

# 烟草商业企业对标管理指标体系构建研究

杨泽阳 段刚龙 刘佳茵 刘旺达

(西安理工大学经济与管理学院, 陕西 西安 710054)

**摘要:** 对标管理作为现代管理的一种主要方式, 对促进企业降本增效、实现资源整合、提升公司管理与竞争力有十分重大的意义。本文以烟草商业企业为研究对象, 通过对现有指标体系进行详细分析, 发现其存在缺少过程性指标、指标缺乏上下支撑联动、部分指标可比性较低问题。之后结合六项基本原则, 构建出省市县三级对标管理指标体系, 包括效率类、物流类、烟叶类、财务类、综合类共五个方面 78 项指标, 提出如何应用指标体系, 并提出保障措施。从而实现烟草商业企业高质量发展。

**关键词:** 烟草企业; 对标管理; 指标体系

对标管理是把自身企业的指标与同行业的其他公司加以对比, 认识到公司在经营中存在的问题, 并向业界标杆靠拢, 在对标过程中不断改善, 进一步达成企业经营目标的过程。烟草商业企业作为极具特色的国有企业, 以 2009 年国家烟草专卖局下发《关于全面开展对标工作的意见》为起点, 在整个烟草行业全面开展了对标管理工作, 有力推动了烟草商业企业管理水平的提升, 实现烟草商业企业高质量发展目标的关键在于如何提升效率与活力。怎样构建符合烟草商业企业情况的对标管理指标体系, 如何开展更深层次更有效的对标管理工作, 以达到提高公司管理水平的目的, 是当前烟草商业企业对标管理工作的重要任务。本文就烟草商业企业对标指标体系的构建问题进行探讨。

近些年关于烟草商业企业对标管理的研究集中于对标的应用、指标体系的构建、对标的优化等方面, 周珩认为国有企业应通过对标管理工作, 提升国有企业的管理能力与水平。陈昌华等提出基于分层分类对标的体系设计方法, 来解决烟草商业企业对标对象不便于比较和对标结果可用性差的问题。靳嘉祺通过将对标管理融入到预算管理中, 改进了预算管理工作。杨振纲等从计划、成本、效率、质量和服务五方面构建对标指标体系, 来改进基层烟叶收购站对标管理工作。靳艳君通过分析烟草商业企业对标管理指标体系存在的问题, 提出七个解决对策, 来优化对标管理工作。苏妹伟认为对标指标的设计与应用是对标管理的关键, 通过优化烟叶环节对标指标体系来更好地进行对标工作。

## 一、烟草商业企业对标管理指标体系问题分析

对于烟草商业企业, 对标管理仍处于探索阶段, 其指标体系有待完善, 而作为对标管理工作开展的基础, 分析指标体系中的现存问题至关重要。目前主要存在以下几方面的问题。

### (一) 缺少过程性指标

烟草商业企业现有对标管理体系中的指标主要集中于财务指标, 评价侧重烟草经营的最终结果, 对于造成结果的过程及环节不够重视。为烟草商业企业管理改善带来了极大的难题。只有尽可能扩大指标覆盖范围, 才能全面反映企业所遇到的问题。

### (二) 指标缺乏上下支撑联动

现有的对标管理指标体系当中, 指标数据的来源不够清晰, 各指标没有做到逐层逐级细化至各个可控关键节点。并且对标数据相对孤立, 省市县三级指标没有形成支撑联动机制, 这样造成的后果是只知道对标结果, 而无法溯源对标结果背后的深层次原因, 无法做到过程管理。

### (三) 部分对标指标可比性低

一是省局(公司)确定的对标指标体系中, 存在多项人均销售收入、人均劳产率等人均指标, 不能准确反映企业某时段真实运营状况。二是由于各级单位存在不同数量的内退人员, 但在计算指标时, 依然将内退人员纳入总人数, 就会出现即使销售额相同, 但人均销售额不同的情况, 造成单项指标排名下滑的现象, 使得该对标指标值不能反映出单位实际管理情况。

## 二、烟草商业企业对标管理指标体系的设计

构建科学规范的对标管理指标体系是开展对标工作的条件基础和重要依据。在对标指标体系构建时, 应当根据推动烟草商业企业高质量发展为目的, 按照分级分类、外延互抵、相互支撑的思想, 结合各级公司的特点及职责进行设计, 使对标更加具体、可控。

### (一) 对标管理指标体系设计原则

指标体系设计原则包括以下六点:

1. 宏观导向原则。根据烟草商业企业当年的发展策略、工作要点等, 综合考量选取对标指标。
2. 聚焦重点原则。聚焦在企业运行当中的工作重点, 以影响企业经营效益的关键因素为切入点。
3. 规范统一原则。对标指标数据应便于理解、收集和操作, 指标计算口径统一规范, 能够实现横向可比和纵向可比。
4. 指标联动原则。各层级指标之间外延互斥, 让下一级指标有所支撑以及上一级指标有所响应, 指标形成上下联动。
5. 全员参与原则。对标指标分解到各级职能部门和工作岗位, 保证全体员工参与对标工作中。
6. 循环改进原则。坚持以“立标、对标、达标、创标”为流程持续循环, 并持续改进企业管理水平, 提升企业发展质量及效益。

### (二) 对标管理指标体系构建

通过对烟草行业企业的对标指标和管理案例进行搜集; 收集不同烟草企业的对标指标, 设计并构建了烟草商业企业对标管理的指标体系, 实现三级对标指标的支撑与联动, 指标间具有相关性。其中包括效率类指标、物流类指标、烟叶类指标、财务类指标、综合指标共五个方面 78 项指标

#### 1. 省级指标

省级指标在原有的国家局 24 项指标外, 加入 3 项指标作为省级局(公司)指标库, 共计 27 项。

(1) 效率指标 5 项, 包括卷烟人均劳动生产率(箱/人)、卷烟人均销售收入(万元/人)、烟叶人均劳动生产率(担/人)、烟叶人均销售收入(万元/人)、人均利润(万元/人)。

(2) 物流指标 5 项, 物流费用占销售收入比重(%)、单箱物流费用(元/箱)、单箱配送费用(元/箱)、人均卷烟配送效率(箱/人)、库存周转次数(次)。

(3) 财务指标 9 项, 包括利润增长率(%)、总资产贡献率(%)、成本费用利润率(%)、净资产收益率(%)、卷烟三项费用率(%)、人工费用占销售收入比重(%)、单箱人工费用(元/箱)、单箱卷烟经营费用(元/箱)、单箱卷烟管理费用(元/箱)。

(4) 综合指标 2 项, 包括 QC 小组课题完成率(%)、客户满意度(分)。

(5) 烟叶指标 6 项, 包括每担人工费用 (元/担)、每担经营费用 (元/担)、每担管理费用 (元/担)、人工费用占销售收入比重 (烟叶) (%)、管理费用占销售收入比重 (烟叶) (%)、经营费用占销售收入比重 (烟叶) (%)。

## 2. 市级指标

市局 (公司) 层面, 将市局 (公司) 分为有烟叶市与无烟叶市两种, 使对标指标更具有针对性, 无烟叶市共有 25 项指标加入指标库作为对标管理待选指标, 有烟叶市指标库在其基础上加入 6 项烟叶指标。

(1) 效率指标 4 项, 包括人均税利 (万元/人)、人均利润 (万元/人)、卷烟销售收入增减幅度 (%)、单箱收入增减幅度 (%)。

(2) 物流指标 9 项, 包括物流费用率 (%)、人均配送效率 (箱/人)、单箱配送费用 (元/箱)、单箱管理费用 (元/箱)、物流人工费用比率 (%)、分拣差错率 (%)、送货差错率 (%)、库存周转次数 (次)、平均送货响应时间 (小时)。

(3) 财务指标 7 项, 包括税利贡献度 (%)、税利增减幅度 (%)、利润增减幅度 (%)、销售收入增减幅度 (%)、三项费用增减幅度 (%)、人工费用增减幅度 (万元/人)、成本费用利润率 (%)。

(4) 综合指标 5 项, 包括许可证按时办结率 (%)、案件查处任务完成率 (%)、文明吸烟点 (个)、人均查获假私烟量 (万支/人)、QC 小组课题完成率 (%)。

(5) 烟叶指标 6 项, 包括年度烟叶收购计划完成率 (%)、烟叶销售收入增减幅度 (%)、上等烟计划完成率 (%)、烟叶收购等级合格率 (%)、担均烟叶费用 (万元/担)、担均烟叶收购费用 (元/担)。

## 3. 县级指标

县级局 (分公司) 层面, 同样将县局 (分公司) 分为有烟叶县与无烟叶县, 无烟叶县有 9 项指标加入县级指标库, 有烟叶县在无烟叶县基础上另加 11 项烟叶指标。

(1) 财务指标 2 项, 包括经营费用增减幅度 (万元/人)、管理费用增减幅度 (万元/人)。

(2) 综合指标 7 项, 包括卷烟销售进度 (%)、客户卷烟社会库存 (盒)、客户服务拜访率 (%)、客户经理持证率 (%)、案件查处任务完成率 (%)、文明吸烟点 (个)、人均查获假私烟量 (万支/人)。

(3) 烟叶指标 11 项, 包括种植面积完成率 (%)、年度烟叶收购计划完成率 (%)、烟叶销售收入增减幅度 (%)、烟农亩均收入 (元/亩)、上等烟计划完成率 (%)、烟叶收购等级合格率 (%)、烟叶亩均单产 (%)、烟叶技术人员人均服务面积 (人/亩)、集约化育苗完成率 (%)、集约化育苗成本 (元/亩)、移栽时限 (%)。

### (三) 指标体系的应用

#### 1. 标杆选取

指标体系的正常运行和对标对象的选取相互支持, 指标体系辅助烟草商业企业选取行业标杆, 行业标杆帮助修正、完善指标体系。对于标杆对象的选取, 各级局 (公司) 根据通报、共享的数据计算指标值并进行排序, 依据平均值、中位数等值, 与地区环境、发展状况、销售水平、人口结构等因素相结合, 选取有利于发展的标杆对象。

#### 2. 对比分析

首先进行纵向对比, 通过对行业基准的均值和各指标维度的数据变动趋势, 来对行业内部的发展情况进行分析, 其次横向对比, 将本企业与同行业平均水平与领先指标进行对比分析, 剖析出劣

势, 寻找管理漏洞, 向行业平均水平与先进水平看齐, 依据相关差距数值制定措施来缩小差距。

### 3. 问题整改

通过对标体系, 将企业的管理流程与业务流程进行阶段检查, 发现其薄弱环节和缺陷, 并对指标做修正与调整工作。同时, 负责对标管理的工作小组要全面引导并监督各个职能部门开展问题整改工作, 将目光对准标杆企业, 不断提高自身的经营管理水平。

### 三、完善烟草商业企业对标管理指标体系的保障措施

#### (一) 构建考核体系

一个完善的考核体系是对标管理工作的保障。首先将指标考核纳入各单位、各部门以及各岗位的核心绩效考核内容, 强化过程考核, 实现过程考核与结果考核的有效融合。其次是做好事前预警、事中检测以及事后检验考察, 从事前、事中、事后三阶段进行考评, 从而实现对不同部门与岗位人员的精准管理。最后要在对标管理开展过程中不断调整考核体系, 进而提升管理水平。

#### (二) 强化员工意识

作为一项需要全员参与的工作, 对标管理首先要强化“全员对标”意识, 只有将对标管理贯彻于日常管理工作的全过程, 才能引起基层单位、员工的重视。为营造全员“比学赶超”的对标管理氛围, 一方面各级对标管理职能部门可通过对标管理知识培训, 深化员工对对标管理的认知; 另一方面让对标管理渗透于日常业务, 将对标思维与生产经营、烟草专卖管理等实际业务相结合, 从而实现“全员对标”。

### 四、结语

随着烟草行业市场化改革的深入推进, 烟草商业企业单位应“面向客户、面向品牌、面向消费、面向员工、面向社会”实施管理模式的转型升级, 以对标管理为着力点, 通过分析现有对标指标存在的问题, 以构建指标体系为抓手, 实现“对比标杆、改进短板、整体提升”的工作目标, 持续提升企业管理水平和竞争力, 实现烟草商业企业高质量发展。

### 参考文献:

- [1] 周珩. 国企对标一流提升管理水平的认识、实践与思考 [J]. 当代石油石化, 2022, 30 (01): 47-50.
- [2] 陈昌华, 黄河, 尹健康等. 烟草商业企业物流对标管理分类体系研究——以四川省为例 [J]. 中国烟草学报, 2020, 26 (03): 114-120.
- [3] 靳嘉祺. A 烟草商业企业对标预算管理的创新应用 [J]. 财务与会计, 2017 (13): 50-51.
- [4] 杨振纲, 谢小丹, 黄光辉. 基层烟叶收购工作对标管理研究 [J]. 福建农业科技, 2020 (05): 57-61.
- [5] 靳艳君. 破解烟草企业对标管理指标体系问题的分析 [J]. 财经界, 2022 (02): 29-31.
- [6] 苏妹伟. 烟叶业务环节对标指标体系的优化设计 [J]. 统计与管理, 2017 (05): 40-42.

基金项目: “高质量发展视角下陕西烟草商业企业对标管理体系研究” (KJ-2019-01); 陕西省软科学项目, “智慧医疗大数据治理体系与治理对策研究” (2022KRM188)

#### 作者简介:

杨泽阳 (1996-), 男, 西安理工大学经济与管理学院硕士研究生, 研究方向为企业信息化、工业工程管理与智能化;

段刚龙 (1977-), 男, 西安理工大学经济与管理学院副教授, 研究方向为商务智能理论与方法。