

南自自动化公司与南京大学、东南大学、南京师范大学的合作成果
国家自然科学基金研究成果

以H企业管理体系推动卓越

Drive and Realize the Excellence with H Management Model

南自自动化铸就「HOPE」之路

杨刚 赵曙明◎著



南京大学出版社

南自自动化公司与南京大学、东南大学
国家自然科学基金研究成果

成果

以H企业管理体系推动卓越

Drive and Realize the Excellence with H Management Model

南自自动化铸就「HOPE」之路

杨刚 赵曙明◎著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

以 H 企业管理体系推动卓越：南自自动化铸就“HOPE”之路 / 杨刚，赵曙明著. — 南京：南京大学出版社，2016.10

ISBN 978-7-305-17643-2

I. ①以… II. ①杨… ②赵… III. ①企业管理—质量管理体系—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 232457 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 以 H 企业管理体系推动卓越
——南自自动化铸就“HOPE”之路

著 者 杨 刚 赵曙明

责任编辑 唐甜甜 编辑热线 025-83594087

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 南京鸿图印务有限公司

开 本 710×1000 1/16 印张 15.25 字数 243 千

版 次 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-17643-2

定 价 65.00 元

网址：<http://www.njupco.com>

官方微博：<http://weibo.com/njupco>

官方微信号：njupress

销售咨询热线：(025) 83594756

* 版权所有，侵权必究

* 凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购图书销售部门联系调换

序

在全球化经济及互联网时代,商业模式创新的地位被全球各类企业及政府组织提到了前所未有的高度。决定企业成败最重要的因素,不只是企业技术先进与否,而是它的商业模式适应与否。基于此,美国政府甚至对一些商业模式创新授予专利,以给予积极的鼓励与保护。我们惊喜地发现,许多知名的互联网企业迎合这一历史背景,充分利用“互联网+”时代的发展机遇,在商业模式创新中大胆探索,创造了一个又一个的商业奇迹。但在惊喜之余,我们不免思考另一个关乎国家经济地位的重要问题,中国的制造业该如何转型升级,在“互联网+”和“+互联网”时代,中国制造性企业该如何进行商业模式的创新?

非常有幸能读到南京国电南自自动化有限公司总经理杨刚博士和南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师赵曙明教授合著的《以 H 企业管理体系推动卓越——南自自动化铸就“HOPE”之路》书稿。南自自动化公司以文化创新为动力,推动了公司的管理创新,并构建了公司 H 企业管理体系,实现了与“卓越绩效模式”的无缝对接。在结合全面质量管理和大质量观的基础上,公司 H 企业管理体系实际上已经覆盖了公司的整个经营管理活动,涉及商业模式中创造价值、传递价值、获取价值的各项活动,并且南自自动化各项信息技术与经营管理的融合,真正体现了“互联网+”时代跨界整合的商业本质。可以说,南自自动化推动卓越、铸就希望的过程,不能简单归之为某一种技术创新或管理创新,而是综合了各项活动的商业模式创新,并且是正在被实践检验所认可的成功创新模式。

本书记录了南自自动化公司追求卓越的发展历程,书中丰富的理论总

结及大量的实践经验值得读者认真一读。祝愿中国企业都能卓越发展,也祝愿中国能早日打造成世界首席制造业强国。

南开大学商学院院长
教育部长江学者特聘教授、博士生导师

张玉利 博士

2016 年 8 月

前言一

管理创新是企业永恒的主题,是企业适应市场经济发展、持续提高竞争力的需要,是企业保持长久生命活力、不断追求卓越绩效的前提和基础。南京国电南自自动化有限公司(简称:南自自动化)学习、借鉴国内外先进的管理理论和经验,根据自身经营和所处行业的性质特点,创新建立了一整套适合自身发展的管理体系并努力加以实践。从构建 10H 企业文化层层施行到搭建 H 企业管理体系级级落地,通过高层领导的正确引领和模范推动,形成了全体干部员工高度认同的行为规范和价值追求,明确了公司中长期战略目标和定位,制定了以战略为导向,顾客市场为驱动的市场营销策略和行动计划,通过自主开发和采用综合信息管理系统,实现了对人、财、物等资源的高效配置,同时施行全员、全过程参与的大质量管理,监控全价值链过程,基于 4Q 质量分析改进工具对企业经营管理流程进行持续改进,提高公司产品与服务质量、经营质量和发展质量,增强市场核心竞争优势,促进组织可持续发展,与 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》高度匹配、对接,在企业管理实践中探索出一条追求卓越、通往成功之路。

这次南自自动化与南京大学、东南大学、南京师范大学的学者共同研究公司的管理经验。我有幸与南京大学商学院赵曙明教授合作撰写本书,旨在总结和分享公司在管理创新道路上的实践经验和成功案例,以一套较为清晰完整、实用可行的经营逻辑作为内训教材,培训、培养一批贯通掌握卓越绩效管理理念和精神、娴熟运用先进管理工具和技能的精益管理者,打造一支勇于实践、敢于担责、善于创新、富于能力的经营管理团队,将全体职员紧紧团结统一于公司“使命”“愿景”和“核心价值观”的旗帜下,以战略目标

为引领,以顾客和市场需求为驱动,在企业内部强化不断学习、持续改进的良好工作机制和氛围,努力改革创新思维,坚守诚信依法经营,不断提高价值管理水平和价值创造能力,真正实现领导与员工的统一、业绩与素质的统一、过程与结果的统一,为企业快速成长、实现健康可持续发展,提供保障、夯实基础。另外,编撰此书也希望对其他企业的经营管理有一定的借鉴意义,尤其对于准备或者正在导入卓越绩效评价体系的企业,本书按照卓越绩效体系框架给予了行动指南和实操案例。

Here is Home! Here is Hope! 同建和谐家园,共铸美好希望。这是“诚信、求真、和谐、创新”核心价值观所倡导并永远秉持的初心,必将激励全体员工凝心聚力,在追求卓越、追求完美的道路上不断前行!

在此,感谢东南大学经济管理学院周路路博士和南京师范大学商学院李晋博士在南自自动化卓越绩效管理体系经验研究过程中对案例提炼、理论提升等方面所做的辛勤工作!

感谢南自自动化管理团队为公司实施管理创新、追求卓越绩效所付出的智慧与努力!南自自动化各职能部门、研发中心、产品管理中心、各事业部,多次参与本书创作大纲及内容的讨论并提供精彩的素材及案例,感谢他们为本书的出版给予的大力支持!



扫一扫,
观看精彩视频

ABB(中国)有限公司副总裁
南京国电南自自动化有限公司总经理

 博士

2016 年 8 月 6 日于南京

前言二

质量对于企业,乃至社会的重要性毋庸置疑处在持续提高之中。质量就是企业的生命,持续提高产品和服务的质量,已不再是某个部门或某个人的事,而是与整个企业的所有部门及所有人息息相关。2011年,国电南自与著名国际公司 ABB 签署战略合资协议,强强联合成立南自自动化公司。在延续国电南自 70 多年品牌文化积淀所遵循的“诚信、求真、和谐、创新”核心价值观基础上,同时借鉴 ABB 成功管理经验,南自自动化勇于创新、追求突破、持续超越,在完善全面质量管理及大质量观的道路上,走出了一条推动卓越、铸就希望之路。

在对南自自动化管理模式的研究中,值得特别强调的有两点:一是南自自动化推动卓越的质量之路,经多年的实践总结形成了独具特色的 H 企业管理体系;二是我们惊喜地发现南自自动化 H 企业管理体系竟然与业内被公认为权威的卓越绩效管理模式有异曲同工之处。可以说,二者之间实现了无缝对接。正由于这两点,我们进一步萌发了对南自自动化管理模式进行研究的浓厚兴趣,并期待本书关于南自自动化管理模式的总结,对每一家立志于在质量管理方面追求卓越的企业,提供难得的实践总结经验及理论借鉴意义。

面对快速变化、日益复杂的市场环境,企业要获得持续成功,必须深入思考如何提高自身的质量管理水平,并进一步落实于企业的整个经营管理体系中。过去几十年,许多国家和地区先后设计了质量奖计划,最为著名的有美国波多里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖。质量奖的设立,在宏观方面提高了各国及各地区质量管理水平,强化并提高了产业竞争力;在微观方面为各类企业提供了质量管理标准,便于企业进行自我评价,寻求改进机会,实现卓越绩效。三大奖中,美国鲍德里奇国家质量奖影响范围最

为广泛。卓越绩效模式是美国于 20 世纪 80 年代后期创建的经营管理体系标准模式,强调顾客以及其他相关方的综合满意,反映出现代质量管理的最新理念和方法,为企业提供了追求卓越的经营管理模式。

由于中国国情和文化等原因,包括国有企业在内的各类企业,在导入卓越绩效模式的应用中,存在着某些文化冲突或管理模式不适应的情况,以及缺乏对西方现代管理方面整合能力不强的现象。为了解决这一问题,我国于 2004 年 9 月正式发布《卓越绩效评价准则》国家标准(GB/T 19580—2004)与《卓越绩效评价准则实施指南》(GB/Z 19579—2004),并于 2012 年进行了修订,并在此基础上设立了中国质量奖,以此结合我国实际全面推广卓越绩效管理模式,标志着我国质量管理进入了一个新的阶段。但是,仍有一部分企业管理人员尤其是领导层对之重视不够,甚至某一些企业还处在是否推行的犹豫之中。

为了能更快、更好融于全球经济发展,适应“工业 4.0 时代”及“中国制造 2025”的远景战略目标需要,也为了能更有效地完善我国市场经济机制体制建设,企业有必要去积极引进、学习和实践卓越绩效模式。南自自动化抓住这一历史机遇,在实践中总结提炼了 H 企业管理体系,并与卓越绩效管理模式实现了无缝对接。本书对南自自动化管理实践的总结按照卓越绩效管理模式的七个方面进行安排,在对背景及南自自动化 H 企业管理体系、卓越绩效管理模式进行介绍后,本书分别就卓越绩效管理模式中的领导、战略、顾客和市场、资源、过程管理、改进、结果七方面,全面阐述了南自自动化 H 企业管理体系的做法及卓越理念。南自自动化 H 企业管理体系体现了中国企业在思考和实现如何探索、建立、总结、融合和创新中国式卓越绩效管理模式中所做的努力及取得的成果,希望能为相关企业及本书的读者提供一点参考意义。

由于水平及经验有限,本书难免出现疏忽或不足之处,恳请读者不吝赐教,大家的宝贵意见,同样有助于推动我们追求卓越!

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

 博士

2016 年 8 月 8 日

于美国克莱蒙特研究生大学德鲁克管理学院

目 录

序	i
前言一	i
前言二	i
第 1 章 追求卓越,引领希望	1
1.1 南自自动化“He”的释义	1
1.2 H 的文化理念	4
1.3 Excellence 绩效的追求	7
1.4 有 Hope,才有 He	9
第 2 章 以卓越绩效为导向的 H 企业管理体系	11
2.1 新时代中管理创新的探索	11
2.2 南自 H 企业管理体系与卓越绩效管理的无缝对接	17
2.3 H 企业管理体系的价值主张	28
第 3 章 H 文化与远见卓识的领导	36
3.1 主导逻辑的刚性与突破	37
3.2 H 文化理念的诠释	39
3.3 领导的七大作用	49
3.4 商亦载道	61
第 4 章 战略屋的建筑工程	68
4.1 战略导入	68
4.2 战略的制定	74
4.3 战略屋的实施	82
第 5 章 市场驱动卓越	97
5.1 市场分析形成 Heatmap	98

5.2	PIE 策略选择	103
5.3	“How to Win”行动计划	107
5.4	为顾客创造价值	110
第 6 章	整合资源的力量	123
6.1	企业资源与竞争优势	123
6.2	基于资源整合的能力派生	130
6.3	与卓越绩效相关的六大资源	138
6.4	用 Here 系统对关键资源的集成整合	146
第 7 章	卓越的运营过程	150
7.1	战略与执行	150
7.2	过程管理的科学程序	156
7.3	卓越运营管理	165
第 8 章	一直在路上	181
8.1	绩效测量系统的设计	181
8.2	绩效测量六维度体系	185
8.3	持续改进与创新的聚焦与情境	190
8.4	持续改进的方法	193
第 9 章	耕耘后的收获	204
9.1	对组织有效性的追求	204
9.2	绩效测量体系与“He”的融合	207
第 10 章	未来展望	219
10.1	保持警觉之态	219
10.2	追求卓越之路	223
10.3	建立创新生态	227
10.4	呼唤工匠精神	229
10.5	Here is Home! Here is Hope!	231

第 1 章 追求卓越,引领希望

卓越绩效评价标准的制定和实施可促进各类组织增强战略执行力,改善产品和服务质量,帮助组织进行管理的改进和创新,持续提高组织的整体绩效和管理能力,推动组织获得长期成功。

——卓越绩效评价准则

2015 年 5 月 19 日,国务院颁布《中国制造 2025》,指出“制造业是国民经济的主体,是立国之本、兴国之器、强国之基。”在制造业创新中心建设、智能制造、工业强基、绿色制造、高端装备创新等五大工程中,国有企业发挥着举足轻重的作用,国有企业能否成功转型升级不仅关系到中国经济转型升级,而且对 2025 年中国能否成功跨入制造业强国之列也具有现实意义。但是,国有企业往往存在着历史成本高、路径依赖性强、升级动力不足、企业家精神缺乏、组织形式滞后等转型升级困难,国有企业如何有效进行转型升级,成为企业界和学术界关注的现实问题。

由于国有企业在我国产业布局中仍是关键领域或行业的主导企业,对整体产业链和技术水平具有明显的带动作用。背负经济转型升级的时代使命,以及寻求突破的自身要求,南京国电南自自动化有限公司^①(以下简称南自自动化)抓住机遇,勇于担当,经过多年的发展和探索,走出了一条追求卓越的管理创新之路。

1.1 南自自动化“He”的释义

“He”对应汉字可以理解为“核”“合”或“和”,进而可以扩展为“核心”“合力”与“和谐”。对于企业而言,打造核心竞



扫一扫,
观看精彩视频

^① 本书中所提到的公司,均代指南京国电南自自动化有限公司。

争力、形成合力、创造和谐,是企业成功的关键。南自自动化紧密围绕着“核”“合”“和”三大基石,追求卓越,秉承“科技服务电力,发展回报社会”的使命,为加速实现“做世界一流的电力自动化整体解决方案专家”的公司愿景而努力奋斗。



图 1-1 南自自动化“He”的释义

“核心竞争力”指的是以企业长期实践形成的核心价值观为导向,在复杂环境中支撑企业可持续生存和发展,在激烈的市场竞争中能使公司为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术,从而使企业获得长期稳定的可持续竞争优势的独特竞争力和核心资源^①,具有鲜明的长期性、利润性、独特性和稀缺性等特征。美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔于 1990 年,在对核心竞争力的研究中,提出了核心竞争力的概念。他们指出,在全球化经济发展的进程中,全球经济一体化形成的竞争在不断加剧,且由于产品生命周期的不断缩短,企业的成功无法再简单地归功于短暂或偶然的产品开发,也无法依靠于灵机一动的市场战略,企业能否成功必然依赖于是否拥有核心竞争力作为依托。

“合力”的思想源自于系统论的整体性原则,整体性原则是系统科学方法论的首要原则,也是合力形成的关键。系统思想源远流长,美籍奥地利理论生物学家贝塔朗菲早在 1932 年提出“开放系统理论”,1937 年提出一般系统论原理,奠定了系统论思想的理论基础。1968 年贝塔朗菲发表的专著《一般系统理论:基础、发展和应用》被公认为该学科的代表作。所谓系统是指由两个或两个以上的元素(要素)相互作用而形成的整体。系统的首要特性是整体突现性,即系统作为整体具有部分或部分之和所没有的性质,即整

^① Parhald, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 79~91.

体不等于(大于或小于)部分之和。整体性来自于系统的非线性作用,各种联系方式的总和构成系统全部特性的基础,进而形成系统结构。整体性原则要求必须从非线性作用的普遍性出发,始终立足于整体,通过部分之间、整体与部分之间、系统与环境之间的复杂的相互作用、相互联系的考察达到对整体的把握。钱学森曾明确指出,关于系统论,既不是整体论,也非还原论,而是整体论与还原论的辩证统一,这一思想又发展为综合集成思想,系统论方法吸收了还原论方法和整体论方法各自的长处,将还原论方法与整体论方法进行了辩证统一。^①

“和谐”思想的发展历史同样非常的悠久,它作为一种反映经济社会普遍运行机理的管理思想,在管理理论的演变过程中一直如影随形。在西方的管理哲学之中,和谐的理念古老深远,在“宇宙和谐论”的基础上,柏拉图将和谐理念加入到了他的管理理论之中。除此之外,近代自然科学对于各个不同的物质结构、层次、运动和系统的内部各要素间的协调问题也十分地关注,如爱因斯坦所说:“如果不相信我们世界的内在和谐性,那就不会有任何科学。”在社会科学领域之中,同样也有很多的研究和实践蕴含着和谐思想。管理教育的领军人物安德鲁·尤尔认为,每一个企业都有“三种行动原则或三个有机系统:机械的、道德的和商业的”,管理层必须安排和控制生产者以使其在此方面达成整体和谐。梅奥通过霍桑实验提出了“社会人”观点,指出士气受人群和谐关系影响,重视非正式群体的作用,强调管理中人的精神和主观能动性因素。席西民提出的和谐管理以探究常态化的非线性发展过程为主线,采用整体、历史与辩证的整合视角透视组织,给出了看待组织与管理问题的新方式。^②

南自自动化总结提炼 H 企业文化,探索构建 H 企业管理体系,通过持续不断的创新,致力于追求卓越(Excellence)绩效。“H”和“E”在这里被有机融合为一体构成“He”,即“核、合、和”,公司用自身的发展经历和成果进一步诠释了“核心竞争力、合力、和谐”的深刻内涵,赋予了“核心竞争力、合力、和谐”全新定义,摸索开辟了一条由 H 企业管理体系到实现卓越绩效的成功发展模式和途径。

① 钱学森.论系统工程[M].上海:上海交通大学出版社,2007.

② 席西民,等.和谐管理理论:起源、启示与前景[J].管理工程学报,2013,27(2):1~8.

1.2 H 的文化理念

南自自动化作为电力行业二次设备的主要制造商,智能电网、电厂及工业自动化、信息与服务业务、新能源与节能环保的知名成套设备和整体解决方案提供商,构建了完整的产品和技术服务体系,为客户提供全面的电力自动化产品组合以及可信赖的自动化整体解决方案,致力于为客户提供电网自动化和配电自动化产品的研发、工程、制造、销售和服务,以满足包括电力、工业等应用领域在内的快速发展的市场需求。70 多年的国电南自品牌文化积淀,遵循了“诚信、求真、和谐、创新”的核心价值观。2011 年,国电南自与 ABB 签署战略合资协议,全面整合了国电南自及 ABB 旗下配网自动化、变电站自动化、通信等相关业务和产品,成立了南京国电南自自动化有限公司,充分运用合资双方领先的产品技术资源及管理经验,扩展新的市场领域,为顾客提供更加优质的产品和服务。新的历史发展机遇,拉开了南自自动化构建 H 企业管理体系的序幕。

管理模式的有效实施前提是理念的贯彻,对于南自自动化 H 企业管理体系而言,关键的第一步便是如何将公司的使命、愿景与自身的发展实际相结合,将公司核心价值观进一步细化,落实于员工日常工作生活中。公司 H 管理体系的构建可以说是科学与艺术的结合。从“H”字母本身的象形意义理解,“H”的两竖一横代表着吸纳国企与外企双方的优势,资源整合、多边合作的含义,意味着南自自动化 H 企业管理体系以“整合”为出发点,通过组织和协调,将公司内部彼此相关但却彼此分离的职能整合成一个为客户服务的系统,将公司外部既拥有独立经济利益又共同参与相关利益活动的合作伙伴整合为全面的价值创造系统,取得“1+1 大于 2”的效果,形成公司独有的信息沟通及资源整合渠道,以此全通道地联结了公司各方的利益相关者及合作方。为了配合 H 企业管理体系的构建,南自自动化形象地将“H”比拟为基因、拉链、梯子、琴键,以此助推公司 H 文化的传播,用朴素的画面描述了“H”的含义,渗入员工内心。

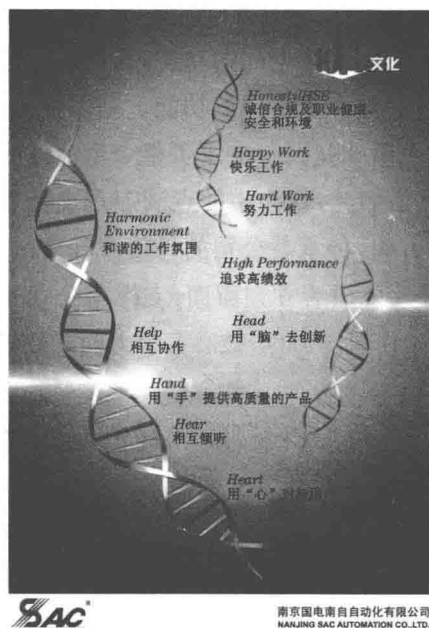


图 1-2 H 文化理念的象形意义

基因是生命体形成的基础,支撑着生命的基本构造和性能,储存着生命的全部信息。但是单个的基因不能为生命体带来全部的功能,只有在染色体上线性排列组合的多个基因才能支撑起整个生命体的功能。基因很小,即使用显微镜也无法直接观测,但看似无形的基因却决定了整个生命体的形态,甚至传承了生命。公司 H 文化也是如此,行为中的点滴表现支持着公司的基本功能,引领着公司的灵魂和方向,传承着公司的价值观和使命。H 文化,其实正是以一种基因的形式融入公司的方方面面,支撑着公司一切经营活动的开展,为公司实现和谐的工作氛围、打造核心竞争力创造最基础的条件。

拉链由三部分组成,即两边的牙链带和拉头,牙链带又由链牙组成。链牙相当于分散的个人和公司内部的各个部门,两个牙链带要紧密结合在一起,就需要拉头的作用。公司的 H 文化,就相当于拉头,将公司内部分散的个人和分散的各个部门紧密地结合在一起。国电南自和 ABB 合资成功,就是在构建一个完整的链条过程。国企和外企都有自己的核心竞争力,拉链的结合,实现了各自优势充分整合的效果,南自自动化公司这个完整拉链能够紧密结合,其实就是每个小小的“H”的密切结合,公司的进步和发展也依托于在 H 文化推动下所形成的和谐工作氛围、核心竞争力和合力。

梯子寓意着勇于攀登,进取向上,追求更高的目标。在追求卓越的过程中,公司员工需要有共同的价值观和理念来引导,在每一个阶梯上走得踏实和平稳,才能实现企业的愿景和使命目标。南自自动化搭建了通往追求卓越绩效目标的阶梯,其梯子的形状由无数个类似于 H 的节点构成,每一个节点都相当于一个 H 文化元素,这些 H 文化元素搭建起了公司进取向上,不断攀登高峰,追求卓越的条件和基石。

琴键则用动人旋律演奏了和谐的乐章。公司的每一位员工都是这个乐谱的弹奏者,都在努力为公司演奏出一首和谐美丽的音乐,因此需要每一个音符的准确把握和配合。这些音符的形成离不开琴键,而琴键看起来很简单,就是由类似于 H 的一个个黑键和一个个白键构成,但是每一个琴键都相当于公司的一个 H 文化元素,这些元素象征着员工的手、脑、心等。一首美丽动听的音乐就是在每一个琴键的相互作用下产生的富有创造力的、卓越的产品和核心竞争力。“H”同样也孕育着和谐,同时,乐谱的成功演奏凝聚着合资双方的共同努力和协同发展。