

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.01.006

燃气公司经营管控三步走（上篇） ——年度经营计划制定

□ 滨海投资（天津）有限公司（300308）高峰

摘要： 本文以燃气行业A公司2017年年度计划制定为例，重点介绍如何分解燃气公司经营业务，形成“现有业务、跨转业务和新增业务”三部分，同时用具体的测算模板和数据进行说明，以期制定科学、合理的经营计划，为燃气公司的经营管控提供依据。

关键词： 燃气公司 经营管控 经营计划制定

1 年度经营计划制定思路

在全面预算管理体系下，燃气公司的经营业务可以分解为3个步骤：计划制定、计划执行与督办奖惩。年度经营计划是涵盖一家公司全年重点工作目标的一系列KPI考核指标的集合，其制定需要建立在对现有用户接驳意向充分调研、市场布局全面分析的基础上，同时参照过去3年重点经营指标的发展态势，以及未来3年行业环境的变化。

制定年度经营计划前，先简单梳理A公司的业务。如图1，将时间和业务放置在一个二维坐标系中，横坐标表示时间，纵坐标表示业务。本文以2017年经营计划为例，所以坐标中的零点为2017年1月1日；零点向左为2016年全年，向右为2017年全年，零点以上为接驳业务，以下为气体业务。将时间、业务两个维度两两组合，就构成四个象限。

不同的时间节点和业务组合后，图1中的4个象限被分解为3个模块，分别为现有业务、跨转业务和新增业务（以不同颜色的线条区分）。其中，现有业务是指A公司目前所有用户的气体销售；跨转业务是指在2017年以前已经签订合同的项目在当年完工会产生接驳收入和气体收入；新增业务是指在2017年新签

约项目在当年完成的工程进度及气体销售，即新增接驳业务和新增气体业务。



图1 A公司经营业务分解图

2 现有业务经营计划制定

现有业务在2017年做经营预测的原则是：以现有天然气用户量为基础，考虑大型工业用户的用气量调整、国家天然气价格宏观调控、上游气体采购价格变化等因素，测算现有用户在2017年预计可产生的气体毛利。步骤如下：

第一步：根据2016年公司民用用户小区、工业户、公服户的用户清单，预测气体销量和价差，计算气体

价差毛利。

第二步：测算供销差率对气体毛利的影响。

现有用户气体毛利=Σ(2016年全年气体销量*气体价差)+供销差率影响气体毛利(分民用户、工业户、公服户分别测算)

供销差率影响气体毛利=气体销量*气体销售单价*供销差率/(1-供销差率)

依据该思路，测算得出现有用户在2017年预计可产生的气体毛利为2 981万元(表1)。

第三步：假设只有现有用户的气体销量以及公司的费用支出，预测公司现有业务净利润。

现有业务净利润=(现有用户气体毛利-费用)*(1-25%所得税率-5%等其他估计税率)

费用预测一般是在2016年费用的基础上，根据公司实际情况，提高5%~10%。本例中，2016年年度费用为1 564万元，预测2017年费用增长10%至1 721万元，则现有业务净利润为881万元。

3 跨转业务经营计划制定

3.1 跨转接驳业务

跨转接驳业务的测算步骤如下：

第一步：以A公司2014年~2016年的合同台账为

基础，明确每一个项目的合同金额、已确认收入金额，二者相减，可得到截至2016年底还未完工的项目及“未确认接驳收入”。

第二步：由A公司总经理牵头，财务、市场开发、工程管理、营运及办公室负责人组成2017年计划编制领导小组，根据项目的签约、施工、竣工、验收、通气等环节的工作进度，预测2017年各个项目的市场开发签约时间、工程进场施工时间、工程完工百分比、及最终通气点火运行的时间，以此判断在2017年可确认的接驳收入，未100%完工的项目又可滚动到2018年的跨转业务经营计划中。

跨转接驳毛利=Σ(各项目合同金额-累计已确认收入金额)*竣工率*接驳毛利率

参照表2，预估A公司2017年跨转接驳毛利为2 971万元。

3.2 跨转气体业务

梳理以上跨转业务时，已经预测了各项目的通气点火时间。民用户以小区为单位，工业、公服用户以用户为单位，根据通气点火月份，累积估算气体销量(表3)，再根据气体销量预测气体毛利。

跨转气体毛利=Σ(跨转用户气体销量*气体价差)+供销差率影响气体毛利(分民用户、工业户、公服户分别核算)

表1 现有用户气体毛利预测表

| 用户类别 | 指标 | 气体销量 (万m ³) | 气体价差 (元/m ³) | 气体价差毛利 (万元) | 供销差率影响气体 毛利(万元) | 气体毛利合计 (万元) |
|-------|----|----------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|----------------|
| 序号/公式 | | A | B | C=A*B | D | E=C+D |
| 民用户 | | 3 650 | 0.13 | 485 | -185 | 300 |
| 工业户 | | 2 696 | 0.82 | 2 203 | -136 | 2 067 |
| 公服户 | | 769 | 0.85 | 653 | -39 | 614 |
| 合计 | | 7 115 | 0.47 | 3 341 | -360 | 2 981 |

表2 跨转接驳毛利预测表

| 用户类别 | 指标 | 跨转户数 (户) | 跨转接驳收入 (万元) | 接驳毛利率 (%) | 跨转接驳毛利 (万元) |
|-------|----|-------------|----------------|--------------|----------------|
| 序号/公式 | | F | G | H | I=G*H |
| 民用户 | | 18 563 | 3 861 | 68% | 2 628 |
| 工业户 | | 1 | 230 | 80% | 183 |
| 公服户 | | 10 | 200 | 80% | 160 |
| 合计 | | 18 574 | 4 291 | 69% | 2 971 |

跨转业务净利润=(跨转接驳毛利+跨转气体毛利) * (1-25%所得税率-5%等其他估计税率)

与现有用户气体毛利的预测方法相同,测算跨转用户在2017年可产生的气体毛利为118万元,跨转业务可产生的净利润为2 163万元。

4 新增业务经营计划制定

4.1 新增接驳业务

市场地图是燃气公司进行市场开发的有效管理工具,可以全面展示公司的管网分布、用户分布和市场占有率情况,为公司未来的市场竞争策略和管网铺设计划等工作提供重要参考。如图2,按照街道先绘制A公司的管网分布,然后区分民用用户小区、工业户、公服户等不同的用户类型,标示出开发年份。当同片经营区域内有竞争对手时,还可以标示出竞争对手所在经营区域。

房地产新项目的开发周期一般为3.5年,所以借助市场地图,公司可以较为准确、高效地判断“新增

合同户数”这一指标在2017年的区间,从而确定新增接驳业务可产生的收入。

(1) 民用户新增合同户数预计

根据市场地图,梳理出公司经营区域范围内近两年将开发的房地产项目数量、待开发的老旧小区户数,同时参照过去3年A公司新增合同户数年度平均增长率、燃气行业总体发展态势等因素来确定民用户新增合同户数指标。建议民用户新增合同户数的测算公式为:

民用户新增合同户数=(市场地图上2016年暂未签约的新小区户数+2017-2018年计划开工的新项目户数+在2017年有接驳意向的老旧小区户数) * (1+过去3年A公司新增合同户数年度平均增长率) * (1+燃气行业未来3年预期平均增长率)

(2) 工业户新增合同户数预计

工业用户的用气量较大、产生气体毛利稳定、且管理成本较低,所以工业户向来是燃气公司的重点开发用户。一般工业用户的开发需要做好三方面分析:一是宏观环境,随时关注国家环保产业、能源行业动态,

表3 跨转用户气体销量预测表

| 用户类别 | 指标 | 单位 | 气体新增点火户数及销量计划 | | | | |
|------|---------------|--------------------|---------------|------|--------|-------|--------|
| | | | 1月 | 2月 | 3月-11月 | 12月 | 2017年 |
| 民用户 | 本月新增点火户数 | 户 | 1 500 | 800 | …… | 1 000 | 14 850 |
| | 本月新增点火户数用气量 | 万m ³ /月 | 1.8 | 0.96 | …… | 1.2 | 217 |
| 工业户 | 本月新增点火户数 | 户 | | 1 | | | 1 |
| | 本月新增点火户数用气量 | 万m ³ /月 | 0 | 8.5 | 0 | 0 | 93 |
| 公服户 | 本月新增点火户数 | 户 | 1 | | …… | 2 | 10 |
| | 本月新增点火户数用气量 | 万m ³ /月 | 0.1 | 0 | …… | 0.2 | 37 |
| 合计 | 本月新增点火户数 | 户 | 151 | 801 | …… | 1 002 | 14 861 |
| | 累计新增点火户数当月用气量 | 万m ³ /月 | 1.9 | 9.46 | …… | 1.4 | 347 |

表4 跨转气体毛利预测表

| 用户类别 | 气体销量 (万m ³) | 气体价差 (元/m ³) | 气体价差毛利 (万元) | 供销差率影响气体毛利 (万元) | 气体毛利合计 (万元) |
|-------|-------------------------|--------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| 序号/公式 | J | K | L=J*K | M | N=L+M |
| 民用户 | 217 | 0.13 | 29 | -11 | 18 |
| 工业户 | 93 | 0.82 | 76 | -5 | 71 |
| 公服户 | 37 | 0.85 | 31 | -2 | 29 |
| 合计 | 347 | 0.39 | 136 | -18 | 118 |

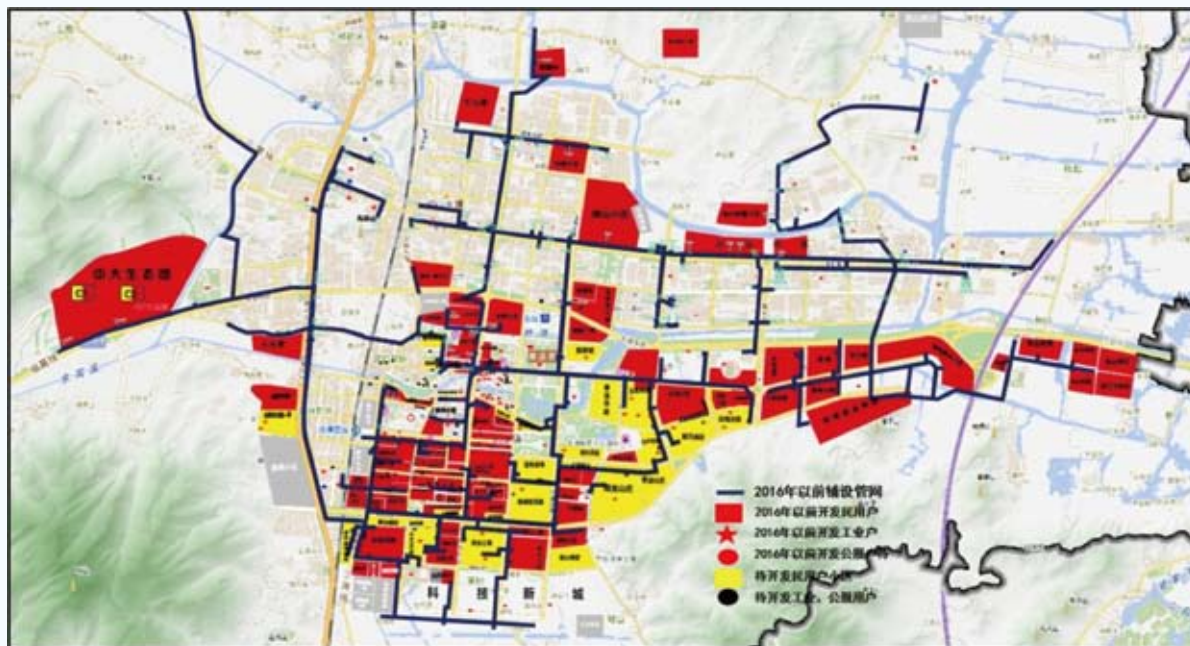


图2 A公司市场地图示意图

天然气定价调整等政策走向；二是区域环境，做好政府关系维护，关注所在经营区域对新能源使用的支持力度、政府招商引资动态、新引入的能源类企业名录等；三是细化到各个工业用户，走访了解用户现有能源的使用情况，通过能源分析、提供节能减排能源解决方案等服务以引导工业企业使用天然气清洁能源。

制定年度计划时，要梳理市场地图中待开发的工业用户，预估未来一年内确定可以签约的工业用户。由于工业用户的接驳收入和气体收入均较多，能否签订合同、年内是否可完成接驳工程、是否可通气点火对公司的经营收入影响较大，所以建议工业用户的开发户数采用实际预估数，将签约可能性大于80%的项目列入到年度计划中。则：

工业户新增合同户数=市场地图上2017年签约可能性大于80%的工业用户项目户数

（3）公服户新增合同户数预计

公服用户具有分布范围广、开发周期短、气体毛利较高、人员流动性强利于产生口碑营销效应等优势，所以公司的市场开发人员要沿着主管网排查各公服户的接驳意向，以提高主管网利用率。梳理市场地图中待开发的公服户数量，根据不同的城市规模、城市发展定位、公司开发能力等因素，建议在已确定的项目数量上给予30%~40%的增幅。特别对于旅游城

市，其公服户开发尤为关键，一方面能获得经营上的接驳及气体销售收入，另一方面基于大部分旅游城市冬季是淡季，公服户的用电量还能有效消减冬夏峰谷差，综合以上考虑，经营管理者可将公服用户开发作为一个重点突破口。

公服户新增合同户数=(市场地图上2017年有接驳意向的公服户数)*(1+过去3年公服用户平均增长率)

有了3类用户最主要的新增合同户数指标，如何将户数转化为新增接驳毛利？本文提供预测表单如表5，得出新增接驳毛利指标的区间范围为6 214万~6 745万元。

4.2 新增气体业务

对于在2017年新开发用户同时在当年通气点火的，所产生的气体毛利计入到“新增气体毛利”中。其测算方法与跨转用户气体毛利是一致的。按照以下公式推算新增气体毛利为423万元，新增业务净利润为4 644万元~5 018万元。

新增气体毛利=Σ(2017年新开发用户所产生的新增气体销量*气体价差)+供销差率影响气体毛利(分民用户、工业户、公服户分别核算)

新增业务净利润=(新增接驳毛利+新增气体毛利)*(1-25%所得税率-5%等估计税率)

5 年度经营计划指标汇总

综合以上分析，我们依次确定了现有业务、跨转业务和新增业务三项净利润指标的范围。

净利润=现有业务净利润（881）+跨转业务净利润（2163）+新增业务净利润（4644-5018）

参照以上公式，可测算得出A公司在2017年的净利润区间为：7688万元~8062万元。

通过“现有业务、跨转业务、新增业务”3部分分解，借助市场地图和测算表格可以定量预测各项重点经营指标（新增合同户数、气体销量、接驳收入、气体收入、费用、净利润）在2017年的区间范围。现有业务净利润重在营运，跨转业务净利润重在工程，

新增业务净利润重在市场，这样通过不同的净利润类型也基本确定了各项指标的工作重点。科学、合理的经营计划为燃气公司有序的经营管理迈出了第一步。

参考文献

- 1 梁普. 本量利分析方法在企业年度利润目标管理中的应用[J]. 经营管理者, 2010; 18: 166-166
- 2 褚小琴. 试论燃气企业的预算编制[J]. 科技经济市场, 2015; 6: 168-169
- 3 石磊, 孙斌. 企业经营管理中的绩效管理方法分析[J]. 新财经: 理论版, 2014; 1

表5 新增接驳毛利预测表

| 用户类别 | 新增合同户数(户) | 竣工率 ¹ (%) | 接口费单价/配套费(元/户) | 接驳收入(万元) | 接驳毛利率(%) | 接驳毛利(万元) |
|---------|---------------|----------------------|----------------|-------------|----------|-------------|
| 序号/公式 | O | P | Q | R=O*P*Q | S | T=R*S |
| 民用户(下限) | 45 000 | 60% | 2 600 | 7 020 | 68% | 4 778 |
| 民用户(上限) | 50 000 | 60% | 2 600 | 7 800 | 68% | 5 309 |
| 工业户 | 10 | 100% | 1 000 000 | 1 000 | 80% | 798 |
| 公服户 | 100 | 100% | 80 000 | 800 | 80% | 638 |
| 合计 | 45 110~50 110 | — | — | 8 820~9 600 | 69% | 6 214~6 745 |

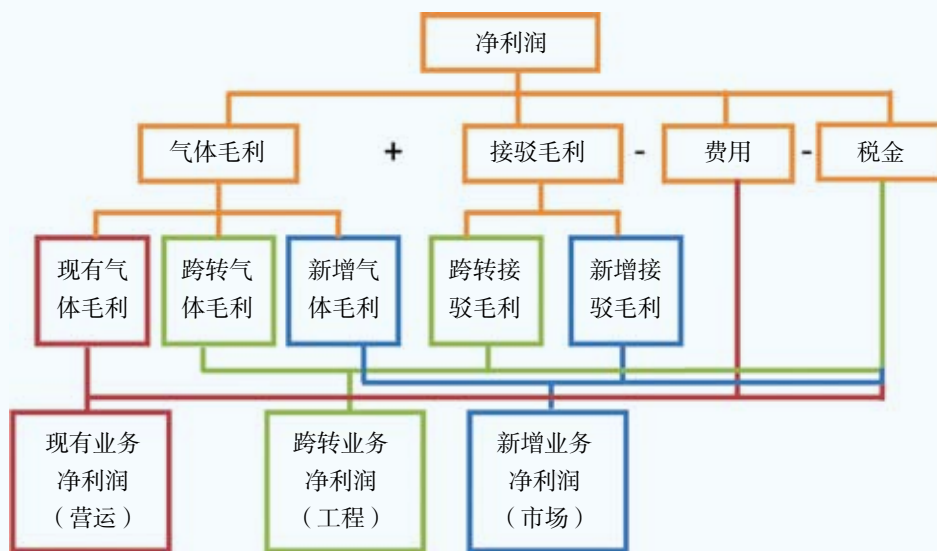


图3 A公司经营计划分解示意图

1 由于新开发的民用户项目在当年未必能够实现全部确认收入，所以对民用户还要预估竣工率。竣工率=当年确认接驳收入/当年新增合同金额，可取近3年该比值的平均值。本例中，民用户竣工率为61%。

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.01.007

浅谈燃气企业物资管理人员流动

□ 陕西燃气产业发展有限公司(710021)张元元

摘 要: 在燃气企业管理中,物资管理在科学合理的规划库存、提高燃气企业资金运用率、库房面积使用率的过程中发挥着积极的作用,是燃气企业提高利润率不可或缺的一部分。物资管理人员作为岗位不可或缺的要素却被忽视着,本文以作者实际的工作为例,阐述物资管理岗人员流动的现状、分析原因及提出应对措施。

关键词: 物资管理 人员流动 应对措施

1 物资管理岗人员现状

1.1 岗位流动量大、岗位兼职多

从接触物资管理工作至今的4年里,该岗位有92.31%^[1]的流动率,其中有少数分公司1年要更换2名~3名物资管理人员,高频率的岗位流动不仅是单一企业的特征,而是成为了物资管理岗人员流动现状的通象。同时由于物资管理岗位发展空间小,物资管理的兼职现象非常普遍,13个分公司中仅有1名是物资管理专员,也就意味着如果出现问题大家可以互相推诿,兼职的临时性和随时可替代性,导致员

工对岗位毫无归属感,物资管理人员队伍建设不稳定。

1.2 公平感缺失,物资管理人员的满意度低

在企业发展中物资管理工作往往备受冷落,一是员工大都认为物资管理岗的职业规划不明朗,在工资待遇与职称评定上与技术岗和管理岗等有明显的层次划分;二是部分员工认为物资管理岗技术含量不高,在实际工作中不存在经验累计的增值性;三是该岗位的人员往往是新到公司的员工,未经专门的物资管理培训直接上岗,大都人为工作不具备挑战性,员工满意度低。

4 刘松涛. 工商业用户天然气计量管理[J]. 煤气与热力, 2011; 31(9): 10-13

5 顾丽娟. 试论燃气企业全面预算编制[J]. 经营管理者, 2014; 14: 153-155

6 廖清琼. 浅谈城市燃气企业如何推进全面预算管理[J]. 经济视野, 2013; 8

7 周福根. 企业经营计划的制定[J]. 中外企业家, 2013; 30: 8-9

8 盛芹世, 李金传, 冯丽. 现代企业年度生产经营计划制定方法研究[J]. 现代企业教育, 2010; 12: 73-74

9 郑斌, 于海洋. 浅谈对企业年度生产经营计划的认识与思考[J]. 科研, 2015; 19: 75-75

10 邵东. 如何做好天然气公司的经营管理[J]. 现代经济信息, 2014; 15: 73-73

11 王祥云. 燃气企业预算管理流程浅析[J]. 财经界: 学术版, 2015; 10: 66-67