

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2012.08.008

# 城市燃气企业管理理论选择的权变思维研究

□ 深圳市燃气集团股份有限公司(518001) 游海珠

**摘要:** 企业管理是一个复杂的过程,任何一种管理理论都不能做到包治百病。本文从实用性出发,提出了管理理论选择的权变思维原则,通过对国内城市燃气企业内外部要素进行共性分析,研究与其发展相匹配的管理线路和理论,为建立和完善企业管理体系提供了一种新思路。

**关键词:** 管理理论 选择 权变思维

## 1 问题的提出

管理理论的研究与实践过程中,容易出现一种循环:①为了解决某个现实的问题,产生一种管理理论→②这种管理理论为了在实践中便于使用,形成一定的“模式”→③当这种管理理论“模式”成为时髦之际,大量的企业采纳→④大量的企业运用后,发现某个现实的新问题→⑤为了解决这个现实的新问题,产生一种新的管理理论……等等。新的理论产生,无疑推动了企业的进步,但也面临着如何舍弃旧的理论,新旧理论之间的交叉,以及新理论的全面性问题,如何进行辩证性思维,是当前企业管理理论选择必须面对的问题。

## 2 管理理论选择的权变思维原则

权变思维源自20世纪60年代末70年代初在经验主义学派基础上进一步发展起来的权变理论(Contingency Approach/Contingency Theory)。权变理论认为,管理中并不存在什么通用的最好方法,相反,管理者必须明确每一情境中的各种变数,了解这些变数之间的关系及其相互作用,掌握原因和结果的复杂关系,从而针对不同情况而作灵活的变通。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F.Luthans)在1976年出版的《管理导论:一种权变学》中系统地概括了权变理论。他认为,过去的管理理论可分为4种,即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说。

几千个旧炉具,将其变废为宝,卖出的收益作为环保活动资金。在内地,我们主动建设水处理设备,保护地方环境。2011年,集团在内地植树一万余棵。

赈灾:我们支持四川汶川地震等赈灾活动,除了捐款捐物之外,我们还施行爱心助学计划,在灾区资助了30个孩子读书,并安排他们毕业后到集团四川合资公司就业。此举在业内引起了很大的反响。此外,我们还在灾区建立了港华爱心书库,为孩子们学习知

识提供帮助。

企业的成功在于无论股东、客户、商业伙伴、员工及社会大众,皆能照顾所需。在满足持份者的期望过程中,寻找能对社会有贡献的商机,促进自身可持续发展,并肩负企业社会责任,以保障社会稳定、缔造社会和谐、带动社会进步、培育社会文明、引领社会环保。

让温馨生活光照您的每一天!

这些学说由于没有把管理和环境妥善联系起来，其管理观念和技术在理论与实践上相脱节，所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地结合起来。权变理论考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。

管理理论选择的权变思维原则，就是要清晰认识企业发展阶段和战略目标，全面分析组织所处的环境和内部条件的发展变化，充分利用企业内外部资源，以实用性理论组合取代经验主义，使应用理论与公司发展相匹配，实现有效性管理。

权变思维为企业分析和处理各种管理问题提供了一种十分有用的视角。它要求管理者根据企业的具体条件及其面临的外部环境，采用相应的组织结构、领导方式和管理方法，灵活地处理各项具体管理业务。特别是在当前动态复杂的竞争环境下，权变管理思维有利于企业管理者聚焦于现实管理的动态性，培养应灵活的创新意识，根据不同发展阶段的动态环境，提出有针对性的管理对策，从而使其管理活动具有更强的实效性和拓展性。

### 3 外部需求、资源及内部系统分析

从国外发展实践看，城市燃气企业一般经历了从简单供气向燃气服务产业化和服务业态多样化相结合的发展阶段。国内城市燃气企业向服务型转变是发展的必然趋势。

在服务型发展阶段，国内城市燃气企业的外部需求主要来自客户和政府。燃气企业客户需求属于市场属性，与一般服务型企业无本质区别，主要包括成本、质量、种类、速度、服务等要素。随着客户生活水平上升，客户需求趋于上升。政府需求主要围绕改善民生需要，在稳定供气、安全管理、优质服务等方面不断提高要求。

基于义务权利对等原则，政府向燃气企业提出需求，也给企业提供了相应的资源，例如，在价格机制、融资等方面给予政策扶持，越来越多的城市授予燃气企业特许经营权，支持企业发展壮大。除了政府资源外，气源供应商也是必不可少的外部需求。在市

场经济环境下，企业与气源供应商建立长期稳定的战略伙伴关系，在增强企业核心竞争力方面尤为重要。另外，工程建设承包商、设备材料供应商、信息供应商也是重要的外部资源，在企业运行安全性、经济性方面提供保障。

现阶段国内城市燃气企业主要采用直线职能型的组织管理架构，由此决定了其内部系统一般由核心业务工作系统和管理支持业务工作系统两部分组成。其中，核心业务工作系统设置一般参照一级业务流程分类，例如管道气供应、瓶装气供应、异地燃气投资等；管理支持业务主要从安全管理、优质服务、人力资源管理、财务管理等方面对核心业务流程提供支撑。企业所建立的工作系统和实施的工作过程管理，始终围绕外部需求、外部资源及内部系统要求进行调整，以保证管理线路和理论的选择与企业发展相匹配。

### 4 管理线路和理论的选择方案

管理线路和理论的选择与企业发展相匹配，实现目标主要体现在满足外部需求、善用外部资源、内部系统高效运行之间取得平衡并价值最大化。

根据现阶段国内城市燃气企业内外部要素分析，要满足上述目标，主要管理线路应涵括三方面内容：第一，要满足源自企业战略和重大经营决策的任务安排，建立自上而下的重点经营工作计划与执行机制，将长中期的目标任务分解完成；第二，为满足服务型企业的优质服务要求，要制定持续创新的服务改进计划，开展自下而上、全员参与的服务改进活动，促进优质服务水平长足提高；第三，随着企业的发展壮大，经过一定阶段后，许多业务流程的内外部环境发生较大变化，需对主要业务流程线路进行优化或重组。三组管理线路和相关的参考理论见图1：

管理线路和理论与企业内外部要素互相作用并持续适应，是企业利用权变思维实现管理实用性的关键。根据权变思维原则，在不同的情境，与管理线路相配合的管理理论及实践方法也要不断调整适应。在应用过程中，需着重解决以下问题：

(1) 重点经营工作计划要着重提高执行力，努力实现“主动执行”

在实施传统的组织管理过程中，结合德鲁克“目

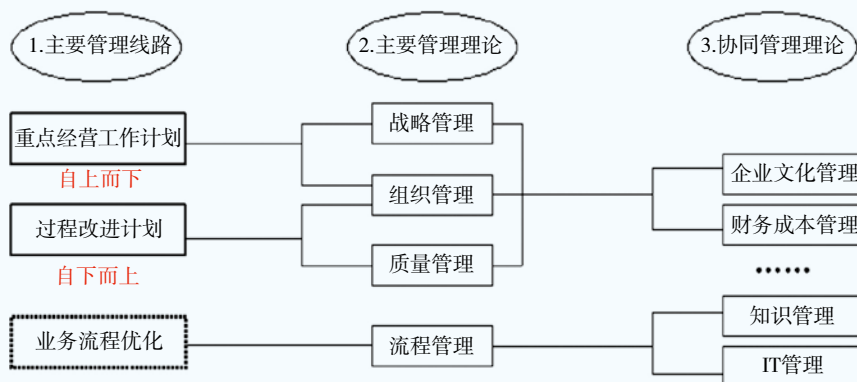


图1

标管理”概念，科学地将重点经营目标组织设计与执行。目标计划必须细化分解，为执行和监督提供可能；建立定期报告与改进机制；实行绩效考核量化管理。

为激发工作热情，防止或减少冗余人员，在人力资源管理采取综合配套措施，例如，业务培训、部门内外岗位交流、设立技术晋升通道，在实现效率提高后，及时激励，探索长期与短期相结合的激励模式，促进良性循环。

文化管理方面，要务实地朝着企业文化落地的方向努力，营造“主动执行”的氛围。企业要将使命、愿景、价值观以更具体的内容分解到一线基层；强调执行力与人文关怀并举，使员工保有激情地主动执行工作计划、主动参与服务改进；培养全体员工的职业精神与公司归属感或自豪感。

(2) 要通过过程改进计划，努力实现“主动创新”

开展过程改进计划需适应企业业务和员工结构特点。在组织机构上，要有长期考虑。实施初期，要着重加强宣贯工作，让优质服务概念注入每位员工心中、每个工作流程和每个日常步骤；在实施过程中，要加强工作方法引导，并通过鼓励竞赛，营造气氛，激励活力。

过程改进计划主要运用PDCA循环原理和5S现场管理方法组织推进。

(3) 建议采用业务流程优化（BPI）理念实施流程管理

业务流程优化针对企业业务流程的效率和质量所存在的局部性或系统性的问题，进行科学的分析、诊断，找出存在的问题以及改进点。与业务流程再

造（BPR）相比，业务流程优化对现有业务流程的优化、改进或调整，是一种渐进式的改革，由于采取的方法相对和缓，强调循序渐进，对稳定性和安全性要求甚高的燃气企业尤为适用。以此理念实施流程管理，可以较好地解决在直线职能型的组织管理架构下，组织管理与流程管理的互为补充关系。

## 5 结束语

成功管理的关键在于对企业内外状况的充分了解和有效的应变策略，在权变思维指导下，企业管理措施始终保持对环境的最佳适应。

权变思维以系统的观点研究管理理论，通过满足企业内部系统、外部环境以及之间的联系，有效地促进管理线路和理论选择相互融合、互为补充，较好地配合企业发挥管理协同效应，提升了企业核心竞争力。

### 参考文献

- 1 法约尔.工业管理与一般管理.中国社会科学出版社, 1982
- 2 诺思豪斯.卓越领导力.十种经典领导模式.中国轻工业出版社, 2003
- 3 德鲁克.管理的实践.机械工业出版社, 2006
- 4 哈默 钱皮.企业再造.上海译文出版社, 2007
- 5 哈林顿 康纳 霍尼.项目变革管理.机械工业出版社, 2001