

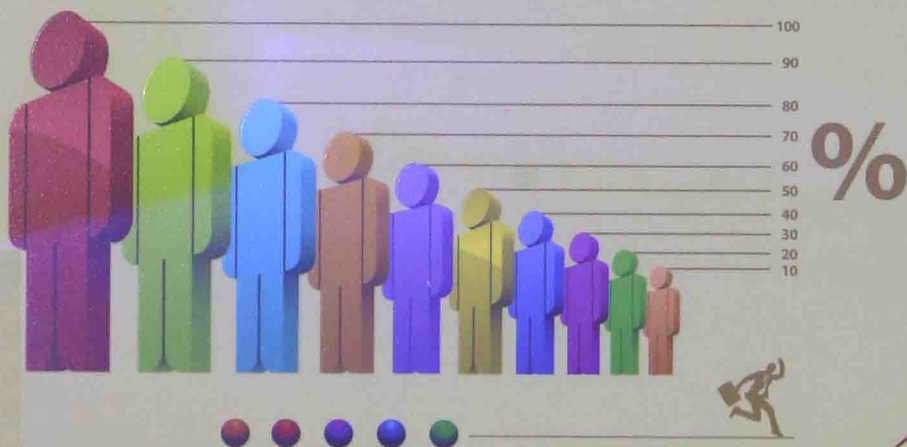
用 / 标 / 准 / 考 / 核 让 / 结 / 果 / 说 / 话

郭楚凡◎著

管理就是定标准

执行有标准，结果不走样

管理之所以棘手
最大的原因在于凭经验靠感觉
没有标准，就别谈管理



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

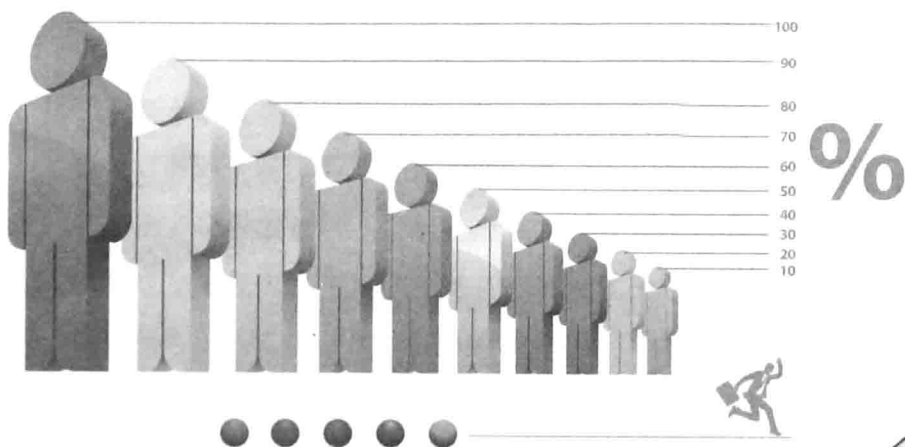
用 / 标 / 准 / 考 / 核 让 / 结 /

郭楚凡◎著

管理就是定标准

执 行 有 标 准 ， 结 果 不 走 样

管理之所以棘手
最大的原因在于凭经验靠感觉
没有标准，就别谈管理



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就是定标准：执行有标准，结果不走样 / 郭楚凡著. — 北京：人民邮电出版社，2015.1
ISBN 978-7-115-37563-6

I. ①管… II. ①郭… III. ①企业管理—标准化管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第267701号

内 容 提 要

为什么同样的工作，不同的人做出来的结果完全不一样？为什么一些知名企业的任何一家连锁店生产的产品几乎安全一致？为什么其门店管理方式如出一辙？为什么世界500强的企业像家乐福、沃尔玛、星巴克等可以在任何国家、地区、城市迅速复制出一流的店面和团队？

工作有标准，结果不走样。一套好标准，帮你培养人、训练人、改造人，打造一线完美执行团队，彻底解放管理者。本书集理念、方法、工具于一体，帮助企业建立一套行之有效的标准管理体系，规范企业管理，优化企业经营，复制一流团队，让好结果成为必然！本书既适合企业各级管理者阅读，也适合全员培训使用。

-
- ◆ 著 郭楚凡
责任编辑 寇佳音
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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13 2015年1月第1版
字数：192千字 2015年1月北京第1次印刷
-

定价：42.00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：京崇工商广字第0021号

前言

改革开放以来，标准化管理与优化运营的概念随着跨国企业的成长而进入中国。标准化管理是实现优化运营的核心。目前，很多本土企业也开始利用标准，为自己创造更多的价值。

为什么很多企业都在努力走向标准化呢？而标准化又是什么呢？其实，标准化的过程就好比一千个人炒一盘蒜蓉青菜。由于中国的传统文化博大精深，因此在中国的语汇中总是出现适量、酌减这样的字眼，这就导致在原料相同、工序也相同的情况下，每个人都很难把握具体火候，因此，就算一盘很简单的蒜蓉青菜，在不同人手中，做出的滋味也是不同的。再说我们的企业，如果没有一个统一的标准，那么企业中的各项工作就很难顺利开展。

就拿餐饮企业来说，有了一个标准，就可以在很大程度上避免出现同菜不同口味的情况，并且，还可以根据“色、香、味、艺、形、养”等标准进行检测，这样就很容易控制生产以及销售管理的各个环节，从而形成品牌。也许这些看起来很简单，但是在实际运营中却要复杂得多，要求也高得多。真正做到了，这也会为企业带来如下好处。

1. 让企业不再凭感觉管理，找到管理方向。作为管理者，相信你一定知道管理最忌讳的就是凭经验靠感觉，而标准的出现，就是为了让管理更加专业。当然，在制定标准时也需要全面考虑，这样制定出来的标准才能适用于企业，让企业在管理时有标准可依。

2. 规范企业管理，弥补管理漏洞。标准的出现就是为了让企业更加规范，不论在管理中遇到怎样的问题，都可以利用标准来进行评判，让企业中

所有的事务都能在标准中找到规范。但是，需要注意的是，企业标准不是一成不变的，它应该足以适应时代或者市场的变化，跟得上企业发展的步伐，这样才能顺应时代发展，加速企业进步。

3. 标准是企业业务不乱的秘诀。对于发展中的企业来说，最需要的就是“稳定”。但是，太多的企业好不容易在发展到一定规模后却出现各种问题，不是生产线上供货不足，就是销售方面无法突破。为什么？原因就在于管理上没有按照标准办事。标准的作用就在于此，让企业发展得更加稳定，即使企业越来越大，也不会出乱子。

4. 标准化工作是企业现代化生产的重要手段，是企业科学管理的重要组成部分，是连接质量、市场、效益的纽带。标准化工作既可以体现企业的管理水平，又可以体现企业产品在市场中的竞争力。用标准化管理企业，不仅是支撑企业品牌，更是提升品牌效益的基础性工作，同样也是企业做大做强的重要战略措施。在企业中，不夸张地说，一切规范源于标准、一切效率依靠标准、一切活力创造标准。

也正是因为标准的重要性，更需要广大管理者的重视，但是现在的企业，特别是一些中小企业，完全没有注意到这一点，即使制定了标准，也对企业毫无作用。这也是太多的中小企业在大浪中被拍在沙滩上的原因。

想要制定一个适用于企业的标准，首先要了解业务流程，熟悉工作内容，这样制定的标准才能让人信服。本书会为管理者提供定制标准的方法，帮助管理者落实标准，让企业早日走上标准化的道路。

目 录

第一章 重视标准，没有标准就别谈管理 / 1

标准是企业中的标杆，可以为企业创造一个又一个好的结果。有了标准，企业才能市场中与他人抗衡，成为行业中的领军人物；有了标准，企业才能规范化管理；有了标准，企业才能传承、基业长青。

1. 没有标准，企业就是一盘散沙 / 2
2. 老板不是“管家婆”，用标准替你来管理 / 4
3. 一流的企业要有一流的标准 / 7
4. “法治”胜过“人治”，标准管人，人人服气 / 9
5. 标准化：企业业务不乱的秘诀 / 12
6. 用标准做“准绳”，管理简单高效 / 15
7. 案例：“海尔”日事日清的高效工作模式 / 17

第二章 制定标准，管理不再凭经验、靠感觉 / 21

管理最忌讳的就是凭经验、靠感觉，那么，怎样管理才更加专业呢？那就是利用标准！正所谓管理就是定标准，也正是因为标准的重要性，在制定时更需要全面考虑，这样制定出来的标准才能适用于企业，让企业在管理时有标准可依。

1. 事先制定——标准要事先制定，而不能事后确定 / 22
2. 细处着手——严格的标准是细节堆出来的 / 25
3. 繁简适度——标准要简洁、抓重点 / 28
4. 严谨认真——制定标准不可草率，要充分调查研究 / 31
5. 目标导向——没有目标，标准就无从立身 / 34

6. 准确表达——标准要通俗易懂，避免抽象 / 37
7. 合理解释——所定标准要显示原因和结果 / 41
8. 切实可行——标准必须是现实的、可操作的 / 44
9. 广泛认可——标准应协商通过，大家一致认可 / 47
10. 相对稳定——标准要严谨，切忌朝令夕改 / 50
11. 案例：“真功夫”的标准化对抗洋快餐 / 53

第三章 完善标准，让标准跟上企业发展步伐 / 57

什么叫作完善标准，就是足以应对企业中大大小小的事务，让企业中所有的事务都能在标准中找到规范。制定标准的目的是让企业更加规范，但是，企业标准并不是一成不变的，而应该适应时代或者市场的变化，跟得上企业发展的步伐。

1. 全面分析标准，做到简单高效 / 58
2. 撤销无用程序，减少成本浪费 / 60
3. 树立程序标准，保证流程畅通 / 63
4. 杜绝因循守旧，新问题新标准 / 66
5. 追踪客户建议，及时做出调整 / 70
6. 定期检查标准，及时更正处理 / 73
7. 案例：“丰田”精益生产，8分钟生产一部汽车 / 75

第四章 执行标准，别让标准成为“纸上蓝图” / 81

想要企业走向标准化道路，唯一的途径就是执行。为什么那么多好的标准最后都成了摆设，原因就在于没有被彻底执行。提高对标准的执行力，不仅仅是在贯彻标准，让企业早日走上标准化的道路，更是为企业提升效益。

1. 切实落实——标准的生命力在于执行 / 82
2. 公私分明——人情归人情，事情归事情 / 84
3. 强化意识——树立每个人“标准化作业”的意识 / 88

4. 人人平等——标准面前，谁都没有特权 / 91
5. 防微杜渐——防止“破窗”怪象出现 / 94
6. 权责分配——将责任落实到每个人 / 97
7. 严格执行——执行标准要严格，不能打折扣 / 100
8. 细处着手——从细节抓起，保证执行到位 / 103
9. 案例：“恒大”的执行力，副总接电话超过三声扣钱 / 106

第五章 监督执行，为标准落实施加压力 / 109

提升企业员工对标准的执行力，有助于标准的落实，但是，没有监督，就很难将标准准确无误地落实到企业中。因此，想要落实标准，不仅需要执行力，更需要管理者的监督，向员工适当地施加压力。

1. 监督给力，标准执行才能到位 / 110
2. 互相监督，鼓励员工参与进来 / 113
3. 授权他人，指定负责人全权监管 / 115
4. 拒绝借口，保证执行畅通无阻 / 119
5. 持续跟进，验过程，重结果 / 122
6. 案例：“麦当劳”，世界快餐行业第一品牌的秘密 / 125

第六章 引进考核，及时评估执行成效 / 129

在企业界有一句名言：员工只做你考核的工作，不做你期望的。考核不仅是为了制定薪酬，也是为了让员工更好地落实企业标准。有了考核，企业员工才会认识到标准的重要性，才会在执行标准时更加用心，一切工作都按照标准去做。

1. 合理考核：建立核查机制是标准落实的关键 / 130
2. 公平考核：人人参与，考核才能被认同 / 133
3. 严格考核：考核应严格，不流于形式 / 136
4. 公开考核：结果公开方能消除质疑声 / 140

5. 差别化考核：不一样的岗位不一样的方式 / 143

6. 案例：GE 公司的末位淘汰法则 / 146

第七章 赏罚分明，提升员工执行内驱力 / 149

标准好比企业的纪律，既然制定了，就应该被严格执行。人都是趋利避害的，员工面对工作也是如此。有人不按照标准做，就应该得到相应的惩罚；当然，有惩罚就有奖励，只要按照标准做，就应该受到奖励。管理者只要做到赏罚分明，员工自然会主动去执行标准。

1. 严明纪律，巧用“热炉法则” / 150

2. 基于事实，老板只要功劳不要苦劳 / 153

3. 掌握分寸，惩罚有度，严格管理 / 156

4. 处罚有方，让员工心服口服 / 160

5. 表扬及时，不要把褒奖留到第二天 / 163

6. 将考核与利益挂钩 / 167

7. 调动积极性，把精神奖励也纳入奖励制度中 / 170

8. 案例：“西门子”，通过多种奖罚提升员工执行力 / 173

附录 企业各部门工作标准 / 177

1. 行政管理工作标准 / 178

2. 人力资源管理工作标准 / 179

3. 采购管理工作标准 / 182

4. 生产管理工作标准 / 185

5. 质量管理工作标准 / 189

6. 市场营销管理工作标准 / 191

7. 财务管理工作标准 / 193

第一章

重视标准，没有标准 就别谈管理

标准是企业中的标杆，可以为企业创造一个又一个好的结果。有了标准，企业才能在市场中与他人抗衡，成为行业中的领军人物；有了标准，企业才能规范化管理；有了标准，企业才能传承、基业长青。

1. 没有标准，企业就是一盘散沙

企业再造大师迈克尔·哈默发现：企业中有 25% 的员工在以低效的方法工作。为什么会这样？因为没有定好标准！企业的每一道工作流程都会分为若干环节，每个环节采取什么工作方法、需要多长时间、结果应该是什么样子，这就是标准。操作、监督、核验等环节都需要标准，管理就是把控好各个环节，确保流程畅通无阻，所以说，管理就是定标准、走流程。

近代标准化的大规模生产始于福特汽车公司。在 20 世纪初的美国，汽车是一项划时代的交通工具，每一辆汽车都是用手工精心打造的，是有钱人的专属奢侈品。当时，年轻的福特推出了福特 A 型车，获得了丰厚的利润，也正因如此，福特雄心勃勃地说：“其实真正需要汽车的人是工人与农民，我主张多生产低端车，特别是标准化的大批量生产的车辆，将更多便宜的汽车卖给那些更需要汽车的人。这才是我们公司的长期战略。”

但是，发表了这番言论后，福特公司仍没有解决大规模生产的问题，因为当时的工厂组装技术十分落后，根本无法进行标准化的产量作业。为此，福特也找不到头绪，偶然间，他路过一家屠宰场，看到牛被送进屠宰场后，工人先将牛用电击击晕，然后放血，放血后将牛吊起来，用电锯开膛破肚，最后才将各个部位进行分割，整个过程分别由不同的人来完成。也正是看到这些，福特想到，如果利用这种流水化的作业流程进行汽车组装，就会更加高效。

于是，在 1913 年，世界第一条汽车流水装配线在福特的工厂诞生了，这种生产技术的改革，让福特在当时连续创造了汽车工业的世界纪录。1920 年 2 月 7 日，福特公司可以 1 分钟生产 1 辆车；1925 年 10 月 30 日，福特公司更是进步到 10 秒钟生产 1 辆汽车。这样的速度让同业，甚至全世界都为之惊叹。

福特的标准化生产可谓为汽车行业乃至其他生产行业做了良好的表

率，那么标准到底是什么呢？所谓企业标准化，就是为在企业的生产经营、管理范围内获得最佳的秩序，对实际的或者潜在的问题制定共同的、重复使用的规则的活动。活动包括建立和实施企业标准体系、制定企业标准和贯彻实施各级标准的过程。可以说，标准化是制度化的最高形式，可以运用到生产、管理、开发、设计等各个方面，是一种十分有效的工作方法。特别是在这个竞争激烈的市场中，标准化的管理方式是企业能否在市场竞争中获得优势的标志，决定着企业在市场中的地位与存在价值。

所以，建立标准就是在提高企业的复制力，复制企业一个又一个良好的成果，让企业从一盘散沙逐渐堆积成一座城堡，而从散沙到城堡，企业需要攀登三个台阶。

第一个台阶：制定良好的企业标准，能够确切地反映市场需求，从而生产出令顾客满意的产品，确保产品获得市场欢迎和较高的满意度，解决市场的战略问题。

第二个台阶：建立以产品标准为核心的标准体系，即确保产品质量的稳定，并提高生产率，让企业能够在市场站稳脚跟，避免出现企业刚刚占领市场就由于质量不稳定而退出市场的现象。

第三个台阶：将标准化向纵深推进，运用多种标准化形式来支持产品开发，让企业具有适应市场变化的能力，不仅能够占领市场，还能在市场中站得更稳，并扩大市场。

企业标准化也需要跟着市场运转，这才能体现出企业标准化的作用与价值。当然，这三个台阶每一个都需要遵循市场经济规律，同时，每个企业都需要从自身实际情况出发，通过创新来开辟属于自己的新道路。

对企业来说，要想赢得市场竞争，唯一的道路就是创新，建立标准化这一竞争优势，这就需要各部门协作配合、互相支持，发挥整体系统功能，走好三个台阶。

管理精华

标准就是巩固企业王国的支柱。如果想要将企业打造成一座华丽的城堡，就需要坚实的支柱作为构架，只有这样才能让其他管理事务有据可循，有所依附，才能让企业管理运转得更加牢固。因此，管理者不要只是摸索花样翻新的管理方法，其实，企业更需要的是管理标准，只有定好标准，才能让管理更加简单，更加有效。

2. 老板不是“管家婆”，用标准替你来管理

很多老板都做着“管家婆”的工作，不论大事小事，都会有人来汇报、来问“该怎么办”。也许你认为事事关心很有必要，这样可以随时掌握公司的各种情况，可是这样当老板，不累吗？要知道，真正会管理的老板应该将更多的时间用来思考企业战略层面的问题，而不是整天满脸愁容地为企业的各种问题而烦恼。那么，如何才能解决老板的这一状况呢？这就需要标准的帮助了。

一个家庭主妇若想煮出一碗既不太硬也不太烂的面条，是件非常难的事情。即使是经验非常丰富的主妇，也不见得每次煮的面条都能恰到好处。通常情况下，一碗面条若要符合标准，需要具备以下几个条件。

- (1) 煮好的面条，不太硬、不太烂，刚好可口。
- (2) 要于适当的时间煮好，以配合用餐的时间。
- (3) 要在经济原则下煮好，不宜浪费材料与燃料费用。

当然，我们可靠许多次经验煮出最恰到好处的面条。但是，如果每次煮都要尝试多次，不但无法配合用餐时间，也浪费材料、燃料。所以，必须“一次就煮好”，方法如下。

(1) 事先决定所煮面条熟烂的程度。(确定基准。)

(2) 研究煮好恰到好处面条的各种方法，选择其中最经济、最方便、最好吃的煮法。(决定方法。)

(3) 把最好方法的要领记录下来，以防忘记。煮之前放多少水、煮多久、何时放进面条等步骤及有关条件，尽可能地以数量表示出来。(制定各项标准。)

(4) 根据记下来的要领，切实地去做。(按标准实施，可得标准化成果。)

把煮面条的方法具体记录下来，以后只要照着去做，就是生手也能煮出恰到好处的面条。把方法数量化地表示出来，再遵循去做，达到最佳成效，就是标准化。生手能煮出恰到好处的面条，就是标准化的功效。

也许你觉得标准定得好企业不一定就管理得好，毕竟管理企业不像煮面条，但是实践证明，谁掌握了标准，谁就掌握了市场的话语权。一个企业只有推行标准化，才能实现管理的科学化。

那么，企业如何才能做好标准化呢？

提高对“标准”重要性的认识

在企业界有“三流企业卖产品，二流企业卖品牌，一流企业卖标准”的说法，在经济全球化的大趋势下，标准已演化为参与国内、国际市场竞争必不可少的“利器”，但是大多数企业缺乏对标准化的全面认识，对推广标准化往往心存疑虑。

做好企业标准化工作要立足一个“实”字

企业标准化工作是一项系统工程，要取得好的成效，认识是前提，队伍是关键，建立健全企业标准化机构是基础。这里所讲的这个“实”字，是指既要做到机构“实”，又要做到内容“实”。做到机构“实”，就是应成立企业标准化工作领导小组，任命管理者代表，设立标准化专（兼）职机构——

标准化办公室，实行“一把手”工程，配备专（兼）职标准化人员，努力做好统筹规划、组织协调、指导监督、考核检查等工作，使标准化工作在组织机构上形成一个完整的工作体系。做到内容“实”，就是企业建立的技术、管理、工作标准体系、标准明细表和依据标准明细表所编制的技术、管理、工作标准的内容，既要符合企业生产、经营、管理的实际以及规定的各项标准，又要有适宜性和可操作性。

做好企业标准化工作要加大一个“宣”字

在企业标准化工作中，构建企业标准体系不是用来看的，而是实际工作中执行的。再好的标准要想让员工做到，首先要让员工知道，做好宣传教育培训工作尤为重要。要采取举办标准化基础知识学习培训班和标准化知识讨论会等形式，突出抓好员工素质的提高工作。通过学习培训，改进产品过程和服务的适用性，使企业获得更大的成功。

做好企业标准化工作要突出一个“查”字

建立起的标准体系是否发挥作用，关键在执行。标准体系只有在不断运行中方可得以完善，在完善后方可更有效地服务于生产、经营、管理。为保证企业建立的标准体系持续、有效地运行，企业应根据实际情况制定标准化工作监督检查考核机制，查明不合格的原因，采取措施纠正，防止不合格现象再次发生。持续改进应按照 P - D - C - A 循环管理模式进行，包括日常持续改进和评价、确认评审后的持续改进。检查结果与工资挂钩，确保各类标准得到有效执行。

管理精华

老板不必事无巨细，让标准来为你工作。制定标准，可以让不同的人得到同样的结果，快速复制企业最需要的人，打造出一支高效的团队，让管

理有的放矢，让结果水到渠成。没有不会工作的人，只有不完善的工作标准，标准帮你培养人、训练人、打造人，打造出企业需要的好员工。

3. 一流的企业要有一流的标准

企业的管理者都希望自己的企业能够稳步健康地发展、壮大，能够在市场上站稳脚跟，成为行业之首。但是，事实往往并非如此，很多企业管理者辛辛苦苦经营的商业帝国，只享受了短暂的繁荣便销声匿迹。为什么会造成这样的惨状？主要是因为这些企业没有走上标准化的道路，在市场竞争中逐步走向了下坡路。

2011年，美国的著名电动车商家特斯拉可谓股票交易市场中的一匹黑马，成为最大的赢家。特斯拉是一家以生产电动车为主、力求开发新能源的汽车制造商，不仅注重新能源开发，更注重为员工营造良好的遵守企业标准的严肃环境，也正是这个原因让这个新兴汽车制造商用短短几年时间成为美国第四大汽车制造商。

特斯拉最初也与其他公司一样不被投资家们看好，而且在管理上还有很多棘手的问题。因此，特斯拉的管理者开始了一系列的管理整顿。管理者亲自考察员工的工作和生活环境，发现员工经常不按照工作流程而按照自己的方式工作，为此，管理者一方面列出这些现状无法让公司高层接受的原因，告诉员工这是严重违反条例的行为，将造成客户对公司的不信任，破坏团队精神等；另一方面对那些不按照要求行事的员工进行严惩：扣除奖金等，甚至解雇。

跟着这样的管理脚步，加上各项整顿，特斯拉让员工清楚地知道企业标准，了解一切要按照标准去做。也正是这样的管理方式，让特斯拉营造出了

员工遵守企业标准的严肃环境，大大提高了工作效率，最终跻身美国大型汽车制造行业前列。

正所谓“三流企业卖产品，二流企业卖品牌，一流企业卖标准”，按照这个标准，我们可以看一看我们熟知的名企名商，哪一家不是标准化的企业。就拿上面案例中的企业来说，正是因为走向了标准化的行列，企业才起死回生，逐渐壮大，跻身前列。

所以，即使你的企业还没有发展到人尽皆知，即使你的产品还没有得到所有人的认可，你也不能忘记对企业标准化的制定，让企业早一步踏上标准化的行列。

正如上文中煮面条的案例一样，制定了标准，就会复制出更好的结果。

在上海有一家叫汉斯的小型广告公司，创始人林琳与丈夫都是大学毕业，都曾在大型企业中担任过重要职位。因此，两人一开始就接到了不少的业务。也正因如此，公司成立初期取得了不小的成果。于是两人决定将小公司扩大为大型的广告公司。在林琳看来，她与丈夫的实力都不错，只要凭借自己出色的技术就能够跻身大企业行列。但是在公司发展的过程中，他们却完全忽视了一个企业最基本的基石，那就是为企业定标准。他们没有为员工想到实际之处，甚至没有在标准方面下大力气，一味地模仿大型企业在技术方面的成就。最终，两人不但一直停留在小型发展时期，而且至今都不知道自己欠缺在哪里。

也许你的企业也停在了原地，想尽方法也不能继续向前，为什么会这样呢？就是因为你忽略了标准。正如林琳的广告公司那样，虽说想要朝着大公司发展，也制定了一定的标准，但是这些只是在效仿，没有从公司自身出发，这样的标准也是不合理的。因此，借鉴大企业的标准可以，但是不能直接就套在自己的企业上，一定要根据自己的企业进行改动，取其精华，这样才能让标准真正地得到认可并落实，才能让企业真正走上标准化的道路。