

管理团队培训丛书



冯 婴 主编

# 标杆

成功通向完美经营的金字塔顶

# 管理

Biao Gan Guan Li

提升能力的**巅峰法则**



这是一本自助图书，试图向读者介绍标杆管理这一卓越的管理方法，深入细致地剖析标杆管理如何具备强大的绩效功能和如何提升企业改进管理质量的实践方法。本书包括标杆管理的作用、标杆管理的模式、标杆管理的实施等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。这是一本自助图书，试图向读者介绍标杆管理这一卓越的管理方法，深入细致地剖析标杆管理如何具备强大的绩效功能和如何提升企业改进管理质量的实践方法。本书包括标杆管理的作用、标杆管理的模式、标杆管理的实施等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。这是一本自助图书，试图向读者介绍标杆管理这一卓越的管理方法，深入细致地剖析标杆管理如何具备强大的绩效功能和如何提升企业改进管理质量的实践方法。本书包括标杆管理的作用、



◆管理团队培训丛书◆

# 标杆管理

冯 翌 主编

BIAGANGUANLI



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

这是一本自助图书,试图向读者介绍标杆管理这一卓越的管理方法,深入细致地剖析标杆管理如何具备强大的绩效功能和如何提升企业管理质量的实践方法。本书包括标杆管理的作用、标杆管理的模式、标杆管理的实施等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。

### 图书在版编目(CIP)数据

标杆管理/冯昱主编.—北京:中国纺织出版社,2004.6  
(管理团队培训丛书)

ISBN 7-5064-2947-0/F·0448

I. 标... II. 冯... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第035639号

---

责任编辑:高 剑 特约编辑:彭梅芳 责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10

字数:200千字 印数:1—6000 定价:21.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 前 言

“商场如战场,商海多风浪”。任何细小的闪失都可能会给企业带来难以估量的损失,而且随着我国经济的进一步开放和市场化体系的进一步完善,对企业经营管理水平的要求又上升到了一个新的层次。一方面是日趋复杂的经营管理环境,一方面是日渐激烈的市场竞争条件,对于广大的企业经营管理人士而言真可谓是“前狼后虎”,进退两难。在这种情况下,惟一有把握的就是——“物竞天择、适者生存”的丛林法则将会发挥前所未有的影响力。

“学如逆水行舟,不进则退”。在商场中打拼也是如此。而且更让人为之扼腕叹息的是,在商场中往往棋差一招,全盘皆输。可以想见,在这样一个“管理为王”的时代,钻研更为精要的经营管理之道,已经成为每一位矢志开拓市场、铸造辉煌业绩的经营管理人员的第一要务。

顺应这种要求,我们及时推出本系列管理丛书。当您打开本丛书的时候,我们相信您是一个时刻站在时代前沿,时刻对自己所在企业和团体具有高度责任感和使命感的领导者。或者即将成为这样的角色,一个具有无限潜力的管理者。

本丛书包括《变革管理》、《标杆管理》、《绩效管理》、《管理提升》和《卓越服务》。本丛书的读者群定位是,对自己所在企业或团队的管理具有进一步提高要求的中小企业或其他

组织的中高层管理人员或领导者,这部分管理人员在实际工作中已经具备了一定的管理经验,也具备了一定的管理学基础知识,并且在日常的生产经营和组织的运营中通过有效的管理得到了丰厚的回报。与此同时,也发现了自己所在的企业或组织具有更深的潜力,能够更进一步地持续发展,可是,自己的管理方法在新的要求下并没有极快地提高运营的效率。这就要求利用新的管理方法来提升自己的管理效率,提高管理的效果。

本丛书并不是枯燥严肃的教科书。管理学是一门应用科学,是一门实践大于学说的学科,过于晦涩的概念和理论对实际的应用帮助不大,在企业和组织的运营中我们坚信,在现在瞬息万变的商业社会中,没有什么一成不变的金科玉律,有些管理的概念在某一个时代或环境会表现出适用性,可是在另外一个时代或环境可能就完全失去了意义。

在阅读本丛书的过程中,您会看到我们精选出的案例,这些案例中的商业决策会让您叹为观止,这些鲜活生动的案例有力地说明了实行更有效力的管理的有效途径,为您在企业中的英明决策提供了明晰的方向,具有很好的参考价值。

《标杆管理》由冯壘、史一哲、卢爽、武少君、黄德、程亚娟、胡妍君、张琳琳、付艳、冯媛编写。由于编作者学识有限,在本丛书的编写过程中不免会出现一些错误,希望读者能够不吝赐教!另外,对于诸多专家、学者、业界精英的帮助和指导,我们表示由衷的感谢!

编者

2004年3月

# 目 录

<b>第一章 标杆管理诠释全球化浪潮</b> .....	(1)
<b>第一节 标杆管理的兴起</b> .....	(2)
一、标杆管理先驱——施乐公司 .....	(3)
二、罗伯特·C.坎普的标杆管理五个阶段 .....	(5)
<b>第二节 标杆管理成功塑造超一流跨国企业</b> .....	(6)
一、IBM——标杆管理缔造企业传奇 .....	(6)
二、杰克·韦尔奇与通用电气的标杆管理 .....	(9)
三、美孚的标杆管理 .....	(11)
四、内部标杆管理的卓越代表——雅芳 .....	(13)
<b>第二章 标杆管理概述</b> .....	(17)
<b>第一节 最佳实践和不断创新的标杆管理</b> .....	(18)
一、标杆管理是最佳实践和不断创新的过程 .....	(19)
二、标杆管理可以全面提升组织效率 .....	(22)
三、标杆管理具有很强的系统能力和 可操作性 .....	(24)

第二节 企业如何选择标杆管理 .....	(26)
一、什么样的企业可以选择标杆管理 .....	(26)
二、优秀企业如何更优秀 .....	(29)
第三节 标杆管理的类型与执行阶段 .....	(32)
一、标杆管理的五大类型 .....	(32)
二、标杆管理被认为是世界上最有效的绩效 改善工具之一 .....	(36)
三、标杆管理的五大执行阶段 .....	(37)
第四节 标杆管理成功的关键因素 .....	(46)
一、获得高层管理者的支持 .....	(47)
二、企业必须对标杆管理进行有效、正确的 定义 .....	(47)
三、建立一套规范、系统的管理机制 .....	(48)
四、树立持续学习的企业文化观念 .....	(48)
五、鼓励员工主动参与标杆管理活动 .....	(48)
六、企业要有创新精神 .....	(49)
第五节 标杆管理的益处 .....	(50)
一、标杆管理将给企业带来意想不到的益处 .....	(50)
二、标杆管理可以帮助企业超越对手 .....	(52)
三、标杆管理强大的结构效用 .....	(57)
第三章 标杆管理与企业战略定位 .....	(61)
第一节 大企业战略标杆定位 .....	(64)
一、大企业的战略标杆是基于其对市场竞争 态势的透彻分析 .....	(64)

二、大企业的战略标杆是其竞争优势的保证 .....	(67)
第二节 中小企业战略标杆定位 .....	(71)
一、中小企业的战略标杆是基于其对市场竞争 态势的灵活应变 .....	(72)
二、中小企业的战略标杆是形成竞争优势 .....	(76)
<b>第四章 标杆管理的作用 .....</b>	<b>(81)</b>
第一节 优秀的市场分析方法 .....	(82)
一、市场标杆分析 .....	(82)
二、流程标杆分析 .....	(85)
第二节 衡量企业的核心价值 .....	(87)
一、企业核心价值的标杆分析 .....	(87)
二、企业核心价值的标杆方向 .....	(89)
第三节 标杆管理的学习分析方法 .....	(92)
一、强调时时学习的标杆管理活动 .....	(92)
二、强调企业扩展功能的标杆管理活动 .....	(94)
<b>第五章 标杆瞄准 .....</b>	<b>(97)</b>
第一节 标杆瞄准的主要类型 .....	(98)
一、内部瞄准、外部瞄准和内外部结合瞄准 .....	(98)
二、静态瞄准与动态瞄准 .....	(105)
第二节 将标杆瞄准纳入企业规划体系 .....	(107)
一、企业规划体系的六个层面 .....	(108)
二、标杆瞄准应贯穿于企业的规划体系中 .....	(109)



<b>第六章 信息收集与研究</b> .....	(111)
<b>第一节 初步的信息收集</b> .....	(112)
一、收集研究文献资料 .....	(114)
二、征求专家意见 .....	(115)
三、收集第一手资料 .....	(120)
<b>第二节 第一手资料的再收集</b> .....	(122)
一、对特定产品和服务进行研究 .....	(122)
二、专题研讨 .....	(125)
三、标杆瞄准调查 .....	(126)
<b>第三节 信息研究与方案拟定</b> .....	(137)
一、信息研究 .....	(138)
二、制定目标 .....	(141)
三、拟定解决方案 .....	(144)
四、数据库维护 .....	(145)
<b>第七章 标杆瞄准的实施</b> .....	(147)
<b>第一节 标杆瞄准的组织设置</b> .....	(148)
一、将标杆瞄准纳入企业管理框架 .....	(148)
二、推行标杆瞄准活动所需的组织架构与 机构设置 .....	(151)
<b>第二节 标杆瞄准项目的操作流程</b> .....	(165)
一、第一阶段：项目设计 .....	(166)
二、第二阶段：内部信息收集 .....	(176)
三、第三阶段：外部信息收集 .....	(185)
四、第四阶段：制定并执行实施方案 .....	(195)

五、第五阶段:后续工作 .....	(200)
-------------------	-------

## **第八章 标杆管理与其他先进管理理念的**

<b>整合 .....</b>	<b>(203)</b>
<b>第一节 质量管理与标杆管理 .....</b>	<b>(204)</b>
一、质量管理的重要性 .....	(204)
二、过程质量管理 .....	(206)
三、JIT 适时生产管理法则 .....	(209)
四、六西格玛质量管理体系 .....	(217)
<b>第二节 人才战略管理与标杆管理 .....</b>	<b>(227)</b>
一、PPDF 人力资源开发与管理方法 .....	(227)
二、GE 人力资源管理方法 .....	(235)
<b>第三节 知识管理与标杆管理 .....</b>	<b>(240)</b>
一、知识管理兴起的背景 .....	(240)
二、知识管理的特色 .....	(242)
三、知识管理的成功典范 .....	(244)
<b>第四节 绩效管理与标杆管理 .....</b>	<b>(249)</b>
一、绩效管理的定义 .....	(249)
二、诺基亚绩效管理的五大组成部分 .....	(251)

## **第九章 标杆管理文件体系..... (257)**

<b>第一节 标杆管理文件的体系结构 .....</b>	<b>(258)</b>
一、典型标杆管理文件的体系结构 .....	(258)
二、标杆管理文件结构图说明 .....	(259)
三、对标杆管理体系文件的基本要求 .....	(260)

四、标杆管理体系文件的编写方法 .....	(261)
<b>第二节 标杆管理手册 .....</b>	<b>(262)</b>
一、标杆管理手册概述 .....	(262)
二、标杆管理活动手册的结构与内容 .....	(263)
三、标杆管理活动手册的审查 .....	(266)
四、标杆管理活动手册的管理 .....	(267)
<b>第三节 标杆管理程序文件与活动计划的</b>	
<b>编写 .....</b>	<b>(269)</b>
一、程序文件的含义 .....	(269)
二、系列标准对程序文件的要求 .....	(270)
三、程序文件格式及基本内容 .....	(271)
四、正文部分内容 .....	(272)
五、标杆管理活动计划的编写 .....	(274)
<b>第十章 标杆管理没有终极目标 .....</b>	<b>(277)</b>
<b>第一节 企业实施标杆管理的持续动力 .....</b>	<b>(278)</b>
一、没有系统管理的企业必定会在市场中	
失败 .....	(279)
二、标杆管理可以帮助企业规避成长过程的	
失误 .....	(282)
<b>第二节 标杆管理为企业组织提供不断的</b>	
<b>变革力量 .....</b>	<b>(285)</b>
一、现代信息技术的发展促使企业不断实现	
管理变革 .....	(285)
二、标杆管理可以为企业提供不断的	

变革力量 .....	(289)
<b>第三节 标杆管理锻造企业核心竞争力 .....</b>	<b>(293)</b>
一、标杆管理对比企业在核心竞争能力方面的 差距 .....	(293)
二、标杆管理构建企业核心竞争力 .....	(300)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(306)</b>

## 第一章

# 标杆管理 诠释全球化浪潮

企业要生存,要获得竞争能力,就有必要全面实施标杆管理。标杆管理不仅是组织和企业寻求变革的前奏,还是帮助企业获得世界一流的竞争力的力量和源泉。

标杆管理 (Benchmarking), 又译为基准管理, 是 20 世纪 70 年代末兴起的一种新型管理方法, 与企业流程再造、战略联盟被管理专家们并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。它是发达国家企业管理活动中不断改进和获得竞争优势的重要的管理方式之一。美国贝恩咨询公司在撰写全球竞争报告的过程中, 曾对 475 家大型欧美公司为提高公司业绩的管理技术进行排名, 发现标杆管理是最为广泛应用的管理技术。

## 第一节 标杆管理的兴起

日趋激烈的全球化竞争, 使得每个企业、获利组织都必须付出全部力量和代价去争取其在整个行业、地区、甚至全世界的领先地位。领先就意味着企业、组织的生存和持续发展, 意味着企业充满强大的、生机勃勃的发展动力。但是, 仅仅保守地依赖于现有的产品、技术和市场, 而不是企业整个持续发展的核心动力和竞争优势, 这样的企业是必定要从领先的地位衰落下来的。我们无法设想, 一个参与自由的市场竞争的企业如果不知道其产品、服务或流程方面的行业最高标准, 还能够成为行业的领头羊。成功不会属于没有可持续发展的核心动力和竞争优势的企业。

一个优秀的企业必须在生产率水平、产品质量、产品稳定性以及对削减成本的回应速度和提升顾客满意度等各个方面保持领先优势和具备不断改进与提高的能力。标杆管理是



市场经济发展的产物，是一种摆脱传统的封闭式管理方法的有效工具。企业要生存，要获得竞争能力，就有必要全面实施标杆管理。标杆管理不仅是组织和企业寻求变革的前奏，还是帮助企业获得世界一流的竞争力的力量和源泉。随着我国社会主义市场经济不断发展、完善和全球化进程的飞速发展，标杆管理必将在我国企业得到广泛实施应用，并将成为我国大企业进军世界 500 强的有效管理工具。

## 一、标杆管理先驱——施乐公司

在 1976 年，作为世界复印机市场霸主的施乐公司在市场、产品、技术等方面遭遇到以日本佳能、NEC 等公司发起的全方位挑战。当时的日本佳能、NEC 等公司生产的复印机以低于施乐公司同类产品的成本价进行销售，迅速占领了大部分市场，从中获得巨额利润。而施乐公司的市场份额从 82% 直线下降到 35%。面对强劲的竞争攻势，美国施乐公司的管理层率先发起向日本佳能、NEC 公司的学习运动，并对其中存在的问题进行深入细致的标杆分析。通过全方位的集中比较分析，施乐公司发现日本佳能、NEC 的产品开发周期、开发人员平均比施乐少 50%，在其他性能方面也有着明显的优势；另外，还发现施乐交付订货工作的水平低，在处理低值货品时存在大量浪费现象。

通过针对性的标杆比较，施乐公司弄清了这些公司的运作机理，找出了与佳能、NEC 等公司主要对手的差距，开始全面调整经营战略、战术，改进业务流程。在业务流程重组过程中，施乐公司充分利用标杆管理方法对 14 个经营同

类产品的公司逐一进行考察，很快找出了问题的最佳解决和实施方案，有效地使生产成本下降了 20%，把失去的市场份额重新夺了回来。

在 1982 年，施乐公司进行了标杆瞄准研究的活动。施乐公司首先将自己的库存系统、分销系统跟有着完全相同的库存与分销系统，但是利用邮件订单来组织生产的一家服装企业——L. L. 比恩（Bean）公司进行标杆瞄准。后来的总结报告认为，公司在库存系统的生产率取得了 10% 的改进，其中 3% ~ 5% 直接归功于对比恩公司所开展的标杆瞄准活动。

1989 年，施乐公司开始对其物流领域展开标杆瞄准。在其确认的 13 家标杆瞄准合作伙伴当中，西恩尔（Singer）公司做得最好，其物流成本占销售额的 11.4%；另一合作伙伴的物流成本为销售额的 25%；而施乐公司的物流成本为销售额的 19%。通过对业务流程以及生产制造流程实施标杆瞄准，施乐公司计划在未来的 5 年内将物流成本降为销售额的 12%，实际结果是物流成本从以前的 4 亿美元降为 1.5 亿美元。

施乐公司对标杆管理进行全新的诠释，除了在产品流程、业务支持流程中运用标杆瞄准法之外，施乐公司还将标杆管理方法应用于企业组织的其他活动领域当中。施乐公司开辟标杆管理先河，形成了一个将产品、服务和实践与最强大的竞争对手或是行业领先者相比较的持续流程，并由此引发管理新观点的激烈变革。

施乐公司所倡导的标杆管理，后经美国生产力与质量中





心系统化和规范化，成为一套严密的、受控的方法。由于标杆管理方法蕴含着深刻的管理科学内涵，较好地体现了现代知识管理中追求竞争优势的本质特性，并具有极强的实效性和广泛的适用性，因此成为大公司、小企业均极力推崇的管理方法之一。如今，标杆管理已经在库存管理、质量管理、市场营销、成本管理、人力资源管理、新产品开发、企业战略、研究所管理、教育部门管理等各个方面得到广泛的应用，并不断拓宽新的应用领域。

## 二、罗伯特·C.坎普的标杆管理五个阶段

罗伯特·C.坎普（Robert C. Camp）是标杆管理最著名的倡导者和先驱人物之一，他在专著《标杆瞄准——寻找产生卓越业绩的行业最佳管理实践》中所提到的标杆管理理论得到了广泛的认可。罗伯特·C.坎普认为整个标杆管理活动可以划分为五个阶段，每个阶段一般可以有2~3个步骤。如下表。

罗伯特·C.坎普的标杆管理五个阶段

阶段	步 骤
计 划	确认对哪个流程进行标杆管理
	确定用于做比较的公司
	决定收集资料的方法并收集资料
分 析	确定自己目前的做法与最好的做法之间的绩效差异
	拟定未来的绩效水准