

对燃气企业内部管理模式的思考

□ 佛山市燃气集团股份有限公司 (528000) 黄思燕

摘 要: 禅城燃气分公司, 属佛山市燃气集团股份有限公司下属分公司, 是由集团授权, 自主经营, 内部独立核算的经营主体。本人作为禅城燃气分公司的内控管理专职人员, 结合自身多年工作经验, 提出燃气企业内部管理模式的建立与应用, 通过先进管理理论研究和管理模式操作系统的阐述, 探索燃气企业内部管理模式的内在规律及客观要求。

关 键 词: 燃气企业 内部管理 职能职责 PDCA 持续改进

1 引言

禅城燃气于1992年开始进行燃气管道建设, 1993年为首期用户通气点火, 2007年完成天然气置换工作, 禅城区管道气用户全部改用天然气。现公司地下管网500余km, 年供气量1.8亿m³, 为14.5万户居民、850余户工商业用户提供服务。禅城燃气历经20多年的发展, 现基本进入成熟发展阶段, 集团公司在2012年统一下属各二级公司管道气公司组织架构时, 设置了“内控与体系管理”一职能, 如何进一步优化完善公司内部管理, 是公司现阶段值得深思的一个课题。以下是作者结合对目前燃气企业内部管理存在的问题, 提出对燃气企业内部管理模式的思考。

2 当前燃气企业内部管理面临的问题

2.1 职能职责体系不清晰

对部门或岗位的职责界定不清晰, 依赖于协调控制, 疏于效益性控制, 遇到跨部门跨岗位问题时需要多次、反复协调, 增加内部协调成本, 一些跨部门、跨岗位问题的职责难以界定与明晰, 在内部实际执行中经常出现“踢皮球”现象。这主要是部门或岗位存

在有权力无责任或有责任无权力的现象, 下级班组或岗位的职责与上级部门职责的关系没有严格的继承关系, 以及企业自上而下的职责体系建立根据经验而缺乏切实有效的根据等原因造成。

2.2 缺乏完整有效的制度管理体系

日常管理多数情况下靠的是“言传身教”、口授式管理。应有的采购管理制度、生产管理制度、财务管理制度、销售管理制度、员工管理制度、行政管理制度少之又少。有些企业有制度, 但零散、片面、一事一议而不成系统或体系, 制度间相互重复甚至相互矛盾, 制度执行起来效果不好。当然, 近年来绝大多数的燃气企业已愈来愈注重企业的组织管理和制度化建设, 有的甚至在这方面还作了较大的投入, 但我们必须正视多数企业的现实结果都不太理想。

2.3 绩效目标考核效果不明显

目标设置不合理, 起不到引导作用, KPI指标设置不合理, 引起被考核者的不满等。这些问题的存在, 影响了绩效目标考核的效果, 一定程度上对企业员工的绩效提升造成了不利影响, 尤其是佛山燃气由国有企业向合资企业的现代化管理模式改进的关键时期, 及时解决绩效目标考核方法在使用过程中存在的问题, 对于调动广大员工的积极性, 提高绩效考核

的作用，具有非常现实的意义。

2.4 内部监督检查机制尚未完善建立

内部监督检查机制是对企业内部对各组织机构执行过程的监控。燃气企业目前开展的内部监督根据质量和职业健康安全管理体系或者内部控制审计的统一部署采取一年一评的方式，评价程序包括准备阶段、实施阶段、报告阶段与改进阶段。由于评审工作的阶段性与时效性非常明显，内部监督检查已慢慢演变成特定时期的特定项目，成为企业某一时期的“规定动作”，生产业务部门将该工作当作一份定期的工作与任务来完成，这反而淡化了内部监督管理融入生产环节，在执行中未能较好实现自我检查、自我完善的要求。

3 完善燃气企业内部管理模式的对策

3.1 明确整体的管理理念

结合集团公司近年逐步强化“分线管理”的理念，燃气公司内部也可借鉴并深化该理念，具体为：将公司形成点（分管领导）、线（各职能管理线，如安全风险、客户服务等）、面（若干个业务板块，如安全风险里的管网安全、消防安全，客户服务里的抄表收费、炉具展销等）3个运营层次，整体管理思路为：“点控线、线联面、线面贯通、点面互动”。

分管领导作为“点”，管理和控制公司运行的各条线，通过“线”来加强对每一个业务环节的控制力，又称“点控线”；“线联面”，是指公司各条管理线均直指各业务板块，对其既实施过程监控，又协调服务；“线面贯通”是各“线”通过职能部门与各业务板块形成对应的接口并延伸到各业务板块相应的部门，使线与面之间形成顺畅的管控、沟通渠道。而“线面贯通”使得公司的各项决策，能够迅速传达到各个执行层面，各单元的信息也能够迅速通过各条线汇总，上达到分管领导这个基本点，最终实现“点面互动”，使公司的整体执行力、控制力和整合力得到有效的提升。

3.2 识别燃气企业内部主要职能管理线及对应业务板块

如何构建一套好的管理模式？首先，要对企业目前的基础元素做一分析。搞清楚企业在投入产出系

列活动中到底有哪些对象与企业绩效相关并需要进行管控？人是最基础的企业元素，也是最核心最具价值的元素，所以“人”是一大类元素。其次投入产出部分，一般包括，办公场所、厂房、生产设备、办公设备、原材料、资金，产品等。还有一种是无形的数据或信息（如净利润等财务报表），可将此类归结成“资产、资金、信息”3大类元素。最后还有一个我们不可忽略的元素，那就是日常操作过程的作业流程。

综上分析，构成企业最基础的元素不外乎：人、财、物、流程和信息等五个对象。见图1。



图1 企业五大基础元素

企业的基础元素识别出来以后，再做进一步分析：所谓的内部管理，燃气企业的主要管理要素是什么。首先因为人是生产活动过程中的主导因素，所以企业第一管理要素为“人力资源”；其次因燃气的行业性质决定了安全是企业所有工作的根本，所以“风险”是重中之重；再者企业的本质决定了企业必须盈利，所以“经营”是不可或缺要素；而对于任何一个企业来说，都需关注投入后生产出来的产品质量是否合法合规以及是否满足客户的需求，故“投资”和“质量”是企业管理要素通用类；最后因燃气企业提供的产品是服务，并且作为公共服务行业，“服务”是燃气企业管理总归口。这识别出来的六大管理要素就是燃气企业主要的职能管理（线），最后再将各职能线的业务板块进行识别，则可得出燃气企业大致的职能和业务框架，以上也可以是对我们“燃气企业到底是做什么的”一种理解。



图2 燃气企业六大管理要素

表1 燃气企业六大主要职能管理线以及业务板块

燃气企业六大职能管理线	相关业务板块
风险管理	管网运行、工程项目、客户安全、消防、安保、紧急应变、职安健、交通等
投资管理	投资计划、固定资产管理、工程内外合规性、工程质量、竣工验收、预结算管理、招投标、物资采购等
服务管理	客户经营、客服中心、炉具展销、点火维护、抢修调度、巡线维护、管网风险监控、（户内管）工程质量和进度等
质量管理	通气前安全检查、工程质量、工程档案、设备材料选型及供应商的评审等
经营管理	客户拓展、客户经营、工程建设进度、品牌宣传等
人力资源管理	人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理及劳动关系等

备注：物料供应管理、行政后勤、内控与体系、财务管理、信息化管理、合同管理等板块可列入公司业务支撑类。

3.3 完善优化燃气企业的内部管理模式

3.3.1 设置合理高效组织架构以及明确职能职责分工，解决“做什么”和“由谁来做”的问题

结合识别出来的六大职能管理线，在公司内部设置职能清晰、组织精简、运作高效、上下对接的组织架构，并分别指派相应的职能管理部门，再将公司的管理职能职责以及要求（尤其程序接口）在各职能管理线上清晰化。譬如工程质量管理归口为投资管理还

是风险管理，需进行明确。

其次，各职能管理线结合公司的组织架构识别出与自身职能相关的业务板块，分好类，并注意其中的逻辑完整性，确保不漏项，否则，职责上容易出现缺失。接下来则明确业务板块的职能职责内容，主要描述清楚具体要做什么工作。最后为确保职能职责的落地执行，应根据每个职责的纵向分解，确定相关板块各岗位的职责，确保完成每个职能的整个链条是连接紧密并得到有效落实和不存在偏差的。

3.3.2 建立及健全公司制度流程标准化管理体系，解决“怎么做”的问题

公司的发展最终要靠法治，所以建立及健全公司制度流程标准化管理体系（以下简称“体系”）势在必行。体系的建立主要是进一步明确公司架构、职能、方针、目标以及公司管理要求和制度的接口，以及解决公司运营管理过程要做什么、什么人去做和怎样去做的问题。同时体系的建立应明确文件的层级（见表1）、制度文件框架建立的指引说明等等，最终给部门与部门之间以及员工日常操作实践过程提供充分、准确的作业指引。

3.3.3 设置量化性管理指标，解决要“做得怎么样”的问题

在已经明确要“做什么”的基础上，设置各职能板块相应的量化性管理指标进一步明确“要做得怎么样”的目标。指标导向应围绕以上六大管理要素（维度），指标的设置还应明确指标的导向、维度、可测量性、指标定期检讨的频次、以及评价对象的识别等等，最终才是一套完整的目标体系。

需明确，业务部门在制定指标时，往往容易疏忽对“人力资源”管理维度的考虑和识别，认为那应该是人力资源管理部门的事。而实质上，人力资源管理最终体现为工作效能管理和团队氛围管理，如工作效能管理围绕板块人力资源的合理调度安排、员工业务技能提升、工作流程或管理要求的优化等，如：客服话务在线员工利用率、客服前台单项业务受理时长指标、单位员工居民抄表户数指标、单位公里管线巡查工时等，此部分内容应由业务部门组织实施。而团队氛围的管理可由综合部统筹实施，目的是引导各版块管理人员关注员工团队工作的幸福感问题，并通过指标的定期测量，寻求对团队氛围管理持续改进。测

表2 公司制度流程标准化体系说明

序号	文件种类	文件层级	文件类型	范围说明	备注说明
1	外来文件	/	/	国家行业相关的法律法规及标准规范等，包括安全类、技术类、投资类、工程类、劳资类等	主要做好收集和合规性识别
2	集团文件	/	/	集团总质量与职业健康安全管理手册	主要做好宣贯和培训，文件执行的检查和反馈
3				集团各项管理制度和标准规范等	
4	公司文件	第一层文件	管理手册	公司子质量与职业健康安全管理手册	主要包括架构、职能、方针、目标以及体系要求以及与下层文件的接口
5		第二层文件	业务性文件	主要业务流程的控制文件	1) 主要解决公司运营管理过程要做什么、什么人去做和怎样去作的问题 2) 必要时第二层文件还可以进行分层，如总流程与子流程，总制度和子制度的关系 3) 若二层文件内容过于复杂，可以留下接口，通过下层文件进行支撑和说明
6			管理性文件	公司层面各版块的管理制度	
7			支撑性文件	工作细则、作业指导书、操作规程等	
8		第四层文件	基础性文件	过程的记录、档案、台账（月报）、（工作）计划、方案、会议记录等	主要留下过程的证据和体现工作效果，解决做得怎么样的问题

表3 管理指标目标设立示例

部门: 客户服务部 板块单元: 客服前台

管理内容	管理指标		公式	数据定义	数据来源	管理维度	检讨周期	透用评价对象
人力资源利用效能	管理改善提升性指标	客服前台员工利用率	员工受理业务时长/员工总工时	分子：客服前台员工在周期用于实体业务办理总时长； 分母：客服前台员工周期内出勤总工时	分子：客服系统 分母：员工考勤表	人力资源	根据管理需求自定义（下同）	客服中心负责人、客服前台负责人
板块业务职能、职责管理		用户点火不成功率	用户点火不成功单数/点火总单数	分子：因用户对户内装修注意事项不清晰导致点火不成功户数； 分母：点火成功数与点火不成功数之和	客服部点火维护班	服务		客服中心负责人、客服前台负责人、客服前台客服员
		管理红线指标	如：客服有理投诉单数≤ ；四级以上员工伤害责任事故≤ ；财产损失责任事故≤					

量维度包括但不限于：管理人员日常管理的客观、公平性，对员工培训责任的履行，板块制度、流程给员工的指引清晰与否，对员工绩效考核评价是否客观公正，团队内部信息沟通传递是否良性，员工在工作过程能否得到成长，办公环境是否有待改善等。

3.3.4 建立多层级的监视与测量机制，进一步解决“怎么做”的问题

在基础策划工作完成后，各职能管理线应利用自身职能管理专业优势，在各职能线实际运行过程中，组织定期地对业务板块运行情况进行自我监督审核的

“监视机制”，查找执行上是否存在偏差或前期组织策划工作是否存在待完善地方，提出预警，藉此提高各业务板块持续改进的能力。

其次，除“监视机制”外，各职能管理线还应制定一系列的相关“测量机制”，检测各板块的运行情况，包括但不限于：

(1) 前期梳理一整套相应的表格记录、台账等基础性文件定期组织收集和获取业务板块日常运营的基础信息，作为统计分析的输入材料之一。

(2) 定期组织检讨业务板块上一阶段制定相关职能职责或改进措施等执行完成情况，确认其有效性和适宜性，作为统计分析寻求改进计划的输入材料之一。

(3) 定期组织统计上一阶段业务板块管理目标、指标执行完成情况，寻找其改进空间。

3.3.5 建立相应的评价约束机制，解决“做得好与坏”的问题

所谓内部管理，不仅关注我们“做了什么”和做得“有没出事”等基本内容，而更重要去关注事情“做得怎么样”，所以，为合理、准确、全面检测和评价各业务板块的“健康指数”，各职能管理线与线之间以及各条线上的业务板块之间应建立相应的评价准则，引导各层级管理人员关注业务板块的运行好坏，从而能及时发现各项业务运行过程中存在的问题和薄弱环节，做到持续改进，步步跟踪落实，也能对各业务板块的日常运营水平有一个公正、客观的评价结果。

另外，需补充说明的是：评价约束机制与绩效考核体系有所区别，绩效考核体系主要考核部门在职能管辖范围内的发挥情况，而评价约束体系主要是要引导各职能管理线除关注绩效考核指标外，还应关注职能管理线上各业务板块相互影响的运行状况，去寻找改进空间。如点火成功率，虽是点火操作班组或部门的考核指标，但如若因用户未完全了解相关注意事项（如留通气孔）而导致点火不成功的，那作为客户推广管理部门或班组的，则应对这一指标引起关注，进一步完善客户宣传的全面性和有效性等。

3.3.6 深化公司内控管理职能，推动PDCA管理模式大小循环滚动，持续改进

管理模式应该是反复运用并固化的，才能叫模式。在前期相关统筹策划工作（如部门职能职责分解

落实、制度标准化管理体系建立及健全、目标指标以及监视测量机制的建立和完善等）的完成前提下，不管作为公司层面还是职能管理层面，皆应将各职能管理线与线之间以及各条线上的PDCA管理模式循环滚动运行起来，对业务流程等存在的关键点、障碍点和控制点，通过循环往复的项目动态跟进机制，对导致流程不畅、效率不高的系统性问题提出措施建议，持续改进，直到最终解决。

各职能管理线的内部管理模式一旦明确，则进一步深化深化公司内部管理职能，负责统筹组织策划并定期监督检查和评价各职能管理线的运作情况，如果上述各职能管理线思路看成是一个个子PDCA循环管理，那么公司内部管理则是按照上述方法在公司内部实施大PDCA循环管理，大循环最终引领各小循环不断地持续改进，最终逐步推动公司内部管理的规范高效，促进公司健康稳健地向前发展。



图3 公司内部管理（PDCA）大小循环示意图

4 结束语

在燃气企业不断扩张的道路上，不断加强和改善内部管理，根据公司现实发展需要，以统筹兼顾、提高效能、强化管理为目的，制定科学的企业发展战略，合理安排企业的组织、流程、目标等，不断学习和借鉴国内外先进企业的管理经验，探索有效的管理方式，促进跨越发展与可持续发展的统一，将企业机制改革的活力和技术进步动力充分发挥出来，创造更大的企业效益。