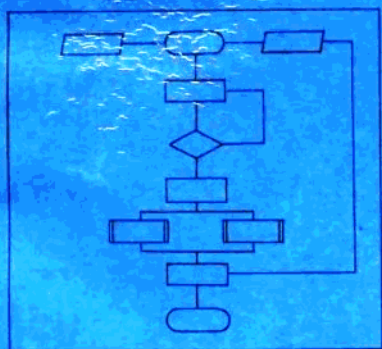


轻工企业 管理工作标准化 程序及应用

中国轻工业新技术组织研究开发中心编



中国轻工业出版社

主 编: 张宇杰
编 审: 赵义奎
作 者: 张显超 马洪年
孙国庆
责任编辑: 安 娜
技术设计: 章锦远 葛正苏

前 言

企业管理工作标准化是企业全面标准化的重要组成部分,是企业实现技术标准化的根本保证,是企业科学管理的一项重要的不可缺少的基础工作内容。搞好企业管理工作标准化,不仅能够提高企业的管理工作质量和效率,推进企业管理的科学化、程序化、规范化,而且能够提高企业的应变能力,获取最佳的经济效益。

近几年来,随着企业科学技术的不断发展,企业的标准化工作也取得了很大的进步,标准化的范围已经从单纯的技术领域扩展到管理领域和工作领域,并向着全面标准化的方向发展。但是,在我们同大量企业的接触中深深感到,在企业标准化工作中,技术标准和管理标准、工作标准之间的统一、协调还存在着较多的问题,企业管理工作标准化是一个突出的薄弱环节,直接影响着企业技术标准的实现和技术潜能的发挥。为推进企业全面标准化工作的开展,促进企业技术标准和管理标准、工作标准之间的统一、协调,帮助企业领导者、标准化工作者和其他管理人员掌握企业管理工作标准化方面的有关知识,我们组织编写了《轻工企业管理工作标准化程序及应用》一书。

《轻工企业管理工作标准化程序及应用》一书共分四章,第一章系统地介绍了企业管理工作标准化的基本概念和基本原理,从中可以了解到企业管理工作标准的基础知识;第二章详细地介绍了制定企业管理标准和工作标准的主要方法和主要步骤,从中可以掌握设计管理工作标准的基本思路;第三章以轻工家电行业的一个中型企业为例,全面介绍了企业管理工作标准化的图表,从中可以找到企业管理工作标准化的基本模式;第四章主要介绍了开展企业管理工作标准化活动的效果和体会,从中可以看

到开展企业管理标准化活动的关键环节。

《轻工企业管理工作标准化程序及应用》一书的作者，大多是从事企业管理工作多年的同志。书中所提出的一些新观点和新方法，特别是大量的图表程序，是他们多年实践经验的积累和总结，所以有较高的实用价值。在我国这方面的专著尚不多见的情况下，该书的问世，无疑是一个重要的突破。它不仅充实、深化了企业基础管理这一学科的内容，而且也从事企业管理、研究和咨询的同志提供参考和帮助。

编 者

1991年1月

目 录

前 言

第一章 企业管理工作标准化的概念与原理.....	(1)
第一节 企业管理工作标准化概念.....	(1)
第二节 企业管理工作标准化原理	(13)
第三节 企业管理工作标准化的任务与作用	(19)
第二章 企业管理工作标准化的方法与步骤	(25)
第一节 企业管理工作标准化的理论方法	(25)
第二节 制定企业管理标准和工作标准的基本 方法	(27)
第三节 开展企业管理工作标准化活动的主要 步骤	(32)
第三章 轻工企业管理工作标准化实例	(46)
第一节 轻工企业管理工作概况	(46)
第二节 轻工企业管理工作标准化实例	(49)
第四章 企业管理工作标准化图表的应用	(54)
第一节 企业管理工作标准化图表的应用效果	(54)
第二节 搞好企业管理工作标准化活动的基本 要求	(56)

图表目录

序号	图表名称	
1	工厂组织机构图·····	(59)
2	工厂管理系统流程图·····	(60)
3	工厂综合管理子系统流程图·····	(64)
4	工厂经营管理子系统流程图·····	(74)
5	工厂技术管理子系统流程图·····	(86)
6	工厂生产管理子系统流程图·····	(96)
7	工厂财务管理子系统流程图·····	(104)
8	工厂行政事务管理子系统流程图·····	(108)
9	厂办工作流程图·····	(112)
10	厂办秘书岗位事务流程图·····	(114)
11	厂办文书岗位事务流程图·····	(116)
12	厂办行政秘书岗位事务流程图·····	(118)
13	企管办工作流程图·····	(120)
14	企管办计划员岗位事务流程图·····	(122)
15	企管办建制员岗位事务流程图·····	(128)
16	企管办经济责任制管理员岗位事务流程图·····	(130)
17	企管办办事员岗位事务流程图·····	(132)
18	企管办统计员岗位事务流程图·····	(134)
19	供应科工作流程图·····	(136)
20	供应科计划员岗位事务流程图·····	(138)
21	供应科采购员岗位事务流程图·····	(140)
22	供应科物资保管员岗位事务流程图·····	(142)
23	供应科统计核算员岗位事务流程图·····	(144)
24	销售科工作流程图·····	(146)

25	销售科计划员岗位事务流程图·····	(148)
26	销售科推销员岗位事务流程图·····	(150)
27	销售科市场情报员岗位事务流程图·····	(152)
28	销售科售后服务员岗位事务流程图·····	(154)
29	销售科成品管理员岗位事务流程图·····	(156)
30	总工办工作流程图·····	(158)
31	总工办计划员岗位事务流程图·····	(160)
32	总工办科研管理员岗位事务流程图·····	(162)
33	总工办科技情报员岗位事务流程图·····	(164)
34	总工办标准化管理员岗位事务流程图·····	(166)
35	总工办技术引进管理员岗位事务流程图·····	(168)
36	总工办技改管理员岗位事务流程图·····	(170)
37	技术科工作流程图·····	(172)
38	技术科计划员岗位事务流程图·····	(174)
39	技术科产品设计员岗位事务流程图·····	(176)
40	技术科生产技术管理员岗位事务流程图·····	(180)
41	工艺科工作流程图·····	(182)
42	工艺科计划员岗位事务流程图·····	(184)
43	工艺科工艺设计员岗位事务流程图·····	(186)
44	工艺科工装设计员岗位事务流程图·····	(188)
45	工艺科工艺管理员岗位事务流程图·····	(190)
46	工艺科工艺定额员岗位事务流程图·····	(192)
47	质检科工作流程图·····	(194)
48	质检科计划员岗位事务流程图·····	(196)
49	质检科原材料检验员岗位事务流程图·····	(198)
50	质检科外协检验员岗位事务流程图·····	(200)
51	质检科零部件检验员岗位事务流程图·····	(202)
52	质检科成品检验员岗位事务流程图·····	(204)
53	质检科工装检验员岗位事务流程图·····	(206)

54	质检科计量管理员岗位事务流程图·····	(208)
55	质检科质检管理员岗位事务流程图·····	(210)
56	质检科统计员岗位事务流程图·····	(212)
57	设备动力科工作流程图·····	(214)
58	设备动力科计划员岗位事务流程图·····	(216)
59	设备动力科设备管理员岗位事务流程图·····	(218)
60	设备动力科设备采购员岗位事务流程图·····	(220)
61	设备动力科技术员岗位事务流程图·····	(222)
62	设备动力科统计核算员岗位事务流程图·····	(224)
63	设备动力科能源管理员岗位事务流程图·····	(226)
64	全质办工作流程图·····	(228)
65	全质办计划员岗位事务流程图·····	(230)
66	全质办产品质量管理员岗位事务流程图·····	(232)
67	全质办 QC 小组管理员岗位事务流程图·····	(234)
68	全质办质量信息管理员岗位事务流程图·····	(236)
69	全质办组织管理员岗位事务流程图·····	(238)
70	全质办质量升级创优管理员岗位事务流程图··	(240)
71	生产科工作流程图·····	(242)
72	生产科计划员岗位事务流程图·····	(244)
73	生产科调度员岗位事务流程图·····	(246)
74	生产科外协员岗位事务流程图·····	(248)
75	生产科核算员岗位事务流程图·····	(250)
76	生产科半成品管理员岗位事务流程图·····	(252)
77	生产科统计员岗位事务流程图·····	(254)
78	生产科工装管理员岗位事务流程图·····	(256)
79	劳动人事科工作流程图·····	(258)
80	劳动人事科计划员岗位事务流程图·····	(260)
81	劳动人事科劳动力管理员岗位事务流程图·····	(262)
82	劳动人事科人事管理员岗位事务流程图·····	(264)

83	劳动人事科劳动定额管理员岗位事务流程图···	(266)
84	劳动人事科工资奖金管理员岗位事务流程图···	(268)
85	劳动人事科职工教育管理员岗位事务流程图···	(270)
86	劳动人事科统计员岗位事务流程图·····	(272)
87	生产车间工作流程图·····	(274)
88	生产车间调度员岗位事务流程图·····	(276)
89	生产车间技术员岗位事务流程图·····	(278)
90	生产车间质量管理员岗位事务流程图·····	(280)
91	生产车间统计员岗位事务流程图·····	(282)
92	生产车间核算员岗位事务流程图·····	(284)
93	运输科工作流程图·····	(286)
94	运输科计划调度员岗位事务流程图·····	(288)
95	运输科车辆管理员岗位事务流程图·····	(290)
96	运输科安全教育员岗位事务流程图·····	(292)
97	技安科工作流程图·····	(294)
98	技安科计划员岗位事务流程图·····	(296)
99	技安科技安管理员岗位事务流程图·····	(298)
100	技安科环保管理员岗位事务流程图·····	(300)
101	技安科劳保用品管理员岗位事务流程图·····	(302)
102	财务科工作流程图·····	(304)
103	财务科计划员岗位事务流程图·····	(306)
104	财务科成本核算员岗位事务流程图·····	(308)
105	财务科流动资金管理员岗位事务流程图·····	(310)
106	财务科固定资金管理员岗位事务流程图·····	(312)
107	财务科专用资金管理员岗位事务流程图·····	(314)
108	财务科工资奖金核算员岗位事务流程图·····	(316)
109	财务科出纳员岗位事务流程图·····	(318)
110	行政科工作流程图·····	(320)
111	行政科计划统计员岗位事务流程图·····	(322)

112	行政科行政事务管理员岗位事务流程图	(324)
113	行政科基建管理员岗位事务流程图	(326)
114	行政科办公用品管理员岗位事务流程图	(328)
115	保卫科工作流程图	(330)
116	保卫科治安保卫干事岗位事务流程图	(332)
117	保卫科消防干事岗位事务流程图	(334)
118	保卫科内勤保卫干事岗位事务流程图	(336)
119	编制年度方针目标事务流程图	(338)
120	作业计划完成情况考核表	(340)
121	产品及零部件质量考核表	(341)
122	零部件投入产出考核表	(342)
123	材料消耗考核表	(343)
124	能源消耗考核表	(344)
125	设备维护保养情况考核表	(345)
126	安全生产情况考核表	(346)
127	生产现场工艺管理考核表	(347)
128	人事劳动管理情况考核表	(348)
129	文明生产情况考核表	(349)
130	计划生育目标管理考核表	(350)
131	信息传递效率统计表	(351)
132	生产车间工资奖金核算表	(352)
133	生产车间经济责任制考核审批表	(355)
134	决策层人员工作情况考核表	(356)
135	管理层人员工作情况考核表	(357)
136	管理人员经济责任制考核审批表	(358)
137	技术开发项目立项任务书	(359)
138	年度技术革新项目登记表	(360)
139	产品——设计评审会签意见	(361)
140	产品——样机评审会签意见	(362)

141	产品——小批试制评审会签意见	(363)
142	产品——批量投产鉴定意见	(364)
143	技术开发项目成果评审意见表	(365)
144	技术开发项目跟踪效益评审表	(366)
145	全面质量管理成果奖励申报表	(367)
146	管理工作立项任务鉴定表	(371)
147	合理化建议书	(372)
148	生产车间管理情况统计表	(373)
149	工作计划表	(374)
150	岗位设置及岗位工作量调查表	(375)
151	管理人员月份评价汇总表	(376)
152	管理人员测评表	(377)
153	年度管理人员测评结果汇总表	(378)
154	干部业绩档案	(379)
155	会议纪要	(381)
156	会议决议执行情况反馈表	(384)
157	例外事项处理表	(385)
158	年季度工作总结表	(386)
159	目标管理诊断报告书	(388)
160	参考文献	(390)

第 一 章

企业管理工作标准化的概念与原理

第一节 企业管理工作标准化概念

一、标准与标准化

(一) 标准化的产生与发展

标准化的起源，可以追溯到古老的年月，但标准化作为一项独立的社会实践活动，则是从工业革命以后开始的。产业革命为标准化的产生提供了必要的条件。生产技术的进步，生产规模的扩大，科学管理的加强，国际贸易的开展，社会分工的细化为标准化的发展提供了客观的因素。

伴随产业革命的发生而产生的标准化，在西方首先得到应用。1875年以法国为中心的17个欧洲国家签定了《米制计量协议书》，并在巴黎设置了国际计量局。国际计量基础的建立，为开展国际标准化提供了有利的条件。到了1901年英国工程标准委员会应运而生，这是世界上第一个国家标准化组织，它标志着标准化从此进入了一个新的飞跃发展阶段。在此后不久的一段时间里，美国、英国、法国、德国、日本等一批国家相继成立了全国性的标准化组织。第一次世界大战期间，由于物资奇缺，美国军工局提出严格的标准化要求，对产品的品种规格加以有力限制，取得了显著的成效。第二次世界大战当中，因为军需品的互换性很差，规格不统一，使从美国运往欧洲战场的许多备件无法使用，造成严重损失。为此，美国军需部门再度强调标准化，并相应发展了运筹学，价值分析，线性规划和统计质量管理等新技

术。其他工业发达国家也纷纷仿效美国的做法。至此，标准化由保障互换性的手段发展成为保障国家资源的合理利用和提高社会生产力的重要手段，成为人类社会活动中不可缺少的因素。

随着现代高科技和现代工业的迅速发展，标准化也发生着深刻的变化。标准化的领域越来越宽广，标准化的内容也更加丰富多彩。美国、英国、法国、日本、苏联等工业发达国家已把标准化对象从技术领域延伸到经济领域、管理领域和生活领域。美国在制造阿波罗登月火箭时，曾动员了全国 40 多万人力、2 万多家工厂共同协作。若没有标准化作为协调手段，统一是根本无法实现的。在日本，各个企业都已普遍建立起范围很广、数量很大的管理标准，凡与生产经营有关的事项几乎都纳入了标准，实行了标准化管理。

从我们国家发展的情况来看，标准化工作与发达国家相比还存在着一定的差距。今后的发展方向，是把标准化水平提高到世界先进水平，逐步建立起适应改革开放要求的标准化管理体系，逐步形成我国工业发展需要的以技术标准为主体的综合标准体系。把先进的技术标准转化为生产力，推动技术进步，提高经济效益。

（二）标准的定义

1983 年我国颁布的国家标准《GB3935——83 标准化基本术语》中，对标准作出定义：“标准是对重复性事物和概念所作的统一规定。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。”

标准的这一定义，包含了下面几个方面的含义：

1. 制定标准的基础。制定一项标准，必须做好两个方面的基础工作。一方面必须是科学研究、技术进步同实践经验的综合成果，再经过分析、比较、提炼和概括后才能纳入标准。这是标准的科学性基础。另一方面必须是与有关方面充分协商取得的一

致意见，而不是少数人、个别部门的主观意志。这是标准可行性基础。这两个方面基础工作如何，决定了所要制定的标准的权威性。

2. 制定标准的对象。对国家、地方或各行各业来讲，制定标准的对象必须是“具有多样性，相关性特征的重复性事物和概念。”只有事物和概念具有重复出现的特征，才有制定标准的必要，这样做既可减少不必要的重复劳动，又能扩大标准的利用范围，最终取得最佳的技术经济效益。但对一个具体的企业来讲，制定标准的对象不仅仅是“重复性事物和概念”，有的时候“一次性事物和概念”也必须制定标准。如一次性产品（特别是外贸出口产品）的标准，在事实上是必要的。

3. 标准的制定颁发程序。标准的定义中还对标准的制定、批准、颁布程序作出概括性的规定。根据这一规定，国家、地方、各行各业都相应制定了一整套具体的工作程序。这体现了标准产生的严肃性和规律性。

4. 标准的本质。标准的定义对标准的本质作出的解释是“统一规定，共同遵守的准则和依据。”统一是标准的最本质特征，不同级别的标准在不同范围内的统一，不同类型的标准在不同方面的统一，根据客观事物的需要进行科学的、合理的、有效的统一，这是标准存在的根本意义。

（三）标准化的定义

1983年我国颁布的国家标准《GB3935——83 标准化基本术语》中，对标准化给出的定义是：“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，通过制定、发布和实施标准，达到统一，以获得最佳秩序和社会效益。”标准化的这一定义，主要包括了以下几方面的含义：

1. 标准化是一项活动过程。现代生产经济管理的支柱是全面的有组织的活动。标准化作为制定并贯彻标准进而修订标准的有组织的活动则是全面的有组织的活动的一个重要的组成部分。

这项活动不是一次就完结了，而是不断循环、螺旋上升的发展过程，每完成一个循环，标准的水平就提高一步。

2. 标准化的目的是获得最佳秩序和最佳效益。最佳秩序是指在经济、技术、科学和管理等社会实践中，通过实施标准而使标准化对象的有序化程度提高，发挥出最好的功能。最佳效益是指通过标准化活动所取得的最好的社会效益和经济效益。标准化的目的是统一在国家整体利益的前提之下的，是和一切经济活动的目的相一致的。

3. 标准化与标准是相互密切联系的。标准化工作是研究需要协调统一的一切事物和概念，但不是所有社会上的统一规定都要进行标准化工作。标准的范围受到标准化范围的限制，没有必要把不需要标准化的事物也去制定标准，而任意扩大标准化工作的范围。标准化工作主要是通过制定和实施具体的标准来体现的，所以标准化工作必须经过制定、修订和实施标准来进行，这是标准化存在的本质意义。

二、管理标准和工作标准

（一）标准的分类

标准按其性质的不同，一般分为三大类：技术标准、管理标准和工作标准。技术标准主要是以“物”为对象，对标准化领域中需要协调统一的技术事项所制定的标准。管理标准主要是以“事”为对象，对标准化领域中需要协调统一的管理事项所制定的标准。工作标准主要是以“人”为对象，对标准化领域中需要协调统一的工作事项所制定的标准。在这三大类标准中，技术标准是主体。为了保证各项技术标准的实现，必须相应地制定有关的管理标准和工作标准。

技术标准、管理标准和工作标准中的每一类标准还可以分为具体的类别。

1. 技术标准的分类。技术领域的标准化活动由来已久，已经渗透到国民经济的各个方面，寓于企业产品开发、试制、生产和销售服务的全过程，它是当今数量最大的、具有重大意义和广泛影响的标准。按照对象分类法的原则，技术标准可以分为基础标准、产品标准、方法标准、材料标准、工艺标准、工装标准、能源设备标准、环保安全卫生标准、包装贮运标准等九类，如图1—1所示。

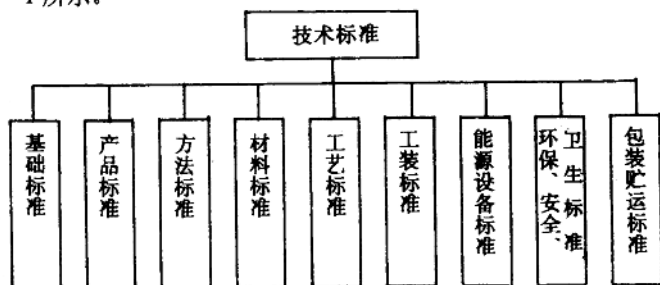


图 1-1 技术标准分类图

2. 管理标准的分类。管理领域的标准化活动起步较晚，在各行各业及企业的管理工作中还未发挥出其应有的作用。为了合理地组织、利用、发展生产力，充分发挥各级管理机构的职能作用，保证各种技术标准的实现，有必要制定各类管理标准。目前，对管理标准的分类，我国尚无统一的规定。这里按照专业管理分类原则，将管理标准分为经营决策管理标准，技术管理标准，生产管理标准，质量管理标准，财务管理标准，物资管理标准，设备动力管理标准，劳动人事管理标准，行政管理标准等九类，如图1—2所示。

3. 工作标准的分类。随着办公事物逐步向科学化、自动化方向发展，工作领域的标准化活动也越来越多地在行业和企业中开展起来。制定工作标准的目的是要使各项工作实现定量化，

数据化，高效化，建立起正常的秩序，加强部门之间、人员之间的联系，防止推拖扯皮，避免漏洞或差错，调动各级组织、各类人员的积极性，提高工作质量和工作效率。目前，对工作标准的分类，我国也没有统一规定。工作性质的不同，企业规模和机构设置的不同，使工作标准的分类也不尽相同。但一般按照工作职能对象分类，把工作标准分为部门工作标准和岗位工作标准两类。

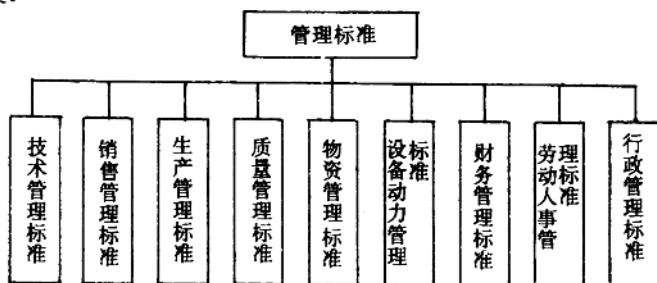


图 1-2 管理标准分类图

（二）管理标准

1. 管理标准的定义。管理标准是对标准化领域中需要协调统一的管理事项所制定的标准。对于企业管理标准来说，则是指在企业生产经营活动中，为实现管理职能，提高管理功效，而对与企业管理有关的重复性事物和概念所作出的统一规定。

2. 管理标准的内容。管理标准的内容一般包括所要管理的事物和应达到的质量要求，必要的工作程序，工作方法，传递手续以及统计资料、报表、原始记录，并制定统一的事物完成情况的凭证，等等。

3. 管理标准的特性。管理标准具有标准的一般特性，即统一规定性、固定形式性和度量考核性。统一规定性是指标准对一定范围内的确定对象所作的统一规定。固定形式性是指标准所固