

# 基于“三精管理”思维的制造企业经营管理优化探讨

■ 张志兵

(晋能控股装备制造集团宇光公司, 山西 晋城, 048006)

## 一、引言

当前,中国经济正从高速增长阶段进入高质量发展阶段,从过去重视规模、速度到现在重视质量、效益。从大环境来看,全球经济受诸多因素影响,企业转型面临严峻挑战。传统的经营管理模式已无法满足企业现代化迅速发展的要求。尤其是对制造企业来说,产业环境日渐严苛,市场竞争愈发激烈,市场对产品的要求越来越高,企业面临的挑战越来越严峻。随着市场经济体制的深入改革,制造企业需要不断进行自我剖析,对经营管理模式进行优化与升级,增强自身的竞争实力,形成持续的竞争优势。

## 二、现代制造企业发展中存在的问题

### (一)企业组织结构不完善

我国的市场经济发展起步较晚,很多企业还处于转型期,企业内部的经营管理体系、组织结构尚未完全适应市场经济的要求,未建立起完善的经营管理模式,因此无法高效应对千变万化的市场环境。同时,在企业内部的生产活动中,部分企业领导不重视组织结构的改善优化,片面强调高利润,进而影响企业的长远发展。

### (二)企业文化建设的缺失

创新和改革企业的经营管理模式时,建设企业文化是其中的一个关键环节。建设良好的企业文化,能够增强企业员工的凝聚力,团结企业员工,使全体员工为实现共同发展目标而努力奋斗。但是,现实是部分企业未能高度重视企业文化的建设工作。如果缺失企业文化,则企业的经营管理会失去灵魂,经营管理工作无法得到有效落实,进而降低企业应对风险和危机的能力,削弱企业的市场竞争力。

### (三)企业管理水平有待提升

企业管理水平集中体现在领导力水平、人力资源管理水平与创新机制上。领导是企业转型发展的主要角色,也是各级职能部门和管理工作人员组成的人力资源体系的支持载体。现代企业对高层领导

的要求较高,因此,要着重提升管理层在管理理念、职业素质、技能、企业文化等方面的综合协调能力。人力资源管理是企业经营管理的重要方面,人力资源管理水平的高低不仅直接影响企业员工工作积极性的发挥,而且对企业的中长期发展有着很大影响。目前,部分企业在人力资源管理方面存在明显不足,人力资源管理流于形式、管理僵化。这些问题导致企业的人力资源管理面临重重阻碍,会降低企业的内部控制能力。此外,创新是一个企业发展的不竭动力和源泉,企业应积极采取激励措施,调动各部门领导和各级员工的创新积极性,推动企业的创新发展。在推进管理现代化的进程中,企业要高度重视体制、机制、技术、业务等方面的创新,形成企业创新的闭环,将创新落到企业发展的实处。

## 三、“三精管理”对现代企业管理的启发

### (一)“三精管理”的提出

“三精管理”方法是宋志平博士扎根企业40余年,带领两家企业双双跻身世界500强行列,潜心创造出的一套中国式企业工法,集管理和经营于一身,兼顾效率和效益,具有实操性和有效性。该方法是宋志平博士几十年企业管理经验的总结提炼,其管理思想和理念对企业当前面临的深化改革、扭亏脱困乃至最终实现高质量发展具有非常现实的指导作用。宋志平博士认为,中国企业应在经营管理方面下功夫,积极学习日本和德国的“技术+管理”发展方式,将“三精管理”方法提炼为组织精健化、管理精细化和经营精益化的理念。

“三精管理”来源于管理实践,是实践的产物。“三精管理”聚焦企业经营管理的的关键要点,从组织、管理、经营三个方面入手建立了先进、实用、高效的企业操作系统。

### (二)“三精管理”的内涵

#### 1. 组织精健化

企业归根结底是人的组织,不仅要关注机器、厂房和先进产品,而且要关注企业中员工的发展。保证企业的稳定运行,提高企业的经济效益,是任

何一家企业都需要面对的问题。企业的发展逻辑是成长逻辑，在企业成长的过程中，组织精健化至关重要，因此企业必须不断调整经营管理方式，组织精健化包含治理规范化、职能层级化及平台专业化。

## 2. 管理精细化

管理精细化是指关注质量与成本。管理是永恒的主题，管理的核心是提高质量、降低成本。无论是高科技还是新经济，任何形态一旦离开质量和成本这两个基本要素，就无法保证企业运行的稳定性，由此可见，质量和成本是企业发展过程中至关重要的影响因素。管理精细化包括管理工法化、成本对标化和质量贯标化。

精细化管理作为一种管理模式，只有与现代制造企业的实际紧密结合，才能作用于生产经营的全过程，实现管理精细化的目标。因此，在对精细化管理基础模式和运行机制进行研究后，企业必须对企业各个管理领域的精细化管理实施路径进行务实性研究和设计，构建起科学、系统的管理模式。精细化管理模式有许多优点，但也存在一定的不合理之处，这是任何管理模式都无法避免的。

## 3. 经营精益化

企业经营发展存在不确定性，环境在日益变化，即使组织很精健，管理很到位，也无法保证企业能够规避所有风险和问题。在不确定性中，如果未能结合实际情况做出正确决策，就可能导致企业经营出现问题。现阶段，华为、小米、苹果占据了大半智能手机市场，但是，在二十年前，诺基亚和摩托罗拉是主要普及的手机品牌，它们之所以渐渐退出市场舞台，是由于在手机从按键手机向智能手机、平板手机转化的过程中，诺基亚认为手机只是接听工具，一念之差导致企业的衰败。诺基亚总裁曾表示：“其实我们什么都没做错，但是我们失败了。”“什么都没做错”指的是管理方面未出现问题，企业在稳定的经营，但在选择上却出现了失误，这使得企业未能抓住发展机遇，最终丧失市场竞争优势。经营精益化正是基于此背景提出的。经营精益化包括业务归核化、创新有效化、市场细分化及价值最优化。

## 四、基于“三精管理”思维的企业管理优化策略

“三精管理”思维为现代企业管理思想提供了借鉴和经验。组织精健化从股权、治理、管控、激励等角度入手，打造了精干高效、充满活力的组织。管理精细化是推动企业管理各个端口、全过程和全

方位的精细化，对管理基础薄弱的企业来说尤为适用。经营精益化要求企业形成“从管理到经营”的逻辑，在不确定的环境下做出正确选择，不断拓展盈利空间，提高盈利水平。

### (一) 树立现代化的企业治理理念

“管理代替不了治理。管理以降低成本、提高效率 and 效益为目的，其要素是质量、服务与价格；治理以防范风险、提升企业价值为目的，其要素是绩效和企业价值。”当下，一些企业存在重管理轻治理的现象，受客观原因影响，未形成有效的决策和内控机制，这使得企业战略不清晰、发展方向不明确。

“在企业中，激励机制、分配制度等属于企业治理的范畴。好的企业要有好的内部机制。”万华集团、海康威视、北新建材等优秀企业的发展得益于其建立了共享机制。部分企业多年来在工资分配上实行总额管控模式，而不是根据市场化原则与企业经营状况确定。在内部分派上，除对部分生产工人实行相对固定的计件工资标准外，其余都作为内部分派的参考，没有真正体现劳动价值。生产工人的工资即人工成本，应属于变动成本，但在部分企业的实际运行中，其被当作固定成本，这在一定程度上抑制了员工的工作积极性。对此，企业需积极建立内部分配制度，将工资收入与企业经营、个人贡献挂钩，充分激发员工的工作热情。

### (二) 注重企业职能层级化

回顾市场中新产业的由来，多是主业的分流人员，针对内部市场需求引进一些多元产业。以某企业为例，该企业在建立之初围绕煤矿需求，开发了一些适合残疾人从事的产业，该企业的目标是解决残疾人就业，后续改制也是出于享受退税政策，其技术含量、生产规模、人员素质都无法与主业相提并论。受历史原因影响，新上项目未经科学论证，在市场不稳定、资金不足的情况下仓促开展，致使企业经营总值未能达到盈亏持平点，甚至出现负债经营的情况，阻碍企业发展，仅靠集团的支持勉强维持。受多元发展战略的影响，该企业的产业除市场定位外，关联度较低，在多年粗放经营的影响下，除关系竞争力和区位优势外，基本没有核心竞争力。在当前新形势的要求和集团企业对企业改革和扭亏脱困的指示要求下，该企业作为装备制造企业，必须适应形势，成为独立的市场竞争主体，切实改变以前将企业作为集团企业附属单位的思想，重新制订企业发展战略，走专业化发展道路。如

此，方能真正实现自主经营、自负盈亏、独立核算、自我约束，获得健康、高质量发展。

### （三）以人为本，主动作为

“企业归根到底是做‘人’的工作。企业干部是企业的中坚力量，是带领企业发展的主心骨和生力军。”事实说明，企业领导对企业的健康发展起着重要作用，“三精管理”提出者宋志平博士能够带领多个企业实现飞跃式发展，正是他用自己先进的经营管理理念引领干部员工，特别是用“四精五有”标准要求干部，即“精心做人、精心做事、精心用权、精心交友，有学习能力、有市场意识、有敬业精神、有专业水准、有思想境界”。只有保证各级干部都具备这样的思想境界和业务素质，才能提升企业核心竞争力，带领员工创造非凡业绩。集团领导多次提出企业当前存在“四无四先”现象，必须深刻领会，杜绝此类现象，同时不断提升政治思想素质和道德水平，强化经营管理能力。另外，企业应立足实际，创造性地开展工作，推行精细化管理和精益化经营，深化企业改革，以实现自身的高质量发展。

### （四）结合企业实践，认真践行“三精管理”

首先，要加强理念与机制的探索。企业应借助改革东风，转变现在单一的薪酬分配模式，建立资本、技术、劳动多种要素分配机制，逐步实现共享机制，将个人利益和企业利益紧密联系起来，使企业成为一个社会、股东、员工的利益共享平台。

其次，要有创新思维。从宏观上来说，装备集团可担任投资中心的角色，切实把握资源配置和发展方向。各版块或经产业整合形成的企业可担任利润中心的角色，做好市场开拓、产品定价和集采集销等工作。各生产企业可担任成本中心的角色，做好加强管理、提高质量、降低成本等工作。如此一来，便能在实现专业化的基础上，增强企业竞争力，减少内耗，提高企业总体利益。

最后，要树立正确的发展观，实现专业化发展。企业要想达到“专精特新”，成为“隐形冠军”，绝非一朝一夕之事，需要持之以恒、不断改善。企业必须立足当前资金缺乏、人才缺乏的现实，制订符合企业实际的发展思路。在主业选择过程中全面分析市场前景、盈利能力、技术水平等因素，立足当下和未来，消除沉没成本的影响因素。在计件工资的推行中应对标先进，设定期限，逐步达到先进水平，真正迈过“生存线”，迈入“发展线”。在技术创新上，应以对外合作为主，从客户角度出发研究、开发特色化产品，例如，电缆企业围绕无卤低烟矿用

电缆、智能电缆、采煤机电缆及风电、光伏等专用电缆开发产品；劳保企业立足为矿工提供高质量产品和专业化服务，探索、构建专业化资源整合平台，建立劳保产品“供应链”，提高企业总体利益。

### 五、基于“三精管理”思维的经营模式升级

#### （一）“三精管理”解决企业创新驱动动力问题

企业应不断研究创新提升方向。制造企业的“三精管理”升级需要经历一个漫长的过程，必须结合企业实践进行深入分析，研究制造企业精细化管理的发展方向 and 突破口，助力企业在精细化发展道路上不断前进，实现企业的高效、持续发展。

#### （二）注重经营管理模式的创新

企业应充分发挥创新意识，在提质增效的原则上思考如何优化产品生产流程，如何研发新产品等，以此降低成本。企业应不断创新管理模式，准确定位自身发展方向，同时与市场实际需求相结合，优化业务流程，在制度建设环节建立起新的分配制度，完善新型考核方式，实行业绩与工资并重的策略，推动自身更好发展。另外，企业应重视市场信息调研工作的开展，获取最及时的消费者需求信息，准确判断消费者需求的变化方向，为企业的投资和决策提供参考依据。

#### （三）因地制宜地选择企业经营管理模式

当下，制造企业正面对日渐严峻的市场竞争形势，受外部环境影响，尤其是在国家提出的各项体制改革推动下，不能一味追求经济利益，而要坚持可持续发展观念。在生态文明建设战略的推动下，企业应坚持绿色发展，创新经营管理模式，转变过去的经营管理理念，建立起与员工之间的友好关系，鼓励员工创新工作方法和技术改造，搭配科学激励措施调动员工的工作热情。同时，企业应注意加强对员工技术水平的培养，发挥他们的创造才能，建立创造性平台，引导员工改进生产工艺、产品类型等，助力企业良好、健康发展。另外，企业应重视对高水平人才的引进，为人才提供优越条件，以此吸引高质量人才来企业就职，完善人才结构。

【作者简介】张志兵（1972—），男，山西晋城人，本科，经济师，晋能控股装备制造集团宇光公司，研究方向为企业管理。