



宝利嘉文庫
BENLIJI BOOKS
杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

标杆学习

宝利嘉顾问／著

如何向 **典范** 企业取经

● Learning from Benchmarking Enterprises

《第五项修炼》强调了学习型组织的重要性

《标杆学习》则将“标杆管理”和“学习型组织”两大主流思想完美结合

解决了“向谁学”、“学什么”以及“如何学”的关键问题

中国社会科学出版社

BENCHMARKING



BENCHMARKING

如何向**典范**企业取经

● Learning from Benchmarking Enterprises



B1286300

宝利嘉顾问 / 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

标杆学习：如何向典范企业取经/宝利嘉顾问著. —北京：中国社会科学出版社，2004.2

(宝利嘉文库/杨东龙主编)

ISBN 7-5004-4343-9

I. 标… II. 宝… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125927 号

责任编辑 曹宏举

责任校对 吴海兵 周宏

封面设计 旁观者工作室

版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 ~~http://www.~~csspw.cn

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 16.75

字 数 211 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前言

<<<<<<

标杆学习：搭上成功的便车

面对复杂多变的竞争趋势，如何在景气的商业环境中站稳脚跟，逆势成长，已成为中国企业在 21 世纪之初最重要的课题之一。由于全球经济一体化和信息科技（IT）的迅速变迁，市场界限变得日益模糊，使得产业的兴衰更迭愈显剧烈，客观情势已不容许企业在经营管理上有任何差池。

综观 20 世纪 70 年代以来的国际经济形势，只有少数的产业领导者能够在二十年后依然稳居龙头地位而不衰，而像通用汽车（General Motors, GM）、施乐（Xerox）、飞利浦（Philips）等许多当初领导市场的知名企业都纷纷因为一波波科技、人口和法律的改变，以及非传统竞争者在生产力和服务品质上的精进，使得原本赢家的地位受到侵蚀。这些前车之鉴要求企业在应对竞争时必须表现得更为灵活和谨慎。

在这样的环境下，由于传统的企业管理工具均须承担不知是否奏效的风险，因此将他人成功的例子作为学习的典范便提供了一个相当具有实用价值的思考架构。通过将各行各业的佼佼者设为学习标杆来进行改善，企业可以省去独自摸索、反复试错所必须付出的庞大代价，从而直接汲取最有价值的核心理念。这不仅降低了学习的风险与成本，更可以说是站在了巨人的肩膀，或者说是搭上了成功的便车。

标杆学习（benchlearning）的观念就是以卓越的企业作为典范，学习其作业流程中任何领先的地方，并通过如此持续地改善来强化自身的竞争优势。换句话说，标杆学习是一种谦虚地承认他人的确在某些作业流程上优于自己，并虚心向其学习，以求迎头赶上甚至超越的实际做法。从其诞生开始，仅仅二十年的时间，标杆学习已被众多全球知名企业如 IBM、美国电报电话公司（AT&T）、摩托罗拉（Motorola）、杜邦（Du Pont）、3M、迪吉多计算机（Digital）等公司所竞相采用，并成为其或救亡图存，或巩固领导地位的管理利器。

然而，尽管标杆学习在国外早已是一项风行已久的管理显学，全世界也已经有数千家企业成功地实行了标杆学习计划。但是，在中国的企业界，它仍然是一项相当陌生的管理工具。以标杆学习过去在国外发展的历史来看，它绝对有机会成为未来中国学术界及企业界的管理新宠。因为标杆学习可轻易地与企业所惯于采用的绩效改善工具相结合，并可强化原有制度的功能，使企业能够更迅速地达到既定目标。

《标杆学习》一书正是在以上判断和认识下产生的，它紧密结合中国本土企业的现状，首先对标杆学习的理念进行了

细致入微的阐述。诚如亨利·赫胥黎所说：“知识的最终目的是行动，而非知识本身。”所以，本书接下来以极大的篇幅介绍了其方法论——标杆学习的流程和步骤。在此基础上，管理者就可以有条不紊地开展标杆学习活动，从而大幅提升企业的应变能力和竞争优势。

总之，对众多的中国企业而言，处在瞬息万变的市场环境中，能够迅速而正确地因应变革正是其成功的命脉，而标杆学习正是持续强化这种能力的最佳利器。面对高度不确定的未来，只要一个企业想成功、要成功，采行标杆学习计划绝对是它应该尽快跨出的关键一步！

宝利嘉管理研发中心

《宝利嘉文库》编辑部

2003年11月于北京大慧寺

内 容 简 介

进入新世纪以来，管理各界不约而同地将持续学习作为企业应对变革、改善绩效的法宝，但是，无论是时下流行的学习型组织，还是未成气候的知识管理都没能真正给出有效的学习方法——“向谁学”、“学什么”和“怎么学”，始终是困扰企业经理人的三大难题。

本书创新性地将“标杆管理”和“学习型组织”两大主流思想完美结合，书中所倡导的“标杆学习”策略为企业提供了一条高效的学习捷径。通过向典范企业学习取经，企业不仅可以做到学有方向，学有内容，而且更能做到学有结果，学有所成，从而为组织学习和绩效改善找到最佳解决方案。

本书紧密结合中国企业的具体现状，对标杆学习的理念和操作方法进行了大胆创新，提出了宝利嘉自主研发的学习流程和步骤，相信能为中国企业实践标杆学习提供一个全面的和实务的指导。

北京宝利嘉营销管理顾问有限公司

企业顾问：市场营销、人力资源、组织战略

管理培训：企业实战训练，公开课和内训课

宝利嘉文库：面向中国经理人的卓越管理书系

中国思库网：为中国市场企业和经理人排忧解难

如需了解详情，请访问“中国思库”网站

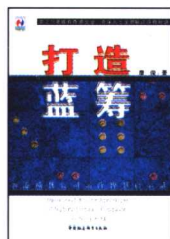
<http://www.ckocoo.com>

新管理风暴



《标杆学习》

定价：28.00元



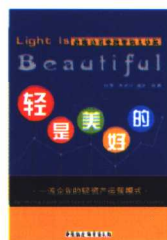
《打造蓝筹》

定价：28.00元



《轻资产运营》

定价：38.00元



《轻是美好的》

定价：38.00元



《战略执行》

定价：29.80元



北京宝利嘉营销管理顾问有限公司

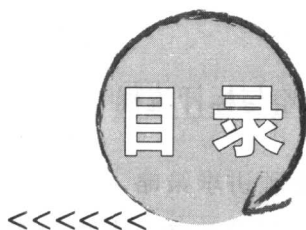
地址 (Add)：北京市海淀区大慧寺路5号

通信 (Mail)：北京8172信箱(100081)

电话 (Tel)：(010)62176689/62180931

传真 (Fax)：(010)62180933

邮件 (E-mail)：ckocoo@263.net



>> 前 言 标杆学习：搭上成功的便车

>> 第 1 章 世纪变革和学习革命

- 一、遭遇变革时代 > 2 <
- 二、复杂性：混沌理论和蝴蝶效应 > 7 <
- 三、成长的烦恼 > 12 <
- 四、学习：应对变革的惟一出路 > 15 <

>> 第 2 章 标杆学习：学习型组织的加强版

- 一、标杆学习的发现之途 > 22 <
- 二、量身打造的定义 > 26 <
 - 标杆课堂：标杆管理的延伸 > 31 <
- 三、势在必行的五个理由 > 32 <
 - 标杆课堂：组织学习的捷径 > 37 <
- 四、向标杆学习什么 > 39 <
 - 学习园地：标杆学习的三种类型 > 42 <
- 五、是什么，不是什么 > 44 <

>> 第3章 学习策略与标杆流程

- 一、标杆学习必须讲求策略 > 52 <
 - 学习园地：学习策略应考虑的四个问题 > 59 <
- 二、必不可少的流程模型 > 63 <
- 三、标杆模型的成功条件 > 65 <
 - 标杆课堂：标杆学习的关键成功因素 > 69 <
- 四、循环再生的环状结构 > 71 <
- 五、标杆学习的七大要件 > 77 <

>> 第4章 高效的学习从准备开始

- 一、修筑畅通无阻的补给线 > 85 <
- 二、技术准备：“学习如何学习” > 89 <
 - 学习园地：顾问的价值 > 92 <
- 三、为即将到来的变革做准备 > 93 <
- 四、为标杆学习做文化铺陈 > 95 <

>> 第5章 理清学习主题与方向

- 一、界定标杆学习的“客户” > 103 <
 - 学习园地：为什么收集来的资讯不合用？ > 108 <
- 二、诊断：确认“客户”的需求 > 110 <
- 三、CSF：标杆学习主题 > 117 <
- 四、“苹果对苹果”的比较 > 120 <

>> 第6章 组建标杆学习团队

- 一、标杆学习团队的类型 > 131 <
- 二、参与标杆流程的人员 > 134 <
- 三、让谁参加标杆学习团队? > 139 <
 - 标杆课堂：避免滥竽充数 > 142 <
- 四、团队成员的角色与分工 > 142 <
 - 学习园地：签订团队合约 > 148 <
- 五、提升团队的战斗力 > 149 <
 - 标杆课堂：标杆学习团队的管理原则 > 154 <

>> 第7章 锁定最佳典范企业

- 一、典范企业何处寻? > 159 <
- 二、典范企业的筛选思路 > 164 <
 - 学习园地：最佳典范企业有何好处 > 168 <
- 三、别把眼光放在山腰上 > 170 <

>> 第8章 收集资讯：向最佳典范学习

- 一、知“错”才能“改错” > 179 <
- 二、拜师和学习的技巧 > 182 <
- 三、采用正确的标杆学习途径 > 187 <
- 四、耐心梳理学习所得 > 193 <

>> 第9章 开出“处方”并付诸实践

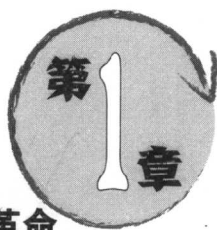
- 一、差异分析和灵感捕捉 > 205 <
- 二、设计行动方案 > 208 <
- 三、汇报学习成果 > 211 <
- 四、为改革铺平道路 > 215 <
- 五、循环往复的努力 > 218 <
- 学习园地：标杆学习的成果表现 > 221 <

>> 第10章 标杆数据库和学习型组织

- 一、标杆知识的编码与转化 > 227 <
- 二、促进知识在企业内流畅传递 > 231 <
- 三、知识贮存：筹建标杆数据库 > 233 <
- 四、标杆学习与学习型组织 > 235 <

>> 参考文献

> 247 <



世纪变革和学习革命

<<<<<<

随着移动电话与互联网的风行，过去科幻电影中令我们惊讶的电脑虚拟世界，已经在人们生活中部分真实地再现了！急遽的全球性转变，让我们不能漠视，也不得不加速脚步，期望能跟上、甚或超越这场巨变。在变革的洪流中，想用过去旧有的方法创建有价值的效果，无疑将是一种天方夜谭。毫无疑问，“变”，是这种挑战下惟一不变的生存之道。然而，企业应如何变革，才能永续经营？

这个问题的惟一答案，就在于学习——通过快速的学习过程，才能引导变革的意愿及渴望、建立变革的共识及能力、确定合理的改变目标及流程。相对地，决定企业未来成败的关键，就取决于企业学习的能力、速度及意愿。

如果可能，那就走在时代的前面。如果不可能，那就决不要落在时代的后面。

——布留索夫

在剧烈变动的环境中，能够生存下来的不是最聪明的，也不是最强壮的，而是最灵活的。

——达尔文

一、遭遇变革时代

人类社会从来就不缺乏对未来的美丽憧憬。而且，随着社会变化速度的加剧，人们对未来的预测更是得到了越来越多的关注。

那么，我们所处的到底是一个什么样的社会？它又将走向何方呢？对于如此重要的命题，专家学者们给出了种种令人眼花缭乱的回答：

- 1962年，美国哈佛大学教授、著名社会学家丹尼尔·贝尔提出了“未来社会是后工业社会”的思想，并于1973年出版了轰动世界的《后工业社会的来临——对社会预

测的一项探索》。

- 1982年，美国社会学家约翰·奈斯比特出版了《大趋势——改变我们生活的十个新方向》，并在其中明确提出“未来社会是信息社会”的论断。
- 1985年，日本未来学家 屋太一出版了《知识价值革命——工业社会的终结和知识价值社会的开始》，提出未来新型社会将是“知识价值社会”，由此拉开了研究知识社会的序幕。
- 1996年，世界经济合作与发展组织（OECD）在它的一份报告中首次公开宣称，未来社会是一个以知识的生产、流通、分配、使用以及创新为基础的知识经济时代。

[摘自：《造就组织学习力》]

除此之外，对未来图景的判断还有很多，这些令人眼花缭乱的描绘反映了人们对时代特征的多元认识：

- (1) 我们所处的时代，是信息社会的时代；
- (2) 我们所处的时代，是高科技的时代；
- (3) 我们所处的时代，是管理变革的时代；
- (4) 我们所处的时代，是教育革命的时代；
- (5) 我们所处的时代，是学习化社会的时代；

.....

所有这些关于人类社会发展趋势的讨论和观点足以令我们确信，人类社会已经开始走向一个崭新的发展时期——一个变革的时代。美国人类学家约翰·普拉特早在20世纪60年代末期就曾说过：“当前变革之巨大犹如历次工业革命和基督教改革加在一起，同时发生在一代人身上！”

在目前发生的各种变化中，以下三种可能是最为根本性的

变革：无论是哪一个国家或民族，都或多或少地感受到了这些变化；无论是人类工作、生活和学习的哪一个领域，都或多或少地受到这些变化的冲击；无论是身处哪一产业的企业组织，它的战略、结构、流程、文化等等，都无一例外地要因为这些变化而进行相应的变革。

1. 知识经济的显现

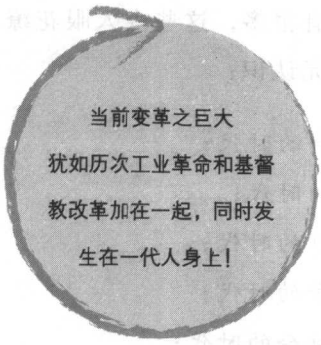
以高科技和信息为特征的新型产业的崛起，使传统产业分类标准发生了质变。大部分熟练或半熟练的工作已经被智能机器所取代，今后越来越多的工作将依赖于人的头脑资源，越来越多的人将从事新型的、以使用信息链解决问题的分析工作，如科学家、教师、各种设计人员、各类专家以及

咨询顾问等等。工业时代的集中化、通用型、标准化、大规模的生产过程，将被知识经济时代的分散化、个性化、柔性化和小型化所替代。

这些变化使知识在社会、企业 and 产品中的价值得到重新认识 and 提升。知识正逐渐取代土地和资本，成为社会和组织发展的主

流力量，成为人类进步的直接驱动力。

正如“大师中的大师”彼得·德鲁克（Peter Drucker）所言：“知识生产力已经成为企业生产力、竞争力和经济成就的关键。知识已经成为首要产业，这种产业为经济提供必要的和重要的生产资源。”



当前变革之巨大
犹如历次工业革命和基督
教改革加在一起，同时发
生在一代人身上！

2. 信息化和网络化的冲击

20 世纪后半叶，科学技术的发展势如潮涌。其中信息和通信技术的革新对当前人类工作方式、生活方式以及学习方式的冲击面之广、影响之深可能是任何其他技术所难以企及的。光纤的发明、因特网的出现、万维网的崛起、CD-ROM 的广泛应用……凡此种种已经使世界拥有惊人的能力：它能以各种方式储存信息，并能在瞬时以不同形式将其传播和展现给地球上几乎任何一个人；它能帮助人们克服时间和空间的限制，把工作、学习和交往的场所搬到地球上几乎任何一个地方。正如雷·哈蒙德（Rey Hammond）在《数字化商业》（Digital Business）中所写道的那样：“全球电脑和网络的发展将成为塑造生活的决定性因素。”

所有的趋势都在表明，因特网将不可逆转地成为全新的通讯方式并超越其他所有方式的总和，同时成为全球的、个人的、交互的、低消费的和永远发展的通道。

显然，信息化和网络化使企业在知识传播、共享和创造方面的便捷性大为增加，为知识交流和创新的“即时性”、超时空性、交互性从技术上提供了更多的机会。同时，它也为企业员工开展 E 化（电子化）的个人终生学习亦即随时随地的学习，从条件上提供了最大可能。

3. 全球化的挑战

几十年前，便有不少人鼓吹“地球村”时代即将来临，现在终于成了现实。全球化的条件业已成熟，通讯、交通和旅游日渐便捷，贸易壁垒不断拆除，收入增加挑起了人们新的需求与欲望，造就了巨大的消费市场，爆炸性的信息交互把人们带