

# 对标世界一流企业提升中国企业管理效能的路径研究

曹绍军

湖北商贸学院, 湖北省武汉市 430079

**摘要:** 本文立足于战略主导、项目管理、财务支撑等八个层面对世界一流企业管理体系进行深入剖析, 同时针对企业项目化管理范式理论展开了针对性研究, 综合中国企业的管理及发展现实, 对标管理手段, 提出能够提升国有企业管理水平的相关策略, 以求为加快中国企业发展速度, 从而以更强的能力、更新的面貌加入世界一流企业队伍提供参考。

**关键词:** 世界一流企业; 管理效能; 战略管理; 组织管理

DOI:10. 69979/3041-0673. 24. 2. 044

在新时代背景下, 中国重视国内及国际经济发展, 中国政府亦致力于推动世界一流企业建设事业, 力求为国内企业赋予全球管理效能, 我国企业进行改革发展的目标也因此而更为清晰。这是深化供给侧结构性改革的必行之路, 也是调整国有经济布局结构的重要策略。党的二十大指出, 要提升世界一流企业的建设速度, 带领更多的中国国内企业进行创新和探索, 革新发展模式, 提高管理效能, 为提高企业国际竞争力、建立国际格局而集中发力。2022 年, 我国提出应加快速度建设世界一流企业, 此类企业应具有较强的创新水平, 品牌效应突出, 产品质量优良, 治理过程具有现代化特色和优势。为此, 中央出台《关于加快建设世界一流企业的指导意见》作为指导, 为这一过程指明方向, 打下基础。

## 1. 企业项目化管理范式

应当认识到世界一流企业的发展过程具有明显的系统性, 要使管理作用得到显著发挥, 则应当以科学思想作为指导, 突出行业特点和企业优势, 立足实际, 扎实理论, 积极学习其他企业的先进经验和成功管理方案, 建立起更符合企业特色和要求的项目化管理体系。企业项目化管理范式 (EPMP) 内涵世界一流企业所需的全部管理要素, 能够引导企业建立项目化管理体系和世界一流企业管理体系, 具体见图 1。此种管理范式具有十分积极的作用, 且其作用并非是单方面的, 而是立足于多个层面集中发生作用, 可针对不同方面的问题提出对应的解决方案, 使企业的管理工作更加高效, 问题解决速度不断提升。

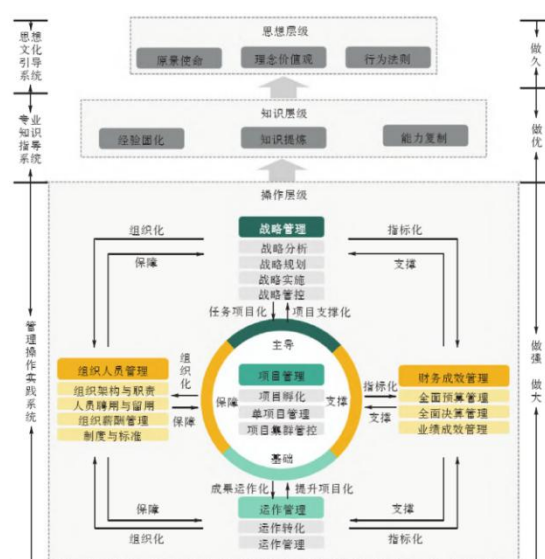


图 1 企业项目化管理范式

## 2. 中国企业对标世界一流企业的差距

在历经多次改革之后, 中国企业的管理水平显著提升, 现代化企业制度也逐渐得以建立。虽然多数中国企业的管理水平已经得到明显提高, 但是若和世界一流企业进行对照则可以发现, 此类中国企业的管理水平的进步空间仍旧较大。从综合实力层面来说, 中国企业的国际化经营水平仍旧位于起步阶段, 和具有世界领先地位的跨国公司相比, 中国企业的国际化经营水平以及管理能力都相对不足。

首先, 中国企业并未建立完善的市场化经营机制, 在创新和现代化治理方面存在着较多的短板, 信息化管理水平也稍显不足。虽然一些国内企业自身的经营实力较强, 但是和世界一流企业相比却仍旧存在着比较明显的差距。通过分析国内产业链及供应链可知中国企业位于中上游, 能够对产业链供应链形成基本控制, 不过这种控制力大多得益于中国企业的资源优势, 此类企业的创新优势却明显不足。虽然中国企业已经进行了混合所有制改革, 但是改革力度较弱, 企业自身并不具有强劲

的市场化竞争力。

其次，因为发展条件有限，中国企业在全世界范围内的管理经验相对缺失，全球资源配置水平较差，很难在短时间内获得不可替代的国际地位。而且因为中国企业在企业管理、经营手段革新方面都稍显落后，故而很难在国际市场中获得引领地位，影响范围也十分有限。因为此类掣肘的存在，中国企业的全球化经营战略很难顺利实现。

### 3. 中国企业管理效能提升研究

党的十九大强调，我国应当在国家经济发展进程中致力于提升中国企业的管理效能，面向国际建立一批世界一流企业，这也是我国企业改革发展进程中的重要步骤和核心目标。2020 年，国资委针对对标世界一流管理工作颁布指导文件，同年 8 月，中共中央办公厅及国务院办公厅联合发布行动方案并指出应该综合各行业发展力量，培养一批专业水平突出、自主创新水平强、具有可持续发展潜力和较强市场话语权的龙头企业，以此为经济社会作出贡献，同时亦能建立起优良的社会形象，为中国企业赢得更多的国际话语权和国际市场竞争力。

#### 3.1 对标世界一流企业管理效能提升实施路径

对标管理这一过程具有系统性，国内企业需要制定详细的发展计划，面向先进企业积极学习，积累成功经验，及时整改自身在经营过程中存在的问题，及时发现潜在风险并加以处理，最终跻身世界一流企业行列，具体如图 2。

需要认识到的是，这一对标过程并不是一蹴而就的，要达成最终的发展目的就需要不断地重复，从低到高循序渐进地提高管理能力，以此使企业管理效能得到显著提升。具体操作及重复步骤如下：第一，诊断。在这一进程中，企业需要立足于自身做出明确判断和定性；第二步，定位。企业应当对自身加以清晰定位，规划未来的发展路径和方向；第三步，对标。企业应当明确自身目标以及自己与目标企业之间存在的差距，根据企业发展实况制定更加系统和现实的发展方案；第四步，改进。企业需要对自身拥有足够清晰的认知，企业经营过程中存在的问题、管理方面的短板等都需要得到明确分析和分类，企业管理层则需要在此过程中逐步落实先前已经制定的改进计划。

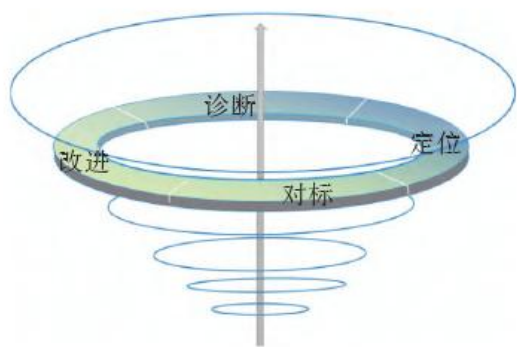


图 2 对标世界一流企业管理效能提升实施路径图

#### 3.2 世界一流企业管理效能逻辑架构

为了凸显世界一流企业管理效能，为中国企业提供借鉴标准和目标，我们立足于国资委提出的“三个三”理念对企业项目化管理范式理论知识进行借鉴，同时参考先进企业的成功管理经验，以期建立与世界一流企业管理效能相一致的逻辑架构。

在世界一流企业管理效能衡量标准得以确立之后，其关键要素也能够因此构建，从而建立更为完善的企业管理效能指标体系。在这一过程中，衡量标准代表的是管理效能在各方面的差距以及差距程度；关键要素则能够指出提高管理效能的渠道，企业在向世界一流这一目标迈进的过程中也能够获得更加清晰的目标指向与路径指引。要构建世界一流企业管理效能指标体系，则衡量标准及关键要素是不可或缺的两个方面，一方面彰显差距，一方面指明方向。这一过程具有明显的动态性和持续性，是一个循环反复的过程，在这个过程中，国内企业和世界一流企业之间的距离将不断缩小和接近，推动国内企业不断成长和进步。

#### 3.3 基于企业项目化管理范式的中国企业管理效能提升方向

2021 年，国资委选拔了 200 家标杆企业，这些企业管理基础牢固，管理体系完善，综合能力较强。同年，国资委亦选定 100 个标杆项目，项目范围遍及信息化管理、运营管理等多个专业管理领域，成功经验得到丰富积累。笔者以此作为切入点，选择了若干具有借鉴价值的标杆项目展开研究。

##### 3.3.1 战略管理

各企业需要制定科学合理的战略管理计划，并在企业经营过程中培养起一种战略意识和国际视野，以获得国际市场竞争力作为重要目标，促使企业尽快尽好地获得国际引领地位。此方面具体案例内容如下：

1) 战略规划体系建设。要实现战略规划目标，则首先应当建立具有针对性的组织体系和管理体系，有效落实战略规划，重视责任落实及管控落实工作，使战略目标得以高质如期完成。

2) 战略管理闭环经验。因为战略规划实施过程存在较为复杂的变量，而且实施周期较长，所以需要对此过程进行全过程监控，一旦出现偏差则应当及时纠正。中国宝武就十分注重开发经营者潜能，这一绩效导向具有着较强的科学性和先进性，能够对其他企业形成有力指引。

3) 国际化战略管理。通过对此类项目进行研究能够凸显进行前期管理和策略研究的重要性与必要性。

4) 产业结构调整机制。立足于此展开制度化评价、跟踪及分类等方面工作能够对项目完成过程形成促进，使企业产业结构基础得到优化。

5) 投后管理。在这一举措进行过程中可以参考实际情况来进行介入，比如完善运营管理、市场拓展、市场化体制机制改革等都是实践价值较高的尝试。



### 3.3.2 组织管理

在进行组织管理的进程中,应当注意提升组织架构的科学性,重视授权及放权的领域划分,建立功能更加完备的组织运行机制,使组织文化建设工作得到促进,最终从根本上提高组织的科学管控水平。

首先,制度与业务领域应相对应。应该厘清管理关系,这是保障业务管理流畅度的前提。审核机制应该对制度质量进行严格把控,同时也要高效完成制度评估分析,及时安排培训、宣贯和检查工作,以此保障各项制度得以及时落实。

其次,制度流程化。需要认识到制度流程化在制度流程管理过程中所具有的重要地位,立足于宏观视角识别各工作流程,融合各环节核心要素,使各类有效资源得到整合。

再次,提升企业管控成效。这一目标的实现要以建立清晰的管控边界为前提,提高总部机构的管理工作效率,突出共享中心所具有的职能,使其各方面作用得到显著发挥。

最后,在实施集团管控工作之时,投资型企业应该更加重视资产安全等领域的工作,将工作计划落实到实处,积累成功经验并进行积极交流,带动其他类型企业共同发展。

### 3.3.3 人力资源管理

企业需要提升人力资源管理工作的水平和效率,加大人才培养投入,使各领域人才向专业人才靠拢,提高薪酬激励机制的科学性和合理性,增强人才黏性,建立专业性更强的人才梯队,使企业的人才选拔和任用水平显著提升。

从现实情况来看,中长期激励模式的关注度最高,但是各企业不应随意选用这种激励模式,而是要立足于现实的运营状况来定制真正适合自身发展的激励机制,呈现出不同机制之间的差异。而此处所讨论的中长期激励模式也需要随着企业甚至是时代的发展进行调整和革新。纵观现存的一些薪酬分配激励机制项目,可知其中部分项目的确具有较强的操作性,借鉴价值较高。比如,中国中化就将自身的激励导向偏重于增量价值创造,其从信息化建设、制度规范等层面入手,使其中长期激励工具的优势显著增长,从而极大地提高了工作效率。需要认识到的是,在进行人力资源管理的过程中,硬碰硬的问题是不可避免的,人员调整是必然。一些企业适用了贡献与薪酬挂钩这一策略,时至今日也积累了一些实践经验。

### 3.4 运营管理

在进行运营管理工作的过程中,企业可以提升现场管理力度,对供应链管理工作进行完善,促进精益管理进程,构建更加完整的用户服务体系,从而使企业的精益运营水平不断提高。

能够明确的是精益管理工作具有着广泛的应用范围,其可适用于研发管理、制造管理等多个领域,根据

中车集团十数年来的实践经验,可知精益管理是一个具有长期性的过程。而且这个过程并不是一个直接而简单的过程,需要不断地调整和改善才能保证工作成效,所以需要构建一个具有可持续性的改善机制。中国航天就将精益管理与关键流程相融合,从而形成了一个良性循环。

在推进公司战略的过程中,企业评价机制及运营管理体系若以高质量发展作为引领,那么其将能够起到重要的支撑作用。企业需要分层构建评价指标并作出科学评价,在必要的情况下完成指标检测并对指标进行动态调整,企业日常经营工作也应该和指标高度融合,只有这样,指标具有的引领作用才能够得以有效发挥。

供应链管理工作的目标应当是追求集团利益最大化并实现最优的供应链总成本,通过分析现有案例能够得知,集中采购这一举措并不是立足于集团整体层面的,而是要参考各方面差异和特性采用不同的渠道来完成采购。

需要注意的是,供应链数字化运营的前提是要保证制度、机制、组织等方面的规范性,同时也要对此类因素进行及时的优化和改革,在此阶段,企业应该构建具有系统性优势的资源管理平台来提供辅助。

### 3.5 财务管理

企业应当重视财务管理工作的作用和地位,使企业财务资源得到高效利用,通过提高资本回报率使企业价值创造水平持续提升。

首先,根据国资委指示,央企应当加速完成司库体系建设工作,提高资金管理效率,由此可见司库体系具有着时代性和先进性优势,是一种科学的资金管理模式,中石油在这一领域的实践与成功经验亦可供各企业参考与借鉴。

其次,在当今的数字化时代中,各企业需要认识到经济社会的发展趋势,紧跟时代发展步伐,灵活运用数字化技术工具,对集团经济数据进行统一而高效的搜集和处理。在财务管理工作推进进程中,价值创造所具有的核心作用应当得到凸显,增强业务与财务工作的结合力度,对价值驱动因素具有的作用进行针对性研究,从而提高企业的现金创造水平。

最后,若要凸显全面预算管理的成效,则首先应该使管理闭环得到有效落实,企业要立足于自身的实际运营状况来调整事中管控方案。为了提高事中管控的效率,徐工集团会针对绩效数据安排月度分析并出具报告,每月例会也会立足于此方面数据展开绩效评审,从而获得更加科学的战略决策数据,这一系列举措具有着较强的参考价值,可供各企业借鉴学习。

### 3.6 信息化管理

信息化管理的重要目标之一就是要构建功能完备的网络安全管理体系,使业务与信息化加快融合速度,从而提高系统集成水平。

企业性质和领域不同,其管理基础也有可能存在着

差异,这种差异自然会体现于信息化管理内涵等方面。所以在提高信息化管理水平过程中,企业也要立足于自身的现实情况来制定对应的实施方案。

要提高企业的数据利用率,则应该将管理业务与信息化相融合,加速业务协同,凸显企业价值。比如,新钢集团就融合了信息化技术与各项主要管理业务,时至2020年,该集团的数据利用率就增长到了79%。

## 4. 对标世界一流企业中国企业管理效能提升建议

### 4.1 优化企业管理制度,构建合理的系统框架

大部分世界一流企业都以提升企业管理效能作为重要目标,而其内部管理制度建设工作则是实现这一目标的必要前提,这也是企业进入经济转型阶段之后的必行之路。

企业自身首先应当建立起较为完整的企业管理制度,充分发挥会计部门的作用和价值,为企业财务部门赋予决策性地位,加速实现产业融合,认识到财务部门所具有的支持性作用,提高企业经营管理的科学性和规范性,从根本上提高企业的专业运营水平。

企业应当及时监测企业经营管理发展进度,预测发展前景,对企业发展过程中可能遭遇的危机和潜在问题进行提前预警,及时化解各类发展障碍和突发状况。尽可能避免在企业运营过程中出现资源互卷情况,在企业内部建立起高效而完善的管理制度,提升企业效益,推动企业的可持续发展。

企业应该从内部着手建立完善的控制制度体系,采用科学合理的手段来优化企业运行管理机制,从根本上降低企业风险,及时发现企业漏洞,从而使企业管理效能得到显著提高。

### 4.2 借助科学技术,推动信息工程与企业管理的融合

科技的发展对企业的成长具有着重要的推动作用,在科学技术工具的促进下,企业自身的管理效能也能够同步得到提升。企业需要采用真正适合于自身发展的科技及信息工具,结合各类工具优势实现高度融合,从根本上提升企业的管理水平和综合能力。

在进行内部管理过程中,企业应当积极采用各类信息技术工具,例如可以将此类工具用于人才培养、员工评价等,使企业经营业务和员工业绩得到有力促进,更新资源配置比例,使企业运营过程更具合理性,提高资源利用效率。

事实上,信息技术工具的先进性也能够一定程度上影响企业的发展前景,若能够较早期地应用更加先进和更具创新性的技术工具,那么企业就能够提前获得更多

的有利资讯,以此迎合市场发展需求,使企业的可持续发展目标得到保障。虽然在市场竞争中存在着许多的变数,但是信息与技术掌握水平和企业发展潜能存在着正相关关系,前者的丰富代表着后者的进步,能够使企业的管理效率显著提升。

同时,企业也需要不断进行技术革新,引入效能更高的信息技术工具,顺应时代发展节奏,采用多样化的信息工具进行宣传,加大企业内部管理力度,积极推进创新研究。企业方面也可以考虑借鉴国外的技术手段和成功经验来提升自己的综合实力,使企业管理效能不断增强。

### 4.3 完善人才培养制度,培养高质量人才

企业要提高内部经营管理质量,则首先应当认识到高质量人才所具有的关键作用。应该为企业内部各部门工作人员提供更多的培训机会,使员工在培训中提高自身的专业技能和职业水平。企业自身应当建立完善的人才培育制度,融合内外部培育工作,从根本上提高企业管理效能。

另外,企业应当重视经营过程中的监督工作,建立与企业发展相适应的监督制度,管理层人员应该对员工工作进程进行监督,为员工尽可能地提供更丰富的机会,积极发现员工工作中的问题并加以解决,根据企业管理工作的现实运作情况加以及时干预。

## 5. 总结

要成为世界一流企业,中国企业应当在其发展进程中将对标管理作为核心手段,从根本上提升企业的全球资源配置水平,培养企业创新管理意识,加大市场化经营力度,使企业的市场化经营能力得到显著提升。在这一过程中,企业的各方面水平均能够明显提高,其国际竞争力自然也将得以凸显。在与世界一流企业对标的过程中也将形成一种良性循环,这一循环能够使企业管理水平不断上升。

### 参考文献

- [1] 关于开展对标世界一流管理提升行动的通知[C]/中国企业改革与发展研究会. 中国企业改革发展2020蓝皮书. 中国商务出版社(China Commerce and Trade Press),2020:5.
- [2] 刘青山,国务院国资委对标管理提升初见成效世界一流企业蓝图更加清晰[J]. 国资报告,2020(9):10-13.
- [3] 刘跃珍. 中国石油:加快推进世界一流价值型财务管理体系建[J]. 财务与会计,2022(11):19-23.