

以人为本 和谐发展

——记改革发展中的成都城市燃气公司

成都城市燃气有限责任公司 赵其跃

成都燃气始于 1967 年，经过 41 年的建设发展，企业在改革中不断发展，不断壮大。41 年来，成都燃气人风雨兼程，艰辛与汗水同在，辉煌与成就共存！

成都城市燃气公司现有员工 1 800 余人，所属 6 个分公司、16 个全资子公司及参（控）股公司，燃气客户 130 万户，日供气能力达 500 万 m³，年销售天然气 8 亿多 m³，总资产近 20 亿元。公司经营业务涵盖天然气输配、应用、管理、工程规划、设计、安装、燃气技术开发、燃气专用设备与压力容器检测等方面；具有长期的城市天然气输配应用、经营管理经验和较高的技术水平，参与多部城市燃气规范的起草，拥有一批先进的装备和一支训练有素的员工队伍；形成了完善的以城市内环、一、二、三环路的环状管网和向周边郊县辐射的放射性主干管为主体，以中低压配气网络为辅的输气管网体系，有输气管线 4 000 多 km；具有完善的调度指挥体系，实时监控管网和站场压力的安全监控系统，以及 65 万 m³ 储气能力的储配气设施。公司供气服务规模，经营管理水平、科技开发应用、综合实力位居国内同行业前列。

一、成都城市燃气公司发展变革历史

1967 年 3 月，成都市天然气公司生产办公室成立；

1977 年 7 月，成都市煤气建设筹建处成立；

1980 年 9 月，成都市天然气公司和成都市煤气建设筹建处合并，成立成都市煤气公司；

1993 年 4 月，更名为成都市煤气总公司；

2004 年 6 月，改制组建成都城市燃气有限责任公司。

2005 年 3 月，引入战略投资者，实现了投资主体多元化。股权转让后合资企业的股权结构为：成都城建投资集团 41%、华润石化 36%（2006 年华润石化更换为华润燃气）、百江燃气 13%（港华煤气与百江燃气资产整合，2007 年，百江燃气更换为港华煤气）、公司员工持股 10%（以公司工会名义），由以上 4 家股东组成为合资企业，即：成都城市燃气有限责任公司。

二、以客户为根本，视燃气客户为燃气企业生存发展的衣食父母

从公司领导决策层到每个普通员工的成都燃气人，无不认识到客户是木本之源，燃气客户是城市燃气企业生存发展的衣食父母，有客户，企业才能生存，只有不断增添新的燃气客户，燃气企业才能不断发展壮大。长期以来，成都燃气人把客户是生存之源的理念转化为实际行为，贯穿到实际工作中，经过几代成都燃气人的不懈努力，燃气客户与日俱增，供气规模不断扩大，企业日益发展，燃气客户持续、稳步发展，特别是 2004 年公司改制合资以来，公司建设发展全面提速，燃气客户发展速度加快，从上世纪 90 年代初期燃气客户仅 20 多万户，发展到现在的 130 多万户。

1994 年以来，公司在开发新气源、开辟新的供气渠道方面取得了新进展，进气管线由 1 条管线增加为 3 条，日供气量由 50 多万 m³ 增加为 90 多万 m³，新的气源给发展新客户提供了保障。在市区输配工程中，配合二环路、府南河改造等道路改扩建，新建天然气管线增加，城市管网分布更趋合理，为加速发展客户打下了基础。2000 年，成都市加快城市煤改气步伐，成都市外环路以内餐饮

业、公共用户和开发小区等客户的发展速度加快。2003 年，按照城市建设发展规划，在完善三环路内输配管网的基础上，重点抓好向东、南、高新西区和向郊县延伸管线的规划建设。随着成都市的发展，城市区域不断扩展，公司抓住机遇，采取新举措，加速发展燃气客户，不断增加公司的供气服务区域。一是以燃气客户为根本，方便于民，服务于民是成都燃气客户发展工作的第一要务。在客户发展工作的实践中，加大客户发展工作透明度，窗口服务单位公布客户发展程序，让市民有充分的知晓权；积极推行客户发展工作“一站式”服务，设立客户服务中心，集中办公，把登记、填表、缴费、办证集于一站，简化用户发展程序，减少中间环节，提高办事效率。二是积极拓展客户市场，由“坐商”变“行商”。根据城市的建设发展，及时了解掌握城市规划、房地产开发、土地拍卖、现有土地存量及道路建设等信息，为客户发展提供科学依据；围绕客户需求，简化申办程序，按照客户的需求提供服务，不断改进服务方式，为客户提供方便，维护客户利益，注重售后服务，主动了解客户需求。还通过回访反馈等制度不断完善客户发展工作体系，为客户提供“开放式”、“多元化”的服务。

三、抓好气源开发，为成都市经济建设和市民生活用气提供强力保障

自成都燃气公司成立至上世纪九十年代初，成都市的天然气气源由四川石油管理局供给，气源有限，由于气源紧缺、供需矛盾十分突出，远远不能满足成都市经济建设和市民生活需要，也严重制约着成都燃气企业的建设发展。

从 1990 年起，公司实施总投资 4.4 亿元人民币的“成都市天然气开发利用工程”，与地矿部西南石油地质局联合开发成都辖区内及周边地区的地方天然气资源。1991 年 6 月，气源开发初见成效，西南石油地质局开始向成都市区供气，当年底供气量达 5 万 m^3/d ；随后逐年增多，到 1995 年，成效显著，年底供气量达 50 万 m^3/d 。为此，两家气源单位共向公司供气达 105 万 m^3/d 。随着“成都市天然气开发利用工程”的顺利实施，成都市供气紧

张的局面得到一定改善。1997 年底，西南石油地质局向公司供天然气增加，缓解了成都市冬季需求矛盾。“成都市天然气开发利用工程”顺利完工后，公司积极挖掘潜力，继续抓好气源开发，2000 年，公司实施《成都市天然气开发利用扩建工程》，该工程总投资 8.18 亿元人民币，开发天然气气源日增供 60 万 m^3 ，为成都市经济建设、市民生活用气和公司的建设发展提供了保障。

四、抓好供气设施建设，为安全平稳运行奠定可靠基础

根据成都城市区域的快速扩展和气源开发进程和成果，搞好供气设施建设刻不容缓，加强供气设施建设的重任摆在成都燃气公司各级领导面前，为此，1989 年以来，公司新建赖家坡至塔子山公司门站的 D426 高压管线和赖家坡至高压球罐站的 D159 高压管线；新建彭成输气干线一期工程、二期工程；新建 3 条气源管线和以一环路 D325 高压环管为骨干的较完整的城区天然气输配管网；建成全长 35km 的唐成输气干线和全长 51km 的德成输气干线等。公司对输配管网系统进行了一系列改造，配合成都市市政建设，改建、新建燃气干管工程，结合总投资 4.4 亿元人民币的“成都市天然气开发利用工程”和总投资 8.18 亿元人民币的“成都市天然气开发利用扩建工程”的实施，输气管网、配气场站、储气罐站等天然气设备设施建成投运，形成了较完善的输气、供气体系，为安全平稳输供气奠定了可靠基础。

随着供气规模不断扩大，用户不断增多，为确保安全平稳输供气，公司加大输配运行管理的力度，强化公司生产调度和供气、管线、输配运行的调度管理力量，修改完善了调度管理制度。根据管网、压力、气源状况，按照管网压力级制与生产调度指令，分析研究输配管网、进气门站、储气设施的运行方式，科学安排运行，搞好供气的动态平衡，提高输配管网设施的运行效率。建立健全安全制度体系，明确安全目标，落实安全责任，抓好抢险急修，确保安全平稳输供气，公司连续 15 年被成都市评为“安全生产先进单位”，多次被四川省燃气协会评为“安全生产先进单位”。

五、重视科技发展，不断增加企业的科技含金量

随着科学技术日新月异的发展,公司十分重视人才和科学技术的开发应用,不断增加企业的科技含金量,为企业的新发展提供人才和技术支撑。一是加强人才培养,组织科技人员学习国内外先进科学技术。1998年以来,公司先后与美国威廉森公司进行了带气作业技术交流,与法国华气能集团公司进行 PE 管应用、燃气管道泄漏检测、调压与计量等技术交流。二是发挥广大科技人员的聪明才智,积极探索新的科学技术。组织科技人员,认真研讨并取得可喜的科研成果。探讨在用管道翻新内衬修复技术;在新建管线和在用管线继续采取变频选频法测试技术;煤气工程安装积极推行氩弧焊、喷丸除锈等;完成公司储气能力及一储可靠性分析;研究使用中压埋地 PE 管技术;“RTZ-21-4 型中压户内燃气压力调节器”项目被评为成都市 1997 年城建科学开发成果应用奖。三是积极稳妥地推广科研成果,把科研成果运用于实践中,让其发挥经济、社会效益,为人类社会及企业创造较大财富。在商业、高层建筑用户安装工程中,推行煤气报警装置与工程建设同步实施;完成了 800 兆无线电集群通讯系统设备的安装、调试。1998 年,在用管道翻转内衬修复技术已在多宝寺——龙潭寺 D159 管线试用;PE 燃气管在支管、庭院埋地管道中得到推广;监测、推广埋管管道阀门应用补偿器和开发直埋阀门。1999 年,三环路管线施工中采用了 PE 夹克防腐新工艺、热缩胶套补口补伤。燃气管线带气接管技术试用成功,研制了专用堵头,避免因大量放空带来的负输差及空气污染。2002 年,公司带气接管作业 99 次,占全年碰管作业总量的 29%;煤气管网 GIS 系统投入使用;试行 PE 穿插在用燃气管修复技术;埋地管道防腐补口技术、在用埋地管道外腐层调查等项目通过市建委评审;民用住宅室内燃气不锈钢波纹管暗设技术在全国同行业中率先推广应用。

六、抓好优质服务，不断提升成都燃气的外部形象

长期以来,成都燃气人坚持“以情输送温暖,用心点燃幸福”的服务理念,把想客户之想,解客户之急,为燃气客户提供优质、安全、高效的供气服务作为为民服务的落脚点,以情服务,用心服务,为蓉城市民送去温暖和幸福。公司根据不同时期的供气服务情况和燃气客户的需求,转变服务观念,改进服务方式,以客户满意为服务标准,不断提升服务质量。自 1995 年以来,公司实行对外挂牌服务、对内工号传递的服务运作方式,客户可直接完成申请、设计、安装、施工、验收、碰管、办证、通气等手续;制定对外服务窗口规范化服务要领,对安全供气、天然气灶前压力、煤气工程设计、煤气工程验收合格率以及民用户维修及时率,制定规范化服务标准;加大内外监督力度,确保承诺制兑现,发放《用户意见征询单》,将涉及用户发展过程的各个环节的工程质量、服务态度、行业纪律等行为,让用户进行全过程的监督和评价。公布投诉、泄漏报警、户内报修电话以及五城区服务点的电话。开通“962777 供气服务热线”,24 小时为用户提供优质服务。

七、改革转制，为成都燃气输入了新鲜血液，注入了新的活力

改革给企业注入了活力,改革给企业带来了生机。公司经过几十年的建设发展,奠定了坚实的基础,但旧的体制和经营模式也制约了进一步发展,已不能适应社会主义市场经济的新形势,随着公司规模的不扩张,改制建立现代企业制度已成为公司适应公用事业市场化进程,是成都燃气实现持续稳定发展的必然选择。

成都燃气改革转制工作是从 2003 年拉开大幕的。2003 年 10 月,按照公司改制的总体思路,实施产权制度改革,将产权制度改革与解除国有职工身份相结合,实现管理层及员工持股计划,建立新型劳动用工制度、分配制度,形成有效的竞争、激励和约束机制。

2004 年 3 月 19 日,成都市政府召开市城建投融资体制改革领导小组会议,批准《成都市煤气总公司产权制度改革、建立现代企业制度的总体方案》、《改制方案》、《职工安置实施方案》、《招

商方案》、《投资价值分析报告》及《关于设立成都城建投资管理集团有限责任公司的实施方案》；批准煤气公司经营资产重组后，整体改制为成都市燃气有限责任公司，并分两步走：第一步，煤气公司整体改制为燃气有限责任公司，成都城投集团持有燃气公司 90% 的股份；第二步由城投集团采用公开招标、市场竞价的方式向境内外战略投资者溢价转让股权。

成都市政府同意《关于转让成都市燃气有限责任公司部分国有股权招商工作有关问题的请示》，成立成都燃气股权转让招商工作小组。聘请了四川华一投资管理公司为本次招商工作的财务顾问，金杜律师事务所为法律顾问，以市场比选方式确定四川省嘉诚拍卖公司为本次股权拍卖的拍卖人。

成都燃气公司股权转让方案经市政府 2004 年 8 月常务会议通过，批准成都城投集团以公开竞价方式向两家以上不关联的战略投资者转让其所持燃气公司 49% 的国有股权。招商小组最终确定将拟转让的燃气公司 49% 的国有股权分拆为 36% 和 13% 两个标的，并决定以密封递价拍卖方式向境内外投资者公开转让，从而确定并实施了成都燃气公司股权转让招商方案。

通过改制、招商理顺了产权关系，明确了燃气公司国有资本的出资人，对企业资产的产权进行了清理和完善，剥离了与主营业务无关的资产，为燃气公司深化改革和建设发展创造了条件。公司引入战略投资者，实现了投资主体多元化，为成都燃气公司建立规范的现代企业制度、转换经营机制、引入先进的管理经验和技能奠定了基础。

成都燃气坚持“以人为本，和谐发展”的理念，充分发挥员工的聪明才智和劳动积极性，经过几代人的艰苦创业，团结奋斗，特别是 2004 年改制合资以来，给企业注入了新鲜血液，引进了新的思维理念和先进的经营管理方式。公司逐步建立现代企业制度，调整经营机制，完善法人治理结构，合理配置资源，严格控制成本，最大限度地保证了企业利益和股东利益，企业经济效益显著增长，公司经济实力不断增强，为成都燃气的持续、稳定、健康发展和实现做大做强的奋斗目标奠定了坚实的基础。公司改制合资以来，公司天然气年销售量从

2003 年的 5.8 亿 m^3 到 2007 年增长为 7.76 亿 m^3 ，天然气客户从 2003 年的 89 万户到 2007 年增长为 128 多万户，年销售收入从 2003 年的 5.84 亿元到 2007 年增长为 10.11 亿元，公司总资产从 2003 年的 14.8 亿元增长为 19.86 亿元。

八、回顾展望

回顾成都燃气 41 年的发展历程，成都燃气人付出了辛劳，换得了辉煌和殊荣，公司设计施工的市重点配套工程——棕北小区煤气建设工程被建设部评为“全国燃气工程质量第一名”、承建的成都—彭州天然气长输管线工程荣获成都市“优质样板工程”（芙蓉杯奖）；公司曾先后获得国家“全国 50 家最大炼焦煤气企业”、“四川省生产和供应行业最大经营规模 10 强企业”、“全国煤气行业安全生产先进企业”、“四川省燃气行业先进管理企业”、“中国煤气生产和供应行业十强企业”、“省文明服务示范窗口单位”、公司对外窗口服务单位、多次荣获“市优质服务示范单位”、“市优质服务最佳单位”等荣誉。

荣誉已经过去，历史不再重复，随着现代企业制度的建立和建设发展的深化，成都燃气正面临转轨变型的重要时期，正面临由封闭型管理向开放型管理的转变，由常规型管理向战略发展型管理的转变，由粗放型管理向界线化管理的转变，由资源型管理向科技型管理的转变，由数量速度型管理向质量效益型管理的转变，管理工作重点由生产管理型向以人为中心管理的转变。做强做大，任重道远，成都燃气人正以崭新的精神风貌和工作姿态，按照现代企业制度的要求，在企业建设发展中充分体现员工价值最大化，努力实现股东价值最大化，以提高企业整体素质和竞争发展能力为目标，融汇先进企业文化精华，以员工和客户作为企业生存发展的根本，努力实现人与自然、员工与企业、员工价值的体现与股东价值的实现，企业经济效益与社会效益的协调、和谐发展，努力把成都燃气建成供气稳定、安全可靠、服务一流、管理科学的新型城市燃气企业。