



名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	
财务能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力	
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配	
营销能力	产品竞争能力：产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析	
	销售活动能力：销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察	
	市场决策能力：市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力	

（1）核心能力含义

所谓**核心能力**，就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。这种核心能力深深地根植于企业的各种知识、技巧和人的能力之中。

（2）核心能力一般具有如下特征

- ①价值性
- ②独特性
- ③可延展性
- ④不可替代性
- ⑤动态性
- ⑥整合性

（3）核心能力的识别与评价

识别与评价的方法：

- ①企业的自我评价
- ②产业内部比较
- ③基准分析
- ④成本驱动力和作业成本法
- ⑤收集竞争对手的信息

基准分析概述：

★基准分析

是企业之间进行业绩比较的一种重要方法，其目的是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，补己之短；根据其不足，选择突破口，从而帮助企业从竞争对手的表现中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，超越竞争对手。

★基准对象：

- ①占用较多资金的活动；
- ②能显著改善与顾客关系的活动；
- ③能最终影响企业结果的活动。

★基准类型：

①内部基准

含义：标杆伙伴是企业内部其他单位或部门。

关键判断点：企业内部

②竞争性基准

含义：标杆伙伴是产业内部直接竞争对手。

关键判断点：同产业+直接竞争

③过程或活动基准

含义：标杆企业是处于同一产业或不同产业但具有类似核心经营业务（即类似流程或职能活动），彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+类似核心经营业务+对标特定职能活动

④一般基准

含义：标杆伙伴是处于同一产业或不同产业，具有相同业务功能，彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+相同业务功能+对标非职能活动。

过程或活动基准与一般基准的区分：

两者均以非直接竞争对手作为比较基准，但比较的出发点不同：如果是按特定职能活动来比较就是过程或活动基准；如果不是按特定职能活动来比较就是一般基准。

⑤顾客基准

含义：以顾客的预期为基准进行比较

阐释：能够更好地满足客户的需求

关键判断点：顾客预期

★基准分析实践：

一个企业进行基准分析的成败主要取决于高层管理人员的行为，他们必须清楚地认识到企业需要改革的地方。企业实施基准分析的具体步骤如下：

第一步是选择基准对象；

第二步是建立基准分析小组；

第三步是决定进行基准分析的问题，并决定对哪家企业做这样的分析。

经典考题

【例-单选题】鑫成银行为评价、提高自己的客户服务水平，组织人员到客户满意度很高的沪江酒店参观学习，从基准角度鑫成银行采用的基准类型属于（ ）。

- A. 过程或活动基准
- B. 竞争性基准
- C. 顾客基准
- D. 一般基准

答案：D

解析：本题考查的是基准分析。一般基准是以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，鑫成银行以沪江酒店为基准体现了一般基准，选项D当选。

【例-单选题】2016年，多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业，但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于（ ）。

- A. 顾客基准
- B. 一般基准
- C. 内部基准
- D. 竞争性基准

答案：C

解析：果蔬饮料以及啤酒都属于宝泉公司自身的业务，属于内部基准，选项C正确。