

美国企业管理创新对我国高校后勤管理的启示

杜文泉

(青岛大学, 山东 青岛 266071)

摘 要:企业管理创新在美国经济的发展中起着重要的作用。本文总结和分析了美国企业管理创新的实践和发展趋势,并详细论述了其对高校后勤管理带来的启示。

关键词:管理创新;美国;后勤管理

自 20 世纪 90 年代以来,美国经济出现了历史上最长的扩张期,国内生产总值持续增长,低失业率和低通货膨胀率长期并存,被誉为“新经济”时期。其中的原因固然很多,但企业管理创新所起的重要作用是无庸置疑的。而这种企业管理创新,对于进退维谷的我国高校后勤管理体制改革的,颇有启示。

1、美国企业管理创新的实践和发展趋势

管理创新是指将一种新思想、新方法、新手段或新的组织形式引入企业或国家的管理中,并取得相应效果的过程。管理创新涉及面很广,它包括企业性质、领导制度、组织结构、人事制度、分配制度、管理方式等多方面的内容。近年来,随着美国经济的持续发展和世界范围内企业间的激烈竞争,美国企业界的管理创新已成为一种潮流、一种时尚、一种优势,优秀企业家审时度势,在企业管理创新方面有许多富有成效的举措,收到了良好的效果。

1.1 营造商业生态系统

在以信息技术和电子商务为龙头的数字经济时代,美国的营销管理体制出现了全新的理念,企业经营者不再把自己作为独立的组织结构,而视为世界经济复杂系统中的参与者,销售产品不仅仅取决于制造者的创新,还取决于销售者能否发挥最大作用。于是便出现了由生产、销售、服务及生产者、经营者消费者为一体的商业生态系统,它认为商业生态系统重在全面协调顾客关系,把以企业为中心的“CI”战略管理转向以顾客为中心的“CS”战略管理。“CS”是英文“Customer Satisfaction”的缩写,意为顾客满意。其核心是提高顾客对企业

产品、服务及形象的高满意度。其中的顾客是一个广义概念,它不仅是企业产品服务销售对象,而且是企业整个经营活动中不可缺少的合作伙伴。这里的合作性在于顾客对企业的产品、服务和形象的高满意度,只有高度满意了才会不间断地与企业合作,即不断地重复性购买企业的产品和服务,而这样的企业才能良好地生存和发展。美国英特尔公司较早地发现和培育“商业生态系统”,制定了以个人电脑为中心的生态系统发展规划,通过不懈努力,已成为这一生态系统中开发市场的领导者。

1.2 企业再造

企业再造又称 BPR(Business Process Reengineering, 意为“业务流程重组”)是 1990 年最先由美国前 MIT 教授 Michael Hammer 在“Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate”一文中提出,后来 Michael Hammer 与 CSC Index 的首席执行官 James Champy 于 1993 年发表了《公司重组:企业革命的宣言》。此后,BPR 作为一种新的管理思想,像一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家,引发了一场世界范围的管理革命浪潮,它被誉为是继 20 世纪 70 年代以日本为先导的全面质量管理运动之后的第二次工商革命。企业是通过流程来运作的,企业流程就是企业为完成某一个目标或任务而进行的一系列相关活动的集合。企业再造也称企业流程再造工程或企业重新设计。它是对企业的业务流程做根本的重新思考和彻底的翻新设计,以求在成本、品质、服务和速度等各项绩效考核的关键指标上取得显著的改善,是对传统分工条件下形成的生产经营与管理流程片段化,

无一人负责整个流程,追求局部效率优化而使整个流程低下的再认识。其生命力在于大多数公司的生产经营流程已经固定,即使是新成立的公司其业务流程也是从老公司那儿学来的,企业流程再造可以使企业有不同于以往的更高效率的设置方法,用新的流程来提高资源的配置效率。美国福特汽车公司在这方面有着出色的表现。20世纪80年代初,福特(Ford)汽车公司北美分公司当时的财会部成员超过500人,冗员严重,效率低下。他们最初制定的改革方案是:运用信息技术,减少信息传递,以达到裁员20%的目标。但是参观了Mazda之后,他们震惊了:Mazda是家小公司,其应付款部门仅有5人,就算按公司规模进行数据调整之后,福特公司也多雇佣了5倍的员工,于是他们推翻了第一种方案,决定彻底重建其流程。福特公司的新流程,带来了如下结果:

(1)以往应付款部门需在订单、验收报告和发票中核查14项内容。而如今只需3项——零件名称、数量和供货商代码。

(2)实现裁员75%,而非原定的20%。

(3)由于定单和验收单的自然吻合,使得付款也必然及时而准确,从而简化了物料管理工作,并使得财务信息更加准确。

福特公司流程重建的启示:

(1)面向流程而不是单一部门。倘若福特仅仅重建应付款一个部门,那将会发现是徒劳的,正确的重建应是将注意力集中于整个“物料获取流程”,包括采购、验收和付款部门,这样才能获得显著持续改进。

(2)大胆挑战传统原则。

福特的旧原则:当收到发票时,我们付款。

福特的新原则:当收到货物时,我们付款。

旧原则长期支配着付款活动,并决定了整个流程的组织和运行,从未有人试图推翻它,而BPR的实施就是要求我们要大胆质疑,大胆地反思,而不能禁锢于传统。

1.3 竞争战略创新

制定合适的竞争管理战略,变革传统的竞争模式是企业取得竞争优势,求得创新发展的关键。美国著名的管理学家迈克尔·波特提出了企业发展的竞争战略以及获得竞争优势的方法,它为指导企业竞争行为提供了基本方法,使企业更主动地培养竞争力,掌握自己的命运。竞争战略是指针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。竞争战略包括两个中心问题:产业吸引

力和产业中的相对竞争地位。这两个问题都是动态变化的企业通过竞争战略的选择,影响其产业吸引力强弱,同时也可明显增强或削弱其在产业中的竞争地位。波特提出了三种使企业获得竞争优势的竞争战略:成本领先战略、产品差别化战略、目标集聚战略。成本领先战略强调以很低的单位成本价格为敏感用户生产标准化的产品;产品差别化战略旨在对价格相对不敏感的用户提供某产业中独特的产品和服务,并由此获得溢价报酬;目标集聚战略指选择产业内一种或一组细分市场,提供满足特定用户需求的产品和服务。总之,企业必须从长期经营目标出发,在竞争战略上进行选择,如果企业专一执行某种战略,其竞争优势的追求与发挥越显著。如美国的许多航空公司以数据库为基础对客户群进行划分,以确定哪些客户对公司利润贡献最大,以便为其提供更优质深入的服务。

1.4 企业队伍的管理创新

在信息社会中,人力资本将取代金融资本成为战略资源,人力资本的重要使得过去以财务管理为重心的管理体系必须向以人为本的管理体系转变。因此,美国企业界对企业队伍极为重视,他们认为,企业队伍中个体的责任感无时不在发挥资本增值的乘数效应,只有充分调动员工的积极性,企业才会兴旺发达。为此,他们采取了一系列新手段来进行企业队伍的管理创新。如提出改变员工价值观念,重树企业文化与企业精神,充分尊重人的自主与创新精神。ABB公司的总裁戈兰·林达尔一直认为他的主要作用在于为那些向他汇报的管理人员充当老师和教练。据他自己估计,他用一半以上的工作时间“使工程师具备经理的工作能力而使经理具备更多的领导才干。”林达尔说:“当我们把公司所有经理都培养成具有领导才干的管理者后,我们将拥有一个自我激励、自我更新的组织。”美国俄亥俄的萨洛维尔公司废除工厂的等级制,发动员工广泛参与领导与管理计划,取消总主管阶层,成立员工小组,让员工小组自己管理其范围内的一切,取得很好效果。另外,很多优秀企业都有自己的大学。比如,英特尔公司就办有大学,开设足够多的课程,供员工随时报名进修。通用电器公司(GE)闻名于世的克罗顿维尔学院和与之相仿的摩托罗拉大学都是企业大学的典范,他们代表了企业的一种投资,目的是创造一个有学习能力的组织,一个对求知欲旺盛的员工进行培养的组织。它们标志着这些公司为其员工的

继续发展创造了机会。实施教育和培训计划,并将其融入企业组织的基础构架中,这种方法比任何手段都更能持续地激励员工,促使员工与企业组织间形成一条忠诚的纽带。

1.5 知识资本的新发展

传统的经济增长理论尤其是占经济学主流地位的新古典经济学派认为,劳动和资本对生产过程的投入是经济增长的主要原动力,而知识的应用或技术进步对经济的增长则是一种外在的因素。新的经济增长理论则把知识完整地纳入了经济和技术体系之中,对知识水平和人力素质是生产率提高和经济增长的内在动力之一这一问题进行了有力的论证。以计算机为标志的现代信息技术在社会生活中的广泛应用,对经济与社会发展已经日益产生重大而深刻的影响,推动着经济与社会全面信息化,在社会信息化的过程中,信息与知识资源成为不可或缺的重要经济资源和生产要素,并且信息与知识的生产、交换、分配和消费成为国民经济活动的主要内容,从而导致人们的价值观念、生活及行为方式的巨大变化。在现代企业的发展中,知识资本已逐渐被视为第一资本和独立而无限的资源,成为经济创新发展的核心要素。越来越多的企业家认识到,企业经济的增长已从依靠资本积累转向知识积累与更新。谁拥有大量人才,谁拥有大量现代化知识资本,谁就是未来世界经济发展的主宰。除注重现在人才作用外,美国企业界还特别注意提升全员的知识面,扩大其掌握的知识量,提高知识和技术才能。知识资本的发展在美国信息技术领域的收效最为明显。在美国5000家高科技软件企业中网罗了全美最优秀的知识人才,因而创造出占美国80%以上的生产率增长总要素。知识资本的发展尤其是现代信息技术的发展无疑是促进美国经济转变的关键因素。信息技术的渗透力最强,对所有经济部门和产业都有影响。特别是随着信息技术在各产业的应用,自动化、智能化程度越来越高,经济全球化趋势越来越明显,因此,它对提高生产率,降低成本,减少存货,扩大出口,提高劳动力素质具有巨大作用。信息技术的发展和运用使科技知识作为一种生产要素投入生产过程,人们借助信息技术去开拓新领域、创造更新知识、生产新财富。

2、对我国高校后勤管理的启示

毫无疑问,从目前我国高校后勤现有的管理体制、组织机构和文化氛围看,已经不能适应今日高等教育事业发展的需要,高校后勤的发展已经

在诸多方面受到内外多变环境因素的制约和阻碍,尤其在管理创新方面的成就与时代发展、新世纪教育事业发展的要求相差甚远,无法支撑信息网络化、管理企业化、生产专业化、服务社会化格局下高校后勤事业的发展壮大。因此,高校后勤必须在继承和发扬传统管理思想的基础上积极借鉴国外企业管理创新的成功经验,特别是美国企业以顾客为中心,重在提高顾客对企业产品、服务及形象的满意度,重新思考并再造作业流程,目标集聚战略的选择,以人为本管理体系的创新和注重全员知识量和技术才能的提高等,顺应管理创新的潮流,下大力气,找出症结,进行有效的管理改革。

2.1 不断加强制度化建设

高校后勤要创建具有中国特色、高校特点的管理新模式,就必须强化制度建设,进行管理制度的创新。高校后勤管理制度的创新是一个复杂的系统,任何顾此失彼的制度设计都是有害的。为此,首先要特别注意高校后勤发展战略和发展规划的设计,充分立足和定位于为国家和民族培养人才工程的服务上,按校内模拟“企业化”模式运作,但国内许多高校缺乏战略眼光,一提起社会后勤管理改革就一哄而起,一是“断奶”,二是“剥离”,全然不考虑高校后勤的造血和生存能力,只是一股脑地推出去、推向市场,这同我们长期实行计划经济、粗放型的企业管理观念有关。其次,重视新技术、新手段的研究和开发是高校后勤发展的命脉,也就是要不断提高高校后勤产品和服务的附加值、含金量。再次是重视人力资源的开发。伴随着知识经济社会的到来,知识型的劳动者已经成为决定生产力和管理的主角,高校后勤员工的知识水平和人才素质已经成为管理函数的重要组成部分。因此,高校后勤的决策管理层应根据各自学校的实际情况制定出各专业层次员工的中长期培养目标,应保证一定的经费用于员工的参观学习、在职进修和提高,还应建立形成一套有效的人才竞争激励机制,鼓励员工刻苦自学,以适应知识经济社会和高等教育事业发展的需要。最后是要重视知识创新能力的发挥。高校后勤作为一个知识型场所的服务者,创新者被赋予决定后勤系统运行方向的重任,将成为真正意义上的主动管理型员工和企业核心竞争力的标志。

2.2 管理思想的创新

高校后勤管理思想的创新就是要求管理者具有新的管理思维。首先,要立足于我国高校后勤实

际情况,把现代科学理论的崭新成果及时引进和移植到高校后勤管理研究领域,激励高校后勤管理思想的研究,同时还要借鉴企业界的管理理论和追求创新的思想方法,例如虚拟化、柔性化、扁平化、企业文化、流程重组、营销策略等等。其二,逐步建立高校后勤人才培养模式,造就一大批富有创新意识和创新能力的管理人才,以改善和更新高校后勤管理结构,从根本上改革高校后勤现行人事选拔制度中不规范、随意性大和在低层次上徘徊的局面,为高校后勤在新世纪的创新和发展打下良好基础。

2.3 组织结构的创新

知识和信息资源具有共享性。未来的高校后勤必须纠正传统的“组织就是强调控制”的观念,从根本上改变将个人定位于某个工作过程的某个具体岗位或某个环节的机械式做法。并且,管理决策者与普通员工的界限也变得越来越模糊,高校后勤内部上下级之间领导与领导的关系将不再是壁垒森严、等级分明。另外,组织机构创新理论应体现弹性原则。一方面,电脑与网络技术的发展,使得家庭与单位办公室都可以成为工作场所。人们不必都面对面地洽谈公事、监控效果或传递信息,员工之间面对面接触的机会也将大为减少。新世纪的高校后勤管理者必须学会沟通,学会营造一个宽松的工作氛围。另一方面,组织结构从金字塔式变为扁平化、专业化,领导者垄断信息以及自上而下直线沟通的时代将宣告结束,横向信息沟通成为时尚。信息传递和信息资源共享将逐步由“不对称”走向相对“对称”,并贯穿高校后勤内部的人力资源、物流、资金流、信息流等多个管理子系统,今后组织机构的设置应以用户为轴心而展开,并使在管理系统价值链上的每个员工能充分发挥其才能。

2.4 管理模式的创新

一些高校后勤和事业单位的改革实践表明,在公益性事业单位实行企业化管理模式,是提高其服务水平与服务质量的有效途径之一,企业化管理模式应用于高校后勤无疑是一种创新,企业单位生产产品提供服务,高校后勤为师生员工服务也是在生产“产品”,只不过它的“产品”是具有很高知识含量的建设者和接班人,社会公益性极强。实行企业化管理的本质,是借鉴企业单位以市

场和用户为中心的运作理念,而不是单纯照搬企业化管理的一切内容。例如,现代高校后勤服务系统或后勤管理机构也需要设立营销部门,想方设法培育自己的服务市场,推销自己的服务信息和服务。实际上,也只有真正实行企业化管理,才能真正增强系统自身的服务意识和责任感,才能增强自身的市场开拓能力和持续发展能力,尝试企业化管理模式,并借助于这种管理与运作方式强化服务意识和功能,逐步建立起一种以用户和市场为中心的动作机制,是高校后勤管理模式创新的一项重要内容。

2.5 信息资源管理的创新

信息资源管理一直是高校后勤忽视的一个问题。信息资源管理是指人们在一定的理论思想的指导下,借助于现代信息技术手段,对信息与知识的生产和分配,以及收集、加工处理和传输过程进行计划、组织、指挥和协调等活动的有效控制,并在认定其价值之后,对它进行的开发与转化活动,它已经成为知识经济时代经济增长的内在动力之一。在现代化信息技术的作用下,信息管理和资源管理走向了综合集成阶段,标志着资源管理扩大了新的应用领域,因此必须对此予以足够的重视。首先要注意加强顾客信息、技术信息的有效存贮、更新和利用的管理。对信息管理人员要有严格的要求,使其能够具有较强的综合分析能力,能够应用信息科学原理与方法为顾客提供最佳服务;信息管理人员还要具有信息技术方面的专业知识,成为信息技术应用专家;熟悉竞争中各种资源的运用规律,拥有发展战略和预算方面的知识。其次,要注意加强数据库的管理,进行有效的数据库设计和开发,建立和实施有关政策和规划,将企业的数据作为重要资源,根据整体化、规范化和标准化的要求,对收集、贮存和传递实现有效的管理。

参考文献:

1. 张继焦. 价值链管理[M]. 北京:中国物价出版社, 2001.
2. 梁镇,赵国杰. 企业管理创新[M]. 北京:中国经济出版社,1996.
3. 成思危. 中国企业管理面临的问题及对策[M]. 北京:民主与建设出版社,2000.
4. 颜建军,胡泳. 海尔中国造[M]. 海口:海南出版社, 2001.