

集团公司标杆思维与管控系统建设

(辅导式培训两天版) 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：

集团公司为何管控不到位，根本原因源于战略性管控思路、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瓶颈突破。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、信息共享，认识到管理是从人治向法治化过渡的必由之路，掌握管控到位的基本原则、相关方法（标杆四法）、及所有关键业务的指标体系建设与绩效控制，提高可控度，为企业管理水平全面提升服务。

纵观世界 500 强，他们都运用标杆（基准）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。

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、成功事例演示、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：集团战略管控——标杆管理实战透析

壹、什么是标杆管理

- 1、 标杆环——立标、对标、达标、创标
- 2、 卓越组织背后的管理共性
- 3、 集团的管控模式转变与战略的科学管控标准建设的意义
- 4、 遵循标杆环、完善集团战略管控的机制

二、瓶颈工作的管控与行业突破

- 1、 项目对标的类型与效益案例
- 2、 管理模仿与企业创新
- 3、 跨行业对标的作用与案例
- 4、 标杆管理与核心竞争力、突破管控瓶颈

第三部分：战略制定问题剖析——问题测量分析

一、对标管理的目标选择

- 1、制定战略和什么对标
- 2、集团战略指标的精细化分解与瓶颈问题选取

二、集团战略指标对标问题

- 1、缺乏分析信息是最大的借口
- 3、项目对标各阶段要点

三、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、抓住问题的主脑

第四部分：战略调整与问题改善——标杆思维与战略重点明确

一、标杆思维法

- 1、标杆四法第一法：剪刀式思维法——半数世界 500 强的高层执行流程与责任管理方式
- 2、剪刀思维的谱系图应用——管控复杂工作的战略工具图

课堂案例研讨：集团级、项目级管控问题与战略升级案例分析

- 3 标杆四法第二法：责任层级法——实现战略的精细化管控，从根本上解决问题的超级工具

- 从根本上解决问题的六个不放过
- 卓越领导者的管控能力——以点带面解决大问题

第五部分：确保战略执行——集团管控与下属公司岗位创标

一、战略对标与人力资源挖掘

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体系

2、关键业绩指标的部门及精细化岗位层层分解

3、项目、岗位工作标准的量化与绩效

三、标杆四法第三法：要素建模法——复杂转化为简单，战略管控体系与项目、环节管控到位的工具

四、绩效标杆与下级单位绩效的科学管控机制重点

第六部分：战略协同效应——集团管控协同机制

一、集团战略的阶段重点与主题工作推进

二、战略推进的主题文化辅助与全员化育

三、工作环境氛围的管控工具

1、持续改善的工作氛围管理工具

2、为员工提供岗位创标环境的软硬件工具

四、标杆四法第四法：协同创标法（战略协同效应）——管控的至高追求，从协调、协作升级为企业全面协同作战

五、管控能力聚焦——集团管控从战略到执行的精细化指标体系搭建

第七部分：集团战略管控方法及精细化管理实施推行方案（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：集团创标工作推进框架方案