

对标管理与优秀卷烟工厂创建

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

一、讲座背景：

卷烟工厂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？除了通过对标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，企业还需要进行自身的标杆创建。需要通过标杆思想来整合、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，并增强烟草企业管控能力。

为什么选择对标管理？“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。纵观世界卓越企业，他们都全面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。

标杆管理中的“标杆四法”是管理哲学的方法论，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，形成优秀卷烟工厂的创建。

二、谁应该学习本课程：

烟草企业高层领导、部门经理、重点项目负责人

三、讲座目的：

从观念上消除对标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、对标思维能力的工作中的思想者、变革者、创新者。

通过学习对标管理操作案例，理解管理者的五项管理实操办法，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。将对标管理深化到专项标杆管理、班组文化建设、直至标杆班组、全员岗位对标、岗位创标之中、最终实现烟草企业的全面科学管控。

四、学习方式：

专题演讲、案例分析、互动问答

讲座大纲：

第一部分：对标管理实践

壹、 对标管理是为了什么？

- 1、 标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、 卓越企业的共性——全方位的标杆（基准）创建

二、对标管理的实施过程与成效案例

- 1、 通过同业对标实现价值突破

- 2、 对标管理中的跨行业（同职能）的突破
- 3、 实施对标管理对优秀卷烟工厂创建的作用

第二部分：在优秀卷烟工厂创建中的对标管理的指标分析选择

- 1、 在创建工作中哪些工作需要对标改善？
- 2、 卷烟厂各模块都可以通过对标来实现改善
- 3、 理顺对标工作思路——确定主要改善方向及实施路径
- 4、 如何发现违反标杆管理原则的问题

第三部分：标杆思维与对标工具路径——卷烟工厂分析差距、提升业绩指标的方法

一、 标杆管理的剪刀思维（分解）法（标杆四法）——通过西点军校剪刀式工作流程“实现形成规范化管理模式，目标科学设定、日常运作、监督、持续提升的标杆工作流程”

二、 剪刀思维的谱系图应用——梳理对标工作做到科学的信息处理

三、 标杆管理的责任层级法（标杆四法）——治标更治本的超级工具

- 使问题消化在班组的统管方法
- 日常工作五项管理能力的结合
- 深度对标与有效分担责任

四、 优秀卷烟工厂创建中的六个绝不放过

五、 从片面对标到精细标准的全面创建

第四部分：指标分解与全岗位全环节的高绩效基准创建方法

一、 抓住各环节的关键成功因素——指标要素的分解

二、在关键环节确立可量化的标准

三、不能衡量的就无法管理——全员岗位工作基准创造

四、标杆管理的要素建模法（标杆四法）——实现全岗位全环节基准创建与高效能管控能力

第五部分：持续改进的班组创标机制与班组文化系统建设

一、创标文化对优秀卷烟工广创建的作用

二、班组持续创建的工作氛围管理工具

➤ 班组激励的各种方法手段

➤ 标杆班组创建方法

三、标杆管理的协同创标法（标杆四法）——从协调、协作到战略协同效应

第六部分：指标对标与优秀卷烟工厂综合指标体系搭建

1、考核与监督什么——关键指标要素与卓越绩效的管控方法

2、实施对标管理的流程——班组试点管理与绩效管理数据库

3、全面标杆创建与指标管控的体系建设——6纵 N 横指标体系确保行业第一（泓冰 6N 框架）

第七部分：研讨与汇报——标杆（基准）创建实施方案（两天版内容、一天版不含）