

新科学管理:激活流程的力量

——专访《新科学管理》作者张新国博士

□ 邓中华 林左鸣

A 流程为纲

记者:新科学管理整合了BPR、Lean、TPS、CMMI、六西格玛等,每一种理论模型都有其特殊针对性,这是否会影响到其普适性?

张新国:我也是经过了10年的实践、研究和思考。当时,我们从流程开始,接着又有六西格玛,后来发现又有精益了,软件又有CMM了……林林总总,质量的、制造的、软件的,有知识型的,有产品型的,有组织的,还有运营的。表面上看,它(新科学管理)确实是在集合不同领域的思想和工具。但是,如果深挖下去,你会发现它们都在触及同一个要素——流程,最后这些方法都会回归到流程管理。这是我在实践中思考,从理论上分析得出来的。事实上,精益和六西格玛在国外已经被结合了,名字就叫“精益—六西格玛”。

2000年前后,发生了一个巨大的变化,信息化出现了危机,因为业务和流程相分离—信息化处理的是数据,而业务处理的是流程。美国还出了一本书IT doesn't matter, Process does. IT不过是流程的自动化。2000年以后,管理信息化实现了巨大的变化,这就是BPM(业务流程管理)。IBM、微软等巨头都在争夺这个新的国际标准。

记者:比如现在在一个公司,是应该先精益、然后六西格玛,还是先在整体上流程创新,然后同时推进?

张新国:没有必要今天跟六西格玛跑,明天跟着精益跑,后天跟CMM跑,应该先抓流程,把流程做好了,六西格玛不过是使流程稳定了,精益不过是把流程加速了,CMM不过是在评价流程的成熟度。你不需要去整合,只要把流程做好,一切都会好,这就是我的观念。为什么流程主导?尽管有这么多种多样的管理工具,但是有一个东西起主导作用,即流程主导的变化。基于流程的革新,自然就整合了,不需要刻意去做。但是,把流程做好以后,可能要根据不同需求来做。比如,A企业目前遇到的问题主要是质量问题,那你应该在流程做好以后,主抓流程的稳定性—六西格玛;如果B企业的产品质量很好,但是交付不及时,那你就应该基于流程,把精益思想再引进来,减少浪费、减少库存、减少等待、减少不必要的移动,来缩短流程。每一个方法来自于不同的出处,但是却有共同的目的,殊途同归。精益来自于生产体系,流程管理来自于整个企业的管理,所以流程再造的本质是企业再造,哈默第一本书即《企业再造》。为什么通过再造流程就能再造企业?价值创造活动是基本元素,而流程是这些元素的组合,流程是创造价值的主体,再造了它就再造企业了。

流程的力量、流程的价值,不是谁都可以左右。企业的管理者,一把手是基于价值创造的“流程主义”的推手,但绝不是流程再造后优化、固化、再优化的全部。就像泰罗早就认识到“不管你进行管理变革的初衷是多么诱人,都必须得到工人的理解和支持”,“新科学管理”的提倡者和践行者也必须认识到员工要得到足够的激励。新型工业化时代是一个“与时代”,而非“或时代”。既要保持经济快速增长,又要低碳环保;既要保证股东的投资收益,又要让工会满意、员工无忧;既要产品质量好、服务好、速度快、客户定制,又要保持低成本;既要保证公司的利益,又要让社会满意……我们进入了一个追求“又好又快”的时代。流程主义或许是解开“困局”的一把钥匙。张新国博士认为:“新科学管理不是理论的全新发明创造,而是对20世纪管理思想的一次集成与升华。”的确,“新科学管理”是一个包含了泰罗制精华、流程再造(BPR)、精益生产、六西格玛、彼得·圣吉的学习型组织、能力成熟度模型(CMMI)等在内的“集大成者”。



B 流程主义无碍创新

记者:《新科学管理》所提到的案例都是如GE、空客、波音这样的巨型公司。这是否会让人认为,“新科学管理”是大公司的理论,而不是具有普适性的管理创新性?再比如,苹果公司,人们绝少提到它的流程,而是它的创新。“新科学管理”是否只是制造业的“管理理论”?

张新国:这是一种误解。创造性劳动是否可以被流程化,是否有流程?流程主义和科学管理的指向是最佳实践(best practice)。最有创造力的人的最佳实践应该而且可以被显形化、被共享。

创造性的劳动也要用流程管理,然后把大量70%-80%可重复的部分就让它反复,而把创造力和艺术性集中在20%-30%的纯创新活动上。(流程扼杀创新)这种担心的背后认为流程即等于僵化。它在持续改进,怎么会僵化呢?

哈默预测,流程导向型的企业,将不依赖天才的员工,普通人在其间可被训练得很优秀,因为知识共享—最优秀的东西,每个人都可以变得很棒。可重复的知识、可共享的知识占了很多,在这个基础上大家就能很快提高。而在非流程导向的企业里,每个人都在苦苦摸索,互相还不让对方知道。这背后是企业文化问题。所以,流程显形化就是要通过知识共享,来使知识管理落地。只有让知识创造的过程、加工的过程显形化,知识管理才能有方。

以前,美国人说,everything is project,万事皆项目;现在,他们认识到,everything is process,万事皆流程。这是一个哲学问题。我们中国人

往往只关注结果不关注过程,所谓成王败寇。从人生的哲理上讲,西方人死人很简单,活着却是个谜。

那么,从复杂性理论来看,事情简单的时候过程和结果一目了然;当事情变得稍微复杂,过程就看不清楚,若再不去设计过程和管理过程,结果将是随机的。拿苹果来说,你怎么知道苹果的现场管理不是基于标准流程的?从万事皆流程的角度看,苹果创新了什么?它改变了商业模式。商业模式创新的实质是什么?是改变顾客消费的流程。

C 实践:流程导向的管理

记者:无论是何种原因,中国的企业貌似不太重视流程。如果它们现在要转变为流程导向型企业,应该如何做?

张新国:从本质上说,企业必须变成流程导向的组织。为什么流程再造一开始叫组织再造?既然流程是创造价值的主体,组织设计必须以流程为准绳。

为什么会出现企业?就是内部交易成本要低于市场交易。流程优化就是要降低交易成本,使组织高度有序化。

我们的组织都有关于组织的结构图,但却很少有整个组织的业务流程结构图。这就好比计算机只有硬件结构图,而没有操作系统一样。而且,当组织大到一定程度,职能越来越多,项目越来越多,层级也越来越多,纵向是职能、专业的,纵向是层级。如果没有清晰的业务流程和运营系统(operating system),这个系统协调起来就会很困难,战略与组织相冲突,业务很难穿越组织。我们经常会发现,在

组织里,只要一分工,只要一跨部门,不管是外还是内,马上事情就变得难办了。但是一旦施行流程为纲,就把大家又拴起来了。尤其是当人们认识到流程创造价值,组织会变得越来越好,个人也会变得越来越好,系统就走上正轨了。否则,所有的人都在自己的领域为自己而战,组织注定是失败的。

许多企业现在没有关心创造价值,而是关心我这个事儿干得爽,大家都是从本部门、本局部、从本条线上出发,不关注整个组织创造价值。有个词“战略对准”,基于战略跟所有的职能部门、项目组织对不准的困惑,为什么对不准?因为偏离了创造价值的主线。流程就会促使战略对准,就可以解决战略与组织间的对接问题。

记者:流程设计者有顶层设计和底层设计的差异。顶层设计者会不会出错?

张新国:很容易想到,做流程设计就是一堆人在屋子里画流程图。实际上,并非如此。画流程图就跟画地图是一样的,是一种映射。不是你在这儿想象着画,想象着画跟实际相距甚远。

进行管理流程设计时经常发问,你在(这个环节)干什么,作用在哪里,你的输入和输出是什么?流程的观点本质是创造价值的观点,你要往这个上面去体现,而不是为了流程而论流程。那有什么意义?流程还是个工具,实际上是要回归创造价值的本质。

以前,大家在年底做总结,多是在表达自己干了什么。我后来就给他们一个表,说你们不要再说了什么,那是你们应该干的。说一如下几点:第一,该干的事儿都干完了没有,没干完是因为什么?是计划制订不好还是没有执行好?没有执行好你该怎么改,计划没制订好,你批评我们,我们来重新制订计划。第二,你做了什么新鲜事儿,这一部分要重点讲,你改变了什么,和上一年相比,你做了哪些创新。第三,创新的这部分改变了什么,为什么?分析背后的原因、逻辑和原理等等。

实施流程管理以后,更清晰地定义了各种人在流程中的角色,因为有的人可能在一个流程中,有的人可能涉及若干个流程;有的人涉及流程的一段,有的人则涉及流程的全部。实际上,现在对人力资源的评价也是这样,一个人只能做一件事,另一个人可以做好几件事。你在这个流程里只做一个片断,和另外一个人可以从头到尾,绩效评估按这个模型来,对薪酬体制也好改善。而现在,我们是按层级、头衔来定薪酬,这些东西跟创造价值的关系是不清晰的。

记者:实施流程管理后,管理者的角色和功能会发生较大的变化。

张新国:你说得非常对。流程改造到一定程度以后,既不依赖于天才的员工,也不依赖于所谓英明的领导。流程好了,理论上谁都能做好,只要你按这个做。因为这就是事物的本质、事物的规律。

羚锐制药开展“深化精细化管理”故事会活动

没有轰轰烈烈的战斗,没有惊天动地的故事,但台上的人讲得倾情投入,台下的人听得身临其境。从今年5月开始,河南羚锐制药股份有限公司组织开展了“深化精细化管理”故事会活动,发动企业经理人和普通员工深入挖掘身边的精细化管理故事,利用班前班后会、员工大会、员工集中上岗和专场故事会等多种形式进行讲述,并由主管领导对故事进行点评,引导员工提高精细化管理水平,提升管理能力。

故事会这种员工群众喜闻乐见的活动,在企业经理人和员工中引发热烈反响。不论企业管理人员还是基层普通员工,都站上讲台,用朴实生动的语言,讲述身边的精细化管理故事。故事会持续至今,取得了良好的效果。

“每个人都是故事的主角或主人。我们就是要通过身边的人讲身边事,用身边事教育身边人,让精细化管理在羚锐制药成为一种风气、一种追求、一种常态。”公司人力资源部经理穆晓莹这样说。

任何问题?不允许说不清。

“一个多小时过去了,检查显示的数据证明储备罐是安全的,没有查到漏点,大伙儿都不由自主地松了一口气。但我们质量总监、质量部经理李敦明紧锁的眉头却没有松开。他说,我们不能允许任何质量问题说不清,必须把这个汽油储备罐的彻底摸排清楚!”在新县公司具备的生产现场管理的故事会上,维修班班组长杨义武声情并茂地讲述着他前不久参与的一次车间巡查活动。为了进一步摸清公司储备罐、生产管线的底细,公司动力维修车间组织了一支特别行动队,昼夜巡查在生产区域的各个车间设备设施附近侦察、巡检。杨师傅讲得绘声绘色,听故事的人不时发出惊叹。

“我们医药生产企业,是制造行业,安全责任大于天,只有把每一个疑点都弄清楚了,安全生产才能有保证。”羚锐制药新县公司热压法生产车间主任助理邵庆芳说,杨师傅的故事让她深受启发。

“要以创先争优活动深入开展为契机,通过全员比学赶帮超,全面推进精细化管理,实现事事争第一、创一流,人人扛红旗、争先进的目标。”如今,在羚锐制药,公司董事长熊维政的要求已经成为广大员工的自觉追求和自在行为。

(汤兴)

等值换算吓一跳 勤俭节约真重要

“一块木屑居然和一条毛巾一个价,真是不比不知道,一比吓一跳,今后木屑可不能随便乱丢乱弃了。”看了“青年等值节约文化”牌板展,白庄矿青工小王深有感触地说。

为进一步增强全矿干部员工的节约意识,山东能源肥矿集团白庄矿团委采取等值换算的方式,组织举办了“青年等值节约文化”牌板展。本次牌板展是在前期各基层单位团支部广泛宣传,积极征集,调查研究的基础上举办的。通过对比井下现场常用生产材料和职工日常生活用品的价值,利用“一个标志牌等于一瓶矿泉水、一个螺母等于一个馒头”等形象化对比,对井下现场100余种易耗材料进行等值换算,把节约由无形变有形,由单纯空洞说教变为形象化的对比。活动的举办极大吸引了广大干部员工的注意力,纷纷表示“不比不知道,一比吓一跳”,原来认为有些生产材料那么小、那么不起眼,有的竟然和自行车、电饭煲一样价值。

“等值换算吓一跳,勤俭节约真重要。今后我要一天节约一个螺母,天天多吃一个馒头。”小王开玩笑道。

(周军)

东风德纳车桥十堰部件厂

“四个明确”强化廉洁从业风险管理

东风德纳车桥有限公司十堰部件厂自开展岗位廉洁从业风险管理以来,通过实施“四个明确”,即:明确岗位廉洁从业风险级别、风险源点辨识操作方法、风险源点防控措施和风险源点防控措施的公开方式,强化廉洁从业风险管理,最大限度地降低腐败发生的风险,为工厂健康稳定发展营造了风清气正的良好环境。

明确岗位廉洁从业风险级别。该厂纪委将腐败风险防控重点领域通过风险评估分析确定了风险管控等级,即:把高、中层管理人员及职能科

室人、财、物管理人员作为高风险岗位管控范畴;把科室、车间统计办事员、工长及班组长作为中等风险岗位管控范畴,把车间、科室其他管理人员作为低风险岗位管控范畴。

明确风险源点辨识操作方法。该厂纪委将设计好的《廉洁从业岗位责任风险点辨识和防控措施一览表》、《廉洁从业岗位责任风险点辨识和防控措施汇总表》发给各党支部,党支部事先召开动员会并对风险源点查找及辨识、如何制定防控措施、如何进行岗位廉洁从业承诺等进行培训。

辨识采用自我查找、相互查找、党支部审核查找三种方式进行。党支部审核确定后填写《汇总表》并建立党支部岗位廉洁从业风险管理档案。

明确风险源点防控措施。通过在全厂自上而下的深入查找和辨识,经党支部审核、工厂纪委审定,全厂共辨识出涵盖高管、中管和“三管”岗位在内的廉洁从业风险源点287个,岗位廉洁从业风险源点287个,制定针对性、操作性比较强的防控措施297条,进行岗位廉洁从业承诺218项。同时,建立了工厂“岗位廉洁从业风

险源点辨识和防控措施信息库”,强化了工厂两级干部和风险岗位员工的一岗双责职能。

明确风险源点防控措施的公开方式。对确定的每一个岗位的廉洁从业风险源点及防控措施、岗位承诺内容,包括党支部岗位廉洁从业风险管理档案和工厂岗位廉洁从业风险管理信息库,全部挂在工厂局域网《党建管理信息平台》上,全厂员工随时可登陆点击查阅,长年接受员工群众的监督。

(艾保国)

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长 楼金
总经理:
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763