

追求卓越管理的最终目的是构建卓越企业。但是，每个企业面临的机遇和挑战不一样，掌握的资源各有差异。在现有的市场环境和资源条件下，企业如何把握自身特点，夯实管理基础，构建卓越企业？

鉴于此，本刊特邀行业协会组织、高校、企业以及管理咨询机构专家，分别从工业经济、企业战略以及公司实践的角度，围绕上述问题展开探讨。

## 卓越企业是怎样炼成的

嘉宾：高家明 中国工业经济联合会副秘书长

刘学 北京大学光华管理学院教授

丁世龙 国家电网公司企业管理协会秘书长

主持人：王吉鹏 仁达方略管理咨询公司董事长

文 / 本刊记者 王为民

### 主持人

“163”卓越管理体系对中国企业的成长和发展有怎样的意义？

### 丁世龙：

今年1月22日，国家电网公司在央企中率先发布《国家电网公司卓越管理白皮书》，引起较大反响和积极评价。5月26日，国家电网公司召开卓越管理研讨会，进一步向社会展示了卓越管理品牌内涵。

时任公司董事长、党组书记刘振亚强调指出：“弘扬‘努力超越、追求卓越’企业精神，始终保持创新的激情、创造的活力、创业的追求，自

我加压、迎难而上、锲而不舍；始终坚持一流标准，精益求精、善做善成，不断超越过去、超越自我，永不懈怠、永不停顿地向更高标准看齐、向更高目标迈进，建设‘百年老店’，实现基业长青。”

公司董事长、党组书记舒印彪作出重要批示，“这是将实践上升到理论，又指导实践的总结。”

国家电网公司经营区域覆盖国土面积的88%，服务人口超过10亿人，是全球最大的公用事业企业。由于历史的原因，国家电网公司一度面临四大核心挑战：小而全的电网管理方式不适应现代化大电网发展要求；分散

粗放的经营管理不适应公司核心发展能力提升的要求；以生产为重心的业务流程不适应日益提高的服务需求；多层级、长链条体制不适应日益严格的监管要求。

经过持续深化建设，如今卓越管理显著提升了企业管理水平。实现了公司由分散到集约、从传统到现代公司的战略转型；有效解决了制约公司发展的深层次体制机制矛盾；全面确立了科学的治理结构、管控模式和运营机制；大胆探索出了一条具有中国特色的电网管理创新之路。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾指出，现代社会是一个“组织化

卓越的管理可以保持组织的活力及推动组织创新。同时，组织的创新实践又会帮助企业摆脱旧的管理思想束缚，推动管理体系的再创新。

的社会”。在现代社会中，大部分的社会任务都由组织来完成，特别是由企业这一现代社会最为重要的组织来完成。企业追求卓越管理的目的，不仅仅为破解自身发展难题，更是为社会创造贡献更多的价值。国家电网公司在卓越管理上的探索与实践，是我国企业管理实践创新和理论研究的一次创新，有利于促进公司更好地适应经济发展新常态、深化改革新形势、能源转型新格局，为经济社会发展和国家能源安全提供坚强的保障。

#### 高家明：

管理虽然不直接为企业创造经济价值，但缺乏有效管理的企业，往往硬实力也不会很强。不仅威胁企业的生存与发展，也影响所在行业形成良性的竞争态势，进而使得整个行业处于低端水平甚至走向衰败。

国家统计局发布的数据显示，今年4月，我国工业增加值同比增长了6%，环比却下降了0.8个百分点。这显示中国经济仍然面临下行的压力，有企业家认为国内市场红利没有了，以后企业的日子不好过。其实，中国的市场空间仍然巨大，关键是怎样去挖掘和激发。不少国人不远万里选择去国外购买电饭煲、化妆品甚至马桶盖，并不是产品多便宜，而是因为这些国家的产品品质优良，得到民众的认可，大家觉得物有所值或者物超所值。而这一切的背后，是管理在中间发挥了作用。通过追求卓越管理，倡导“工匠精神”，创造和生产高附加

值的产品，把好质量关和服务关，企业自然能寻找到属于自己的“蓝海”。如今，国家电网公司掌握世界领先的特高压输电技术，加快推进构建全球能源互联网，这些技术优势和战略目标的背后，都是以卓越管理体系为基础的。国家电网公司对管理精益化的追求和为国家承担责任的意识，为其他中国企业树立了榜样。

#### 刘学：

提出“163”卓越管理体系，打造卓越管理品牌，体现了国家电网公司的自信与实力。国家电网公司这些年的发展成就有目共睹，特别是凭借科技创新优势，引领全球电力产业的发展方向。这一切都离不开有效的管理做保障。

中央企业大多具有资产重、产能大的特点。当前，中国经济最大的挑战是供给出现了问题，产能过剩、工业附加值不高、制造能力低水平徘徊等，直接影响国民经济整体运行的质量。例如，企业做P2C业务，消费者不是没有需求，而是企业生产的产品缺乏品位和品质，无法让消费者有特别强的满足感。做B2B的企业同样如此，产品材料、工艺等关键技术达不到客户的要求，只能依靠进口替代。所有这些问题，都不是单靠政策解决的。政策能给的是宽松的环境，真正的动力来自企业的引进式创新或自主式创新，依靠自己的力量解决发展的问题。这样的例子在商业领域比比皆是。几年前，谁能想到如日中天的诺



基亚会被苹果打败，谁又能想到一家中国的企业——华为会超过思科、爱立信等国际一流企业，成长为世界通信行业的领导者。这些例子说明，依靠卓越的管理，营造创新的氛围，激发创新的活力，保护创新的热情，无疑是推动企业进步最合适的选项。国家电网公司的发展经验也证明了这一点。卓越的管理可以保持组织的活力及推动组织创新。同时，组织的创新实践又会帮助企业摆脱旧的管理思想束缚，推动管理体系的再创新。正如路易斯·郭士纳所言：“大象也能跳舞。”尽管国家电网公司体量巨大，但是姿态却非常轻盈。

**主持人** ///  
怎样评价“163”卓越管理体系？  
//

**丁世龙：**  
我想从三个方面解释这个问题。首先是立意高远。企业组织的生存与发展必须服务于经济社会的发展。“163”卓越管理体系是国家电网公司站在党和国家工作全局的高度，对企业未来科学发展的深入思考与实践。其次是鲜明的电网特色。“163”卓越管理体系创造出的符合国家电网公司特征的管理是其价值贡献的重要体现，如二十四节气管理表、资产全寿命管理、标杆管理等，充分体现了国家电网公司的定位以及企业发展规律和电力行业发展规律，是指导电网企业管理理论与实践的“百科全书”，同时，也有助于社会和公众进一步了解和认

识国家电网公司。最后有示范推广价值。卓越管理适应了中央企业做强做优做大的目标要求，具有启发意义、普适性和推广性。探索出大型企业集团战略管控模式；探索出企业核心资源集约化管理模式；探索出核心业务专业化管理模式；探索出大型企业集团国际化发展之路。这些为其他企业提升管理提供了借鉴和经验。

**高家明：**  
国家电网公司卓越管理倡导内生增长、集约高效、资源节约和环境友好，彰显了企业的社会责任和核心价值观，为我国企业走新型工业化道路树立了榜样。《国家电网公司卓越管理白皮书》中提到要树立“卓越管理的理念”，这个提法很好。我认为，追求卓越管理首先要在思想上形成共识，即干工作要精益求精，尽善尽美，追求极致。同时，要持续改进，不断求新变革。就像《国家电网公司卓越管理白皮书》中所说，今天比昨天做得好，明天比今天做得好。这种永无止境的理念追求对于一个企业而言是非常重要的，它是企业管理的力量源泉。

**主持人** ///  
在激烈的市场竞争中，恐怕没有一个企业不希望自己的公司是卓越的。那么，卓越企业应该具备哪些特质和基因呢？  
//

**丁世龙：**  
每个企业对卓越有不同的理解。

“163”卓越管理体系创造出的符合国家电网公司特征的管理是其价值贡献的重要体现，如二十四节气管理表、资产全寿命管理、标杆管理等，充分体现了国家电网公司的定位以及企业发展规律和电力行业发展规律。

我认为，卓越企业应具备战略领先、组织科学、精益高效、开放创新四大核心特征。国家电网公司成立之初，历史形成的传统管理思维、业务模式、组织架构等，严重制约了公司效率提升和价值实现。随着电网发展、技术进步和管理提升，公司需要进行系统性、全方位的管理变革，创新电网发展和运营模式，摆脱传统管理体制机制束缚。国家电网公司多年的发展经验证明，通过制定领先的战略，明确发展的目标方向，建立起与实现战略目标相匹配的科学组织体系，以精益高效的运营模式，持续推进创新求变，进而推动企业追求卓越。

**高家明：**

企业维持正常的运转仅仅是第一步，还必须追求长青，这是企业生存的最高境界。因此，从本质上来说，战略领先、组织科学、精益高效、开放创新是最主要的特征。企业眼前的成功只能意味短时期的胜利，而从长远看，企业在任何时候都要不断实现自我突破，如此才能让你的企业变得更有存在的价值。即便是你离开时，大家仍然不会忘记企业的追求和自己的责任。

**刘学：**

卓越不仅是一个水平，也是一个过程。从战略层面看，如果企业具备制定行业规则的领导能力，或者在商业模式上有巨大创新的能力，这就是企业卓越特质的一种表现。百度和谷

歌都是从事搜索引擎业务，分别占据国内市场和国际市场的主导地位。但对比百度和谷歌，两家企业在引领产业方面却有着巨大的差异。百度的主要业务集中在百度百科、图片、音乐、贴吧，还有竞价排名；谷歌则在从事智能平台开发，如安卓操作系统、人工智能、物联网等。物理学有个概念叫“重力势能”，当一定质量物品提升的高度越高，下落时的动能越大，带来的冲击也会越大。企业管理也是如此。当企业在高附加值领域继续拓展新空间，说明其具备产业的洞察力和引领产业发展方向的能力。反之，如果企业依靠现有的势能进入低附加值、高竞争的领域，往往预示着企业衰败的开始。这是卓越企业和普通企业之间最本质的差别。

另外，企业如果能将自己视为最大的竞争对手，这个企业也可以称卓越。因为当你和其他企业竞争时，对手都和你是一样的，很难评价说你一定是卓越的，但企业认为最大的竞争来自自身时，则说明其在追求自我超越，这样的企业就具备卓越的特质。

**王吉鹏：**

大家从不同角度阐述了自己观点。我认为，卓越企业应该具备五个指标：代表行业的最高水平、掌握关键的技术、具备持续创新的能力、有很强的文化使命感以及在某一个专业领域比较专业。卓越企业很难用综合指标来衡量，卓越更多体现在企业某一单一指标比较出色。例如，苹果公司的创

新力、客户体验、可持续发展能力等单一指标好，就可以称之为卓越。中国大多数企业在这方面的能力还比较欠缺，这和企业的成长历史有关系。日本有 21600 多家超过 150 年历史的企业，如有 1400 年历史的世界最古老企业“金刚组”。而中国现存的超过 150 年历史的老店仅有 5 家（六必居、张小泉、陈李济、同仁堂、王老吉）。这些历史悠久的日本企业，虽然从事的都是大米、酱油、电饭煲等很大众化的产品，但他们却能在细分领域做到极致，令人钦佩。因此，尽管中国企业发展中有很多的不确定性和风险因素客观存在，但在追求卓越的目标下，企业应该少一些浮躁和拍胸脯，更加聚焦和专注业务。

**主持人**

随着企业规模扩大，内外部合作变得更密切，管理难度也会加大。那么，在推行卓越管理方面，怎样去破解这一难题？

**刘学：**

其实，真正决定一个组织生命的是组织运行的灵活性与可控性的平衡。企业创业初期，能在市场变化中迅速做出反应的企业，是灵活性在发挥作用。但不少企业获得第一桶金后，开始走下坡路。这是因为缺乏可控性，企业的战略或经营策略出现偏差。所以，企业发展规模越大，越要注重灵活性与可控性的平衡。所谓可控，是企业能够按照决策者可预期的方式进

行；灵活性是指，企业在一个变化的环境中，能够及时对战略组织架构、运行程序以及规则作出迅速的调整。

另外，从战略层面出发，企业发展到一定阶段都会出现很多新问题。管理上的修修补补起不了本质的作用，关键是要看企业的既定战略是否科学。因为，企业内部的组织架构和资源配置都是为战略服务，只要战略上不偏差，发展中的问题都是可控的。

我相信未来企业之间的竞争将是平台的竞争，也就是企业依靠技术优势和独特的商业模式，构建一个平台，各利益方依附在这个平台上生存。去年，GE 公司剥离收益率高的金融业务，转而集中精力发展工业互联网。在医疗领域，GE 以硬件为基础，提供系统解决方案。它给医院提供的 CT 设备出现故障，依靠物联网技术，GE 能提前发现故障点进行更换，大大提高了病患的就诊效率。再例如，GE 和 BP 合作，BP 在全球 4900 多口油井的钻探设备，都采用了 GE 的传感器和控制器，岩层下的压力、温度以及地质结构等数据，经过大数据分析，钻井设备怎么改进，用什么样的钻探设备最有效，怎样钻探效率最高又节省成本？GE 掌握根据分析统计的结果，就可以帮助客户改进业务。这是一个多么强的商业合作关系。除非以国家经济安全为名阻止，未来 GE 在产业平台的把控制度将是空前的。

对于国家电网公司这样的大企业而言，连接着发电企业、电力设备企业、研发设计企业、用电客户等众多资源，

可谓牵一发而动全局。不论企业内部的管理如何复杂，只要既定战略目标科学清晰，就可以不断优化和匹配与之相关的管理结构和资源，以服务于战略目标的实现。

例如，国家电网公司完全可以发挥其在产业链条中的主导地位，与上下游产业合作伙伴和利益相关方，建立一个休戚与共的可持续发展生态系统，引导能源资源节约利用，帮助企业提高能源利用效率，为客户创造价值，与客户分享价值，向社会传递价值。

**丁世龙：**

企业规模大，有可能面临“大企业病”的窘境。这不是说企业不好，而是一种状态的描述。以前都讲规模经济，但也有规模不经济。随着企业生产规模扩大，而边际效益却渐渐下降，甚至跌破零、成为负值。造成此现象的原因，可能是内部结构因规模扩大而更趋复杂，这种复杂性会消耗内部资源，使规模扩大本应带来的好处相互抵消；也有可能是管理内耗增长，或者创新壁垒增加，因此出现了“大企业病”的现象。

通常来说，企业的规模与管理难度成正向关系，与管理的效率成反比。这就要求企业必须设计更精益化的管理层次、激励措施以及监督机制。例如，倡导追求卓越的理念、增强企业核心竞争能力建设、加强执行力建设等。中央提出压缩管理层级，“瘦身健体”、提质增效，正是为了提高企业的运营效率和效益，让企业更具发展的活力。

在这样的背景下，企业在做大规模的同时，要按照卓越的标准加强基础管理建设，在企业发展的不同阶段，有针对性地进行管理变革和优化。同时，建立严格的管理评价模式，把企业的生产经营纳入到科学、规范的管理平台上，从而实现管理的有序化和有效化。

**主持人**

对于卓越管理体系创新发展，有什么建议和希望？

**丁世龙：**

追求卓越，永无止境。从明确目标到转型探索，再到“三集五大”实践，国家电网公司卓越管理是对公司十余年实践的总结，上升为理论进而又指导实践。

在国家电网公司三届一次职代会暨 2016 年工作会议上，公司党组对未来五年的工作作了总体部署，强调以“四个全面”战略布局为统领，贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，在更高起点上深入推进“两个转变”，全面建成“一强三优”现代公司，推动构建全球能源互联网，为建设“百年老店”奠定坚实基础，为全面建成小康社会作出积极贡献。这对卓越管理水平提出了新要求，指明了未来发展的方向。

下一步，国家电网公司将从全面推广卓越绩效评价、优化提升对标管理、强化制度标准执行、深化卓越管理品牌建设、凝聚管理提升工作合力

国家电网公司的卓越管理应进一步体现对员工的关心与关注，通过科学规范的管理、人文关怀以及严格的考核评价约束，保护和激发员工的工作热情与创新活力，自然也就提升了卓越管理的价值。

等六方面，进一步深化卓越管理体系创新发展，形成有前瞻性、思想性、可操作性和可借鉴性的管理成果，更好支撑公司发展。

另外，我们将以今年1月22日公司发布白皮书为起点，以后每年都发布《国家电网公司卓越管理白皮书》，根据指标和环境的变化，不断完善优化和丰富卓越管理体系的内容及内涵，围绕安全发展、健康发展、创新发展以及国际化发展等重点领域，深化卓越管理体系建设，更有利于推进卓越管理品牌塑造，更有利于提升卓越管理品牌价值，更有利于在世界舞台上彰显国家电网公司卓越管理的价值。

#### 刘学：

我认为还是要从平台的角度思考，用平台的合力推动卓越管理创新发展。因为通过平台，企业不仅关注自身的资源、商业模式、竞争优势，更关注在生态系统中的定位与成员伙伴之间的关系。特别是在社交化时代，企业与外界环境呈现共生状态，平台中企业及其他利益攸关主体之间是资源互补、跨界创新、共生发展的关系，这种相互促进发展将推动平台的进化扩展，提升企业的管理水平和能力，进而提升平台整体的竞争力。

#### 高家明：

供给侧结构性改革是当前乃至今后一段时间经济工作的重中之重。未来，以提高供给体系质量和效率的改革将是主攻方向。建立精细化的管理

体制和文化，培育“工匠精神”无疑是关键中的关键。第一，要处理好集权与分权的关系。在加强管控的同时，要兼顾企业的灵活性，进一步释放基层的活力；第二，要完善现代公司治理体系。中央对国有企业改革发展多次作出明确部署，如何按照中央的精神完善公司治理结构，是卓越管理的一项重要内容；第三，鼓励员工追求卓越。国家电网公司有180万名员工，如果员工追求个人的卓越，将给组织的发展带来非常积极的影响；第四，要利用好“互联网+”、大数据等新技术的发展契机。用信息化的方式和手段，提升管理智能化水平，支撑信息化企业建设。

#### 王吉鹏：

有观点认为，卓越管理是管理者做的事情，和员工的关联度并不高。其实，员工是卓越管理的主要对象。员工作为执行层，是影响企业卓越管理成效的关键因素。企业追求卓越管理，首先要注重对员工的关心和培养。例如，管理层的意见是否能准确地传导给员工，员工是否能准确理解并执行上级的要求，员工能否获得管理层的指导和支持，员工完成任务后是否有科学的评价和纠错机制等。所以，我认为，国家电网公司的卓越管理要进一步体现对员工的关心与关注，通过科学规范的管理、人文关怀以及严格的考核评价约束，保护和激发员工的工作热情和创新活力，自然也就提升了卓越管理的价值。