

·基金纵横·

# 美国国家科学基金会(NSF)客户资源管理及其启示

温新民<sup>1</sup> 左金凤<sup>2</sup> 朱东华<sup>1</sup> 陈敬全<sup>3</sup> 吴善超<sup>3</sup> 韩宇<sup>3</sup>

(1 北京理工大学管理与经济学院,北京 100081; 2 北京建筑工程学院,北京 100044;

3 国家自然科学基金委政策局,北京 100085)

公共管理学者奥斯本和盖普勒指出,客户理念及客户导向促使公共服务提供者对客户真正负起应有的责任,激发组织成员更多的创新行为,对客户和民众提供更广泛的选择。美国国家科学基金会(NSF)在对科学基金的管理中,注重客户导向,强调以客户为中心,并将这一理念贯穿 NSF 所有组织管理过程。为此,有必要对其客户——客户资源管理加以系统总结和梳理,以找到一些可资借鉴的科学基金管理规律。

## 1 NSF 客户资源管理的缘起和由来

公共组织中的客户是指受公共政策和管理影响的人,包括直接受益者、直接或间接接触者的外部客户,以及公共组织内部成员的内部客户。企业管理中的客户/消费者概念,是指消费性商品或服务的最终消费者、工业产品或服务的最终用户、从产品或服务加工完毕之后一直到最终用户手中所经历的各个中间环节(如批发商、零售商等)。一般来说,客户是企业的衣食父母,是企业的利润来源,是企业产品和运营管理最具权威的评判者。企业的客户服务理念对公共组织的管理产生了很大影响。

### 1.1 企业客户中心管理新模式

工业革命以来的 200 多年,企业经营环境发生了根本变化:总体上由供不应求转向供过于求。产品供不应求时,企业一般不重视市场营销,不重视客户、产品质量、新品研发,只重视生产、内部提高效率和降低成本,成为一种“企业中心的管理”;产品供过于求时,企业则重视市场营销,重视客户,重视质量和新品研发,围绕着企业经营价值的实现,围绕着全方位(争取客户、改进质量,使用户满意、超越客户期望)解决客户问题来运作,企业因此而成为一种“客户中心的管理”。而客户中心必然会产生客户资源

管理:即以客户为中心,重视市场营销、重视客户、全方位解决客户问题的运作模式,企业利润的获取则取决于客户的满意与满足。企业需要积极利用客户的知识,使用或维护产品中所积累的经验、欲望、需求等,来获取新产品思想、新技术和市场准入以及口碑推荐等非货币收益,借客户资源而改进质量、开发新品、调整市场定位、识别新市场机会、增强市场洞察力和市场应变力、价值创造力。与企业中心模式相比,客户中心管理模式在经营导向及理念、输出产品数、管理重点、决策模式、管理重心、客户理念等方面有新的内容(表 1)。

表 1 企业中心到客户中心管理模式变革的新理念新规律

	企业中心的管理	客户中心的管理
经营导向及其理念	产品导向,提供产品	服务导向,提供解决方案
输出产品数	品种少	品种多
关注点	生产与供应	研发与营销
决策	集中	分散
管理侧重点	强调管理	强调领导
客户理念	客户即购买者、消费者、交易统计指标,不需要太多反馈与互动	客户导向、共创价值:客户是组织网络的一部分,是社会与文化架构一部分,既是合作者、共同开发者,又是共创价值者,须与客户共同寻找问题的解决方案、根据对客户深入理解重构产品和服务

资料来源: C. K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy, "Co-opting customer competence", Harvard Business Review, January-February, 2000, pp. 79—87.

### 1.2 美国 12862 号总统令的强制性要求

企业以客户为中心的客户资源管理理念对政府部门的公共管理思想产生了很大的影响。鉴于行政机构在客户管理和服务方面的诸多问题:或因缺乏客户导向、缺乏结果与市场导向,导致投入代替产出、程序埋没目标,导致分钱管理替代结果——纳税

本文于 2006 年 11 月 16 日收到。

人的期冀满足和钱的使命完成没有评价标准,不愿和不能了解真正客户,仅限于自我评价的运行模式,从而加重效率低下、绩效低下趋势,美国政府于1993年出台了强化客户资源管理的12862号总统令,明确要求各政府部门设立《客户服务标准》,确认现有客户和潜在客户,明确客户希望的服务种类、服务质量、服务满意程度,公告服务标准、服务水平和评估结果,以此进行绩效衡量;提升客户服务标准;提供多样服务,采取多种方式;畅通客户申诉途径和方法等。

## 2 对 NSF 客户资源管理的分析

### 2.1 NSF 长期坚持的体现客户资源管理理念的一些做法

受资助者和潜在受资助者是 NSF 最基本的客户,而为了使得客户质量和数量得到保障,NSF 一直采取的教育和人力资源投资,就可以说是 NSF 客户资源管理的重要部分。追溯起来,NSF 进行客户资源

管理的做法有:

(1) 法律规范方面设定的强制性要求。1950年的《国家科学基金会法案》(公法 810507)中,除了对 NSF 在研究资助、潜在研究能力建设等方面的职责作出规范外,还授权和指示 NSF 发起并支持各级各领域的科学和工程学教育计划。这一规定使得 NSF 自建立之初就一直在培育客户资源(教育培训)方面积极投入和运作。

(2) 凸现客户资源建设和风险规避的资助格局。虽然直接控制受资助者的工作质量是不可能的,但 NSF 认为能通过参与科学教育和科研人力资源培养,来干预潜在受资助者的素质和质量,借以对受资助者的工作质量施加影响(图1)。无论是投入到基础研究还是客户(教育和人力资源),都存在结果风险,因此 NSF 注重风险规避:没有把投入的资金集聚到具有风险的某一个领域、而是分散开来,呈现出多类项目组成的资助格局,兼顾了风险规避、效益提高与客户资源、长期利益。

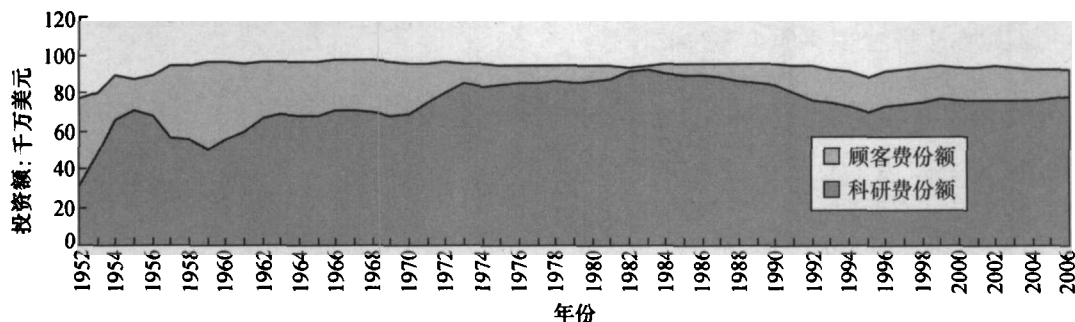


图1 历年来 NSF 科研与顾客(教育与人力资源)费份额  
(1957—1970年顾客份额是最大的时期)

(3) 努力提高研究的参与度,加强教育与人力资源建设。NSF 始终重视教育与人力资源培养,确保基础研究的可持续发展。为此,NSF 致力于不断扩大参与 NSF 项目和活动的课题组数目和人数,吸引更多的美国学生投身科学事业并成长为高水平的科学家。其方法是设置专门的教育和人力资源机构(与科学部同等级别)、将教育和人力资源指标体现在具体的项目中、并在具体绩效考核中检查和强调这一指标。

(4) 不断完善价值评议、夯实客户资源管理的基础。从客户资源管理的角度看,价值评议就是筛选“核心”客户的流程。价值评议及其过程是客户资源管理的基础和核心承载者,因此 NSF 对其高度重视。早在1977年 NSF 就出台了规范化的价值评议标准和程序文件,并于1997年对价值评议标准进行了修改;其价值评议工作受外部专家委员会(COV)、

总监察长办公室(OIG)、美国国家科学理事会(NSB)和美国审计总署(GAO)等的多层检查和监督;近年来 NSF 每年都发布价值评议研究报告,不断监测和改进这一核心流程。

### 2.2 根据 12862 总统令采取的一些强化措施

为了贯彻 12862 号总统令强化客户资源管理的要求,NSF 采取了一系列措施:

(1) 1995 年制订了一整套客户服务准则,该准则把受资助者、潜在受资助者作为 NSF 管理和服务的客户;认为客户服务水平对基金申请的数量和质量产生潜在影响,并因而对 NSF 实现战略目标的能力产生影响;要积极响应客户——申请者的需求;对响应申请的管理流程提出了明确要求,如招标指南发布到申请截止之间最少有三个月、申请提交到结果公布不多于六个月等。

(2) 在机构、人员设置和业务流程方面采取强

化措施。包括在资助评议阶段依靠外部专家委员会(COV)评审和保障客户利益;为客户着想的预申请办法和程序——只提交最基本信息并很快反馈意见;是否要求提交、抑或鼓励提交、或建议不提交正式申请;实施依赖 NSF 官员管理技能而非同行评议的小额探索性研究项目(SGER)——顾及未经检验的、冒险性的、突发性和快速响应性的、迅速推进研究创新性进展和成果拓展的项目。

(3) 在规范化的计划—执行—检查—监督—分析与学习—改进提高方面,努力使其形成良性循环。在总统令等政府规范化要求下,NSF 定期出台各种战略规划、年度计划和年度报告,落实、检查、反省、改进客户资源管理情况,努力使计划—执行—计量评价分析诊断与学习—改进和提高之间形成良性循环,使客户资源管理不断取得进步和新的进展。

### 2.3 NSF 架构的客户群体系及相应的客户资源

NSF 的客户及客户资源类型多、涉及面广:从科研教育人员、大中小学、幼儿园、科技馆、博物馆,一直到社会的科技能力与公民的科技素质,都在 NSF 客户视野中,不妨在此将 NSF 多类型客户看作是一个客户群体系。该客户群体系主次兼顾、层次分明但又紧密联为一体。NSF 最直接、最根本的客户是所有受资助者,他们致力于直接推进和主要完成 NSF 的使命;其次是所有课题组成员,他们协助受资助者一同承担实现 NSF 使命的工作;再次是所有申请项目的人员,他们关注 NSF 指南领域的基础研究并试图参与和尝试完成使命;最后是所有有可能成为项目申请者 and 受资助者的有关人员,以及可以为培养潜在受资助者作贡献的人员。

NSF 客户群体系保证了其资金来源有一个强有力的支撑基础。NSF 在大中小学乃至幼儿园、科技馆、博物馆等机构持续投入,加强社会的科技能力和公民的科技素质,为 NSF 实现其使命奠定了雄厚的人力和社会支撑基础。另一方面,NSF 尽可能地发动了最广大的社会公众,提高其科学素质和对 NSF 的认同感,奠定社会大多数公民的支持基础,从而最大限度地破除了资金投入与资金来源间的环节制约与障碍。NSF 客户群体系保证了有一个强大的资源支撑局面的形成,使得 NSF 客户群体系在完成其使命的过程中,形成紧密的科技活动共同体和科技受益共同体,这种共同体的形成也是一个科技与社会一体化的过程。

### 3 NSF 客户资源管理意义及启示

正是由于有先进的客户资源管理理念作为指

导,进而通过客户资源管理的实践,NSF 才能在推进科学进步方面有更多的保证,得到更多的认可与支持,得到更多的拨款和社会资源,形成“客户资源管理—更好地完成使命—得到更多的拨款和社会资源—实施客户资源管理的条件更优越—更好地完成使命”的良性循环,在完成其职责和使命方面取得良好成效。

(1) 借助客户导向——客户中心,完成使命和价值创造的定位。由于客户导向-客户中心,所以在使命和价值创造的定位上,NSF 严格遵照满足科学家、教育人员和被教育人员乃至一般民众的基础研究需求来确定和规划。在此基础上,NSF 确定其使命是推动科学进步,增进国家的健康、繁荣和福祉,保障国防安全。由于这一使命是建立在坚实的客户资源管理的基础上的,因而是切实可行且能够得到强力支撑的。NSF 价值创造,则因为有明确的客户导向要求而要承认和响应利益相关者的需求,以为 NSF 主要受益者创造价值为中心,持续地进行业务创新,借此而知道 NSF 干什么、怎么干和它将怎么发展。

(2) 客户中心——客户导向对结果性质的保证作用。由于坚持客户为中心,以科学家为代表的客户群在 NSF 业务运作中发挥了重要作用,这使得 NSF 能够使其管理结果符合客户需求,能够克服科技经济两张皮、科技社会两张皮的弊端,使 NSF 管理结果的质量和性质得到保证。

(3) 致力于提高客户资源投入量,更好地完成使命。由于客户资源管理致力于提高客户资源—客户能力的投入数量—质量,因而会关注和提高客户满意度,这自然会使客户—科学家愿意密切与 NSF 的关系,NSF 因而就能够凝聚更多的人员队伍致力于基础研究事业,NSF 的“服务市场”因而广阔,赢得的资源多,管理绩效提升空间大,这样,NSF 使命完成的保证度就大。

NSF 推行的是一种愈益规范的客户资源管理,涉及一系列理念的渗透、行为和习惯模式的改变,涉及相关战略的调整、计划的协调和重心的转移以及所有 NSF 业务管理活动的重新整合,并因这种模式的形成,NSF 在实现其使命和愿景,在遵守基础研究规律、应对基础研究及其管理的复杂性、提高驾驭科学基金管理的能力等方面,都取得了卓越的成效。

NSF 客户资源管理及其所揭示的基金管理规律启发我们,应该积极吸纳企业和公共组织管理中的客户资源管理理念,不仅要在提高客户服务质量上

下功夫,还应该持续对客户资源作深入的、切合实际和切合时代的剖析,构建和发展科学基金服务的优质客户群和潜在客户群。公共服务的客户群的发展壮大是公共服务机构发展的最有力支撑,也是公共服务机构管理绩效的最有力体现。

### 参 考 文 献

- [1] Osborne D, Gaebler T. 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, N Y: A William Patric Book.
- [2] 王永贵. 客户资源管理. 北京大学出版社, 2005.
- [3] 陈荣秋. 客户中心的管理. 管理学报, 2005, 2:
- [4] National Science Foundation Strategic Plan FY 2003—2008. September 30, 2003.
- [5] National Science Board 2020 VISION for the National Science Foundation. December 28, 2005.

## EXPERIENCE ON CUSTOMER-RESOURCE MANAGEMENT IN NATIONAL SCIENCE FOUNDATION OF UNITED STATES

Wen Xinmin<sup>1</sup> Zuo Jinfeng<sup>2</sup> Zhu Donghua<sup>1</sup> Chen Jingquan<sup>3</sup> Wu Shanchao<sup>3</sup> Han Yu<sup>3</sup>

(1 School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081;

2 Beijing Institute of Civil Engineering and Architecture, Beijing 100044; 3 Bureau of Policy, NSFC, Beijing 100085)

(上接 99 页)

第一阶段就适当引入淘汰机制,对确实缺乏创新潜力的群体终止资助。如何衡量缺乏创新潜力的标准,应是我们的专家和管理人员进一步思考的问题。

### 2.4 进一步加强实地考察的目的和作用

实地考察是创新研究群体评审工作的一个特殊也是非常重要的环节,它有助于基金委管理部门判断创新群体实施进展的真实情况和水平,发现问题,及时督促解决,其中特别要考察群体的自然形成。

其主要目的就是要考察群体成员结构和知识结构,帮助群体进一步凝炼科学目标,以充分发挥创新群体基金的导向作用,促进群体依托单位合力改善群体的支持环境。

### 参 考 文 献

- [1] 朱道本. 努力造就一批冲击世界科学前沿的创新团队. 《光明日报》, 2006-04-06, 第6版.

## VIEWING THE FUND FOR CREATIVE RESEARCH GROUPS BY COVERING SEVENTEEN RESEARCH GROUPS

Yang Jing<sup>1</sup> Zhang Lei<sup>2</sup>

(1 General Administrative, NSFC, Beijing 100085; 2 Guang Ming Daily, Beijing 100062)