

新时期企业 标准化运行模式的 建立与应用

主审 张瀚闻
主编 宣安东

 中国标准出版社

数字防伪

新时期企业标准化 运行模式的建立与应用

主审 张瀚闻

主编 宣安东

中国标准出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

新时期企业标准化运行模式的建立与应用/宣安东
主编. —北京:中国标准出版社,2007

ISBN 978-7-5066-4535-5

I. 新… II. 宣… III. 企业管理:标准化管理
IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 079521 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街16号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

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 5.5 字数 160 千字

2007年7月第一版 2007年7月第一次印刷

*

定价 22.00 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)68533533

编委会名单

- 顾 问 李春田
- 主 审 张瀚闻
- 主 编 宣安东
- 副主编 吴仁昌 于占华 黄志勇 王明元
- 编 委 (按姓氏笔划排序)
- 王立群 刘 阳 朱伟光 刘卓文
- 周明媚 侯德鹏 郭庆富 唐燕宁
- 黄超越 董书惠

内 容 提 要

随着信息时代的到来,全球经济一体化进程的加快,企业之间的竞争已从质量、价格、品牌的竞争演进到标准的竞争,并由此引发标准化工作从指导思想到具体运行方式的转变。那么,如何应对和适应这一转变呢?本书的编委会成员对大量的不同类型企业标准化现状、存在的主要问题及成功的标准化工作经验进行了实地调研、总结、整理与深入思考,最终归纳出了四个典型的标准化运行管理模式,分别为市场导向采标型、产品研发切入型、标准主导参与型和管理创新发展型。我们希望通过对这四种标准化模式的阐述与分析,为广大企事业单位的管理人员、标准化工作人员、研究人员提供一些切实可行的建议与发展启示。

本书第一章从新时期企业标准化模式的概念、形成过程入手,阐述了新时期企业标准化模式的类型、各自的特点及主要工作内容。第二章结合实际,分别阐述了四个典型的标准化模式提出的背景、主要内容与特点、给出了应用范例。第三章发散思维,对新时期企业标准化运行模式作了总结与展望。此外,本书还附加了近年来沈阳市标准化优秀试点企业的经验介绍以及世界贸易组织技术壁垒协议原文、国际标准组织缩略语等,供广大标准化工作者借鉴参考。

读者对象:政府相关部门的管理人员、企事业单位经营管理人员、标准化从业人员、相关领域的研究人员及广大标准化爱好者。

序

沈阳是东北地区的老工业基地，也是我国重要的装备制造业基地之一。沈阳向全国提供了大量的技术装备，同时也提供了企业标准化经验。沈阳一些重点企业也承担了许多重要国家标准的起草任务。改革开放以来，沈阳的工业为适应国际市场竞争和发展社会主义市场经济的要求，无论是企业经营管理还是生产技术都发生了日新月异的变化。在这种形势下，原有的标准化理念和标准化运行模式已不能适应新形势的要求，标准化改革创新的任务渐渐被提到了日程。

2002年8月，沈阳市决定进行装备制造业企业标准化改革创新试点。有数十家企业积极投入了这项标准化实践。经过三年多的努力，如何从这些企业的成功经验中概括出装备制造业企业标准化的四种运行模式，本书便是对这三年多来企业标准化改革创新活动的一个总结，书的内容则是对这四种模式的详细阐述。

既然是改革创新就必须要有新突破。我阅读了本书原稿之后深深为这些企业的创新精神所感动，他们不愧为新时代企业标准化的开路先锋。用管理大师熊比特的话说：创新“就是创造性地破坏旧的结合，实现新的结合。”沈阳的工业企业在标准化创新活动中，有哪些“创造性的破坏”呢？细读本书你便会真真切切地感觉到他们是在“破坏”一个过了时的企业标准化陈旧理念，精心打造适应新时期要求的企业标准化新模式、新理念。其中给我印象最深的有这样几点：

1. 把企业标准化工作的重点由过程的末端提到始端。

所谓“末端”就是制定产品标准,用以在生产过程的末端把关。这样做虽然是必要的,但它的作用有限,只不过将合格品与不合格品加以区分,起到防止不合格品流入市场的作用。在当今的市场竞争形势下,企业仅仅保证向市场提供合格品已经远远不够了。市场要求企业提供的产品不仅质量要好、品种要多,而且要及时、要便宜、要易于维修等等,企业要有应变市场的能力。而这些都与企业的产品设计开发活动密切相关。企业标准化只有把重点转向生产过程的始端(设计开发),才能真正体现它的作用,这是关系到标准化在企业里是否有其存在价值和能否受到重视的关键问题。

2. 由少数专职人员忙标准化变为多数人参与标准化,长期以来,人们一直追求企业里设置标准化专职机构和专职人员,使标准化工作专业化。但是这不仅是不切实际的(因为占90%的中小企业做不到)而且即使设了专职人员,他们也不可能包打天下,没有实践经验的人是制定不出好标准的,企业里的标准涉及的专业极其广泛,根本之道是让所有的在设计、生产第一线的人都参与到其中,都把标准化作为做好本职工作的基本功,主动地制定标准,自觉地实施标准,那就会比任何“强制”都有作用。

3. 由完成上级要求“采标”向市场导向采标转变。“采标”在我国是一项标准化的举措,搞了二十多年。有的有效果,有的并无效果,其中有一个“目的性”问题。如果只是为采标而采标,那就很难达到什么效果。沈阳的企业总结了一条很好的经验,叫做“市场导向”。那就是市场(顾客)要求采标就一定采,要求采什么就采什么,没有必要就不采。沈阳鼓风机集团采取了这样的对策,结果使企业走上了健康发展之路。

4. 企业标准化活动由小循环向大循环转变。所谓“小循环”是指以往企业标准化的几项常规业务内容,即设计图样的标准化审查、产品标准的制定与备案、标准文件管理与提供等

等。所谓“大循环”是指标准化工作从新产品市场调研、产品设计开发、生产制造,直到售后服务和市场信息反馈。把标准化工作深入到产品生命周期的各环节,使标准化同企业的生产经营活动环环相扣,为企业产品创新和市场竞争服务。从而改变了标准化在企业里自成体系、孤立运行、无所作为的局面。

5. 由被动执行标准向主动参与制定标准转变。长期以来的标准“宣贯”和标准“实施监督”,这些最具中国特色的政府行为,使相当多的企业提高了“执行”意识,但却缺乏“参与”意识。无论是国家标准还是国际标准都是“你制定,我执行”。这种局面不打破,我们就要永远受制于人。此次试点,激发了企业的主动参与意识,积极要求参加技术委员会的有之,积极争取承担 ISO/TC/SC 秘书处的也有之,还有报送国际标准建议的,这个转变的意义是无法估量的。

6. 标准化与技术进步、管理创新同步发展。企业的技术进步和管理创新确实是日新月异。标准化怎么办?你若总是老一套,不随之前进就自然会被淘汰。企业标准化的内容和形势必须不断发展创新,有时还要做些超前性的工作,如企业信息化建设、数字化制造、大规模定制、企业流程再造、精益生产、管理等,都要求密切配合。但与其相关的许多标准是常规的标准化体系中未能包括的。沈阳黎明公司的标准化人员采取“跟踪—掌握—提升—超越”的技术标准发展战略,与高新技术企业的标准化工作探索出一条为技术进步和管理创新服务的新路。

沈阳的经验还可以提炼出许多,但仅仅这些就足以令人兴奋。它告诉我们一个普通真理:未来的路是由真正的实践者开拓的。

沈阳的企业标准化模式为什么总结出四种,标准化不是统一的吗,为什么不算成一种模式,然后全市、全省普遍推广

不是更好吗？然而，沈阳没这么做。他们总结的四种模式仅限于装备制造业，而且是到目前为止。今后还会有第五种、第六种直到第 n 种。沈阳的这个做法，无疑是正确的。如果我们把企业标准化仅搞成一种模式并且加以推行，那就是大错而特错了，其后果将不堪设想。关于这一点不必多说，稍有管理知识的人都自然明白。

我之所以如此赞誉这些成果，不是因为它特别完美，而是因为它敢打破常规，勇于接受新事物，尤其是他们那种从我做起的精神。他们趟出一条路来，跟进的人便会多起来。熊比特说“只有那些敢于将科学发现、发明首次引进生产体系的人才是真正的企业家”。我为我们有这样好的企业家而高兴，我为沈阳标准化工作者勇敢实践的精神而骄傲。

李春田

2007年1月2日

前 言

随着信息时代的到来,全球经济一体化进程的加快,企业之间的竞争已从质量、价格、品牌的竞争演进到标准的竞争,并由此引发了标准化工作从指导思想到具体运行方式的转变。那么,如何应对和适应这一转变?在企业的经营管理实践中,如何体现标准化工作的先进性、前置性、全员性、组合性,使其发挥应有的效率和效益?通过几年来的标准化工作,我们初步探索出了四种企业标准化运行的模式,并在实践中取得了较好的成效。我们非常愿意将其中的经验与成果与大家分享交流,并期望能对解答前面的问题有所帮助,这是我们组织编写本书的初衷。

在实践过程中,我们感觉最大的收获就是初步实现了标准化管理方式的三个转变和初步探索出了企业标准化的四种新型运行模式。其中,三个转变是指,政府为主体向企业为主体转变,监督为主向服务为主转变,少数人向多数人转变。四种模式是指,市场导向采标型、产品研发切入型、标准主导参与型和管理创新发展型。

四种模式的实质就是运用标准化基本原理与新时期企业标准化工作有机结合的一种方式。市场导向采标型,改变了以往“为采标而采标”的盲目行为,真正实现了以市场需求为导向的实质性采标;产品研发切入型,打破了标准化活动滞后于生产活动的被动局面,确立了全员、全过程和全方位标准化管理活动的准则;标准主导参与型,为中小企业建立过程改善机制,掌握标准话语权提供了良好的借鉴;管理创新发展型,

为现代高新技术企业围绕流程再造和信息化建设,迈向标准化的更高台阶提供了前瞻性的指引。

本书编写过程中,我们也在不断地梳理自身的思路,同时,多次征求了企业的意见,有针对性地对当前企业标准化工作中普遍存在的一些问题进行了深入的分析,并结合了包括在沈鼓、沈重、东软和黎明等多家企业的标准化工作案例,重点对四种企业标准化新型运行模式的建立与应用进行了阐述,力求能够使企业从中得到启示和借鉴。

本书的编写得到了中国标准化资深专家李春田教授的关心和指导,同时许多长期从事标准化工作的政府主管部门的同志和企业这方面的行家参加了讨论和编写工作,在此特表谢意。但是由于经验和能力不足,本书缺点和错误可能在所难免,我们真诚希望大家给予批评和指正。

宣安东

2007年1月

目 录

第一章 新时期企业标准化模式概述	1
第一节 新时期企业标准化模式的概念	1
一、模式	2
(一) 关于模式	2
(二) 模式的概念	3
(三) 对模式的理解	3
二、企业标准化	4
(一) 企业标准化的概念	4
(二) 对企业标准化概念的理解	4
三、当代企业标准化模式	4
第二节 新时期企业标准化模式的形成	6
一、新时期企业标准化模式产生的背景	6
(一) 传统企业标准化的做法	6
(二) 传统企业标准化存在的弊端	6
(三) 市场经济对企业标准化提出了变革要求	6
(四) 提出企业标准化新型运行模式时机成熟	7
二、新时期企业标准化模式形成过程	7
(一) 初创阶段	7
(二) 运行阶段	8
(三) 整合阶段	10

(四) 成型阶段	10
第三节 新时期企业标准化模式类型内容和特征	11
一、新时期企业标准化模式类型内容	11
(一) 市场导向采标型企业标准化模式	11
(二) 产品研发切入型企业标准化模式	12
(三) 标准主导参与型企业标准化模式	13
(四) 管理创新发展型企业标准化模式	14
二、新时期企业标准化模式的特征	14
第二章 新时期企业标准化运行基本模式的应用	16
第一节 市场导向采标型标准化模式	17
一、市场导向采标型企业标准化模式的提出	17
二、市场导向采标型企业标准化模式的内容和特点	19
(一) 市场导向采标型标准化模式的主要内容	19
(二) 市场导向采标型标准化模式的特点	23
三、市场导向采标型企业标准化模式的作用	24
四、市场导向采标型企业标准化模式的应用	29
第二节 产品研发切入型标准化模式	33
一、产品研发切入型标准化模式的提出	33
二、产品研发切入型标准化模式的内容与特点	35
(一) 产品研发切入型模式的内容	35
(二) 产品研发切入型模式的特点	41
三、产品研发切入型标准化模式的作用	42
四、产品研发切入型标准化模式的应用	44
第三节 标准主导参与型标准化模式	51
一、标准化运行模式提出的背景	51

二、标准主导参与型模式的内容与特点	52
(一) 标准主导参与型模式的内容	52
(二) 标准主导参与型模式的特点	56
三、标准主导参与型模式的作用	57
四、标准主导参与型模式的应用	61
(一) 标准化模式运行的基本原则	61
(二) 应用实施方法	62
第四节 管理创新发展型标准化模式	75
一、标准化运行模式提出的背景	75
(一) 管理创新发展型模式的由来	75
(二) 管理创新发展型运行模式的“定义”	76
(三) 管理创新发展型运行模式的产生	77
二、管理创新发展型模式的内容与特点	83
(一) 管理创新发展型模式的内容	83
(二) 管理创新发展型模式的特点	84
三、管理创新发展型模式的作用	87
四、管理创新发展型模式的应用	92
第三章 新时期标准化运行模式的总结与展望	102
第一节 关于新时期企业标准化运行模式的思考	102
一、遵循“简化、统一、协调、优化”四大原则	102
二、进一步完善企业标准体系	104
三、对企业标准化机构和人员提出了崭新的、更高的要求	105
四、“四种模式”组合灵活运用,形成综合标准化运行模式	107
五、标准化模式的实质是持续改进的循环过程	108
六、我国标准化行政管理体制必须实现根本性的转变	109

第二节	新时期企业标准化运行模式的前提要素	110
第三节	新时期企业标准化运行模式的几点展望	112
附录 I	沈阳市技术标准优秀试点企业标准化经验介绍	114
附录 II	世界贸易组织技术壁垒协议(Technical Barriers to Trade of the World Trade Organization, WTO/TBT 协议)	135
附录 III	国际标准组织及有关常用缩略语	155
参考文献	162

第一章

新时期企业标准化模式概述

一切事物的发展都有其客观规律性。企业标准化也有着自己的发展历史和客观规律,它不可能脱离社会的发展,特别是企业的发展而独立存在。然而,事物发展到一定程度,总有一些普遍性的、规律性的东西被人们所掌握、所运用。新时期企业标准化模式,就是在社会主义市场经济不断完善,企业主体地位不断提升,企业生产方式、管理方法不断变化、发展的过程中逐渐总结、提炼和建立起来的。

本章从新时期企业标准化模式的概念、形成过程入手,阐述了新时期企业标准化模式的类型、各自的特点及主要工作内容,以期对新时期企业开展标准化工作提供参考和借鉴。

第一节

新时期企业标准化模式的概念

企业标准化不是一个新概念,也不是一项新工作。可以说,自从有了企业,有了企业管理,就有了企业标准化。模式也不是新名词,有管理模式、设计模式、行为模式、人才培养模式等等。它可以是看得见的实物,可以是抽象的概念,也可以是活动过程。而企业标准化模式,特别是赋予了时代特征的“新时期企业标准化模式”,则是一个全新的概念。我们首先从介绍“模式”和“企业标准化”这两个基本概念开始,来解读“新时期企业标准化模式”。

一、模式

(一) 关于模式

什么是模式,这是一个看上去简单,但是又非常不简单的问题。虽然大多数人经常使用,也能够基本理解这一概念。但是到现在,还没有一个权威的、准确的定义。

模式理论的基本思想根源在中国。是中国文化的固有思想,存在于中国文化的各个角落。包括哲学、法律、医学、军事、体育、文学,直到我们行为处事的方式。象棋的棋谱是模式,围棋的定式是模式,孙子兵法中,充斥着各种模式。孙子说“至于死地而后生”,就是战争模式。三十六计,条条都是模式。

模式的研究起源于西方的建筑行业。风格各异的建筑,其实有许多相同结构。更多不同的建筑其实来自于不同的模式组合。美国社会学家、建筑工程设计大师 C. 亚历山大(C. Alexander)因其著作《建筑的永恒之道》被公认为模式理论研究的奠基人。这本书与其说是建筑学著作,不如说是一部哲学经典。尽管他的著作是针对城市规划和建筑设计的,但是作者的观点实际上适用于所有的工程设计领域,甚至其哲学思想影响着其他任何领域。

模式的成功应用在软件工程行业。在软件开发过程中,一个系统成败的关键在于其设计,如果系统设计的很好,那么在后续开发中就能少走弯路,并且在后续的系统维护中,能够简单、轻松。但如果系统设计中出现了问题,那么这个系统的开发必然是痛苦的。编程人员的不停抱怨,维护人员的痛苦挣扎,最终导致系统的报废,没有人愿意再去关注它。因此,人们非常希望能够在新的软件开发过程中使用那些在软件系统设计、开发过程中长期积累的很多好的、有价值的经验,来提高新系统的开发效率,保证新系统能够稳定、安全、易于维护。所以,如何将这些有价值的经验记录下来,能够很好的交流、传递就显得非常重要。对这些直接的、原始的经验,采用面向对象的方法进行抽象,提炼出很多的模式。这些模式很清晰地说明了它们所表达的关联、问题和解决方式之间的关系。而这些在软件设计上积累、抽象出来的模式,称