

# 试论国有企业管理中对标管理的应用路径

■ 王 飞

(中国铜业有限公司, 云南昆明, 650051)

## 一、引言

将对标管理方式有效地应用于国有企业管理当中,能够及时发现不足,并采取行之有效的处理办法,对错误漏洞进行填补和修正,达到超越标杆的目标,对国企内部管理经验方式进行革新和转变,缩短和高水平国企之间的距离。在此背景下,国企要做到学有目标、比有指标、创有方向,充分发挥其能动作用,并结合自身发展状况,确定正确建设目标,主动研究目标企业,不断探索管理创新之路,提升管理能力,为国企可持续发展打好基础。

## 二、国有企业开展对标工作的现实意义

对标管理的核心要素是工作过程、环节工作规范、环节达标保证措施和环节量化考核标准,国企以这四个要素为重点,来检验任何一个管理体系能否高效地进行。此外,在日常的对标管理工作中,要围绕“四个结合”来进行,一是与国企战略相结合;二是与员工需求相结合;三是与组织结构及职能相结合;四是与信息化技术相结合。与此同时,国企将管理原则统一纳入对标管理中,并以此为路径进行立标、创标。

## 三、对标管理在国企管理中的创新

### (一) 机制的构建

机制的构建作为对标经营的前提,也是国企经营运作的第一个参照指标,因此,在对标经营过程中,国企要加强管理机制的建设。另外,国企应当完善内部监督与审计体系,通过运用月度管控、季度审核、半年考核、年度评价等措施,将之变成一种细致具体的考核机制。此外,还必须重视激励机制的建设,将员工个人目标和团队目标结合起来,从而达到提升工作效率的目的。因此,国企要想取得良好的经济效益和社会效益,就必须加强自身管理能力,同时,对标管理工作要注重过程环节,唯有将相关制度体系落实到流程之中,才有可能对国企管理机制进行革新。

### (二) 指标的制定

指标的制定是对标管理各项事务落实到位的一个过程,只有建立和完善管理指标制度才能够让各部门工作者以此为重要工作参考依据,从而进

一步提高国企工作者工作效率。在新时代下,企业之间的竞争主要表现为人才的较量,因此,想要获得更多的发展机会,就必须重视对人员的培养与使用,而做好这一点就要依靠管理制度的不断创新来完成。此外,国企管理在指标制定上要创新三个方面:一是综合经营指标,与国企整体结构相比,要建立明确的制度要求;二是建立与各部门工作流程的指标,以便于有效地约束工人的工作行为,防止员工不符合标准;三是对产品生产程度、质量标准还应建立准确的规范制度,产品是企业标志性的代表,能够反映出企业管理成效,产品质量还决定着企业市场建设水平,由此可见,实现国企产品标准创新与制定是至关重要的。

### (三) 指标的落实

国企在形成了系统、完备的指标机制之后,就有必要要求其所有部门都要按照相应指标的要求来观察和执行情况。指标的落实不应流于形式,应把指标要求纳入到具体的工作中去,各部门工作者在指标方面需有高度执行力。对标工作是一项长期性的任务,国企需避免整个管理流程流于形式,指标实施过程中,各部门管理者要承担起相应的责任和义务,掌握大局,保证在指标体系的引导下,对标管理工作的顺利进行。此外,要从建立健全的评估制度、激励机制等方面,对国企的发展起到有力的支撑作用。从某种意义上来说,国企想要取得长足发展,就必须具备良好的内部管理水平,同时,各项指标的实施还离不开各部门工作者之间的通力合作,各部门以完成好自己的本职工作为前提,并与相关部门的工作协同推进,从而进一步创新国企管理。

### (四) 结果的评价

结果的评价主要是对企业对标管理工作进行检查,评价前需形成完善的奖惩制度,以帮助激发工作者的工作主动性,对不良工作行为进行制约。此外,对员工进行思想教育是非常重要的手段,可以帮助员工树立正确的价值观以及人生观,使之能够更加积极地投入到本职工作当中去。结果评价过程中,需明确对标参照以保证国企参考同一对照

目标,评价过程可以检查企业管理工作是否落实到位,对于完成度高的部门,要给予恰当的奖励,对所在部门工作人员要给予精神奖励和物质奖励,对于未达到预期目标的科室要进一步剖析其内在原因,发现实践中存在的不足,制订出完善的整改方案,便于今后继续优化和整改。进行考核时,应秉持公平、公正、客观的观念,充分肯定和欣赏业绩较好的部门,并对有不足的部门提出恰当的批评和建议,以有利于企业共同进步和发展建设目标的达成。

#### 四、对标管理在国企管理中的应用

##### (一) 选定目标企业,建立良好的合作关系

国企在进行经营时,应充分考虑自身的产业特征、产品种类、生产规模等基础因素,选择具有较高竞争力的同类企业作为参照对象,并采用对比管理的方法,达到与之相适应的目标。根据企业的发展战略和对标规划,对企业当前的效率指标、费用指标、平均指标以及先进指标进行分析比较,确定实施对标管理后的效率指标和费用指标。同时,在企业管理模式上,应以企业标高为基准,选择合适的标杆企业进行对比,确定企业开展创新工作的方向和重点,并将其作为企业的效率指标目标值或费用指标目标值。企业需要结合实际情况,制定出切实可行的对标管理工作方案,并进行持续跟踪和不断修正。此外,在针对标杆企业进行管理后,通过分析造成差异的根源原因,运用归纳和总结的方法,提出一种行之有效的对标管理实施方案,建立完善的标准管理运行机制,使企业的内部管理水平得到了提高。

##### (二) 各项经济技术指标的对比和分析

在对标技术指标的实施过程中,国企必须不断地更新自己的对标管理观念,使国企管理者能够认清行业发展趋势,并对传统观念进行优化,增强其危机意识和责任意识。此外,要针对目前面临的主要问题,从生产技术方面入手,制定一系列切实可行的措施来降低能源消耗,提升产品质量,同时,加强内部控制制度建设,规范业务流程。另外,企业要以报告期内各项经济技术指标、可靠性指标完成率、同时段内的指标完成率等为单位,用图表的形式进行分析,并找出不同的因素,找出两者的差距,以便进一步明确国企的建设和发展任务。根据不同的工作目标,建立一套完善的管理体系,并限制相应整改时限,以最快速度填补企业缺陷漏洞,各经济指标不仅需要横向比较,还需要纵向比较,

并在考核过程中纳入考核内容,以更好地发挥监督作用。

##### (三) 形成对标管理的有效机制,把它列入规范化管理的体系之中

通过对标管理可以促使管理者及时调整自己的工作思路,改进和提高国企管理水平,从而推动国企持续健康发展。目前,我国许多国有国企都建立了对标管理制度,但效果却不理想,针对这种情况,在进行管理创新时,要建立一套完整的对标激励约束体系,使得国企工作者能够积极地进行对标,营造一个立标杆、超先进的良好氛围。例如国企可以组织员工参加对标主题会,从而使得员工能够依据指标数据信息,进一步地认识到国企在管理上所面临的不足和缺陷,并针对管理程序、管理标准、管理问题,给出相关解决措施,缩小国企和标杆企业之间的差距。还可以针对不同职位进行对标,指导并激励员工通过和周围同事之间的对比,使员工取得进步,增强国企核心竞争能力,推动国企长足发展和稳步发展,实现战略目标。

##### (四) 建立对标结果应用机制

对标结果应成为明确追标目标、创标目标及绩效考核内容等重要基础,是对各层次经济活动进行分析,为企业产业结构调整与深化改革提供重要借鉴。另外,在落实责任主体、奖惩措施上下功夫,加大考核力度,以激励为手段推动管理创新。同时,加强教育培训工作,强化员工队伍建设,对在追标和创标工作中成绩显著的,应及时给予表彰和奖励,对于指标整体水平偏低且长期得不到提高的,应给予处罚,并在必要情况下通过“关停并转”等改革措施保障整体竞争力提高。

#### 五、结语

对标管理在国企运营管理方面具有很强的实用性,以行内标杆企业为借鉴,既可以给国企做出表率,又可以很好地帮助国企认识到其在管理上的缺陷。因此,加强对国企内部经营管理水平的提高就显得尤为重要,而要想做好这项工作,就要积极引入先进技术进行优化创新。通过对标管理,不断地吸取其他国企管理运营的长处,并把适当的一部分应用于国企管理之中,提高国企管理效率和国企市场竞争力。

【作者简介】王飞(1984—),男,江苏徐州人,本科,经济师,中国铜业有限公司,研究方向为工商管理、国企党建、纪检监察。