

关键字: 搜索栏目:

搜索

高级

- ❖ 我国工程测量技术发展现状与成就 (128474)
- ❖ GPS定位技术在城市测量中的应用 (126519)
- ❖ 几种数字测图系统比较 (126475)
- ❖ 浅谈小区管线竣工测量的几个问题 (126454)
- ❖ 城市工程建设测量监理初探 (126375)
- ❖ 测绘工作是数字首都的基础 (126155)
- ❖ 试论城市地址编码问题 (126077)
- ❖ 解放思想,转变观念,实现跨越式发展 (125817)
- ❖ 探讨地籍测量的三个问题 (125796)
- ❖ 进一步提高我院数字化成图水平 (125315)

全面深化现代经营管理

[作者: 侯庆明 添加日期: 2004-2-9 14:05:00 点击数: 123816]

1 介绍

当前,我国测绘行业正在推进ISO9000族标准的贯标、认证工作,许多单位都已经通过了认证。为此,从最高管理者到单位的全体员工,基本掌握了ISO9000族标准和质量管理体系认证的基本知识。通过质量管理体系认证,增强了产品在国内、外市场的竞争力。我国加入WTO以后,中、小测绘单位也在积极地进行,纷纷要求贯标、认证,从而加快质量管理同国际惯例接轨的步伐。笔者认为这将具有十分重要的战略意义。但是,有些领导干部,甚至组织的最高管理者认为企业只要贯彻ISO9000族标准就可以了,不必再搞什么经营管理。笔者认为ISO9000族标准仅是为企业提供一个通用的质量管理体系的国际标准,是对企业的基本要求,是质量管理基础工作。而现代经营管理则是当代市场经济条件下,以质量为核心,对企业进行合理化的谋划活动。因此,在贯标的同时继续深化现代经营管理,这是当今国际上的发展趋势。

2 深化现代经营管理的必要性

党的十四届五中全会明确指出,促进国民经济持续、快速、健康发展,关键是实现两个根本性转变。中央提出的“两个根本性转变”是促进国民经济持续、快速、健康发展的关键。第一个根本性转变是从计划经济向社会主义市场经济转变。计划经济体制下,测绘单位的资金由国家拨付,用户找上门来求测绘单位承担任务,测绘单位不必为生存担忧。社会主义市场经济体制下,测绘单位或自收自支,或企业化,要生存,就得到市场去找任务。在测绘生产能力大于市场需求的情况下,竞争十分激烈。靠什么去占领市场,只能靠质量、信誉、价格合理。因此,抓好质量经营是测绘单位必由之路。我国加入WTO后,对各行各业,既是机遇,也是挑战,我国将成为经济全球化的一个重要组成部分,国际竞争将更加激烈。我们在享受世贸组织成员权利的同时,将承担应履行的义务。这就要求我们接受WTO的规则,建设和完善符合WTO规则的管理体制。由国际标准化组织(ISO)颁布的ISO9000族质量管理体系标准,是WTO大多数成员国的质量管理和质量活动统一的基础。因此,要抓好测绘产品质量、服务质量,与国际接轨,测绘单位必须在贯彻ISO9000族标准的同时,深化科学的现代经营管理。第二个根本转变是从粗放式经营向集约式经营转变。长期以来,大多数企事业单位在一种粗放式经营下运转,经济效益低下。集约式经营要求企事业单位用最低的投入,在满足社会、用户需求的同时,争取获得最佳的社会效益与经济效益。实现这一目标的关键就是要进行科学的现代经营管理。

3 深化现代经营管理的几个重点

3.1 开展测绘质量经营

3.1.1 测绘经营管理发展趋向

回顾我国测绘管理的发展历程,大体上经历了如下过程:

- a) 70年代以前,供给制与计划经济的生产管理阶段;
- b) 80年代—90年代初期,主要是计划调节与市场调节相结合的混合管理阶段;
- c) 90年代中期以来,在社会主义市场经济体制的大环境下,测绘产业开始迈进了市场化管理阶段。

市场经济是竞争经济。要竞争就要有经营管理,重点是提高测绘单位的综合竞争力。从市场战略的角度说,为了赢得竞争优势,传统习惯是采取经验曲线法,从降价入手,提高市场份额,由此得到规模经济的好处;而当代经济竞争的战略观点则是从提高质量入手,取得与对手相比的质量优势,以此增加市场份额,取得规模经济的效果,这才能保证有持久的优势。基于这个目的,提倡“质量第一”这种观点,代表了当代市场战略的思想趋向。因此,在市场化管理阶段,测绘单位的任务是建立以质量为核心的生产经营管理体系,开展测绘质量经营。

3.1.2 开展测绘质量经营要求

- a) 制定以测绘用户为中心的经营战略;
- b) 建立、健全人力资源管理系统, 充分发挥全体员工的积极性和创造性;
- c) 建立、完善信息系统;
- d) 强化过程管理系统;
- e) 重视市场营销活动;
- f) 建立以资金运作为中心的财务预算管理系统, 强化自我约束机制;
- g) 强化经营监督机制。

3.2 从制度化向合理化转变

测绘单位贯标, 建立质量管理体系, 实质上就是走制度化的管理途径, 是从生产管理型向经营管理型转变的一个重要步骤。众所周知, 测绘单位都有许多规章制度, 无论在计划经济, 还是在市场经济的环境下, 都有其存在的必然性。笔者认为, 管理行为主要是通过规章制度和指挥来完成的, 这些规章制度是测绘单位存在的基础。实施管理制度化, 就必须按照ISO9000族标准的要求, 对测绘单位现有的规章制度进行整合, 使之科学化、合理化。

国家发布的《建立现代企业制度和加强管理的基本规范》(简称规范), 这是为适应社会主义市场经济的发展, 提高质量, 改善效益, 促进企业在“十五”期间进一步市场化、国际化的规范性要求。测绘单位, 尤其是大、中型测绘单位也应参照规范, 在产权制度、经营制度和管理制度三个层次上, 认真贯彻并努力达到规范的各项要求, 并将此作为经营业绩综合评价的标准。

任何质量管理体系, 都有一个从没有效果到有效果、从不习惯到习惯、从阻力大到阻力小的磨合过程。这个磨合过程也是从制度化提升为合理化的改进过程。把制度化提升为合理化, 从本单位内部考虑, 工作重点是大多数职工的信任和认同; 就外部环境而言, 则是用户的信任、支持和认同, 是以市场目标为导向。为此, 要确定以市场质量为努力的合理目标。所谓市场质量, 是指在一定时期内市场所需求的质量, 它是用户对产品适用性的要求、工期要求、用户的支付能力, 本单位的技术实力、经济实力等多种因素的制约、平衡, 在经营和质量竞争状态下市场所需的质量。而不是单纯的产品质量越高越好。要通过市场调查、预测, 进行综合分析, 把市场质量转化为产品质量特性指标及工作质量要求, 使质量管理体系的运作与市场需求同步。

不同的测绘单位贯彻同一标准, 实施同样的标准化机制, 但怎样做好本单位经营管理文章, 运用怎样的手笔, 其实际效果和效益是大不相同的, 从根本上说, 测绘市场竞争应是由此开始的。

3.3 强化投资观念, 注重经营效益

测绘单位的贯标工作, 要从测绘产品的经济性及尽可能地取得最佳的经济效益着想, 一方面, 要注重测绘产品实物形态的质量, 即产品的精度、规格以及由此体现的准确性、可靠性、适用性; 同时要注重测绘产品价值形态的质量, 即产品在形成过程中各类生产要素的投入及有机构成的价值表现, 对内表现为成本, 对外表现为价格。这两种质量形态集中体现了对测绘质量管理体系经济性的要求, 简而言之, 就是质量好, 成本低, 有市场, 有效益。为此, 测绘单位的领导层要始终关注贯标、认证工作全过程的经济效果, 考虑是不是合算, 在费用、效益等方面, 权衡利弊, 并在建立质量管理体系的过程中, 加强本单位的财务管理及经济核算工作。

1) 测绘单位贯标工作是要投入的, 是一种投资, 所花费的大量的精力、时间、经费, 必须是合算的。要以最低的费用或其它最小的代价来进行质量控制, 包括设定的所用程序的数量, 采用的控制手段和方法等, 都要考虑可能得到的效益, 择优处理, 从而使贯标、认证工作做到如ISO9000族标准中指出的: 是一项有利益的投资。如果测绘质量管理体系缺乏经济性考虑, 运行中花费较大, 老要赔本, 那么, 即使该系统是最好的, 也是不能持久的, 充其量只是个花架子。

2) 测绘单位贯标工作的投入效果的一个限定因素是相对的经济效益, 好比是水利投资与洪灾损失的关系。管理控制原理所隐含的基本假设是: 管理中的种种问题都是因为没有程序或没有遵守程序所造成的。所以, 其相对经济效益就是缺乏控制时的耗费情况, 与质量管理体系能够作出贡献时的情况之比, 例如, 就质量损失而言, 据估算, 全国的测绘质量损失率每降低1%, 就能增加产值2千多万元。当然, 这种相对经济效益的大小, 决定于测绘单位的经营规模。但总的来说, 贯彻ISO9000族标准, 建立规范化、制度化的测绘质量管理体系是一种基础性的管理改革, 其特点是投入小, 收益大, 见效慢。

3) 测绘单位为了实现总体经营目标, 通过贯标, 建立质量管理体系, 在确立增加用户满意的质量目标的同时, 可以设定成本目标, 实施对产品价值形态的质量控制, 努力降低成本, 增加经济效益, 并通过质量成本, 从财务角度反映质量管理体系的运行状况。不讲成本的质量不是真正的质量, 不讲效益的质量不是完整的质量。质量目标与成本目标互相补充, 相辅相成, 再加上按实际需要设定的其它目标, 共同构成测绘单位的总体经营目标, 其中建立成本管理体系是十分必要的。此项工作也可以在通过质量管理体系认证后分步进行。ISO9000族标准在“质量管理体系基本原理”的阐述中, 就明确指出: 质量管理体系是组织的管理体系的一部分。组织管理体系的各个部分可与质量管理体系整合为一个使用共用条款的管理体系。组织的管理体系可以对照其要求进行评定, 也可以对照国际标准如ISO9001标准的要求进行审核。这些管理体系审核可以分开进行, 也可以联合进行。ISO9000族标准给我们提供了以质量管理体系为主干, 使用共用条款, 通过管理整合, 建立测绘成本管理体系的思路和有效途径。

4) 测绘单位贯标, 要实事求是地相应逐步加强财务管理工作, 强化自我约束机制。在不断提高财务管理人员的测绘业务知识水平的基础上, 实行严格的财务预算和审核, 对于重大的测绘项目, 必须先按项目预算, 经领导批准后执行; 测绘项目完成后, 费用发生的证明单据, 应按规定程序进行审核, 经批准后列支费用, 以合理控制资金运用, 节省开支。对财务部门的进一步要求是围绕本单位的经营目标, 逐步建立以资金利用率为核心的事前管理模式。财务管理工作是测绘质量管理体系经济性的保证, 也能为建立测绘成本管理体系创造必要的条件。

3.4 知识创新

在知识经济社会, 科学技术是第一生产力, 它将通过高新技术的注入对测绘产业进行创新和改造。日前在发达国家中知识对经济增长的贡献已达60-80%, 企业日益成为知识创新的主体。测绘单位应用现代测绘科技手段, 追求与社会发展同步的测绘质量, 与市场需求相适应的测绘质量, 以此为经营目标, 在创新管理方面仍是大有可为的, 一般可在以下几方面作出努力。

1) 观念上, 尤其是领导层要大胆设想, 勇于创新, 使观念跟上或领先于时代潮流。所谓新想法, 就是将原有的知识和经验等加以分析整理, 然后重新组合或变换方式综合起来, 进而得出新的设想。测绘单位的技术创新宜侧重于工艺创新方法, 其广义内容为: 一是生产装备的更新; 二是生产过程的重新组合, 即现有技术的集成应用。

2) 在管理上, 要着眼于增强组织能力, 倡导合作创新, 工作重点宜侧重于培育核心竞争力方面, 使本单位拥有并不断巩固自己独特的市场空间。某测绘单位在市政测量方面很受设计单位的欢迎, 他们所提供的产品, 表面上似乎并没有什么独到之处, 甚至有些内容还比较粗糙, 但设计人员使用时, 却感到繁简适当, 恰到好处, 该是设计要求的 key 部位有足够的精度保证, 该是标注设计工作内容的地方又留有余地, 达成了一种心灵交流的默契, 设计单位十分满意。因而大部分设计任务都被指定由这个测绘单位来承担。他们取得成功之处, 就在于学习设计知识、掌握设计意图, 站在设计的立场上, 形成了一套市政工程测量的独立性的作业流程, 提高了用户的满意度, 塑造了本单位产品的市场形象。

上述案例给我们的启发, 一是培育本单位的核心竞争力; 二是针对不同测绘项目的使用需要, 提供有别于一般通用测绘产品的差别产品或变型产品(上述案例实质上就是提供的具有设计知识的差别产品)。通过创新积累, 这种测绘服务一旦形成业务流程, 产生系统效应, 一般是难于被轻易复制的。

3) 是对核心增长认真进行调查研究, 分析日常活动中每一个环节的强弱情况。例如是否对于更好掌握用户的需求, 技术设计是否恰到好处, 测绘作业周期能否缩短, 通工率能控制到什么程度等等, 从中筛选出自己的优势并专注地发挥自己的潜力。

3.5 人力资源管理

近年来, 不少测绘单位都或多或少地面临人才流失, 遇到留不住人才的苦恼, 这个事实的启示是: 要对传统的劳动、人事管理进行变革, 重视并抓紧开展人力资源管理工作, 把发现人才、培训人才、吸引

(留住)人才作为创新求变的重要管理内容。著名管理大师杜拉克说:如今,将人事部门重新命名为“人力资源部门”正成为一种时尚,但这并不意味着我们需要一个更出色的人事部门,人力资源管理的任务是有效地选人、用人、创造性地发挥他们能力达到组织的目标。

企业的人才观直接反映对待人才的态度,确立正确的人才观也就是成了改善人力资源管理的“突破口”。

1) 按照每项过程活动对人员能力的需求,合理配置人力资源,对那些各有专长的职工,要使之各得其所,分工协作,形成组织的整体能力。识别职工的能力时,既要看到对事物的认识能力,又要重视其行为能力,还应注意不能过分依赖个别职工的能力,而是由本单位拥有与掌握的组织能力。

2) 信任员工,委以重任,并明确其职责权限,尽可能提供职工参与制定经营质量目标,以及管理决策的方便条件,使他们感到有充分发挥其才能的空间和机会,感到在本单位的创新,发展过程中,有他们自己的贡献。及时提拔真才实能的员工,而不是论资排辈,此外要调查职工离开组织的原因,以便总结、反思,进而改进工作。

3) 建立、健全内部信息系统,及时收集、整理、分析各种信息,促进本单位内部的知识交流、传播,并创造开放式的内部环境,不同专长的人员相互沟通观念,克服各自为政,互不通气的状况,形成知识资源共享制度。要倡导团队合作精神,运用集体智慧来提高本单位的应变和创新能力。

4) 重视职工个人能力的培养。要根据本单位当前及未来对人才的需要,结合职工个人不同的特长、兴趣,制订职工的培训和发展计划。优质的培训是人力资源管理的基础,在职工个人才能发展方面,应开展技术知识和技能,管理技能和手段,管理沟通和交流技能,有关市场营销和掌握用户需求的知识,相关的法律法规知识以及应当执行的有关标准、文件的学习,可针对职工的不同需求和具体情况。选择上述的一些培训内容,组合成各种专题培训班。各类培训班都要进行严格的考核。对各类人员的培训,要始终坚持不断更新,要分阶段,有计划的进行。据有关专家预测,当今的管理工作已进入第五代管理,只有不断地更新旧有的知识库,掌握并创造最新的知识,跟上知识进步的节奏,职工才能胜任本职工作而不被淘汰,企业才能保持竞争力,实现人与工作的真正融合。

5) 在抓好职工培训教育的同时,辅助以一定的激励机制,进一步贯彻以人为本和人性化的管理方式,尊重和关心职工的成长、发展,对于知识型职工,尤其是对于拥有关键知识或经验的职工,宜实施差异管理。能否留住需要的人才,固然要考虑合理的物质待遇,但不是以金钱激励为主,而是以他们的成长和成就激励为主,包括安排合适的岗位,使之承担能够促进他们发展的,有挑战性的工作,以充分发挥其创新精神。对于知识型职工群体,创意获得采纳,才是最大的成就感。

现代管理强调,在激励方式上,应是个人、团队和部门的有机结合。在时间效应上,应是短期和长期激励有机结合,要注重激励手段对职工产生的长期正效应;在激励报酬的设计上,已开始突破了传统的事后奖励模式,转变为从价值创造、价值评价、价值分配的事前、事中、事后三个环节出发,设计奖励机制,同时要奖罚分明,严格执法,对违纪现象,要严肃处理。

人力资源管理是建立在完全市场化机制之上的,必须遵循市场规则,因而单位的领导层,尤其是最高领导要有对人才的开放观念和整合能力,具有开发现有人才、广揽人才的胸襟和自信心,同时要使本单位全体职工感到处在一个有市场压力或开拓进取压力的环境之中,如果没有一定的危机感,不必拥有能力,不必开拓创新,就能平稳地过日子,则上述的一切管理效应就不会发生。

参考文献

(1) 杜拉克 管理思想全书(2001.5)

(2) 国家测绘局十五计划纲要

(3) 建立现代企业制度和加强管理的基本规范

您是本站的第 位访客

版权所有：北京市测绘设计研究院

地址：北京市海淀区羊坊店路15号 邮编：100038

电话：(010) 63985887 传真：(010)63963144

E-Mail: bism@bism.cn