

创建“世界一流”物资管理专业服务投入产出体系构建研究

张异斌¹, 施鸣达¹, 林燕云¹, 陈徐晶¹, 黄 诚¹, 蒋 越¹, 柳思岐¹, 董渚浩¹, 胡景宏¹,
肖 锋²

¹国网上海市电力公司物资公司, 上海

²上海久隆企业管理咨询有限公司, 上海

收稿日期: 2025年10月9日; 录用日期: 2025年10月20日; 发布日期: 2025年11月27日

摘 要

本文通过落实党中央、国网关于加快建设世界一流企业的工作部署要求, 在物资管理专业服务方面持续开展创新, 深度融入绿色现代数智供应链体系, 结合物资管理专业服务发展要求和国网绿链建设成果, 梳理分析关键评价要素, 围绕基础业务保障、数字转型、智能升级、绿色低碳、加强职能支撑等不同视角构建物资管理专业服务投入产出评价体系, 并提出相应的改进优化建议, 推动公司持续完善投入产出体系, 从而提升价值创造能力, 加快向质量型、效益型转变。

关键词

世界一流企业, 物资管理专业服务, 价值创造, 投入产出

Research on the Construction of Input-Output System of “World-Class” Material Management Professional Services

Yibin Zhang¹, Mingda Shi¹, Yanyun Lin¹, Xujin Chen¹, Cheng Huang¹, Yue Jiang¹, Siqi Liu¹,
Zhuhao Dong¹, Jinghong Hu¹, Feng Xiao²

¹State Grid Shanghai Electric Power Company Materials Company, Shanghai

²Shanghai Jiulong Management Consulting Co, Ltd., Shanghai

Received: October 9, 2025; accepted: October 20, 2025; published: November 27, 2025

Abstract

The paper implements the work deployment requirements of the CPC Central Committee and the

文章引用: 张异斌, 施鸣达, 林燕云, 陈徐晶, 黄诚, 蒋越, 柳思岐, 董渚浩, 胡景宏, 肖锋. 创建“世界一流”物资管理专业服务投入产出体系构建研究[J]. 现代管理, 2025, 15(11): 138-145. DOI: 10.12677/mm.2025.1511300

State Grid on speeding up the construction of world-class enterprises, continues to carry out innovations in material management professional services, deeply integrates into the green modern digital supply chain system, combs and analyses the key evaluation elements in combination with the development requirements of material management professional services and the achievements of the construction of the green chain of the State Grid. The input-output evaluation system of material management professional services is constructed from different perspectives, such as basic business guarantee, digital transformation, intelligent upgrading, green low-carbon, and strengthening functional support, and corresponding improvement and optimization suggestions are put forward to promote the company to continuously improve the input-output system, so as to enhance the value creation ability and accelerate the transformation to quality-oriented and benefit-oriented.

Keywords

World-Class Enterprise, Material Management Professional Services, Value Creation, Input-Output

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党中央高度重视供应链建设工作，作出了提升供应链现代化水平、提高供应链稳定性和国际竞争力等系列决策部署，供应链保障已经上升为国家战略安全的重要组成，成为世界一流企业的重要特征[1]-[3]。2023 年，国资委发布《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》提出，推动国有企业完善价值创造体系，提升价值创造能力，更好履行经济责任、政治责任和社会责任，为加快建设世界一流企业提供坚强支撑[4] [5]。同年，新一轮国企改革深化提升行动提出要实现“三个明显成效”，更好实现经济属性、政治属性、社会属性的有机统一[6]-[8]。

国网公司贯彻落实国家建设世界一流企业相关要求，近期发布《国家电网有限公司关于开展对标世界一流企业价值创造行动标杆培育选树工作的通知》，提出高质量推进对标世界一流企业价值创造行动，在各级单位和关键领域，培育创建一批标杆示范。同时在各单位积极培育的基础上，组织遴选一批国网公司级的标杆企业和专项标杆，有效发挥标杆示范的领带动作用[9]。国网上海市电力公司物资公司(以下简称“公司”)积极响应国网公司相关要求，在对标“世界一流”物资管理专业服务方面持续开展创新，随着供应链数智化、绿色化加快转型发展，建设一流供应链企业，亟需开展创建“世界一流”物资管理专业服务投入产出评价体系方案研究，提升价值创造能力，加快向质量型、效益型转变，为加快建设世界一流企业提供坚强支撑[10]。

2. 理论案例研究

2.1. 价值创造理论

价值创造理论是一种管理思想，旨在通过建立实用且有效的策略，帮助企业实现组织目标和利益最大化。这一理论强调通过创新的产品和服务，以客户为中心，融合全员的智慧，为企业创造持续可持续的价值增长。价值创造理论不仅关注产品的价格与成本关系，更重视通过技术和服务的创新，提升用户体验，满足不断变化的市场需求[11]。

价值创造理论起源于 20 世纪 50 年代，随着经济学和管理学的发展逐渐成熟。贝克宁的经济学理论

提出,价值的创造依赖于企业的经营活动,而经营活动受到资源、技术和信息的影响。到了 20 世纪 70 年代,受新经济思想的影响,价值创造理论开始将价值的生产和分配视为一个整体系统,强调资源、技术和信息的整合。斯坦福大学的战略管理学家默利拉特豪斯更是提出了“以客户为中心”的思想,进一步丰富了价值创造理论的内容[12]。

价值创造理论的核心原理在于强调价值创造的来源、参与主体、过程和目标结果。它认为,企业应当围绕客户需求,通过创新和技术进步,不断优化产品和服务,实现价值的最大化。价值创造过程涉及资源整合、价值改善共享和绩效四个不同阶段,每个阶段都对企业价值的提升起着关键作用[13]。

2.2. 投入产出理论

投入产出分析是应用数学方法和电子计算机,研究各部门间这种平衡关系的一种现代管理方法。1936 年由美国经济学家 W·里昂惕夫最早提出,用于平衡国民经济各部门间生产投入和产品分配的关系。投入产出分析是通过编制投入产出表来实现的。投入产出表是由投入表与产出表交叉而成的。前者反映各种产品的生产投入情况,包括中间投入、最初投入(初次分配);后者反映各种产品的使用去向情况,包括中间使用去向和最终使用去向。在投入产出表的基础上,可以建立相应的数学模型[14]。

投入产出分析自提出以后发展的特点是:一是由封闭式发展为开启式,即由把居民消费看成是劳动力再生产的投入,把居民收入看成是劳动力的产出,并假定二者之间存在线性函数关系,发展为将中间产品作为内生变量,将投资、政府消费和居民消费或增加价值作为外生变量的模型。二是由静态模型发展为动态模型,即由不考虑时间因素,将投资作为最终产品的一列,发展为将投资从方程式的右边移到左边,扩展为一个或几个矩阵,计算增加单位产值所需的投资,并将其内生化的模型。三是由单一的投入产出模型发展为与现代科学管理方法相结合,即投入产出模型与经济计量方法、最优控制理论等的结合[15]。

2.3. 借鉴与启示

本文通过借鉴价值创造、投入产出等广泛通用的理论方法,为公司提供了物资管理专业服务投入产出评价的方法,有利于公司形成物资管理专业服务投入产出评价体系的实施路径,解析对标世界一流企业的物资管理专业服务投入产出评价要素,为构建对标世界一流企业的物资管理专业服务投入产出评价体系提供指引方向,从而推动公司供应链向绿色化、数字化、协同化、智能化转型,进一步促使公司发展始终处于行业供应链领先地位。

3. 投入产出体系方案

3.1. 实施路径

方案共分为四个部分分步实施,包括了调研及诊断分析、案例分析与借鉴、设计评价体系方案以及评价指标应用。第一步,调研当前物资管理专业服务现状及成果,梳理分析当前物资管理专业服务的现状,以及相关先进理论与优秀实践等;第二步,借鉴相关理论案例研究,识别物资管理专业服务发展要求,梳理分析适用于对标“世界一流”物资管理专业服务投入产出体系的关键评价要素及评价方法;第三步,根据评价要素,细化评价维度、分类等,进而形成更加符合世界一流企业建设要求与公司供应链业务特点的物资管理专业服务投入产出评价体系方案;第四步,结合公司战略发展要求,探索支撑“世界一流”物资管理专业服务建设的指标落地点,并提出相应的改进优化建议,推动公司持续完善投入产出体系,从而提升价值创造能力,加快向质量型、效益型转变,为加快建设“世界一流”企业提供坚强支撑。如图 1 所示。

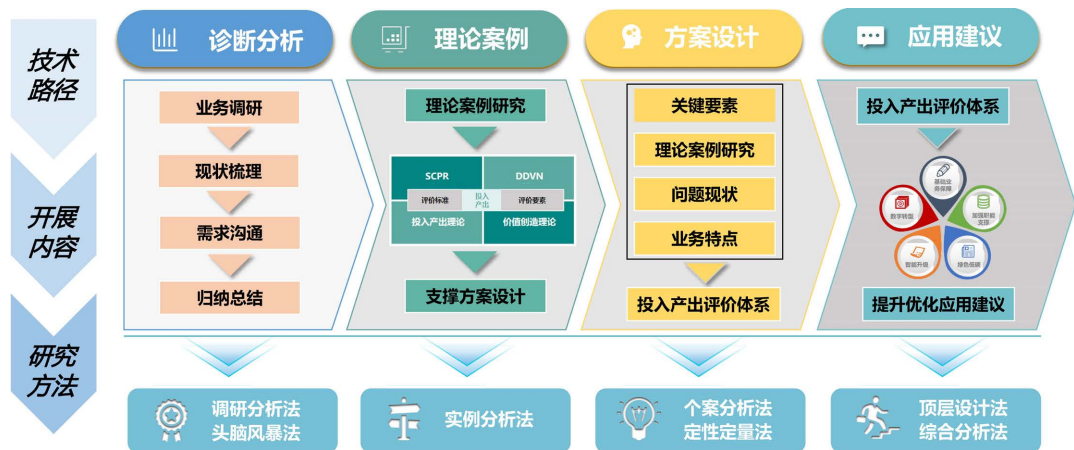


Figure 1. Implementation path and research method
图 1. 实施路径与研究方法

3.2. 体系框架

根据研究目的，组织项目人员探讨研究任务、研究范围及研究思路，形成项目总体研究框架，从而确定具体的实施路径。项目研究由四个层级组成：一是基础层，通过调研、访谈，梳理公司对物资管理专业服务现状及实际需求，明确现阶段物资管理专业服务发展存在的瓶颈。二是分析层，借鉴相关理论案例，总结提炼出适用于对标“世界一流”物资管理专业服务投入产出体系的关键评价要素及评价方法，继而形成物资管理专业服务投入产出评价的设计思路。三是方案层，在设计思路的基础上，构建科学合理的物资管理专业服务投入产出评价体系方案，总结出适用于物资管理专业服务投入产出评价的对标指标，并形成评价指标体系。四是目标层，通过项目方案建议的应用，强化物资管理专业服务投入产出评价体系的落地应用，探索“世界一流”物资管理专业服务建设的薄弱点，并提出相应的改进优化建议，为加快建设“世界一流”企业提供坚强支撑。如图 2 所示。

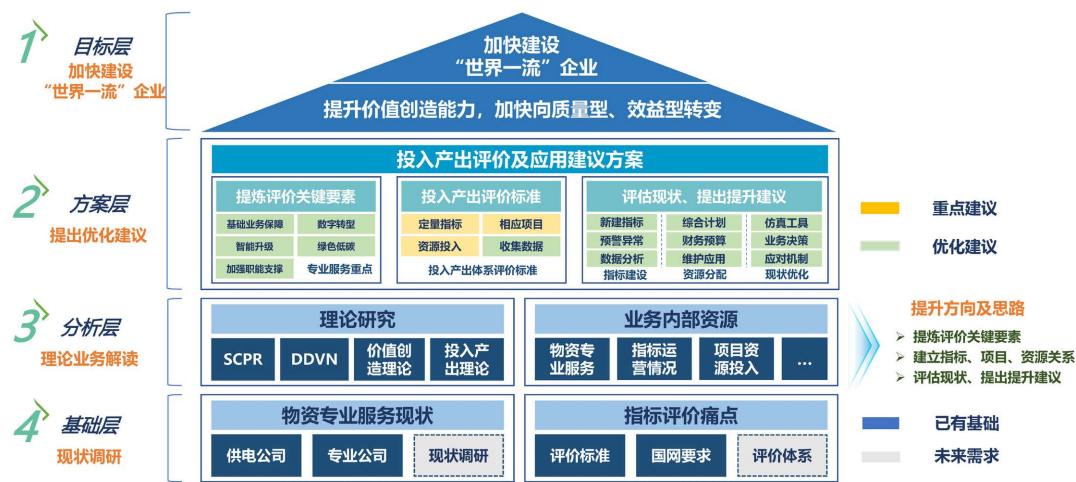


Figure 2. Overall research framework
图 2. 总体研究框架

3.3. 研究特色与创新点

项目研究特色在于聚焦物资管理专业服务发展，通过分析党中央、国务院关于加快建设世界一流企

业的决策部署，以及国家电网有限公司工作要求，结合物资管理专业服务发展要求和国网绿链建设成果，围绕基础业务保障、数字转型、智能升级、绿色低碳、加强职能支撑等不同视角构建物资管理专业服务发展投入产出指标评价体系方案。

项目的创新点在于评价体系不仅关注企业物资管理专业服务投入产出分析管理，同时对标世界一流企业融入前瞻性研究，为企业高质量发展提供指引。

3.4. 指标体系构建

作为上海超大型城市主电网的物资管理单位，公司承接国网上海电力价值创造体系，立足“物资保供”和“服务支撑”定位，依据公司落实上海电力战略价值、经济价值、社会价值中发挥的作用，明确公司在价值创造活动中起核心作用的 5 个维度，包括基础业务保障、数字转型、智能升级、绿色低碳、加强职能支撑。同时，承接上级公司同业对标、业绩考核、世界一流企业建设、战略评估等体系，结合指标全面覆盖、结构清晰、可比可控、持续完善的原则，构建物资公司指标体系。

基础业务保障。选取全面计划管理指数、物资采购优质率、物资供应保障率、合同结算及时率、抽检定额完成率、供应商管理规范率等总体反映公司基础业务保障水平的指标；数字转型。选取数字招标反映公司数字转型水平的指标；智能升级。选取监造覆盖率、实物资源利用率、智能辅助等反映公司智能升级水平的指标；绿色低碳。选取能源转型反映公司能源转型水平的指标；加强职能支撑。选取党建引领力、品牌传播力、全员劳动生产率反映公司职能支撑水平的指标。共选取 14 个一级指标，指标主要来源于同业对标、物资部价值创造、基层单位对标 3 个方面，为最终建立“预算项目－指标”型的投入产出关系奠定基础，如表 1 所示。

Table 1. Input-output index system of materials company
表 1. 物资公司投入产出指标体系

序号	维度	一级指标名称	备注
1	基础业务保障	全面计划管理指数	同业对标
2		物资采购优质率	同业对标
3		物资供应保障率	同业对标
4		合同结算及时率	同业对标
5		抽检定额完成率	同业对标
6		供应商管理规范率	同业对标
7	数字转型	数字招标	同业对标
8	智能升级	监造覆盖率	同业对标
9		实物资源利用率	同业对标
10		智能辅助	物资部价值创造
11	绿色低碳	能源转型	物资部价值创造
12	加强职能支撑	党建引领力	基层单位对标
13		品牌传播力	基层单位对标
14		全员劳动生产率	基层单位对标

3.5. 资源投入对应关系

公司投入产出体系评价主要聚焦关键指标和资源投入两个方面，对上海物资公司开展评价，反映公

司价值创造水平及基层单位投入产出水平，促使公司资源投入进一步向战略落地关键领域集中，提升公司整体价值创造能力。

根据指标与资源投入的对应关系，资源投入分类分为日常型、增长型、战略型、政策型和提升型。日常型资源投入是维持公司物资保供能力和规模的投入，如日常更新、改造等，随着改进提升的推进和企业运营效率的提升，需要注意关注“日常型”费用占比是否呈现下降趋势。增长型资源投入是随着物资业务扩展升级的新增投入，原则上“增长型”费用投入产出应达到公司平均水平，需要注意监控投入产出异常情况。战略型资源投入是基于战略发展需求而开展的投入，如智能辅助项目建设、能源转型项目建设等，需要从中长期角度，评估“战略型”费用的投入产出效果。政策型资源投入是满足政府要求而开展的相关投入，基本不带来电量的增长，如国网品牌形象维护等，原则上需严格控制“政策型”费用的投入。提升型资源投入是针对短板问题进行改进提升，或为了巩固优势指标的领先而开展的投入，以进一步提升保供质量和服务能力，提高数字化管理的效率效益。如表 2 所示。

Table 2. Correspondence between indicators and resource input
表 2. 指标与资源投入的对应关系

序号	对应投入类型	指标名称
1	日常型投入	全面计划管理指数
2		物资采购优质率
3		物资供应保障率
4		合同结算及时率
5		抽检定额完成率
6		供应商管理规范率
7	提升型投入	数字招标
8		实物资源利用率
9		全员劳动生产率
10	增长型投入	监造覆盖率
11	战略型投入	智能辅助
12		能源转型
13	政策型投入	党建量化计划指标
14		品牌传播力

4. 体系优化提升建议

公司投入产出评价体系构建与提升必须与公司战略发展要求保持高度一致，保证投入产出评价体系切实反映国网上海市电力公司物资公司四届一次职代会提出的“五个能力”“五个发展”相关要求，支撑“世界一流”物资管理专业服务建设。

4.1. 战略目标一：强化党建引领能力，推动企业向上发展

该战略目标包括坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”、着力增强党组织政治功能和组织功能、坚决传导严的基调严的措施严的氛围等高质量发展要求，其关联的指标包括党建量化计划指标、品牌传播力，共 2 项。

公司 2025 年初对持续强化“五个能力”提出新要求(强化党建引领能力,支撑公司健康发展),能有效反映该战略目标的一级指标除了上述之外,还有若干指标。一是切实落实党的建设制度机制,构建深入贯彻落实国有企业基层党组织工作条例、巩固基层党组织标准化规范化建设等关联指标。二是健全落实发展党员机制、党员管理监督机制,构建抓好党员教育培训、更好发挥党员先锋模范作用等关联指标。三是持续巩固巡视整改和成果运用,构建健全长效机制、经常检视已整改问题等关联指标。四是落实新时代好干部标准和国有企业领导人员“20 字”要求,构建加大年轻干部培养选拔力度等关联指标。因此,指标体系还可进一步调整和完善。

4.2. 战略目标二：强化物资保供能力，推动供应向优发展

该战略目标包括全力肩负物资保供政治责任、全力夯实安全生产根基等高质量发展要求,其关联的指标包括全面计划管理指数、物资采购优质率、物资供应保障率、抽检定额完成率、实物资源利用率,共 5 项。

公司 2025 年初对持续强化“五个能力”提出新要求(强化物资保供能力,支撑公司高质量发展),能有效反映该战略目标的一级指标除了上述之外,还有若干指标。一是树立供应链战略思维,构建紧紧围绕“四力”与“三效”的提升、以“基础、标准、规范、创新”为着力点等关联指标。二是持续做强供应链保障服务,构建确保物资供应的及时性与稳定性、做优供应链转型升级等关联指标。三是优化安全管理制度,构建推动安全保证体系和监督体系高效协同运转等关联指标。四是健全政企、行业应急协调联动机制,构建完善应急预案体系、提高应急保障和处置能力等关联指标。因此,指标体系还可进一步调整和完善。

4.3. 战略目标三：强化绿链建设能力，推动转型向新发展

该战略目标包括发展新质生产力、加快数字化转型等高质量发展要求,其关联的指标包括数字招标、监造覆盖率、能源转型,共 3 项。

公司 2025 年初对持续强化“五个能力”提出新要求(强化绿链建设能力,支撑公司战略落地),能有效反映该战略目标的一级指标除了上述之外,还有若干指标。一是打破数据壁垒、实现资源共享,构建加强数据治理、挖掘数据价值等关联指标。二是加快创新应用,构建拓展数字化应用、推动供应链协同等关联指标;三是拓宽反馈渠道,构建建立问题处理机制、应用数字化工具等关联指标。因此,指标体系还可进一步调整和完善。

4.4. 战略目标四：强化营商服务能力，推动环境向好发展

该战略目标包括提升专业服务支撑能力、提升营商环境优化能力等高质量发展要求,其关联的指标包括合同结算及时率、供应商管理规范率,共 2 项。

公司 2025 年初对持续强化“五个能力”提出新要求(强化供应链服务能力,支撑公司营商环境向好),能有效反映该战略目标的一级指标除了上述之外,还有若干指标。一是提升专业服务支撑能力,构建对内服务的职责、流程和标准、畅通物资信息传输渠道等关联指标。二是提升营商环境优化能力,构建树立优质服务新范式、提升供应商的服务体验等关联指标。因此,指标体系还可进一步调整和完善。

4.5. 战略目标五：强化价值创造能力，推动经营向高发展

该战略目标包括坚决落实改革攻坚、坚决优化经营策略等高质量发展要求,其关联的指标包括全员劳动生产率、智能辅助的供应链风险预警闭环及时率,共 2 项。

公司 2025 年初对持续强化“五个能力”提出新要求(强化党建引领能力,支撑公司健康发展),能有

效反映该战略目标的一级指标除了上述之外, 还有若干指标。一是坚决落实改革攻坚, 构建健全完善推进高质量发展的企业治理机制等关联指标。二是坚持增强业务核心能力, 构建强化一线业务人员配置和培训考核、严格落实核心业务外包负面清单等关联指标。三是坚决优化经营策略, 构建专注物资供应服务主业、优化业务布局等关联指标。四是坚持依法治企, 构建强化各层级主体、各业务条线穿透式管控、重点监控财务结算、招标采购等领域的风险的关联指标。因此, 指标体系还可进一步调整和完善。

5. 总结

本文通过落实党中央、国网关于加快建设世界一流企业的工作部署要求, 在物资管理专业服务方面持续开展创新, 深度融入绿色现代数智供应链体系, 结合物资管理专业服务发展要求和国网绿链建设成果, 梳理分析关键评价要素, 围绕基础业务保障、数字转型、智能升级、绿色低碳、加强职能支撑等不同视角构建物资管理专业服务投入产出评价体系, 并提出相应的改进优化建议, 推动公司持续完善投入产出体系, 从而提升价值创造能力, 加快向质量型、效益型转变, 为加快建设“世界一流”企业提供坚强支撑。

参考文献

- [1] 王欣, 王梅知. 新时代国有企业核心竞争力的构成要素, 现实基础与提升方略[J]. 改革, 2025(2): 49-61.
- [2] 李曦辉, 柳艳红. 国有企业在中国式现代化道路中的历史贡献和时代使命[J]. 改革, 2024(2): 43-54.
- [3] 任保平, 许瀚阳. 健全促进实体经济和数字经济深度融合制度的战略选择[J]. 改革, 2024(8): 10-22.
- [4] 范玉仙. 国有经济引领社会主义经济高质量发展的内在机制研究[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2021(4): 97-106.
- [5] 黄妍, Celis, M.I.C., 王国栋. 产业集群协同创新赋能企业核心竞争力研究——以绿色食品产业集群为例[J]. 江苏大学学报(社会科学版), 2022, 24(4): 114-124.
- [6] 崔新健, 欧阳慧敏. 中国培育具有全球竞争力的世界一流企业: 进展、差距和策略[J]. 经济学动态, 2020(5): 28-40.
- [7] 张鹏, 胡蝶. 建设世界一流国有企业: 两类公司改革的意义、作用与政策建议[J]. 武汉科技大学学报(社会科学版), 2025(1): 1-12.
- [8] 吴画斌, 许庆瑞, 李杨. 创新引领下企业核心能力的培育与提高——基于海尔集团的纵向案例分析[J]. 南开管理评论, 2019(5): 28-37.
- [9] 田野, 金立, 丁理峰, 等. 以价值创造为核心的国际一流首都综合能源服务集团战略闭环管理模式[J]. 国企管理, 2024(S1): 46-53.
- [10] 丁皓, 卢攀辉, 赵新伟, 等. 科研院所价值创造对标研究与实践[J]. 石油科技论坛, 2024, 43(2): 63-69.
- [11] 冉启佑, 金之钧, 王晓峰. 国有企业研究院创新管理与实践: 以中国石化石油勘探开发研究院为例[J]. 科技管理研究, 2021, 41(3): 83-86.
- [12] 张晓昊. 浅论国有企业商业房地产价值创造路径[J]. 能源技术与管理, 2023, 48(3): 194-196.
- [13] 孔惠丽, 裴潇. 重污染企业绿色转型的价值创造与演化——基于资源编排的案例研究[J]. 科技管理研究, 2023, 43(15): 227-238.
- [14] 黄烈江, 沈狄龙, 朱兆彬, 等. 多视角下电工装备投入产出效率分析与碳足迹综合评价[J]. 能源工程, 2025, 45(3): 21-27.
- [15] 陈全润. 投入产出框架下的双循环测度: 理论基础与典型事实[J]. 统计研究, 2025, 42(1): 18-32.