

基于精益管理理念的制造企业运营管理优化研究

王鑫

对外经济贸易大学

摘要: 在当前的经济发展背景下,经营模式转型已成为大多数制造企业的主要发展方向,这就要求企业管理者及时转变自身的工作思路,结合实际发展需求制定相应的运营管理方案,从而给企业的稳定发展营造良好的环境。由此,本文对制造企业经营管理的优化进行研究,基于精益管理理念的落实要求,提出了相应的管理措施,以充分发挥精益管理的效用,提高企业的运营管理水平。

关键词: 精益管理; 制造企业; 运营管理

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2023.03.219

引言

近年来,市场竞争态势愈发激烈,再加上消费者消费习惯的转变,使得行业发展需求相比以往发生了较大的变化。对此,传统制造企业应当明确市场变化特点,及时转变现行的运营管理方式,从而在满足制造市场发展需求的基础上,为整个制造行业转型提供参考。由此,制造企业的经营管理水平得到提升,还能使企业经营中的风险得到规避,进而促进企业的稳定发展。

一、精益管理的应用优势

(一) 有助于实现对生产过程的宏观把控

在制造企业的生产过程中,精益管理理念的渗透能够保障各生产环节的规范进行,并能促进企业产品的与时俱进,使企业与市场环境相适应。另外,在精益管理模式下,企业制造生产环节还能得到简化,去除原有生产程序及内容中不必要的冗余环节,进而从整体角度提高企业的运营效率,促使企业的产品及服务更好地迎合市场^[1]。这不仅可以提高企业的客户获取量,还能使企业的口碑及信誉得到改善,有助于增强企业的市场竞争力,实现对制造生产过程的宏观把控。

(二) 有助于实现对生产过程的优质管理

制造企业在日常的运营管理中往往需要大量的资源作为支撑。此过程中,若企业出现资金链断裂或资源供应不及时,就会给企业的正常运营带来负面影响。在这种情况下,制造企业应遵循精益管理的要求,通过一定的管理措施对资源进行合理调配。同时,管理者还应当通过科学合理的管理方式,找出企业经营管理中存在的缺陷,进而使生产制造过程得到明晰。从实际情况来看,我国工业推广进度逐渐加快,而精益管理的落实能够推进制造企业的稳定发展,进而实现企业智能制造目标,有助于提升制造产品的质量及含量^[2]。具体而言,

在精益管理的支持下,企业能够组建完善的新系统,以对客户开发、产品生产及销售服务等服务流程进行优化,进而减少生产过程中的人为失误,最大限度地发挥自动化服务体系的作用,生产效率也得以显著提升。此外,企业还可以结合对内部因素及外部因素的综合分析,对企业各类资源进行重新整合,并跟踪检查各类资源的应用效果,消除其中存在的风险,进而实现对资金及资源的优化配置,为企业生产管理的优化调整提供助力。

(三) 有助于制定正确的生产决策

制造企业在传统的管理过程中,往往要依靠失真的标准成本计算成本利润率等数据,这可能导致最终的计算结果与企业的实际数据存在偏差,继而给企业生产决策的制定造成负面影响,严重时还会对企业的发展带来负面影响。现阶段,许多制造企业开始引入精益管理理念优化生产模式,这使得管理者不仅可以通过价值流成本实现对企业各类信息的准确反馈,还应当给企业的发展决策提供有效的数据依据,进而帮助企业管理者及时发现其中存在的运营风险。通过这种方式,管理者能够准确衡量各类发展决策的价值,确定该决策方案的贡献与收益,再结合实际需求进行针对性地调整,这对企业后续的持续发展有着重要的意义。

二、传统制造企业经营管理存在的不足

(一) 对市场需求的感知不够敏锐

传统制造业往往以产品质量为主导,以期促进整个产业的粗放型的发展,导致企业对市场需求的感知及反应不够灵敏。在这种情况下,尽管我国在高端制造产业这方面的发展取得了一定的成果,对技术及高附加值产品的重视也在不断提升。但低端制造业在我国当前的产业及经济体制中占有较大的比重,这类产品本身的技术

含量较低,缺乏足够强烈的升级需求。对此,企业能够在市场增长时期迅速抓住机遇,占领市场份额,对企业发展有着重要的促进作用。但随着买方市场的到来,新业态、新技术等使得市场环境发生了较大的变化,这也导致消费者的消费行为出现了改变^[3]。在这种背景下,粗放型发展模式已无法满足当前行业的发展要求。由此可见,市场需求感知不敏锐会降低产品生产环节的可控性及灵活性,无法紧跟经济增长点,创新自身的产品及服务方式,不利于制造企业在当前市场环境中的高效发展。此外,盲目的产品导向还可能导致产品出现积压、滞销等情况,影响企业在当前市场环境中的生存发展。

(二) 数字化转型理念落实不到位

随着数字技术的蓬勃发展,数字经济和实体经济融合进度逐渐加快,并涌现出了较多的应用情境,使得制造方式及组织方式等逐渐发生变化。但从实际情况来看,数字化转型的落实往往浮于表面,很多制造企业对数字技术的应用还停留在初级阶段,没有及时转变自身的经济思维以及企业的管理内核,导致数字技术在制造生产过程中的应用价值得不到体现。需要注意的是,数字化转型并不是简单地制造技术升级,也不是基于某一业务要求进行应用,而是要促进整个组织管理模式的转型,从而企业与新经济背景相适应^[4]。然而,部分管理者的数字化思维不够,不仅会给企业的数字化造成阻碍,还可能导致整个系统内部发生脱节,无法解决企业经营过程中可能存在的问题,严重时还会给当前业务的实施带来负面影响。

(三) 服务型业务延伸不足

对制造企业而言,虽然在转型过程中具有较多的政策支持以及理论指导,但从实际操作情况来看,其内部仍存在一定的限制。首先,对企业成本问题。制造企业的服务业务受自身特点的影响,需要管理者在其中投入较多的资源及劳动力支持,并根据不同的服务类型制定对应的方案,委派专人负责监督。受这一特性影响,服务型业务与制造生产活动相比无法量产,不仅会导致企业标准化发展受到影响,还会使生产成本居高不下,进而给高质量的业务推进造成阻碍。其次,服务与产品的结合程度不足。在新经济背景下,制造产品往往能够带来更多的附加价值。其中,服务价值作为附加价值的重要体现,许多中小型制造企业往往将服务与产品两项任务进行分开处理,如单独设置物流、售后等,这在当前

的市场环境中并不具有优势。

三、制造企业运营管理措施

(一) 保障企业的资金供应

生产运营优化是企业在构建完善的工业互联网基础上,通过应用自动规划设备的数据采集功能,基于高度信息化的应用条件,辅以智能设备、智能生产等理念,促进企业经营决策的科学化进行。此过程中,企业管理者可通过应用智能化设备采集生产制造全过程的数据,并对这些数据内容进行分析,通过应用互联网软硬件设备,对企业生产数据进行量化剖析,最终实现企业生产决策的科学化制定。然而,当前对企业发展背景下,对生产运营管理进行优化对多数企业来说均是难度较高的任务,如转变管理者的经营思想、培养员工的经营意识以及准备企业基础条件等,均具有极高的难度,需要企业管理者加以重视。首先,企业管理者应保障资金的稳定供应。由于数字改革的实施需要花费大量的人力及物力,且无论是人才培养还是设备采购、工业互联网架设等,均需要花费大量且持续的投资。再加上制造过程的数据采集、数据管控平台建设以及分析决策的智能AI设备等,也都是企业经营管理升级的重要投入,另外,企业管理者还应当针对财务表现好的环节给予资金倾斜,如定期拿出一定的销售额对各项设备进行智能化改造,并针对企业各部门及生产过程中的模块进行完善,进而实现边实践边更新,促进数字管理系统的全方位应用。

(二) 构建完善的制度管理体系

经营管理的转型意味着企业需要对既有的流程、制度及习惯等进行合理调整。而制造业因具有独特的行业属性,往往以流水线标准作业的方式使产品的制造效率及品质得到提升。在这种情况下,企业内部的任何一项改革均会使员工的作业习惯发生改变。以包装制造企业为例,这类企业的产品附加值较低,员工总体呈现出年龄大、受教育程度的低等特点。从实际工作情况来看,这类员工虽然具有较强的稳定性,但对于新事物的学习能力相对较差,对新设备的适应程度也不高,很容易给企业发展带来负面影响。因此,在推进企业信息化改革、优化生产运营过程中,如何让员工快速准确新的工作流程,并主动配合企业做出改变,已成为运营管理优化的重要因素。具体而言,企业可对现行的硬件基础设施建设进行优化,如将生产设备连入工业电脑,并通过感应设备对机器作业信息进行记录。此过程中,数据的收集

需按照企业标准进行配合,以保障数据信息的全面性。随后,企业可根据这些标准操作规范对企业员工进行培训,在提高员工对操作流程的掌握基础上,主动关注工作过程中应注意的因素。此外,还需对一线员工的背景结构进行综合考虑,对数据结构、采集等过程进行优化处理。由此,员工能够在量产产品的过程中实现对生产运营过程的优化设计,这不仅有助于提高生产效率,还能为实际操作人员提供便利,对后期企业发展有着重要的促进作用。

(三) 加强供应链管理

制造企业生产过程总体而言属于供应链系统,这个系统的正常运转需要其中的操作人员、运输人员及客户等共同努力,才能避免其中有风险发生。此过程中,供应链管理的核心思想在于围绕上下游所有相关企业,以产品为中心构建效率型供应链,从而在降低生产成本的基础上,为企业管理者提供可预测的需求。通过这种方式,行业资源的平均利用率得到提升,整个供应链的库存得到减少,并能在保障供应链系统稳定的前提下,缩短供货提前期。需要注意的是,制造企业在日常的生产经营中往往会面临较大的需求波动,很容易给生产计划的落实带来负面影响,不利于制造企业生产的平稳进行。与此同时,供应链成员不在一个系统中,彼此间的信息交流存在障碍。对此,企业可通过建立供应链共同体的方式,增强供应链成员间的沟通交流,简化供应链流通环节,最终构建长久的战略合作伙伴关系。

(四) 合理调整企业生产决策

根据精益生产的原则,由于技术更新具有实时性,这就要求企业管理者保持开放性的视野,做好对市场的调研,明确同类产品的价格、成本及销售情况,避免出现盲目生产的问题。与此同时,企业还需对产品的生产成本进行核算,若发现有产品的生产成本大于采购成本时,需立即停止自产,防止带来更严重的经济损失。一般情况下,当企业的实际需求小于自制与外购损益点时,企业应通过外部采购的方式获取该产品。但对于以下情况,即便满足损益规律,企业依然可以选择自产的方式进行制造。如有的产品质量要求极高,需要特殊地加工过程时,或是没有其他厂家能够提供产品,为避免对供应商依赖过大,确保企业生产活动的稳定进行,制造企业可选择自产等方式,以使企业的设备及人力资源得到充分利用,防止有资源限制的现象发生。另外,当

有部分企业缺乏管理或技术经验,无法自制产品时,也可以选择外购方式。在这种情况下,企业就需要对现行的组织结构进行简化,以提高对市场环境变化的应变能力,进而提高生产效率。

(五) 做好对产品库存的管控

由于制造企业的资源消耗较大,而原材料的价格又会随着市场环境发生变化,这使得企业在采购原材料的过程中可通过多货源采购的方式,使原材料的质量得到保障,物流供应也能够满足企业的生产需求。此过程中,企业应当与供应商构建友好合作关系,通过签订长期的采购合同,取代现行的短期采购策略。与此同时,企业还需从精益生产这一理念出发,对原材料的应用进行预先调整,加强对企业储存成本的考虑。现阶段,制造企业大多采用经济订货批量法,以在保障生产稳定的同时,减少库存积累。由此,通过应用合理的原材料采购方案,再加上对生产过程的稳定调控,制造企业的生产运营成本就可以大幅度降低。

结语

在精益管理理念下,制造企业管理者应对现行的管理方式进行创新,结合实际需求制定相应的管控方案,从而推动制造企业运营管理的有序实施。由此,本文对制造企业运营管理优化进行研究,通过对其中存在的问题进行分析,基于对精益管理理念的探讨,提出了保障企业的资金供应、构建完善的制度管理体系、加强供应链管理等措施,以提高企业的运营管理水平,促进制造企业的稳定发展。

参考文献

- [1] 龚梦雪. 制造企业数字化运营管理方案——以W公司为例[J]. 中国市场, 2022(17): 94-96.
- [2] 许林美. 制造企业资金运营管理的现状及优化策略分析[J]. 中国集体经济, 2022(10): 143-144.
- [3] 王春学. 大型电子装备总装数字化工厂制造运营管理系统[J]. 智能制造, 2022(01): 106-111.
- [4] 陈旭, 焦楷, 王鹏飞. 从场景到生态: 服务型制造的企业运营管理变革[J]. 工程管理科技前沿, 2022, 41(01): 82-89.

作者简介: 王鑫(1985.12-), 男, 汉族, 安徽淮南人, 对外经济贸易大学国际商学院, 在职人员高级课程研修班学员, 研究方向: 企业管理。