



中财 B0095124

标竿学习

——向企业典范借镜

史平多利尼 著
天龙 译

00143/30

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

463133

分类号

F270/331

463133

责任编辑:文 兴

封面设计:刘 冬

图书在版编目(CIP)数据

标竿学习/史平多利尼著. - 远方出版社, 1998.6

ISBN 7-80595-396-7/X·135

I. 标… II. 史… III. 标竿学习 IV. M898.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12635 号

标竿学习

史平多利尼 著

远方出版社出版发行

(呼和浩特市新城区老缸房街 15 号)

内蒙古新华书店经销

内蒙古大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32

印张:8.75 字数:153 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7-80595-396-7/X·135

定价:18.00 元

标杆学习

内容简介

本书提出了一个适用于任何组织的标杆学习共通模型,不论这个组织是大是小,是生产导向还是服务导向,是公营事业还是民间机构,是本国企业或是外国公司。提出一套行动方案,让个人、团体或是组织,能够用来建立自己的标杆学习流程。

作者简介

史平多利尼 (Michael J. Spendolini)

美国加州 MJS 协会的创始人兼会长，此为一专事组织发展和人事训练的企管顾问公司。同时是位于美国伊利诺州橡树溪市 (Oak Brook) “标杆伙伴”公司 (Benchmark Partners, Inc) 的总经理。史平多利尼博士曾于美国全录公司担任管理要职，在全品质管理和标杆学习的领域中，是公认的专家。

前 言

标杆学习的发现之旅

1991 春天，我在北加州参加了一项为期两天的研讨会，主题是标杆学习。这个研讨会值得一提，是因为它的规模之大，在同类型会议之中是前所未见。研讨会中令人印象深刻的讲员，来自全录、凯迪拉克汽车（Cadillac）、亚培实验室（Abbott Labs）和 NCR 等公司。研讨会会有专题演讲、分组讨论、小组研讨以及展示——一整套的会议活动项目。虽然，当时标杆学习这个主题，已经开始出现在针对全面品管或美国国家品质奖的研讨会议程中，但是这项特别的研讨会欲显示，标杆学习逐渐自成一个值得探讨的主题。

参加这项研讨会令我十分兴奋。当时，我正就标杆学习这个主题，提供教育训练及咨询顾问服务。这项会议可以提供结识其他讲师、顾问以及潜在客

户的绝佳机会。而一些知名企业在这个流程已经有相当的经验，我也可在此来评量它们所提出的标杆学习的最新作法。这是个有趣的会议，主办单位所安排的大部分议程都非常得当。与会人员在研讨会之前、进行当中以及结束以后，似乎都兴致勃勃。

我参加这个研讨会是为了观察以及聆听与会者的意见，也是为了听取发表人提出的看法。我很快就注意到，研讨会的听众明显地分为两类。第一类的组成分子对于标杆学习所知极为有限。他们或许曾在一篇文章里读到这个主题，或许曾无意之间从国家品质奖的指导方针中看到这个名词，或许曾在某个品质会议听过一场演讲。他们参加这场研讨会的目的，是要弄清楚标杆学习究竟是怎么一回事，以及如何将这个流程应用在他们的组织中。这些参加者通常相当安静，大半时间都只是仔细倾听，偶尔会提一个问题，以澄清疑问。第二类参加者已经在使用（或正要尝试使用）这个流程。他们的组织有些已经开始引介这个流程，而他们正拼全力准备展开第一次标杆学习的计划。有些人则是已经对这个流程有了一些经验，参加研讨会的目的旨在增广视野，向专家学习，并且开始和其他标杆伙伴建立人脉网络。还有一批人曾经在他们的组织里负责执行、训练或是管理标杆学习的任务，他们提出的问题比较特定明确，焦点大致集中在执行的议题上。

研讨会发表人的解说，架构清晰，很容易让听众了解。几乎所有的发表人都把焦点集中在自己组织采用的标竿学习流程上，并且以实例来解释。他们也穿插一些有趣的评论，说明自己从经验里学到的教训。这些教训通常来自亲身遭遇的流程问题，可说是得之不易。我注意到每当他们根据自己的教训而提出建议时，听众就开始猛作笔记。

在研讨会的第一天，听众对于论文的发表持肯定而乐观的评价。发表人提到的几个精采的故事，在与会者之间广为流传。会议进入第二天之后，我对听众评论和反应的兴趣，远超过研讨会报告本身。我发现自己在中途休息时间猛作笔记。

我开始重复听到三种类型的评论。首先，研讨会进入第二天以后，大家开始注意到报告千篇一律，那些故事、模型以及教训听起来愈来愈相似。对于听众来说，反应可能是好坏参半：好的是，这些标竿学习的识途老马所发出的讯息似乎相当一致——标竿学习不会牵涉到什么稀奇古怪的事，来混淆他们的认知；坏的不过就是无聊罢了。

第二类型的评论，都集中在一个事实上，也就是说，这两天每位发表人所提出的标竿学习模型都不同。虽然它们的外表和目的都类似，实际上却没有两个完全一样的模型。听众已经在问，“我们都得发明自己的模型吗？”有些人想要归纳出某种方向和

清楚的脉络，以确定正确的步骤，但是各式各样的模型欲让他们产生疑问。不过好的是，所有的模型似乎都有一个共通的核心；坏的是，没有一位发表人就这些共通要素为听众报告。

建立清楚的流程指引

第三类型的评论最让我感到兴趣。很多与会人士觉得吸收到很多标竿学习的经验。但是，直到研讨会结束时，仍无法获得一套清楚的指引，告诉他们究竟应该做些什么事情，才能在自己的组织里建立起标竿学习的流程。尽管他们并不曾期望会得到一本有如食谱般的指南，详细描述应该考虑的每项行动，但他们还是觉得，研讨会没有拨出足够的时间来讨论标竿学习的起步经验。

我一向采取凭经验行事的態度（有时候这是缺点，而不是优点），所以我把研讨会的观察心得记录下来，然后再找机会实地测试我的想法。接下来的三个月之内，我碰到了两次机会；有两个不同的组织，都以标竿学习为主题，举办了类似的研讨会。两场研讨会都是为期两天，都有大约一百五十名参与者。讨论的议题几乎都和我前面提到的第一场研讨会完全相同。不过，这两次我不但仔细聆听与会人士的评语，机会一来，更进行了一些迷你的访问。

我问了一些开放式的问题：你对这次研讨会会有什么重要心得？你认为标杆学习的流程中，有哪些要素应该更为详细地讨论？身为标杆学习的新手，你眼前的挑战有哪些？你和你的组织下一步要怎么走？很多人都问我是不是记者。

这两场研讨会与会人士的反应，和我在第一场研讨会所听到的相同。而且，虽然这两场研讨会中，有一、两位发言人讨论到标杆学习的共通要素，表现也不错，但这毕竟只占整体议题的一小部分。

参加这些会议的经验，再加上曾经仔细倾听标杆学习参与者的需要，提供我撰写本书所需要的动力。本书提出了一个适用于任何组织的标杆学习共通模型，不论这个组织是大是小，是生产导向还是服务导向，是公营事业还是民间机构，是本国企业或是外国公司。我提出一套行动方案，让个人、团体或是组织，能够用来建立自己的标杆学习流程。这是一种实践的作法，轻理论而重实务。最后，本书针对一些曾经建立过标杆学习流程的公司，将它们的经验加以综合摘要。我鼓励读者接受这些公司的建议，而且，除了注意标杆学习应该做些什么事，更要注意不该做些什么事。

本书所采用的是相当基本的资讯搜集方法。过去几年，我曾和好几十家公司携手合作，协助它们利用标杆学习流程改善业务，更重要的是，帮助它

们建立起自己的标杆学习流程以及支援能力。在那段期间，我观察到有一些组织的标杆学习政策积极进取，不但配置了适当资源以确保成功，同时也为标杆学习以及它与组织理念间的关系，规划了健全的远景。我看到比较失败的案例中，某些组织认为标杆学习活动只不过是另外一项专案罢了，某些组织则因为政策摇摆不定或是缺乏了解与支持，而使标杆学习中途夭折。

我希望把注意力集中在标杆学习上表现最好的公司，并且发掘那些让它们成功的计划和流程要素。至于在失败和受挫的流程中所出现的某些典型的问题和症状，我也提出来说明。有了这样的目标以后，我着手进行一项计划，以实施标杆学习的组织当作我的标杆对象。

我一开始先拟定一个名单，列出一些已在标杆学习方面树立“最佳作业典范”名声的公司。我从自己以前的雇主全录公司开始，然后逐步追踪到其他曾经学习过全录经验的组织。当认定了一家标杆学习的组织时，我会访问一些曾实际参与流程并设法加以改善的专家和员工。根据这些访谈，我发展出一个标杆学习通用模型的架构，并且摘要整理自这些受访者及他们公司所学到心得。

以前人经验结晶为师

我起初挑了五十七家公司，作为“最佳典范”的可能候选人（这个名单本来可以更庞大）。入选的每一家公司，都是经过专家的推荐，这些专家包括管理顾问、有实际经验的公司（如全录公司、美国电报电话公司）、标杆学习专家、标杆学习网络的协会会员，一般企业刊物的文章、及标杆学习研讨会的主办单位。

我列出一组问题，包括标杆学习的有关步骤、推展情况以及结果，以此来对五十七家公司的代表进行初步的筛选访谈。至于组织要够资格进入下一阶段的访问流程，必须证明本身具有并采用过一个正式的标杆学习流程；已经反复完成过好几次标杆学习的流程；而且愿意在电话中和我分享它的研究成果（没有一家公司拒绝）。

经过初步的筛选阶段，我把名单缩减到二十四家公司，进行进一步的访问和分析。为什么选中这二十四家公司呢？第一，它们符合我刚才提到的条件。更重要的是，这些组织已经花了相当一段时间发展本身的标杆学习概念。它们全力投入这个流程，从它们付出的资源即可得到证明。它们以长远的眼光来看待标杆学习，视之为协助达成品质目标的重

要因素；也把标杆学习整合到公司日常活动之中，并与盈亏表现连结在一起。

为了发展出本书所采用的通用的标杆学习模型，我访谈过许多专家，检讨我的研究方向和搜集到的素材。他们宝贵的回馈和建议，协助我对研究的流程加以检核；并且他们也与我分享了很多卓见与经验。

这种种努力的成果，就是本书提出的标杆学习通用流程模型。我并不想以每家受访公司的特定案例塞满一页又一页，而是要把由最佳典范企业所学到的心得去芜存菁，并举例说明关键论点。

对那些标杆学习流程的新手，这本书会十分有用。书中有足够的定义和例子，可以给你基本的指导。如果你已经开始在组织里采用这个流程，本书让你有机会跟着一些最有经验的标杆学习人员学习，足以开拓你的视野与研究方法。如果你是位标杆学习的老手，本书让你有机会对自己的标杆学习活动进行一次流程稽核。书中讨论的一些想法和建议，或许可以激发一些创意，协助你继续改善你的标杆学习流程。

以标杆学习组织为我的标杆对象，是一桩有趣而吸引人的工作，我借此重新界定了对于“学习经验”的定义。一些标杆学习的新手，或许觉得这个流程好像工作多而乐趣少。但是，想开一点。当你

累积更多经验以后，许多的准备步骤和技术细节都变成了轻松的例行公事；剩下的就是发现和学习的过程、和有趣的人建立人际关系网络的过程、还有把新点子带进自己的工作和组织的过程。对乐于倾听和学习的人，这可能是一个获益良多的经验。

集合众力

谨此向曾协助本书写作的人士致意，感谢他们的帮忙和支持。

我要谢谢美国管理协会（American Management Association）的资深主任赛立格（Edward Selig），他帮忙我建立向标杆学习的课程雏形，并且逐步发展成这本书。爱德华擅长以好点子激励人，而且，他的说服技巧在我身上创造出很多奇迹。我也想要谢谢本书出版者美国管理协会出版公司（American Management Association Communication）的编辑汤普森（Myles Thompson），他支持我努力写作，而且在本书的制作过程中，他在我的答录机上留下很多鼓励的留言。他们两位不但在工作上有助益良多的经理和编辑，私底下也是肯帮忙的朋友。我也要谢谢管理编辑流程的傅德娜（Kate Pfedner），谢谢她的耐心和毅力。

感谢伊利诺州橡树溪市标杆伙伴公司（Bench-

mark Partners) 的罗文索 (Brien Lowenthal) 以及唐普森 (Neil Thompson), 他们在本书著作期间提供点子和支持。他们也一直和我携手合作, 希望借着本书, 协助各组织落实标杆学习的流程, 以及达成“第一次就要做对”的目标。

最后, 感谢那些奉献心力的品质专家、标杆学习专家、经理人、以及下列各公司的员工, 感谢他们和我分享了他们的时间、热忱以及卓见, 让这本书得以完成:

- 美国铝业公司
(Alcoa)
- 联合信号公司
(Allied Signal)
- 美国电话电报公司
(AT&T)
- 大西洋贝尔公司
(Bell Atlantic)
- 波音公司
(Boeing)
- 凯特彼勒公司
(Caterpillar)
- 迪吉多公司
(Digital Equipment Corporation)
- 柯达公司

- (Eastman Kodak)
- 杜邦公司
- (E. L. Du Pont de Nemours & Co., Inc.)
- 佛罗里达电力公司
- (Florida Power and Light)
- 惠普公司
- (Hewlett - Packard)
- 休斯飞机公司
- (Hughes Aircraft)
- IBM
- 约翰迪尔公司
- (John Deere)
- 壮生公司
- (Johnson & Johnson)
- 宝恩邮购公司
- (L. L. Bean)
- 密丽肯纺织公司
- (Milliken)
- 摩托罗拉公司
- (Motorola)
- NCR
- 宝碱公司
- (Procter & Gamble)
- Square D

- 3M
- 华理斯电脑服务公司
(Wallace)
- 怀尔毫瑟公司
(Weyerhaeuser)
- 全录公司
(Xerox)

目 录

序 超越巅峰的管理	管康彦
序 一个标杆学习成功的案例——全录公司	沈洪炳
前言 标杆学习的发现之旅	(1)
第一部 追求卓越的经营	(1)
第一章 标杆学习——向最佳企业看齐 ...	(3)
第二章 建立学习的流程	(52)
第二部 标杆学习五阶段	(71)
第三章 第一阶段：决定向标杆学习什么	(73)
第四章 第二阶段：组成标杆学习团队	(108)
第五章 第三阶段：选定标杆学习伙伴	(139)
第六章 第四阶段：搜集及分析资讯 ...	(196)
第七章 第五阶段：采取改革行动	(237)
第三部 来自典范公司的建议	(251)
第八章 避开陷阱	(253)
第九章 成功的秘诀	(260)