

在企业管理中物资精细化管理的应用策略

■ 刘荣飞

(浙江康洁丝新材料科技有限公司, 浙江 绍兴, 311800)

一、引言

物资精细化管理是以专业化为基础, 技术化为依托, 以实现企业高质量发展为目标, 运用数字化程序和信息化手段对企业日常运营进行科学管理的方式。浙江康洁丝新材料科技有限公司通过精细化管理实现了节能、减耗、提质、增效的效果。由此可见, 物资精细化管理能够为公司带来显著地经济效益和良好地社会效益。基于此, 本文将论述国有企业物资精细化管理的必要性, 并根据国有企业物资管理的现状, 提出提高企业精细化管理物资能力的措施, 旨在为相关企业的物资管理提供参考。

二、国企物资精细管理的必要性

人、财、物是企业运营的三大要素, 其中, “物”便是物资, 是企业生产经营的物质基础和基本条件。如果生产产品的原材料、机械设备的零配件等基础物资供应不及时, 物资质量没有保障, 再精尖的产品研发技术, 再科学的长远发展规划也无法有效提升企业的综合效益。因此, 为推动国有企业的持续发展, 物资精细化管理势在必行。国有企业的物资精细化管理涉及范围广, 包括科学编制物资采购计划、择优确定进货渠道、精细核算购入成本、严格审查物资质量、明确合理损耗范围及有效控制仓储费用等。现阶段, 许多国有企业并未建立科学有效的物资精细化管理体系, 生产经营过程中显在的物资浪费和潜在的折损流失均未得到准确统计和有效控制。因此, 当前国有企业普遍存在物资消耗量大、不合理损耗多等情况。例如, 企业用于储存生产资料的费用占流动资金总量的 50% 以上。

三、国有企业物资管理现状

(一) 物资精细化管理制度缺失

精细化管理走进国有企业视野的时间较晚, 因此, 很多国有企业并未建立系统严密、逻辑合理且适配度高的物质精细化管理制度。

这就导致物资精细化管理在实施过程中缺乏具体的制度支撑, 进而精准的物资管控和监督机制得不到有效推广与落实, 不合理的折损和消耗情况得不到及时控制, 物资管理水平也无法得到有效

提升。

(二) 物资管理人员工作观念落后, 精细化意识淡薄

如今, 在激烈的市场竞争中, 许多企业为保障长期稳定的发展都积极采取先进的管理方式对其日常生产及运营活动进行管理, 但仍有不少国企管理者抱着“吃着大锅饭”“端着铁饭碗”的心态, 在管理观念上因循守旧。另外, 还有部分企业管理者长期受落后管理观念的束缚, 尚未意识精细化管理的重要意义, 也不了解推进与落实物资精细化管理工作的流程, 更别提建立健全物质精细化管理机制。在此情况下, 物资管理模式长期滞后于现代化生产需求, 这必然会出现物资配置不合理、生产高耗过高等情况。

(三) 缺乏先进的物资管理技术

科学技术水平的提高能在一定程度上带动企业管理方式的进步。在物资精细化管理模式下, 企业应该根据实际情况, 灵活应用智能化的信息数据管理工具, 以此提升企业物资管理水平。例如, 企业运用智能识别工具能对库存物资种类、数量及状态等信息进行收集, 并通过科学计算, 对各种物资进行统筹规划, 实现物资的合理配置。另外, 还能使大量库存在保障企业生产的前提下, 得到适时清空, 提高物资管理工作效益。但目前许多国有企业的管理工作存在信息化程度低、缺乏系统性等问题。在管理过程中, 前后交接不清楚, 管理人员责任意识不强, 环节衔接不到位, 阻碍了物资精细化管理水平的提升。

四、促进物资精细化管理在企业管理中应用的措施

(一) 构建精细化物资管控体系

企业精细化管理是对原有管理体制进行大胆变革与创新的管理模式。因此, 企业必须立足自身实际情况, 着眼长期稳健发展需求, 科学分析原有管理体制的优势与不足, 在保留自身优势的基础上解决现存问题。在这一过程中, 各部门需要及时更新思想观念, 并在工作理念上保持高度一致, 通力协作, 找准切入点, 对原有管理方式进行系统优化与改革, 逐步构建科学合理、系统严密、规范长效的物资管理控制体系。

（二）拓宽物资管控体系的应用范围

企业在构建物资管控体系后，还要拓展其应用范围。在实际工作中，需要做到以下四点。第一，重视制度建设。企业的管控制度建设不可能一蹴而就，也不可能一劳永逸。因此，企业必须关注其发展过程中，及时发现出现的新情况与新问题，并提出相应的解决策略，然后改进与完善内部管控制度，并将其贯彻落实。第二，加强资源整合。企业通过资源整合能将其物资进行集中管理，合理配置，将一些“散装的物资”变为“集装物资”，更好地节约物资存放与管理空间。另外，资源整合还能极大地提升企业的综合效能，使公司的物资管理也更趋向专业化，能够根据各部门的工作需求提供更具针对性和专业性的物资供给服务，有效提高市场竞争力。第三，督促规划与落实。在物资精细化管理中，企业要坚持实际与规划相符、实践与监管并重及人力与技术结合原则，积极拓展管控与监督渠道。第四，优化管理流程。企业要对生产经营环节及流程进行梳理，按照最优方案拆解流程，明确各部门和分支机构责任，合理运用目标量化管理方式，控制生产经营各环节的人力资源投入、物资消耗和常规开销，并在预算、采购、生产、存储及运输等环节明确并强化岗位职责，严格执行制度规范，保证各环节紧密衔接及实施全流程监管，从而使企业实现全面、全程及全盘的精细化管理，最终提升其综合效益。

（三）提升物资精细化管理意识

树立全员物资精细化管理意识是落实该管理模式的基础与前提。在实际工作中，企业可采取以下方式。第一，企业管理层要打破落后观念的束缚，深刻认识物资精细化管理的内涵，充分把握该管理模式对提升企业综合效益，实现健康稳定发展具有重要意义。另外，还要认识到实施精细化管理的必要性和重要性，从根本上转变管理思路。如此，才能使物资精细化管理发挥其应有作用。第二，企业要以精细化管理理念为指导，组建管理队伍，领导各部门在权责一致的基础上协同联动，共同推进物资精细化管理在生产实践中的落实。第三，企业应根据具体细化的工作标准，对员工的工作情况进行监督，并运用长效监督机制督促员工养成良好地职业习惯。第四，企业要不断加强对员工培训教育，引导职工树立精细化管理意识，提高其精细化管理能力。

企业职工只有在思想上真正认同这一管理理

念，并在具体实践中自觉执行，才能在营造集体践行精细化管理理念的良好氛围。

（四）强化物资精细化管理的执行纪律

物资精细化管理策略的应用效果在很大程度上取决于制度的执行情况。对执行力强的企业而言，在拟定执行方案、制订规章制度的过程中，会通过考察生产场地、召开座谈会及发放调查问卷等灵活多样的方式详细了解基层管理工作的实际情况，鼓励职工发表建议，并有针对性的采纳一线员工意见。这能使制订的规章制度更接地气，让物资精细化管理方式最大程度地贴近生产经营实际情况，避免精细化管理出现“水土不服”的情况，更好的“落地生根”。与此同时，企业要维护纪律的规范性与严肃性，对与精细化管理理念相悖的行为，坚决制止并严肃处理。

（五）构架精细化管理模式运行条件

当前，随着市场竞争的日益激烈，许多企业积压着大量库存，限制了资金流动与周转，从而掣肘了企业的发展。许多企业为了走出这一困境，在激烈的行业竞争中获得优势，采用物资精细化管理模式，并通过引进先进技术实现管理信息的电子化、数据化，以科学、高效且精准的管控，实现库存物资的合理流动，借此最大限度地减少存储物资在流动资金总量中的占比，提升企业的综合效益。要实现上述目标，企业需要具备精细化管理模式运行条件。在实际工作中，可采取以下措施。

1. 改善物资管理环境

虽然现行的市场竞争机制能在一定程度上促使企业管理者转变管理思路，采用先进管控模式，并有助于企业不断优化资源配置，提高资源利用率，但是在企业日常运营中，传统地粗放型管理观念的束缚与影响仍然存在。企业要想挣脱传统管理观念的桎梏，就必须对管理模式进行变革与创新，营造良好的物资管理环境。

2. 要制定科学合理、严密详尽的物资管理制度

企业需要立足于自身生产经营的实际情况，针对物资采购计划、成本核算、择优购买、验收入库、分配发放、投入生产、合理损耗、质量检查及仓储物流等环节建章立制，使每个环节都有章可循，让每个生产部门、每个工作人员都能按照明确而具体的管理制度、管理办法及管理标准行事，以此为实现物资精细化管理提供制度保障。

3. 塑造精细化管理的企业文化

先进的思想对实践具有良好的指导作用。企

业可通过早会、团建及组织培训等多种活动，宣传精细化管控理念，使各级人员深刻认识物资精细化管理之于企业的重大意义，带动员工自觉参与精细化管理活动。与此同时，企业领导层也要发挥带头作用，为精细化管理模式营造一个全员参与、共同维护的良好环境。

4. 严格把控物资采购

购进物资的质量和价格都能直接影响企业效益。因此，企业把控好物资采购环节，也就向提高经济效益的目标迈进一大步。然而，现阶段，部分企业为了控制采购成本，将粗放型物资采购方式带来的经济损失降到最低，一般实施限价购买与比价购买并重的管理方式。其中，限价购买多应用于品种多样杂乱、单次采购规模小及采购频率高的物资。但是这类物资主要在特定条件下，发挥其特定作用，且循环利用率低。因此，企业更倾向于根据市场调研结果，拟定采购物资的进价上限和采购数量。这可以在一定程度上保证购进物资具有较高性价比，并及时解决实际采购过程中存在的问题。而比价购买在某种程度上来说，是限价购买策略的一种特殊形式。在比价购买的模式下，企业可通过“货比三家”的方式购进物美价廉的物资。在这一过程中，企业需要对物资供应商提供的拟采物资价格、质量、供货方式、付款方式、售后服务及其商业信用等进行综合分析，选择与企业采购目标最为契合的物资供应商作为交易对象。这种采购方式能在一定程度上保证购进物资的高性价比，还能为企业提供多种物资采购途径，拓宽物资采购渠道。

(六) 控制物资采购成本

随着我国实体经济稳定发展，物资流通行业迅速壮大，各种类型的物资供应商如雨后春笋般出现。在这种时代环境下，企业更应该将企业管理与信息技术结合起来，在科学分析和准确把握市场行情的前提下，根据企业自身实际情况，规划物资配置。其具体措施有以下六点：第一，企业应以原料采购和品控质量为重点，积极拓宽物资供应渠道，系统考察供应商，科学制订采购方案。第二，企业还要重视物资采购策略的灵活运用和经验积累，通过当面协商等方式合理表达企业诉求，尽可能地降低购入价格，控制物资采购成本。第三，企业需要结合自身生产经营的实际情况，不断加强成本管控能力。根据不同品类物资的特征，明确各项物资的合理损耗范围，精准预算，尽量使物资耗费与预期相符。第四，企业可以通过科学计算，量化管控

成果，并将其纳入管理人员的绩效考核。这样就能在提升企业管理者工作积极性和责任感的同时，使物资精细化管理机制的作用得到更好发挥。第五，在人力成本方面，企业在设置不同岗位的薪酬制度之前，需要对在岗员工的工作实效进行客观评估，按职工为企业创造的实际效益发放薪酬。薪酬应包括基本工资与绩效工资，基本工资要能保障职员的基本生活需要，绩效工资的多少则需根据职员所作贡献等指标进行综合考量。企业通过这样具体而灵活的薪金，可以对职工的工作成效给予鼓励和肯定。这样种分配制度，有助于调动员工的工作积极性。第六，企业的稳健发展离不开金融机构的资金支持。因此，企业应该与银行保持良好的合作关系，以便获得银行的信贷支持。

(七) 增强管理规范性

在物资精细化管理中，企业要提高管理的规范性。具体可采取以下措施。第一，企业应建立完善的物资管理规章制度，提高工作人员的责任意识，使物资管理工作有据可依。对严重失职和违规违纪的物资管理工作人员，企业应该根据其职责与过错，采取相应的处罚措施，以此维护规章制度的严肃性与纪律性。第二，企业应严格贯彻落实物资监管制度，科学划分物资采购职权，坚决抵制各类物资采购单人负责制，时刻对购进物资质量不高与价格虚高等问题保持警惕，坚决防范营私舞弊现象。第三，将培训教育与日常监督结合起来，以此不断提高职工的工作能力与责任意识，可以选派资深采购人员进行市场调研，与商业信誉极佳的供应商签订长期合作协议，以此保证物资供应的连续性与稳定性，并尽可能使企业购进性价比高的物资。

五、结语

物资精细化管理对于企业的长期稳健发展意义非凡。因此，企业应该深刻认识到实行物资精细化管理策略的必要性和紧迫性。在实践中，企业可通过教育培训等方式，引导职工及时更新管理理念，自觉地参与精细化管理。同时，也要重视管理制度建设，充分发挥纪律的规范与约束作用，让物资精细化管理发挥其应有的作用。

【作者简介】刘荣飞（1983-）男，浙江绍兴人，本科，总经理，浙江康洁丝新材料科技有限公司，研究方向为企业管理。