

创新管理模式是降低运营成本的有效手段

厦门市燃气总公司(361004) 刘天伟

1 前言

厦门市燃气总公司作为厦门经济特区燃气生产、供应的国有大型二类企业,承担着全市 40 多万户瓶装液化石油气和管道燃气的供气任务。

近年来,随着国际市场原油价格的节节攀升,作为原油制品的液化石油气价格高位运行,导致原材料成本与燃气销售价格倒挂,进一步加大企业运营成本。因此,燃气企业要实现增收增效,其中重要的选择就是创新管理模式,加强内部经营管理,降低运营成本,走出燃气事业发展的新路子。

本人从四个方面就如何创新管理模式作如下阐述。

2 完善经济考核,实行成本控制

根据我司各基层单位的业务特点,进一步完善经济责任制考核体系。以效益、成本控制为总目标,具体分为安全生产、稳定供气、节能降耗、劳动纪律、规范化服务、成本核算等八项指标,并逐年深化、细化、量化、补充、完善。近年来主要突出单位成本和效益考核,加重各单位的经济责任,加大考核力度,全面分解收入、成本和利润指标,对各类指标实行动态管理,已形成较为完整的经济责任考核体系。

在社会主义市场经济条件下,实现利润和效益的最大化,是企业生产经营管理的主要目标,这个目标也是企业其他目标能否实现的重要基础。燃气行

的默认口令帐号和密码,取消为了便于系统测试而建立的临时帐号和密码。另外,在验收过程中,验收报告的制定非常重要。验收报告正是对管理信息系统所做的最终测试报告,验收报告的完成也宣告系统开发的工作顺利完成。验收报告还为管理信息系统的后继实施提供了基础资料。最后,“一把手工程”也同样应该体现到系统验收之中,比如一把手应该保证资金到位,提供必要的工作条件,一把手还应该亲自参加项目验收并奖励项目实施的有功人员。

6 结束语

管理信息系统验收过程是燃气管理信息系统建设过程中的最后环节,也是最重要的环节之一,是对整个系统开发是否成功的检验。系统验收的方法是

否得当,验收的过程是否细致,验收报告是否令公司领导满意,是燃气公司信息化建设是否成功的保证。如果燃气管理信息系统成功运行,就完善和优化了企业业务流程,提高了企业运行效率、降低了运营成本,提高了公司的竞争力。

参考文献

- 1 游静.信息化项目管理方法研究[D].重庆大学,2004.
- 2 宗毅.合烟,管理信息系统项目顺利验收[J].经理日报,2004(05).
- 3 张峻,刘艳.DF8003 调度自动化系统验收中的若干问题[J].供用电,2003,(02).
- 4 叶嘉.浅谈管理信息系统的开发方法[J].广西广播电视大学学报,2004,(04).

业长期处在不利的经营环境,降低经营成本,包括原材料成本、生产成本、人工成本等是企业开源节支的重要环节。在此思想指导下,公司从管理入手。一是建立成本和利润与效益工资提取紧密挂钩的经济责任制考核制度,控制生产经营成本。经济责任制考核指标每年修订一次,且与每年的财务预算编制工作同步开展。其目的首先是使财务预算的成本利润指标能与经济责任制互相紧密联系;其次是通过考核指标的深入分析,提高预算预测的准确性;其三是提高基层单位特别是基层领导对财务预算编制的重视程度,熟悉本单位成本、利润的控制要素。为便于经济责任制考核的操作,公司根据年度预算等因素,对经济责任制考核指标逐级分解量化,使考核指标更清晰,任务更明确,目标更具体。且每年对经济责任制进行两次考核。经济责任制的实施,极大地调动了基层单位和职工在节能降耗和成本控制方面的积极性,确保了经济指标的完成。二是调整管理机构,合理调度人力资源,控制人工成本随业务量增长的上涨幅度。人工成本的控制是控制企业生产运营成本的关键因素之一。公司在岛内原有两座空混气气源厂,随着岛外管道燃气的发展,2002年在岛外海沧新建了一座气源厂。对于如何组建新厂的生产机构和管理体制,公司经过认真分析调研,确定了进行机构调整和人力资源整合的改革方案:决定将这三座气源厂合并组建制气分公司,气源厂实行车间管理模式的改革思路;同时利用原两个厂的人员承担起三个厂的生产运营工作,仅此措施,减少空混气操作工 22 人。经过实践验证,管理机构的调整与人员整合,避免了三个厂重复设置管理机构和人力资源浪费,有效降低了人工单位成本,进而降低运营成本。

近年来,我们通过内部挖潜,增收节支以及固定资产折旧、投资收益等途径,进行新的项目建设,实现滚动发展,使国有资产不断增值,公司规模日益扩大,不仅提高了安全稳定供气的可靠性和我市现代化城市的水平,而且对于进一步发展我市燃气事业提供了强大后劲。

3 建立质量体系,改进生产工艺

积极推行 ISO9002 质量体系认证,提高我司的

管理水准。首先,我们坚持不懈抓员工培训,不断提高员工质量意识。如要求设计人员加强技术业务学习,不断学习新技术、新工艺、熟练掌握设计规范,提高城市燃气输配工程的设计质量。其次,修改和完善质量体系文件,提高文件的符合性、适用性和有效性。第三,加强内部质量审核,确保施工水平质量。如在施工中明确班组工序责任人,要求焊工在焊接钢管时必须在焊口打上带有焊工编号的钢印,责任到人。第四,完善燃气供应质量管理,制定质量指标和质量制度,通过开展全员质量教育,有效地保证了燃气供应各项质量指标均达 100%。目前,工程公司、蔡塘气源厂已通过了 ISO9002 质量标准体系的认证。

我市管道燃气的主要原材料为液化石油气,因国际原油价格持续上涨,原材料成本占总成本接近 70%的管道气生产对经营效益造成了严重影响,在此不利的经营环境下,公司采取了一系列降低生产成本的措施。一是在生产岗位开展节能降耗,控制生产运行成本。针对管道空混气生产主要成本之一的电耗,下属制气分公司对空气压缩系统的稳压调节系统进行了技术改造,降低了制气压缩空气系统的电耗水平;同时四个运行班开展了节能降耗竞赛活动,进行月电单耗考核且与当月效益工资挂钩,操作工精心操作,避免在空压机启动过程中卸载,并通过对燃气管网压力的控制,错峰生产,电耗成本下降了 25%。二是改造制气工艺,控制生产自耗成本。在经济责任制考核的激励机制鼓励下,制气分公司积极探索通过技术改造降低生产自耗成本的途径。充分利用大型球罐天然气化能力,改造液化石油气气化工工艺,制气液化石油气自耗降下了 41%;改造制气工艺流程和全自动控制系统,为制气生产岗位减员创造了前提条件。仅此措施使中控岗位人员减少了 6 人,既提高了经济效益,也减轻了职工的劳动强度。虽然每立方米管道气的原材料(液化石油气)成本增加了 0.91 元,但经过制气工艺、设备、流程及自控系统的技术改造,每立方米空混气运营成本降低了 0.55 元,部分平抑了原材料急剧上涨造成总成本上涨的趋势。

4 改革分配模式,实现效益成效

进行分配制度改革,能有效地调动广大职工的积极性,实现企业经济效益和社会效益的成效。我司适时出台《工资分配试行方案》,调整职工原工资构成,将职工内部工资分为“基本工资”和“效益工资”两大部分,实行以岗位技能(职务)工资为主要形式的基本工资制度,同时合理设置辅助工资单元,以简化职工收入的构成,突出内部分配层次和功能。进一步体现效率优先原则,实行按岗定酬、按任务定酬、按业绩定酬的分配办法,将职工的工资收入与岗位职责、工作业绩、实际贡献直接挂钩,合理拉开分配档次,形成职工劳动报酬与单位经济效益及本人劳动贡献相结合的分配机制。发挥工资分配政策的导向作用,健全和完善公司内部劳动人事管理制度,以岗定薪,技能浮动,易岗易薪,动态管理。特别是岗责挂钩,技能浮动,易岗易薪,较好地发挥了广大职工的积极性,进一步促进了企业的稳步发展,2006年职工人均占有用户数为615户/人,比2000年389户/人增长58%,进入全国同行前列。

为最大限度地发挥职工的潜能,提高工作效率,缩小供销差率,公司在部分有条件量化的岗位推行工作量与收入挂钩的量化工资,并制定了两项有力措施。一是提高气费回收率,缩小供销差率。针对管道燃气用户的快速增长,抄表人员和户内维修人员需要相应增加的情况,在抄表岗位实行抄表计量工资,在维修岗位实行计件工资。通过对抄表岗位量化工资的考核,不仅减缓抄表人员增长率,同时确保了抄表、催款和安检工作质量的提高。连续3年我司抄表率达到98%;气费回收率达到99%。二是提高计量准确率,缩小供销差率。公司自筹资金600万元对5万多个用户使用的燃气表,其中有不少是灵敏度低、计量不准的燃气表以及死表、慢表,有组织、有计划、分片区进行了更换,在职工人数不增加的情况下,加班加点完成换表任务,确保燃气计量的准确,使我市管道燃气的供销差率逐年下降,2005年仅为2.3%。

5 拓展燃气市场,做大供气规模

主动占领市场,扩大市场容量。首先,立足为民

办实事,大力发展燃气用户,特别是管道气用户,近年来以年均2万户—3万户的速度发展。其次,积极发展工业用户,特别是岛外管道液化石油气的销售价格按市场价进行运营,达到双方双赢双利的效果。第三,努力拓展餐饮业市场。餐饮业用气市场在我市有着很大的用气潜力,往往一家酒店的用气量相当于或大于一个居民生活小区的用气量。而且其便于管理、管理费用低。第四,开拓配套经营项目。我司在主业不断发展的同时,大力发展与主业配套的经营体系,在已建成东渡汽车加气站后,又筹措资金建成金尚路及吕岭路汽车加气、加油站;这些新的用气项目对我司来说,具有广阔的前景,不但可为我司增加液化石油气销售量,同时也为厦门的环保事业做出一大贡献。

在燃气事业发展中,我司经历了从单一为城市居民提供民用气到民用气、工业用气、餐饮业用气、汽车用气等综合性供气的过程,实现了瓶装液化石油气、管道空混气和管道液化石油气并举的转变。它不但走进百姓家庭,而且随着城市环保的要求,走进了工厂、食堂和餐饮业。随着厦门经济特区的发展,燃气市场也逐步从旧城区扩展到新城区,从岛内扩展到岛外,基本形成了新区建到哪里,燃气发展就到哪里的新格局。在激烈的燃气市场竞争中,我司的市场占有率达80%,企业的信誉度得到广大市民的认同和肯定。

经过一系列的改革措施,控制了因原材料成本、单位电耗成本、人工费用成本等随液化石油气价格上涨及业务量增长的上涨幅度。从多年的探索与实践,我们的经验是:企业管理不能拘泥老套,墨守陈规,要解放思想,遵循市场规律,不断寻求适应企业发展的途径,寻求有利于实现最大利润空间的方式方法,并始终将其贯穿于企业的经济活动之中;要拓宽财路,挖掘企业内部可能的经济增长点,并运用现代科技成果提升生产力;要勇于开拓创新,如管理创新、技术革新等,增强企业的自动化生产能力,实现低耗高效。只有这样,燃气企业才能摆脱困境,步入稳步发展的快车道,做大做强国有燃气企业,为厦门新一轮跨越式发展作出新的更大的贡献。