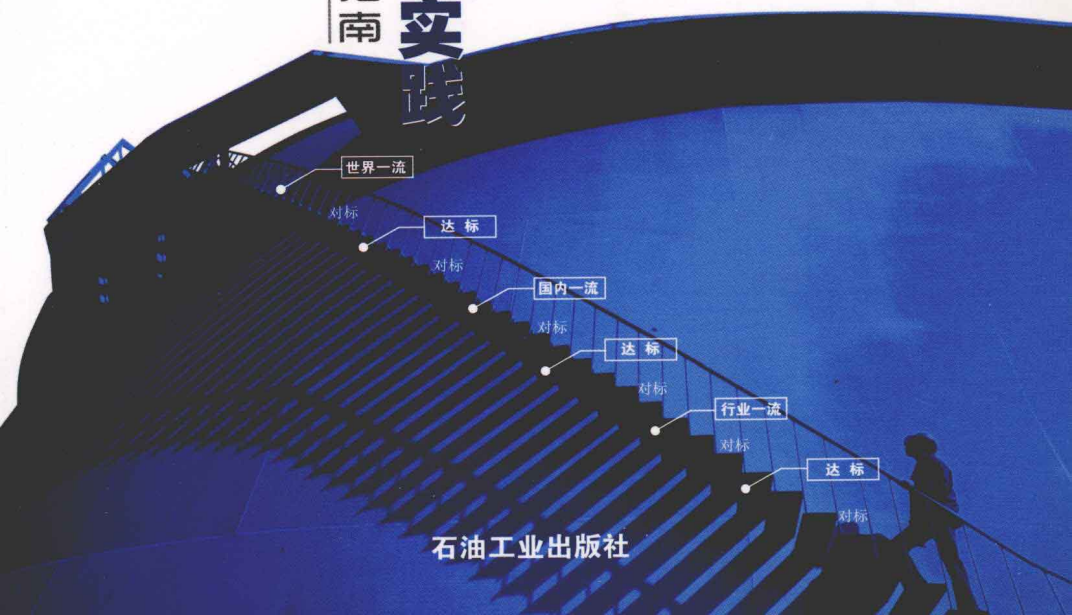


标杆管理

的原理、流程与实践

——石油企业管理改善行动指南

李联五 主编



石油工业出版社

内 容 提 要

本书系统、科学地表述了标杆管理的概念和流程体系,将标杆管理流程概括为立标、对标、创标以及准备流程和组织流程,给出了标杆管理的五大推进策略和创标文化的建设途径,提出了一些全新的标杆管理思想。

本书为希望运用标杆管理来提升和改善绩效的组织和个人提供完整的解决方案,是企业管理改善的行动指南。

图书在版编目(CIP)数据

标杆管理的原理、流程与实践:石油企业管理改善行动指南/李联五主编. —北京:石油工业出版社,2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5021 - 8683 - 8

I. 标…

II. 李…

III. 石油工业 - 工业企业管理

IV. F407. 226

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187281 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www. petropub. com. cn

编辑部:(010)64523553 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:保定彩虹印刷有限公司

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

880 × 1230 毫米 开本:1/32 印张:6. 75

字数:123 千字

定价:30. 00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《标杆管理的原理、流程与实践》 ——石油企业管理改善行动指南》

编 委 会

主 编：李联五

副主编：陶光辉 樊中海 项习文 张初阳

编 委：黄成林 毕普田 苏建栋 石步乾

邱坤态 张泽华 陆广玉

I 前言

INTRODUCTION

持续改善是企业管理的永恒主题。在众多的管理改善方法中，标杆管理、QC 小组活动和合理化建议活动是企业应用最广泛，也是最有成效的三大核心工具。QC 小组活动和合理化建议活动主要利用企业内部的智慧来实现管理改善，是小步快跑或匀速跑。标杆管理则是在模仿学习同行业（或跨行业）先进经验的基础上的创造性改善，是大步快跑、加速跑。企业要实现管理改善加速跑，标杆管理流程是基础，标杆项目推进策略是关键，标杆创新是灵魂，创标文化是动力。

标杆管理通俗地讲就是程序化、规范化和制度化的“比、学、赶、帮、超”活动。但是如何比？学什么？怎么赶超？谁来帮？这就需要建立一套规范的运行流程和工作机制，来整合企业现有资源，实现标杆管理目标。可将标杆管理流程总结归纳为对标流程、追标流程、创标流程三个核心流程以及准备（立标）流程、组织流程两个支持流程，较好地解决了企业标杆管理运行机制规范化、流程化、制度化的难题，既简单明了，又抓住了标杆管理的本质，很好地满足了标杆管理的需要。

标杆管理能否在企业落地生根、开花结果，关键在标杆管理项目的推进策略是否发挥作用。企业在推行标杆管理时，要清醒地认识到标杆管理只是企业绩效持续改善的组织型工具，并不能直接产生绩效改善作用，只有在与其他管理改善方法集成使用时，标杆管理才会发挥强大的催化作用。因此，在选择标杆项目的推进策略时，既要模仿学习标杆企业的先进经验，又要结合自身实际进行自主创新；既要引进先进的管理工具，更要将引进的管理工具集成到现有的管理工具中来，而不是用标杆管理代替其他管理工具，另建一套新的管理体系。否则，标杆管理不仅不能取得其应有的效果，还有可能搞乱企业现有的管理体制。

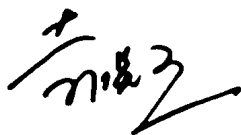
标杆管理主要通过模仿学习、消化吸收和自主创新等三种学习（或创新）方式来实现达标和创标。在这三种学习方式中，模仿学习是标杆管理的基础，消化吸收是标杆管理的核心，自主创新则是标杆管理的灵魂。只有创造性地模仿学习，才能消化吸收标杆企业成功的精髓；只有创造性地消化吸收，才能大大提升标杆学习的效率，尽快地获取竞争优势。同时，也只有自主创新，企业才可能赶超标杆企业，创造新标杆，从而登上标杆之巅。

如果将标杆管理比作航行，那么标杆流程就是船，标杆实施策略就是桨。划桨船才能前行，创标文化就是划桨人源源不断的精神动力。离开了创标文化，标杆管理要么失去航行的方向，要么遇到一点挫折就放弃。因此，只有大力加强创标文化建设，才能为标杆管理提供源源不断的动力支持。结合石油企业标杆管理实际，所提出的“时时找标杆，处处立标杆，人人创标杆”、“始终追求更优的运

行参数，始终追求更高的开发水平，始终追求更好的开发效益”等创标文化理念，既深入人心，又能很好地促进标杆管理的持续推进，具有很强的先进性。

进入 21 世纪以来，随着河南油田老区探明、采出程度的不断提高，勘探开发难度日益增大，控制成本任务非常艰巨，中国石油化工股份有限公司河南油田分公司（以下简称“河南油田”）唯有解放思想，进行管理创新，改善经营管理，转变企业发展方式，不断推进精细化管理进程，才能进一步提升管理质量。作为河南油田主要生产单位，第一采油厂（以下简称“采油一厂”）面对老油田开发后期的严峻形势，不等不靠，不断探索和创新管理改善的方法，形成了具有石油行业特色的标杆管理理论与方法体系。自推行标杆管理以来，该厂共有 81 项次标杆记录被刷新，105 项次指标得到大幅提升，各项主要经济技术指标得到了持续有效地提升，连续四届被中国石油化工股份有限公司评为红旗采油厂。

本书是在对河南油田采油一厂标杆管理经验总结提炼的基础上完成的，但也不完全局限于该厂的做法，是编者对标杆管理理论和方法的再认识、再创新。本书定位于石油企业管理改善行动指南，希望能够给予石油企业管理改善实践以借鉴作用。



2011 年 8 月 15 日于南阳



目 录

第一章 标杆管理概述

- 2 一、标杆管理的定义
- 4 二、标杆管理的分类
- 8 三、标杆管理的原理
- 10 四、标杆管理的流程
- 16 五、标杆管理的作用
- 19 六、标杆管理的成功条件

第二章 标杆管理的组织与领导

- 23 一、标杆管理的领导
- 26 二、标杆管理的组织
- 29 三、企业标杆管理手册

第三章 立标——建设标杆信息数据库

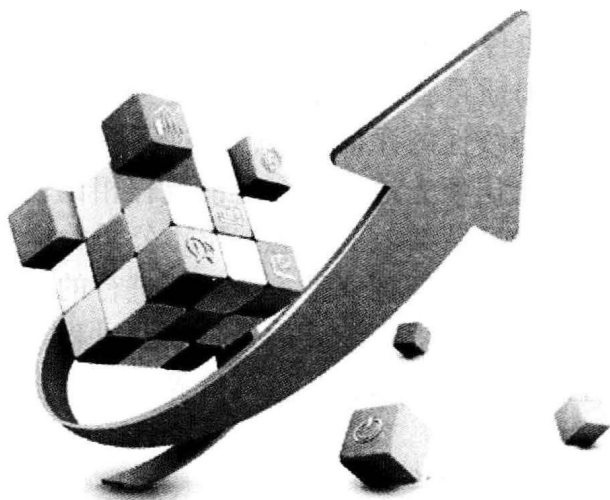
- 35 一、选择、改进与规范标杆指标

	43	二、收集标杆指标信息
	47	三、收集标杆管理最佳实践案例
	58	四、建设标杆管理信息网络
第四章 对标——开发标杆项目	66	一、建设标杆项目备选库
	68	二、组建标杆项目小组
	73	三、优选学习标杆
	76	四、标杆项目对标分析
	80	五、制定标杆项目资源需求计划
	82	六、标杆项目注册
第五章 追标——实施标杆项目	85	一、标杆现场参观交流
	89	二、确定标杆项目推进策略
	94	三、制定标杆项目实施计划
	99	四、标杆项目实施阶段评审与纠偏
	101	五、标杆项目总结与验收评审
第六章 创标——持续改进标杆项目	112	一、更新标杆管理信息数据库

	114	二、标杆项目持续改进 评审
	117	三、新一轮标杆学习
	119	四、标杆项目自主创新
第七章 岗位标杆管理		
	123	一、岗位标杆管理的优越性
	128	二、岗位标杆管理的特殊性
	137	三、岗位标杆管理的简约流程
第八章 标杆管理激励		
	144	一、战略性标杆激励政策
	148	二、战术性标杆激励手段
	151	三、标杆管理专项奖励
	152	四、标杆管理激励常犯的错误
第九章 建设创标文化		
	164	一、创标文化概述
	167	二、创标核心价值观
	173	三、创标环境建设
	179	四、标杆志愿者精神
参考文献	191	
跋——河南油田采油一厂 标杆管理探索之路	192	

第一章

标杆管理概述



一、标杆管理的定义

Benchmarking, 国内有多种译法, 有标杆管理、对标管理、标杆瞄准、标杆学习、基准管理、定点超越等, 本书主要采用标杆管理, 兼用标杆学习。

标杆管理的定义众多, 既有行业协会如美国生产力与质量管理中心给出的定义, 也有企业标杆管理部门给出的定义; 既有管理专家的定义, 也有跨国公司高级管理人员的定义; 既有西方管理界的定义, 也有东方管理界的定义。由于各自出发点不一样, 其给出的标杆管理的定义的侧重点也各不相同。

美国生产力与质量管理中心给出的定义: 标杆管理是一个系统的、持续性的评估过程, 通过不断地将自身企业流程与世界上居领先地位的企业的流程相比较, 以获得帮助企业改善经营绩效的信息。IBM 公司的标杆管理中心给出的定义: 标杆管理是一个不断进行的、系统地寻找和实施能进一步提高绩效的最佳实践过程, 其目的是通过流程改进, 建立和验证达到世界级领先水平的

流程目标。

施乐公司前首席执行官大卫·T·科恩斯给出的定义：标杆管理是一个不断地与最强的竞争对手或行业领先组织进行比较，对产品、服务和实践进行测评的过程。《标杆瞄准——寻找产生卓越业绩的行业最佳管理实践》的罗伯特·C·坎普给出的定义：标杆管理是寻找能够创造更高绩效的行业最佳实践。《High Performance Benchmarking》的H·詹姆斯·哈里顿给出的定义：标杆管理是持续不断地进行比较分析，制定赶超计划并实施执行，是一个永无止境的发现并学习的过程。

中国标杆管理网的陈泓冰博士给出的定义：标杆管理是通过不断模仿最佳实践和不断创新来达到或超越标杆水平的方法和途径。“杆”是参照物，“标”是达到或超越参照物的标准，“标杆”是一个值得模仿的榜样，可以是工作方法、模式、流程，或是某一个具体标准。

笔者认为，标杆管理就是企业将自己的产品、服务、生产流程、管理模式等，同标杆企业做比较，借鉴、学习标杆企业的先进经验，改善自身不足，追赶或超越标杆企业的管理方法。换言之，标杆管理是企业将自身与其他组织在某些绩效方面进行比较，从而找出提高自身当前绩效水平的自我改进工具。标杆管理与中国企业经常开展的“比、学、赶、帮、超”劳动竞赛活动极其相似。

标杆管理有三个要素，即标杆学习者、标杆和标杆

项目。一项管理活动只有同时具备以上三个要素才可以称之为标杆管理，否则就不是标杆管理。

由于标杆管理概念众多、内涵重复交叉，为了避免歧义，本书对四个核心的标杆管理概念界定如下：

(1) 标杆：标杆学习对象，是愿意与标杆学习者进行信息和资料交换，并开展合作的内外部组织、单位或个人。

(2) 标杆项目：标杆管理的标的（或内容），即通过标杆管理向他人学习借鉴以谋求提高的领域。

(3) 标杆目标：标杆学习要实现的目标。

(4) 标杆学习者：标杆管理实施者，发起和实施标杆管理的组织、单位或个人。

二、标杆管理的分类

为进一步准确把握标杆管理的内涵，需要对标杆管理进行科学地分类，以便从不同的角度、不同的侧面深入理解标杆管理，制定有针对性的标杆管理策略，提高标杆项目实施成功率。

标杆管理按照标杆管理三要素可分为以下十类（图1-1）：

1. 内部标杆管理

内部标杆管理的标杆学习对象是组织内部的其他单

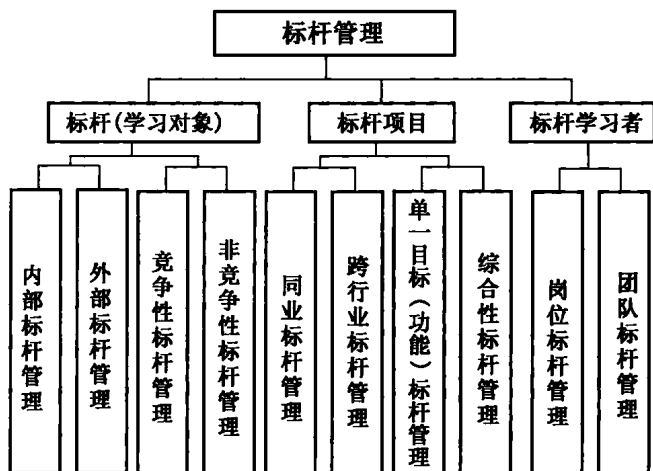


图 1-1 标杆管理的分类

位或部门。由于不涉及商业秘密的泄露和其他利益冲突等问题，容易取得标杆学习对象的配合，简单易行，标杆项目成功率也高。内部标杆管理主要适用于大型多部门的企业集团或跨国公司。

2. 外部标杆管理

外部标杆管理的标杆学习对象是组织外部的其他单位或部门。由于涉及商业秘密的泄露和其他利益冲突等问题，不容易取得标杆学习对象的配合，实行起来比较困难，但外部标杆管理却是大力改进业绩的重要途径。

3. 竞争性标杆管理

竞争性标杆管理的标杆学习对象是行业内部（或系统内）的直接竞争对手。由于标杆学习对象是直接竞争

对手，信息具有高度的商业敏感性，难以取得竞争对手的积极配合，获得真正有用的、准确的资料，导致竞争性标杆管理项目成功率较低。

4. 非竞争性标杆管理

非竞争性标杆管理的标杆学习对象是同行业（或系统内）的非直接竞争对手。非竞争性标杆管理在一定程度上克服了竞争性标杆管理资料收集和合作困难的弊端，又具有竞争性标杆管理信息相关性强和可比性强的优点，其标杆项目实施成功率较竞争性标杆管理项目要高。

5. 同业标杆管理

同业标杆管理的标杆项目与标杆学习对象属于同一行业（系统）。由于同行之间的产品结构和产业流程相似，具有高度相关性和可比性，标杆学习对象的做法对标杆学习者有直接的借鉴意义，其项目实施的成功率较高。

6. 跨行业标杆管理

跨行业标杆管理的标杆项目与标杆学习对象分属于不同行业（系统）的不同功能、流程和组织。由于双方没有直接的利害冲突，容易取得对方的配合，获得标杆信息；同时还可以跳出行业的约束，视野开阔，随时掌握最新经营方式，跨行业标杆管理虽然实施起来较难，但实施效果却较好。

7. 单一目标（功能）标杆管理

单一目标（功能）标杆管理的标杆项目聚焦于改进某一具体的项目，如流程、产品交货期等。由于目标专一，需投入的资源也少，项目周期短，实施起来相对容易，项目实施的成功率高。

8. 综合性标杆管理

综合性标杆管理的标杆项目旨在改进企业的整体绩效，而非单一的领导绩效。由于综合性标杆管理目标较大，需投入的资源和精力也大，项目的周期长，协调的难度大，项目实施的成功率也就较低。

9. 岗位标杆管理

岗位标杆管理的标杆项目实施者是个人。岗位标杆管理是一种特殊的标杆管理，也是企业重要的基础性标杆管理活动。由于岗位标杆管理过程的特殊性，无论是在标杆项目指标的设计上，还是在标杆项目的实施评审上，都要较团队标杆管理更复杂，标杆项目实施的成功率较难评估。

10. 团队标杆管理

团队标杆管理的标杆项目实施者是一个团队。团队标杆管理是标杆管理的主要形式，其优势是通过团队整合各方面的优势资源，可以大大提高标杆项目实施的成功率。

三、标杆管理的原理

作为一种成熟的管理工具，标杆管理必须有其核心理念为支撑，否则推行起来就很困难。标杆管理的核心理念可以概括为一个中心、两个基本点：持续改进理念是其中心，系统优化整合和项目化运行是两个基本点。对企业的标杆管理事业来说，针对企业绩效进行持续改进是标杆管理的使命，系统优化整合确保了标杆管理持续改进的成功，项目化运行则保证了每一个标杆项目都能取得成功。

面对激烈的市场竞争，企业经营如逆水行舟，不进则退，而业绩的持续改进则是企业应对竞争、取得竞争优势的重要法宝。在众多持续改进的工具中，标杆管理



温馨提示

对于标杆管理而言，持续改进的理念不可须臾离开，离开了就不是标杆管理了。

最能体现持续改进的价值理念，最能实现持续改进的目标。标杆管理之所以成为众多知名大公司绩效改进的首选工具，是因为标杆管理能够始终将绩效持续改进作为其使命，并确保其所有活动都是围绕绩效持续改进的目标来展开的。因此，企业所有标杆管理工作的开展都应当以持续改进为中心。

组织只要投入足够的资源，就可以保证每一个标杆