

“十五五”规划中企业标杆管理思维与对策

■ 周丽莎

《中央企业发展规划管理办法》要求规划编制要分析行业发展态势，明确业务布局重点。发展规划方案应包括“行业对标及竞争力分析”。在全球经济竞争日益激烈的背景下，企业面临着不断提升自身竞争力和管理水平的挑战。标杆管理作为一种有效的管理工具和方法，为企业提供了一条实现持续改进和卓越发展的路径。本文将探讨企业标杆管理的思维与对策，旨在为企业在对标管理实践中提供理论指导和实践参考。

对标管理的起源与发展

对标管理起源于 20 世纪 70 年代末 80 年代初，美国施乐公司在销售工作中发现竞争对手日本的复印机价格更低，便通过对标管理学习竞争对手日本的先进成本控制能力。此后，对标管理在全球范围内得到了广泛应用和发展。早期国内对标管理案例包括广东移动开展与世界一流企业对标，发现员工职业道德、企业观念理念、企业管理、竞争策略等方面存在差距，并通过对标管理，企业业绩达到世界一流移动通讯商水平。中海油率先在电力系统开始实施对标管理，建立了发电管理和经营指标体系，取得了良好的实施效果。

实质与作用

对标管理的实质是寻找标杆、分析标杆、学习标杆，并最终超越标杆的过程。通过对标管理，企业能够发现自身存在的问题和与行业领先者的差距，从而确

定改进的方向和目标。对标管理的作用主要体现在以下几个方面。

发现企业自身潜藏的问题，通过对标分析进行内部诊断，明确企业在业务布局和管理等方面存在的不足。

寻找解决问题的成功经验，通过对标分析，发现企业在业务方面与竞争对手存在的差距，在管理方面存在的问题，并开展对标管理，广泛研究行业内标杆企业针对相关问题所采用的解决方案及效果，优化形成存在问题的解决方案。

实施背景与政策要求

随着国家对创建世界一流企业相关政策的推进，对标管理成为了国企改革的重要举措和体现。相关政策沿革包括：

“十二五”时期开始，国资委明确中央企业“做强做优，世界一流”的发展战略目标，印发《做强做优中央企业 培育具有国际竞争力世界一流企业》（2010 年）、《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》（国资发改革〔2013〕17 号）、《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业对标指引》（国资发改革〔2013〕18 号）等文件，为当时中央企业如何建设世界一流企业提供了行动指南，在《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》（国资发改革〔2013〕17 号）文中，提出了公司治理、人才开发与企业文化、业务结构、自主研发、自主品牌、管理与商业模式、集团管控、风险管理、信息化、并购重组、国际化、社会责任、

绩效衡量与管理十三个方面的要素。

2018 年，选择 11 家试点企业航天科技、中国石油、国家电网、中国三峡集团、国家能源集团、中国移动、中国宝武、中航集团、中国建筑、中国中车集团、中广核。作为“三个领军、三个领先、三个典型”对标世界一流企业试点。

2020 年 6 月 13 日，国资委制定印发的《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》战略、组织、运营、财务、科技、风险、人力资源、信息化等八个重点管理领域，大力推行精益管理举措，选树推广 310 个标杆企业、标杆项目、标杆模式，形成比学赶超态势。

2022 年二十大报告再次强调，大力提升企业核心竞争力，加快建设世界一流企业。

2022 年 2 月，中央全面深化改革委员会审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》（以下简称《指导意见》），从“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”四个方面阐述了“世界一流企业”特征的理解和建设要求，响应了中国式现代化对高质量发展的本质要求。

2023 年 2 月 28 日，国务院国资委办公厅发布《关于印发创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单的通知》，打造一批“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的“世界一流企业 7 家，打造”专业突出、创新驱动、管理精益、特色明显“的世界一流专精特新企业 200 家。

2023 年 3 月 3 日，国务院国资委召开会议，对国有企业对标开展世界一流

企业价值创造行动进行动员部署。

实施步骤与方法

对标管理的实施可以分为以下几个步骤：

自我分析与内部诊断：企业需要全面了解自身的现状，包括优势和劣势，明确自身在行业中的地位。

寻找标杆与确立对标：选择合适的标杆企业，这些企业可以是行业内的领导者、竞争对手，也可以是其他行业的优秀企业。标杆的选择应基于企业的战略目标和对标目的。

对照分析与剖析差距：与标杆企业进行全面、深入的对比分析，从不同方面找出自身与标杆企业存在的差距和不足。

制定措施与分解任务：根据对照分析的结果，制定具体的改进措施和行动计划，明确目标任务，并将其分解到相关部门和岗位。

落实整改与不断提升：按照制定的措施和计划，积极落实整改工作，并在实施过程中不断总结经验，持续改进和提升企业的管理水平。

提升路径与方法

以目标提升为主线。明确企业的效益目标、业务目标和能力目标，围绕目标的实现，将选定的指标进行分解，确定提升方向、路径和策略，并匹配相应的资源和能力。

四大步骤与三类目标。通过对标管理的四大步骤（找位置、定目标、明方案、

配资源）和三类目标（效益目标、业务目标、能力目标），制定科学合理的对标提升方案。一条主线与多种路径：以目标提升为主线，结合企业实际情况，探索多种提升路径，如效益提升路径、业务提升路径、能力提升路径等，实现企业的全面发展。

误区与挑战

在实施对标管理过程中，企业可能面临一些误区和挑战，如过分重视对标过程中的精确计算而忽略对标对绩效的导向功能，过于追求对标指标的量化而轻视定性指标的作用，力图将企业管理的方方面面都进行对标等。企业需要充分认识到这些误区和挑战，并采取有效的措施加以避免和克服，以确保对标管理的顺利实施和取得实效。

企业标杆管理是一种系统性的管理方法，通过寻找、分析和学习标杆企业的最佳实践，企业可以发现自身存在的问题和差距，制定改进措施，提升自身的竞争力和管理水平。在实施对标管理过程中，企业应紧密结合自身实际情况，明确对标目标，选择合适的标杆企业，制定科学合理的对标方案，并注重对标过程中的持续改进和创新。同时，企业还应关注对标管理的误区和挑战，避免走入常见的错误，以确保对标管理取得良好的效果。通过对标管理，企业可以不断追求卓越，向世界一流企业的目标迈进，实现可持续发展。^[1]

（作者为清华大学中国现代国有企业研究院研究主任；文章来源：现代国企研究）

我国钢铁工业“十五五”高质量发展建议

■ 周维富

“十四五”时期，我国钢铁工业在结构调整、自主创新能力提升、数智化转型、低碳化发展等方面取得了新的积极进展，但是与高质量发展的要求相比较，与钢铁强国的标准相对照，我国钢铁工业仍然存在不少短板和薄弱环节。

“十五五”时期，推动我国钢铁工业高质量发展发展，须瞄准高端化、智能化、绿色化发展方向，增强能力建设，加快结构调整，加速低碳技术推广应用，加快国际化经营步伐。

“十四五”成效与问题

“十四五”期间，我国钢铁工业继续以深化供给侧结构性改革为主线，顺应消费需求结构升级的变化趋势，加快淘汰落后钢铁产能和低端产品，钢铁产能得到有效控制，产业升级取得实质性进展。同时，钢铁工业的结构优化取得明显进展。

在国家产业政策和市场需求升级的双重推动下，我国钢铁企业加大了对新产品、新工艺、新技术的投入力度和开发强度，高强汽车用钢、高能效硅钢、高性能不锈钢、高品质轴承钢“手撕钢”“笔尖钢”“蝉翼钢”“齿轮钢”等一批钢铁新产品实现了全球首发。

随着新一轮科技革命和产业变革的深入发展，5G、云计算、大数据、人工智能、工业互联网等新一代信息技术与钢铁生产运营业务快速融合，数字化、网络化、智能化技术（“三化”技术）在钢铁工业中得到越来越广泛的应用，钢铁企业特别是大中型钢铁企业已经广泛采用 MES、ERP 等信息化系统，钢铁企业中“黑灯工厂”呈现出蓬勃向上发展态势，智能化示范工厂和智能制造优秀场景不断增多。截至 2024 年底，我国钢铁工业已有 32 个智能制造示范工厂、69 个智能制造优秀场景入选工信部“智

能制造示范工厂”“智能制造优秀场景”。

同时，降碳减排技术得到进一步的推广应用，产业低碳化发展取得新进展。

“十四五”以来，在国家“双碳”战略推动下，我国钢铁工业持续推进清洁生产、特别排放限值、绿色工厂建设、错峰生产等重大举措，活性焦脱硫脱硝一体化、高炉煤气精脱硫、无组织排放管控一体化等节能减排降耗技术在钢铁企业特别是大中型钢铁企业中得到广泛应用，低碳冶金技术路径探索取得新突破，钢铁工业环保技术设施、排放绩效与管理水平大幅提升，行业绿色低碳化发展迈出新步伐。截至 2024 年末，我国钢铁工业已有 171 家钢铁企业完成或部分完成了超低排放改造和评估监测，覆盖的粗钢产能约 721 亿吨，超低排放改造覆盖产能占总量的 61%，较“十三五”末提升 37 个百分点。

虽然我国钢铁工业虽仍保持着规模领先，但是原始创新、基础创新和共性技术创新能力仍显著落后于日本、德国等钢铁强国。2024 年，我国钢铁行业研发投入强度不足 1.5%，远低于日本新日铁（3.2%）、德国蒂森克虏伯（3.8%）等国际钢铁巨头的水平，基础研究投入占比更低于 0.3%。这种投入差距直接导致在产业链关键环节受制于人：核心工艺装备进口依赖度仍达 35%。在 2024 年我国进口的 681 万吨高端钢材中，90% 集中在航空航天用超高强度钢（屈服强度≥1800MPa）、核电站用耐辐射钢（中子吸收截面<2b）、深海油气田用耐蚀钢（H2S 耐受浓度>5000ppm）等尖端领域。这些进口产品单价高达 12022 元/吨，是同期出口钢材均价的 2.2 倍，凸显我国在材料基因工程、极端环境模拟等基础研究领域的滞后。

而且，在绿色转型中，技术应用的深度与广度仍显不足。截至 2024 年底，全国仍有约 15% 的产能能效未达基准水平，部分中小型钢铁企业因资金压力和技术壁垒，改造进程滞后。

同时，虽然我国钢铁工业虽已形成全球最完整产业链条，但是关键节点的脆弱性日益凸显，产业安全面临系统性挑战。在产业链上游，我国钢铁工业的资源保障能力，特别是铁矿石资源供应保障能力还亟待提高。“十四五”以来，在钢铁产量基本稳定的情况下，我国铁矿石进口量依然持续处于高位，进口依存度依然居高不下。2024 年，我国铁矿石进口量达到 12.36 亿吨，比上年增长 4.9%，铁矿石进口依存度高达 80%，且 80% 以上来源于澳大利亚和巴西，进口来源单一。在国际铁矿石贸易高度集中的格局下，我国钢铁工业在上游的铁矿石供应链上蕴含的风险极大。2024 年进口铁矿石价格最高触及 138 美元/吨，直接提升我国钢铁工业原料成本逾 2000 亿元。

在产业链下游，我国多数钢铁企业的产业链延伸的深度和广度明显不足，服务型钢铁制造业和围绕着钢铁产业的多元化业务发展明显滞后。当前，发达国家的钢铁企业的业务收入构成中，围绕着钢铁主业发展起来的服务型制造和多元化业务收入已经占到其企业营业收入的半壁江山，而我国钢铁企业除宝武集团等少数企业外，多数钢铁企业精深加工和服务型制造还处于起步阶段，发展还很不充分，产业链价值链的延伸和多元化程度还存在明显不足。2024 年，我国钢材深加工比例仅为 25%，服务型制造占行业收入的比重只有 12%。这种状况既制约了钢铁企业本身的发展壮大，也不利于整个钢铁工业的长期可持续发展。

“十五五”发展对策

“十五五”时期，推进钢铁工业高质量发展，加快构建安全可控、绿色低碳、集约高效、国际竞争力强的现代化钢铁产业体系，必须在能力建设、结构调整、低碳技术开发应用、国际化经营等方面有新作为、出新举措。

一、双管齐下，增强能力建设，提

高产业发展韧性

一方面，要加强技术创新能力建设，强化企业创新主体地位，支持和鼓励钢铁企业加大设备更新和技术创新特别是基础研究的投入力度，加快钢铁工业公共服务创新平台和创新中心建设，积极营造产学研用一体的协同创新生态，消除制约钢铁企业高质量发展的技术创新能力短板。要发挥新型举国体制的制度优势，组织多方力量集中攻克低碳冶金、洁净钢冶炼、薄带铸轧、高效轧制、基于大数据的流程管控、节能环保等关键共性技术，以及先进电炉、特种冶炼、高端检测等通用专用装备和零部件的瓶颈制约，形成自主可控的技术标准体系。

另一方面，要加强资源保障能力建设。充分利用国内国际两个市场两种资源，建立稳定可靠的多元化原料供应体系。既要加快建立健全集“找矿、建设、运营”为一体的全生命周期铁矿石战略保障机制，加大铁矿石“基石计划”的实施力度。同时，要积极加强开发海外铁矿资源的能力建设。要利用“一带一路”建设深入推进和人类命运共同体理念日益被国际社会接受的有利条件，加强与铁矿石资源富集的地区在铁矿石资源的勘查、开采、冶炼方面的国际合作。

二、继续加快结构调整步伐，优化产业结构

一要继续严格控制新增产能。坚持总量控制原则，进一步健全完善基于效益、能耗、环保、质量、安全等标准的钢铁产量调控政策，严格落实产能置换、项目备案、环评、排污许可等法律法规和政策规定，严格执行不允许任何地区以机械加工、铸造、铁合金等名义新增钢铁产能的既有政策。二要继续优化钢铁产业布局。鼓励重点区域提高淘汰标准，加速淘汰低效率、高能耗、高污染工艺和设备，引导钢铁冶炼项目依托现有生产基地集聚集约发展，优化产业布局结构，提高钢铁工业的产需地区匹配

水平。三要继续推动行业兼并重组。要鼓励行业龙头企业包括在细分市场中具有主导权的专业化钢铁企业进一步加大兼并重组力度，打造形成若干世界一流超大型钢铁企业集团。

三、加快绿色低碳推广应用，提高产业低碳化水平

建立健全碳效对标体系，坚持源头治理、过程控制和末端治理相结合，加快推进氢基直接还原、富氢熔融还原等非高炉炼铁技术攻关，研发源头生物质减碳、过程富氢降碳、末端 CCUS 固碳的全过程低碳冶炼新工艺、新技术，推动现有高炉开展富氢碳循环气高炉低碳冶金技术创新，加快风能、太阳能、生物质能、地热能、高效热泵、新型储能、氢能、工业余能等一体化开发利用，加强钢铁工业与电力、建材、化工等行业耦合发展，推动钢铁副产物如煤气、高炉矿渣、钢渣等资源化利用，加强高炉高炉、耐蚀耐磨、节能节材等产品设计研发和生产。同时，还需顺应我国钢材蓄积量增加、社会废钢资源将越来越丰富的趋势，有序发展电炉炼钢，积极稳妥提高电炉炼钢占比。

四、加快“走出去”步伐，提升产业国际化发展水平

抓住“一带一路”建设深入推进的机遇，进一步加大“走出去”开展国际化经营和进行国际化产业布局的力度，在做好风险评估和风险防范预案的前提下加大对“一带一路”共建国家、对我国持友好态度的国家与工业化和城市化快速推进的国家投资设厂力度，适时适当地布局一批海外钢铁生产建设项目，加大优势钢铁产能输出力度，推动钢铁工业从“产品出海”转向“产业生态出海”，构建有利于产业长期可持续发展的全球生产力布局格局，为我国钢铁工业国际竞争力的提高和产业高质量发展创造条件。^[2]

（作者为中国社会科学院工业经济研究所研究员、教授硕士生导师；文章摘编自现代国企研究。）