

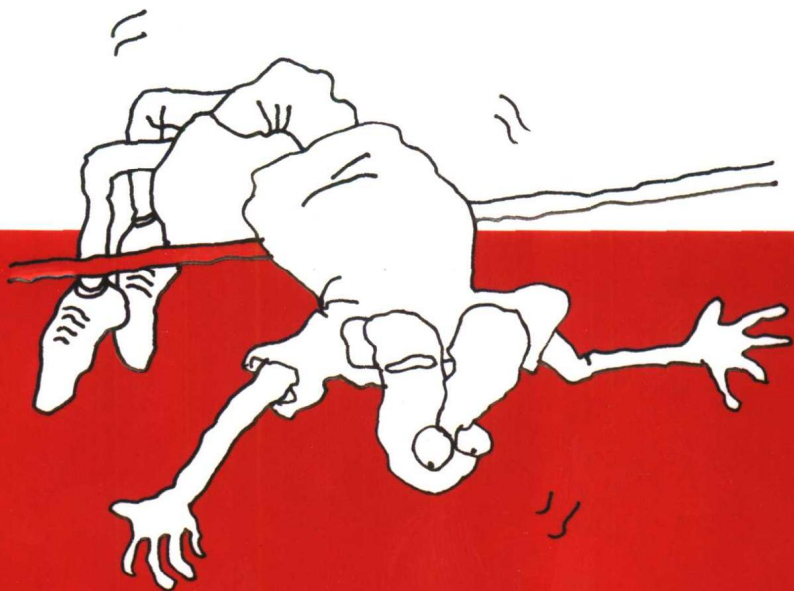
世界 500 强中有近 90% 的企业在日常管理活动中应用了标杆管理，其中包括 AT&T、Kodak、Ford、IBM、Xerox……



至尊企业管理智慧

标杆管理 及其最佳实践

麦迪 著



光明日报出版社



全球成功企业的最流行最实用
和最有影响力的管理工具

标杆管理

及其最佳实践

麦迪 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

标杆管理及其最佳实践 / 麦迪 著. —北京: 光明日报出版社, 2003

ISBN 7-80145-780-3

I. 标... II. 麦... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084101 号

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 63082437

新华书店总经销

北京蓝迪彩色印务有限公司印刷

880 × 1230 1/32 印张 5 字数 150 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数: 0001-5000 册

ISBN7-80145-780-3/F

定价: 20.00 元

→ 前言

在现今日益激烈的市场竞争情势下，企业必须快速地、持续不断地提高自己的素质才能立于不败之地。也就是说，你必须不断学习、必须全面发展、必须向世界一流业绩靠近、必须创新、必须卓越。同时还必须不犯错误——如果你不具备这些素质，那么等待你的只有灭亡。

时代向企业提出了自己拯救自己的使命，可是企业该怎样做？无疑，依靠过去那些陈旧的、呆板的、僵化的理论和方法是行不通的，企业需要的是一种卓越的、集众家之所长的、简单易学又行之有效的方法，于是标杆管理应运而生。

标杆管理可以帮助企业改善系统、重建流程，使薄弱环节一一破除，使企业整体绩效变得卓越和优秀。同时它还为企业描绘了一幅世界一流企业之所以优秀的清晰图画，帮助企业不断的进步。

本书向您清晰地介绍了标杆管理这一卓越的管理方法，并剖析了它之所以会发挥出“他山之石可以攻玉”的

巨大作用的原因。对于跃跃欲试的企业来说，一个科学的行动指南无疑是最富有价值的。本书从选取标杆内容，到确立标杆对象，再到数据资料的收策和分析，直到标杆管理项目的彻底执行，把一个个复杂繁琐的流程合理简化后，用通俗易懂的语言介绍给读者，为你熟练地操纵这一卓越的管理工具，提供帮助。

此外，本书还针对企业内部一些较有特点的环节和系统的标杆管理过程，提出了较有建设性的建议，帮助企业在这些项目上获得成功。

相信在你的组织凭借标杆管理奔向卓越的过程中，本书一定会成为你的良师益友。

→ 目 录

第一章 赶超一流公司的最佳实践.....1

1. 卓越的标杆管理 /2
2. 标杆管理为什么有效?/7
3. 你可以成为第一, 为什么要屈居第二呢? /13
4. 标杆管理的八大有用工具 /18
5. 企业必须改掉妄自尊大的坏毛病 /22
6. 掌握标杆管理的方法 /26
7. 标杆管理的最佳流程 /30
8. 确保成功的关键因素 /35

第二章 企业必须具有的三种标杆.....39

1. 标杆一:企业内部的优秀部门和员工 /40
2. 内部标杆管理的优势 /43
3. 标杆二: 同一行业的竞争对手和优秀者 /45
4. 警惕行业内的“近亲繁殖” /52
5. 标杆三: 其他行业的最佳流程 /54
6. 怎样确定标杆对象 /60

第三章 瞄准:寻找差距.....65

1. 标杆管理前必须做好的准备工作 /66
2. 瞄准的关键一: 挖掘公共领域的信息 /73

3. 瞄准关键二：主动向标杆对象发起“信息攻击战” /77
4. 瞄准关键三：通过第三方沟通 /81
5. 找到差距就可以缩小差距 /83
6. 向最佳企业“看齐” /88

第四章 整合：推动变革.....91

1. 让员工参与进来 /92
2. 缩小差距的最简单有效的方法 /96
3. 为明天的行动制定一个“完美”计划 /102

第五章 行动：执行并持续不断地提升.....105

1. 组建项目实施小组，对行动负责 /106
2. 让处于最佳位置的人负责工作 /110
3. 标杆管理成功与否取决于管理层的态度 /112
4. 不要忽略了对实施的结果进行评价 /115
5. 持续不断地标杆，持续不断地提升 /123
6. 标杆管理有难度，但更有坚持下去的理由 /127

第六章 标杆管理的四项应用.....131

1. 培养和提升品牌的质量 /132
2. 促进企业五项修炼 /140
3. 提高公司智商的最有价值行动 /144
4. 对过程的每一个环节进行标杆 /148



第 1 章

赶超一流公司 的最佳实践

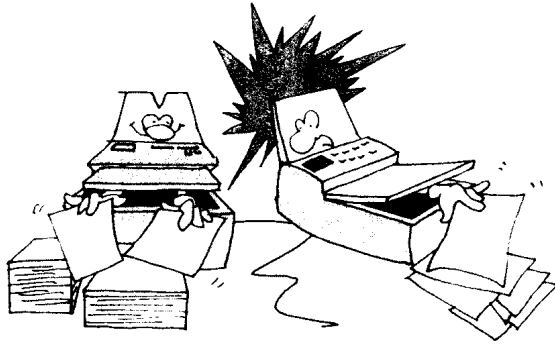
1 卓越的标杆管理

标杆管理就是寻找并实施最佳实践。通过向我们最强的竞争对手或公认的领先者学习，实现卓越。

美国施乐 (Xerox) 公司是推行标杆管理活动的鼻祖。1976年以后,一直保持着世界复印机市场实际垄断地位的施乐公司遇到了来自国内外特别是日本竞争者的全方位挑战,如佳能、NEC等公司以施乐的成本价销售产品且能够获利,其产品开发周期、开发人员数量分别比施乐短与少50%,施乐的市场份额从82%直线下降到35%。面对竞争对手的高质低价,施乐决定研究这种低价是由低成本造成的还是有别的原因。他们检查了日本机器的运转性能并将其拆卸成零部件逐项进行检验分析,结果发现日本产品成本确实要比自己的低得多。于是施乐放弃了自己原有的产品预算标准,改之以日本的低成本作为自己的目标,取得了巨大的实效,阻止了市场份额进一步下滑。

施乐的高层管理者认为这一新的管理方法具有广泛的应用价值,便要求下属的所有单位和成本中心开展各种类型的标杆管理活动。

但是对于分销、行政、服务等部门,很难直接模仿产品标杆管理的做法,于是在这些非生产部门开始在公司内



部寻找目标,比如不同地区的分销中心。后来又扩展到外部,包括对同行业竞争者的瞄准和跨行业非竞争对手的瞄准。

到目前为止,施乐公司已经分别对十多个不同的公司,在应收账款流程、研究开发流程、供货商认证流程、质量方案、工厂布置、工程作业、物料管理、配送作业、顾客调查技术、营销、策略导入等方面进行了标杆管理。施乐公司实施标杆管理近10年,市场份额已恢复了近10%。

很快,这一极富创新性的标杆管理活动所取得的巨大实效,引起了包括摩托罗拉、IBM、杜邦、通用等等商业巨头的注意。它们纷纷在全球范围内寻找在自己的薄弱环节方面经营最好的公司并进行标杆和超越,并以此成功地获取了竞争优势。

就此,西方企业开始把标杆管理作为获得竞争优势的重要思想和工具,通过标杆管理来优化企业实践,提高企业经营管理水平和市场竞争力。据美国1997年的一项研

究表明,1996年世界500强企业中有近90%的企业在日常管理活动中应用了标杆管理,其中包括IBM、AT&T、柯达、福特、施乐等等。

标杆管理这个概念对你来说可能还很陌生,但实际上你可能在不经意间已经用过许多回了。比如,你去参加一个优秀企业的观摩会,你觉得对方在某一方面,比如工厂布置,比较科学,可以节省时间提高工作效率,而且这种布置也符合自己企业的生产特点,于是借鉴实行,并取得了良好的效果。

这实际上就是标杆管理,只是在这一方法被系统地应用于企业之前,我们不知道自己已经成了这一先进管理方法的实践者而已。



所谓标杆管理(Benchmarking)就是以最强的竞争企业或那些行业中(或行业外)领先的、最有名望的企业作为基准,将本企业的产品、服务和管理措施等方面的实际状况与这些基准进行量化评价和比较,分析这些基准企业的绩效达到优秀水平的原因,在此基础上选取改进的最优策

略。上述程序将连续不断地反复进行。

通俗地说,标杆管理就是一个确立具体先进榜样,解剖其各个指标,不断向其学习,发现并解决企

业自身的问题,最终赶上和超过它的一个持续渐进地学习、变革和创新的过程。

举一个最简单的例子,“木桶原理”大家都很熟悉,木桶由许多木板相围而成,如果木板的长度参差不齐,则木桶的容量由最短的木板决定。若想增加木桶的容量,必须首先加长最短的木板。可是加到多长呢?当然,加长到与最长的木板同长固然最好,但企业资源并非无限的,尤其是关键资源更是十分稀缺,所以无限加长是不可能。那该怎么办呢?

标杆管理是这样解决的。制造者从木桶满足使用者的角度出发,先选择一段“理想长”的木板作为“标杆”,木桶的其他木板均以此标杆为最低限加高补齐,从而达到提高容积,满足需要的目的。好了,问题解决了。

标杆管理不仅可以解决企业内部资源的有效利用问题,它几乎对企业所遇到的所有困难都有帮助作用。因此它是迄今为止最为有效的管理方法之一,它是占美国国民生产总值1/4的大公司惟一一致要继续加强的管理活动。

标杆管理就是在全球范围内寻找在自己的薄弱环节方面做得最好的公司,并进行标杆和超越,由此获得竞争优势。



标杆管理简史

1979 施乐(Xerox)制造作业部门比较竞争对手的产品、制程、成本。

1983 施乐(Xerox)推出Leadership Through Quality Program使标杆管理成为全公司性的活动。

1987 美国Malcolm Baldrige National Quality Award(MBNQA)评分标准中要求公司做外部的竞争比较。

1989 Robert Camp 出版 Benchmarking: The Search For Industry Best Practices that Lead to Superior Performance成为第一本正式介绍标杆管理、观念及步骤的专书。

1991 美国 MBNQA 评分标准中正式出现 Benchmarks, 要求公司必须适当运用外部比较信息以求自我改善。

1992 美国 International Benchmarking Clearinghouse(IBC)国际标杆管理信息交换所成立, 结合美国各企业的资源研究推动标杆管理。

1993 Singapore Benchmarking Center, Hong Kong Benchmarking Clearing House 相继成立。

2 标杆管理为什么有效？

标杆管理之所以能够使企业不断获得竞争优势和成功可能性，增强企业实力，实现企业跳跃式发展，是因为它与传统的管理方法相比，有八大优势。

第一，它具有最佳实践和度量标准两大杀手锏，可以使得目标更加明确和具体。最佳实践是指标杆企业在经营管理中所推行的优秀的措施和方法，是学习的重要内容。而度量标准则指能真实客观地反映经营管理绩效的一套指标体系以及与之相应的作为标杆用的一套基准数据。服装专卖店最会利用这两个杀手锏。他们在店门口贴上一张俊



男美女穿着自己品牌衣服的海报，告诉别人：只要穿上了我们的衣服，你也可以像他(她)一样漂亮。实实在在的效果通常比大段地文学描绘、数据推理以及种种假设要令人信服得多。正是因为标杆管理可以告诉人们“我们就要做成那个样子”，所以它通常可以更加有力地唤起人们的奋斗热情，从而赶超竞争对手。

第二，它比其他管理方法更加灵活，从而使具体应用更加容易。标杆管理本质上是一种面向实践、面向过程的以方法为主的管理方式，通过学习借鉴他人的成功经验，使自己企业的流程得以优化、系统得以不断完善和持续改进。它是一项再造流程的工程，可以突破企业的职能分工界限和企业性质与行业局限。企业可以根据自己的实际情况，或者从整体上寻找最佳实践，或者发掘优秀的“部分”进行标杆比较，最终使得企业得以全面提高。如果说选择其他管理方式你就成了被动的病人——因为管理方式规定得很死，必须先做头部手术，再做腿部手术，而不管你的腿是不是已经化脓甚至坏死了，那么选择了标杆管理，你就成了主动的医生，你可以根据自己企业的具体病情决定先治疗何处，这样有助于企业尽快恢复健康。

第三，与传统的竞争力分析法相比，标杆管理更加主动地追求卓越。传统的竞争力分析往往把企业的注意力局限在竞争对手身上，最多也只是关注一个行业里的优秀者。实施过程的真实情况是，企业受到竞争者威胁，甚至已经在场竞争中失败以后，企业才意识到自己应该有所改变，于是被动地把目光转移到竞争者的产品和业务上。然而对直接竞争对手的分析所提出的问题总是比我们能回



答的多，我们在公开领域所能找到的信息总是过时的、不充分的和部分矛盾的。这样我们在采取措施时往往是根据自己对竞争对手的先入为主的(不是根据客观信息得出的，而是主观臆断的)看法。这就把反击战的成败完全交由老天来决定。而标杆管理相对来说要科学和卓越得多。它使企业摆脱了行业的桎梏，将目光瞄准所有卓越的企业(不管它们是不是你的同行)，通过多种渠道收集信息，学习借鉴翘楚们的最佳流程或管理实践，使自己企业也变得同样卓越。而且标杆管理还是一个主动追求卓越的过程。它不用市场竞争提醒自己并被动地采取措施改变不利地位，而是在其实施过程中，主动与最优秀企业进行对比，找出差距，进行改善。它的最终目的也不是扭转不利的竞争地位，而是不断追求卓越，最终成为强中之强。

第四，标杆管理比其他管理方法更加强调“持续”改善的观念。标杆管理是一个具有循环再生特性的流程，它不是一个短期的活动，也不是只进行一次就可完成。它强

调的是“追求完美的过程是永无止境的”，强调的是持续不断的标杆，持续不断地改善，在企业如此“持续不断”的坚持中，企业的绩效就会不断地获得提高。正是由于标杆管理强调的是持续改善，才使得它比其他的 management 方法更加有利于帮助企业不断地进步，不断地获得竞争优势。

第五，标杆管理可以帮助企业进行策略性定位。企业要想获得竞争优势，必须进行策略规划，而策略规划的基础是根据充分的信息资讯做好竞争分析，弄清竞争情势。

但正如我们在前面提到的，企业很难在公共领域里搜集到一点有关竞争对手的、有价值的资料，又何谈“充分”，

所以依靠传统管理方法是很难做好策略规划的。而如果运用标杆管理，这些问题都可迎刃而解。因为标杆管理本身即是一种收集资料的过程，不论是世界巨头的还是竞争者的资料都是标杆管理数据库的重要组成部分。所以透过标杆管理，企业可以更明了自己在市场竞争中所处的地位，更有利于策略规划的制定。

第六，实行标杆管理，企业更容易塑造核心竞争力。企业存在的关键在于为顾客创造价值，即具有核心能力。标杆管理之所以比其他管理方法更加有利于企业核心能力的提高，是因为通过标杆管理，企业不仅可以知道优秀的

标杆管理本身即是一种收集资料的过程，不论是世界巨头的还是竞争者的资料都是标杆管理数据库的重要组成部分。

