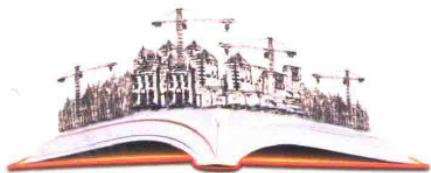


STANDARDIZED CONTROL
OF CONSTRUCTION PROJECTS

建设项目的 标准化管控

◎ 王江容 著 赵保江 审校



本书借鉴国外的先进管理理论和经验,结合我国现有建设项目的实际操作特点和实践经验,从项目开发全生命周期的角度,结合作者多年从事项目管理的有益工作体会,对企业如何开展项目的标准化管理进行初步探讨。主要目的是面向投资方、项目业主、项目管理团队以及项目参与各方,提供一种标准化项目管理与协作的策略性建议、实施方法和工作流程。



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

建设项目的标准化管控

王江容 著
赵保江 审校

 东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

• 南京 •

图书在版编目(CIP)数据

建设项目的标准化管控 / 王江容著. —南京: 东南大学出版社, 2018. 10

ISBN 978-7-5641-8017-1

I. ①建… II. ①王… III. ①基本建设项目—标准化管理—研究 IV. ①F282

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 222380 号

书 名: 建设项目的标准化管控

著 者: 王江容

责任编辑: 陈 淑

编辑邮箱: 535407650@qq.com

出版发行: 东南大学出版社

出 版 人: 江建中

社 址: 南京市四牌楼 2 号(210096)

网 址: <http://www.seupress.com>

印 刷: 南京玉河印刷厂

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 12.25 字数: 250 千字

版 次: 2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5641-8017-1

定 价: 56.00 元

经 销: 全国各地新华书店

发行热线: 025-83790519 83791830

本社图书若有印装质量问题, 请直接与营销部联系。电话(传真): 025-83791830

内 容 提 要

随着我国经济发展水平快速增长、建筑业规模持续扩大、市场经济的逐步完善,为适应建设复杂工程项目的管理需要,也为提高企业的竞争力,房地产开发企业急需建立一套科学的、规范的项目管理工作流程,以适应企业的快速扩张和发展。

当前,我国工程项目管理工作中仍存在许多问题,无论企业规模大小,只要生活在组织中,我们就会经常听到以下类似的声音:

- 项目的工作得不到职能部门的支持,协同工作怎么那么困难?
- 审批环节怎么那么多,谁对时间效率负责?
- 为什么客户总是投诉?
- 为什么我们的成本控制总是高于竞争对手?
- 为什么我们的质量问题层出不穷?
- 同样的设计缺陷,为什么每个项目都会重复发生?

● 项目实施中获得的各类信息指标,如资源、费用、进度、质量/安全环保的影响因素、施工工艺、材料/设备的市场信息、管理经验等,缺乏有效的、持续的积累。

针对上述问题,在对优秀企业的管理模式进行研究之后可以发现,它们能够实现管理效率的提升、资源利用的最优化、价值获取的最大化,不仅仅是制定了明确的企业战略,更是因为在企业运行过程中运用了项目管理标准化这一科学手段。

为此,本书借鉴国外的先进管理理论,结合我国现有建设项目的实际操作特点和实践经验,以商业综合体项目(指涵盖商务写字楼、公寓、餐饮、休闲、酒店的大型综合体)作为范例,从项目开发全寿命周期的角度,结合作者多年从事项目管理的有益工作体会,对企业如何开展标准化项目管理进行初步探讨。

本书的主要目的是面向投资方、项目业主、项目管理团队以及项目参与各方,提供一种标准化项目管理与协作的策略性建议、工作流程和实施方法,旨在促使企业实现由职能导向型思维向流程导向型思维的根本转变。需要指出的是,书中所提供的流程、图表仅作为参考,使用者应该在实践中进行修正、完善以适合具体企业和项目的特点及要求。

目 录

第 1 章	标准化概述	1
1.1	标准化发展简史	1
1.1.1	古代标准化	1
1.1.2	近代标准化	2
1.1.3	现代标准化	3
1.2	标准化的定义	4
1.3	标准化的原理	5
1.4	标准化的作用	7
1.5	项目管理标准化的概念	11
第 2 章	项目管理的标准化	13
2.1	流程的定义	13
2.2	流程管理的价值	14
2.3	建立流程管控体系	16
2.3.1	流程的规划	17
2.3.2	流程的分类分级	19
2.3.3	流程的执行	22
2.3.4	流程的应用	24
2.3.5	流程的优化	29
2.3.6	流程的文化	32
2.4	项目的开发周期及阶段	33
第 3 章	项目的决策	36
3.1	土地分析	36
3.1.1	宗地调查	37
3.1.2	地价分析	39

3.1.3	项目区位市场分析	41
3.1.4	项目初步定位	42
3.2	项目策划	42
3.2.1	市场策划	43
3.2.2	投资策划	48
3.2.3	产品策划	50
3.3	项目可行性研究	51
3.3.1	可行性研究的作用	52
3.3.2	编制可行性研究报告的工作流程	52
3.3.3	可行性研究报告的主要内容	53
第4章	项目的准备	56
4.1	项目的管理规划	56
4.1.1	管理规划的主要内容	56
4.1.2	管理规划的编制流程	62
4.1.3	有用的工具——WBS	64
4.2	项目的开发手续	69
4.2.1	开发手续的办理流程	69
4.2.2	开发手续的主要内容	71
4.3	项目的设计管理	77
4.3.1	设计管理的基本原则	77
4.3.2	设计管理的基本内容	78
4.3.3	设计质量管理	80
4.3.4	设计投资管理	85
4.4	项目的合同采购管理	87
4.4.1	合同管理的基本原则	87
4.4.2	合同管理的工作流程	88
4.4.3	采购管理的基本原则	91
4.4.4	采购管理的工作流程	92
第5章	项目的实施	97
5.1	开工准备	97
5.2	进度管理	100
5.2.1	工作分析	100

5.2.2	编制进度计划	103
5.2.3	进度的调整	104
5.3	质量管理	107
5.3.1	确立项目的质量管理体系	107
5.3.2	过程控制	108
5.3.3	质量改进	112
5.4	成本管理	114
5.4.1	成本管理的基本原则	114
5.4.2	成本管理的工作流程	115
5.5	职业健康安全与环境(HSE)管理	123
5.5.1	HSE 管理的基本原则	124
5.5.2	HSE 管理的工作流程	124
第 6 章	项目的收尾	131
6.1	物业经营	131
6.2	项目销售	139
6.3	项目交付	144
6.3.1	竣工验收	144
6.3.2	项目移交	147
6.3.3	项目试运行	150
6.3.4	产权办理	152
6.4	物业管理	154
6.4.1	选择物业管理公司	155
6.4.2	物业公司的前期工作	156
6.4.3	物业管理经营化	157
6.4.4	物业管理的主要内容	158
第 7 章	EPC 工程总承包	161
7.1	EPC 的定义	161
7.2	EPC 的特点及国内现状	162
7.2.1	传统的项目管理模式	162
7.2.2	EPC 项目管理模式	164
7.2.3	同国外对比的主要差距	166
7.3	EPC 模式的工作要点	167

7.3.1	适用范围	167
7.3.2	合同条件	168
7.3.3	工作分工	169
7.3.4	招标时点	170
7.3.5	设计管控要点	170
7.4	EPC 模式的发展前景	173
7.5	EPC 的成功案例	174
7.5.1	中建二局	174
7.5.2	CCD	177
参考文献		185

第1章 标准化概述

自从有了人类,就开始了认识自然界和改造自然界的伟大斗争,就开始了知识的积累和深化。今天,我们所从事的生产建设 and 科学实验活动的规模是任何古人都望尘莫及的。

为了使人类的经济技术活动遵循着共同的准则,为了把整个社会的各个生产环节的动作协调起来,为了把人们创造的成功经验加以积累和推广,为了使复杂的管理工作系统化、规范化、简单化,一门新的学科——标准化发展起来了。

标准化被当作科学管理的有效手段,在一个国家乃至全世界范围内建立相应的机构,有组织、有计划地开展工作,是近几十年的事。标准化作为一门学科来研究,可以说才刚开始不久,它是一门很年轻又很有发展前途的学科。

1.1 标准化发展简史

标准化活动是人类生产实践的一部分,它的历史同人类社会生产发展的历史一样久远,记载着人类征服自然的足迹。标准化在它漫长的发展历程中,大体经历了古代标准化、近代标准化和现代标准化三个阶段。

1.1.1 古代标准化

标准化是人类由自然人进入社会共同体生活的必然产物,它随着生产的发展、科技的进步和生活质量的提高而发生、发展,同时又为生产力的进一步发展创造条件。

虽然古代标准化是一种无意识的行为,但共同的语言、文字、历法、生产工具是人类社会发展和进步最基本和初级的需求,这些都是最早出现的具有标准化特征的事物,而且多是以实物标准的形态呈现的。我国最早发明和使用的象形文字,距今已有 6 000 多年的历史,是世界上最早的标准化文字。

从第一次人类社会的农业、畜牧业分工中,由于物资交换的需要,要求公平交换、等价交换的原则,决定了度、量、衡单位和器具标准的统一,人类逐步完成了从

用人体的特定部位或自然物作为衡量尺度到使用标准化器物作为衡量尺度的转变。

当人类社会第二次产业大分工,即农业、手工业分化时,为了提高生产率,对工具和技术规范化就成了迫切要求,从出土的青铜器、铁器上可以看到那时科学技术和标准化水平的发展。春秋战国时代的《考工记》就有青铜冶炼配方和 30 项生产设计规范及制造工艺要求,如用规校准轮子圆周;用平整的圆盘基面检验轮子的平直性;用垂线校验辐条的直线性;用水的浮力观察轮子的平衡,同时对材料使用、轴的灵活、结构的坚固和适用等都做出了规定,不失为严密而科学的车辆质量标准。

在工程建设上,如我国宋代李诫《营造法式》中对建筑材料和结构做出了规定。明朝李时珍在《本草纲目》中,记载了药物的种类、特性、制备方法、方剂等,是药剂方面典型的标准化文献。秦统一中国之后,用政令对度量衡、文字、货币、道路、兵器进行大规模的标准化,如《工律》《金布律》《田律》中规定“与器同物者,其大小长短必等”,是集古代工业标准化之大成。宋代毕昇发明的活字印刷术,运用了标准件、互换性、分解组合、重复利用等标准化原则和方法,被称为标准化发展历史上的里程碑。

古代标准化是建立在小农经济和手工业生产基础上,处于个别的、分散的、模糊的和无组织的状态,但却孕育了近代标准化的萌芽。

1.1.2 近代标准化

近代标准化是机器大工业生产的产物,蒸汽机、机床的应用,使得生产日益复杂化,分工日益精细化,协作日益广泛化。伴随着 18 世纪中叶产业革命的产生和发展,作为生产和管理重要手段的标准和标准化,得到了迅速发展。

科学技术适应工业的发展,为标准化提供了大量生产实践经验,也为之提供了系统实验手段,摆脱了凭直观对现象进行表述和总结经验的阶段,从而使标准化活动进入了定量地以实验数据为依据的科学发展阶段,并开始通过民主协商的方式在广阔的领域推行工业标准化体系,作为提高生产率的途径。

1789 年,美国艾利·惠特尼在武器工业中用互换性原理批量制备零部件,制定了相应的公差与配合标准;1834 年英国制定了惠物沃思“螺纹型标准”,并于 1904 年以英国标准 BS84 颁布;1897 年英国斯开尔顿建议在钢梁生产中实现生产规格和图纸统一,并促成建立了工程标准委员会;1901 年英国标准化学会正式成立;1902 年英国纽瓦尔公司制定了公差和配合方面的公司标准——“极限表”,这是最出现的公差制,后正式成为英国标准 BS27;1906 年国际电工委员会(IEC)成立;1911 年美国泰勒发表了《科学管理原理》一书,应用标准化方法制定“标准时间”和“作业规范”,在生产过程中实现标准化管理,提高了生产率,创立了科学管理

理论;1914年美国福特汽车公司运用标准化原理把生产过程进行分解、分段,创造了连续生产流水线;1927年美国总统胡佛得出了“标准化对工业化极端重要”的论断。

随着各种行业分工的发展,机器大工业化的进程深入,各种学术团体、行业协会等组织纷纷成立。1901年诞生了世界上第一个国家标准化机构——英国工程标准委员会。此后,荷兰(1916年)、菲律宾(1916年)、德国(1917年)、美国(1981年)、瑞士(1918年)、法国(1918年)、瑞典(1919年)、比利时(1919年)、奥地利(1920年)、日本(1921年)等,到1932年已有25个国家相继成立了国家标准化组织。在这基础上,1926年成立了“国家标准化协会国际联合会(ISA)”,标准化活动由企业行为步入国家管理,进而成为全球的事业,活动范围从机电行业扩展到各行各业。标准化使生产的各个环节、各个分散的组织集合到各个工业部门,并扩散到全球经济的各个领域,由保障互换性的手段,发展成为保障合理配置资源、降低贸易壁垒和提高生产力的重要手段。

1946年,国际标准化组织正式成立,现在,世界上已有100多个国家成立了自己的国家标准化组织。

1.1.3 现代标准化

20世纪初,“泰勒制”和“福特制”的诞生和传播,标志着现代标准化的开始。美国人泰勒经过潜心研究,把零部件等实物标准化提高到方法和管理的层面上,使操作方法、工时定额以及有关的管理规程都纳入了标准化,1911年出版了《科学管理原理》一书,系统地论述了关于企业定额管理、作业规程管理、计划管理、专业管理、工具管理等理论和方法,并被称为“泰勒制”,使生产效率得到了空前提高。

现代工业进程中,由于生产和管理高度现代化、专业化、综合化,一件产品的生产或一项工程的施工,往往涉及几十个行业、成百上千个企业或组织,如美国的“阿波罗计划”“曼哈顿计划”,中国的“人造卫星”等,从而使标准化活动更具有现代化特征。

随着经济全球化不可逆转的进程,特别是信息技术高速发展和市场全球化的需要,要求标准化摆脱传统的方式和观念,不仅要以系统的理念处理问题,而且要尽快建立与经济全球化相适应的标准化体系,不仅工业标准化要适应产品多样化、中间产品(半成品)标准化乃至零部件及要素标准化的辩证关系的需求,而且随着生产全球化和虚拟化的发展以及信息全球化的需要,组合化和接口标准化将成为标准化发展的关键环节。综合标准化、超前标准化的概念和活动应运而生,标准化的特点从个体水平评价发展到整体、系统评价,标准化的对象从静态演变为动态,

从局部联系发展到综合复杂的系统。

现代标准化更需要运用方法论、系统论、控制论、信息论和行为科学理论的指导,以标准化参数最优化为目的,以系统最优化为方法,运用数字方法和电子计算技术等手段,建立与全球经济一体化、技术现代化相适应的标准化体系。目前,要遵循世界贸易组织关于技术性贸易壁垒协议的要求,加强诸如国家安全、防止欺诈行为、保护人身健康及安全、保护动植物、保护环境,以及能源利用、信息技术、生物工程、包装运输、企业管理等方面的标准化,为全球经济可持续发展提供标准化支持。

高新技术的层出不穷,产品频繁的更新换代,使现代标准化一直处于动态发展之中,否则就不能适应发展的需要。同时,标准化的对象既包括现实存在的问题,还包括潜在的问题,这样才能避免由于非标准化而带来的巨大损失。

综上所述,标准化是人类社会实践的产物,它随着生产的产生而产生,又随着生产的发展而发展;它受到生产力水平的制约,又为生产力发展创造条件;国民经济和科学技术的发展是标准化发展的动力,而标准化又为科学、技术、经济和文化的发展提供服务。

1.2 标准化的定义

1) 标准化的定义

国家标准 GB/T 20000.1—2002《标准化工作指南 第1部分:标准化和相关活动的通用词汇》对“标准化”给出了如下定义:“为在一定范围内获得最佳秩序,对现实问题或潜在问题制定共同使用和重复使用的条款的活动。注1:上述活动主要包括编制、发布和实施标准的过程。注2:标准化的主要作用在于为了其预期目的改进产品、过程或服务的适用性,防止贸易壁垒,并促进技术合作。”

2) 标准化的含义

上述定义揭示了“标准化”这一概念的如下含义:

● 目的性

标准化的目的就是使产品、过程或服务具有适用性。这样的目的可能包括:产品控制、可用性、兼容性、健康、安全、环境保护、经济效益等。

● 规范性

标准化活动所建立的规范具有共同使用和重复使用的特征,条款或规范不仅针对当前存在的问题,而且针对潜在的问题,这是信息时代标准化的一个重大变化和显著特点。

● 综合性

标准化不仅限于技术领域。如果只有技术标准,没有相应的管理标准和工作标准,则各项管理措施很难得到落实,而人员分工、职责的不明确会影响工作效率,最终导致技术标准无法实施。

● 渐进性

标准化不是一个孤立的事物,而是一个活动过程,包括制定标准、实施标准、修订标准等主要工作。这个过程不是一次就完成了,而是一个不断循环、不断改进、不断发展的螺旋上升运动过程。每完成一个循环,标准的水平就提高一步。

3) 标准化的特点

从目前世界经济、技术发展的状况和趋势来看,标准化表现出以下特点:

● 系统性

在现代社会,由于生产过程高度现代化、综合化,一项产品的生产或一项工程的施工,往往涉及几十个行业、成百上千个企业和各种科学技术手段的使用,它的联系渠道遍及全球。生产组织、经营管理、技术协作关系千头万绪、错综复杂,标准化工作单靠制定单个标准已经远远不够了。因此,现代化的标准化活动应摆脱传统的方式,建立同技术水平和生产发展规模相适应的标准系统,从而综合地解决复杂的系统问题。

● 国际性

经济发展的国际化趋势,可以说是人类社会发展不可阻挡的潮流,采用国际标准也已成为普遍的现象。标准的国际性,不仅能使各国的科技工作者运用同一种符号系统互相交流思想,而且促使各国的标准化工作者积极争取将本国标准转化为国际标准,为提升产品的国际竞争力创造条件。

● 时代性

现代标准化必须体现现代人类文明的特征,摒弃工业化时代把工人束缚在流水线上只会做机械动作的传统标准化观念,体现“以人为本”,变束缚为授权,把人的积极性和创造性充分地释放出来。

1.3 标准化的原理

标准化的基本原理通常是指统一原理、简化原理、协调原理和最优化原理。

1) 统一原理(Unifying Principles)

为了保证事物发展所必需的秩序和效率,在一定范围、一定时期和一定条件下,对标准化对象的形式、功能或其他技术特性确定的一致规范,并使这种一致规

范与被取代的对象在功能上达到等效。

统一原理包含以下要点：

- 统一是为了确定一组对象的一致规范，其目的是保证事物所必需的秩序和效率。

- 统一的原则是功能等效，从一组对象中选择确定的一致规范，应能包含被取代对象所具备的必要功能。

- 统一要适时进行。过早统一，有可能将尚不完善、不稳定、不成熟的类型以标准的形式固定下来，这不利于科学技术的发展和更优秀的类型出现；过迟统一，当低效能类型大量出现并形成定局时，要统一就比较困难，而且要付出一定的经济代价。

- 统一是相对的。确定的一致规范，只适用于一定时期和一定条件，随着时间的推移和条件的改变，旧的统一就要由新的统一所代替。

2) 简化原理(Predigesting Principles)

为了经济有效地满足需要，对标准化对象的结构、规格或其他性能进行筛选提炼，剔除其中多余的、低效能的、可替换的环节，精炼并确定出满足全面需要所必要的高效能的环节，保持整体构成精简合理，使之功能效率最高。

简化原理包含以下几个要点：

- 简化的目的是为了经济，使之更有效地满足需要。

- 简化的原则是从全面满足需要出发，保持整体构成精简合理，使之功能效率最高。所谓功能效率系指功能满足全面需要的能力。

- 简化的基本方法是对处于自然状态的对象进行科学的筛选提炼，剔除其中多余的、低效能的、可替换的环节，精练出高效能的能满足全面需要所必要的环节。

- 简化的实质不是简单化而是精练化，其结果不是以少替多，而是以少胜多。

3) 协调原理(Harmony Principles)

为了使标准的整体功能达到最佳并产生实际效果，必须通过有效的方式协调好系统内外相关因素之间的关系，这是建立和保持标准的相互一致、适应或平衡关系所必须具备的条件。

协调原理包含以下要点：

- 协调的目的在于使标准系统的整体功能达到最佳并产生实际效果。

- 协调对象是系统内相关因素的关系以及系统与外部相关因素的关系。

- 相关因素之间需要建立相互一致关系(连接尺寸)、相互适应关系(供需交换条件)、相互平衡关系(技术经济招标平衡，有关各方利益矛盾的平衡)，为此必须确立条件。

- 协调的有效方式有：有关各方面的协商一致；多因素的综合效果最优化；多

因素矛盾的综合平衡等。

4) 优化原理(Optimizing Principles)

按照特定的目标,在一定的限制条件下,对标准系统的构成因素及其关系进行选择、设计或调整,使之达到最理想的效果,这样的标准化原理称为最优化原理。

优化原理包括以下具体内容:

- 标准化对象应在能获得效益的问题(或项目)中确定,没有标准化效益问题,就没有必要实行标准化。
- 在能获得标准化效益的问题中,首先应考虑能获得最大效益的问题。
- 在考虑标准化效益时,不只是考虑对象的局部标准化效益,而应该考虑对象所在主体系统(即全局)的最佳效益,包括经济效益、社会效益和生态效益。

1.4 标准化的作用

从管理学的角度分析,标准化的作用主要表现在以下方面:

1) 标准化是现代化大生产和专业化协作的必要条件

随着科学技术的发展,生产的社会化程度越来越高,生产规模越来越大,技术要求越来越严格,分工越来越细,生产协作也越来越广泛。许多工业产品和工程建设往往涉及几十个、几百个,甚至上千个企业,协作点遍布全国和世界各地。市场经济越发展,越要求扩大企业间的横向联系,要求形成统一的市场体系和四通八达的经济网络,这种社会化的大生产,必定要以技术上的高度统一与广泛的协调为前提,而标准化恰恰是实现这种统一与协调的手段。

这种手段之所以行之有效,除了它的科学性之外,还由于它是对人们活动的一种约束,这种约束的特点是:

- 为人们的劳动过程建立最佳秩序、提供共同语言和相互了解的依据,人们会意识到它对任何人都是必要的。
- 为人们的活动确立了必须达到的目标,它比一般行政规定更富有科学根据,既能促进人们活动不断的合理化,又受到人们的尊重。
- 这种约束是从全局出发,并考虑到各方面的利益,是在充分协商的基础上确立的,它是一种无偏见的约束。因此,它既有法规效用,又有自我约束的作用,它的约束力可以跨越地区或国家的界限。

这种约束力就是一种权威,一种能够对现代化大生产从技术上和管理上进行干预的权威,这是标准化最突出的社会功能。这种功能的发挥是与技术进步、管理现代化和社会生产力的提高密不可分的,而这种功能将产生巨大的经济效益和社

会效益。

2) 标准化是实行科学管理和现代化管理的基础

科学管理的创始人泰勒(Frederick Winslow Taylor)曾说过:“正像当年工业革命中引进机器一样,引进科学管理必将结出丰硕之果。”他的预言早已被历史所证实。泰勒所说的科学管理中很重要的一点就是标准化管理,他把“使所有的工具和工作条件实现标准化和完美化”列入科学管理四大原理的首要原理。

科学管理发展到今天,尽管它的理论、方法和手段乃至管理的对象都发生了重大变化,但是它同标准化的关系却始终密不可分,标准化在现代化管理中的地位和作用日益重要,其主要表现是:

● 为管理提供目标和依据

产品标准是企业管理目标在质量方面的具体化和定量化,各种质量标准是生产经营活动在时间和数量方面的规律性反映。有了这些标准,便可以为企业编制计划、设计和制造产品提供科学依据。还有其他的各种技术标准和管理标准,都是企业进行技术、生产、质量、物资、设备等管理的基本依据。

针对工程建设而言,任何一个开发项目的建设都是企业经营目标的组成部分。那么,针对开发过程所建立的计划标准、组织标准、协调标准、控制标准,可以为开展各项具体工作提供科学依据。统一的符号、名词、术语、管理程序、工作流程,以及统一化的报表格式等,不仅有利于改进当前的管理,也是实现高效率管理的基本条件。

● 提升企业整体管理系统的效率

通过开展管理业务标准化,把各管理子系统的业务活动内容、相互间的业务衔接关系、各自承担的责任、工作的程序等用标准的形式加以确定,不仅可以提高管理效率,而且使管理工作规范化、程序化、科学化,为实现管理自动化奠定基础。

● 使企业管理系统与外部约束条件相协调

市场条件不断变化,政策法规不断更新,政府的要求也经常会调整,这就要求企业的标准化管理系统有一个动态的调整机制,从而适应外部的约束条件,以增强企业的应变能力。

3) 标准化有利于提高产品质量和服务质量

市场经济条件下,消费者总是期望用低廉的价格获得高质量的产品或服务。但对企业来说做到这些并非易事,因为许多因素是互相矛盾的,如:提高质量必然增加成本,增加服务项目也会增加成本。开展标准化管理则有利于企业解决好这些矛盾,并在对立的因素间寻求最佳的平衡点,从而提高质量。具体做法包括两个方面:建立产品质量标准、建立管理质量标准。

● 产品质量标准

这个目标一经明确,则既是企业的管理目标,又是衡量产品质量的依据。质量标准的确立可起到揭示质量差距的作用,同时,与此相匹配的管理标准(如监督检查)也有了相应的量化依据。

● 管理质量标准

企业的产品质量或者服务质量,归根到底取决于企业的管理水平,取决于质量保证的水平。简明、高效、分工明确的管理标准,不仅是建立企业质量保证体系的基础,而且应贯穿于企业管理工作的全过程。

4) 标准化是控制风险的有效手段

通常来说,风险是指一个事件产生我们所不希望的后果的可能性,其核心的含义是“未来结果的不确定性或损失”。风险可以分为系统性风险和非系统性风险两类,系统性风险是指由于企业外部、不为企业所预计和控制的因素造成的风险,这类风险一般在企业运营中不可避免,如经济衰退,国家出台不利于企业的政策等;非系统性风险是企业自身某种原因造成的导致损失的可能性。

风险具有不确定性,正是这种不确定性,加上企业经营过程中的复杂性、企业资源限制、管理水平有限等,可能会导致企业的失败。通过标准化工作能够使企业对各种风险进行识别和衡量,并采取有效措施进行防范、控制,不管是通过制度也好、流程也好、表单也好,一旦通过标准化工作建立起管理和服务的标准轨道,对风险的管理就会显得更加容易。

5) 标准化管理是提升企业核心竞争力的根本

核心竞争力的概念最早由美国学者普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和美国学者哈默尔(G. Hamel)两位教授提出,即企业或个人相较于竞争对手而言所具备的竞争优势与核心能力差异,核心竞争力应该是难以被竞争对手所复制和模仿的。

在经济全球化的今天,管理水平和创新能力的高低已经超越了资本、原材料、劳动力,成为赢得市场、超越竞争对手的决定性因素。标准化管理对提升企业核心竞争力的作用包括:

● 整体最优

企业发展到一定规模之后,要想在激烈的市场竞争中获胜,关键在于企业整体及全方位的管理能力(我们称它为系统),而不是某一个方面(我们称之为局部)。好的系统管理或者说规范化管理能力是企业成功的关键,它体现的是一个企业的整体竞争力。

规范化管理(系统管理)能够获得以下好处:

- 整合过程。最好地得到期望结果,也就是我们常说的 $1+1>2$ 的效应。
- 抓住关键过程。做到以少胜多,提高投入产出比。