执行力就是企业提高生产效率和经营业绩的一种软实力。

在我国,电力行业作为国民经济的基础性行业,长期处于供需不平衡状态。电力行业对国民经济和人民生活影响巨大,存在电力市场对内和对外的开放程度均不高、缺乏内部竞争、企业生产效率不高、执行力不强等问题。我国加入 WTO 以来,随着经济的快速发展和人民生活水平的提高,对供电量和供电品质的要求日益增高,把国家电网公司建设成为“电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀”(简称“一强三优”)的现代公司,提高电

网企业生产效率和经营业绩，提升企业执行力的问题迫在眉睫。近年来，国家电网公司在企业执行力的问题上大下工夫，从企业的流程、制度、文化等各层面上，为提升执行力寻找方法和秘诀。有学者说：执行力强的企业优点总是相似的，执行力弱的企业在内部管理上乱象丛生。为了探索提升电网企业执行力的路径与方法，寻找电网企业强筋健骨的秘方，本书通过对国内外多个企业提升执行力的实例进行分析，从多个视角研究企业提升执行力的基本原理和有效方法，以希对电网企业提升执行力提供重要的借鉴与参考。

执行力是所有那些实现了跨越的公司获得成功的共同秘诀。

——吉姆·柯林斯（《基业长青》、《从优秀到卓越》的作者）

第一章

企业强筋健骨的秘方——执行力

第一节 企业成功的秘诀——赢在执行

当今世界日新月异、竞争激烈，在这充满变数的市场中，求生存、发展、成功是企业家们最为关注的问题。人们走进书店，最畅销的是关于企业管理的书，最吸引眼球的是介绍企业成功“秘诀”的书籍；用百度搜索，人们发现最受关注的话题是企业成功的神话和财经话题；拿起每日的报纸，最先看的往往也是关于企业的要闻；来到著名大学的商学院，最蔚为壮观的景象莫过于一批批成功企业家们走进 MBA（工商管理硕士）的大课堂。各行各业都有成功企业，各类人士中都有佼佼者，是什么原因促使组织与个人的成功？学者、企业家们都在寻觅这些成功的内在要素和秘诀。人们谈起 PC（个人计算机）企业的成功，戴尔（Dell）必是最先推崇的偶像；说到咖啡店的火热，星巴克（Starbucks）必是最时尚的宠儿；分析零售超市经营之道，沃尔玛（Walmart）必是标志性的象征。PC 企业众多、咖啡店星罗棋布、零售超市竞争烽火四起，同类的企业面对相同的客户，经营策略也大体相同，可业绩不同，往往同类企业间有天壤之别，这是为什么？企业业

绩的差异，竞争的成功与失败，其原因的探究是企业管理者们最为关注的一个“为什么”。是战略上的差异，还是执行力的区别所致？答案在于执行力！在同业竞争中，战略追求的目标往往是相近的，有时甚至雷同，经营业绩的差异或战略发展的成败，取决于来自企业自身的一个重要原因——执行力的强弱。战略和执行力的关系是引导与实现的关系，战略决定企业发展的目标和方向，执行力的强弱导致了向战略目标迈进的速度与绩效。仅有好的战略，无法让企业在激烈的竞争中脱颖而出，执行力才是企业创造卓越价值的源泉所在，是企业长久生存和成功的必要条件。那些在激烈竞争中能够最终胜出的企业无疑都具有很强的执行力。而在执行力方面，优秀的企业都有各自的法宝，如戴尔的流程制胜和完美供应链、星巴克的标准化和细节管理、沃尔玛的对尖端技术的运用。

一、戴尔——PC行业的巨头

美国戴尔公司在1984年的创业资本只有1000美元，到2004年底就已经超过了1000亿美元。让戴尔20年内崛起为行业龙头的“核武器”不是别的，而是在流程对竞争力提升作用上的独到见解和卓越的流程管理，戴尔公司以及它的创建者迈克尔·戴尔对流程至上理念的追捧可谓登峰造极。通过对流程的不断优化，形成了客户服务——虚拟生产——供应商联盟的高效业务流程，获得了突出的核心竞争优势，被研究者称为“虚拟整合的力量”。

戴尔商业模式的重要元素已不再是秘密：直接销售，用信息管理库存，世界一流的制造，以及高质量的客户信息（见图1-1）。人人都知道这些，为什么其他公司无法复制该模式并在市场上击败戴尔？因为人们很难复制支撑这种模式的三大关键流程：

（1）通过“直接连接”方式与客户建立密切的关系。

（2）通过“依据客户订单决定产量和存货”方式构建独特的接单信息处理系统。

(3) 通过“伙伴关系管理”方式强化供应商管理系统。

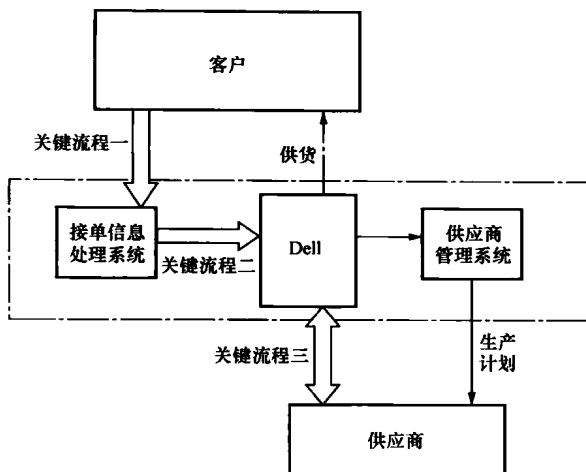


图 1-1 戴尔公司的“零库存”流程模式

同时，为了形成整体有效的供应链，戴尔建立了一个与供应商分享存货信息、品质资料与计划的流程，形成了高效的互动关系。为此，戴尔为每一个供应商设计了与客户服务相同的网络连线，加速信息交流，以提高供应商的工作效能。

戴尔最大的成功其实在于“供应链的成功”，低价格、快周转、高收益归功于戴尔打造了 IT（信息技术）产业史上最大、成本最低、速度最快的柔性大规模定制供应链。直销模式只是实现这个完美供应链的载体。

首先，戴尔公司在 PC 行业率先真正运用了“零库存”的理念。多数企业忽视了这一点，库存是企业最大的战术性风险（除了那些囤积居奇的产品外），这在各行各业基本都是如此。相对应收款坏账、费用等显性因素，库存对企业利润的侵蚀更大、更可怕，因为它造成的损失是隐性的、滞后的，甚至是难以统计的。库存简直是企业利润的“黑洞”，戴尔历史上也曾受库存之苦，自

此，戴尔在库存上再也没犯过错误；反观其他企业，库存不仅占压了大量的资金和库房，更为可怕的是巨额的降价损失（尤其 IT 产品是所谓的“海鲜产品”，降价足以吞噬企业本已微薄的利润）。直销模式零库存，分销模式高库存。很多行业中的直销公司为了快速满足客户的需求，也储备了相当大量的库存以便随时发货；而很多采用分销模式的公司，库存管理却也取得了卓越的成就。

其次，戴尔实现了“迅捷、低成本的大规模定制能力”。大规模生产能力早已轻松实现，定制化服务的提供者亦是不少；但是，戴尔是为数不多的能将大规模与定制化相结合的企业，而且在这种模式下，他的速度是最快的、成本是最低的。而在多数已经实现了“规模化定制”的行业，价格更高、订货周期更长好像是默认的条件，即便如此也已经被认为是重大突破了。但在 IT 等非奢侈品行业，采用按需定制的直销模式，让客户等太长的时间是绝不可能的，快速满足客户需求是这个行业基本的游戏规则。快速、低成本的生产与交付，戴尔做到了，因此，它才得以存在并不断地发展。

再次，在供应链中，相互联通的不同企业间的网络系统持续进行不间断的、自动化的信息调整，通过与零配件供应商、大客户的无缝连接，使得不同组织间跨越了界限，戴尔做到了“零库存”和及时供应。

戴尔的案例告诉我们，企业的流程管理极为关键，是企业成功的核心要素之一，它能提高企业生产效率，从而使企业获得核心的竞争优势。当我们在思考提升企业执行力问题时，戴尔成功的流程管理对电网企业提升执行力有着深刻启示和借鉴作用。

二、星巴克——咖啡店的象征

星巴克的成功是一个奇迹，它从美国西雅图的一家小公司，发展成了拥有 5000 多家门店的大型企业。2001 年，星巴克营业

额为 26 亿美元，利润 1.81 亿美元，成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂。在 2001 年《商业周刊》的全球著名品牌排行榜上，麦当劳排名第 9 位，星巴克排名第 88 位。2003 年 2 月，《财富》杂志评选全美最受赞赏的公司，星巴克名列第 9 位。在华尔街，星巴克早已成为投资者心目中的安全港。十年间，它的股价在经历了 4 次分拆之后攀升了 22 倍，收益之高超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及 IBM 等大公司。

是什么创造了星巴克奇迹？星巴克的标准化和细节管理功不可没。

星巴克对所有的环节都进行了标准化设计，不仅仅有咖啡的标准，还有水的标准、温度的标准、奶的标准、杯子的标准。同市场上众多依靠批发商供货的咖啡制造厂商不同的是，星巴克公司直接从咖啡产地购买原料。星巴克有一个由副总裁直接领导的工作小组环游世界为公司寻找品质优良的咖啡豆。不仅如此，星巴克深谙现场管理的精髓，创造了咖啡行业的标准。星巴克让人们觉得咖啡是有灵性的、很浪漫的东西，不是随便就可喝到的即时咖啡。星巴克对做咖啡的机器进行了重新设计，咖啡的磨制、蒸煮都与前不同，有了新的标准、新的定义。为此，精挑细选的咖啡原料会被及时送往星巴克的咖啡炒制车间，按照严格的标准接受熟练工人的炒制和混合，随后被装进保鲜袋中运往星巴克的连锁店或批发商手中。保鲜袋是星巴克专门设计的，防止空气和水分进入以保持产品新鲜程度的装置，对此星巴克严格规定：一旦保鲜袋打开，其中的咖啡豆必须在 7 天之内销售出去，否则都要被倒掉。同样，在每一间星巴克咖啡店，每位员工必须谨记给顾客“最完美的咖啡”。星巴克是浓缩咖啡，通常要求机器高压、高温，一般是 18~24 秒冲出一杯咖啡，10 秒钟以内送到顾客手上。如果没有达到这个标准，咖啡就要被倒掉，并被算在营业成本里。