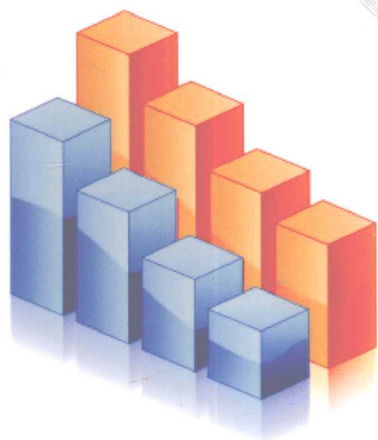


地市供电企业

财务对标



DISHIGONGDIANQIYE
CAIWU DUIBIAO

■ 刘继红 田桂申 勾艳云



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

地市供电企业

财务对标

刘继红 田桂申 勾艳云



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

地市供电企业财务对标/刘继红, 田桂申,
勾艳云编著. —北京: 中国电力出版社, 2008
ISBN 978-7-5083-7624-0

I. 地… II. ①刘…②田…③勾… III. 供电—
工业企业—财务管理—研究—中国 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091852 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2008 年 8 月第一版 2008 年 8 月北京第一次印刷
710 毫米×980 毫米 16 开本 15.25 印张 256 千字
印数 0001—3000 册 定价 30.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

持续改善与追求卓越是企业永恒的主题，前进的步伐绝不允许有片刻停歇，更不容许安于现状。确保企业的持续改善与不断优化的最好的方法之一就是实施对标管理。对标管理为电力企业提供了一种通过市场方式来配置资源、提高效率的特殊管理方式。开展创一流同业对标工作，是国家电网公司努力建设世界一流电网、建设国际一流企业的有效手段。

开展对标管理是一个从现状分析、选定标杆、对标比较、最佳实践到持续改进的闭环过程，对标的目的在于改进提高，提升企业的管理水平和绩效水平。对标管理本质上是一种面向实践、面向过程的以方法为主的管理方式，它与 TQC、流程再造的思路类似，基本思想是系统优化、不断完善和持续改进。而且对标管理可以突破企业的职能分工界限、企业性质和行业局限，它重视实际经验，强调具体的环节、界面和流程，因而更具有特色。对标不是简单的指标数据的对比，指标的先进性反映着企业管理水平优劣，要学会透过指标看本质。开展同业对标工作，要坚持指标与管理兼备的原则，既要进行指标数据的对比，更要进行管理手段、方法和流程的比较。通过指标数据的对比，看到我们与先进企业的差距和薄弱环节。通过管理手段和方法的比较，找出产生差距的根源，从而优化管理流程，创新管理手段，强化专业化管理和集约化经营，提升企业各项管理水平。

《地市供电企业财务对标》一书的内容已经经过多年的实践，历经同业对标工作从无到有，涵盖在对标指标上基本实现了“由少到多，由主及次，逐渐递进”，不断充实和完善同业对标指标体系；在对标范围上，初步实现了不同区域电网公司、各省电力公司、各供电企业与国外同行之间等不同层面的对标比较；在对标内容上，也实现了指标标准、管理手段与方式的对标比较。

希望本书可以为广大地市供电企业提供启动、运作与结束一个财务对标管理工作的具体的信息、建议、指南和各种任务的清单，为国家电网公司各单位对标比较、相互学习搭建一个交流的平台。

编者

二〇〇八年四月

前 言

对标管理(Benchmarking), 又称标杆管理或基准管理、参照管理, 是国外在 20 世纪 80 年代以来兴起的一种新型管理方法, 它是企业为对付最强硬的竞争对手而进行的一种持续不断的学习过程, 是一个在模仿中创新、提高的过程, 是一个不断对企业自身进行挑战的过程。据美国 1997 年的一项研究表明, 1996 年世界 500 强企业中有近 90% 的企业在日常管理活动中应用了对标管理, 其中包括 AT&T、Kodak、FOM、IBM、Xerox 等企业。目前, 对标管理与企业流程再造、战略联盟一起被管理学家并称为 20 世纪 90 年代三大最有价值的管理方法。

对标管理是企业寻求导致卓越业绩的行业最佳实践的过程。但是, 这种过程不是企业自愿完成的, 而是通过间接的市场竞争机制迫使企业完成的。这种间接的市场竞争机制应该成为对标管理的核心, 在对标管理的实践中加以应用。企业生产经营从根本上说依赖于竞争, 而电力行业属于自然垄断行业, 市场竞争力度不大。对标管理事实上为自然垄断的电力企业提供了一种间接的市场竞争机制, 通过这种竞争机制, 能够揭示经营者经营业绩的好坏, 最后通过经营权或者岗位的重新安排表现出市场的竞争结果。电网企业与内、外部标杆对象对比并寻求超越的过程, 实际上已经体现出一种间接的市场竞争机制, 这种机制使企业能达到虽然没有进入市场却犹如置身于市场竞争之中的目的。不过, 与一般企业面对的竞争不同, 这种竞争的力量不是直接来自于消费者或同行竞争对手等, 不是用户通过购买决策反映竞争力量, 不同省份电网企业至少现在也不存在争市场或用户的问题, 这种竞争机制是一种人为的、虚拟的。

通过几年的实践摸索, 对标管理已经被公认是适合于电力企业内部管理的一种重要管理方法。创一流是实践国家电网公司“努力超越、追求卓越”企业精神的具体形式, 它体现了不甘落后、永远争先的企业精神风貌。省电力有限公司(以下简称省公司)同业对标也就是树起一面镜子, 使大家看到自己与优秀企业相比存在的差距, 激励地市供电企业自强不息, 不断超越自我、超越他人, 在管理上有新的突破, 追求更高的目标, 实现从平庸到优秀进而到卓越。

《地市供电企业财务对标》从对标管理的基本原理入手, 着重阐述地市供电

企业财务对标工作，并就地市供电企业开展财务对标工作的实施做出规划的同时，重点剖析其财务对标工作体系和工作方法，突出实战应用。本书认真剖析标杆单位各种财务对标指标，按照工作目标与范围、主要做法、效果评估与持续改进的体例，整合地市供电企业财务对标实施流程。

本书立足地市供电企业财务对标工作实施的全程管理，力图总结典型经验，提炼并推广最佳实践案例，使对标管理成为提升企业管理水平的重要手段，让创一流同业对标工作充满生命力。

本书共有十三章，由刘继红、田桂申、勾艳云三位同志共同完成。

本书在编写和出版过程中，得到了中国电力出版社的大力支持，并借鉴了许多同行的文献与实践资料，在此表示衷心的感谢。

当然，鉴于作者能力、水平以及时间等原因，不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

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 企业实施对标工作的作用	13
第三节 对标的类型	17
第四节 企业开展对标工作的条件	24
第二章 地市供电企业财务对标工作概述	27
第一节 供电企业战略对标	27
第二节 地市供电企业开展财务对标工作的意义	34
第三节 地市供电企业财务对标工作实务操作要领	36
第三章 地市供电企业财务对标工作体系的构建	43
第一节 地市供电企业财务对标工作管理机制	43
第二节 地市供电企业资产经营对标指标体系	47
第三节 地市供电企业资产经营管理工作对标主要内容	54
第四章 地市供电企业财务对标工作的实施	59
第一节 地市供电企业财务对标工作的机构设置	59
第二节 地市供电企业财务对标信息收集与整理	62
第三节 地市供电企业财务对标工作实施步骤	67
第四节 地市供电企业财务对标工作考核办法	79
第五章 地市供电企业标杆单位财务基础工作管理实例	81
第一节 财务基础管理的目标和范围	81
第二节 财务基础工作管理的主要做法	82
第三节 财务基础管理的评估与改进	90
第四节 财务基础管理应用效果	93
第六章 地市供电企业标杆单位财务稽核管理实例	95
第一节 财务稽核管理工作目标概述	95

第二节	财务稽核管理工作主要做法	97
第三节	财务稽核管理的评估与改进	103
第四节	财务稽核管理工作应用效果	107
第七章	地市供电企业标杆单位资金管理实例	108
第一节	资金管理的目标描述	108
第二节	资金管理的主要做法	110
第三节	资金管理的评估与改进	116
第四节	资金管理应用效果	120
第八章	地市供电企业标杆单位预算管理实例	122
第一节	预算管理的目标和范围	122
第二节	预算管理的主要做法	123
第三节	预算管理的评估与改进	137
第四节	预算管理应用效果	144
第九章	地市供电企业标杆单位固定资产管理实例	145
第一节	固定资产管理目标和范围	145
第二节	固定资产管理工作的主要做法	146
第三节	固定资产的评估与改进	157
第四节	固定资产管理应用效果	160
第十章	地市供电企业标杆单位电费收入管理实例	162
第一节	电费收入管理的目标和范围	162
第二节	电费收入管理的主要做法	163
第三节	电费收入管理的评估与改进	171
第四节	电费收入管理应用效果	174
第十一章	地市供电企业标杆单位成本管理实例	177
第一节	成本管理的目标和范围	177
第二节	成本管理的主要做法	178
第三节	成本管理的评估与改进	191
第四节	成本管理应用效果	194
第十二章	地市供电企业标杆单位资产经营考核管理实例	200
第一节	资产经营考核管理的目标和范围	200
第二节	资产经营考核管理工作的主要做法	201
第三节	资产经营考核管理的评估与改进	210

第四节	资产经营考核管理应用效果·····	212
第十三章	地市供电企业标杆单位会计管理实例·····	214
第一节	会计管理的目标和范围·····	214
第二节	会计管理的主要做法·····	216
第三节	会计管理的评估与改进·····	226
第四节	会计管理应用效果·····	229
后记	·····	231

对标管理概述

第一节 基本原理

一、对标管理的起源

我国古代军事家孙武在其著作《孙子兵法》一书中写道：“知己知彼，百战不殆”。我国亦早有“以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以明得失；以史为鉴，可以知兴替”之说，其蕴涵的道理与对标管理原理同出一辙。事实上，纵观人类发展历史的漫漫长河，人类一直自觉或不自觉地衡量他人的优势与劣势，继而制定自己的决策以便趋利避害。

对标管理(Benchmarking)，又称标杆管理或基准管理、参照管理，是国外在 20 世纪 80 年代以来兴起的一种新型管理方法，它是企业为对付最强硬的竞争对手而进行的一种持续不断的学习过程，学习的对象可以是行业中的强手，也可以是企业内的先进单位。对标管理在 20 世纪 70 年代末由施乐公司(Xerox)首创，后经美国生产力与质量中心系统化和规范化而成，西方国家的一些企业逐渐开始把对标管理作为获得竞争优势的重要工具，通过对标管理来优化企业实践，提高企业经营管理水平和市场竞争力。

对标管理简史可以简要概括如下：

1979 年施乐公司制造作业部门比较竞争对手的产品、制造、成本。

1983 年施乐公司推出 Leadership Through Quality Program，使对标管理成为全公司性的活动。

1987 年美国 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)评分标准中要求企业做外部竞争比较。

1989 年 Robert Camp 出版 Benchmarking: The Search For Industry Best Practices that Lead to Superior Performance，成为第一本正式介绍对标管理、观念及步骤的专书。

1991 年美国 MBNQA 评分标准中正式出现 Benchmarks，要求企业必须适当运用外部比较信息以求自我完善。

1992年美国国际对标管理信息交换所(IBC, International Benchmarking Clearinghouse)成立,结合美国各企业的资源研究推动对标管理。

1993年Singapore Benchmarking Center, HongKong Benchmarking Clearing House 相继成立。

二、对标管理的定义与本质

标杆是指相对类似的事务、活动和结果,代表最佳的操作过程和绩效,用以测量和评估的标准。企业在标杆行为的激励下,可以不断追求卓越。对标管理是一个系统的、持续性的评估过程,目的是凭此获得帮助企业改善经营绩效的信息,对标管理不仅仅是个信息过程和评估过程,它还涉及到规划和组织实施的过程。

Aderson & Pettemen 在 1996 年对对标管理的定义是:一种谦虚地承认他人的确在某些作业上优于自己,并虚心地向其学习,以求迎头赶上甚至超越的实际做法。

H. 詹姆斯·哈里顿(H, James Hanington)在他的专著《对标管理瞄准并超越一流企业》一书中,将对标管理定义为“一种鉴别、认识并创造性地发展关于优秀产品、服务、设计、设备、流程以及经营管理实践,并用于改善组织绩效的系统方法”。

美国生产力与质量中心对对标管理的定义是:一个系统的、持续性的评估过程,通过不断地将企业流程与世界上居领先地位的企业相比较,以获得帮助企业改善经营绩效的信息。

具体地说,对标管理是企业将自己的产品、服务、生产流程、管理模式等同行业内或行业外的领袖企业作比较,借鉴、学习他人的先进经验,改善自身不足,从而提高竞争力,追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。通过学习,企业重新思考和改进经营实践,创造自己的最佳实践,这实际上是模仿、学习和创新的过程。对标管理就是通过竞争情报方法不断寻找和研究一流公司在产品、服务、绩效或流程方面的最佳实践,以此为基准与本企业进行比较、分析、判断,进而重新设计并付诸实施,使自己企业得到不断改进,从而进入赶超一流公司、创造优秀业绩的良性循环过程。对标管理较好地体现了现代知识管理中追求竞争优势的本质特性,因此具有巨大的实效性和广泛的适用性。

对标管理的实质是企业明确产品、服务或流程方面的最高标准,然后作必要的改进来达到这些标准。开展对标管理是一个从现状分析、选定标杆、对

标比较、最佳实践到持续改进的闭环过程，对标的目的在于改进提高，提升企业的管理水平和绩效水平。其本质上是一种面向实践、面向过程的以方法为主的管理方式，它与流程再造的思路类似，基本思想是系统优化、不断完善和持续改进。对标管理可以突破企业的职能分工界限、企业性质和行业局限，它重视实际经验，强调具体的环节、界面和流程，因而更具有特色。对标不是简单的指标数据的对比，指标的先进性反映着企业管理水平优劣，要学会透过指标看本质。开展同业对标工作，要坚持指标与管理兼备的原则，既要进行指标数据的对比，更要进行管理手段、方法和流程的比较。通过指标数据的对比，看到自己与先进企业的差距和薄弱环节。通过管理手段和方法的比较，找出产生差距的根源，从而优化管理流程，创新管理手段，强化专业化管理和集约化经营，提升企业各项管理水平。

三、对标管理的原则

（一）全面对标管理原则

在对标范围上，要实现同类型企业的对标比较；在对标内容上，要实现指标准、管理标准、管理手段与方式的对标比较，逐渐覆盖企业各项管理和业务。对标需要实施完善、科学、有效、规范的管理。通过同业比较，明确指标管理有效性、科学性上的差距，确定改进方向，完善各项措施和标准，不断提高经营业绩和管理水平。在同业比较中，既要比管理的手段，更要比管理的流程；通过管理手段、方法的比较，优化流程，强化专业化管理和集约化经营，实现管理创新、机制创新，实现新的业绩指标水平。

（二）动态比较原则

按动态比较的管理模式，不断确定最优指标，确保标杆的先进性。对标既要比终端性指标，又要比过程性指标，立足于通过过程控制来保证终端指标的先进性。

（三）持续改进原则

对标管理不断完善管理标准和指标体系，不断创新流程管理、过程控制和管理手段，实现对标工作的闭环管理，不断确定新的标杆与评估差异，通过检验各项保障手段和管理措施的适应性和有效性，使组织业绩不断地完善、改进和提高。

四、对标管理的特征

作为市场经济发展的产物，对标管理是一种摆脱传统的封闭式管理的有效工具。其具体特征如下：

（一）从外部分析入手，以内部改进为目的

对标管理是一种直接的、中断式的渐进的管理方法，其思想是企业的业务、流程、环节都可以解剖、分解和细化。对标管理的核心思想在于学习他人长处，在比较过程中，不断提高自己的竞争力。实际上，对标管理对我们也并不陌生，各单位开展的“示范岗、示范窗口”等活动都体现了对标管理的思想。将对标管理的思想和方法全面系统地引入我们的日常管理工作中，通过现状分析，对各项管理标准和业务流程进行梳理，通过与国际国内企业先进水平的对比，找出管理工作中存在的问题和薄弱环节，通过最佳实践的总结和推广，提升我们的各项业务管理水平。企业可以根据自身需要，或者寻找整体最佳实践，或者发掘优秀“片断”进行标杆比较，或者先学习“片断”再学习“整体”，或者先从“整体”把握方向，再从“片断”具体分步实施。这种从外部到内部的分析路径、思维方式，可使企业完成过去认为难以实现的改进目标，具有转变管理者思维模式和视角的作用。

（二）通过学习解决创新问题，通过比较解决效率问题

对标管理在西方管理学中也被称为标杆基准，用中国式的语言可描述为“比学赶帮超”。对标管理的原理可概括为将产品、服务和实践与最强大的竞争对手或是行业领导者相比较的持续流程，它是一个不断寻找和研究一流公司的最佳实践，以此为基准与本企业进行比较、分析、判断，从而使本企业得到不断改进，进入赶超一流公司、创造优秀业绩的良性循环过程，其核心是向业内或业外的最优企业学习，通过学习使企业重新思考，改进经营实践，创造自己的最佳实践，这实际上就是模仿、创新和提高的过程。

（三）对标管理是一个动态连续的模仿和创新过程

对标管理就是持续的将本企业流程与世界上居于领先地位的企业相比较，以获得帮助企业改善经营绩效的信息，不断学习、赶超的过程。标杆确立之后，并不是一成不变的，由于对标管理的目标是不断发展变化的，因此实施对标管理是一个长期的渐进过程。在每一轮学习完成时，都需要重新检查和审视标杆研究的假设和对标管理的目标，根据自身发展完善的情况，不断调整自己的标杆，来谋取自身的更大的发展。通过对标管理，企业能够明确产品、服务或流程方面的最高标准，然后作必要的改进来达到这些标准。对标管理作为一种寻求并引进最佳实践以提高企业业绩的流程，要求企业在模仿的基础上，根据自身实际，重新思考和设计经营实践，从而在现有基础上取得突破。因此，它不是要简单模仿，而是要不断创新，其本身是一个动态、连续、递进的

过程。

（四）对标管理是一个全员参与的过程

对标管理是企业战略服务的，并且开展对标管理是一个持续不断的过程，会涉及企业组织结构、企业文化等方方面面的变革，这一方面需要建立一个强有力的企业对标管理工作机构，由企业的主要领导亲自负责，另一方面由于对标管理往往涉及到业务流程的重组，要求改变一些人的行为方式，甚至涉及到个人的利益，因此也必须要求员工的积极配合参与。

五、对标工作实施基本步骤

对标管理为企业提供了一种可行、可信的奋斗目标，以及不断改进的思路，是发现目标和寻求如何实现这一目标的一种手段和工具，具有合理性和可操作性。实施对标管理的关键程序，从准备到实施称为“四步曲”（PDEA），包括 14 个环节。对标管理具体步骤如下：

（一）标杆策划

1. 明确对标管理目标

对标管理意味着变革并最终指向变革，而变革常要付出代价并面临阻力，所以一开始明确其目标，是将代价和阻力降低到可实施范围的唯一之策。明确对标管理的目标需要经过双重决策，即是否需要、是否现在需要导入对标管理？

（1）是否需要导入对标管理？并非所有的情况都需要导入对标管理，只有在产生了持续性的竞争劣势的情况下导入对标管理才有必要性，这种持续性的竞争劣势常体现在 5 个方面：绩效劣势、战略劣势、目标劣势、成长劣势、改进劣势。

（2）是否需要现在就导入对标管理？导入的时机常常取决于共识的程度，只有企业内部对持续性的竞争劣势有透彻的认识并具备导入对标管理的坚定决心，对标管理才能提上日程，否则宜于从缓。

（3）取得共识：明了持续性竞争劣势；与企业负责人与高层主管进行访谈，以确认企业目前的改善需求与期望；沟通对标管理的观念、做法与应有的认识；了解高层主管对进行对标管理的意愿。

2. 组建对标管理小组

（1）成立对标管理领导小组。对标管理领导小组实际上是一个团队，应当由企业的主要领导负责。

1) 小组人数以 5~10 人为佳，由高层领导负责。

2) 小组的构成宜跨职能部门, 应包括来自不同职能部门的代表。

3) 小组成员应包括实际操作的人, 只有这些人才最了解什么奏效和什么无效。如果缺少他们参与, 任何主动措施都不会成功; 反之如果重视他们, 实施就有保证。

4) 考虑创意的潜力, 如果团队成员恰好缺乏进行对标管理的那一领域的经验, 则新的问题、思想和方法更可能出现。

(2) 对标管理工作小组。

在工作期间应当引进团队管理工具, 其基本的管理方式有团队战略、团队塑造、团队提升三种。以确保小组成员各有明确的角色以及责任, 共同处理作业中产生的问题, 提升集体绩效。

3. 制定对标管理计划

一个通盘的工作计划必不可少, 确认标杆的使用者以及他们的需求、明确界定标杆的主题、确认并争取需要的资源(例如时间、资金、人员)等等, 使得未来的工作形成纲领性安排。一个通盘的对标管理计划应包括下列内容:

(1) 目的——背景、问题、项目目标、范围、小组规章。

(2) 专案计划——工作项目、资源、产出、责任、进度计划、费用。

(3) 专案管理——报告体系、项目检讨、进度报告。

(4) 变革管理——利益关系人员及其权益、沟通计划、评估计划、改进计划。

4. 确定对标管理的范围

对标管理的运用范围十分广泛, 包括了解市场和消费者; 设计产品和服务; 推销产品和服务; 提供产品和服务; 向客户提供服务; 确立企业愿景和战略; 开发和管理人力资源; 管理各种信息; 管理财务资源; 管理物质资源等等, 但是企业并没有必要在所有的经管领域都运用对标管理, 企业必须注意目前的标杆。

(1) 战略标杆。选择战略标杆, 常常着眼于解决:

1) 面对什么——顾客、产品或服务、市场、技术。

2) 剖析自身——目标的态度、哲学。

3) 面对他人——对客户价值定位、对手的优势、利益协调的有效性、激励程度。

4) 何时应有变化——改变时机。

(2) 运营标杆。选择运营标杆, 常常着眼于解决:

- 1) 以价值链为基础的职能与流程标杆。
 - 2) 从知识、人员、关系、信誉、价值等方面分析的资源标杆。
5. 确定内外部标杆

标杆对象是能够为公司提供值得借鉴信息的单位或部门，可以是企业内部的，即在企业内部两个相似部门间进行瞄准，也可以是外部的。

一般而言，外部标杆应具备两大特征：首先应具有卓越的绩效，应是行业中具有最佳实践的领先企业；其次应与本企业有相似的特点，要具有可比性并且管理实践是可以模仿的。

(1) 外部标杆的选择程序。外部标杆选择程序的科学性与否将直接关系到后面的标杆比较的结果，所以必须审慎从事。

- 1) 行业实力判断。必须从公认的实力企业中寻找外部标杆。
- 2) 内部承认判断。应该考虑企业内部对这些实力企业的认同程度。
- 3) 学习意义判断。应该考虑学习借鉴意义的大小。

(2) 选择外部标杆的注意事项。在选择外部标杆的过程中，应该注意群策群力和行业关联性。

6. 确定标杆资讯源

选定产业及组织最佳作业典范需要确定对标管理的资讯来源，这些来源包括标杆组织的员工、管理顾问、分析人员、政府消息来源、商业及同业文献、产业报告以及电脑化的资料库等等。然而，尽管临时性的资讯收集是对标管理中的常态，但持续性的对标管理资讯源需要企业建立竞争情报系统。

竞争情报系统的信息来源有人际层面、资料层面、活动层面三个方面。

7. 资讯的收集整理

标杆小组依据既定的规范搜集资讯、将资讯简要分析、分析标杆学习资讯，从而为后续的标杆比较创造数据性基础。

8. 确定对标管理指标

这是对标管理中的关键一步，也常常是最难的一步，这一步将使得纯粹的资讯变成管理指标。

- (1) 确定对标管理指标的目的和原则。
- (2) 使用平衡计分卡建立对标管理指标。

平衡计分卡是卡普兰所发明的能够将战略转变为可操作、可衡量的绩效考评体系，是目前被广泛采用的主流指标体系。

9. 确定绩效差距

所谓绩效差距就是自己目前的做法与最好的做法之间的绩效差异。

- (1) 综合绩效差距。
- (2) 关键绩效差距。

10. 绩效差距成因分析

明确绩效差距之后，就要判明其产生原因。

(二) 标杆实施

1. 拟定未来的最佳实践

通过标杆比较借鉴最佳操作典范，其最终目的是创建属于自己的最佳实践，以赶上并超过标杆对象。

2. 构建对标管理关键绩效指标体系

(1) 定义：关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)是衡量企业对标管理实施效果的关键指标，是引导企业长期、持续地创造价值并能衡量企业长期竞争能力的指标体系。目的是建立一种机制，将对标管理实施成果转化为内部活动，以不断增强企业的核心竞争力、持续地取得高效益。

(2) KPI 体系的作用。

- 1) 操作性强：KPI 体系能够找出自身的问题所在；
- 2) 具体：KPI 体系能够制定可行的学习目标，把学什么细化量化；
- 3) 针对性强：KPI 体系与企业自身的经营领域和服务方式有关。

(3) 一个规范系统的对标管理体系是确保对标管理活动顺利开展实施的基础，所以企业应该全面执行对标管理活动所必需的组织结构、程序、过程和资源。企业应建立三个层面的 KPI 体系：企业层的 KPI 指标体系；部门层的 KPI 指标体系；职位层的 KPI 指标体系。

一个企业的对标管理活动是通过对企业内各种过程来管理实现的，因而就需要明确对过程标杆活动的要求、管理的人员、管理人员的职责、实施管理的方法以及实现管理所需要的资源，把这些用文件的形式表述出来，形成对标管理文件体系。通过 KPI 体系的建立，可以促使员工在执行过程中不断改善对标管理活动、提高对标管理绩效。

(三) 制订并实施改进计划

仅仅是制作一份报告或发表成果是不够的，必须提出一整套建议和具体落实一些变革行动才是对标管理的真正意义所在。制订和实施改革计划，确认接下来是否有必要采取哪些步骤或适当的后续活动，以实施那些最佳实践。

计划包含以下的基本要素：人事、预算、培训、所需资源、评估方法等