

集团公司标杆管理与管控能力建设

(沟通版)

(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：

集团公司为何管控不到位，根本原因源于管控思路、工具、管控标准的缺失？集团公司除研究自己的主要竞争对手的优势模块，获取经验事实管控变革之外，还需要进行集团内部的标杆突破。需要通过标杆管理来整合、共享集团与下属公司各种资源，使有效的管理模式、信息公开化，认识到管理是从人治向法治化过渡的必由之路，掌握管理到位的基本原则、相关方法，提高执行力度，为企业管理水平全面提升服务。

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。纵观世界 500 强，他们都运用标杆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，从而加速管控标准的持续完善。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。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：

集团企业高层领导、企业部门经理、子公司高层、重点项目负责人

三、培训方式：

专题演讲、案例分析、互动问答、本企业问题辅导

课程大纲：（一天版为讲授，两天版为辅导式培训）

第一部分：认识管控到位——标杆透析

壹、什么是标杆管理

- 1、集团的管控模式转变与科学管控标准建设的意义
- 2、不能衡量的就无法管理
- 3、实施标杆管理、完善集团科学管控的机制

二、标杆管理类型与实施效果

- 1、项目标杆管理的类型
- 2、标杆管理与管理突破案例组
- 3、标杆模仿与企业创新

三、行业标杆突破

- 1、同业对标的巨大效果与局限性
- 2、跨行业对标的作用与案例

3、 标杆管理使企业户的核心竞争力、突破管控瓶颈

第二部分：思考管控到位——集团公司标杆选择与对标要点

一、对标管理的目标选择

- 1、 集团科学管控需要和什么对标
- 2、 为什么有的企业对标管理不利

二、集团标杆管理实施问题

- 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、 资源共享与集团企业实施标杆管理的优势
- 3、 大项目标杆管理谱系图
- 4、 项目对标各阶段要点

第三部分：做到管控到位——标杆思维与企业问题管理

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、 重新认识责任文化与责任管理

二、标杆思维法

- 1、 标杆管理的剪刀式思维法——领导工作的高效执行流程与西点军校责任管理核心
- 2、 剪刀思维的谱系图应用——理顺复杂工作及对标思路的思维法

课堂案例研讨：行业问题案例分析

- 3、 标杆管理的责任层级法——从根本上解决问题的超级工具
- 标杆管理与从根本上解决问题的六个不放过

- 浅层次的对标和深层次的对标
- 以小赢大——以点带面解决大问题

第四部分：确保管控到位——集团企业多维对标与下属公司岗位创标

- 一、标杆管理的多维对标
- 二、岗位对标与创标
 - 1、从战略到执行的指标分解与协同管控
 - 2、标杆指标的部门及岗位分解
 - 3、项目、岗位工作标准的量化与管控
- 三、绩效标杆与下级单位绩效的科学管控机制要点

第五部分：维护管控到位——集团企业创标机制

- 一、集团战略的阶段重点与主题文化建设
- 二、创标文化与全员化育
 - 1、理念标准的岗位工作分解
 - 2、全方位标杆管理与整体绩效考核机制
- 三、创标文化建设与管理工具
 - 1、创标工作氛围管理
 - 2、员工工作标准创造的软硬件条件
 - 3、已取得巨大成效的实用文化管理工具

第六部分：集团管控方法及企业标杆管理实施推行方案（两天版内容、一天版不含）

课堂作业：本企业标杆管理及管控工作改善措施研讨

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：全员创标工作推进框架方案

专家附加说明：（不公开部分）

- 1、 不能衡量的就无法管理，集团管控实效的主要原因在于

对各类运营过程、经营结果的管控中缺乏有效、科学的标准，从而使部分人员有机可乘。而课程主要目的在于

针对相关管控工作标准的建立提供指导思想及最便捷的建设方法。
- 2、 集团真正全面管控到位还需要大量辅助手段、工具等，

比如信息化建设、评价、考核、授权、监督机制的完善。

课程中会针对以上各项列举各行业实践中的成功案例、

方法，并在本次授课中指导建设思路、方向。另可增加

其他相关内容的培训作为辅助。
- 3、 对于下属单位管理者忠诚度的管控问题不是一两天课程

可以解决的问题，课程学习中只能指导对于各层级管理

者工作标准、绩效标准、总公司管控标准建设的体系性思路。

- 4、 在授课中，对于下级单位人员忠诚度的问题，专家不宜说得过于直白，但在涉及到忠诚度管控的具体案例中会点到相关问题，起到代言作用。如是两天辅导式课程，将预先安排集团总部参训人员现场提出改善方案。作用在于使之有所收敛和顾及，并意识到公司将有所变革和具体行动。
- 5、 其他事项可提前沟通。