

烟草企业开展对标管理工作的实践与思考

韩丽慧

西安市临潼区烟草专卖局(分公司)

[摘要] 对标管理作为公司核心管理工作的一个主要项目,其本质在于通过找出与标杆对象存在的差异,提高企业水平、素质和效益,对公司管理补足短板与差异有着十分关键的作用。本文从烟草企业的角度,对于其在对标管理中的应用展开分析,并给出具体的管理方法。

[关键词] 烟草企业; 对标管理; 研究

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.881

引言:

在当今企业管理过程中,标杆管理已成为企业信息化管理的主要组成部分和重要基石。它在优化运营、降低管理成本、改进流程、提高生产效率和增强公司整体实力方面发挥着重要作用。所谓对标管理,是指企业为有效对标而制定和实施的相关规章制度、流程和实施规范,以及项目计划和方案的制定、管理实施、评估和控制,各种管理过程的总和,即使用比较方法来寻找问题的解决方案,使用标准方法来提高管理水平,并朝着企业的战略目标发展。当前,巩固稳进严的工作成果,续写高质量发展新篇章对烟草商业系统具有重要意义。

一、对标管理概述

标杆管理,又称标杆管理,通常是指企业以行业内外一流企业为标杆,从各个方面进行比较、分析和判断,并通过吸收他人的先进经验不断完善自己的良性循环,超越标杆企业,继续追求卓越业绩。其本质是一个管理过程,不断优化产品、设计、服务、设备和流程,以促进企业绩效的持续改进。这是一个连续、系统的管理过程。具体来说,“目标”是指实际应用中的先进指标,可以是质量、数量、价值和效率方面的预期绩效标准;“标杆”是指标杆,是行业内外先进单位。标杆管理的本质是通过学习、模仿、分析和研究来实现创新和超越。

二、烟草企业开展对标管理工作的意义

烟草商业系统,在面对行业市场化取向改革的轨道上,存在着怎样增强公司管理水平和实力,避免大公司管理通病的难题。通过对标管理可拓宽公司经营管理思路,确定公司的建设目标。公司通过实施对标管理工作,在与行业内先进单位的实践对比中可以开拓管理创新,多维度理性看待公司发展,扬长补短;其次企业通过对标管理可以放远战略目标,突破固有的观念限制,把握现代化管理思想、方法和手段,从而确定发展目标。

三、烟草企业开展对标管理工作存在的问题

(一) 缺乏完善的指标体系

在对标管理流程中,烟草商业系统未能建立完整的指标体系,不能涵盖公司的整个管理流程,不能全面包括各业务部门,各相关管理领域等。部分经营项目不能体现产品质量、效益、成本费用等目标状况,确定的目标无法充分体现企业的力量。对目标管理的关键在于合理选用指标,如果指标不健全,则可能妨碍后期管理,以至不能提出有效的改善措施。因此,在选用指标上,要坚持健康的成长为宗旨,与企业成长策略保持一致,覆盖整个企业的管理流程。

(二) 缺乏健全的管理机制

有些部门、基层单位并未根据对标制度建立良好的运行机制,存在内部交流较少,分散对标管理的情况,没有有效的数据资料,未能建立一个完善的对标管理制度。另外,对标管理

工作过程相对简单,不够细致,对标指标选取口径存在偏差,管理来源单一,不能深究经营困难的真正根源。此外,相关管理工具应用不足管理效率仍有进步空间,未能充分发挥对标管理作用。

(三) 缺乏高效的考核体系

现实对标过程中,对标指数和业绩管理指数往往出现趋同情况,或者重叠评估,从而减少了现实管理水平,或者耗费了大量的管理资源。而当前企业的对标管理工作则相对比较重视成果,从而忽略了绩效管理过程提升,往往无法取得预想成效。因此,企业应该更有效整合绩效考核和对标管理工作,并寻找新切入点,以提升企业对标效能。

四、烟草企业开展对标管理工作的优化措施

(一) 提高认知程度,深化认识对标管理

对标管理的主要目的就是为提升企业服务质量,提高经营管理效率,提高公司的整体实力,在优化资源配置的进程中,为此后的经济成长打下了基础。具体在实施过程中,要转变对领导干部的以往认知,进一步增强其社会参与意识,从全局(公司)视角开展对标管理工作,通过采取培训教育、交流座谈和会议宣贯等方式,让更多的领导干部深入全面地意识到对标管理工作的重要意义,将其作为工程进行,切实做到突破型管理。

(二) 完善三大体系

1. 优化指标体系。标杆管理指标是标杆管理的主要依据。首先,扩大指标体系的范围,扩大过程指标体系。通过扩大标杆指标数量,在原有指标体系框架的基础上扩大现有标杆指标的范围,增加对企业发展战略有意义的过程定性指标体系。二是通过建立层次划分的标杆指标,确保指标体系的真实性和可控性。通过对标指标逐级分类、细化和分解到每个单位、部门和职责,最终将每个指标体系落实到控制节点,从而切实构建出适用的对标指标体系。三是进一步细化指标体系的统计口径,动态调整标杆指标。坚持实践性与前瞻性有机结合、定性与定量有机结合的原则。在固定的指标框架下,根据企业发展战略和实际管理要求,在现有指标框架的基础上及时动态调整指标,逐步实现新指标框架下对本单位业务管理流程和工作环节的全面覆盖。从根本上确定指标的测量口径,以实现指标的一致性。

2. 优化管理体系。标杆管理运行机制是保证标杆管理正常发展和良性循环的重要机制,但在开展标杆管理的过程中,问题时有发生。首先是正确选择标杆对象。选择最合适的标杆管理也是标杆管理成功的关键。从烟草企业长远发展的大局来看,可以依托战略目标,放眼整个行业,选择具有良好发展前景的行业企业进行对标。二是进一步推进管理一体化,建立最为规范的规章制度。企业需对标管理与精益管理深度融合,把

对标管理作为可以推动企业长远的发展利器，把对标管理作为精益提升和管理创新的切入点，把精益管理作为对标数据“扎根”的有效载体。优化管理体系也是标杆管理的重点，也是现阶段需要把握的重点。

3. 优化考核体系。健全的考评激励机制是对标管理工作规范落地操作的有效手段。主要体现在如下两个方面：一是丰富对标考评体制。把对标管理和现有考评融为一体，根据层级划分原则，逐级考评。适度地与业绩挂钩，确定了考评的激励导向，进一步推动了对标管理和对标指标体系建设成为良好现实。二是对考评结果整改到位状况及时跟踪。形成了对标管理工作的机制，对管理工作状况进行即时监管，并对管理工作过程中的重大问题及时反映与处理，由此来提高了对标管理工作的有效开展水平，推动了有关管理工作迅速推进，为对标管理打下了扎实的基础。

（三）强化三项管理

作为企业经营手段，对标管理最终目的是巩固公司经营优势，整体提高经营水平，切实增强企业竞争能力。在对标活动中，烟草企业要着力加强三项工作：

一是加强细节管理，减少时间成本。例如：烟草商业系统物流设备设施的安全运行、物流配送线路的科学与合理设定、对管理成本的合理管控，都离不开环节管控。为了合理管控公司费用，需要持之以恒抓好明细管理。

二是要加强队伍管理，努力提高生产效率。对标工作的扎实进行离不开一支良好的员工团队，要采取领导讲座、专家指导、在岗技术培训等多种形式，进一步增强职工队伍素质，形成一支作风过硬、技能娴熟、服务水平优良的职工团队。

三是加强文化管理，调动职工的积极性。在实施对标工程中，要通过大力加强公司文化建设，用企业人文思想调动全体职员的工作热情和创造力，形成良好的对标工程风气。

（四）坚持开展对标工作

一是始终将对标与合作贯穿于创优过程的始终。为使对标工程项目扎实地开展，就应该结合地区实际，把对标项目同打造先进的市场监督管理、先进的客户帮扶服务、先进的物流配送服务、先进的机关处室、服务中心等项目紧密地结合在一起，使对标工程的开展有平台、工程有重点。

二是要坚持将对标工作贯彻于社会主义制度建设始终。对标管理和标准管理体系建立的主要目的，都是为强化基层建设和基础管理的工作，所以，必须要在明晰职能、规范工作机制、完善标准管理体系的基础上，把对标工作和管理制度、双基建设紧密结合在一起，并通过加强管理制度建立来推动对标工作。

三是要坚持将对标管理工作贯彻于绩效管理始终。将对标项目纳入绩效考核计划，以实现对标管理和绩效管理的同时展开、衡量、评估，同时也将对标项目评估结果与绩效工作挂钩。做到有奖有惩，奖惩分明。

（五）引入制度和文​​化对标

任何管理工作的开展都离不开组织制度和企业文化的支持。在推行全面对标管理的工作中，同样应当强调在烟草企业内完善必要的对标管理制度，提升企业各级干部职工对对标管理的认识和重视，在烟草商业系统内培育良好的对标管理氛围。

1. 领导重视、部门协调。在开展对标管理工作过程中，烟草企业领导干部的高度重视对保证各部门、各基层单位在对

标工作中的协调沟通至为关键。在指标改进的过程中，必须依赖各部门及时、有效地沟通合作来查找管理缺陷，制定应对措施，使对标指标改进落实到烟草商业系统的每一个业务、每一个环节、每一个岗位，使企业管理水平得到不断提升和改进。应把对目标管理工作的组织情况、指标、项目要求等以程序的方式确定下来，把对招标管理纳入到企业的管理之中，提高对标管理工作的影响力与穿透力，推动对标管理工作日常化、制度化和规范化。为了达到这一要求，烟草企业应在例会机制、通报制度、沟通机制三个层面上确立对标工作的长效机制，并由此成为企业推动对标工作的重要机制保证。确立并健全月度统筹、季节数据分析、年终汇总的例会管理机制，坚持和完善对标工作通报制度：发挥各部门、各基层单位企业管理工作领导小组在对标工作中的领导和协调作用，建立健全以企业管理工作领导小组会议为核心的沟通协调机制。

2. 软件升级、技术支持。提高对标基础数据的准确性和及时性。统一的信息数据软件系统可以与各基础业务类别有效集成，以实现各业务间的高度协作，提高工作效率，提升了信息的质量。要充分利用信息化建设这个良好的契机，统筹基础业务与数据管理的关系，这要求不仅要准确、及时计算出具有高质量的对标基础数据，更要加强对标管理工作信息的数据库建设及信息数据匹配程度。借助现代化的技术装备和管理手段，共享对标工作的信息平台。

3. 建设营造氛围。烟草商业系统必须建设一批业务娴熟、认真负责、工作效率较高、质量相对稳定的对标团队，以队伍建设和队伍素质的提升为关键推进对标工作。特别是要注意发挥一线员工的实践作用，提高全员创标力。员工是对标管理的最后实践者，因为公司必须使所有员工都了解到目标企目前所处的状态，了解到在外界竞争环境中的机遇和威胁，了解到继续学习，最佳实践的意义重要性，才能使员工变被动接受为主动实践、积极创新，促进全员创标能力的提升，实现企业跨越式发展。

同时，各部门、各基层单位要明确负责对标工作的主办人员和有关配合人员，既明确各对标指标的责任归属，又要营造比、学、赶、超的对标氛围，为开展对标工作创造学习、创新、持续改进的良好环境。在推动全面对标活动的工作中，要适时总结推广对标工作的先进经验与方法，建立知识交流平台，促进学习型组织的建立。

4. 完善基础管理，优化业绩评估。将对标管理与烟草企业发展结合起来，将对标管理确定到企业质量管理的规定范畴，建立企业完整体系的质量管理制度，推行痕迹化管理模式，提高烟草企业的质量水平。

结束语：

烟草企业应当在精益管理的基础上，引入对标管理方式，通过科学合理地规划并选用合适的标准，以形成健全的对标管理制度，并进一步优化和完善。同时，烟草企业对标管理还应做到循序渐进，并根据不同阶段细致地分类，以真正改善对标管理水平，给企业带来更大的效益，从而实现长期健康发展。

参考文献：

- [1] 玄昌伟. 推进对标管理提升竞争实力[J]. 中国石油石化, 2019(17).
- [2] 王静. 对标管理和创新结合的研究[J]. 现代商业, 2019(30).