

# 以标杆管理 推动国企高质量发展

## ——也谈对标世界一流管理

■作者 张永生

最近，国务院国资委正在开展对标世界一流管理提升活动，并在部署“国企三年行动计划”。这不是应急之举，而是长远之策。对标世界一流管理，就是多年来国内外大企业所推崇、践行的标杆管理具体化。在这样的背景下，为避免对标提升活动偏方向、走过场，提高对标杆管理认识，对先行企业的标杆管理实践探索进行梳理、总结，具有重要的现实意义。

### 标杆管理是什么： 源于实践 长盛不衰

中国的企业管理，曾经探索出“大庆精神”“鞍钢宪法”等很多优秀的经验、做法。现代的标杆管理，不是传统意义上的“比、学、赶、帮、超”，有着其内在的逻辑、方法。

从字面解释，标是在质量、数量和价值方面所期望获得的业绩标准；杆是参照物；管是管束、制约、规范、要求等限制；理是有方向的梳理、引导、激励。

它来自于企业经营实践，是为了应对竞争对手的挑战变革。自二十世纪七、八十年代发端，起源于施乐公司、传承于国际商用机器、兴盛于通用电气，形成了一系列行之有效的理念、方法。

标杆管理先驱、施乐公司总裁柯恩斯认为，标杆管理是持续不断寻找和研究一流公司的最佳实践，以此为基准与本企业进行比较、分析、判断，从而使自己企业得到不断改进，使自身创造优秀业绩的良性循环过程。

国外对标杆管理通常的定义：标杆管理是一个系统的、持续性的评估过程，通过不断地将企业流程与世界上居领先地位的企业相比较，以获得帮助企业改善经营绩效的信息。

结合国内多家央企的多年探索实践，我们认为标杆管理可以表述为：一个组织或企业，通过不断地与居于领先地位的组织或企业对照、比较、分析，并以此为基准，寻找差距，制定变革、改进举措，在战略、运营、管理、产品、服务等各方面，赶上或超过所对照的组织或企业的持续性的循环过程。

标杆管理，有四个明显特点：专业化，做专做强；系统化，全面成体系；数据化，科学可量化；标准化，合理易实施。

标杆管理分类，按照对标对象（参照）不同，可以分为：企业内部标杆、同业（竞争对手、行业）标杆、全球标杆；按照对标（参照）层级不同，可以分为：战略对标、运营对标；按照对标（参照）性质不同，可以分为：职能对标、流程对标。

标杆管理的作用，是提升竞争力的八大工具：制定战略的工具、工作评价的工具、提高绩效的工具、绩效评估的工具、质量管理的工具、提高能力的工具、持续改进的工具和增进创新的工具。

### 为什么推行标杆管理： 外在要求 内在需要

对标世界一流管理，推行标杆管理，不只是为了应对外部经济环境变化带来的压力，也不仅仅是应对疫情造成的影响，而是具有重大的现实作用和深远的历史意义。

**首先是宏观形势变化的引领。**中国经济发展进入新常态，发展方式出现转变，增长速度从经济高速增长转向中高速增长，增长目标由规模速度型粗放增长转向质量效益型集约增长，增长方式

由增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存，增长动能由传统增长点转向新的增长点。在客观上，引领企业特别是国有大型企业，在战略上实施供给侧改革，在战术上去库存、去产能、去杠杆、降成本、补短板，加快实现从追求规模向追求效益的转变。

**其次是国企做大做强需要。**近年来，国有企业进行了一系列的重组并购，仅央企就先后有中车、南车、宝钢、武钢等，形成了不少的“巨无霸”，2019年进入世界500强的国有企业已达89家。与世界一流企业相比，体量、规模上去了，在投资效率、盈利能力、管理水平、市场竞争力等方面存在不小的差距。客观上要求国有企业，要从严延式扩张向内涵式增长转变。通过对标世界一流企业，找差距、补短板，解决“大而不强”的问题，以增强国有经济的竞争力、影响力、抗风险能力，发挥国有企业在国民经济中的稳定器、压舱石作用。

**再次是跨国企业经验带来的启示。**标杆管理，不仅有先进的理念，还有成熟的方法，更有切实的效果，在GE、丰田等知名跨国企业取得了良好的成效。所以，得到跨国企业的高度认同，在常用的标杆管理、战略规划、流程再造等10种工具中，跨国企业高层最为青睐的还是标杆管理。

**最后是国内先行企业的验证。**近年来，国内不少企业在推行标杆管理方面，进行了有益探索。央企的中车、宝武、华能、华润、中粮、南方电网、农总行等；长三角区域的上海电力、吉利等；珠三角区域的华为、美的、招商银行等，有的系统性对标，有的基础性对标，都取得了良好的效果。

以华为为例，消费者看到的是华为的产品的技术、产品的竞争力、影响力。但是，这背后是华为持续的以标杆管理为抓手的推动管理、创新。多年来，华为以世界一流企业为标杆，从战略、运营、品牌、人力、财务、客户、品控等多方面推进标杆管理，与之合作的国内外咨询机构，粗略统计包括德勤、普华永道、毕马威等16家机构。

### 标杆管理做什么： 提高认识 统筹规划

推进标杆管理，对标世界一流管理，不是一场轰轰烈烈

运动，而是一项持续循环的改进、变革。在实施中，需要把握好以下几个方面：

**第一，提高认识。**国内外的标杆管理实践表明，对标杆管理有深刻认识，具有强烈的改善意识、使命，是取得良好效果的基础。投身标杆管理，不是为了完成上级（国资委或央企总部）安排的任务，而是从宏观环境的要求、国企担当的使命、企业自身的需要等维度，认识到其重要性、必要性，增强使命感、责任感、紧迫感，才能激发出主动性、积极性、创造性，为对标世界一流管理做好充分的思想准备。

**第二，明确目标。**到2022年，国有重点企业基本形成系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系，总体管理能力明显增强，部分企业管理达到或接近世界一流水平，这是国务院国资委的总体要求。国有企业应当根据这个总体要求，行业特点、主业方向、企业现状、未来战略等，特别是重组合并后的国企，要考虑自身发展阶段、年度工作主题，如：整合、协同、转型、创新等，明确自己的整体目标，并分解为阶段目标，细化各阶段的路线图、时间表。



国资委明确将战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理等八个领域，作为对标提升行动的重点任务。

这里，首先需要解决的问题是选准对标企业。不是简单地选择行业世界排名第一的企业，而是要根据行业、企业的实际及对标的可行性作综合考量。根据以往的标杆管理实践，选取对标企业主要有几个维度：绩效优秀的企业、容易获取信息的企业、可比性强的企业和容易获得团队认可的企业。这其中可选择一家，也可不同流程或指标选取不同的标杆

**第三，强化统筹。**标杆管理是一项系统工程，涵盖企业的战略、运营、财务、人力、信息、风险、科技等诸多领域，涉及到企业总部、子公司、基层企业、部门班组等各层级，需要强化统筹形成组织机制、执行机制、评价机制，以保证标杆管理工作高标准、高质量、高效率推进、落实、见效。

以高端装备行业的中国中车为例，中国中车已成立了由集团党委书记、董事长和总经理担任组长的领导小组，由全体班子分管领导为组长的10个专项提升工作组，由集团纪委书记担任组长的督导推进工作组，保障对标提升行动扎实有效展开。以西门子、阿尔斯通、日立、庞巴迪、GE、川崎重工六家企业作为对标对象，研究制定“1+10+N”管理提升行动纲领文件，制定了“三个阶段、九个步骤”的措施计划，明确了十个方面全面提升的重点任务，建立了巡视督查和考核评价的保障机制。

国外、国内的先行企业，标杆管理工作已常态化，通常在内部设立专门的标杆管理或精益改善机构。几年来，部分央企的经验，是在集团总部设立标杆管理中心，在子公司成立标杆管理领导小组/办公室，下属业务单位设有推进机构，基层企业成立实施团队。除集团总部为专门机构（与发展规划或人力资源部部门合署办公），其他各层级的机构大多直接设在战略、运营管理、人力资源等部门，便于牵头组织协调标杆管理工作的推进实施。

**第四，跟进管控。**根据几年来国企标杆管理实践，结合跨国企业的推进经验，标杆管理涉及的领域广、因素多、时间长，难度大，在实施中每个阶段都会遇到难以想象的困难，需要整合企业内部资源及外部的行业协会、咨询机构的力量，合力攻坚克难。对于一些价值低、非核心、难对标的个别项目，及时进行关闭，集中资源解决价值高、核心、可对标的项目上，以保证整体目标的达成。

在实践中，先行国企以工作协调机制、项目评审机制，指导、管控标杆管理工作的推进：工作协调机制上，定期或不定期召开标杆管理领导小组会，对标杆管理的总体进展、存在的问题、需要加强的工作进行研究、协调，作出决策，保障总体目标不走偏、进度不滞后。项目评审机制上，对项目进行立项、中期、结项评审，立项，着重项目的价值，采取“自下而上”和“自上而下”

相结合的方式，选取对业务发展具有重要意义的项目；中期，着重项目的规范；结项，着重项目的成果，保证实施项目的落地。通过立项、中期、结项三次评审，重点针对目标达成情况、项目专业程度、方法论掌握程度、数据分析准确性、项目过程管理、报告发表情况等几项进行打分。中期评审、结项评审结束后，督促项目团队按照评审意见进行总结反思、整改落实，提高项目的价值性、规范性。

### 标杆管理怎么做： 明确思路 扎实推进

**第一，细化方案。**德勤归纳总结了“具有全球竞争力的世界一流企业十要素”，其中包括四个企业管理的基本要素——战略管理、公司治理、管控与运营、领导力建设，和六个提升企业竞争力的核心要素：国际化、人才管理、创新管理、品牌管理、并购管理和数字化。这十个要素的提出对于国企而言，也具有一定的参照价值。国资委在前期深入调查基础上，结合企业实际，明确将战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理等八个领域，作为对标提升行动的重点任务。

在国务院国资委统一部署的大框架下，需要企业根据根据行业情况、企业的实际，深入思考、认真研究、慎重确定对标方案，是整体、系统性对标，还是单项、基础性对标；是战略对标，还是运营对标；是职能对标还是流程对标。在此基础上，制定实施方案，并细化为对标清单，前者明确整体目标、重点任务、主要举措、进度安排、实施保障；后者细化到对标企业、对标范围、推进方法、责任人员、时间节点、成果形式等。

**第二，明确流程。**推进标杆管理，对标世界一流管理，不是一般意义的改善方案，专业性、规范性要求较高。国内外先行企业，已经形成成熟的流程：

国外标杆管理流程包括：1. 决定标杆学习主题；2. 组成标杆学习团队；3. 检讨现行的作业流程；4. 选定最佳作业典范；5. 搜集资料；6. 分析目前绩效与期望绩效间的差距；7. 实际采取变革行动；8. 评估绩效并进行回馈。

国内一些咨询机构，将标杆管理流程简化为：定标、对标、行动、持续改善。国内一些央企探索出标杆管理“八步法”：确定范围、选择标杆、设立项目、收集数据、分析差距、制定方案、改进实施、持续改进。

这些流程的核心，都是包含了目标、现状、差距、改进、巩固等关键步骤。实践证明，对关键领域、核心要素，实行项目管理，是行之有效的办法。

**第三，加强培训。**推进标杆管理，对标世界一流管理，是一项专业性很强的工作，需要进行专门的培训。

国内先行企业主要进行三个层面的培训：一是倡导者培训，对负责标杆管理工作的领导及项目的倡导者，宣贯理念、培养意识；二是专项培训，就某个专题，进行有针对性的培训；三是专业培训，主要是对推进项目的团队成员，进行标杆管理的内容、方法、工具系统培训，并进行考试测评，通过考试，作为标杆人才认定的依据。在标杆人才的培训中，需要根据所推进项目的性质，比如生产型、运营型、营销型等，选择相应的课程进行培训，为项目的推进提供有针对性的工具方法。

**第四，选择工具。**推进标杆管理，对标世界一流管理，是方向，选择对标企业是目标，涉及的领域是支撑。按照国务院国资委的要求，集中在战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理等8个重点领域。每个领域的有自身的特点、逻辑，在具体的对标过程中，要采用不同的方法、工具。

按照国外先行企业的经验，结合国内企业的实践，在战略管理方面，主要采用：波士顿矩阵、SWOT分析、平衡计分卡等；在财务管理方面，主要采用：杜邦分析、本量利分析、经济附加值（EVA）等；人力资源方面，主要采用：职位分析问卷、360度绩效考核、职业锚等；在生产管理方面，主要采用：PDCA循环、六西格玛、5S现场管理等；营销服务方面，主要采用：CS战略、产品生命周期模型等；在项目物流管理方面，主要采用：SCOR模型、甘特图、关键路径法等。

只有根据细分领域的特点，采取相对应的工具方法，才具有可比性，形成有价值的对标结果，从而保证对标的效果。

**第五，固化推广。**对标成果，不是逐级上报的报告，也不只是结项报告PPT，更不是项目完成后束之高阁的材料。而是通过对标过程梳理现状、发现差距、找到变革措施、达到改善目标。实施变革措施，可能涉及到的战略修正、业务整合、架构的调整、制度完善、流程优化甚至使用的表单，需要形成规范、出台文件，将对标的成果固化，便于执行，并在执行中逐步完善。

推进标杆管理中，出现的标杆企业、标杆项目，形成学习、借鉴机制。先行央企的做法是，对通过多维度遴选出标杆单位进行激励、表彰，再召开复制推广现场会，介绍标杆单位的经验、做法，并实地进行学习、交流，既发挥了标杆单位的引领作用，又营造了标杆管理文化氛围，带动企业整体能力的提升

**第六，形成激励。**为强化标杆单位的引领作用、激发标杆人才的积极性，需要对涌现出的标杆单位、标杆人才进行表彰奖励。一些国企的做法，是对获得标杆荣誉称号的单位给予工资上浮或一次性奖励；对于通过标杆管理培训考试并具体负责标杆项目推进的人员，按照项目的级别，分别认定为绿带、黑带，给予工资上浮或一次性奖励。激励机制的建立，对促进企业经营能力增强、管理水平提升及标杆文化形成，起到了有效的作用。

推进标杆管理，对标世界一流管理，是宏观形势变化的引领、国企做大做强的需要、跨国企业经验的启示、国内现行企业的验证。只要我们提高认识、明确思路、强化统筹、持之以恒、真抓实干、务求实效，就一定能让标杆管理落地、生根、开花、结果，为国企夯实基础、弥补短板、提质增效、打造核心竞争力，从而发挥国民经济压舱石稳定器作用作出应有的贡献！

（作者系央企标杆管理资深人士）