

陈泓冰◎著

标杆兴国

从对标到创标

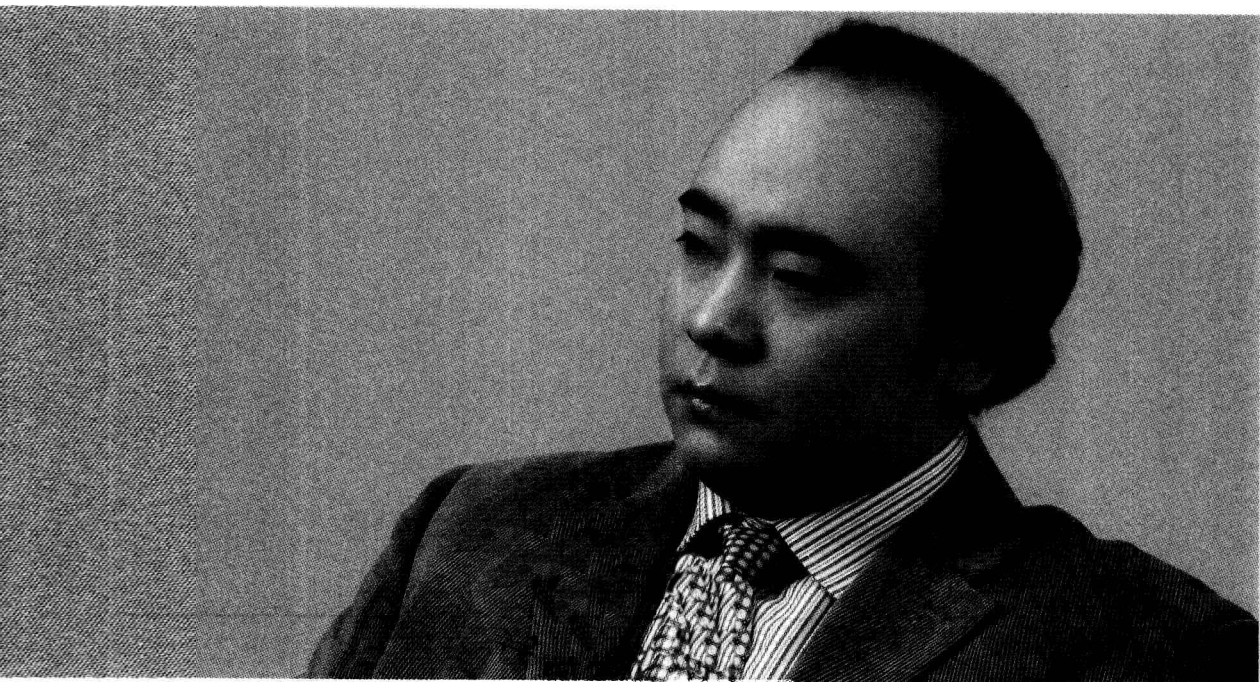
FROM BENCHMARK
TO BENCHBUILD

管理学界「魔教教主」——全面标杆管理理论缔造者陈泓冰先生20年灵魂力作，

「标杆四法」直接面对并解决组织困局，其理论可产生巨大社会财富。

标杆思想——集两千年中西思想沉淀的创新思想学派与哲学实践方法论，融汇儒、道、墨、法、兵、武学、佛学及西方神学的核心思想，可解决大量社会不良问题，助力实现「中国创造」。





标杆兴国

从对标到创标 陈泓冰◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

标杆兴国：从对标到创标/陈泓冰著. —北京：现代出版社，2011. 6
ISBN 978 - 7 - 80244 - 888 - 9

I. ①标… II. ①陈… III. ①管理方法 IV. ①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 077357 号

作 者：陈泓冰

责任编辑：吴庆庆

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 304 号

邮政编码：100011

电 话：010 - 64267325 010 - 64245264 (兼传真)

网 址：www. xiandai. com

电子信箱：xiandai@cnptc. com. cn

印 刷：北京牛山世兴印刷厂

开 本：720 × 1040mm 1/16

印 张：19. 5

版 次：2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 80244 - 888 - 9

定 价：42. 00 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

在正式介绍标杆管理的整个体系之前。我必须给大家“洗一洗脑”，进入一种重新正确看待管理本身的清醒状态。重新确认管理工作应达到的效果和管理者应该做的事。市面上有一些有关标杆管理的书籍，包括从国外翻译引进的，读者拿到后却无法导入实践，包括其他类型的管理学书籍也是这样，内容不是东拼西凑就是过于片面肤浅，工具类型的书又非常的僵化。在我看来不实用就不是好的，20年的工作实践与研究中，我经历过同样的困惑期，在付出非常多的代价后，最终研究出了一套简单、直接地解决管理问题的系统方法——标杆管理体系，这些内容是在结合了众多管理理论和众多卓越组织的实操方法之后，以美国目前顶级的对标管理理论为最初起点，再融合中西方众多哲学思想之后形成的实践方法体系，相信已经集各家之大成。

这些方法由本人实践多年及持续升级完善，并通过多种途径辅导中国的各类组织导入实践，在本人的辅导下，已帮助近百家客户成为国内行业第一和系统内综合排名第一。它适合很多类型的组织和不同素质的人员，

简单到只用四种方法就可为组织带来巨大效益。“标杆四法”是系统的管理学方法、问题分析方法、同时也是思维方式和哲学的思想体系和实践方法论。因此我将我 20 年来的心历结晶整理汇总成这部《标杆兴国》，协助大家摆脱事业“苦海”。本书中的内容我已注册知识产权，仅限于各类组织学习实践之用。为保证其成效及个人心血，我已成立专门的知识产权保护中心处理侵权事务，未经专门培养授权，禁止任何个人、咨询公司用于授课和管理咨询。

开篇

标杆管理介绍

上篇

对标模仿篇

脱离迷茫状态——能衡量的才是能够管理的 / 007

聚焦卓越组织的共性——傻瓜化的精益基准 / 010

- ◆ 强者真正的核心能力
——“第一次就把事情做对” / 011
- ◆ 法国核能公司几十年的“沉淀” / 014
- ◆ 不经意的“薯条问题”
——复杂问题简单化，简单问题傻瓜化 / 016
- ◆ 最具实效且简便易行的办法
——“烤鸭问题”与中国式的“少许” / 019
- ◆ 实现卓越如此简单
——标杆管理的“四化”与三件事 / 020

同业对标产生的惊人效能 / 024

- ◆ 重夺市场垄断地位
——竞争性对标是唯一的生存之道 / 024
- ◆ 强化管控，提升政绩
——指标对标的得失 / 025
- ◆ 降低成本别无捷径
——功能型（职能型）对标的立竿见影 / 026
- ◆ 美国空军对标求精
——流程型对标提升战争效能 / 027
- ◆ 泓冰要素对标法
——组织内部对标实现逆境突破，令同行惊叹 / 028
- ◆ 借花献佛为上策，百亿利润轻松得
——综合型对标既少花钱又多办事 / 030

潜伏的痛楚与后来者的奋进——摆正对标情报的地位 / 032

选择刀剑还是导弹——对标管理的策略选择与风险规避 / 036

- ◆ 对标管理策略一：基准完善，自我挖潜 / 036
- ◆ 对标管理策略二：标杆模仿，学习跟进 / 037
- ◆ 对标管理策略三：突破式对标，创新再造 / 037
- ◆ 对标管理策略四：革命式对标，全面出击 / 038

异业（跨行业）对标与突破瓶颈实现“蓝海” / 039

- ◆ 异业对标之要素对标
——聚焦“烤鸭问题”，美孚石油增加销售额 10% / 040
- ◆ 异业对标之核心竞争力
——一招鲜吃遍天，泰康人寿口碑第一 / 044
- ◆ 异业对标之商业模式创新
——超额 20 倍的梦幻业绩 / 049
- ◆ 异业对标之全面革命
——从濒临“散伙”到行业第一的奇迹：曾经的内蒙古小肥羊 / 051

对标管理的作用与全方位降本增效 / 057

不要自己脚下“拌蒜”——论对标管理的实施 / 060

- ◆ 标杆管理实施不力的第二大借口：条件不同无法学 / 060
- ◆ 标杆管理实施不力的第一大借口：缺乏信息数据 / 062
- ◆ 只关注收集信息和强行模仿的都是傻帽儿 / 063

对标中的儒家学习观——标杆“在哪里”与“和谁对标”的问题 / 065

- ◆ 见贤思齐焉，为学习标杆对象而对标 / 065
- ◆ 见不贤而自省也，为解决问题而对标 / 066

中篇

标杆思维篇

文武大通——必须发现“主脑”问题 / 072

- ◆ 改变奖励机制，人人成为有用之才 / 074
- ◆ 关掉问题的背后的电源 / 075
- ◆ 为什么中国几百年没有伟大发明？“中国创造”的必由之路
——剪“支脉”，立“主脑”，实现民族质的飞跃 / 078

◆ 众多管理工具都只是十八般兵器，而标杆管理是“任督二脉” / 081

◆ 科学的发展与实践

——处处立标杆，时时对标杆，人人创标杆 / 085

必须要说的事——标杆思维法与知识产权 / 090

无思维即无标杆——对标中决不能缺少的思维方式 / 092

泓冰四法（标杆四法）第一法——剪刀思维法 / 098

◆ 所有大师的唯一思维方式

——剪刀思维法的谱系图 / 099

◆ 99%的人白干了一辈子：泓冰剪刀流

——标杆环的落实方式（剪刀式工作流程） / 103

◆ 鬼谷魔谋

——剪刀思维法与对标中的信息情报处理 / 135

◆ 撒旦之才并不深奥

——专项对标管理中的谱系图应用 / 136

泓冰四法（标杆四法）第二法——责任层级法 / 145

◆ 推卸责任的民族将成为拙劣的民族：泓冰效应

——陈泓冰式的问题解析方式 / 146

◆ 泓冰责任归属法

——海恩法则与标杆管理的“全员责任原则” / 151

◆ 战术之父

——责任层级法的由来与组织实战应用 / 157

◆ 兵武法家于一身

——治标更治本的责任层级法 / 159

◆ 对标切勿胎死腹中

——对标管理必须应用责任层级法 / 187

下篇

创标超越篇

“创标”是标杆管理的根本目的——从片面对标到全面标杆管理 / 197

兼爱，尚贤，非攻——组织多维对标与全面创新 / 199

◆ 战略对标

——只有对标才能实现“蓝海” / 199

- ◆ 新航 433 法则：对标顾客需求与把人力“资源”起来 / 201
- ◆ 自我对标，自我救赎 / 204
- ◆ 对标的心态问题 / 205

泓冰四法（标杆四法）第三法——要素建模法 / 207

- ◆ 管理原来如此简单
——解决“烤鸭问题”，创造全环节行业标杆 / 208
- ◆ 基准指标与要素分解
——抓住各环节的关键成功因素 / 210
- ◆ 道生万物与因果，实现“中国创造”的必备前提
——“要素管理”与全环节创标 / 215
- ◆ 实现傻瓜化管理
——在关键要素中确立可量化的标杆 / 218
- ◆ 用要素建模法缔造行业标杆
——围绕各环节要素来创标建模 / 221
- ◆ 醍醐灌顶的“魔教圣歌”，数千亿利润如此产生
——泓冰要素建模法为企业带来的骇客战绩 / 227

泓冰四法（标杆四法）第四法——协同创标法 / 238

- ◆ 协调因无奈，协作乃下策，协同方上策
——战略协同效应是标杆管理的终极追求 / 239
- ◆ 实现中国创造，兵家之法所向无敌
——军事协同与量化标杆 / 241
- ◆ 两千年来兵墨法佛家思想之大成
——协同创标法与组织全面协同作战 / 242
- ◆ 实现战略协同效应 / 245

项目对标原来如此简单——标杆管理自身流程 / 255

组织文化管理的升级——标杆文化与创标工作氛围的营造 / 262

- ◆ 组织文化的灵魂
——“EI” 环境氛围识别系统的提出 / 262
- ◆ 标杆一出鬼神让位
——组织文化环境中的主题文化创建 / 264
- ◆ 小办法大作用
——组织文化环境的科学发展与维系 / 267

麦肯锡懂管理吗？——标杆管理体系集众多管理理念、工具之大成 / 269

卓越绩效模式与国家质量奖的发展 / 274

标杆哲学观与实践方法论 / 277

◆ 创建哲学学派“标杆家”与管理学学派“剪刀流” / 278

◆ 标杆正途

——非儒非道，提高国民素质与国家能力的捷径 / 280

◆ 标杆思想与儒墨道法兵家及中西方神学的高度统一 / 283

◆ 基准经济学的创建与标杆兴国论的提出 / 297

附 录 / 300

开篇

标杆管理介绍

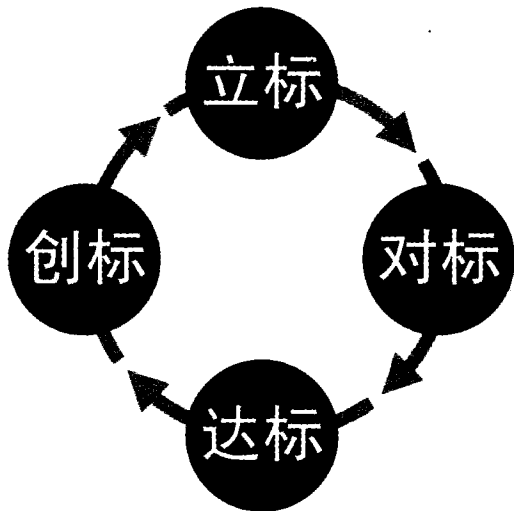
什么是标杆管理——不断寻找最佳实践，以此为基准进行测量分析与持续改善，最终成为行业标杆。标杆管理是实现管理创新并获得竞争优势的最佳工具。

标杆管理是学术领域的一个奇迹，又称“基准管理”，其本质意义是不断地“测量分析与持续改进”。世界 500 强 90% 以上的公司都在运用标杆管理，但是用的深度不一样，全球三大质量奖中的美国国家质量奖——波多里奇奖的所有获奖者都是在日常管理中导入标杆管理的，没有一家例外，离开标杆管理，想要成为卓越的组织很难做得到。

国际管理学界把标杆管理归纳为 21 世纪三大管理工具之一，但我认为它是第一工具。三大工具中的另两项——流程再造与战略联盟——远不及标杆管理运用的范围广泛，其使用中的灵活性也无法与标杆管理媲美，所以根据其对组织起到的作用来讲，“标杆管理”应该定义为目前现有的所有管理工具之首，但为什么要这么说呢？在这之前我们也用过像 SWOT、KPI、5S 或是其他一些应用管理工具及体系模板。但是标杆管理有所不同，标杆管理是创造模板的工具，它可以帮助你去创造自身的管理模式或是工作模板。它全面而又简单，可以让组织管理者从纷杂的管理理论中跳出来，回归管理本质，让日常工作变得简单而又高效，是一种管理哲学和系

统学的实践体系。我会通过这本书由浅入深，从“对标”（benchmarking）到“创标”（benchbuilding）分阶段来给大家进行详细介绍，其中包括卓越企业运用过的和我自己实操和指导过的案例。我提出了“标杆环”理论，据我亲自辅导过的企业的反馈来看，实施标杆管理一年后利润普遍增长10%以上，其中有的企业能做到一年内利润增长数十倍。

标杆管理中的“同业对标”指的是针对同行业竞争对手做专项或系统的研究，分析同行业标杆企业的各项业绩指标和其关键的成功因素，从中找到差距和提高的方法。非常适合政府机关、军队、国有大型企业集团的精细化管控和提高整体效能，对中小型企业发展往往起到帮助其成长的决定性作用。但目前发达国家的组



织以及国内的企业对于标杆管理的理解都是仅仅停留在“同业对标”层面，而这对于优秀的组织来讲又是远远不够的。“同业对标管理”令人遗憾的有两个方面，一方面是绝大多数企业不同于政府机关、垄断性的及统一管控的电力、银行、烟草等大集团公司，各项指标数据与操作方法是基本明朗的。而大多数企业通常是各自为战，竞争对手的数据很难获得，即便是通过调研公司、最著名和权威的咨询公司以及行业协会得到的数据，其真实性也基本不能得到保证。所以很难实施全面、大规模的同业对标。另一方面是仅限于同业对标的活动也是一种“井底之蛙”的目光短浅的做法。跟在人家屁股后面走，我们只能永远落后。笔者这里就要提到由标杆管理的四个要素组成的标杆环——一个不断循环的标杆管理运行状态：

立标：有两重含义，其一为选择业内外最佳的实践方法，以此作为基准、作为学习对象。其二是在企业内部培养、塑造最佳学习样板，可以是

具体方法、某个流程、某个管理模式，甚至是某个先进个人，成为企业内部其他部门或个人的榜样，即试点工作。

对标：对照标杆测量分析，发现自身的短板、寻找差距，并分析与尝试自身的改进方法，探索达到或超越标杆水平的方法与途径。

达标：改进落实，在实践中达到标杆水平或实现改进成效。

创标：运用标杆四法创新并经过知识沉淀，形成超越最初选定的标杆对象，形成新的、更先进的实践方法，进入标杆环，直至成为行业标杆。

很多高层领导感慨与国外强势企业差距非常大，主要原因在于人家有多年来的“沉淀”，技术标准和工作规范十分关注细节，而我们的资源没有被充分挖掘，技能、经验没能有效地结合、有效地“沉淀”。如何“沉淀”？答案是：“处处立标杆，时时对标杆，人人创标杆。”我们将行业及组织内部自主发现的最佳实践、最科学的标准、最规范的细节、最易行的方法来实施“对标管理”，让它在全组织共享，内部推广，全面掌握，完全落实到具体岗位标准、具体人员上，这时，我们就完成了一次“沉淀”。而当这种“沉淀”日益成为组织的日常行为时，这个组织离卓越也就不远了。我提倡一种多维的标杆管理思维，让企业、政府机构开拓视野，从不同的行业领域寻找一些全新的最佳实践方法，实现最佳方法的创造和“标准的创造”。三流企业做产品；二流企业做技术；一流企业做标准。那么“做标准”是什么呢？并不是指我们创造了什么行业标准，因为那还是停留在技术层面，“做标准”是指组织的全方位工作都有精益求精的标准并不断改进完善。各项工作标准制定得科学合理，同时对各项标准的执行也是十分到位。能够做到这一点的话，也就算是一流企业了。标杆管理的灵魂在于“对标准的不断完善与创新”！所以，当所有中国的企业都在关注“管理创标”这种标杆管理的高级阶段的时候，不但促进了企业创新与增速发展，也必然造就国民素质的提升，推动中国社会经济的发展和国力的质变

升级，真正做到“科学发展”。

我把标杆管理分成四个管理体系，分别是“战略对标管理”、“项目标杆管理”、“岗位标杆管理”、“创标文化管理”，我会在书中作介绍。标杆管理关注的对象除了绩效本身，还重点关注“创标建模”这种沉淀方式，这才是标杆管理的精髓所在。标杆管理要求我们持续改善，那么我们就不断地发现、推广、共享和沉淀。其中重要的一点，就是在技术标准、管理方法不断沉淀的同时，完成“人才”的沉淀，也就是让人员共享我们改善的一切，塑造组织中的“人”这一关键成功因素。企业、政府等各类组织通过标杆管理会很快地积累资源、完成沉淀、形成突破，致使管理效能迅速而科学地提升，也就是实现了“又好又快发展”。这样，专注于某一模块实施标杆管理时，你的这一模块很可能成为行业第一；关注于组织机构中全模块实施标杆管理时，组织也就迅速“做强”了。

上篇

对标模仿篇

脱离迷茫状态 ——能衡量的才是能够管理的

一种科学只有在能够充分运用数学的时候，才能真正成为一种科学。

——卡尔·马克思

管理也是一种科学，难道我们所有的管理工作都要使用数学模型、公式一类的方式来处理吗？都要像经济学的测算一样搞得如此复杂？答案当然是否定的！如果真是这样教条的话，就什么工作也干不好了。实际很简单，我们使用一些简单的基础数学就足够了，那就是数据化的“量化管理”，也就是运用一些简单的数字作为基准罢了。

导入丰田生产方式并不复杂，能掰着手指头从一数到十的人就可以做到了。

——大野耐一

在某国有大银行工作的朋友告诉我一件令人啼笑皆非的事：某君业务能力很差，与其他同事的协作意识也基本没有，自私自利、人缘极差。但是在奥运会工作期间因工作标准要求高，业务繁杂，此君适应不了紧张的工作，造成在工作最繁忙的时候压力倍增，当场晕倒。也许是故意逃避责任，也许是真的昏了过去，谁也说不清楚，只有此君自己心里最明白，反正工作交由别人处理了。奥运工作结束后，该银行总要做些表彰先进工作者的工作吧，因为没有什么其他的可衡量的评价标准，大家实际上付出的