

标杆思维与企业标准化建设

(两天版为辅导式培训/一天版为精简讲座版)

课程大纲

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：

企业面临很大竞争压力，我们在整体实力上可能不如对手，但我们能否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？如何在激烈的市场竞争中产生自我助推力？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准化建设与升级。需要通过标杆管理来整合、共享公司各种资源，使有效的标准化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工具来实现标准化建设？标准化是效果，标杆管理是工具，“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”。纵观世界 500 强，他们都或多或少的运用标杆思想作为日常管理理念，美国国家质量奖得主则无一例外的将其融入到企业管理的方方面

面。令国人引以自豪的“海尔”也是运用了其的部分原理才成功的开创了OEC、SBU等管理模式。

标杆思维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。学习标杆四法，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，促使标准化建设科学合理，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、通过本课程您将得到如下收益：

通过标杆思维的再造，从模仿到创新的方法入手，注重企业全面标准化整合改善，使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、标准化建设能力的工作中的思想者、变革者、创新者。

通过学习标杆管理操作案例，掌握掀起企业内部标准化对标、标准化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。将标杆思维深化到专项标准化管理、基层文化建设、直至全员岗位对标、岗位创标之中。

在两天版课程中，大量时间安排为现场研讨分析，参训学员自身案例挖掘，当场组织指导管理工作的创标改善计划。以确保学员对理论转化为实践的方法能够全面理解、重点运用，对任何管理改善工作可以掌握指导操作能力，并对企业精细化运动之中的全员创标思想得到充分的认识，为企业全面能力塑造创造了条件。

课程大纲：

第一天：上午

第一部分：标杆透析与标准化建设之根本

壹、 什么是标杆

- 1、 标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、 标杆管理与对企业标准化的决定性作用
 - 关注标准是市场竞争的必然结果 **(两天版内容)**
 - 企业的管理模式转变与细节标准 **(两天版内容)**
 - 卓越企业的共性——精益标准
GE、法国电力、海尔、麦当劳等通过标准化迈向卓越
 - 没有科学的标准哪有卓越的管理？

贰、 科学的目标是根本

- 1、 对标的类型与降本增效
- 2、 典型的企业对标管理实践与产生的巨大效能

案例：施乐的降本增效

电厂功能对标与 10%的成本 **(两天版内容)**

陈泓冰实操案例——年增加 20 倍利润，增效才是降本的最佳出路

三、 标杆模仿与企业创新 **(两天版内容)**

- 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

四、 行业突破与标准建设奇效

- 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：美孚标准化对标一举增效 10%

陈泓冰实操案例：管控标准化——三年内从濒临破产到 500 强

- 3、 企业突破瓶颈与产生核心竞争力
- 4、 标杆思维与企业的短板及瓶颈（两天版内容）

第二部分：企业标准化建设的目标选择与对标要点

一、企业标准化管理的目标分析选择

- 1、 企业哪些方面需要标准化
- 2、 企业标准化对标的指标分解
- 3、 企业标准化建设分析路径

二、标准化建设的实施问题（两天版内容）

- 1、 缺乏信息数据是最大的借口
- 2、 业务、项目对标管理的各阶段要点

第二天：下午

第三部分：从对标到创标——标杆思维与企业标准化建设问题解决的最佳路径

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、 如何找到问题的电源

二、标杆思维法（标杆四法）

- 1、 标杆第一法之剪刀思维法——西点军校的高效工作流程标准与企业标准沉淀最佳方法
- 2、 剪刀思维的谱系图应用与剪刀分解法——理顺标准化建设思路、处理复杂工作的系统性图形思维工具

- 课堂分析与研讨：工作中的标准化问题案例（结合行业特点）

第二天：上午

- 3、标杆第二法之责任层级法——治标更治本的问题分析工具
- 4、从根本上解决问题——解决问题的六个绝不放过
- 5、标杆超越——从片面改善到精细标准的全面塑造

第四部分：企业多维对标与岗位创标、全员标准共建

一、多维对标与标准化建设中的人力资源挖掘（两天版内容）

- 案例组：美国国家质量奖及卓越企业的标杆四法

二、岗位对标与创标

1、各环节标准化要素的分解方法

- 案例：丰田的标准化要素分解
- 案例：百事可乐的量化标准创建的深远内涵

2、不能衡量的就无法管理——全员岗位工作标准创造

3、标准化指标的部门及岗位分解

案例：行业标杆的岗位量化标准管理（两天版内容）

4、标杆四法之要素建模法——实现精益与全环节、全模块的标准化管控

- 陈泓冰实操案例：要素建模法实践——业绩增长 20 亿，知名上市公司的标准化实践与数据库系统

其它案例组：知名企业的相关标杆体系及改善措施创建过程（两天版内容）

第二天：下午

第五部分：企业全面标准化建设的创标机制（两天版内容）

一、企业创标文化与持续改进的工作氛围营造

二、创标机制与化育

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、标杆四法之协同创标法（战略协同效应）——低成本高效益的至高追求，从协调、协作升级为企业全面协同作战

第六部分：指标对标与卓越绩效标准的指标体系搭建

一、绩效标准与下级单位绩效的科学管控机制重点

二、全面、全员降本增效战略与执行的聚焦——从战略到执行的标准化指标体系搭建

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

第七部分：（研讨与辅导、汇报）企业标准化管理推行方案（两天版内容）

1、课堂作业：本部门、岗位标准化管理及改善措施研讨

- 各部门针对技术保障、降本增效、效率机制、服务提升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、全面标准化创建工作推进落实方案

其它企业经陈泓冰亲自指导的标杆思维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、南方报业集团两天培训，现场辅导出 6 项改善方案，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两天辅导式课程，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：标杆思维——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；

20、太原山昆卷烟厂经两天辅导式培训，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效益已达数百亿元)

