

管道燃气企业战略管理的实践与探索

温州市管道燃气有限公司(325027) 王良君

摘要 本文叙述了温州市管道燃气企业战略管理的实践探索过程与经验,阐述了管道燃气企业开展战略管理的重要意义。

关键词 管道燃气 战略规划 战略目标 战略管理

Practice and Research into Strategic Management of Pipe Gas Enterprises

Wenzhou Municipal Pipe Gas Limited Company Liangjun Wang

Abstract This thesis tells about the practice and research process and experience of the strategic management of Wenzhou municipal pipe gas enterprises and explains the great significance of carrying out a strategic management in pipe gas enterprises.

Keywords pipe gas strategic plan strategic objective strategic management

1 管道燃气企业战略管理的重要意义

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得生存和发展而做出的带有长远性、全局性谋划或方案。它是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制定中长期计划的依据。企业战略的制定与管理是任何企业的一项重要和必要的工作,悠关到企业生存与发展,成功的企业都是非常重视企业战略规划与管理工作的。

做好企业战略规划与管理对于管道燃气企业同样非常重要。尽管管道燃气企业具有一定的地域垄断性,市场中同行业间竞争不明显,但来自瓶装燃气、电、煤、油等其他替代能源的竞争依然是剧烈的。如果企业经营不善,市场萎缩,管道气化率很低,那么企业的资源闲置,效益降低,命运就可想而知了。企业要生存与发展,必须在确保平稳安全生产的前提下,引入更加优质、高效的气源,不断扩大用户规模与市场,开源节流,增加经济效益,把企业做强、做大。所以管道燃气企业同样要有发展的目标,制定

企业战略规划,并进行全程管理。

温州市管道燃气有限公司积极开展企业战略规划制定与管理的实践探索,对战略管理从陌生到熟悉,并推动公司持续改进与快速发展,积累了一些经验。本文通过介绍公司在战略管理方面的操作方法和经验,抛砖引玉,以期推动管道燃气行业企业战略管理工作。

2 温州市管道燃气有限公司战略管理的探索实践

2.1 开展企业战略管理的背景

温州市管道燃气有限公司(以下简称公司)是在2006年由市区4家管道燃气企业整合而成的负责温州主城区管道燃气供应的企业。在公司快速发展同时,公司领导敏锐地感觉到,要实现企业持续快速发展,制定企业的战略规划并进行管理是非常重要的。特别是天然气即将到达温州,公司面临气源转换的重要转折点,公司产业定位、经营区域、管理模式

等重大问题必须要去思考与筹划。也就是说公司必须要有远、中、近期行动规划与目标,以指导今后工作的开展。于是公司战略规划的制作与管理提到了议事日程。

2.2 成立机构、建立制度

公司于2008年6月成立了战略规划部,从事公司战略规划制定与管理工作。公司从内部抽调精干力量,组成了高级经济师与高级工程师的2人团队,各有专长,优势互补。在2009年初又抽调两名分别为工程技术与经济管理专业的青年人壮大队伍,从人力资源上保障了战略管理工作的开展。然后公司确定了部门主要职能:制定公司战略规划并进行管理,开展内外部资源调研,提出合理化建议,参与公司重大决策,组织指导各部门制定分项战略规划与行动方案,组织战略投资与扩张工作,审核公司计划等等。

公司制定了《战略规划管理制度》,内容包括:战略规划编制原则、主要内容、形成程序、内外部环境调研要求、战略目标分解、战略规划组织实施、效果评价与调整等。有了《战略规划管理制度》,部门工作就有了指导,可以按照制度要求制定部门的年度、月度计划工作,全力以赴,实现战略目标。

2.3 开展内外部资源调研工作

战略管理的首要工作是制定适合本企业的战略规划,而制定战略规划的前提是对企业内外部资源进行全面、准确的调研与分析。这是一项基础性也是长期性的工作,因为即便制定了企业战略规划,在实施、管理过程中要不断对其进行完善、优化和调整。调研工作做好了,制定企业战略就有了源头活水,制定的企业战略就合适,可以引领企业向正确方向发展。

外部环境调研的内容包括公司外部宏观政治、经济、技术和社会文化环境,本行业发展规律与趋势、政策法规等,通过调研提出企业应对竞争、加快发展的策略和建议。调研的方法是通过网络、电视、报纸、杂志等媒体了解国家宏观经济政策和行业动态,通过媒体、调查、访谈了解本地区发展环境。宏观经济环境每月都要进行关注、调研,重大事项及时提交报告与建议,年底撰写综合分析报告。

内部环境调研内容主要是公司内部各项资源和能力、管理水平和利益相关者的状况,企业的组织机

构、生产运营模式、工作流程是否适应企业战略发展要求,各分项规划制定和执行情况,包括认识的程度、采取的措施、遇到的问题、存在的困难等。要深入公司各部门开展全方位调研,了解第一手资料,撰写调研报告,提出改进建议。

《战略规划管理制度》制定以后,战略规划部开展了为期1年的公司内部资源调研工作。公司共有11个部门,从2008年9月份开始,在不到一年时间内,以每月调研一个部门的进度,深入各部门进行调研活动。通过跟踪观察部门工作、参加部门会议、访谈、查阅资料发现部门的亮点与存在的不足与问题,再经过归纳提炼,形成部门调研报告。在报告中深入分析部门存在的问题,提出解决问题的合理化建议,并反馈相关部门,从而推动了部门管理工作的持续改进,同时将报告呈报经理室作决策参考。

2.4 制定企业战略规划

通过内外部资源的调研,部门对公司的宏观环境和内部环境有了深刻的了解,通过SWOT分析,企业的优劣势、机遇与危险非常清晰。公司发展阶段定位、规划时间、企业愿景、战略方向、企业产业战略、对外成长战略、多元化战略、企业市场战略等关系战略规划重大问题的确定都具备了明确的依据。

战略规划的制定要密切结合经理室的发展思路。为此战略规划部开展了企业发展战略目标问卷调研工作,针对企业发展目标,拟定了15个问答题,每一题目附有详细的背景说明材料,请经理室成员进行逐一回答。将答卷汇总归纳后,得出企业的发展的方向与目标,这样,部门在制定战略规划时就有了更加明确的方向与依据材料,制定的战略规划在讨论定稿时也就比较顺利地通过审核了。

《公司近中期(2009-2015年)战略规划》内容包括:规划总则、城市燃气行业发展环境、战略体系及目标、战略规划举措、战略保障、发展风险与规避风险的举措等。战略规划的重点是战略体系及目标和战略规划举措。公司战略体系及目标包括公司使命、战略定位、战略态度、业务战略和战略目标。公司战略目标是:取得温州市域天然气管网的投资运营权,形成高、中、低压一张网;积极取得邻近地区管道燃气专营权;努力拓展相关附属产业,用7年时间将公司打造成产业链完整的大型燃气产业集团。目标还包括公司发展资产、业务收入、利税收入、天然气

用户规模和输配管网建设的具体指标。战略举措有:扩大管道燃气经营区域,推进区域天然气应用;加速天然气基础设施建设;大力开发天然气用户,促进多领域应用;整合瓶装燃气市场;发展附属产业,形成产业链;推进信息化建设和应用等。

2.5 战略规划的实施

战略规划制定以后,接下来的工作就是去实施。这是一个由虚到实,由宏观到微观的转化过程。把战略规划进行分解成各分项规划,将中长期的战略目标转化为近期与年度的战略目标。否则战略规划不能落地,束之高阁,形同虚设。

2.5.1 制定分项规划

战略规划是整个企业层面的发展大纲,必须将其分解成与各部门职能相关的各分项规划与行动方案,才能付诸实现。公司将战略规划分解成生产、安全、技术、财务、人力资源、用户服务、市场拓展、工程建设、信息管理、天然气应用、企业文化建设等 11 项分规划,分别由公司的 10 个部门去制定。

各部门在调研其部门内外部资源后,在公司战略规划框架下,开展分项规划的制定。对部门条件与资源不足的情况,要提出合理的解决措施与方案。战略规划部要及时进行指导,统筹考虑,协调各分项规划制定工作开展。

2.5.2 确定并实现年度战略目标

公司战略大目标是由近中期乃至各年度目标组成的。只有实现各年度目标,战略大目标才能圆满实现。所以根据《战略规划管理制度》,公司每年 12 月份都要召开年度战略会议,讨论确定由战略规划部拟定的公司下一年度战略目标。战略规划部在分析外部宏观环境和内部环境前提下,撰写《宏观经济简析》与《公司内部环境优劣势分析》,并提出下一年度的公司发展战略目标。如 2009 年公司的战略目标是:①继续改进内部管理,加强企业文化建设,形成独有管理模式,实现安全平稳运行。②积极应对报装费政策调整,改善盈利模式,实现企业效益持续稳步增长。③把握机遇,适度扩张,努力实现“一城一网”。④完成各项天然气课题研究,开展天然气建设项目前期工作。

各部门在公司年度战略目标指引下,制定各部门年度工作计划,战略规划部对各部门计划进行审核,根据年度战略目标要求提出完善建议,并归纳提

炼出公司年度工作计划与经营目标,将战略目标实现真正落到实处。

接着,战略规划部对每个月的部门月度计划进行审核,确保各部门年度计划合理有效分解并予以实现,从微观上保障年度战略目标的实现。

2.5.3 实施重点战略工作

从内外部资源调研到制定企业战略规划,其周期至少需要一年。理论上说,应该在制定企业战略规划后方可开展企业战略目标的实施管理工作。实际上,由于时间关系,某些非常明确与紧迫的近期战略目标是有很强的时间性,需要尽快制定相应的行动措施与方案去实施。如公司将在 2012 年将迎来天然气,3 年时间,时不我待,而这项工作就是公司近 3 年的战略重点工作,所以公司在开展战略规划制定时就同步开展了天然气课题研究工作,制定了 19 项天然气课题(见表 1),战略规划部牵头组织与指导相关部门开展撰写工作。

2009 年 10 月公司完成了全部天然气研究课题撰写工作,对天然气利用未雨绸缪,并且马不停蹄开展课题方案的实施工作,保障了公司战略目标的实现。

2.5.4 战略规划实施效果评价与调整

战略规划实施效果如何,战略规划部应及时进行评价。《战略规划管理制度》规定每季度召开一次战略回顾会议,对各项战略目标进展、战略举措的实施情况与效果进行回顾总结与评价。当企业战略规划的内外环境发生变化,使原定企业战略与新的环境条件不相适应,或在战略实施过程中,受企业内部某些主客观因素变化的影响,计划的战略产生了较大偏差,应对战略进行适度调整。调整后的战略实施效果如何,又需按程序进行评价与控制,遵循 P(计划)D(实施)C(检查)A(调整)模式。

3 战略管理经验总结探讨

3.1 明确地位与职能

企业发展战略事关企业发展方向与目标,方向偏离或错误,甚至南辕北辙,企业不但不能正常地发展,而且会走向穷途末路。所以企业战略规划与管理并非可有可无,而是不可或缺。应该将企业战略管理置于企业最重要地位上,作为企业的一项重要职能,

表1 公司19项天然气课题撰写一览表

专业	序号	课题名称	撰写部门
经济管理类	1	引进天然气对生态环境保护的影响研究	天然气建设办公室
	2	天然气宣传与动员方案	办公室
	3	温州天然气应用经济政策研究	战略规划部
	4	天然气建设资金筹措计划	财务部
	5	各类用户的接受能力和拓展方案	市场拓展部
	6	天然气采购与销售合同研究	
	7	燃器具销售业务拓展方案	
	8	人力资源规划	人力资源部
专业技术类	9	天然气计量研究	天然气建设办公室
	10	天然气利用工程计划进度研究	
	11	锅炉与中央空调的天然气应用可行性	
	12	温州市用气负荷曲线与天然气调峰研究	
	13	调压器、气表等设施的适应性研究	安全技术部
	14	天然气工程材料与设备的技术研究	
	15	现有安全生产管理模式与天然气接轨适应性研究	
	16	管网安全性评估及与天然气接轨的可行性	
	17	用户燃气具适应性与改造方案	客户服务中心
	18	管网的(天然气)置换方案	生产运行部
	19	公司信息化建设发展规划	信息管理中心

落实到具体部门。当然成立专门的战略管理部门则能够最大限度地发挥专职职能部门的组织引导作用。公司领导充分认识到战略管理的重要性,抽调强将精兵组建战略规划部。成立之初就确立了战略规划部在公司的龙头部门地位,并制定了很高要求的部门职责:负责组织编制企业战略与发展规划并组织实施,参与公司资本运作战略与策略,负责主持公司组织架构的设计、核心流程的确立和各部门职能的划分,将公司整体战略规划目标进行量化分解,确定战略重点,督促指导各部门制定分项规划和实施方案;参与公司战略性投资、资本运作、并购重组、产业整合方案的研究与制定;审核公司各项规章制度以及各部门的年度、月度工作计划,提出完善、改进的意见,推动企业各个层面围绕企业战略、规划步调一致地开展工作;进行影响因素调研,找出企业内外

部影响发展战略的不利因素与威胁,提出防范措施与解决方案等。几乎公司重大事项都由战略规划部来牵头组织,其重视程度可见一斑。

3.2 人员素质与技能

战略规划管理的重要性与高要求决定了战略管理部门人员素质与技能的高标准。由于战略管理要站在公司高度去思考公司的发展,高瞻远瞩审视公司各项重点工作,把握各部门发展情况,所以战略管理人员要具备较高的综合素质。比如,战略管理人员开展调研工作,就需要具备专业技术和经济管理知识、一定的观察、分析和解决问题的能力、与各部门进行沟通协调的能力、对调研材料进行归纳总结和提炼的能力、召开会议的方案策划与组织领导能力以及撰写调研报告的能力等。公司岗位说明书对战略管理人员岗位要求做出了明确规定,好钢用在刀

刃上,企业应将得力的人才配置到战略管理部门,确保公司战略目标的实现。

3.3 务虚与务实工作相结合

战略管理部门是一个职能部门,本身不像其他生产部门那样有具体的生产性任务。有人通常会认为战略管理是一项务虚的工作,将战略规划制定好,定期审视一下,然后作些调整,如此看来战略管理是闲职。这其实是对战略管理工作的误解。实际上战略管理工作虚中有实,实中有虚。战略管理部门深入开展内外部资源调研、分析公司优劣势、制定切实可行的战略规划、正确指导各部门开展分项规划的制定、实施公司重点战略工作等,无一不是务实的工作。战略管理部门与各部门密切联系,组织、督促、指导各部门各项工作目标的实现,都是务实的表现。当然战略管理工作更多是从公司全局去把握战略目标的实现,从理论高度去演绎公司发展前程,从某种意义上说是务虚的。虚中有实,实中有虚,虚实结合,是辩证关系的。

3.4 宏观与微观控制相结合

要搞好战略管理工作,除了从宏观上去把握公司发展外,也应从微观上关注战略目标实现的全过程。对公司年度计划和月度计划审核是确保战略目标实现的重要举措。从2009年6月起,公司战略规划部负责对公司月度计划和年度计划进行审核。通过审核,战略规划部从微观上掌握了战略规划实施情况,对出现偏差及时进行调整,也使各部门计划制定与执行工作走上了规范化道路,进一步促进了各部门分项规划的实现,最终将实现公司战略目标。

3.5 全员参与,不断创新战略管理模式

战略规划目标的实现是一个由虚到实,由宏观到微观,由上至下的过程。战略规划需再进一步分解到各部门月度计划和各班组各员工的工作目标和计划中。全员参与是实现战略目标的广泛基础与强劲

动力,战略规划的宣贯是战略管理的重要环节,为此公司进行了内部网络、墙报和专题宣贯会等多种形式的宣传,使公司上下都熟悉了战略规划内容,明白自己的职责和任务。其结果是全体员工在工作中有了明确方向与目标,认识到自身工作的重要价值,知道每一项工作的完成都是为实现公司战略目标添砖加瓦而乐此不疲。

战略管理模式需不断创新,由美国经济学家发明的平衡计分卡确是深化战略管理的一种创新。它将实现战略目标转化成有形的财务、客户、业务流程、学习成长4个维度,帮助企业就战略规划达成一致并落实为具体的经营行为。因此,从企业整体到部门记分卡,再往下细分到个别员工,都是围绕企业战略逐层分解下去,以确保各个部门及员工能够更加明确了解自己在企业经营发展战略中的位置与权责,从而提高每个人的工作效率,也就从整体上提高了燃气企业绩效,进而提高企业竞争力。

4 结语

战略管理并非有固定模式去套用,企业需结合自身实际情况,因时制宜、因地制宜。温州市管道燃气有限公司在战略管理中进行了积极实践与探索,取得了有益的经验 and 一定成绩。通过战略管理实践,公司不仅锻炼了队伍,而且确保公司正确的前进方向,也为公司经济效益稳定增长起到积极的促进和保障作用。

参考文献

- 1 邓海涛.企业战略管理[M].长沙:国防科技大学出版社,2008
- 2 张晓清.应用平衡记分卡,提高燃气行业竞争力.城市燃气[J],2005(4)

