

# 标杆管理（钢铁行业版）

——全员降本增效 塑造行业标杆

## 课程大纲

(两天版为辅导式培训/一天版为精简讲座版)

全球标杆（基准）管理之父——中国第一位国际级管理大

师

陈泓冰老师知识产权课程

标杆管理被全球管理学界称为 21 世纪三大管理工具之首

### 一、为什么学习本课程：

钢铁企业成本居高不下，根本原因除直接成本外，更主要的原由在于不善管理“效率成本”，也源于管控思路、工具、管控标准的缺失。企业除实施同业对标，研究自己的主要竞争对手的优势模块，获取经验降本增效外，还需要对企业内部的各层级瓶颈实施突破。需要通过标杆管理来整合、共享企业与下属部门各种资源，使有效的低成本高效益管理模式、信息共享，认识到管理是从人治向法治化过渡的必由之路，掌握管控到位的基本原则、相关方法（标杆四法）、及所有关键业务的流程优化、指标体系建设与绩效控制，提高成本效益可控度，为企业管理水平全面提升服务。

纵观世界 500 强，他们都运用标杆（基准）管理作为日常管理工具，从而成为行业领先。美国国家质量奖得主则无一例外的将标杆管理融入到企业管理的方方面面。令国人引以自豪的“海尔”也是运用了标杆管理的部分原理才成功

的开创了 OEC、SBU 等管理模式。

通过标杆思维的再造，从模仿到创新的方法入手，注重企业全面整合改善，多方面资源的整合运用，参训领导、管理者甚至普通员工可以变成具有敏锐洞察力、标杆思维能力的工作中的思想者、变革者、创新者，从而加速效率成本的持续完善，将所有项目、模块、环节落实更专业化的损益核算，人人拥有成本效益意识。标杆管理是一种管理哲学的方法论，企业如果掌握了这种管理思维，不但可以加速创新，还可以使战略有效落地，做到业务、职能协同和高效管控以及成本效益的科学量化。学习标杆管理法，企业将重新思考和改进经营实践，创造自己的最佳实战方法。

## 二、谁应该学习本课程：

钢铁集团领导及子公司高层、部门经理、重点项目负责人

## 三、培训方式：

专题演讲、案例分析、互动问答、成功事例演示、本企业问题现场研讨解决

**课程大纲：**（一天版为讲授，两天版为辅导式培训并现场量化效益）

### 第一部分：认识企业效率成本——标杆管理实战透析

#### 壹、什么是标杆管理

- 1、 标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、 卓越组织背后的管理共性
- 3、 企业的管控模式转变与效益标准建设的意义（两天版）
- 4、 遵循标杆环、完善企业成本效益科学管控的机制

#### 二、对标类型与实施效果

- 1、 项目对标的类型与降本增效案例

案例：施乐的降本增效对标（两天版）

功能对标与 10%的成本（两天版）

陈泓冰钢铁行业实操案例——年增加 20 倍利润，增效才是降本的最佳出路

2、 管理模仿与企业创新（两天版）

三、瓶颈工作的管控与行业突破

1、 跨行业对标的作用与案例

案例：美孚一举增效 10%

核心竞争力一步到位

陈泓冰实操案例——三年内从濒临破产到 500 强

2、 标杆管理使企业产生核心竞争力、突破瓶颈（两天版）

**第三部分：思考同业对标——钢铁企业对标的目标分析与指标选择**

一、对标管理的目标选择

1、 企业科学降本增效需要和什么对标

2、 企业实施对标改善的思路、途径

二、企业指标对标问题（两天版）

1、 缺乏信息数据是最大的借口

2、 项目指标对标谱系图

3、 项目对标各阶段要点

**第四部分：标杆思维与企业自身问题分析路径**

一、善于发现问题的本质原因

1、 卓越的管理是不让问题发生

2、抓住问题的主脑

二、标杆思维法

1、标杆四法第一法：剪刀式思维法——源于西点军校、半数世界500强的高层工作流程与责任管理方式

2、剪刀思维的谱系图应用——第一种对标方法和管控复杂工作的思路工具

**课堂案例研讨：钢铁企业级、项目级、业务级问题案例分析方法**

3 标杆四法第二法：责任层级法——第二种对标方法，实现精细化管控，治标更治本解决问题的超级工具

- 从根本上解决问题的六个不放过
- 卓越领导者的管控能力——以点带面解决大问题

**第五部分：企业管控与下属部门岗位创标**

一、战略与多维对标及人力资源增效（两天版）

二、岗位对标与降本增效创标管理

1、从战略到执行的指标分解与协同管控体系

2、关键效益指标的部门及精细化岗位分解

3、项目、岗位工作标准的量化与管控

三、标杆四法第三法：要素建模法——第三种对标方法，复杂转化为简单，战略管控体系与项目、环节全面管控的工具

**第六部分：企业低成本高效益管控的协同机制**

一、企业战略的阶段重点与主题工作推进（两天版）

二、成本效益主题的创标文化与全员化育（两天版）

### 三、钢铁企业对创标工作推进的管控工具

- 1、持续改善的工作氛围管理工具
- 2、为员工提供岗位创标环境的软硬件工具

### 四、标杆四法第四法：协同创标法——战略协同效应，从协调、协作升级为企业全面协同作战

### 五、绩效标杆与下级单位绩效的科学管控机制重点（两天版）

### 六、全面、全员降本增效战略与执行的聚焦——确保成为行业第一，从战略到执行的精细化指标体系搭建

陈泓冰实操案例：六纵 N 横指标体系（泓冰 6N 框架），实现一个省公司接近全国产值四分之一

### 第七部分：企业全员降本增效及对创标管理实施方案（两天版内容、一天版不含）

**课堂作业：**本企业标杆管理及降本增效工作改善措施研讨

**研讨与辅导：**讲师辅导出各问题体系化的框架解决方案

**成果汇总：**工作推进框架方案

**其它企业经陈泓冰亲自指导的标杆管理系列课程带来的降本增效成果：**

- 1、建材企业广交会现场即时培训及辅导，使原 1.8 亿元/年的订单量增长为近 6 亿元/年。
- 2、南方电网及中国移动企业文化 TTT 两天课程，现场指导开发数十个内部自主培训用企业文化案例。

3、中石油长庆油田两天企业文化培训，现场互动出 100 多项企业文化实施措施，当场推动下属 23 各基层单位的自主文化建设落实，成为行业内企业文化建设模范单位，其负责人也成为全国先进管理者。

4、南方报业集团两天执行力培训，现场辅导出 6 项执行力标杆改善方案，解决销售人员 40%的工作精力内耗，预计第二年可以提升销售额近 20%。

5、广东邮政两天精细化管理课程，辅导形成 30 多项精细化项目实施方案，成为业内标杆，目前的形式为“全国邮政学广东”。

6、香港电子制造企业两天执行力标杆辅导式培训课程，现场形成近十套执行改善方案，其中新项目研发管理环节使项目研发成功率提高七倍，未来将为企业带来累计数十亿元产值。。。。。

7、航天系统某上市公司营销中心的两天标杆管理辅导式培训，现场辅导形成十四套针对不同工作模块的标杆基准创建方案，供货协调环节改善方案执行后，现场预计直接避免大量客户流失率，并由此带来每年最低 6-7% 销售额的增长（数亿元），财务部门提出的本部门改善方案使公司节约成本约一千万/年。。。。。

8、北京某大型贸易公司两天执行力辅导式培训，应企业临时要求针对多年来因部门协同问题而不能有效拓展市场、年度工作计划不能有效实施的问题，现场辅导出年度工作的有效标杆基准创建落实方案，现场测评将在第二年为企业增加直接销售额 30% 以上（过亿元）。

9、国航首都机场地面服务部，现场辅导中层经理形成多套工作改善标杆基准创建方案，可使首都机场的中国国航因人为导致航班延误率降低 30-70% 左右，其在竞争对手中成绩最佳。。。。。

10、中航油集团下属油轮运输公司标杆管理两天课程，现场辅导各高层学员形成的改善方案通过可控因素改善法解决装运管理中的瓶颈问题，可使公司多增利润最低 480 万元/船/年。在节能减排问题中得出的方案可预估直接降低燃油损耗 5-10%，概算可达 4500 万至一亿元/年，并研讨提出持续降低 10-20% 的工作设想及多项工作重点。在工作协调、应收帐款、项目管理、人力资源等其他环节均带来可行方案，现场评估影响公司整体效益、效率 30% 以上。。。。。

11、中国人保财险宁夏公司精细化一天辅导式课程，高层领导现场形成年度工作重点改善计划、实施后将解决 20%的客户流失问题，等同于产值增加每年 20%，至少一亿元，其他中层部门也提出不同的改善方案，由于时间不够其效益未做统计。。。。。

12、中穗咨询主办的有 30 多家各行业中小企业参加的“节能减排系：标杆成本法——全员降本增效”两天公开课中，陈泓冰老师同时辅导 30 多家企业，学员使用“标杆四法”提出本企业标杆基准创建改善措施，各家企业直接带来每年数十万至数千万元不等的利润，并为下一步每年的降本增效打下基础。其中山东润华集团下属汽车 4S 店三十多家连锁企业，仅在零部件采购管理一个环节就可降低成本 3000 多万，北京一机床良工公司消化库存 600 万元，并形成常年合理管控库存量的方案，视通公司的销售改善方案取得预计销售额翻番的效果（2000 万）、太原中兴和公司取得了仅在促销管理中的一个赠品管理环节就带来纯利润预计增长 10%的成绩。。。。。（课后统计各企业的改善方案可带来效益超两亿元）；

13、江苏人寿徐州公司中基层经两天的“标杆思维与精细化管理”辅导式培训，现场全员互动得出一系列合规管控改善方案，预计第二年营业额增长的同时各项费用大幅降低。。。。。

14、某制药企业中层干部两天标杆管理培训辅导，使企业维修费用保守统计降低 20%，其他环节各带来几十、数百万不等。预算管理从年度超出 70%降低到 10%以内，产生预计未来三年内可增加市场分额、提高产值 50%，增加近 6 亿元/年的间接效益。。。。。

15、河南投资集团下属 39 家子公司总经理的一天标杆管理辅导培训，子公司安彩高科（上市公司）在一个回款管理环节中，现场自主提出标杆基准创建方案，预计将为企业找回 1500 万毛利润。下属一家发电厂现场提出的燃煤控制改善方案预计每年可节省成本 7000 多万元，其他子公司数百万至数千万不等。。。。。

16、位列中国地产前 20 强的江苏新城地产集团通过两天标杆管理辅导式培训，集团各部门对施工管理、客户投诉、规划设计、信息化建设、行政效率等各管理模块的瓶颈问题均提出了自己的易实施的标杆基准创建改善方案，分别带来

上百万至数千万的利润，培训现场初步统计新增理论利润已近 2 亿元，结合有关工作改善的课后作业，可为企业第二年度的利润增加 30%以上；

17、上海烟草集团印刷公司通过一天版的标杆管理辅导式培训，各部门学员自主提出的标杆基准创建方案估算直接价值上千万，更大的间接效益现场未具备统计条件忽略不计；

18、山西省供电公司处级干部经标杆管理一天培训，课后两小时辅导，现场提出 5 套改善方案，其中一项工程决算管理创标方案初步估算将为企业新增利润 3 亿元左右，其他方案现场未具备统计条件忽略不计；

18、在北京大学进修的云南红河烟草专卖公司经两天的标杆管理辅导式培训，学员现场提出各自部门的十几套标杆管理实施方案，在国家定额定价的限制条件下，仍然可以挖潜直接利润 2000 多万元，间接效益忽略不计；

19、美的集团下属美芝公司经一天标杆管理培训，另加 1.5 小时辅导，各部门结合自身瓶颈问题提出 10 套易行的标杆管理实施方案，估算直接为企业第二年降本增效近 2 亿元，间接效益不计；美的厨卫事业部两天辅导式培训带来直接效益 2000 万元左右；生活电器等集团下属事业部仅听讲座未做辅导，现场未见直接效益；

20、太原山昆卷烟厂经两天标杆管理辅导式培训，现场产生 10 余套实施方案，其中两套方案可带来直接利润 1000 万元以上，其他方案培训辅导现场不具备效益计算条件，估算间接可使企业利润增长一倍以上；

21、中石油管道公司技术人员两天标杆管理辅导式培训，现场提出的技术改造实施方案直接创效益上千万，部分技术施工、信息化方案项目较专业，现场不具备测算条件，但估算效益可达 7 亿元；

22、沧州、唐山、廊坊等邮政企业标杆管理两天讲座与现场辅导，下属各专业局 600 余人参与，分别出台各自的基准创建方案，仅在培训现场出台并公布的三十余套方案即可给企业带来近 5000 万的营业余额（利润）。

23、北京大学举办的贵州电视台处级干部进修班一天课程中，电视台学员当场提出六套电视台基准创建工作方案，分别带来播出质量提升 30%、单项成本降低数百万、收视率提高 5%、栏目广告收入提高 15%（约 3 亿元）、某单项栏目创收利润 1500 万等不同的、但同样出色的改善成果；

24、中石油勘察研究院高层在标杆管理培训现场提出四套改善方案，其中最大一项中石油下属一万多个油井的改造方案可预计给中石油每年增加效益 120 亿元，其他各方案均有数千至上亿元的理论利润。

25、中英合资 BP 佳阳太阳能公司两天流程标杆管理培训，现场提出 6 套改善方案，可直接给企业带来 3000 万元左右的利润。

26、在清华大学深圳研究生院，金威啤酒举办的“标杆文化”创建工作中，各地分公司一把手、总公司各部门干部全面参与到对创标工作中来，两天内经培训和辅导后提出的方案可直接为企业创造利润五六千万，一举扭转原本由于投资所造成的暂时性亏损，其中叶董事长亲自提出的一项指标落实工作计划就可直接降低成本 680 万元。

27、一汽解放青岛公司两天的标杆管理辅导，各级干部针对采购、品质管理、营销服务等模块开展了对标与创标，这些方案可直接为该公司带来效益上亿元，很多新方案目前正在出台与实施中。

28、内蒙烟草省级专卖公司全体中高层进行标杆管理轮训，省公司高度重视，出台方案二三十项，累计创造利润数亿元，其中烟草物流管理项目一个单项改善方案即可给省公司创造利润超过一亿元，目前内蒙烟草很多单项工作已经成为行业标杆。

29、TCL 空调事业部两天的标杆管理对创标辅导中，各级干部针对品质、研发、市场管理中的家电下乡板块、还有十多项技术领域的标杆创建中，也带来数千万的年增利润。

30、华电集团同业对标管理中一个班次的领导干部辅导，有关施工计划管理、采购管理、物流管理、车辆管理等七八项方案就可为该集团每年带来降本增效 20—30 亿元。

31 清华大学的“克拉玛依市中小企业高层班”，在上百家近千人的多次辅导中，各行业企业各自出台的标杆管理方案可以为政府贡献税收累计数亿元。

32、未经现场量化测评的可行性标杆管理实施方案由于过多，已无法做到分类统计。。。。。

**(陈泓冰老师通过独创的辅导式培训及“标杆四法”，已为各行业、各类型企业辅导创造直接、间接效益已达数百亿元)**

