

企业标准化

战略三步曲

李春田 著

 中国标准出版社

F273.1

20/91

企业标准化 战略三部曲

李春田 著



中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业标准化战略三步曲/李春田著. —北京:中国标准出版社, 2012

ISBN 978-7-5066-6887-3

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理-标准化管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 172993 号

中国标准出版社出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010)64275323 发行中心: (010)51780235

读者服务部: (010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 6.375 字数 135 千字

2012 年 9 月第一版 2012 年 9 月第一次印刷

*

定价 25.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010)68510107

自序

企业标准化的使命——培育企业的动态适应力

这本小册子是对企业标准化长期探索与思考的结果。

关于企业标准化的文件和论著已有许多,关于企业标准化工作的标准也颁布了多项,对企业标准化的培训、考核与评价工作一直在进行中,对企业标准化的要求越来越趋向丰富化与统一化。

我一直认为企业标准化是企业的内部事物,外界的过多干预并不一定对企业有所帮助。我还认为,企业标准化是一个充满创造力的舞台,任何试图搞统一模式的做法都会扼杀创造性。在这种思想指导下,我萌生了一个想法:对企业标准化的培训应以对共性的核心问题的深入分析为重点,让企业自己从实际出发去创造与选择具体的执行方式,而不宜过多地要求企业必须做什么。因此,本书的写作目的绝对不是想推荐企业标准化的统一模式而是要探讨企业的动态适应力问题。

为什么要探讨企业的动态适应力问题呢?这要从2008年下半年开始的金融与经济危机说起。这次危机虽然至今尚未结束,但它已经起到了检验企业适应危机环境能力的作用。一些超大规模且声名显赫的企



业相继申请破产保护，例如银行业的雷曼兄弟和汽车业的通用汽车公司。但我们也看到一些企业反而抓住了动荡的市场带来的新机会。为什么一些曾经成功的大企业陷入困境，而别的一些企业则在危机中幸存并蓬勃发展？哈佛商学院的保罗·劳伦斯教授认为：“幸运之神的眷顾是一方面，但更重要的还是有效的管理和公司的适应能力发挥了关键作用。达尔文的进化论告诉我们，单凭力量或智力均不足以保证个体生物的生存，适应能力才是关键所在”。

这次经济危机告诫我们，今后的市场将更加动荡，今后的顾客将更加挑剔，今后的竞争将更加严酷，“适者生存”的规律将愈加显示其威力。今后的企业别无选择，必须具备应对这种动态环境的适应能力。

这次经济危机还告诫我们，为了应对愈加动荡的市场环境，今后的企业标准化应把培育企业的动态适应能力作为义不容辞的使命，作为企业标准化的战略任务。

企业动态适应力的培育，是一个不断积累和逐步提高的过程。到底要采取什么样的战略举措？要经历那些过程？每个企业都会有所不同。本书中的“三部曲”是选择了有普遍意义的关键环节，其中：

第一步，产品标准化战略。它解决的是企业的产品适应能力问题。所谓企业的产品适应能力，主要是指适应市场或顾客的需求及其变化的能力，它实际上是企业适应能力的反应。要适应需求则必先识别需求



并定义需求,产品标准的任务就是在识别需求的基础上定义这种需求。只有通过产品标准把当前的需求、潜在的需求以及创造的需求准确的予以定义,才能使企业的信息传递有了信息源,才能使企业有明确的目标和主攻方向,才能使企业的后续工作有所遵循。这个市场定位和方向指引,对企业来说是有战略意义的,这是任何企业都必须具备的能力。怎样才能使企业的产品标准起到这样的作用呢?本书以市场驱动型产品开发为例,介绍了产品标准的研制与概念开发同步进行的具体方法。

第二步,综合标准化战略。它解决的是企业目标的实现和核心能力的创建问题。为了把产品标准所定义的需求转化为有竞争力的实体或服务,必须具备一系列的能力(设计能力、制造能力、营销能力等):为了应对多变的市场和竞争对手的挑战,必须创新产品、再造流程、精益生产、节能降耗,努力做到更好、更快、更省。这类重大关键问题的突破,常常伴随企业核心能力的提升并成为企业转型升级的强大推动力,对企业长远发展极具战略意义。由于这类能力建设在企业里是横跨诸多部门的综合性问题,毫无疑问这是综合标准化的战略目标。

但是,为了应对当今的市场,仅仅练好内功、做好企业“围墙内”的事是不够的,因为当今的市场竞争已不再是企业之间的单打独斗,而是供应链之间的竞争。



现今的每一个企业,实际上都是供应链上的一个环节。企业生存和发展的致胜之道,是与上下游企业乃至整个供应链结成联盟,形成任何一个企业都不具备的强势整体并使所开发的产品成为主导产品,获得行业标准制定者的资格。而要如此,企业标准化则必须突破“围墙内”的局限,运用综合标准化的方法建立标准综合体把上下游的企业结成一个利益共同体,为企业的长远发展奠定基础。

第三步,标准化平台战略。它解决的是企业产品的动态适应力问题。面对变幻莫测的市场和苛刻的个性化需求,尤其是日益复杂的高科技产品,更是变化多端,企业仅仅做到满足市场就不够了,它还必须具备应变能力,即当市场发生变化时,企业能以最快的速度把能满足新需求的产品制造出来。毫无疑问,这种动态适应力才是今后企业竞争力的核心。为此,许多企业建造了高度柔性化的制造系统,但却难以及时应对。国内外的实践证明,依托标准化平台,实现产品的系列开发、组合设计和模块化架构,与先进的设计系统和制造系统结合起来,可使企业具有从容应对市场变化的能力,保持持久的竞争优势。企业标准化只有做到这一步,才能登上制高点。

此外,本书从现代企业的特点和发展趋势出发,重新定义了企业标准和企业标准化,较系统地论述了企业标准化的任务、企业标准化的作用、企业标准化的性质

和特点、企业标准化的基本原则、企业标准化的组织与管理、企业标准化战略等基本内容,着重回答了企业标准是什么?企业标准从哪里来?企业标准向哪里去?如何判断标准的优劣?什么是企业标准化?企业标准化的目的和任务从哪里来?企业标准化的作用是怎么发挥出来的?企业标准化的性质和特点以及为什么企业要实施标准化战略和如何实施标准化战略等问题。

人类社会的历史发展到今天,进入了信息时代、高科技时代、经济全球化时代。企业标准化以培育企业的动态适应力为使命,是这个时代的要求。企业标准化只有顺应这种要求,不失时机地调整自己的方向,才能跟上时代的步伐,为企业发展做出应有贡献。

企业标准化是一门大学问,对它的学习与探索永无止境。这个“三步曲”只是我多年来学习、探索所积累的心得,是不断成长的见解,不仅需要通过实践来丰富,更需通过实践来检验。因此,既希望标准化界的朋友一如既往地给我以批评、指导和帮助,更希望标准化界的朋友关注这个企业标准化的战略性课题,把企业标准化这篇大文章做好,让我们的企业标准化在企业的发展过程中发挥更大的作用。



2012年6月于沈阳天柱山老年公寓。

目 录

第一章 企业标准化概论

第一节	企业标准化的产生和发展	1
第二节	企业标准化的基本概念	5
第三节	企业标准化的目的与任务	9
第四节	企业标准化的作用	11
第五节	企业标准化的性质和特点	16
第六节	企业标准化的基本原则	22
第七节	企业标准化的组织与管理	25
第八节	企业标准化战略	30

第二章 产品标准化战略

第一节	制定产品标准的目的	35
第二节	产品标准的特点	40
第三节	产品标准的研制	45
第四节	产品标准的内容与表述	66
第五节	产品标准的战略意义	69

第三章 综合标准化战略

第一节	什么是综合标准化	77
第二节	企业综合标准化的任务	90
第三节	企业综合标准化怎么搞	94
第四节	企业标准系统与标准综合体	112



第五节 企业开展综合标准化的意义	126
第四章 标准化平台战略	
第一节 市场竞争与产品创新	130
第二节 设计标准平台	134
第三节 参数系列平台	144
第四节 标准组合元平台	154
第五节 模块化平台	159
附录一学者观点和企业实践案例	
附录 1 标准化要有适应市场变化的能力	170
附录 2 企业标准化模式新探	172
附录 3 闪联的战略目标和标准创新	174
附录 4 以产品研发为切入点,全员全过程标准化 工作模式	177
附录 5 海尔以“用户为本”的技术标准战略	179
附录 6 深圳开发科技股份有限公司的信息技术 平台策略	180
附录 7 软件行业里,微软就是标准	182
附录 8 丰田公司的人性化标准理念	184
附录 9 麦当劳的标准化执行	187
参考文献	193

【本章要点】

- 企业标准是什么？
- 企业标准来源与发展？
- 什么样的标准才是好标准？
- 什么是企业标准化？
- 企业标准化有什么用？
- 企业标准化工作怎么做？

第一节 企业标准化的产生和发展

企业标准化是同企业相伴而生并随同企业一起成长的，它大体上的发展历程分以下三个阶段。

1. 建立在手工生产基础上的古代标准化

手工业是以个体劳动为特征的工业生产。它是从农业生产中分离出来的一种生产方式，在许多方面还残存着农业经济的痕迹。在手工业生产过程中，虽然有一定程度的分工，但由于生产规模的局限，分工极不发达。许多手工业生产者常常是身兼数职，生产过程中的阶段划分也不明显。手工业生产过程中虽然也有较为简陋的设备和工具，但主要靠劳动者的技艺和体力。劳动过程中必须遵守的规则和技术上的要求，通常没有



明文规定,是通过师傅带徒弟的方式身传口授的;手工业产品的质量要求,也都没有形成现今这样的产品标准。但是,这绝不意味着手工生产者制造的产品是随意的、没有规范可依的。那时的规范有些形成文字,有些是存在于生产者的头脑里,但通常不称之为标准,也不是当今标准这样的体例格式。尽管如此,由于它所起的作用同今天的标准是一样的,更由于今天的标准也恰是古代这类规范的发展形态,从标准化历史溯源的视角,称这些生产规范为古代标准化。

古代标准有的比较粗略,有的也相当严格、相当科学。我国的古代建筑以及青铜器的铸造技术至今令世人惊叹,没有规范是不可想象的。春秋末期齐国人著的《考工记》,就是一部手工业生产技术规范总汇,其中有些内容已具备产品制造工艺标准和产品质量检验标准的特征。北宋时代的毕升在公元 1041~1048 年间首创的活字印刷术,用今天的观点来看,它非常成功地运用了标准件、互换性、分解组合、重复利用等方法 and 原理。那些百年老店之所以能制造出百年不衰的名牌产品,关键之处就包括规范(标准)的世代相传。但是,由于受到手工业生产的规模和内部分工不发达的局限,尤其是生产的社会化程度较低的影响,这一时期的“标准”大都是零星的、分散的、不统一和不系统的,它在生产中的地位和作用尚未引起社会的重视。

2. 建立在大机器工业基础上的近代标准化

以蒸汽机的使用为标志的大机器工业的出现,使工业生产彻底地改变了面貌。生产规模扩大、生产分工细腻、生产协作广泛、生产效率提高、机器体系在生产过程中占据了主导地位。所有这一切都要求企业里的各项活动遵守严格的规定,以确保



同机器体系的运转规律、分工协作的要求和高效率的生产节奏相协调。这是近代工业标准产生的经济和技术背景。

马克思在《资本论》中指出：“大工业必须掌握着它的最特别的生产资料，即机器本身，必须用机器生产机器。这样，它才有它的适当的技术基础，有它自身的立足点。”马克思又说：“用机器生产机器的最必要的条件是：有一种发动机可供给动力至任何程度，同时又完全受人控制。”这个条件，由于蒸汽机的发明，已经具备了。另外的一个条件，即“机器各部分所必需的严格的几何形状（例如直线、平面、圆、圆栏、圆锥、球体）也同样要用机器来生产。”这些几何形状的加工技术，由于 19 世纪初亨利·毛兹利发明的滑台（可移动刀架）得到了解决。但是要把机器体系开足马力，实现大量地、高效率地生产，还有许多难题，其中较为突出的是零件的互换性和精度配合问题。基于这种技术上的迫切需求，先后出现了尺寸公差标准、配合标准、形状和位置公差标准、表面光洁（粗糙）度标准、齿轮标准、螺纹标准、制图标准等。这是同大工业的技术基础相适应的一批工业标准，我们通常称之为基础标准。

由于用机器生产机器的难题一个个得到解决，机器生产的效率迅速提高，在企业里又出现了管理效率和人的作业效率与机器体系的运行速率不适应的情况。泰勒的科学管理实践找到了解决这个问题方法，从此在企业里出现了建立在标准时间基础上的各类管理标准和工人的操作标准。由于管理效率的提高和操作人员技能的改善，这就为机器体系追求更高的效率扫清了障碍。到了 20 世纪后半叶，以流水生产线为特征的大规模生产，达到了工业化时代的顶峰，与这种大规模生产相适应的标准化也达到了顶峰。几乎所有企业都形成了维系这个



生产经营系统的庞大标准体系。标准体系与机器体系相结合创造了以流水式生产线为特征的大量生产方式,极大地提高了社会生产力。马克思和恩格斯说:“资产阶级在它不到 100 年的阶级统治中所创造的生产力,比过去一切世代创造的全部生产力还要多,还要大。”

但是,这个以大规模生产为特征的工业经济体系,到了世纪之交,甚至在有些国家还要更早地出现了衰退,迅速兴起的是信息技术革命开创的新经济时代。到现在,21 世纪才过去十分之一,信息时代已成为人们的共识。工业化时代的标准化现也已被称为“传统标准化”,经历了又一次推陈出新。

3. 建立在系统科学基础上的现代标准化

信息时代是在工业化时代的基础上发展起来的,它在许多方面还会长期保有工业化时代的痕迹。但是,它的技术基础发生了根本性变化,这就必然要引起社会生产方式乃至人们的生活方式都发生变化。由于信息通讯技术的快速发展,过去那些互相分割的市场,迅速地变成了全球统一大市场;过去那些在市场上靠“单打独斗”取胜的企业,如今结成企业联盟,搞起了供应链管理,展开了供应链之间的竞争;过去那些关起门来独立完成一种产品生产的“纵向一体化”企业,现在也开始实行“横向一体化”管理,采用全球制造模式。与此同时,那些以管好企业“围墙内”的事,加强企业“内部管理”为宗旨的企业标准化,愈发地显得不能满足要求了。这是因为现代企业面对的是统一的世界市场、是快速发展的新技术、是不断变化着的需求和结成联盟的竞争对手。这就迫使企业从专注于执行问题(如计划管理、生产管理、技术管理、财务管理等)的专业管理,转向



重点关注企业长远发展的重大决策问题,实行战略管理。所有这一切,都要求企业标准化跳出以往的狭隘眼界和窄小圈子,站到全球竞争、高技术竞争、产业链竞争的立场上,以系统理论为指导,以现代标准化方法为武器,瞄准企业的战略目标,实施相应的标准化战略,开创现代企业标准化。

第二节 企业标准化的基本概念

1. 企业

企业是指从事生产经营活动,实行独立核算的社会经济组织。企业与其他社会组织,如军事组织、政治组织、科教文化组织等的根本区别在于,它是以独立的社会经济主体的资格,通过生产经营活动实现一定的经济目的,为社会提供物质产品和服务。

企业按照不同的标准可以分为不同的种类,如国有企业、集体企业、民营企业、合资企业、外资企业、联盟企业等。

2. 企业标准

什么是企业标准?关于企业标准,本书给出如下定义:

为了在企业内建立最佳秩序,实现企业的经营方针和战略目标,在总结经验成果的基础上,按照企业规定的程序,由企业自己制定并批准发布的各类标准,统称企业标准。

这个定义揭示了企业标准这个概念如下的内涵:

(1) 制定企业标准的目的是为了企业实现经营方针和战略目标。这里所说的企业标准,泛指企业自己制定的各类标准;这里所说的经营方针和战略目标,同样包括企业在不同时间



期、不同情况下制定的方针和目标。总之,企业标准的目的坚定而明确,始终不偏离企业的方针和目标,为实现这个方针和目标服务。

突出地强调这一点非常之重要。因为在以往的企业标准化工作中,常常出现目的不明确甚至偏离企业方针目标的现象。那就是企业有自己的方针目标,标准化也有自己的方针目标,各搞各的一套,这就是通常所说的“两张皮”现象。只有克服了“两张皮”现象,企业标准才能真正为企业发展服务。

(2) 在企业内建立起最佳秩序是实现企业经营方针和战略目标的必由之路。这就是说,实现企业经营方针和目标是标准要达到的目的,建立最佳秩序则是达到这个目的的手段。在企业里通过实施标准是能够建立起秩序的,但建立什么样的秩序呢?一定是有利于实现企业方针目标的秩序,而不是别的秩序。这个目的和手段之间的区别是很重要的。如果离开方针目标这个约束条件,单纯地强调建立秩序或者建立最佳秩序,那就不可能搞清楚建什么样的秩序,更无法知道什么是最佳秩序。最后的结果就是企业制定了许多标准,但却见不到显著的作用,究其根本原因,有许多就是在企业经营方针与战略目标尚不十分清楚的情况下,就着手大量制定标准。

(3) 标准是企业的经验积累。这有两层含义。首先,企业标准从哪里来?从经验中来。当然在制定企业标准时可以广泛参考其他标准,包括国家标准和国际标准,但是最重要的还是自己企业从生产经营实践中总结出来的经验。其次,企业标准向哪里去?企业标准是用自己的成功经验指导自己的实践。以后修订这个标准,就是新经验取代旧经验,是经验的再积累,实践水平的再提高。标准的发展过程也是企业经验的积累过



程。这个过程永不止息,企业的经验积累便永无中断。标准水平一步步提高,企业经验一次次升华。

(4) 企业标准是由企业自己制定的。如前所述,只有企业亲自制定标准,才能亲自总结经验,并把宝贵的精神财富加以消化和积累起来;只有亲自制定标准,才能使所定标准与企业的方针和各项目标相契合;只有亲自制定标准才能深刻领会标准中那些规定的确切含义,以便创造条件去实施。可以说,制定标准是企业的一项重要的制度建设,企业领导不仅应该关注而且应该亲自参与。那些图省事把制定标准的任务委托给别人或照抄别的企业标准的做法均不可取。

(5) 按照企业规定的程序批准发布标准。这就是说,企业标准是企业的规范性文件,必须遵照规定的程序制定、审批和颁布。至于这个程序如何规定?那是企业自己管理权限内的事,完全可以根据实际情况由企业自主做出规定。

3. 企业标准化

关于企业标准化本书给出如下定义:

为实现企业的经营方针和战略目标,并为企业的长远发展打好基础,由企业独立自主地制定标准、实施和改进标准并灵活运用各种标准化形式的一系列活动过程叫做企业标准化。这个定义揭示了企业标准化这个概念的如下含义:

(1) 企业标准化的目的同制定企业标准的目的是是一致的,都为了实现企业的经营方针和战略目标。但是企业标准化的目的又同某些具体标准的目的有所区别。虽然说每一个具体的企业标准从总体上来说都是为实现企业的方针目标服务的,但实际上每个具体标准只是围绕某个具体的分目标发挥作用,