



对标管理法：推动中国企业质量提升的重要法宝

李晓飞¹ 李耿军²

¹中国质量协会 lixf@caq.org.cn

²浙江长松建设有限公司

摘要：对标管理法作为一种促进质量提升的科学方法，虽为西方国家企业所首创，但追根溯源到中国古代，早就拥有丰富的对标思想和实践，并深刻影响中国人的思维和行动，成为不断追求上进的重要鞭策力量。新中国成立以来，对标管理法更是成为政府和行业协会推动经济发展的重要抓手，改革开放“走出去、引进来”的对标学习要求，大大促进经济高速增长和产品质量提升。进入高质量发展新时代，对标管理法进一步得到重视，新一轮对标行动正在企业蓬勃开展。本文就对标管理法在中国应用进行了研究，分析了中国古代对标思想对中国人的影响，介绍了推广应用历程、对标管理团体标准及项目实施“七步法”。可以说这是一种具有华人基因、融入华人血液的科学方法。

关键词：对标管理法，对标思想，质量提升，团体标准，七步法

当今国内普遍推广应用的各種质量管理方法，大多数源自于西方发达国家。然而有一种方法，虽然也是西方国家企业首创而广为世人所知所用，但其思想早在中国古代就业已形成，并通过丰富的名言、警句、典故和案例形成对标思想，时时鞭策中国人不能满足于现状，要在各方面努力追求上进。可以说，每个中国人的思维均深受其影响，并自觉或不自觉地在思考、工作和生活中，甚至新中国成立尤其是改革开放 40 多年来的经济快速发展，它也发挥了至关重要的作用——它就是对标管理法，又叫标杆管理法、水平对比法，中国人通常将其简称为对标，它在各方面都能得到中国人融会贯通的应用，并取得突出效果。

一、中国古代拥有丰富的对标思想和实践

对标管理法作为一种科学的方法，于上世纪 70 年代末由美国施乐公司所首创，提出了五个阶段十个步骤的结构化做法，用以应对复印机这一核心业务受到日本对手全面竞争的严峻挑战，最终在市场和管理的上取得明显成效，此后这种方法被其他企业纷纷效仿。但就对标思想而



言，中国古代早已有之，并拥有了丰富的对标实践，产生了许多知名典故和案例。

《论语》中就有关于对标学习的教导。《论语·里仁》：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”，意思是见到有才德的人就要想着向他看齐，看见没有德行的人，自己就要反省是否有和他一样的错误。《论语·述而》：“三人行，必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之”，教导人们只要虚心求教，到处都有值得学习、效法的对象。

《孙子兵法》提出“知己知彼，百战百胜”，告诫人们要重视与对手对标，只有了解自己，研究对手，才能在竞争中取胜。这个思想对当今企业开展战略管理也很有价值。

晋朝文学家、哲学家傅玄在《太子少傅箴》中指出：“近朱者赤，近墨者黑；声和则响清，形正则影直”，比喻接近好人会让自己也变好，接近坏人会让自己也变坏，并强调环境也要有“标”，因为环境对人的成长有很大影响。“孟母三迁”的典故，就体现了这种思想。

《宋·欧阳修、宋祁·新唐书·卷一一零·列传第二十二魏征》：“以铜为鉴，可以正衣冠；以古为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失。朕尝保此三鉴，内防己过。今魏徵逝，一鉴亡矣。”这是唐太宗对魏征的评价，指出人在各方面都需要一面好“镜子”，需要不断对标并加以改进。

中国在清代末期日渐衰弱，当时的思想家、政治家魏源在《海国图志》中提出“师夷长技以制夷”的著名主张，明确把是否学习西方国家“长技”提高到能否战胜外敌侵略的高度来认识，指出“不善师外夷者，外夷制之”。这一思想开启了向西方学习的思想源头，在中国近现代思想史上占有非常重要的地位，在实践意义上，它是后来洋务运动甚至维新变法、辛亥革命等一切革新运动的先声。

除了丰富的对标思想，古代还有许多对标成功的典故、案例，以“胡服骑射”尤为典型。据《战国策·赵策二》记载：“今吾（赵武灵王）将胡服骑射以教百姓”，这是指战国时赵武灵王要求向胡人学习，使汉人军队中宽袖长衣的正规军装，逐渐改进为后来的衣短袖窄的装备，从而顺应了战争方式由“步战”向“骑战”发展的趋势，为国家的稳固和发展奠定了基础。

古人教导读书人要效法圣贤，中国家长则以“别人家的孩子”作为标杆，以此要求自己的孩子去对标借鉴，并乐此不疲。

对标失败的成语典故或案例也不少，如邯郸学步、东施效颦等，时时在警醒中国人不能



一味地模仿別人，否則不僅學不到真本事，反而會把原来的本事也丟了，這一點對當今企業開展對標工作也有警示意義。

明代後期“海禁”和清代“閉關鎖國”政策，使中國人失去了與國外對標交流的機會，沒能及時學習西方發達的科學知識和生產技術以發展生產力，導致近代中國與西方國家差距拉大，逐步走進落后挨打的不堪歷史。

前面提到，現代質量管理方法雖然大多源自西方國家，但中國豐富的文化思想顯然為其產生提供了給養。QC 小組之父石川馨就曾說過：日本的 QC 小組實際上借鑒了中國的“鞍鋼憲法”。至於對標管理法的產生，有無受到中國對標思想的啟迪，這無從考證，但中國無處不在的對標思想，為我們此後造就了對標的土壤，讓我們在工作、生活上更容易接受並開展對標活動，並使之成為各個歷史時期人們追求美好生活、不斷追求上進的重要法寶。

二、對標活動極大地促進我國經濟發展

我國對標思想雖然豐富，但在經濟和工商業層面從古代到近代的對標學習並不太突出，這可能與中國長期重農輕商不無關係。官辦工商業具有壟斷性質，缺乏對標的動力，而民間工商業間雖然有對標的需求，但傳統手工藝人主要依靠子承父業、傳子不傳女、師傅帶徒弟等形式傳承技藝，外人難以窺探機密，所以對標活動並不易開展，但民間也不乏偷師學藝、同行模仿的故事。

新中國成立七十多年來，對標手段廣受重視，並成為政府部門和行業協會推動經濟發展的重要抓手，“比學趕幫超”在不同年代經常掀起一個個熱潮。在號召開展對標、樹立各行業標杆、推動經驗交流等方面，政府和行業發揮了積極的作用，這就是中國特色之一。

新中國成立之初，我國“一窮二白”，西方國家又對我國經濟進行全面封鎖，對標學習西方管理和技術的道路被堵死。五十年代我國開始全面學習蘇聯老大哥，經過十多年對標學習，成功吸收了前蘇聯許多工業製造技術和質量管理技術，奠定了工業框架和雛形。

六、七十年代，中蘇關係惡化，與西方關係也未解凍，我國主要依靠自力更生、艱苦奮鬥的精神，在國內開展了各種形式的對標。如，1960 年，毛澤東在為中央所寫的批示中把鞍鋼的經驗稱為“鞍鋼憲法”，要求一切大中企業、大中城市學習這一經驗。鞍鋼經驗在相當長一段時間成為我國工業企業管理的指導原則。1964 年黨中央對全國工業戰線提出的號召，號召當時的工人階級發揚“大慶精神”。

八、九十年代，我國實行改革開放政策，鼓勵企業“走出去、引進來”，主動向西方發達



国家和企业对标学习，开放带来的成效立竿见影，经济快速发展，企业竞争力不断加强，中国产品开始走向世界。1991年，国务院向全国推广了武钢集团坚持走质量效益型道路的经验，全国企业开始学习武钢。90年代初开始，中国企业广泛导入ISO9001质量管理体系标准，开展对标国际先进标准，建立质量管理体系。这个时期，企业也自主开展各种形式的对标行动，如，1998年华为对标IBM，引入IPD研发模式等。

进入21世纪，中国加入WTO，企业面临激烈的全球市场竞争环境，国家有关部门更加重视对标工作，引导企业对标世界一流企业，推进中国企业产品走向中高端。

新中国经过70多年的发展，经济得到快速发展，在工业制造领域取得翻天覆地的变化，工业增加值增长超970倍，形成了独立完整的现代工业体系，用几十年走过发达国家几百年所走工业化历程。拥有41个工业大类、207个工业中类、666个工业小类，是全世界唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家。这个成绩，离不开各个时期对标管理的推动。

从对标形式上看，国内企业采用了各种类型的对标，主要包括产品对标、过程对标、管理体系对标和战略对标等。其中，产品对标最受青睐，企业经常与竞品进行研究对比，学习借鉴对方长处，提高自身产品质量和竞争力。同时，越来越多的企业意识到，仅靠模仿他人产品是没有出路的，而且会面临知识产权问题，只有注重产品和技术创新，才能赶超对手和标杆。

随着企业日益重视系统化管理，过程对标和管理体系对标也逐渐受到企业的关注。通过借鉴竞争对手、同行标杆甚至行业外标杆，学习他人相近过程的管理经验，学习优秀企业的管理体系模式，通过不断改善和优化，提高过程有效性和效率，提升整体质量和效益。优秀企业还重视战略对标，研究他人的发展战略，以帮助自身制定组织战略，实现组织的快速发展和成功。

过去的70多年，对标活动从思想到行动，从形式到内容，都得到了中国企业的广泛而深入地应用，取得了突出成效，促进了中国经济的快速发展。

三、新时代对标行动助力经济高质量发展

进入新时代，国家推动经济高质量发展，大力倡导企业开展“对标”“对表”工作。2017年《中共中央 国务院关于开展质量提升行动的指导意见》文件中，明确要求“开展对标达标活动”。在这种背景下，对标管理法面临新的目标和要求，我国企业新一轮对标



行动正如火如荼开展，并体现出“政府分类引导，协会积极推动，企业自主实施”的特点。

（一）国务院国资委推动国有企业对标世界一流管理提升行动。

国资委向来重视国有企业的对标工作，2002年时任主任李荣融首次提出央企对标的概念，并在2008年《央企负责人经营业绩考核暂行办法》中，首次纳入“行业对标”要求，以推进持续改进。

在2013年发布的《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业对标指引》中，国资委全面部署央企对标工作，文件对对标的概念、原则、评价体系、类型及主要特征、基本流程、保障体系等内容作了要求，标志着央企对标工作从自主实施走向规范引导，由零星实践走向全面推进的新阶段。

2020年国资委进一步下发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》，将开展对标的范围从央企扩大到国有重点企业，明确到2022年“企业总体管理能力明显增强，部分国有重点企业管理达到或接近世界一流水平”的对标目标，提出8大方面34个重点领域的对标主要任务，并要求企业要综合分析世界一流企业的优秀实践，深入查找企业管理的薄弱环节，全面提升管理能力和水平。

在中央企业集团和地方国资委的组织下，2021年7月对标取得阶段性成果，国资委初步树立200家标杆企业、100个标杆项目和10个标杆模式。

（二）工信部树立工业企业质量标杆。

2012年，工信部委托中国质量协会组织开展全国质量标杆遴选和交流活动，主要侧重工业企业的质量管理和质量创新的经验。

工信部在2019年发布的《关于促进制造业产品和服务质量提升的实施意见》中，指出“支持行业和企业参与国际先进水平对标，推动行业高质量发展”。这种政府主导、行业引导的对标活动，充分营造了广大企业对标学习的良好氛围。至2021年，共遴选413项全国性质量标杆经验，各省和行业每年也各自评选出了几百项各级标杆经验。工信部和中国质协还搭建“线上+线下”相结合的对标学习交流平台，发布标杆企业的经验供广大企业免费学习，每年有十几万家企业参与各种形式的对标交流活动，大大促进工业企业质量提升。

（三）中国质协发布对标团体标准并提出对标“七步法”。

鉴于企业采用的对标流程和类型五花八门，效果良莠不齐，为了让多企业有效应用对标管理法，中国质协于2019年由本文第一作者牵头，起草发布《对标管理指南》团标标准

(T/CAQ10205-2021)，这是国内第一个以标准形式发布的对标指南，将有助于各类组织有序有效推进对标工作。

该标准提出领导作用、战略导向、基于事实、注重实效、持续改进等基本理念，以及包括驱动要素、系统推进和项目实施等三个方面的核心内容。“驱动要素”为推进工作提供基础保障，“系统推进”为全面推进确立机制，“项目实施”为单个对标项目的实施明确方法。它们之间相互关联，相互作用，基于“基本理念”推动对标活动，以实现“对标目标”，进而支撑组织“战略目标”的实现（见图1 对标管理框架图）。

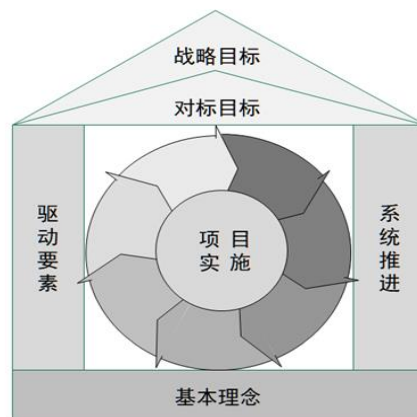


图 1 对标管理框架图

针对每个对标项目的流程步骤，该标准提出了对标“七步法”（见图2）。在具体实施过程中，企业可对流程步骤进行适当调整或补充，以形成适合自身实际需要的对标流程。

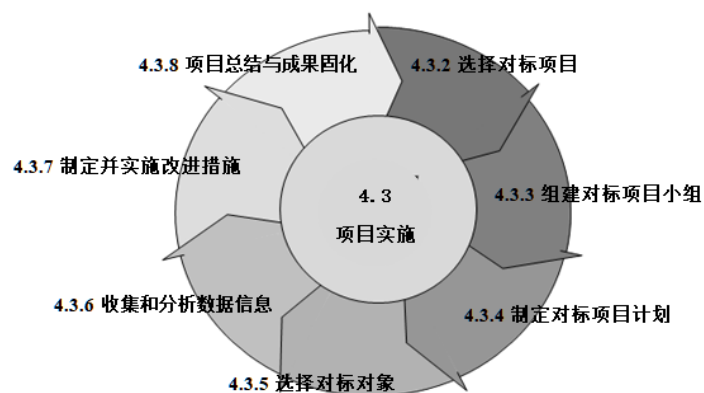


图 2 对标管理项目实施示意图



总之，古代几千年，丰富的对标思想深刻影响了中国人的思维；过去的 70 多年，广泛的对标行动有力地推动了中国经济发展；未来几十年，中国要成为经济强国、制造强国、质量强国，前途是光明的，任务是艰巨的，必然需要继续借力对标管理法这一有效的法宝。只要中国人保持永不满足现状、持续追求卓越的对标精神，我们的目标一定能实现。