

燃气企业如何开展规章制度建设

北京市燃气集团有限责任公司(100035) 于冬梅

1 前言

燃气企业目前正处在一个高速成长阶段。这一阶段企业不断扩大销售规模、拓展市场范围,产品产量和销售收入迅速增加,规模经济效应明显,企业的经营业绩不断提高,品牌影响力逐渐增强。企业的核心能力逐步形成。在拓展市场和积聚资源与能力的过程中,企业在某些方面开始形成自身的特色能力。这些特色能力成为企业制胜的法宝。企业一方面努力运用核心能力谋求市场扩张,另一方面又在业务扩张中进一步强化和巩固核心能力,以求为企业的长远发展奠定基础。这一阶段企业管理的主要任务是如何有效管理日益庞大的业务群和不断壮大的员工队伍。此时,企业高层管理人员已经无法单纯依靠个人的能力来统御所有的业务和员工,企业必须建立规范、完备的企业制度管理体系,必须建立和完善各种管理规范。推行制度化管理成为这一阶段的重要工作。

如何建立对外投融资管理制度,适应开拓外地燃气市场以及资本市场的要求;对于燃气供应企业的核心管理环节的“营销管理”、“市场开发管理”和“服务管理”如何建立起统一管理模式的制度;作为上市的燃气企业是否在现代企业制度建设上先行一步,是否突破了7个关键环节,即:有利于制衡的股权结构;控股股东和上市公司在人、财、物及业务等方面“五分开”和诚信意识;董事会建设;高级管理人员的市场化配置;高级管理人员的激励与约束机制;上市公司内部劳动、人事、分配三项制度改革;以及存续企业的改革改组。以上这些问题都是摆在燃气供应企业尤其是上市企业面前不能回避的问题,远大集团董事长曾说过“有没有完善的制度,对一个企业来说不是好和坏之分,而是成和败之分,要么成要

么败!没有制度是一定要败的”。如何加强制度建设是我们的企业需要严肃考虑的问题。

2 制度建设在企业管理中的作用

众所周知,好的制度可以保障企业合法有序地运作,防范和减少企业经营风险;降低企业经营运作成本;防止管理的任意性,克服管理者的自身局限性;大大提高企业的管理效力和决策实施的速度,提高企业的竞争能力与生存能力。

3 制度建设的难点

规章制度建设是企业基础管理工作的重点,也是管理的难点。其难度在于:第一,规章制度所涉及的范围非常广,非常分散,涉及企业职能管理的各个方面,不易管理;第二,单项规章制度是某项业务流程中的一个环节,往往要涉及组织内部纵向和横向的交叉,规章制度的制定是一个统一协调的过程,如何使制度、流程中的管理交叉点职责定位清晰,达到纵向指挥顺畅,横向配合到位,是制度制定环节中的一个难点;第三,规章制度作为企业的内部立法,应具有合法性,规章制度作为企业内部管理依据,应具有可操作性,是将企业长期形成的习惯制度化还是在合法性的前提下,调整我们的习惯?如何使企业长期形成的习惯与制度的合法性、可操作性协调统一是制度建设的一个难点;第四,规章制度具有时效性,不可能一成不变,也不能无规律地经常变化,而应该根据企业外部环境和企业内部发展的需要实现相对的稳定和动态的变化。如何保证制度的稳定性和变化性的统一也是制度建设的难点。

4 企业规章制度建设应着力于从以下几方面入手

4.1 加强规章制度体系建设

规章制度虽然是以一个个文件单体的形式存在,但是,从企业整体角度来看,规章制度的集合是一个内在有机联系的系统。制度体系中每一个职能的实现需要建立若干相互联系、密切配合的制度组成一个完整的、系统的制度集合。制度建设首先应立足于体系建设,才能使各个阶段、各个具体制度的制定有明确的目标和方向。离开了体系建设,各个制度不相配套,缺乏相互联系,必然影响制度的整体效果,制度建设也难以改变浅层次的、单项的、应急抓的状况。制度体系既要纵横交错,又要经纬分明,织严制度网络。所谓“严”是指缺一个不行,增一个多余。这应该是制度建设在系统性上的最佳体现,也是制度建设的较高层次。在制度体系建设中应注意以下方面:

(1)这个体系首先要与公司的发展战略与管控模式相适配。不同发展战略和管控模式,意味着公司管理重点是不一样的,必然会体现在不同的管理职能上,并最终落在规章制度里面。

(2)制度内容体系建设的重点是围绕企业管理现状和若干年内企业发展的需要,逐步建立制度体系中的各项制度,但首先应建立基本管理制度,以满足工作的需要,明确各业务部门的职责分工和业务流程。其次,要注重制度建设的层级性,一方面要考虑制度体系内部的种属关系及相互联系。另一方面要考虑制度建设任务的分工,各级各个层面上承担的制度建设任务,以及与该级该层面相适应的制度建设项目。

(3)注重单项规章制度的建设,一是从形式上对规章制度进行规范;二是从内容上对规章制度进行优化,使之更具有合理性和可执行性。三是按照一定的程序对制度的生命周期进行全程管理。形式规范可以从结构严谨、条理清晰、概念明确、用词准确、文字简练规范、标点符号正确等几方面加以规范;内容优化可以从责任落实、内容完整、程序合理等几方面对其进行优化;制度管理可以围绕制度立项、需求分析、起草、审核、颁布、实施、监督、评估、修订等各阶段进行全程管理。

4.2 从制度建设过程中发现薄弱环节,加以改进

在制度评审过程中,经常会出现这样的情况,制度的制定者由于是只负责工作过程中的某一环节,因此其制度制订的重点放在了其日常工作范畴内,将其对下属单位的管理监控程序设置的非常详尽,但对于下级单位在运营过程中上报的异常情况的反馈处理流程却闪烁其词或者直接约定“上报集团协调解决。”为何会出现这样的情形呢?因为这个问题确实是个需要若干部门配合解决的难题或者是有时依靠主管领导个人的力量去协调解决的问题,但确实又是个必不可少的关键环节。如在对《燃气气质管理规定》进行评审的会议上,许多参会部门均提出对于接收的经检测判定为不合格的气质,应由谁来与上游协调?如何协调?由于制度的制定者不参与天然气采购合同的签约过程,对于合同中双方约定的气质合格标准以及是否有违约条款均不甚了解,再加上上下游谈判地位不平等,因此仅凭借制度制订部门或平行部门间的协商有时也是解决不了的,因此应由制度牵头评审部门在经理办公会审议制度时,提出管理的真空点,由经理办公会确定主管部门及管理流程。

4.3 加强规章制度的执行力度

制度建设的内涵,既包括制度设计,还包括制度的执行,企业规章制度管理的价值在于可执行,没有执行的制度只能称之为“制度文件”。因此,提高制度执行力是制度建设的重要内容之一。所谓执行力,就是落实制度管人、管事、管权的力度。提高制度的执行力,是完善制度建设的重要方面,也是提高制度权威的重要保证。

制度执行力不高的原因有以下几方面原因:一是职工缺乏对制度的信任感和执行制度的责任感;二是职工对制度缺乏深刻认识;三是制度本身存在缺陷;四是人为原因造成制度不能落实;五是缺乏保证制度执行的有利手段。

为保证制度执行有力,确保制度落实到位,应从以下几方面抓起:

一是抓领导干部,发挥干部的带头作用。领导干部在落实制度上应率先垂范,如果只是发号召、提要求,自己却置身于制度之外,那么职工就不会积极地执行制度,也就不会有对制度的信任感和执行制度的责任感。

二是抓制度的宣贯。执行者对制度内容的理解和认同是关系到制度执行与否、执行好坏的关键。制度制定出来,如果不宣传,一声不响地被管理层锁到抽屉里,制度便会形同虚设。制度往往是有针对性的,而且不同的部门对制度的理解和认识也不一样,因此对重点部门、重点人员要进行有针对性地重点宣传、贯彻。

三是要抓制度本身的建设。制度本身的缺陷,就是制度本身缺乏可操作性和可执行性。制度的可操作性是制度建设成功与否的关键。可操作性首先必须以针对性为基础,没有针对性就不具备可操作性。只有紧密结合工作实际,将制度建设融入企业建设中,并紧密结合本部门的实际,从解决重点、难点和热点问题入手,才能做到有的放矢。可操作性还必须以“管用”为前提。制定制度必须有根有据,言简意赅,要求具体明确。“切实可行”是制度生命力之所在。制度建设要做到切实可行,首先必须具备合法性。与国家的法律、法规相协调,与经济社会发展进程相适应,与上位法保持一致。企业经营环境变化时包括法制环境的变化,企业应及时修订现存的制度,适应新的环境。要保证制度具有可操作性和可执行性就要做到:(1)制度和流程发布前要充分听取各级干部和基层员工意见。(2)制度和流程发布后应根据实际情况,保持动态更新、完善。制度的更新、完善离不开制度的评估。制度评估要求各业务部门不仅制定制度,更要按照规章制度规定对相关业务的执行情况进行检查与监督,及时跟踪、收集规章制度执行的信息,对规章制度的有效性、可行性、充分性进行

评估,为修订制度提供依据。

四是要强化对执行制度情况的监督、检查、考核力度,维护制度的严肃性。监督检查可以采取以下方式:(1)内部审计。内部审计是企业内部会计控制的基本内容和方式,在我国内部审计主要是对所在单位的主要负责人负责,对企业总经理或董事会负责,内部审计的主要目标是对内部控制制度执行情况进行检查,监督单位内部的各项规定的落实的执行情况,了解执行中存在的问题,及时反馈,促进单位领导及时改进工作,完善制度。(2)依托 ISO—9000 质量管理体系的内审工作,做好制度执行情况的监督检查。我们企业每年都要花大量的人力、物力搞质量管理体系认证工作,虽然褒贬不一,但是以质量手册、程序文件、三级文件为依据进行企业内审的过程,实际上就是制度执行情况的检查过程,虽然它是通过查看质量记录、运行记录等文件反映制度执行情况,虽然有停留在形式上的嫌疑,但是对制度、程序、标准的执行也起到了推动作用。(3)与企业绩效考核挂钩。绩效考核指标应该说是企业经营的关键环节指标,这些指标的实现,反应出企业管理的水平、规章制度的执行是否到位。

我们的企业正处在一个情况更为复杂、变化更加快速的外部环境之中,内部又面临进行体制改革或机制转换的挑战,企业需要提高可持续发展和抵御经营风险的能力,这些因素都对企业规章制度建设提出了更高的要求。如何加强制度建设,用制度抓管理,以制度促发展,将是我们面临的一项重要工作。

陕天然气(002267)7 000 万投资 CNG 项目

2008 年 8 月陕天然气(002267)公告,为开发天然气终端市场,扩大下游市场占有率,该公司拟出资 6 971.33 万元与西安市天然气总公司合作开发 CNG(压缩天然气)项目,公司将在两年内取得该项目的控制权。

公告称,双方合作的模式是在西安市天然气总公司原 CNG 业务的基础上,重组改制组建新公司。西安市天然气总公司以与 CNG 业务有关的净资产出资;公司以现金出资,拟出资额为 6 971.33 万元。

摘自《国际燃气网》