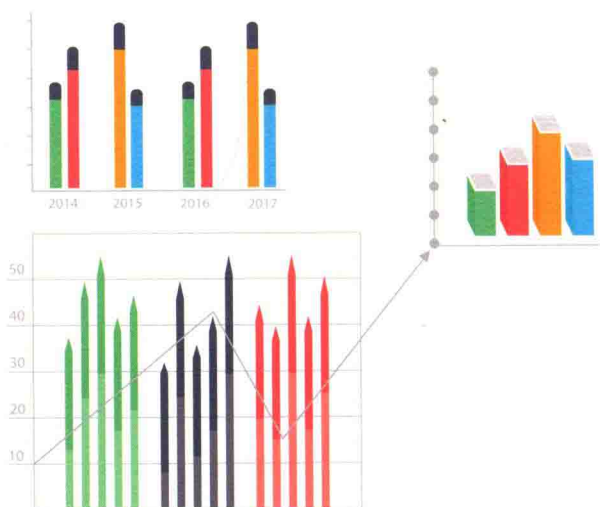


定标准 / 抓执行 重考核 / 盯结果

柯小荣
狄振鹏
◎ 著



老板就要 定标准要结果

没有标准，就别谈结果



老板只做两件事：定标准，要结果
其余80%的问题让团队帮你解决



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

老板就要 定标准要结果

没有标准，就别谈结果



狄振鹏 柯小荣◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

老板就要定标准要结果：没有标准，就别谈结果 /
狄振鹏，柯小荣著. — 北京：人民邮电出版社，
2016.12

ISBN 978-7-115-43821-8

I. ①老… II. ①狄… ②柯… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第245379号

内 容 提 要

工作有标准，结果不走样。一套标准管理体系，可以帮助老板快速复制出高效团队，可以让团队获取稳定、良好的工作成果；一套标准管理体系，可以把老板从烦琐的事务中解放出来，让员工正确地做事，越做越熟练，结果自然会如预期；一套标准管理体系，可以避免员工间的推诿扯皮，节省工作成本，提升工作效率，增强企业竞争力。本书从老板的角度出发，理念、方法、策略、工具应有尽有；附录还列出了名企管理标准模板及企业各部门主管人员的工作标准体系，读者可根据企业具体情况加以复制，简单修改、拿来即用。

本书适合企业老板及各级管理者阅读。

◆ 著 狄振鹏 柯小荣

责任编辑 折青霞

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15.25

2016 年 12 月第 1 版

字数：226 千字

2016 年 12 月河北第 1 次印刷

定价：48.00 元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

前言

老板只需抓好两件事：定标准，要结果

随着互联网经济和知识经济的迅猛发展，企业间的竞争逐步由外部市场竞争向内部管理竞争转移，强调通过优化内部管理，提高资源的利用率，提高工作效率，降低管理成本来拓展市场，增强外部竞争力。

优化内部管理最重要的两个体现就是实现标准化管理和目标管理。标准化管理是定标准，目标管理是要结果，两者是现代企业生产、发展和竞争的最核心力量。

首先说定标准，任何管理都离不开标准，都需要一定的标准来规范和约束。很多老板在管理中最大的感悟是管不住、理不清，管理职能的作用总是无法充分释放出来，这是大部分企业管理的软肋。这个问题最根本的原因就是缺乏一套科学、完善、有针对性的企业标准体系。标准能够约束、规范企业在生产、服务、贸易、消费和创造等活动中的行为和利益关系，并随着生产方式的变化而变化，从而推动企业的发展和进步。

两千多年前，孟子提出了“不以规矩，不能成方圆”的思想，“规矩”即含“标准”之意。秦始皇推行“车同轨、书同文”，第一次系统地显现了标准化在推进国家统一和促进社会发展方面的巨大作用。由此可见，人们很早就有了标准化意识。到了近代，西方工业文明揭开了现代标准化的序幕。通过标准件的统一和互换，极大地促进了工业生产的规模化发展，提高了生产效率，推进了工业革命。

如今经济全球化、一体化趋势正在一步步加强，标准已成为经济、科技竞争的制高点。标准化已从传统意义的第二产业、第一产业迅速扩展到第三产业，以及公共安全、公共服务和社会管理等领域，深刻影响着经济、社会、政治和文化的发展。标准和标准化管理的重要性已在社会各界形成共识，谁拿住了标准，就拿住了整个产业和行业。

其次是要结果，没有结果的管理毫无意义。德鲁克先生有一句名言：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。”也就是说，成功的管理就必须用结果来说话，管理的全部意义也就在于此。每位做企业的老板都知道，企业在面对市场和用户时靠什么说话？就是结果。

和市场、客户换取利润，靠的是产品结果，而企业的结果哪里来？靠的是每个部门、每名员工的相互配合，严格执行。假如其中某个环节没有结果，或者是坏结果，那将直接或间接影响最后和客户交换的结果。

因此，在管理中就是追求结果，不断将计划和想法变成结果，或者说用机制保证结果的实现。在实现目标的进程中，需要不断地管理每个小结果，并不断地积累经验，寻找机会实现结果，从而实现最终结果，完成终极目标。

回过头再来看这两个问题，你会发现标准与结果之间存在着必然的联系，正是因为有了标准和标准化管理，才可能导致出现好的结果；而那些没有好结果的企业，势必也缺乏规范的标准，更别说标准化管理了。

本书分为9章，围绕标准、结果以及标准和结果之间的关系而展开，全书以实用性为立足点，兼顾标准化知识体系的系统性和基础性，理论阐述充分，紧扣企业管理中的突出问题，案例生动有趣、通俗易懂，行文循序渐进、由浅入深、脉络清晰。希望本书能助力老板及管理人员用标准规范企业管理，用标准复制一流团队，用标准提升全员执行力，用标准打造企业结果文化。

前 言

第 1 章

强化标准意识：想要结果，先定标准

企业标准是指企业以获得最佳秩序和效益为目的，企业生产、经营、管理等各环节活动都必须遵守的规范性文件。换句话说就是，企业标准是企业实现预期方针、目标的保证，在生产、技术、管理活动过程中必须遵守的原则。

- 一、老板无标准一事无成，企业无标准一盘散沙 /002
- 二、标准是准绳，企业有规范才能成方圆 /005
- 三、标准是约束，管理有约束才能有执行 /009
- 四、标准是原则，员工有原则才能做对事情 /011

第 2 章

全面认识标准：用标准做准绳，管理更简单

企业标准贯穿于生产、技术、管理各个方面，对企业加快新品开发、提高产品质量、降低生产成本、改善经营管理、开拓国内外市场、提高企业经济效益等，具有十分重要的作用。企业标准要求企业必须建立完善的企业标准体系，实施标准化的管理。

- 一、明确一种关系——标准与结果的辩证关系 /016
- 二、了解两个概念——企业标准 VS 企业标准化管理 /020
- 三、紧扣一个基本点——建设与企业相匹配的标准 /027
- 四、做好三个方面——标准要体系化、制度化和 具有可执行性 /031
- 五、一个前提——符合国家和行业法律法规 /035

第 3 章

构建标准体系：让企业全面实现标准化管理

企业标准化管理的前提是首先实现体系化建设，从团队管理、人才队伍建设、员工职业生涯规划到后勤保障、安全管理等每个环节，都需要有与之相适应的标准。当每个环节有了自己的标准之后，在整个企业中就会形成一个巨大的网络体系。

- 一、团队管理标准——打造具有超强凝聚力的团队 /040
- 二、人才培养标准——做好内外培训，留住核心人才 /043
- 三、职业生涯规划标准——坚持以人为本，关注员工成长 /047
- 四、绩效考核标准——科学评估业绩，激发员工潜能 /055
- 五、创新管理标准——积极鼓励创新，实现完美超越 /059
- 六、原料采购标准——全额完成任务，杜绝偷工减料 /064
- 七、产品质量标准——严把生产环节，保证高质量的输出 /068
- 八、服务标准——完善营销体系，赢得客户好口碑 /072
- 九、后勤保障标准——后勤工作有保障，前沿才能打胜仗 /077
- 十、安全管理标准——消除潜在隐患，防止事故发生 /081

第4章

周密设计标准：标准的出台需要先“谋”后行

能够制定出科学、有效的标准，是企业实现标准化管理的重要前提，并且很大程度上也反映该企业的标准化管理水平及发展现状。然而，任何标准的出台都不是件容易的事，需要多角度、多层面地去考虑，事前要调研，事中之要控制，事后要总结。同时制定、组织、实施，每个环节还需要接受国家、行业以及企业有关上级的监督检查，不断完善和持续改进。

- 一、充分调研——标准必须以实践为基础 /086
- 二、分析需求——根据实际需求定位标准 /088
- 三、科学规划——先统筹全局，再完善局部 /090
- 四、设置目标——没有目标，标准就无从立身 /094
- 五、明晰流程——流程就是标准，标准就是效益 /096
- 六、完善细节——最好的标准体现在细节 /100
- 七、准确表述——避免执行人对条款产生误解 /102
- 八、民主决策——标准不能成为老板的“一言堂” /103

第5章

严格执行标准：只有执行了才能产生效益

再好的标准也只有执行后才能够显示其价值。标准的制定属于战略层面，没有执行做保证的标准则是毫无意义的。因此企业老板必须既重视标准的战略层面又重视执行层面，做到一手抓战略，一手抓执行，两手都要硬。

- 一、严格执行——百分之百地执行才能符合标准 /108
- 二、以身作则——标准面前，人人平等 /109
- 三、全员培训——培养员工坚决执行的习惯 /111
- 四、权责分明——谁负责，谁执行 /113
- 五、奖罚分明——用奖或罚来提高员工执行力 /116
- 六、订好制度——保障执行过程不受干扰 /119
- 七、规范操作——操作不规范是标准失效的关键 /122
- 八、及时备案——多留几手，随时监督和检查 /124

第 6 章

管理就要出结果：管理的目的只有一个——出结果

通过有效的执行力来实现企业的生存（结果即业绩）以及员工的存在（结果即自身价值）。古人推崇论功行赏，强调凭结果决定奖赏力度。这在某种程度上可以引申理解为：结果导向能够成就个人，成就企业。

- 一、没有结果，再好的标准也是零 /130
- 二、为结果而战——管理就是事前定标准，事后出结果 /132
- 三、结果是企业生存的根基——对员工，企业必须重功劳、轻苦劳 /134
- 四、结果是企业的价值观——重视标准，更要重视结果 /137
- 五、结果是企业文化——让注重结果的观念深入全员 /140

第 7 章

用结果检验标准：结果是检验标准的唯一标尺

结果是可以满足客户需求（外部客户、内部客户）的有价值的产出，是客户愿意用钱来交换的东西。企业靠结果在商业社会上换取利润，员工用结果在企业中体现和获取自己的价值。企业不出结果会被市场淘汰，员工不出结果会被社会淘汰。

- 一、执行结果——只有执行，标准就是一纸空文 /144
- 二、标准是过程——只有重视结果，过程才不会走错方向 /146
- 三、坚持要结果——多问“为了什么”，而不是“为什么” /149
- 四、结果是核心——一切标准必须围绕结果进行 /151
- 五、结果是标尺——衡量标准是否适合企业要求 /154
- 六、结果是保障——衡量标准实施方法是否有效 /156

第 8 章

用结果再造标准：标准塑造结果，结果完善标准

按照企业标准的出台阶段划分，可以分为制定前、制定中和制定后三个阶段。制定前阶段即是对实施项目的可行性分析，制定中是对标准实施可能带来的结果进行预判和立项，制定后即是对标准进行修订。三阶段都一致性地反映出了“标准塑造结果，结果完善标准”的原则。

- 一、好结果来自好标准，同时也创造标准 /162

- 二、结果反馈——根据结果发现存在的老问题 /167
- 三、分析结果——根据分析结果提出解决方案 /170
- 四、预测结果——结果很重要，预测结果更重要 /172
- 五、评估结果——过程、结果不一致要积极调整 /177
- 六、改进结果——只有有效结果才有利于标准再造 /181

第 9 章

塑造团队的结果文化：优秀的团队一定把结果放在第一位

就个人而言，老板是要做一个以结果为导向型的领导者、管理者；对团队而言，老板要培养团队的结果文化，让团队中的每个人具备结果思维，做任何工作都要坚持“结果至上”的原则。

- 一、结果思维：结果至上，拿结果复命 /186
- 二、落实责任：事事有人管，第一责任人制度 /189
- 三、严抓执行：一切按标准执行，人人都能出结果 /191
- 四、落实行动：节点汇报制，随时监督进度 /192
- 五、定期检查：结果要检查，第三方检查制度 /195
- 六、绩效考核：结果才是晋升和奖罚的唯一标准 /196

附录一 名企管理标准化案例

- 一、海尔：对行政人员的管理标准 /202
- 二、华为：对员工绩效的考核标准 /204

- 三、万达：招聘、面试的工作标准 /205
- 四、蒙牛：产品质量的管控标准 /207
- 五、沃尔玛：对采购人员的管理标准 /208
- 六、三星：技术创新标准 /209
- 七、中国工商银行：星级评定服务标准 /211

附录二 企业各部门主管人员的工作标准

- 一、行政主管工作标准 /214
- 二、人事主管工作标准 /216
- 三、会计主管工作标准 /218
- 四、采购主管工作标准 /220
- 五、生产主管工作标准 /223
- 六、质量管理和监督主管工作标准 /226
- 七、营销主管工作标准 /228
- 八、客服主管工作标准 /230



第 1 章

强化标准意识： 想要结果，先定标准

企业标准是指企业以获得最佳秩序和效益为目的，企业生产、经营、管理等各环节活动都必须遵守的规范性文件。换句话说就是，企业标准是企业实现预期方针、目标的保证，在生产、技术、管理活动过程中必须遵守的原则。

一、老板无标准一事无成，企业无标准一盘散沙

曾经走访过这样一家公司，该公司规模不算太小，年营业额也不错，短短九年间员工发展到近 200 人，年盈利近亿元，可公司的管理却极不规范。据员工说，一切都看老板的心情：今天制定出的制度，明天就可能否认（或说忘记了）；当员工没有按照制度去执行时却又突然想了起来，批评员工的不是！员工在工作中遇到突发事件需要请示时，很多时候得不到建议，出了问题，责任都怪在员工身上。

该公司虽然有制度、标准，但朝令夕改，形同虚设，如员工的绩效考核，本应按照之前定好的标准进行考核，但到了正式考核时，标准说改就改了。

公司也没有什么企业文化，管理者在开展工作时也是察言观色，看情况行事，完全是混日子。实在挨不过的管理者会干脆辞职走人，而新来的管理者又会颠覆前一任的所有东西，完全按照自己的习惯和风格行事。

正因如此，几年来公司员工变动频繁，无论是管理层还是基层，今天可以招 30 个人，一个月后剩下的不足 10 个，剩下的不是老板的亲朋故旧，就是些管理仓库的非核心人员，真正的管理人才、市场销售人才换了一茬又一茬。

管理不规范，决策朝令夕改，一任领导一任规划，这些都是做事没有标准的表现，注定一事无成。

某长期从事外贸业务的企业，在业务经理职位上一直没有满意的人选，几次招聘都不如意。起初，由于需要经常与美商打交道，领导明确强调所招

人员英语能力一定要出众。鉴于前几次失败的经验，其他管理人员认为也是这个原因，也提议宁愿忽略其他方面的不足也要来一次破格提拔，并愿意支付不菲的报酬。于是，大家一致决定招聘一位“海归”——回国不久、英语好的“海归”。

几天后，如期找到这样一个人，其英语能力颇佳，美中不足的是缺乏足够的市场开拓经验。尽管如此，大家也没有介意，并达成共识：经验可以慢慢培养，谁也不是生来就有工作经验的。

但好景不长，被寄予厚望的这位英语“尖子生”也决定离开企业。为此，该领导懊恼不已：“我们对他不薄呀！他为什么这么做？”

在离职面谈中，HR 得知了对方的离职原因——无法承受工作压力。该名员工说：“尽管公司对我不错，但我实在无法胜任该职位，常常被工作任务压得喘不过气来。”

从这位员工的话中，HR 终于悟到了前前后后几位员工离职的原因。

经过认真分析，该企业开始全面调整以往的招聘标准，制定了科学、详尽的录用标准。如在具体要求上除保留对英语能力的考察外，还增加了对个人素质、专业技能、沟通能力以及团队协作能力等方面的考察，并参照职位、岗位、薪酬的要求，实现最大限度的优化。

从上述案例中可以发现，该企业在前后两次员工招聘中采用了不同的录用标准。第一次招聘的员工看似符合要求，也有可能为公司创造更多的效益，但该员工除了英语能力突出之外，其他的都不尽如人意，因此实际表现并不好；而在修改了录用标准后，由于标准更加明确、详尽、细化，因此所筛选出来的人员综合能力更强，更容易尽快适应新工作、新岗位。

这个案例说明科学的录用标准是做好招聘工作的保证。将这个思路放在整个管理工作中举一反三地思考，就可得出这样的结论：标准是一切工作的前提，老板无标准一事无成，企业无标准一盘散沙。

老板的管理方式决定着企业的经营理念，而企业经营理念影响着管理层的管理方式。因此，老板要有“标准”意识，必须明确企业标准，并保证在

整个企业进行实施和推广。

那么，老板究竟应该有什么样的“标准”意识呢？从总体上来讲即“高标准”。高标准做事是一种责任，一种气魄，一种精益求精的风格，一种执着追求的精神，更是一个人立命安身的优秀品格。只有标准高一点，员工才能把工作做得更好一点；只有老板、管理层有了标准，企业才可能有标准，才能向麦当劳、肯德基那样标准化的企业看齐。

在全球经济一体化的环境下，一个企业如果忽视了标准，将会导致企业生产、技术和经营管理工作的混乱，使企业经济发展受到影响。

1. 企业标准是企业现代化管理的基础

标准是先进科技和实践经验的提炼和总结，企业标准是指导企业生产、经营和管理等活动的依据。标准化作为一种技术工具和管理手段，将企业各项活动的要素和环节按照系统化的原理有机联系起来，保证企业的各项活动“有标准可依”。标准化发挥着纽带和桥梁作用，使得企业生产、经营和管理活动实现规范化、程序化和科学化，确保企业生产、经营和管理工作有条不紊。

2. 企业标准是企业现代化生产的必要条件

在市场激烈竞争的条件下，产品的功能越来越强，模块化程度越来越高。企业的现代化大生产是建立在高度的社会分工和广泛性的协作基础上的，企业生产的产品往往涉及许多上下游产业链企业。在企业内部也涉及多部门和多环节，为确保生产过程中技术上的相互衔接，需要制定和实施各类标准，作为指导生产和保证产品质量的依据，保证企业生产活动正常进行。离开了标准化，企业生产的现代化就无从谈起。

3. 标准化是企业产品质量的重要保证

标准是评价企业产品质量的依据，企业产品质量首先要符合国家标准、行业标准或地方标准的规定要求，也可以制定和执行严于国家标准、行业标准或地方标准的企业标准。为了提高企业产品的竞争力，企业还应积极跟踪和采用国际标准及国外先进标准，通过企业标准的制定和实施，保证企业的产品质量。

4. 标准化是企业实行专业化生产的重要前提

社会化大生产是建立在高度专业化生产的基础上的，企业生产的产品要在满足顾客需要和期望的前提下，通过标准化，合理简化品种规格，实行零部件简化统一，提高通用互换程度，实现专业化生产，提高劳动生产率，降低生产成本。标准化是专业化生产的前提。

二、标准是准绳，企业有规范才能成方圆

标准是衡量事物的准则、榜样、规范，是为更好地做好或控制某件事情，对重复性事物所做的统一规定。从这个角度来看，标准就是行为准绳、行为标杆，用来衡量行为是否符合规定的要求。当行为达到标准，符合要求时就可以促进事物的发展，反之，就会阻碍事物的发展。

对企业而言，这个标准就是泛指在企业的经营活动中，一切具有规范作用的规章制度、行为准则和规范条文，包括日常行为规范，企业产存销方面的各项规定，产品质量、员工安全等方面的制度等。

纵观那些国际名企，之所以总是能走在市场的最前沿，最根本的就是管理有标准。无论在日常经营，还是在采购、搞生产、抓安全等各个方面、各个环节都有明确的标准来指导、规范。

以大多数企业老板最为头疼的供应链管理问题为例，做不好产品供应，就是因为没有对物流管理进行严格的标准化掌控。而大型零售批发超市集团麦德龙在这方面做得非常成功，其秘诀就是所有麦德龙分店都一个样，总部有什么标准，很快就会复制到每个商场，包括商场的外观和内部布置及操作规则，所有商场实施标准化、规则化管理，包括购买、销售等各个方面。

在严格的标准下，每个店就像机械化操作一样，每个人都知道自己要做