

提升管理水平 努力再创高峰

香港中华煤气有限公司

香港中华煤气有限公司（简称中华煤气）成立于 1862 年，是香港唯一的管道燃气公司。一百四十多年来，经过中华煤气员工的不懈努力，公司与香港同步成长，已成为家喻户晓，深受市民信赖的公用事业品牌和香港首屈一指的清洁能源和优质服务供货商。中华煤气管网总长 3 200 多 km，覆盖全港 86% 的已建成区，为超过 165 万的居民和工商业用户提供源源不绝的清洁燃料和高效的服务，燃气的生产、输配和管理均已高度自动化。作为香港最早的上市公司之一（恒生指数成份股，股票代码 0003），自 1960 年在香港联交所上市以来，中华煤气业务高速发展，股东投资价值稳步上扬，是恒生指数最稳定的蓝筹股之一，2007 年股票市值已超过港币 1 000 亿元。

随着国家改革开放的不断深入，并借着国家公用事业改革政策的东风，中华煤气制定了长远的发展策略，积极投资内地燃气领域，以领先的技术、丰富的管理经验、雄厚的资金实力，获得广大内地同行的认同，内地业务遍及广东、华东、山东、华中、东北、西北等地区。

2002 年中华煤气在深圳成立了港华投资有限公司（简称港华燃气集团），负责内地城市燃气业务的统筹管理工作。2005 年，中华煤气成功进入内地供水及排水行业，令中华煤气在内地的投资领域更为广阔。2006 年底，中华煤气并购百江燃气控股有限公司，此项并购为进一步巩固在内地燃气行业之领先地位迈进了一个重大里程碑。至 2007 年，中华煤气在内地的业务遍布于首都北京及 14 个省份，总计拥有 74 个管道燃气、水务、中游及上游气源项目，投资额逾 130 亿元人民币，为超过 900 万用户提供安全和优质的服务。

十多年来，为了有效提高内地合资企业的管理和技术水平，整合企业资源与文化，中华煤气通过港华投资有限公司，对所有内地合资企业提供管理

和技术上的支持，致力建立一套规范的城市燃气安全和服务标准，逐步将百年积淀的先进管理经验和优秀企业文化注入合资公司。而今，这些培育与经营已有令人欣喜的成果，各合资企业管理水平和服务品质均得到提高，受到当地政府和市民的广泛好评，取得了良好的社会效益。本文将结合燃气企业的特点，撷取部分有代表性的方面进行介绍。

一、建立完善的安全管理制度

安全可靠是燃气企业的命脉和正常运作的基础，严密有效的安全管理制度应以预防为主，要在意外发生之前评估并采取方法来控制风险，做到防患于未然。

我们实施主动性及全方位安全及风险管理制度已 20 多年，它包括完善的管理架构和一系列规程和活动，而这一系列及全方位的安全及风险管理制度已经成功地引入港华燃气集团。

首先，公司设立专门部门，即风险管理部，负责安全、健康和风险控制的管理，主管直接向常务董事负责。在杜绝风险和保证安全的前提下，对原材料供应、承包商、生产服务环节的质量都进行严格的审核。其次，执行严密有效的安全管理制度和深入人心的安全教育。包括：

(1) 实行《安全及风险管理审核评分制度》，定期审核企业安全及风险管理状况，指出薄弱环节和隐患，提出有效改善建议。审核内容包括：

对重要设施和主要物业每年至少进行两次以上的安全巡查；对主要部门每年进行一次安全稽核，生产厂房则每周巡查一次；安全主任定期检查管道和施工现场。

《总经理每月安全及风险管理检查计划》，落实安全第一责任人的职责，使总经理深入到施工现场、管网沿线等一线，关注安全措施的贯彻执行。

所有审计报告通报给部门经理，以便采取相关行动。

(2) 推行《OHSAS18001 职业健康安全管理体系》，建立了全面及有效的职安健管理系统。

(3) 设有紧急应变制度和计划，以应付突发紧急事故。在紧急事故处理中心备有完善的事故监控和处理设备，供高层管理人员随时监控和发布指令。

(4) 举办安全培训和宣传活动，培养员工、合作伙伴、市民的安全意识。

这套严密的管理措施为合资企业所带来的不仅是规范化的流程和先进的专业技能，更带来了关注细节、注重落实的工作作风，使安全工作能够切实地贯彻落实到每一个操作层面。完善的风险管理体制和丰富多彩宣传活动，使安全意识深入人心，令合资公司的安全表现、营运效率、产品和服务素质均有明显改进。多家合资公司均已通过职业健康和安全管理体系统（OHSAS18001 或 GB/T28000）之认证，企业的安全管理工作也受到各地政府和主管部门的表彰。可以说，中华煤气在内地合资企业中建立、完善并执行的安全管理方法是行之有效，并取得了良好成果的。

二、推行以客为尊的理念，提倡优质服务的承诺

众所周知，公用事业是以为广大用户和市民提供服务为本的行业，“急用户之所急，想用户之所想”也正是燃气企业所追求的目标之一。而“以客为尊”正是中华煤气多年来一贯奉行的服务精神，即以客户为中心的服务模式，其中最具代表性的举措就是“六星级服务热线”，该热线全天候 24 小时人工接待客户来电，平均每年接听电话达 250 万个，提供 5 种接待语言，执行“四声铃响内接听”的服务承诺，该项承诺的达成率平均每年均超过 99%。

中华煤气在内地一直着重推行“以客为尊”的服务理念，并且结合各个合资企业的自身情况，制定了既统一又各具特色的服务标准：

(1) 在产品的安全和可靠程度、预约服务时间、工作效率和服务态度，以及处理客户意见等各方面

订立具体目标，并且每年公布成绩及新的目标。

(2) 设立集开户、报修、缴费、咨询、购物等多功能于一体的客户服务中心。

(3) 通过成立客户服务关注小组、社区联络小组、人工热线服务、客户意见处理委员会等方式，充分了解和满足客户需求。

依靠这些细化的服务标准和目标，使“以客为尊”具备了可操作性，精确到每一个服务细节。还通过开展形式多样的活动，如举办客户座谈会、进驻社区现场答疑、上门开户和检修、通过电台热线进行交流等，使企业和员工将原来等客户上门的被动式服务转为主动式的服务。如此一来，增加了企业与客户之间的了解，同时企业对户内管设施的情况，如设施是否老化、是否有破损，客户的用气需求等等取得了第一手的资料，不但有助于提高服务品质，而且加强了安全防范与安全教育。

这一系列的服务，都是以主动、细致、亲切和高效率为实施标准，以满足客户需求为最终目标，由此，企业服务的效率、态度和品质产生了翻天覆地的变化，赢得了广大市民、工商客户的信任以及社会各界的肯定。

三、建立创新机制，鼓励持续变革

中华煤气虽然是一间百年老店，但并不固步自封，而是积极鼓励创新与变革，并有一套行之有效的创新机制，即“优质服务计划（SQS, Superior Quality Service）”。这一计划鼓励员工积极参与管理，强调引发创意和策略性变革，从而提高客户满意度和服务水平，最终将工作效益提升到更高层面。优质服务计划举办至今十多年，使公司的服务质量和生产效率不断提高，业务持续增长。

SQS 是全体员工共同参与，各部门通过 SQS 小组的形式，提出、研究并解决工作中存在的问题，不断改进，精益求精，实现优质服务的承诺。例如，香港网络操作部的“天河小组”曾提出一项议题：更换 450km 中压球墨铸铁管道需耗资 18 亿港元。采用的改善方法：更改管网设计以废除问题管道。此项提议的有形得益为：使公司年均节省费用 423 万至 634 万港币；而无形得益是：减少工程对公众的滋扰，降低管道泄漏概率并使工程更加环

保。2006 年 SQS 在香港有超过 800 名员工参与，共完成 70 个议题，带来约 2 000 万港币的实际利益。

2003 年，中华煤气在内地的所有合资企业全面推行优质服务计划，已经收获丰硕的成果。2004 年，马鞍山港华在进行天然气置换的过程中，发现燃气表换表量增大，公司及时成立了 SQS “表率组”进行研究，发现为焦油粉尘等杂质堵塞所造成，最终采取了安装过滤网的办法解决了此问题。这一改进取得有形得益 315 万元，而无形得益是减少工程对公众的滋扰，并获得了 2004 年度港华燃气集团最佳 SQS 项目奖。

2006 年度，港华燃气集团 31 家合资公司推行了优质服务计划，其中 26 家取得优异成绩，参与员工 2 776 人，完成项目 301 个，获得有形得益 1 203 万元。

优质服务计划善于使员工从自身工作中寻找问题并解决问题，令公司在管理的各个细微方面都能不断改进与提高，从而提高了客户满意度。同时，这一过程也激发了员工参与企业管理的积极性，大家从中获得经验，发挥创意，创造价值，加强了团队精神 and 沟通能力，极大地提升员工综合素质，令企业充满创新与变革的活力，使员工与企业共同成长，开创了客户、员工、企业三方得益的局面。

四、培养专业人才，关心行业发展

高水平高素质的燃气专业人是保证企业持续发展的源源不绝的动力，因此，培育一批具备专业技术能力和高素质的员工也是一项非常重要的管理目标，它不但要贯穿日常工作，更需要长期不懈地坚持。

企业的培训机制一般而言都采用外部培训与内部培训相结合的方式。外部培训主要是请一些专家，或委托专门教育机构为公司员工和管理层进行专业的、系统的讲授，使员工的知识技能不断更新，做到与时俱进。在内部培训方面，公司分别成立了广州港华燃气技术培训中心和山东港华培训学院，由集团内的专才或专业讲师授课。内地培训机构成立的最初期目标是合资企业培训技术、管理人才，将在香港实践成功的技术和管理技能转移到

合资企业中，并建立统一的安全和技术标准及客户服务体系，同时推广优秀的企业文化和加速不同地区的文化融合。

实践证明这一目标是成功达成的，同时也令不同地区燃气企业加强了彼此间的沟通和了解，分享了各自的经验和成就。目前，这两间培训机构均获得中国城市燃气协会的认证，成为中国城市燃气协会的培训基地，也获得了燃气行业国家职业技能鉴定资格，负责业内同行和政府部门委托的职业技能培训任务。可以说，这一培训体系，不但提高了集团内员工的职业水平，也极大地促进了内地与香港，乃至全国燃气行业的交流合作。

我国燃气行业在近十几年来取得了长足的进步和发展，当然是得益于国家政策的扶持、企业自身努力与经济大环境的优化。作为这行业的一份子，除了关注自身的发展，为所属行业贡献一份力量也是企业履行社会责任中相当重要的部分，是促进整个行业良性发展所需要具备的观念。这其中包括推广与分享先进的专业技术，与业内同行开展技术和行业规范方面的研究合作等。

中华煤气曾委托中国市政工程华北设计院和国家住宅与居住环境工程技术研究中心，进行为期两年的“燃气分户供暖供热水技术应用研究”。目标是借鉴欧洲住宅采暖市场的成功经验，在我国夏热冬冷地区推广燃气分户供热技术及建筑节能措施，改善我国住宅能源浪费现状。最后将该项研究成果编写成设计指南并公开了成果。

我们总结了各家港华燃气合资公司在天然气置换上的实战经验，编写成为一本操作性强的工具书——《天然气置换手册》，供同行参考，也供从事天然气置换的技术人员作培训之用。

公司也支持中国城市燃气协会编写了《城镇燃气聚乙烯（PE）燃气输配系统》一书，作为燃气行业人员的培训教材和施工技术人员的实用工作指导书，以期提高燃气行业对聚乙烯材料的认识和应用水平，对保障我国聚乙烯燃气输配系统的安全性，和保障公众安全都有积极意义。

我们深信：分享成果与共谋发展将有助于促进全行业的繁荣，而行业的繁荣与每个中国燃气企业不断进步发展休戚相关。在内地，配合国家公用事业改革开放这一时代机遇，中华煤气与内地燃气企

建设现代企业 服务地方经济

沈阳市煤气总公司 王丽娟

从一个市场经济大潮中的落伍企业，到沈阳市经济发展和城市基础设施建设的重要支撑力量，沈阳市煤气总公司用短短的几年时间，就完成了这样的跨越。

沈阳市煤气总公司的改革、发展与进步是与东北老工业基地振兴和公用事业市场化破冰之旅同步而行的。进入新的世纪，沈阳燃气人敏锐而坚定地奉行改革的治企方略，大胆而稳妥地推进改革，实施了一整套适应企业、适应市场、适应发展的改革举措。企业不但一举扭亏为盈，而且发展的基础日益雄厚，发展的脚步日益坚实，发展的空间日益广阔。目前，“沈阳燃气”在全市已成为优秀的服务品牌，在全省公用事业中成为一面旗帜，在全国同行业成为佼佼者。全国“五一”劳动奖状、全国精神文明创建工作先进单位、全国厂务公开先进单位……一块块国字号奖牌，彰显着沈阳市煤气总公司改革发展的决心、努力和成果。

一、紧紧抓住产权制度改革这个根本，建立燃气企业市场化经营新体制

改革纲举，发展目张。沈阳市煤气总公司是集燃气生产、输配、经营，燃气管线、设施设计、施工，燃气用户服务、管理为一体的大型企业，近年来，公司按照市场经济要求，结合企业自身特点，在改革创新上大胆突破，紧紧抓住产权制度改革这个根本，对企业进行了全面的公司制改造。具有80余年历史的沈阳市煤气总公司，经过市场风雨的洗礼，在体制与机制不断深化改革的历史进程中，坚持市场导向，坚持科学管理，坚持发展是第一要务，建立起了一个市场化经营的新体制，企业焕发勃勃生机与活力。

在企业发展的实践中，沈阳市煤气总公司的广大员工深深地体会到，处于垄断地位的国有企

业互通有无，取长补短，使企业获得了更强的生命力。

现代企业中，管理是企业生存和发展之本。在燃气这样一个特殊的行业里，科学有效的管理无疑可以创造更大的价值、更高的效率和更安全的运营。投资经营内地企业这几年的经验告诉我们：给企业带来勃勃生机，扭亏为盈的关键并不仅是充裕的资金、先进的设备，更有赖于全面提高管理水平，建立科学管理机制，细化管理标准，贯彻执行操作规程等一系列举措。

正是由于不断汲取全新的理念和不断提高管理的目标，使中华煤气由当年供应港岛煤气街灯用气的小型公司，高速发展成为一家以燃气业务为主，跨行业、跨地区的全国性能源集团。

未来，我们将秉承着创新、学习、提高的理念，及“为客户供应安全可靠的燃气，并提供亲切、专业和高效的服务，同时致力保护及改善环境”这一使命，向更高的管理目标迈进，迎接挑战，再创高峰！