

标杆分析法/基准化分析法(Benchmarking)

1、定义

基准化分析法（Benchmarking）就是将本企业各项活动与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方法，以弥补自身的不足。benchmarking是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段，是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中的一种方法。实施benchmarking的公司必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价来发现优势和不足。总的来说，基准化分析法(Benchmarking)就是对企业所有能衡量的东西给出一个参考值，benchmarking可以是一种管理体系、学习过程，它更着重于流程的研究分析。菲利普·科特勒解释说：“一个普通的公司和世界级的公司相比，在质量、速度和成本绩效上的差距高达10倍之多。benchmarking是寻找在公司执行任务时如何比其他公司更出色的一门艺术。”其实中国古代战略名著孙子兵法也有提到“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，知己，每战必败”。其实这是很简单的道理。Benchmarking法起源于Xerox公司，施乐曾是影印机的代名词，但日本公司在第二次世界大战以后，勤奋不懈地努力，在诸多方面模仿美国企业的管理、营销等操作方法。日本竞争者介入瓜分市场，从1976年到1982年之间，占有率从80%降至13%。施乐于1979年在美国率先执行benchmarking，总裁柯恩斯1982年赴日学习竞争对手，买进日本的复印机，并通过“逆向工程”，从外向内分析其零部件，并学习日本企业以TQC推动全面品管，从而在复印机上重新获得竞争优势。Benchmarking法的主要作用是：

（1）做竞争对手的Benchmarking，有助于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。（2）通过对行业内外一流企业的Benchmarking，可以从任何行业中最最佳的企业、公司那里得到有价值的情报，用于改进本企业的内部经营，建立起相应的赶超目标。（3）作跨行业的技术性的Benchmarking，有助于技术和工艺方面的跨行业渗透。（4）通过对竞争对手的Benchmarking，与对客户的需求作对比分析，可发现本公司的不足，从而将市场、竞争力和目标的设定结合在一起。（5）通过对竞争对手的Benchmarking，可进一步确定企业的竞争力、竞争情报、竞争决策及其相互关系，作为进行研究对比的三大基点。

2、benchmarking的分类

一种分类方法是根据所针对的企业运作不同层面将benchmarking分为三类，即战略层的benchmarking、操作层的benchmarking和管理层的benchmarking。

战略层的benchmarking：是将本公司的战略和对照公司的战略进行比较，找出成功战略中的关键因素。

操作层的benchmarking主要集中在比较成本和产品的差异性，重点是功能分析，一般与竞争性成本和竞争性差异有关。

管理层的benchmarking涉及到分析企业的支撑功能，具体指人力资源管理、营销规划、管理信息系统等（MIS）。其特点是较难用定量指标来衡量。

另一种分类方法是将benchmarking分为对竞争对手的benchmarking和瞄准一流企业的benchmarking。

前者一般仅限于生产同类产品或提供同类服务的企业，其目的主要是发现竞争对手的优点和不

足，针对其优点，取长补短；根据其不足，选择突破口。

而后者的范围就要广得多，可挑选任何业绩优良的企业。其好处是更能博采众长；另外，由于不存在竞争关系，交流信息的障碍少。

3、benchmarking的主要内容

一般来说，对竞争对手所做的benchmarking主要是操作层的benchmarking，而对一流企业所做的更多的是管理层的benchmarking。benchmarking的主要内容包括：设计、研究开发、采购、制造、仓储、运输物流、销售、营销、人力资源机劳资关系、财务、管理（规划、组织）。

4、benchmarking的对象和学习的主题 下面是当时Xerox Benchmarking的对象

Company	Process
American Express	应收帐款流程
AT&T	研究开发流程
Dow Chemical	供应商认证流程
Florida Power & Light	品质方案
Ford Motor, Cummins Engine	工厂布置
Hewlett-Packard	研究开发流程；工程作业
L.L. Bean	物料管理；配送作业
Marriott	顾客调查技术
Proctor & Gamble	行销
Texas Instrument	策略导入

如何寻找学习的对象： 各著名公司的benchmark学习资料库（例如Arthur Andersen 建立的Global Best Practices知识库） 报纸、期刊及企业本身的网络 各企业经营奖项所出版的奖项目得主介绍书刊

要决定对什么进行benchmarking，最好从思考使命和关键成功要素开始，策略—>使命—>关键活动—>关键成功要素。使用的工具可以有柏拉图分析、鱼刺图、KPI。

当时Xerox benchmark学习团队确定的十个焦点问题是：

- 什么是影响组织成功与否的最关键因素（例如，顾客满意度、费用比例、资产报酬率的表现）
- 什么因素造成最大困扰（例如，绩效未达预期）？
- 提供给顾客什么产品或服务？
- 哪些因素决定顾客的满意度？

- 已经认定哪些明确的组织问题（营运方面）？
- 组织的哪些部分感受到竞争压力？
- 组织里的主要成本（或成本驱动因素）是什么？
- 哪些功能所占的成本百分比最高？ -哪些功能最有改善的空间？
- 要使组织能在市場上与竞争对手差异化，由哪些功能着手最佳（或最具潜力）

5、benchmarking的主要步骤 比较结果能让企业了解所处的地位和差距，但却无法告诉企业如何缩小差距或超越对手。比较的过程才是最重要的，因为在过程中能学到HOW-TO

当时的Xerox benchmarking流程是： 决定要benchmarking的对象 确认比较的组织 决定资料连结的方法且连结之 决定目前绩效量度单位 计划未来绩效等级 交流benchmarking的调查结果，增加赞同感 建立实用的目标 发展活动计划 执行明确的活动和监控发展 重新调整 benchmarking管理

而一般的benchmarking流程则包括：

- 1、实施benchmarking主要有确定内容、选择目标、收集分析数据、确定行动目标、实施计划和跟踪结果。
- 2、确定要进行benchmarking的具体项目；
- 3、选择目标。确定了进行benchmarking的环节后，就要选择具体的benchmarking对象。通常，竞争对手和行业领先企业是benchmarking的首选对象；
- 4、收集分析数据，包括本企业的情况和被benchmarking企业（可以是竞争对手，也可以是非竞争对手）的情况。分析数据必须建立在充分了解本公司目前的状况以及被benchmarking的企业状况的基础之上，数据必须主要是针对企业的经营过程和活动，而不仅仅是针对经营结果；
- 5、确定行动计划。找到差距后进一步要做的是确定缩短差距的行动目标和应采取的行动措施，这些目标和措施必须融合到企业的经营计划中；
- 6、实施计划并跟踪结果。benchmarking是发现不足，改进经营并达到最佳效果的一种有效手段，整个过程必须包括定期衡量评估达到目标的程度。如果没有达到目标，就需修正行动措施。

最后要注意的是研究较大的流程需花费比较多的资源，且分散注意力容易失去focus，研究较小的流程则所能获得的改善成果比较有限，两者需要平衡。

下面是一个确定benchmarking学习的适当流程范围例子：

流程	范围太大	范围太小	适当
客户服务	客服中心业务	接听电话礼仪	客户抱怨处理
人力资源开发与管理	人力资源管理	员工请假流程	人员招聘流程 教育训练规划执行
物流与后勤	物品入库与分销陪送	物料编号方式	库存管理
服务	医院服务系统	挂号流程规定	门诊服务流程

