

数字化经济背景下企业精益管理的实现研究

周思颖

(中航通飞华南飞机工业有限公司, 广东 珠海 519000)

摘要: 在社会主义市场经济体制之下, 企业之间的竞争变得日益激烈, 推进精益管理成为提高企业市场竞争力的重要选择和必经之路。而在信息科技高速发展所引发的数字化经济背景之下, 企业精益管理被赋予更多的内涵和价值诉求, 促使企业需要从数字化及信息技术的角度考量精益管理的最终实现途径。基于此, 本文以“数字化经济背景下企业精益管理的实现”为研究对象, 从多个角度对这一话题展开论述, 以期相关研究内容能够为广大工作人员带来启示和参考。

关键词: 数字化经济; 企业管理; 精细化管理

中图分类号: F124

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.24.055

近年来, 数字经济的飞速发展对我国社会经济产生了巨大影响, 尤其是伴随着信息基础水平的提升, 人工智能、区块链技术、网络通信以及智能终端的发展, 我国社会经济的进步得到多元化 and 更为有力的支撑; 电子商务及移动支付领跑下的数字经济也成为推动我国商业发展的重要加速器; 新模式、新业态的出现不仅能为我国传统经济发展赋能, 也带动了万民创业的巨大浪潮。

种种迹象表明, 加快数字化发展是“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要的关键内容, 尤其是进入后疫情时代, 越来越多的企业意识到数字化的价值, 并开始尝试在内部管理过程中融入数字化、导入现代化的管理办法和手段, 提高企业管理的效率、质量及灵活性。可以预见的是, 在数字化的浪潮中, 传统的企业管理观念和实现手段正面临着重塑和革新, 精益化管理也会因为数字经济的时代背景及数字化手段的应用而迎来全新的课题。

1 企业精益管理的概念及思想内涵

精益管理的概念起源于精益生产, 本质上是一种管理哲学, 其以提高顾客的满意度为目标, 通过管理和控制成本、提高产出质量、推进流程以及改善资本等方式, 让客户及股东的价值实现最大化^[1]。严格意义上来说, 精益管理的关键在于以最小的投入换取最大的产出, 持续性地为客户创造高质量的产品, 提供稳定且高质的服务。从思想内涵的角度来说, 企业精益管理主要包括以下三个部分。

1.1 价值流识别

企业在践行精益管理的过程中, 价值流识别是非常关键的

一环, 其可以被理解为企业运营管理(主要是指生产产品和提供服务)过程中所产生的有利、有益、有价值的实际办法, 能够帮助企业快速识别价值、减少浪费。

1.2 价值流动

这种管理理念在生产管理上具有一定的优势和内涵, 能够直接打破大量生产需求下的功能割据, 进一步为企业打造一流的价值流团队, 有效控制整个管理系统的运作, 进而满足客户的需求, 并提高企业的反馈应对速度^[2]。

1.3 价值确定

客户是企业实现价值的根本所在, 精益管理的一项重要内容就是企业必须高度重视客户服务, 由客户决定企业的价值, 无论是在前期产品规划设计还是在后续生产服务的过程中, 企业都需要站在客户的视角上识别价值流当中能够产生增值的各个环节以及损耗成本的部分。

2 基础与媒介

对于任何时代、任何环境而言, 精益管理的实现本身就有一定的基础和前提, 如组建专业且优秀的管理队伍; 企业的内部成员拥有良好的责任和义务相结合的意识 and 主动性, 能够承担岗位职责, 更能从企业发展的角度思考问题, 助力企业增效增收; 管理者拥有良好的跨边界管理意识及创新管理思维。而处在数字化经济的时代背景下, 精益管理的基础在以往固有内容的基础上, 增加了非常关键的一点, 即数字化转型, 这也是助力精益管理不断精进的媒介所在。

数字化转型依托各种现代化的数字技术, 如 AI、大数据、

区域链、云计算及互联网技术等，帮助企业不断提质、降本和增效，获得最佳业务流程实践方式，确保企业可以实现连续稳定的输出。而且在数字化转型的背景下，企业精益管理的手段、策略及方法都可以被不断突破、不断升级，朝着标准化及可视化的方向拓展。

3 实现与保障

精益化管理能够帮助企业在市场竞争中争取有利地位，它不仅可以帮助企业改善传统的、落后的管理模式，还有益于运营管理方式的革新。而在数字化经济的时代背景下，企业要想进一步实现精益管理，就离不开以下三个方面的保障与支持^[3]。

3.1 实现精益化作业管理

在企业运营管理的过程中，产品及服务的价值是在具体实践过程中体现出来的，而企业获取的价值和收益的高低与前期投入的作业时长有很大关系，倘若这个时间比较长，必然会增加企业的运营管理成本，久而久之，必然会减少或压缩产品或服务的利润空间及价值。而数字化时代的到来，在很大程度上可以帮助企业合理压缩和控制这部分时长，进而达到精益化作业管理的目的。

(1) 实现全过程的数据化表达

企业要以效益和价值产出为目标，对各个作业环节的投入和产出进行数据化表达，对于不会产生任何附加值的操作、作业环节，尽一切可能实现精简、合并或者取缔。在数字化背景下，针对过往复杂的作业环节，可以通过设置数学指标的方式对其进行评估，用数字衡量其存在的必要性。此时，企业内部所有的业务模块都可以借助数字来评估其价值，这也将成为企业内部实施绩效管理的一个重要参考维度。在数据的辅助和引导下，管理者可以更为系统地评估作业环节存在的意义及价值^[4]。

(2) 以效率为重点，提高自动化水平

对于快速发展中的企业而言，时间、人力、物力、财力都是必需的成本，作业周期更是绕不开的投入，无论是企业生产制造的具体产品，亦或是面向社会提供的不同类型服务，都需要一定的时间成本作为支撑。从另外一个角度来说，冗长的作业周期又是影响企业效率、导致无法实现精益化作业管理的根本，所以企业必须以效率为重点，通过现代化技术的应用，尽可能地压缩和控制作业周期，节约时间成本，提高生产效率。

比如，企业可以通过数字化对各个作业环节产出的价值、

投入的成本进行系统和科学地评估，判断投入产出比及作业环节的重要性，对于投入高、产出低、重复性高的环节，尽可能早日实现自动化管理，包括使用机械设备代替人力，实施自动化管理和操作等；对于作业环节之间出现的空白、等待及无意义的成本损耗，需要通过系统地计算，使其实现更科学的衔接。

3.2 实现精益化人资管理

在如今的企业发展和建设过程中，人力资源分配是一个非常现实的问题，也是经营管理过程中绕不开的一环。精益管理意味着要利用最佳的岗位配置，合理控制人力成本，确保每一个岗位员工都能在既定的工作环境与条件下，将个人价值最大化呈现。另外，精益管理的实现水平与企业内部工作人员的专业水平关联甚深，而且在数字化经济背景下，企业更需要以数字化为导向，不断提高效率，优化人力资源的调度和使用，为企业培养更多的复合型人才。

(1) 精置岗位，优化部门设计和选择

企业需要清晰认知和明确各个部门所承载的责任，以数字化为导向，在全新时代背景下赋予其新命题、新责任。在数字化经济背景下，数字化转型成为企业运营管理的必经之路，为了达成这样的使命和任务，企业内部的多个岗位，包括一线制造岗位、业务营销岗位、后勤管理和服务保障岗位等都需要朝着数字化的方向迈进。企业可以设置相应的评估指标，赋予每个指标不同的权重，通过计算判断每个部门和岗位实际产出的价值和作用，当发现没有意义或者不作为的岗位或员工时，要及时予以裁撤或者合并。

对现代化手段和信息技术的有效使用，必然促使过往企业运营管理过程中的部分基础性、重复性的工作为系统所替代，也将促使一部分人力从以往的工作内容中解脱出来，面临从基础型工作向管理决策型工作的全面转型。这时，企业需要做好相应的培训工作，从数字化的管理角度出发，促使现有的人力构成、岗位设置更加满足企业转型升级以后各项工作开展的真实需要。

(2) 在企业内部培养更多的复合型人才

如今的市场经济不断发展、变化，受众市场被逐渐细分，用户需求也变得越来越多样化。尤其，数字化时代对企业管理提出了更为严苛的诉求，企业就会对内部的工作人员赋予更多的期待，其不仅需要具备足够的、扎实的专业技能，同时要尽可能地向着数字化的方向靠拢，努力让自己成长为一名优秀的复

合型人才。为了达成这样的目的，企业不仅需要做好内部培训指导工作，定期邀请行业专家到企进行工作指导，从人文角度增加企业的数字化含量；还需要做好复合型人才的选拔与招聘工作；更需要在内部定期实施岗位轮换制度，让工作人员感受不同岗位所需要拥有的技能和专业基础，尤其是生产制造部门要更为熟悉业务和营销部门的岗位职责以及工作要求，后勤部门需要更理解一线以及基层工作人员的任务目标，确保其能从宏观视角熟悉企业的业务及发展战略。

3.3 实施精益化流程管理

在企业实施精益管理的过程中，需要以数字化为导向，对流程方法实施全方位的分析和研究，进而达到优化流程的目的。对于发展中的企业而言，其内部运营管理可以理解为不同业务流程的“集合”，包括生产制造流程、行政管理流程、预算审批流程、人资管理流程等，复杂的流程所影响的不仅是企业运营管理的效率，更会因为管理过程中的时间、人力损耗，影响管理的质量和实效性。所以，企业有必要通过数字化手段，对内部流程进行精益化管理和设置。

(1) 做好流程应用的反馈和整改工作

对于发展中的企业而言，流程应用和整改是一个相对漫长且需要持续推进的过程。因此，作为企业的管理者，必须保持对流程设计的敏锐度，需要做到与时俱进，保持数字化在流程管理和应用中的先进性。企业需要构建系统和完善的反馈机制，机制完善的依据来自一线工作人员、前线人员及后方“补给”人员针对流程的意见和建议，同时需要定期对流程执行过程中出现的问题和不足进行分析和评估，对影响到流程效率的部分和环节需要及时优化。

(2) 打造数字化的业务管理和审批平台

企业可以针对不同的业务模块，开发相应的业务管理和审批平台，如财务共享平台、库存管理系统、行政办公 OA 系统等，提高在线工作的推进和审批效率，减少无谓等待损耗的时间；与此同时，在数字化办公和审批平台应用的过程中，还能减少纸张等的投入和使用，对于提高环保效应、实现无纸化办公产生积极的推进作用。另外，数字化业务管理和审批平台的使用，还能起到自动收集和汇总数据的作用，对于年度总结和决算能够起到提高效率和决算准确性的作用。

(3) 对企业内部各个业务模块的流程进行梳理

企业内部所有的业务流程可以统一划分为两个模块，即生产制造流程和管理审批流程，前者与前文所提及的作业环节有异曲同工之处，对其进行梳理的主要目的是精简冗杂的流程，提高推进效率，减少过程中的成本投入与损耗；后者则主要涉及财务审批、预算管理审批、资金管理审批、行政事务审批及人事管理审批等，项目涉及的审批层级越高、过程越复杂，投入的时间损耗也就越多。企业有必要根据其重要程度进行分层，将管理流程划分为基层审批和管理层审批两个层级，并实施标准化审批管理。

4 结语

随着市场经济的不断发展及市场竞争的日益激烈，传统企业的盈利模式开始逐渐从规模效应走向成本效应，而实现这一转变的重要途径就是精益管理的达成。要想对生产作业时间进行合理的统筹与分配，企业需要结合各个作业环节实际产出的价值、投入的成本进行分析。要想实现精益管理，企业必须启用标准化的管理流程，减少前期投入的浪费，真正意义上达到“降本增效”。数字化经济背景下，企业需要借助现代化的管理手段、工具及思维，实现少投入、少损耗，多收益、多效益，在精益求精的过程中提升产品及服务产出的效率和价值，最终实现企业的长足发展。

参考文献：

- [1] 邵军. 精益视角下企业成本管理研究[J]. 行政事业资产与财务, 2022, (10): 64-66.
- [2] 廖双. 精益生产管理方式在制造业的应用[J]. 经营管理者, 2022, (05): 65-67.
- [3] 刘鹏, 郭江杰. 制造企业质量管理数字化转型的思考[J]. 国有资产管理, 2022, (04): 27-32.
- [4] 唐建培. 精益管理在企业管理中的运用分析[J]. 产业创新研究, 2022, (06): 123-125.

作者简介：周思颖（1989-），女，江西南昌人，大学本科，经济师，主要从事行政管理方向的研究。