

利益协调软系统方法论在广东省 邮政报刊零售战略中的应用

庄东,杨建梅,孙一

(华南理工大学工商管理学院,广东广州510640)

摘要:以 Checkland 的软系统方法论为蓝本,将软系统方法论应用于广东省邮政报刊零售战略的研究;针对切氏的理论未能有效地解决战略制订和执行过程中可能出现的冲突问题,引入利益协调软系统方法论(ISSM)的思想,得出了新的软系统战略研究框架。

关键词:软系统方法论;利益协调软系统方法论;广东省邮政报刊零售

中图分类号:F618(265)

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)11-0146-03

0 前言

我们知道系统工程的逻辑步骤是:摆明问题—确定目标—系统综合—系统分析—系统评价—决策—实施,其本质是一个寻优过程。英国的 Checkland 教授给出了人造系统与人类活动系统的概念,将系统工程称为硬系统方法论。他认为系统工程是处理工程问题,即人造系统问题的方法论,而社会经济问题人类活动系统中的问题,应该用软系统方法论去处理。

本文通过 ISSM 在广东省邮政报刊零售战略研究这一案例中的运用,证明了 ISSM 对于解决存在利益冲突的软人类活动系统问题是可行且有效的。

1 利益协调软系统方法论在广东省邮政报刊零售战略研究中的应用

1.1 问题情景的表达

随着广东省内各大报刊社(广州日报、羊城晚报、南方日报、家庭等)纷纷成立报业集团、期刊集团,多数报刊集团各自组建了

发行网络。如广州日报报业集团,从 2002 年开始采取自办发行和邮发并行。南方日报报业集团全部自办发行,而在各个地区又使用邮政的发行网络进行发行。邮政报刊发行由于在时限上的劣势,其报刊零售市场的份额已经被严重侵蚀。同时,由于许多地面局私自与报刊社签订合同,从报刊社而不是从邮政进货,不仅极大地减少了邮政报刊发行的收入,而且其业务收入不计入报刊发行专业的一个重要原因。

1.2 概念模型与当前系统的比较

为了比较概念模型与当前问题情景,本文以广州日报的邮政零售为例,以说明邮政报刊零售全过程中,用概念模型的方式与当前处理方式之间的差别。

1.3 变革的提出

针对 3 个相关系统,我们分别提出 3 点变革措施。

1.3.1 省报刊零售管理子系统

(1)在省局中成立零售业务管理部门,完成上述职责;

(2)在省局之下成立报刊零售总公司,完成上述职责;

(3)成立一个独立于省局之处、直接受省总局领导的报刊零售总公司,完成上述职责。

1.3.2 各市、县地面局报刊零售管理子系统

(1)将市、县地面局中的邮政报刊零售部门剥离成为市、县的邮政报刊零售公司,直接向省总部汇报。

(2)将地面局的邮政报刊零售部门改组,成为直接向地面局汇报的邮政报刊零售公司。

1.3.3 报刊物流子系统

(1)在重要的邮路上(如广州至深圳、中山、东莞等路线),采用社会化运输的方式。即广泛地采用外部的运输力量,以满足报刊运输的时限要求。

(2)仍采用邮区中心局的运输网,但要求为重要的邮路开辟报刊运输专线,以加快零售报刊的运输时限。

1.3.4 变革面临的冲突

有利益冲突的几个主要相关者主要是:

收稿日期:2003-12-02

基金项目:教育部人文社科项目(01J630036)

作者简介:庄东(1979-),华南理工大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为管理工程与科学;杨建梅(1948-),华南理工大学工商管理学院教授,博士生导师,研究方向为发展战略与战略管理研究、管理决策与系统理论研究;孙一(1981-),华南理工大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为管理工程与科学。

省邮政报刊发行局、邮区中心局和各市、县的地面局。

省邮政报刊发行局是报刊发行专业化经营的倡导者,它认为,报刊发行(尤其是零售)应在全省内统一管理;即统一要数、统一配送、独立核算。只有这样才能真正发挥出邮政报刊发行的网络优势,建立良好的激励机制,实现其战略目标,从而更好地完成省邮政总局下达的任务招标,为邮政扭亏做出贡献。

邮区中心局主要负责各个市县之间的邮政产品的运输。在报刊社竞争日益激烈的今天,报刊社和读者对报刊零售的时限越来越高,报刊与其它邮政产品同时装车、同时卸货,虽然提高了运输的效率,但同时也严重影响了报刊运输的时限。如果将报刊的运输社会化、将大大削减邮区中心局的业务量,也会使邮政的规模经济性被削弱。

在私人信件市场日益萎缩而报刊发行业务看涨的情况下,发行业务(尤其是零售业务)在各地地面局业务收入中的地位越来越重要。目前,邮政报刊发行的秩序比较混乱,同时向邮政和报刊社要数的“两条腿走路”已经是公开的秘密。除了时限的因素之外,更重要的原因,是自行向报刊社要数,所得的零售收入而全部为地面局所得。如果将报刊零售业务进行专业化管理,进行统一结算,必然会分流地面局原有的收入。

因此,上述变革必然会导致各市、县地面局的抵制,如果不能进行妥善的利益协调,变革将难以实施,问题情景将无法改善。

1.4 利益协调软系统方法论

利益协调软系统方法论(ISSM),是用于解决存在利益冲突的软人类活动系统问题的7阶段多层次方法论。该方法论的应用前提是,问题情景出现时就已经知道利益冲突

的存在。本文认为,软系统方法论主要是处理硬人类活动系统问题的系统方法论,而对软人类活动系统问题的研究,应该从利益因素着眼,采用利益协调软系统方法论。

下面是对 ISSM 各个逻辑步骤的简要介绍。

(1)问题情景的感知:使研究者能感知问题冲突的情景,以确定利益群体系统的边界。

(2)多个相关系统的根定义及概念模型。由利益群体形成各自的改进问题情景的相关系统,进而得出相关系统的根定义。

(3)概念模型与感知的情景的比较——寻找期望的变化。各利益群体内部讨论,将概念模型与问题情景进行比较,得出各自初始的期望的变化。

(4)协调对策过程——寻找可行的期望变化。文献[2]根据利益人模型,认为可行的期望变化是期望变化中满足利益群体对策均衡的变化。该过程包含两个阶段:

第一阶段“战略设想的表面化与测试”阶段(简称 SAST 阶段)。其作用是使冲突表面化,以利解剖并化解它。这个阶段又有4步:一是小组形成。召集尽可能多的与问题情景相关的人,根据其战略主张,既得利益,职能领域,组织等原则进行分级;二是设想表面化。各组提出自己偏好的战略,并找出支持这一战略的关键设想。三是辩证辩论。各组一起开会,每组先展示自己的战略及关键设想,并理解其他组的关键设想,然后讨论各组的关键设想,重要的利害相关者,以及不能接受的设想等,然后各组修改自己的设想。四是综合。在各组分别修改其设想后,如果能产生足够多的共同设想,则在此基础上提出新的战略,否则要对产生分歧的设想做进一步研究。由于 SAST 阶段不可能解决

人类活动系统的全部冲突,第二阶段是协调对策阶段。

2 变革的实施方案

2.1 组建省邮政报刊零售总公司

在省邮政局的领导下成立省报刊零售总公司,将省书报刊批销公司改造成省邮政报刊零售总公司总部;通过国有产权转移的方式,把持有的各地书报刊分销公司的股份转移到省报刊零售总公司;将各地市局的书报刊批销公司从各地市局剥离,改造成省邮政报刊零售总公司的分公司,从而形成省邮政报刊零售总公司自上而下垂直专业管理架构:

在资产划分上,应保持资产的完整性,省报刊零售总公司的资产所有者和投资者是省邮政局,其利润收入也全部上缴省邮政局。但在二级专业管理经营上,报刊发行专业共同使用的不同移动的固定资产、大型设备和计算机网络等,原则上由报刊发行机构统一管理维护,由零售公司有偿租用。零售公司单独使用的车辆和其它资产划归公司管理和使用。

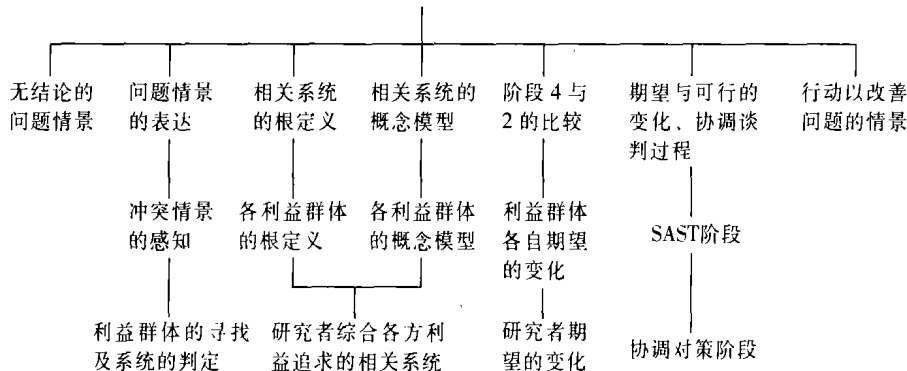
省零售总公司按照现代企业制度要求,实行董事会领导下的总经理负责制。基本上实行总公司——分公司的一级法人二级经营管理体制。总公司与分公司在业务经营管理上是领导与被领导的关系。考虑到某些地方体制改革已经走在前面,可以继续保持其独立法人资格,但要求其国有股权转移为省总公司持有,使邮政报刊零售业务建立起适应连锁经营的科学管理体制和经营机制,为全面提高企业综合竞争实力奠定基础。

实施零售公司化运营之后,根据省邮政局的总体发展目标和下达的任务指标,省报刊发行局向零售总公司下达指令性经营计划,核定其工资总额,对其实行工效挂钩考核,并监督指导零售总公司的决策执行情况,对其经营状况实施考核,实行利润为中心的指标考核方法。

2.2 省邮政报刊零售总公司部门设置

省邮政报刊零售总公司是连锁经营总部。总部掌握重大决策权,进行战略决策,如公司长期的发展规划、公司的财务管理、各分公司经理的及其他重要人员的安排等。根据总部的职能,设立如下的职能部门:行销企划部、商品部、物流中心、财务部、人事部以及行政办公室。各部门的职能如下:

利益协调软系统方法论



附图 利益协调软系统方法论的逻辑步骤

(1)行销企划部。该部门主要负责报刊零售的发展战略和经营策略研究、制订;经营分析及建议;研究市场竞争对手的动态;加强对大客户的管理;新市场开拓方案及计划的制订;市场的营销方案制订;负责连锁批销中心对外形象的塑造,搞好公共关系等。

(2)商品部。主要负责书报刊、图书音像的采购、管理和开发,滞销商品的调拨。主要职能包括:采购方式的制订;商品货源的掌握与开发;销售品种的开发、更新和淘汰;商品采购价格的谈判与制订;地区别、部门别商品组合策略的制订与执行等。

(3)监督管理部。主要职能包括公司总营业目标和各分公司营业目标的制订及促进计划;加强总部与分公司的信息沟通,指导分公司的经营;对报刊亭商品配置、陈列、销售方式的设计进行指导;制订连锁企业的营业手册,并检查与监督其执行情况;严禁进行跨地批销;各分公司经营业绩考核制度的制订与执行等。

(4)物流中心。物流中心是整个连锁集团的物流配送中心,负责整个集团的商品配送调度。包括报刊的进货、储存、配送制度的制订及作业流程的控制,对批销中心进行管理;根据销售品种的差异性和批销中心的地理分布及业务开展情况,统筹安排组织运输书报刊。

(5)信息技术部。负责连锁经营管理信息系统的维持与管理信息的处理,为连锁经营的运营提供信息支持,为决策提供依据;为实现报刊发行从劳动密集型向技术密集型转变,加强对报刊零售硬件设施建设,如条形码管理系统,计算机信息管理系统(MIS),销售管理系统(POS)、电子订货系统(EOS)等软件的开发、维护和升级。

(6)财务部。主要负责整个连锁经营集团财务核算及财务管理的职能。财务部根据会计法律、法规制订本单位的财务制度,包括请款及报销流程、财务规定等,并监督执行。其主要的职能包括:融资、用资、资金调度;编制与分析各种财务报表、会计报表;各项费用的审核,发票管理;进货凭证的审核,供应商货款的对帐与付款;税金申报、缴纳、年度预算等。

(7)人事部。负责人事制度的规划与执行;员工福利制度的制订与执行;人力资源规划与人员招聘;人才培养;奖惩办法的制订与执行等。

2.3 实现全省统一要数、统一配送

实现全省连锁的基本要求是全省统一要数,统一配送。这需要一个磨合的过程,在全面推行之前可以经过一个模拟过渡时期。

(1)实行全省统一要数。全省统一要数即要求各地书报刊分销公司统一向省书报刊批销公司要数,由向各地批销中心统一进货。各地批销中心建成后,我省邮政报刊零售业务将得到完善的配送体系支撑,各地的报刊零售业务将得到快速高效的配送功能服务。

(2)实行全省统一配送。各地的批销中心建成后,即成为当地的物流配送中心。批销中心实现高科技、电脑化管理,把物流、商流、信息流通过批销中心实现统一,大幅度提高效率,降低成本。

实行全省统一配送,以省中心为总部,以批销中心为结点,形成一个业务上覆盖终端配送、仓储服务、干线运输,内部有信息系统互联,具有较强市场竞争力的现代物流体系。全省形成“省中心→批销中心→网点”的

二级配送体系。零售报刊由省中心直接发运到各批销中心为一级配送;二级配送是各批销中心向辐射的网点直接配送,各批销中心通过合理的配送频次、以最快的速度来满足每个零售网点的营运需求。

3 结论

Checkland的软系统方法论(SSM)是针对硬系统方法论无法解决人类活动系统中出现的问题而创造出来的。然而,在本文案例中表现,在面对有利益冲突的软人类活动系统的问题上,使用切氏的软系统方法论将无所适从。因此,本文在切氏的软系统方法论中,引入利益协调软系统方法论(ISSM),形成了新的软系统战略研究框架。本文认为,软系统方法论主要是处理硬人类活动系统问题的系统方法论,而对软人类活动系统问题的研究,应该从利益因素着眼。ISSM在本文案例中的成功应用也证明了该方法论在解决有利益冲突的人类活动方面是可行的。

参考文献:

- [1] Peter Checkland. System Thinking. Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981: 124-265.
- [2] 杨建梅. 利益协调软系统方法论——立论依据与逻辑步骤[J]. 控制理论与应用, 1999, 16, (1): 52-61.
- [3] 杨建梅. 企业战略研究方法论的综合集成与创新——概念框架与初步的理论假设[J]. 系统工程理论与实践, 2001, (12): 6-10, 52.
- [4] 杨建梅. 对软系统方法论的一点思考[J]. 系统工程理论与实践, 1998, (8): 91-95.

(责任编辑:汪智勇)

The Application of Interest-coordination Soft System Methodology in the Strategy Study of Guangdong Post Newspapers & Periodicals Retailing

Abstract: This paper applies soft system methodology (SSM) in the strategy study of the Post Newspapers & Periodicals Retailing in Guangdong province. Because SSM cannot effectively resolve the conflict that may occur during the strategy formulating and executing process, the Interest-coordination Soft System Methodology (ISSM) is introduced and a new soft system methodology strategy study frame comes into being.

Key words: soft system methodology; interests-coordination soft system methodology; Guangdong Post Newspapers & Periodicals Retailing