

塑造行业标杆——集团公司标杆思

维与全面竞争能力建设

(辅导式培训两天版) 课程大纲

全球标杆管理之父——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杆突破。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。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，形成执行力管控体系。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，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：

从观念上消除标杆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、标杆思维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。将标杆管理深化到专项标杆管理、基层文化建设、直至全员岗位对标、岗位创标之中。

在课程中，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

壹、什么是标杆管理

1、标杆环——立标、对标、达标、创标

2、标杆管理与对企业管控到位的决定性作用

- 关注细节是市场竞争的必然结果
- 企业的管理模式转变与细节管理
- 卓越企业的共性——精益标杆

GE、海尔、丰田、新加坡航空、麦当劳等通过标杆管理迈向卓越

- 没有科学的标准哪有精细化的管理？

3、用标杆管理应对企业战略规划与实施

二、标杆管理类型与实施效果

1、项目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份额

指标创建政绩提升

最有效的拿来主义

从全面亏损到 20 倍的利润增长

第二部分：标杆模仿与行业突破

一、标杆模仿与企业创新

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

二、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：销售额如何增长了 10%

最快速的创建核心竞争力

商业地产招商革命与 20 倍业绩

从濒临破产到三年进入 500 强

第三部分：房地产集团标杆选择与对标要点

一、 房地产标杆的目标选择

- 1、 企业哪些方面需要对标改善
- 2、 选择突破口——对标竞争对手的思维引导

二、 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、 为什么部分企业对标不力
- 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——标杆思维与企业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、 发现违反主脑的问题

二、 标杆思维法（标杆四法）

- 1、 西点军校的剪刀式工作流程塑造超级执行力

2、 标杆管理的剪刀思维法——所有大师的唯一思维方式与奇迹效应

3、 剪刀思维的谱系图应用——理顺竞争思路、处理复杂工作的系统性图形思维工具

➤ 课堂分析与研讨：房地产类管理工作中的问题案例互动研讨

第二天：上午

4、 标杆管理的责任层级法——治标更治本，解决本质问题的超级工具

5、 从根本上解决问题——标杆管理的六个绝不放过

6、 竞争超越——从片面改善到精细标准的全面塑造

7、 以小赢大——各级干部的工作中的重心与精力管理

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、战略对标与企业蓝海实现

(碧桂园、ABB、西门子的战略对标模式)

2、 美国国家质量奖及卓越企业的标杆四法

二、全员全环节岗位对标与创标

1、竞争哲学——厚积薄发，指标要素的科学分解

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、不能衡量的就无法管理——全员岗位工作标准创造标杆指标的部门及岗位分解

4、行业标杆的岗位量化标准管理

- 5、 标杆管理的要素建模法（标杆四法） —— 实现精益与全环节、全模块工作执行的规范管控
- 6、 要素建模法实践案例：某知名上市公司营销中心的标杆实践与营销数据库系统
- 7、 案例组：知名企业的物流、服务等相关标杆体系及改善措施创建过程

第二天：下午

第六部分：集团公司创标超越的文化机制与战略协同效应

- 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
 - 3、标杆管理的协同创标法——从协调、协作到战略协同效应
- 三、卓越绩效的指标对标与战略协同效应
 - 1、集团竞争管控的指标体系搭建思路形成
 - 2、大项目标杆管理谱系图
 - 3、确保行业第一的战略协同指标体系（泓冰 6N 框架）

第七部分：（研讨与辅导、汇报）企业标杆管理推行方案（此部分内容使新城地产第二年利润增长 30%）

- 1、课堂作业：本部门、岗位标杆管理及改善措施研讨
 - 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、 实现全面竞争超越的基准创建推进步骤

专家简介：

专家介绍：陈泓冰

- ✓ 全球标杆（基准）管理之父；基准经济学奠基人；
- ✓ 清华、北大、人大、上海交大客座、特聘教授，美国纽约大学、芝加哥大学标杆管理联合研究学者；
- ✓ 核电、发供电、石油石化、烟草、电信、金融、邮政、国资委所属企业、政府机构等中国全行业对标管理首席专家；
- ✓ 国际管理学术界具有领先地位的权威专家，国际管理学术界及 500 强企业推崇的“标杆环”、“标杆四法”缔造者、因“标杆环”理论而被同业誉为中国第一位国际级管理大师；国际上屈指可数的研究管理哲学实践方法论与企业文化实施并取得成效的管理专家之一；
- ✓ 数十家 500 强及行业第一企业标杆管理及企业文化首席顾问；数十家国内外知名机构及管理咨询公司高级合伙人、资深管理顾问、特聘讲师、金牌讲师；国资委高培中心特聘讲师；
- ✓ “黄炎培中国十大通用管理专家”之一；国家质量奖卓越绩效实践研究者；“标杆兴国论”的倡导者；要素管理、战略协同理论奠基人；
- ✓ “辅导式培训”创始人、曾被理论派教条主义者认为离经叛道。创建管理学学术流派“剪刀流”的国内唯一敢于承诺“培训现场即为企业提出可行的、有效的改善方案”的管理学界实战派“魔教教主”；陈泓冰老师公开承诺：500 强及大型企业高层两天版的标杆管理辅导式培训，应用“标杆四法”，培训现场出台的方案实施后，直接创造上千万甚至数亿元的效益；其理论及方法已被毕博、埃森哲等国际著名咨询机构采纳并服务于其咨询实践；“标杆四法”的价值正逐步被全球企业界、管理学术界、公共机构所认知、重视与推崇；

- ✓ 品牌国际化及跨文化管理、精细化、精益管理、集团管控、政府创新、国家质量奖卓越绩效管理高级顾问；
- ✓ 博士研究方向：管理哲学
- ✓ 授课方向：主讲标杆管理系列（分精细化、精益、创新思维、服务、成本、流程与卓越绩效标杆的不同侧重点）、节能减排与全员降本增效、企业文化及跨文化、集团管控与战略协同、政府管理创新、国际化品牌等