



清华大学中国经济研究中心组织翻译

BENCHMARKING FOR BEST PRACTICES
WINNING THROUGH INNOVATIVE ADAPTATION

竞争性 标杆管理

克里斯托弗·博根 | 著
迈克尔·英格利希 | 著
滕新凤 吕波等译 宁向东 校

BENCHMARKING FOR
BEST PRACTICES

BENCHMARKING FOR BEST PRACTICES

BENCHMARKING FOR BEST PRACTICES



宁向东 夏冬林 主编

竞争性标杆管理

BENCHMARKING FOR
BEST PRACTICES

克里斯托弗·博根 / 著
迈克尔·英格利希

滕新凤 吕波 马晓慧 李东生
陈志坚 吴兴良 周重山 王志新
陈晖 李林 译

宁向东 校

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争性标杆管理 / (美) 博根, (美) 英格利希著;
滕新凤等译. —北京: 经济科学出版社, 2004.7

(卓越经理人之竞争性管理技术丛书)

书名原文: Benchmarking for Best Practices

ISBN 7-5058-4283-8

I. 竞… II. ①博…②英…③宁… III. 企业管
理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057844 号

责任编辑: 龚 勋 初少磊

责任校对: 董蔚挺

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亨

竞争性标杆管理

克里斯托弗·博根 著
迈克尔·英格利希

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 27.75 印张 310000 字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4283-8/F·3559 定价: 46.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

从生产一线到董事会，每个人都对此书赞不绝口

“伟大创意俯拾皆是。对最佳做法的了解将成为每个公司竞争的基础。如果你想极大地改进公司业绩，就请阅读本书！它会告诉你如何去做。”

——纽约互助人寿保险公司总裁

萨姆·福蒂

“作为一名资深的布里奇奖评委，也作为马里奥特的全面质量管理（TQM）专员，我已经目睹了标杆管理在推动业绩改进方面的力量。本书作为一本必备的启蒙读物，将教您如何通过学习最佳做法来使组织获得成功。请把它放在手边上并多加参考！”

——马里奥特公司全面质量管理副总裁

格雷格·贝姆

“选择大师来做你的指导者。这就是最佳做法标杆管理的精髓所在。博根和英格利希以异乎寻常的慷慨、洞察力和智慧对这一重大商业主题进行了深入研究。”

——雷弗龙研究与技术公司总裁

J. 肯特·默里

“在联邦快递公司，员工的知识资本是最宝贵的资源。这也是为什么快速学习对联邦快递以及其他必须适应快速变革的组织而言非常重要的原因。对于每一位想让公司文化进入良性循环的经理人来说，研究并学习最佳做法尤为重要。”

——1990年马尔科姆·布里奇国家质量奖获得者
联邦快递公司运营审计和质量董事总经理
迈克尔·E·里德

“《竞争性标杆管理》探讨了一个重要的管理主题，而该主题是每一位希望公司业绩达到世界标准的经理人都必须优先考虑的。”

——IBM 标杆管理项目经理
埃里克·肯尼迪

“教你一个打造‘全明星’组织的秘诀：读一读《竞争性标杆管理》。对于每一位希望带领团队走向成功的经理人而言，此书不可不读。”

——瑞士 Master Builders Inc 公司首席执行官
杜鲁门·L·凯勒

“竞争日趋激烈，在所有关键的公司活动中达到全球最高标准已成为一种必需。博根和英格利希提供了明确的指导原则、鼓舞人心的成功事例和可操作的发

展战略，便于我们找寻并创造性地学习那些出类拔萃的公司。”

——瑞士山德士公司首席运营官
丹尼尔·瓦格纳

“标杆学习在美国技术公司已经司空见惯。经理们都明白，在其他公司的启发下常常能获得流程重组的突破性创意，舍此不为却要劳民伤财、闭门造车，那就太不明智了。在本书中，博根和英格利希讲述了通过这种创新方法获取成功的要诀。建议所有经理人阅读此书。”

——美国技术公司流程结构与标杆管理经理
奥瓦尔·L·布朗

“不论您想通过流程再造还是持续改进来突破平庸业绩，此书都会让您受益匪浅。在同一主题的书籍中，本书一枝独秀。实用的范例、绝妙的故事和最佳做法的经验，让我们能够更好地了解如何通过标杆管理获得学习上的突破并走向市场领导地位。”

——安泰人寿保险公司流程重组副总裁
丹·希基

“本书对商业界读者来说是一个惊喜：意义重大的主题和观念，还有来自众多杰出公司的范例。如果你关注变革与卓越，这是一本必读书籍。”

——西北大学教授兼报界管理中心主任

约翰·M·拉文

“博根和英格利希创作了一本有关变革管理和持续改进的经理人手册。对于希望加速改进公司业绩的经理人来说，阅读此书一定会受益匪浅。”

——美国住宅抵押公司首席执行官

约翰·罗宾斯

“博根和英格利希教导我们如何建设一种‘能向任何人学习’的公司文化。务必抢在竞争对手之前阅读《竞争性标杆管理》一书！”

——超价商店公司销售副总裁

迈克·马利根

“标杆管理已经成为全面质量管理的重要工具之一。标杆管理流程常常能为寻求业绩突破的公司提供必要的启示。本书为所有对标杆管理感兴趣的人士提供一个新的标杆。在如何选择标杆管理目标、如何组织快速学习以及如何实施标杆管理方面，本书给出了大量的范例和具体建议。”

——朱兰质量研究院首席执行官

A. 布兰顿·戈弗雷

“在过去几十年中，对于反垄断起诉的畏惧使得美

国公司之间很少进行共同讨论、思想交流和现场参观，而这些正是标杆管理的基本活动。随着时代的变迁，很多经理人认识到了学习最佳做法的潜在收益，并在公司律师的同意下开始付诸行动。博根和英格利希的书为他们提供了必要的技能、帮助、技巧和指导。”

——大通曼哈顿银行资深业务开发经理，副总裁
阿诺德·J·利伯曼博士

“和大多数真正有用的观念一样，标杆管理并不是什么新东西，它研究其他组织的最佳做法然后用于自身的业务改进。然而，这并不意味着标杆管理很容易就能做好。本书作为一本实用性的指导手册，为经理人推动组织更快地学习、变革和创新提供了一些基本准则。”

——Irwin 金融公司董事会主席
威尔·米勒

“不列颠哥伦比亚电信公司深深懂得，要迎接明天的挑战，它必须同一流的公司竞争。标杆管理教会我们打破传统的思维模式，是我们成功的关键因素。《竞争性标杆管理》一书清晰阐述了标杆管理的基本要素，有助于读者了解如何运用这一工具去推动公司业绩的持续改进。”

——不列颠哥伦比亚电信公司
董事会主席兼首席执行官

布莱恩·A·坎菲尔德

“像《竞争性标杆管理》这样在解决商业问题方面灵感横溢，同时又简明易读、饶有趣味的书真是凤毛麟角。一本无可挑剔的好书。不可不读！”

——Walker（顾客满意度调查有限合伙公司）

首席执行官

艾伦·佩森

“20世纪90年代初以来，有关标杆管理的书籍甚多。博根和英格利希的这本书将问题从如何调查最佳做法推进到了如何持续改进以获得最佳绩效。”

——韬睿咨询公司副总裁

唐纳德·G·雷诺兹

“本书信息丰富、开启智慧。读完最后一页时，你会发现自己不仅理解了如何运用标杆和标杆管理去改进业绩，同时还获得了很多实用的知识。那些范例和轶闻趣事简直精彩绝伦！看完关于在董事会实施标杆管理的那一章之后，我要求公司的董事都要阅读此书，以便通过标杆管理来统一公司的战略方向。我向所有人真诚推荐这本书，它介绍了一种绝佳的管理工具。”

——Total Research 首席执行官

洛林·齐斯曼

“《竞争性标杆管理》将它自己的建议付诸了实施：从一些成功的公司那里学习了什么是标杆管理，怎样实施标杆管理，以及如何应用标杆管理改善业绩。更棒的是，它通过很多启示性的故事和案例来教会我们这些道理。不论你是否需要有关标杆管理的信息或启迪，这都是一本你期待已久的好书。”

——《全面质量管理：当今最成功公司的
战略与技术》的作者

斯蒂芬·乔治

“博根和英格利希的书将标杆管理这一概念转化为经理人的真实感受，从而使他们能够真正认识到标杆管理的威力并掌握这项技能。每一位商业人士都可以从这本指导性的书籍中获益。”

——Telect Inc. 总裁兼首席执行官
小比尔·威廉姆斯

“博根和英格利希的这本书探讨了如何聪明地利用其他组织的创意、学习和知识来获得低成本、高速度、高频率的创新和改进。如果你想更好地了解如何做到这一点，现在就买一本来看看。”

——Imprimus Group 总裁
瓦莱丽·弗里曼

“这既是智慧，也是常识：当你研究优秀公司的时

候，你头脑中就会产生关于自己公司的优秀创意。本书把标杆管理的常识变成了一门艺术，可读性强，充满各种实用技巧。”

——美国埃克森公司标杆管理协调员
卡里·迈兹

鸣谢

撰写一本书就如同分娩婴儿一样，只不过写书的过程历时更长，而且周围的人给予了更为直接的贡献。正因为如此，我们要向那些在本书的写作和出版过程中以各种方式给予我们帮助的人表示衷心的感谢。

首先要感谢我们各自的家人，他们支持并容忍了一个个漫长的工作日、数不清的忙碌之夜和许许多多疲惫的周末。感谢我们各自的妻子，玛丽·乔·巴尼特和葆拉·英吉利，感谢她们的耐心、理解和支持，以及在我们酝酿灵感的苦闷时刻所表现出来的乐观精神。感谢我们的孩子——埃文·博根和威尔·博根，韦斯、凯文和菲利普·格林，还有贾斯廷·英吉利希——虽然我们在这么长的日子里没有花足够的时间陪伴你们，也没有给予你们足够的关注，但你们仍一如既往地支持我们，真应该给你们颁发金牌。

正如一位喜剧演员曾经说过的一样，最值得感谢的是我们的父母，因为没有他们，这本书根本就不可能问世。感谢多萝西·萨蒙和斯坦利·博根，你们一直支持儿

子博根希望成为作家和企业家的愿望。感谢约瑟芬·瓦萨罗，史蒂夫·英格利希，以及罗斯·洛茨姐姐，你们一直对自己的儿子和弟弟英格利希满怀信心。

很多朋友、同事、客户和其他关心我们的人都将他们的经验、工作和创意无私地和我们分享。莱斯利·比文斯在编辑以及启发我们思考方面给予了很多有价值的帮助，而且还为这个研究项目出谋划策。最佳做法标杆管理和咨询团队的成员在研究、编辑、创意和观测方面做出了很多有价值的贡献；我们特别感谢吉米·周、鲁思·坦南鲍姆、肯·德基奥以及詹姆斯·科瓦尔，感谢你们的支持和努力。也特别感谢德里克·兰斯利，他慷慨地把他在雪弗龙研究与技术公司的工作和我们分享，而且还细致周到地对我们的手稿进行了编辑和评论；感谢斯坦·舒尔茨，他在江森自控公司的工作对我们很有启发，而且他对手稿细节的关注总能带来非常有价值的帮助；感谢简·霍华德，她慷慨地和我们分享了她在纽约互助人寿保险公司的创意和经验，并且给予我们很多鼓励和支持。还有米歇尔·雅克瓦、苏珊·普林斯、休·迪瓦恩、艾伦·佩森以及戴夫·卡斯特堡，他们参与了通用电话电气公司（GTE）的很多标杆管理研究工作，尤其是在顾客满意度调查方面。在撰写本书的时候，奥蒂斯·沃金斯给予了我们不断的支持和鼓励。伊丽莎白·墨菲坚信标杆管理的重要价值，她设计了一些爱尔兰（IIR）研讨会来试验相关材料。谢里尔·格罗曼和执行委员会提供了最佳的标杆管理社团，这使得本书的许多创意得以进行试验。吉姆·斯泰克在战略规划学会（SPI）标杆管理委员会工作期间，投入了大量的时间和精力，在标杆管理领域作出了巨大贡献。鲍勃·基尔希纳为GTE的很多标杆管理项目提供了支持和帮助。GTE管理开发中心的南希·伯岑和保罗·卡斯特琳娜支持我们把最佳做法标杆管理作为20世纪90

年代管理教学的一门重要课程。其他通过创意、谈话和评论给予我们支持的人还有：美国住房抵押公司的约翰·罗宾斯；山德士公司的丹尼尔·瓦格纳，杜鲁门·克勒，罗兰·莱塞，以及乔尔格·斯特里；福蒂通讯公司（Forti Communications）的科琳·福蒂；美国电话电报公司的朱迪·霍斯菲尔德；IBM 的埃里克·肯尼迪；Next Frame Inc. 的伯尼斯·克莱默；数字设备公司的弗雷德·鲍尔斯；柯达公司的查克·沙尔霍恩和吉姆·马迪根；Leeson Electric Corporation 的克里斯·多尔。还有很多其他的人员，在访谈和合作的过程中同我们分享了他们的想法、经验和热情，在此就不一一列举了。上述各位都可以算是本书的共同作者，在此谨对你们表示由衷的感谢。

克里斯托弗·博根 于麻省莱克星顿

迈克尔·英格利希 于德州欧文

目录

鸣谢 / 1

1 ►►.....

以最佳做法为标杆：创新致胜之道

标杆管理是基本的商业概念 / 1

标杆和标杆管理 / 5

管理变革 / 8

标杆管理的三种基本类型 / 11

应用及成效 / 13

一个实用工具 / 18

2 ►►.....

创新性快速学习

快速学习与竞争优势 / 26

必要性是创新改造之母 / 28

曼科公司的案例 / 31

持续改进的本质在于学习 / 32

掌握组织学习的技巧	/	33
来自于国家质量奖的经验	/	36
施乐的经验	/	38
布里奇奖和标杆管理	/	41
营造支持快速学习的文化	/	46
知识杠杆的力量	/	50

3 ►►.....

标杆和业绩度量指标

标杆中的“为什么”和“怎么样”	/	60
业绩度量革命	/	65
设计成功有效的标杆	/	68
一种标杆设计结构	/	70
顾客服务的业绩度量指标	/	72
产品/服务的业绩度量指标	/	73
业务流程的业绩度量指标	/	74
支持性流程/服务的业绩度量指标	/	76
员工业绩度量指标	/	78
供应商业绩度量指标	/	79
与技术/和创新相关的业绩度量指标	/	80
成本业绩度量指标	/	80
财务业绩度量指标	/	80
标杆是最佳做法的“盖格计数器”	/	81
柯达公司的度量指标矩阵图	/	81
卡普兰和诺顿的平衡记分卡	/	85

财务面	/	88
客户面	/	88
内部运营面	/	89
组织学习面	/	89
两种方法哪个更好	/	90

4 ►►.....

成功实施标杆管理的秘诀

经验教训	/	92
标杆管理的关键成功要素	/	94
高层管理者的支持	/	95
标杆管理培训	/	99
强生公司	/	103
信息技术系统	/	104
组织文化对学习的激励效应	/	106
资源	/	111
设计标杆管理流程	/	112
量身定做的标杆管理流程	/	115
简单一致的模型	/	116
GTE 案例研究	/	118
发起阶段	/	118
组织阶段	/	120
团队规模	/	120
考察阶段	/	122
了解流程	/	122