

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.07.009

燃气公司经营管控三步走（中篇） ——年度经营计划执行

□ 高峰

摘 要：年度计划为公司全年目标的实现提供了基本依据，计划制定后，重要的还在执行环节。本文继续以燃气行业A公司为例，结合笔者近20余年从业经验，围绕“如何将年度经营计划执行落地”这一议题，分别阐述计划分解、计划督办和燃气公司开源节流执行实操三个板块，涵盖经营计划三分解、经营指标三级督办、开源节流手册等多种实用工具，为燃气公司年度经营计划的执行和督办提供有利参考，也为目标导向下燃气公司的快速成长提供一定借鉴。

关键词：燃气公司 计划督办 计划执行

在上篇中我们以A公司为例，详细介绍了燃气公司年度计划的制定，得出公司净利润区间为：7 688万元~8 062万元。假设A公司2017年的净利润指标计划为8 000万元，应该如何将该目标执行落地呢？本文中继续介绍。

1 经营指标三分解

为了达到全员担当绩效的目的，实现经营指标看板管理，在公司经营指标确定后，需要逐层分解，将经营指标分解到“每个月份、每个项目、每个员工”关于指标的分解，本文介绍3条原则：净利润分解到月，落实到构成；市场分解到月，支撑到项目；工程分解到项目，确认收入到周。

1.1 净利润分解到月，落实到构成

根据燃气公司“净利润=接驳毛利+气体毛利+其他业务毛利-费用-税收”等式，A公司要明确构成8 000万元净利润的各业务构成比例，同时将净利润分解到月度，参照表1。

表1 净利润分解表

指标	年度计划	1月	2月	……	11月	12月
接驳收入	13 880	694	555		2 310	1 124
接驳成本	4 303	215	172		716	349
接驳毛利	9 577	479	383		1 594	776
气体收入	14 675	734	587		2 442	1 189
气体成本	11 153	558	446		1 856	903
气体毛利	3 522	176	141		586	285
其他业务毛利	50		10		15	8
费用	1 721	138	110		458	223
净利润	8 000	362	297		1 216	592

表格中数据沿用：燃气公司经营管控三步走（上篇）——年度经营计划制定，城市燃气，2017（1）。

1.2 市场开发分解到月，支撑到项目

A公司2017年与8 000万元净利润相对应的“新增合同户数”指标为民用户5万户、工业户10户、公服户100户，将该指标落实到每一意向项目，同时分解到月（见表2）。

1.3 工程确认分解到月，确认收入到周

为保证公司年度工程接驳毛利任务的完成，需要分解“工程接驳收入”指标计划至每一项目，制定每月的工程施工进度计划，如表3。

在实际工作过程中，建议做进一步精细化管理，将“工程接驳收入”指标细化到周跟踪，即每周填报工程形象进度，根据形象进度测算接驳收入的完成值，以随时反映并协调解决市场开发或施工过程中出现的问题。图1展示了花园小区等3个民用用户项目的确认收入周管理进度。

在年度计划指标分解过程中，需要注意以下3条：

(1) 避免将年度指标平均分在每月，要根据市场开发、工程施工的实际情况分解；

(2) 避免将年度指标押后在11月、12月完成，建议按照上半年达到60%完成率的标准来分解；

(3) 避免指标间勾稽关系不匹配，要由公司财务人员确认。

将市场类、接驳类、气体类、费用类指标分别分解至各部门后，形成各部门的“目标责任状”，同时建议各部门的指标计划值要高于公司计划10%~20%区间。需要注意的是，各公司要根据目标匹配相应的激励薪酬机制，从计划分解、目标制定、激励机制多维度共同作用，确保年度指标的达成。

2 经营计划督办

计划督办是指要对年度计划的完成情况进行月度跟进，分析实际完成值与计划值之间的偏差，计算“计划完成偏差率”，对于偏差率超过±20%的指标，重点分析，并针对经营中出现的问题尽快改进。

表2 市场开发分解表

项目类别	新增合同户数年度计划	项目名称	年度计划	1月	2月	……	10月	11月	12月
民用用户	50 000	花园小区	8 000	3 000			5 000		
		幸福小区	5 000		3 200	1 800			
		江景小区	6 800			6 800			
		……							
工业户	10	企业A			1				
		企业B				1			
		……							
公服户	100	滨水商业街	30	10		15	5		
		餐厅C	1			1			
		……							

表3 工程确认收入分解表

项目类别	项目名称	市场合同金额	施工进度	接驳收入年度计划	1月	2月	……	12月
民用用户	花园小区	2 080	40%	832	145		295	
	幸福小区	1 300	70%	910	78	56	264	
	江景小区	1 768	60%	1 061	284		283	
	……							
工业户	企业A	450	100%	450		90	360	
	企业B	600	100%	600			450	150
	……							
公服户	滨水商业街	600	100%	600		200	400	
	餐厅C	30	100%	30			30	
	……							

计划完成偏差率=(指标实际完成值-指标计划值)/指标计划值*100%

以下介绍几种计划督办的实操工具:

2.1 子公司经营计划督办工具

(1) 经营指标看板管理

将以上提到的经营指标分解后,采用看板管理

的思想,设置重点指标年度计划、月度实际完成、责任部门等信息,月度更新实际完成情况,并将信息更新,相关模板见表4。

(2) 周管理

周管理是指通过信息化系统将一周的业务量(立管户数、挂表户数、庭院管网长度、气体销量等)测

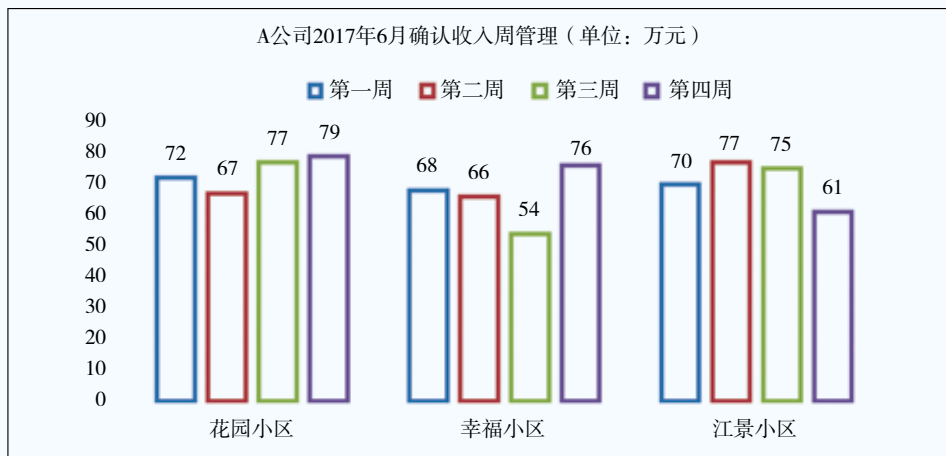


图1 接驳收入确认周管理进度图

表4 经营指标看板管理模板

指标类别	考核项目	单位	年度计划	1月	2月	—	12月	达成率%	责任部门
经营指标	新增合同户数	户							市场部
	工程接驳费回款	万元							市场部
	工程接驳费收入	万元							工程部
	气体收入	万元							营运部、财务部测算
	气体毛利率	%							营运部、财务部测算
	工程接驳毛利率	%							市场部、工程部 财务部测算
	净利润	万元							全员担当; 财务部测算
综合管理指标	行政办公费用	户							办公室
	供销差率	万元							营运部、财务部
	存货	%							营运部
	累计完工结算率	万元							工程部
	民用户均接驳成本	元/户							工程部
	净利润偏差率	%							营运部、工程部
	应收气款余额控制	%							全员担当; 财务部测算
	民用普表收费率	%							营运部、财务部
督办事项	气源改造								工程部
	管网接驳								工程部
	工程接口费价格调增	元/户							市场部
	其它								办公室

算为财务指标（接驳收入、气体收入、净利润等）的计划完成情况跟进工具。通过该工具，可以每周跟进各项重点指标完成情况，随时监测月度计划达成率。经营主管需每周完成“周管理跟进情况表”向部门负责人汇报，当发现有异常情况时，及时调动资源协助解决。

（3）月度经营分析会

结合以上周管理及看板中反映的各指标完成率，由各部门负责人参会，召开公司月度经营分析例会，兑现奖惩，重点分析市场开发、工程接驳收入、气体销量、供销差率等管理中存在的问题，加以改进，严重偏离绩效计划的启动督办机制。

2.2 集团总部经营计划督办工具

（1）三级督办机制

为督办年度经营计划的完成，保证集团体系内经营活动正常有序开展，建议在集团总部和子公司间建立三级督办机制。一级督办建立在集团公司部门经营主管与子公司部门经理间，通过周管理等工具监测各项指标是否正常推进；二级督办在集团公司部门负责人与子公司经营层间展开，主要的督办方法有下基层指导、子公司述职会等；第三级督办上升为集团公司的经营班子与子公司总经理间，主要聚焦于公司战略资源支持等，见图3。

（2）子公司述职会议与总部下基层帮扶相结合

每周工程量						
指标	合计	单位	项目1	项目2	项目3	项目……
本周实际甲供材成本金额	26 691.11	元	574.88	3 938.18	1 893.61	
立管户数	1 382.00	户	10	28	42	
挂表户数	1 628.00	户	10	28	42	
庭院管网长度（成本）	1 084.30	m	22.5			
资产工程量						
管网长度（资产）	1 121.90	m		32.8	10.3	
接驳毛利测算						
指标	合计	单位	项目1	项目2	项目3	项目……
工程接驳毛利	1 004 451.94	元	4 294.27	18 376.70	71 866.35	
工程接驳毛利率	61.67%	%	88.19%	82.35%	75.66%	
确认条件	—	是/否	是	是	是	
完工百分比	—	%	0.00%	0.00%	1 381.81%	
确认总成本	624 385.31	元	574.88	3 938.18	23 121.67	
确认百分比	—	%	40.58%	61.99	633.25	
确认收入	1 628 837.25	元	4 869	22 315	94 988	

图2 周管理分析图表

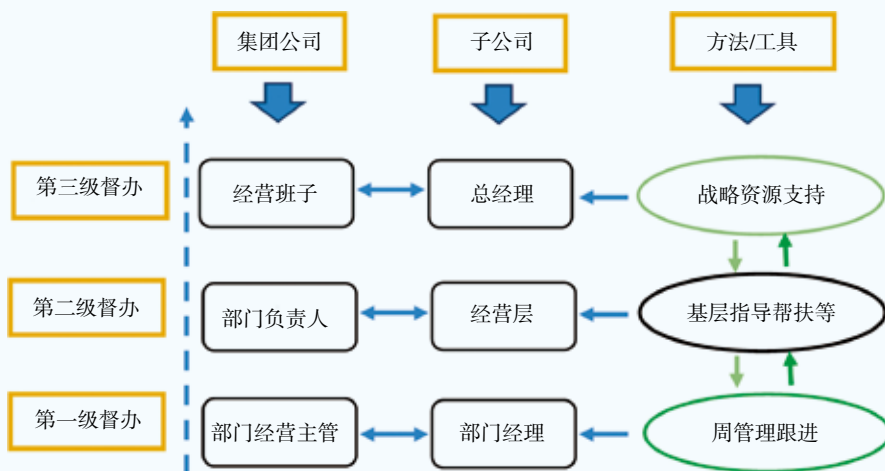


图3 子公司“三级督办法”示意图

以季度为节点，定期召开子公司经营述职会议，由各子公司总经理汇报各项经营工作进展，同时将集团重点经营思路及时向子公司传达。而对于年度计划完成率较差的子公司，建议采取下基层一对一帮扶的方式，由集团公司部门负责人带队，召集子公司市场、工程、营运、财务、办公室、客服等人员开现场绩效办公会，分析该公司绩效存在的问题，将责任现场布置给子公司专项业务负责人，并当场签署“军令状”，如果在约定的期限内无法达成承诺，愿意接受公司给予的“通报、降薪、降职、调岗、异动、待岗”等处罚，同时也现场协助子公司解决管网铺设、上游气价协调、政府关系改善、竞争激励政策等问题。

（3）子公司激励工具

设立子公司绩效奖惩机制。对于净利润指标超额完成、提高接驳费单价、降低上游气体采购单价中取得突出业绩的子公司给予奖励；对于“在半年度绩效督办中，时间过半任务超半”的子公司给予即时激励。而对于绩效指标完成较差的公司，也要采取相应的惩罚措施。

3 燃气公司开源节流经营实操

除计划督办外，在实际经营中，还要掌握一些开源节流举措，如下：

3.1 增加收入举措

（1）注重新用户开发。从当地规划部门搜集3年~5年的城市发展规划，提前了解未来客户信息。注重配合市政道路建设，预埋燃气主管网，延伸经营区域。

（2）加大老小区散户改造开发力度。组织全员开发，首先实地调研查访老楼配套意向，然后充分利用物业、居委会等中介，做好宣传工作，力争一次配套率70%以上。施工过程中，耐心做好居民沟通协调工作，加快施工进度，及早竣工验收。

（3）对工服用户收取增容费。首先建立工服用户气量日报制，动态监控用气量变化，当发现实际用气量超出立项申报用气量较大时，要求用户办理增容，收取增容费用。同时要加强收费管理，杜绝用户私接私改。

（4）为用户提供有偿服务。做好物价部门的工作，制定合理的有偿服务收费价格；充分运用客服功能，鼓励员工积极开展小型安装有偿服务，如，壁挂炉、报警器安装、地采暖等。

3.2 降低成本措施

（1）控制设计费用。将设计前置，与市场开发同步，使设计符合实际根据设计草图中调压设备出口流量和管线的长短，计算末端用户流量，再根据末端用户需求反推所需管径大小。庭院管径的大小满足需求即可，如果管径过大，会浪费材料用量，同时施工费用也相应增大，工程成本上升。此外，还要统筹考虑邻近小区燃气接口位置，一期施工要为二期施工做预留，减少带气施工工程，避免重复投资。

（2）降低采购成本。一是建议在原材料价格处于波谷时招标，降低采购成本，提高工程接驳毛利率。二是建议将用量较大的PE管材、镀锌钢管、表具计量等材料改为集中采购的方式，采购权控制在集团公司，降低采购成本，减少资金占压。

（3）节约施工成本。主要措施有3点：（1）重视新建小区配套管网施工时间，合理利用甲方统一开挖的沟槽，在其路面硬化前施工完毕，减少土建施工成本。（2）对于壁挂炉小区，提前考虑庭院管道、调压设备、立管管径等需求，户内表后管安装到燃气灶具，不再进行壁挂炉连接，壁挂炉连接部分由客服系统另行收取材料连接费用，降低工程成本。（3）合理安排工期，尽量把工程安排在4月~10月份黄金时段，施工单位管理成本低，有效减少开挖冻土、冬季施工等费用，合理降低工程成本。

（4）子公司间物资横向调拨，降低库存占压。此方法适用于集团公司，各子公司要建立公司库存物资台账，逐月更新现有、闲置及报废物资数量信息。对闲置物资进行子公司间横向调拨，集团公司业务部门依据业务需要实现子公司间物资的统筹调配，达成用物资管理调控业务计划、资金计划的目的，实现精细化管理。

通过三分解工具将经营指标分解到位，通过计划督办体系使经营指标有序推进，再结合各项开源节流举措来保证公司经营方略行之有效，实际工作中要结合公司经营现状，灵活运用，保证年度计划及公司战略的顺利实施。

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.07.010

EHS在抢险队队部管理体系中的应用

□ 广州燃气集团有限公司 (510000) 刘文佳

摘 要: EHS管理体系是国际社会通用的管理体系,在石油化工行业的安全和环保管理中发挥了重要作用。本文阐述队部的EHS管理体系,并通过队部风险管理案例分析EHS管理的应用,总结分析其先进性及改进方向,对EHS管理基层工作中的应用具有一定意义。

关键词: EHS管理 抢险队

1 EHS管理简述

EHS (Environment, Health and safety management system, 环境、健康和安全管理系统)是现今国际石油石化推行的通用的、先进有效的管理体系。石油化工企业必须规范化、合理化、标准化管理,才能应对石油化工产业的高风险性以及环境危害性等特点,满足越来越高的社会要求,EHS管理体系即是解决方案之一。

EHS在早期又被称为HSE,因为随着社会的进步,人们意识到,环境问题关系到民众切身利益,又从大型事故中汲取教训^[2],将环境问题改为首要任务,才有了EHS管理体系。

1.1 EHS管理体系核心内容

EHS管理体系是为了确保企业安全有效率的运行而建立的。为了达到这一目的,必须建立一种标准、规范的循环活动,对风险进行识别和分级。通过优先级排序,控制风险的产生与扩大。虽然各个公司的

参考文献

- 1 李立维. G公司经营计划管理体系研究[J]. 市场周刊(理论研究), 2009; 03
- 2 李倩, 陈龙龙, 马柯. 能源企业计划经营管理系统建设[J]. 新型工业化, 2014; 01
- 3 张琳, 赵嵩正, 蒋维扬. 基于项目的制造型企业经营计划MIS设计与实现[J]. 科技管理研究, 2013; 14
- 4 李雅鸿, 李健. 平衡计分卡(BSC)在企业集团经营计划过程中的应用机制研究[J]. 中国软科学. 2010; (S1)

- 5 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
- 6 邹江, 邱有强. 企业综合经营计划管理应用模式探索[J]. 广东输电与变电技术, 2008; 05
- 7 席旺. 燃气工程项目资金计划管理与关键控制点[J]. 煤气与热力, 2005; 04
- 8 张双蕾. 张继川浅谈如何强化燃气经营企业安全管理[J]. 城市燃气, 2014; 12
- 9 刘波. C公司燃气经营流程优化研究[D]. 电子科技大学, 2012; 05