

# 着力导入标杆管理 全面造就学习型企业

■ 汤谷良 景鑫

20世纪70年代末,美国施乐公司率先采用标杆管理,通过核心指标对比,寻找与竞争对手企业尤其是日本佳能公司之间存在的差距,找出问题的症结,调整关键业务流程,重新夺回了失去的市场份额。施乐成功后,IBM、柯达、摩托罗拉、强生等公司纷纷效仿,使标杆管理一举成为企业获得竞争优势的重要工具。

## 一、概念剖析:标杆管理是一种追随“榜样”的管理理念与工具

### 1.含义与类型

标杆(Benchmark)是指进行测量的基准点或可供参照的标准。从企业管理角度来说,标杆是用于度量某一职能部门、经营活动或业务单位相对于其他公司业务状况的指标。标杆管理(Benchmarking)被看做是一种追寻、学习、赶超“榜样”的管理活动,它强调以领先企业的业绩与做法作为标杆和基准,通过资料收集、分析比较、跟踪学习等一系列规范的程序,实施最佳做法,改进绩效与流程,追求持续竞争优势。标杆管理隐含的含义有三方面:一是找寻“标准”,回答“学习谁”和“学什么”等问题;二是确定“目标”,厘清指标数值与差距,回答“学多少”与“何时学”;三是消化“标杆”,关注“学习效果如何”,解决实施过程中遇到的各种问题,包括偏差分析与调整标杆。

从外延看,标杆的类型主要包括:

(1)业绩标杆。通过对比产品和服务来评估自己所处的竞争地位,通过经营数据分析财务、成本、质量、服务、核心业务流程、技术业绩、供应链业绩、员工业绩等,以优秀企业业绩为标杆不断提高自身竞争实力和业绩水准。这类标杆具有明显的定量特征。

(2)制度与流程标杆。在公司治理、管理体系、工作流程、运营系统等方面,借鉴具有类似先进制度与流程的企业的有效做法,来完善本企业管理体系或改进某个核心流程。这类标杆偏重定性特征。如主营房地产的万科曾提出学习“麦当劳”构架其组织与管控体系;有些企业致力于学习日本丰田公司的JUST-IN-TIME,改进生产流程与运营周期;还有些企业推进ISO9000系列标准的实施,加强工序质量控制,构造标准化作业。(3)战略标杆。通过与竞争对手和业绩最佳公司的比较,明确公司的竞争地位,制定公司长期规划,确保核心业务和战略上的竞争优势。“学习万科好榜样”、“打造中国的GE(美国通用电气)”等口号都属于战略标杆管理。这类标杆兼有定量与定性特征。战略标杆既有“低成本”、“差异化”、“聚焦”等战略定位上的“寻标”问题,也有“多少年”达成“多少规模(水平)”等数据上的“愿景”问题。除此以外,标杆也可按可行程度划分为可行(Practical)型标杆、理想(Ideal)型标杆、超理想(Stretching)型标杆,还可按关注重点划分为管理过程型标杆和管理结果

型标杆。

### 2.实践与发展

标杆管理是一个程序化的管理实践。摩托罗拉公司的标杆管理流程包括5步:对什么进行标杆管理、找到标杆公司、收集数据、分析数据并把结果引入标杆以及调整流程并循环。施乐公司的标杆管理隐含了计划、分析、整合、行动和成熟这5个阶段并进而细化为12步。从形式上看各个企业的标杆管理流程步骤的繁简存在很大差异,但笔者认为实质上它们都可以归纳为三大步骤:一是寻标。确定对什么进行标杆管理和采用何种标杆进行管理。二是执行与消化。收集数据选择最佳标杆管理对象,实地考察,开发出自己的最佳做法。三是持续改进。分析关键指标考察使用最佳做法后的绩效,提出改革建议的同时,建立跟踪考察机制。标杆管理程序既需要个性化设计,也需要把握相对一致的内在要求,这三大步骤实际上就是管理学中最基本的PDCA循环过程的具体化。

作为一种管理理念,标杆管理一方面打破了传统理论认为“不来自原创就没有价值”的障碍,鼓励“敢于借鉴”、“可以向任何人学习”的观点,提倡不但要学习其他企业的成功经验,还要从他人的错误中得到教训,少走弯路;另一方面突破了传统管理中注重“回顾过去、分析现在与规划未来”的时间序列上的纵向分析,标杆管理强调的则是空间范围上的横向比较。

作为一种实操管理工具,标杆管

理在企业内部的运用范围十分广泛,可以导入到几乎所有的管理领域,当然重点还是应用于企业战略规划、绩效考评、计划预算指标、业务流程再造、质量管理、供应链管理、人力资源、制度建设及变革管理等,为这些极具挑战的管理工作提供更便捷的驱动工具。

作为一种相当普及的管理实践,近年里标杆管理有以下演进与创新:一是全球化视野。大多数企业在全球范围内寻标与定标,以国际同行领先企业的绩效为标杆,跟踪学习国际企业的“最佳实践制度”和“最佳绩效标准”,持续改进与追求卓越。二是不再完全局限于主要竞争对手的比较,而是“寻找能够带来超常业绩的最佳做法”,放眼于其他行业的任何公司,目的是通过学习,得到启发。如日本丰田的TPS与成本管理的示范效应不仅超出了汽车产业,还被许多非制造类企业“研究”与“模仿”。三是标杆管理不再局限于只改革最糟糕的业绩,还补充了传统的持续改进方法,特别强调快速学习最佳实践的经验。四是外部标杆与内部标杆的结合使用。最早的标杆管理重点关注以竞争对手为基准,而今的标杆管理同时也嵌入了“内部标杆”,特别是多元化的集团企业以内部运营为基准,通过确立内部绩效标杆,识别内部最佳职能、流程与绩效,然后推广到集团内部其他组织单元,实现内部知识与信息共享。五是标杆管理不再仅限于营利企业的应用,在非营利组织业也发挥着特殊的作用,它给各类组织带来了经营理念与管理工具上的革命。

## 二、理念导入:寻标与定标中的领导力

寻标与定标是推行标杆管理的起点,强化寻标与定标中的正确决策与领导是至关重要的:一是依循SMART

(明确、可量化、可达成、责任相关、时效性)原则,探求关键成功因素与关键业绩指标,深究的指标数量不宜太多(一般认为不超过八个),明确关注的重点或亟待解决的最长“短板”问题。二是立足行业特性、竞争力和挑战性。标杆的选取应兼顾过程与结果、财务与非财务、短期与长期、内部与外部、能力与目标的平衡;既要防止好高骛远,又要杜绝不思进取。关注学习与竞争力,在不排斥内部标杆的前提下,重点引入来自行业水平和竞争对手的外部标杆,提升业务单元的市场竞争能力。三是彰显战略的阶段性和主题。公司发展有不同的阶段,产品有不同的寿命周期,因此公司战略也就会划分为各个不同阶段,标杆选取时应体现不同阶段的战略目标与重点。四是推行弹性的、滚动的“标杆”数值。比如可以设计、确定几种不同水平的业绩标杆,如公司现有业绩水平、公司历史最好水平、本区域同行业最好水平、全国同行业最好水平及全球行业内最好水平。以此推行适宜的、差异化的、能够持续改进的标杆管理。另外,标杆的确定应具有动态性,既可以有三五年的战略目标,也可以设计每年检讨修订一次标杆的滚动定标机制。

笔者强调寻标与定标中的领导力,不仅是指要保证上述寻标与定标的原则与方针必须是企业高层在公司上下取得共识后的决策,而且确定的标杆指标及其标杆数值也应是经过严格的决策组织程序,由公司高层决策或总部明文规定的。另外标杆的项目名称、定义、计算公式及取值范围等,必须规定清晰、整齐划一,严防“各自为政”与“数出多门”。

## 三、制度执行:把标杆管理扎根于公司管控的全过程

标杆管理是个过程化的战略管理

工具,贵在执行。标杆管理执行力的到位要领在于:一是加大标杆管理的培训、宣传工作,把追随榜样的理念融入到企业文化与员工行为之中。在制度与流程标杆学习方面,我国企业很重视内控制度与风险管理体系的建设,笔者认为,西方大公司的内部控制与全面风险管控的制度已十分成熟,其可操作性、针对性、系统化、精细化等值得我国企业直接学习。在公司内部清晰的授权制度、严格的职责分离、细化的预算管理、固化的IT系统和信息管理、苛刻的审计监督、明确的业绩合同与绩效问责等制度建设方面,完全可以直接“复制”。但是一些企业总以“不符合国情”、“太苛刻死板”、“循规蹈矩”而拒绝学习,在这种文化心态下,再好的标杆也只是摆设,再好的制度也只能流于形式。二是贯彻“用数字说话”,通过业绩合同、激励目标与预算指标固化、细化、契约化以“消化”标杆,使每个部门、环节和员工都熟知标杆方向、具体目标、经营责任和进度,夯实标杆行动计划,同时确保公司组织结构、资源配置、市场规划、产品开发、成本控制、客户服务等有条不紊地开展工作,最大限度地确保标杆目标完成。三是利用“雷达图(蛛网图)”、“看板”、“红绿灯”适时编制显示标杆实施差异的“标杆报告”。反映“标准(标杆指标)、目标(标杆数值)、本企业实际、差异分析”等内容的标杆报告是标杆管理的信号灯与仪表盘。企业应借助于IT系统,适时编制、生成高质量的、具有决策与管控相关性的标杆报告。这里要特别强调的是,标杆分析需要的数据资料很多,极易造成信息“淤积”与“超载”,如何使“标杆体系形象化、数据资料图表化,经营状况可视化,管理工具模板化”,是标杆报告开发中一个不可忽视的技术问题,应该通过“雷达图(蛛网图)”、“看板”、“红绿灯”等形式增

# 战略标杆差异分析： 美国联合航空追赶西南航空的金钥匙

■ 王 珮

战略标杆差异分析是基于公司经营战略的视角，通过与标杆企业的持续比较，不断追踪把握内外部环境的发展变化，找出标杆企业成功战略的关键因素，寻求促进企业战略增长的内在潜力，以确保企业核心业务竞争优势和业绩持续提升的一种有效武器。本文主要参阅了《成本重塑与利润构筑：一个战略标杆分析》(Journal of Cost Management, 2008年第1/2期)，力图通过对2005年美国联合航空公司进行战略标杆管理案例的描述和分析，展现企业如何利用战略标杆差异分析这把金钥匙来找到追赶标杆企业、改善企业绩效的具体途径。

## 一、案例背景

自“9.11”恐怖袭击事件后，美国航空业面临着异常艰难的困境。消费

需求持续低迷、安全保障和保险费用大幅增加、燃料成本急剧上升以及来自低成本运营商激烈的竞争压力，使得美国大型骨干航空公司的赢利能力持续下滑。由于两架波音飞机都成为恐怖分子自杀性袭击的目标，昔日全球最大的航空公司——联合航空的业绩大幅下滑，公司经营规模也随之大幅缩水，并由此让出了“全球老大”的交椅。2002年年底，联合航空因18亿美元的贷款担保申请被拒以及无力偿还即将到期的近10亿美元债务，被迫提出破产保护申请，成为美国有史以来申请破产保护最大的航空公司。即便是在经历2年的破产重组后，联合航空2004年的经营亏损仍高达12亿美元。管理高层开始深刻反思企业陷入财务困境的原因，亏损一方面固然是由于外部环境和突发事件造成的，但更主要的原因还是公司粗糙的经营战略

和居高不下的成本费用。

面对困境，联合航空积极寻找业内绩效卓越的竞争对手，试图通过标杆瞄准来找到控制成本、提高赢利的有效途径。在对众多竞争对手进行比较分析后，西南航空被锁定为标杆公司。之所以选择西南航空作为学习的标杆，主要是因为它杰出的成本控制能力和持续赢利能力。统计数据表明，西南航空每座位英里的运营成本比联合航空低32%，比美国航空公司低39%；美国航空业每英里的航运成本平均为15美分，而西南航空的航运成本不到10美分。西南航空还是自1973年以来唯一一家连续盈利时间最长的航空公司，并创造了资信等级最高、利润净增长率最高、资产负债率最低等多项美国民航业的纪录。特别是“9.11”事件后，几乎所有的美国航空公司都陷入了困境，唯有西南航空在继续保持盈利

强报告的形象化和可视性。四是通过标杆跟踪调整机制，适时校正原订的标杆。

## 四、工具融合：与管理会计其他系统的配合使用

企业常用的管理控制工具主要有预算管理、平衡计分卡(BSC)与战略地图、经济附加值(EVA)、基于作业的管理(ABM)、整合绩效管理(IPM)等，这些管理工具的导入也都需要融

入杠杆管理工具与理念。如预算管理推进困难一直是企业的难题，但如果加大标杆管理，尤其是整合外部竞争性标杆与预算指标的力度，将大大缓解预算困境。平衡计分卡较好地平衡了财务与非财务、原因与结果之间的关系，提出了度量指标的财务、客户、组织学习及业务流程这四个维度，但其只是明晰展示了简单的指标与数据要点，并不能正确提供每个维度及其指标业绩水平的比较信息。只有借助于标杆管理，引入具有比较的杠杆信

息数据，企业的综合绩效度量、战略刻画、经营改进的领域、努力的方向才能一目了然。EVA理念现如今在企业界已被广泛接纳，但EVA的计算中资本成本WACC如何取数则难倒了一批企业，如果换个思路用行业平均(或标杆企业)的投资资本回报率取代WACC计算EVA的话，难题就轻而易举地得以解决。■

(作者单位：对外经济贸易大学国际商学院)

责任编辑 雷 蕾