

徐州市新盛建设发展投资有限公司

徐新盛发〔2018〕100号

关于下发 2019 年度“对标找差 跨越赶超” 实施方案的通知

为贯彻落实集团公司 2019 年战略规划工作会议精神，建立科学高效的管理模式和完善的绩效评价机制，全面提升企业经营管理水平，构建核心竞争力，经集团公司研究决定，在全公司范围内开展“对标找差 跨越赶超”活动，具体实施方案通知如下。

一、指导思想

以集团公司发展战略规划为指导，坚定“打造一流的城市配套服务运营商”的发展愿景和“一体两翼”总体业务布局，坚持做大做强、突出主业，总体规划、分步实施，规范有序、平稳过渡的原则，实现集团公司五年内 2-3 家公司上市、2020 年资产

超过 800 亿元的发展目标。通过全面开展对标管理活动，同国内行业先进企业及内部先进单位之间开展对标找差，分析寻找自身差距，制定和落实追赶标杆的方案和措施，持续改进、不断超越，全面提高业务水平和管理水平，增强可持续发展能力，提升企业综合竞争力，为达成集团目标提供保障。

二、对标原则

（一）全面原则

在活动范围上，集团公司本部、各子公司均要开展对标工作。在对标内容上，既对比经营业绩、业务发展等经营数量指标，又要对比管理机制、管理流程和管理方法，全面覆盖经营和管理各项工作。

（二）超越原则

集团公司本部、各子公司在对标工作中要坚持两个超越原则，一是与自身历史最好水平对比，创造更佳业绩；二是与国内同行先进企业对比（也可跨行业选择），实现跨越式赶超，加快推进集团公司向国内一流城建企业迈进。

（三）实效原则

坚持问题导向，把解决实际问题作为开展活动的出发点和落脚点，通过对标活动，找出自身差距、解决存在问题、改善经营和管理现状，实现目标提升和赶超标杆的成效。

三、对标重点内容

集团公司各部室、子公司根据本单位实际，制定各自对标指

标和内容，具体参考如下。

（一）经营管理

围绕增强公司经营能力，细化收入、成本、利润等财务指标，强化融资、投资、招投标、规划等关键环节的过程管理，提升人力资源、综合、法务等职能管理水平，通过持续改进，提高公司增收、盈利能力，加强风险控制，实现人、财、物资源的合理配置，推进企业健康高质量发展。

（二）业务管理

城市建设：围绕土地一二级开发项目的规划、成本、进度、质量、安全等内容，提升项目设计层次，提高预算水平，加强项目监管，控制项目投资，提升项目进度和质量，优质、高效的完成各项目标任务。

城市服务：围绕运营业务的项目定位、市场拓展等内容，提升市场运营管理水平，加强市场研判，优化招商体系，提高运营能力和服务品质，提高盈利能力，提升市场竞争力，实现公司持有资产的保值增值。

城市产业：针对公司新兴的环保、科技、水务等业务，要打好基础，迅速积累经验，快速提升业务开拓能力，围绕业务布局、项目调研分析、投资合作谈判、政策支持、项目运营管理等方面进行完善和提升，尽快形成公司的规模化、效益化的产业板块。

（三）制度流程建设

围绕制度流程体系建设，对本单位业务进行梳理，对内部制

度流程进行查漏补缺、修订完善。做到各项业务和工作步骤清晰、手续简明，事事有依据，部门和岗位职责明确，相互配合协调顺利，不推诿、不扯皮，综合提高办事效率和工作成效。

（四）企业文化

围绕传承发扬企业文化，增强文化软实力，提升文化凝聚力，加快企业文化建设。塑造企业外部形象，加大企业宣传，提升企业知名度与美誉度，促进员工整体向心力，增强企业文化吸引力。

（五）其他对标内容

在以上对标指标和内容的基础上，各部室、子公司可根据实际情况，制定其他切实可行的对标指标和内容。

四、对标程序和时间安排

（一）对标阶段（2018年12月15日前完成）

1. 自我分析。各部室、子公司要进行全面自我分析，收集、整理反映本单位涉及经营管理的相关指标及内容，查找管理和经营中存在的薄弱环节，筛选确定需对标的指标和内容。

2. 寻找标杆。寻找与本单位内部资源和管理能力相近、发展阶段比本单位领先的优秀单位或以集团内部优秀部室或子公司作为对标对象，并在自我分析基础上有针对性的确定学习方向和内容。

3. 对照分析。把寻求到的标杆单位，与本单位进行多层全方位的对照分析，研究标杆单位之所以能够创造优异业绩、达到优秀水平的原因，对比分析自身的差距和构成差距的深层次原因。

对照分析，不是一般性的机械式比较，而要做出实质性的问题根源分析。

4. 制订计划。根据与标杆之间存在的差距和工作中需完善的地方，各部室、子公司确定关键对标指标，指标数量控制在3个以内（含），并制定提升计划和对应具体实施措施，形成完整的对标方案。

（二）达标阶段（2018年12月15日-2019年12月31日）

1. 宣贯分解。根据改进方案和实施进度计划，在本单位进行宣贯，将改进指标的措施和对标指标目标值分解落实到各相关部门，具体到每一位员工。该阶段在2018年12月底之前完成。

2. 跟踪落实。在学习标杆单位的先进经验、先进做法过程中，按月度跟踪检查和审视对标成效，不断提升实施效果，争取达到或超过标杆单位的先进水平。该阶段贯穿2019年全年。

（三）验收阶段（2019年12月15日-2020年1月10日）

1. 验收评价。根据月度对照检查结果，年度工作结束时，汇总全年对标完成情况，分析评价对标完成效果，并纳入年度考核，作为评价部室和子公司以及员工的重要指标之一，与年度绩效挂钩。至此对标活动完成第一轮。

2. 循环对标。2019年作为公司对标管理第一轮活动，以后每年作为规定动作进行循环，不断进步、优化、发展，以提升集团整体经营管理水平，实现集团战略目标，推动新盛公司完成下一个十年的跨越式发展。

五、要求与奖惩

(一)作为集团公司重要的经营管理提升活动，对标找差活动纳入各部室、子公司年度经营计划，作为重要考核指标之一。

(二)对标计划方案上报评审。请各部室、子公司按照2019年度经营计划上报时间节点，结合活动方案要求，及时完成对标计划方案确定工作，运营管理部牵头组织各执考部门对各单位方案完成上报情况进行评估、反馈、通报。

(三)对标完成情况纳入年度绩效考核。集团公司将对各单位对标计划工作的执行和效果进行检查、考核、评价。对此次对标活动中表现突出的团体和个人，将设立“年度创新奖”进行奖励与表彰，以树立标杆、激励先进。

附件：XX部室/公司2019年度“对标找差 跨越赶超”落实方案（参考模板）

徐州市新盛建设发展投资有限公司

2018年11月12日



附件：

****部门/公司 2019 年度“对标找差 跨越赶超” 落实方案（参考模板）**

前言：根据集团公司《2019 年度“对标找差 跨越赶超”实施方案》要求和规定，结合本部门/单位实际，制定**部门/公司 2019 年度对标管理工作落实方案。

一、本部门/公司现状分析

（各部室、子公司要进行全面自我分析，收集、汇总、整理反映管理、经营的各类实际指标。对本单位进行全方位分析，查找管理中存在的薄弱环节。）

（一）基本情况

部门/公司成立于年**月，现有**人，主要职责/从事***
（可适当展开）

.....

（二）工作/经营情况分析

目前本部门/公司主要负责的工作/项目有***，计划开展的工作/项目有***，对照部门/公司职能定位，存在的问题有以下几点（结合实际编制）。

第一，在部门/公司发展规划方面，***

第二，在制度、流程、标准化建设上，***

第三，在计划编制与执行方面，***

第四，在绩效考核方面，***

第五，在项目管理方面，***

第六，在财务管理方面，***

第七，在综合业务方面，***

第八，在员工管理方面，***

.....

（三）需提升的地方（根据自身情况分析，归纳自身需提升的地方）

第一，要规范发展规划，在***方面进行提升，*****

第二，要完善制度、流程，在***方面进行提升，*****

第三，提高计划编制水平，在***方面进行提升，*****

第四，提高计划执行能力，在***方面进行提升，*****

第五，强化绩效考核，在***方面进行提升，*****

.....

二、对标目标单位

（根据本单位分析需提升之处，结合行业特点和自身实际，寻找对应的对标单位，分析对标单位在经营管理过程中做的好的地方，研究关键成功要素，找到方式方法，归纳为自身需提升的相关对标指标。可选择对应的一个或多个先进单位进行不同指标对标。）

（一）对标单位基本情况

公司，成立于年**月，主要从事***，在**方面做的比

较好，有很好的借鉴意义。（可适当展开）

（二）对标单位的先进做法

1. **公司在 A 方面的先进做法是*****。取得了***的成效，对公司发展有***意义。（可展开写）

2. **公司在 B 方面的先进做法是*****。取得了***的成效，对公司发展有***意义。（可展开写）

.....

（三）选择对标指标及对应对标单位的意义

1. 对标指标选取分析（2019 年重点提升之处）：*****

2. 成功对标对本单位的现实意义：*****

.....

三、计划与措施

（根据选取的对标指标，提出提升目标和计划，制定对应具体措施，形成完整的对标方案。）

根据以上分析，本部门/公司计划在 2019 年度在 A/B/C 等方面进行提升，具体目标、计划和措施如下。

（一）A

目标：*****

具体措施：*****

完成标准：*****

完成时间：*****

.....

(二) B

目标: *****

具体措施: *****

完成标准: *****

完成时间: *****

.....

根据以上计划与措施,汇总形成**部门/公司 2019 年度对标管理计划表(模板参照附表)。

**部门/公司

2018 年**月**日

方案要求:

1. 对标方案要简洁、量化、实事求是,突出对标指标和具体措施、完成标准等;

2. 格式统一为:标题方正小标宋简体二号,正文三号仿宋体,行距 28 磅;文中结构层次序数依次可以用“一、”“(一)”“1.”“(1)”标注,第一层用黑体字、第二层用楷体字、第三层和第四层用仿宋体字标注;

3. 方案应包含但不仅限于模板括号中的要求内容。

徐州市新盛建设发展投资有限公司

2018年11月12日印发
