

# 以供销差率考核燃气营销企业 经营者任职绩效初探

塘沽煤气公司(300451) 陈国栋

## 1 前言

随着天然气事业的长足发展,天然气需求市场愈来愈广阔,天然气需求量愈来愈大,相形之下,天然气营销企业的经营状况却不容乐观。据笔者所知,在天然气营销企业中,有相当数量的企业尚处于亏损经营的困难局面,在形成亏损的诸多因素中,居高不下的供销差率凸现关键所在,高点位的供销差率

犹如瓶颈,制约着企业的经济效益,阻碍着企业的可持续发展,沉重的经济亏损包袱致使企业在天然气市场日益扩大的大势下举步维艰。燃气营销企业的经营状况与发展壮大了的天然气市场需求反差强烈,极不匹配。

如何使天然气营销企业尽快摆脱亏损经营的境地,尽早实现扭亏为盈,推动企业的稳步发展,以适应发展变化了的天然气市场和国民经济可持续发展

年-2005年期间的9%降为2.5%,到2000年末期甚至有可能变为负增长。

2006年夏季开始,进口澳大利亚液化天然气登陆广东深圳大鹏湾,并进入珠江三角洲地区的深圳、珠海、广州和佛山等主要城市的天然气管网,部分液化石油气用户将改用天然气。在这个370万t一期工程投产当年,估计有将近20万t液化石油气将被顶替。750万t/a二期工程预定于2008年建成投产。到2010年,估计将有100多万t液化石油气将被顶替。

(2)华东地区 华东地区2005年消费液化石油气736万t。预计到2010年,华东地区消费量将上升到960万t,从2006年到2010年5年间的年均增长幅度为5.5%,低于2000年-2005年的11%。

伴随着新疆输往上海的天然气管道的投入商业运营,华东地区的天然气时代正在来临。大量的居民、商业和工业用户将转向天然气作为燃料。在2005年已经有20亿m<sup>3</sup>以上的天然气供应上海、江苏、安徽和浙江地区。从华北到华中的广大地区也开

始大量使用天然气。另外东海海上天然气加速登陆。华东地区液化石油气市场面临结构调整,液化石油气消费面临巨大冲击。

全长4000多km的这条西气东输输气管沿线许多城市像南京和杭州以及华南地区的武汉和长沙等也将要从这种“价格相对便宜,燃烧更清洁”的燃料中受益。到2007年该项目供气量将增加到120亿m<sup>3</sup>。这意味着一些大城市的液化石油气用量增长将明显减慢。

不仅如此,预定于2000年代末期投产的液化天然气项目将给华东地区的液化石油气需求带来进一步的冲击。目前在福建泉州兴建的进口印度尼西亚液化天然气260万t/a一期工程将于2007年10月份竣工投产。

除福建泉州项目外,华东地区还有4个已立项的进口液化天然气项目,分别是上海洋山300万t/a、浙江宁波300万t/a、江苏南通350万t/a和山东青岛300万t/a。这些项目都计划于2008年-2009年期间投产。

的客观要求,无疑是各级政府、行业主管机关、企业自身需要研讨的现实课题。对于燃气营销企业而言,欲走出经营低谷,摆脱困境,维系生存以至实现盈利,企业经营者切实把握供销差率的综合治理,将供销差率控制在科学、合理的点位,无疑是企业诸多经济指标与经营管理要素中的重中之重。

## 2 供销差率在燃气营销企业经营管理中的地位

对于供销差率的概念,建设部综合财务司《城市建设统计指标解释》第四部分“城市天然气”给出的解释是:

天然气供销差率是指报告期天然气供应量和销售量之间的差量与供应量的比率。供应总量可扣除温差、压差的校正量(按地区规定系数),按不同气种分别统计。计算公式:

管输天然气供销差率=

$$\frac{\text{供应总量} - \text{销售量}}{\text{供应总量}} \times 100\%$$

供销差率看似简单,实则是天然气营销企业经营成果的综合体现,它涉及天然气营销企业管理的全部内涵。换言之,它也是天然气营销企业经营成果的综合反映。

笔者认为,供销差率在燃气营销企业经营管理要素与诸多经济指标中占有钳制、摆布全局的显赫地位,其具体内涵在于,它是天然气营销企业在实际经营天然气销售的过程中所形成的天然气损失量与天然气供应量的比率。供销差率反映的也是天然气营销企业在销售天然气的过程中,天然气资源的利用程度。换言之,供销差率所表现的是天然气营销企业在销售天然气的过程中天然气资源利用与成本投入的效能程度。它既是反映紧缺的天然气资源从销售源头能否得以充分利用,也是天然气营销企业的经济效益高低的重要因素,是制约企业经营管理优劣的根本所在。实践证明,它是企业摆脱亏损经营、不断提高经济效益、维系企业生存与发展的关键所在。以笔者所在单位为例,仅就供销差率在诸多经济

指标中的突出地位做出阐述。

笔者所在单位是以营销天然气为主业的国有中型企业,始建于1986年10月。历经20年的发展变化,单位始终在地区内独家经营,带有“垄断”经营的“色彩”。随着民用、工业福利用户改燃进程的不断深化,单位的经营规模不断壮大,天然气销售数量不断增加,现有民用户16.4万户,工业福利户655户。

20年间,笔者所在单位经历了起步、徘徊、整顿、改革、发展、壮大的循序渐进的过程,自从2003年摆脱经营亏损、实现盈利以至经营利润逐年增加,2005年实现盈利504.65万元,标新于周边地区业内处于亏损经营或微利经营的天然气营销企业。单位的固定资产由1995年的7698.15万元到2005年的16696.11万元,揭开了企业发展壮大,实现良性循环的序幕。

1994年以前,单位连年经营亏损,基本上依靠政府财政补贴维系经营。

1995年至2005年,供销差率、经营利润与职工人数分别是:

供销差率:1995年20.70%,1996年6.35%,1997年2.86%,1998年16.89%,1999年19.67%,2000年22.09%,2001年12.26%,2002年7.81%,2003年6.78%,2004年3.03%,2005年7.29%;

经营利润:1995年798.70万元,1996年20.11万元,1997年178.93,1998年650.19万元,1999年564.16万元,2000年593.69万元,2001年23.57万元,2002年16.99万元,2003年335.43万元,2004年465.59万元,2005年504.65万元;

职工总数:1995年379人,1996年379人,1997年379人,1998年468人,1999年472人,2000年477人,2001年473人,2002年470人,2003年467人,2004年459人,2005年454人。

1998年从业员工开始增加,至2005年的8年间,在单位从业员工数量大致相当的情况下,供销差率点位跌宕起伏,经营亏损数额即随之忽高忽低。2001年开始,居高不下的供销差率点位开始回落并逐年走低,决定了单位经济效益的逐年改观,更为重要的是天然气营销企业从供应天然气的起点环节把握了充分利用天然气资源的途径,而这正是倡导全社会节约能源的重要一环。

以笔者所在单位2000年1月份的经济核算结

果看,当月供销差率 34.58%,即:每销售出 100 万  $\text{m}^3$  天然气就白白损失掉 34.58 万  $\text{m}^3$ ,天然气的实际利用率只有 65.42%,三分之一的天然气白白损失。当时每立方米天然气的采购(进气)价格 1.20 元,销售价格 1.80 元,每销售  $1\text{m}^3$  天然气毛利润(含成本的税前销售利润)0.60 元。34.58%的供销差率, $1\text{m}^3$  损失掉的气源费(采购成本)是 0.415 元,毛利润只有 0.185 元,盈利空间被挤掉了 34.58%,天然气单位核算(每销售  $1\text{m}^3$  天然气的经济核算)表明,销售的天然气数量越多,经营亏损的数额就越大,供销差率在燃气营销企业经营管理与诸多经济指标中至关重要的地位显而易见。倘若在行业里不被经营者引起重视,长此以往,在燃气市场强劲发展的大势下,天然气企业又何以应对?何以立足?

上述情况也表明,在天然气市场不断扩大、天然气需求日益增加的发展形势下,在从业员工的工资收入不断增长、天然气销售价格没有大幅度增长的情势下,天然气营销企业切实将供销差率控制在最低点位,最大限度地降低采购成本,乃企业走出亏损困境,维系生存、寻求发展的根基。

由此可见,在天然气营销企业中,经营规模、销售数量、库存数量、员工数量等诸多因素中,供销差率理所应当是诸多经济指标的重中之重,是制约企业安全运行与经济效益的瓶颈,在其他各项经济指标中处于无可比拟的地位。

### 3 控制供销差率走势取决于燃气企业的经营者

燃气营销企业系城镇公用服务性质的企业,在肩负着确保供气服务社会效益的同时,也承担着努力提高企业自身经济效益的历史使命。

应当看到,随着社会主义市场经济的日趋成型,企业自主经营的管理体制早已确立,企业管理的优与劣、经济效益的高与低,关键在于企业经营管理的决策人——经营者,在天然气营销这种特殊行业中,经营者面对燃气营销、扩大市场、安全运行、经济核算、设备管理、收费管理、便民服务、以及单位内部人力资源、劳动工资、职工福利等诸多管理内容,在繁杂的管理事物中,作为决策人的经营者对供销差率的重视程度与管理举措,涉及企业管理的全部内

涵,集中反映出经营者的专业素质、决策水平和管理技能。

具体说来,作为管道输送的天然气营销企业的经营管理,地下管道材质的选定、维护、保养、更新改造;输配运行、调压设备的选型、维护、维修;地下管道泄漏程度、遭受外力破坏的几率,抢险抢修;用户天然气计量器具的定期校验,计量精度;源头天然气进气门站计量器具的规范管理,科学校验,天然气密度的定期调校,供需双方的确认;高点位的用户气费回收率,真实准确的经济核算;天然气输配运行过程中的调峰调压,对用户压稳量足的供气服务,稳定的压力、流量,维护计量器具科学计量;从业员工的职业教育,员工技术、技能培训;天然气泄漏与抢修队伍、施工管理;以地方政府相关燃气法规为依据,打击偷盗天然气的违法行为,追偿损失;用户发展、开拓市场等等。上述方方面面的管理措施都集中体现在供销差率上,一个环节的疏忽,就会引发供销差率点位的上扬,也都要靠企业经营者在不同时期根据不同情况,分清轻重缓急,采取行之有效的管理举措,保证上述环节的正常运行,紧密围绕供销差率抓管理并切实做到,需要天然气营销企业经营者审时度势,做出决策,是须臾不可偏废的经营管理内容。可以说,天然气营销企业的经营者治理企业的能力与业绩如何,判定经营者是否适应在燃气营销企业担任决策人,只须看企业供销差率的高与低,便可见一斑。

在实际工作中,有的天然气营销企业的经营者往往只考虑用扩大经营范围、增加销售天然气数量来寻求企业经营规模的发展壮大,较少注重供销差率是制约企业经济效益与从天然气销售源头即应做好充分利用天然气资源的能源形势的要求所在。面对经营亏损,有的经营者往往难以摆脱依靠政府财政补贴的支持,或寄希望于上调天然气销售价格而增加收入,或指望裁减员工追求降低经营成本,意欲通过上述方法,借以维系经营。诚然,属城市公用服务性质的天然气营销企业,经济效益与社会效益并重,这是公用企业性质所决定的。天然气营销企业受国家价格管理体制的宏观管理与用户承受能力的钳制,地方政府物价主管部门实行价格听证制度,调整天然气销售价格的幅度一般都控制在维系企业保本经营的水平。遵从于“社会效益”与“经济效益”并重

的公用服务性质的天然气营销企业,往往受成本过高的制约,处于亏损经营、保本经营或微利经营的境地。随着社会主义市场经济的逐步确立,政府财政补贴逐年减少甚至取消,经营者往往注目于裁减员工以减少成本,期盼上调销售价格以增加收入,本也无可厚非。但是,除此之外,像天然气这种不可再生资源的无谓损失与浪费往往不被经营者看重,对天然气的白白浪费也很少顾及。殊不知,制约企业经济效益、决定企业生存与发展的综合指标——供销差率,所反映的正是燃气经营企业经营者管理决策的结果,也是经营者的综合管理素质的高低的体现。因此说,燃气营销企业控制供销差率的点位走势取决于企业的决策人——经营者。

#### 4 以供销差率对燃气营销企业经营者绩效考核

为提高燃气营销企业的经济效益,敦促经营者强化经营管理,需要采取行之有效的考核办法对企业经营者任职做出约束,实行燃气营销企业经营者的绩效考核与任职,乃推动天然气营销企业走出困境、维系生存、扭亏为盈、步入良性发展的客观而迫切的要求。

笔者认为,以供销差率为首选考核指标,对天然气营销企业经营者实行绩效考核与任职,即是行之有效的方法。

所谓以供销差率考核天然气营销企业经营者的绩效与任职,是指对在天然气营销企业担任决策人的经营者任职期间,应当在经营天然气销售的过程中将符合行业主管机关或主管部门规定的损失天然气数量以量化的比率即供销差率,作为任职条件的首选考核指标。上级主管机关、主管部门应当于企业每个经营年度结束,专门对天然气营销企业的经营进行一次考核,以考核的结果作为其是否胜任本职的主要依据。凡达不到考核标准者,应当予以做出明确的说法,譬如,可采取警告、限期改进、降职、调离、直至免职。

乍看起来,仅仅以供销差率作为对天然气营销企业经营者的绩效考核并与任职相联系,似乎是背离了企业经营者“年轻化、知识化、专业化、革命化”的“四化”标准,也与“德、能、勤、绩、廉”的考核办法不相接近。实则不然。之所以这样做,其根据在于:一是天然气资源存量与天然气需求的客观矛盾,要求我们必须把充分利用天然气资源列为首要任务,不允许天然气这一不可再生的能源随意浪费。二是发展壮大了的天然气市场应当拉动天然气营销企业的发展壮大,不允许企业经营亏损继续下去。对于天然气营销企业经营者达不到考核要求者,即表明这些决策人不称职天然气营销过程中充分利用资源、提高企业经济效益、推动企业发展的决策管理,不适应市场与企业同步发展的客观要求,对他们采取警告、限期改进、降职,让他们脱离决策岗位;以至调离、免职,安排他们从事其他的工作;这并非是对他们的处分,而是选拔、让位于具备企业管理素质、有先进的管理方法的精英来从事决策工作,体现能者上、平者让、庸者下,从选拔优秀的经营者入手,力争摆脱天然气营销企业所面临的亏损经营、扩大微利经营的局面,既有效地保护天然气能源资源,也推动企业的可持续发展,恰恰是与国家可持续发展的科学发展观相匹配的所在。

综上所述,笔者认为,以供销差率作为首选指标在天然气营销企业对经营者进行任职考核势在必行,辅以干部任用的“四化”标准与“德、能、勤、绩、廉”选拔企业经营者,推动建立精干的经营者队伍,最终实现最大限度地充分利用能源,最大限度地减少经营成本,最大限度地提高企业的经济效益,最大限度地发挥天然气这一清洁能源在社会可持续发展目标中的长远作用。

笔者建议,在天然气营销企业建立供销差率考核指标,从本地区、本行业的实际出发,经过科学的测算与论证,界定量化考核标准,伴随出台具体考核办法,把这种考核切实开展起来并持之以恒地坚持下去,促进燃气事业的长足发展。