

企业精细化管理路径探思

吴霏霏

(湛江科技学院 广东 湛江 524000)

【摘要】实现精细化管理是现代企业适应市场环境、提升管理水平的必然要求。从阐释精细化管理内涵及其应用状况着手,分析了在现代企业管理运营过程中,构建精细化管理体系遇到的问题。针对管理理念滞后、制度体系不完善、部门间欠缺有效协同等一系列问题,分析了其成因。通过探索优化管理流程、完善绩效考核与激励机制、强化信息化管理系统功能、实行全面预算管理和推进业财融合的途径,在企业业务、人力资源、财务等管理环节全面实现精细化管理。

【关键词】精细化; 企业管理; 现状及原因; 实现路径

引言

由于现代企业的规模越来越大、产品和服务的更新换代越来越频繁,只有实现精细化管理,才能保证管理体系的运行效率,有效控制运营风险和管理成本。但精细化管理理念的落实既需要有制度保障,又要求企业内部分工细化、流程清晰,还必须有成本分析等科学方法和信息技术的支持,才能基于企业内部顺畅的信息沟通和部门、岗位间的协同,实现对各类资源投入和产出状况的精准预测、分析和控制,确保实现管理目标,落实运营规划。

1 精细化管理的内涵及应用

精细化管理是相对于传统企业管理模式提出来的概念,其核心理念是围绕既定生产经营计划的制定和执行,基于各部门及岗位的有效协同,实现对企业所有运营环节的精准、细化调控。虽然精细化管理理念产生于企业管理领域,但在实践应用过程中,随着其实践方法的成熟,精细化管理理论被当做提升组织管理效率、控制成本的工具,已经被运用到了几乎所有类型组织机构的运营管理工作。在企业管理领域,精细化管理理论也演化出了很多分枝,财务管理、人力资源管理都有相应的精细化管理理论和实践方法,为现代企业提升管理水平提供了充分的理论依据。

2 企业构建精细化管理体系过程中遇到的问题

2.1 管理理念滞后

管理理念决定了管理行为,如果企业管理层的理念与现实要求不符,其行为必然会阻碍既定规划的落实。但大部分企业在实行精细化管理的初期,都面临管理理念滞后的问题,体现为由于决策者对精细化管理理念的认知比较肤浅,在完善相关制度、创新管理方法等方面,无法做出正确决策,阻碍了精细化管理体系的构建和完善^[1]。或者是受到惯有思维模式的制约,在制定和执行经营战略规划的过程中,没有遵循精细化管理的理念,无法达到控制成本的目的。此外,实现精细化管理的关键是动态监控企业运营的所有环节,有效控制资金、物资等资源的投入产出。而这要求企业引入财务战略管理理念,实现对财务和业务管理目标的集中控制,但在探索实行精细化管理的过程中,大部分企业管理者尚未意识到这一点。

2.2 制度体系不完善

制度体系是企业管理机制的基石,以不同的管理理论为依据构建的管理体系,需要有不一样的制度体系。但多数企业在向着精细化管理转型的过程中,没有对各项管理制度进行系统化的改进和完善,导致精细化管理理念的落实欠缺有力的制度保障和约束机制^[2]。首先,在实行精细化管理的情况下,企业应当用相应的制度、规章来重新分配管理职能,才能保证各项工作计划的顺利执行。但部分企业沿用了传统管理模式下的制度,无法实现精细化管理的目标;其次,管

理制度与精细化管理理念不匹配,无法保证各项计划的决策和执行效率,运用精细化管理理念控制成本、减少管理资源占用率也就无从谈起。

2.3 部门及岗位间欠缺有效协同

理论上,实行精细化管理可以发挥员工潜能,实现部门及岗位间的有效协同。但在部分企业的实践中,由于制度体系不完善,加之员工对精细化管理基础上的本职工作内容没有清晰认知,导致内部的合作不顺畅。此外,精细化管理体系的高效运行,应当建立在规范的业务流程的基础上,而大多数企业并未对原有流程进行整合。在管理理念和各个环节的管理方法有所变化的情况下,导致企业部门及岗位间的分工陷入混乱,自然无法形成有效协同。

2.4 信息沟通传递效率低

信息沟通是企业内部各运营环节间沟通协调的基础,为跟踪监控各类资源投入产出状况、及时调整管理策略提供了依据。所以,高效的信息传递、处理是保证精细化管理机制有效运行的前提。但目前的企业信息化管理系统存在明显缺陷,制约了信息的沟通,无法为优化资源配置和管理决策提供有时效性的依据。体现为虽然绝大多数企业都引入了ERP系统,但系统中的财务、采购等模块并未根据企业特点进行优化,发挥不出应有的信息实时采集、加工和利用优势,不利于实现精细化管理;其次,部分企业的信息化管理系统没有覆盖所有部门或运营环节,导致信息无法在内部顺畅传递。体现为财务信息化管理系统或生产管理信息化系统的相对独立运行,其它部门或企业管理层不能实时获取最新信息,从而影响企业内部的有效协同,降低了决策执行的效率。

2.5 绩效考核和激励机制不健全

绩效考核既是了解企业各部门或岗位工作业绩的手段,也是评价经营管理计划执行成效、分析能否实现既定目标的关键环节。所以,在构建精细化管理体系的过程中,绩效考核机制不仅必不可少,还要有一系列量化和非量化评价指标,做为预测、分析和控制资源投入产出的依据,必须辅以必要的激励措施,才能达到发挥员工潜能、节约管理成本的目的^[3]。反观目前推行精细化管理理念的企业,由于全面预算管理等制度体系不完善,导致其绩效考核机制相对落后。通常只能根据已完成的业务指标和财务收支数据,对部分岗位和部门的绩效进行量化评价。无法满足评估风险、预测管理目标能否实现的依据,制约了精细化管理理念的落实。

2.6 专业化人才缺失

精细化管理体系需要有高水平的管理团队支撑,才能落实财务、人力资源等部门的精细化管理理念,实现对各项管理目标的精确估算和有效控制。所以,人才储备不足或专业结构不合理,也阻碍了部分企业构建精细化管理体系的进程。首先,升级财务管理理念和方法是实现精细化管理的必要条

件之一,但部分企业不仅缺乏财务战略管理人才,还没有可以胜任预算的绩效考核、成本分析等岗位的管理会计,无法满足业财融合的管理需要;其次,企业要想实现精细化管理,人力资源管理部门不仅要承担培育和储备专业人才的责任,还必须保证部门内部各岗位人员理解精细化管理理念,能够将其运用到人力资源管理的实践中。但大多数企业把精细化管理的重点放在了成本控制 and 一线生产管理环节,忽视了对人力资源等部门职能的优化。一方面,导致人力资源管理规划与精细化管理的要求脱节,人才结构无法满足现实需求。另一方面,精细化管理理念没有被贯彻到企业所有的运营环节,导致业务衔接不顺畅,制约了管理体系的运行效率,从而无法达到有效控制成本、降低管理资源消耗的目的。

3 实现精细化管理的有效途径

3.1 创新管理理念

滞后的管理理念是落实精细化管理理念的最大障碍,要想逐一解决上述问题,首要任务就是创新企业的管理理念,引入契合精细化管理要求的管理会计、业财融合和战略管理理念,推动企业制度体系的优化和完善。首先,企业决策层必须意识到:固守传统理念必然无法实现精细化管理。在日常经营管理活动中,不能被惯有思维模式左右,而是要从战略视角、凭借可靠的依据制定企业的发展规划。在执行过程中,要根据绩效考核、成本分析、风险评估结果适时调整既定的策略;其次,管理层应推进全面预算管理的落实,构建实行精细化管理所必须要用的信息采集、分析和集中管理机制,细化落实和跟踪监控财务、业务指标,逐步实现业财融合。

3.2 优化和完善制度体系

针对部分企业制度体系与精细化管理要求不符的问题,企业管理层应组织各部门人员相互合作,对各项现行规章制度进行分析和优化。首先,结合推进精细化管理过程中各个管理环节出现的问题,分析相应管理制度、操作规程的缺陷,再对存在问题的条款进行调整和完善^[4];其次,针对构建精细化管理体系、落实全面预算管理等理念的要求,改进财务、业务等部门的现行规章制度。针对成本分析等新增岗位,规范其职能并建立相应的管理制度,确保相关人员顺利开展新岗位工作;再次,通过完善企业的制度体系,对各部门及岗位的分工进行优化和整合,使之适应精细化管理要求。

3.3 优化业务流程

根据推进业财融合和实现精细化管理的需要,企业要对各个环节的现有业务流程进行分析,以最大限度节约管理资源、提升执行效率为目标,整合和重构所有流程,促使各部门及岗位人员发挥最大潜能,实现企业内部的有效协同。此外,在整合和重新设计业务流程时,要把建立财务管理部门与其它部门的联系做为重点,让业务和财务管理实现全面融合。让预算指标分析、控制等工作覆盖企业的业务合同洽谈、签订和执行过程,实现对企业资源投入产出的精细化管理。与此同时,也为实现动态评价企业管理战略、优化各环节管理决策创造条件,为有效降低成本提供可靠依据和技术支持。

3.4 完善 ERP 系统的功能

功能完善的 ERP 系统是实现业财融合、落实全面预算管理的基础,能够为精细化管理提供必须的信息沟通传递平台。所以,企业应在现有系统的基础上,根据新型财务管理模式和建立广泛实时信息沟通的要求,完善系统架构和各子系统的功能。首先,对于财务管理和企业行政、业务、生产等部门的信息化管理系统无法实时传递信息的情况,企业应在完善财务管理信息化系统的基础上,优化 ERP 系统架构,建立

企业内部所有信息化管理系统之间的联系;其次,按照实行全面预算管理的需要,升级管理系统软件,让财务部门的管理会计岗位人员可以实时采集、分析各类数据和信息,动态监控各运营环节的资金、物资流动情况,达到精细化管理各项资源投入产出的目的。

3.5 完善绩效考核和激励机制

鉴于全面预算管理对于实现精细化管理的重要性,企业在完善绩效考核机制时,要以能够全面反映预算计划执行效果为目标,系统化设置可以分为精确计算的量化指标和用于定性分析的非量化指标。以便客观评价企业行政管理部门及相关岗位绩效,对全面预算管理指标进行细化分解和准确评估。一方面,运用绩效考核结果指导企业各部门的管理决策,动态优化资源投入计划,制定相应的风险控制措施,满足精细化管理要求。另一方面,对企业战略管理规划执行过程实施绩效考核,客观评价各项管理决策和现行经营战略的合理性,既可以做为明确后续管理目标的依据,也有助于发现企业内控机制的问题,做为完善相关规程的参考。此外,为了强化企业精细化管理规划的约束力,确保各部门及岗位人员有实现管理指标的内在动力,企业要结合绩效考核标准,建立相应的激励机制。

3.6 培育高水平精细化管理团队

针对专业人才缺失和人力资源结构不合理的现象,企业首先要创新人力资源管理理念,从精细化管理视角评估现行的管理机制,在重点岗位引入擅长战略管理的人才,为企业培育高水平的精细化管理团队打下基础;其次,分析落实全面预算管理、推进业财融合所需人才,对现有人员进行合理的岗位职能调整,并且安排必要的培训,使之成为精细化管理团队中的合格成员。必要时,应聘用实施精细化管理所需人才,改进现有人员的专业结构^[5];再次,为了让企业全员适应精细化管理模式,应基于各岗位管理规程的完善,通过宣传或培训,让所有员工熟悉新的工作方式;此外,为了契合精细化管理理念,有效控制管理成本,企业应动态评估、预测自身的人力资源需求,制定前瞻性的人才储备规划,为落实发展战略,提前制定员工培训和聘用计划。

结束语

虽然精细化管理有系统化的理论依据,但企业的业务结构多种多样、规模大小不一,在探索管理机制转型的过程中,必须对现行制度体系进行梳理,对照落实现精细化管理目标的需要,优化已有业务流程。针对遇到的各种问题,则要逐一分析其成因并加以解决,逐步探索出适合自己的实现精细化管理的途径。

参考文献:

- [1] 周林玲. 探究企业实施精细化管理的思路及途径[J]. 现代国企研究, 2018(10): 1.
- [2] 李永刚. 国有企业财务精细化管理措施的思路探析[J]. 中国集体经济, 2020(28): 2.
- [3] 郑灿凯. 基于精益思想的企业管理模式优化路径探讨[J]. 企业改革与管理, [4] 贺群. 施工企业党建思想政治工作精细化管理探究[J]. 消费导刊, 2019, 000(023): 225. 2021(8): 2.
- [5] 王敬. 精细化管理理念在企业管理中的运用[J]. 中外企业家, 2020(6): 2.

作者简介:

吴霏霏,女(1994.05-),汉族,广东湛江人,硕士,研究方向:工商管理;酒水管理—葡萄酒管理;市场营销。