

大学流程再造(UPR)及其实施问题研究

杜 栋,童 伟

(河海大学 信息管理系,江苏 常州 213022)

摘要:借鉴BPR(企业流程再造)理论,探索UPR(大学流程再造)这一全新的教育管理观念和模式,丰富大学教育管理理论。重点对UPR的实施原则和配套措施做了讨论。

关键词:大学教育管理;UPR(大学流程再造);流程

中图分类号:G647

文献标志码:A

文章编号:1005-2909(2009)01-0144-04

近年来,我国的经济体制发生了巨大变革,外部环境的改变对大学教育管理也相应的提出了新要求。虽然大学教育管理与企业经营管理有很大区别,但是在大学教育管理中引入和借鉴先进的企业经营管理理念和模式,对我国现行的大学教育管理研究与实践有着积极的意义。

一、大学流程再造(UPR)的提出及内涵

(一)BPR的基本理念和原则

企业流程再造,英文全称为 Business Process Reengineering(以下简称BPR),缘于1990年哈佛大学的哈默教授在《哈佛商业评论》上发表的“再造:不是自动化,而是重新开始”一文^[1],是20世纪90年代初兴起于美国的全新管理思想。随后,在以美国为首的西方各类公司开始了BPR改革的热潮。

虽然对于什么是BPR这个问题,管理学界相关专家们众说纷纭,但是基本的理念可以概括为以下三点:(1)BPR是一项战略性的进行企业重构的系统工程;(2)BPR的核心是面向顾客满意度的业务流程;(3)BPR的要素主要是:目标、技术和人^[2]。

BPR坚持的基本原则如下:(1)以顾客为中心。全体员工建立以内外顾客满意,而不是“上司”满意为服务中心的原则。(2)企业的业务组织以“流程”为中心,而不以一个专业职能部门为中心进行。(3)“流程”改进后具有显效性。改进后的流程要提高了效率,消除了浪费,缩短了时间,提高了顾客满意度和公司竞争力,降低了整个流程成本,这样才算成功。

(二)UPR的要点

UPR是以用户需求为导向,以管理流程为核心,通过对大学现有业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计,实现大学整体管理水平和办学效益的显著提高^[3]。与BPR相近,UPR的要点应有以下几点。

收稿日期:2009-01-05

基金项目:江苏省教育科学“十一五”规划立项课题(D/2006/01/183)

作者简介:杜栋(1964-),男,河海大学信息管理系教授,主要从事信息管理与信息系统研究,(E-mail)

dudong64@sohu.com
欢迎访问重庆大学期刊网 <http://qks.cqu.edu.cn>

其一,从满足用户需求出发。明确学校系统有两个用户:一个是社会市场用户,一个是内部师生用户。一方面,要树立市场意识,以市场为导向,培养社会需要的人才;另一方面,要从自我做起,加强内部组织与管理,使老师和学生满意。

其二,以管理流程为中心。也就是说在大学里,要将以任务为核心再设计为以过程为中心。要结合大学管理的特点,对其核心业务流程进行分析改造。具体地说,要分别对师资、教学、学科等核心流程再造,这是我们工作的重点。

其三,要充分运用信息技术和人两个主要手段。没有深入地应用现代科学技术特别是信息技术,没有变革组织特别是队伍管理现代化,严格地说不能算是再造。一方面,以计算机技术为核心的现代信息技术进入教育领域,已经并将继续深刻地改变传统的教育理念和模式。要充分发挥信息技术的潜能,利用信息技术改变大学的流程,简化大学的流程,优化大学的流程。另一方面,教师和管理队伍的建设是深化改革的关键,再造主要的问题就在于人员的组织与管理。要充分发挥每个人在业务流程中的作用,特别要加强基层学术组织的建设和以学生为中心的校园学习型组织建设。

二、UPR 的研究情况与研究内容

从宏观上看,在教育领域中进行流程再造,实际上就是采用再造的观点重新反思和审视整个教育过程,提出未来的教育模式。目前,在这方面,较早地将流程再造和教育联系在一起的研究主要有^[4]:David Hargreaves 运用流程再造的理念,勾画出未来经过流程再造后的校园模式特征,比如,“学校更小、更专业化,区分度更高,使学生、教师都有更多的选择;学校更为独立,资金来源多样,有来自国家拨款、学费、私人捐赠等各种方式的资金,但是学校不会为它们所左右;学校中采用类似企业‘全面质量管理’的方式进行管理;学校向社区渗透,也面向商业领域和产业部门,使得学校和外部的边界逐渐模糊等等”。Caldwell 在把流程再造的观点同教育领域联系起来时,提出有 8 项因素会使学校启动流程再造,其中最重要的因素有两个:一是先进技术在教育领域中所表现出的活力会使学校放弃传统的教育模式,而采用围绕学生、以学生为中心进行组织结构设计;二是由于前面的技术因素,学校必须转换已有的组织形式,以迎接这种挑战,这也要求学校进行流程再造。

从微观的角度看,一些学者把流程再造的思想运用到一些具体的学校(主要是中小学)的教育实践中^[4]。Collarbone 在 Haggerston School 中进行了教育流程再造的实践探索,他总结了教育流程再造思想和实施教育流程再造应该注意的十分重要的一些方面,比如,“建立一种再造过程中通用的表达方式,让每个人都能理解将要完成的任务;找一些很好的应用流程再造成功的实例,并且让所有的人都知道他们;反思、反思、再反思,在每个阶段不断根据获得的信息反思已完成工作的得失等等。”Wallis 在 Hugh Christie Technology College 中进行的教育流程再造实践,则把人们的注意力从对结构和过程的讨论引向学生如何完成学习过程的研究,提醒我们应该如何改革传统的教育方式来满足这种需求。

在国内,河海大学杜栋教授于 2001 年首次提出将 BPR 移植到大学教育教学之中,探讨了大学流程再造的基本理论,并将其运用到教学内容与课程体系改革研究中。后来,相继有学者开展了相关的研究并应用。2002 年陈建中等对现代大学教育管理流程再造的基本原则和策略做了初步探索;2003 年张利庆、梁德添把流程再造运用到高校教务管理控制研究和实践之中;2004 年王润良和李汉邦提出按流程组建大学结构的设想;2005 年王宗润、周艳菊提出了流程再造的高校内部管理模式等等。

总的来看,大学中的流程再造可以分为两大类:一类是教学过程的流程再造,是从研究学生学习过程的角度出发,研究和尝试信息技术和学科教学整合,对旧有的教学模式进行“扬弃”,以整体的观点认识教学过程,以联系的观点分析教学过程,用综合性的观点处理教学方法和教学组织形式,用最优化的观点选择教学方案和教学过程。另一类是教育管理的流程再造,同企业中进行的流程再造更为相似,即注重“以学生为本”,以促进全体学生全面发展,尽可能让全体学生满意为目标。教育管理的流程再造可以细分为二,一是职能部门内的业务流程重组,即对教学管理机构和其他职能机构内部的管理业务活动进行流程重组。二是职能部门间的业务流程重组,即在学校范围内,跨越多个职能部门边界进行业务流程重组^[5]。其中,信息系统和信息手段的引入是深化改革和促进发展至关重要的一环。抓好高校的信息化管理工作,以流程再造的方法和理论做指导,要分析现有职能部门的内部业务流程和工作目标,

分阶段进行职能部门内部的业务流程重组,而后逐步拓展范围,扩大到职能部门间的业务流程重组。

三、UPR 的实施原则与配套措施

UPR 是针对环境的变化提出的。市场经济对人才需求的变化——对能力、素质的新要求,使我们不得不重新调整大学教育与管理的目标、功能和人才培养模式,重构教育管理新流程。以此为前提,UPR 实施中应遵循以下基本原则。

其一,有利于学生成才的原则。教育管理的核心在于培养人才,由“学生”转化为“人才”,需要相应的土壤和环境,教育管理流程的再造,应该围绕上述转化来制定。具体来说,就是要对现有的管理制度从制定目的到具体条文进行全面的审视,以学生为出发点,以是否有利于学生的成才为准绳,对现行制度与条文存在的必要性加以重新认识,并对有必要存在的制度进行修改。

其二,有利于提高教育质量的原则。提高大学教育质量的前提是需要一个公正客观的质量评价机制,这种评价不应该来自上级主管部门,而应该来自受教育者、用人单位以及社会。企业产品质量的高低不应该由企业的主管部门说了算,而应该由市场来裁决,这方面我们有比较大的教训。在计划经济条件下,企业产品由主管部门进行评级评优,结果许多企业拥有政府的“金牌”却没有市场的“名牌”,经营出现了困难。大学教育质量的控制要摆脱传统国有企业曾经出现的有“金牌”无“名牌”的怪现象,逐步将单一的上级主管部门评估转变为以“市场”评估为主、主管部门评估为辅的综合评估体系。具体地就是应该主要地由受教育者、用人单位以及社会来评定,具体评估指标可以是学生的工作能力、工作成就、社会表现等,也可以由专业化的、独立的社会机构设计指标展开评估。

其三,有利于提高管理效率的原则。大学教育管理像其他管理一样需要讲效率,即“如何以最小的成本培养出最多、最优秀的人才”。提高教育管理效率需要进行系统的考虑,除了像传统的思考方式那样对现有管理的每一个环节进行重新审视,研究现有管理环节的管理效率外,还应在流程再造的思维下将视野转移到现有管理范围及其环节本身的合理性上来。比如,外包策略是企业流程再造中的重要考虑因素,当前“后勤社会化”改革已经取得了较大的进展。很显然,大学管理采用外包策略,对于减少

学校的资金投入、节约人力以及将管理重心转移到应该管、必须管好的领域,提高管理效率,都具有巨大的现实意义。

大学流程再造是一项复杂的系统工程,具体实施时,在遵循以上原则前提下,大学教育管理流程再造还应综合考虑以下几方面。

其一,管理观念的再造。在深化校内管理体制改革的进程中,管理观念的再造是首当其冲的。高校必须面向市场、服务市场,学生是“产品”,社会对人才的需求是“顾客”。高校在再造过程中,首先应当树立服务的观念。不管学校的组织体制、管理水平、教育质量如何,如果从上到下没有树立起服务于社会、服务于师生员工的观念,就不会有真正的“顾客”满意与师生员工满意,提高服务和竞争能力就会成为一句空话,高校就不会有真正的可持续发展。

其二,组织结构的再造。目前很多的高校经历了调整、合并,机构庞杂、冗员增多的矛盾十分突出。循着 BPR 的重点和主要任务是对业务流程彻底的再设计和革命性重组的思路,以教育流程为导向,建立围绕流程目标和任务开展工作的团队,把现行的金字塔型(科层式)组织改造为扁平化的流程型组织,建立起新的更为有效的管理体制和组织结构。如并校后各高校纷纷设立和完善学院建制,把管理的重点放在学院这一级,就是扁平化组织的尝试。也有的学校将此项工作与管理体制改革同步进行,比如清华大学等在信息系统建设过程中,学校管理体制改革的总思路是把学校的管理工作与具体的事务处理工作相分离,缩短流程,提高效率。

其三,管理方式的再造。虽然因材施教、注重学生个性的培养早就提出过,但对大学生的管理和培养,长期以来沿袭的是统一的教学计划、统一的进度、统一而固定的学制等,大学生的个性与创造能力的发挥受到了不同程度的制约,试行的学分制还是以学年学分制为主。管理方式的再造就要求我们跳出传统管理和培养大学生方式方法的框框,面向市场、面向需求、面向“顾客”。可以是全日制,可以是半日制,也可以是业余的;实行真正的学分制,学制可长可短;对优秀大学生苗子,可破格录取,可配备导师,可提前毕业,可停学保留学籍先创业……只要有利于培养、造就优秀人才,什么管理方式都可以再造。

其四,运行机制的再造。从宏观上讲,近年高教

管理体制改革的改革主要是:(1)解决部门办学体制问题;(2)解决中央与地方的关系问题,即扩大省级政府发展高等教育的自主权和决策权;(3)解决政府与高校的关系问题,即扩大高校的自主权。这些总体上使高等教育的运行机制产生了很大的变化。有了宏观上运行机制的再造,再来看各个高校,就有了学校本身运行机制再造的基础和条件,多元化投资办学就是这种再造的体现。公立高校可与吸纳外资,兴办中外合资的两级学院,也可吸纳企业、实业家的资金设立民办的两级学院等。另外,对教职员工的激励机制的再造是运行机制再造的又一方面的体现。经历了这次调整、合并后的高校纷纷设立责任教授岗位,给予以万元计的岗位津贴,充分体现了多劳多得、贡献大收益高的市场经济原则,受到了广大教职员工的欢迎。

其五,渐进式的再造。由于中国高校的工作流程太多太复杂,着手全新式再造将使学校遭遇难以承受的巨大风险,因此先从关键流程,选取一个或几个关键流程进行再造尝试,逐步深化。从中国高校存在的主要问题来看,当前急需进行改革的是教学管理工作,对学校的教学管理或教务管理进行业务流程再造是一个很好的切入点。另外,从流程再造进行的难易程度来考虑,拟从后勤系统着手,把原本应由社会负责的学生吃住问题交还给社会处理,使得学校可以集中精力于学生的教育问题。还可以选择一个小院(系),按BPR的理念来进行流程再造试点。当然,除了教育管理流程的改造是当务之急以外,从高校的教学流程来看,改革也是非常需要的,教学流程再造的关键是将教师灌输知识方式改变为学生主动与教师互动学习的方式。全面进行教学流程再造也许还不具备条件,但高校完全可以采

取各种改革措施来逐步改变学年制框架下的“整齐划一、批量生产”的刚性管理模式,如改学年制为全面学分制,实施有弹性的学籍管理等等,通过这些改革,为全面进行以学生个性化发展为核心的教学流程再造奠定基础。

其六,再造技术的选择。近年来国内外设计开发了不少有关企业业务流程再造的技术、方法和应用软件,如W. Kettinger等就指出国外至少已有用于流程再造的25种方法、72种技术和102种工具,中国梅绍祖也介绍了许多方法和技术^[6]。其中一些经过改造完全可以用于教育流程再造,有条件的学校还可以根据实际需要自行设计一些应用软件。尤其是,以现代信息化技术和方法为工具,建立全校师生共享的内部教育信息系统平台以及与外部连接的市场需求动态和教育质量反馈的信息平台,与高校信息化工程相结合无论是教学流程还是教育管理流程的改造都需要信息系统平台的支撑。

参考文献:

- [1]HAMMER M, CHAMPY J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [M]. New York, NY: Harper Collins, 1993.
- [2]余箬. 企业再造:重组企业的业务流程[M]. 广州:广东经济出版社, 2000.
- [3]杜栋,陈文军. 大学过程再工程探讨[J]. 黑龙江高教研究, 2001(2):16-17.
- [4]HARGREAVES D. The Mosaic of Learning: Schools and teachers for the new century [M]. London: Demos, 1994.
- [5]郑文发. 教育信息化与教学管理流程再造[J]. 漳州师范学院学报(哲学社会科学版), 2005(1):107-109.
- [6]梅绍祖. 流程再造-理论、方法和技术[M]. 北京:清华大学出版社, 2004.

A Study on University Process Reengineering (UPR) and Its Application

DU Dong, TONG Wei

(Department of information management, Hehai university, Changzhou 213022, China)

Abstract: UPR(university process reengineering) is analyzed by BPR (business process reengineering) theory. UPR is an new education management idea and mode, and shall enrich the university education management theory. In this paper, the application question of UPR is also discussed

Key words: university education management; UPR(university process reengineering); process