

Deloitte.

德勤

Benchmarking World-Class Enterprises
The Path to Excellence

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）编著

对标世界一流企业

——做优做强，管理提升之路



Benchmarking
World-Class Enterprises
The Path to Excellence



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

013067828

Deloitte.

德勤

F279.1
317

Benchmarking World-Class Enterprises The Path to Excellence

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）编著

对标世界一流企业

——做优做强，管理提升之路



北航

C1673912

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F279.1
317

图书在版编目 (CIP) 数据

对标世界一流企业/德勤华永会计师事务所 (特殊普通合伙) 编著. —北京: 经济管理出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5096-2570-5

I. ①对… II. ①德… III. ①企业管理—经验—世界 ②国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.1 ②F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 166426 号

组稿编辑: 徐 雪

责任编辑: 徐 雪

责任印制: 杨国强

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 25.5

字 数: 318 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2570-5

定 价: 65.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

|| 序 ||

随着全球经济一体化进程加快，中国作为引领全球经济发展的新兴经济体，正努力最大限度地参与到全球经济发展的大潮中。2013年，财富 500 强中，95 家中国企业入围，其中国务院国资委管理的中央企业有 45 家之多，可以说中央企业正在大踏步走上国际竞争舞台。

我们也看到，在 113 家中央企业当中，仍存在着核心竞争力有待增强、治理结构尚需完善、技术创新能力处于起步阶段、管理水平和资源配置效率存在提升空间等问题。在 2010 年底召开的中央企业负责人会议上，原国务院国资委主任王勇提出，“十二五”时期中央企业改革发展的核心目标是做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业。这一核心目标的提出，在中央企业中引起广泛共鸣，在社会各界引起广泛关注。2011 年 5 月，国务院国资委改革局白英姿局长在《做强做优培育世界一流中央企业》一文中指出，以科学发展为主题、以加快转变经济发展方式为主线的“十二五”规划纲要，为我国今后五年社会经济发展描绘了新的宏伟蓝图。^①

① 白英姿：《做强做优 培育世界一流中央企业》，《国有资产管理》，2011 年第 1 期。

作为全球最大私营专业服务机构之一，德勤成员所凭借其世界一流的高质量专业服务能力，为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。在中国，德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）（以下简称“德勤”）已为数十家中央企业以及超过 100 家的中国企业 500 强企业提供专业财务与咨询服务。多年来，德勤在与世界一流企业以及本地大型企业合作的过程中，积累了丰富的经验，并对优秀企业的管理经验形成了深刻理解。

德勤荣幸地受国务院国资委企业改革局委托，在 2011 年开展了“具有国际竞争力的世界一流企业标准问题研究”和“培育世界一流企业战略目标下的中央企业管理现代化标准研究”两个课题研究项目。项目旨在帮助中央企业深入研究、全面分析企业发展中的薄弱环节，全面了解世界一流企业当前的管理重点，使其标准化、系统化。2011 年 12 月，有关专家组成的评审组一致认为，报告介绍了大量前沿的世界领先管理最佳实践，且切合中央企业现状与变革重点，有创新之处。专家评审组指出，课题研究报告内容全面，思路清晰，结构合理，具有较强的针对性。

- 报告全面深入地分析了世界一流企业和中央企业管理中的共同挑战及中国国情背景下中央企业的挑战，展望未来，提出了前瞻性的指导建议。

- 报告将定性分析和定量分析相结合，分析方法逻辑缜密，数据真实有效，结果说服力强。

- 报告注重对标硬指标和软指标，建立了全面软指标对标框架，重视可操作性，易于中央企业在未来管理实践中落实。

- 提供了各管理学科相对应的世界一流企业案例。

我们认为，中央企业这个群体在中国的经济改革中发挥着重要作用，中央企业的转型升级和管理变革之路具有很强的样本意义，同

时，追求卓越、对标世界一流企业也不只是中央企业的目标，对于国内众多蓬勃发展的大中型企业集团的管理改善都有很强的借鉴意义。2012年3月，原国务院国资委主任王勇启动了中央企业全面开展管理提升活动，主题是“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”，同时，我们也观察到，为适应经济环境的变化以及产业升级的需求，大量的地方国有企业、大型民营企业也都处在管理升级和调整之中，急需借鉴先进管理经验，辅助企业管理改善和升级调整。

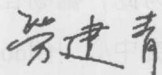
为此，德勤在2011年两个调研项目的基础上，基于德勤全球对标研究中心（Global Benchmarking Center）的实践经验，利用德勤常年积累的全球企业数据库、首席执行官调查、管理学论著及专家网络，编撰了《对标世界一流企业——做优做强，管理提升之路》一书，筛选和总结世界一流企业卓越管理的标准与要素，梳理如何与世界一流企业对标，介绍世界一流企业案例及管理最佳实践，并为中央企业提出行动改革建议。

本书共分三大部分，第一部分主要讲述世界一流企业的要素。通过分析过去十年在本行业具有骄人业绩，且兼具成长性、营利性、稳定性特征的世界500强企业，筛选出107家世界一流企业（第一、第二章），归纳出世界一流企业管理九要素（第三章）。第二部分主要讲述中央企业如何和世界一流企业进行对标。在详述对标管理的概念、方法以及对本次管理提升活动的建议后（第四章），比较分析中央企业在硬实力及软实力上与世界一流企业的差距（第五、第六章），介绍了世界一流企业管理最佳实践，参考对标体系及案例。第三部分主要讲述中央企业管理提升路线及工具。向中央企业建议了管理提升工作如何开展更为有效，并简略介绍了德勤推荐的相关管理提升工具。

我们预计在不远的将来，当人们谈论起全球卓越企业的时候，能

越来越多地听到一连串中国企业的名字，那时我们会自豪地说中国企业引领了全球商业的潮流，对改善人类的生活做出了应有的贡献。我们期待着下一个令世界惊叹的“中国企业奇迹”的到来！

最后，衷心感谢国务院国资委企业改革局课题组领导白英姿、李军和德勤课题组领导陈建明、刘伟杰、谢佳扬对本书编撰给予的指导和支
持。感谢本书编写委员会负责人赵善强，成员谢安、周永汉、薛梓源、赵健、况成功、桂晏等在本书编写过程中所付出的辛苦努力和贡献！



德勤中国主席

目录

第一章 研究目的与方法 · 001

第一节 研究目的 · 003

第二节 研究重点难点及创新之处 · 007

第三节 研究思路与方法 · 008

第四节 研究数据基础 · 009

第五节 研究主要结论 · 010

第二章 世界一流企业筛选 · 013

第一节 筛选方法 · 015

第二节 筛选结果 · 016

第三章 世界一流企业标准与要素 · 023

第一节 世界一流企业的普遍挑战 · 025

第二节 世界一流企业要素 · 027

第四章 对标管理，培育世界一流企业 · 033

第五章 世界一流企业经营业绩对标 · 043

- 第一节 规模性 · 049
- 第二节 营利性 · 053
- 第三节 成长性 · 056
- 第四节 债务风险 · 058

第六章 世界一流企业管理要素对标 · 061

- 第一节 战略决策 · 064
- 第二节 领导力建设 · 114
- 第三节 公司治理 · 139
- 第四节 运营与控制 · 165
- 第五节 国际化 · 225
- 第六节 人才管理 · 249
- 第七节 创新管理 · 279
- 第八节 品牌与客户 · 297

第七章 中央企业管理提升路线 · 313

- 第一节 中央企业管理提升路线图 · 315
- 第二节 管理提升，变革成功 · 317

**附录一：全面开展管理提升活动 为培育世界一流企业奠定
坚实基础 · 323**

**附录二：大力提升企业现代化管理水平 建设具有国际竞争力的世界
一流企业 · 337**

附录三：国际对标企业 2006~2010 年主要财务数据 · 357

附录四：德勤全球对标研究中心（GBC）简介 · 365

关于德勤 · 369

参考文献 · 391

对标世界一流企业



第一章 研究目的与方法



第一节 研究目的

计划经济时代“五·一十”业企会中 1-1 图

计划经济、市场经济、国企改革

当历史步入 21 世纪的第二个十年，中国作为一个新兴市场国家，越来越多地吸引了世界的目光。这不仅是因为我们最先走出金融危机的阴霾，更是因为在此过程中我们已经逐步成为了世界第二大经济体。

回首往昔，我们欣喜地看到，在过去十年宽松的市场环境和旺盛的国际需求背景下，越来越多的中国企业凭借高投入和低成本的优势，积极开拓国际市场，跻身于世界大型企业的行列中。“十一五”期间中央企业规模和效益均实现了五年翻一番，2010 年中央企业实现营业总收入 16.7 万亿元，资产总额 24.3 万亿元，净利润 8523 亿元（见图 1-1）。

展望未来，我们也觉察出金融危机改变了国际经济环境，居高不下的通货膨胀、持续低迷的发达国家消费需求以及日益激化的环境矛盾，都使得过去的增长模式难以为继。而这对于核心竞争力和国际竞争力还不强、缺乏具有较强国际影响力的知名品牌、国际化人才严重不足、组织框架和经营模式还不能适应国际化经营需要的中央企业来

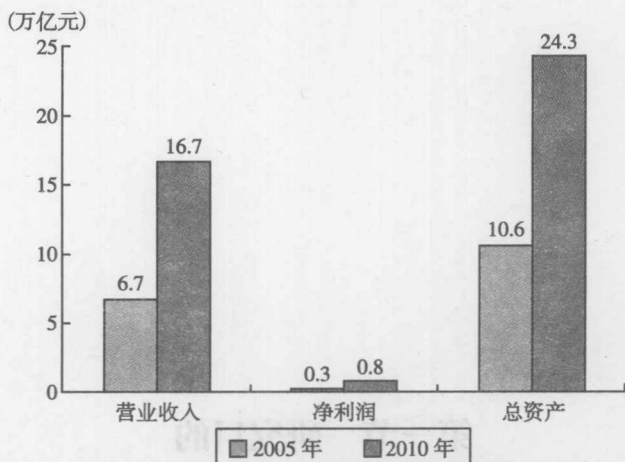


图 1-1 中央企业“十一五”规模效益增长

资料来源：国资委，德勤分析。

说无疑是一个危险的信号。在此背景下，党的十七届五中全会和中央经济工作会议为中国大型企业的发展指明了方向。

国资委主任王勇同志在 2010 年 12 月 23 日中央企业负责人会议上明确了中央企业“十二五”时期改革发展的总体思路，概括起来是：围绕“一大目标”，实施“五大战略”，加强“三大保障”。

“十二五”时期，中央企业改革发展的核心目标就是：做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业。

——王勇

这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略所提出来的。中央企业大多处在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，做强做优中央企业，是加快转变经济发展方式、实现科学发展的必然要求，关系经济社会发展的全局，关系全面建成小康社会宏伟目标的实现。

做强做优是对每一个中央企业提出的要求，具体来说要做到“四强四优”。“四强”就是：

- 自主创新能力强
- 资源配置能力强
- 风险管控能力强
- 人才队伍强

“四优”就是：

- 经营业绩优
- 公司治理优
- 布局结构优
- 企业形象优

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业，是一项长期性、战略性的目标任务。实现这一目标，必须把着力点始终放在做强做优、提升综合素质和主业核心竞争力上，切不可盲目追求规模扩张。根据中央企业改革发展实际，“十二五”时期要重点实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展“五大战略”，力争取得新的突破。“十二五”时期，我们在大力实施好“五大战略”的同时，必须进一步深化国有企业改革、完善国资监管体制、加强和改进党的建设，为实现做强做优中央企业、培育世界一流企业的目标，提供持续的动力、体制和组织“三大保障”（见图1-2）。

2012年3月23日，国资委召开中央企业开展管理提升活动视频会议，提出从今年3月起，用两年左右的时间在中央企业全面开展以“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”为主题的管理提升活动。国资委主任、党委书记王勇同志出席会议并做重要讲话。王勇主任在讲话中指出，加强管理是企业永恒的主题，当前全面开展管理提升活动意义重大，是中央企业更好应对国际国内

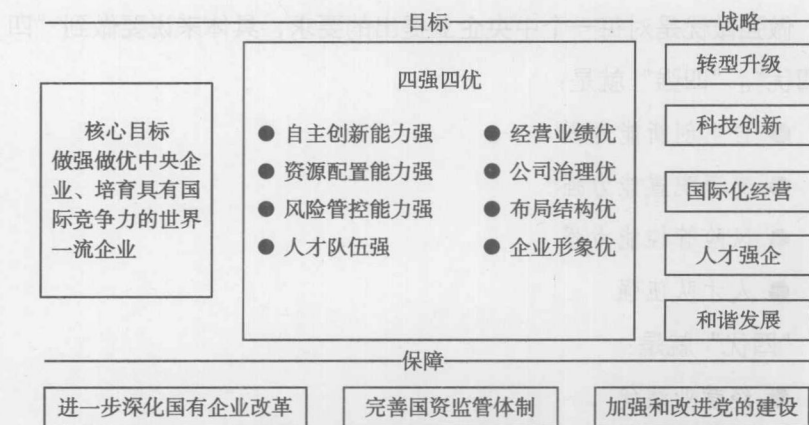


图 1-2 一大目标、“四强四优”、“五大战略”和“三大保障”

资料来源：国资委；德勤分析。

错综复杂的经济形势、加快转变发展方式、实现“做强做优、世界一流”目标的现实需要，有利于推动中央企业进一步提升市场竞争力，进一步提高发展质量和效益。

2011年在确定“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的中央企业“十二五”发展和改革核心目标后，德勤受国资委委托，进行了中央企业与世界一流企业对标的课题研究，其中包括《培育世界一流企业战略目标下中央企业管理现代化标准研究》及《具有国际竞争力的世界一流企业标准问题研究》。除此之外，德勤还在全球与不同政府及商业组织合作，开展了一系列相关课题调研项目，其中主要包括《2010全球制造业核心竞争力指数》、《中欧500强企业研究》、《印度制造业全球化》、《全球800企业对标调研》等。2012年中央企业对开展管理提升活动高度重视，积极响应国资委“在中央企业全面开展管理提升活动”的号召，对管理提升活动进行动员和部署。一些中央企业在开展自我诊断、强化基础管理等工作过程中向德勤管理专家团队寻求技术支持，咨询如何实施管理提升，如何对标世界一流企业将自身做强做优。德勤谨以此书为中央企业建设世界一流

企业，开展对标工作提供经验分享。

第二节 研究重点难点及创新之处

企业管理是一门艺术，不存在所谓放之四海而皆准的准则。以开放的姿态与高端对话，汲取先进经验中的养分，以他山之石攻玉，是使中央企业的管理迈向国际尖端水平的“捷径”，但绝非“坦途”。

本书主要利用德勤现有企业数据库、企业案例、最佳实践总结以及高端访谈展开研究，所涉猎的资源难免受到局限。尽管有上述条件的局限，我们始终坚持以下准则：

- (1) 国际性，反映国际通行卓越企业发展趋势。
- (2) 全局性，在提炼企业管理的关键要素的基础上，发掘各要素之间的内在联系并形成体系。
- (3) 前瞻性，将过去的经验运用于对未来的指导，使其成为成就“十二五”方针的行动指南。
- (4) 灵活性，推陈出新，锐意创新，使之适合复杂多变的经济形势。
- (5) 针对性，吸收世界卓越企业管理经验中有针对性的部分，使其成为中央企业摆脱顽疾的良药。
- (6) 实效性，同时注重对标硬指标和软指标，重视可操作性，使中央企业在管理实践中易于落实。

值得一提的是，无论是国资委还是中央企业，都常年对此次调研涉及的管理议题进行了深入的研究，众多国资委指导意见已经颁布，并在实践中不断完善。因此，此次研究更多的是在已形成的管理精华