浅析对标管理在煤化工企业管理中的应用

余鹏艳

对标管理又称标杆管理、基准管理、目标管理、参照管理等,是指企业将自己的产品、服务和经营管理方式与行业内或其他行业的最佳实践企业进行衡量比较,找出自身不足,学习他人长处,从而持续提高自身的产品质量和经营管理水平,并最终实现超越的实践活动。

(一) 开展对标管理的前提

对标管理是一个学习他人之长、补自己之短的过程。根据煤化工企业的生产工艺及经营管理的特性,在内部企业开展对标管理时,必须做好以下基础工作。

1. 统一计量标准。原则上应按照国家规定的计量标准执行,实际采用的计量标准与国家规定标准不符的,在对标管理时要按照国家规定的标准进行调整。对国家没有规定计量标准的个别情况,可参照行业标准或企业自行拟定标准执行。同时,各企业还应加强对各类计量器具的管理,做到及时校验、校对,及时检测、维护,确保计量结果的精确,降低误差率。

2. 规范统计口径。统计口径是进行数据统计工作所依据的指标体系,包括统计方式、统计范围等。加强数据统计工作,确保统计口径的一致性,是对标管理有效开展的前提和基础。因此,各企业应重视基础数据的统计工作,按照国家相关法律、法规以及行业规范、企业的有关规定,在统计方式、统计范围尽可能趋同的基础上,做好各项统计数据的采集、分类、整理、汇总、分析等,确保统计结果的严谨、可比。

3. 规范会计核算。对标管理的指标数据大多取自于会计核算的成果,会计核算是否做到规范、严谨直接关系到对

标数据的真实、准确,进而关系到对标管理能否真正取得实效。因此,各单位必须进一步规范会计核算,包括会计政策、核算对象、成本项目、会计要素等内容选择和确定均要符合企业会计准则及相关会计制度的规定。

(二) 开展对标管理必须把握的四个环节

1. 对标体系的建立。不同性质、不同类型的企业在建立对标体系时差异较大。就煤化工企业而言,应着重从安全生产、节能降耗、增产增效等方面建立对标体系。对标体系分为年度对标和月度对标两套标准体系,年度对标体系分为十大项指标,分别为储备、供应、生产、销售、资产质量、获利能力、发展水平、债务风险、现金营运和管理指标,每项指标下根据产品的种类、所反应的指标的内容等又分为若干项小指标。月度对标体系指标的选择力求直接、客观,突出重点,主要是对生产、储备、资产质量、销售等八大项指标做出了细致的划分和对比。

2. 标准的制定。标准的制定要遵循可比性、层次性、动态性、挑战性和可实现性相结合的原则。所谓可比性原则是指对标管理评价指标体系中所选用的指标应具有一定的可比性,可在不同企业或同行业之间进行比较;层次性原则是指开展对标管理需层次分明,先找准自己的位置,然后根据指标的系统平均水平、行业平均水平、行业先进水平进行阶梯性攀升;动态性原则是指企业要用发展变化的观点开展对标管理,在动态变化中把握企业工艺、管理等方面的内在联系,并不断进行逐步修正;挑战性和可

实现性原则是指对标指标的选取与参照不应仅局限于现有管理经验和水平,还应关注其潜在的能力,随着社会的进步和工艺及管理水平的提升,应追求对标管理中的好上更好、高中更高,但所选的标准必须科学合理,企业经过努力可以达到,过高的指标会挫伤企业的积极性。

3. 对标管理的实施。对标管理的实施是对标管理的核心所在。目前,煤化工集团级企业已就对标管理的标杆体系、标准进行了较详细的规定,下属企业在集团公司对标体系的基础上也结合本单位的实际情况,分层次、分车间、分部门、分岗位制定出适合本企业的对标方案和实施进度计划。企业应根据对标方案和实施进度计划,将改进指标的措施和对标指标目标值分解落实到相关车间、班组和个人。在对标管理实施的过程中,企业要修订完善规章制度,优化人力资源,强化能源计量器具配备,加强用能设备的监测和管理,落实节能技术改造措施。

4. 对标结果的分析 and 评价。企业应对对标实践过程中形成的对标结果进行分析比较,包括差异性分析、阶段性分析、典型性分析、综合性分析等,寻找能效指标及其管理上的差异;通过对主客观因素的分析,确定影响指标先进性的原因和程度;通过对指标数据在不同时段的特点、不同年份同时段的比较和该时段指标数据对年终指标数据的影响进行分析 and 跟踪,并进行趋势预测。对企业节能绩效影响较大的关键因素、关键指标或关键单位和部门进行深入分析,对照最佳实践,找出差距,分析原因,重点改进。对本阶段实践中行之有效的措施、手段和制度等进行总结,撰写对标指标评估分析报告,制定下一阶段能效水平对标活动计划,调整对标标杆,以进行更高层次的对标管理。

(作者单位:阳煤集团化工产业管理局)

责任编辑 刘黎静