

学校编码: 10384

学号: X2007155012



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

N市烟草公司对标管理方案与 实施的探讨

A Study on the Program and Implementation of Benchmarking Management in the N Tobacco

陈丽萍

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 2 月

论文答辩日期: 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2011 年 2 月

乙市烟草公司对标管理方案与实施的探讨

陈丽萍

指导教师: 章达友 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

对标管理理论自上世纪后期兴起以来,迅速成为全球应用最广泛的管理方法之一,与企业流程再造、战略联盟一起被管理学家称为 20 世纪九十年代三大管理方法。标杆管理不仅能够提高企业的产品质量和服务水平,而且能增强企业的核心竞争力和竞争优势,最终改善或提高企业的经营业绩。

2009 年以来,中国烟草借鉴西方企业对标管理的成功经验,在行业内大力推行对标管理,在这一前提下,对标管理在烟草企业得到了深入和广泛的应用。N 市按照“对比标杆、改进短板、总体提升、争创一流”的工作目标和相关工作安排,对标工作通过不断实践与探索,取得了一些成绩,推动了指标和管理绩效的提升。

本文在介绍、分析对标管理基本理论和方法的基础上,系统研究了对标管理理论在 N 市公司实施应用的相关问题。首先,说明了本研究的背景、意义、思路等。其次在分析文献的基础上,对对标管理理论进行了梳理,分析了对标管理的内涵、分类、操作程序等。然后结合作者在 N 市烟草工作的经历,制定出对标工作的实施方案和具体操作办法,努力实现从理论到实践的提升。其中对标指标体系的构建与考核是本论文的核心。

关键词: 烟草公司; 对标管理; 实施方案

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The theories of benchmarking management rose from the end of the last century, quickly became one of the most extensive management methods in world, and was called famous method with business enterprise reengineering, strategic alliance in nineties of the 20th centuries. The benchmarking management not only can boost products and services qualities, but also strengthen core competitiveness and competitive superiority, which ultimately improves or enhances the business performances.

Since 2009, learning from the successful experience of benchmarking management, Chinese tobacco vigorously promoted benchmarking. Under this premise the theory of benchmarking management get thorough and extensive applied. In accordance with the objectives and related work of “comparative benchmarking, to improve short board, the overall increase, striving for excellence”, N Tobacco has made some achievements on the benchmarking work through practice and exploration over the past year. The communion result gets to apply and convert in time, firmly and availably promote the index sign and management results.

On the basis of explaining the theory and methodology, the paper studied the relative subject of benchmarking implementation of the N Tobacco. Firstly, the paper describes the background, significance and train of thought, etc. Secondly, based on analyzing documentation, the benchmarking management are carded; the connotations, classification and operation procedures are analyzed. Then, the paper combines author’s experience of work in N Tobacco, and develop the implementation of programs and specific operational methods. The paper also carries out theories to the fulfillment of promote .The extension of the indicators and assessment of benchmarking are the core of this paper.

Key Words: Tobacco; Benchmarking Management; Implementation Plan

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
第二章 对标管理相关理论综述	4
第一节 对标管理概述	4
第二节 对标管理的类型与特点	6
第三节 对标管理实施的流程	9
第四节 对标管理的重点和难点	16
第五节 对标管理的应用案例	17
第三章 N市烟草公司对标管理导入及问题分析	19
第一节 N市烟草公司概况	19
第二节 N市烟草公司对标指标与管理问题分析	21
第三节 N市烟草公司导入对标管理的意义与目标	24
第四章 N市烟草公司对标管理方案设计	27
第一节 对标管理方案的设计思路与方案概述	27
第二节 对标管理实施方案	27
第三节 对标指标体系设计	32
第四节 对标考核体系设计	44
第五章 N市烟草公司对标管理方案的实施与评价	47
第一节 对标管理方案有效实施的条件	47
第二节 对标管理方案实施的成效、问题与改进方向	48
第六章 总结与展望	51
一、全文总结	51
二、未来工作展望	51
附 件	52
参考文献	53
致谢辞	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
Chapter2 Generalization of relevant theories about Benchmarking	
Management.....	4
Section 1 Outline of Benchmarking Management.....	4
Section 2 Types and Characteristics of Benchmarking Management.	6
Section 3 Implementation Process of Benchmarking Management	9
Section 4 Emphases and Difficulty of Benchmarking Management.....	16
Section 5 Application Cases of Benchmarking Management.....	17
Chapter 3 Management Analysis of N Tobacco.....	19
Section 1 Overview of N Tobacco.....	19
Section 2 The Analysis about Indicators and Problems in Management of N Tobacco...	21
Section 3 The Meaning and Purpose of Importing Benchmarking Management	24
Chapter 4 The Benchmarking Management Design for N Tobacco.....	27
Section 1 The Design Ideas and overview of Benchmarking Management.....	27
Section 2 Benchmarking program.....	27
Section 3 The Index Design of Benchmarking Management.....	32
Section 4 The Evaluation System Design of Benchmarking Management.....	44
Chapter 5 The Implementation and Evaluation of Benchmarking	
Management of N Tobacco.....	47
Section 1 The Effective Conditions for Implementing Benchmarking Management....	47
Section 2 The Results, Problems and Improvement Direction for the Benchmarking	
Management Plan.....	48
Chapter 6 Summary and Outlook.....	51
Attachments.....	52
References.....	53
Thankyou Letter.....	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

一、选题背景

随着世界经济一体化速度的加快，中国烟草行业也面临了越来越多的国际竞争的挑战。自 2003 年实施工商企业分离后，中国烟草行业不断改进管理模式、提升管理能力，企业规模逐年扩大，但跟国际烟草行业巨头企业相比，中国烟草行业的劣势还比较明显，主要表现在企业大而不强、技术水平低、市场运作能力弱等方面。

2009 年 3 月初，中国烟草总公司借鉴西方企业对标管理的成功经验，在行业内大力推行对标管理，提出要以创新管理和提升水平为主线，以“对比标杆、改进短板、总体提升、争创一流”为目标，不断完善对标工作指标体系、运行体系和考核体系。6 月份统一了工业的 41 项对标指标、商业的 17 项对标指标的口径，并按季公布对标数据，分析工作动态。

烟草行业全面开展对标工作，既是积极应对当前全球经济危机，转变发展方式，提高发展质量，提升管理水平，有效控制成本费用的重要举措，也是充分挖掘企业内部潜力、提高资源利用效率、增强核心竞争力，建设“严格规范、富有效率、充满活力”中国烟草的有效手段，更是学习实践科学发展观，实现烟草行业持续健康发展的一项长期任务。

N 市烟草公司的各项指标水平均较低，处于省内相对靠后的位次，与全省平均水平还有一定的差距，但在开展对标工作上，全市系统并未受困于指标排名而失去信心，也不是局限在指标数据而盲目追标，而是把对标工作作为企业经营管理的全新起点和有力手段，充分利用好这个载体，以推进整体竞争实力的稳步提升。

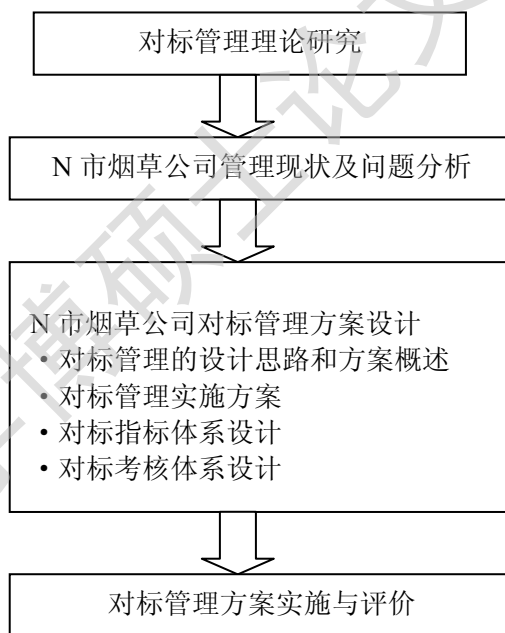
本论文的主旨是运用对标管理理论来指导对标工作实践，并在实践工作中创新和发展烟草企业对标理论的总结和探索。

二、研究方法和思路

对标不是单纯的数据对比，特别是要明确指标的涵义、理解指标的实质，

在对标工作体制和机制上进行深入的研究。选择将烟草企业对标课题作为作者的 MBA 毕业论文，是鉴于对标管理对于作者工作近十年的烟草企业来说是个全新的课题，课题本身切合了企业发展的需要，而且没有现成的模式可以参考。本文作者将 MBA 学习期间所掌握的管理学知识应用于对标工作实践的经验，并运用统计分析、内因分析、案例分析等理论分析方法，提出了一套适用于地级烟草公司的对标管理体系和工作方法，一方面对于完善公司管理模式、提高管理水平有较强的实践意义，另一方面，也为其他地市级烟草公司实施对标管理提供了借鉴。

本文的研究思路如下图所示：



三、研究框架

全文共分成五章：

第一章是绪论，主要介绍了选题背景和意义，研究思路和论文的框架。

第二章是对标管理相关研究成果综述，主要介绍对标管理的概念、分类、实施步骤，对标管理运用过程中应关注的重点和难点，以及实际的应用案例。

第三章是对 N 市烟草公司的现状进行了分析，讨论了目前公司管理上存在

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库