

中国质量协会团体标准

T/CAQ XXXXX—XXXX

对标管理指南

Guidelines for Benchmarking Management

(征求意见稿)

XXXX—XX—XX 发布

XXXX—XX—XX 实施

中国质量协会发布

目 录

前言.....	1
引言.....	2
1 范围.....	4
2 规范性引用文件.....	4
3 术语和定义.....	4
3.1 标杆.....	4
3.2 对标对象.....	4
3.3 对标管理.....	4
4. 要求.....	4
4.1 驱动要素.....	4
4.2 系统推进.....	5
4.3 项目实施.....	6
参考文献.....	错误!未定义书签。

前言

本标准按照 GB/T 1.1-2009 给出的规则起草。

本标准由中国质量协会提出并归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

引言

0.1 总则

开展对标管理活动，已成为许多组织进行管理和提升技术的一项重要手段。

国内外实践表明，对标管理是一项能有效、快速、经济地提升组织管理水平和技术水平，进而提升组织竞争力的改进与创新方法。组织通过学习借鉴对标对象的先进经验和做法，并采取改进和创新措施，这将有助于其不断提高相关绩效，促进高质量发展。

开展对标管理活动是组织的一项系统工程。为明确对标管理的基本理念和要求，指导各类组织推进和实施对标管理活动，特制定本标准。

本标准结合国内外有关对标管理理论与实践，从驱动要素、系统推进和项目实施三个方面，提出了对标管理的实施指南，为组织开展对标管理活动提供了系统框架和方法论。

鼓励组织采用本指南，以系统、全面推进组织的对标管理活动。

0.2 基本理念

本标准建立在以下五项基本理念之上，这些理念决定了对标管理的行为和结果：

a) 领导重视

高层领导应充分认识到开展对标管理对提高组织竞争力、实现战略目标的重要意义，应引导各级管理者和全体员工积极参与，推动组织建立持续改进、赶超先进的对标文化，开展对标项目。

b) 战略导向

组织推进对标管理活动应以发展战略为导向，引导各级人员围绕战略目标选取对标指标和项目。组织应将对标管理活动作为提升管理水平和技术水平的重要手段，以促进组织战略部署和有效实施。

d) 基于事实

基于事实的数据和信息是开展对标管理活动的基础。组织要结合对标项目找准对标对象，充分收集自身和对标对象的最佳绩效数据及其背后的最佳实践信息，分析存在的差距、原因并实施相应对策，才能有效达成对标目标。

e) 注重实效

对标不是目的，它是实现组织目标的手段。组织在推进对标管理活动时应重视实效，引导项目小组成员扎实推进，勇于实践，通过改进和创新以达成对标目标。

f) 持续改进

对标是一个持续的过程。组织只有不断推进对标管理活动，持续实施改进与创新措施，才能逐步实现组织目标，获得竞争优势。

0.3 对标管理框架

对标管理框架图（如图 1 所示）展示了组织对标管理的逻辑关系。

本框架图由三个方面内容构成，表达相互之间的逻辑关系和系统思维：

第一方面，开展对标管理活动应基于五项基本理念，以战略目标及项目目标为导向，并贯穿整

个对标管理活动的始终。

第二方面，对标管理核心内容由驱动要素、系统推进、项目实施等三个部分组成，它们相互关联并相互作用，推动对标管理活动，促进愿景和战略目标的实现。

第三方面，本标准根据 PDCA 逻辑，提出了项目实施的基本步骤，有助于对标项目的科学、有效实施。

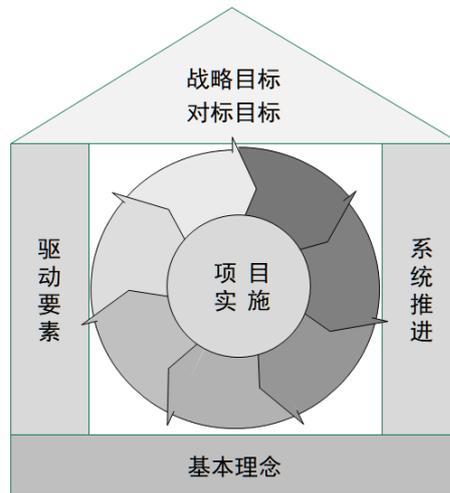


图 1 对标管理框架图

1 范围

本标准在开展对标管理活动规定了基本理念和实施指南。

本标准适用于实施对标管理的各类组织。组织既可依据本标准全面推进对标管理活动，也可借鉴本标准相关条款开展局部的或单个项目的对标管理活动。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是标准日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所用的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

3 术语和定义

3.1

标杆 benchmarks

在组织所在行业的内部或外部，针对相似的活动，代表着最佳实践和最佳绩效的过程和结果。

注 1：在这里，“标杆”特指具体的过程和结果，而非指拥有该最佳实践的组织。

注 2：通常，标杆按来源可分为内部标杆和外部标杆，外部标杆又可分为行业内部标杆、跨行业标杆；按内容可分为过程标杆和结果标杆。

[本术语参考 GB/T19580-2012 和美国波多里奇卓越绩效框架的有关“标杆”的术语]。

3.2

对标管理 benchmarking management

通过辨识标杆，分析与标杆的差距及原因，借鉴、学习其最佳实践，制定并采取改进与创新措施，以实现追赶、超越竞争对手和标杆的持续改进与创新过程。

注 1：对标管理通常又被称为对标管理法、标杆管理法、水平对比法等，通常可包括比、学、赶、帮、超等过程。

注 2：通常，按对标对象分类，可分为内部对标和外部对标。

3.3

对标对象 benchmarking object

适合组织开展学习借鉴的对象。

注 1：选取对标对象以有价值、适宜为原则，既要考虑对组织竞争力提升的作用，也要考虑组织当前水平和实际条件等因素限制。

3.4

对标项目 benchmarking project

为实现对标目标，由对标项目小组所实施的具体项目。

4 要求

4.1 驱动要素

4.1.1 总则

组织应从领导作用、组织保障、员工意识和技能等方面做好基础工作，以驱动对标管理活动有序推进。

4.1.2 领导作用

高层领导应引导组织开展对标管理活动，并发挥领导作用，包括：

- a) 提出开展对标管理活动的目的和要求，配置所需资源；
- b) 关注整体推进的进展，督促重点项目的实施；
- c) 营造学习、改进、创新和激励的环境，推动建立不断追求卓越的对标管理文化；
- d) 将对标管理结果作为管理评审、目标制定、绩效考核、人事任免等工作的重要依据。

4.1.3 组织保障

组织应建立相应的组织机构和工作机制，以促进对标管理活动的开展，包括：

- a) 建立负责决策、组织推进、考核等组织机构，明确相应职责和作用，并与整体组织结构及职责体系协调一致；
- b) 建立活动策划、系统推进、项目实施、监测检查、考核激励、成果应用等工作机制，完善相应的制度和程序，并与组织其他工作协调一致。

4.1.4 员工意识和技能

组织应根据对标管理的目标和要求，提高员工相关意识和技能，包括：

- a) 开展对标管理活动的宣传教育，增强全体员工对开展对标管理活动必要性和意义的认识；
- b) 识别员工相关技能需求，通过采取培训等措施，以提升他们开展对标管理活动的的能力；
- c) 引导和激励员工主动参与对标管理活动，促进组织对标管理的持续开展。

4.2 系统推进

4.2.1 总则

组织应开展总体策划、推进落实、评价与改进、成果推广等工作，促进组织系统、全面推进对标管理活动，以实现组织的对标管理目标。

4.2.2 总体策划

组织应结合有关目标和要求，对推进对标管理活动进行总体策划，包括：

- a) 根据组织的愿景和战略目标，以及高层领导提出的对标管理要求，策划并确定对标管理总体目标和主要任务；
- b) 根据对标管理总体目标和主要任务，确定组织的对标对象、主要对标项目、职责分工、进度计划等，并形成对标总体推进方案；
- c) 组织应结合对标总体目标、主要任务和项目等，制订监测组织对标管理活动推进和主要对标项目进展的指标体系。

注1：在选取对标对象和对标项目时，应考虑增值大、关联度高、可比性强、合作沟通好、数据资料易获得、改善成本低、安全保密障碍小等因素。

注2：对标指标体系应从战略引领、价值创造、创新驱动、社会贡献等多个维度全面反映组织

的综合水平。

4.2.3 推进落实

组织应实施对标总体方案，包括：

- d) 根据对标总体方案的有关职责分工和要求，各级对标推进部门制定相应的对标管理活动推进方案；
- a) 各级对标推进部门组织实施相关方案，必要时进行适当指导；
- b) 根据各级对标管理活动推进方案安排，按时组织人员对方案落实情况和主要项目实施情况进行监测和检查；
- c) 在监测和检查中发现的问题，要指导有关部门和人员改进；当存在人、财、物等资源因素影响各级推进方案落实时，有关部门应予以协调配置，必要时向高层领导反馈以获得支持。

4.2.4 评价与改进

组织应对对标管理活动成果进行阶段性和结果性的评价及改进，包括：

- a) 定期对各级对标方案的进展进行阶段性成果评估，当发现偏差时，及时指导相关部门和人员进行分析并提出改进方案，确保对标管理活动顺利、有效地开展；
- b) 每年应对对标管理活动进行系统总结和评价，评估对标总体方案和对标目标完成情况，评价对标管理活动对组织愿景和战略目标达成的作用，必要时应发布对标报告。组织在评估时，还应跟踪、预测对标对象的有关变化，以科学地制定下一周期的对标目标和主要任务；
- c) 根据对标管理活动的表现、对标任务的完成情况和考核激励的有关规定，对组织得力、改进显著、贡献突出的部门、项目组或个人进行表彰和奖励。

4.2.5 成果推广

组织应加强对标成果的推广和应用，包括：

- a) 结合对标所取得的成果，制订或完善组织的相关标准、程序和制度，以固化有关要求；
- b) 对对标管理活动所形成的数据、信息、成果和典型经验，实施统一管理，必要时，可建立对标过程和成果数据库，便于相关部门和人员查阅学习。
- c) 宣传对标成果，搭建对标管理活动交流平台，共享对标管理活动经验，宣传最佳实践。

4.3 项目实施

4.3.1 总则

针对每个对标项目，组织应按照选择对标项目、组建对标项目小组、制订对标项目计划、选择对标对象、收集与分析数据和信息、制定并实施改进与创新计划、项目总结与成果固化等步骤实施，以提高对标效率和有效性，达成对标目标。

4.3.2 选择对标项目

有关部门或团队可根据有关对标方案，选择对标项目，包括：

- a) 应结合战略目标、对标目标，针对战略实施的难点、痛点，选择和确定对标项目；
- b) 应结合股东、顾客、员工、供方及合作伙伴、社会等相关方的要求，选择和确定对标项目；

- c) 应对所选择的对标项目进行评估，确保具有一定的挑战性和较高的可实现性，确保具备与之相匹配的资源。

4.3.3 组建对标项目小组

组织应对每个对标项目，组建对标项目小组：

- a) 对不同层次的对标项目，应结合项目特点和对团队人员的要求，组建适宜的对标项目小组，成员可包括项目组长、专家、专业人员等。
- b) 应选择专业能力和沟通能力强、富有团队和创新精神的人员参与对标项目小组。

4.3.4 制定对标项目计划

对标项目小组应在组长带领下，制定对标项目计划，以明确：

- a) 项目范围及目标任务、项目的组织架构、团队成员分工与职责、具体计划等，以确保项目目标清晰，团队分工明确。
- b) 项目的具体实施任务及分工、实施时间和节点、所需资源及配置、奖惩机制等，以确保对标管理活动的有效实施。

4.3.5 选择对标对象

对标项目小组应结合项目特点，选择适宜的对标对象：

- a) 根据对标项目，明确对标范围，如所在地域和行业、组织规模、运营模式、组织绩效、合作可能性、获取资料渠道等。
- b) 通过相关途径获取备选标杆的相关信息，并根据对标范围确定对标对象。
- c) 对标对象的选择，以有价值、适宜为原则，既要考虑对组织竞争力提升的作用，也要考虑组织当前水平和实际条件等因素限制。根据对标目标的需要，可考虑选择内部标杆，也可以选择外部标杆，如行业内标杆或行业外标杆，国内标杆或国际标杆。

4.3.6 收集与分析数据和信息

对标项目小组应收集自身及对标对象的相关绩效数据和信息，并进行有效分析。对标项目小组应：

- a) 确定对标数据和信息的收集要求，如类型、范围、指标、做法和经验、责任人等，应包括自身的和对标对象的数据和信息。
- b) 收集对标对象的绩效数据和信息时，应通过合乎法律和道德的途径获取；
- c) 必要时应建立相应数据库，并采用适宜的统计技术和其他工具和，对收集的数据和信息进行对比分析，以寻找自身与标杆之间的差距及其原因，研究了解对标对象具体的做法和经验。

4.3.7 制定并实施改进与创新计划

对标项目小组应针对自身与标杆之间的差距及其原因，确定相应对策，并组织实施。对标项目小组应：

- a) 根据分析结果寻找各种对策，特别是要借鉴、学习对标对象的最佳实践，并制订改进与创

新计划；

- b) 组织相关部门和人员实施改进和创新计划；
- c) 根据实施情况，对改进效果进行监视、测量，以保证改进和创新活动的有效性，实现达标、创标。

4.3.8 项目总结与成果固化

对标项目小组应对对标管理活动进行总结，并将成果用于完善相应的标准、程序和制度，包括：

- a) 及时对对标项目进行总结和评估，包括落实对标方案情况，以及项目实施的经验教训等。
- b) 结合对标项目实施的目标、计划和实施过程与结果，合理设计关键绩效指标，有效监测对标项目实施过程和结果的状态，以保证对标项目实施的有效性。
- c) 将对标项目实施活动的经验和教训以及绩效评估结果，应用于组织相应的管理体系完善，如对标管理的制度、流程及组织的知识数据库等。
- d) 为该项目下一轮对标提供思路。

参考文献

- [1] 《CEO 的质量经营》，马林主编，中国科学技术出版社，2008 年 3 月第一版
[2] 《卓越绩效评价准则（第二版）》，中国质量协会主编，中国质检出版社，2012 年 6 月出版
-