

FADIANCHANG
DUIBIAO GUANLI

发电厂对标管理

中国华电集团公司安全生产部 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

发电厂对标管理

中国华电集团公司安全生产部 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

为了更好地指导发电厂开展对标管理工作,提高发电厂的对标管理水平,中国华电集团公司根据对标管理理论和发电厂对标管理实践组织编著了本书。全书分为对标管理概述、发电厂对标管理概述、发电厂对标管理的实施、火电厂对标管理体系、火电厂对标管理方法、水电厂对标管理体系、水电厂对标管理方法和发电厂对标管理综合评价等八章。

本书可作为发电厂各级管理人员与各专业技术人员的工具书,也可作为对标管理的培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

发电厂对标管理/中国华电集团公司安全生产部编著.
北京:中国水利水电出版社,2006
ISBN 7-5084-4169-9

I. 发... II. 中... III. 发电厂—标准化管理
IV. TM62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 133111 号

书 名	发电厂对标管理
作 者	中国华电集团公司安全生产部 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 13.25 印张 314 千字
版 次	2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷
印 数	0001—8000 册
定 价	44.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

《发电厂对标管理》编著委员会

主 任：姜家仁

副 主 任：孙青松 姚 洪

委 员：邢世邦 张光达 王文琦 王世勋
许晓斌 常焕俊

主 编：姚 洪

副 主 编：常焕俊 许晓斌

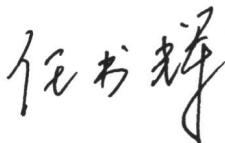
编 写 人 员：姚 洪 李德存 郝光辉 王 斌
许晓斌 常焕俊

主要审查人员：李建坤 汪明波 黄金其 李其浩
王秀林 马卡安

对标管理是科学的管理工具，是企业适应市场竞争，提升管理水平，增强经济效益的有效途径。对标管理从20世纪70年代末开始，短短30年内，在全世界企业界得到了广泛应用并取得了巨大成就。

近几年，对标管理以其独特的魅力在我国得到了快速发展。中国华电集团公司成立后，积极在集团公司内部的发电企业开展对标管理，取得了一定的成效，同时也在对标管理的实践中遇到了一些新的问题。如何更好地运用对标管理理论，结合中国发电企业的实际，更有效地开展对标管理，还需要大量的探索和实践。

中国华电集团公司组织编写的《发电厂对标管理》一书，是结合对标管理理论和中国发电企业实际，在中国华电集团公司开展对标管理实践基础上，对发电企业的对标管理体系、如何开展对标管理工作和对标管理工作的综合评价方法等作出了系统的总结。本书适用于发电企业对标管理，希望能为对标管理在中国发电企业的应用提供一些理论和实践帮助，并对中国发电企业对标管理工作的开展起到积极的推动作用。



2006年11月

前言

对标管理可为企业带来巨大经济效益，并可推动企业的管理变革，是一项提高企业竞争力的科学管理工具。发电厂开展对标管理工作在中国刚刚起步，还没有形成成熟的理论和实践经验。如何更好地总结对标管理在发电厂的应用经验，使对标管理理论与发电厂实际相结合，形成具有发电厂特色的对标管理理论，以指导发电厂对标管理工作的开展，是目前发电厂开展对标管理工作的关键。

为了更好地指导发电厂开展对标管理工作，提高发电厂的对标管理水平，中国华电集团公司根据对标管理理论和集团公司内部发电厂开展对标管理工作取得的实践经验编著了本书。本书共分为8章，主要介绍了发电厂对标管理的理论基础和实施要点，提出了火电厂和水电厂的对标管理体系和方法。本书从对标管理的组织到实施，从对标管理体系到对标管理方法，从对标管理开始到对标管理工作结束，全面阐述了发电厂对标管理工作。本书内容完整、具体、可操作性强，是发电厂各级管理人员与各专业人员很有参考价值的工具书，也可作为对标管理的培训教材。

本书在编著过程中得到了中国华电集团公司领导和各部门的大力支持，中国华电集团公司任书辉副总经理为本书作序，在此一并表示感谢。

限于作者的理论水平和工作实践所限，书中缺点和错误在所难免，敬请专家、读者批评指正。

作者

2006年10月

目录

序

前言

第一章 对标管理概述	1
第一节 基本原理	1
第二节 企业实施对标管理的目的	4
第三节 对标的类型	5
第四节 企业开展对标管理的条件	9
第二章 发电厂对标管理概述	11
第一节 发电厂企业战略对标	11
第二节 发电厂实施对标管理的作用	15
第三节 发电厂开展对标管理应注意的问题	18
第三章 发电厂对标管理的实施	23
第一节 发电厂开展对标管理的机构设置	23
第二节 信息收集与整理	25
第三节 对标管理实施步骤	29
第四章 火电厂对标管理体系	40
第一节 概述	40
第二节 火电厂经营管理对标体系	41
第三节 火电厂生产管理对标体系	56
第五章 火电厂对标管理方法	90
第一节 火电厂经营管理对标方法	90
第二节 火电厂生产管理对标方法	107
第六章 水电厂对标管理体系	127
第一节 概述	127
第二节 水电厂经营管理对标体系	129
第三节 水电厂生产管理对标体系	145
第七章 水电厂对标管理方法	160
第一节 水电厂经营管理体系对标方法	160

第二节 水电厂生产管理体系对标方法	170
第八章 发电厂对标管理综合评价	183
第一节 概述	183
第二节 火电厂对标管理综合评价	186
第三节 水电厂对标管理综合评价	194
参考文献	200

第一章 对标管理概述

第一节 基本原理

一、对标管理定义

对标管理，又称标杆管理，是指企业持续不断地将自己的产品、服务及管理实践活动与最强的竞争对手或那些被公认为是行业领袖的企业的产品、服务及管理实践活动进行对比分析的过程。对标管理实质上是指一种为促进企业真正绩效的改进和提高而寻找、分析并研究优秀的产品、服务、设计、机器设备、流程及管理实践的系统方法和过程。自 20 世纪 80 年代以来，在发达国家的企业管理活动及管理文献中越来越多地出现对标管理这种管理方法，对标管理已成为西方发达国家最重要的管理方式之一。

简单地说，对标管理就是企业找到一个或几个学习的榜样作为目标，这些榜样在业务流程、制造流程、设备、产品和服务方面所取得的成就，就是企业学习和赶超的标杆。

对标管理的基本内涵是以领先企业作为标杆和标准，通过资料收集、分析比较、跟踪学习等一系列规范化的程序，改进绩效，赶上并超过竞争对手，成为强中之强，因此实施对标管理对实现企业竞争战略具有重要意义。对标管理基本构成可以概括为两部分：最佳实践和度量标准。最佳实践是指行业中的领先企业在经营管理中所推行的最有效的措施和方法；度量标准则是指能真实客观地反映经营管理绩效的一套指标体系及与之相应的作为标杆用的一套基准数据，如顾客满意程度、单位成本、周转时间及资产计量指标等。

对标的关键在于选择和确定被学习和借鉴的对象和标准，是对产生最佳效果的行业最优经营管理实践的一种探索，要求在经营管理实践方面“优中选优”，达到最优模式和最优标准，也就是盯住最佳水平，把企业发展的压力和动力传递到企业中各层次的员工和管理人员身上，从而提高企业的整体凝聚力。

对标管理是一种强有力的工具，为企业提供了人员、设备、服务及流程方面能够达到的、客观的、有效的衡量指标，使企业能够打破以往的思维和经营模式，认识到重大的经营改善活动的可行性和必要性；对标管理为企业提供了既具有挑战性又切实可行的经营目标及实现的方式方法，增添了企业实现目标的信心。

二、对标管理原理

对标管理之所以能引起各大企业的重视并风靡于世界，其根本原因在于它能给企业带来巨大的实效，为企业提供了一种可行、可信的奋斗目标及追求不断改进的思路，是发现新目标及寻求实现目标的一种手段和工具，具有合理性和可操作性。这种巨大的绩效改善

是通过以下机理实现的：

(1) 对标管理是企业绩效评估的工具。对标管理是一种辨识最好的企业实践并进行学习的过程；通过辨识最佳绩效及其实践途径，企业可以明确本企业所处的地位、管理运作及需要改进的地方，从而制定适合本企业的有效的发展战略。

(2) 对标管理是企业持续改进的工具。对标管理可以帮助企业节省大量开支，为企业建立一种动态测量各部门投入和产出现状及目标的方法，达到持续改进薄弱环节的目的。

对标管理是一种代价较低的改善方式，由于以卓越的企业作为借鉴，沿着前人成功的脚步，企业可以省去独自摸索、反复试错必须付出的代价，直接汲取最有价值的核心理念，降低了学习的风险与成本，是事半功倍的好方法。相对于另辟蹊径，对标管理成功的机会要大得多。

(3) 对标管理是企业提高绩效的工具。对标管理通过设定可达到目标来改进和提高企业的经营绩效，目标有明确含义，有实现的途径，增加了企业实现最佳绩效的信心，可以集中所有的最佳典范，从而促成全面的管理水平提高，实现可持续发展。

(4) 对标管理是企业战略制定的工具。企业通过战略对标管理可以发现和实施适合本企业的最佳战略，从而在战略竞争中超越竞争者。

(5) 对标管理是企业增进学习的工具。企业可以通过对标管理方法，克服不足，增进学习，使企业成为学习型企业，并树立基准，帮助企业员工增强信心，相信本企业还有更好的竞争手段。

(6) 对标管理是企业增长潜力的工具。经过一段时间的运作，任何企业都有可能将注意力集中在寻求增长的内在潜力，形成固定的企业文化。通过对各类对标企业的比较，不断追踪把握外部环境的发展变化，能够更好地满足最终用户的需要，从而发现新的成长机会。

(7) 对标管理是衡量企业工作好坏的工具。对标管理已经在世界范围内展开且变化迅速，不同企业的对标管理可以相互结合，形成对标知识网络，相互体验对标管理的方法及成功和失败的经验教训，达到对工作的高度满意，进而产生巨大成就感。

(8) 对标管理是企业实行全面质量管理的工具。对标管理是任何全面质量管理活动的主要内容，企业要想知道其他企业为什么或者是怎么样做得比自己好，必然要遵循对标管理的概念和方法。

三、对标管理主要流程

对标管理是一项通过衡量比较来提升企业竞争地位的过程，它强调的是以卓越的企业作为学习的对象，通过持续改善来强化自身的竞争优势。对标管理是一项系统的、持续性的评估过程，首先决定出某些企业功能领域（例如生产、行销、财务、服务……）的绩效衡量标准，然后寻求在这些特定的领域内表现卓有成效的其他企业，比较本身与这些标杆企业之间的绩效差距，并通过分析转换作业流程的做法来达到改善绩效、缩短差距、巩固地位的目的。

对标管理是指企业将自己的产品、服务和经营管理方式同行业内或其他行业的领袖企业进行比较和衡量，从而提高自身产品质量和经营管理水平，增强企业竞争力。在市场经

济下，优秀的企业善于在竞争中学习，善于借鉴他人的优点来弥补自身的不足。对标管理的基本思想是通过规范且连续的比较分析，帮助企业寻找、确认、跟踪、学习并超越自己的竞争目标，是持续不断地进行比较分析、制定赶超计划并实施执行的过程。具体包括：

- (1) 不考虑行业与国家的差异，将企业及各个部门与最佳的企业进行对比。
- (2) 将企业的生产、业务流程与任意行业类似的优秀的流程进行比较，寻找最优、最有价值的流程。
- (3) 将企业的产品、服务与最强的竞争对手进行比较。
- (4) 根据具体应用情况对不同型号的机器设备进行比较，选择最经济、最有价值的设备。
- (5) 实施和执行业已确定的最佳经营管理模式。
- (6) 对确定的最佳的管理与运作模式的发展趋势进行预测，做出积极应对，满足并超越顾客的预期。

四、对标管理在企业界的应用

对标管理起源于20世纪70年代末80年代初，在美国学习日本的运动中，美国施乐公司开辟了对标管理先河。1976年以后，一直保持着世界复印机市场垄断地位的施乐公司遇到了全方位挑战，日本佳能、NEC等公司以施乐产品的成本价销售产品且能够获利。面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的对标管理，找出了与佳能等主要对手的差距，全面调整了经营战略，很快取得了显著成效。

与此同时，为了加快开发新产品的速度，扭转被动局面，IBM公司开展了以企业内部操作为基准的对标管理。通过对收集的各方面数据进行分析，IBM公司成立了开发新产品的风险组织——独立经营单位，以此激发整个公司在产品创新方面的活力。独立经营单位被赋予了较大自主权和相对独立的业务权力，既具有小企业的灵活性，又具备大公司的实力，被称为“企业中的企业”。独立经营单位的设立大大激发了企业内部个人的创造性和企业家精神，使IBM重新激发出蓬勃的活力，也使IBM在小型机和微型机等急剧发展的高科技领域中推出了很多有竞争力的产品，保持了行业的霸主地位，成为计算机产业的“蓝色巨人”。

今天，对标管理已被西方国家的企业公认为是改善企业经营绩效、提高全球竞争力最有用的管理工具之一，被广泛深入地应用于企业发展战略。据美国麻省理工学院及美国生产率与质量中心统计，美国的绝大多数大公司都开展了不同类型的对标管理活动。最近一次调查表明，占美国国民生产总值1/4的大公司表示，对标管理是唯一一项在将来要继续加强的管理活动。

近几年我国企业界也掀起了实施对标管理的热潮，取得了一定成效。例如，广东移动通信公司在1999年进行对标管理时，发现自己同世界一流公司相比，在员工职业道德和敬业精神、观念、管理、竞争策略等方面存在着很大的差距。广东移动在制定其发展战略目标时充分考虑到自己的差距，有力地推动了各方面的改善，使企业的绩效达到了世界一流移动运营商的水平。

中国海洋石油公司于2001年开始实施对标管理，将主要对标对象锁定在世界著名的

挪威石油公司，这也是国内的大型国企首次与海外企业进行大规模的对标管理。

中国华电集团公司于2004年5月率先在电力系统开始实施对标管理工作，建立了发电生产和经营指标体系，分别采集了集团内和行业内标杆数据，制定了详细的实施细则，在所属发电厂全面开展了对标管理工作，取得了良好的实施效果。

国家电网公司于2005年1月开始在区域、省电网公司和地市供电企业之间开展对标管理工作。

实践证明，实施对标管理能确保企业持续改善和不断优化，帮助企业迅速提高管理水平和企业绩效，并成为市场竞争中的强者。目前，越来越多的电力企业引入了对标管理，对标管理已成为发电厂建设国际一流企业的有效手段，在电力企业中拥有了更广阔的操作空间。

第二节 企业实施对标管理的目的

对标管理工作是提升企业管理水平、增强企业经营效益的有效途径，是企业适应市场竞争、摆脱困境和发展壮大的重要途径。企业实施对标管理可以达到追求卓越、流程再造、持续改善、创造优势的目的。

一、追求卓越

对标管理本身所代表的就是一个追求卓越的过程，因为标杆企业本身是卓越超群的，选择这些企业进行学习的目的就是要效法这些企业，使自己能够达到同样的境界，成为其他企业学习模仿的对象。卓越之处往往具有共通性，即使在不同的产业间也是如此。企业可以通过调查，把自己的作业方式跟这些企业的做法来进行比较，分析哪些做法可以在自己的企业实行，并且使自己做得更好。

对标管理可以使企业具有与开放的市场相适应的视野，时刻提醒企业要以“世界级的企业”作为追赶目标，并脚踏实地、持续不断地学习和改进。只有这样，企业才能在新的、开放的竞争环境中得到发展。

二、流程再造

传统的竞争强调的是结果或产品的优劣评比，而对标管理则是着重分析制造产品或提供服务的流程，并针对此流程的弱项进行强化。强调的是追本溯源，深度思考在作业流程中造成产品或服务品质差距的原因，重新设计流程以弥补差距，即将比较重心放置在提供产品或服务背后的作业方式、工作流程，而非产品或服务本身。

三、持续改善

所有管理工具，其目的都是寻求提升企业绩效，而对标管理与其他的管理工具最大的不同之处是强调持续改善的理念。对标管理不是一个短期的活动，也不是一次就完成了的活动，只有在一种长期的架构之下，所得到的信息才更具价值。企业如果只将它视为一个项目或是单一工作，则只能获得有限的改进，而远不及那些已将对标学习融入体系，作为

企业经营活动一部分的企业。

企业想要通过对标管理来提升绩效、追求卓越，必须认识到追求完美的过程永无止境。应将对标对象视为一个移动的标靶，使之成为一个持续的过程。当企业成功地完成了一次对标管理项目，并取得了丰硕成果时，如果能够继续选择其他的学习主题、对象，进行下一次对标管理活动，企业绩效就能够更上一层楼。

另外，持续进行最佳作业典范的调查还有助于企业了解最先进的信息科技、作业技术及管理方式，使企业不至于闭门造车，跟不上知识发展的潮流。

四、创造优势

对标管理是企业创造竞争性优势的有效手段，主要有以下几个方面：

(1) 帮助企业进行战略定位。企业要建立竞争优势首先必须进行战略规划，了解竞争形势，只有搜集充分的信息才能做好竞争分析。对标管理本身就是一种搜集信息的过程，不论是本身或是竞争者的信息都是对标管理的重点。若进行对标管理的对象是行业内的领先者，则搜集的信息除了自己与标杆企业的作业方式外，也会包括行业内竞争形势的优劣势分析，企业通过对标管理可以更明了自身与产业中其他竞争对手之间的绩效差距。

(2) 对标管理有利于形成企业自己的核心能力。企业发展的关键在于为顾客创造价值的能力，对标管理有助于企业强化自身的资源基础，发展本身的核心能力，因为对标管理的重点不仅在于了解标杆企业的经营业绩比自己好多少，更重要的是要学习产生这些结果的过程，了解这些产品或服务是如何被设计、制造或提供的，优秀的业绩是如何产生的。通过对这些生成最佳产品、带来最佳效果的作业方式进行彻底的分析及消化吸收，应用到自己的企业中，适当改善，可以发展出一套独特的做法与技术，生成比标杆企业更优秀的作业方式，形成自己独有的核心能力，为企业创造竞争优势。

(3) 将企业转变成学习型企业。企业的学习能力是未来环境发生变化时生存的关键，对标管理的本质是学习，它强调到外界学习新事物，并且将新观念带进企业内来刺激企业的变革，经过不断地、动态地向优秀的企业学习，在潜移默化之中完成向学习型企业的转变，增进企业学习能力。学习型企业一个很重要的观念就是要跳出内部束缚，到外界学习新事物，将新观念带进企业内来刺激企业变革，以激发企业经营的创意，给予企业思考不同经营方式的机会。如果全体员工都将对标管理视为日常工作的一部分，主动进行对标，可使企业时刻处于脱胎换骨的蜕变中。

第三节 对标的类型

一、对标的类型

一般来说，根据标杆的不同，可以将对标分为内部对标、竞争性对标、行业对标和一般性对标等四种类型。

(一) 内部对标

内部对标管理是指在企业内部开展的对标管理工作，可以是企业内生产经营指标的不

断超越，也可以是将企业内部工作更具绩效的某一部门的做法当作其他部门学习标杆的对标方式。部门的选择可以通过企业内部的绩效指标的衡量结果来寻求。内部对标管理是各种对标管理活动的起点，也是企业进行其他方式对标之前所应该完成的工作。

企业内部对标研究的目的在于发现企业内不同部门之间涉及产品品质、获利能力、满足顾客需求能力等经营关键因素的不同点，并进一步分析可能需要与外部企业进行比较的作业项目。内部对标研究可以帮助企业定义外部对标管理的明确范围与主题。

发电厂内部对标是以内部操作为基准，在同一企业内（例如在班组、部门、单位和科室之间）所做的比较。内部对标管理的目标，是找出一个企业的内部绩效标准，通过内部信息分享，找出其最佳内部实践，把信息传递给企业内的其他部门，从而收到立竿见影的效果。对标指标可选择以设计值和历史最好水平作为对标基准。

内部对标的最大优点在于企业内部标杆资料和信息易于取得，不存在资料转换问题，无需考虑涉及商业机密问题，在专业化程度较高的企业内，可以促进部门间的沟通。缺点是视野狭隘，不易找到最佳作业典范，并且学习的对象局限在企业内部，很难为企业带来创新性的突破。

（二）竞争性对标

竞争性对标是指企业对竞争对手的产品、服务、流程等进行详尽的分析，寻求产品或服务的竞争优势，从而实现企业自身产品与服务改进的一种对标方式。在竞争激烈，竞争对手经营哲学、管理理念、发展历史迥然不同，受新技术、新方法冲击较大的行业，运用竞争性对标是非常有效的对标管理方法。

竞争性对标主要是将竞争对手的产品、服务及最重要的工作流程与企业自身做比较，主要专注彼此间的差距。尽管竞争对手的作业方式并不一定是行业内的最佳作业典范，但通过竞争性对标所获得的信息却很宝贵，因为竞争对手的作业方式会直接影响企业的目标市场，对于企业进行策略分析及市场定位有很大帮助。在美国的企业界中，对直接竞争者进行标杆研究是最普遍的一种对标管理方式。对标管理作为一种竞争策略工具，任何与营运有关的重要项目，只要是可与竞争对手比较，都可以进行标杆研究。发电厂可以将所属集团企业（或区域内发电厂）的平均和先进水平作为对标基准进行对标工作。

与内部对标相同，竞争性对标的另一优点是企业本身与竞争对手的做法具有可比性，将对手的流程转换到本企业时也比较容易。一般而言，作为学习对象的竞争对手即使采用的技术或作业方式与企业本身不尽相同，至少也极为类似，例如发电厂之间具有相同的生产流程，从标杆对象处获得的信息可以很快地运用于本企业。

竞争性对标的最大缺点是相关信息搜集困难。企业可通过双方互惠的方式，达成信息搜集的目的，也可以通过行业协会等组织来获取信息，或者委托专业管理顾问公司进行调查。

（三）行业对标

行业对标，即所谓同业对标，是指将对标管理的项目与全国乃至全球范围内按照通用标准所划分的行业（例如电力行业）中最好企业的相应项目进行对比。当企业认为与同行业中相关但非直接的竞争对手进行对标可以获取某些信息的时候，通常会采

用这种对标方法。对于发电厂来说，可以以全国电力行业先进水平为基准进行对标工作。

(四) 一般性对标

一般性对标指与不相关的企业就某个工作程序进行对标，即类属或程序对标，是将非相关行业也纳入对标管理的范围。事实上，许多业务流程在不同行业中都是相似的，运用对标管理对这些项目实施对标管理，尤其是在不同的行业对同一项目实施瞄准，对企业的参考价值更大。通过对不同行业进行对标管理，将会发现全新的管理方法与实践，通过对产品、服务或流程实施变革与创新，使企业有别于行业内其他企业，成为行业最佳。

一般性对标就是寻求在某些领域表现杰出卓越的企业作为学习的模范，而不论其处于何种产业。选择标准是标杆企业在发挥企业功能时的绩效表现，专注在学习优秀的作业流程，不管其产业、企业规模或是营业额等其他因素。

一般性对标最大的优点在于帮助企业激发具有创意的经营思路和突破性的思维方式。来自产业外界截然不同的观念与做法，很容易会对处于自身产业封闭环境下的企业造成巨大的刺激，进而引发许多创新性的做法，使企业内原有的运作方式发生重大的转变。企业在自身的产业环境中运作久了以后，由于太熟悉整个产业的运作方式，反而容易变得安逸和自满，只有来自于产业外的刺激，才能改变企业的习惯甚至重新塑造企业文化。同时，还可以协助企业随时掌握最新的经营方式，通过持续性的标杆调查活动，确保自己永远紧跟在全球顶尖企业的脚步之后，持续强化本身实力的过程，甚至有一天能超越标杆企业，成为他人学习效法的最佳作业典范。

一般性对标的缺点是必须投入较多的资源来进行初级资料的搜集或购买；由于双方所处产业可能迥然不同，学习其他产业的作法，可能要努力实现在流程比较及实践典范上的转移。但一般性对标可以激发企业进行创新性突破，尽管实行困难，仍然被普遍认为可以取得长期的回报与效益。

二、各种类型对标的特点

由于企业所采用的对标管理方法不同，导致对标对象的合作程度、收集的数据的适用性及企业可能实现的绩效改进的程度不相同，任何一种对标方法都不是尽善尽美的，各有利弊。不同对标类型合作程度、信息相关及绩效改进程度对比见表 1-1。因此，企业在实际选择运用时，应对每一种方法加以综合权衡，表 1-2 列出了不同对标类型的实施特征。

表 1-1 不同对标类型合作程度、信息相关及绩效改进程度对比

对标类型	标杆对象合作程度	信息的相关性	绩效改进程度
内部对标	高	高	低
竞争性对标	低	高	中
行业内对标	中	中	高
一般性对标	中	低	高

表 1-2 不同对标类型实施特征

对标类型	对标方案实施时间	对标合作方	结果
内部对标	1~4个月	企业内部	重大改进
竞争性对标	6~12个月	没有	比竞争对手更好
行业对标	10~14个月	同一行业中的企业	重大改进
一般性对标	12~24个月	世界范围内的所有行业	改变行业规则

三、对标管理方法

(一) 战略对标管理和营运对标管理

几乎企业所有的职能和流程管理体系都可以应用对标管理，但从对标层面的角度可分为战略对标管理和营运对标管理。见表 1-3。

表 1-3 战略对标管理和营运对标管理

层次	目的	方法
战略对标管理	寻找最佳战略，进行战略转变	收集各竞争者的财务、市场状况进行分析并比较，寻求绩优公司成功的战略和优胜竞争模式
营运对标管理	注重具体运作，找出达到同行最佳运作的方法	通过对环节、成本和差异三个方面进行比较，寻求最佳运作方法

营运对标管理从内容上可分为职能对标管理和流程对标管理。见表 1-4。

表 1-4 职能对标管理和流程对标管理

层次	定义	对象	要求
职能对标管理	以优秀职能操作为基准进行的对标管理	职能或业务实践	通过合作的方式提供和分享技术市场信息
流程对标管理	以最佳工作流程为基准进行的对标管理	工作流程	企业对整个工作流程和操作系统有详细了解

(二) 静态瞄准与动态瞄准

1. 静态瞄准

静态瞄准是指企业在进行对标管理活动中，对对标对象的一些长期的企业战略、企业绩效和管理办法开展对标活动。通常要求企业对某一领域或职能部门先进行优劣势分析，然后对其部门的相关活动进行对标以找到提升部门绩效的方法。通常静态瞄准的过程也是实施企业目标与经营计划的过程，将为企业获取成功奠定坚实的基础。

2. 动态瞄准

动态瞄准主要是针对对标对象的一些实时性、动态的企业活动和行为做出迅速、快捷地反应，并根据反馈的信息采取行动，改进和提升企业绩效。企业在进行动态瞄准的同时，也为静态瞄准流程提供有效的支撑，并促使静态瞄准项目得到切实改进。一般而言，运用动态瞄准主要是针对一些具有动态反映的流程、技术、产品生产流程等，应该注意对

标杆对象的各个方面进行严格地瞄准，而不是把整个对标活动局限于对标对象的某一方面或某一领域。应该对企业所有关键流程、子流程及活动展开对标，将产品、制造流程、机器设备及业务流程全部纳入到整个对标活动之中。

无论实施哪种对标活动，在整个对标过程都应该对项目的不足之处以及绩效改进的潜力进行可行性分析，另外还包括所需的企业资源、对标的费用、对标成本核算等关键要素进行对比分析。

第四节 企业开展对标管理的条件

任何管理工具都需要客观因素的良好配合才能成功实施，对标管理虽然具有很强的操作性和实践性，但需要企业管理层对整个企业、市场、产品等要素环境进行深度和总体把握，抓住对标管理实施的关键因素，突破企业资源配置的限制，才能取得对标实施的成功。事实上，对标管理并不复杂，但需要企业创造良好的实施环境。

一、企业领导者的支持

对标管理活动要有充足的资源作为后盾，必须依靠企业领导的全力支持。除了提供充足的资金预算及指派优秀的人员并给予充分授权外，对初次进行对标管理活动的企业，还要给予充裕的时间。企业领导作为变革的推动者，能够通过各种方式影响员工对对标管理的态度。企业变革的成功要有开放求变的企业文化相配合，企业领导的态度是营造企业文化的重要因素，能够以其在企业中的影响，形成一种不断学习的企业文化，为对标管理的顺利实行提供精神保证。因此，企业领导以身作则是整个变革行动成功的关键。

二、有效、正确的定义

对标管理不是对对标对象进行简单的比较分析，也不是对一些成功的经验进行复制和模仿，企业必须要结合自身的特点进行有效、正确、深刻的定义。对标管理不是一块万能试金石，在实施过程中会有风险，要付出一定实施成本，会改变企业的管理习惯和管理方式。要求企业在实施对标管理之前，对实施对标管理进行一个明确的定义。只有当企业对对标管理有了一个清晰明确的界定，才能在实施过程中勇于开拓、不断创新，解决在前进过程中遇到的各种难题，从而取得对标管理的成功。

三、规范、系统的管理流程

一套规范、系统的管理流程，可以帮助企业有效提升管理效率和生产绩效。对标管理是在实施过程中不断改进的一种管理模式，每一环节、流程都不能脱节，严守整个对标流程的规范性非常重要，当然这并非要求企业必须拘泥于死板的程序。企业应注意流程中每个阶段的细节，遵守流程的纪律，完成每个步骤，不能走捷径，在进入下一个步骤之前务必要先审慎地确认是否已经完成了这个阶段所有应该完成的任务，然后才能顺利进入下个阶段。

一个完整的对标流程应包括以下阶段：一是收集与分析数据，确认对标管理的目标；