

我国民营企业精细化管理的现状、问题与对策探究

文/王丽君

“精细化管理”是来源于国外发达国家的一种先进管理概念，是指对产品生产过程中实施精细化设计、精细化制造、精细化物流、精细化销售等一系列规范化的生产管理方式，通过精细化管理使企业的生产流程和管理流程得以最大程度优化。戴明的质量管理、日本的汽车界创造的Kaizen成本法、企业的标准化管理、精益化生产等都是精细化管理的代表思想。

一、我国民营企业精细化管理的现状

经过20多年的改革开放，我国经济社会高速发展的一个突出成果就是民营经济迅速崛起并不断发展壮大，并已经成为支撑国民经济增长的主要力量，在国民经济总量中已占据半壁江山。随着民营企业的迅速发展，其规模也急剧扩大，实力大大增强。我国的民营企业已开始跳出传统的“小本经营”的桎梏，走向注重增加投入、扩大规模的现代化企业之路。精细化管理在中国已初露端倪，但与西方的企业相比，仍有较大的差距，无庸置疑，粗放式的管理仍是国内组织运作的主流方式。在改革开放和国际接轨的大前提下，精细化管理将成为我国民营企业管理的主导模式，是中国民营企业成长、成熟的必由之路。如今，在国内一批优秀民营企业已经，或正在对企业进行精细化管理，给后来者树立了一个很好的榜样，但数量不多。例如：由刘永行领导的东方希望集团，是我国较早进行精细化管理的企业之一，其精细化的特点，以成本节约见长。1997年在全行销售疲软的情况下，竞争对手亏损了1300万元，上海希望厂通过内部控制潜力，节约成本，全年盈利500万元。这一年的盈利，都是从精细化管理中得来的，是节省出来的利润。另一个分厂，2000年用水量是17000吨，经过1年的精细化管理，到2002年，用水量只要1700吨，降到原来的1/10。而在总体上，精细化管理使东方希望集团，在全行业利润率降到不足1%的时候，集团的利润率却达到6%-7%。

另外，大型民营股份制汽车制造企业中大工业集团从1992年创业至今，每年都保持高速增长的势头。其中工业涂装及汽车维修检测设备部门为中国规模最大，并进入世界500强，汽车维修设备部门跻身全球同行中具有最大市场占有率的企业之列。在国内市场连续6年保持60%的市场占有率，产品出口到60多个国家。业务的飞速发展要求管理水平的同步提升，总裁许连宽想到通过精细化管理来提升中大的管理水平，并将其应用于公司的实际管理当中。实践证明，中大实施的精细化管理，不仅踏实了企业发展的基业，增强了集团的实力，也提高和完善了集团的核心竞争力。

二、我国民营企业精细化管理存在的问题

面对日益加剧的市场竞争，趋于成熟和复杂的消费群体诞生，投资者和公司监督机制也趋于成熟，市场分工越来越细，产品利润趋向于零，同质化越来越强，差异越来越小，对我国民营企业的目前管理水平提出了更高的要求，要求民营企业进行精细化管理。如今，精细化管理在我国一些民营企业中实行，取得了一定的成绩，但同时还是存在很多问题。

（一）缺乏与精细化管理相适应的战略管理

战略管理是企业最高层次的管理理论，很多民营企业企业家们尽管认识到战略管理对企业发展的重要性，也有一部分民营企业企业家以其独到的战略思维和战略眼光赢得了企业的超常规发展，但对他们中的大多数来说还存在很多问题：

1、不重视市场调查。民营企业企业家们对什么是自己企业的市场缺乏正确的认识。看到市场上自己的企业已经或者即将生产的产品比较好销，就盲目地认为他们产品的市场前景良好。其实，市场是供求关系的总和，从需求的角度来说，由于需求是指在一定的价格下消费者愿意或打算购买的产品和服务的数量，而不是指他实际已经发生的购买量。我国VCD行业的迅速膨胀而企业又在较短时间内纷纷倒闭就是对这一问题最好的注解。

2、凭经验，忽视战略环境分析。很多民营企业在初次机会的把握中，成功地抓住了机遇，打下了企业进一步发展的基础。因此，一些成功的创业者误认为企业的决策单单可以凭借自己的经验即可。在日后的企业决策过程中，他们也过多的依赖于自己所谓的“成功经验”，忽视了由于企业的规模的扩大，或企业环境的变化。

3、企业战略与组织结构的不协调。我国大多数民营企业在其内部通常采用高度集权的组织结构。随着市场环境的变化和企业规模的扩张，民营企业企业家以其敏锐的洞察力和迅速的反应机制对企业战略进行了相应的调整，但遗憾的是，民营企业的组织反应和决策者反应表现出严重的不一致性，绝大多数企业的组织结构只是在原有的基础上做简单的“加法”，并未改变高度集权的模式，陷入了企业战略与组织结构不协调发展的误区，从而使战略得不到真正的实施。

4、领导人个人意志取代战略制定。一些民营企业并没有建立起真正符合企业发展需要的、科学的战略制定系统，而是将决策权垄断在企业的个别领导人手中，一人说了算。为了谋取自己的利益，巩固自己的地位，往往在战略制定中听不进别人的意见。由于缺乏科学、有效的企业治理结构，使得总经理的权力没有得到制约，那些权力欲极强的人往往将企业作为实现自己目标的工具，不但在战略制定中不能吸收他人的意见，甚至将日常经营权也尽量掌握在自己手中。

5、缺乏明确的战略目标。有些民营企业意识到，没有明确的战略目标对企业的持续发展不利，因而，也经常会出现自己所谓的“战略目标”，事实上，在形成战略目标的过程中，企业没有进行全面科学的战略分析，战略目标也形同虚设，仅仅成为企业对外宣传的目标，根本没有在企业内部形成共识，也根本没有将战略目标细化成发展计划，企业好像在大海中迷失方向的航船。

（二）缺乏与精细化管理相适合的生产方式

民营企业还没有完全实行精益生产，粗放的生产方式仍然存在于企业中。生产者会接受有小量缺陷的产品，接受最低库存量。

企业把产品销售看成是生产的终点，其销售体系是一种推销体系，以推销人员销售为主，推销人员多数是职业营销人员，而不是产品方面的内行，产品生产出来后至销售出有大量的产品库存。

生产要素分散管理，造成直接创造价值的生产工人停机去找人处理各种问题，浪费了大量的生产力，没有做到以工人为主体的，以生产现场为中心。生产计划是大量生产方式、大批量轮番生产，生产周期长，协作计划单纯强调数量的均衡性，随机的综合平衡重视不够，造成单纯的依赖高度指挥来生产，靠大量储备来保持均衡，资金占用大。

生产组织上分工过细，功能受阻，流水生产是一人一台机器，各干各的，延长了生产周期，增加了制品储备。在劳动组织上追求的是专门化、单纯化、固定化，工人失去了创造意识，被动地工作，劳动效率低下，时间效应差，生产能力浪费大。现有的生产管理体系职能分散，层次多，横向协调差，信息不流畅。

（三）缺乏与精细化管理相对应的营销活动

民营企业在营销道路上创造了许多营销奇迹。当民营企业在实施精细化管理过程中，缺乏系统的市场研究和营销运作，很多营销活动还处于“粗放”状态，表现在：

1、认为营销战略只是一种形式。许多民营企业即便指定了营销战略，也仅仅停留在喊口号的阶段，无法把其贯穿于自身经营活动中。因为战略迷失，导致许多企业在竞争过程中不断被动调整自己的发展方向，白白浪费了自己的优势资源，往往拿着自己最薄弱的鸡蛋去碰竞争对手的石头，甚至走向了盲目多元化的道路。

2、没有注意对客户资料进行收集和分析。很多企业对客户信息的定义还是停留在静态管理水平上，如仅对地址、联系人、联系方式等的管理，其他业务信息多由相关部门管理。由于业务部门对信息的积累多从工作目标出发，导致客户信息不完整，离散而不可利用。

3、对市场变化不敏感。许多企业仍然沿袭以前的以企业为中心的营销模式。工厂的技术人员与领导在简单参考了竞争对手的产品后，就开始闭门造车设计、制造自己的产品。然后组织一匹人马到市场上去强行推销。当市场销售迟迟不动时，开始感到迷茫。

4、长期进行广告战、价格战。广告宣传是地毯式全面覆盖的密集型广告投放，宣传追求效应，以媒体炒作为主，浪费大量资金，有时还出现负面效果。当大量广告漫无方向的投入后，当大量的买赠促销过后，而销量仍然不尽人意。同时，当竞争对手掀起价格战的序幕时，自己别无选择只有跟着进行降价，而且比竞争对手降得猛、降得多，在拼命厮杀中最终胜出，而此时企业已经面临全面亏损、倒闭的危险。

5、对新的消费热点没有准确预见。企业认为，必须提供品质最好的产品、卖点最多的产品，否则产品就没有市场竞争力，没有销路。这样企业在产品研发时刻意追求品质完美，为了追求更多的卖点而把消费者根本不需要的、甚至认为无关紧要的功能添加上去。这样一方面使企业加大了产品研发的投资，使产品成本不断攀升；另一方面是研发与市场脱节，没有考虑消费者的实际需求，而是为了追求更多的卖点把消费者根本不需要的功能添加上去。许多企业过分追求产品差异性，过分看中未来的市场空间，就开发出了许多超前的产品，可是产品并没有得到预期消费群体的青睐。

三、我国民营企业精细化管理的对策

我国民营企业进行精细化管理中出现的问题正阻碍着民营企业健康持续发展，因此解决存在的问题是当务之急。针对上面出现的问题，提出以下对策：

（一）把战略细节分解量化和落实

精细化管理注重细节，努力将小事做精，力求出类拔萃，尽善尽美。强调细节并不是不要战略或是战略不重要。精细化管理仍然把战略看成是最重要的，战略决定命运，决定方向，但有了好的战略还必须把战略细节量化，才能保证战略的有效执行。

战略就是要从细节中来，到细节中去。前期做得越细，战略定位就越准确；再说，再好的战略，也必须落实到每个细节的执行上。对企业来说，在战略上应该是举重若轻，在战术上应该是举

轻重。战略是指要进入什么领域，要找到人才、资金、市场；细节是指资源在内部的微观层面上的配置，是指如何把优秀资源用好，发挥效率。作为经理人要关注战略，但大量的内部管理是关注细节。同时，战略指定的过程也要注意细节，要注意数据是否可靠，参照系是否出错，如果不注意制定战略中的细节，战略也会出错。

战略要从细节中来，要到细节中去，其实就是战略细节的量化问题。战略若不进行量化、细节化、具体化，就容易让人感到空洞，不切实际，最后就没有什么指导纲领可以依循，也想不出什么战术了。细节是闪光点，细节也可以是成为失误点，成也细节，败也细节。我们都提大战略、大视野，但最终还是要落实到细节上。

（二）实施精益生产，提升精细化管理效率

精益生产是继大批量生产方式之后，对人类社会和人们的生活方式产生巨大影响的一种生产方式。精益生产方式的“精”包含精品、精制、精确、精准之义，质量为其最核心的内容，以追求产品的“零缺陷”为终极目标。“益”则指效益，最大限度地减少生产过程中的浪费，让员工在恰如其分的工作节奏中，持续保持产品的量和质两个方面都达到理想状态。精益生产能够大幅度减少闲置时间、作业切换时间、库存、低劣品质、不合格的供应商、产品开发设计周期以及不良的绩效。

精益生产的基本思想就是“Just In Time”，即为“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”。精益生产的目标就是无不良品，没有库存，排除一切不产生价值的工作。在追求精益生产的过程中，精益生产者不断地建立一个更好的生产体系，使员工更加迅速地对市场做出反应，并不断取消那些不增加产品价值的工作。

精益生产方式中最独特的部分就是采用看板进行管理。看板上记载零部件编号、取货地点、送货地点、数量、工位器具型号及盛放量等信息，生产以此作为取货、运输和生产的指令。

精益生产方式实现了提高品质与降低成本的一致性。在生产过程中，把“出错保护”思想贯穿整个生产过程，从产品设计开始就把质量问题考虑进去，保证每种产品只能严格按照正确方式加工安装，从而避免生产流程可能发生的错误。同时，在设备上安装各种加工状态检测装置和自动停止装置，自动检测不良品，一旦发现异常或不良品可以自动停止设备运行。另外，设备操作工人发现或设备的问题时，有权自行停止。依靠这两种机制，出现不良品时马上就能发现，消除检验、返工等现象，防止不良品的重复出现或大量出现，避免由此可能造成的巨大浪费，实现适时适量生产在品质上的保证。

（三）实行精细化营销，提升企业的市场营销精准率

精细化营销是以科学管理为基础，以精细操作为特征，追求营销资源合理配置，达成商品市场价值最大化的营销模式。

在精细化营销的概念中，精是指精准，就是利用多种研究技术准确获取市场情报，进行准确的定位、消费者定位、产品定位、价格定位、传播定位，对目标市场实行精准有效的出击，从而达到整体性、结构性地解决市场问题。细是细节，就是合理的细、关键的细、战术细节的细、简便易操作的细。

不过，精细化营销就是企业在市场上采取精耕细作式的营销操作方式，将市场做深做透。精细化营销可以分为以下四大类型：

1、精耕细作某一特定市场。集中优势兵力精耕细作某一特定市场，首先可以在当地市场上抢占战略先机和主导位置。其次，通过区域市场的成功，辐射影响其他区域市场，并对其他区域市场的精细化操作具有相当大的指导意义。最后，这是一种企业资源的有效配置，可以让企业做到“有的放矢”确保成功。海尔在家电业内的成功，很大程度上源于其精细化营销的操作思路，即强攻“重点市场的重点卖场”。

2、细分市场。随着人们生活质量的不断上升，开始追求个性化的生活享受。企业必须调整自己的产品营销策略，并对市场进行细分，专门针对部分消费者生产特定的产品，发现并满足消费者未被满足的消费需求，寻找出新的商机。

3、让广告宣传更有针对性。精细化营销策略体现在广告宣传上，即使企业的广告宣传更有针对性，再也不是漫无目的、无的放矢了。精细化营销时期的广告宣传都有目的性，要么提高品牌知名度，要么是提高美誉度，要么就是纯粹为了促销，这种目的性是非常强的。其次，广告宣传是针对特定消费群体和潜在客户群，进行深度宣传。再次，充分运用新兴的广告宣传模式，如网络广告、户外广告、电台广播等，这些媒介广告宣传越来越多的得到青睐。最后，企业广告宣传越来越多的与事件营销结合在一起，不是传统形式上的为“广告而广告”了。

4、从客户出发，预见客户需求。市场营销活动的起点是客户的需求，终点是客户的满意，客户是营销活动的中心。要预见客户的需求，只有先熟悉了客户以及他们的各方面特征，才可能真正地实现以客户为驱动，真正地与客户面对面（作者单位：浙江丽水学院经济管理系）

我国民营企业精细化管理的现状问题与对策探究
民营企业优化人力资源结构问题分析
制度变革与民营企业成长关系研究
我国中小企业融资困难及对策
科技型小企业融资途径研究
中小企业板现状分析
温州民营企业活力再造的策略分析
苏州民营企业人力资源管理问题研究
超产权论模型的修正及在民营中小企业中的应用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心