

郑州燃气改革十年的成就与梦想

郑州燃气股份有限公司(450006) 尚玉秋

中国改革开放近 30 年,中国发生了翻天覆地的变化,中国燃气行业在顺应大潮的洗礼下,也发生着巨变:私有、兼并、合资。回顾郑州燃气 1998 年到 2008 年十年改革发展的道路,是不平凡的十年:平稳过渡、企业改制、资本运作、二次创业。每次跨越都是一次思想上的大解放,纵观中国改革 30 年的成就,也都是一次次思想上的解放。

1 思想的解放和跨越

回顾郑州燃气公司从 1998 年到 2008 年的十年,公司完成了平稳过渡、企业改制、股份公司资本运作、开始二次创业的四个时期,可以说,每一个阶段都是一次思想的解放,大胆实践和勇于创新的结果,其间经历了三次的思想解放和跨越。

1.1 提出了“靓女先嫁”、“公用事业改革是未来发展的必由之路”的改革思想。

国家在 1999 年出台了关于《加快国有企业改革和发展决定的若干意见》后,公司就围绕“意见”,及

早组织人员进行学习和制定方案,经过一年的调研和准备,在大多数企业还不知道什么是股份制的时候,郑州燃气成为郑州市公用系统改革中第一个吃螃蟹的,在 2000 年,成立了郑州燃气集团公司和郑州燃气股份公司,成为改革的先行者。

有的人不理解,我们公司的经营这么好为什么要改制,把钱分给别人不如给自己。不改革日子也能过。在这种情况下,公司班子统一思想认为,现在的日子好过只是小富即安,公司要发展,必须借助战略投资者,借国际资本平台的影响力进行融资谋求更大的发展;垄断是相对的,任何不利于市场经济的行为都会得到变革(事实也证明了这一点,2003 年国家出台了关于加快市政行业市场化进程的意见),在公司经营业绩好的时候要趁早嫁出去,这是一个明智选择,于是班子下定决心实行改革,成为郑州市第一个公用企业改革单位,在国内也引起了瞩目,很多燃气企业来我公司进行学习交流,增长了我们的信心。公司的改革在当时作为一面旗帜起到了引领和示范作用。

个重要的过程。作为燃气业主方在对工程造价的管理上始终应贯穿于项目的全过程。在工程建设的各个阶段,时时要有控制投资的经济头脑,充分利用和认真分析建设周期中的重要信息,把握住市场经济的脉搏,减少或避免建设资金的流失,最大限度地提高建设资金的投资效益。为杭州燃气在今后的市场竞争中占有一席之地打好坚实的基础。

参考文献

- 1 全国造价工程师考试培训教材编写委员会 《工程造价的计价与控制》北京:中国计划出版社 2003
- 2 全国造价工程师考试培训教材编写委员会 《工程造价管理基础理论与相关法规》北京:中国计划出版社 2003
- 3 徐大图《建设工程造价管理》天津:天津大学出版社 1989
- 4 周述发,李清和《建设工程造价管理》武汉:武汉理工大学出版社 2001

1.2 提出“放眼世界、提升影响力”的经营思想,借力资本市场实现公司的战略发展目标

在2000年成立郑州燃气股份公司后,我们的真正目标是走上市之路,到资本平台上募集更多资金以发展和壮大公司。于是,从2000年到2007年用了7年的时间,先后完成了香港创业板、香港主板上市的目标。扩大了公司知名度,提升了影响力,同时,对西气到郑州以后扩大燃气市场、投资燃气基础设施建设起到了一定的资金支持,也为转国内主板市场做了很好的铺垫。

2002年10月29日公司在香港联交所挂牌上市,2003年10月16日,西气全线贯通,郑州成为第一个用上天然气的城市,充足的气源保障,加之第一次募集到的1.18亿港币这些重要的资源优势,为郑州燃气迅速扩大用气规模、实现快速发展奠定了坚实的基础。现在回想起来,如果没有上市途径募集资金,如果没有西气合同的签订,如果其中一个环节出了问题,郑州燃气的进程将会打折扣。前进的脚步还不致于是大迈步地向前进,让一些同行不得不惊叹郑州燃气的魄力和胆识。所以,郑州燃气在做生产经营实体之后,向资本经营市场挺进,是战略上的调整,更是一次思想上的解放。它的转折将决定了公司未来的发展方向,是公司发展史上的里程碑。

1.3 提出了“二次创业与新跨越”思想,机遇大于挑战,实现新的跨越

公司完成了改制、成功上市、实现了公司的快速发展,正当广大员工沉浸在兴奋和自豪,分享成功的喜悦时,董事长提出了“二次创业”的思想。因为,公司虽然在香港主板上市成功,但我们的目的并没有达到,我们的目标是向国内主板进军,实现公司两地A+H模式;同时,我们的困难还很多,但机遇大于挑战,要有一鼓作气的思想;前进的路还很长,公司的使命还未完成,还不能坐享其成。基于此,“二次创业”又向我们发出了出发令,围绕“二次创业”公司制定了三年跨越式发展三年规划,向广大员工展示了未来的发展目标,鼓舞了士气,激发了动力。在公司发展的关键时期,“二次创业与新跨越”无疑于吹响了前进号角,让我们去夺取更大的胜利。

2 改革与发展十年取得的成就

公司正是在“改革思想”、“经营思想”、“新跨越思想”的指导下,在公司的改革发展、企业管理、文化建设方面取得了一定的成就,总结出来就是:一个核心、一套体制、一个体系和三个机制。实现了郑州燃气人一定时期的梦想:成就事业,受益百姓,员工自豪。

- 一个核心:“以人为本”的管理核心
- 一套体制:科学规范的经营体制
- 一个体系:标准化体系
- 三个机制:中层人员考核及聘用管理机制、全体员工绩效考核机制、各级人员激励机制。
- 成就事业:实施了公司的企业责任和使命,即为社会提供安全用气,受到社会尊重。
- 受益百姓:郑州气化率在2007年达70%,用气量的不断增长让百姓享受到了环保和快捷,提高了生活质量。
- 员工自豪:企业发展,公司在社会上知名度提高,员工作为郑州燃气公司的一员倍感骄傲和自豪。

一个核心、一套体制、一个体系和三个机制是郑州燃气十年改革发展的成果总结,公司班子坚持“以人为本”为核心,在科学规范的经营体制运作下,实施科学管理,在公司内部实施了中层人员考核及聘用管理机制、全体员工绩效考核机制和各级人员激励机制,增强了企业活力,通过标准化工作体系的建立,规范制度、流程的运作,努力提高公司科学管理水平,向实现文化型企业的目标迈进。(通过机制与体制,手段与方式的融合,相互促进,最终达成公司战略目标)

2.1 建立规范了科学的经营体制和运行机制,为初步建立现代企业制度奠定了基础

(1)打破了传统的“公司”概念(名为公司实为企业),按照《公司法》建立了真正意义上的公司,设立了股东大会、董事会、监事会和经营层,聘请了外部独立董事,建立了法人治理结构,形成了各负其责、协调运转、相互制约、有效制衡的经营机制。建立了《董事会议事规则》、《信息披露》、《关联交易》等制度。

(2)在董事会下设立了战略委员会、审核委员会、薪酬委员会、独立董事委员会、提名委员会5个委员会,实行分工负责。

(3)明确了集团公司的“四个中心”,更注重管控

职能。一个公司的组织是为其目标服务。组织机构不是固定不变的,随着外部环境和内部业务的整合,公司的组织机构不断进行调整和加强,2000年、2003年、2007年分别进行了调整,增添了审计监察部、计量管理部、督察部,目的是加强职能部门的专业化,分工更明确,体现公司的监督控制作用。

科学经营机制的搭建,在规范决策、行使职权、重大问题表决等方面更加程序和规范。

2.2 管理是生产力,管理创新是公司发展的内在持续动力

优秀的企业源自于优秀的管理,公司发展的过程也是一个不断创新管理的过程,“三分技术、七分管理”,管理来自于内部,管理同样是生产力。在公司工作20年,见证了公司的发展,也看到了公司在管理方面取得的每一个进步。表现在:

(1)实施“三个机制”。企业的核心是管理,公司在改革中始终把改革与企业管理相结合,在三项制度方面大胆改革和管理,实施了中层人员考核及聘用管理机制、全体员工绩效考核机制、各级人员激励机制。

①中层人员考核及聘用管理机制:出台了中层管理人员使用考核相关管理办法,在中层干部的使用上,采用“赛马机制”,按照民主测评、考试、演讲答辩、组织考察等环节,展现个人才华,将优秀的员工选拔到领导岗位上;对在岗中层人员进行定期考核,以考核结果作为评价、使用的依据。

②全体员工绩效考核机制:对全体员工(包括高管、中层)实施了绩效考核,业绩考核是关键,通过业绩考核,进行工作改进和提高,达到绩效的真正目的。将考核结果与评先、效益工资挂钩。

③各级人员激励机制:根据公司的实际情况实行了等级工资制、计件工资制、项目工资制等形式,并建立了动态的工资管理,可依据市场化情况和内部考核情况进行工资档级的浮动,打破以往十年工资不动的僵局,初步使工资水平向市场价值接近,个人工资体现岗位价值。

(2)与时俱进的管理制度的耕作。前面说了,优秀的企业源自于优秀的管理,后面的一句话是优秀的管理源自于优秀的制度。可见,制度在公司管理中所发挥的作用。公司从1997年成立企业管理处以来,就没有放松对企业制度的建设。先后在1998年、

2000年、2008年进行了3次大的制度编制。公司成长的十年,也是制度编制的十年,同时也是制度不断创新的十年。在2008年,公司提出“二次创业”的战略思想后,公司在管理方面积极应对,提出了“精细化管理”,在管理措施上确保“二次创业”的实现。

针对以往的情况,2008年更注重体系的形成和建设,提出了标准化工作体系,把技术标准、工作标准、管理标准统一纳入体系,并从以下4个方面入手:

- ①制度编制流程
- ②制度审核组织
- ③制度宣贯和实施
- ④制度监督

按照标准化的体系运作,在制度的管理下,达到各项工作的制度化、各项流程的规范化、各项技术的规程化、岗位考核的标准化。未来使公司标准化工作达到省级及更高水平。

(3)将服务意识上升到经营理念的范畴。以前认为,服务只是一种手段,抓经济才是根本。其实不然,对从事燃气行业面对广大的客户来说,我们的盈利是靠用户取得的,只有将服务意识上升到经营理念的范畴,才能对服务工作有更深的把握和理解。于是公司提出了由“经营产品”向“经营服务”转变,调整了我们的意识形态,开展了一系列活动:“打造客户服务品牌提升公司核心竞争力大讨论”、2001年8月设立燃气热线、制定规范服务管理及奖惩制度、成立督察部、制定提升“牛师傅”品牌方案等,使公司在用户中的地位逐步树立,在社会上的良好形象逐渐好转。

2.3 “以人为本”的企业文化突显

企业文化是企业管理的最高境界,只有制度没有文化不行,只有文化没有制度也不行。当制度达不到的地方靠的是企业文化的弥补,这也是许多企业对企业文化孜孜追求的原因。公司在发展的十年里,大家都有这样一个感受,从不知道什么是企业文化到知道企业文化的三个层面,从感觉做企业文化只是挂在嘴边的时髦到真正理解了企业文化对企业所起的作用,并能明确企业文化的发展方向和目标,认识的提高和加强就是企业文化在我公司的进步和发展。这十年间,公司处处体现着“以人为本”,如企业理念、员工培训、评选首席员工、明星员工等,都体现

着以人为核心的管理。同时,应该认识到,企业文化不是急于求成的,我们不会指望一年内企业文化取得成效,但我们制定有企业文化的规划和方案,并按这个步骤去实施,这就体现了实事求是。我深深地感受到企业文化——魂的重要性,并希望公司文化能够健康发展。

3 取得的效果

十年间,公司的思想大解放,公司取得的成就,带来的是公司经济效益和社会效益的双丰收,在抓物质文明的同时,也同样在抓精神文明的建设。突出表现在:

(1)经济效益大发展。据统计,天然气民用户由2000年的35万户发展到2007年的70万户,翻一番,年均增长11%;天然气销售量由2000年的6539万 m^3 达到2007年的3.34亿 m^3 ,提高了4倍,年均增长率23%,净利润由2000年的899万元达到2007年1.284亿元,提高了13倍,年均增长46%,创造了郑州燃气的速度。公司在2006年获得服务业500强。2008年公司提出了“二次创业”和“实现新的跨越”,预示着郑州燃气将迎来巨大的革新和挑战,创造更加辉煌的明天。

(2)员工的满意度提高。有这样一句话:员工满意度每提高10%,企业经济效益就会提高1%。随着经济效益的提高,随着不断推出的薪酬管理和绩效考核制度,员工收入达到郑州市平均水平的中上水平。员工视为公司的主人,因为懂得“大河有水小河满”的道理,在一个人才缺乏的时代,公司留住了大量的管理和技术人才,员工积极向公司献言献策,发挥智慧,公司坚持每年进行创新评选,更大地激发了工作热情和干劲。这种员工与公司的默契与和谐,

促进了公司的发展,让员工充满信心。

(3)员工素质得到较大提升。员工素质是一个综合性体现,反映的是精神面貌和团队精神。企业文化塑造了企业精神,企业精神影响着员工的价值取向,在已初步培育的企业文化的熏陶下,按章行事、按流程办事、遵守制度已成为一种规则。

4 体会

(1)管理团队的思想解放和创新。可以看到,公司每一次成就的取得都是一次思想的解放,有什么样的思想就会带来什么样的结果,从企业体制改革到公司上市,从西气供气协议签订到发展策略,从三项制度改革到实现新跨越,都是管理团队一次次的思想解放。“要想火车跑得快全靠车头带”,就是有了这样一支敢于解放思想、敢为人先、勇于创新的带头队伍,才使得公司实现了快速发展,创造了“郑燃速度”,提炼了“郑燃精神”,并向跨越式发展目标迈进。

(2)全体员工的艰苦创业和努力拚搏。每一个思想的落地靠的是执行和贯彻,如果没有广大员工的参与,没有员工的努力,再好的思想也回不到实践中。在十年的拚搏中,广大员工按照公司既定的思想和目标,克服困难,挑战一个又一个风险,完成高难度的“两站一线”施工,艰难地进行西气协议谈判、通过上市资料的准备和聆训……这一切,如果没有广大员工的支持和努力,难以成就昨天、现在和明天。

(3)所以,只有管理者和员工的默契,管理者与员工心与心的交融,再大的难关都能渡过,实践证明:把员工、公司、股东的利益联系在一起,才能实现公司利益的最大化。

