

对企业经营管理体系中管理标准化的探讨

武秋景 / 北京鹏泰互动人力资源有限公司, 北京 朝阳 100000

顾 静 / 北京新奥和元商业管理有限责任公司, 北京 朝阳 100000

【摘 要】管理标准化日益在企业管理中发挥着重要的作用, 有利于企业快速找到规范管理、提升竞争力的路途。在这种背景下, 本文探讨了 标准化与企业经营和管理及企业创新和研发能力之间的紧密关系。

【关键词】管理; 标准化; 创新研发; 关系

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秩序, 对实际的或潜在的问题制定共同的和重复使用的规则的活动。”在这里所指的活动尤其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。企业在实行标准化管理的过程中, 要在贯彻落实国家关于标准化工作的法律、法规、政策、方针的基础上, 建立健全以技术标准为主体核心, 以管理标准为保障, 以工作标准为保障的企业标准化体系。设立企业标准化管理部门统一负责管理本企业的标准化工作, 编制适应本企业的标准化管理体系, 组织标准的实施和对标准的实施进行监督检查和考核。

一、标准化与企业经营和管理

本文从后发角度(善用标准)来看待标准化与企业经营和管理的关系。企业通过产业标准的内容, 引导产业产品质量与服务水平向上提升, 树立满足标准要求与体现市场竞争力的意识与认知。换言之, 企业通过产业标准逐步淘汰不良或欠缺竞争力的产品与服务, 间接节制产业总体资源以及社会成本浪费, 以逐步向上调整产业结构。或是通过对已成形为产业标准的认知、学习、引用、导入、实施的历程中, 使投入于产品生产和服务的人力资源, 能够在掌握因产业标准引领的新技术、新方法、新工艺、新管理的过程中, 逐渐提高其知识水平、经验学习、劳动素质, 以作为提高产品与服务质量的后盾。换句话说, 一般企业采纳标准及导入标准化事务的根本动机, 是欲通过标准所牵引出的制式生产规格与作业流程(满足实践大规模生产的需求), 以简化生产程式、降低生产成本和出错率、强化产品或服务水准, 据以提高生产效率和效能。

(一) 通过标准化实践科学化管理。

科学化管理的创始人泰勒在 70 多年前便把标准化引进了管理科学, 并强调科学化管理四大原则的首要原则便是: 使所有的工具和工作条件实现标准化和完美化。之后, 泰勒在美国工程师协会发表论文论述科学管理的机制时, 又再次强调使所有专业工具、设备以及工人做各种工作时的每一个操作都达到标准化。因此, 泰勒把标准化作为体现科学化管理的基础。更进一步阐释泰勒的理念, 标准为管理提供目标和依据, 产品标准是企业目标在质量方面的具体化和量化, 各种量化标准是生产经营活动在时间和数量方面的规律性的反映。有了这些标准, 便可为企业编制计划、设计和制造产品提供科学依据。还有其他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。详细来说, 统一的符号、代号、名词、术语、编号制度、制式管理程序和生产流程、统一化的报表格式等等, 不仅有利于改进当前的管理, 也是实现信息化管理的根本与准据, 缺乏上述要素, 管理的科学化便无法获得执行与实现。

(二) 通过标准化降低沟通成本。

对企业内部沟通与协作而言, 在企业内各部门之间, 通过制定各种技术标准和管理标准建立生产技术上的统一性, 以保证企业整个管理系统功能的发挥。尤其是通过发展管理业务标准化, 可把各管理不同部门的业务活动内容、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, 这不仅是加强管理的有效措施, 而且可以使管理工作经验规范化、程序化、科学化, 为实现管理制度化与自动化奠定基础。对企业外部沟通与协作而言, 标准化使企业管理系统与企业外部约束条件相协调, 不仅有利于企

业解决原物料、配套产品、外购、委外业务等的管理问题, 而且可以使企业具有适应市场变化的应变能力, 并提供企业进行效率与效益化生产方式、供应链管理等先进管理模式创造条件。

(三) 以标准化作为提升人力素质的手段。

从人的观点切入, 并结合前述创新以及标准化的概念, 在实行标准化时, 非常关键的一项工作是在规律与创新两者之间取得平衡。也就是说, 一方面提供固定程序让员工遵循, 另一方面提供员工自由度, 让员工能创新与有创意地处理成本、质量与递送等挑战性目标。在遵循工作规范上, 通过明确的工作标准, 作为员工执事与作业的指引, 这等同于将人力素质拉到一致性的水准。其次, 在创新方面, 企业在上述对员工明示的工作标准上, 应鼓励以及激励员工必须改善现有的工作标准, 当员工发现能够加入自己的创新并可行的改善构想时, 除企业本身工作的标准之外, 更可带给员工无比的活力与成就感, 使工作的态度由被动接受指令, 提升为主动产生附加价值, 创造员工与企业的共同成长。再者, 标准化对象的重要特征之一是重复性, 在企业生产以及提供服务的过程中, 劳务性人力资源的重复支出中, 有的必要, 有的则不必要, 后者便属于浪费。在某些领域尚未发展标准化时, 不必要的重复支出常常是无法避免的(如产品设计过程中的许多重复的劳务性支出)。标准化的重要功能就是对重复发生的事务尽量减少或消除不必要的浪费, 并且促使以往的人力资源投入的成果得以重复利用。标准化的任何一种形式, 都会产生这种劳务性人力资源类型的节约。因此, 利用标准将可降低人为失误, 造成无谓损失。

(四) 利用标准化提高企业品牌价值。

品牌的优势有三点: 一眼就认出你的品牌名字、一眼就认出你的产品质量、一看就相信你的产品质量很好, 因为顾客都喜欢买“专家”, 所谓专家就是高质量的商品, 营销就是对顾客的脑海做个符号, 设一个以质量导向为定位的商品, 一旦定位, 就能慢慢培养安全感, 除了自己用也会介绍别人用。从品牌与产业标准间的关系来看, 其意义在于通过产业标准建立起企业的技术优势、社会责任、社会关怀等印象。这些印象一则旨在提升企业国内外竞争优势形象, 二则为企业在追求经济利益的同时, 除能够满足当代的需要, 且不致危害到未来世代满足其生存发展的需要, 从而确保健康风险管理, 保障社会公义与民生安全, 并进一步提高社会总福利水平。

(五) 利用标准化改变消费者购买经验。

从广义的流程标准来看, 一般人所熟知的“标准化作业程序”也可看做“标准”和“标准化”概念广义上的应用。以我们所熟知的星巴克(Star bucks)咖啡为例, 该公司在三十多个国家有超过一万二千家的分店。但为确保服务的质量以及展现产品高度的一致性, 星巴克有所谓的《绿色围裙手册》(green apron book)。每位星巴克员工在上任前都必须详读这本手册, 里面记载了星巴克关键的标准化作业程序, 与企业原则和哲学。值得注意的是, 《绿色围裙手册》所带来的效益并非仅止于一般人认为标准化所能发挥的降低作业失误率(成本)以及员工培训等效益, 他更进一步形塑了星巴克的“服务文化”, 让来星巴克喝咖啡的顾客能够有一种有别于速食店咖啡所不能提供的氛围、体验、感受, 这对吸引顾客以及维系消费者忠诚度具有莫大的助益。

二、标准化与企业创新和研发能力

（一）标准化与创新。

标准并非仅是单纯的生产课题，它更是企业在快速变化的市场中，一种竞争的策略与手段。特别是我国产经发展时值从“效率驱动（Efficiency Driven）”上升至“创新驱动（Innovation）”转换过程。简而言之，产经发展如能获得实质的推进，除需巩固和增进“效率强化因素（Efficiency Enhancer）”（即上述被动或后发的产业标准观点）之外，“创新因素（Innovation Factors）”的强化更是刻不容缓。从产业环境面来看，提升“创新因素”的方法之一即是导入及运作新系统与新机制，据以通过该新兴系统与机制，引导和生成经济发展所需的创新和价值创造动能。综合上述概念，参与标准化事务基本上是一种经营策略在思维上的转变，它从技术下游的追随者转为技术上游的领导者（从配角转为主角），参与市场的模式由防守模式转变为攻击模式，由国际标准本土化转换为本土标准国际化，从孤军奋战转变成集体作战。从经济学的观点切入，熊彼特在他于1912年发表的《经济发展理论》一书中提出：推动资本主义的引擎并使它继续动作的基本推动力，来自新消费、新生产或运输方法、新市场，或是资本主义企业所创造的产业组织的新形式。这种产业上的突变过程……它不断使这个经济结构产生变革，不断毁灭旧形式，又不断创造新的结构。这个创造性的毁灭过程就是“创新”。在随后人类的经济的发展过程中，“创新”这一概念不仅被广泛应用，含义也不断延伸和扩展。在现代，思维创新、观念创新、制度创新、技术创新、管理创新、组织创新、知识创新、市场创新、机制创新、教育创新、产品创新等等创新概念不断涌现，并各有新解。有专家认为，当中的科技创新在现代经济发展中具有乘数效应，一个国家的科技创新能力日益成为国力竞争的焦点，尤其是一些重大科技创新所产生的产业带动作用，会成为国民经济增长的强大动力。

从标准化在科技创新过程中的作用来看，创新是事物发展过程中的转折点或者说是一种跃进或一种质变。而这种转折、跳跃或质变的发生是有前提和条件的。条件具备，就有创新的可能，条件不具备，想创新也创不出来。表面上看来，标准化与创新两者之间似乎是相互矛盾的对立的，其实它们是互为表里并可相互依存的。以科学的方式推行标准化工作不仅不会限制创新，而且恰恰是为创新准备必要的条件。企业的创新能力则是竞争力的核心或者说是企业的核心竞争力。企业核心竞争力的内容和表现形式，可能会因企业不同而有所不同，企业创新的内容和形式也会有所不同。但有一点是相同的，即在创新能力的较量中，也有个效率问题，即捷足者先登。也就是说谁能抢先把新技术、新产品开发出来，谁就有了抢占市场的优势。如前述，标准乃总结技术水平的一种手段，标准化在创新的效率上提供企业创新所需的平台、基准、起始点。企业借此得以思考如何从一样（标准）变不同（创新）。技术创新的结果，得通过标准化的历程，将创新的知识、法门、经验、专利等，以具象的方式载入标准中，并发挥标准扮演技术创新结果的载具角色与功能，以及利用标准对技术创新结果进行总结性的呈现与陈述。进一步植基于以标准呈现与陈述技术创新总结性的结果，作为发展和衍生其他技术创新和变革的基础或元素，发挥标准扮演技术创新与技术创新间的媒介或触媒，使技术创新发挥正向性回馈发展机制。

（二）标准与研发活动。

从研发活动以及企业经营的关系来看，强化标准本身相容性（融入现有市场需求或趋势）、可读性（解释复杂技术）、沟通性（传递知识）、可分割性（标准符合程度）、风险认知性（技术评估）、相对利益（标准带来的好处或便利）等属性，通过标准引进外部技术，减少重复资金投入与资源投入，节省研发成本，降低研发风险，缩短研发时程，压缩技术学习曲线，有利于进入新技术领域。再者，利用标准作为进入市场之条件，使企业愿意

参考标准质量水平，投入相关技术研发与应用，提升一己的技术水平。

再次引用上述根据德国 DIN《标准化之经济效益》的研究成果，从标准以及研发活动的构面来看，企业除可通过标准化事务，降低研发活动的经济风险，并可减低研发成本。换句话说，当企业能够影响标准内容，并使其内容有利于一己时，经济风险便相对较低。再者，企业参与标准化事务，使其研发成果被广为采纳，进而降低不必要的研发活动，节制研发费用。通过分享其他企业的研发成果，其获得的经济效益，大于自身投入研发所需面对的风险。此外，标准对科研组织而言，不仅是执行研究发展工作的沟通工具，也是评估科研成果良莠的准绳。标准更是技术创新、降低研发成本与风险、技术移转与扩散、技术商业化和市场化的手段。因此，对学术与研究单位而言，标准是促进科技进步和发展的推手。

此外，由国际标准组织（International Organization for Standardization, ISO）与国际电工委员会（International Electrotechnical Commission, IEC）对“标准”所下的定义可知，标准的目的是为在某一情况下获致秩序的最佳程度。这里所称的“最佳程度”是理解标准与技术之间关联性作用的一种言简意赅的陈述。这说明了标准必须建立在科学、技术和经验的综合成果基础上，反映当下的技术水平。这是因为在制定标准的过程，就是将科学技术的成果和实践中积累的先进经验，相互结合并将之进行总结。该标准化过程不是不加分析地纳入，而是要经过分析、比较、选择，再加以综合，是一个总结和提炼的优化过程。此外，标准化过程是一个不断制定标准又不断修订标准的过程，这个过程本身就足以表明它是积累科学技术成果和实践经验的一种形式。这种形式比其他形式更系统、更广泛，而且是有计划、有组织地进行的。一个新标准的产生是科学技术积累的开始，标准的修订是深化和提高，是新经验取代旧经验。从另一角度来看，标准化过程仿如人类文明社会经济与科研活动实践经验的规范化过程。例如，空气质量标准中有关定量标准值的设定，就是建立在一系列科学与技术成果的基础上，这包括环境中各类污染物的不同浓度，对人体、生物及对建筑物造成的危害影响的研究；必要的工业毒理学实验和流行病学调查；污染物剂量与环境效应之间的相关性等方面的研究成果。同时考虑国情和地区差异性，才能使标准既科学合理，又切实可行。只有这样制定出来的标准，才能为最佳秩序提供答案。

（三）标准与智慧财产权结合的战略思考。

通过将智慧财产权与标准化活动结合，是发挥智慧财产权以及企业研发和创新成果的商业价值最有效的策略。标准组织通过建立标准，将专利技术纳入标准体系内部。按照通常一般“专利池（Patent Pool）”的运作方式。其战术运作得分就两方面来看：其一，采用标准就必须对其中的智慧财产权付费，这是标准的产权效应；其次，采用一个标准就必须采用标准涉及的全部专利，这是标准的捆绑效应。通过将自己的专利技术搭上“标准”的便车，技术拥有者成功地将自己的“私利益”包装到“公利益”中，同时通过“公利益”的力量将自己的“私利益”得到最大程度的推广和延伸。

【参考文献】

- [1] 乔银静, 浅谈企业管理标准化创新问题[J]. 商场现代化, 2012年第20期.
- [2] 蒋世鹏, 企业管理标准化创新问题探讨[J]. 科技致富向导, 2012年第15期.
- [3] 金玲玲, 浅谈“企业标准化”[J]. 企业技术开发, 2011年第12期.
- [4] 邱湘煜, 浅谈企业管理标准化的创新方法[J]. 中国新技术新产品, 2011年第9期.