

Return to The Most Essential
Keys to Management

回归本源 学管理

电力员工能力提升10项修炼

上册

员工能力与责任的提高,是企业成功之源

员工思想与素质的提升,是企业之本

李永莱 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Return to The Most Essential
Keys to Management

回归本源 学管理

电力员工能力提升10项修炼

上册

员工能力与责任的提高,是企业成功之源

员工思想与素质的提升,是企业之本

李永强 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为《回归本源学管理——电力员工能力提升10项修炼》，全书分为上下两册，共十章，主要内容包括企业战略管理、团队管理、精益管理、绩效管理、标杆管理、创新能力、供应链管理、危机管理、社交礼仪和大数据管理。各章内容各自独立且相互关联，涵盖了员工管理能力提升所需具备的知识和能力。

本书可作为电力企业管理者和员工管理能力提升的通用培训教材，也可作为高等院校企业管理专业的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

回归本源学管理：电力员工能力提升10项修炼／李永莱主编．—北京：中国电力出版社，2018.1（2018.2重印）

ISBN 978-7-5198-1594-3

I. ①回… II. ①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（2017）第316814号

出版发行：中国电力出版社

地 址：北京市东城区北京站西街19号（邮政编码100005）

网 址：<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：郑艳蓉（010-63412379）

责任校对：李楠 马宁

装帧设计：郝晓燕 赵姗姗

责任印制：藺义舟

印 刷：北京博图彩色印刷有限公司

版 次：2018年1月第一版

印 次：2018年2月北京第二次印刷

开 本：710毫米×980毫米 16开本

印 张：30.25

字 数：420千字

印 数：2001—3500册

定 价：98.00元（全2册）

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

编委会

主 编 李永莱

副主编 李运灵 何朝阳

参 编 (按姓氏笔画排序)

王继勇 闫雅馨 张 晶 杨艳秋

姜德胜 赵 莉 耿 利 徐成林

康 琦 薛春文

前言

企业的兴衰靠管理。随着电力企业改革趋于深入和电力市场形势的不断变化，对企业员工提出了更高的要求 and 更新的挑战。他们必须学会和掌握现代管理知识，善于运用综合能力，并不断提升自身素质，方能使企业在日益激烈的竞争中保持优势。即企业员工需要持续不断地学习和培训，从而保持开阔的眼界和正确的认知。

在新形势下，提高员工队伍综合能力是一项系统工程，企业要想在将来发展中更好的立足，就应抓住机遇尽快提高员工队伍综合能力，从而占据企业科学发展的制高点和主渠道。企业要在加强员工队伍综合能力的教育培训上下功夫，拥有一支知识结构新、政治素质高、业务技能全、工作能力强的新型员工队伍是每个企业未来的发展方向。

本书应这一现实要求而生。编著者们均为长期从事电力企业管理和员工培训的专家学者，他们具有丰富的一线工作经验，了解基层电力企业员工的现状和未来需求。在长期管理工作与培训教学实践的基础上，他们编撰了本书。

全书分为上下两册，内容包括企业战略管理、团队管理、精益管理、绩效管理、标杆管理、创新能力、供应链管理、危机管理、社交礼仪和大数据管理。每章内容各自独立且又相互关联，涵盖了员工管理能力提升所需具备的知识和能力。

本书着眼于企业员工综合能力的提升和修炼，更注重通用能力的更新与提高。文字力求精练简洁，摒弃艰深晦涩理论。原理和案例更贴近电力企业实际，更注重实际操作和实际应用，且充分考虑到电力企业的特殊性。因此，本书是电力企业管理者和员工管理能力提升的通用培训教材。

在本书的编写过程中，得到了许多专家和兄弟单位的大力支持和热心帮助，在此一并表示衷心感谢。由于时间有限，又碍于作者自身水平和经

验欠缺，书中难免存在不足之处，敬请各位读者和有关专家批评指正。

希望本书的出版，能为电力企业员工综合能力的提升提供帮助，为电力企业深化改革发展贡献微薄之力！

编者

2018年1月

目录

前言

上册

第一章 企业战略管理

- 第一节 企业战略管理概论 / 002
- 第二节 企业战略环境分析 / 011
- 第三节 企业的几种竞争战略 / 025
- 第四节 企业核心能力管理 / 036
- 第五节 战略实施及控制 / 043

第二章 团队管理

- 第一节 团队含义 / 060
- 第二节 团队协作 / 069

第三节 团队决策 / 078

第四节 团队沟通 / 086

第三章 精益管理

第一节 精益的起源与发展 / 104

第二节 精益生产方式 / 109

第三节 精益实践 / 130

第四章 绩效管理

第一节 绩效和绩效管理 / 146

第二节 绩效管理计划 / 164

第三节 绩效考评 / 172

第五章 标杆管理

第一节 标杆管理概述 / 196

第二节 标杆管理的作用 / 201

第三节 标杆管理的实施 / 209

第四节 标杆管理的误区 / 215

第五节 电力标杆管理实践 / 224

下册

第六章 创新能力

- 第一节 创新能力概述 / 241
- 第二节 创新个性品质 / 245
- 第三节 创新思维 / 249
- 第四节 创新技法 / 259
- 第五节 创新技能 / 270
- 第六节 团队创新能力 / 273

第七章 供应链管理

- 第一节 基础入门 / 284
- 第二节 业务流程 / 291
- 第三节 技术系统 / 301
- 第四节 绩效评价 / 316
- 第五节 发展趋势 / 325

第八章 危机管理

- 第一节 如何识别与预控危机 / 334
- 第二节 如何处理与化解危机 / 347
- 第三节 电力企业危机管理 / 366

第九章 社交礼仪

第一节 礼仪的起源与功能 / 372

第二节 现代社交礼仪修养 / 377

第三节 形象礼仪 / 380

第四节 交往礼仪 / 391

第五节 商务会议礼仪 / 400

第六节 职场礼仪 / 406

第十章 大数据管理

第一节 从数据分析到大数据分析 / 417

第二节 数据分析与管理 / 421

第三节 大数据分析基本技术 / 437

第四节 大数据与电力系统 / 448

第五节 大数据的坎坷之路 / 455

第一章

企业战略管理

第一节 企业战略管理概论

“战略管理不是一个魔术盒，也不是一组技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最重要的问题往往是不能被数量化的。”

——彼得·德鲁克[美]

一、企业战略管理的一般概念

(一) 企业战略

战略原来是军事方面的术语，是研究战争全局规律性的东西。所谓战略就是在充分分析企业外部环境存在的机会、威胁和内部条件存在的优势、劣势基础上，确定企业未来一段时间内的总体发展方向和计划安排。

战略是一种谋划，是对企业未来行动方案的总体规划；战略的主旨是确立企业的竞争范围；战略是对企业资源的最优配置；战略是企业寻求优势的手段；战略是一种协同；战略是一种观念；战略是一种意向；战略是一种计谋；战略是一种定位；战略是将内部优势与劣势，外部机会与威胁进行整体谋划。

企业战略是企业发展方向和行动计划的多层方案的集合，是整个组织上下各层级的经理和管理人员设计的。在市场经济条件下，企业以超越对手、发展自己为目的，以争夺顾客、争夺市场为主要内容，所开展的一系列带有全局性、根本性和长远性的谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时，企业战略又是制订各种计划的基础。

一个企业的发展，不能没有企业战略。通过产业视角的企业战略，规划未来的发展方向，绕过发展困难和障碍，使企业得以持续成长，长期生存发展。只有从企业发展战略着眼，进行运作、机制和管理的重组，才能真正适应市场经济，培育出具有世界级品牌企业内在机制、竞争力、赢利方式的企业。

正如企业目标是多层次的，有总体目标、各层次目标、各经营项目目标，组成完整的目标体系。企业战略，不仅要说明企业整体目标及实现这些目标的方法，还要说明企业内每一层次、每一类业务、每一部分的目标及其实现方法。因此，企业的总部制定总体战略，分公司制定经营单位战略，部门制定职能性战略。

大型企业有三种层次，中、小型企业因其内部没有相对独立的经营单位，便不必分为三个层次。企业的经营规模越大，多元化程度越高，担任战略角色的管理层自然越多，所拥有的方案也就越多。企业战略一般可以分为三个不同的层次。

1. 总体战略（公司战略）

大中型企业，特别是多种经营企业，总体战略是最高层次的战略。内容为从公司的经营发展方向到公司各种经营单位之间的协调，从有形资源的利用到整个公司价值观念、文化环境的建立。

2. 经营单位战略（经营战略）

经营单位战略是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体经营单位的计划和行动，为整体目标服务。经营单位战略，主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域里有效竞争。要有效地控制资源的分配和使用，协调各职能层的战略。

3. 职能部门战略（职能层战略）

职能部门战略是企业内主要职能部门的短期战略计划，使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证实现企业目标。

（二）企业战略的构成要素

1. 经营范围

经营范围是企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域。它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度，也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。

2. 资源配置（企业的特殊能力）

资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。企业资源是企业生产经营活动的支持点。企业只有以其他企业不能模仿的方式，取得并运用适当的资源，形成自己的独特技能，才能很好地开展生产经营活动，如果企业资源贫乏或处于不利境况时，经营范围便会受到限制。

3. 竞争优势

竞争优势是企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。

4. 协同作用

协同作用是企业从资源配置和经营范围决策中所能寻求到的各种共同努力的效果，也即分力之和大于各分子简单相加的结果。协同作用可以分为四类：

（1）投资协同作用。企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品，分享企业专用的工具和专有的技术。

（2）作业协同作用。充分利用已有的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势等。

（3）销售协同作用。企业产品使用共同的销售渠道、机构和手段。

（4）管理协同作用。管理协同作用是相当重要的，不能简单定量表示，不同的经营单位可以分享以往的管理经验。实践表明，协同作用可以正，也可以负。

（1）~（3）实际上是发生在生产经营活动过程的三个阶段上的，（4）是从质方面把握的。

（三）企业战略制定的本质

（1）市场竞争是战略存在的合理基础与前提。没有竞争，也就不存在战略问题。

（2）战略制定就是要建立企业独特竞争优势，寻求与对手的差异化是产生竞争优势的基础。对企业来说，这种探索是一个反复、全面、细致的分析、比较和认识的过程。

（3）战略必须着眼于确立自己将来“是什么样子”，随着市场竞争的加剧，越来越多的企业将围绕自己的核心目标，而非产品和服务来构筑自身的形象。

（4）战略目标是企业战略的核心。为了实现企业的战略目标，企业需要建立一种机制。

（5）企业总体战略目标只能是一个，而实施这个目标的分目标和途径、策略将是多个。所谓“战略上偏执，战术上灵活”。

（6）战略制定必须是建立在理性分析与直觉、远见相结合的基础上。

（7）战略要掌握时机，要选择适宜的时机提出战略。

（8）战略要能激发组织士气。

（9）战略要能使组织“不平衡”，能使员工产生危机感和紧迫感。

（10）企业战略是一种文化，一种“上下同欲”的文化，再好的战略，没有企业文化这条根，也很难成功。

（四）企业战略管理

使用战略作为手段对企业活动进行管理，谓之企业战略管理。它的主要作用是启发管理者注意到今后可能发生的变化，丰富并在一定程度上检验自己的战略思路。

战略管理是管理科学领域中出现较晚的学科，其思想渊源却很悠久；战略管理是成功导向十分鲜明的学科，以探求成功的原因作为学习和研究的目标；战略管理的主要研究对象是企业，其理论也适用于非营利组织和个人；战略管理是高级管理人员应该掌握的理论，但实际工作中，中层管理人员往往是应用者。

成功的企业未必把握住了成功的要领，一次成功可以为多次失败提供伪装；失败的企业也有成功的经验可资借鉴。错误的理论有时也能为自己找到实证的支持，但错误的理论无法对成功给出系统的说明。战略管理的各种学说中都含有一些基本概念，认真理解这些概念的含义是进一步学习和讨论的基础。工作中注意收集一些企业翔实的资料，并运用经济学、管理学的理论观点对这些资料进行系统分析。

战略管理具有以下特点：

- (1) 战略管理是管理科学领域中出现较晚的学科，其思想渊源却很悠久。
- (2) 战略管理是成功导向十分鲜明的学科，以探求成功的原因作为学习和研究的目标。
- (3) 战略管理主要的研究对象是企业，其理论也适用于非营利组织和个人。
- (4) 战略管理是高级管理人员应该掌握的理论，但中层管理人员往往是应用者。
- (5) 探索性。企业对成功的执着追求，促成了新学说的不断涌现。
- (6) 实践性。实践是理论的来源，也是理论的应用对象。
- (7) 启发性。战略管理理论不能也不可能为企业提供最唯一正确的抉择。没有放之四海而皆准的成功战略，但战略规划的确可以提高组织的绩效。

二、企业战略管理的产生和发展

(一) 20世纪60年代——战略管理的兴起

小阿尔福德·D. 钱德勒 (Alfred D. Chandler Jr) 详细、全面地分析了环境、战略和组织结构之间的互动关联，结论为：企业战略应当适应环境变化（满足市场需求），而组织结构又必须适应企业战略的要求。研究环境、战略、结构之间的相互关系，形成了战略构造中的基本学派——设计学派 (Design School)，代表人物为哈佛商学院的安德鲁斯，设计学派将战略构造区分为制定与实施两大部分，制定过程采用 SWOT 分析法。通过一种模式，将企业的目标、方针政策、经营活动和不确定的环境结合起来。同时，产生计划学派 (Planning School)，代表人物安索夫，计划学派将战

略区分为企业总体战略和经营战略两大类。

（二）20 世纪 70 年代——战略管理的热潮

1972 年安索夫在“战略管理思想”一文中提出“战略管理”的概念。1979 年出版《战略管理》，系统地提出了战略管理模式。提出了八大要素，即外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为。

（三）20 世纪 80 年代——战略管理的回落

其原因是：

（1）企业管理的“软化”。20 世纪 80 年代是“热带丛林”，1981 年威廉·大内的《Z 理论》，在美国掀起了“向日本学习”的狂潮。把“战略”“制度”“组织”等都称作“硬性”因素，其他因素称作“软性”因素。认为传统的管理强调“硬性”，应提倡软化成分。

（2）各种战略分析方法的应用易使企业走向以财务分析预测为主导的盲区。往往只关注自我可见的财务指标，而不是从环境与企业的相互作用中去发掘新的战略机会，拾一漏万。如美国通用电气公司（GE）为了财务指标的健全性，根据 PPM 分析，从计算机和半导体事业中撤退，虽然保证了财务利润，但丧失了技术领域中的机会。

（3）实际应用战略管理不当，使声誉日衰。如采用不恰当的多角化经营战略。

（四）20 世纪 90 年代——战略管理的重振

科技使大家生活在“地球村”，环境更加多变、复杂，企业如何在国际市场上扬长避短、制定有效的竞争方略？如何抢先设计新产品、投产、抢占市场、转移市场？如何充分了解、掌握需求变化，及时调整经营方向、竞争策略、灵活主动？战略管理以预测和分析未来环境为基石，以寻求长期竞争优势为目标，是企业成功的宝典。企业再造工程（reengineering the corporation）“十年计划”“百年战略计划”屡见不鲜。

进入 21 世纪以来，随着环境不确定性的急剧增加，企业越来越难以保持持续的竞争优势，而传统的战略理论对此又无能为力。在这样的背景下，以环境不确定性、未来不可预测性、系统复杂性和发展非均衡性为基