

如何改进销售业务的对标管理

■ 周磊

作为统领企业价值管理的预算管理,其导向的重要性毋庸置疑。传统预算目标的制订,往往倾向于“看后、看自己”,而不是“看前、看对手”,对未来市场和竞争对手的关注过少。一个企业的市场地位决定于对竞争对手的相对优势,纵向的历史对比有时可能是没有意义的,其预算目标也往往是“内向型”的,缺乏对竞争对手的关注,不利于竞争战略的贯彻落实。

对标管理是一种导向性很强的管理手段,它不仅引导企业关注如何超越历史业绩,更重要的是把企业管理层的视线由内向外牵引,使地区公司与总部之间共同关心现实世界的机遇与困难,更多关注竞争对手在做什么,扬长避短,使核心竞争力得以实质性的提升与巩固。

中国石油销售业务采取了与国内先进同行中石化对标的办法,三年内与中石化2007年指标差距缩小50%。2008年通过对股份公司经营机制的研究,在继承与创新的基础上提出了对标管理,并在2009年预算编制中试行。从目前看,在执行过程中主要存在三个方面的问题:

第一,对标数据来源匮乏,不连续。

第二,吨油商流费与吨油利润同时对标,存在指标不匹配的矛盾。

第三,目前对标仅限于预算指标的确定,机制不配套,略显单薄,并缺乏说服力。

有这样一则小故事,对我们改进对标管理工作很有启发:

魏文王问名医扁鹊说:“你们家兄弟三人,都精于医术,到底哪一位最好呢?”

扁鹊答说:“长兄最好,中兄次之,我最差。”

文王再问:“那么为什么你最出名呢?”

扁鹊答说:“我长兄治病,是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因,所以他的名气无法传出去,只有我们家的人才知道。我中兄治病,是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病,所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病,是治病于病情严重之时。一般人看到的都是我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术,所以以为我的医术高明,名气因此响遍全国。”

治大国若烹小鲜,企业改革如治病疗伤,导向、时机、方法与力道都很重要,正确、先进的预算管理思想可以改变公司的竞争方式与地位。为此,我们可采取下列措施改进对标管理:

第一,进一步落实与中石化的沟通机制,建立更加明细、连续的对标数据库。数据结构不拘泥于财务数据,应广泛、综合,向生产管理数据延伸。

第二,吨油商流费与吨油利润指标择其中一项对标,建议选择吨油利润。

第三,向内对标与向外对标相结合,拓展对标机制外延。向内对标侧重经营管理、预算执行,向外对标侧重追求竞争性预算指标。通过广泛深入调研,建立具有先进水平的日常经营、管理标准体系,使标准无处不在,如单站销量、单站人数、吨油耗电、耗水等。将对标融入经营管理行为中,形成日常规范与标准,使对标更加生动丰富,增强操作性、指导性、约束性。

[作者单位]集团公司预算办公室

[责任编辑]刘曙光