

标杆管理

——卓越绩效体系的分析改进、资源与结果控制

辅导式培训两天版课程大纲

中国标杆管理第一人——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：

在组织追求卓越绩效，按照国家质量奖评价准则进行管理改善提升时会面临诸多困难，本课程主要在组织对标测量、差距分析、与改善结果控制方面作中点的辅导。

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及知识沉淀。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。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，并将卓越绩效管理模式充分导入。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，从而奔向卓越。

二、谁应该学习本课程：

企业集团高层领导、子公司高层

课程大纲：

第一天：上午

第一部分：标杆测量与卓越绩效

壹、卓越绩效核心要求与落实难题

贰、什么是标杆管理

- 1、标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、标杆管理与对企业卓越绩效评价的全方位作用
 - 科学发展观与组织基准测量
 - 企业的资源分解与基准管理
 - 卓越企业的共性——精益标杆
- 3、没有科学的标准哪有卓越绩效
- 4、基准测量与创建的关注要素

第二部分：标杆管理类型与组织的模块卓越绩效测量对照

一、同业对标操作实践

- 1、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分额

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

二、卓越绩效的科学评价与标杆模仿

1)、 有效的分层向竞争对手对比

2)、 浅层次的方法模仿与深层次的关键因素模仿

3)、 对标战术选择与不同的收益

三、行业标杆突破

1、 同业对标的巨大效果与局限性

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

商业模式革命与 20 倍业绩

从濒临破产到三年进入 500 强

3、 标杆管理与企业的短板及瓶颈突破

第三部分：企业标杆选择与对标测量分析路径

一、卓越绩效标杆的目标选择

1、 组织哪些方面需要对标分析

2、 如何做卓越绩效对标测量

3、 对标分析的数据信息分析

二、测量分析实施问题

- 1、缺乏信息数据是最大的借口
- 2、测量分析中的常见问题
- 3、标杆管理实施路径
- 4、业务、项目对标管理的各阶段要点

第二天：下午

第四部分：从对标到创标——标杆思维与卓越绩效问题分析改进方法

一、善于发现问题的本质原因

- 1、基准管理是不让问题发生
- 2、找到差距就可以缩小差距

二、标杆思维法与卓越绩效分析改进的实施方法（重点内容：标杆四法——波多里奇质量奖获得者通用的分析改善法则）

- 1、标杆管理的剪刀思维法（标杆四法之一）——西点军校的高效工作流程标准与企业卓越绩效的知识管理沉淀
- 2、剪刀思维的谱系图应用——资源挖掘、测量分析工作的系统性图形思维工具
- 3、标杆管理的责任层级法（标杆四法之二）——对差距进行分析改善的超级工具
- 4、从根本上解决问题——卓越绩效标杆管理的六个绝不放过
- 5、标杆超越——从片面改善到卓越绩效标准的全面塑造

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、对标顾客满意度
- 2、对标员工满意度——让人力变成“资源”
- 3、组织的自我对标

二、岗位创标与全面卓越绩效创建

- 1、标杆管理指标要素的资源分解

案例：波多里奇获奖者的指标分解、流程及基准改善

- 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（标杆四法之三）——资源分解、实现精益与全环节、全模块的卓越绩效规范管控

第六部分：卓越绩效持续改进的创标文化

一、企业主题文化与持续改进的工作氛围营造

二、创标机制与卓越绩效的文化化育

- 1、理念标准的行为分解与作风管控
- 2、工作氛围管理与创标激励工具

三、标杆管理的协同创标法（标杆四法之四）——结果控制、从协调协作到企业全面协同作战

第二天：下午

第七部分：（研讨与辅导、汇报）卓越绩效分析改善方案

- 1、课堂作业：本部门、岗位标杆管理及问题分析改善措施研讨
 - 各部门针对降本增效、市场突破、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