

文章编号:1002-980X(2007)11-0097-06

组织标杆管理研究综述与评析

李晓燕,冯俊文,王华亭

(南京理工大学 经济管理学院,南京 210094)

摘要:对组织标杆管理的产生与发展,内涵的界定以及其基本理论与方法进行了回顾并评述,并指出未来可能的研究内容。

关键词:标杆管理;组织创新;文献综述

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A

经济和信息的全球化使得国内市场进一步对国际开放,越来越多的外国资本,跨国企业和知名商品涌入中国,同时当今迅速变化的外部环境,如发生国际危机、竞争的加剧、顾客需求的变化以及新科技的应用等,国内企业承受的竞争压力不断加大,全新的竞争局面正在形成。中国的各个组织迫切需要找到一种新的适合自己发展的管理理论来指导自己的实践,这就需要创新。在创新的初期阶段,要首先缩短与先进组织的距离,一种最为捷径的管理方法——标杆管理被一些企业和公共管理部门争相使用,在一定程度上取得了显著成效。标杆管理是市场经济发展的产物,是一种摆脱传统的封闭式管理方法的有效工具。组织要生存,要获得竞争能力,就要全面实施标杆管理。标杆管理是组织和文化变革的种子。标杆管理的总体目标是帮助组织获得世界一流的竞争能力。随着我国社会主义市场经济体制的不断发展和完善,标杆管理必将在我国各组织广泛展开,并成为企业管理活动的日常工作。它是组织具有与开放的环境相适应的开阔视野的一种切实可行的管理方法。标杆管理将这种国外的管理模式内化成本土的核心竞争力,花较小的代价迅速迎头赶上,并将这些组织变成学习型组织。在提倡创新的今天,重新对标杆管理再认识对于我国具有重大的现实意义。

1 组织标杆管理的产生与发展

公元前 4 世纪的时候,古老的中国就已经有了

标杆管理的思想。中国古代著名的军事家孙武在其流芳百世的千古伟大著作《孙子兵法》中写道:“知己知彼,百战不殆。”事实上,西方学者也把《孙子兵法》视为标杆管理的理论基础^[1]。唐代李世民提出“以铜为镜,可正衣冠;以史为镜,可知兴替;以人为镜,可明得失”,对于企业、产业或国家而言,领先企业(产业或国家)为“镜”,则可以发现自己的不足,找到改进的方向和明确的追赶目标,进而改进自己的实践。这就是标杆管理(benchmarking,又称“标杆瞄准”、“基准管理”)的主要思想。虽然人类一直自觉或者不自觉的衡量他人的优势与劣势,继而制定自己的决策以便趋利避害。但论及理论化、系统化的标杆管理,就必须首先提及美国施乐公司,实际上,视其为标杆管理的“鼻祖”一点都不过分。早在 1979 年,施乐公司最先提出了“Benchmarking”的概念,一开始只在公司内的几个部门做标杆管理工作,到 1980 年扩展到整个公司范围。当时,以高技术产品复印机主宰市场的施乐公司发现,有些日本厂家以施乐公司制造成本的价格出售类似的复印设备。由于这样的大举进攻,其市场占有率几年内从 49% 锐减到 22%。^[2]为应付挑战,公司最高领导层决定制定一系列改进产品质量和提高劳动生产率的计划,公司的做法是,首先广泛调查客户对公司的满意度,并比较客户对产品的反应,将本公司的产品质量、售后服务等与本行业领先企业作对比。公司派雇员到日本的合作伙伴——富士施乐以及其他日本公司考察,详细了解竞争对手的情况,并对竞争对手

收稿日期:2007-05-19

作者简介:李晓燕(1976—),女,河南郑州人,南京理工大学在读博士,主要从事企业决策管理研究;冯俊文(1960—),男,山西太原人,南京理工大学博士生导师,教授,主要从事企业决策管理研究。

的产品作反求工程。接着公司便要确定竞争对手是否领先,为什么领先,存在的差距怎样才能消除。对比分析的结果使公司确信从产品设计到销售、服务和雇员参与等一系列方面都需要加以改变。最后公司为这些环节确定了改进目标,并制定了达到这些目标的计划。

实施标杆管理后的效果是明显的。通过标杆管理,施乐公司使其制造成本降低了 50%,产品开发周期缩短了 25%,人均创收增加了 20%,并使公司的产品开箱合格率从 92% 上升到 99.5%,公司重新赢得了原先的市场占有率^[3]。行业内有关机构连续数年评定,就复印机 6 大类产品中施乐公司有 4 类在可靠性和质量方面名列第一。

此后,施乐公司的标杆管理对象,不光着眼于同行的竞争对手,而且扩大到非同行的竞争对象,或将其他行业的产品进行比较研究。研究项目既可以某种产品为目标,也可以管理过程中的某个环节为目标,一切以改进管理水平、提高产品质量为转移。施乐公司标杆管理(benchmarking)之后西方企业群起跟风,形成了“标杆管理浪潮”。它与企业再造、战略联盟一起并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。如今标杆管理的使用范围已经超出了企业,很多非盈利单位也开始积极采用。

2 学术界对标杆管理内涵的界定与分析

标杆管理一词有多种不同的译名,例如:企业标杆、竞争基准、基准设定、标杆制度、标杆分析、标杆管理等。本文将 Benchmarking 称为标杆管理,除了取其动词的词性外,也有强调其管理工具之意味。所谓标杆,即 benchmark,最早是指工匠或测量员在测量时作为参考点的标记,后来渐渐衍生为衡量的基准或参考点。自从美国施乐公司(Xerox)于 20 世纪 70 年代末期开始倡导此观念后,benchmark 便成为优异典范的代名词,即所谓的“标杆”。

对于标杆管理的涵义,国内外学者从不同的角度对其进行了界定,可谓众说纷纭。

标杆管理理论创始人 R. C. 坎普认为,标杆管理就是“通过将产品、服务、实践与某个强大的特定的竞争对手或是行业权威相比较的持续流程,以此带动流程优化,实现目标”。这个定义涵盖如此广泛以至包括所有不同水平和类型的标杆管理活动,应用于跨国度、跨行业的产品、服务以及相关生产过程的可能领域。该定义的另一个好处是简单易于理解,可运用于任何层次以获取卓越业绩。它强调卓

越的业绩,促使雇员将寻找最佳实践概念深置于脑海中,唯有最佳实践才能导致卓越业绩。该定义为国际标杆管理中心所采用^[4]。目前这种思维被广泛用于各类对比分析研究中。

美国生产力与品质中心的(APQC)对标杆管理的定义如下:“标杆管理是一项有系统、持续性的评估过程,通过不断将组织流程与全球企业领导者相比较,以获得协助改善营运绩效的资讯。”该定义更具体的体现了标杆管理的本质主题:向组织外部参照物学习的价值;使用结构化、正式的流程进行学习的重要性;持续地进行组织自身与一流实践的比较;驱使改善业绩行为信息的有用性。该定义也暗含了标杆管理的互动性并鼓励信息的共享。该定义的不足之处在于忽略了内部过程比较的可能性,未能强调寻求最佳实践的可能方法的概念。尽管如此,该定义还是吸引了超过 100 家大型公司的采用^[4]。

Vaziri 认为一个定义应该尽可能简单、清楚,它应能让使用它的人知道该做什么以及如何达到其目标。他认为“标杆管理是将公司关于关键顾客要求与行业最优(直接竞争者)或一流实践(被确认在某一特定功能领域有卓越业绩的会司)持续比较的过程以决定需要改善的项目”。该定义强调标杆管理与内部顾客和外部顾客的满意相关^[4]。

参照罗良清和刘逸萱对标杆管理的界定^[5]:所谓的标杆管理就是先决定某些组织功能领域的绩效衡量标准,然后寻求在这些特定领域内表现卓然有效的其他组织,比较组织本身与这些标杆组织之间的绩效差距,并通过分析转换其运作流程的做法来达到改善绩效,缩短差距的目的。也就是以一种系统化、架构化的方式来持续寻求最佳运作典范,并将其作为对象,汲取对方精华的过程,其目的在使对象能够藉此过程有效的提升绩效。

孔杰,程寨华把标杆管理定义为:以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业(产业或国家)或行业中的领先企业或组织内某部门作为标杆,将本企业(产业或国家)的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些标杆进行定量化评价和比较,分析这些标杆企业(产业或国家)的竞争力之所以最强的原因,在此基础上制定、实施改进的策略和方法,并持续不断反复进行的一种管理方法^[6]。把标杆管理同企业或国家竞争力结合起来,具有非常重大的现实意义,但此定义过于笼统,没有结合标杆的结果来定义,没有可行的标准。

田芳结合我国的实际情况认为标杆管理是不断

发现企业内外、行业内的最佳理念或实践,将本企业的产品、服务或其他业务活动过程与本企业的最佳部门、竞争对手或者行业内的一流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,是将企业内部或者外部企业的最佳做法作为自身企业的内部发展目标,应用于自身企业并进行本土化的改造的一种做法^[7]。

标杆管理就是先决定某些企业功能领域(例如生产、行销、财务、服务...等等)的绩效衡量标准,然后再去寻求在这些特定的领域内表现卓然有效的其他组织,比较企业本身与这些标杆组织之间的绩效差距,并通过分析转换其作业流程的做法来达到改善绩效,缩短差距的目的。也就是以一种系统化、架构化的方式来持续寻求最佳作业典范,并将其作为对象,汲取对方精华的过程。目的在使企业能够藉此过程有效的提升营运绩效,以祈与最佳作业典范并驾齐驱,甚至凌驾其上^[8]。

鉴于对以上文献的回顾和分析,本文对“标杆管理”做出一个基本界定:标杆管理是一种面向实践,面向过程的以方法为主的管理方式,它是一个甄别和引进最佳实践的过程——包括那些使标杆管理具有独特性和有别于其他程序改进活动的主要理念,使之尽可能包含在我们探求最佳实践时将碰到的各种活动和目标中。它是一个寻找和实施最佳实践,而不只是比较好的做法的过程,它的首要目标是提高一个机构的绩效,基本思想是系统优化,不断完善和持续改进。

3 组织标杆管理的基本理论与方法

标杆管理的基本理论和方法主要包括标杆管理的分类,标杆管理的内容,标杆管理的应用流程(步骤),标杆管理应用中容易出现的问题及解决对策等。依据不同的原则有不同的分类,根据企业标杆管理的实际应用情况,萧星,胡明,董秀成等^[9-11]将标杆管理分为四种类型——内部标杆管理,外部标杆管理,职能标杆管理,和流程标杆管理。不同的企业在选取标杆时会运用不同的标杆类型。施良星^[12]按照标杆管理的内容将标杆管理分为产品标杆管理、过程标杆管理、管理标杆管理、战略标杆管理,将其过程分为五个阶段,事实上这是一种结合标杆对象的一种分类方法。

不同的企业在具体实践过程中根据不同的情况进行不同的阶段划分。施乐的10步骤模型,IBM的14步骤模型,罗伯特·坎普的五阶段论以及国际

标杆管理交流中心的(四阶段论),通常情况下一般将其划分为四个或五个步骤^[11-12],明确标杆管理目标,设计绩效指标体系,选取标杆,收集资料,制定行动方案;有根据企业学习过程分类分为六个步骤,较前面提到的五个步骤多了一项绩效评估,即注重于实施的效果研究;邹明信,徐学军^[13]将标杆管理分为计划,组建专项团队,信息收集,分析,综合与交流,行动与调整六个阶段,进而又细化为14个步骤,每个步骤有关键点的确认,注重于过程的标杆管理。杨同宇,费军^[14]将实施过程划分为10个步骤,整个过程与上面所列举的大致相似,只是步骤间的分合问题。综合以上对标杆管理步骤划分,基本上都包括以下几个阶段:计划,分析,整合,行动,完成,每阶段有2到3个步骤。不过,上面的步骤只是标杆学习的一个流程,企业在实施标杆管理的过程中,应当从整个企业系统出发,持续循环地实施标杆学习。每一个循环都需要围绕标杆管理的目标、概念和对标研究假设进行思考。

标杆管理的推行不仅仅是(学先进)这种管理工作上的改进,而是要涉及所有生产要素的整合,包括企业布局、生产结构、物流供应链重组、组织结构重组等等,如果不能掌握标杆管理的核心,在实施中必然会产生一系列问题。通常会有问题,总结如下^[13,15]:

1) 企业伦理问题。需要建立具体的行为规则,包括不应该通过分享信息来获得竞争优势,但可以通过分享信息彼此改进或相互受益。另外,开展活动的企业不应该向标杆企业索要一些敏感性数据,也不应该为了使标杆管理活动能继续进行而施加压力,迫使合作者公开这些信息。数据资料应视为机密,不应该用来限制竞争或获得优势。

2) 法律问题。标杆管理要求参与者意识到这种标杆关系的一些法律问题,包括期望、所有者信息、知识产权、反托拉斯和不平等交易、证据、贬低和交易诽谤等。

3) 实施问题。标杆管理很有效,但实施中往往容易出现偏差。容易将注意力集中于数据方面。偏离顾客和员工,执行不当,意识和观念问题。

4) 费用问题。标杆管理无疑需要一定的经费,合理筹划可以大大降低标杆管理活动的成本。

陈爱中^[13,15-16]等针对标杆管理实施中容易出现的问题做出应对的决策,总结如下:清晰厘定企业战略目标,适当选择标杆瞄准目标寻找产生差距的原因,制定改进方案,选择适当的标杆小组成员等。

4 组织标杆管理理论与方法的应用回顾

标杆管理早期广泛地应用到企业质量管理、成本控制、人力资源管理、生产流程设计、企业文化建议等等诸多领域,成为现代企业的一种重要的管理方法。国外有名的企业诸如雅芳公司,美孚公司等,国内的企业如万向集团,青岛海尔等无不使用标杆管理来提高企业的绩效。雅芳公司在全美开展内部标杆管理的中心目的是解决客户服务中心的效率和规范化问题,作为一个全国性的销售网络,首先在销售范围内提供一套统一的服务体系,为相近经营领域和模式的企业树立了典范——即树立稻草人(最优化服务模型)在各部门间掀起变革运动的内部标杆方法,从而提高公司整个销售网络的效率^[17]。同样作为服务行业的美孚公司选择行业外的三个企业作为标杆,不断地向标杆企业靠拢,甚至多方位向不同的标杆企业学习使这些经验、特色与企业自身成为一体,形成企业新的竞争优势^[18]。万向集团是民营企业 and 乡镇企业学习标杆管理的典范,首先在全国范围内寻找、推荐,建立一个由数万家企业构成的优选企业样本库,以此为基础,通过进一步的筛选、评比、择优,选择一批国内标杆企业,构造出标杆库;同时不能画地为牢,组织学习、不断变革被提到战略高度,把西方先进企业作为交流、学习的“标杆”,学习先进的管理经验,建立国际标杆企业^[19]。海尔公司运用标杆管理的战略创新思想,防止和克服企业实施标杆管理导致的战略趋同,通过与标杆指标的比较找出自身差距与不足,从而不断改进提高^[20]。将标杆管理应用于电力企业的文章比较多,也有将标杆管理应用于电信部门,物流部门,大型饭店等,从而在各行业标杆管理的树立和应用提供了标准和典范^[21-24]。

最近几年来,标杆管理更多的应用于政府部门绩效评价,作为政府部门绩效改进的有效途径。标杆管理对于政府绩效评价标准和标准有了很大改进,表明一个组织该从哪些方面进行改进,有助于我国公共部门提高行政效率,满足人民需求,也为公共部门的公共性与管理方法之间的矛盾提供了一个可行的解决方案^[25-27],具有全面性、灵活性,注重“整体流程”,以及集评估与比较于一身等优点。

目前随着我国政府改革进一步深化,企业化政府的呼声已经越来越高,标杆管理自身的特点和国外应用的成功经验都表明,源于企业战略管理的标杆管理法适用于市场经济条件下企业化政府的绩效

评估。将标杆管理应用于人力资源管理方面的绩效评估,为人力资源的定量评估提供了依据,从一定程度上弥补了传统的偏重于定性评估,形式化,主体单一化的缺陷,成为一种新的人力资源绩效考核手段^[28-29]。将标杆比较作为一种工具应用于人力资源管理时,要注意与本企业的成长阶段相适应。

标杆管理方法的应用领域在不断拓展。有研究表明,世界 500 强企业中有 90% 的企业运用了标杆管理。随着经济的发展和环境的不断变化,我国将面临更多的机遇和挑战,应在管理工作中分析、研究和运用标杆管理方法,从而提高国际竞争力。

5 组织标杆管理研究现状评析

标杆管理为组织提供了一个清楚地认识自我的工具,便于发现解决问题的途径,从而缩小自己与领先者的距离。今天,标杆管理在企业发展中重要作用已经渐渐被组织所认同,它的使用范围已从最初度量制造部门的绩效发展到不同的业务职能部门,包括顾客满意度、后勤和产品配送等方面。标杆管理也被应用于一些战略目的,如度量一个企业在创造长期股东价值方面同产业内其他公司的差距。标杆管理的使用范围超出了企业,即使是非盈利单位也可使用。标杆管理已成为改善组织经营绩效、提高全球竞争优势最有用的一种管理工具。随着市场竞争的日益激烈,为提高组织竞争力从而在竞争中占据有利地位,的确也取得了一定的效果。经过了一段时间的实践,令这些企业感到困惑的是,在生产效率大幅度提高的同时,企业的盈利能力和市场占有率却并未能够随之相应增长。实际上,在效率上升的同时,利润率却在下降,为什么会出现这样的状况呢?白晓君和孟凡波认为当前我国企业实施标杆管理中常常由于缺乏对于内外部条件的准确把握而陷入误区,而使标杆管理形似神不似^[30]。主要存在标杆主体选择缺陷,标杆瞄准的缺陷,标杆瞄准执行成员选择的缺陷和过程调整的缺陷,忽视创新性的缺陷,标杆管理是真正意义上的“拿来主义”,企业实施标杆管理必须抓住学习创新的关键环节,以适应企业自身特点并促进企业战略目标的实现为原则,既有学习,又有创新。Robert S Kaplan 认为标杆管理的局限性在于往往忽视内部支持团体或者共享服务部门所提供的差异化产出,使得不加分析的数字化成本比较毫无意义,企业应该把标杆管理用于通用流程或服务。将成本与部门提供定制化服务的方案比较,衡量在差异化服务上的开支是不科学

的^[31]。杨文培和姚任认为标杆管理是一项很严谨规范的管理方法,我国在实施标杆管理中存在的误区在于仅注意一些定量的数据和定性的标准,没有动态的过程,而且更多地注重最终数量的比较,而不是过程的优化。企业的长效管理,是一种长久持续的学习改进过程,而不是一次性过程,也不是阶段性的突击活动或运动,它是改进企业管理的日常工作,甚至是要伴随企业整个生命周期的活动^[32]。徐中洲在侧重于从选择标杆的角度去评价标杆管理中存在问题,只选择大企业或选概念好的高科技企业,只向国外企业学或者只在行业内寻找标杆。标杆管理在国内的应用中还存在一些问题,比如有些企业没有分析清楚系统需要优化的“要害”;有的企业提出的方案不具备操作性,甚至有些不切实际等等。主要的原因是这些企业忘记了标杆管理的根本点:模仿与创新并举的循环往复过程。片面理解标杆管理而情于创新,不但与标杆管理的初衷背道而驰,而且不会从根本上提高企业的核心竞争力^[33]。任俊义和丁立波则认为除以上原因之外,定标应该是阶段性的,过程太长,太过于复杂而管理失控最好选择大系统部分的一个或几个过程,以它作为开端,然后再逐渐向系统的下一部份推进。同时选择的标杆管理主题与整体战略和目标不一致。在战略层次上,领导团队需要监督标杆管理项目并确保它与整体战略保持一致^[34]。

由于标杆管理是从西方引进的管理技术,又由于我国复杂的国情,因此标杆管理研究还不是很深入。综合以上学者研究,目前标杆管理研究存在的缺陷和不足如下:

1) 标杆管理是一个系统化的工程,对标杆管理理论的研究不能仅仅只停留在传统的思维框架下。应结合我国新的经济形势和复杂环境,分析影响企业的经济的、政治的、社会的、文化的因素,如果单纯从某一方面予以分析,其结果肯定是片面的,对其理论缺乏综合的深层次的研究和探索。应当探索适合我国企业和公共部门现实情况的理论模式。

2) 标杆管理的应用中,缺乏对其效果的量化研究,没有建立一个具体的指标体系对标杆管理的每一步进行跟踪的量的分析研究,只是为了赶时髦,或只是停留在口号上宣传,实效性较差,从而使标杆管理的实用价值大打折扣。

3) 大部分学者只是关注在企业层面进行标杆管理研究,很少涉及关于国家和区域以及组织等领域的标杆管理理论和实证研究。事实证明,国家和区

域也存在树立标杆和发展创新的问题,区域发展对于国家起着不可估量的作用,而在国家层面,从经济、文化、政治制度乃至法律等领域都有向先进国家学习的必要性,从个人尽快缩短与先进国家的距离,有树立标杆进行管理的必要性,因此亟待加强对这方面的研究。

4) 标杆管理带有很强的主观性和理论性,很多学者在对其进行研究时,往往只是借助于国外的理论,照搬照抄,没有考虑各组织的实际情况,有的甚至只是停留在理论层面的说教,而没有具体的分析每一个环节,没有进行实地调研,只是静态方面的理论研究。标杆管理是一个持续改进的过程,无论是参照对象还是标杆管理对象都在随着外界环境的变化而不断的做出调整,因此也处于不断的变化之中,要遵循动态和静态,理论和实际相结合的原则。

6 未来可能的研究内容

标杆管理从20世纪90年代到今天是一种非常成熟的理论,应用于各行各业,也取得了非常显著的成果。标杆管理是企业通向成功的捷径,也是企业获取竞争优势的新方法,是企业绩效改进的有效途径^[35]。在企业实施标杆管理的过程中,也存在着如何立标,模仿与创新的关系等一系列问题。企业在单一应用标杆管理有时会遇到一些问题,因此结合以上国内外学者对此问题的研究以及存在的不足,我们可以从中得到一些重要的启示:首先是对理论应用的改进。由于每一种评价模型和管理手段都有各自的优缺点,在今后的理论应用时,不一定只运用一种理论,而是几种相互融合,综合使用。其次是研究思路的改进。将经济理论,数学理论等与标杆管理理论结合研究问题。标杆管理理论研究与其它方法相融合研究已经成为国际学界创新研究的前沿和热点之一,目前与作业成本法,平衡计分卡^[36]和数据包络分析法^[37]集成应用也有探索性的研究。国内对标杆管理研究主要集中于其概念、内涵、步骤等方面,对于具体使用时应该如何考虑环境等因素则少有涉及。因此我们可以从以下方面研究如何结合现代的管理工具、经济模型和数学方法克服标杆管理在实际应用中存在的局限和弊端是未来研究的方向。

1) 组织应根据自己产品、服务、业务流程等的差异,建立各自的系统的标杆管理步骤,每一步骤应该包含的工作或者活动列表,并形成一些共识的理论,如作用、步骤、类型,指出每一步完成时应该达到的

量化标准,以及完成每一部所需要的时间和所具备的条件。

2) 建立专门的标杆管理机构或者组织,包括建立标杆管理咨询或者顾问公司,使标杆管理活动的产业化,建立专业的数据库系统供标杆管理使用。

3) 标杆管理中数量化方法的应用,如数据包络分析技术,用科学的方法树立标杆。

4) 从企业组织系统推广到政府组织,非政府组织,公共部门、球队、学校、村镇、班集体甚至一个家庭,每时每刻都在实践着,都存在最佳实践的追求问题,要想实现和逼近最佳实践,就可以通过标杆学习方法,达到一种先进的知识管理模式,从经营管理活动,推广应用到其他活动,如信息化建设等。

参考文献

- [1] DAN ELNATHAN, THMASW, LIN S MARK YOUNG. Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research [J]. Journal of Management Accounting Research, 1996(8): 20 - 22.
- [2] ROBERT S KAPLAN, ANTHONY AN ATKINSON. Advanced Management Accounting [M]. Third edition. Prentice Hall, 1998:230 - 236.
- [3] AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. Tools and Technique for Effective Benchmarking Studies, Houston[M]. Tex, 1993:210 - 220.
- [4] SIK WAH FONG, EDDIE WL CHENG, DANNY C K HO. Benchmarking: a General Reading for Management Parishioners[G]. MCB University Press, 1998.
- [5] 罗良清,刘逸萱. 标杆管理在地方政府绩效评估中的应用[J]. 统计教育, 2006(1): 8 - 12.
- [6] 孔杰,程寨华. 标杆管理理论述评[J]. 东北财经大学学报, 2004(2): 5 - 7.
- [7] 田芳. 标杆管理及其在绩效评估中的应用[D]. 大连:大连海事学院, 2004(2).
- [8] 陈卓然. 树立标杆 比超卓越[N]. 中国质量报, 2005 - 10 - 31.
- [9] 萧星. 回到基础——标杆管理[J]. 视窗, 2006(9): 53 - 55.
- [10] 胡明. 浅谈标杆管理[J]. 能源技术与管理, 2005(3): 89 - 91.
- [11] 董秀成. 标杆管理——现代企业管理要法[J]. 企业管理, 2006:38 - 39.
- [12] 施良星. 标杆管理的内容及应用[J]. 现代情报, 2006(3): 182 - 185.
- [13] 冷克平,唐琦,等. 标杆管理——企业竞争优势的新途径[J]. 辽宁经济, 2002(11): 48.
- [14] 邹明信,徐学军. 企业标杆管理的应用探讨[J]. 价值工程, 2005(6): 63 - 65.
- [15] 杨同宇,费军. 循环经济发展策略:基于标杆管理理论的分析[J]. 绿色经济, 2006:70 - 72.
- [16] 殷召乾,胡光杰,郭凯. 如何有效实施标杆管理[J]. 经济师, 2006(11): 210.
- [17] 陈爱中. 论标杆管理的实施[J]. 山东财政学院学报, 2006(5): 72 - 74.
- [18] 赵淑清. 雅芳的标杆管理[J]. 企业改革与管理, 2001(4): 28 - 29.
- [19] 李蔚. 从美孚看供电企业标杆管理[J]. 企业改革与管理, 2006(5): 31 - 33.
- [20] 刘光明. 万向集团的标杆管理[J]. 企业管理, 2004(7): 33 - 35.
- [21] 朱建武,李华晶. 海尔的实践:标杆管理中的战略创新[J]. 财经理论与实践, 2002(9): 119 - 123.
- [22] 吴江. 供电企业标杆管理三要点[J]. 中国电力企业管理, 2006(5): 33 - 35.
- [23] 叶泽. 电力企业标杆管理的启示[J]. 中国电力企业管理, 2006(5): 23 - 27.
- [24] 张乐乐,刘亚峰,曾 /琳. 标杆管理在物流企业中的应用[J]. 物流科技, 2005(11): 75 - 77.
- [25] 王红芳. 我国饭店业绩效管理的有效实现方式——标杆管理[J]. 企业管理, 2006(5): 222 - 226.
- [26] 杨术. 标杆管理:地方政府绩效改进的有效途径[J]. 厦门特区党校学报, 2006(4): 51 - 55.
- [27] 张晓磊. 标杆管理:破解公共部门绩效评估困境的利器[J]. 铜陵学院学报, 2006(5): 18 - 21.
- [28] 罗良清,刘逸萱. 标杆管理在地方政府绩效评估中的应用[J]. 统计教育, 2006(1): 8 - 11.
- [29] 乔艳洁,史丹. 试述标杆管理在公共部门人力资源绩效考核中的应用[J]. 当代经理人, 2006(21): 928 - 931.
- [30] 张明. 对标学习追求卓越——标杆比较在人力资源管理中的应用[J]. 人力资源, 2005(10): 71 - 74.
- [31] 白晓君,孟凡波. 标杆管理的得与失[J]. 企业管理, 2003(11): 21 - 23.
- [32] ROBERT S KAPLAN. 标杆管理的局限性[J]. 经理人, 142:79 - 81.
- [33] 杨文培,姚任. 标杆管理的实施及其误区[J]. 煤炭经济研究, 2004(10): 38 - 41.
- [34] 徐中洲. 走出标杆管理误区[J]. 农电管理, 2005(12): 16 - 19.
- [35] 任俊义,丁立波. 标杆管理:先进管理方法失效的思考[J]. 商场现代化, 2006(8): 169 - 172.
- [36] 王明明. 绩效改进的有效途径[J]. 情报资料工作, 2004(1): 72 - 74.
- [37] 杨青飞. 标杆管理与平衡计分卡的综合运用[J]. 科技广场, 2006(6): 55 - 57.

Summary for the Study of Benchmarking Management

LI Xiao-yan, FENG Jun-wen, WANG Hua-ting

(School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China)

Abstract: The article focuses on reviewing and commentating the generation and development of organization benchmarking management. The connotation and theory are narrated. The future possible research fields are proposed.

Key words: benchmarking management; connotation of organization; literature review