



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

用项目集方法推进企业变革 ——中粮集团的标杆管理实践

姜 胜 中粮集团标杆管理中心

JIANG Sheng, COFCO Benchmarking Center

2014年9月



一、在对标过程中应用项目集方法

二、在企业变革行动中应用项目集方法

标杆管理的定义



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

□ Benchmark 标杆

An observed level of performance for comparison purposes.
为了对比而观察到的绩效水平。

□ Benchmarking 标杆管理，对标

To compare and measure your company against other organizations in any industry, anywhere in the world:
把你的公司和其他组织进行比较和测评，可以是任何行业，任何国家

- to learn information about philosophies, practices, and measures
学习其理念、实践和措施
- that will help your organization take action to improve performance.
帮助你的组织采取行动来改善绩效

APQC®

当代标杆管理方法论的产生，与上世纪后期美国全社会的质量危机和质量提升大运动相关



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我



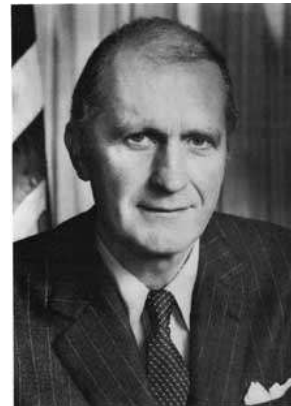
Ronald Reagan
1911-2004



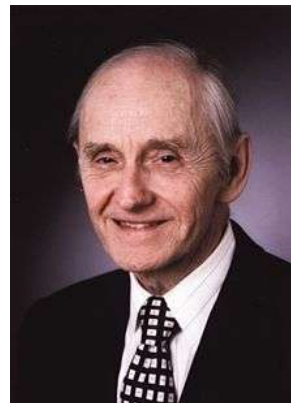
President Ronald Reagan and Baldrige



Baldrige National Quality Award, 简称BNQA



Malcolm Baldrige
1922-1987
美国前商业部长



Jack Grayson
美国前价格控制委员会主席
APQC创立者，主席
1923-

标杆管理因施乐公司获波奖而受到广泛关注

Malcolm Baldrige National Quality Award 1989 Recipient
Xerox Corporation
Business Products & Systems

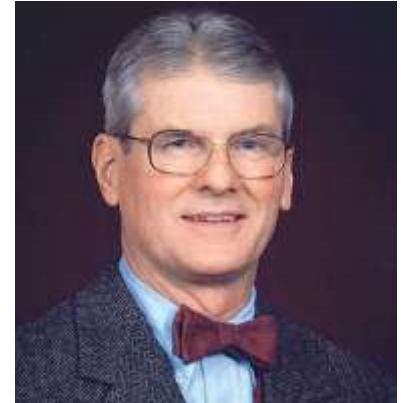


LEADERSHIP THROUGH QUALITY

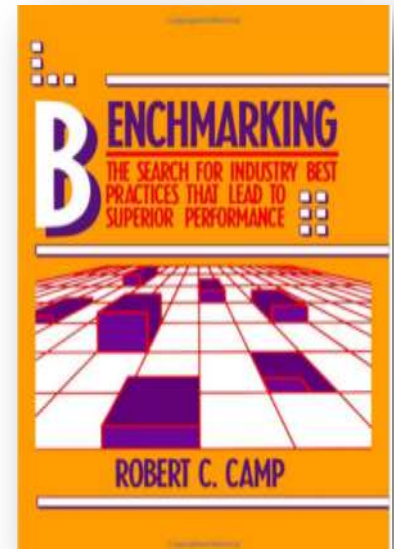
...the "Leadership Through Quality" thrust has made quality improvement and, ultimately, customer satisfaction the job of every employee. All have received at least **28 hours of training in problem-solving and quality improvement techniques**. The company has invested more than four million man-hours and \$125 million in educating employees about quality principles.

BENCHMARKING SYSTEM

In its quest to elevate its products and services to world-class status, Xerox BP&S devised **a benchmarking system** that has, in itself, become **a model**. The company measures its performance **in about 240 key areas of product, service, and business performance**. Derived from international studies, the ultimate target for each attribute is the level of performance achieved by the world leader, regardless of industry.



Robert C. Camp



施乐公司的标杆管理案例



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

■背景

✓1979年，一直在世界复印机市场保持垄断地位的施乐公司的市场份额从**82%**直线下降到**35%**。

■对标

- ✓先是对标施乐公司在日本的企业
- ✓然后对标佳能等竞争对手

■成效：

✓施乐的制造成本降低了50%，产品开发周期缩短了25%，人均创收增加20%，产品开箱合格率从 92% 上升到了99.5%；

✓施乐重新赢得了原先的市场占有率，成为反超日本企业的第一家美国公司。

■随后，摩托罗拉、IBM、GE 等公司纷纷效仿，标杆管理逐渐发展成为一种系统的管理工具。





第一代：竞品分析与逆向工程（—今天—）

第二代：非正式访问与工业旅游（—今天—）

第三代：竞争性对标（1976—）

第四代：流程对标（1992—）

第五代：全球对标（1996—）



实施标杆管理前后组织的变化

实施前	实施后
这没什么新花样	让我们试试这种新想法
每个问题只有一个答案	每个问题都有许多不同的解决办法
关注组织内部	关注组织外部
基于历史制定目标	基于可能达到的最佳绩效水平制定目标
对市场理解不透彻	洞悉市场及其变化
内部导向（内部优先）	外部导向(关注顾客)
被动反应的绩效改进	前瞻性的绩效改进
关注问题	关注环境与机会
以自我为中心	以行业最佳实践为动力
(经营管理)选择阻力最小的路径	(经营管理)基于价值最大化原则
我们是最好的	我们可以变得更好
凭经验和直觉进行管理	以事实为基础进行管理
行业追随策略	做行业领导者

标杆管理一度成为企业高管最青睐的管理工具



工具名称	全球排名
标杆管理	1
战略规划	2
使命与愿景描述	3
客户关系管理	4
外包	5
平衡记分卡	6
变革管理	7
核心竞争力	8
战略联盟	9
客户细分	10

不同的文化背景下，不同层面的人士对标杆管理的理解有很大差异。

2011年贝恩咨询公司研究发现，标杆管理是企业高管最为青睐的管理工具。

但在国内，标杆管理的学习和应用水平还比较初级，高质量的学术研究和译著很少，亦鲜有成功案例。

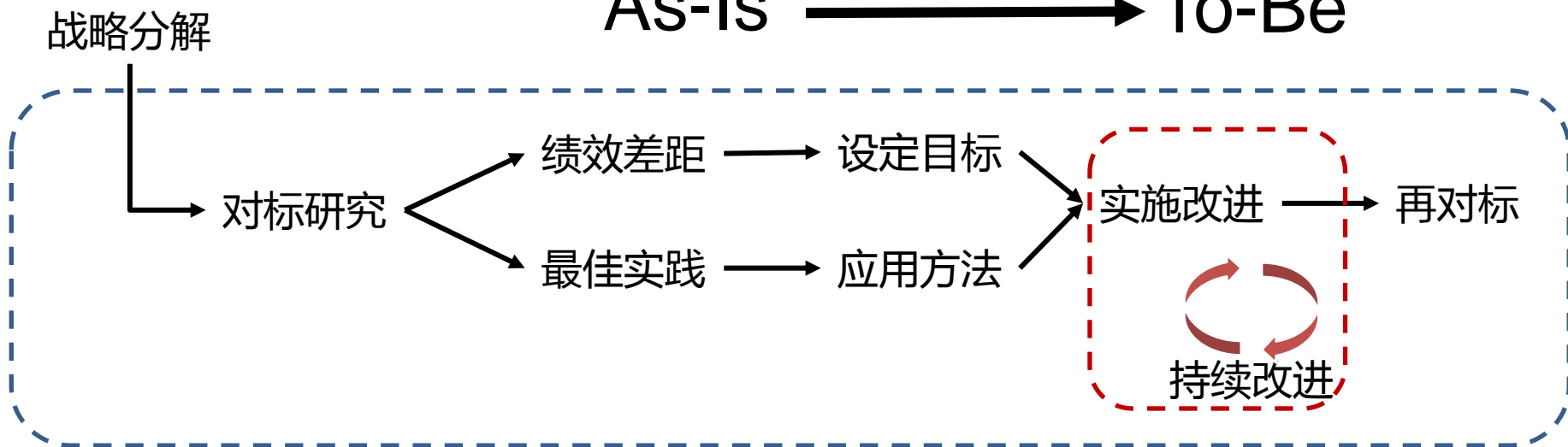
来源：2011 贝恩咨询研究报告

标杆管理的主要路径



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

As-Is → To-Be



对标强烈冲击原有
绩效逻辑

必然促进企业变革

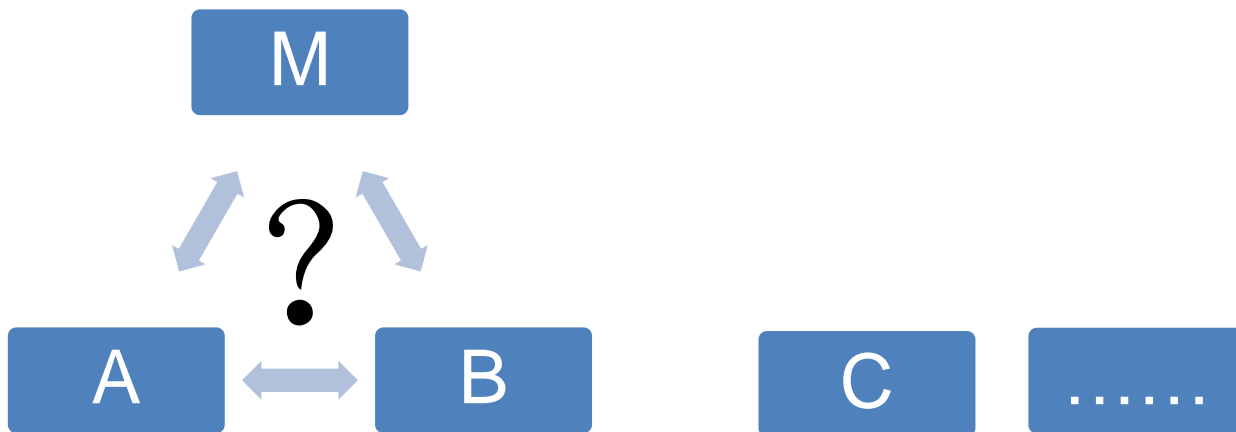
必须进行有效管理

- ❑ 很多公司都有自己的目标管理机制，但有无对标、对标深浅不同，改进的过程和结果差异非常大，对组织行为的影响也很大。
- ❑ 在进行对标的过程中，各个阶段的目标、范围和资源都有很大差异，具有明显的递进、探索性，应用项目集方法会更加有效。
- ❑ 经过一段时间的试验和实践后，我们迅速肯定了这一做法，并加速推广，很快受到中高级经理人的认可和欢迎。
- ❑ 此外，项目集方法在战略规划和执行中的作用，也被进一步认识和加以应用。

项目集方法应用实例： 管理部门充分发挥对标的催化和扩展作用



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我



做加法，还是做减法？
不断挑战你的全局观和掌控能力。
对标，一旦开始，就没有结束！

项目集方法能够有效提升企业高级经理人的管理思维和管理能力。

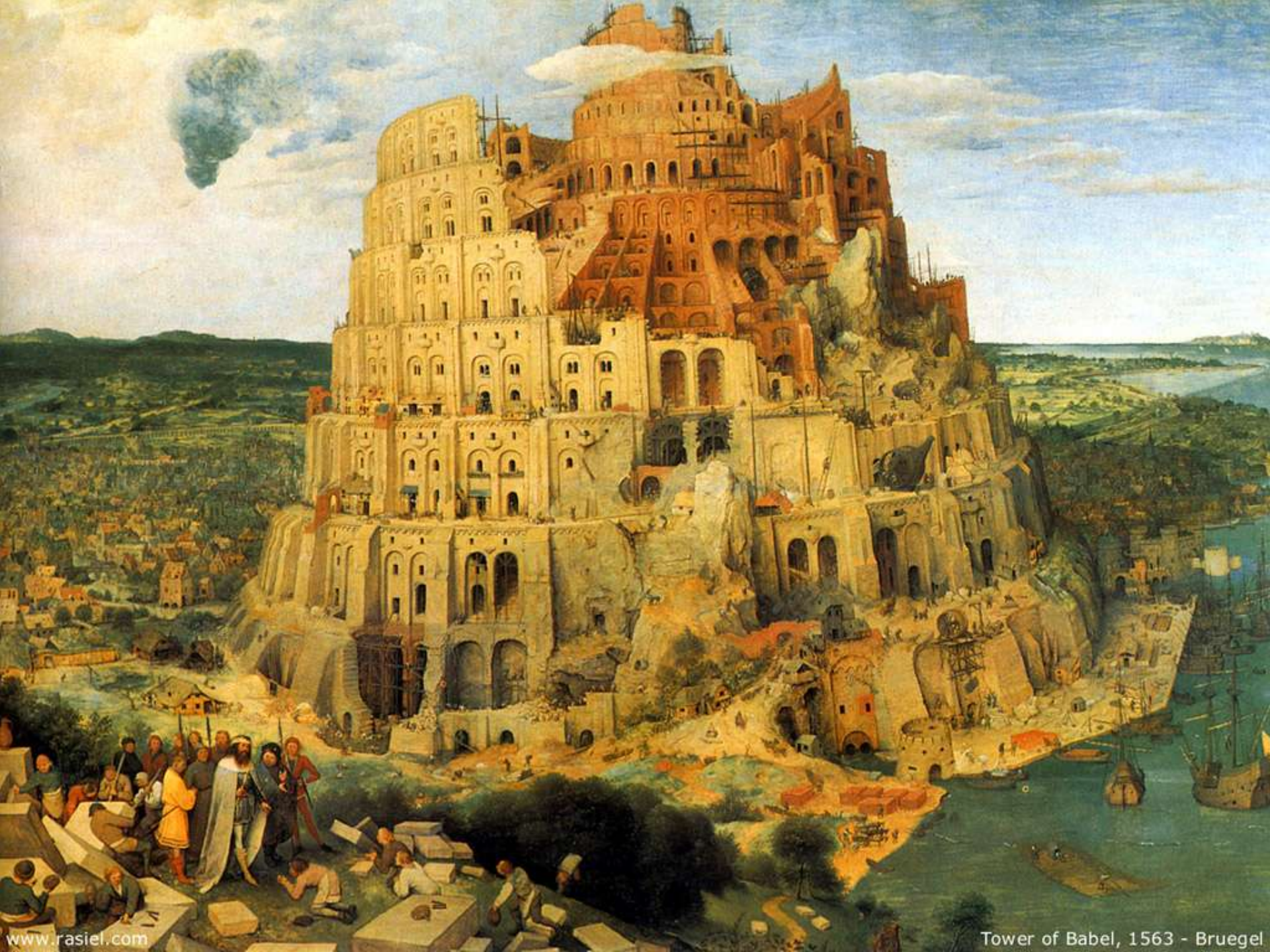
- **对标**是一套结构化的方法，用来从其他组织中学习流程运行的方法和最佳实践，并且把获得的知识运用到自己的组织中，以实现组织绩效的改进和持续提升。
- **标杆管理**，是对对标过程的管理，是把对标用于管理。
 - 要有评价、要有对比、要有分析、要有改进
 - 要有行动，是持续过程，而不是一次行为
 - 以组织为对象，针对组织行为
 - 要能够有效提升组织的运营绩效和战略决策。

- ❑ 对标最大的威力并不是单点的改进，而是组织间的群体行为。
- ❑ 有方法、有系统、有组织、有规范的组织间对标，是促进知识传播、促进组织广泛成长、促进社会生产力提升的巨大系统。
- ❑ 对标最终将促进创新。



一、在对标过程中应用项目集方法

二、在企业变革行动中应用项目集方法



关于中粮集团



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

逾**60**年历史
成立于1949年

连续**20**年

入围世界500强，中国
唯一入选粮油食品企业

A

2007-2012年连续被
国资委评定为A级企业

- 中粮集团有限公司（COFCO）成立于1949年，经过多年的努力，成功地从单一的进出口外贸企业转型为以粮油食品加工业为主的集农产品贸易加工和粮油食品生产销售的综合性和农业及粮油食品企业
- 面对世界经济一体化的发展态势，中粮不断加强与全球业务伙伴的合作。凭借良好的经营业绩，持续名列美国《财富》杂志全球企业500强，居中国食品工业百强之首
- 中央管理的53家国有重要骨干企业之一
- 倾力于亿万人民的需求，共享亿万家庭的美好生活



关于中粮集团



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

8家/13家

旗下13家一级经营单位
中有8家上市企业

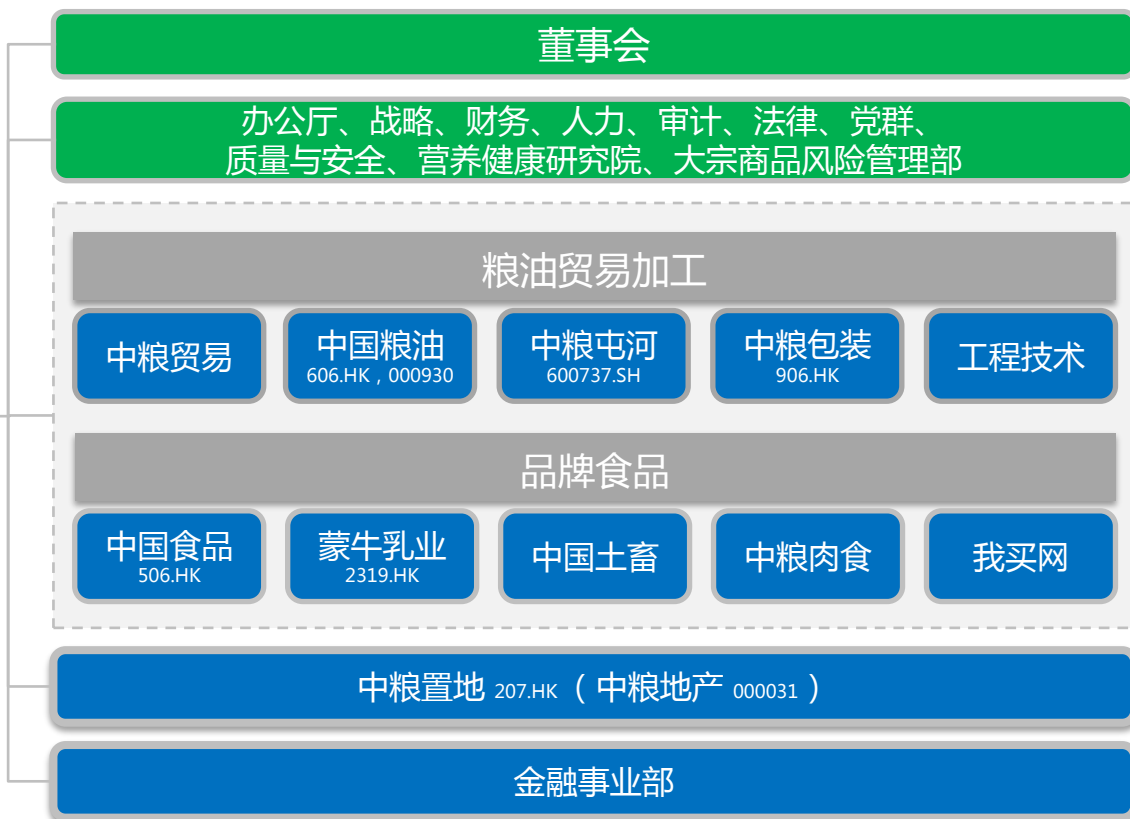
400多家营运点

国内拥有400多家营运点，遍
及全国31个省级行政区

140,000人

中粮集团员工数已超过14万名

中
粮
集
团



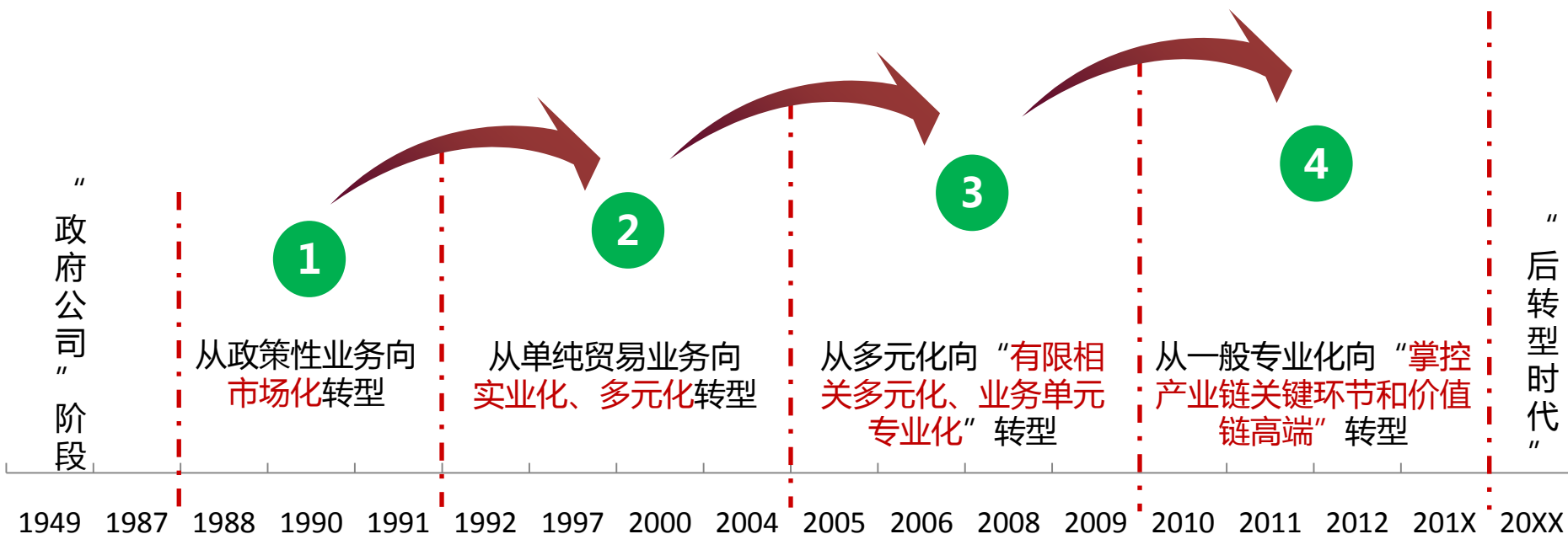
中粮坚定不移向市场化、国际化转型



中粮
COFCO
自然之源 重要你我

“被动”转型期——在改革开放和市场经济环境下为了生存而不得不转型

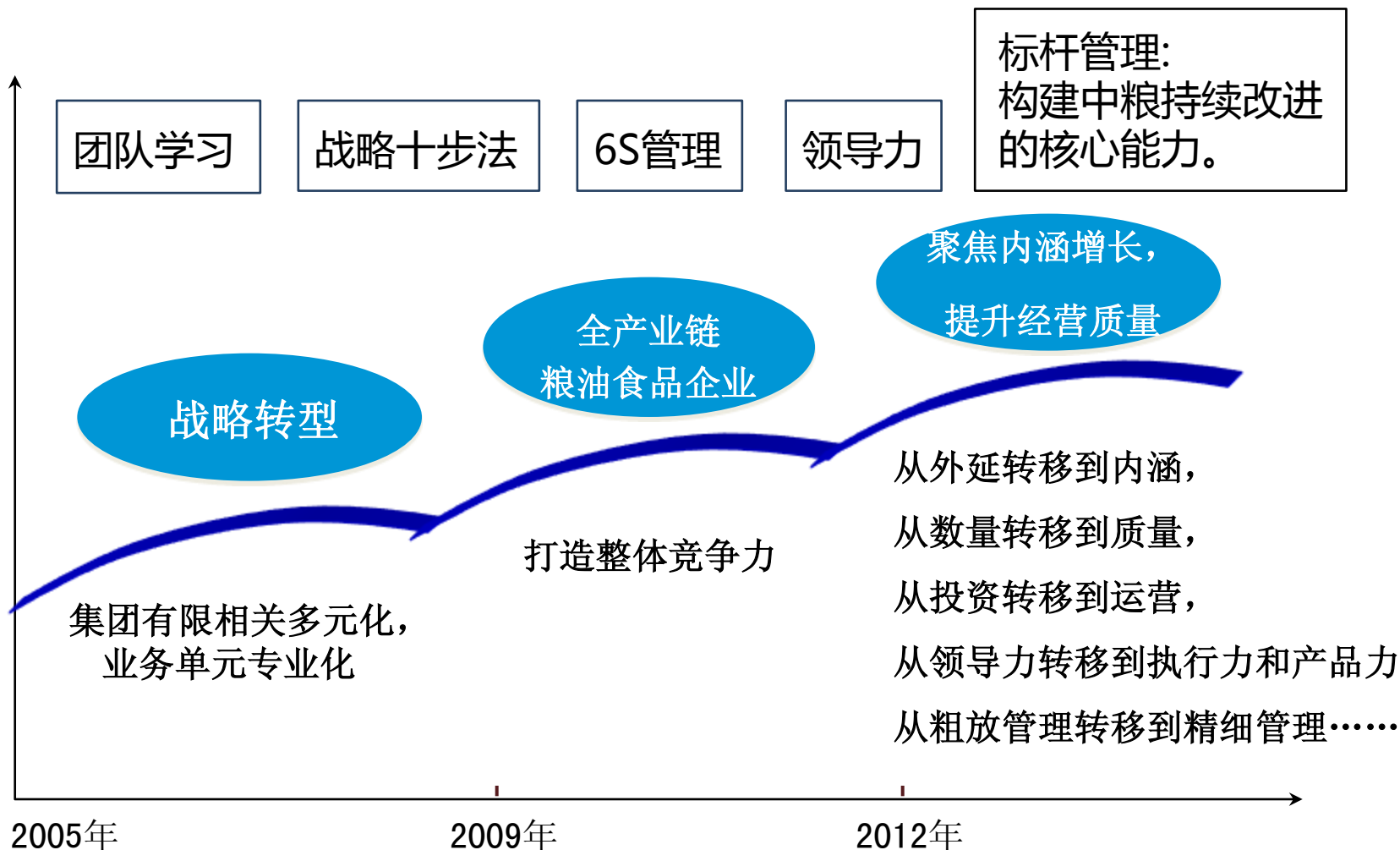
“主动”转型期——为适应经济全球化和国内竞争的国际化趋势而主动转型



近年来不断部署管理方法和工具， 加速提升内部管理水平



中粮
COFCO
自然之源 重要你我



定位： 标杆管理是一场新的高级别的组织变革行动

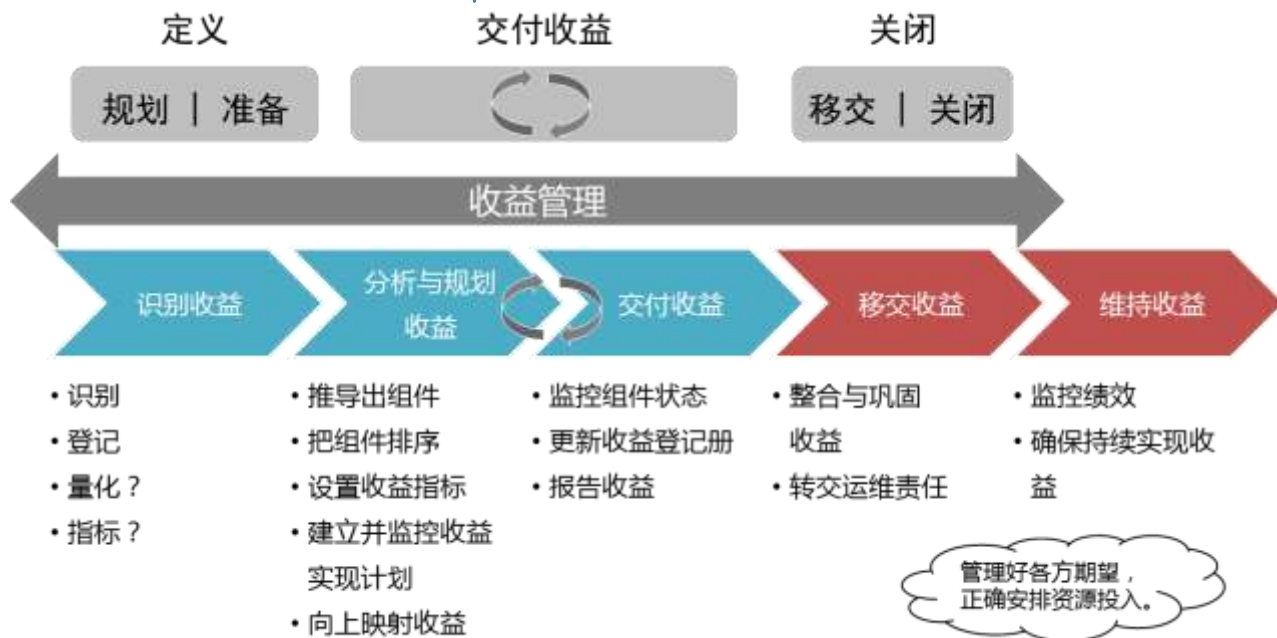


中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

集团领导对标杆管理的要求：

- ❑ 标杆管理不仅是一种评价方法，它的核心是工作管理方法，是行动的方法。
- ❑ 坚持使用标杆管理，彻底提升集团运营管理水平！
- ❑ 标杆管理是我们今天向市场的一个宣誓！

应用
项目
集方
法来
推进
标杆
管理



企业变革行动的几个特点



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

□ 起点高：

- 战略高度，对战略有重要的支撑和推动，能大幅提高企业的价值创造能力

□ 模糊和不确定：

- 目的、意义、价值，通常只有简单的描述、大致的方向，需要不断分解，不断调整，不断聚焦
- 变革的内容，更多是“软”的、“虚”的，过程和成果大多不容易量化

□ 复杂：

- 需要应对的内外干系人层次多、变数大，沟通难度大，难以准确预测

□ 长周期：

- 时间跨度大，无法准确预知何时能结束；至少要2~3年才能见到比较明显和扎实的成效

□ 高风险：

- 人员、资源、财务、技术、市场、组织架构经常发生变化，其他冲击

□ 探索性：

- 不是重复的，虽然有最佳实践可以学习，却没有自身经验可以遵循
- 可以小范围试验，却难以进行全面验证

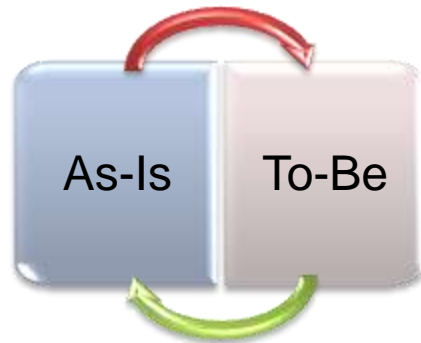
实践者的观点： 项目集方法是有效推进企业变革的工具



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

□ 现实：

- 变革是企业管理团队的必修课
- 经理人，尤其是高级经理人，对变革的成效有非常重要的影响
- 经理人的成长路径及当前状态，决定了其自身对变革的认知水平和实施能力
- 在企业内部，只有极少的人对变革有深刻的认识和主动的行动
- 中国本土的变革方法论很丰富，实践经验也很多，但结构化程度差，难以快速复制，难以用于训练和实战



□ 认知：

- 变革是组织行为，而不仅仅是个人意志
- 变革是一个过程，尽管是漫长的、曲折的，充满不确定性的、复杂的、高风险的，既然是过程，就可以管理，也应该进行主动的设计和主动的管理
- 积极运用项目集方法，能够更有效地进行企业变革全过程管理

实践者的心得： 应用项目集方法推进企业变革的几个要点



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我

□ 如何做好变革策略和规划？

- 永远站在重要干系人的角度思考问题，不断谋求收益最大化
- 制定策略和规划的过程，比具体的产出更重要

□ 如何管理变革生命周期？

- 有加速度的曲线，比没有加速度的直线更可靠

□ 如何应对变革风险？

- 做好干系人争取，管理好干系人期望
- 永远以积极的心态应对风险，注重包容、共享、开拓

□ 如何训练变革领导力？

- 必须时时依靠组织，通过组织来达成使命
- 行动学习，抓住支点，寻求突破，制造并驾驭组织动力





对标研究专家，应至少在公司工作10年以上，对公司业务有深刻的洞察能力。
最好有35岁，对管理变革有领悟，性格和韧性都相对稳定，能促进组织变革的
发动和实现，走向卓越。他们是企业里的高潜人才。

——Gregory H. Watson，ASQ前主席，日本戴明奖获得者

*掌握项目集方法论，拥有项目集实践，会熟练进行对标分析、实现对标改进、
促进组织成长的年青经理人，更是企业大量需要、重点使用的战略后备人才。*

谢谢！