

如何加强集团化运营的管理效益

翁静芬

(杉杉集团有限公司,浙江 宁波 315000)

摘要:经营与管理能力在中国集团企业本身的经营管理与发展过程中有着十分关键的作用,它本身就是集团企业管理与发展的基石,也是核心部分。本文主要针对于集团化的运用和管理两方面效益提升,从全面预算管理和各方面制度体系的建设角度进行探讨,希望能对集团管理者提供借鉴。

关键词:集团化;运营;管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.157

1 引言

在中国现代化社会发展过程中,市场经济的持续增长给人们的生活和集团型企业创造了非常广阔的发展空间和机会。集团在其发展壮大过程中,不但切实有效地解决了当前面临的市场就业紧缺的问题,也对于社会经济的总体发展具有着良好的带动性效应。不过由于市场经济的竞争日益加剧,所以集团企业要想在社会中处于有利地位,为增强其核心竞争力,就必须做好对集团的经营管理工作。

2 集团运营管理的阐述

经营管理体系在集团日常的运营管理与发展过程中占有十分关键的位置,可对集团自身经营形成深远影响,集团在经营过程中必须重视来自于营销系统的有效工作,使经营管理结果逐步转化成为切实有效的效益。与此同时,也要通过合理的人才资源管理方法,使人才的功能与价值发挥出来。集团本身的总体策略规划与之建设良性的结合,可发挥好人才价值,让经营管理更加的富有目的性与科学性。全面发展运营管理体系作为集团最常用的一项高效管理手段,通过在集团运营流程中对各种财力、实物和人才等资源的合理优化与分配,从而达到集团既定的战略发展目标。根据集团所提出的发展目标,采取规划、管理、统筹和考核等管理手段使各个部门、经营单元的经营管理总体目标和集团总体的发展目标合理统筹,通过全面预算合理安排集团在特定时间内的营运、融资、财务管理等各种活动,管理和统筹由各个部门、经营单元所承担的营运活动全过程。所以,全面预算管理工作已经成为了集团公司现代化发展的管理手段之一,它所显示出来的主动、综合能力、经济效益和社会市场适应特征也越来越突出^[1]。

3 集团运营管理模式中主要涉及的内容和管理现状

3.1 集团企业运营的现状分析

集团企业的实际经营过程当中如果想提升经营管理工作总体品质以及水平就必须对生产系统实施科学的经营管理,而生产体系当中涉及到的内容方面也相当多,

主要涉及生产的设计、对生产体系本身的运营管理和维持质量、现实状况不适应时需要制定有针对性的预防措施以及对其结果加以修正等。这些内容都必须经过严格的履行,并且同时做好对这些方面的经营管理工作。集团的根本经营管理工作,在实际执行过程当中是针对内部的产品生产甚至是业务实施全过程经营管理工作,采用科学的模式实现集团企业经营管理工作目的。在实际操作流程中要通过合理设施与设备进行选型、制订规范化的生产制造规划、选用与实际状况相符合的工艺、提高生产质量和管理水平等。

3.2 集团企业运营管理形式

以制造企业举例,把集团企业本身的经营管理方式分成两种形态,一类是制作性经营,另一类则是服务性经营。制作性经营是以创造有形商品为主,服务性经营则是以创造劳动力产品为主导。制造性经营则在实际执行过程中可以分为持续性生产和离散性生产,生产方式的不同必须按照实际状况来选择。持续性生产在实际的运行流程中,又可以叫做流水型制造,它的特征就是在制造设备的运行流程中,其本身的智能化程度就相当高,可以进行整个生产流程的智能化运行。而与此同时,只有保持设备系统的正常安全平稳运转就可以提高制造流程本身的协调性和有效性。所以,制造时要对机械设备本身的安全性和生产系统本身的稳定性及产品质量问题做出严密的把控。只有确保机械设备和生产系统本身没有问题,才可以制造出优质的商品,为商品的整个产业链运营打下良好铺垫。

3.3 集团运营管理的供产销

从供产销角度上来讲,拿汽车零售企业比较,由于汽车零配件的品种很多,所涉及到的内容方面也都相当宽泛,比如机械设备、工程技术人员、生产协调性有关的工作等,这都是汽车在离散性制造当中所不容忽视的重要部分。所以,在这个趋势下,要强化对产品方面的经营管理水平,提高管理系统的完整应用品质与效果。服务性经营主体,是以劳务者成为主体,在实际的操作流程中大致分为专业经营服务,一般包含的一些信息技术咨询服务、中小

企业管理信息服务、房地产信息管理等,都是属于专业性业务服务当中的重要内容。交易业务包含的内容有零售商业、批发商等。城市基础设施服务,它本身所涵盖的服务内容包括基础建设、交通、运输服务等。餐饮和休闲类的公共服务主要包括了一些旅游、保健、酒店管理等等,最后是社会公共服务,其中有一些社会公共服务甚至是其他的教育类、行政类公共服务等。服务行业的出现可以说是当前社会经济高速发展和信息技术不断大力推动下的必然产物,随着各行业的广泛发展,集团型企业对人员的整体素质与要求也在不断的提高,所以要确保集团自身经营管理工作的总体品质与水准就必须各个环节中都严格的遵循标准化流程来实施管理作业。

4 全面计划管理在集团统一经营中的意义

随着中国市场经济的迅速发展和集团企业规模的进一步扩大,更多集团经过了外部的兼并重组和内部资源整合建立了更加清晰的定位和战略发展计划,从而达到了多元化运营的归口管理、集中运作和统一经营目标,即以统一运作的管理方法来更好地优化资源配置,全面实现集团总体竞争优势。集团为规划未来发展战略并实现统一的运作目标,就必须以全面预算管理工作这一管理手段为基础,同时,全面预算管理的实施程度又反过来也会影响着集团阶段性发展战略目标的实现程度和统一运作的成效。所以,从根本来说,全面预算管理工作是集团分解战略规划、加强统一经营管控、持续管控成本费用和实现整体运营目标的一项关键抓手。这也便需要集团在全面预算管理工作中必须与集团的统一战略经营管理系统实现高效的衔接,才可以更好地推动集团各部门、经营单元的总体目标与总体目标实现统一,从而促使集团完成从“职能管理”向“一体化战略管理”的过渡。

实行全面计划化管理的终极目的就是实现集团内部既定的一体化发展战略规划,是高度精细和数值量化集团内部一体化发展战略规划的具体体现。通过对集团内部一体化发展战略规划的细分,对集团一体化经营目标的阶段性定量划分,将集团一体化战略最终转变为具体可操作性的各种具体目标与举措,并以此确定集团内部一体化战略目标的顺利实现。通过全面的预算管理工作,促进集团更好地完成对人、财、物等重要资源的整体统一综合配置,使集团的有限资源在获取、控制和运用等重大方面进行了最高程度的统筹控制,并不断加强各部门、经营单元之间的互动,以实现统一协调作用,从而提高整体统一运作程度。所以,通过全面的预算管理是进一步优化集团资源配置、制定集团统一发展战略规划的关键保证。通过在集团的全面预算编制、分配、实施等流程中引入风险导向制度,以提高集团在一体化运作中对重大经营风险的辨识、评估。全面计划的制定和实施流程中突出关键风险领域的监测与管理,下达全面计划目标时更好地管理与约束各部门、经营单元在统一经营流程中的活动,进一步提升集团统一经

济的综合管理系统化程度。通过进一步提升集团统一运营与全面计划管理体系和全面风险管理体系的衔接性和集成程度,还能够进一步健全集团统一经营的内部管理工作,从而为全面风险管理提供了更加有利的保证。科学的绩效评估则是实施集团一体化经营全面预算管理的关键保障,通过全面预算的实施状况数据分析,发现差异,对集团各部门、经营单元在一体化经营中的表现与贡献水平做出客观评估并实施合理奖惩,不断推动一体化经营的质量与创效能力得以提升。

5 集团统一运营全面预算管控的办法

集团整合经营旨在通过对整个经营链中各个环节的有机统筹协调来提升集团总体的协同作战能力,从而极大提升集团的资源效率,减少经营链的总成本,建立集团可持续发展的核心竞争能力。所以,集团统一经营全面预算管理的方法应以能适应和达到这一条件提出,即利用全面预算管理体系达到集团经营目标统一确定、营运资源统一分配、营运流程统一协调和营运组织统一保障的目的。形成与集团一体化运营全面成本管控的企业组织管理体系,并建立上下互动的工作制度。集团一体化运营全面计划管理体系需以有效的组织方式为基础,并通过上下互动的灵活管理机制来促进所有工作按计划有序进行。这一有效的组织体系,至少还应当具有组织决策、实施监控和效益评估等相应职能。组织决策职能的关键在于建立并健全统一的集团一体化运营及全面预算管理体系、统一业务流程要求。审批制定具体的计划目标和各部门、运营单元的计划分配方案,并保证其与集团统一运作发展战略计划保持一致。协调各部门、运营单元在统一运作中存在的问题与矛盾,并以有效的策略保证统一运营工作的顺利实施。履行综合监测职责的关键,在于对一体化经营的实际状况开展连续不间断的综合监测,保证各监管部门、经营单元都按照既定规划、时间完成。在一体化经营中的工作职能及时发现问题和校正误差,并对可能影响一体化经营的潜在风险实施有效预警与控制。有效评估工作的关键在于把集团一体化运营全面预算管理工作考评情况列入集团总体绩效考核范畴内,并制订科学合理的有效评估指数,除涉及预算编制的正确性、报告的时效性、执行与管理的有效性等定性指标体系之外,还应包括产品技术指标、运营指标、财务等方面的定量指标体系,以便于客观评估各部门、运营单元的工作进行状况,并发挥奖惩与约束制度在集团一体化运营全面预算管理过程中的重要功能²¹。

构建与集团一体化运营的全面预算管控信息化系统,完善系统化的工作制度。集团统一经营的全面预算管理工作必须以信息化技术手段为保障,可以进一步增强全面预算编制下达、实施分析、监测评估等管理工作的有效性,并可以针对内部各种因素变动对集团统一经营的不同影响程度对全面预算作出动态的调节,从而更好实现全面预算对实际运营管理的指导作用。集团统一运作往往围绕着特

殊的产业链条件进行,包括了产、储、运、销、用等多个部门、业务单元,通常还必须通过互联网、信息化管理系统等现代化技术手段来提升效率,以尽量减少信息传递执行的时限耗用并尽量减少复杂性、人工性的工作,以较大程度发挥柔性动态全方位计划系统对集团一体化运作情况的规划、监测、评估等方面的重要作用,从而借助全方位计划工作的一体化、信息化管理来促进集团运营管控与一体化的持续有效进行。

6 加强集团一体化经营与全面预算管控的能力具体措施

与生产规划比较,营销规划与集团发展战略规划的关联较为密切,而将营销规划当作集团一体化经营全部预算编制的基石可以较好地将集团规划加以解释落实。通过加强对企业集团统一经营后全面预算编制计划量进度的实际实现状况进行连续监测,以保证能在第一时间发现偏离因素并进行修正,并在发生严重背离原有预算编制的边界条件情况时,尽快对原有计划做出调节,或通过其他有效举措挽回原计划量偏离因素造成的经济损失,从而保证原既定的统一运营目标得到完成。因为各个部门、经营单位在集团的统一经营产业链条中占据着不同的地位,起到了不同的角色,所以不需要通过统一的指标体系对各个类别的部门、经营单位在集团统一经营全面预算管理工作中的成绩进行衡量,而是必须根据各个部门、经营单位的各自特征,以及集团统一经营管理工作中的重点去选择不同的指标,来做出比较客观公允的判断。同时,在整个集团一体化经营流程中,由于各种性质的经营单元之间都具有着内在交换现象,也包括内在价格现象,但由于内在价格对于某些经营单元来说属于不可控因素,所以对这样的经营单元虽然可以简单看成属于收益中心或是投入中心,但由于它相对于整个集团的一体化经营链条而言价格更多的表现为成本中心,所以在集团一体化经营全面计划管理体系中要把该类的经营单元作为成本费用中心,设定诸如成本费用总量、控制成本费用、单位成本等指标并加以评估才比较科学合理。

7 集团企业运营管理的重点及操作

以浙江的某企业集团为例,自身的经营管理工作流程当中不管产品或者业务有多种类别,不管它自身所涉及到的方面有多么的宽泛,但在进行经营管理工作的時候尽量符合企业经营计划核和设计的基本要求。在产品或者服务业务流程当中各个环节都要达到流动性作业的目标,实际为提高经营管理工作效益各不同组成部分的产品或者运营能力之间必须是相互的,以此产生良性的协同,而且在二者之间必须是相互平衡的状况。在企业经营流程当中,所涉及到的组成部分或者内容相对来说较多,当中涉及到的业务、设施、设备以及人员等都需要按照实际状况加以分类。在实际操作流程中,必须按照集团本身的发展要求来落实生产运营理念产品,把其中需要的生产要素组成

功能条、功能组,这样可使集团子企业之间产生良性的协调,从而实现公司最佳的经营管理目的。对集团而言人力资本管理工作也可以说是其日常发展过程中必不可少的一个重点内容,就是为了确保企业经营管理工作总体服务质量和水平进一步提高,在人力资本管理方面也要提高注重程度。在对人员实施培训之时,要针对人员本身的差异性,选择有针对性的培训措施,让其参加一些专门的讲座、甚至是邀请一些有相关经历的成功人士等,使人员本身的实际操作能力得以有效提高。不论是集团公司本身的经营,或是其他企业日常的运营与管理等工作都必须与时俱进,和现代化社会进行有效融合。而现代运营在实际的操作流程当中,已经突破了传统集团型企业对于产品方面的限制,并扩大到对非制造产业运作流程和体系的设计之中。现代企业经营模式在实现上突破中国传统企业经营模式的局限,不再仅仅一味的强调生产过程,而且把经营策略的制订、经营体系的设计和执行业务等许多层面的内涵都包含其中。在实施中,把集团运营的订立过程、产品、设计、采购供应,甚至包括服务等环节和内容都看作是一个整体来处理,对其实施全面的管理与监控,如此才可最大限度的提高经营管理工作的实效性。在当前中国社会经济不断高速发展态势下,全球化经营一体化的发展趋势也在进一步的强化中,以促进中国市场经济的稳定与持续增长^[9]。

8 结束语

集团一体化经营的全面预算管理工作对于提升集团一体化经营运营水平有着非常关键的意义,是推动集团最大程度地实现统一运营协调效益的有力手段与高效工具。但因为集团一体化经营所涉及的部门、运营单元很多,其管理工作目标、流程等也多种多样,如果将全面预算管理工作嵌入集团一体化经营管理的工作之中从而发挥其对实际企业统一运营管理的指导作用,必将成为一个极其巨大而复杂的长期系统工程。所以,集团的统一经营与全面预算管理必须让集团公司内不同层次、各个职能部门的全体人员共同参与其中,并以认真剖析问题、修改完善现状的实干精神深入推动,才有可能真正做到以全面预算管理的方法,对集团统一经营管理工作实现持续优化,从而达到集团的最终战略规划与总体目标。

参考文献

- [1]张继勇.资本运营的地勘模式[N].中国矿业报,2022-01-04(003).
- [2]蔡本田.新航集团运营状况改善[N].经济日报,2021-11-16(004).
- [3]彭晓英.强化企业集团财务分析探究[J].现代审计与会计,2021(10):27-28.

作者简介:翁静芬(1981-),女,浙江宁波人,汉族,学士学位,杉杉集团总助,研究方向:企业管理。