

# 站在新起点 建设新国企 不断谱写首都燃气事业发展的新篇章

北京市燃气集团有限责任公司董事长 周 思

北京市燃气集团有限责任公司（以下简称燃气集团），是于 1999 年 9 月组建的国有独资公司。燃气集团自成立以来，坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入学习贯彻党的十六大、十七大精神，全面落实科学发展观，改革创新，开拓前进，紧抓机遇，实现了高速发展。到 2006 年底，燃气集团总资产 212 亿元，净资产 136.9 亿元。几年来，燃气集团先后荣列“中国企业 500 强”第 431 位；“中国服务企业 500 强”第 128 位；“中国电力、供热、燃气、供水等服务企业”第 6 位；“中国 500 强企业利润排序”第 64 位，并被评为北京市“最具影响力的十大企业”之一。

## 一、紧抓新北京、新奥运历史机遇， 推进首都燃气事业的跨越式发展

“新北京、新奥运”战略的实施，为首都燃气事业发展提供了强大动力。为了办好奥运会，北京市政府把改变燃料结构、发展清洁能源、改善大气环境作为重要的战略目标之一。按照北京奥运行动规划，燃气集团加大了投资力度，积极开展燃气基础设施建设，围绕发展天然气、压缩天然气和燃煤锅炉改燃气等做出了不懈努力，取得了重大成果。到 2007 年底，北京市天然气用户达到 321 万多户，连续 9 年实现了

产和物业服务，加快推进服务业标准化，建立健全服务业标准体系，扩大服务标准覆盖范围。”《市政公用事业“十一五”专项规划》也提出，以先进的科学技术和完善的技术创新体系，增加科技含量，提高市政公用事业的服务和供应水平。为此，笔者建议适时组织制订《城镇燃气服务标准》，规范燃气企业在提供与客户相关的服务过程中应当达到的基本服务内容及服务质量等，相信加快《城镇燃气服务标准》的编制必将真正体现以人为本的科学发展观，有效提升城镇燃气行业的整体水平。

### 3、始终注重安全，加强城镇燃气应急、评估标准的制订

《市政公用事业“十一五”专项规划》提出，要加强燃气安全工作，发展各种安全保护装置，各大型燃气企业采用计算机自动化管理的输配调度技术，确保燃气持续安全供应；全国大、中城市要建立燃气供应保障及应急系统。《建设事业技术政策纲要》也提出，城市燃气建设必须遵循安全、稳

定、可靠的原则，保障供应；要加强储气和调峰设施的建设，特大城市和重要城市要考虑应急供气措施；逐步建立“跟踪监测—风险评估—计划性修复”的燃气管网综合管理机制，提高安全管理水平，降低管网事故发生率；推广和发展现代信息技术、控制技术和检漏技术，优化城市燃气系统，提高运行效率和供气水平。为此，应制订《城镇燃气电气与自动化工程技术规程》、《城镇燃气调压站技术规程》、《城镇燃气管网检漏技术规程》，同时，建议制订《城镇燃气应急安全标准》，提高城镇燃气供应应对突发事件及重大事故的处置能力。要加快《城镇燃气输配系统运行安全评价标准》的制订，该标准将列入 2008 年工程建设标准制修订计划，标准将对评价指标的建立；危险、危害程度的评价与应对措施；危险、有害因素的定性、定量分析方法的选择与适用条件；安全评价报告的基本要求等做出规定。

高速增长。从燃气集团 1999 年成立当年天然气购入量 7.5 亿  $m^3$ , 到 2007 年的 39.29 亿  $m^3$ , 每年稳步增长 3 亿  $m^3$ 。北京市从 1987 年开始使用天然气, 到 1999 年天然气用户达到 100 万户, 用了 12 年时间; 到 2003 年天然气用户突破 200 万户用了 4 年时间; 到 2006 年 5 月 31 日天然气用户突破 300 万户用了两年多的时间。北京市天然气以每年 20% 以上的高速增长, 不仅在全国居首位, 在世界城市天然气发展史上也不多见。

与世界上的现代化大都市一样, 北京市经历了从燃煤—人工煤气—天然气这一发展过程。上世纪 90 年代, 在北京市整个燃料结构中, 煤占 60% 以上, 导致大气污染严重, 曾被列为世界十大污染严重的城市之一。近年来, 北京市政府努力建设宜居城市和创办绿色奥运, 天然气作为一种天然的优质能源得到大力推广, 有效改变了大气环境, 提高了市民的生活质量。在“十五”期间, 燃气集团实施完成了陕甘宁天然气市内及扩建工程、六环路天然气一期工程等大中型项目十项, 大大提高了供气能力。目前全市天然气管线已达 11 000 余 km, 地下燃气管网已从市中心随城市道路建设呈环状至六环路, 六环路以外呈枝状向外延伸到各远郊区县。2006 年, 北京市结束了近 50 年人工煤气的历史, 成为全国第一个实现管网全天然气化的城市。

## 二、燃煤锅炉改燃气改善首都大气环境, 焦化厂停产搬迁转型为绿色奥运做贡献

为实现绿色奥运, 市政府加大了对北京大气环境污染治理的力度, 燃煤锅炉和食堂大灶改烧天然气工程, 成为首都大气环境治理的重点。经过几年的努力, 目前全市四环路以内的燃煤锅炉和食堂大灶已全部改烧天然气, 全市累计完成燃气采暖制冷设备改造近 3 万蒸吨, 全市燃气供暖面积已达到 2.3 亿  $m^2$  以上, 超过总供暖面积的 60%, 天然气在北京城市能源结构中所占比例已达 7% 以上, 给北京市带来明显的环保效益。实施煤改气工程以来, 北京市每年减少燃煤 396 万吨, 飞灰 26.4 万吨, 废渣 86.6 万吨, 烟尘排放量 0.72 万吨, 二氧化硫 5.6 万吨, 氮氧化物 2.4 万吨, 一氧化碳 8.6 万吨。按照市委、市政

府的部署, 具有 50 年光荣历史的北京炼焦化学厂进行了停产搬迁转型, 更是燃气集团为首都治理大气污染、提高环保质量、建设宜居城市做出的重大贡献。

北京焦化厂是一家具有近 50 年光荣历史的大型国有企业。长期以来, 承担着向全市数十万用户供应管道煤气的任务, 为首都经济发展、城市建设和市民生活做出了巨大的贡献。为了落实奥运行动规划, 改善首都大气环境, 适应全市产业结构调整的需要, 市政府作出了焦化厂停产搬迁转型的重大决策。几年来, 燃气集团按照市委、市政府决策, 确定了举全集团之力保证焦化厂停产搬迁转型稳步推进的工作方针。2006 年 7 月正式启动了焦化厂停产程序, 2006 年底全面实现停产。现焦化厂已成功实施了异地搬迁生产, 与首钢、德国克虏伯公司等中外企业合作, 在唐山海港开发区成立了唐山佳华煤化工有限公司, 形成了新的经济增长点, 实现了凤凰涅槃式的发展。焦化厂停产搬迁转型涉及到全厂几千名职工的切身利益, 燃气集团坚持以人为本、善待职工的原则, 千方百计为职工创造就业岗位, 现焦化厂 3 491 名在岗职工中已分流安置 1 685 人, 保证了职工队伍的稳定, 停产中也没有发生安全、污染事故, 资产处置有序进行。焦化厂的停产搬迁转型, 开创了大型国有企业从传统产业退出的新途径, 得到了市委、市政府的高度评价, 为新北京、新奥运做出了重大贡献。

## 三、注资上市推进市场化进程, 企业肩负了双重责任

为贯彻落实党的十六大和十六届三中全会精神, 进一步深化我市国有企业和国有资产管理体制改革, 根据市委、市政府决定, 2005 年 1 月, 燃气集团与京泰实业(集团)有限公司实现联合重组, 成立了北京控股集团有限公司, 燃气集团成为北控集团的全资子公司。按照市委、市政府的部署, 在北控集团领导下, 燃气集团实施了重组分立上市工作。经过近三年的艰苦努力, 2007 年 5 月 17 日燃气资产境外成功上市, 成为北京市第一个进入国际资本市场的市政公用企业, 实现了市委、市政府关于建设首都公用事业投融资平台、推进国有企业市场化进程等

联合重组的多重目标。境外注资上市的成功,使燃气集团具备了双重责任。第一,我们依然是国有控股企业,肩负着北京市委、市政府赋予我们的燃气事业发展、用户服务、安全稳定供应的重要使命;第二,我们又是纯粹的上市公司,要按照上市公司的规范要求,思考解决问题,创新管理形象。

通过联合重组,燃气集团摸清了家底,解决了移交管网、土地房屋权属、专项应付款、三产企业等历史遗留问题,经市政府批准,建立了天然气价格调整联动机制,有效地规避了上游价格上涨的风险,为保障企业的长远利益奠定了基础。联合重组后,燃气集团分立为上市的北京燃气和存续的北燃实业,组织架构发生了重大变化,可以更加专注于天然气核心业务的拓展。分立上市、境外注资的顺利实施,为首都燃气事业快速、持续、稳定发展奠定了坚实基础。

#### 四、加快技术更新和技术改造,确保全市燃气安全稳定供应

确保安全供气是燃气企业生存发展的基础。北京市燃气集团始终坚持“安全是魂、预防在先”的安全管理理念,形成了一套安全管理制度体系和应急保障体系。

燃气集团建设的燃气调度指挥系统应用输配管网远程管理系统(简称 SCADA 系统)对全市天然气管网运行状况进行全天候监控,成为集调度、指挥、监控等功能为一体的国内一流燃气指挥中心。SCADA 系统除实现监控管理的功能外,还具有地理信息系统和管网仿真与预测系统,不仅实现了对输配管网和厂站、调压箱/站的实时数据采集和运行工况的监控,同时对优化资源配置、节约运行成本、提供事故预警以及为处理突发险情提供管网基础数据,对管网运行调度、设备监控管理和平衡供气起到良好的辅助作用。另外,调度中心的一台终端还与燃气报修服务热线“96777”连接,加快了事故的处理和反馈。

加大技改投资力度消除隐患,保证了全市燃气安全稳定正常供应。从 1999 年到 2006 年,燃气集团投资 11 亿元,对 330km 危旧燃气管线及近 500 座调压站进行了技术升级改造,及时排除隐患,逐步完善了管网运行管理安全监控系统,提高了管网安全

运行保障。为落实《北京市燃气管理条例》,确保全市燃气用户安全用气,燃气集团加大了对广大燃气用户户内燃气设施的安全检查工作力度,从 2007 年开始,燃气集团组织了入户安全巡检,计划用一年半时间完成全市 320 多万天然气用户的入户安全巡检工作,及时消除安全隐患,同时对广大用户进行安全用气知识的宣传。

坚持以人为本,不断提升服务水平。集团公司将“安全、方便、满意”作为工作标准和服务理念,与 15 家金融机构联手合作建立了燃气收费系统,方便用户就近交费。设立了客户服务中心,对用户报装、咨询实行一站式服务和全程代理服务,体现了以人为本、用户至上的服务宗旨。燃气集团咨询服务热线“96777”实行 24 小时服务,几年来以其快速反应和热情的服务,已经成为燃气集团与广大用户沟通的桥梁。

#### 五、深化改革、强化管理、实现战略,为企业插上腾飞的翅膀

按照中央关于深化国企改革的方针、政策和建设部关于加快公用行业市场化进程的意见,燃气集团加快了市场化改革步伐,取得了重大成果,产生了质的飞跃。

从 2001 年起,市政府停止了对天然气、煤气的财政补贴。集团公司坚持“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”,面向市场,在竞争中求生存、求发展。2001 年当年燃气集团天然气业务就实现了盈亏平衡。2002 年到 2006 年,集团公司主营业务收入从 26.8 亿元增加到 72.6 亿元;净利润从 2 936 万元增加到 4.7 亿元。如今,北京市燃气集团已成为集燃气的生产、销售、配送、设计、施工、建设、制造、科研为一体的大型企业集团;燃气集团 1999 年组建时注册资金 29 亿元,到 2006 年底总资产已达到 212 亿元,7 年增长近 10 倍。北京市燃气集团也成为了全国最大的城市天然气运营商。

改革改制取得显著进展。根据重组上市的要求,深化了企业运行机制、管理体制、经营模式、用人机制的改革,压缩管理层级,实现管理扁平化,对总部进行了机构调整,对管理岗位进行了全员竞聘,初步建立了适应新国企要求的选人用人机制。同步成立



了客户服务中心、调度指挥中心和信息档案中心,实现了管理重心下移。存续企业启动了工程、设计、制造、物业等业务板块整合工作,企业改革进入了新的阶段。

进一步加强企业管理。管理作为企业永恒的主题,基础管理不可逾越。从 2004 年起,燃气集团公司连续开展了基础管理年、管理年、强化管理年和改革发展年工作。几年来,燃气集团公司不断加强了基础、财务、投资、营销等各项管理,建立规范,磨合流程,形成了管理制度体系,加强了制度的执行、监督,推进了基础管理水平的提高。

确立了"立足北京,内外并举;专注燃气,上下延伸"的总体发展战略。在这一战略思想指导下,通过开展大客户营销、天然气发电及制冷等新型用户开发,增加了天然气销售量。积极参与上下游建设,投资陕西一线和二线,进入了天然气输送环节,扩大了燃气产业链。北京燃气集团与中石油股份在华油公司保持着良好的合作,共同完成了陕京二线西气东输联络线、地下储气库等项目投资,目前正在实施陕京二线增输工程、地下储气库群工程和京唐秦输气管道工程。2007 年 5 月,北京燃气集团与唐山市城市建设投资有限公司合资成立了唐山市燃气集团有限公司;2008 年 3 月,北京燃气集团与大唐国际正式签约,合作建设内蒙古克旗煤制天然气项目;北京燃气集团还收购了北京润发集团所持中原燃气 60% 的股权。

## 六、不断深化新国企建设,引领燃气集团跃上新的高度

2008 年是北京燃气事业 50 周年和燃气集团组建的第 10 年。在历经 50 年的发展和近 10 年的高速发展之后,燃气集团已站在了新的历史起点上。回顾北京燃气事业的发展历程,燃气集团提出了建设新国企的总体目标:即按照社会主义市场经济的客观规律管理企业,推进企业的管理体制和运行机制按照市场经济的要求进行脱胎换骨的改革。建设新国企,我们将着重抓好以下工作:

一是加快企业发展。自觉落实科学发展观,抓住上市带来的机遇,努力适应资本市场要求,积极投资开发燃气上下游产业链,开拓本市远郊区县和外埠燃气市场,涵养新的上市企业,不断提高企业的核心竞争力。二是深化改革,坚持"有进有退、有所为有所不为",按照市场规律,合理配置资源,提升企业的总体价值,实现可持续发展。推进业务重组,整合优良资产,增强业务板块竞争实力。三是提高科学管理水平。不断完善企业法人治理结构,建立完善决策制度、决策程序。继续完善各项管理机制,压缩管理层级,进一步实现管理重心下移和管理组织扁平化。强化风险防范机制,提高经营决策的执行力,按照市场的要求抓好各项基础工作,全面实现精细化管理。四是确保燃气的安全稳定供应。坚持安全是魂的管理理念,坚定不移地把安全管理抓实抓细,提高职工的执行力,建立人物合一、科学规范的安全管理体系。五是加强人力资源建设。进一步规范管理职能,创新用工机制,完善激励机制,建立一支素质高、业务精、能力强,具有开拓创新精神、符合新国企建设要求的团队,建设一支能打硬仗的职工队伍。六是全面加强企业党的思想、组织、作风建设,推进反腐倡廉和企业文化建设,为集团的改革发展提供强有力的保证。

2008 年,是北京燃气完成注资后第一个完整的年度。全年预计销售天然气 45 亿  $m^3$  以上,2010 年,北京市天然气销售量将达到 60 亿  $m^3$  至 70 亿  $m^3$ 。为此燃气集团将深入学习宣传贯彻党的十七大精神,全面落实科学发展观,按照"立足北京,内外并举;专注燃气,上下延伸"的发展战略,在北京市场的深度与广度上,在上游的气源项目、长输管线,中游的大型、中小型城市燃气项目和下游的三联供等燃气应用方面大力开展工作。我们将充分利用上下游联动的优势,拓展地域,延伸品牌,在业已形成全国最大燃气企业的基础上,继续向国内领先、国际一流燃气企业的目标迈进,为确保全市燃气安全稳定供应,为首都城市建设和人居环境的改善做出更大的贡献。

