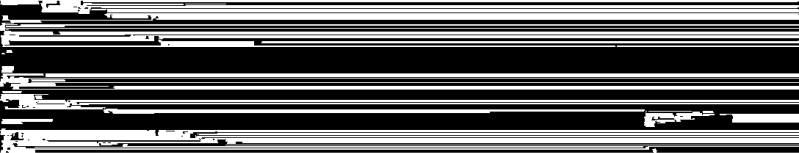


目 录

序 前言

理 论 篇

第一章 企业管理标准化绪论.....	(2)
第一节 标准化的历史和发展.....	(2)
第二节 我国标准化概况.....	(4)
第三节 企业管理标准化的基本概念.....	(6)
第四节 企业管理标准化的本质意义.....	(10)



第一章 企业管理标准化绪论

第一节 标准化的历史和发展

回顾历史,可以了解企业管理标准化的产生、发展,并预测其未来。标准化的产生和发展,大体上可划分为以下四个阶段。

一、远古时期标准化思想的萌芽

标准化作为科学管理的核心和主要手段,并有组织有计划地推行,还是近几十年来的事,而作为一门科学来研究,才开始不久。但是,原始标准化思想却可追溯到数万年前。

当人类处于狩猎和穴居的上古时代时,他们的生活方式与周围其他动物的生活方式相差无几。由于他们与大自然作斗争的独特方式,因此,人类开始进化。人类最初的吼叫逐渐发展为清晰易懂的声音,并从单音节发展到多音节,成为人类间交流不可缺少的手段。这种原始语言中的每一个声音都含有一定的标准意义。以后,起源于口语的原始语言,经过符号、记号、象形文字阶段,才慢慢地发展成为今天大家所承认的书面语言。不仅语言发展如此,工具的发展也是如此。陈列在博物馆中的那些史前时期的石器,如手斧、屠刀等等,这些史前期文物,不论是亚洲的、欧洲的,还是非洲的,其形态和样式有着惊人的相似之处,令人不可思议。但是,如果置身于人类为猎取食物和防御野兽的侵害,不得不用石块磨制原始工具的那个时代,疑团就会豁然解开。可以想见,人类一开始为了某种用途而制造的手斧、屠刀,大小、形态肯定不会是一样的,然而,经过无数次实践的检验,人们最终从中选出了最适用的一种或几种,而淘汰了其他,并把它的大小和形态作为标样世代相传,互相仿制,成了人们共同遵守的例规,这就是人类最初和最朴素的标准化思想的萌芽。可见标准化思想并非是某个天才人物的发现,而是来源于人类的生产和生活实践。

二、古代标准化

生产力的发展导致了社会的分工,第一次社会大分工是农业和畜牧业的分离,第二次分工则是手工业与农业的分离。社会分工和私有制产生的结果是商品生产的形成和发展。人们需要以兽皮来换取粮食,或者以工具去换取粮食,他们互相间的交换遵循的是沿袭至今的等价交换的原则,要等价就必须有计量,以长短、多少、重轻进行定量,就成了最初的计量器具——度、量、衡。

计量器具从本质上起着“标准”的作用。当然,一开始,计量是比较粗的,在许多国家中,主要是以人体各部的尺寸如:一个手指的宽度、肘尺,甚至鼻长和手指头之间的距离作为长度标准的基础,并颁布了法令。我国古书中曾记载“布指知寸”、“布手知尺”即是一例。随着生产的不断发展,计量单位一次又一次地进行改革和统一。秦始皇统一中国以后,用政令对计量器具、文字、货币、道路、兵器等进行了全国规模的统一化。凡计量器具的误差超过秦律的

规定,或产品质量不符合秦律的规定,将受惩罚。这是中国标准化史上的一件大事。以后,历代王朝都对度量衡作过强制性的规定。汉朝皇帝诏令大司,统一管理全国的度量衡;唐宋以来直至明清均以立法形式护卫度量衡的统一,违者则处以降职、降薪、开除公职,直到笞刑等。

我国古代标准化的另一趋势,是向技术的深度发展,出现了许多技术规范。早在春秋时代,我国就出现了像《周礼·考工记》这样的类似现代标准手册的技术专著。《考工记》的编著者还提出了制作器件的三大原则:审曲面势(规定型式),以辨民器(适合使用要求)。这些都对当时的经济发展起了重要作用。北宋时代的毕升在公元1041~1048年间首创的活字印刷术,被称为“标准化发展的里程碑”,这一伟大的发明不仅是对人类科学文化的宝贵贡献,而且,也孕育着现代标准化方法和原理的产生和发展。活字印刷术中成功地运用了标准件、互换性、分解组合、重复利用等方法 and 原则,还引起了国外的重视并广为流传。

三、近代标准化

近代的资产阶级产业革命以大机器生产逐渐代替了手工生产,促进了社会生产力的成倍增长,社会生产关系也发生了剧烈的变化。生产的社会化程度越高,企业之间联系越密切。为使各个独立的工业部门和工业企业之间保持必要的技术统一,建立起稳定的技术联系,标准化作为建立这种关系的手段得到了进一步的发展。

美国的埃里·惠特奈(Eli Whitney)的经历是很说明问题的。1798年,美国政府需要愈来愈多的武器,当时的副总统杰佛逊签署了一项合同。合同规定2年之内,埃里·惠特奈要供应1万支步枪,因为每日生产不到2支,所以在第一年的年底,只交付了500支,2年期满,惠特奈的合同便这样结束了。“需要为发明之母”,在政府敦促下,惠特奈随后向专家委员会提交了10支步枪的装配零件,当而以10只相同的枪身,10只相同的枪托和10支相同的扳机装成第一批10支标准化了的来福枪。由于在军火生产中引进了零件互换的原理,他便成为军火大量生产之父。惠特奈的生产方法,使近代标准化的基础——机器工业进入了大批量生产阶段,并提出了制订公差标准的问题。

随着生产力的发展,管理标准化从依附于技术标准化而逐渐分离出来,形成标准化中的一个独立分支。1911年,美国工程师泰罗(F.W. Taylor)出版了《科学管理原理》一书,提出了以标准化为基础的科学管理方法。这套方法的基本内容有:

(1) 操作方法标准化。即通过对工人操作的动作研究,制定出各工序作业的标准操作规程。

(2) 工时定额标准化。对工人的操作时间进行研究,制定出各工序作业需要的标准时间,形成工时定额。

(3) 实行有差别的计件工资,超额有奖,完不成定额者受罚。

(4) 按标准的工作方法培训工人。

(5) 实行管理与执行的明确分工。准备工作和生产操作分开,管理人员与操作人员严格分工,明确各自的工作范围及职责,以提高管理和生产效率。

以上内容被统称为“泰罗制”,它的出现标志着工业生产中的零部件标准化发展到了生产工艺的标准化,从技术标准化发展到了管理标准化。

在第二次世界大战期间,结合技术标准化,管理标准化得到了更迅速的发展。最典型的是美国福特汽车公司内推行的福特(FORD)制,采用了“生产标准化”和“移动装配法”。生产标准化包括:产品标准化,零部件标准化,工场专业化;机器及工具专门化;作业标准化。

由于工业化的进展迅猛,迫切要求标准化扩展其范围,随之,应运而生了各类标准化组织。1895年1月,英国钢铁商H.J.斯开尔顿在《泰晤士报》上发表信件,就桥梁设计师设计的钢梁和型材尺寸规格过于繁多,致使钢铁厂不得不频繁更换轧制设备,提高了成本之事发出呼吁。在各方而认识一致的基础上,1901年,世界上第一个国家标准化组织——英国工程标准委员会诞生了,到了1932年,已有25个国家相继成立了国家标准化组织。1906年成立了国际电工委员会(IEC),1926年,又创立了国家标准化协会国际联合会(ISA)。人类的标准化活动,从单个企业范围扩大到整个国家,又进而扩大到整个世界。

四、现代标准化

在手工业生产方式的时代,由于社会分工还不细密,标准的形式、内容比较简单,标准的数量也很少,产品标准存在于人们的脑子里,师徒相传;管理的协调也只需要个人凭经验和关系即可。即使到了近代,标准化活动大都也是采用一个个地制订标准的方法,缺乏以系统角度来考虑标准系统的形成,以及外部相关系统联结。而到了现代,这样的标准化活动已难以适应生产力的发展了。

美国的“阿波罗”登月计划就是一个典型例子。该计划是一项非常复杂和宏伟的工程,它历时12年,整个工程有500多万个零件,前后动员了2万多家企业,120所大学,参加人员多达400万人,耗资250亿美元。其工程从整体考虑到细小环节的检查,显然,就不能以个人经验来协调了。它采用先进的工具——电子计算机。产品系统、生产系统和工程管理系统以标准化为纽带联结起来。

这一时期标准化的特点是:以系统的最优化为目标,运用先进的科学方法和工具(如数学方法和电子计算机)进行最佳协调,通过建立与经济技术发展水平相适应的标准系统,在包括经济管理和生活在内的广泛的领域里发挥其功能。这既是现代化建设事业对标准化发展所提出的客观要求,也是标准化本身现代化的目标。

第二节 我国标准化概况

解放前,在国际上“合理化”、“标准化”浪潮的推动下,国民党政府实业部(经济部的前身)于1931年3月草拟了工业标准委员会简章,于同年5月3日由行政院公布实施,并于12月正式成立工业标准委员会。1940年,改由全国度量衡局兼办标准事宜,正式推行工业标准,1949年9月公布了《标准法》。1947年全国度量衡局与工业标准委员会合并,成立“中央标准局”(属经济部)。截止1947年共编写标准草案1500余个,但经审定公布的标准却只有79个。

新中国成立以后,我国标准化事业与其他事业一样,在社会主义建设事业中发挥了越来越重要的作用。

1949年10月成立了中央技术管理局,内设标准化规格化处,当月,中央人民政府政务

院财政经济委员会便审查批准了中央技术管理局制订的“中华人民共和国标准《工程制图》”，这是新中国成立后颁发的第一个标准。为了恢复经济、发展生产和对外贸易，国家有关经济部门也分别制订了一些产品标准和进出口商品检验标准。1952年，颁发了我国第一批钢铁标准。化工、石油、建材、机械等部门也都开始颁发标准。

1951年，在国家技术委员会内开始设标准局，并对全国的标准化工作实行统一领导。1958年，国家技术委员会颁发了第一号国家标准：GB1-58《标准幅面与格式首页、续页与封面要求》。在“一五”期间，为解决当时大规模经济建设的急需，主要是引进苏联标准，同时，也结合我国具体情况制订了大量标准。

进入60年代，标准化工作有了新发展。1962年，国务院通过并发布了《工农业产品和工程建设技术管理标准管理办法》，这是我国第一个标准化管理法规，首次对标准化工作的方针、政策、任务及管理体制等作出了明确的规定。1963年，召开了全国第一次标准化工作会议，编制了标准化发展十年规划。到了1966年，已颁布了国家标准1000个，其中有些标准已接近或赶上当时的国际水平。

“文化大革命”期间，标准化工作被作为“管、卡、压”的典型遭到了批判，机构撤销、队伍解散、人员下放、规章制度除，标准化工作遭到了严重破坏。从1966年到1976年这10年中，仅颁布400个国家标准。

1978年5月，国务院批准成立了国家标准总局，加强了对国家标准化工作的管理。党的十一届三中全会以后，标准化工作得到迅速发展。1979年3月，国家标准总局召开了全国第二次标准化工作会议，总结了建国以来标准化工作的经验和教训，确定了“加强管理，切实整顿，打好基础，积极发展”的方针，制订了发展标准化事业的一系列具体政策，还提出了国家在国民经济调整时期标准化工作的奋斗目标和工作任务。同年7月，国务院颁发了《中华人民共和国标准化管理条例》，有力地促进了我国这一时期标准化事业的发展，最突出的是标准化活动扩展到国家经济管理和行政管理领域，开始提倡和制订各类管理标准。

1981年，国家标准总局在调查研究的基础上，在南昌召开了“全国企业标准化工作会议”，专题研究企业标准化工作，与会大多数代表认为从我国30多年标准化工作实践来看，仅仅抓技术标准是不够的，应该同时抓管理标准，以管理标准来保证技术标准的实施，但也有部分同志有不同看法。国家标准总局接受了大多数代表的意见，在同年11月26日颁发的《工业企业标准化工作管理办法》中，明确指出：“为保证产品质量，提高经济效益，对有关生产、技术管理工作，运用标准化原理，制订相应的管理标准。如原材料、能源消耗定额，设备保养、使用、维修规则，技术文件审核、管理制度，操作规程，以及文明生产的规定等”。从此，企业管理标准化工作正式由国家提倡在我国逐步探索和实践起来。1983年，国家标准局发布的GB3935.1《标准化基本术语第一部分》中，正式对管理标准作了定义。国家标准总局并制订与发布了一系列管理方面的标准。1986年7月，国家针对企业素质差，技术落后，管理更落后的现状，发布了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，该《决定》提出每个企业都要“逐步建立起以技术标准为主体，包括工作标准和管理标准在内的企业标准化系统”。同年11月，中国标准化协会在江苏省扬州市召开了管理标准化学术讨论会，专题研讨管理标准化问题的全国性会议这还是第一次。来自全国各地近五十位代表的交流和研讨表明，我国的管理标准化工作已经起步。在此会议前后，部分省市逐步掀起了一股“管理标准化热”。如沈阳市先后发布了《管理标准编写的基本规定》等几十项推荐参考管理标准，辽宁省

发布的《辽宁省企业标准化水平考核办法实施细则》等标准，都把管理标准作为一项重要内容。上海市从1982年开始，在仪表电子和机电系统企业积极探索管理标准化，并在1988年由市标准计量局颁布了《制订企业管理标准编写的一般规定》等7项标准。一批热心推进管理标准化工作的人士，从1989年起连续几年发起召开市管理标准化研讨会，各地各类管理标准化培训班、研讨班也一期期连续办起来。管理标准化在全国呈方兴未艾的势头。

随着经济的发展和体制改革的深化，根据国务院机构改革方案，1988年7月，国务院决定撤销国家计量局、国家标准局，并将原国家经委质量局并入，组建国家技术监督局，由国务院直接领导。新组建的国家技术监督局是国务院统一管理和组织协调全国技术监督工作的职能部门，负责管理全国标准化、计量、质量监督工作，并对质量管理进行宏观指导。1988年12月，国家颁布了新中国成立以来的第一部《标准化法》，这标志着我国的标准化工作推进已纳入法制的轨道。1990年8月，国家技术监督局正式颁发了国家标准、行业标准、企业标准化三个管理办法。1991年7月，国家技术监督局为发挥标准化在提高企业素质，推动技术进步，改善企业经营管理，提高产品质量，增加品种，提高效益中的重要作用，制订发布了《企业标准化水平考核暂行规定》，明确把管理标准和工作标准纳入企业标准化水平考核的内容。与此同时，越来越多的企业，从自身的改革和发展实践中认识到开展管理标准化工作的重要性，以企业内在需求为动力的企业管理标准化活动更加蓬勃地开展，并开始波及到机关和事业单位。

第三节 企业管理标准化的基本概念

一、标准的定义

人类的世界是一个不断运动着被标准化了的世界，从人们的日常生活到企业的生产经营活动，有着许许多多标准化现象，人们常常自觉和不自觉地与各种各样的标准打交道。那么，究竟什么算是标准呢？

国际标准化组织(ISO)在1983年7月发布的二号指南(第四版)，对“标准”下了如下定义：

由有关各方根据科学技术成就与先进经验，共同合作起草，一致或基本上同意的技术规范或其他公开文件，其目的在于促进最佳的公众利益，并由标准化团体批准。

我国国家标准(GB3935.1-83)对标准下的定义更明瞭：

标准(Standard)是对重复性事物和概念所做的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

国家标准关于“标准”的这个定义，有以下几个方面的含义：

1. 对象是重复性事物。标准的对象必须是重复性事物和概念，即指同一事物和概念反复多次出现的性质。某一种概念、符号被许多人反复应用；同类产品在生产过程中被多次反复地投入材料、进行加工、检验、产出等等。
2. 基础是科技和实践的综合成果。这里所说的“综合成果”又包含两层意思：一是指科学研究的新成就、新成果同实践中取得的先进经验相互结合，纳入标准；二是指这些方面的成果和经验，不是不加分析地纳入标准，而是要经过分析、比较、选择以后再加以综合。例如

影片放映速度按标准是每秒24个画格,确定这个速度就是科学技术和实践经验的综合成果。据研究,人们看一样东西时,影像在视网膜上停留1/10秒,当画面一个接一个连续出现,并且每秒出现的画面大于10幅时,人们就感到影像“活动”起来。为使画面更清晰、稳定,同时,又保证录音声带的还原质量的要求,经反复试验实践,才作出了上述放映速度的规定。

3. 本质特征是统一。表明了标准的本质特征是“统一”,如果某项事物和概念不需要进行科学的、合理的、有效的统一,那么该项事物和概念便失去了制订标准的必要性。

4. 有规定的程序和手续。标准必须按照制订标准的程序,经有关方面协商一致,由主管机构批准,履行必要的审批手续。

5. 有特定的发布形式。标准必须以其特定的形式发布,从而作为有关方面共同遵守的准则和依据。这样,就可充分体现出标准产生于客观规律,不可能是某一个人所为,也同时体现了标准本身所具备的法规特性。

二、标准化的定义

标准化与标准这两个概念,既有联系又有区别。

1972年国际标准化组织(ISO)出版的桑德斯(T.R.Sanders)著的《标准化的目的与原理》一书中,对标准化下了如下的定义:

标准化是为了所有有关方面的利益,特别是为了促进最佳的全面经济并适当考虑到产品使用条件与安全要求,在所有有关方面的协作下,进行有秩序的特定活动所制订并实施各项规则的过程。

1983年7月,ISO第二号指南(第四版)的定义:

标准化主要是对科学、技术与经济领域内重复应用的问题给出解决办法的活动,其目的在于获得最佳秩序。一般来说,包括制订、发布与实施标准的过程。

1983年,我国颁布的国家标准(GB3935.1-83)中则是这样定义的:

标准化(Standardization)是在经济、技术、科学及管理等社会实践中,对重复性事物和概念,通过制订、发布和实施标准,达到统一,以获得最佳秩序和社会效益。

上述的定义及其他说法,其含义即标准化是以制订、发布和实施标准为内容,以获得最佳秩序和社会效益为目标的全部动态过程。我国国家标准关于标准化的定义可理解为:

(一)标准化活动的领域和对象

定义表明开展标准化活动的领域非常广泛,主要包括在经济、技术、科学及管理等社会实践中。而重复性事物和概念则是标准化活动的对象。

(二)标准化的活动过程

标准化这一活动过程,包括制订、发布和实施标准的全过程。这一过程不是一次完结,而是通过不断循环,使标准的水平不断得到提高。

(三)标准化活动的核心

标准化的目的和作用,都是通过制订特别是贯彻标准来实现的。因此,可以肯定地说,标准化离不开制订、发布和实施标准,这是标准化的基本任务,是标准化活动的核心和主要内容。

(四)标准化的目的

标准化的目的就是获得最佳秩序和社会效益。当然,这里的“最佳”是个相对的概念,是

一定时期和一定条件下的“最佳”，而非该项事物发展的终极。

三、管理标准的定义

要给出管理标准的定义，必须先剖析一下管理的本质。霍德·康丁(Harold Koontz)说，是“确保群体中的个人协调一致工作”，他还说：“管理者的任务不外是创造和保持一种环境。在这个环境中，人们共同为达到群体选择的目标而有效地工作。”这个说法是有道理的。管理是一种人类的自觉行为(指整体上的客观需要而言)，是自有群体后就产生的。换句话说，自从人类聚集起来为一个统一的目标而努力时就一直有管理，所以，所谓新的管理方法不过是指采用的方法以前没有采用过而已。在建造万里长城时所采用的管理方法，当然和研制运载火箭的管理是不同的。但是，如果仔细分析一下，下列要点显然是一切管理之共性：

- (1) 确定群体工作的目标。
- (2) 确定完成这些目标的程序。
- (3) 组织必要的人力、财力、物力。
- (4) 协调各方面的力量。
- (5) 实行控制，以保证目标的实现。

根据管理的本质和其共性要点，管理活动可以分成静态、半动态、动态三种不同的形态，也就是说，有些管理活动是大量地经常性重复发生的，即使有差异也是较小的；有些管理活动如确定经营目标，其目标每隔一定时期需修正，但围绕目标运用的各种手段、方法则是相对稳定的；有些管理活动则需根据群体内外部的变化情况，因时、因地、因人而异开展，没有也不可能有什么统一的法则。如果不加以区别，一切从头探索起，也就无所谓学习企业管理了。聪明的管理者终是善于总结经验，找出规律性的东西，然后，寻找一种方法加以固化。这样，就使得管理与标准天然地联系在一起。管理内容与标准形式合二为一，这就是管理标准。

由于已有了“标准”的定义，对管理标准下定义就容易得多了。我国国家标准(GB3935.1-83)对管理标准是这样定义的：

管理标准(Administrative standard)

对标准化领域中需要协调统一的管理事项所制订的标准。

具体来说，管理标准是对与管理有关的重复性事物和概念所作的统一规定。它综合科学、技术、管理和实践经验的结果，把管理的要求、程序和方法，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定形式发布，作为同类管理事项所需共同遵守的准则和依据。

管理标准的制订最早始于20世纪初，以美国推行的泰罗制最为典型。一开始制订的是生产组织方面的管理标准。现在，世界上已有不少国家把标准深入到企业管理的整个领域。日本的许多企业和工业部门都制订了大量的管理标准，并以此作为企业经营管理的秘诀，称之为“社外密”，严禁外传。前苏联的国家标准也规定了标准化对象包括对组织方法，制定定额、规则、要求的标准。

四、管理标准化的定义

如前所述标准化的定义，管理标准化也是一个活动过程。我们可以把管理标准化定义为：

管理标准化就是在管理实践中,对重复性事物和概念通过制订、发布和实施管理标准,达到统一,以求得最佳管理秩序和社会效益的全部活动。

在正确理解管理标准化的定义时,还要特别注意以下两层含义:

首先,管理标准化是一个相对的概念。就某管理事项而言,对它进行标准化不是绝对的,一成不变的。管理标准化活动是通过制订、发布和实施管理标准,一次又一次地循环,而不断提高管理标准化的程度。一般地,从管理标准化自身的特性出发,可以在两个方面不断循环,一是某项管理标准自身通过修订、完善,不断提高其准确性、科学性和可操作性;二是通过相关管理标准制订,联结成管理标准的子系统,再由各子系统的建立和完善,形成管理标准的系统,而这个大系统又在更大的标准化系统中不断完善和发展。

其次,管理标准化效果应以是否获得最佳管理秩序和社会效益为评价标准。由于管理标准化的对象主要是人和事,故其物质性不如技术标准化的对象那样明显形象,这也就很容易把管理标准化活动搞成徒具形式的“消耗”活动。为此,必须强调把管理标准化的出发点,即获得最佳管理秩序和社会效益,同时作为评价管理标准化是否真正有效的标准。

五、管理标准和规章制度

管理标准化以制订、发布和实施管理标准为主要内容,以往,企业里承担类似管理标准作用的是企业规章制度,将已有的企业规章制度整理汇编成册,并不能代替管理标准化。

按《中国企业管理大百科全书》下的定义:企业规章制度通常是指企业对生产、技术、经济等活动所制订的各种规则、章程、程序和办法的总称,是企业全体职工在生产技术经济等活动中共同遵守的规范和准则。企业规章制度主要包括生产技术规程、管理工作制度和各种形式的责任制度。

从人们都必须在生产经营活动中作为共同遵守的行为准则这一点来说,规章制度和管理标准是相同的。从定义中列举规章制度的大部分形式来看,也属于管理标准的范畴。如1983年,我国国家标准《标准化基本术语 第一部分》中,明确地把规程、规范定为标准的形式。对规程下的定义是:规程(code),对工艺、操作、安装、检定、安全、管理等具体技术要求 and 实施程序所做的统一规定。它是标准的一种形式。

从国外的情况来看,一般也都把规章制度的主要内容直接纳入管理标准或技术标准范畴内。例如,一些美国公司的管理标准中就包括有互相制约关系的规章制度。但是,由于对规章制度和管理标准的有关理论问题都在探索之中,因此,出于不同的角度分析和理解,对管理标准和规章制度的关系,存在着不同看法。归纳起来大概有三种:

第一种看法,可以称之为“融合论”。即认为管理标准和规章制度的性质、作用、内容基本相同,两者完全是一回事,可以融合为一体,只不过规章制度在融入管理标准之前,必须先使自身格式和制订、发布程序向管理标准靠拢罢了。

第二种看法认为管理标准和规章制度是不同的两类准则,其作用难以互相替代,可以在各自的领域内发挥其功能,形成各自独立的体系,因此,两者是一种并存的关系,我们故且称之为“并存论”。

第三种看法是“兼容论”,即认为大部分规章制度具备标准对象的特性,可以按管理标准的要求,经整顿纳入管理标准,但也有少数规章制度,如章程之类没有可能也没有必要成为标准,还可继续发挥其独特作用。

实际在争论中,真正绝对持第一、二种看法的人并不多,大部分人赞成第三种看法,但是,对某项具体规章制度是否应纳入管理标准,看法也不尽一致。目前,最紧要的是使管理标准真正名符其实,不要使管理标准“贬值”,因此,在具体整顿规章制度准备纳入管理标准时,必须严格按管理标准的要求和办法去做,这样,才能收到实效。这是因为,把管理标准的要求和大多数企业所制订的规章制度的现状来比较,两者之间存在相当大的差距,主要表现在:

1. 内容不同 规章制度的内容还不符合管理标准的要求。管理标准强调其内容的定量性、协调性和可考核性,而不少现行的规章制度是只定性不定量,很难检查。

2. 制订、发布、贯彻程序不同 规章制度制订、发布和贯彻的程序不符合管理标准的要求。现行规章制度大部分都没有严格的制订、发布和贯彻的程序,因而,制度间缺少平衡,部门间扯皮依然不断。由于草草发布,制度也缺乏权威性,又没有一定的修订程序,不少制度过时了,只要没有人想起修订,就会一直延续下去。而管理标准制订、发布和贯彻有一整套严格的程序,而且标准规定标龄,即标准的有效期,到了预定标龄,规定必须复审,然后根据实际情况,按确认、修改或补充、修订或废止分别处理。

3. 格式不同 规章制度的格式不符合管理标准的要求。作为标准,其形式、名称、格式都由国家作出明确规定,语言一般也较规范;而现行规章制度一般格式较乱,语言不够规范,有的制度洋洋千言,却空洞抽象。

4. 体系结构不同 规章制度的体系结构不符合管理标准的要求。现代经营管理的支柱是全面的有组织活动,而管理标准化则是以全面有效地使用管理标准为主要手段的有组织活动,这种活动产生的效应来自于管理标准本身所具有的稳定、严密的科学体系结构。相对来说,不少现行规章制度还缺少严密的体系结构,显得零散,缺少整体性和相关性。

第四节 企业管理标准化的本质意义

企业管理领域有着许许多多标准化现象,管理人员常常自觉或不自觉地参加管理标准化性质的活动。随着企业对改善自身管理素质认识的不断深化,管理标准化也已越来越为企业所重视,但是,对企业管理标准化的本质意义,人们的理解却各不相同。看来,要从系统的观点和历史角度出发,把企业管理标准化分别置于企业标准化系统和企业管理系统来考察,并从整个管理历史的进程去探索其发展规律。

一、企业管理标准化是企业标准化系统的组成部分之一

系统科学中所谓系统的概念,一般是指由相互作用和相互依赖的若干元素(或称单元),结合而成的具有特定功能的有机整体。系统按大类又可分为自然系统和人造系统,系统科学研究的主要是人造系统。由于系统本身的各类特性,某个系统往往从属于一个更大的系统,成为后者的组成部分。从标准化系统来分析,企业标准化系统是其子系统,是标准化系统中不可分割的组成部分。企业标准化系统又由企业管理标准化系统和企业技术标准系统组成,两个子系统相互作用和相互依赖才结合成具有特定功能的企业标准化有机整体。这里的特定功能指的是在企业生产经营活动中,大量的具有多样性、相关性特征的重复事物和概念,被简化、统一和优化,从而获得最佳秩序和经济效益。以往,人们比较重视的是技术

标准化子系统,而对管理标准化子系统却置于一边,这就使整个企业标准化系统不能更有效地发挥其特定功能。

要处理好技术标准化系统和管理标准化系统的关系,就目前企业标准化系统建立的现状而言,应特别强调管理标准化是企业标准化系统中不可分割的有机组成部分,把管理标准化系统建立起来是完善企业标准化系统的重要任务。就这些子系统之间的关系来说,打一个通俗的比喻,企业标准化系统是一辆摩托车,技术标准化系统是其前轮,起着整辆车的导向作用,而管理标准化系统则是其后轮,起着推动和保证作用,两者相辅相成,不可偏废。

二、企业管理标准化是企业管理系统的基础

在有中国特色的社会主义市场经济中,企业是独立核算的商品生产和经营单位,提高管理的有效性,已成为推动企业发展的原动力之一。而要提高管理的有效性,就看企业能否应用系统论、控制论和信息论的原理、方法,通过精干而又必要的机构,把各环节的管理活动严密地组织起来,形成一个内部任务、职责、权限明确,各部门工作协调,外部有分布合理有效的“传感”装置,能及时迅速地反馈控制和自我调节的管理有机体。

这个管理有机体,按其所处的相对状态来分,可分为三个系统:一是由相对稳定的管理功能、重复出现的管理业务、简化合理的管理程序所组成的管理静态系统;二是由企业的经营开发战略所确定的,以企业一定时期的方针目标为核心的管理半动态系统;三是由迅速敏捷地处理在随机(相对的)状态下出现的管理事务,预测未来,按“例外原则”工作的管理动态系统。管理静态系统可以通过实行管理标准化而形成,管理半动态系统则可通过实行方针目标管理来控制,而管理动态系统则由具备一定素质的管理者,通过自己高超的管理艺术来实现。

上述三种状态的系统统一于一个管理有机体(即企业管理系统)中,交叉渗透,缺一不可。但管理静态系统仍是一个企业保证管理机器正常运转的首要基础。不能设想,一个内部基本生产管理秩序都不正常的企业能适应瞬息万变的市场。

三、企业管理标准化是现代管理的要求

随着资本主义工厂制度的出现,企业管理进入到传统管理阶段,这个阶段大约从18世纪末到20世纪初,共经历了100多年的时间。传统管理阶段的最主要特点是:没有完全摆脱小生产经营方式的影响,主要还是靠个人的经验进行生产和管理。这个阶段基本上是属于积累实践经验的阶段,企业管理发展得比较缓慢,到了后期,已远不能适应资本主义发展的需要。

这样,就发展到了第二阶段——科学管理阶段。这个阶段到20世纪40年代止,约经历半个世纪的时间,它是随着资本主义从自由竞争阶段,向垄断阶段过渡逐步形成的。其代表人物是美国的泰罗。泰罗在1911年发表的《科学管理原理》一书对企业管理产生的最大影响就是,一切管理问题都应该而且也可以用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,把个人的经验上升为理论或科学。他的这一影响导致突破了传统管理,开创了科学管理这一新阶段。这一阶段的特点是,在传统管理积累经验的基础上,向标准化、科学化发展。通过标准化,形成了一系列科学管理的原理和原则,并在实践中得到了各方面的承认。但

是,科学管理主要研究解决管理中的执行问题,而对于企业的全面管理和重大决策问题,还没有进行综合的研究分析和系统的理论论证。

第三阶段是现代管理阶段。它的主要特点是把企业作为一个受多种因素影响的许多分系统组成的整体,来研究企业经营管理活动的规律,它特别强调系统化、数量化、信息化和人的智力开发。在这一阶段中,在科学管理阶段所标准化的管理原则和原理不但没有退化,而且又发展到一个新高度,形成了系统化的管理体系和程序化的信息网络。

综上所述,可以看到企业管理标准化是对传统管理的突破,是科学管理的核心,也是现代管理的基础。目前,我国除少数大中型企业进入现代管理阶段以外,绝大部分企业特别是中小企业的管理处于传统管理的后期和科学管理的前期。其基本特征是:没有完全摆脱靠个人的经验进行生产和管理,仅在生产管理等个别领域开始采用一些科学的方法来解决管理问题,实行一定程度的标准化。要完成从传统管理向现代管理的过渡,必须老老实实地补上科学管理这一课,从现实出发,紧紧抓住管理标准化是向现代管理过渡的最好桥梁。

第五节 企业管理标准化的作用

近几年来,部分企业开展企业管理标准化活动的实践表明,企业管理标准化的积极作用主要有以下几个方面。

一、有利于加强企业管理基础工作

从我国企业管理的实际情况来看,虽然经过了多次整顿,但总的来说,企业管理工作还没有完全摆脱传统管理的习惯,管理程序和方法因人而异,管理系统常常处于一种“走钢丝”式的摇摇欲坠的不稳定状态。管理基础还不牢固,“回潮”现象难以杜绝;而且,因某个管理环节薄弱,“因小失大”造成整个企业管理秩序混乱,酿成经济损失的也不乏其例。某厂几年前曾发生过一起管理事故,原因是原始记录的管理没有标准,致使产品数量的统计出差错。因无统计数字的校对工作程序标准,进而影响到成本核算,最后,导致企业超交利润,资金周转发生困难。在查明原因后,不得不兴师动众打报告要求财政局退回超交部分。所以,企业要提高管理素质,就必须使管理基础工作不断升级,达到系统化、标准化、现代化,实行管理标准化是最有效的手段之一。

从管理基础工作的内容来讲,标准化工作是基础的基础。从标准化、定额、计量、信息、基础教育和以责任制为核心的规章制度这六项人们通常所称的基础工作的内在联系来看,可以从标准化工作入手,把整个基础工作抓起来。因为,其他五项工作都以标准化工作为前提,或与标准化工作直接关联。例如,信息工作。信息传递要有三个基本要素:信息源,信息的接受者;在两者之间传递信息的通道。现在,企业信息工作普遍存在着三个问题:信息量不足,或被中间截留;信息在传递中受到干扰,信息变形、失真;传递环节过多,通道过长,使信息失效。要解决上述问题,一是要规定信息源和接受者;二是要规定合理的传递路线;三是要规定信息的基本形式。实行管理标准化是达到上述要求的根本途径。定额和以责任制为核心的规章制度,在实际工作中,亟待用标准化方法加以统一。此外,计量工作本身是标准化工作的一个方面,而基础教育也有一个按什么样的标准进行培训的问题。一些企业抓管理基础工作的加强,从抓管理标准化入手,结果由于抓住了“牛鼻子”,使整个管理

基础工作提高到一个新水平,并从根本上克服了管理基础工作的不稳定状态。

二、有利于逐步实现企业管理现代化

所谓企业管理现代化,一般即指管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才诸方面的现代化。首先,实现管理组织现代化的困难不在于选择现代化的组织结构模式,而在于使合适的组织结构模式真正得到完全的实施。从国外公司企业的经验来看,他们往往依靠一整套包括组织结构图在内的组织管理标准,以保证组织结构更迭后的目标模式的实现。其次,不少大中型企业都在致力于目标管理、价值工程、全面质量管理、信息管理等现代化管理方法的应用,用电子计算机辅助企业管理也已成为企业管理手段现代化的重要标志,而这些都离不开管理标准化这个基础。例如,要开发管理信息系统,一般要经过系统分析、系统设计和系统实施三个阶段。系统分析包括流程的分析、数据汇总特点分析和各类原始凭证产生的时间、部门及输入方式的调查;系统设计,要设计系统流程图、处理流程图、代码,系统的实施则需要一定的管理标准与之配套。这三个阶段工作的上述内容都与管理标准化直接关联。从经济性的角度看,实现管理标准化一方面可为建立企业管理信息系统作好准备,缩短系统开发的时间;另一方面,在一个有较高效率和协调的人工管理系统的基础上应用电子计算机,可避免由于仓促上马,系统考虑不周而造成的失败。

三、有利于建立企业正常的生产经营秩序

正如企业是一个开放系统一样,每个子系统也不是一个封闭的小“王国”,子系统间的关联、输入、输出关系绝大部分是反复出现的,因而也应是相对稳定的。以往,我们企图仅靠经验和人际关系来维持,结果因人而异,换一个干部,就得理一套关系,因于部的更迭而影响企业正常生产经营秩序的事例也不少。另一种典型情况,就是厂长摆脱不了日常繁忙的行政事务,使自己难以集中精力研究决策生产经营中的重大问题,更不用说有决策储备了。一旦外部环境发生突变,厂长忙于应付“例外”情况,原来由他亲自主管的这部分行政事务就会出现失控,也会直接影响生产经营秩序。解决上述这些问题的有效“处方”就是实行管理标准化。把人们在工作中互相协调的经验,经优化以标准的形式相对固定下来,就成为各相关系统同步行动的依据,因人面而使生产经营秩序受到影响的現象将会大大减少。实行管理标准化又是帮助厂长摆脱大量行政事务的“分身术”,它把大量重复性的管理工作形成一定的处理程序和方法,让下级管理人员承担起来,既调动了下级的积极性,又不会使管理失控,而厂长又可真正抓住“关键的少数”,处理那些“例外”管理问题和重大生产经营问题,可谓是“一箭三雕”。

但是,这里必须慎重指出的是,企业管理标准化并不是“法力”无边的。有些人在强调管理标准化作用时,往往说成所有管理事物都可像一门技术那样被精确计量,可被广泛承认,因此,管理标准化可以普遍适用,这是不妥当的。企业管理标准化有其作用边界,即凡是不具备重复性、多样性和相关性特征的管理事物是无法应用管理标准化的。例如,企业界广泛推崇的企业文化建设,也是企业管理的重要内容之一,但却无法加以标准化。再如,管理心理中的许多内容,也无法用标准化方式,因为,企业管理毕竟是艺术和技术的结合体,艺术是无法用标准的方法加以创造的。

第二章 管理标准化的原则

与所有的实践活动一样,管理标准化实践活动也有其规律性,人们在实践中不断地发现并总结规律,就成为管理标准化的原则。管理标准化作为标准化的一个分支,其原则基本相通,但由于管理标准化有其特性,故内容的解释上也有其相应的特点。

管理标准化原则的主要内容就是:统一、简化、协调和最优化。

第一节 统一原则

在管理发展到一定时期,使一定范围内的管理标准化对象在形式、功能、级别和水平等方面具有某种程度的一致性,这就是管理标准化的统一原则。

一、“统一”的含义

统一原则可以说是标准化原则的核心和本质。“统一”就是以客观需要为准则,有统一的时间、统一的范围、统一的程度、统一的级别和统一的水平。

(一)统一的时间

管理标准是一定期管理技术水平的反映。统一的有效时间是相对的,管理水平发展到了一定阶段,原来的统一体就要被打破,形成新的统一。例如,现在大部分企业的会计核算还离不开一本帐、一支笔和一只计算器或一把算盘,在制订会计人员工作标准时,就是以这些管理手段和方法为基础,如果,企业里会计核算以电子计算机为手段,则原有的工作标准就需要修订,从而开始了新的统一有效期。

(二)统一的范围

是指某项管理标准统一和适用的范围。这个范围的大小必须依据客观情况的需要,既不能主观上任意扩大,也不能任意缩小。例如,照相机的DF、PT……等代号表示的是在我国这一范围,超出国界就不适用了,因为汉语拼音毕竟是仅在我国一国之内通用。我们制订管理标准时,都要明确写上某项管理标准适用的范围,就是说明统一的范围。

(三)统一的程度

就具体对象来说,要区别情况。对管理标准的内容和指标,有的要统得肯定些,有的统得灵活些;有的要详细些,有的简略些;有的一定要统,有的干脆就不统。这都需要从实际出发,按“适度”的原则办。

(四)统一的级别

目前,我国的标准分为四级,即国家标准、行业标准、地方标准和企业标准。《职业分类标准》、《国民经济的行业分类标准》这些适合国家统一的,一般宜制订国家标准;而一些诸如计划员工作标准之类,由于行业不同、企业大小规模不同,就适宜制订企业级别的标准;而一些生产质量标准在行业中有共性,就可以制订成行业标准。企业管理标准是企业级别的标

准,但是,其中相当一部分标准是地方、行业,甚至国家级别的标准在企业标准中的体现,必须充分认识到统一级别对企业管理标准的直接制约作用。

(五)统一的水平

这里的水平系指平均先进水平。指标低于平均先进水平,不经努力就可轻易达到,说明这项标准已无实际效用。指标过份高于平均先进水平,也无激励作用。特别是在考虑制订生产组织期量标准时,一定要注意水平适当,使之成为“跳一跳”就可摘到的“果子”。

二、统一对象的特性

统一原则的应用对象必须具有三个特性:

(一)重复性

经常重复性出现的事物才有统一的必要,其统一的基础就是通过总结经验所选择的最佳方案。管理标准化产生效果的机理之一,就是通过减少重复劳动的耗费成本,使“最佳方案”得以反复利用。所谓重复劳动即指同类管理事项的反复出现和处理。例如,一个企业每年、每季、每月,乃至每周都要制订生产经营或作业计划,这些计划不可能是日复一日、年复一年按同一内容复制出来,但其制订的程序和计划的基本事项以及制订依据等就不必要年年、月月翻花样。因此,从实践中摸索总结出来的“最佳方案”(包括程序、方法)的反复利用就成为必需。

(二)多样性

事物具有多种表现形态,事物表现形态的多样发展到了有引起混乱可能的时候,就必须加以统一,即把多样性限制在必要的、合理的范围内,或根据客观需要有目的地发展多样性。例如,现代社会化大生产过程中,为管理需要出现了各种各样的报表、文件,但如不加以必要的限制(格式、种类、传递、审查等方面),不仅不能从中获取必要信息,以实现对生产过程的控制,反使信息失真、变形或中断,引起生产过程的混乱。

(三)相关性

“相关”是指事物内部和外部的相互关系。如果抓住事物间起决定作用的关联因素,统一建立起稳定而协调的关系,就可为事物的发展创造良好的内部和外部条件。例如,工厂生产经营管理计划的制订中涉及到人、财、物、产、供、销各方面的综合平衡,这些方面的关系互相依存又互相制约,如果统一规定平衡的原则、平衡的方法(各类生产期量标准、生产能力标准、资源消耗定额标准等)和平衡的工作程序,为计划的平衡协调提供充分的依据,就可使计划制订建筑在可靠的基础上。

三、统一原则的应用举例

统一原则的应用贯穿整个企业管理标准化过程,管理标准的内容要统一,格式要统一,制订和贯彻程序也要统一。某厂的计量工作因无统一的管理标准,非常混乱,特别是计量器具的申购、发放、检定存在着多种渠道,有供应科、设备动力科、工具总库自行申购、发放;有各车间自己检定,出现了计量器具数量无法控制,质量无法控制,资金无法控制的状况。后来,该厂统一制订了计量器具采购、发放和周期检定程序标准,统一规定了计量器具的合格率 and 受检率标准,并明确了由计量室统管全厂的计量工作。这样就完善了计量统一管理体系,变原来的“三失控”为“三受控”,取得了很好的效果。

第二节 简化原则

一、简化是人类的控制本能

世界的复杂多样是一个必然的趋势。从热力学的观点来看,宇宙中的“熵”必然始终在增加,也就是说从有序状态转变到无序状态是一种自然趋势。虽然“熵”是一个热力学概念,但是,我们会发现在社会生活中各类事物的增加趋势同宇宙中的“熵”的增加自然趋势是极为类似的。当今的世界,高技术和生产力的迅速发展,各种信息量数十倍地增长,社会系统日趋复杂。作为世界运动发展复杂多样的反映,企业管理也日趋复杂多样。有人把组织机构林立、管理层次复杂、报表文件多样视为现代管理的特点,而也有人从相反的角度斥之为组织机构臃肿、管理层次重叠、报表文件泛滥,并视之为现代管理中的“公害”,甚至把“信息爆炸”描绘成“信息污染”,惊呼可能危及现代社会。

对于社会生活中的“熵”,人类天然有一种控制的本能,以保护其本身免除不必要的、甚至是有害的增长,简化就是这样一种控制手段。简化应达到什么样的程度,这里有一个“度”,有一个衡量标准。有一句管理格言说:“有效的管理=简单的方法+最佳的效果”。即简化到能达到最佳效果为止。管理标准化的简化原则就是在实践中总结出来的对“简化”这样一种控制规律性的认识。

二、简化的含义

简化原则在标准化原则中占有特殊的地位。日本的松浦四郎曾在他的《工业标准化原理》一书中,归纳了18条原理,其中有5条直接与简化有关。如:

标准化本质上是一种简化,是社会自觉努力的结果。(原理1)

在这种情况下使用“简化”这个术语具有广泛的含义,表示行动方向是“从复杂到简单”、“从多样化到统一”、“从无序到有秩序”、“从多到少”等等。因此:简化就是减少某些事物的数量。(原理2)

虽然,简化是将某些事物从多减到少,然而较少并不总是较好。在普通商品的情况下,经常需要有一些合理的品种。我们必须考虑为实现标准化的目的应该在多大程度并怎样有效地减少数量。为此需要引入“简化效果”的概念。因此:当简化有效时,它就是最好的。(原理5)

根据管理标准化的特性,其简化原则可作如下表述:

对具有同类功能的管理标准化对象,选择其中能适当有效地发挥其功能的对象,而减少其他对象的不必要重复和不合理增长,使之取得总体上的最佳效果。

这个原则说明:

第一,简化的对象必须是“具有同类功能”。例如,有两个(或以上)的管理环节承担同一类功能,有两种(或以上)的管理程序完成同一项任务。

第二,简化的方法是“选择其中能适当有效地发挥其功能的对象,而减少其他对象的不必要重复和不合理增长”。其具体途径可分为单纯简化和合理简化两大类。单纯简化即无选择地把许多相似的事物简化成少数,如有可能就简化成一种。例如,街道交通规则在世界上有两种(靠左走和靠右走),两种方法无法比较那种更合理,这样可任意选择简化方案。合