

标杆管理——企业能效对标

辅导式培训两天版课程大纲

全球全面标杆管理之父——陈泓冰老师独家课程

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：

企业面临很大竞争压力，成本、能耗增加，但我们能否通过提高效能来降低成本，创造更多的业务模块优势？或使原有模块优势加大领先差距？企业除研究自己的主要竞争对手的优势模块，获取经验、寻找并缩小差距外，还需要进行自身的标杆突破。需要通过标杆管理来整合、共享公司各种资源，使有效的管理模式内部推广化、扩大化，全面激发人员潜能，以提升企业的综合竞争力。

为什么选择标杆管理？“杆”是参照物，“标”是达到或超越参照物的标准，“标杆”是一个值得模仿的榜样，可以是人、模式、方法、流程、或是某一个具体标准。“标杆管理”就是通过模仿和创新来达到或超越标杆水平的方法和途径。简单的讲，就是如何有效运用“拿来主义”。目前，国内的标杆管理还仅仅停留在“同业对标”的初级阶段。还没有上升成为可以融入全方位企业管理的工具。纵观世界 500 强，他们都或多或少的运用标杆管理作为日常管理工具，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。

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。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，促进核心竞争力形成，使某一模块迅速成为行业第一，从而奔向卓越。

二、谁应该学习本课程：

企业高层领导、部门经理、骨干人员

三、通过本课程您将学习到：

从观念上消除标杆管理只是一种时髦的管理工具、对标工作只是一项阶段性任务的错误想法，也消除了管理者为对标而对标的工作态度，并区别了仅研究竞争对手的片面的竞争性对标、宏观的战略对标、和片面的同业对标思想。

通过标杆思维，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，从而全面挖掘效能的提升。

通过学习标杆管理操作案例，掌握掀起企业内部对标、创标热潮的文化管理工具，以哲学的方法论来挖掘企业的未开发潜能。将标杆管理深化到专项标杆管理、基层文化建设、直至全员岗位对标、岗位创标之中。

课程大纲：

第一天：上午

第一部分：标杆透析与效率成本

壹、什么是标杆管理

- 1、 标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、 标杆管理与对企业管控到位的决定性作用
 - 关注细节是市场竞争的必然结果
 - 企业的管理模式转变与细节管理
 - 卓越企业的共性——精益标杆与高效能的基础

3、 没有科学的标准哪有高效能管理？

4、 基准创建的关注点

二、标杆管理类型与实施效果

1、 项目标杆管理的类型与降本增效

2、 典型的企业对标管理实践与产生的巨大效能

➤ 案例组：施乐公司如何夺回市场份额

指标创建政绩提升

最有效的拿来主义

从全面亏损到 5 倍的利润增长

第二部分：标杆模仿与行业突破

一、标杆模仿与企业创新

1、 如何有效的向竞争对手学习

2、 浅层次的方法模仿与深层次的关键因素模仿

二、行业标杆突破

1、 同业对标的巨大效能与局限性

2、 跨行业对标（异业对标）的观念与作用

➤ 案例组：从销售额增长 10%

最快速的创建核心竞争力

从濒临破产到三年进入 500 强

3、 标杆管理与企业的短板及能效瓶颈突破

第三部分：企业标杆选择与对标要点

一、能效标杆的目标选择

- 1、企业哪些方面需要对标
- 2、为什么部分企业对标不力

二、标杆管理实施问题

- 1、缺乏信息数据是最大的借口
- 2、标杆管理实施中的常见问题
- 3、业务、项目对标管理的要点

第一天：下午

第四部分：从对标到创标——标杆思维与能效问题解决的最佳路径

一、善于发现问题的本质原因——降本增效的本质

- 1、基准管理是不让问题发生
- 2、关闭问题电源与确立主脑

二、标杆思维法（重点内容：标杆四法）

- 1、标杆管理的剪刀思维法（标杆四法）——西点军校的高效能工作流程标准与企业基准沉淀
- 2、剪刀思维的谱系图应用——理顺对标思路、处理复杂工作的系统性图形思维工具
- 3、标杆管理的责任层级法（标杆四法）——解决能效本质问题的超级工具
- 4、从根本上解决问题——标杆管理的六个绝不放过
- 5、标杆超越——前一点动全身，高效能的解决同类问题

第二天：上午

第五部分：企业多维对标与岗位创标、全员共建

一、标杆管理的多维对标

1、战略对标实现蓝海

2、高效利用内外部客户资源

二、岗位创标与全面能效基准创建

1、标杆管理指标要素的科学分解

2、在关键环节确立可量化的标准——全员岗位工作标准创造

3、标杆指标的部门及岗位分解案例

4、标杆管理的要素建模法（标杆四法）——高效管控能效、节能减排降本增效实现精益与全环节、全模块的规范管控

第六部分：企业全面能效指标体系搭建与战略协同效应

一、企业主题文化与持续改进的工作氛围营造

二、能效创标机制与化育工具集

三、低成本高效能的全面精益化标杆管理

四、标杆管理的协同创标法（标杆四法）——从协调、协作到企业全面协同管理

第二天：下午

第七部分：（研讨与辅导、汇报）企业标杆管理推行方案

1、课堂作业：本部门、岗位能效标杆管理及改善措施研讨

- 各部门针对降本增效、能效效率机制等的分组研讨与专家辅导

➤ 成果汇报：现场点评参训管理者各岗位创标工作实施措施及效益量化

2、全面标杆管理工作推进落实

3、大项目标杆管理谱系图与标杆绩效模式