



完善系统对标 推动管理转型 打造世界一流企业





2012 年《财富》世界 500 强排行榜公布，中国上榜公司数量达到 79 家，首次超过日本，成为除美国以外上榜公司数量最多的国家。其中不少是中央企业，央企“做大”已经是事实，但是自去年下半年以来，受市场需求增速放缓，能源和原材料价格波动等因素影响，多数行业的央企不同程度地出现了成本上升、资金紧张、风险增大、效益下滑的现象。国务院国有资产委员会也在今年适时发起了“中央企业管理提升活动”，旨在向管理要效益、要质量，保持中央企业生产经营平稳运行。

白皮书指出，中国企业如果想真正做成世界一流企业，成就基业常青才是根本。这就要求企业不光要有足够的规模体量，还要不断创造不俗的业绩，以及实现发展的长期持续性。而面对外界经济环境的压力，提升运营效率，改善管理架构，优化企业资源和劳动力的配置，对企业来讲都是至关重要的。

“做到长盛不倒当然不是易事，”麦肯锡全球资深董事徐浩洵说，“中国企业要实现‘做强做优，世界一流’，就要从全面、系统对标入手，以推动企业管理的提升。”

徐浩洵指出，中国企业在与世界先进企业对标找差距和出路的过程中，往往存在三个误区：“管中窥豹”、“浅尝辄止”和“逐末忘本”。

所谓“管中窥豹”，指企业的对标在“广度”上不够全面，仅仅关注某一方面或某几方面的指标，没有全面地把综合衡量企业业绩的重要方面都纳入考虑。所谓“浅尝辄止”，指的是企业的对标“精细度”不够，往往停留在较高层面的指标上，看到差距便急于照搬“最佳实践”以消除不满意的结果，没能进一步分解对标并深入寻找造成差距的深层次原因。所谓“逐末忘本”，指的是企业的对标“深度”不足，只关注结果性的、硬性的业绩指标，而忽略了过程性的、软性的（如企业的组织和文化方面）改善。

白皮书因此提出了业绩与健康同时与世界一流企业对标衡量的体系，帮助企业真正找到差距和出路。

“我们对世界各地 500 多个企业和组织的超过 70 万名员工进行调研的结果显示，组织健康程度排名前 1/4 的企业与排名后 1/4 的企业相比，实现超出业界平均水平业绩的概率约为后者的两倍。因此我们强调‘业绩’与‘健康’并重，”麦肯锡全球董事王平说，“同时，我们强调层层深入，看到指标间的联系，找出问题的根本原因。”

衡量企业业绩，主要涉及六个主要维度——价值创造力、市场领导力、全球影响力、资源运筹力、产品创新力和环境持续力。而组织健康组织指标则由由九大元素构成，分别是领导力、方向、文化和氛围、职责、协调与控制、能力、激励、外部导向以及创新与学习。

麦肯锡全球董事孙俊信指出，企业可以运用针对这几项关键指标设计的在线调查以及对标数据库，找准薄弱环节和差距，有针对性地借鉴某些具体管理领域和环节的先进经验，不断完善保持企业健康的长效机制。

对标仅仅是迈出了第一步，接下来是解决如何使对标落地的问题，即确保对标真正起到提升企业管理、推动企业发展和转型的作用。白皮书指出，从对标到管理提升的路径由五个环环相扣的步骤组成。一，设定愿景和目标。通过对标世界一流企业，为自身设定具有挑战性又特别振奋人心的涵盖业绩和健康的愿景和目标。二，制定变革主题。通过对标世界一流企业的战略设定，结合自身实际，将目标细化为具体的战略主题并提出相应的举措。三，搭建管控模式。通过对标世界一流企业的管控模式，结合自身实际，设计和建立实现远景和目标、执行企业战略所需要的管控模式、

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46939

