

Mc  
Graw  
Hill Education

占美国国内生产总值1/4的大公司唯一一致要继续加强的管理活动  
绩效8个月提高20倍

# 标杆管理

——瞄准并超越一流企业

HIGH PERFORMANCE BENCHMARKING

[美] H·詹姆斯·哈里顿 / 著 欧阳袖 张海蓉 / 译  
詹姆斯·S·哈里顿



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 标杆管理

[美] H·詹姆斯·哈里顿 / 著 欧阳袖 张海蓉 / 译  
詹姆斯·S·哈里顿



中信出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

标杆管理: 瞄准并超越一流企业/[美]哈里顿等著; 欧阳袖, 张海蓉译.

—北京: 中信出版社, 2003. 3

书名原文: High Performance Benchmarking

ISBN 7-80073-679-2

I. 标… II. ①哈…②欧…③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011685 号

High Performance Benchmarking: 20 steps to success, 1<sup>st</sup> edition

H. James Harrington, James S. Harrington

ISBN 0-07-026774-X

Published by arrangement with the original publisher McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing as McGraw-Hill Companies.

本书简体字版由美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司和中信出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版仅限在中华人民共和国大陆地区销售, 不得在香港、澳门特别行政区和台湾地区销售。

本书贴有 McGraw-Hill 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

## 标杆管理——瞄准并超越一流企业

BIAOGAN GUANLI

著者: [美]H·詹姆斯·哈里顿 詹姆斯·S·哈里顿

译者: 欧阳袖 张海蓉

责任编辑: 裘挹红 熊妍妍

责任监制: 朱磊 王祖力

出版者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限公司

承印者: 北京国彩印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/32 印张: 6.125 字数: 120千字

版次: 2003年4月第1版 印次: 2003年4月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1186

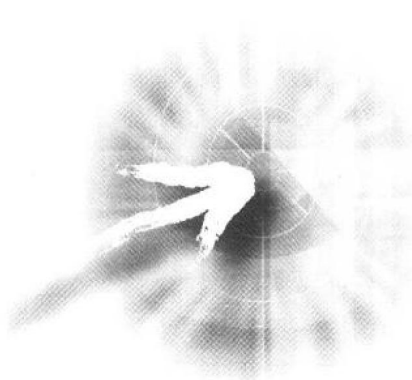
书号: ISBN 7-80073-679-2/F·477

定价: 22.00元(精装版)

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521 010-85322522 E-mail: sales@citicpub.com



## 译者序

本书简要介绍了 20 世纪八、九十年代以来风靡于西方大型跨国企业中的一种全新而有效的绩效管理理念和方法——标杆瞄准法的基本原理，深入浅出地阐述了标杆瞄准实施的基本流程与活动要项（5 大阶段、20 项活动、144 项子任务），脉络分明，可操作性强，是我国国内介绍标杆瞄准方法最为系统也最为权威的专著之一。

全书共八章，着重阐述了三大核心问题，即实施标杆瞄准的意义（第 1、2 章）、标杆瞄准实施流程（第 3~6 章）以及实施过程的注意事项与掌控要点（第 7、8 两章）。就写作风格而言，该书摒弃了传统教材的说教与枯燥，合理吸收了操作手册的基本内核，融原理阐释与实践



技巧于一体，可读性强，易消化。

本书作者——H·詹姆斯·哈里顿与詹姆斯·S·哈里顿，在标杆瞄准方面有着非常深厚的理论与实践积淀。前者有四十余年的在 IBM 公司以及美国标准与质量中心的工作经历，现任职于安永公司，专司国际质量管理咨询；后者有十余年的组织绩效改进培训经验，发表了多部有关标杆瞄准的专著。

标杆瞄准是国际优秀企业经营管理的重要工具之一，目前国内一些发展势头不错的大型企业（如联想、TCL、华为、中海油等）都在进行积极的尝试和探索，相信本书的出版将为我国企业推行标杆瞄准活动提供有益的帮助。

本书在翻译过程中得到了中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授的精心指导，和君创业研究咨询有限公司出版事业部的闻洁女士、麻众志先生以及熊妍妍女士提供了大量的指导与支持，在此谨表谢意。

欧阳袖 张海蓉

2003 年 2 月



## 英文版前言

本书第一次整合了关于标杆瞄准的所有方法，如竞争性产品测试、倒序制造<sup>①</sup>、竞争分析、竞争性采购以及流程标杆基准法等。如果在标杆瞄准的过程、产品与服务中综合运用这些各具特色的标杆瞄准方法，组织将获得决定性的竞争优势。

无论你的组织有多优秀，也不管你的产品与服务多么出色，持续改善与追求卓越是组织永恒的主题，前进的步伐决不允许有片刻停歇，更不容许你安于现状。一旦如此，不仅现状难保，而且势将滑向落后的边缘，因为你的

---

<sup>①</sup> 倒序制造即指对竞争对手的产品的仿制。——译者注



竞争对手在不断地改进与提高。

确保组织的持续改善与不断优化的最好的方法之一就是实施标杆瞄准。标杆瞄准法是指组织为了削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存或提升顾客满意度，确认与鉴别那些出类拔萃的、可以为组织所直接采用或经过必要的改造可以为组织所采用的产品、服务、流程以及经营管理实践的系统化的思维方式。《标杆管理》一书为你提供了启动、运作与结束一个标杆瞄准项目的具体的信息、建议、指南和各种任务的清单。

H·詹姆斯·哈里顿 (H. James Harrington) 于 20 世纪 60 年代末开始对标杆瞄准的实施流程展开标杆瞄准，因而有关标杆瞄准的数据库资料很快丰富起来。在 20 世纪的最后 10 年当中，流程的标杆瞄准成为标杆瞄准的份内之事。本书主要基于作者近 30 年来亲身力践标杆瞄准的诸多成功与失败的案例，也参阅了这一时期关于这一主题所撰写的大量论文与专著，同时还汲取了因实施标杆瞄准法而获奖的许多组织的有益的做法。

在撰写本书的过程中，我们跳出标杆瞄准法的实施流程并将这一方法的核心思想运用于标杆瞄准本身，从而定义出世界一流的标杆瞄准法的实施流程。经过潜心研究和深入探索，我们设计了一种全新的整合了当今各种广为应用的世界一流的标杆瞄准法的主要特征的标杆瞄准法的实施流程。当然，我们深信运用这一方法所产生的业绩必将是各种方法中的佼佼者。

如果你是第一次在贵公司实施标杆瞄准活动，请务必



做好准备迎接异常的惊喜：与一个年度获得 10% ~ 20% 的改善结果相比，实施标杆瞄准的结果在短短 8 个月中将提高 2000%；一般的标杆瞄准流程将使成本、流通与周转时间以及次品率下降 20% ~ 60%。如有不信，可以向施乐公司、IBM 公司、联邦速递公司以及福特汽车等公司求证，它们不仅是标杆瞄准法忠诚的信徒，更是这一方法身体力行的先驱。

安永 LLP (Ernst & Young LLP) 与美国质量基金会 (American Quality Foundation) 组织联合组织了一次全球范围的质量调查与研究活动，结果发现在标杆瞄准活动的实施与组织绩效（利润、生长率与质量）之间存在统计学意义上的相关关系。标杆瞄准法是为数不多的可以从统计实证的角度加以证明的担当优秀组织业绩改善的关键驱动因素的管理实践活动之一。

诸如由 H·詹姆斯·哈里顿所著的《业务流程改进》(Business Process Improvement) 以及由罗伯特·坎普 (Robert Camp) 所著的《标杆瞄准法》(Benchmarking) 等著作，都讲述了标杆瞄准法的实施流程。但是，这些畅销作品仅仅关注和论述了构成标杆瞄准这一“三条腿的板凳”的一条腿。

- 流程——业务流程标杆瞄准
- 服务——竞争性采购标杆瞄准
- 产品——倒序制造/竞争产品测试标杆瞄准

时至今日，有关标杆瞄准的各种专著大都直指业务流程而全然忽视了标杆瞄准活动其他的两个方面。事实上，





任何一个组织在实施标杆瞄准时，都应该知道并充分考虑存在四种截然不同的标杆瞄准活动，它们是：

- 业务流程
- 设备
- 制造（生产）流程
- 产品与服务

《标杆管理》一书第一次全面论述了任何一家谋求经营价值最大化的组织如何对标杆瞄准过程实施全程管理。如果你打算在你的组织中实施标杆瞄准活动，我们建议你参考更为详细的标杆瞄准实施手册——《标杆瞄准全面执行指南》（*The Complete Benchmarking Implementation Guide*）（由 McGraw-Hill 出版发行），并参与计算机辅助学习课程——《向 H·詹姆斯·哈里顿学习标杆瞄准法》（*Benchmarking with H. James Harrington*）（由 LearnerFirst, Inc. of Birmingham, Alabama 制作发行）。

谁都承认标杆瞄准是一项至为艰辛的工作。现在这本指南已经大大简化了这一活动的整个流程，凭借这一工具，不再是标杆瞄准在操纵你，而是你在操纵它。

**H·詹姆斯·哈里顿**  
**詹姆斯·S·哈里顿**



## 致 谢

首先，我要衷心地感谢安永 LLP 团队为本书做出的卓越贡献，本书不仅是对我们自己多年来亲身经验的一次系统总结与提炼，更是安永诸多咨询师的集体智慧的汇融与结晶。

我要真心地感谢德比·贵都（Debi Guido），是他花费了不计其数的时间和精力，把我们异常零散、非系统化、非逻辑性的口述材料整理成最终产品，我还要感谢特芮·欧赞（Terry Ozan）在本项目上给予的正确的领导和无私的支持。

我还要真诚地表彰 J.C. 塞瓦德咨询公司的爱迪斯·波伊斯瓦特（Edith Boisvert）与系统公司的迈克尔·马特尔



(Michael Martel)，他们为制作本书中的各种图表付出了巨大的心血和汗水。

最后，我要真心的感谢我的妻子马格瑞特（Marguerite）为本书的出版所做出的巨大贡献。每当事情进行到难以忍受的时候，她总在旁边耐心地鼓励我，同时，她还为保持本书在写作风格和编排版式的前后一致性方面和规范化方面提出了卓有见地的看法并且做出了非常有价值的努力。

**H·詹姆斯·哈里顿**



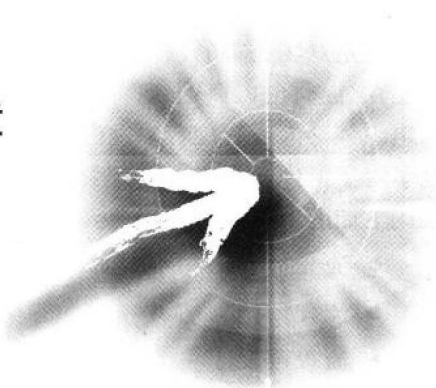
# 目 录

<b>第 1 章 标杆瞄准法介绍</b>	1
成为强中之强	1
标杆瞄准法适用于所有的组织吗?	9
关键定义与缩写	11
<b>第 2 章 标杆瞄准法概览</b>	15
什么是标杆瞄准?	15
为什么要用标杆瞄准法?	19
标杆瞄准有什么用途?	27
标杆瞄准的历史渊源	29
<b>第 3 章 标杆瞄准流程</b>	37
标杆瞄准的类型	37
标杆瞄准流程	44
<b>第 4 章 数据收集与分析</b>	51
数据收集	51



数据分析	72
<b>第 5 章 标杆瞄准的组织实施</b>	83
标杆瞄准与组织经营计划的关系	83
标杆瞄准活动的组织支持框架	87
<b>第 6 章 标杆瞄准流程的 5 个阶段</b>	102
阶段 1: 标杆瞄准整体规划与标杆项目的选定	104
阶段 2: 内部数据收集与分析	112
阶段 3: 外部数据收集与分析	120
阶段 4: 标杆项目绩效改进	129
阶段 5: 持续改进	134
流程图与模拟模型工具	136
<b>第 7 章 成功实施标杆瞄准活动的几点建议</b>	138
标杆瞄准法成功的关键要素	138
标杆瞄准活动的益处	141
实施标杆瞄准活动的注意事项	143
标杆瞄准不是万能的	147
标杆瞄准活动所应遵循的基本原则	149
标杆瞄准流程中管理者的作用	151
<b>第 8 章 结 论</b>	155
概要	156
通过标杆瞄准我们到底可以得到什么?	162
标杆瞄准奖	166
组织变革管理	170
总结	172
<b>参考资料</b>	175

# 第 1 章



## 标杆瞄准法介绍

### 成为强中之强

今天，面对日趋剧烈的产业竞争，任何组织如果仅仅满足于达到昔日的经营业绩，抑或略作改观，根本不足以支撑维持组织竞争优势所必须的绩效水平。组织在生产率水平、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，必须获取并保持相当水平的改进与提高。

我们都处于一种自发的竞赛状态，但是大多数的组织领导人并不知道自己的组织在这场竞赛中处于何种位势，也有许多组织领导人压根儿就不关心此事。他们环顾四



周，发现有一名竞争对手落后于自己，就沾沾自喜，以为自己就是这场比赛的领军人物，而全然没有意识到竞争对手正在急起直追，马上就将领先自己。如有组织成员斗胆向组织领导人（管理者）进言，说自己的组织已经落后于竞争对手，作为领导者应该采取什么措施？组织是否应该采用下面的一种或多种行动：

- 流程标准化
- 流程重整
- 流程再设计
- 压缩成本
- 开发新系统
- 建立服务中心
- 购买新技术
- 机构精简
- 集权
- 分权
- 员工培训
- 业务外包
- 重新选举 CEO
- 变革管理
- 组织再造
- 自动化
- 采用更多的信息技术

## ● 宣布破产

组织常犯的的错误是什么也没做。之所以说是一种错误，是因为这样不仅有损于管理人员的声誉，而且通常会影响到组织未来的竞争优势。大多数的经理人员都沉迷于过去的由于冒险或盲目行动偶然获得的业绩之中，结果是，这些经理人员大都不情愿在组织中推行任何他们尚未了解或尚未尝试过的新鲜事务来改善组织的经营绩效。为此，本书在开篇之初即以实证的方式来说明组织如何才能经营业绩方面缩小与最优秀的竞争对手之间的差距。

美国电话电报公司(AT&T)MMS事业部的副总裁爱德华·特蕾西(Edward Tracy)说：“自公司资产重组(译者注：指美国电话电报公司在美国政府行政命令之下进行的资产拆分)以来，我们一直试图在竞争异常激烈的市场当中尽快寻找到能够解决我们组织问题的有效之道，甚至我们的内部客户——19个相互独立的业务单位——也开始询问：与外部供应商相比，我们的服务与成本究竟有何优势？”

美国电话电报公司MMS事业部的运输与计划经理达里尔·霍尔(Darel Hall)先生说道：“AT&T开展标杆瞄准活动是非常英明的：提高组织业绩，改善组织文化。”

世界上许多知名的大公司在20世纪80年代和90年代，不惜巨资开展了各式各样持续的绩效改善活动，结果差强人意。最突出的绩效改进结果年均为5%~20%，但是，有许多组织失去了既有的市场份额，边际利润呈递减之势。今天，管理层开始认真反思：“组织究竟需要何种变革？变革进行到什么程度为宜？变革成功的概率如何？”





一言以蔽之，就是关于流程与产品的世界级的标准到底是什么。

组织通常会问以下一些问题：“我们的流程与产品可以更优秀吗？如果可以，那我们应该做些什么？我们不再需要那些关于持续的绩效改进活动的老套的、无用的东西，我们需要具体可行的思想和建议，而不是更多的空洞的理论，我们从何而得？在组织绩效改进的漫漫征途上，我们使尽了各种法子，可谓‘黔驴技穷’。现在，我们迫切需要的是突破式的可以使成本和次品率猛降 50% 的行之有效的建议和方法。”

正如“黄金是从冶炼厂提炼、加工而得，而不是从矿山中挖出来的”一样，改进组织绩效的有效方法恰恰来源于组织外部的许多优秀组织。为了找到这种方法，眼下你要做的不仅是重新审视组织自身的产品、服务与流程，更要放眼于组织之外，考察其他组织类似的产品、服务与流程，目的就在于洞察他人所为，研究他人卓越的经营管理实践，整合他人的经验与知识为己所用，从而促成组织加速前进与发展。系统地界定出优秀的经营管理机制与制度、优秀的运作流程与程序以及卓越的经营管理实践的活动，即被称作为标杆瞄准。实施标杆瞄准流程可以在不到 12 个月的时间内，使标杆项目<sup>①</sup>的绩效水平提高 60%（如图 1-1 所示）。

---

<sup>①</sup> 在本书中，标杆项目泛指组织所实际进行的标杆瞄准的所有内容，无论是产品、流程、程序、管理实践，还是机器设备。