

BIAOZHUNHUA
GUANLI
DE 7 GE XI JIE

标准化管理的 7个细节

把握公司快速成长的捷径

张健伟/编著

MANAGEMENT



为何面对大好市场机会却显得力不从心？

市场占有率在急剧提升，销售额在快速增长，为何利润却稳步不前或持续下降？

员工越来越多，为何效率却越来越低？为何什么事情都需要自己亲力亲为方能推动？

为何下属总不能像自己想像的那样处理好事情，哪怕就一件呢？

为何部门各自为政，协调成为一条不可逾越的鸿沟呢？

海潮出版社

BIAOZHUNHUAGU
DE7GEXIJIE

标准化管理的 7个细节

F272.92
352

把握公司快速成长的捷径

张健伟/编著

MANAGEMENT

海潮出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

标准化管理的7个细节 / 张健伟编著. —北京: 海潮出版社, 2005

ISBN 7-80213-089-1

I. 标… II. 张… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第128345号

标准化管理的7个细节

张健伟 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969736

(北京市西三环中路19号 邮政编码100841)

中国电影出版社印刷厂印刷

开本: 720×1000毫米 1/16 印张: 21.5 字数: 350千字

2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

印数: 1-5000册

ISBN 7-80213-089-1

定价: 39.80元

前 言

为何面对大好市场机会却显得力不从心？

市场占有率在急剧提升，销售额在快速增长，为何利润却稳步不前或持续下降？

员工越来越多，为何效率却越来越低？

为何什么事情都需要自己亲力亲为方能推动？

为何下属总不能像自己想像的那样处理好事情，哪怕就一件呢？

为何部门各自为政，协调成为一条不可逾越的鸿沟呢？

.....

标准是企业员工的共同语言与行为准则，当企业步入快速成长期，需要全体员工协同作战的时候，标准的价值日益突现，管理标准化的建设亦成企业的管理要项。为此，作为一个企业能不能在市场竞争当中取胜，决定着企业的生死存亡。企业的标准化工作能不能在市场竞争当中发挥作用，这决定标准化在企业中的地位和存在价值。企业标准化在企业里有多方面的作用，那么在市场竞争这个问题上标准化能起作用吗？能起什么作用呢？

如果就市场竞争而论，标准化的作用简单的说就是能够

“赢得市场竞争”。当然并不是企业一开展标准化就能赢得市场竞争，标准化没那么灵，但是如果把标准化工作做好了，确实能赢得市场竞争。标准化工作应该怎么做才算做好呢？这个不好一概而论，也没有一个固定的公式。标准化要一步一步的跟着企业的市场运作来转，一直转到这个角度，登上制高点，这样才能体现出标准化的作用和价值。企业在发展中都要遵循市场经济规律，要抛弃计划经济体制下遗留的种种弊端，每个企业都要从自身的情况出发，通过创新开辟自己的道路。标准化要赢得竞争，就必须创新。企业标准化不能再走老路了，创新才有出路。企业标准化不能孤军奋战，要同各部门协作配合、互相支持，发挥整体系统功能。

标准化管理，决定企业兴衰的竞争砝码，事实证明，产品的质量标准是企业标准化的前提，如何才能做好这个前提呢？就是说制定好产品标准，这是企业标准化要做好的关键。

市场竞争也可以说是争夺顾客的竞争，顾客倒向谁，谁就成功，顾客抛弃谁，谁就失败，因此才有“顾客才是上帝”的这种理论。真诚对待顾客，是每个公司赢得顾客忠诚度的核心理念。山姆·沃尔顿在接受《华尔街日报》的采访时谈到沃尔玛的成功秘诀，那就是尊重顾客，一切为顾客考虑。因此，没有顾客的忠诚度，就没有生存权。只有得到全球用户的忠诚度，才能换取全球的美誉；只有拥有全球的美誉，才能参与新经济时代的竞争，否则事倍功半。因此，赢得顾客就是公司运营中如何盈利的一个所要达到的目的。

为此，很多企业用各种方式抓质量、促质量。那么情况怎

么样呢？就高合格率，这样做错了吗？没错，这是企业始终要坚持的质量管理的方式。错就错在判定是否合格的标准上。产品质量符合标准，那么标准是不是符合市场呢？是不是符合顾客要求呢？许多标准问题就出在它不符合市场、不符合顾客的要求，是主观上制定的一个标准，然后把它作为目标去攻，攻了个合格品，最后达不到自己的目的。根据这样的标准生产的合格品，可以说毫无意义。

全面质量的提出，可以说是给标准化管理的一个有力补充，而所有的企业都必须用市场眼光认真审视自己所制定的产品标准，我们整天在那里监督、检查、考核，围着一个焦点，就是产品是否符合标准，但是很少去研究，这个标准符合市场吗？符合顾客的要求吗？我们在这些方面下的功夫不够，这是真正的症结所在。

然而，企业的市场出现问题，标准的问题又出在哪呢？标准的问题出在由谁给质量下定义这个最基本的问题上。计划经济年代是由政府下定义或企业自己来定义，企业生产的产品，只要符合政府定义的质量标准，就算合格品，企业就算100%完成了任务；市场经济条件下的质量标准是由顾客定义的，不符合顾客要求的产品，不管符合什么标准，顾客一概不认可。这个问题的焦点就在于标准规定的质量是不是由顾客定义的，从前制定的标准本质上不是由顾客定义的。因为没经过那样的程序，没反映顾客的要求。许多企业制定标准时可能曾经考虑过顾客要求，甚至进行过市场调研，但不彻底，企业的定义和顾客定义之间有差距，差距越大产品越不受欢迎。

标准化

随着全球经济一体化的发展，更多企业都以经济利益为中心，也有的企业提出以顾客为中心，企业的经济着眼点到底是追求经济利益还是追求为顾客服务，其结果是不一样的。它们之间是统一的但是也有矛盾。如果企业关注顾客，围绕顾客需求制定标准会产生好的结果，同时带来企业利益。你以顾客为中心，并不会损害企业的利益，反而会给企业带来利益；相反如果只想经济利益，只想企业效益，置顾客需求于不顾，最后必定失去顾客，也失去效益。许多企业实际上当前采取的就是这后一个战略。虽然口头上也讲顾客是上帝，但是许多工作的运作是赚钱，有的企业不择手段的赚钱，损害顾客，最后必然损害企业的长远利益。

企业只有真正实行以顾客为中心的战略，才能制定出由顾客来定义质量的产品标准。然而，如何制定出由顾客来定义质量的产品标准，这就是标准中规定什么以及这些规定如何产生的问题。企业要通过产品销售赢得市场竞争，就不能凭自己的主观臆想和仅凭以往的经验来制定标准，最关键的是要获得顾客需求，包括显在的和潜在需求的信息并把这些信息转化为标准中的质量要求。收集的信息越准确、转化的越正确，两个定义之间的差距就越小。

企业把确切反映市场需求，令顾客满意的产品标准制定出来，企业内部认真实施标准，这种情况下出厂的合格品就是畅销品，第一个台阶的标志是符合标准的产品占领了市场。这是企业标准化工作要踏踏实实地走好的第一步，上好的一个台阶。

标准化管理是一个企业核心竞争力的重要体现，企业应把标准化管理发挥它应有的作用，不过真正发挥标准化管理的作用，必须把标准化管理形成一个完整的管理体系才能发挥作用。制定好产品标准非常重要，因为它是关键，也就是说通过制定产品标准，企业搞清楚了顾客需要什么样的产品，并且把这种需求在标准中用量化了的技术要求清楚地表示出来，使企业的各方面通过标准都能够知道什么叫满足顾客要求，顾客要求具体来说都应该做到什么程度。产品标准中的这个规定，实际上是企业质量管理的目标。

在企业里只有一个孤立的产品标准是很难发挥作用的，标准化的作用是通过标准体系才能有效地发挥，仅仅有了产品标准是不够的，要接着上第二个台阶——建立标准体系。

建立标准体系的目的是保证产品标准的实施和产品质量的稳定，从而使企业能稳定的占领市场，不致因质量波动失去顾客的信誉而丢掉市场。这个目标是同质量管理体系一致的，没有任何的矛盾，所以我认为如果企业建立标准体系，应该在标准体系的基础上，轻而易举的实施质量管理体系。在未建立质量体系的企业里，要下大力气攀上这第二个台阶。因为只有一个孤立的产品标准是不解决问题的。一个产品质量的形成过程涉及到许多内部外部的因素，这些因素得不到有效的控制，产品质量不可能稳定，所以建立标准体系就是对影响产品质量的这些因素都制定相应的标准加以规范。

运用简化、统一化、通用化、系列化、组合化、模块化的形式，把标准化向纵深推进，直到占领制高点，才能跟上时

标准

代发展的步伐，在企业竞争的新前沿，创造标准化奇迹，为此，企业标准化工作要一环扣一环地向前发展，但是，企业应该意识到，这恰恰是标准化发展的新机遇，大规模定制是对以标准产品为基础的大量生产的否定，并不是否定标准化本身而是否定标准化从前的模式，这是推动标准化向新模式、向制高点发展的原动力，每一个企业标准化工作者都应该意识到这一点。否则企业会半途而废和停滞不前，终将被淘汰，只有攀上制高点，才能真正领悟企业标准化的真谛。

东
海
文

目 录

I 篇 进入企业人力资源管理世界

企业人力资源管理导论

人力资源——企业的核心竞争力

003

一、 人力资源对企业具有至关重要的意义

005

二、 从其他因素中分离出人力资源管理的成本与收益

009

三、 人力资源管理与人力资源经理

011

从人事管理到人力资源管理

013

一、 人力资源管理产生的历史基础

013

二、 人力资源管理的发展阶段

023

人力资源管理实践

026

一、 人力资源的主要活动

026

二、 直线管理与职能管理中的人力资源管理

030

三、 让人才为企业守候

032

人力资源管理战略——企业获取竞争优势的工具

什么是战略管理	041
一、战略管理理论的演变	042
二、战略理论演变的基本规律	048
三、战略管理理论的发展趋势	049
企业战略与人力资源战略的关系	052
一、人力资源战略与企业战略的配合	056
二、人力资源战略对企业人力资源管理的意义	058
不同类型战略的人力资源管理需求	060
一、方向性战略	062
二、裁员战略	066
三、应变战略	069

Ⅱ篇 企业人力资源管理的环境

工作分析——人力资源管理的基石

工作分析过时了吗?	075
一、什么是工作分析	075
二、工作分析的基本术语	076
三、工作分析对人力资源管理的重要价值	078

四、工作分析对直线管理者的重要性	084
工作流程分析与工作分析要诀	085
一、工作流程分析	086
二、工作分析要诀	092
三、工作分析常见问题及解决方法	098
工作信息收集的方法	107
一、工作分析的方法与技术的评估	107
二、访谈法	109
三、问卷法	115
四、观察法	116
五、现场工作日志法	118
六、关键事件法	120
工作分析文件的编写	124
一、职位说明书的编写	125
二、工作规范	135
 人力资源规划——人力资源配置的战略准备	
人力资源战略规划	146
一、人力资源规划的基本问题	147
二、人力资源规划的必要性	148

三、经营环境与弹性人力资源规划	151
四、人力资源规划的基本步骤	153
人力资源供求预测	160
一、人力资源规划模型	160
二、劳动力市场的两种类型	161
三、人力资源需求预测的方法	163
四、人力资源供给预测方法	168
人力资源规划的控制与评价	178
一、劳动力供给与需求的协调	178
二、人力资源规划的整体性	180
三、人力资源规划的评价	181

Ⅲ篇 企业人力资源的挑选实践

员工招聘——人力资源的获取

员工招聘概述	187
一、什么是员工招聘？	187
二、招聘创新	188
三、中小企业如何做好招聘工作	203

审视招聘流程	208
一、从一则故事说开去	208
二、招聘其实并不简单	211
三、让我们做得更好	221
招聘的主要渠道	224
一、应征者的内部来源	224
二、招聘广告	226
三、职业介绍机构	228
四、猎头公司	229
五、校园招聘	230
六、员工推荐与申请人自荐	233
七、临时性雇员	233
八、招聘来源的比较	235
人员测评——如何选择最佳员工	
人员测评的基本原理	237
一、人才测评技术及应用	237
二、人才测评的素质结构	240
三、人才测评的主要程序	243
心理测验	245
一、对现行测评方法的评价?	245

二、心理测验简介	252
三、能力倾向测验	258
四、个性（人格）测验	265
五、纠正错误的心理测验观	272
 面试的设计与实施	 275
一、面试的准备	275
二、面试过程的控制	282
三、面试结果的处理	283
四、常见的面试错误	283
 人才测评方法的比较研究	 286
一、考试（笔试）	286
二、专家评判（面试）	287
三、考绩	288
四、定量考核	289
五、心理测试	290
六、情境模拟（评价中心）	292
七、系统仿真测评	294
八、人工智能专家系统测评	295

IV篇 提高企业人力资源的绩效产出

员工的培训与开发

——提高员工胜任能力的有效方法

培训概述	299
一、培训的困惑	299
二、揭开培训迷雾	301
三、培训大趋势	305
四、专业培训人员的角色与能力素质要求	309
员工培训的主要方法	311
一、演示法	312
二、传递法	314

A

1 篇

进入企业人力 资源管理世界

