

Research on the Application of Lean in College Counselors' Affairs

Zhilei Meng¹, Ning Ning², Ting Wang¹

¹College of Science, The University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

²Valmet (China) Co., Ltd., Shanghai

Email: zhilei.meng@usst.edu.cn

Received: Nov. 29th, 2018; accepted: Dec. 10th, 2018; published: Dec. 17th, 2018

Abstract

Lean management is a scientific management philosophy, which can effectively eliminate waste of work, optimize workflow, save working hours and improve work effectiveness. The application of lean management to the work of college counselors will help to improve the quality of ideological and political education, improve students' satisfaction with the work of the counselors, and promote the professional development of the counselors. Through the analysis of the application of lean management thought and Counselor's Affairs, as well as the case study of identifying students with financial difficulties, the feasibility of lean management in Counselor's Affairs is verified. Students' Affairs Division should set up a lean working group to build a lean benchmark through lean improvement projects and then promote by replication to gradually make Counselors' Affairs development toward the lean direction.

Keywords

Lean Management, Counselors, Clerical Work

精益管理在高校辅导员事务性工作中的应用研究

孟志雷¹, 宁凝², 汪婷¹

¹上海理工大学理学院, 上海

²维美德(中国)有限公司, 上海

Email: zhilei.meng@usst.edu.cn

收稿日期: 2018年11月29日; 录用日期: 2018年12月10日; 发布日期: 2018年12月17日

摘要

精益管理是一种科学的管理哲学,可有效消除工作浪费,优化工作流程,节省工作时间,提高工作成效。把精益管理应用到高校辅导员事务性的工作当中,有助于提高思想政治教育工作的质量,提高学生对辅导员工作的满意度,推进辅导员专业化和职业化发展。通过对精益管理思想和辅导员事务性工作契合度分析,以及家庭经济困难学生认定工作案例分析,验证了精益管理在辅导员事务性工作的可行性,进一步提出了辅导员事务性工作精益化路径,即组建精益工作小组,以项目的形式,打造精益样板,再进行复制推广,由点带线,由线盖面,逐步推进辅导员事务性工作向精益化方向发展。

关键词

精益管理, 辅导员, 事务性工作

Copyright © 2019 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

精益管理是源于日本丰田汽车公司丰田生产体系的一种科学管理模式。精益生产方式促使丰田汽车迅速发展,并最终超越美国汽车企业,成为世界第一。美国的企业以及政府对精益生产方式进行了研究和实践,证明了精益管理思想的普遍意义。“精”是指更少的投入,包括人力、设备、资金、材料、时间、空间等;“益”则是获取更多的价值。精益管理思想强调从客户需求出发,准确定义产品和服务价值,利用精益方法,消除损耗资源而不创造价值的一切活动浪费,为客户提供满意的产品和服务。其核心思想可以概括为5个原则:从客户需求出发定义价值;识别价值流;使价值不间断地流动;让客户的需求拉动价值的流动;追求尽善尽美。由此可见,精益管理思想的出发点和归宿点都是客户,通过消除浪费,把资源更有效地转化为价值,以提升企业竞争力,提高顾客满意度。精益管理思想倡导持续改进,精益求精,不断地识别浪费、消除浪费,力求产品和服务价值最大化[1][2]。如今,精益管理不仅广泛应用于制造业,而且还成功应用到航空、医疗、物流、餐饮等第三产业。

从设立之初的“政治辅导员”发展到“辅导员”的过程中,辅导员的工作职责越来越泛化,在高校的教育、管理、服务工作中,发挥了越来越重要的作用。辅导员已经成为“高校大学生思想政治教育的骨干力量,日常思想政治教育和管理工作的组织者、实施者和指导者”[3]。辅导员的工作成效直接关系到大学生思想政治教育的质量以及中国特色社会主义事业合格建设者和接班人的培养。当前,高校辅导员承担的事务性工作也越来越多,调查显示,64.1%的辅导员表示每周大部分时间花费在事务性工作上,繁多的事务性工作导致高校辅导员在思想政治教育、心理健康教育、职业发展教育等核心工作上花费的时间偏少,工作实效性降低,并且学生对从事事务性工作较多的辅导员工作满意度较低[4]。此外,辅导员从事的事务性工作缺乏统一的规范和标准,在辅导员的培养以及工作交接过程中,基本靠口口相传,工作反复,存在大量浪费。因此,高校辅导员的工作不仅需要政策和制度保障,更需要科学的管理思想予以指导。精益管理作为一种科学的管理哲学,可有效消除工作浪费,优化工作流程,节省工作时间,提高工作成效。加强对高校辅导员事务性工作的研究,对提升辅导员的工作能力和工作质量,具有重要的现实意义。

2. 精益管理与辅导员事务性工作的理论契合

2.1. 聚焦客户需求，不断提高满意度

从工作出发点和落脚点看，精益管理以顾客为中心，从顾客的需求出发，确定产品价值，并设计优化工艺流程，只保留增加产品价值的流程，提高生产效率和降低生产成本，最终落脚点是顾客满意度。而在辅导员以往的事务性工作中，为了避免出现责任漏洞，工作人员按照自己的想法设计流程，很少考虑学生的需求。辅导员事务性工作的对象是学生，在日常管理和服务的工作过程中，始终要坚持立德树人的根本任务，以学生为本，“围绕学生、关照学生、服务学生”，从学生的需求角度出发，优化辅导员事务性工作的流程，一方面提高辅导员事务性工作水平；另一方面可以充分发挥辅导员事务性工作隐形育人功能，做到润物细无声，不断提升学生对辅导员工作的满意度。因此，从工作的出发点和落脚点上来看，精益管理思想与辅导员事务性工作存在理念契合。

2.2. 识别价值流，让价值流动起来

从工作流程看，精益管理是从客户的角度识别价值，通过价值流分析去识别和消除“流程”中的浪费，包括信息流和物料流。辅导员从事的常规事务性工作，如家庭困难学生认定、评选各类奖助学金、学生党员的发展与培养、就业管理与服务工作、校园危机应对等[3]，都是由一系列的活动或步骤完成，必须按照一定的顺序、在正确的时间内完成，才能够为学生创造价值。根据精益管理的理论，一个理想流程的每一个步骤都应该能够在客户需要的时候创造出他们所需要的价值，应用于辅导员事务性工作即流程中的每一个步骤都能够为学生创造价值。

辅导员的事务性工作一方面具有稳定性和可重复性，每学年辅导员都要做，并且工作内容几乎没有大的变化；另一方面，这些事务性工作具有流程性，存在大量的物料流和信息流，部分“流”对工作本身是不增加任何价值的，存在工作浪费，从而影响了辅导员的工作效率。所以，我们需要对流程进行评估和改善，把精益管理思想应用到辅导员事务性工作中，准确定义学生所要求的价值，分析流程中的每一个步骤，运用取消、合并、调整、简化的原则(ECRS)消除非增值的步骤，根据学生的需要让价值流动起来。这样一方面可以提供辅导员工作效率，为辅导员节省工作时间；另一方面，对工作过程进行优化，可以为辅导员工作的规范化、制度化、程序化打下基础，保障辅导员工作精细化的科学性和实操性[5]。这样不仅有助于高效完成各项事务性工作，同时可以保障辅导员有充足的时间和精力从事思想政治工作，避免辅导员的工作出现重事务性、轻思想政治教育的现象。

2.3. 建立标准化工作，持续改进

标准化管理是精益管理思想的核心内容之一，国内外多位著名学者从精益的理念、精益工具与方法、精益改善效果等角度对精益管理内涵及推进过程进行了较为深入的分析，一致认为标准化是精益管理的重要目标，精益管理的许多工具与方法对标准化的实现具有重要作用[6]。首先，标准化可以将好的、有效的、科学的经验与成果保存下来，下次再开展类似工作的时候，即使不同的员工参与，也会在原来的基础上继续往前推进，而不至于从头开始；其次，标准化可以规范员工的业务及工作，以保证所有业务均是受控的；再次，标准化可以促进人才培养，标准的建立可以梳理员工的知识体系，标准的执行可以培养员工的规则意识，标准的完善可以提升员工的改善能力与知识管理能力。

而辅导员事务性工作繁杂且具有重复性，如果流程杂乱无章法，经常改变，每个人的做法都不一样，那么任何针对此流程所做的改进都是无用的。因此，需要建立一套科学的、标准化的工作体系，并且在实践过程中不断持续改进。标准化的工作流程可以像知识一样传播，不仅可以使辅导员的工作规范化、有效率，还可以有效地保障辅导员事务性工作的质量。同时，辅导员工作岗位流动性较大，每年都

有新招聘的辅导员或者岗位流动导致的工作交接，标准化作业可以让辅导员尽快适应工作，并且可以树立辅导员的规则意识，推动辅导员积极参与工作标准的改进，不断优化工作方式方法，促进辅导员工作向职业化专业化发展。

3. 案例分析

以上海理工大学学生家庭经济困难认定工作为例，根据学校《关于开展 2018~2019 学年学生家庭经济情况调查和困难认定的通知》中的内容，梳理工作流程如下：

- 1) 学生工作部(处)资助管理中心发布认定通知；
- 2) 学生登录网上系统，完善个人基本信息后，进行网上申请，打印《上海理工大学家庭经济情况调查表》(后面简称《调查表》)，并准备相关证明材料，由家庭所在地的民政或其他相关部门签署意见并盖章；
- 3) 学生登录网上系统，将相关原件证明及调查表原件(已盖章)拍照上传，并将调查表及证明材料提交学院辅导员；
- 4) 学院成立学院认定工作组、班级(或专业)民主评议小组(人数不少于班级人数的 10%)并公示；
- 5) 民主评议小组开展评议，分别填写评议意见和民主评议会议纪要，并在《认定申请表》上填写民主评议意见；
- 6) 认定工作组审核民主评议小组通过的初评名单，填写评审意见和评审会议纪要；
- 7) 认定工作组将本学院审核通过的家庭经济困难学生初审名单公示 5 个工作日；
- 8) 在民主评议通过、学院认定工作组初审通过、公示无异议的名单后，通过的学生可打印《上海理工大学学生认定申请表》(后面简称《认定申请表》)并交至辅导员；
- 9) 辅导员在学生《认定申请表》上填写学院审核意见；
- 10) 学院将会议纪要、评议表格、初审名单汇总表、学生调查表和认定申请表盖章后一并报送学生资助管理中心审核；

我们利用精益管理工具中的价值流图，绘制改进前价值流图(图 1)，并对这项辅导员日常事务性工作进行分析。我们把可能的问题点进行了“爆炸点”标注，利用 ECRS 原则，对工作步骤依次进行提问分析。学生“完善网络信息”是不是必须要做的？如果必须要做，是不是可以跟“网上申请”合并？学生开具证明环节错误率很高，是什么原因？是否可以通过提前指导或者在系统中设置纠错功能？成立评议和认定工作组和公示环节是否可以放在暑假前？审核学生材料是否一定要在开学后？既然已经有广泛的民主评议环节，是否还需要对困难生认定名单进行公示？公示结束后，是否需要让学生自己打印《认定申请表》并交给辅导员？经过分析可以做出如下调整：

- 1) 在网上申请的同时，设置个人信息必填项要求，可以合并两个工作步骤，并且剔除掉辅导员个人信息审核环节，同时省去了学生与辅导员之间互相通知的环节；
- 2) 可以把成立评议和认定工作组以及公示工作安排在暑假前；
- 3) 学生既然已经把证明材料拍照上传系统，辅导员可以在暑假期间审核材料，及时提醒出错的学生纠正，避免开学后学生已经返校，错过困难认定时间；
- 4) 《认定申请表》由辅导员打印，免去了再通知学生打印，以及打印后交给辅导员的环节；
- 5) 民主评议环节和困难生名单公示属于同类工作，保留一个环节并不影响工作质量。

经过优化后，可见家庭经济困难认定这项事务性工作为辅导员节省了大量时间，同时也减少了学生不必要的麻烦，提高了工作效率和学生满意度(如图 2 所示)。

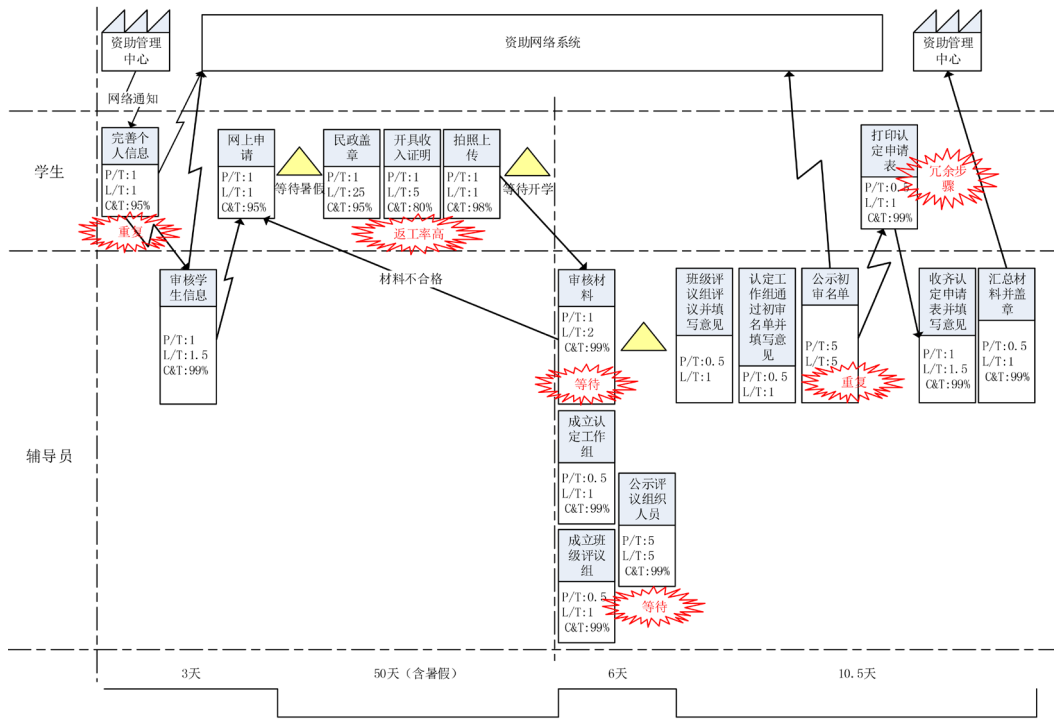


Figure 1. Value stream map before the improvement of identification of family economic
图 1. 家庭经济困难认定工作改进前价值流图

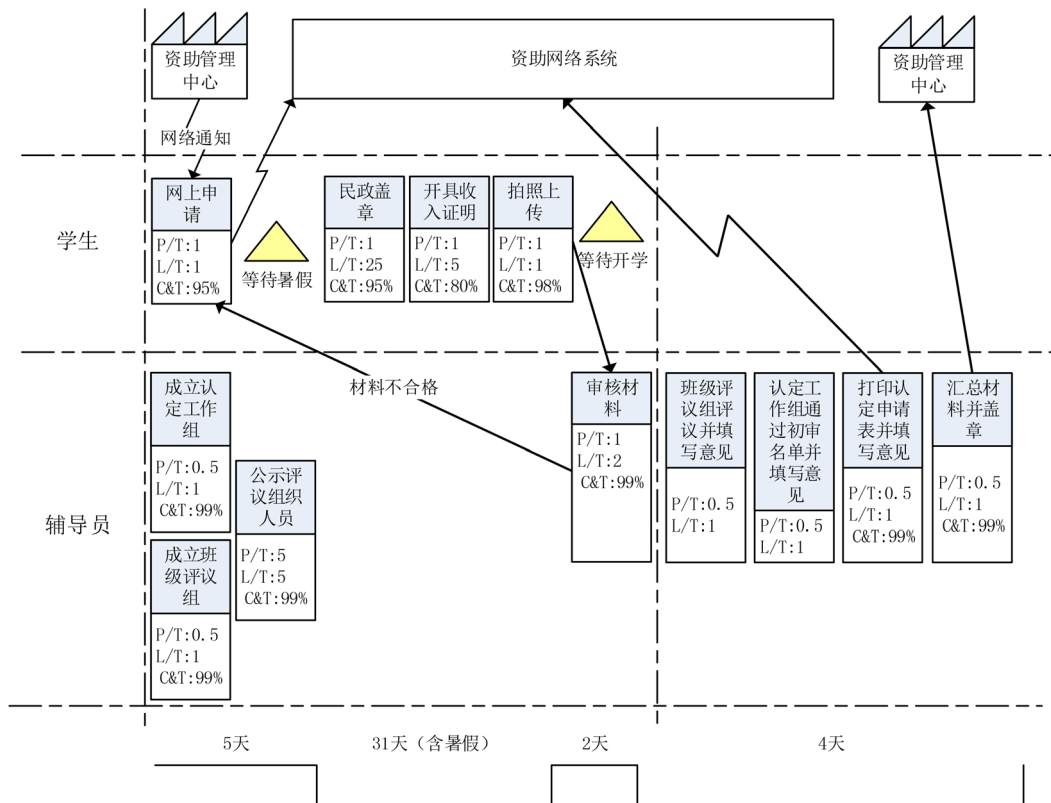


Figure 2. Value stream map after the improvement of identification of family economic
图 2. 家庭经济困难认定工作改进后价值流图

4. 辅导员事务性工作精益化的实现路径

4.1. 树立思想组建队伍

全体辅导员要统一思想，达成共识，充分认识到精益管理思想在事务性工作当中的重要指导作用，是精益化工作方式实施的基础。但是改变旧观念，树立新思想，并且认同、吸收、内化，不是一个简单的过程。为此，我们需要从以下几个方面灌输精益理念：一是，高校学生工作部门要重视对精益管理思想的宣传与培训，培养全体辅导员队伍的精益理念，建议在全校辅导员培训的体系中，增加精益管理的培训内容。二是，挑选学院分管学生工作的副书记、资深辅导员，组建精益队伍，深入培训、学习并掌握精益管理的基本知识和对精益管理工具的使用。三是，要构建辅导员队伍的精益文化，鼓励辅导员在日常工作中，积极发现工作浪费，创新工作方法，消除浪费，形成在工作中学、在工作中用的良好氛围。

4.2. 识别客户确定价值

高校辅导员事务性工作的内容呈现多样化，并且每一项事务性面对的“客户”也呈现多样化，工作对象同样存在多样化。例如，发展学生入党这项工作的“客户”是党组织，辅导员所提供的“产品”是学生党员；家庭经济困难学生认定工作的“客户”是学校资助中心，所提供的“产品”是家庭经济情况认定材料。因此，我们需要识别出每一项事务性工作所面对的“客户”，明确客户的需求是什么，然后根据客户的需求，确定每一项事务性工作的工作价值。仍以发展学生入党为例，辅导员首先要清楚党组织需要吸收什么样的学生党员，明确了党组织的需求，那么在团组织推优、积极分子培养、确定发展对象、考察等各工作环节，辅导员就可以根据党组织的需求确定具体做哪些工作，最终发展满足党组织需求的合格党员。

4.3. 建立样板以点盖面

辅导员事务性工作的精益化模式不能盲目推进，一蹴而就。我们需要根据辅导员事务性工作的具体内容，把精益队伍相应的分成对应的几个工作小组。各工作小组以项目的形式，聚焦“客户”需要和工作价值，利用价值流图绘制、分析、优化事务性工作，建立实施样板，再由点带线、由线盖面，逐步推进。一方面，辅导员对看得见的工作方式主观上愿意接受，并学习改变；另一方面，建立样板的方式不仅降低了创新工作模式的风险，而且也降低了人力和物力消耗。针对试点成功的精益模式，工作小组需要制定工作规范化、标准化的指导文件，可以复制推广，逐渐推广到全体辅导员的工作当中。

4.4. 定期审查持续改进

辅导员事务性工作的精益化不是一次性的实施工作，而是一个持续改进的过程。精益工作小组在试点成功、逐步推广以后，要依照制定的指导文件，定期组织审查，不断地发现工作浪费，消除浪费，对工作再进行优化、规范化、标准化，并修改指导文件。同时，通过奖励的方式，鼓励辅导员在实际工作当中，利用精益思想，主动发现问题，寻找解决问题的方法，并与各精益工作小组进行沟通，共同推进精益化工作模式的再精益化。

总之，利用精益管理思想指导辅导员事务性工作的开展，充分发挥辅导员的工作效能，不仅可以提升学生对辅导员工作的满意度，更有利于提高大学生的培养质量，以满足中国特色社会主义事业的发展需要。对于贯彻落实全国思想政治工作会议精神，促进“双一流”大学的建设，维护国家的安全稳定，具有重要的战略意义。

基金项目

上海学校德育创新发展重点攻关项目“高校辅导员工作质量提升路径研究”(项目编号: 2017-dycx-108)。

参考文献

- [1] James P. Womack. 精益思想[M]. 北京: 机械工业出版社, 2015.
- [2] 汪中求, 吴宏彪, 刘兴旺. 精细化管理[M]. 北京: 新华出版社, 200: 78-85.
- [3] 中华人民共和国教育部. 普通高等学校辅导员队伍建设规定[Z]. 2017-09-29.
- [4] 马娟. 高校辅导员工作有效性研究[J]. 复旦教育论坛, 2014, 12(4): 69-75.
- [5] 吴泰华. 思想政治教育精细化的问题探究与对策选择[J]. 中共福建省委党校学报, 2013(3): 106-110.
- [6] 牛占文, 荆树伟, 杨福东. 基于精益管理的制造型企业管理创新驱动因素分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(7): 116-126.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-729X, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ae@hanspub.org