

中国燃气行业的发展与职业经理(人)制度建设

武汉市城市建设投资开发有限公司(430015) 毛亚利
武汉市燃气热力集团有限公司(430015) 黄峰 张任国

摘要 随着我国经济的发展,职业经理在企业经营管理中的作用越来越显著,职业经理人的队伍越来越壮大,我国职业经理人的市场化和职业化进程在逐步加快。进入天然气时代后,中国燃气行业产业链变长、变宽,逐步实现发展市场化、股权多元化、员工社会化,这为建立职业经理人制度提供了良好的环境。实行注册执业管理也必须为逐步建立职业经理人制度打基础。

1 职业经理人的概念

职业经理人的概念到现在为止还没有一个非常权威的描述,但是有几个特征是可以清楚地界定出来的。首先是职业经理人和岗位职业化,是同一个趋势。第二,职业经理人一定是处于管理岗位不管是技术、营销还是经营管理,职业经理人在任职所需专业上有很深的积累和可观的见解、有系统的知识培训,任职后不需要企业在用他时还要培养他试试看能否胜任。第三、职业经理人是伴随着现代企业制度的诞生而出现,独立从事企业经营管理活动,以此为职业,以之谋生,将所经营管理企业的成功视为自己人生成功的专职管理人。

2 燃气行业已具备建立职业经理人制度的条件

目前,我国燃气行业建立职业经理制度的环境条件已逐步成熟。中国城市燃气几乎是伴随中国改革开放的历程同步发展,经历从纯计划、纯国有资金发展模式到市场化、多产权发展模式。在天然气时代,城市燃气发展迅速,投资额猛增,市场需求直线上升。为解决发展资金贫乏、管理落后的境况,各地城市燃气主管部门一改过去画地为牢的作法,大开

城门,引进战略投资者。在1995年-2005年,香港中华煤气、新奥燃气、中国燃气、华润燃气等投资商纷纷在内地跑马圈地,取得了大量城市燃气项目的经营权。在这一过程中,中国城市燃气事业发展实现了几个变化:一是燃气供应基础设施投资迅速增加,大大满足了市民生活用气的需要,也为广大工商业企业提供更好的能源选择;二是多元化的产权经营模式使企业管理水平不断提升,优质服务水平不断提高,燃气行业的用户满意率在自然垄断行业中走在了前列;三是燃气行业大部分从业人员从“企业人”变成了“社会人”,改变了原国企经营下的人身依附关系,与合资企业建立的是劳动合同关系。四是产业链变长,变宽,城市燃气成为天然气的一个终端,燃气应用的领域迅速扩展使得管理者这一人力资源成为抢手货。总之,就是整个行业发展所依靠的资金资本和人力资本,基本实现了市场化。

随着时间的推移,各投资者经营的燃气项目在经营效果上出现了差异,必然出现原有投资退出、新资本进入的现象,如2008年底北京通宝退出武汉市场,其股权被华润燃气收购;同时,占有资金优势、管理优势或是资源优势的投资商还在想方设法争取城市燃气项目,如中石油近年“以资源换市场”,以其特殊优势大规模进入下游市场。在这种发展过程中,我们可以看到三种现象:一是代表着投资商的“项目经理”游说于全国各大城市的政府部门和燃气企业,项目合作成功之后,他们很可能代表投资商来从事经营活动;二是投资商互挖人才的作法开始盛行,从现有燃气企业、从竞争对手方挖走中高级管理人员为己所用;三是一部分有一定经历的技术或管理人员自己在市场中推销自己,在众多企业中寻找自己更好的定位,实现自己更大的价值。这其实是燃气行业职业经理人形成的雏形。这说明,燃气行业的竞争越

来越激烈,职业经理人制度建立所需的市场土壤也越来越丰厚。

3 中国燃气行业目前的发展现状需要建立职业经理人制度

当前,全国较多的城市燃气项目基本采用“国有股+战略投资股”的经营运作模式,项目单位按公司法成立,建立了较完备的现代企业治理模式。一般采取国有股方担任董事长,战略投资方取得经营管理权,在董事会和经理层都互派代表,互相牵制,形成了较好的平衡机制。在这种模式下,经理层股东化,经理人员的责任和义务都是向其代表的股东负责,这必然导致如下问题:一是其经营行为的出发点是股东利益,二是其经营业绩优劣完全由股东评价,这种“拿谁的钱,办谁的事”的模式,必然导致其经营过程中较多考虑己方股东利益,而少考虑他方股东利益、社会利益、员工利益,较多考虑经济效益,而较少考虑社会效益,甚至导致燃气项目失去公用性,难以获得用户满意,与企业市场化的本质相悖。随着中国经济的不断发展和燃气在能源结构中的比重增加,城市燃气项目的经营越来越关乎市民生活质量、地方投资环境和政府形象,其公益性不仅不能减弱,而必须加强,而这一点在目前的经营模式下是无法很好实现的。而建立有效的经理人制度能很好地解决这一问题。

4 燃气行业职业经理必须具备的条件

职业经理俗称“高级打工仔”,但不是打工的都是职业经理人,也不是行家都可以成为职业经理人,燃气行业的职业经理人必须符合以下的要件:

①纯净的职业心态,有能力正确处理对股东、对市场、对燃气用户、对政府负责的权重,不做左右逢源的投机分子。

②职业素养,追求品质,不犯自己专业领域不该犯的错误,保持工作品质的稳定性。

③职业良心,不惜牺牲职业生命。

如果不能做到这几条,就根本谈不上职业化,只是一个机会主义者而已。如果一个人本身就带着贪欲进入企业,或者本来就是靠投取巧混到高位而没

有扎实的基本功,或者不具备职业经理人应有的使命感,很快就参与到巧取豪夺、弄虚作假的游戏之中,最终给企业、行业,给个人都会带来一场灾难。职业经理人就像车子的驾驶员,驾驶员水平的高低是衡量他们成功与否的标志。既然是驾驶员,就要明白车子是你来开,不是别人,因此,一定要开好。同时也要明白你是开车的,拿到开车的应得报酬,甚至可以去按照行规分享一个座椅,但千万不要产生把车子据为己有的念头。

职业经理人因具有良好的职业道德和诚信水准、熟练的专业技术、丰富的管理经验、较强的创新能力、深厚的文化底蕴、良好的工作业绩以及较强的社会责任意识,必然促进燃气行业更好更快发展。随着全球经济飞速发展,能源需求不断攀升与供给的矛盾越来越突出,燃气行业职业经理必定从世界能源战略的视角去经营燃气行业,从而使燃气项目对国民经济发展做出更好的贡献。

5 如何建立燃气行业职业经理制度

首先,企业方面要采取内外无别的公开招聘制度。企业投资商要解放思想,破除对投资企业高级管理人员“用人唯股东派出”的作法,应该设定工作目标、岗位职责、任职条件及相应的报酬机制,通过公开招聘,从优胜者中确定合适的高级管理人员,胜出者通过劳动合同及目标管理责任书向委派方承担相关义务并享受相应权利。

其次,政府部门要建立注册燃气经理人和注册燃气工程师认证体系,为市场培养行业发展所需要的高级燃气管理人才,同时要认识到职业化经营对增强燃气项目公益性的重要性,从而采取积极措施鼓励燃气行业职业经理成长,如将市民对燃气公司的满意度作为评选优秀企业家的重要依据,组织职业经理沙龙活动,设立专项奖励基金或在燃气项目特许经营合同中约定燃气企业必须引进职业经理人的条款。

第三,燃气行业协会要在职业经理的成长过程中起到积极的、不可替代的作用。由于燃气行业职业经理人才队伍成长刚刚起步,更无健全的信用评价体系和业绩跟踪系统。企业一方面需要引进职业经理人,尤其是负责全面经营管理的高级职业经理;另

一方面又担心用人不当,特别是关键岗位的选择失误往往会造成难以弥补的损失。燃气协会等中介组织应该发挥企业与职业经理人之间的桥梁作用,发挥行业的组织协调与服务、自律作用。比如,可以在职业经理的培训和信用评价体系建设上发挥积极作用。对职业经理进行培训指导、推荐交流、建立业绩档案以及第三方评价等工作,从而建立比较完整可信的职业经理信用档案和业绩评价系统,对职业经理人有一个全面客观的反映,为企业用人及职业经理人的职业生涯发展提供有价值的服务。在这方面,建议以中国城市燃气协会为主导,联合地方各燃气协会,加快推进我国燃气行业职业经理人市场化与职业化进程,配合有关政府行政主管部门研究制定行业特色职业经理人标准,建立职业经理人考核评

价体系,制定注册经理人任职资格认证制度。培养更多适应市场发展需要的注册燃气经理人和注册燃气工程师,提高燃气行业企业经营管理人员的整体水平。建立全国范围内的燃气行业的职业经理人才市场,为企业与职业经理人提供双向选择的平台,用市场促进行业职业经理人制度的完善健全。

6 结论

燃气行业未来健康持续发展离不开职业经理人的作用,有待于一大批管理人才,特别是一大批专职从事燃气企业管理的职业经理人的出现。注册燃气经理人和注册工程师的出现和成长,必然会顺应发展需要,推进建立职业经理人制度。

北京经济技术开发区(亦庄)东区能源结构优化 可行性研究课题专家评审会在京召开

2009年11月12日,中国-欧盟能源环境项目——北京经济技术开发区(亦庄)东区能源结构优化可行性研究课题的专家评审会在北京市燃气集团有限责任公司11层会议室召开。

北京市燃气集团有限责任公司(以下简称“燃气集团”)总工程师刘燕担任此次专家评审组组长,其他前来评审的专家包括:中国城市建设研究院教授许文发,中国建筑科学研究院空调研究所研究员建设部专家组专家李先瑞,集团下属两个设计公司的总工李永微、徐静。

专家评审会由燃气集团技术设备部副经理陈敏主持。此课题专家李锐介绍了课题的研究成果,阐述了此研究课题的先进性、技术理论可行性、环保特性、经济造价优势等,从理论和应用实例两方面论证了北京经济技术开发区(亦庄)东区能源结构优化可行性研究项目的研究成果。

专家组成员在听取了课题成员的阐述后,就经济性、环保节能性、项目研究成果对工程实施的现实指导性以及今后深化园区能源服务模式等问题与项目组技术人员进行深入交流。经过热烈讨论后,评审专家们一致认为:此课题对已有企业的能耗调研成果以及对可再生资源的调研成果对于亦庄东区的供能系统建设具有重要的借鉴意义;在调研结果基础上,分析了具体项目中燃气冷热电三联供与沼气、地热等可再生资源相结合的供能方案,适于在具备条件的地方推广;新型能源规划方案与常规供能模式相比节能减排效益显著,可以减少一次能源消耗及污染物排放。由于节能带来的收益,方案具有较好的经济性,每年比常规方式可节省部分运行费用;引入的新型工业园区能源服务模式——能源合作社,是对大型园区供能模式的一个创新,如能在园区建设中得到实践将对全国园区或其它区域能源建设具有重要的指导意义。由此形成的能源规划思路和能源合作社理念,以及建立的能源规划优化数学模型具有创新性、先进性。

(北京恩耐特分布能源技术有限公司)