

# 国有企业对标管理中的主要问题及对策研究

蔡彬

国家能源泰安热电有限公司, 山东 泰安 271000

**摘要：**当前，国有企业正处于深化改革与转型升级的关键时期，对标管理作为提升企业核心竞争力的重要手段，在提升国有企业管理效能、推动企业高质量发展方面扮演着至关重要的角色。本文旨在深入剖析国有企业在对标管理中遇到的主要问题，并结合实际情况，提出针对性的改进策略，以期为国有企业有效实施对标管理提供有益的参考和借鉴。

**关键词：**国有企业；对标管理；主要问题；对策研究

## Research on the main problems and countermeasures in benchmarking management of state-owned enterprises

Cai Bin

State Energy Tai'an Thermal Power Co., Ltd. Tai'an, Shandong 271000

**Abstract：** Currently, state-owned enterprises are in a critical period of deepening reform and transformation and upgrading. Benchmarking management, as an important means to enhance the core competitiveness of enterprises, plays a crucial role in improving the management efficiency of state-owned enterprises and promoting high-quality development of enterprises. This article aims to deeply analyze the main problems encountered by state-owned enterprises in benchmarking management, and propose targeted improvement strategies based on actual situations, in order to provide useful references and guidance for the effective implementation of benchmarking management in state-owned enterprises.

**Keywords：** state-owned enterprises; benchmarking management; main issues; countermeasure research

### 一、国有企业实施对标管理的意义

对标管理作为一种先进的管理方法，对于正处于改革与转型阶段的国有企业而言，具有十分重要的现实意义。主要体现在以下几个方面：

首先，对标管理能够有效推动国有企业的管理创新。在快速变化的市场竞争环境中，国有企业通过对比行业内外优秀企业的管理实践，能够及时发现自身管理上的短板，学习并借鉴先进的管理理念和方法，从而更好激发企业内部的管理创新活力，这不仅有利于推动企业管理体制和机制的深化改革，还能逐步构建起更加科学、高效的管理体系<sup>[1]</sup>。以电力行业为例，国有企业普遍存在管理体制僵化、创新能力不足等问题，通过对标管理，电力企业可以学习、借鉴标杆企业在管理创新方面的成功经验，如引入先进的项目管理工具、推行扁平化管理模式等，从而激发内部管理活力，提升管理效率。

其次，对标管理能够显著提升国有企业的运营效率。通过对标分析标杆企业的业务流程和运营模式，国有企业能够精准识别自身在运营过程中的低效环节，并采取针对性的措施进行优化和改进。同时，对标管理还有助于国有企业优化资源配置，减少资源浪费，提高资源利用效率。在电力行业中，国有企业存在着运营成本高、效率低的问题，通过对标管理，电力企业可以学习借

鉴标杆企业在精益管理、供应链管理等方面的先进做法，优化自身的业务流程和运营模式，从而降低运营成本，提升运营效率<sup>[2]</sup>。

最后，对标管理能够增强国有企业的市场竞争力。通过对比标杆企业的产品和服务策略，国有企业能够精准把握市场需求和竞争态势，进而调整自身的发展策略，提升企业在市场中的竞争力。同时，通过对比标杆企业的发展路径和成功经验，国有企业能够更加清晰地认识自身在行业中的位置和发展方向，制定更加符合自身实际的发展战略和规划，避免盲目跟风。以国家能源集团为例，在新能源发展方面，通过对标国际国内领先的企业在风电、光伏等领域的布局和成果，企业能够制定更加科学的新能源发展战略，科学推进能源结构调整，进而提升企业的可持续发展能力。

### 二、国有企业对标管理中存在的主要问题分析

#### (一) 对标管理体系与机制不健全

尽管有些国有企业已经引入了对标管理，但实际操作中，缺乏一个全面的、系统的管理机制作为支撑。对标管理往往被当作一项临时任务或形式工程，对标活动工作开展局限于个别部门或项目，未能深入到国有企业的核心业务和管理流程中，无法在国有企业的长期战略规划和日常管理运营形成持续性的改进动力。

作者简介：蔡彬（1989.07-），男，汉族，山东省临沂市，供职：国家能源泰安热电有限公司，经济师，研究生，研究方向：企业管理、对标管理、绩效考核、制度建设、公司治理等。

同时由于缺乏系统性的对标管理工作规划，国有企业的对标管理实施过程往往缺乏明确的指导和监督，对标管理的效果并不理想。以电力行业为例，作为资本密集型和技术密集型行业，其业务涵盖发电、输电、配电等多个环节，对标管理体系要覆盖全链条，但实际操作中往往难以做到全面兼顾，导致对标管理在某些关键领域存在盲区<sup>[3]</sup>。此外，在对标管理中，部分国有企业仍依旧沿用传统的管理方法和手段，未能充分利用大数据、云计算等现代信息技术手段来优化对标流程、提高对标效率，这不仅增加了对标管理的成本，也限制了对标效果的价值发挥。

将对标管理应用到国有企业的运营管理和发展指导中，是国有企业开展对标管理的最终目的。然而，在实际操作中，由于国有企业内部存在沟通不畅、责任不明、激励不足等问题，导致员工对对标管理缺乏足够的重视，对标管理缺乏有效的执行力和推动力。一些国有企业还存在“重形式、轻实质”的现象，对标管理往往停留在文件上、会议中，未能真正融入国有企业的日常运营和管理中，对标管理结果无法有效转化为具体的改进措施和行动计划。

### （二）对标对象与指标选择不科学

科学合理的选择对标对象和指标是国有企业对标管理的核心环节，然而，在实际中，有些国有企业在对标对象的选择上存在盲目性和随意性。它们简单追求行业标杆或国际一流企业作为对标对象，而忽视了自身的实际情况，选取的对标对象不切实际，难以达到预期的改进效果。另外，在对标指标选择方面，一些国有企业过于注重对标指标的数据表现，忽视了对标指标背后的管理内涵和改进参考价值，将对标指标简化为一系列数字指标，导致指标选择流于形式，无法找到真正需要改进的地方。例如，一些国有电力企业在设定对标指标时，往往过于注重发电量、售电量、利润等财务指标，忽视了安全、环保、售电服务等非财务指标的重要性，对标指标设置单一，可能导致对标管理的方向偏离电力企业长期发展战略<sup>[4-5]</sup>。

### （三）专业对标管理人才不充足

对标管理作为提升国有企业竞争力的重要手段，其有效实施离不开专业人才的支撑。然而，在实际操作中，很多国有企业在对标管理中面临严峻的人才短缺挑战，缺少掌握对标管理核心理论和实践技能、经验的专业人才，导致对标管理的实施过程难以保证科学性和规范性，同时，由于对标管理涉及跨部门协作，对人才的沟通协调能力和团队合作能力要求较高，复合型人才缺失在一定程度上制约了国有企业对标管理的有效、有力开展。部分国有企业在实施对标管理时，由于专业人才不足，导致对标管理过程缺乏科学性和规范性，对标结果难以得到有效应用。

## 三、国有企业高质量开展对标管理的对策和措施

### （一）建立健全对标管理工作机制

完善的工作机制是国有企业高质量开展对标管理的重要保障。首先，国有企业要建立全面、系统、精细的对标管理体系，明确对标管理的目标、实施计划以及过程监控等相关工作内容。

在目标设定方面，国有企业应基于自身的长期战略规划和短期运营目标，明确对标管理的总体方向和阶段性的具体目标，确保对标活动与国有企业的发展紧密相连。例如，国家能源泰安热电公司来说，对标管理目标可以设定发电量、利润总额、单位完全成本、安全环保等，与企业的发展战略相结合。同时，国有企业还要制定详细的实施计划，明确对标管理的时间节点、责任分配、资源调配等具体内容，促使对标管理活动有序、有效的开展。此外，完善对标管理的监控机制，定期对对标管理的进展情况进行跟踪和评估，及时发现问题并调整计划<sup>[6]</sup>。

其次，要强化对标管理的制度保障，重点细化国有企业内部各部门的对标管理职责，避免职责不清导致的推诿扯皮影响对标管理的效率。同时，建立激励与约束机制，将对标管理成效纳入绩效考核体系，对表现突出的部门和个人给予奖励，对表现不佳的进行问责，这有助于激发员工的积极性和创造力，推动对标管理工作的深入开展。此外，国有企业要建立跨部门协作的对标管理工作机制，促进对标管理信息共享和资源整合，在企业内部形成良好的对标管理合力，共同推动国有企业对标管理的高效实施，通过跨部门协作，可以打破部门壁垒，实现资源的优化配置和高效利用，提升对标管理的整体效果。

最后，建议国有企业成立专门的对标管理工作小组，负责对标管理的整体规划、协调推进、监督指导等工作，确保对标管理的各项任务得到有效落实。通过工作小组的设立，可以确保对标管理工作的专业性和规范性，提高对标管理的效率和效果。

### （二）科学选择对标对象与指标

科学选择对标对象与指标是国有企业高质量开展对标管理的关键步骤。首先，在对标对象选择方面，国有企业应基于自身的实际情况和发展战略，通过深入的市场调研和行业分析，科学选择具有可比性的对标对象。在对标对象选择过程中，国有企业应综合考虑多个因素，比如企业规模、业务结构、技术水平、市场地位等。可以选择行业内的领先企业作为对标对象，学习其先进的管理经验、技术水平和市场拓展策略等，提升自身的管理能力。或者是选择处于相似发展阶段但表现更优的企业作为对标对象，通过对标找到自身存在的问题和差距，借鉴成功经验结合自身情况进行改进。不论选择哪一种对标对象，要注重对标对象的可比性和可学习性，确保所选对象能够为企业带来实际的借鉴价值。同时，要定期对对标对象进行复审和调整，确保对标管理的时效性和针对性<sup>[7]</sup>。

其次，在优化对标指标体系方面，国有企业应建立多维度、多层次的对标指标体系。对标体系应能够全面反映国有企业的管理和需求，例如，对于国有电力企业来说，对标指标既要关注发电成本、利润总额等财务指标，也要涵盖新能源发展、安全生产、环保绩效、控降非停等指标，体现企业的综合竞争力和可持续发展能力。在构建指标体系时，要确保指标具有可测量性、可达成性和相关性，也就是说对标指标应是能够量化衡量的，便于数据收集和分析。并且，指标要设定在合理的范围内，与企业的战略目标和实际运营情况紧密相关。这样，对标管理才能真实反映企业的管理水平，并为企业的持续改进提供有力支持。

最后，国有企业应建立对标对象和指标的动态调整机制。根据市场环境、政策导向、技术进步等外部因素的变化，及时对标对象和指标进行调整和优化，确保对标管理的时效性和针对性。例如，电力国有企业在实施对标管理时，应充分认识到新能源技术的快速发展、智能电网的推广以及电力市场的逐步开放等外部因素对企业运营和绩效的深远影响，根据这些变化不断更新对标对象和指标，以适应市场的发展和企业的实际需求<sup>[8]</sup>。

### （三）建立高水平的对标管理队伍

人才队伍建设是国有企业深化改革的重要内容，要从多个角度建立高水平的对标管理队伍，夯实对标管理人才基础。首先，国有企业要强化内部培训。通过定期举办对标管理培训班、研讨会等培训活动，以及邀请行业专家或具有丰富对标管理经验的人士进行授课，帮助员工深入理解对标管理的核心理念和实践方法，提升现有员工的对标管理知识和技能。

其次，国有企业应加大人才引进力度。通过招聘具有对标管理经验和专业知识的人才，特别是那些在行业内成功案例的专业人士，快速补充企业对标管理的人才库，提升整体的对标管理水平。同时，要建立完善的人才激励机制，为对标管理人才提供

广阔的发展空间和晋升机会，激发他们的积极性和创造力<sup>[9]</sup>。

最后，要建立跨部门协作机制，鼓励不同部门之间的员工进行交流与合作。通过定期召开跨部门对标管理交流会，分享成功案例、挑战与解决方案等，共同提升对标管理工作效率和质量。同时，要创新激励机制，除了传统的奖金、晋升机会外，还可以考虑设立“对标管理创新奖”、提供外出考察学习机会、设立内部讲师资格等非物质激励，满足员工个人成长和职业发展的需求。此外，建议国有企业利用云计算、大数据等技术，构建在线对标管理知识库，实践报告、工具模板等资源，便于员工随时查阅与学习，这同时也是国有企业总结对标管理经验、不断进步提升的重要措施<sup>[10]</sup>。

## 四、结束语

对标管理对国有企业的持续稳健发展具有十分重要的意义，国有企业应从自身实际出发，完善对标管理机制、科学选择对标对象和指标，建立高水平对标管理队伍，不断提升对标管理的能力和水平，助力企业高质量发展。

## 参考文献

- [1] 龚成. 国有企业对标管理体系的构建研究 [J]. 今商圈, 2022(8):4.
- [2] 李春艳. 国有企业如何开展对标管理 [J]. 现代商业研究, 2023(8):11-13.
- [3] 李济深, 尹海儒, 王旭, 等. 开展对标达标提升专项行动存在的问题及对策研究 [J]. 机械工业标准化与质量, 2024(1):4-7.
- [4] 许寅皓, 顾一鸣, 吴冉, 等. 电力企业同业对标全过程管理的策略研究 [J]. 中国产经, 2023(3):132-134.
- [5] 蓝莹. 依托市场化对标管理实现企业高质量发展措施研究 [J]. 财经界, 2022(2):65-67.
- [6] 杜双, 李海元. 国有企业实施对标管理的步骤与路径探讨 [J]. 企业改革与管理, 2024(1):29-31.
- [7] 蔡沛珊. 大型国有企业战略对标管理策略分析 [J]. 全国流通经济, 2022(32):31-34.
- [8] 何余. 成本对标提升国有企业管理绩效研究 [J]. 纳税, 2023(14):52-54.
- [9] 黄满盈, 刘思睿. 国有企业对标世界一流管理提升——以国网江苏电力为例 [J]. 时代经贸, 2022, 19(10):91-97.
- [10] 王焱, 陈峙森, 万黎明, 等. 运用对标管理提升企业效率效益 [J]. 国企管理, 2022(18):54-57.