

京津冀大中型企业完善精细化管理的途径

■ 河北保定 / 杨 杰

摘要 完善精细化管理,是新时代京津冀大中型企业振兴发展过程中必须着力解决的重要问题。为此,结合新时代对京津冀大中型企业发展的要求,探讨完善企业精细化管理的迫切性,剖析企业精细化管理存在的主要问题,并有针对性地从事企业提高思想认识、注重学习和提高、加大执行力度、完善管理机制、强化监督和约束五个方面,有针对性地提出解决途径。

关键词 京津冀大中型企业 完善精细化管理 问题 途径

精细化管理,是指企业在一定的社会环境和条件下,按照目标和任务的要求,为了适应集约化和规模化的生产方式,建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分等过程,进而实施精准决策、精准计划、精准生产、精准控制的一种科学管理模式。

一、京津冀大中型企业完善精细化管理的迫切性

(一)完善精细化管理是企业生存发展的基础

根据对近年来京津冀大中型企业发展状况的分析,完善精细化管理已成为企业在新时代生存发展的重要基础,许多大中型苦练内功,提高生产、经营、技术和管理等方面的水平。在激烈的市场竞争状况下,京津冀大中型企业只有完善精细化管理,才能在与国内同行业企业的竞争中处于领先地位,才能获得在新的历史条件下生存和发展的自主权。反之,如果京津冀大中型企业在这一新的历史条件下,未认识到这一问题的严重性,未从思想上高度重视,没有明确具体的方案和举措,就会在国内同行业大中型企业的振兴与发展中败下阵来,就会由于企业自身的战略失误失去生存发展的机会。

(二)完善精细化管理是企业落实标准的需要

严格落实国家及行业的各项标准,已成为新时代大中型企业提升综合素质的重要突破口。为此,京津冀大中型企业要想在新时代国内大中型企业的竞争中脱颖而出,就必须紧紧抓住、严格落实国家及行业的各项标准这一抓手,在精细化管理上真正下一番工夫。只有这样,才能在生产、经营、技术、管理、服务方面排查出自身与国家及行业标准之间的差距,找准自身在这几

个方面的薄弱环节,明确企业在新时代的努力方向,赢得企业在未来竞争发展的主动权。

据有关资料统计,随着京津冀协同发展正式上升为国家战略之后,京津冀区域内许多大中型企业已充分认识到这一问题的紧迫性,并积极制定相应的行动方案。截至2018年9月底,相继有173家京津冀大中型企业实施精细化管理取得了明显的成效。

(三)完善精细化管理是培育工匠精神的支撑

在现实条件下,京津冀大中型企业要想在新时代的竞争中真正脱颖而出,就必须下大力气培育企业的工匠精神。而要想有效地培育企业的工匠精神,就必须积极推进企业的精细化管理。只有各个岗位的员工都能真正实施精细化管理,自觉杜绝非规范的、主观随意性的、敷衍的工作方式,人人从岗位工作的最终结果入手,不折不扣地践行各种工作标准,那么才能卓有成效地提升岗位工作效率,在各个不同的岗位工作中创造出惊人的业绩。只有这样,京津冀大中型企业才能真正培养出一批生产经营方面的能工巧匠和管理方面的人才,使企业在竞争中处于领先地位。这也正是许多处于成长中的京津冀大中型企业应认真研究的重要问题。

(四)完善精细化管理是企业经济效益的保证

企业的经济效益是指在等量投入的前提下,经过员工的共同努力所创造的产出或经济价值较多。或者说在投入较小的前提下,能创造出与参照物等量的经济成果或经济价值。

京津冀大中型企业要想取得良好的经济效益,就必须完善精细化管理。企业只有按照精细化管理的结

果和要求,逆向推导其行为活动的过程,才能真正发现常规管理状态下的问题或弊端,才能在比较分析中找出提高企业经济效益的思路和对策,才能从根本上将现有企业的经济效益提升到一个较高的水平。

据有关资料统计,随着京津冀协同发展正式上升为国家战略之后,京津冀区域内许多大中型企业已充分认识到这一问题的紧迫性,并从逆向思维的角度出发,提出了富有针对性的行动方案。截至2018年9月底,相继有135家京津冀大中型企业通过实施精细化管理而使经济效益得到了提高。

二、京津冀大中型企业精细化管理存在的问题

(一)思想上重视不够

根据对近年来京津冀大中型企业的抽样调查分析,约有68%的企业管理者对精细化管理较重视,不仅认可这一管理理论和模式,而且在推进企业精细化管理的过程中取得了一定的成效。但是,依然有32%的企业管理者对精细化管理了解的较少,从思想上不够重视。这种现象可归纳为三种情形:其一,认为精细化管理的核心思想虽然较好,但是在企业的各项工作中真正应用还需要一个过程,要想在短期内见到成效还是较困难的。其二,认为精细化管理在企业内全面推广应用需要相应的条件,这些条件有些一时难以解决。其三,员工对精细化管理认可度不高,在一定范围内还存在着抵触的情绪。详细分析这些情形,一个重要的原因就是企业高层管理者对精细化管理不够重视,对精细化管理的宗旨及内涵缺乏认真的学习。

(二)理解上存在差异

通过对京津冀大中型企业的抽样调查分析,在68%的较重视精细化管理的企业中,约有25%的企业管理者对精细化管理的精髓领会理解不够深入,依然只是对精细化管理的内容和要求有了一定程度的把握,深层次的跟进和落实执行依然存在着较为明显的差距。企业管理层在领会理解方面存在的这种差异,将会直接加大这些企业在全面推进精细化管理方面的难度,直接制约企业推进精细化管理的进程和水平。

(三)行动上落实不力

虽然许多京津冀大中型企业对精细化管理较重视,企业精细化管理构想及实施方案在部分企业管理工作中得到了较好的应用,但是从总的层面分析,依然不够乐观。一部分企业在推进精细化管理方面落实力度不够,特别是一些企业基层管理者在执行精细化管理方案的过程中,存在着一定的抵触情绪,态度上不够认真,执行上缺乏严谨,造成精细化管理仅仅是高层管理者和部分中层管理者较重视,而基层管理者和员工

未真正从思想上认识到这一问题的重要性,因而也就很难从行动上加以落实。

(四)机制上不够完善

京津冀大中型企业要想稳步推进精细化管理,就要建立必要的管理机制,以确保这项工作的贯彻落实。一部分京津冀大中型企业缺乏推进精细化管理的必要组织管理机制,虽然由一名主要领导负责这项工作,也配备了相关职能部门的管理者和工作人员,但是从组织机制的框架分析,层面覆盖不全面,基层管理者参与较少,整个组织管理机制出现头重脚轻的状况。

(五)监督上存在欠缺

京津冀大中型企业要想真正推进精细化管理,除了建立健全一整套必要的工作机制以外,还要建立健全相应的监督约束机制。如果没有一套规范严谨的监督约束机制,不能真正打破情面,从企业发展的战略高度履行监督的职能,敢于碰硬,真抓实干,再好的管理构想和方案也会流于形式。在这方面,从近年来京津冀大中型企业抽样调查中明显发现,有一批企业在监督约束方面存在着不同程度的问题,应认真地加以解决。

三、京津冀大中型企业完善精细化管理的途径

(一)高度重视,上下合一

完善精细化管理是一项复杂的系统工程,不仅关系到企业新的历史条件下的生存发展,还会影响到企业综合竞争力的持续提高。为此,企业管理者必须高度重视这项工作,并把它视为企业战略管理的重要组成部分。具体地说,包括以下两个方面:

1.企业领导者高度重视这项工作

在企业日常组织管理工作中,领导者不仅要率先垂范,还要对员工进行精细化管理方面的教育,提高员工对这项工作的重视程度。

2.将企业精细化管理纳入组织管理规范中

在企业日常生产经营活动中,管理者要紧密结合本企业的特点,明确精细化管理的各项要求和规定。这些内容和规定与企业其他规章制度一样重要,对每一位员工都具有严格的约束力。

(二)注重学习,领会理解

从长远发展来看,注重学习和提高,是新时代京津冀大中型企业提升员工素质和企业核心竞争力的保障。具体地说,包括以下两个方面:

1.加强精细化管理知识的学习

企业管理者要定期组织管理人员、技术人员、生产人员学习精细化管理知识,熟悉精细化管理的内涵,了解企业开展精细化管理的工作部署,做到心中有数。

2. 强化精细化管理知识的理解和应用

企业各级管理者及相关技术人员、生产骨干要在学习精细化管理知识的基础上,进一步明晰精细化管理的实施标准和要求,按照各项工作标准的要求,理解其内涵和要领。同时,将其与自身的岗位工作紧密结合,去除工作过程中不必要的过程和环节,运用精细化管理推动员工岗位工作效率的提高。

(三) 注重执行,行动跟进

提高各级管理人员及员工的执行力,是新时代企业提升自身素质的重要方面。京津冀大中型企业内部各级管理者及员工在生产经营活动中,只有注重提升企业的执行力,才能有效地提升企业精细化管理的水平。具体地说,包括以下三个方面:

1. 强化岗位工作的操作标准

通过精细化管理知识和技能的学习训练,使员工明确完成岗位工作任务应掌握的各种操作标准,理解并掌握国家、行业规定的各种工作标准,并以此指导和约束自身的操作行为。自觉克服生产加工过程中的主观随意性,做到标准和规范面前自觉服从、模范践行。

2. 强化岗位工作的质量标准

企业管理者要倡导员工学习国家及行业颁布的岗位工作的质量标准,结合各个岗位的具体工作任务,不折不扣地在工作中加以践行。

3. 强化岗位工作的效率标准

要学习和借鉴国内外同行业企业生产加工过程中的成功做法和经验,对比自身岗位工作过程中存在的各种问题,逐一分析造成这一状况的原因,并提出具体的解决对策。

(四) 完善机制,加强管理

从未来发展分析,京津冀大中型企业要想稳步推进精细化管理工作,就必须建立健全各种相应的管理机制。具体地说,包括以下两个方面:

1. 完善组织管理机构

企业推进精细化管理工作,要建立由一名主要领导牵头主抓、相关职能部门负责人参与的组织管理机构。在具体实施过程中,要紧密结合企业的生产经营活动,将精细化管理纳入全面综合管理活动中。通过推进精细化管理活动,改变企业生产加工过程中的随意性行为,实施科学化、规范化的生产工艺操作过程,提高岗位工作的生产效率。

2. 完善研究创新机制

企业管理者要紧密结合推进精细化管理过程中出现的新问题,完善相应的研究创新机制。积极借鉴国内外同行业企业推进精细化管理的成功经验,针对本企业的特点和要求,提出有针对性的工作方案和构想。

(五) 强化监督,注重实效

具体地说,包括以下两个方面:

1. 建立健全监督约束机制

企业要建立由一名主要领导牵头主抓、相关职能部门负责人参与的监督约束体制。可由一名主要领导牵头主抓,根据工作需要配备相应的职能部门人员参与。在机制运行过程中,主要负责纠正制约和影响企业推进精细化管理过程中的阻碍性行为,排除各种不必要的干扰,实现推进精细化管理工作的目标。

2. 纠正阻碍精细化管理的意识和行为

在企业内部树立良好的精神风貌,倡导积极进取的企业精神,对阻碍企业精细化管理的意识和行为要敢抓敢管,强力纠正。

综上所述,京津冀大中型企业要明确推进精细化管理工作是一项复杂的系统工程。只要企业认真领会新时代国家振兴发展大中型企业的战略重点,探索提升企业精细化管理水平的思路 and 对策,就一定能够在同行业大中型企业的激烈竞争中脱颖而出,全面提升企业的管理水平和核心竞争力。■

参考文献:

- [1]胡明远.企业精细化管理实施过程研究[D].郑州:华北水利水电大学(硕士学位论文),2017.
- [2]蒋志雄.企业精细化管理问题及对策分析[D].南京:南京大学(硕士学位论文),2017.
- [3]杨杰.提升京津冀大中型企业员工执行力的途径[J].河北企业,2018(9):123-124.

作者简介 杨杰,河北软件职业技术学院信息工程系,教授,硕士,研究方向为京津冀协同创新、京津冀大中型企业管理。

编辑 沈德力