

提升企业管理效能的价值与路径研究

李妍,刘京

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:企业管理行为是企业诸多运行活动中最普遍的行为之一,高效的管理行为对企业的可持续性发展具有重要价值。本研究以共享出行企业的成本管理作为切入点与着力点,对成本管理的效能提高价值和实施路径进行研究,进而以点带面,证明高效能的企业行为的价值。

关键词:企业管理效能;共享出行;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.31.157

1 研究背景

“十八大”以来,随着生态文明建设的指导,在“互联网+时代”的背景下,网约车、共享单车、电动汽车的共享模式层出不穷。新的共享交通出行模式不仅使人们出行更便捷、成本更优惠、能享受到更优质的服务,同时也与交通绿色化、智慧化齐头并进。共享单车作为新兴行业,以M企业作为本研究的研究案例(占据有较多的行业市场份额)。在发展期间,M企业将面临许多前所未有的挑战。第一:资本的大量输入和跟进使得行业内竞争者逐渐增多,行业内竞争压力增大。例如2017年,悟空单车已经宣布破产,率先退出共享单车市场。第二:短时间的快速发展使得管理水平并没有跟上公司扩张的速度,出现诸多管理问题。第三即是本文所论证的关键所在:案例企业仍然处在“烧钱圈地”的状态,盈利模式还不够清晰,仍然需要靠资金输血生存。从成本与收益的角度而言,企业在探寻盈利方式的过程中,面对行业竞争时降低成本的支出是保持生命力和提高利润的一种途径和方法。先进、高效的企业成本管理方法有利于共享企业持久、健康地发展。

2 企业成本管理效能优化的研究综述

学者们在精益成本理论和方法上做过大量细致的研究,从设计采购到生产物流,再到最后的服务环节形成了一套完善的精益成本管理体系。Zinger and Kennedy (2005)将精益生产与成本管理思想相结合,提出了精益成本管理的具体理论,以作业动因为切入点,作为整个精益成本管理的基石。Berryetal(2006)把精益成本管理的方式分为四种:价值流程改善、消除非增值作业、减少浪费和降低成本。Creese(2002)对设计和生产间的成本管理做出解释,他认为企业可以通过研发新产品,以及对原有生产工艺进行改善达到降低企业成本的目的。不仅如此,他认为企业成本应该将供应商的关系与新产品开发等因素考虑在内。精益成本管理是一个持续改进的过程,Patrick and Berry(2006)研究了如何改进精益企业的运营流程,以及如何有效利用精益成本管理。他们认为,精

益成本管理能够有效地抑制企业生产过程中的浪费,初步提供具体的应用方法,可供实践参考。James Huntzinger (2007)对丰田公司完善和设计了一个实用的精益成本管理系统,具体包括原则和方法等,认为精益成本管理可以为企业带来巨大的经济效益。

3 企业成本管理的理论基础和内容

3.1 精益思想的理论和基本原则

精益思想的原则可以总结为以下五点:

a.以客户的观点来确定价值精益价值观。将商家和客户的利益统一起来,以客户为中心的价值观来审视企业的产品设计、制造过程、服务项目,发现不满足客户需求和多余功能的非增值消耗。从客户的角度,企业将产品的性能、产品的价值重新评估,消除不必要的浪费,增加客户需求的价值,实现企业和客户的价值最大化。b.识别价值流。价值流是从原材料转变为成品,并给它赋予价值的全部活动。精益思想识别价值流,是在价值流中找到哪些是真正增值的活动,哪些是可以去掉的不增值活动。精益思想将所有业务过程中消耗了资源而不增值的活动划分为浪费。识别价值流就是发现浪费和消灭浪费。价值流分析成为实施精益思想最重要的工具。c.创造价值的连续流动。精益思想要求创造价值的各个活动步骤流动起来,强调的是不间断地流动,这与传统生产方式不同。精益将所有的停滞作为企业的浪费,杜绝部门化、批量生产的思想,用持续改进、JIT、单件流等方法创造价值的连续流动。让客户带动生产,真正实现企业价值流在任何批量生产条件下的连续流动。d.拉动需求。拉动就是按客户需求的投入和产出,使用户精确的在他们需要的时候得到需要的东西。拉动原则由于生产和需求直接对应,消除了过早、过量的投入,而减少了大量的库存和现场在产品,大量的压缩了提前期。当用户一旦有需求,企业就能立即进行设计、计划和制造出用户真正需要的产品。e.追求尽善尽美。通过尽善尽美的价值创造过程,持续地追求从产品设计、制造和服务整个生命周期的支持,将造就一个永远充满活力、不断进步的企业。

3.2 精益成本管理的理论和基本内容

成本管理是企业管理的一个重要组成部分,它要求系统、全面、科学和合理。它对企业生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列活动进行科学管理。成本管理对于增产节支、加强经济核算,改进企业管理,提高企业整体管理水平具有重大意义。

精益成本管理以客户价值增值为导向,把精益管理思想与成本管理思想相结合,形成了全新的成本管理理念。它从采购、设计、生产和服务上全面控制企业供应链成本,每个管理思想和管理方法都不是孤立的,是相互联系、互为支撑的,以达到企业供应链成本最优,从而使企业获得较强的竞争优势。不断追求增加企业竞争力,是精益成本管理的最高层次目标。精益成本管理具体主要包括以下四个方面:

a.精益采购成本管理。在许多行业中,采购成本基本占到了销售额的50%以上,成本中的70%是采购成本,专业高效的采购成本管理是获得竞争优势的基础。精益采购成本管理正是以采购为切入点,建立健全企业采购体系,使采购工作规范化、制度化,杜绝采购中的一切浪费。精益采购使采购的每一环节、每一过程的成本实现了精益化控制的目标,精益成本管理思想得到了充分体现。b.精益设计成本管理。成本是必须加以严格限制的要素,必须加以关注。c.精益生产成本管理。在生产制造领域进行降低成本的活动,通过彻底排除生产制造过程的各种浪费来降低成本。精益生产成本改善的方法主要有:改善制造技术,降低成本;以作业成本管理为基础,将重心放在作业上;开展价值工程和价值分析,求得最低成本;员工更新观念,把精益思想付诸行动。d.精益物流成本管理。物流成本管理在成本管理中占有重要的位置。通过物流合理化降低物流成本,成为继降低制造成本和扩大销售获取利润之后,企业获取利润的第三个源泉。精益物流成本管理的一个基本目标就是,以客户需求为中心,最小的投入换取最大的收益。物流成本管理是对成本限额进行预算,将实际成本与目标成本限额加以比较,纠正存在的差异,找出不能提供增值的浪费所在,提高物流活动的经济效益。

4 案例企业成本管理的不足之处

4.1 物流成本管理环节不精细

物流成本包括包装成本、仓储成本、流通加工成本、运输成本、装卸搬运成本和物流信息技术成本等。共享单车的运输和调度成本只是整个物流过程所发生的成本中一部分,物流总成本是公司管理层关注和考核的重点,忽略了这一总成本的构成明细,则会对总成本造成较大影响。对于共享单车单体而言,成本和费用确实微不足道,但是一旦上升到一定的量级,量变引起质变,一个环节的忽视也会造成物流成本很大程度的浪费,而任何形式的“浪费”都是精益物流管理所不允许的。物流环节的精益管

理,就要求对每个细节重视,才能有效地减少浪费。

调度中心指令有偏差。M公司作为行业领先企业,为了满足700万辆单车的运营问题,建立了人工智能大数据系统,通过GPS定位,可以精确地计算和预测各个位置和周期内的车辆需求和流向,以便进行准确的部署,由离线操作和维护人员执行。此外,通过对大量行驶数据的分析和利用,可以优化车辆的部署、调度和运输效率。大数据系统提供的海量数据,为物流管理提供了可靠的数据基础,但是物流技术人员只是结合库存理论与车辆路径规划理论建立了单一的库存-路径模型,通过求解站点车辆的库存上、下限,得到站点最大调度车辆数,然后将调度指令发送给各个区域的调度人员。由于各个单车投放地点存在一定距离,单车使用时间上还存在高峰和平峰不同时段,时时的借还数据会随之更新变化,这些因素都会造成调度中心发出的原指令与实际调配情况有偏差,没有站点车辆的动态调度,势必影响调度效率、增加调度成本。而且M公司对于单车调度采取分区域独立运输方式,这样在物流路径上很容易造成重复,造成浪费,同时也制约着维修人员的维修单车数量和维修效率。没有通过路径规划进行科学分析选择,对调度数量和路径选择不合理都会导致调度效率偏低,这直接导致运输路线的重复、运输时间的延长。长此以往必将对车辆的损耗和人工成本带来压力,浪费调度资源。M公司并不是专业的物流公司,物流管理人员经验不足,对先进物流管理知识的更新比较慢,对车辆调配工作应变能力弱,致使运输车辆空载情况频发,造成运输资源的浪费,并且在最初制定调度流程时,只是从企业管理的角度设定了调度方案,没有考虑物流成本的高低对企业经营带来的影响,物流管理并非建立在精益思想的基础上,忽略了提供令客户满意服务的同时,需要消除非增值的作业,将浪费减少到最低限度,从而减少物流部门的浪费。

4.2 设计成本认识不足

产品设计阶段需要经历三个阶段:调研和前期开发阶段,原理方案设计、样品设计和试生产阶段,小批量试生产阶段。从成本的角度来看,开发阶段是非常重要的。实践证明这一阶段的决策决定了整个生命周期中产品90%左右的成本。即原材料的制定和开发阶段的生产处理规范,在产品剩余的使用寿命中,总是会影响产品的成本。在计划和开发阶段花费更多的时间和精力,往往会降低生产成本,缩短从设计到生产的间隔,提高产品的质量,降低产品生命周期中的成本。但M公司对设计成本的重要性认识不足,对高新技术的追求过多,对产品设计成本的控制较少。

4.3 忽视企业内部精细化管理

仓库物资出入库质量控制和账目是否清晰直接关系到企业的成本控制。良好的存取成本控制能将各种损耗和浪费降至最低限度。但是M公司管理层将注意力大部

分放在了单车的推广投放和调度运营方面,很少关注仓库物料存取的重要性,认为库房仅仅是一个单纯维修单车的场所,没有将仓库作为一个部门进行管理考核,仓库在物流整个活动中是必不可少的一环,为其他部门服务的同时还要向其提供准确的物流数据,保证整个物流活动有序顺利地进行。仓库货物位置管理是在应用时间的基础上,通过精益思想总结提炼出来的一种科学的管理技术。它是精益7S(即整理、整顿、清扫、清洁、素养、节约、安全)中的整理。整顿的具体实施方法包括实施区位管理,不仅可以准确核实各种消费定额,及时处置或清理生产中不相关的物品,利用宝贵的空间资源进行生产,改善生产现场的拥挤状况,而且还可以将废弃物置于合理的位置,将废弃物转化为财富。在生产现场中,对场内的物品进行定置管理,从而使生产现场更加整洁,减少安全隐患、提高员工归属感。但是,M公司管理者对“定置管理”重视不够,认为定置管理主要应用于制造车间,共享单车企业不适用该管理方法,认为做定置定位管理只是单车企业管理中很小的事情,因管理者不重视物品的定置,造成严重的成本浪费,降低作业效率,给公司带来经济上的损失。

5 企业成本管理效能优化的实施路径

成本管理就是通过对运营环节的每一个细节的改进,提高企业的工作效率,减少不必要的浪费。成本管理旨在改善生产、设计、采购、物流和服务,消除非增值活动,消除浪费,降低成本,提高效率。为了实现可持续发展,企业需要通过精益成本管理来控制每个成本节点。

第一,共享单车企业品牌众多,所使用的单车具有各自企业的品牌特点和亮点,以此来吸引用户骑行使用。M公司的单车与同行业其他品牌单车进行横向对比显示M单车具有科技含量高、外观时尚、动感十足的特点,对年轻用户有很强的吸引力。但M单车造价偏高,单车回本周期长,对企业的发展是不利的。因此应在单车设计阶段,增加财务管控环节,通过目标成本法对单车目标成本进行分解,在单车成本和用户骑行满意的平衡点上,使成本管控具体到每一个设计部分,用精益成本管理的理念找出设计中的浪费。设计方案经过财务的测算,达到目标成本的才可以执行样品生产,经过对原有设计管控流程的改进,原有单车成本降低了16.7%,将成本管理观念植入设计中,从源头上将成本控制在目标范围内。在单车投放市场有限的3年期限内,缩短回本周期,提高企业竞争力。

第二,作为租赁服务的单车企业,不仅要向用户提供安全环保的自行车,还要负责单车后期的维修和使用调度,保证用户黏性,提升企业信誉度。M公司最初对管辖区域细分,以达到调度灵活、维修精准、细致管理的目标。从精益成本管理的角度分析,这样的布局增加了物流的重复作业,增加了运输和搬运成本。应通过在物流调度中

心数据模型中考虑高峰和平峰要素,优化调度中心的调度指令,将原来划分的三个物流区域合并为一个,用计算得出物流最优路线,取代原来的曲线交叉路线,不仅使每日每辆运输车辆节约物流成本15%,还可以减少了物流人员的加班费用,避免人员疲惫,工作消极,效率低下。

第三,共享单车人为因素破坏严重,损坏率达到10%,面对数量庞大的故障和报废单车,存放这些单车增加仓储成本,维修破损单车增加费用支出,企业自行维修和保养难度很大,牵制了企业具有核心竞争力的发展。M公司可以大胆尝试通过非竞争领域企业间合作和共享,缓解企业内部维修压力,为企业实施“精益瘦身”,寻求整个价值网络内组织之间的协同合作,减少人力物力在自行车维修上的投入,避免资源浪费,追求效益最大化。为无法修复的报废单车,与再生企业合作,做好报废拆解、无害处理的回收管理。为全生命周期搭建数据管理平台,从单车零件破损程度汇总设计上的不足和需要改进之处,为进一步优化设计方案提供了又一新的依据,真正实现从产品的设计到回收环节的全生命周期管理,践行绿色出行的理念。

第四,互联网时代网络服务平台对提高用户满意度至关重要,M公司网络服务平台的维护和推广费用极高,其服务成本管理的要求与精益成本管理的要求相悖。服务成本的无底洞增长导致了企业总成本的增加,精益服务成本应在合理的范围内控制服务成本。M公司应利用网络平台加强对客户数据的管理,用最小的成本支出,更好地满足客户的需求;严格控制网络平台的营销推广费用,将降低成本成为可实现、可操作的目标,长期有序地进行下去。

6 结束语

企业管理效能对于企业的价值不言而喻,成本控制也在高效的管理行为中得到彰显。共享出行企业作为租赁服务公司,随着业务的不断拓展,成本管理的范围也随之拓展,这将对过去的成本管理的固有路径带来改变,有必要探索更先进、更有效的成本管理方法与路径,进而给企业带来更多的发展可能。

参考文献

- [1]舒霞.试论国有企业财务管理效能提升的路径[J].中国市场,2021(30):146-147.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2021.30.146.
- [2]周志忍.效能建设:绩效管理的福建模式及其启示[J].中国行政管理,2008(11):42-47.
- [3]张正堂.人力资源管理活动与企业绩效的关系:人力资源管理效能中介效应的实证研究[J].经济科学,2006(02):43-53.DOI:10.19523/j.jjkk.2006.02.005.

作者简介:李妍(1996.04-)女,汉族,北京人,本科,助理经济师,助理,项目管理;刘京(1997.05-)男,汉族,黑龙江绥化人,本科,助工,行政秘书,企业管理。