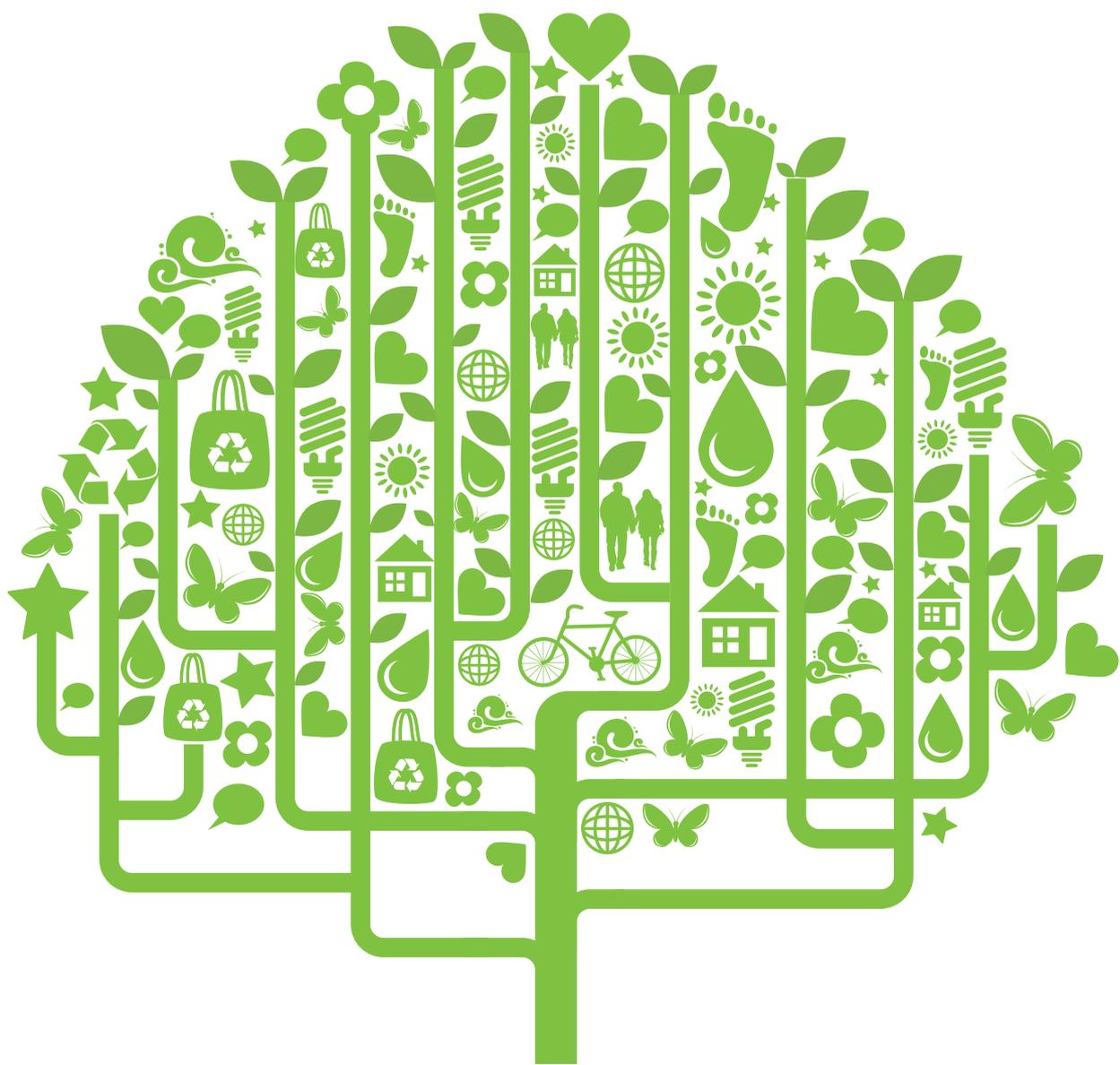


北燃蓝天

BC Blue Sky



务实·求变
Pragmatic · Seek Change

为世界带来更蔚蓝的天空

Blue Sky for a Better Future



务实求变 砥砺前行

北燃蓝天自2014年转型进入燃气行业至今，已整整四年时间。

四年来，作为联交所上市公司，我们赢得了资本市场的肯定，也获得了多方事业伙伴的支持。公司成功实现了从港资中小型私营企业向以北京燃气集团为第一大股东的混合所有制企业的跨越，业务范围覆盖了天然气上、中、下游全产业链，并先后纳入摩根士丹利资本国际的MSCI香港小型股指数，恒生中国内地石油及天然气指数、恒生环球综合指数及恒生综合指数系列，恒生港股通指数。在这里，真诚感谢每一位投资人的认可与支持！

四年来，作为天然气行业的初入者，我们凝聚了一批想做事、能做事的团队。在内地“燃气五虎”群雄割据的局面下，蓝天人不忘初心，同舟共济，以“发展清洁能源，共创美好蓝天”为使命，攻克了前进道路上无数道难关，取得了一系列令我们引以为豪的成绩，可以说，公司每一次的进步背后承载的是全体同仁的心血和坚持。诚挚感谢每一位蓝天人的付出与拼搏！

成功没有捷径，务实与担当的企业精神一直激励着我们脚踏实地，奋勇前行。对处于创业阶段高速成长的北燃蓝天来说，无论是管理者还是执行者，每一个人都肩负着重任，每一位骨干都是一方大员。正如歌中所唱：“这片天，你我一起撑起。更努力，只为了我们想要的明天。”面对未来，蓝天人需要以加倍的努力，通过团结协作与换位思考，把彼此紧密联结在一起，汇聚成强大的团队合力，推动企业朝着既定目标坚定迈进。

在激烈的市场竞争中，优秀的企业总是善于总结经验，改进不足，这是企业得以稳健发展的必要条件。2018年，北燃蓝天根据发展现状，动态调整了战略方向，在管理方面实施了一些新举措，并通过蓝天人的身体力行，高效运用在了企业日常工作中。未来，我们将继续从实践中获取真知，通过不断完善自身、调整航向，使北燃蓝天这条大船乘风破浪，勇往直前。

四年时间，对于北燃蓝天而言仅仅是一个开始，我们不应该只满足于过去四年所取得的成绩，更需要思考如何走好脚下的路。与同行企业相比，我们还有许多工作要做，还有很远的距离要去赶超，这就需要我们每一位蓝天人通过加倍的努力去缩短追赶的时间，用智慧与创新去赢取发展的空间。我相信，通过下一个四年的砥砺前行，我们必将成为燃气行业的“最佳第六人”！

集团联席主席兼执行董事



创刊于二〇一七年三月

主 管：北京燃气蓝天控股有限公司

主 办：深圳正威力能源有限公司

准印证号：（粤B）L016030096

《北燃蓝天》编辑部

出品人

郑明杰 支晓晔

编委会

金 强 洪 涛 李广峰 车福利 毕 云 刘海波

总编辑

叶宏峻

顾问编辑

蒋 杰

责任编辑

左 卉

特约编辑

胡 凯 杨 峥 徐国人 王骏颖

美术编辑/承印

图道设计

地址：深圳市南山区中心路3333号中铁南方总部大厦5层502室

电话：(0755) 2525 8266 / 2640 5821

传真：(0755) 2525 8163

集团网址：www.bgbluesky.com

投稿邮箱：newsletter@bgbluesky.com

本刊署名文章版权所有，任何机构与个人未经许可不得转载。

本刊使用的部分文章、图片未联系到版权者，请见刊后与编辑部联系。

目录 CONTENTS

01 卷首语 PREFACE

务实求变 砥砺前行

06 专题 FEATURE

- 06 企业发展 管理先行
- 11 北燃蓝天：LNG市场前景广阔 发力贸易业务
- 13 北燃蓝天混改之路
- 15 浅谈北燃蓝天“二位一体”战略定位
- 18 大格局下发展大贸易、大物流
- 20 北燃蓝天绩效管理：由激励说开去
- 24 不破不立 赋能管理
- 29 全面预算管理助力战略成本管理
- 31 运用矩阵思维 协同预算管理
- 34 预算巡查工作大家谈
- 36 深耕城燃项目 树立集团标杆
- 38 广开言路听心声 群策群力谱新篇

征稿启事

《北燃蓝天》是企业广开言路、聆听分享的平台，旨在为内外交流搭建桥梁，为团队建设添砖加瓦，为企业发展集思广益。为了更好地提高期刊质量和水平，《北燃蓝天》杂志现长期面向集团内外部读者诚征稿件，要求文章为原创作品，内容积极、向上并具有创新性、实用性或思想性，内容范围需符合杂志栏目定位要求，图文并茂为佳。

投稿邮箱：newsletter@bgbluesky.com

联系电话：0755—25258266—8022

稿件一经采用，即付稿酬。

《北燃蓝天》编辑部

42 聚焦 FOCUS

- 42 深港通蓝天
- 43 北京燃气蓝天获纳入恒生综合指数
- 43 北京燃气蓝天获纳入恒生港股通指数
- 44 北京燃气蓝天购曹妃甸LNG接收站29%股权
- 45 北京燃气蓝天引入星级投资者 携手扩展天然气业务
- 46 北京燃气蓝天入股山西同业
- 47 北京燃气蓝天 能源与环境和谐共生

50 议苑 COMMENT

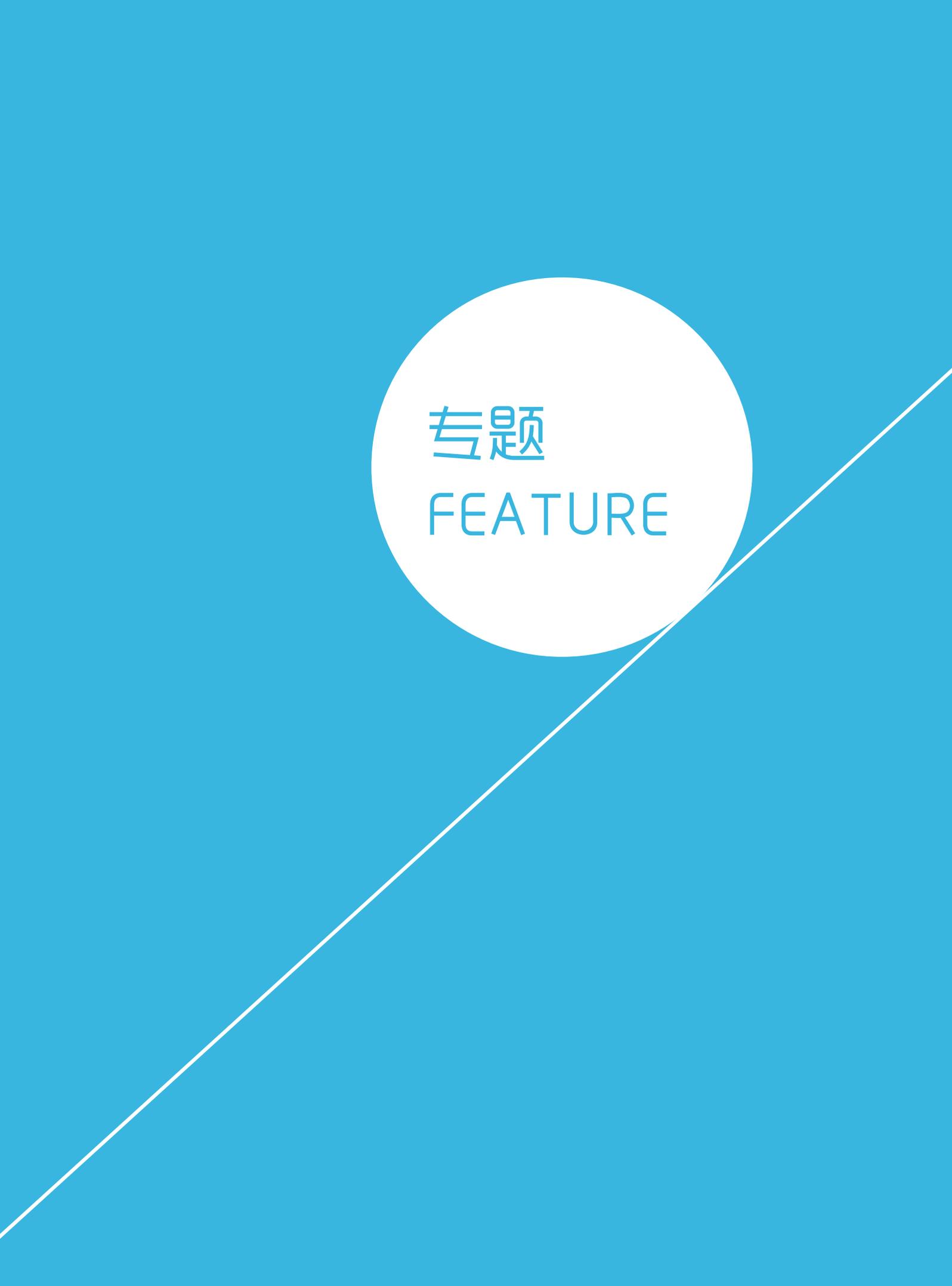
- 50 严格落实各项管控措施 切实提升集团安全表现
- 53 点供安全管理之如何做好安全生产工作
- 55 全面落实企业安全生产主体责任
- 57 重视全过程安全管理
- 58 城市燃气企业经营发展分析及建议

62 特写 EDITORIAL

- 62 北燃蓝天2017年度战略绩效回顾会暨2018年迎新动员大会在北京召开
- 66 共享“一带一路”发展机遇 互惠共赢谋发展
- 69 微课堂——蓝天人的知识殿堂
- 71 寄语微课堂
- 73 我们在路上
- 76 秋水共长天一色
- 80 泰安顺驰“三项措施”严把驾驶员招聘关

82 闲情 RECREATION

- 82 2018共创美好蓝天
- 83 中泰友好商机
- 84 发展的决心
- 84 蓝天下的赢家
- 85 安徽正威力：众志成城 扬帆破浪
- 87 喻清静：他们叫我“订票小管家”
- 88 白泽辉：不忘初心 方得始终
- 89 吴洪光：工作生活两不误
- 90 张沛恩：跟随蓝天步伐同行
- 91 以勤先天下
- 92 春日闲潭
- 94 开疆拓土 志在远方
- 96 欢聚一堂
- 98 蓝天相片簿



专题

FEATURE



2018年，充满了机遇和希望，也充满了挑战，需要北燃蓝天全体同仁用心体会北燃蓝天为了实现燃气行业“最佳第六人”这一宏伟目标所提出的更高要求，务实求变，同舟共济，一起上台阶、赢口碑、创高峰，共同开创蓝天事业的崭新局面，给各位股东和所有支持北燃蓝天发展的事业伙伴们交出一张满意答卷。

企业发展 管理先行

○ 郑明杰（集团联席主席兼执行董事）/文

飞机上，看着三万英尺高空纯净的蓝天，思绪不禁回到四年前。彼时，怀着对天然气这一清洁能源发展的信心和决心，在新加坡和香港两地挂牌的上市公司“威力印刷控股有限公司”正式更名为“蓝天威力控股有限公司”（后更名为“北京燃气蓝天控股有限公司”），开始清洁能源业务的求索之路。

乘着天然气行业发展的东风，依托全体北燃蓝天人的共同努力，公司凭借着清晰的市场定位和创新发展模式，从创业初期的小小团队起步，迅速发展至分布全国22个省份及直辖市、横跨东北至海南、包含40余家实体公司、总员工人数超千人的集团化企业，业务范围涵盖LNG上中下游全产业链，经营业绩逐年呈直线增长。四年间，北燃蓝天获得了行业翘楚、资本市场的认可与青睐，在引入北京燃气集团作为公司第一大股东，奠定北燃蓝天行业地位的同时，亦与韩国SK E&S、泰国GPS等国际能源企业陆续开展合作，股东结构已迈向国际化，成为了典型的混合所有制上市公司；同时，“6828.HK”先后被纳

北燃蓝天业务发展概况

(数据截至2018年7月)

- 项目分布全国22个省份和直辖市
- 拥有40余家实体公司
- 拥有6个城市燃气经营权项目
- 拥有40个天然气加气站
- 拥有130多个工业直供项目
- 拥有可供调配的物流车队:150多辆运输槽车



入摩根士丹利资本国际的MSCI香港小型股指数成份股，恒生中国内地石油及天然气指数、恒生环球综合指数及恒生综合指数系列（包括恒生综合指数、恒生综合行业指数——能源类，恒生综合小型股指数及恒生综合中小型股指数），恒生港股通指数，可谓硕果累累！

过去已成为历史，未来仍需砥砺前行。如今，站在企业发展的新起点，我们不但只庆祝过去的成绩，更应该清醒认识到企业当前面临的问题与挑战：公司整体管理区域跨度加大，地域差异明显，管理水平参差不齐，管理体系建设尚未成熟，总部与项目公司沟通不足等。与此同时，2018年北燃蓝天在原有“一带一路”战略布局的基础上，动态调整了集团战略发展的重心与方向，细化了城市燃气业务板块和LNG业务板块“一带一路”的推进策略，进一步明确“两条腿走路”的战略定位：一方面继续以城市燃气业务板块提供稳定收益，另一方面在曹妃甸码头注入集团的背景下，把握机遇，积极探索通过LNG板块产业链延伸和供应链金融创造更多利润，使集团能更加适应当前多变的市场和政策环境。

万丈高楼重在根基，企业蓬勃发展离不开良好的内部管理。为适应错综复杂、竞争激烈的经营环境，针对企业管理现状，在新的战略发展目标的号召下，我们要以务实、创新之举克服企业现存的管理“症结”，不断加强包括安全、人力、绩效、预算、矩阵、服务等管理建设，提升企业整体管理水平，使之成为保障蓝天高速发展的坚实基础。

安全管理是企业生命线

安全管理是企业生命线，是企业正常运行的重要条件和保障。2017年是北燃蓝天安全体系建设的重要一年，集团以安全巡查、隐患登记为主线，在安全体系建设方面完成包括组织、制度、目标、责任、风险控制、监督保障、安全文化、安全评价、应急管理、事故管理等九个方面内容，形成了HSE管理手册，加快推动安全体系建设。

尽管如此，集团在安全管理方面仍不容懈怠，国内诸多燃气事故的发生给我们敲响了一记警钟。安全管理水平

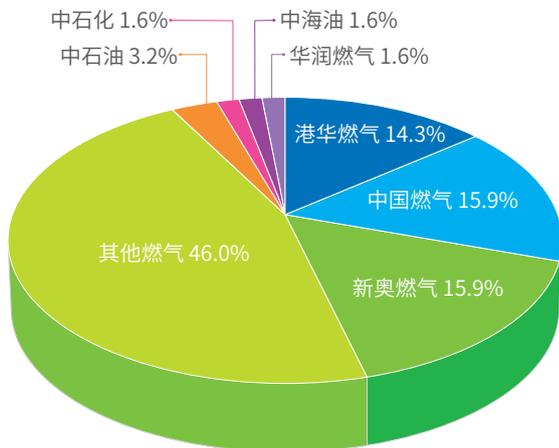
的提升刻不容缓，我们要认真吸取事故教训，分析原因，改善不足，严格落实防范和整改措施，防止事故发生。在年初的集团工作会议上，领导班子反复强调了对于不同类型并购项目的投后管理、基层项目公司“标准化”工作落地的重要性，安全管理正是其中最为重要的一环。我在此重申，各公司要严抓安全基础管理，将安全制度流程、规章制度规范层层落到实处，从上到下全面建立安全管理体系，落实安全生产责任制，着重培养全体员工树立牢固的安全意识，及时解决安全管理工作中存在的各种隐患，深化安全应急预案，将“预防为主”的日常演习、演练覆盖到安全管理的方方面面，使企业的安全警钟长鸣。

希望北燃蓝天的每一位同事把安全生产作为头等大事，始终牢记“安全第一”的工作总则以及“自源头缔造和谐，重细节保障平安”的安全理念，每天、每月、每年将安全工作落到实处，这不仅是对我们企业、客户负责所应具有的态度，更是保障我们员工自身和他人生命、健康不受侵害、享受人生幸福的保证。

团队管理助力梯队建设

北燃蓝天汇集了来自燃气行业各大企业的专业人才，且在不断吸纳中。人来了，如何好好安置他们、培养他们，使他们快速融入蓝天文化，最大程度发挥已有的经验、才干和潜能，为北燃蓝天的发展进步起到正面、积极的作用，这是我们需要思考的问题。

北燃蓝天集团总部行业人员来源分布



总人数91人，行业人员数63人，占比69%

制度和文化是影响员工行为的两股重要力量。随着北燃蓝天的不断发展壮大，集团现共有84项涉及财务、人事、工程、运营等方面的制度。制度建立之后不可放置一旁、形同虚设，各公司/部门领导人应以身作则，肩负起制度推行的重任，以“法制”统领各项工作，使每一位新加入蓝天的成员得到清晰的指引。同时，大力加强企业文化宣贯，通过导师制、微课堂、期刊、各类文化活动等带动企业整体氛围、作风的提升，不断加强员工伙伴们的认同感、凝聚力和向心力，在企业内部形成统一的思想理念，带动每位员工自觉严守职业规范道德，在工作中的行为与核心价值观及各项制度相统一。值得注意的是，企业文化建设不可只是单方面的宣贯，还要善于聆听各个层面的建议与心声。2017年，集团在“广开言路、集思广益”的方针指引下，通过“班子会议”“微信群组”“企业期刊”“调查问卷”等多种形式广泛收集员工心声，今年要将这方面工作进一步深化，要用实实在在的行动关注员工需求、吸取员工意见并加以改进，真正达到广开言路的目的。

梯队建设是企业人员管理的核心。我们要未雨绸缪地挖掘人才、培养人才，从行业、专业两个维度储备人才，提升年轻骨干的能力，以此作为集团投后管理的保障。人力部门须重点把好人员招聘关，确保新加入的人员发挥出正能量，树正气、办实事、创业绩；全过程关注员工成长，通过培训和对标学习提高员工知识技能和水平；提供开放、包容、合理的职位晋升通道，对能者委以重用，让人才梯队建设为企业发展保驾护航。

科学推行绩效考核管理

2017年，集团开始小范围试行绩效管理考核制度，已初步形成了一套科学的绩效考核评价机制、工具与管理办法，随着2018年预算充分沟通，绩效管理考核工作已迈出了新的脚步。

去年绩效管理试行过程中，一些被考核方出现了抗拒的声音。在此需要说明的是，绩效考核虽与个人待遇挂钩，但其目的不仅仅在于考核，更不等同于变相克扣工资。企业经营的重点是创造更多利润与效益，如果员工报酬与贡献的联系不紧密、不协调、不衔接，必然会产生不平衡现象，自然而然将在企业内部形成“干多干少、干好

干差一个样”的消极作风，抑制员工的工作积极性，最终影响企业经营目标的达成。而绩效考核的有效推行可彻底打破“大锅饭”待遇方式，激发员工发挥其创造力和能力，提升团队和组织的整体能力，并在员工与员工、团队与团队、项目公司与项目公司之间形成良好竞争力，优秀者可凭借努力得到更多的竞升机会和薪酬激励，企业人才配置将更加公平、公正。因此，考核方与被考核方在某种意义上虽然站在对立面，但最终目标是一致的，要摆正心态，互相理解，加强沟通，寻找共识。

绩效考核的推行须科学与严格并重。绩效考核是全年、全过程考核，考核者应按照PDCA循环做好过程管理，根据客观实际公正、科学地制定绩效考核指标并予以层层分解，让工作从下而上的执行和实施，对被考核者的战略意图执行、管理能力提升、重点工作完成情况等重要指标进行全过程跟踪。绩效考核要互评和多方考评，包括项目一线与集团职能部门的互评、跨业态（城燃与LNG板块）互评等，最终汇总各专业系统考评意见，形成整体考核建议，使领导班子、职能部门、战区、项目公司等各个层面工作能得到客观公正的衡量。考核结果要严格与薪酬福利挂钩，铁面无私，赏罚分明。同时，考核结果要向被考核单位和个人反馈，责令其通过绩效检讨对偏差工作进行整改与落实，使各个层面工作的开展方向与集团战略方向保持高度一致。

全面预算管理强化开源节流

预则立，不预则废。全面预算管理是北燃蓝天实现可持续发展，完成短期或长期战略目标的必要条件。全面预算管理不仅能帮助我们固化与量化战略目标，使预算的执行与企业战略目标的实现成为同一过程，还可以对企业各部门、各项目公司的财务及非财务资源进行分配、整合、控制，使有限的资源能够得到最高效的利用，避免资源浪费和低效使用，确保最大程度实现既定的战略目标。同时，预算执行结果也是绩效考核的重要依据。全面预算管理和考核、奖惩制度的共同作用，有助于激励并约束我们的业务部门和项目公司追求高收入增长和降低经营成本，这也是集团利润提升的关键。

2017年是探索具有北燃蓝天特色的全面预算管理模式

的第一年，通过过去一年的经验积累，2018年我们严格遵从全面预算管理的基础流程，集团与各项目公司之间充分沟通，相关人员对企业环境变化作出理性分析，为考核双方提供设定合理业绩指标的全面信息，从开源与节流两个维度对项目公司的预算进行评估，进而使集团经营指标更加精准、资源配置更加优化、财务管理更加科学。

同时，在预算实施过程中我们成立了“城市燃气项目预算巡查小组”，通过对项目公司预算的审查与督导，将预算与执行情况进行对比和分析，预先采取相应的防范措施，动态调整预算目标，从而达到规避与化解风险的目的，这让集团管控能力得到了有序提升。相信在新的一年里，集团的全面预算管理工作会开展得更加顺畅。

矩阵管理促进内部沟通协同

随着北燃蓝天企业规模与业务版图的不断扩张，内部管理最大症结——各公司/部门各自为战、协同不足的现象愈加突显，主要体现以下几个方面：一是位于同一战区内各项目公司沟通协作力度不足，在资源配置、系统配套、市场开发、安全运营、地方关系处理等方面未能形成合力；二是企业内部管理未形成统一规范标准，管理水平参差不齐，部门之间的沟通与互动不够充分；三是集团总部与项目公司以及各项目公司之间的衔接不够密切，日常有大量基础工作需要协调，集团的管理和运行成本过高；四是集团内部的人才、技术、资金等资源较为分散，导致企业自我积累、自我发展能力较弱，严重制约了集团整体优势乃至市场竞争力的提升。

为了科学搭建各公司/部门统筹协调的平台和渠道，合理集中优质资源配置，举集团“精兵强将”之力攻坚克难，以点带面，逐步提升集团整体管理水平，北燃蓝天将“矩阵管理模式”作为2018年“重点抓手”推行，并逐步以矩阵管理思维指导企业各方面的工作，将各板块业务融合贯通，互相渗透，互相考评；将不同公司/部门人才资源耦合，互相学习，互相助力。

以市场开发工作为例，通过矩阵管理的实施，我们在研究部、市场开发部、投资者关系部以及各战区、项目公司之间实现横向贯通和纵向穿透：研究部掌握外部行业资

讯、政策后在小组中共享，实现信息同步，通过市场开发部的进一步分析及预判，使各战区、项目公司等能及时根据上下游行情动态快速调整短期经营策略，从而在市场开发和竞争中方面化被动为主动，如此使市场研究工作最终有效转化为经营成果。

值得注意的是，矩阵管理目的在于借项目工作之机，促进企业各公司/部门协同合作，信息同步，资源整合，因此，项目负责人须在每一次矩阵管理项目工作中做好分工，明确职责，杜绝相互推诿，切勿将工作留于表面，要让矩阵管理这一工作模式真正成为集团发展的润滑剂和助燃剂。

提升服务意识 着眼增值服务

客户服务是企业生存的命脉，是企业发展的支柱。优质的客户服务是客户满意度的保证，亦能最大限度使我们的企业在市场竞争中赢得优势，获得利益。

与国内各大燃气行业巨头相比，北燃蓝天目前还处于发展初期阶段，企业的“软件”“硬件”均有待完善，这是客观事实，但并不能成为我们的服务质量、服务水平落后于同行的理由。恰恰相反，成长中的企业更需要依托高质量、高满意度的客户服务去挖掘开拓潜在客户市场，用服务赢得口碑。北燃蓝天在这方面一直在不断找差距、找方法，强化以客户服务为中心、客户体验为重点的客服能力。

2017年，为了便于客户的缴纳费、查单、报修等操作，集团自主开发“城燃宝”微信网上营业厅，并以“先试点、再推广”为原则，在松原北燃蓝天试点运行，获得了客户一致好评。

2017年，集团在总部层面设立“客户服务”功能与专业岗位，并对客户服务方面的管理制度、管理流程、管理标准和管理工具进一步优化。同时，与北燃蓝天第一大股东——北京燃气集团的交流学习，亦帮助集团的客户服务水平得到了不小提升。

2017年，集团新成立了增值服务事业部，该部门主要职责是对现有城市燃气项目中客户潜在价值进行挖掘与对

新业务模式进行探索，这对提升项目公司盈利能力和客户服务能力提供了有力的帮助。

新的一年，客户服务依然是北燃蓝天管理关键点之一。客户服务管理的核心理念和义务是提供满足客户需要的产品或服务，我们应当紧紧围绕这一点，持续加强认识市场、了解客户需求的能力，永远把客户的需求放在第一位，并将此导入企业的经营理念 and 经营过程中，最终凭借优质的客户服务水平助力于树立北燃蓝天良好的企业形象。

2018年，充满了机遇和希望，也充满了挑战，需要北燃蓝天全体同仁用心体会北燃蓝天为了实现燃气行业“最佳第六人”这一宏伟目标所提出的更高要求，务实求变，同舟共济，一起上台阶、赢口碑、创高峰。在以“主席+班子成员”战略平台为牵引、职能平台为保障、战区平台为纽带、项目公司为界面的三层管理架构下，不断强化企业管理和管控，以点带面提升整体员工素质和能力，实现集团超越常规发展，共同开创蓝天事业的崭新局面，给各位股东和所有支持北燃蓝天发展的事业伙伴们交出一张满意答卷。





近日，北燃蓝天完成收购中石油京唐29%的股权。北燃蓝天非执行董事兼董事会联席主席支晓晔接受中国证券报记者专访时表示，北燃蓝天收购完成后，将取得LNG码头的窗口期使用权。未来LNG市场前景广阔，北燃蓝天作为北京燃气集团海外投融资平台，未来将在LNG贸易等业务发力。

北燃蓝天： LNG市场前景广阔 发力贸易业务

——《中国证券报》专访北燃蓝天非执行董事
兼董事会联席主席支晓晔先生

构建大燃气板块

◎ 记者：能否介绍一下北燃蓝天大股东北京燃气集团的情况，以及北燃蓝天在集团的定位？

▲ 支晓晔：北京燃气是北控集团的全资子公司，是一家拥有60年历史的国有企业，是北京市天然气项目投资、建设、运营、服务的主体单位，全市95%以上的气量都是由北京燃气供应。2017年，在北京市的天然气供应量达到154亿立方米，用户总数达到603万。2017年，企业资产总额613亿，收入总额346亿，利润总额35.97亿，纳税额5.7亿元。

2016年1月，北京燃气收购了港股上市公司蓝天威力，并成为其第一大股东。后蓝天威力改名北燃蓝天，成为北京燃气的海外投融资平台。

◎ 记者：北控集团旗下有中国燃气、北京燃气集团、北燃蓝天，这几大燃气板块的关系如何？

▲ 支晓晔：之前资本市场人士也经常问，北控集团旗下这么多家公司做燃气，是否存在同业竞争、定位不清的问题。其实，这种担心是没有必要的。国家正在大力发展可再生能源、天然气、核能等清洁低碳能源，天然气的潜在市场具有“超大规模性”。未来，在中国的各个城市，特别是三、四线城市，天然气的市场潜力非常大，不是哪个上市公司单独就可以全部覆盖的。



北燃蓝天联席主席支晓晔先生

我认为，北控集团的燃气板块，是一个大燃气板块的概念，应该是三家并存的，既有国企，又有上市公司和外资企业。北控集团可以不同的身份去参与市场竞争。譬如，看重国企身份的地区，可以由北京燃气集团去合作；对于要求比较灵活的区域，可以由上市公司去合作。不同企业能够发挥各自优势，通过加强北控集团内部的战略协同，共同做大做强北控集团的燃气板块。

Q 记者：近日，公司完成收购中石油京唐29%股权，请介绍一下该公司基本情况，收购后对公司的影响？

A 支晓晔：中石油京唐由中石油持股51%，北控持股29%。公司主要业务是为LNG船舶提供码头设施，负责LNG的接卸、仓储以及装车服务等。旗下曹妃甸LNG接收站码头是华北地区4个已投产LNG接收站之一，是华北地区及北京市调峰保供的重要供气气源。收购中石油京唐后，北燃蓝天的气源保障水平会得到大幅提升，可以满足公司快速发展的资源需求。同时，北京燃气集团对北燃蓝天的持股比例也从原来的29%增长到42%。

多措施保障LNG供应

Q 记者：去年天然气短缺造成LNG价格大涨，今年以来整个LNG市场情况如何？

A 支晓晔：国内LNG市场延续了去年“淡季不淡”的需求趋势，LNG的市场价格一直处于高位运行。LNG价格是和布伦特原油挂钩的，今年原油价格一直处于高位，而且整个东亚地区LNG需求量较大。目前，现货价接近10美元/百万英热单位，预计今冬明春，LNG的价格还会有较大幅度的上涨。

Q 记者：为了避免今年出现天然气短缺的情况，北京燃气集团做了哪些工作？

A 支晓晔：北京燃气从春节后，就在与中石油沟通今年的供气合同，确认全年以及今冬明春采暖季的气量需求，提前落实资源。

根据国家发改委下发的《关于加快储气设施建设和完善储气调峰辅助服务市场机制的意见》，到2020年，城镇燃气企业要形成不低于其年用气量5%的储气能力。北京燃气集团未来将在天津南港工业区建设一座LNG接收站，包括码头、泊位、10座20万方罐容的LNG储罐，并配套建设接收站至北京市的天然气管线。同时，LNG码头的建设，也意味着北京燃气在LNG进口方面将取得主动权，未来也将在LNG贸易上与北燃蓝天开展更多的合作。

Q 记者：过去几年公司不断在收购资产，收购后的资产融合和业务利润情况如何？公司未来并购方面有哪些打算？

A 支晓晔：2017年，北燃蓝天收购了位于吉林、山西运城和永济的城市燃气项目。新收购的项目盈利贡献达1亿，同时对集团整体销气量均带来了可观的贡献。

未来，集团将持续关注具有注入上市公司潜质的优质项目，以契合公司整体发展战略，围绕液化天然气全产业链的定位，提升企业的整体竞争力及盈利能力。

摘自2018年6月20日《中国证券报》
记者/欧阳春香



“混改”对北燃蓝天的意义在于，利用改制后的优秀“混血基因”，依托国企在资本实力、品牌影响力、资源等方面的优势，结合自身对市场的敏感性和灵活的机制，整合手中各方资源，取长补短，相互促进，共同发展。这对提高北燃蓝天的企业活力，把自身打造成具有全球竞争力的世界一流企业大有裨益。

北燃蓝天混改之路

○ 金强（集团执行董事兼副总裁） 叶宏峻（主席助理）/文

纵观改革开放四十年来，中国经济取得了举世瞩目的进步，经济体制发生了深刻变革，尤其是混合所有制的改革，让我国经济得到了突飞猛进的发展。近二十年，我国共经历了三轮“混改”浪潮，每一轮的“混改”都是一次重大的历史机遇，都造就了一批伟大的企业。第一波“混改”是在1998年到2000年期间，是一场围绕小型国企，由地方政府主导的改革，成就了中国第一批企业家。2006年到2007年间的第二轮“混改”掀起了史无前例的央企上市热潮，完成了绝大部分国企的整体上市和资产证券化。而随着我国经济步入新常态，2013年党的十八届三中全会提出要“积极发展混合所有制经济”之后，“混改”掀起了第三轮高潮。2015年9月，国务院《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》作为国企改革顶层设计的配套文件，对国企混改之路提出了具体要求，至《十九大报告》进一步明确了国企改革的方向，强调“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业”，混合所有制经济被赋予了前所未有的高度，“混改”随之进入新时代。

北燃蓝天的“混改”历程

2015年至2017年是国企改革的关键阶段，国家在电信、民航、铁路、电力、军工、石油、天然气等领域的“改革”势如破竹。同时，这也成为了北燃蓝天公司属性变化极为深刻的一段时期。北燃蓝天牢牢抓住了第三轮“混改”浪潮

这一特殊的历史机遇：2016年5月，蓝天威力引进北京燃气集团为单一大股东，占股29%，并成为其对外投融资平台；2017年2月，“蓝天威力控股有限公司”正式更名“北京燃气蓝天控股有限公司”，插上了北京燃气品牌的翅膀；2017年11月，北京燃气集团将其持有的北燃京唐有限公司29%股权全部转让给北燃蓝天，打通了北燃蓝天LNG产业链上游，给公司带来了新的活力；2018年1月，北燃蓝天与泰国能源投资公司GPS签订战略合作协议，2018年3月与韩国SK E&S订立可换股债券协议，两大国际能源资本相继进入北燃蓝天。两年时间里，北燃蓝天从一家民营香港上市燃气公司，一跃成为了燃气行业内国企资本、民营资本、国际能源资本三合一的典型混合所有制企业。

多元“混合”铸就优质企业基因

随着国企“混改”深入推进，国有经济对民企和外资的开放度越来越高，“国进民退”的声音渐渐消失，“国民共处、共融”逐渐成为主流趋势。“混改”提速不仅为国企建立起真正意义上的现代企业制度提供了新源泉，为畅通社会资本进入国企提供了新路径，也为国企融入经济全球化提供了新动能，更为国企借力改革最大化造福于民提供了新样本。同时“混改”也为民企带来了机会，尤其是对有发展潜力的民企来说，参与混改，不仅有机会分享国企资源及科技创新成果，建立和完善现代企业制度，提高经营管理规范化水平，实现转型升级，还可以使民企站上更高的发展平台，拥有更高的视野。

“混改”对北燃蓝天的意义在于，利用改制后的优秀“混血基因”，依托国企在资本实力、品牌影响力、资源等方面的优势，结合自身对市场的敏感性和灵活的机制，整合手中各方资源，取长补短，相互促进，共同发展。这对提高北燃蓝天的企业活力，把自身打造成具有全球竞争力的世界一流企业大有裨益。

务实求变 从典型走向典范

“混改”固然是整合资源、优势互补，但如果只是简单的1+1=2关系就完全失去了“混改”的意义。所以，如何让不同地区、不同文化、不同背景的企业相互融合，在公司“混改”新时代取得裂变式的突破，走好“未来之

路”，才是北燃蓝天保证可持续发展的关键，而公司在以下几个方面正在积极探索：

首先，选择优质的合作伙伴，整合各方资源。大股东北京燃气集团的入股增强了公司在下游市场的分销能力。同时，中石油曹妃甸LNG码头29%股权注入更是对北燃蓝天意义非凡，它使北燃蓝天成功跻身于为数不多的、业务涵盖LNG上中下游全产业链的上市公司行列；韩国SK E&S是世界级的能源企业，未来可为蓝天提供了更多的海外资源，降低公司的气源采购成本，让公司在气源的选择上更加灵活；而泰国GPS集团所在地泰国，是中国“一带一路”政策核心发展区域之一，当地燃气市场气化率几乎为零，发展潜力巨大，为北燃蓝天未来走出国门提供了机会。

第二，明确战略方向，在专业领域做强、做深、做精。早在2015年，北燃蓝天就明确了以“一带一路”为战略的业务布局思路，2017年公司在原有战略意图基础上动态调整了集团战略发展的重心与方向，更加细化了城市燃气业务板块和LNG业务板块“一带一路”的推进策略，使得北燃蓝天能更加适应多变的市场和政策环境。在此战略方向的指导下，为北燃蓝天的燃气业务在横向上做大、做强，在纵向上做精、做深提供了有力的保证。

第三，通过股权激励手段，与员工形成利益共同体。北燃蓝天在开展天然气业务之初就设立了股权和期权的激励政策，让骨干和员工分享企业价值和企业受益，结成荣辱与共的企业命运共同体，这为公司未来发展成具有全球竞争力的世界一流企业打下了坚实的基础。

第四，推动股权多元化结构，分享“混改”红利。北燃蓝天良好的业绩获得了资本市场的认可，也吸引了领航基金等各大主力机构的加入。同时，公司通过与社会资本和金融机构一同设立产业基金的方式撬动了大规模资金，让北燃蓝天的并购整合能力得到了极大的提高。

通过以上布局，北燃蓝天正在探索着一条具有自身特色的能源上市公司混改之路，未来公司在国有资产的证券化、国有资产的保值增值、国际能源资本参与中国能源发展中将起到更积极的示范作用，以推动北燃蓝天成为能源行业混合所有制改革的典范企业。



战略就是取舍，其中定位很重要。如何做准确定位呢？一是通过总结成功者的过去，来定位我们的现在；二是通过分析行业和技术的走势，来规划我们的未来；三是对成败一定要敏感，可以什么都试，但浪费掉资源一定要换回教训和成长。

浅谈北燃蓝天 “二位一体”战略定位

○李广峰（集团首席运营官）/文

受内刊编辑部同仁之约，要我写一篇关于企业战略的文章。从口头答应到现在下笔撰写，已经过去一个月了，不是手懒身倦，实在是不知从何处说起。

从众多实例研究得来，一家上市公司的战略规划最大的瓶颈是其本身。原因在于，资本在他所进入的行业会受到很多诱惑，做起业务来过于自由，什么都想做，以致在乐此不疲中耗尽有限的资源。

具体来说，战略就是取舍，其中定位很重要。那么，如何做准确定位呢？我认为有三点：一是通过总结成功者的过去，来定位我们的现在。我们要看比我们强的同行是怎样走过来的，要相信所有成功者共同经过的道路即是规律，这样就会找到一条直直的、正确的路，怎么走都不会地动山摇，至少对于夯实一个扎实的基础是没有问题的；二是通过分析行业和技术的走势，来规划我们的未来。战略是至少要想五年以上的思考，会至少分两个阶段去执行，这需要我们站在一个更高的视野规划未来，在大方向上的预测要十分清晰；三是对成败一定要敏感，可以什么都试，但浪费掉资源一定要换回教训和成长。对于我们这样刚刚转型的上市公司，时间是最稀缺的资源，错过黄金时期就会遇到“漫漫长征”，我们不断尝试，不停检验新业务，目的就是一旦定位就要集中核心资源打“三大战役”，向全国进军。

对资本来说，做大市值是最大的“政治”；对市值管理而言，战略定位是“主题曲”，主旋律唱歪了或者违背了规律，资本市场是不会留情面的！中国改革开放三十年，邓小平用两句名言概括：“发展才是硬道理”“党的基本路线一百年不动摇”。如果也用两句话来总结我们的战略，那就是：“城市燃气是我们的核心业务”“LNG贸易是做大气量的根本”。

借鉴“燃气五虎”发展经验

中国内地“燃气五虎”的成长经验告诉我们，城市燃气是利润的主要来源，LNG贸易主要目的是做大规模。

中国燃气于2016财政年度，共于25个省、市、自治区拥有330个管道燃气项目。其利润结构中，管道气销售占32%，燃气接驳占52%，合计城市燃气业务带来的利润占比为84%。

华润燃气于2016财政年度，业务覆盖227个城市燃气项目。收入结构中，城市燃气接驳费就占22.6%；利润结构中，管道燃气和接驳费合计占89%。

新奥能源于2016财政年度，业务覆盖160多个城市燃气项目，城市燃气业务的管道气销售和接驳费销售利润之和占比高达93%。

港华燃气于2016财政年度，业务覆盖105个燃气项目，业务网点遍及17个中国省份。全年共计销售71.20亿立方米的管道燃气，稳健增长9%，销售收入中，城市燃气占集团总收入的87%。

昆仑能源于2016财政年度，天然气终端利用业务遍布国内31个省区市，销售收入中，城市燃气占比为89%。

“燃气五虎”的发展经验和实际情况证明，城市燃气业务是利润的主要来源，是上市公司快速发展的压舱石，这源于城市特许经营权保证了稳定的市场、稳定的客户、稳定的收入、稳定的利润、稳定的现金流，这“五大稳定”使得城市燃气业务优于其他业务，也使得城市燃气业务成为各大燃气公司主要业务和发展核心。

同时，各大燃气公司的交通燃气和贸易批发是做大气量规模的重要业务之一。在销气量结构中，交通燃气和贸易批发带来的销气量占比为：中国燃气占41%，新奥能源占32%，华润燃气占11%，天伦燃气占34%。

推动“互联网+”智慧能源发展

能源互联网作为一次能源技术革命，以信息物理能源系统为实现手段，借助物联网、大数据、移动互联网等信息技术的飞速发展，通过技术和模式创新，重建能源生产、传输与消费规则，使能源的使用更为便捷和节约，投资更为集约高效，有效释放能源市场“红利”，促进经济、社会转型发展。

“互联网+”智慧能源发展即是通过能源与移动互联网、云计算、大数据、物联网等信息领域新技术，以及材料、生物等领域新技术深度融合，建设“物联网+”燃气，加快推进能源全领域、全环节智慧化发展，实施能源生产和利用设施智能化改造，推进能源监测、能量计量、调度运行和管理智能化体系建设，提高能源发展可持续自适应能力。通过互联网理念、先进信息技术与能源产业深度融合，推动能源互联网新技术、新模式和新业态的兴起。

在“互联网+”智慧能源的产业升级背景下，在绿色能源更迭和消费结构升级的大势下，产业链上下游企业需要把握住机会，适应行业和市场的变化，积极引入新技术，加快产业升级和企业转型，以变化应对变化，让企业发展进入到崭新的境界。

深挖燃气增值业务

近年来，燃气管网接驳费一路走低，甚至广东、北京的一些地市已经取消接驳费，未来3至5年内接驳费有减免的可能。价差减少，利润空间被压缩，上游的价格调整，下游的价格传导困难，导致燃气公司价差越来越小，利润空间不断缩减。有些合资/合并较早的燃气企业由于市场开发时间较长，可开发的市场资源(老户等)几近干涸，而新资源的产生又有待时日、杯水车薪。



知耻而后勇，知不足而后进。针对集团现状，LNG板块应该发展大贸易、大物流。“大贸易”既指从气源采购到终端客户，也指贸易范围不再局限于LNG；“大物流”指增强自有物流保障能力，打破现有区域限制，既能“东西串通”，又能“南北互补”。

大格局下发展大贸易、大物流

——对“两条腿走路”战略的理解与感悟

○ 车福利（集团副总裁）/文

2018年，郑明杰主席在集团班子会议上制定了“两条腿走路”的发展战略：一方面通过发展城市燃气提供稳定收益；另一方面围绕曹妃甸码头积极探索LNG板块产业链延伸和供应链金融，以此创新创造更多利润。

时至今日，中国燃气行业群雄逐鹿，论体量，北京燃气、新奥燃气、中国燃气、港华燃气、华润燃气、昆仑燃气、深圳燃气等占据了绝大多数的销气量；论规模，以上公司都是割据一方，实力雄厚；论产业链，这些“巨无霸”都是从上游至终端覆盖全产业链。相对于这些巨头，北燃蓝天虽然取得了一定的进步，但在行业中仍然是一条“小鱼”，资金、资源实力不可相提并论。我们该如何破局，实现快速增长呢？那便是在大格局下发展大贸易、大物流。

何谓大格局？简单来讲就是深挖行业链条，吃透细分业务。天然气行业链条纵向上，以气井、海上气田为开端，之后为液厂，之后为管输公司、物流公司、船舶公司，再之后为二三级代理商，之后为加气站、城燃公司、工业企业，然后为加气车辆、商民用户，最后为各类用气设备；横向上，主要指与天然气密切相关的行业，例如燃气设备、保险、金融、融资租赁、咨询等。

曹妃甸码头注入集团业务后，北燃蓝天拥有了属于自己的海气码头，离上游气源仅有一步之遥，考虑到SK集团的影响，我们在气源定价上已拥有了一定的话语权，这样从上至下基本可以覆盖天然气全产业链，但是这个链条还比较薄弱，曹妃甸码头周边还有中石油、中石化的两个码头，我们的地理位置不占优势，不排除未来会有恶性竞争发生；物流方面，目前滕州顺驰的运输车仅进行内部保供之用，基本未形成对外盈利；城燃方面，集团主要依靠山西民生、松原北燃蓝天、黄冈环孚三家公司的利润提供持续的现金流，其他项目未能达到盈利状态，值得担忧；贸易方面，受资金限制暂时无法进一步扩大；点供方面，整个流程尚未完全理顺，决策摇摆不定，受此影响，市场开发乏力……

知耻而后勇，知不足而后进。针对集团现状，LNG板块应该发展大贸易、大物流。“大贸易”既指从气源采购到终端客户，也指贸易范围不再局限于LNG；“大物流”指增强自有物流保障能力，打破现有区域限制，既能“东西串通”，又能“南北互补”。

气源方面：以曹妃甸码头注入为契机，探索海外直采，或与有实力的气源商合作，增强气源定价话语权，为集团下属公司提供廉价气源，增加市场竞争能力；与有实力的液厂积极商谈，获取一级代理资格，比如中石油黄冈、新疆广汇等，做到双气源保障；积极探索液厂进入机会，争取拥有自己的液厂，完全获得气源定价权。

物流方面：通过直购、租赁、挂靠等手段，扩充物流实力，打破曹妃甸码头物流瓶颈，北上南进，变被动为主动，同时提升集团贸易利差。

贸易方面：在扩大现有贸易规模基础上，逐步扩大贸易范围，比如燃料油、LPG、碳四等高价差品类；加大直接终端用户的贸易比例，拉大价差。

城燃方面：利用现有项目带来的现金流与融资能力，选取残余的较为优质的项目，进行收购、合作，拓展城燃版图；进一步增加集团的现金流和融资能力，为集团发展提供源源不断的资金支持。

点供方面：制定一个长期的发展战略、一套简洁高效

的审批流程以及培养一批有经验的技术人员，从开发、设计、设备采购到建设、运营、维修等具体落实到人，不能让一个人或一个部门胡子眉毛一把抓，要责权利明晰。

加气站方面：现有CNG加气站已经进入一个尴尬的境地，国家大力推广电动汽车，CNG车辆越来越少，为此可以考虑在现有项目上增加充电桩和LNG加注机，实现转型，同时探索LNG商业用户供应。

新业务方面：从2017年的气荒开始，现在国内兴起了天然气储备库的投资热潮，行业巨头都在摩拳擦掌，积极争取入门资格，逐渐成为燃气行业发展的另一个风口，为此我们也要积极探索进入机会；围绕曹妃甸码头，打造环保产业园，不再仅仅满足于码头外输，更要化劣势为优势，与当地政府合作，获取特许经营权，并共同建设工业园，保证码头进气的顺利销售，同时还可实现高利润回报；与燃气设备企业合作，进行整合营销，尝试在城燃企业中推广。

融资方面：结合各个业务模块特点，与金融租赁公司、各大银行等机构保持密切联系，探讨融资新途径，实现自我造血，自力更生。例如，通过内部担保，进行融资；通过应收账款确权，进行贷款等。

总而言之，想要切实有效地推行“两条腿走路”战略，在城燃板块和LNG板块上夺得一席之地，首先需要规范内部管理，使成员团结一致，资源流通顺畅，也就是要做好矩阵式管理，不断提升集团整体竞争力。只有做到了“内圣”，方能“外王”。🌐



我们绩效管理的目的与初衷，应该定位在激励员工、团队、组织的能力提升、业绩提升，激发员工的达标动力与开发能力潜能方面。只有将激励作用的定位明确确立，引入矩阵管理思维，加强过程管理机制，整个北燃蓝天绩效管理的过程实施才有了前进及进步的方向，才能将激励深入持久地开展下去，才能最后融于蓝天大文化的建设中。

北燃蓝天绩效管理： 由激励说开去

○ 毕云（人力资源及行政部） 王志坚（增值业务部）/文

绩效管理是企业管理学领域的一个永恒话题，历久弥新。每一家企业、每一位管理者，都将它作为管理的核心。希腊物理学家阿基米德名言：给我一个支点，我就可以撬动地球。绩效管理就是管理的支点，企业只要找准、用对这个支点，就可以撬动起让企业增效盈利及持续健康发展的管理大局。

北燃蓝天像所有的企业一样，经过创业期的沉淀与积累，迎来快速发展的新阶段，历兵秣马，我们正大踏步地走在绩效管理的大道上。大道至简，绩效管理的道理其实很简单：设定清晰的工作目标和科学、合理的考核方法，导入矩阵管理思维，给予员工公正的报酬和激励，让员工知道他做什么，怎么做以及有怎样的回报，通过过程管理机制去监督落实。带着这样的认识，我们来盘点一下我们在绩效道路上几个关键环节的摸索与体会。

正确的绩效管理理念影响执行的效果

任何一个制度，无论管理者是否有意识，是否有效地执行，都被植入了一个或一组理念，理念决定行为，这个或这组理念植入得正确与否将直接影响制度的执行效果。

开展绩效管理工作，首先要回答好“绩效管理的目的是什么”的问题，也是“为什么要开展绩效管理”的问题。用这个问题问问我们每一位绩效管理师，相信有人会答“奖勤罚懒”，“奖勤罚懒”只是实现绩效管理目的的一种手段，是绩效考核结果的应用表现。如果将绩效管理的目的定位于“奖勤罚懒”，就是为了分配而进行，绩效管理制度基本等同于奖金分配制度。其实，绩效管理最重要的目的应该是“提升绩效”，进而使企业的战略目标得以顺利实现。

绩效考核作为绩效管理的其中一个环节，根本出发点是提升员工能力，激发员工潜能，通过绩效的过程管理逐步提高员工的个人绩效，并带动提高组织的整体绩效，最终实现组织目标。显然，以“奖勤罚懒”为理念指导出来的绩效管理行为及执行结果与以提升绩效为理念驱动的执行结果在导向与效果上是截然不同的。同样，由人推己，北燃蓝天已进入事业的快速发展通道，我们绩效管理的目的与初衷，应该定位在激励员工、团队、组织的能力提升、业绩提升，激发员工的达标动力与开发能力潜能方面。只有将激励作用的定位明确确立，引入矩阵管理思维，加强过程管理机制，整个北燃蓝天绩效管理的过程实施才有了前进及进步的方向，才能将激励深入持久地开展下去，才能最后融于蓝天大文化的建设中。

科学制定激励性绩效目标 达成上下一致的承诺

绩效目标设定是绩效管理中重要的第一步骤，是基础也是根本，其最深层的意义还在于，确保绩效管理真正成为公司战略目标实现的助推器。绩效目标上承战略，下接计划，是对战略的层层分解，是对计划的宏观调控。只有绩效目标管理到位，绩效考核的效果才可能得以体现；只有把员工的关注点拉到绩效目标上来，才能促使员工不去斤斤计较考多一分或考少一分。所以，目标制定得科学、合理、激励到位显得尤为重要。SMART原理人人都懂，SMART原理之外的挑战性、激励性的量度有度、掌控到位，却是仁者见

仁、智者见智，就更需要绩效管理工作团队通过矩阵管理思维，事先做好科学的研判、准确的衡量、前瞻的设计、上下一致的承诺。

北燃蓝天首次推行绩效管理之道，绩效目标的顶层设计就是重中之重。实践中有些项目案例反映目标难度问题，市场因素、资源配置预测不足，导致太高太难难以达标。还有目标设定考虑不全面，个别公司不符合实际情况，忽略企业战略的要求。目标的设定与考核执行的标准不尽一致，目标宽、执行严，目标设立后变动性大，变则推翻重来，或矫枉过正，久而久之，员工动摇了达标的动力与信心。

这里反映了一个共性的问题，就是目标激励设计，也就是目标的难度。目标太容易达到或太难了都不好，比较好的做法是，根据员工或组织的能力和目标的性质设定一个基础标准，即员工或组织需要花费一些努力才能达到，另外再





设定一些有挑战性的标准，员工或组织需要跳一跳做出更大的努力才能达到。从各个项目公司的整体运营来看，基础目标应该至少满足公司的生存底线，这就意味着，制定目标时一定要做好自上而下的准确分解。在实践中，我们可能看到某个公司大多数人的绩效都超过了基础标准，拿到了不少绩效奖金，但公司整体经营却处于亏损状态，这就有可能是制定目标的标准太低，没有认真审视这些目标是否真的能够达到公司经营的底线，换句话说，目标激励设计没有做好，员工潜能没有通过目标的激励设计挖掘出来，目标管理没有起到应有的作用。

既然我们认同没有激励就没有绩效管理，激励的显现首先就要从目标的设定开始。从我们的实际来说，项目绩效目标设计是否既有对战略目标的分解与支撑，又兼顾项目公司对自身发展与经营状况的提报？财务、市场、研究的数据与分析是否足以准确、客观支撑集团对其在绩效年度内的标准要求与增长要求？人员规模与能力匹配的情况？市场资源、工程技术的支持情况等等？以此为目标主体，我们为目

标设定指标时再从数量、质量、成本和时间四方面进行细化。对于不能定性定量的指标，可以从两个维度定标准：一个是衡量行动，尤指项目类工作，是否每一个里程碑都按质按量达到了；另一个是衡量影响力，你所做的一切是否都使客户满意。举个例子，《员工满意度调查》中员工对企业满意度的数据就是对企业这个组织绩效的衡量指标，项目公司员工对核心领导班子的投诉案件发生率就是项目总经理负责制下公司团队建设的衡量指标之一。

同时，制定目标时还要考虑到公司内部价值链的上下游需求，即制定的指标能够达到接受你的业务结果的下一职能的要求。从操作上说，相关业务目标应该得到下游部门的认可，这是最难做到的，然而这也是蓝天领导层重点指示的：我们的研究、市场、运营如何在绩效的链条上产生联动、传递、助推的效应？我们的大后方财务、人力、工程等如何在绩效的牵引下实现对战区经营指标的支援与贡献？这些都是在设计绩效目标时我们要关注和突破的要点，同时也是矩阵管理思维和过程管理机制落实的具体体现。

绩效沟通激励组织与个人的成长

绩效沟通是绩效管理的灵魂与核心，是整个绩效管理过程中耗时最长、最关键、最能产生效果的环节，它包括目标确定沟通、实施过程沟通、绩效反馈沟通、绩效改进沟通。绩效沟通不仅谈事（本职岗位工作），而且谈人（职业生涯发展）；不仅谈过去（工作绩效总结），而且谈将来（下阶段计划和绩效改进）。每一阶段的沟通，都有各自的侧重点和所要达到的目的，但万般不离“激励”二字。在这里，激励主要表现在让员工或组织心悦诚服地与你一起达成对绩效目标的共同承诺，而不是被动地接受空降的指标。绩效优异的员工，给予与贡献值匹配的薪酬认可、职业晋升的规划、个人行业知名度的显现；绩效不佳的员工，有绩效改进计划的度身设计，指明改进方向的激励辅导。沟通贯穿于绩效的方方面面，激励就是促成绩效实现的主旋律。

激励的结果导向是收益，是收获。激励机制下的绩效考核到底谁受益最大？对公司来说，获得的是业绩的不断改进，减少企业内部的不良行为，是正确人做正确的事，奖励表现最好的员工；对于管理者来说，能够获得对自身管理方式的反馈，了解对团队计划及战略目标的投入，增进对团队成员的理解，改进团队表现，发挥团队成员的优势等等；对员工来说受益最大，培养工作导向性的习惯，获得参与目标设定的计划，讨论自己的观点及让管理者聆听自己心声的机会，增强个人被认同感，获得完善自我职业技能及职业生涯发展的机会等等。

借助过程管理监督机制 结合矩阵思维优势

过程管理的目的在于将既定的目标进行落实监督。如果从绩效目标制定到绩效评估这段期间，任其一片空白的话，那么，绩效管理就将丧失其意义。绩效管理是一项不断持续进行提升的活动，而过程管理机制是绩效目标工作达成的核心。因此，我们需要借助各种模式（如定期会议、周报等）进行过程督导和检查，随时掌握各项目标工作进度，做好纠偏和支援，为绩效目标达成奠定基础。

而矩阵思维的一个好处是为企业提供了一个系统思维的框架，能够让企业管理者对纷繁复杂的问题进行提纲挈领的梳理，抓住问题的实质，否则很容易顾此失彼，避重就轻。

在企业中，有一种现象比比皆是，就是人们每天的所见、所闻、所想未必符合实际，但我们已经习惯将它们看作是是正确的。所以，只有改善心智模式，创新思维方法，才能打破现状，实现突飞猛进的发展。矩阵思维倡导从不同的维度考虑问题，有助于我们改善心智模式。而且，这种思维模式还可以推而广之，不仅仅局限在二维角度，还可以推广到三维角度，甚至多维角度。同时，这样的多维角度考核和集团现在推行的管理能力考核相吻合，通过经营规划能力、领导力、沟通协同力、人力资源管理、团队建设五个维度，对每个管理人员进行考核。这样，我们考评、讨论、分析就有了多个维度，不但有助于更全面的分析，而且有助于打破既定的思维模式，发现新的方法，激发新的思想，找到更佳解决途径，并通过绩效管理去落实和改善。

2018年北燃蓝天将绩效考核准确定位在运用矩阵管理的思维与工作方法，集结财务、运营、人力、企划的考评团队，通过对各类工作报告、工作记录资料、工作轨迹的回看与分析提炼，立足在工作事实与客观数据反馈的基础上，加强对绩效考核的过程管理，强化绩效沟通的有理有据、有的放矢，一切以倡导科学、公平、公正、有理有据的绩效考核方向来指导工作。

绩效管理只有开始没有结束，当绩效管理驶入正确的运行轨道之后，将随着既定的战略目标一直运行下去，并不断得到改善和提高。问渠哪得清如许，为有源头活水来。北燃蓝天绩效管理之花在蓝天人励志、奋进、务实求变、持续改善的清清水浇灌下，必将开出灿烂的花，结出丰硕的果。

不破不立 赋能管理

——矩阵式管理之我见

○ 本刊编辑部/整理



车福利
集团副总裁

“燃气行业最佳第六人”——早在2016年员工动员大会上，郑主席便提出了集团的长期发展目标，两年来，集团上下团结一心，通力合作，艰苦创业，一路走来披荆斩棘，个中心酸言语无法形容，幸而初见曙光，但也从上至下暴露了很多问题，主要有以下几方面：

一、由于项目、融资和成员企业管理等工作繁杂，领导班子成员疲于应对各类具体事务，无法聚焦在集团战略和方向性工作上，没能很好理顺队伍建设和项目公司的有效管理；工作不是按照全面预算确定之战略方向进行，而是陷于解决具体问题阶段，芝麻西瓜一把抓，本应由项目公司甚至一线成员处理的事情，因中层干部无权限或不愿作决策，诸类事项都要上呈，加大了领导班子成员工作量，严重妨碍了领导班子的战略决策。

二、职能部门更多专注于制定各项制度，忽视了集团目前的规模以及制度之间的关联性 & 逻辑性，较多地借鉴大企业，忽视了大企业在不同时期制度的递进，逐渐失去了企业制度应有的作用；关键制度的应用严重滞后，比如考核激励制度等，不利于提升成员的工作积极性；外聘人员较多，堵塞了基层员工的上升通道，不利于公司的长远发展。

三、项目公司管理较为复杂，集团职能部门垂直管理模式深入到项目公司，项目公司本身组织架构发育不完善，很多本该项目公司依靠自我管理就能解决的问题变成了集团职能部门派人直接接管，造成项目公司组织结构和人员配置严重不足，不利于项目公司有效力的决策且形成

了问题上交的习惯；项目公司负责人身兼职能太多，缺乏专能人才，业务开展延缓；激励制度、培训制度迟迟无法有效实施，集团薪酬目前仍然是以吃大锅饭为主，项目公司基层员工工作积极性不高；项目公司无决策能力，失去机动灵活性，在竞争中失去先机。

四、集团自上至下结构逐渐呈现“倒金字塔”型，职能部门人力越来越多，逐渐出现“一人挖井九人管”的现象；自上而下的授权缺失，出现“权利真空”现象，在业务上失去了先机，游击战转变成了阵地战、消耗战、攻坚战；大企业病凸显；企业文化建设滞后。

知不足然后能自反，知困然后能自强。目前集团主要受困于“管理竖井”“官僚主义”“僵尸思维”，要想彻底改变这些现象，就要打破竖井、层级赋能、跨界创新，强化企业管理矩阵、人力资源矩阵、时间管理矩阵、项目管理矩阵，做到沟通顺畅、权责清晰、简洁高效、紧密联动。

说到矩阵管理，跨国企业做得较好，比如IBM、MICROSOFT，但也不免暴露出它的缺陷，容易造成不同部门及上级的过多干预，导致团队有责无权，形成“权力真空”。多重领导、多方联系一向是矩阵式管理的特点与难点。一个人可能同时处于不同项目、不同职能部门之中，在这种情况下势必会出现目标重合、冲突及沟通困难的问题。鉴于矩阵管理的以上特点，我建议集团在今年的矩阵式管理的实施基础上重点关注和做好以下工作：

矩阵式管理通过横向联系和纵向沟通的管理模式，使各个部门的工作重点回到公司的整体效率上来，打破部门之间的壁垒，消除部门的本位主义，更加有效地实施企业的战略目标。北燃蓝天发展到今日规模，不仅版图在快速扩张，且业务从传统的城市燃气到LNG贸易再到现在的供应链金融等，商业模式日趋多元化。传统的垂直式组织结构已经远远无法跟上企业发展的需求，矩阵式管理成为了北燃蓝天迈向现代化企业的必经之路。

一、领导班子做到分工明确、各司其责，对所担当之项目负责到底，不得中途推诿；打破管理竖井，让项目关系人了解项目的具体进度与问题；班子成员成为赋能管理的发起者与执行者，抓西瓜、放芝麻，做领导该做的事，如战略决策、资金支持、战略资源等。

二、职能部门从制度制定者向制度体验者、改善者的角色进行转变，各部门之间加强交流，加强制度之间的关联性与逻辑性，有删有减，做到制度以业务发展为基础；打破部门间的交流竖井，加深部门间的职能理解度，做到相辅相成，而非相互拖累；建立自上而下的人力考核矩阵管理，不能只对一线成员进行考核，而对领导班子成员、职能部门自身疏于监管，应该把所有成员放在天平上衡量一下，这样才能体现公平公正；加快业务激励制度、相关福利制度的建立，激发所有成员的积极性，群策群力提升集团价值，共享集团丰收的成果。

三、项目公司实现扁平化管理，提高管理效率，增强企业的自主能力与独立性；以集团制度为纲，尽快制定或者选择适合自身发展的制度，尤其是激励制度，提高成员积极性；补齐人力，尽量做到专能专职，提高业务发展速度，提升企业盈利能力；剔除不合格管理人员，内部选拔，给每个员工提供发展途径，打通“能者上”的晋升渠道，给成员以信心与公平。

四、在整个集团层面进行改革，打破各种竖井，加深板块与板块、部门与部门、板块与部门、部门与公司、公

司与公司之间的理解度，彻底消除各种项目中关系人相互不了解、不知道进度的现象；自上而下，赋能管理，真正做到人人主动积极，事事快速决策，提高集团整体运行效率；彻底杜绝官僚主义作风与“大企业病”，营造健康向上的创业氛围；加强与“独角兽”企业（小米、大疆等）之间的交流，学习此类企业成功的经验。同行标杆企业尽管很完善，但经验与套路都广为熟知，我们反而对跨行业的“独角兽”企业甚少研究。

总之，“不破不立，赋能管理”，打破各种“竖井”，激活各个单位的功能，贯通各处经络，将集团资源最有效率地利用，实现资源价值最大化，这才是主席与各位同仁强调“矩阵管理”的最终目标。其实，矩阵管理说起来很简单，就是借用资源。“你需要的时候就跑去借，用完了就把它们送还回去。”事实上，矩阵式结构代表了围绕业务组织资源及按职能划分组织资源二者之间的一种平衡，一定要在“尊重、信任、授权”的原则下进行矩阵管理，无论横向与纵向，还是整体与局部，这样才能众志成城、群策群力把北燃蓝天打造成世界燃气行业的一面旗帜，成为值得世人尊敬的能源企业，不止于“最佳第六人”。🌐



王惠平
市场开发部总监

北燃蓝天目前的矩阵管理模式是通过各部门的交叉配合，缩短信息线路，加快信息反馈，提高工作效率，同时有效平衡运营中分权化与集权化问题，并逐步使各个部门之间形成相互协调和相互监督的机制，使北燃蓝天能够更加高效运作。

采用矩阵管理模式后，人力资源得到了更有效的利用，在市场部人员不足的情况下，可以更灵活地组建团队，适应业务发展的需要，使工作经验和思路共享，更加有效完成集团的各项事务。

例如本次大辽宁战略的编制工作中，我们结合集团企业规划部、研究部、市场开发部以及本溪辽油公司之力，由企业规划部负责串联协调各部门，研究部负责宏观政策的分析，市场开发部负责承接政策内容拓展辽宁项目，本溪辽油负责项目公司的管理，各部门之间互相交流、互相配合，以矩阵管理达成了高效的工作模式以及统一的发展思想和目标。

那么，从市场开发部的角度出发，我们应该如何做好矩阵管理呢？首先需要按照北燃蓝天发展战略，明确市场部开发岗位职责定位；其次使各岗位人员按照北燃蓝天发展战略、北燃蓝天企业文化、部门岗位职责积极主动完成工作，可对员工适时放权，并对实际工作中实行必要监督和控制；积极参与集团各类业务培训以及与集团各部门之间的互动、学习。市场开发部人员不应只掌握市场开发技巧，更应该学习工程、财务、法务专业知识。同时，还应

加强各项目公司市场人员培训，使之掌握多种技能，更好地配合各项工作开展。最后，我们应按照北燃蓝天顶层设计，通过绩效考核方式，互考互评，落实矩阵管理理念。

在实施矩阵管理时，我们应该注意以下几点：

一、顶层设计是否合理。组织结构、岗位职责、运作流程、绩效管理、考核体系、指标设置、权重设置、人才晋升、人才培育等等的设计是否成系统？

二、准备工作是否充分。理念宣讲、方案设计（包括体系方案和部分详细方案）、试点项目和试点部门的选择是否充分？是否合理？

三、推进步骤是否合理。试点项目推进、变革推进应明确哪些在前，哪些在后，哪些同时进行？

矩阵管理要有配套管理体系作为支撑，如果缺少顶层设计，“头疼医头，脚痛医脚”，就会造成越改越乱、越改越忙的情况，这样不仅会影响到员工对管理变革的支持，也会影响到企业运营效率，增加企业成本，降低员工工作积极性。

矩阵管理项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的人员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵

结构的先天缺陷。由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。由于项目一般涉及较多的专业，而项目负责人对项目的成败具有举足轻重的作用，所以要求项目负责人具有较高的协调能力和丰富的经验，优秀的项目负责人对项目至关重要。

矩阵管理一定要结合北燃蓝天企业本身的业务特点，根据公司当前的发展规模和所处的发展时期，选择适合自己的矩阵管理模式，提高公司运营效率，降低公司运营成本，这样才是最好，才是对北燃蓝天最有帮助的。



白连明

工程技术部总监

对同一事项，有不同层面、不同职能人员的关注及跟进，事项包括日常经营管理及单体临时项目，最终实现目标达成的整个过程信息对称和顺畅传递，这就是我理解的矩阵管理。矩阵管理普遍应用于行业内各大集团公司，是一种被实践检验及认可的行之有效的集团化管理模式。

矩阵管理要避免形成“管理竖井”。实践操作中，具体事项的每个参与人都可能面对不同方向的信息甚至指示或是影响，因此对每个参与人的协同能力是一种考验，尤其对各层面的“一把手”更是如此。这就需要我们的总经理、区域总监等“一把手”具备良好的业务素养及带队能力，能够协同不同的职能口人员朝着共同的目标前进。

矩阵管理要注重工具的应用。“三驾马车”项目管理模式多被各大集团公司采用，尤其是早期特别适用：集团采用外派总经理、外派财务总监、外派工程总监驻地的模式对项目进行日常经营管理，最大的优势是可以很快嫁接及复制集团管控模式。对于临时及重点事项，微信群组及电话会议是主要的应用工具。

矩阵管理切不可忽视主体责任。矩阵管理需要不同职能口人员的参与，这样有利于导向不同内外部资源，但切勿形成“人人不担责、人人在观望”的状态，这就需要明确及落实事项发起人机制，进而切实践行主体责任。



胡凯
企业规划部高级经理

2018年是公司实施矩阵管理的开局之年，经过三个多月的磨合，公司的管理能力得到了快速提升，通过矩阵这一灵活的组织结构，有效实现了资源共享，当项目或需要解决的事项出现的时候，可以马上调集与之相匹配的资源，组建跨部门团队，提高了团队执行力，减少了沟通环节，加快了信息共享，提高了反应速度。矩阵式管理使每个部门的管理都聚焦到公司的业务发展上，更加有利于公司的战略实施。

虽然矩阵管理为公司管理带来了利好，但是由于磨合期较短，未来仍然有较大的提升空间，具体体现在以下几个方面：

矩阵管理相对于其他管理更为复杂，它需要有比较稳定的管理基础，有良好的信息沟通渠道，有开放的文化氛围以及稳定增长的市场，高层团队也要有一致的认识，多种因素共同积极作用，才能保证矩阵式管理的真正有效推进。一个成熟的企业要熟练运用好矩阵管理，往往需要通过几年经验总结、企业文化熏陶等，而北燃蓝天还处于快速成长期，矩阵管理的推广应循序渐进，对某些业务单一稳定、职能线条比较明晰的管理问题，暂时不需要推广矩阵式管理，否则容易造成纵向与横向管理线条交叉的节点数增加，简单的问题复杂化，增加运营成本。

要避免矩阵管理中的权利真空。我们一直在强调执行力建设，在执行力还未达到集团要求的时候，矩阵管理应尽可能采用强矩阵的形式，要向项目负责人充分授权，职能主管主要解决项目团队的技术水平问题，而项目负责人则具体

管理下属在这个项目上的行为、工作结果和绩效，这需要大量的时间、沟通、耐心以及和别人共同工作的技巧，这些都是矩阵管理的一部分。如果是弱矩阵的形式，项目负责人更多的只是一个多部门合作的协调者，不仅无法有效把握项目进度，且不自觉的项目团队成员会因为两个主管同时领导而利用这个机会钻空子，造成项目负责人的管理真空化，最终导致项目团队陷入无效的沟通和协调中。所以，项目负责人要有足够的权限、足够的专业素质能力、足够的沟通协调能力和足够的责任心，只有这样才能保证矩阵管理的高效运行，因此万万不能让非专业人员做项目负责人，也切忌项目小组中出现人为制造的相互制掣的现象。

矩阵管理还必须要要有强有力的绩效管理体系予以支持，矩阵中的项目小组成员要形成利益共同体，小组成员荣辱与共，项目负责人对于项目成员的工作好坏要有足够的激励和惩罚手段，否则由于职能线的考核还在职能领导手中，很容易出现横向节点过多忙于本职工作而忽略了项目工作。

以上是我对矩阵管理的一些浅见，北燃蓝天的矩阵管理实行到现在已初见成效，希望通过未来不断的磨合与探索，能成为具有蓝天特色的管理体系。





全面预算管理是降低实际成本、实现战略成本管理的工具和手段，而预算管理的内容又囊括在战略成本管理概念之中。在成本管理的领域中，全面预算管理作为一个全新的理念被加以运用，并且在很多企业开始推行。

全面预算管理 助力战略成本管理

○ 张沛恩（财务监控部）/文

可能大多数企业认为资金问题是财务管理最大的问题，但是成本问题才是关键。对北燃蓝天来说，阻碍其成长的最大威胁便是财务人员缺乏前瞻性，对未来将会发生的事没有适当的准备，对战略成本管理没有达到应有的重视。而推行全面预算管理制度，对于降低企业成本有着不可替代的作用。

什么是全面预算管理？

全面预算管理是一种全新的管理理念，是企业整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排。全面预算的有效推行为公司各下属单位确定具体可行的努力目标，同时也建立了必须共同遵守的行为规范。全面预算是执行战略过程中进行管理的基准和参照，也是企业业绩评价的基础和比较。全面预算管理的过程就是企业目标分解、实施、控制和实现的过程。

全面预算管理是对全额、全员、全过程的系统性管理，是对企业的所有资源、所有活动进行整合，因此通过预算的运作和管理，能够充分发挥系统的效益。在大型企业，全面预算可以统帅强大的现金流、物资流，促使企业实现从粗放型向集约型的转变，并使关注的重点延伸到经营过程和资本资产的运作过程，也促使企业从原始的、经验的、人为的管理，向科学化、精细化、标准化管理过渡。预算管理的充分发挥，可以防止安排不周、延误、返工、失误等造成的损失，也能有助这些问题及早发现，及早解决。

全面预算管理以公司的发展战略目标和基本策略为原则，以良好的组织架构、明确的职责分工和权限划分以及完善的流程为基础。预算管理是计划未来工作的过程，是工作计划的量化体现，同时也促进工作计划目标明确并且相互衔接。而预算管理体系的建立就把问题集中到预算的制定和执行上来。

现代企业管理下，预算管理是实现标准化方式协调的手段。健全的企业预算制度实际上是企业完善的法人治理结构的体现，是企业生产经营活动有序进行的重要保证，也是企业进行监督、控制、审计、考核的基本依据。

全面预算管理的作用

全面预算管理的推行过程和执行过程中之所以会受到不同阻力，其实是经营者对全面预算管理的理解还有误区，对其功能作用不了解。实行全面预算管理是企业审视自我的一面镜子，其具体功能作用可以归纳为以下几点：

规划——经过对企业运营的规划、分析和数量化的系统编制，使企业目标得以具体化。

控制——预算目标的制定为控制绩效评估及信息回馈提供标准，从人制转变为管理机制。

沟通——减少各单位操作中的隔阂，明确责任分工。

协调——计划编制时协调企业资源，达到最优配置，并通过预算的分析调整达到利润最大化。

激励——以预算为依据进行考核、奖励、激励员工。

在执行全面预算管理中，管理层的职责更加清晰，减少了我们协调和消除隔阂的成本，真正降低内耗成本，提高运行效率，降低管理的机会成本。

推行全面预算管理可有效助力企业战略成本管理。我们通常所说的成本管理就是对事后分析，事前事中无控制、无管理。当对那些数据进行分析然后来指导我们的工作，其作用可以说是微乎其微。而战略成本管理是全员、全面、全过程的统一，是技术与经济的统一，企业的整个经营过程都是成本产生的载体，成本控制的主体应是企业员工的落脚点，是每个生产经营环节。对成本进行战略管理的目标是产生价值增值，创造长期竞争优势，而不仅仅是为了降低成本而管理。

全面预算管理是降低实际成本、实现战略成本管理的工具和手段，而预算管理的内容又囊括在战略成本管理概念之中。在成本管理的领域中，全面预算管理作为一个全新的理念被加以运用，并且在很多企业开始推行。我认为，在进行全面预算管理时可能会涉及到各方的利益，我们不妨先进行可行性研究，再进行运作，这样不但可以使企业少走弯路，而且可以使全面预算管理得到真正的实施。



整个预算巡查工作，基于事实，发于实际。通过预算小组的协同工作，集团对各项目公司的实际市场情况、运营情况、预算能否完成都有了明确的数据，这也为集团做出下一步工作要求和决策提供了有效的数据依据。

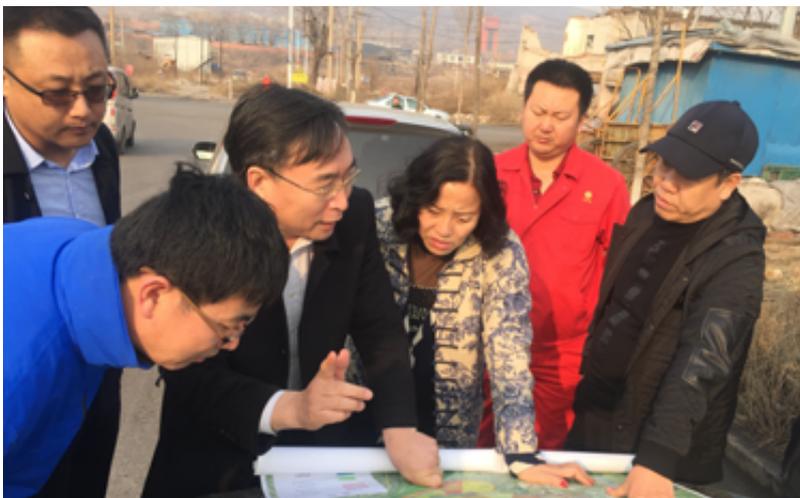
运用矩阵思维 协同预算管理

——集团城燃项目预算巡查工作小记

○ 王志坚（增值业务部）/文

2018年集团整体预算编制与审核工作圆满完成后，大家秉承集团战略发展要求，立足于市场需求与形势的分析判断，共同为2018年预算管理做出了大量的基础工作。为进一步完善预算管理，确保各城市燃气项目公司完成年度经营目标和任务，按照郑主席的重要指示与部署，集团成立了以首席运营官李广峰先生为组长、市场开发部总监王惠平女士为副组长的“城燃项目预算巡查小组”，由企业规划部、市场开发部、运营管理部、工程技术部、财务监控部等五个部门派出专人组成矩阵小组，小组成员根据自身部门的专业职能和小组角色，各司其职，有效分工，协同作业。此次预算巡查工作自3月13日开始，分别对本溪辽油、松原北燃蓝天、山西民生、永济民生、黄冈环孚、藤县北燃等六家主要城市燃气项目公司年度预算落实情况进行了核查和督导，巡查工作重点关注城市/经营区域的基本发展规划和市场调研摸底，以及项目公司发展战略、固定资产投资、气源情况、工程情况、管网覆盖情况、营运成本及回款率等关键事项。

城燃项目预算巡查小组组长李广峰总带队，现场查看用户及管网情况



明确工作目的，摸清预算依据

小组出发前，为了更好开展工作，有目的、有目标地落实具体工作事项，组长李广峰总根据郑主席指示，明确了此行工作的目的。

一是集团当前的预算管理工作还缺乏完整、有序的流程，希望通过此次工作小组的现场走访，按照职能部门矩阵管理，各项业务工作相互耦合勾连，形成完整的预算管理工作流程，对基础的工作技能、技巧和策略进行优化提升，最终形成固化的制度和可执行的流程，最终的管理成果提交公司董事会。

二是2018年的计划预算是不是真正的实事求是、准确无误，我们要在此次巡查工作中做到摸清底数、搞清偏差，给项目公司的计划预算提供解决方案和建议。

三是通过此次巡查工作，将集团公司职能部门的矩阵式管理和耦合勾连的管理模式带给项目公司，为项目公司存在的管理问题“拉单子”“开药方”，不遗余力地提供解决方案和支援。

明确工作原则，提出工作要求

此次预算巡查工作运用矩阵管理原则，集团各职能部门派出的精兵强将需要协同工作，耦合勾连，最终形成统一的意见和结果。因此，为了保证工作连续性，工作小组成员原则上不请假、不换人。为严谨工作流程和内容，组长与副组长提出以下具体工作要求：

1.小组成员各司其职，严谨认真，实事求是，加强沟通，务必做好工作协同。

2.小组各专业部门（市场、工程、财务）成员在每个项目公司核查完成后，必须出具所属工作职责的相关分析报告。

3.所有分析及报告务必以实际情况为基础，保持数据的逻辑性，做到有理有据，各负责人要对报告内容负责。

4.保持与项目公司沟通和互动，融洽好股东方的合作关系，做到帮忙不添乱，尽最大可能提供支持和服务，体现总部人员应有的专业性和高效务实的工作作风。

预算巡查小组每到一家公司，在正式展开工作前，都要召开小组预备会，提前熟悉情况，收集资料，对项目公司影响预算落实的管理运营问题在小组内分享通报，明确各小组成员工作需求。

摸清项目实情，实事求是反馈

本着实事求是、求真务实原则，巡查工作的全过程都要对当地市场情况进行调研摸底，务求预算数据的准确性。无论是在出发前的总体沟通协调会议上，还是每到一家项目公司的工作预备会议上，组长李广峰总均不断强调，此次小组的工作就是为了摸清实际情况来分析判断计划预算是否能够落实，因此，我们的工作必须是只“对老板负责，对事实负责”，独立开展核查工作。

李广峰总要求，每位小组成员，尤其是市场人员、工程人员必须亲自到达现场去踏查。在实际工作中，市场人

员每到一处，便根据项目公司提供的市场情况，到小区去抽查居民用户情况，落实查看工商用户的运营情况和用气情况；而工程人员则到现场查看管网运营和施工情况，以判断是否可以支持年度预算的落实和实现。

形成巡查报告，提出小组意见

对每家项目公司的计划预算核查工作完成后，各小组成员从专业职能和角色出发，实事求是依据当地的市场情况和实际运营情况，提出相关专业观点报告，最终再汇总成为整体的《计划预算巡查报告》。

《计划预算巡查报告》大致分为五大部分，分别是：市场和客户的现状、主要成本及投资计划、影响2018年预算落实的关键工作、小组评价、建议。

巡查小组对每家项目公司的预算是否能够按照计划顺利完成，都给出了明确的评价和意见，同时也依据调研情况分别给出了两种完成情况的测算方案。

整个预算巡查工作，基于事实，发于实际。通过预算小组的协同工作，集团对各项目公司的实际市场情况、运营情况、预算能否完成都有了明确的数据，这也为集团做出下一步工作要求和决策提供了有效的数据依据。



城燃项目预算巡查小组成员实地考察本溪辽油气化站

预算巡查工作大家谈



白连明
工程技术部总监

预算巡查是集团2018年管理战略“学标杆、立规矩、矩阵管理”落地的重要实践及组成部分。通过预算巡查，我们比较清晰地掌握了各项目的“家底”——各自优势及短板，和属地职能部门建立起了较适宜的沟通机制，这都为后续树立内部“标杆”及落实“矩阵管理”奠定了坚实的基础。

预算巡查是集团年度例行重点工作之一。各项目公司计划制定得是否得当，目标设立得是否准确，投资论证得是否充分，市场研究得是否彻底，直接影响集团年度预算的完成与否。通过预算巡查，我们进一步夯实了各项目公司的预算计划，重点对影响全年指标完成的关键事项做了提示及论证，同时集团各职能部门对各项目公司年度重点需要协助、帮扶、关注的事项也做到了心中有数。

各项目公司及集团职能部门分布四面八方，平时彼此鲜有面对面的沟通，预算巡查提供了一次很好的“团建”机会，希望这项工作能持之以恒坚持下去，通过不断反馈及优化，形成“蓝天”项目投后管理的重要组成部分。



吴洪光
市场开发部副总监

市场开发部参与集团预算巡查工作，充分体现了集团关注市场、关注未来、关注可持续发展的指导方向。诚然，任何一家企业都需要高度关注“开源”板块，通过本次预算巡查，市场部也收获颇丰，为今后更好地服务项目公司积累了经验。

在本次预算巡查工作中，市场开发部主要完成了如下工作：

核查存量空间，确保目标合理。各项目公司的年度预算均来源于存量市场及可见预期市场，市场部在到达项目公司后会对全部存量市场进行核查，与项目公司的目标进行匹配，同时了解完成的可能性，并且分析其市场策略是否足以支撑目标。

展望预期市场，理性分析前景。预期市场也是年度目标完成的关键因素之一，合理的判断预期市场十分重要。在实际的预算核查过程中，我们发现部分公司的预期市场目标实现难度很大，没有相关的支撑。面对这种情况，市场部充分分析其实际情况，与项目公司共同进行预判，分析前景。

洞察关键事项，倒推时间节点。年度市场目标的完成绝不是一个部门孤立去做，要配合公司整体的规划和各项准备工作的推进。在预算核查过程中，小组成员均发现各家公司某些关键工作对全年目标的影响，通过指出这些关键事项，了解推进计划，

设定时间节点，通过倒推的方式将某些关键工作的完成时间锁定，配合全年计划。如黄冈公司的铁路穿越、滕县公司的门站建设等。

相信通过此次预算巡查，也使各项目公司在今后的工作中会更加认真细致、实事求是。同时，市场开发与各职能部门充分沟通、密切配合，在贯彻郑主席“矩阵化管理”思维的同时，更进一步了解了市场，锻炼了队伍，为未来更好地服务蓝天，储备了能量，积攒了经验。



朱灯才

财务监控部项目财务总监

有幸成为集团预算巡查小组成员，参加了集团各城燃项目2018年预算指标的巡查，对于此次工作，我的感受如下：

预算巡查意义非同一般。首先，通过现场走访，巡查组掌握了各项目公司市场等方面的真实情况，对市场、工程、成本和费用等指标信息进行分析，结合这些信息对2018年经营情况进行乐观和正常预测，依据预测结果判断出各项目完成预算指标的可能性，为集团制定下一步经营计划提供了决策依据。其次，集团相关部门的参与人员就指标信息分析结果与项目公司进行充分沟通，帮助项目公司理清预算偏差，有针对性地提出解决方案的建议，有助于项目公司提前做好应对准备。此外，利用这次预算巡查的机会，我们全面了解到各项目公司预算管理的现状，结合集团矩阵管理的要求，优化了现有的预算管理制度和编制流程。

预算的编制和审核有待规范和加强。我们在对各项目公司预算巡查中发现，因未组织预算编制的培训，2018年预算编制的质量不是很好，较多项目公司出现较大金额的预算填写错误或不完整的情况。

基于此，为使全面预算管理能够助力短期经营指标的完成，实现公司长期经营战略，我认为应当着重做到以下几方面工作：一是树立全面预算管理的理念，从集团总部职能部门到项目公司，正确认识全面预算管理的作用，积极运用全面预算管理理念管理企业，形成全面预算管理的企业文化；二是从集团层面落实全面预算管理制度，以工作流程作为全面预算管理的工作指引，充分调动集团和项目公司员工的参与度，真正发挥全面预算管理的作用；三是制订全面、合理的预算管理指标，指标的设置应紧扣经营业务，涵盖对实现经营目标有影响的所有业务，设置的指标符合长短经营计划和战略的要求；四是强化预算编制、审核和分解。制订全面、操作性更强的预算编制模板，加强项目公司各部门预算编制操作培训，确保预算编制准确、详实。集团预算审核部门应客观负责，保证通过审核的预算符合项目公司的真实情况。项目公司预算指标应逐层、逐月分解，落实到具体责任人，指标与责任人绩效工资挂钩；五是集团按制度严格落实考核奖惩措施，合理确定考核期间，按月、季进行预算完成分析，杜绝年底分析和考核，对预算指标缺口按季进行倒排，制订补上缺口指标的方案，并定期跟进、考核。



山西民生将城燃项目的精耕细作发挥到了极致，经过多年的探索实践、管理创新，在城燃领域已然独树一帜。近三分之二的现有员工自公司创立工作至今，团队极为稳定，员工精神面貌极佳，有强烈的企业归属感和自豪感。每位员工心里烙印着民生印记，思想里流淌着民生文化，用灵魂凝聚起民生企业。

深耕城燃项目 树立集团标杆

——山西民生精耕细作之我见

○ 杨治杰（企业规划部）/文

山西民生在北燃蓝天一直是一个响亮的名号，三月初年会时聆听了“薛老爷子”（行业内对山西民生薛董事长的尊称）几次充满激情的发言，其中“严格的考核和人性化的管理是不矛盾的”，让我这名“燃气老兵”顿生向往，四月下旬有幸随集团城燃项目预算巡查小组前往运城山西民生调研，切切实实体会到了山西民生的精细化管理。

绩效考核

一进入山西民生的办公楼，只见大厅LED大屏上滚动着三十余条内容：抢险一处，美林山23#楼中压，现场未维修到位，根据考核办法客服部42条，对责任人某员工罚款50元；圣惠站某员工，9日夜班交接班记录未签名，依据考核制度62条，罚款20元；南风站某员工，上班期间水杯放加气机旁，依据考核制度19条，罚款10元……经介绍，这就是民生燃气让外界称奇的行业最严绩效考核。

管理机制

办公楼各层楼道的墙上，整齐划一的挂满了公司管理制度、企业文化宣传板，其中的“十大机制”是公司管理的精髓：会议登记机制、部门工作指标量化机制、年月计划机制、工程运行报验机制、结果过程稽核机制……

举例说明，何为部门工作指标量化机制？即是将全年工作指标量化，分解到每月；将月计划工作指标分解至各片组区，确保各片组长个个肩上有压力；将各片组指标细化至每个员工，确保人人头上有指标；将月计划指标再分解至周、日，确保每天工作有目标、有结果。

工程管理

通过与工程负责人杨威副总经理深入交流，了解到民生公司在工程项目费用控制环节方面也做得非常出色。

在设计方面，山西民生选择两家设计院建立长期合作，图纸全由民生工程部的技术人员完成，由设计院负责审核、签字盖章，如此不仅工作效率高、图纸准确且设计费用大幅降低；监理方面，与当地的监理单位建立长期合作，监理业务包年，根据工程量安排监理员，按人数支付监理费，监理员相当于民生自己的劳务人员，同公司人员共同管理现场，忠诚度高；项目所有的工程主材全部甲方供应，由工程部技术人员制定物资采购清单及技术要求，由施工管理人员审核后提交公司采购部集中采购，可确保所采购物资的性价比；工程的结算依据全费用综合单价按

实结算，由施工管理人员、监理现场确认实际发生的工程量，企管部进行抽检，最大程度控制了施工费用；项目整体采用承包模式，有多个长期合作的施工单位，将工程分标段承包给几个单位施工，设置开口合同，可随时从表现差的施工方合同中切割出工程量给表现好的施工方，使施工方之间形成良性竞争。

在充满浓郁三晋地域文化气息的董事长办公室，薛老爷子饶有兴趣地给我们分享了他近四十年的企业管理经验：企业管理的核心是团队管理，要抓人心、抓行为，要统一思想、统一步调，最大程度地调动员工的积极性；要重视企业文化建设，工作中要发扬作风，聚集正能量，让不良行为在公司无法生存；燃气行业最重要的是安全，安全管理既是社会责任也是经济效益，抓安全要常态化，要形成机制；燃气行业市场竞争愈发激烈，在努力开拓新市场的同时，要充分调动、利用好政府和社会资源，全力守护好现有市场，要寸土必争……

以上仅是本次山西民生调研的缩影，山西民生将城燃项目的精耕细作发挥到了极致，经过多年的探索实践、管理创新，在城燃领域已然独树一帜。近三分之二的现有员工自公司创立工作至今，团队极为稳定，员工精神面貌极佳，有强烈的企业归属感和自豪感。每位员工心里烙印着民生印记，思想里流淌着民生文化，用灵魂凝聚起民生企业。

山西民生作为北燃蓝天集团城燃板块的标杆企业实至名归！





我们会尊重每个员工的个性、意愿与选择的权力，在创造和谐、富有激情的工作环境以及提供人人平等的发展机会上不遗余力。在蓝天，广开言路是个双声道的沟通通道，不仅可以听到由下至上的真诚倾诉，也可以接收到由上至下的有力回应与人文关怀。

广开言路听心声 群策群力谱新篇

○毕云（人力资源及行政部）/文

在众多老员工的记忆里，北燃蓝天自创立初期，就旗帜鲜明地把“广开言路”立为弘扬企业文化的重要内容之一，蓝天领导人对听民声、知民情、问计于民管理之道的重视可见一斑。时光如梭，如今的北燃蓝天已进入飞速发展通道，一切都在变革、推陈出新，唯有取之于民、用之于民的“广开言路”文化建设之道依旧保持长青，并不断被赋予新的含义与新的使命。

广开言路，顾名思义，广：扩大，言路：进言的道路。开放言论，博采众议，即创造条件，让人们有充分发表意见的机会。唐有唐太宗云：“以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”宋有司马光书《乞开言路札子》：“臣愚以为今日所宜先者，莫若明下诏书，广开言路。”今看新闻报道习总书记“十九大”期间率先垂范、问政于民，基层调研，实地座谈，与老百姓“面对面”交流。纵观古今，横视中外，所有功业有成的个人都不是固执守旧、冥顽不化的老古董、老学究。同样，一个企业要有所成就，必须致力做一家聆听的企业，要有“问政于民知得失，问计于民知虚实”广开言路、海纳百川的胸襟与气魄。

蓝天领导人深谙此道，自蓝天品牌创立伊始，我们就在全体员工中发出实施“广开言路”的倡议，并开展了一系列活动与安排。沿着蓝天“广开言路”文化成长的点点轨迹，一路走来，我们一直在思考、实践、总结……

激发“开言”热情 端正“进言”心态

任何一家企业，不论国企、外企、民企的建设都需要员工参与其中，都要依靠员工的鼎力支持。任何企业的成长，必然要伴随阵痛和阻力，只有在全员的支持下，才能攻坚克难。企业治理不应成为企业决策者的“独角戏”，而要让全员参与到经营管理的全过程中来。“众人拾柴火焰高”，用好每一位蓝天人的智慧和力量，才能实现“蓝天发展无极限”的美好蓝图。在蓝天，我们推崇的“广开言路”就是要从根本上摒弃“事不关我，高高挂起”，“各人自扫门前雪，哪管他人瓦上霜”的本位主义工作作风与管理风格，这就要求每一位管理者在各自团队中肩负起鼓励参政、议政的正面宣传与积极引导作用，创造条件、利用多种方式营造出让员工进言、员工提案的活跃气氛，激发员工的开言热情，做到人人想说、人人要说，让透明、民主、团结之气蔚然成风。

提倡端正的进言心态。心态有二种：一种是积极的，另一种是消极的。我们强调端正的进言心态，指的是一切从事实与实际出发，以正面、积极的心态呈现与反映事物、问题的本质，以主人翁的态度为企业建设出谋划策，杜绝不切实际的夸大、歪曲、虚假甚至无中生有。心态决定状态，状态决定成败，我们不拘泥提交意见与建议的内容与形式，接纳所有以正面、积极、进取心态反映的事件、问题与提案，更希望员工与企业一起将事件的处理、问题的解决、提案的实现推向积极且富有成果的导向。

主动沟通让“广开言路”事半功倍

沟通之难难在本位主义，难在只从自己出发。如果工作中每个人都从自己出发，都以自己为裁判去裁判天下，会制造很多人为的管理问题。比如：不理解或一知半解领导意图就去做事，凡事按自己认为的去做，不懂也不问，问了怕丢脸，问了怕挨批。更严重的是，明明不懂不明，还不知问谁？这样就造成明知做错了，也让它错下去。日积月累，错

误的窟窿就越来越大，人在职场也就彻底丧失了自我。

在蓝天，“广开言路”还有放下自己、消除禁锢、主动沟通、寻求共识的含义。“开言”既是指说话，也是指问问题、诉疑难，是指用积极的心态走正确的渠道，主动向上级、同事、客户、供应商等问方向、寻思路、想办法、求理解、达共识。在“广开言路”的鼓励下，将不明不清不懂的问题开言问、开口说，以将问题清晰明白化。同时，“广开言路”也为工作汇报、工作述职开启了积极主动、不拘形式的大门。广开言路这样的“开言”，利于问题的解决，利于上级及各方了解执行情况、掌控执行方向。这样“开言”的人多了，“言路”自会越走越宽，问题、困难自会越来越

包容个性多元化 彰显员工关爱情

企业中最宝贵的资产不是机器，不是品牌，不是发明专利，是人！人是企业最宝贵的财富，只要有人，一切皆有可能。企业里，热忱投入、出色完成本职工作的人，是团队最宝贵的资源和资本。

北燃蓝天近三年的发展史，也是员工团队的成长史。员工由少变多，团队由小变大，个人与团队的融入，员工与企业的融合，不同个性、不同风格的员工与员工之间的和谐工作关系，都是企业要关心的要务。我们身处信息化时代，资讯的发达与社会发展的日新月异，员工情绪管理、压力管理、危机管理的课题逐渐显现，也提上了企业的议事日程。广开言路的推行，无疑为员工，尤其蓝天未来的生力军——80后、90后年轻员工，在工作情绪疏导、创意奇思妙想、压力排解与释放上提供了值得信赖、自由发挥的空间与平台。在这个平台上，我们会尊重每个员工的个性、意愿与选择的权力，在创造和谐、富有激情的工作环境以及提供人人平等的发展机会上不遗余力。在蓝天，广开言路是个双声道的沟通通道，不仅可以听到由下至上的真诚倾诉，也可以接收到由上至下的有力回应与人文关怀。

丰富的言路渠道 灵活的沟通方式

古语说，工欲善其事，必先利其器。为收获“广开言路”的丰硕成果，我们开通了多种灵活的言路渠道，并已在



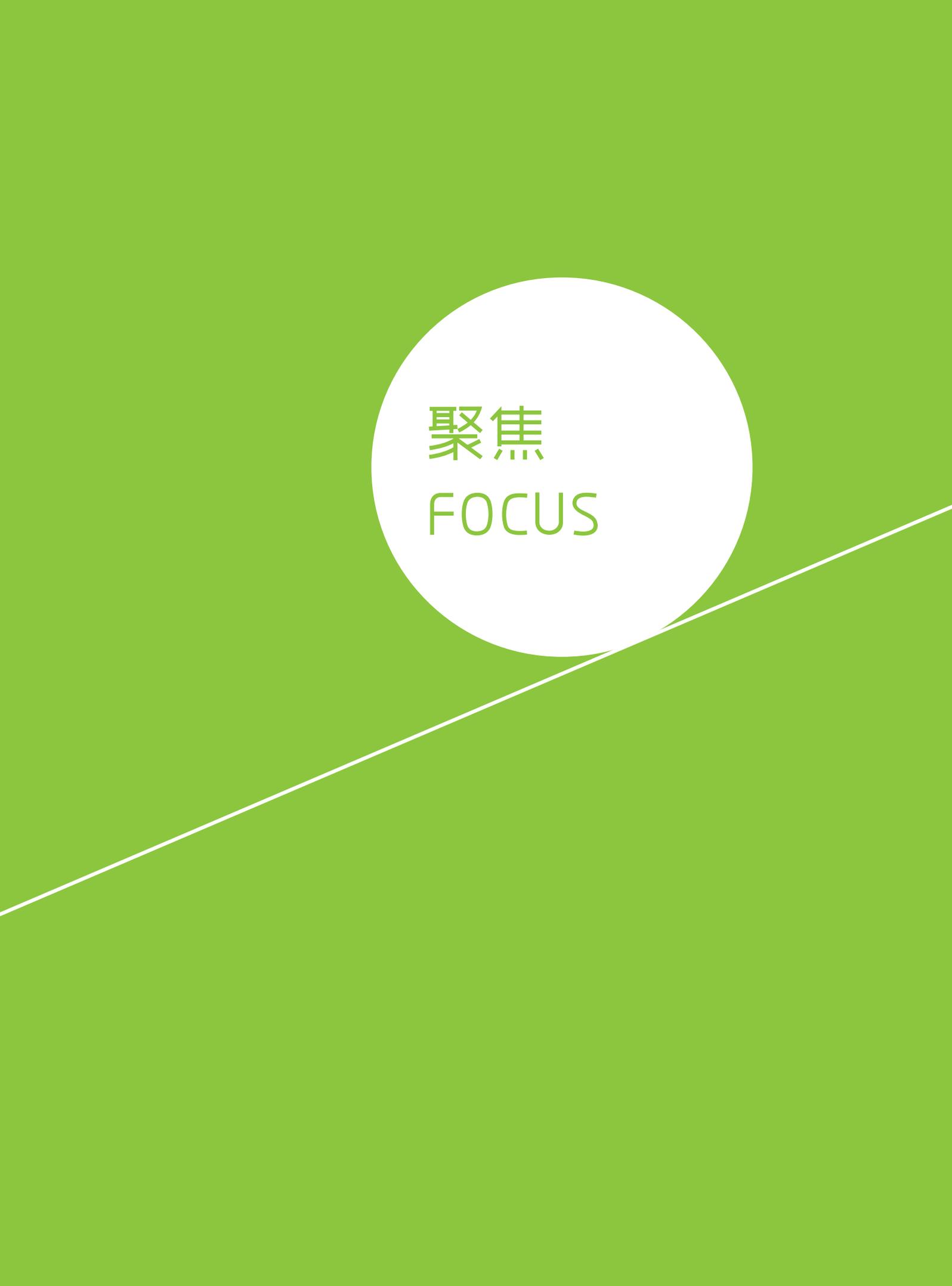
员工间广而告之。相比于传统的意见箱，我们开通了专人处理的电子信箱，谈天说地的博客天地，企业期刊，还有专业设计的员工满意度问卷调查，更有领导层的基层调研与访谈，人力资源的聊天座谈，新员工的导师制，团队定期的民主生活会与团队建设活动，所有的渠道都是往最贴近员工、最方便员工抒发与畅谈工作所思所想、提议与建议改善方案的方向安排。我们的目的只有一个，就是用一切有效的方式、方法提升员工广开言路的参与度和融入感。

“广开言路”还需“有来有往”

有了越来越宽、越来越多的员工建言献策的渠道，还要有专门的机构与机制去处理、反馈。说到反馈，我们想到了回音壁，试想如果我们的各级管理者能发挥好“回音壁”的功能，选择一些比较集中的意见和比较可取的建议进行公示，并且一一作出答复，在进言的员工心中会是怎样的感受？大家会觉得我提的意见与建议活了。反映意见的人越来越多，问题则是越来越少。

同样的道理，如果我们善用每一个沟通与收集的工具与渠道，把他们变成凑到员工嘴边的听筒与话筒，有听有说，有来有往，让我们员工身边不仅有耳朵，还有嘴巴，不仅下情上达，还能上情下达。员工们最希望看到的是，提交的是疑惑、问题、困难，回馈的是解决的措施、办法，更有广纳善言后实际应用的成效。这样，不管是信箱也好，座谈也好，问卷也罢，才有了生命力，“广开言路”才有了真正的意义。“广开言路”的“有来有往”，还有助于决策者得到源源不绝的第一手真实资料，避免由于信息不对称导致的决策偏差现象，有助于增强“顶层设计”的科学性。

每一个蓝天人心里都有一个梦想：还世界一个洁净的蓝天！“广开言路”的倡议就是蓝天领导人的蓝天情怀，天地万物为一体，海纳百川容乃大。我们深信“广开言路”是“它山之石可以攻玉”的绝妙智慧，是企业管理上“山穷水复疑无路，柳暗花明又一村”的意境出新，是“一枝独秀不是春，百花开放春满园”的企业管理现实写照。



聚焦

FOCUS

深港通蓝天

○ 缪肇彬（投资者关系部）/文

2017年3月6日，北燃蓝天首次获纳入恒生中国内地石油及天然气指数、恒生环球综合指数，及恒生综合指数系列（包括恒生综合指数、恒生综合行业指数—能源类，恒生综合小型股指数，及恒生综合中小型股指数）。

获纳入恒生综合小型股指数是进入深港通（港股通）的最重要门坎，对公司交易流通性、股东机构化及市值等方面产生了重大积极的影响。此外，国际机构投资者也倾向于使用摩根士丹利资本国际指数作为跟踪指数基准，北燃蓝天有幸已于2016年5月起成为该指数系列内香港小型股指数成分股。

2017年9月4日，北燃蓝天成为深港通合格股份。内地投资者（散户/机构投资者）可以通过深港通投资北燃蓝天，而可以期望的是公司股票流通性将通过深港通得以大幅提升。同时，我们也了解到中国内地的保险公司或资管公司会发布众多深港通相关产品，以促进对港股公司的投资。

北燃蓝天深受资本市场的肯定，主要得益于近年来快速增长的燃气业务及相对同业较低的负债比率。2017年内，公司完成收购吉林省及山西省运城市、永济市的城燃项目，扩展了城市燃气的业务范围，使城燃销气量同比增长35倍，达43.3百万立方米；贸易及配送业务方面，公司2017年拥有67辆天然气运输车（2016年为16辆），销气量达339.4百万立方米，同比增加59.4%；公司还积极拓展工商业用户点供业务，销售气量达55百万立方米，同比提升4.2倍；天然气加气站方面，增加了部分压缩天然气加气站，带动了销气量的增长。总体上，公司2017年全年销气量至5.1亿立方米，增长80.1%。

此外，公司于年初引入重要的国际战略投资者韩国SK E&S，该公司为全球性液化天然气公司，业务涉及液化天

然气全产业链，包括上游燃气生产、中游液化天然气液化、储存及再气化以及下游发电及城市供气。SK E&S致力通过持续拓展及投资于液化天然气及可再生能源行业，发展为全球领先的清洁能源运营商。SK E&S正在积极寻求清洁液化天然气及燃气业务机遇，正好可配合本公司的价值链。

近期，市值管理是一个热议的话题。市值管理不仅需要上市公司一定的收益，同时也对上市公司拥有长期稳定的机构投资者基础亦有所要求。增长潜力、基准指标及流通性是机构投资者所关注的三大主要因素。我们相信公司在优秀的管理团队领导下，将可以取得快速的增长。此外，沪股通/深股通/港股通的互联互通，亦将利于公司获纳基准指标及提高流通性。

过往一年，投资者关系部进行了一系列路演。集团联席主席郑明杰先生、首席财务官谭文健先生及投资者关系团队一起，与位于香港、北京、上海、新加坡及东京的多位机构投资者会面。年初至今，路演团队持续积极与境内外投资者沟通，进行了境内外路演并参加了中外资券商的行业峰会，投资者们均对北燃蓝天表现出强烈兴趣，而投资者关系团队亦将一如既往与潜在投资者和股东保持积极沟通和交流。





北京燃气蓝天 获纳入恒生综合指数

2017年3月6日，北京燃气蓝天控股有限公司欣然宣布，首次获纳入恒生中国内地石油及天然气指数、恒生环球综合指数，及恒生综合指数系列（包括恒生综合指数、恒生综合行业指数—能源类，恒生综合小型股指数，及恒生综合中小型股指数），并于今日起生效。

恒生综合指数涵盖在香港联合交易所主板上市证券总市值最高的95%，提供了一项全面的香港市场指标。恒生综合指数采用流通市值加权法计算，可以用作发行指数基金、互惠基金及表现量度基准。

集团联席主席兼执行董事郑明杰先生表示：“此次获纳入恒生指数公司多项指数，反映出公司无论在市值、流通量、股份流动性等均达到认可的标准，标志着香港资本市场对集团的肯定。其中获纳入恒生中国内地石油及天然气指数、恒生综合行业指数—能源类，更反映本公司在行业内为一间具规模的企业及有一定认可性，相信有助集团日后引入更多元化的投资者，以及进一步提升股票流通性、拓展投资者基础。集团将继续积极开拓和发展天然气业务，为投资者带来更高价值的回报。”

摘自2017年3月6日《香港商报》及华富财经、汇港通讯等互联网站

北京燃气蓝天 获纳入恒生港股通指数

2017年8月16日，北京燃气蓝天控股有限公司宣布，获纳入恒生港股通指数、恒生港股通中小型股指数及恒生港股通小型股指数，并于2017年9月4日起生效。

恒生指数有限公司于2016年12月5日推出恒生港股通指数系列，选股范畴包括经港股通买卖之合资格股票，并额外加入流通性筛选，旨在提供一项具投资性的指标予中国内地投资者。

集团联席主席兼执行董事郑明杰表示：“很荣幸是次获纳入恒生港股通指数，有关指数是反映经港股通买卖之合资格香港上市股票表现的指标，反映公司无论是在市值、流通量、股份流动性等均达到认可的标准，同时标志着香港资本市场对集团的肯定，相信有助集团日后引入更多元化的投资者，以及进一步提升股票的流通性、拓展投资者基础。”

摘自2017年8月16日明报新闻网、头条日报网、华富财经、经济通、Yahoo香港等互联网站

北京燃气蓝天 购曹妃甸LNG接收站29%股权

北京燃气蓝天欣然宣布，与北京燃气香港（北京燃气集团间接全资附属公司）及北京燃气集团订立收购协议，据此，北京燃气蓝天有条件同意收购目标公司全部已发行股本，代价为人民币10.08亿元（约12.04亿港元），将由北京燃气蓝天按发行价每股代价股份0.50港元发行约24.08亿股代价股份偿付。

北京燃气香港拥有北京燃气蓝天约26.87%已发行股本，紧随收购事项完成后，北京燃气香港将持有该公司经发行代价股份扩大已发行股本约41.24%。

目标公司为北京燃气香港全资附属公司，其间接拥有中石油京唐29%股权，而中石油昆仑燃气有限公司及河北省天然气有限责任公司分别拥有其51%及20%股权。中石油京唐主要业务包括：为船舶提供码头设施；在港区内提供货物装卸、仓储服务，以及提供装车服务等；液化天然气（LNG）的接收、储存并重新气化。

中石油京唐的液化天然气接收站位于河北省唐山市曹妃甸工业区，是华北一个重要的天然气供应设施。该接收站包括码头、接收站（规划总装卸能力每年1000万吨）及外输管道，陆域面积约为48公顷，用海面积约为135公顷。进口LNG经接收站气化后，通过唐山LNG外输管道输送至永唐秦管道，向西接入陕京二线管网，向东接入东北管网，是京津及华北地区天然气管网的重要配套设施。另外，中石油京唐亦通过分销商供应LNG予周边区域，如唐山、承德、天津及秦皇岛等地区。中石油京唐不仅担负着北京市天然气的保供任务，同时也对国家进一步推动京津冀“煤改气”进程以及优化天然气综合使用，提供更充足的气源保障。

北京燃气蓝天集团联席主席兼执行董事郑明杰先生表示：“目前，中国大部分燃气分销商及民营企业均无法取

得LNG码头使用权，我们预期收购事项将可进一步保障本集团的天然气供应来源，提升LNG进口议价能力，为集团LNG进口业务打下基础。展望未来，煤改气及清洁采暖将成为地区天然气行业的重点市场机会，收购事项有助本集团进一步布局液化天然气全产业链的战略，形成本集团各业务板块间的协同效应，并提升本集团的竞争力及整体盈利能力。”

摘自2017年12月28日华富财经、经济通、苹果日报网、经济日报网等互联网站

专家点评

中石油京唐的税后盈利由2015年底的1.35亿人民币大增至2017年底的8.25亿人民币，复合式增长率高达147.6%，预测中石油京唐的未来三年税后盈利将因华北地区天然气消费量增加而录得可观增长，加上收购价仅为市盈率4.2倍，可以肯定能够大幅度提升北京燃气蓝天的股东回报率。

2017年度北京燃气蓝天总销气量较去年同期增长80.1%至513.3百万立方米，业务覆盖辽宁省、吉林省、陕西省、山西省、山东省、安徽省、浙江省、湖北省、贵州省、四川省及海南省等。随着收购中石油京唐权益完成，旗下天然气项目开始成熟并提供盈利贡献，以及完成其他收购项目，集团收入及盈利将呈现爆炸性增长。

节选自2018年5月24日《资本杂志》

撰文/杨德华（鸿鹏资本证券负责人员，CFA，证监会持牌人士）

北燃蓝天引入星级投资者 携手扩展天然气业务

北燃蓝天近期引入韩国“猛料”投资者，携手拓展天然气业务，前景可期。

3月5日，北京燃气蓝天公布，公司向韩国SK E&S子公司Prism发行本金总额为1.8亿元的可换股债券，年利率2%，初步换股价为每股0.57港元，假设悉数行使换股权，公司将发行约3.158亿股股份，占扩大后股本约3.11%。

北京燃气蓝天联席主席、行政总裁兼执行董事郑明杰先生表示：SK E&S正在积极寻求清洁液化天然气及燃气业务机遇，正好可配合公司的价值链，而发行可换股债券可增加集团营运资金，并巩固财务状况，以扩展天然气业务。

Prism主要从事买卖液化天然气业务，其在SK E&S发展为全球能源公司中扮演关键角色。SK E&S为综合性全球液化天然气公司，业务涉及液化天然气价值链的所有部分，包括上游燃气生产、中游液化天然气液化、储存及再气化以及下游发电及城市供气。

SK E&S为韩国第三大财团SK集团的主要最终控股公司，SK集团之业务涵盖多个行业，包括能源、化学、资讯及通讯技术及半导体行业。

摘自2018年3月8日新闻财经头条、新闻财经频道、雪球等互联网站



北燃蓝天集团联席主席郑明杰先生一行访问韩国SK集团总部，就北燃蓝天与SK E&S合作事宜开展深入交流

北京燃气蓝天 入股山西同业

北京燃气蓝天（6828.HK）公布，旗下直接全资附属公司金连投资有限公司以3.498亿人民币有条件同意购买领宏环球有限公司100%已发行股本，其间接持有深圳市裕海能源有限公司98%股权。

裕海持有赛广博51%股权，而赛广博直接持有山西民生天然气有限公司（山西民生）及永济市民生天然气有限公司（永济民生）100%股权。

山西民生

山西民生主要于山西省运城市从事包括：向住宅用户、公用事业及工商用户供应管道燃气；经营5个汽车压缩天然气加气站。目前，山西民生已分别为约14万名住宅用户及约352名公用事业、工商用户完成燃气管道接驳。截至2016年12月31日止年度，山西民生燃气销售总量约为6900万立方米。

山西民生与山西省运城市地方政府订立多项为期20年至25年的经营权协议，以于运城市的城市规划区域及新发展区域（例如盐湖新区、空港新区及运城经济开发区）通过燃气管道供应天然气，其中空港新区将为管道燃气消费主要增长区。

永济民生

永济民生主要于山西省永济市从事包括：向住宅用户、公用事业及工商用户供应管道燃气；经营2个汽车压缩天然气加气站。目前，永济民生已分别为约1.9万名住宅用户及约85名公用事业、工商用户完成燃气管道接驳。截

至2016年12月31日止年度，永济民生燃气销售总量约为1700万立方米。

永济民生已与永济市地方政府订立一项为期30年的特许经营协议，以于永济市投资及经营供应及输送管道天然气的城市管道系统。

鉴于将完成的新房地产项目及现有住宅区转为使用管道燃气，预期两间公司将进一步建造新燃气管道接驳住宅用户。当中，永济民生的燃气消费的后续增长将来自商业板块。

截至2017年3月31日止三个月，山西民生及永济民生的经管理费调整的未经审核纯利分别为约人民币1320万元及人民币420万元。交易设有盈利保证，目标集团自完成日期起计一年内的经审核纯利（扣除任何非经常性项目）不得少于5000万人民币。

集团联席主席兼执行董事郑明杰先生表示：“收购事项将有助集团拓展中国天然气业务及布局，以及扩大集团市场占有率。同时，鉴于山西为传统重工业省份，集团将可把握全国煤改气计划带来的机遇，进一步带动天然气需求增长，并可增加集团收益来源，提升股东价值。” 

摘自2017年6月9日财华网、AAStocks、华富财经、汇港通讯、Yahoo香港、Yahoo US、Yahoo UK、新浪网（香港）、经济通、Morningstar HongKong等互联网站及《南华早报》

北京燃气蓝天 能源与环境和谐共生

随着中国经济持续发展，市场对作为清洁能源之一的天然气需求日益强劲。北京燃气蓝天控股有限公司（下称“北燃蓝天”，上市代号：6828.HK）为专注于天然气中、下游产业链的供销商及运营商，以城市燃气为基础，工业供气和交通能源为支柱，天然气的贸易配送为保障，快速布局天然气产业链，并为中国的绿色环境、蓝天白云出一分力。

为降低对煤炭及石油等常规能源资源的依赖，以及对环保的日益重视，近年中国政府采取一系列“煤改气（天然气）”的能源改革，致力构建节能减排的长效机制。不过，目前天然气在全球一次能源消费量中占比近24%，但中国的占比仅为6.2%，反映在“煤改气”的改革途上，仍有很长的路要走，但同时可见天然气市场的庞大发展空间。

四大业务优化产业链

北燃蓝天集团联席主席兼执行董事郑明杰指出，集团专注于天然气全产业链的供销及运营，业务大致可分成四大范畴，分别是城市燃气、交通燃气、工业单点直供，以及天然气贸易及配送。郑明杰表示，集团正积极发展多个拥有长期独家特许经营权的城市燃气项目，包括吉林、山西、湖北及辽宁省等。在居民较为集中的区域，通过建设区域性天然气城市管道，为居民集中供气，实践现代化的生活方式。

在交通燃气业务方面，国家发改委发布的《天然气利用政策》文件中明确规定，要优先发展天然气汽车。截至2015年底，全国天然气汽车共有420.2万辆，其中LNG汽车虽然只有21.2万辆，但数量却以30%以上的复合年增长率急增。为了抓紧机遇，北燃蓝天已于国内多个省份积极布局交通燃气业务，为当地车辆及船舶提供经济、安全、洁净的燃料。

至于工业单点直供和天然气贸易及配送业务，郑明杰表示，工业企业的用气需求高且潜力大，而单点直供创造了可持续和可复制的业务模式，通过设置LNG气化设施，与LNG分销商签订供应协定，采用点对点的形式进行气源供应。业务增长速度快，是未来的重点发展方向。

提升议价能力与效率

“我们于2015年10月收购了中石油位于海南省的海口LNG接收站之10%股权，确保为集团现有项目提供稳定气源，将有助提升供应链的区域性协同效益，成为我们发展贸易配送、单点直送、分布式能源等业务的优势。凭借集团不断扩大的天然气运输车队及日益成熟的物流平台，我们将通过中央采购及物流规划，提升与上游供应商采购气源的议价能力及提高效率，优化天然气产业链。”郑明杰说。

近年中国正积极推行“一带一路”的战略发展计划，北燃蓝天也有其“一带一路”策略。郑明杰解释，集团瞄准位于沿海“一带”的主要经济据点如京津冀经济带及长江三角洲，利用中海油、中石化及中石油的液化天然气接收站资源，供应更多廉价的进口液化天然气，以批发商及分销商的身份，销售至集团的销售网点。内陆方面，从山西至中国西部及西北部省份的“一路”，集团会寻找高于市场平均投资回报的机会，如已有天然气要求的城市燃气、贸易及配送，以及加气站项目。



01 02北燃蓝天锐意发展沿海LNG相关产业，图为海南省的加气站及气化装置
03凭借集团不断扩大的天然气运输车队，将提升采购气源的议价能力及效率

与北京燃气发挥协同效应

纵然北燃蓝天属行业后起之秀，但比起其他竞争对手毫不逊色，反而有多项领先优势。郑明杰解释，公司是一家港资企业，拥有国际视野，同时北京燃气集团为北燃蓝天单一最大股东，两者在国内发展可产生协同效应，加上管理层和团队行业经验丰富，公司架构相对简单，利于决策兼具灵活性，所以能够获取很多项目的发展权。

北燃蓝天2017年中期报告中显示，截至6月30日止期内纯利及总收益分别为2685万元及6.81亿元，按年分别大增1116%及491.4%，天然气业务覆盖海南省、安徽省、山东

省、辽宁省、贵州省、四川省、湖北省、浙江省、吉林省及江苏省，由此可见其实力不凡。

最后，郑明杰总结道，本着建设可持续发展环境及和谐社会为使命，北燃蓝天将继续为天然气普及化而努力，让蓝天白云重现，达致能源与环境和谐共生的理念。🌍

摘自2017年10月6日《CAPITAL》杂志

“第十二届资本杰出中国企业成就奖”专访栏目

议苑

COMMENT



安全体系、应急演练、安全培训、安全指标、安全检查等贯穿于集团及各项目公司生产经营安全管理的每个过程。希望通过各项措施的有效落实，能够切实提升集团的安全管理水平和整体安全表现，有效降低安全责任事故发生的概率，为集团战略目标的实现保驾护航。

严格落实各项管控措施 切实提升集团安全表现

○白连明（工程技术部）/文

针对春节前海南区域暴露的LNG点供设备质量问题，集团工程技术部在2018年3月组织相关人员对山东区域LNG点供站进行了工程巡查，普遍问题是撬装焊接质量不符合规范，现场安装不符合相关约定。集团工程技术部正协同相关主体认真落实各项整改措施，同时要求各项目公司以此为戒，以此为镜：设备的采购及工程验收等环节务必切实贯彻执行集团相关管理制度。

为最大程度消除安全隐患，进一步提高集团所属各项目公司的安全管理水平及提升集团整体安全表现，各项目公司安全管理工作须重点围绕以下几个方面展开：

督促体系建设，落实主体责任

依据《中华人民共和国安全生产法》“强化和落实生产经营单位的主体责任”“建立生产经营单位负责、职工参与、政府监管、行业自律和社会监督的机制”及《企业安全生产标准化基本规范》第五章等相关条款，为全面贯彻落实集团安全生产理念，进一步健全安全管理体系，达到“安全责任人人担，人人肩上有指标”的安全管理工作目标，遵循安全管理全员参与的原则，要求各项目公司严格按照《北燃蓝天安全管理体系建设制度》主要条款及要求，尽快完善各自安全管理体系及安全责任制的建立工作：完善各项安全管理制度；健全公司安全管理委员会制度；健全及逐级签订安全生产责任制；建立健全员工安全培训档案等。



狠抓应急演练，提升应变能力

为有效预防和控制可能发生的事故，最大程度减少事故及避免其造成损害，针对可能发生的事故迅速、科学、有序地开展应急行动，依据《生产经营单位生产安全事故应急预案编制导则》（GB/T 29639—2013）及《北燃蓝天应急管理指引》相关条款，要求各项目公司尽快完善生产安全事故综合应急预案、专项应急预案、现场处置方案的编制及修订工作。同时，针对可能发生的事故情景，依据应急预案不定期进行各种实操演练，以达到强化应急响应程序及锻炼应急队伍的目的。应急演练是提高应急处置能力、应急反应速度及后果预判能力的有效手段，应急演练应注重以下几个方面：演练方案的编制，不论是专项演练还是综合性演练，均应编制详细的预案，在演练前应对参与演练的人员进行预案的交底，保存交底记录；演练的过程应保留影像记录，以备各方查阅；演练后应有总结，演

练的总结是至关重要的，通过演练后总结可以发现演练过程及应急预案的不足，并加以改进；明确演练的频次，要求加气站每季度至少进行一次有效演练。对于经营区域范围较大的城市燃气项目，综合性演练每年至少进行两次，专项演练每季度至少进行一次。

规范安全培训，提高安全意识

较高的安全意识和较强安全能力是落实各项安全措施、实现安全目标的基础，而安全培训是提高安全意识、提升安全能力的重要手段。安全教育及培训对于安全生产责任主体全员安全意识的落地至关重要，《中共中央国务院关于推进安全生产领域改革发展的意见》中明确提到“把安全生产纳入农民工技能培训内容。严格落实企业安全教育培训制度，切实做到先培训、后上岗。推进安全文化建设，加强警示教育，强化全民安全意识和法治意识。”

各项目公司应参照《北燃蓝天安全教育及培训管理指引》主要条款的内容，尽快建立健全包括安全法律法规、安全管理基础知识、各类规章制度、安全技术操作规程及业务技能等方面的安全培训体系：三级安全教育培训，包括转岗人员的培训；培训时间应满足法律法规的要求，培训记录应永久保存；特种作业人员，包括总经理在内的安全管理人员的培训应以相关主管部门为主，应按要求取得相应的培训证书，并定期复审；日常培训应以业务技术培训为主，包括公司制度的修订或增加，新增设备的操作规程等方面；重温培训是强化员工安全意识、固化员工业务能力的重要手段，通过对相同知识的定期或不定期的重复，逐步提升员工的安全意识和业务能力；安全培训应由专门部门归口管理，具体负责培训的计划下达、组织实施、培训档案的归档等，培训档案应包括培训大纲、培训的影像资料、培训的考评资料等。

细化安全指标，明确安全责任

确定明晰、可操作性强的安全目标是安全生产主体——安全管理的首要工作。全年“零”安全责任事故是集团安全管理的总体目标，集团安全管理及绩效管理职能部门会通过制定一系列过程控制指标来实现这一总体目标。不同项目公司业务形态也不尽相同，其所涉及的安全管理过程控制指标也不尽相同，如城市燃气项目应从管网安全、门站（场站）安全、客户安全、交通安全等几个方面来细化分解过程控制指标，加气站项目则应主要从消防安全、设备安全、电气安全等方面来细化分解过程控制指标，而点供项目过程控制指标则要侧重于合法合规性及设备安全等方面。

《中共中央国务院关于推进安全生产领域改革发展的意见》中明确提到“健全责任考核机制，建立健全与小康社会相适应和体现安全发展水平的考核评价体系。完善考核制度，统筹整合、科学设定安全生产考核指标，加大安全生产在社会治安综合治理、精神文明建设等考核中的权重。各级政府要对同级安全生产委员会成员单位和下级政府实施严格的安全生产工作责任考核，实行过程考核与结果考核相结合。各地区各单位要建立安全生产绩效与履职评定、职务晋升、奖励惩处挂钩制度，严格落实安全生产‘一票否决’制度。”推进安全管理过程控制指标与绩效

考核指标挂钩，是全面落实各项目公司安全主体责任的重要手段，集团及项目公司应以总体发展需要、安全形势为基础，结合各项目公司的规模、业务量、侧重面，参照《北燃蓝天安全目标及工作考评管理指引》的有关要求，有针对性地确定具体的指标值及权重，健全安全管理考核体系。各项目公司对承担的安全管理指标应按月分解到各部门，再由部门落实到每个员工，真正做到“安全指标人人担，人人肩上有指标”。

强化安全检查，提升安全表现

《中华人民共和国安全生产法》第三十八条：“生产经营单位应当建立健全生产安全事故隐患排查治理制度，采取技术、管理措施，及时发现并消除事故隐患。事故隐患排查治理情况应当如实记录，并向从业人员通报。”各项目公司安全检查工作是实现建立隐患排查治理制度的重要环节。安全检查工作应包括计划、实施、隐患整改及跟踪几个环节：各项目公司应结合本公司的实际情况编制《总经理月度安全检查表》，并按检查表制定全年检查计划，进行定期检查；各项目公司安全管理部门/专职安全管理人员按照检查表采取定期检查、不定期抽查、季度性检查、节假日检查等形式进行。对于检查结果，应以检查报告或隐患整改通知单的形式下达相关责任人。对于检查出的隐患，应按严重程度实行分级管理：一级隐患应马上整改，如燃气泄漏；二级隐患应限时整改，如用户端阀门内漏；三级隐患应编制计划并按计划推进整改，如管道锈蚀，可根据具体情况，制定整改方案。对所有隐患应建立隐患台账，记录隐患部位、责任人及整改完成时间等项目，实施过程销项管理。

上述提及的安全体系、应急演练、安全培训、安全指标、安全检查等贯穿于集团及各项目公司生产经营安全管理的每个过程，各责任主体在进行“计划、布置、检查、总结、评比”闭环安全管理的同时，应按相关要求报备集团工程技术部。希望通过各项措施的有效落实，能够切实提升集团的安全管理水平和整体安全表现，有效降低安全责任事故发生的概率，为集团战略目标的实现保驾护航。



我们深刻知道“安全是生产的主题，生产是企业的根基”，一直把安全工作放在首位，遵循《安全生产法》规定的“安全第一、预防为主、综合治理”安全生产方针，建立健全安全生产责任制度，完善安全生产条件，把安全工作做到了实处。

点供安全管理之 如何做好安全生产工作

——从山东正威力谈LNG点供安全管理

○刘海波（LNG事业部）/文

LNG点供从2016年开始进入发展高峰期，山东正威力是集团唯一一家以LNG点供为主要业务类型的公司，2016年10月开始在山东、河北等地发展LNG点供业务，目前已建成21个LNG点供站，收购的国旭能源有25个点供站。我们深刻知道“安全是生产的主题，生产是企业的根基”，一直把安全工作放在首位，遵循《安全生产法》规定的“安全第一、预防为主、综合治理”安全生产方针，建立健全安全生产责任制度，完善安全生产条件，确保“安全生产、综合治理、全员参与”和“坚决杜绝重特大事故，遏制较大事故，减少一般事故和人员伤亡、财产损失，努力争创零事故、零泄漏”的安全生产目标，把安全工作做到了实处。

对于点供的安全运营，LNG分销事业部主要有如下要求和措施：

- 配备24小时监控人员和相关制度，确保厂站的全过程化管理；
- 建立完整的培训教育系统，培养厂站工作人员的安全意识和高度的安全责任；
- 定期开展安全技能理论和实操考试，把安全培训落到实处；
- 建立完善的台帐记录，做到厂站的运行过程可追溯；
- 定期开展设备的检查和维护检修，确保点供设备和管路的良好性；
- 定期组织消防演练，加强员工的实际安全处置能力。

山东正威力从建设运营第一个LNG点供站至今，通过建立良好的安全管理制度，在集团各主管部门的领导和帮助下，未发生过一起安全事故。

点供相关知识分享

LNG点供站的分类

LNG瓶组点供模式

LNG瓶组气化撬装站供气能力较小，根据《城镇燃气设计规范》，气瓶总容积不应大于4m³。可用于对居民小区或工商业用户进行点对点供气，最大供气能力约为3000户。

- LNG钢瓶通过专用汽车运至LNG瓶组气化站，钢瓶自带增压器将钢瓶的LNG增压到规定压力；
- 增压后的低温LNG进入空温式气化器，与空气换热后转化为气态天然气并升高温度；
- 当空温式气化器出口的天然气温度达不到规定温度时，通过水浴式加热器升温，最后经调压、计量、加臭后进入输配管网，送入终端用户。

5~30立方米的集成装置气化站（非标）

5~30立方集成系统主要为中小型LNG供气单元，适用于天然气管网覆盖不到的城镇小区、机关、企事业单位及燃煤锅炉的燃气供给，涵盖新农村、乡镇中学、卫生院、大型宾馆及企业单位如纺织、服装、食品、制药、化工等企业，可按各自需求定制，设备一体化，建设时间短，对于锅炉煤改气来说是一个最好的解决方案，需办理压力管道和储罐备案。主要有以下优势：

占地面积小：集小型储罐、增压器、气化器及调压管路系统、泄露报警系统、加臭及计量组合而成的撬装式集中供气设备。

安装方便：可直接安装于水平地面，对场地条件要求低。

操作简单：不需要专人操作，可直接置于用气设备附近，输送距离短，供气压力稳定，用户可依据实际使用工况调节用气压力。

连接快速：与用气管道之间采用法兰连接，拆装方便，连接后可直接供气。

按需定制：根据用气量的规模配置LNG储罐及供气系统。

储罐加液方便：LNG气源充足，并配有两种充装LNG方式，既可采用法兰与LNG半挂车充装，也可以采用移动加液车充装接头型式。

50~300以上标准气化站（GB50028-2006）

LNG标准气化站的规模应符合城镇总体规划的要求，根据供应用户类别、数量和用气量指标等因素确定，LNG气化站储罐设计总容积应根据其规模、气源情况、运输方式和运距等因素确定。正常设计一般按照3至5天的用气量配置储罐总容积。有以下几点要注意：

- LNG储备气化站供气主要用于大型工业园区的供气和没有管网的城市供气使用，现在国家对LNG储备调峰站是支持的；
- 能保证在一个地区内形成长期稳定规模供气，保障性强，可靠性好；
- 相对于小点供的灵活性来说，储备站建设周期长、投资大、回报慢，另外目标太大、关注度高；
- 标准气化站的手续办理比较繁琐。

LNG点供主要安全风险及防范措施

超压放散

由于低温储罐技术的限制，不可能做到与外界完全绝热，因此在储存LNG时气瓶内会积存BOG气体导致瓶内压力升高，从而引发自动超压放散，这种放散情况既对LNG造成了浪费，同时放空出来的天然气又存在一定的风险。为了降低LNG储罐放散的风险，同时最大化地提高LNG的利用率，需要运行人员观察运行及备用瓶压力，发现接近放散压力的储罐，优先进行连接使用。如果有气瓶压力较高但暂时无法使用的情况，可以考虑进行人工放散来降低瓶内压力，确保其安全。

低温风险

由于LNG的特性，其温度基本都在-160℃以下，极易出现冻伤，因此LNG操作及维修人员在操作LNG储罐时，一定要佩戴全套防冻伤护具，防止冻伤。同时，为了防止泄露的液体流出瓶组站威胁到周边人员的人身安全，应在地面上加装防漏液闸板，最大限度保障站内及周边人员的生命和财产安全。



只要企业能够坚持“以人为本”和科学发展观，认清企业的社会责任，认识到安全管理经济效益和社会效益，做到尽职尽责，“全面落实企业安全生产主体责任”就能落到实处。

全面落实 企业安全生产主体责任

○ 薛继辉（松原北燃蓝天）/文

安全，是现代社会永恒的主题。燃气行业，特别是城市燃气，因为其管网遍布市区，用气点遍及千家万户，其安全管理的难度远远高于其他行业。近年来，各类燃气事故频发，也使燃气安全倍受关注。

2016年12月，中共中央国务院发布了《关于推进安全生产领域改革发展的意见》。《意见》明确企业是生产的主体，应落实安全生产主体责任。《意见》第二部分指出，“健全落实安全生产责任制”中第（六）条规定“严格落实企业主体责任”，其中包括五项内容：一、企业对本单位安全生产和职业健康工作负全面责任，要严格履行安全生产法定责任，建立健全自我约束、持续改进的内生机制；二、企业实行全员安全生产责任制度，法定代表人和实际控制人同为安全生产第一责任人，主要技术负责人负有安全生产技术决策和指挥权，强化部门安全生产职责，落实一岗双责；三、完善落实混合所有制企业以及跨地区、多层级和境外中资企业投资主体的安全生产责任；四、建立企业全过程安全生产和职业健康管理制度，做到安全责任、管理、投入、培训和应急救援“五到位”；五、国有企业要发挥安全生产工作示范带头作用，自觉接受属地监管。据此，国务院安委会将2017年“安全生产月”活动主题确定为“全面落实企业安全生产主体责任”。

个人就如何全面落实企业安全生产主体责任，看法如下：

（一）突出企业负责人的安全责任

企业是安全生产的责任主体，企业负责人是企业安全生产的第一责任人，对安全生产负全责。企业主要负责人（包括实际控制人）要严格按照安全生产管理主体责任要求，建立健全企业各项规章制度，层层分解落实安全管理目标，合理设置机构、配置人员，保障安全资金、技术及物资投入，落实隐患排查治理、教育培训及事故报告、应急救援等方面的责任，把安全生产表现作为考核企业管理人员工作业绩的重要指标。

企业安全管理人员必须坚持深入现场，严格各项规章制度及各类技术规范，加强安全基础管理，及时发现问题、解决问题，确保各项安全生产措施落实到位。注重安全文化建设，加强岗位责任制和班组安全建设，充分发挥人的因素，主动解决物的不安全状态。

（二）强制全员安全培训教育

建立安全培训制度，设置专门机构负责安全培训的管理，强制全员安全培训，对培训计划的编制、实施过程、培训考核，及培训档案（应包括三级安全教育卡片、员工培训档案、特种人员培训档案，及特种人员培训卡片）的建立进行全过程的跟踪控制，以保证培训的效果。

企业主要负责人、安全生产管理人员和特种作业人员等“三项岗位人员”应按时接受政府相关主管部门的安全培训和技能训练，严格持证上岗制度。

定期进行重温性培训，确定从业人员每年应完成培训课时、培训主要内容等，严禁未经安全培训教育或考试考核不合格的人员上岗作业。对不具备燃气行业从业人员基本要求和基本素质的人员严禁上岗，切实提高从业人员的安全意识、遵纪守法意识。

全面开展安全生产月宣传活动。

加强专业安全技术人才培养，广泛聘任专业技术人员或业务骨干参与安全技术管理，提高从业人员整体素质。

（三）全面推进安全质量管理体系建设

质量标准化建设是加强企业基础工作、提高企业管理水平和本质安全的根本途径。安全质量管理体系和方法强调安全生产工作的规范化、标准化以及安全质量的高度统一性，是一项系统工程。

企业应按《中华人民共和国安全生产法》规定及《企业安全生产标准化基本规范》的要求建立安全质量管理体系，明确安全生产责任、管理流程及方法、质量技术标准、监督检查等基本要求，并形成动态考核机制，定期对体系进行检讨、修订、完善，以实现企业安全管理表现的持续改进。

（四）坚持隐患排查及整改工作

企业必须深入开展隐患排查及整改工作，做到“排查不留死角、整改不留后患”，特别是提高居民用户安全隐患的整改完成率，将隐患整改工作落到实处；建立健全重大隐患分级管理和分级监控机制，逐级分工落实，实行确定整改措施、限定整改时间、落实整改责任人的整改制度，形成隐患排查——隐患整改——整改复查销项的动态管理长效机制，做到隐患排查整改制度化、规范化、经常化，着重抓好责任、措施、资金、期限和应急预案“五落实”，保证隐患整改到位。

（五）做好安全生产事故应急管理工作

企业应认真完成事故应急预案编制审定工作，加强对本企业安全生产事故应急预案工作的管理，建立应急预案数据库，强化应急队伍和装备建设，提高防范应对事故灾难的能力。广泛开展应急预案宣传教育和培训，明确应急工作程序，提高应急处置和协调能力。加强预案演练，及时完善预案，提高预案的实用性。

只要企业能够坚持“以人为本”和科学发展观，认清企业的社会责任，认识到安全管理的经济效益和社会效益，做到尽职尽责，“全面落实企业安全生产主体责任”就能落到实处。



“自源头缔造和谐，重细节保障平安”，集团的安全理念精准阐述了安全管理的要求：从把好第一道关开始，把好全过程中的每一道关。集团各单位、各部门只有将安全管理工作落实到位，从细节抓起，持之以恒地履行全过程的安全管理要求，才能打下稳固的安全基础，为集团的快速稳定发展保驾护航。

重视全过程安全管理

○ 王永国（工程技术部）/文

4月1日，集团发布关于近期发生的LNG业务板块管理的点供设备安全质量问题通告，强调安全是集团的“红线”，要求高度重视全过程的安全管理，严格把关从设备选择到后期维修、检测的各环节执行技术规范、流程审批、施工、验收、安全检查等。

目前，集团LNG项目快速发展，点供行业亦在逐步规范过程中。集团在2017年度工作会议中重点强调安全，并于3月28日召开LNG板块管理及设备问题处理专题会，分析设备安全隐患给企业发展带来的安全风险，讨论安全标准，检讨企业当前存在的安全管理问题，制定整改方案措施，提出将安全理念从“公司要安全”转变为“我要安全”，旨在将全过程安全管理工作落到实处。

安全管理工作需要层层把关，方能压实安全责任。每一层级均需做好职责范围内的工作，多道把关，失职问责。以往的燃气事故教训告诉我们，落实到位才是高度重视，执行才是关键。多次发生安全事故的原因，往往是由于没有真正深刻反思历次事故并从中总结经验，好了伤疤就忘了疼，

究其深层次的管理弊端、症结，就是层层把关不严、责任不到位造成的。如不能彻底解决，安全事故就难以消除。

因此，要抓好安全管理，就必须坚持方案论证不动摇，运用标准规范不走板，执行标准规范不含糊，要逐步在团队里形成“安全在心、责任在肩、敢于担当、主动有为”的精神。只有依靠公司系统有效组织和持续改进，对安全工作、事故隐患由被动接受变为主动防范，对制度执行由短期突击变为长期坚持，对责任落实由简单随意变为全面规范，才能从源头降低安全风险，杜绝安全事故。

“自源头缔造和谐，重细节保障平安”，集团的安全理念精准阐述了安全管理的要求：从把好第一道关开始，把好全过程中的每一道关。从大的背景来看，依法治“安”的时代已经到来，为此，我们必须扭转对安全认知上的误区，正确认识安全与企业发展的关系。集团各单位、各部门只有将安全管理工作落实到位，从细节抓起，持之以恒地履行全过程的安全管理要求，才能打下稳固的安全基础，为集团的快速稳定发展保驾护航。



我司是燃气行业的后起之秀，没有历史包袱，应发挥后发优势，创新发展思路，尤其在气与电、气与热、“互联网+”等新兴业态上，与其他燃气公司基本处于同一起跑线，应大胆探索，挖掘自身发展潜力，培育新的业务增长点。

城市燃气企业经营发展分析及建议

○ 张晓生（研究部）/文

自 2004 年特许经营制度颁布以来，城市燃气企业展开了轰轰烈烈的“跑马圈地”，天然气行业走过了黄金十年，2014年开始增速逐步放缓，行业进入了“拼刺刀”攻坚阶段，各城市燃气企业为寻求企业发展，不断寻找突破口，或加强了对存量项目的深度开发，或着眼行业未来趋势发展新业态，从经营成果来看起到了良好的成效。

销售规模稳步提升，为业绩增长提供坚实基础

受国内经济增速放缓、气候变暖、天然气价格优势下降等因素影响，国内天然气行业增速明显放缓，城市燃气销售收入增速也逐步趋缓，但典型城市燃气企业凭借卓越的项目运营管理，近3年来销量复合增速大多保持在10%以上，为企业销售及业绩的增长提供了良好的支撑。其中，工商业“煤改气”成为销售增长的重要引擎，通过为客户量身定制节能改造方案，帮助客户降低整体用能成本，吸引客户用气，扩大用气规模。而良好的市场开拓能力加上丰厚的接驳收益，为城燃企业提供了利润保障，高达50%的毛利率，足以使接驳收入以20%的收入规模贡献了超过50%的利润。

我司以城燃为基础，以贸易和工业燃气为保障，大力发展天然气贸易，快速做大业务规模，2017年销量增长了80%，收入增长近1.3倍，市值超过50亿港元，稳居行业第二梯队。

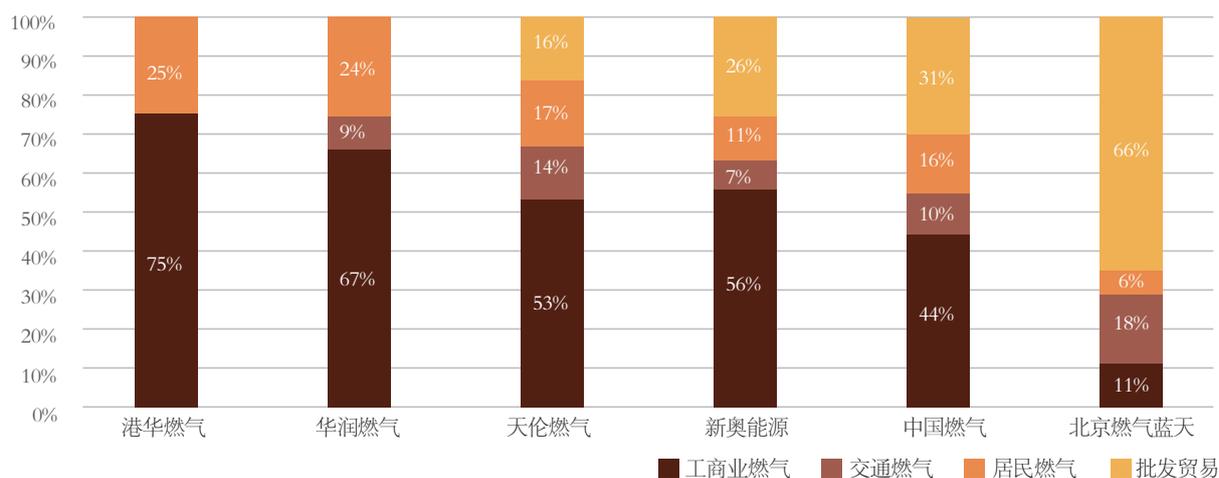
城市燃气企业销售量对比（亿方）

证券简称	2017年		2016年		2015年	
	销售量	增长(%)	销售量	增长(%)	销售量	增长(%)
北京控股	145.80	1.39	143.80	10.11	130.60	31.12
港华燃气	84.17	18.22	71.20	8.50	65.62	0.78
华润燃气	196.67	20.86	162.72	9.11	149.13	11.93
天伦燃气	10.64	15.86	9.18	47.83	6.21	141.08
新奥能源	196.20	36.92	143.29	26.97	112.86	11.53
中国燃气★	83.53	73.59	122.24	23.98	98.60	9.87
中裕燃气	13.27	34.64	9.86	36.49	7.22	-7.96
北京燃气蓝天	5.13	80.11	2.85	1,500.00	0.18	-

注：中国燃气取2017/2018财年上半年数据

资料来源：公司公告，北燃蓝天整理

城市燃气企业销量结构比较（2017）



注：中国燃气取2016/2017财务年度数据

资料来源：公司公告，北燃蓝天整理

新项目开发趋谨慎，更注重存量项目深度开发

在后“跑马圈地”时代，在优质项目稀缺的背景下，受行业消费增速放缓影响，近年来城市燃气企业在项目开发和资本开支方面趋于谨慎，新项目开发渠道持续下沉，大多在三四线甚至是四五线城市的乡镇区域、城乡结合部、开发区等。

规模以上城市燃气企业已经布局了大量城市燃气项目，但多数项目接驳率仅有50~60%，而成熟的城市燃气

项目接驳率可达80%，尚有空间可以挖掘。以新奥、北控为首的城市燃气企业，按照中心城市“一张网”的发展思路，借助“煤改气”契机，通过参与政府组织的招投标、联盟合作及项目并购等方式，加大力度开发重点城市周边县城、工业园区、新型乡镇人口聚集区等区域，成效显著。对已有项目的深度开发，占尽天时、地利、人和等有利条件，不仅降低了项目开发的资本支出，而且形成了规模效应，有助于提升企业在区域的竞争优势。我司目前还处于快速发展期，建议一方面加大对潜力项目的并购，另一方面要加强对存量项目的深度开发，做到守土有责。

把握行业趋势，大力培育新兴业态

城市燃气企业传统业务市场已经逐步走向饱和，行业转型升级势在必行，因此诸多城燃企业也开始在分布式能源、售电、“互联网+”等领域展开探索。这些项目尽管目前发展尚处于培育期，但紧扣了行业的发展趋势，代表了行业转型发展的新方向，在未来五到十年将在行业的发展浪潮中扮演重要角色。我司是燃气行业的后起之秀，没有历史包袱，应发挥后发优势，创新发展思路，尤其在气与电、气与热、“互联网+”等新兴业态上，与其他燃气公司基本处于同一起跑线，应大胆探索，挖掘自身发展潜力，培育新的业务增长点。

燃气公司财务指标对比（2017）

证券代码	证券名称	资产负债率(%)	融资费用率(%)	净资产收益率(%)
02688.HK	新奥能源	65.25	1.14	17.08
00384.HK	中国燃气	60.84	2.20	0.00
01193.HK	华润燃气	60.28	1.2	17.41
00392.HK	北京控股	53.85	2.78	10.67
01600.HK	天伦燃气	70.84	5.95	15.47
03633.HK	中裕燃气	53.25	4.78	19.00
06828.HK	北京燃气蓝天	23.63	11.42	(0.38)

资料来源：东方财富Choice数据

优化资本结构，开展多样化融资

城市燃气行业具有“重资本”属性，单一地市城燃项目投资动辄过亿，加之大量存量项目后续的追加投资，每年的资本开支数量不在小数。为推动业务的持续增长，各样本城燃企业在资本运作上可谓八仙过海各显神通。主要特点是：1.保持充裕、稳定的经营现金流，为企业融资打下坚实基础；2.以间接融资为主，持续拓宽融资渠道，开展多样化融资；3.保持适中的负债水平，不断优化资本结构，降低融资成本，提升综合收益率。

我司目前资产负债率仅24%，不到典型燃气企业的一半，未来仍有较大提升空间。建议未来大力发展城燃项目，提升项目盈利能力和再融资能力，逐步提高银行贷款等间接融资比重，以改善净资产收益率。

未来发展建议

1.夯实城市燃气的基础地位，加强对存量项目的深度开发。我司当前已经在国内十一个省区布局了天然气项目，但城燃项目数量较少，盈利能力和再融资能力有限。建议加强对城市燃气项目的开发和并购，夯实城市燃气的基础地位，同时加强对存量项目的深度开发，扩大城燃项目业务规模，提升盈利水平。

2.试水新兴业态，培育新的业务增长点。我司是燃气行业的后起之秀，应发挥后发优势，创新发展思路，尤其在气与电、气与热、互联网+等新兴业态上，与其他燃气公司基本处于同一起跑线，应大胆探索，挖掘自身发展潜力，培育新的业务增长点。

3.开展多元化融资，改善资产盈利能力。可充分利用我司负债率水平低、增长速度快等优势，配合项目开发及并购，通过银行借款、发行短期融资券、中期票据、可转债等方式实现多元化融资，提升债务融资比重，降低融资成本，改善资产盈利能力。



特写

EDITORIAL



北燃蓝天2017年度战略绩效回顾会暨2018年迎新动员大会在北京召开

○胡凯（企业规划部）/文



2018年3月5日至7日，北燃蓝天2017年度战略绩效回顾会暨2018年迎新动员大会在北京召开。本次大会的主题是：务实求变，把握机遇，同舟共济，为北燃蓝天上台阶、赢口碑、创高峰。大会全面总结了2017年度各项工作，对2018年度重点工作进行了具体部署。会议号召全体员工积极应对内外部环境带来的变化和挑战，携手并进，为北燃蓝天事业再创辉煌。集团领导、总部各职能部门总监、各区域及项目公司中高层管理人员、优秀员工代表参加了本次会议。集团联席主席兼执行董事、行政总裁郑明杰先生代表全体员工向大会作工作报告。

会上，郑明杰主席对公司2017年所取得的成果和业绩予以充分肯定。郑主席表示，2017年是集团发展历程中极为重要的一年，也是集团实施“一带一路”战略的第二年，集团不仅动态调整了战略中心，明确了城燃业务板块和LNG业务板块的发展方向以及以点带面的发展策略，并且在全国分设五大战区，使管理边界更加明晰。同时，首次探索的全面预算管理新模式，使集团的战略意图、管理能力和重点工作等指标完成情况得到了极大的提升。

业务方面，集团全年完成城市燃气销售量5.13亿立方

米，其中LNG销售量4.14亿立方米；成功并购两个地级市城市燃气项目，集团天然气业务发展至11个省、40余家实体公司，这在集团发展史上是一项重要里程碑。资本市场方面，2017年是集团属性变化极为深刻的一年，除北京燃气集团为公司第一大股东外，泰国GPS集团和韩国SK集团相继入股，以及包括五大燃气集团投资人在内的其他机构投资者的加盟，使北燃蓝天成为了典型的混合所有制企业。管理方面，集团确定了矩阵管理的方针，明确了总部职能的定位，通过调整组织结构、建立制度流程，使管理更加专业、能力更加突出。队伍建设方面，通过广开言路、微课堂、人才库建设等措施，为集团培养了一大批后备人才，让员工的职业素质与专业技能得到了极大的提升。



集团联席主席兼执行董事郑明杰先生作工作报告

郑主席同时指出现阶段集团存在的问题。目前，由于区域管理跨度加大，体系建设不够完善，管理质量参差不齐，地域差距明显等原因，导致集团总部与项目公司沟通不顺畅，执行力不到位，各战区协同不足，安全管理水平有待提升。针对以上问题并结合新一年的行业形势，郑主席对2018年度集团工作提出了具体目标和要求：一是坚决完成总销量18.3亿立方米的经营目标，开发并购3至5个地县级城市燃气项目，年内实现市值超过100亿；二是在业务上深挖城市燃气市场潜力，释放客户价值，扩大LNG板块规模。以并购城市燃气项目为主线，以点带面开拓项目周边燃气业务，同时继续扩大融资规模，实现公司市值增长；三是全面落实矩阵管理思想，实行战区司令问责制，试点开展“学标杆”活动，完善集团各项管理制度。

郑主席在对报告进行总结时强调：北燃蓝天现已经成为典型的混合所有制企业，未来集团要从典型走向典范，配合大股东北京燃气集团的发展战略，充分沟通，互为共赢，在新的一年里上台阶、赢口碑、创高峰，为所有股东创造最大价值。

7日下午，集团举办了高层管理人员2018年绩效责任书签订及2017年度优秀个人、优秀团队表彰仪式。至此，本次大会圆满结束。🌊



2018年高层管理人员绩效目标责任书签约仪式



优秀员工奖



优秀员工奖



优秀员工奖



优秀员工奖



卓越贡献奖



安全先进奖



优秀团队奖



项目成就奖

优秀员工奖

财务监控部高级财务经理	柳廷谦	海口鑫元办公室主任助理	吴俊敏
研究部经理	张晓生	海口鑫元儋州站站长	唐进功
资讯管理部副总监	莫连威	增值服务事业部客服经理	张小舟
财务监控部高级财务经理	梁磊光	松原北燃蓝天总经理办公室车队队长	刘学成
人力资源及行政部人力资源副经理	苏玉	松原北燃蓝天工程技术部设计员	高胜男
企业规划部企业规划副总监	金雨	松原北燃蓝天市场发展部发展员	陈凯
工程技术部项目工程总监	陈海涛	贵州坤煜市场部市场经理	肖新法
工程技术部工程经理	白泽辉	山西民生运行部部长兼总调度长	歧勤学
北京办公室行政部司机	朱博	山西民生财务部部长	李慧丽
山东正威力业务部业务经理	徐伟轩	山西民生企管部部长兼总经理助理	许博
泰安顺驰运营部销售调度员	刘大鹏	山西民生市场部部长兼总经理助理	李明德
安徽正威力项目经理	吴宗卓	永济民生客服部部长兼总经理助理	董泳磊
黄冈环孚工程部副经理	朱明鑫	永济民生客服部通气维修员	石庭勤

卓越贡献奖

财务监控部财务副总监 张沛恩

安全先进奖

松原北燃蓝天项目副总经理 薛继辉

优秀团队奖

财务监控部
山西民生天然气有限公司
永济市民生天然气有限公司

项目成就奖

海口鑫元天然气技术股份有限公司
西南区域



2017年9月7日下午，北京燃气蓝天董事局主席、宁夏回族自治区政协特邀委员郑明杰先生在参加宁夏中阿博览会期间接受人民网专访，阐述了北燃蓝天集团能源事业发展战略在国家“一带一路”总体发展战略下的贯彻执行情况和未来蓝图，提出了对搭建中阿合作桥梁以及深化双边在能源、贸易、新兴产业合作的独到见解和认识，并高度认同中阿博览会在中阿交流和加强“一带一路”沿线国家合作方面的重大意义。

共享“一带一路”发展机遇 互惠共赢谋发展

——郑明杰主席于2017年中阿博览会接受人民网记者采访

○田野（LNG事业部） 左卉（企业文化经理）/文



郑明杰主席接受人民日报、人民网记者专访

◎ 记者:郑主席您好!博览会国际产能合作论坛以积极落实“一带一路”建设为政策措施和工作任务,北燃蓝天集团的发展方向是如何与此次主题相契合的呢?

▲ 郑明杰:我们企业是做天然气的,“一带一路”相关的国家位于天然气资源非常丰富的地方,我们可以在这些国家寻找价廉物美的天然气气源。从“一路”来说,西气东输管道从哈萨克等地运送到我们祖国的内陆西部以及沿海地区;从海路来说,包括卡塔尔在内的一些中东阿拉伯国家天然气资源是非常丰富的,可以从海路通过沿海接收码头运送达中国。这些都是我们一直坚持去开拓的道路。

◎ 记者:北燃蓝天集团如何把握国内公共事业市场化进程中以及国家“十三五规划”和“一带一路”推进中所带来的机遇?

▲ 郑明杰:发改委已出文,目前中国天然气的一次能源使用占比6%,到2020年希望能达到10%,而发达国家平均是23%。天然气是清洁能源,同时也是具有市场竞争力的清洁能源,我们作为这个行业的运营者,积极响应国家的号召,去普及天然气的使用。在“一带一路”的版图上,我们可以立足更多的点。在沿海一些经济体量比较富裕且比较大的省份,我们可以多发展下游市场,多开拓市场渠道,让更多的人可以享受到天然气这一清洁能源。在气源地区,例如各省市生产煤层气、页岩气的地方,我们可以通过在这些地方布点,通过有效物流,减少中间环节,让更多终端客户可以享受到更便宜的天然气。对于海外的“一带一路”国家,我们可以让他们了解中国的天然气需求以及中国天然气的发展变化,让他们了解中国这个市场的庞大空间,更多地往这边来靠拢,使他们明白与我们的合作是一个互惠共赢的合作。

◎ 记者:您认为北燃蓝天集团的竞争优势有哪些?

▲ 郑明杰:我们是有国企背景的香港上市企业,我们同时也有香港企业家这一股东背景,希望能结合这两方面的优势。我是土生土长的香港人,回归二十年来受到了“一国两制”给香港带来的繁荣稳定的红利,因此我们也希望可以为祖国多做一些贡献。香港是一个国际性的金融中心,我们希望通过国际资本市场,结合低成本的融资,发



郑明杰主席参加2017年中阿博览会

挥香港这一优势。我们作为上市公司也希望通过融资平台,使海外更多的投资人了解中国的情况。这些是我们一直在做的事情,也初步有些成果。另外,有了国企作为我们的股东,我们在不同省市开展业务时也给予了当地政府和企业家更多信心,让他们知道我们的品牌是靠得住的。我们既能够发挥国企的品牌效益,又具有香港国际资本市场的优势,我认为这个是我们集团的竞争优势。

◎ 记者:未来收购对象考虑的因素是什么,会否考虑“一带一路”沿线地区?

▲ 郑明杰:我们现在正积极开拓海外市场,主要有两方面:一个是气源丰富的国家,那里有天然气的气田,他们的原材料要出口,要把天然气卖出去,那么我们是从气源的角度去和他们洽谈;另外是我们希望把中国这二十年来城市燃气运营所积累的成功经验带到东南亚、非洲等海外的一些国家,他们有天然气资源,但是在下游业务、管

道、城市燃气、天然气的综合利用这些方面还没有成熟，我们可以把我们的技术、经验与他们分享，到那些地方去进行投资，这也是我们很关注的一个领域。

Q 记者：您如何看待这次中阿博览会？

A 郑明杰：我认为此次博览会不仅仅是口号式的活动，来参会的人准备都很充足，大家谈的事情也很务实，有许多创新的概念在这次博览会体现出来，所以我认为这次中阿博览会是实质名归的，不仅主题非常到位，而且我们参与者经过几天的会议和讨论，也学习到了很多新的东西，见到了一些老的朋友，希望有更多更好的发展和合作机会。

Q 记者：您从此次中阿博览会的哪些方面受益？

A 郑明杰：此次会议集中了各国元首和相关行业高层（如部长），呈现了很多高瞻远瞩的见解，另外团队之间的接洽和洽谈也提供了很多商业机会，这些我们都会继续跟进，希望从中能够得到实际的成果。

Q 记者：您有没有考虑在宁夏进行投资？会进行哪些领域的投资？

A 郑明杰：宁夏是我国内陆开放型的经济体，国家给予了宁夏很多政策上的支持，宁夏也是能源大省（煤炭、天然气、能源化工）。商机肯定是有的，我希望通过此次中阿博览会的了解，以后进一步和相关方面的省市领导以及企业去交流，逐步落实这些商机。宁夏拥有得天独厚的自然环境和天然资源优势，通过香港的资本市场和宁夏产业市场的结合，希望可以为产业发展带来更多的催化作用，把产业的容量和速度、效益进行提升，这是我们企业想做的事情。

Q 记者：在进行投资的过程中，您更希望包括宁夏或其他地区在内的营商环境或者说当地政府能够给企业怎样的服务？

A 郑明杰：我希望大家的互动更加频繁，通过互动减少大家的认知差异，促进大家达成共识。像中阿博览会这样规模的活动两年一次，我认为在这中间也可以有更多的互访，让宁夏对于香港的资本市场、物流业或其他高增值的

服务行业情况有更多的了解，这样通过互相的互访、互动，把商机变得更有价值。

Q 记者：您对于此次中阿博览会有没有好的想法或建议？

A 郑明杰：我已经参与过几届中阿博览会了，我认为这届的内容与上一届相比有了提升，变得更加丰富，我希望未来可以在活动与活动之间见到交叉的平台。



中国—阿拉伯国家博览会
معرض الصين والدول العربية
CHINA-ARAB STATES EXPO

中国—阿拉伯国家博览会简介

中国—阿拉伯国家博览会是经国务院批准，商务部、国际贸易促进委员会和宁夏回族自治区人民政府共同主办的国家级、国际性经贸会展活动，现每两年举办一届。

2017中国—阿拉伯国家博览会于2017年9月6日至9日在宁夏银川举办，以丝绸之路经济带沿线国家为主体，向全世界开放，积极落实“一带一路”建设政策措施和工作任务。以经贸合作为核心，以科技和农业合作为支撑，围绕商品贸易、服务贸易、技术合作、投资金融、旅游合作等领域组织相关展览和会议活动，服务“一带一路”建设，促进国际经贸合作，推动中阿合作走上强劲、可持续、创新、共赢的发展道路。



时至今日，微课堂满载着各级领导的殷切期望，已成功开展了近一年之久。伴随导师的鼎力支持、谆谆教导，以及学员们的积极参与、认真学习，微课堂完成了从1.0版本向2.0版本的升级，其形式与内容都在不断优化与创新。

微课堂——蓝天人的知识殿堂

○苏玉（人力资源及行政部）/文

人行一生，从虚无到牙牙学语，从象牙塔到职场，知识的殿堂无处不在，或他造，或己设，皆为幸。

“微课堂”因锻造蓝天之才应运而生。郑明杰主席的“创新”理念，引路蓝天人用智慧铸就了这座知识殿堂。“微课堂”通过互联技术、语音传输、在线视频直播等授课方式，让来自五湖四海、不同文化背景的新蓝天人在这里汲取蓝天文化与行业知识，从而使每个人迅速成长为蓝天团队中不可或缺的一员。

时至今日，微课堂满载着各级领导的殷切期望，已成功开展了近一年之久。伴随导师的鼎力支持、谆谆教导，以及学员们的积极参与、认真学习，微课堂完成了从1.0版本向2.0版本的升级，其形式与内容都在不断优化与创新。

从形式上，本着学习效果最大化及交流便捷的原则，在领导的指导与学员的建议下，我们一直在实践中寻找并优化授课平台，从2017年的微信群课堂到2018年的微吼视频直播，实现了操作上从繁至简、教学功能更完备的转变。

从内容上，微课堂一直紧紧围绕北燃蓝天当下和长期的战略意图与实际经营需要，灵活地开发富有时效性的课程。随着微课堂的持续开展，课程开发思路在不断拓展，课程内容也在不断丰富。除了德高望重的导师以外，越来越多的新生讲师也开始崭露头角，师资力量不断壮大，为微课堂持续有效地开展提供了重要保障。

回顾这一段知识之旅，从《开启蓝天之旅金钥匙》的企业文化，到全面的行业知识，再到时下行业热点课题，课程涵盖了“企业文化”“工业点供”“分布式能源”“燃气行业规范”“天然气法务知识”“冬季保供解读”“融资租赁知识及钱唐租赁业务”“国内LNG发展与煤改气市场探讨”“LNG贸易与物流一体化”等丰富的课程内容。

蓝天微课堂是一次企业文化的创新，“教与学”的良性循环是微课堂的办学宗旨。为了检验教学成效，我们于2017年10月以“蓝天微课堂，教学共成长”为主题组织了一次微课堂知识在线竞赛活动。竞赛中，学员们踊跃答题的热情以及对知识的掌握度，彰显出在微课堂的学习实效，使作为组织部门的我们深为感动，也为建立“微课堂”长效学习机制奠定了基础。在此，感恩郑明杰主席以文化凝聚团队力量，以文化引领蓝天发展；感恩讲授课程的诸位导师，感谢他们的智慧奉献与全力以赴。

蓝天微课堂从播种到成长，始终以企业发展战略为导向，以企业发展需要为核心，在经验累积及不断完善中从2017走到2018年。在新的一年里，微课堂小组将继续在企业战略的指导下，在导师与学员的鼎力支持下，不忘初心，砥砺前行，将蓝天微课堂这座知识殿堂打造得更加熠熠生辉。



叶宏峻 主席助理
微课堂第1期：
“企业文化”课程导师



车福利 集团副总裁
微课堂第2期：
“工业点供”课程导师



吕博 华东区及分布式能源
事业部总监
微课堂第3期：
“天然气分布式能源”课程导师



白连明 工程技术部总监
微课堂第4期：
“燃气行业规范”课程导师



罗仕励 法务部副总监
微课堂第5期：
“天然气法务知识”课程导师



张晓生 研究部经理
微课堂第6期：
“冬季保供解读”课程导师

寄语微课堂

为师，深知其道；为学，深知其需。微课堂是导师与学员的神圣之地，导师倾囊相授，学员坐以待旦，一问一答之间，教学相长。在此，我们邀请到微课堂的导师长蒋杰总监、微课堂导师代表张晓生经理以及在微课堂知识在线竞赛活动中表现优异的学员谈谈对于“微课堂”的心声与感受，以此为微课堂的过去、现在、将来进行总结与指导。



范庆斌 钱唐融资租赁经理
微课堂第7期
“融资租赁知识及钱唐租赁业务”课程导师



刘海波 LNG事业部总监
微课堂第8期
“LNG发展与煤改气市场探讨”课程导师



刘远 陕西北燃LNG贸易
总经理
微课堂第9期：
“LNG贸易与物流一体化”
课程导师



谈涛 物流中心副总监
微课堂第9期：
“LNG贸易与物流一体化”
课程导师



蒋杰
微课堂导师长

在大家的共同努力下，尤其是几位专业老师的辛勤讲授和幕后工作人员的悉心组织下，大家从微课堂中受益良多，相信这也是各位的共同感触。

“微课堂”能干什么？这里用韩愈“师说”来说明。

“师者，所以传道受业解惑也。”（“受”即“授”）

所谓传道，一是在于职业道德和专业方向：做人的底线和行为准则；二是在于老板意图：以公司的目标为行动指南，以市场为主导。

所谓授业，即以专业培训形式、专业师资力量对学员进行培养教育，培训内容涉及安全、市场、工程技术、管理、法律等方方面面。

此外，解惑亦为上情下达：当有“不明”的问题时，向上面请教，从而取得指示和帮助，导师制有此作用。归根结底，解惑即交流，有助于增加归属感，使员工与企业融为一体。

北燃蓝天是个好平台，祝大家在平台上多唱几个歌，多跳几个舞，做点名堂出来，步步高升。



张晓生
研究部

加盟蓝天大家庭已经四年多了，很荣幸能与北燃蓝天共同成长和进步，也深切感受到了蓝天大平台的包容、开放、创新、凝聚的企业文化，而微课堂平台正是这一企业文化的重要载体，也是对集团企业文化的最好诠释。

这里汇集了集团最优秀的讲师和学员，凝聚了集团和讲师们多年发展的智慧和共识，构架起了集团大家庭内沟通的桥梁。思想在这里碰撞，智慧在这里飞扬。你不必才华横溢、技压群雄，仅需敞开心扉坦诚交流，充分享受那一场场智慧与创新的饕餮盛宴。此时此刻，我想送给微课堂平台的是两个词：一是“感恩”，感恩北燃蓝天为我们创造了这么好的一个学习平台，让我们可以零距离交流，共同学习和进步；二是“祝福”，祝福微课堂平台越办越好，也祝福蓝天大家庭蒸蒸日上、再创佳绩。



吴国良
工程技术部

笔者有幸参加了微课堂培训等一系列活动，也希望大家分享一下自己的心得。

微课堂，是一个传道授业解惑的讲台，也是一个展现自我的舞台，还是一个使学员增进对企业的了解、加快融入企业的平台。

在这里，我们可以集中学习行业内最专业的知识和技能，了解行业发展的最新动态。

在这里，我们认识了车福利、叶宏峻、白连明等众多老师，为他们的敬业、博识所折服。

在这里，我们可以深深感受到HR们一丝不苟的奉献精神，从培训前每一期宣传海报的制作，到培训后微课堂文字讲义的整理，每一个环节，都折射出她们的敬业之美！

如叶宏峻老师所讲：“把我们该做的一两件事情做好”。我们每个人都做好了一两件事，那会是什么样的一番景象呢？



金雨
企业规划部

2017年10月20日晚，第一期微课堂结业大考！

我从没参加过如此精彩、有趣的别样考试，真心要给深圳办公室的“朵朵金花”、专业敬业的导师们点6828个赞。

脑海中浮现几个月来堂堂精彩的微信课堂，回忆着导师们传授的“干货”，让我这个蓝天新人能够反复聆听、深入理解蓝天文化和行业知识，受益颇丰。我想，紧张（毕竟是考试）又开怀（竟然有红包）的竞赛，既是工作感悟的交流，是对知识积累的较量，也是对手机网配置和网速的比拼。比赛中积极活跃的氛围感染到了每个人，大家争先恐后地抢答，往来穿梭的手机信息带着大家对蓝天的爱和对工作的思考，将遍布全国各地的学员紧紧联系到一起，凝聚力慢慢在蓝天聚集。

我荣幸获得此次竞赛机会又侥幸多次获奖，倍感兴奋。所幸在工作中有机会实践微课堂的知识，对微课堂持续期待！



张小舟
增值业务部

通过微课堂的学习使我收益颇多。我乐于学习各方面的燃气专业知识，微课堂正好提供了这样良好的平台。微课堂的活动内容丰富，包罗广泛，对企业文化、燃气工程专业知识、燃气行业法律法规以及LNG相关知识、分布式能源相关知识的学习，既让我们新员工融入得更加快速，还能让我们对自己薄弱的环节加深学习。在此，对组织微课堂的同事们表示感谢，你们辛苦了！并预祝微课堂越办越好！



当忆及以往工作中遇到的这样或那样的困难时，车总笑言艰难困苦存在于每一家企业、每一份工作中。这世界上没有所谓的“好工作”，有的只是好好工作。做该做的事，走该走的路，不退缩，不动摇，今天投入汗水，方能换来明日的收获。

我们在路上

——访北燃蓝天副总裁兼LNG事业部物流总监车福利

○ 左卉（企业文化经理）/文

五月，立夏。走在济南的街头，除了感受春夏之交的凉爽气息外，也体验了一把北方特有的雾霾、沙尘暴、柳絮“三重套餐”的洗礼。在环境污染问题愈加突显的今日，许多人的心愿是蓝天多一点，雾霾少一点。然而，雾霾并不是单单靠风吹走的，解决污染源排放、推广和使用清洁能源才是治理环境污染的关键。

作为清洁能源行业的一份子，集团副总裁兼LNG事业部物流总监车福利在天然气领域已有十余年工作经验。他认为环境治理是社会发展进步的必由之路，也是促进中国天然气行业发展的重要因素之一。“正因为环境污染严重，政府才会下大力气禁止煤等重污染能源的使用，而如果没有禁煤，大部分人不会主动选择使用天然气，从这个角度来看，我们应该感谢国家治理环境的政策和决心。”依托国家宏观政策顺势而为，既是北燃蓝天企业发展的战略智慧和历史机遇，也承载着投身于此的北燃蓝天人用实际行动谱写的对于事业的壮志豪情。

永不言败，攻坚克难

2015年11月2日，是车总正式入职公司的第一天，在接受采访时，他非常清晰地说出了这个日子。到任之初，车总的定位是集团旗下安徽区域总监，所面临的第一项任务是对合肥昆仑能源与芜湖中油嘉润公司的实地调研。在一个多月的时间里，他带着手下唯一的兵，以“观察员身份”针对合肥车用市场、船用LNG市场，以及合肥昆仑、中油嘉润两家公司原有的资产、人员、项目状况进行深入摸底，并向集团总部提交了多份调研报告。因当时昆仑能源与中油嘉润股权变更一直迟迟未能完成，短期内无法实现主导经营，“如何打破僵局”成为了车总每天反复自问的问题。不愿就此坐以待毙的他凭借着对安徽贸易市场的了解以及当地人脉资源基础，主动提出开拓安徽和江苏LNG贸易业务的思路，并得到了集团的许可。此后短短17天里，安徽正威力能源有限公司的注册手续顺利完成。

万事开头难，安徽正威力成立之初的第一大难题便是缺乏启动资金。面对这一棘手情况，车总主动运用自身的行业关系、社会资源和早前建立起的客户信誉度，采用“拼缝”模式，即通过液厂先发货，我方后付款；客户先支付货款，我方后发货的方式，妥善解决了这一难题。资金解决了，但是财务支付仍存在问题。当时集团财务制度有一项规定：2万以上的付款必须有香港总部财务签字方可。因为这项规定，还曾摆过这样一个乌龙：彼时客户钱款已到账，货也已在液厂装车，公司正待转账给液厂时，由于香港财务部领导在飞机上不能签字，迟迟无法付款发车。为了不让客户干等着急，车总提出要么把钱退还给客户，让客户从别处采购。但财务政策规定，退款超过2万同样需要香港总部财务签字，如此这般进退两难。为了尽早解决诸如此类的问题，集团通过研究讨论，最终根据业务实际需要财务管理度、支付流程进行了优化。

当忆及以往工作中遇到的这样或那样的困难时，车总笑言艰难困苦存在于每一家企业、每一份工作中。这世界上没有所谓的“好工作”，有的只是好好工作。做该做的事，走该走的路，不退缩，不动摇，今天投入汗水，方能换来明日的收获。在车总的带领下，公司从开展LNG贸易至今，每月贸易量呈直线上升。2016年1月，集团当年年度LNG贸

易量目标为3000万方，2016年6月时即已达成目标，至年底时贸易量达到2.17亿方，销售收入超过5亿港元。与此同时，由于贸易量的直线增长，公司的采购量被带动起来，采购价格成本因而得以下降。集团借此将各地项目公司原本分散的采购改为集中由LNG事业部统一采购，不仅使各地项目公司的经营成本得以降低，也从而进一步促进了集团LNG贸易量的增长。

人是企业发展核心因素

当被问及什么是企业发展最重要的因素时，车总毫不犹豫地把“人”放在了首位。他表示，不管是做事业也好还是做业务也好，在所有问题中，人是最核心也是最关键的因素。在他看来，业务上的难题是属于技术层面的，可以通过技术方法或技术手段解决，但人无法通过技术手段去掌控，尤其是在人的斗志的点燃、团队氛围的营造、群体向心力的培养上，包括如何将来自五湖四海的北燃蓝天人捏在一起形成合力，如何让有能力的人留下来为企业发挥价值，都是他一直在思索并为之付出心力的事情。

车总在接受采访时坦言，安徽正威力的同事们是由他一个一个请来的，都是行业内的人才。人来了，自己便对他们负有重任，既要对他们的工作表现负责，也要对他们的未来事业发展负责。2016年，由他分管的山东正威力和安徽正威力公司业绩表现优异，得到了集团公司的重点表彰，车总也荣升为集团副总裁兼LNG事业部物流总监。在日常工作生活中，同事之间非常团结，作为团队领头人，他总结了三点管理心得：一是身先士卒，己所不欲勿施于人。车总说，如果连自己都无法做到的事情，也没有资格命令别人去做。反过来，自己带头做到且做成了的事情，大家看到了榜样的力量也会更有动力，因而没有做不成的道理；二是赏罚分明，真干就要真奖。对于奖金、奖励，车总认为及时、公允非常重要，对于团队获得的奖金，采取的也是“创造价值者参与价值分配”的方式，使团队成员们共同参与奖金的分配讨论。而在没有奖金的情况下，他会从自己的工资里拿出钱来，奖励给当月表现优秀的下属；三是营造好的团队氛围。在安徽公司工作时，车总与家在外地的员工们一同住在公司的宿舍里，闲来无事喜欢给大伙做做饭吃，烧得一手好菜的功夫被传为佳谈。又或是隔三岔五带着大伙外出烤个羊、撸

个串、钓个鱼，员工家里的红白喜事必定关心慰问，团队上下情同一家人。

车总说，项目公司的情况与在写字楼上班不太一样，大家日日夜夜吃住都在一起，在这样的企业里，需要人情化的管理来使团队成员紧紧凝聚在一起，也只有通过这种方式才能使员工对企业真正产生认同感和归属感。对于同事之间的情谊，车总感怀万分：“有些工作在外的员工们每个月只能回家一次看看老婆、孩子，很不容易，所以每当有员工家属过来探亲时，大家都自觉自愿把宿舍让出来，到别的地方和其他人挤一挤。作为企业的员工，在工作中流汗拼搏都属于本职工作，是理所应当的，但是当你看到这些员工的家庭，他们背后的家人为了支持他的工作所做出的牺牲和付出，是很让人挺感动的。”

在大家的心目中，车总是一位“工作中像老师，生活中像大哥”的平易近人的领导，全身充满正能量，遇到困难从不抱怨，总是教导大家少抱怨、多努力。大家都喜欢和他聊天，有员工在生活中遇到了困难，也会乐意请他帮助出主意。直至今日，车总每每去到安徽还会与大家住在宿舍里，一起天南地北拉拉家常。

打造“铁三角”式业务格局

对于未来的发展重点，车总表示一方面在LNG贸易，另一方面在点供，并将这两个模块归纳为推动企业进步的“双引擎发动机”。

车总认为，LNG贸易是整个天然气行业产业链的核心，可通过LNG贸易整体拉低原料气价成本，降低项目和子公司的运营成本，扩大企业体量和规模，从而打通整个产业链的所有业务链条。“目前，LNG贸易是北燃蓝天需要持续增长的业务，我们已有码头、物流、贸易配送，在整个产业链上的布局已基本完善，公司逐步进入了良性发展阶段。同时，LNG贸易对提升企业利润，增大企业体量有极大的支撑促进作用，能够为今后项目收购打下一个好的基础。”他还谈到，双引擎发动机另一侧的点供是低成本获取市场的重要手段。“点供的点点对供应是突破特许经营权的，且是相对能创造效益的，利润相对LNG贸易要高。通



安徽、山东团队成员参观香港总部

过点供市场，可以把规模优势、贸易优势和配送优势转化为实实在在的利润。通过这两项相互促进，将有利于公司的螺旋式上升。”

车总同时表示，除了LNG贸易和点供之外，再辅以收购一些大型的城市燃气项目，将为公司在资本市场上的运作及低成本获取资金的能力打下了一个好的基础。“我们可以把LNG贸易扩大成规模，把城市燃气项目收购看作是解决我们今后长期发展的道路。我们既要着眼于眼前，也要着眼于未来。眼前既要做大规模，也要拿到利润，否则大家吃什么呢？这是我作为一个分管业务领导的一个设想：通过规模、利润、收购打造企业未来一个铁三角式的业务格局。”

对于企业未来发展，车总信心满满：“我们现在正在逐步实现企业发展既定目标。公司财报数据显示，2015年营业额约1个亿，2016年已达到6.34亿港元、利润接近1亿港元。我们2017年LNG销售量做到了4.14亿立方米，今年的目标是做到11.6亿。今年的LNG贸易销售收入要超过20亿元，而2016年才3个亿、2017年10亿元，如果我们能完成今年的目标，就能跻身为中国LNG贸易的前三名。”他期望公司业务格局越来越大，利润越来越好，资本市场表现越来越优异，引进更多更好的人才，大伙的收入也随之提升。车总说，很多人都希望飞得高，但很少人能忍耐旅程的累。他把企业形象比喻为一辆向前行驶的快车，现在车已经开到了上坡的路上，无论未来有多难也要坚持下去，不能辜负了曾经经历的磨难和心中的理想。



我们作为企业的一员，必须发挥自我价值，为企业做出应有的努力。在与北燃蓝天共同成长的过程中，我们不应该忘记我们的初衷——实现自我成长，提升企业价值。只有坚持、努力、进取，年轻的心才不会老去，青春的岁月才会大放异彩。

秋水共长天一色

——与北燃蓝天物流共成长

○谈涛（物流中心）/文

岁月如梭，光阴似箭，转眼间入职北燃蓝天已经三年有余。在这三年多的时间里，我从一名工程副经理做起，先后在工程经理、德州华鑫副总经理、济南胜乐福舟副总经理、泰安顺驰副总经理及总经理、集团物流中心副总监等岗位上拼搏，一度兼任四家企业的副总经理。一路走来，伴随着公司从威力走向蓝天，从起步走向壮大，我在工作中收获了成功的喜悦，感受到了成长的快乐，更见证了北燃蓝天的发展壮大。

成长感悟一：团队与团伙的区别？

犹记得去年年初的公司春季干部培训会上，集团领导发人深省的提问：团队与团伙有什么区别？同事们精彩的回答让人拍手叫绝。联想到企业的日常运营和管理工作，企业发展的核心价值观就是追求企业价值与员工价值的和谐。企业可持续发展意味着成长，意味着压力，意味着我们每一名员工都要团结一致、倾力奉献。

2015年，集团总部开始对泰安和滕州顺驰项目进行衔接工作，我有幸获任总经理一职。面对陌生而又熟悉的天然气运输和贸易等业务管理难题，我也曾彷徨无助，也曾乏心无术，庆幸的是有集团主席的支持，有总部领导的关怀。我从团队建设这条主线做起，抓住泰安和滕州项目团队年轻化、有冲劲的特点，组建了项目公司核心管理层，以集团战略为核心制定了团队目标，以集团人力和行政手段训练团队精英，以企业文化和社会责任培育团队精神，适时做好团队的激励，践行早餐会、周例会等企业管理工具，初步形成了一支有凝聚力、高效运转的管理团队。

2016年，泰安顺驰公司在总部的支持下顺利启动了增加LNG运输车计划。从接到计划执行的开始，我与公司管理层、集团总部和地方监管部门等做好了充分的沟通准备，但还是因为其独特的业务类型、新颖的购车方式、繁琐的监管手续等问题，致使购车计划推进进度不尽人意。对此，我多次组织公司管理团队对增加LNG运输车从人员、业务、资金、手续等多方面分析，调整一对多的沟通方式。我牵头购车计划进度的督办，时任副总经理张亮负责车辆供货商的联系和跟催，安全员刘大鹏负责和总部工程技术部的沟通和招标等事宜，人力资源专员马聪负责及总部人力资源部的沟通和人员的筹划等事宜，财务总监申

振华和会计徐淑虹负责与融资公司的沟通及支付款进度的把控，车队队长王维生负责车辆技术和质量的把关，业务经理夏帅和王海忠负责车管所、运管处、交警等地方监管部门的协调手续办理。我们还专门组建了“泰安顺驰购车进度督办群”的微信群组，每天下午下班前汇总各自负责内容的执行情况和安排第二天的工作，统一协调工作进度。如此，新购LNG运输车已经全部如期上路运营，目前状况良好。

正所谓“人心齐、泰山移”，今天的困难就是我们明天企业发展的动力。作为一名普通员工，我们的一份责任、一份细心、一份奉献都会累计成实现企业发展的动力。每一名员工都是企业的财富，不要忽视每一个微小的沙砾，因为千千万万的它会汇聚成茫茫无际的沙漠，不要小看每一滴细密的水珠，因为万万千千的它会奔流成滔滔无垠的洪流。

成长感悟二：幸福，在汗水中盛开

常言道：“心有多大，舞台就有多大”。作为一名员工，踏上职场的舞台，都想舞出自己的姿态。在北燃蓝天这三年的成长经历让我感触良多，也收获了很多，不仅增长了知识和见闻，同时更加坚定了一个信念，那就是要努



2017年3月30日，北燃蓝天首批LNG槽车交付，泰安顺驰公司全体工作人员合影留念

力学习专业知识和技能，不断武装自己，用理论指导实践，在工作中不断摸索，不断前进，不仅要成为一名合格的总经理，更要向先进看齐。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”书本上的知识都是最基本的知识，即使客观因素千变万化，只要基础打得牢，就可以以不变应万变。公司进入新的发展阶段，我也踏上了新的岗位，对之前少有触碰的天然气运输行业的我来说：一切都是新的，突然发觉自己的知识不够，迫切需要学习的东西还很多！为此我迷茫过，埋怨过，一度也曾想放弃过。在我打退堂鼓的时候，是集团主席和总部领导及时发现我的问题，并对我的思想和工作进行了指导，用他们的经验教训现身说法，让我感同身受，并坚定不移地按照集团战略规划和物流建设方案执行。

有人说：运输行业难，危险品运输更难，天然气运输更是难上加难。是的，天然气运输对上要承接气源商的强势和刁难，对下要承担客户的指责和误解，对外要处理与同行业、监管部门等关系和业务，对内要稳定队伍建设和狠抓成本控制，也是对耐力和责任心的极大考验。但我更坚信：“吃得苦中苦，方为人上人”的至理名言。所谓“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。一个人要取得成就，就要能吃苦，多锻炼，靠自己的努力来赢取胜利。同

时我也坚信，不经历风雨怎么见彩虹。为了掌握调度技巧，我亲自负责车辆的在线监控；为了优化车辆运营路线，我与团队一同线上、线下结合踏线；为了降低燃料成本和提升运营效率，我们上（联系液源和母站）蹲下（沟通终端和气站）跳想办法；为了提升企业管理技能，我就读了山东大学研究生。这是我青春路上的一剂有效的催熟剂，也是我人生旅途中的一笔宝贵财富，更是我与北燃蓝天共成长的美丽见证。

在学习和提升的过程中，我也深深的感受到作为司机兄弟们的苦与乐，他们的苦是藏在心中的。走进车队，你看到的是忙碌的身影和一张张欢快的笑脸，很少有人知道他们背后的痛苦与泪水。在天气或者路况差的时候，司机兄弟们要顶着严寒和酷暑小心前行，兼顾着效率和安全的双重职责。可他们并没有退缩和松懈，每个人都坚守在自己的岗位上，兢兢业业地完成运输任务。在繁忙的工作之余，他们坚持学习，勤于思考，刻苦钻研，对车辆运营、及时保养和路线随时更新并优化，为公司车辆运营效率提升和成本控制提出过很多有效的金点子。

成长感悟三：企业发展需要担当与责任

“敢于担当是干部应有的政治品质。在其位谋其政，

司其职担其责。”这是在集团年会上总部领导对我们的谆谆教导。简短几字，字字入耳，字字入心，娓娓道来，倍感责之深、爱之切。

曾有一则寓言，说三只猴子叠罗汉翻高墙。一不小心倒了，相互责备报怨。最上面的猴子说：“中间的抖了一下，我才歪的。”中间那只说：“下面的晃了一下，我才抖的。”最下面的猴子说：“我好像听到老虎的声音，因为担心所以才晃了一下。”各有各的说辞，各有各的借口。

敢于担当是一种胆识，需要勇气。面对任务勇挑大梁，面对矛盾迎难而上，面对危机挺身而出，面对邪气坚决抵制。当前公司面临天然气发展的大好时机，我们要百尺竿头争创一流，更进一步。同时，天然气的产业转型升级势在必行，创新思路、突破瓶颈时不我待，“一带一路”的发展将是集团未来的战略方向。因此身为企业干部要适应企业发展的需要，敢于担当，勇于担当，有了胆识和勇气才能敢于去创新思维、敢于创新工作。互联网思维时代已经到来，因循守旧的工作思维和工作方法势必对公司的发展造成掣肘。

敢于担当要克服当官思想。“事如芳草春长在，人似浮云影不留”。身为企业干部要立志做事，以事业为重，

把干事业视为职位之本。

敢于担当要克服慵懒、漂浮作风。克服慵懒、漂浮作风才能做到工作积极主动，才能尽职尽责，才能想干事、干成事、干好事。

敢于担当要提高能力。“打铁还需自身硬”，担当的底气还在于提高自身的业务水平和综合素质，提升工作能力。

和公司多数事业伙伴一样，我们都是默默无闻的普通人，我们没有惊人的业绩，没有耀眼的光环，日常工作与生活中我们也许不善言辞，也许不夸夸其谈，也从不认为自己能做出惊天的贡献，但我们作为企业的一员，必须发挥自我价值，为企业做出应有的努力。在与北燃蓝天共同成长的过程中，我们不应该忘记我们的初衷——实现自我成长，提升企业价值。只有坚持、努力、进取，年轻的心才不会老去，青春的岁月才会大放异彩。“不忘初心，乘风破浪”，百舸争流，奋楫者先，用心者所见的是落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色的和谐之美。🌊





安全责任重大，严格考核汽车驾驶员的操作技能是把好驾驶员“入口关”的关键一环。操作不合格的人员坚决不留情面、不予招录，旨在招进真正合格的机动车驾驶员，以保证公司的用人质量。

泰安顺驰“三项措施” 严把驾驶员招聘关

马聪（泰安顺驰）/文

受煤改气及点供业务影响，LNG下游市场需求增加，供暖季将至，下游保供备货需求加大了对LNG运输车辆的需求。为配合集团LNG事业部业务开发及冬季保供任务，泰安顺驰燃气运输有限公司全力完成车辆新增工作，并在保供开始前针对新增车辆危货驾驶员需求，面向社会在各大招聘网站组织开展了大型招聘。集团物流中心副总监谈涛，泰安顺驰总经理张亮、副总经理夏朋、人事专员马聪、机修科长王维生及多名资深驾驶员参与到招聘考评工作中。

为保证泰安顺驰首批新增LNG运输车投入运行及后续新增车辆的人员储备，泰安顺驰严格按照规定程序，采取“三项措施”做好危货驾驶员及押运员招聘考核工作。

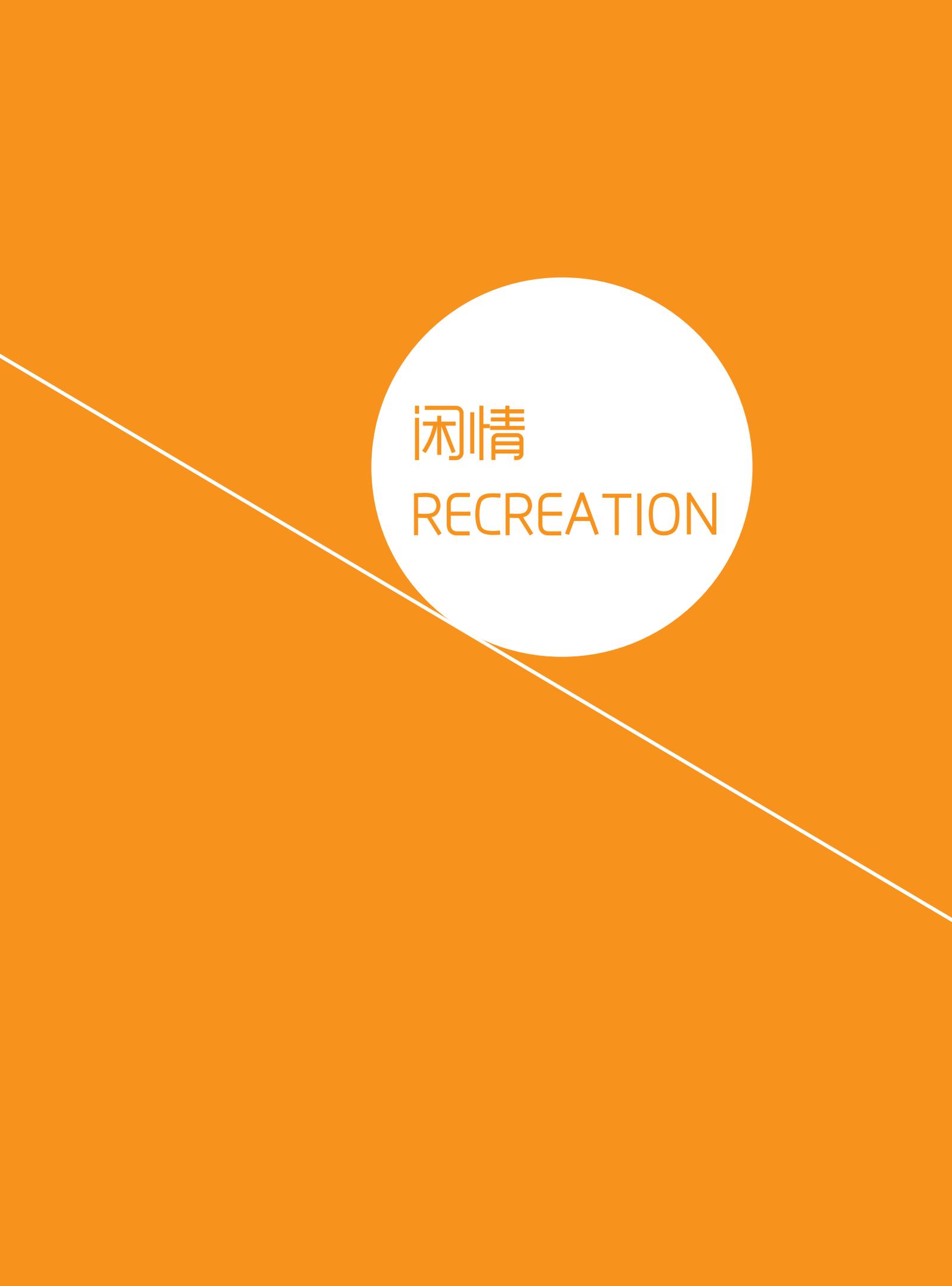
措施一：严把资质审查关。泰安顺驰人力资源部门严格按照国家的法律法规要求，向面试者收集各项材料。对于驾驶资质、运营资质、危化品资质等各项材料与发证机关进行了严格核实，杜绝了虚假伪造等情况的发生，从源头上把好应聘人员资质审查关。

措施二：以集团为平台引进人才。为了增强应聘者的信心和对企业文化的感知度，在总部人力资源部门的支持和指导下，我们对应聘人员全面介绍了公司的企业文化、规章制度、工作环境及薪酬待遇等情况，让他们充分感受到公司是管理制度健全、具备竞争实力的正规企业，增加了应聘者对企业的信心，也提高了企业对应聘者的吸引力。

措施三：履行程序严考核。安全责任重大，严格考核汽车驾驶员的操作技能是把好驾驶员“入口关”的关键一环。在实际考核中，人事专员组织专业人士及资深驾驶员对每一位驾驶员应聘者的路面驾驶、直线倒车、90度直角转弯倒车入库、转向灯使用、起步行驶中仪表的观察以及能否自觉克服习惯性违章等内容逐项进行了考试，并模拟实际运营过程中可能遇到的各种路况及突发情况。操作不合格的人员坚决不留情面、不予招录，旨在招进真正合格的机动车驾驶员，以保证公司的用人质量。

在集团总部人力资源部门的指导下以及泰安顺驰公司的全力配合下，LNG危货机动车驾驶员招聘工作得以圆满完成。参加应聘的驾驶员和押运员共计21人，经过面试、笔试、路考等多轮筛选及考核，最终录用驾驶员4人、押运员2人。





闲情

RECREATION



郑明杰主席于繁忙公务中仍笔耕不辍，于香港《头条财经报》上开设专栏，屡有手稿作品呈现。文章前瞻行业趋势，品味生活点滴，年轻企业家的广闻博见、工作之余的闲情逸志于此可见一斑。

2018共创美好蓝天

我想有留意财经资讯或本栏目的读者都知道，北燃蓝天近来最受到市场瞩目的举动，就是获大股东北京燃气集团注入曹妃甸LNG接收站29%股权。

这个由中石油经营、位于河北省的接收站，可说是肩负着北京市天然气保供以及配合国家推动京津冀“煤改气”的任务，是华北一个相当重要的天然气供应设施。

其实，现在内地大部分燃气分销商都未能取得LNG码头的使用权，此次的收购事项可再进一步保障集团天然气供应来源，在这前提下，北燃蓝天将能提升LNG进口议价能力，为集团LNG进口业务打下稳健的基础。

2018年的天然气市场将会维持蓬勃是毋庸置疑的，最近汤森路透Eikon的数据指出，去年中国LNG进口量估计按年增长五成至3800万吨左右，首度超越韩国，成为全球第二大LNG进口国，仅次于日本。分析亦预期，随着中国政府持续推动“煤改气”，未来3到4年对LNG的需求将有更快增长。

北燃蓝天的努力亦都获肯定，有证券行的报告分析指出，北燃蓝天的业务范围覆盖天然气全产业链，并已完成收购多个位于吉林、山西的项目，加上今年会完成收购的广西藤县项目，预期我们将可大大增加公司今年终端售气量。

在国家改善空气污染问题的坚定决心下，天然气市场必定会延续去年的强劲势头，我们亦会跟国家一起，在2018年共创美好蓝天。🌍

本文首次发表于2018年1月8日



中泰友好商机

不少香港人喜爱到泰国旅游，但不说也许不知道，泰国其实相当依赖使用天然气，根据当地能源部去年的一份报告，有七成的能源是以天然气产出。不但如此，他们去年的进口液化天然气增幅亦高达三成，当地专家预计，到了2020年泰国有可能会面临天然气短缺。

我们的国家政策“一带一路”中，泰国也是重要的合作伙伴，北燃蓝天早前就宣布与泰国能源投资公司Global Power Synergy Group (Thailand) Company Limited (简称：GPS) 签订战略合作协议，以拓展能源相关市场，同时与其主要股东Surangrat Chirathivat女士订立认购股份协议。

根据该战略合作协议，我们的合作范围包括为东南亚及东北亚买家采购及买卖LNG，向泰国及东南亚的发电厂或其他基建供应LNG，以及提高泰国的天然气使用率等，而业务的集中地就为东南亚、东北亚及澳洲。

不得不说的是，GPS由Surangrat Chirathivat女士与她的丈夫出资成立，两人是泰国最大型综合性企业Central Group的家庭成员。而GPS本身是能源相关资产及能源商品交易业务的投资公司，一直高度重视天然气的业务拓展。

今次双方的合作，除了能为北燃蓝天带来资金，以合理成本加强资本基础及扩大股东基础外，战略合作关系亦会形成协同效应，实现更多业务机遇。

有分析认为，GPS以3.64%的溢价认购股份，可见对我们的前景充满信心。

我想起李克强总理早前与泰国首相巴育会面时指出，“中泰一家亲深入人心，两国关系发展势头很好，各领域合作持续推进。”而北燃蓝天会一直配合“一带一路”国策，抓紧机遇，实现互利共赢!

本文首次发表于2018年2月5日

发展的决心

踏入3月，虽然天气反复，但香港的天气还是逐渐变得暖和，不过在世界另一边的美国，原来还在遭遇极端天气，受到暴风雪侵袭，交通大混乱，航空公司取消超过千班航班。在天气如此恶劣的情况下，纽约的天然气价格也持续攀升，一度升至五周内最高位。

在市场来看，跟其他资源一样，天然气除了是一样必需品，也是一种热门商品，价格当然受到多方面因素的影响。我想到早前读了美国CNBC的一篇文章，文中采访了Cheniere能源公司的首席执行官Jack Fusco，他指出，中国对液化天然气的需求量去年比前年上涨了四成，预计未来因为中国想要清新的空气这个决心不会改变，需求量会更大。Fusco预计，这一趋势将会持续，并推动天然气价格的上涨。

而Tortoise Capital Advisors的研究分析师Kevin Brown也预计2020年中期，会有更多人使用液化天然气，到时候液化天

然气的需求量必定再次升高。当中美两国对天然气需求量都愈来愈多，天然气的价格可预期会一直增加。

早前以色列能源部部长在一场能源会议上表示，预计12年内以色列将全面改用天然气和替代燃料作发电与运输用途，期望能减少污染。其实2014年天然气占以色列的电力来源一半，但这两年已经达至七成以上，它的目标在2030年提升为83%的天然气和17%的再生能源，达成“零污染”。

这一种追求洁净的决心，在现今的中国我也看到，不同的是，中国的天然气市场本身就很大，加上刚起步不久，还有很大的发展空间。北燃蓝天在世界各地不少地方都有商业伙伴。

本文首次发表于2018年3月26日

蓝天下的赢家

北燃蓝天去年收益达14.5亿元，按年增长1.29倍，在国家政策带动及刚性需求增长下，集团总销气量去年增长八成，达5亿立方米，实在令人鼓舞。

国家去年经济发展稳步上扬，能源改革进一步推进，配合煤改气等国家政策，北燃蓝天联同联营公司及合资公司，去年完成新增接驳管道气超过6.6万户居民。另外，集团在压缩天然气及液化天然气贸易及配送业务，录得超过10亿元收入。我们会不断扩大车队及物流平台，强化配送、买卖压缩天然气及液化天然气。

北燃蓝天一直积极探索与上游供应商合作机会，我们正在收购石油曹妃甸液化天然气接收站29%股权，并拥有中石油海口接收站10%股权等，以上种种，都有助于保障我们提供稳定气源，巩固集团在中游市场地位。

天然气在现今的能源地位越加重要，早前《日经新闻》报道，进口液化天然气（LNG）国家正在迅速增加，亚洲国家和地区占全球七成天然气需求。因为各国经济增长，在亚洲建造船舶式液化天然气进口基地成本相对低廉，令天然气成功普及化，也为亚洲LNG企业带来商机。

上月下旬，大家都经历一轮中美贸易战阴霾，笔者认为，就像李克强总理所言一样，打贸易战没有赢家，对别人关上门，也挡住自己的路。我们需要持续打开大门，扩大对外联系，积极增加市场占有率，为国家带来美好蓝天，让大家都能成为蓝天下的赢家。

本文首次发表于2018年4月9日



安徽正威力 众志成城 扬帆破浪

在我们的身边，总有这样一些人，在平凡的岗位上辛勤耕耘，用一点一滴看似平凡的行动成就了不平凡的业绩，他们的工作事迹和工作心得将陆续在《北燃蓝天》上与大家分享。

○ 吴宗卓（安徽正威力）/文

2016年，安徽正威力能源有限公司获得集团颁发的“优秀团队”称号，我们感到既自豪又心酸，回顾公司的发展历程，心中更是感慨万千。

2015年10月8日，受集团派遣，第一次来到合肥对合肥昆仑能源有限公司与芜湖中油嘉润进行实地调研，当时只有车总和本人。从深圳出发前，手中关于这个项目的资料只有一堆财务数据和基本情况介绍，项目进行到何种程度，几乎一无所知。我跟随车总对合肥昆仑能源项目与芜湖中油嘉润项目进行了深入调研，分析得出两个项目由于历史遗留问题，短期内无法实现主导经营，整体项目陷入僵持停滞。

在此情况下，我们决定不能被动等待，要主动出击。在车总的领导下，我们于2016年1月注册安徽正威力能源有限公司，并迅速取得了危险化学品经营许可证，开始凭借以前的人脉关系，在没有一分钱资金的情况下，艰难开始了LNG贸易业务，当时加上车总公司一共只有3个人。从那时候开始，从第一个30吨，第一个100吨，第一个1000吨，到第一个10万吨……员工从3人发展到7人，从身兼多职到专业化……安徽正威力越走越顺畅，越走越自信。

俗话说得好，“火车跑得快，全凭车头带”。在团队中，车总是我们的带头人、掌舵者。他毕业于燃气专业，从事燃气行业十余年，先后供职于新奥燃气、山东西能，均取得了优秀成绩，在业内享有盛誉，人脉深广。车总从业经历涵盖了LNG贸易、城市燃气、加气站等纵贯上下游的经验，并熟知企业运营管理、项目投资、财务知识等，对工作殚精竭虑，周全细致；对成员言传身教，以身作则。



有了睿智的掌舵人，团队成员众志成城，各尽所能，扬帆起航。

时任调度长张泉专注LNG贸易十几年，熟知国内各大液厂、海气一级代理商，拥有丰富的调度经验、管理经验和优秀的市场开发能力。他加入团队后，立即与各大液厂、海气一级代理商取得联系进行综合比价谈判，为公司争取到了质优价廉的气源保障，同时补充完善了调度岗位，迅速建立起一整套贸易流程、制度，使安徽正威力的贸易走上正轨。

业务经理王勇、姜英辉、王迅浩伯都是从事燃气行业的老兵，他们加入后，立即投入到市场开发，在山东、河北、内蒙古等地进行积极开拓，相继开发了数个点供项目与贸易客户，为贸易提供了终端客户。

会计赵丽虽然从业经历较短，但任劳任怨，放弃个人的休息时间，积极主动地承担了会计与出纳工作，经常加班加点，为团队提供快捷的财务保障和周全的后勤支援。

作为项目经理的我，虽然能力有限，但尽心竭力地为团队提供力所能及的支援，全身心地为公司贡献自己的一份绵薄之力。

正所谓“众志成城扬帆起，乘风破浪万里航”，“优秀团队”的称号来之不易，我们会加倍珍惜，但不会就此满足。如今，原团队成员因为工作调动已分隔各地，但大家仍然在为蓝天事业共同拼搏。对于我们每个人来说，航程才刚刚开始，更大的风浪、更大的喜悦还在前方等着我们，我们将奋勇向前，同心前行!

○ 喻清静（人力资源及行政部）/文

自2016年接手公司公务出差订票服务这项工作以来，已有说长不长、说短不短的一段日子。这项工作是我进入蓝天一年后由原行政助理交接过来的，她在此岗位的工作表现、服务意识已深得同事们的好评，因此我感受到了很大的压力及责任感！我必须付出更多的时间和努力保证我的服务让同事满意，让领导放宽心。

我从订票工作中收获了不少，不但认识了集团各级领导、各个部门的同事以及远在项目地的同事们，还能根据出差动态顺便了解到公司的业务发展。同事们为了集团统一目标辛勤地奔波，这种拼搏的精神感染着我。

订票工作给我的个人生活也带来了一些影响，常常在下班路上、吃晚饭的时候、准备睡觉的时候收到同事订机票、订酒店的信息，此时需要一颗理解的心：我都下班了，同事还在异乡，刚刚结束了一天的工作还没有找到落脚地休息；由于天气原因造成航班延误或航班取消时，与他们在机场焦急地候机一整天、雨中赶路相比，我多打几个退票订票电话，晚点休息又算得了什么呢？同事常常亲切地问候：“清静，打扰你休息了”“谢谢”，这些话使我深深感动，虽然我的岗位如此平凡，但付出的劳动是值得的。

公司的业绩不断攀升，出差频率及费用一直处于上升状态。我们人力资源及行政部配合公司在不影响同事出差工作的同时严格遵守差旅费用规定，保证费用合理、不超标。我记得差旅新制度要求同行的两名员工只能订标间，两人合住一间。执行新规的第一天就收到同事的不满：有人晚上鼾声太大，吵得睡不好；有人晚上需要加班写报告，会打扰到另一人休息。同事们反映宁可住得简陋，也比两人同住一间房好。我能体会到这种感受，于是收集意见后向公司领导提出建议，得到可以一人住一间房的批准，我为能帮到同事改善出差待遇而感到开心。还有一次是关于简化出差审批流程，新规规定需要以文件的形式取得三级审批出差申请后方可订票，由于有些同事出差任务紧急且临时，难以在得到三级审批签字后再出发，于是我向部门领导提出建议，建立各分管区域的订票通知群，大家通过手机微信提交出差申请，在微信里取得三级审批后就可以订票了，待月底再补交签字文件，因此简化了流程，提高了效率。

我的订票工作能顺利进行，离不开同事们的谅解、支持和配合，离不开领导的指导和帮助。随着公司订票制度的改革，订票工作已属地化，希望各地负责相关工作的同事们以同样的服务热情对待订票工作，并且做得更好！加油！🌊



喻清静：
他们叫我『订票小管家』



白泽辉 不忘初心 方得始终

○ 吴洪光（市场开发部）/文

我和白泽辉相识于松原尽职调查时。那时，他刚入职不久，我们只能算是泛泛之交。随着工作接触的增多，让我对他有了更深的了解。

近几年，集团业务急剧扩展，企业不断发展壮大。记得2016年时，我和泽辉在外面一个接一个地进行目标公司的尽职调查以及对新收购公司的接收和融合工作。除此之外，泽辉还负责编写集团工程部的相关制度。白天，他拿着尽职调查清单，同目标公司的工程、运营、安全三个部门对接人核对资料、走访现场；晚上，他回到宿舍整理好当天的调查文件，再继续查阅资料编制部门制度，常常忙到凌晨才得以休息。不经常在外出差的人也许认为在外面跑来跑去很开心很轻松，其中的苦只有那些“空中飞人”才知道。有次连续数月出差，泽辉对我说他起床的时候琢磨了半天才反应过来自己在哪一座城市，那感觉恍若隔梦。

为了加强集团采购管理工作，挑选出优秀的物资供应商为项目公司服务，泽辉的工作重心于去年转移到了建立集团工程物资供应商管理平台上。经常在办公室看见他一个接一个地给不同供应商打电话沟通，就协议文件条款和采购价格反复协商，直到符合公司利益才罢休。俗话说“店大欺客”，在和供应商谈《采购框架协议》时，他就遇见一个棘手的问题：某电气公司，是行业内公认的PE管件/阀门制造企业的老大，港华、昆仑等大型燃气集团都与其有合作关系。当时，这家电气公司的销售代表表示，他们作为行业的著名企业和多家大集团均有合作，产品质量无需检测，一定合格，要求删除《协议》中对产品进行射线探伤的条款。泽辉不卑不亢地对公司利益进行争取：“既然是龙头企业，就更应该明白质量安全重于泰山的道理。我们要求这么做既是对自己负责、为用户负责，同时也是对你们负责。相信我们都不希望在今后的合作中因为产品质量问题发生不愉快，所以这项条款坚决不能删除。”经过几番协商沟通，客户最终妥协，对该项协议内容进行保留，为公司后续合作铲除隐患，维护企业尊严。

不忘初心，方得始终；坚信信念，勇往直前，才会在成长的道路上越走越远。共同奋战的兄弟，希望你在今后的工作中依然坚守自己的原则。长风破浪会有时，直挂云帆济沧海！🌊

○ 白泽辉（工程技术部）/文

吴洪光，2014年2月10日入职，算起来，他已经与公司一同奋斗了一千五百多个日日夜夜。我们相识三年的时间，初见之时，洪光便给我留下阳光开朗、性格温和的良好印象。随着工作的深入，我们接触和了解彼此的机会便多了起来。

他的主要工作是项目合作的前期调研及尽职调查，并处理突发、临时性的紧急事务。市场调查工作，需要具备敏锐的市场洞察力、细致的分析能力、资源的整合能力以及吃苦耐劳的奋斗精神。工作人员通过对当地燃气市场的总体状况评估、竞争态势分析，总结出符合市场规律的发展趋势。我们在一起经历过很多项目，如松原北燃蓝天、山西民生、陕西甘泉，各种大小型城燃项目或车用燃气项目等。其中大型城燃项目的市场调研工作十分的繁琐和困难，需要根据合作方的配合程度，处理庞大的数据信息，再根据数据信息对已完成住户进行抽查核实。为了更好地服务合作对象，现场核实需要提前规划路线，尽量避免走“冤枉路”。核查工业用户不但要深入车间，而且不论扬尘、高温还是噪音等恶劣环境都要面对。核实工作完成后，还需进一步搜集市场预测资源，走访政府部门，并查阅历史资料。为规避行业风险，工作内容需进行保密，只能侧面打听，为工作的完成又增加了一层难度。披星戴月、晨兴夜寐是我们市调工作的常态。

有人或许会羡慕经常出差的同事，以为这是另一种“公费旅游”。其实对于一直在路上的人来说，频繁出差也是件十分艰难困苦的事情。首先，为了争抢时间，我们只能在出差的路途中得以短暂休息；其次，对各地饮食需要较强的适应能力；第三，需要极力克服各地语言的沟通障碍。最重要的是，经常出差的人无暇陪伴家人，孩子在不知不觉中成长，老人在不知不觉中老去……洪光有一个儿女双全、幸福美满的家庭，因此可以想象每次出差时他的心情和感受，然而他力排困难，一边职场奋斗，一边从容生活，真正做到了工作生活两不误。

人生的路无需苛求，只要你迈步，路就在你的脚下延伸；只要你扬帆，便会有八面来风。启程了，人的生命才真正开始。启程了，人的智慧才得以发挥。只有不息的奋进，才能证明生命的存在。每个人承压的能力都是无比强大的，希望我共同奋斗的兄弟在今后的人生路上一步一个台阶，冲向自己的巅峰！🌊

吴洪光： 工作生活两不误





张沛恩： 跟随蓝天步伐同行

○ 张沛恩（财务监控部）/文

进入蓝天已经有一段不短的时间，我跟着蓝天的步伐一起成长。回顾这些年的工作，我有几点心得感受：首先要踏踏实实工作，充分发挥团队协作精神，一个人所能发现的问题往往具有局限性，但经过大家讨论后，问题的解决方案往往更完善；合理利用时间加强技术学习，不断提高职业技能；不计较个人得失，以公司利益为重；时刻学会总结，不断进步。

刚过去的一年，我印象最深刻的是在我待产期间老板及同事们给予我的支持和鼓励。回想当时女儿突然早产出世，恰逢是年审时期，初为人母的我方寸大乱。幸好有一众同事出手相助，分担我的工作，减轻我不少压力。老板和上司的问候，令我感到十分感动和安慰。其实从怀孕到照顾女儿，我充满了压力，而在那时我明白了，凡对现状不满即代表有进步和改善的空间，而要改变的不是老板和同事，也不是小孩，而是自己的心态。我们需要好好管理自己的情绪，从而协助公司不断发展，协助女儿的成长和自立，其中时间管理是十分重要的一环。所以在做事之前，要清楚了解各个工作的性质和目的，尽量用最少的时间去完成任务，这样才能在不同的压力下站得住脚。

我深感到为人父母是一生一世的事，在养儿育女的漫长道路上，我学习到不能原地踏步，只有不断学习和加强对子女的教导，才可以帮助她应付这个万变的社会，我相信这个道理也能够适用于集团的发展。蓝天是充满活力、不断创新的企业，我们也需要追随蓝天的步伐，在自身的工作中精益求精、不断创新求变，跟随着蓝天一同成长，努力工作会换来更多意想不到的收获。在此，非常感谢公司为我提供了良好的职业发展平台，我在工作中经历了职业生涯的不断上升，也在生活中获得了初为人母的喜悦，这些都有蓝天的相伴。也希望我的感受和经历能给各位同事更多鼓励。🙏



勤在“思考”，思考就是行动；勤在“主动”，主动就是价值；勤在“担当”，担当就是作为。“以勤先天下”，把不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，我们的公司就能历经风雨，勇往直前！

以勤先天下

○ 李晓峰（河北北蓝）/文

就职于北燃蓝天已四年有余，其间奔波于齐鲁大地，在诸多岗位历练成长，亦见证了集团公司的发展壮大。2017年6月，受命出任河北北蓝副总经理，力主公司筹建、寻租场地、人员招聘、构建制度、定岗定责……51天后，河北北蓝正式开展业务。

自幼羡慕聪颖之人，却终未获此天资。经验告诉我，做好领导交办的事，唯“以勤先天下”。

首先，勤在“思考”。2017年8月初，有幸获得主席一次单独约见，主要汇报华普公司的情况。对于这次汇报，我用了几夜的准备时间，事先做了很多功课，深度解读了国内和唐山区域的政策环境、发展形势、市场架构，深入对比了华普与我公司的优劣条件、合作意义、潜在价值，深刻分析了华普公司高管及员工的经营理念、管理水平、思想状况。这些意见得到了主席的肯定。

其次，勤在“主动”。集团公司需要一份曹妃甸港口出来的LNG管线在曹妃甸地区开口的点的位置坐标，以及这个位置开口我们可以做什么？需要的尽管只是一个点，而我所要做的是一个面。经过深入研究，在我的调研报告里，公司知晓的是整条管线可以开口的6个点的坐标，以及这6个点开口我们可以做哪些事情，为今后集团在唐山地区天然气产业布局提供了方向及思路。

最后，勤在“担当”。工作中的问题，能解决的直接解决；解决不了的提出几个解决方案向领导请示，绝不转移问题或转嫁责任，给领导出“选择题”而不是出“填空题”，这是我一贯的工作方式和方法。

勤在“思考”，思考就是行动；勤在“主动”，主动就是价值；勤在“担当”，担当就是作为。“以勤先天下”，把不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，我们的公司就能历经风雨，勇往直前！



时间过得是真快，转眼加入蓝天已一年有余，想写一点东西，但是作为一个资深文科男，真的要写点什么的时候，却感觉提笔千言却落笔无绪，只能散乱地组几个小章节，做茶余闲谈。

春日闲谭

○ 时立志（企业规划部）/文

鸡与蛋

鸡与蛋的问题，是科学界的千古谜题，应用于工作生活也一样。

前几天老舅给我转了个小鸡汤，大意是：不是因为看到了希望才坚持，而是坚持了才看到希望。因儿时家庭变故，老舅对我自幼疼爱有加，从幼年的顽劣不堪，到少年的叛逆不羁，到分配至内地山区学校任教，然后获得政府全额资助外出进修后南下广东，老舅始终都给予我无私的帮助和持续的关心。

老舅的鸡汤，虽然不是一个鸡与蛋的循环问题，但也差不多。是承担了更多职责后为公司做出更大的贡献呢，还是为公司做出了更大的贡献然后被赋予更大的职责？是你善待朋友，然后朋友愈发珍视你；还是朋友理解你，而后你更加理解他们？或者同样的，是用心爱自己的家庭，从而家庭更加温暖；还是家庭更加温暖，从而愈发爱着家庭呢？其实都是同样的鸡与蛋的循环。

我们的生活何尝不是这样，有好心境就更大概率有好的生活和工作；而生活和工作如意，心境自然又可以更好。

贫与富

贫与富是个老生常谈的话题了。我等阳光少年，就不像五毛党那样来哀叹世界的不公了。我倒是想聊聊贫与富的维度与根源。

贫富是个相对的概念。就绝大部分人而言，视角则存乎一心。贫，一方面是物质方面，总有人在艰难地挣扎谋生；而另一方面，贫乏的内心更可能像《人民的名义》一样，无底的深渊吞噬自己。前一个贫，是生存的问题；而后一个贫，则是毁灭的问题。

而富，同样存在两个维度。对一般人而言，踏实学习、勤奋工作，生活总不会差到哪里去，而一旦做到某个领域出类拔萃，则无论是创业者、政治家还是职业人士，财富会追着你跑，想不富足都不行；而在另一个维度，内心富足，忙时全力以赴做事，闲下来则独自读书品茶，或者三五好友饮酒论道，或者与家人共度美好时光，何尝不是富足之至。

就我的价值观而言，财富是内心的馈赠，也是生活的副产品。粤港有句俗语“袋钱入你袋”，说的是，当你能够承受一定的东西，又能从内心里改变自己的懒惰、怯懦、冲动、逃避等各种内心深处黑暗的力量，自然而然地就会得到足够的馈赠。

知与行

读书那会儿，我曾花过相当长一段时间钻研精神疾病问题，包括疯癫、抑郁的起源及社会疗法，而这过程中，自然绕不过弗洛伊德。弗洛伊德学说的核心不外乎是超我、自我与本我，而与之相对的，则是意识、前意识和潜意识。

潜意识是人类思维架构中最原始、黑暗和极具破坏力的一种能量，是本能的冲动与欲望，它唯一的追求是刺激与快乐。贪财好色、好吃懒做、逃避责任、迁怒于人、怯懦退缩，都是最真实的人性本质。而人类的所有进步，或者说人类社会之所以脱离动物世界的原因，就是来自知识和道德的力量驯服了潜意识的黑暗力量。是受控的意识与原始的本能，区分了人与动物；是自律和自我心理调节的能力程度，区分了普通人和社会精英。

认识到了这些，则完成了“知”的维度的认知；如何过好这一生，则关键是“行”的维度。我们每个人，总会有这样那样的问题，如何克服本能的逃避或推诿，如何调节工作和生活的压力，如何做到自律、慎独和心理调节，则靠不断地约束自己。唯有铸造一个足够牢固的叫做意识的笼子，才可以禁锢住那头名为“潜意识”的猛兽。

复与繁

熟知希腊神话或悲剧的人都会有一种感觉，就是人类面对命运的无奈。从俄狄浦斯王，到奥德修斯，再到普罗米修斯，无一不是讲人类无法逃脱的荒诞的命运。在我看来，最悲催的莫过于西西弗斯和普罗米修斯。

西西弗斯一度绑架了死神，让世间没有了死亡，但他触犯了众神，诸神为了惩罚他，便要求他把一块巨石推上山顶，而每天晚上，巨石又滚下山去，于是他就不断重复、永无止境地做这件事。普罗米修斯则因窃走了天火触犯了宙斯，被用锁链缚在高加索山脉的一块岩石上，一只饿鹰每天来啄食他的肝脏，而他的肝脏又总是重新长出来。

细读之下，也就是除了其它跌宕起伏无法把握的命运圈套之外，周而复始的单调轮回从古至今都被认为是一种悲剧。虽然有“向着高处挣扎本身足以填满一个人的心灵”（加缪）或像普罗米修斯最终峰回路转得其所哉那样的解读。

我并不美化这种每个人都面对的处境，但试图越来越深地去理解其中的意义。总理们日理万机，在文山会海中度过；老板们起早贪黑，在各类项目中努力；职员们早出晚归，在文件资料中重复。但只要对生命与工作有更多的理解和感悟，就可以是另外一种全新的感受，活在当下，细品人生。

我是个唯物主义无神论者，但同时，我又是个较为明显的唯心主义者。这就是矛盾，而矛盾的组合，构成了独一无二、真真实实的生活。



奋发图强、积极进取的北燃蓝天最终会成为燃气圈的黄埔军校。希望这所学校培养出的将士，都有三军用命的勇气与决心，都有做大做强企业、服务社会、报效国家的赤子之心。这里的每个位置都为有决心、有志向的人准备，蓝天是施展抱负的沃土，有志者，事竟成，北燃蓝天的明天一定会更好！

开疆拓土 志在远方

——记从企业规划部到LNG事业部

○ 田野（LNG事业部）/文

2017年，我离开工作了两年半的企业规划部来到LNG事业部，驻扎西北成为了蓝天版图边疆前线的一名“封疆小吏”。深谙孙子兵法的郑主席时常有出其不意的部署和安排，此番调动与我而言，既在预料之内又在意料之外，无论如何，面对这一机遇和挑战，我振奋精神，决心在后续工作实践中探索其深意和目的。

企业规划部的工作更多集中在上传下达和协调统筹，确保主席的意图在各个部门和区域公司得到贯彻落实，同时确保前线的情况和声音真实地反应到中央。我从之前企业规划部的工作主体变为了工作对象，从观察者变为了实操者，从监考人变为了答题人，这一转变是巨大的。然而，这对我是一种实实在在的进步和升华，培养了我换位思考的能力，能以更加全面、深入的眼光看待问题；这也是将管理理论与工作实际紧密联结的契机，是更进一步实事求是、探求真相的工作态度建立过程。

以往在企业规划部时，郑主席耳提面命，谆谆教诲，传授了很多管理思想和办法，凝结了多年积累的经验和智慧，这些思想在我新的岗位工作实践中得到了更加确切的求解和证实。例如，主席在今年年会上提出的管理矩阵思路，是以战区为板块，将职能管理部门、区域公司统一在一个完整的矩阵体中，在矩阵里面，没有一个节点是孤立的，彼此之间有纵横的联系，更有牵一发而动全身的潜能与力量。任何一个节点的脱节与失调，必将对全局产生影响，这是局部与总体的辩证关系，从更深层次来讲体现了中央与地方的对立统一关系。

企业规划部的角色是矩阵中的一个承上启下的节点，区域前线是实际操作业务的第一手节点，这种换位，让我可以亲身站在不同视角去面对和考虑问题，更加清楚地了解每个节点的难处和每个环节的痛点，提升在不同位置处

理棘手问题的能力，建立协调者与被协调者的双向思维。在这一过程中，我也逐渐了解到郑主席安排的独到与精妙之处，同时领会到主席的管理思想：即希望蓝天版图的每位司令、将军与士兵，都可以站在整个蓝天的高度去思考、去工作，有良好的全局观，有宽广的胸怀，有团结和协作的精神，共同建立蓝天伟大的事业。

宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。实践见真知。有一回郑主席在西北考察，我和主席半开玩笑说起他也兼顾了黄埔军校校长的职务。相信，奋发图强、积极进取的北燃蓝天最终会成为燃气圈的黄埔军校。希望这所学校培养出的将士，都有三军用命的勇气与决心，都有做大做强企业、服务社会、报效国家的赤子之心。这里的每个位置都为有决心、有志向的人准备，蓝天是施展抱负的沃土，有志者，事竟成，北燃蓝天的明天一定会更好! 🌍



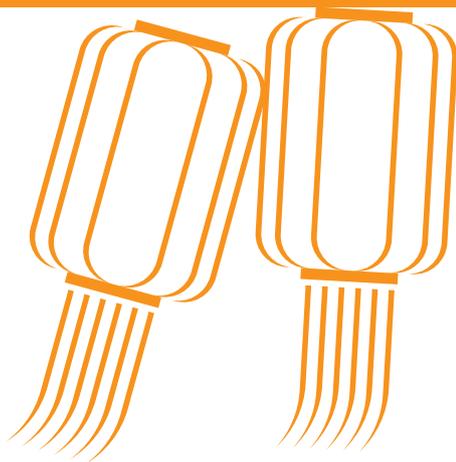


欢聚一堂

——2018年迎新联欢晚会集锦

○ 左卉（企业文化经理）/文

金鸡辞旧岁，瑞犬报春来。2018年3月7日晚，来自天南地北的北燃蓝天人欢聚一堂。热闹欢快的集体舞蹈、优美动人的歌曲、幽默逗趣的相声小品、创意十足的手影舞……员工朋友们自编自导自演的节目给台下的伙伴们带去了无限欢乐。喜庆祥和的氛围里，真情与欢笑在彼此之间流淌，开心美好的时光永远定格在了每个人的心里。让我们用热忱与坚韧，用勤奋与执着，在2018书写北燃蓝天新的华章！



舞蹈：《锣鼓喧天贺新年》

（山西民生）

伴随热闹欢庆的锣鼓声，红彤彤的开场舞点亮全场，舞蹈中蕴含的是北燃蓝天人意气风发、斗志昂扬、奋勇向上的精气神。



相声：《丐世无双》

（本溪辽油王伯融、佐舒）

我不是黄蓉，我不会武功，然而仅凭在下这条三寸不烂之舌，江湖中我若自称第二，谁人敢称第一？



女声独唱：《今夜无眠》

（滕州顺驰王艳）

在藏龙卧虎、人才济济的北燃蓝天，许多来自一线的员工都身怀独门才艺，滕州顺驰公司加气工王艳就有着一把嘹亮动人的好嗓子。



歌舞：《醉苗乡》

（贵州坤煜）

听着清脆悦耳的银饰铃响，载歌载舞的阿哥阿妹们把我们带入了苗乡的旖旎世界。让我们干了这碗苗酒，今夜不醉不归！



二人转：《双回门》

（松原北燃蓝天王柏泽、李丽萍）

带有浓郁东北特色的二人转，有唱、有舞、有说，幽默诙谐，粗犷泼辣，东北人民的活泼风趣由此可见一斑。



舞蹈：《红绸扇舞》
(山西民生)

火红的绸扇，缤纷的舞台，快乐因我们而在，生命因此而精彩。热情、奔放、激扬，共同汇成这欢乐、飞扬的旋律。



哑剧：《车站风波》
(松原北燃蓝天陈晶、刘双)

人与人的相遇是缘份，无论是快乐，或是忧伤，或是烦恼，或是开怀，都是我们无法忘却的回忆。



舞蹈：《踩、踩、踩》
(泰安顺驰)

一曲舞蹈串烧，既有魅力四射的动感节拍，也有猛虎轻嗅蔷薇的温柔恬静，动与静交相辉映，美不胜收。



双簧：《闹新春》
(山西民生魏江鹏、梁钰)

双簧，讲究的是配合，我在前边演，你在后边说。哎哎哎，大哥你说归说，是否也可以考虑一下搭档我的心情？



舞蹈：《相约2018》
(安徽正威力、安徽北燃蓝天)

激情不仅存在于工作中，还存在于我们的舞步里。由安徽正威力及安徽北燃蓝天团队联合编演的舞蹈是美女与帅哥的激情派对。



手影舞：《走向辉煌》
(山西民生)

独具匠心的表演形式——用一双手在黑暗中的撒下点点荧光，编织出一幅幅精彩画面，活灵活现地展现出企业发展里程碑。



舞蹈：《向快乐出发》
(深圳办公室)

在我们身边有着这样一群朝气蓬勃的年轻人，他们是我们最默契的伙伴、最忠诚的朋友、最快乐的搭档，他们踏着青春的步伐向我们走来。



大合唱：《明天会更好》
(北京办公室)

歌声中饱含对今天的珍惜和热爱、对明天的祝福和期盼。祝愿北燃蓝天事业蒸蒸日上，明天会更好！



京剧：《智斗》
(李广峰、车福利、王惠平)

北燃蓝天首席运营官李广峰先生、副总裁车福利先生、市场开发部总监王惠平女士联袂演绎京剧沙家浜选段《智斗》。

蓝天相片簿

本刊编辑部 / 整理



时间：2017年3月1日

地点：海南儋州

解说：海南蓝顺公司儋州站举行开工庆典，各部门领导、相关政府部门以及与本司友好往来的企业代表等出席活动现场并一同剪彩。

(王蕾/文)



时间：2017年3月15日

地点：吉林松原

解说：为提高全民安全使用天然气的用气意识，普及日常安全用气常识，松原北燃蓝天积极参加松原工商管理局举办的“3.15消费者权益日”宣传活动，受到广大市民欢迎。

(刘宏亮/文)



时间：2017年3月16日

地点：山西永济

解说：永济市民生天然气有限公司举办乔迁庆典，位于永济市迎宾路的新办公楼从即日起正式投入使用。

(左卉/文)



时间：2017年3月25日

地点：辽宁本溪

解说：为了向本溪市居民百姓宣传、介绍天然气基本常识及燃气具使用安全，本溪辽油新时代公司定点开展“清洁能源天然气进万家安全月”宣传活动。

(苗芳伟/文)



时间：2017年3月28日

地点：江苏张家港

解说：北燃蓝天首批LNG槽车交付仪式在张家港中集圣达因厂区内举行，泰安顺驰公司代表北燃蓝天集团接收了首批3辆LNG槽车。

(刘大鹏/文)



时间：2017年4月19日

地点：辽宁本溪

解说：2017年本溪项目公司的第一个煤改气项目点火成功。

(薛继辉/文)



时间：2017年5月3日

地点：吉林松原

解说：松原北燃蓝天江南营业厅、开发区营业厅于同日喜庆开业，这里将为松原市近17万户的居民客户提供燃气咨询、缴费、申请燃气安装、维修、保养以及购买燃气具等服务。

(刘宏亮/文)



时间：2017年6月3日

地点：辽宁本溪

解说：辽油新时代公司点火数增长快、人手紧，松原北燃蓝天公司团队前来支援，这就叫北燃蓝天大家庭精神，众人划桨开大船。

(金雨/文)



时间：2017年6月14日

地点：湖北黄冈

解说：为提高员工消防安全意识，确保门站运营安全，黄冈环孚公司举行消防知识培训及消防应急演练。

(时立志/文)



时间：2017年7月28日

地点：香港

解说：北燃蓝天荣获“第十二届资本杰出中国企业成就奖”之“杰出中国天然气供货商奖”，集团业务发展总监兼高级副总裁汤锦荣先生代表公司领奖。

(王骏颖/文)



时间：2017年9月17日

地点：湖北黄冈

解说：化工产业园目前最大的工业燃气用户，也是黄冈项目发展的第五家工业用户——阿迪药业通气点火成功。

(陈文珉/文)



时间：2017年9月20日

地点：海南海口

解说：海口鑫元第一个点供项目正式点火，投产后日供气量在7000方左右，年毛利超过100万。

(王腾/文)



时间：2017年9月25日

地点：湖北黄冈

解说：“社会主义是干出来的”。黄冈环孚组织安全运行人员进行安全排查，确保在“双节”及“十九大”期间正常运转，不出现任何安全意外。

(陈文珉/文)



时间：2017年10月16日

地点：湖北黄冈

解说：黄冈市化工产业园及陈策楼镇天然气利用项目顺利竣工通气。黄冈市政府及北燃蓝天集团各级领导嘉宾手握熊熊燃烧的火炬，共同庆祝项目落成。

(魏辉/文)



时间：2017年10月20日

地点：广东深圳

解说：当晚8点，来自人力资源及行政部、IT部的同事们正紧张地为即将开始的微课堂知识在线竞赛做着准备工作。

(左卉/文)



时间：2018年3月7日

地点：北京

解说：北燃蓝天2018迎新联欢晚会上，集团领导层共同举杯，向全体北燃蓝天人送去新春的祝福。

(左卉/文)



时间：2018年3月8日
地点：香港
解说：北燃蓝天荣获“2018股市新动力巡礼——清洁能源之选”奖，这是集团连续两年荣获该奖项。
(左卉/文)



时间：2018年3月20日
地点：吉林松原
解说：松原北燃蓝天与太平洋保险公司签署战略合作协议，双方就燃气保险业务的发展及客户安全进行交流，双方在清洁能源项目合作上达成初步共识。

(罗成玉/文)



时间：2018年4月23日
地点：山西运城
解说：北燃蓝天集团总部职能部门、松原北燃蓝天、藤县北燃等团队代表前往山西民生开展交流活动，对标学习山西民生的先进管理经验和管理方法。

(左卉/文)



时间：2018年4月25日
地点：北京办公室
解说：员工生日会有效增进了北京办公室员工对公司的认同度和归属感，使员工更进一步保持好的工作心态，与公司共同成长和发展。

(张贝贝/文)



北燃蓝天
BG Blue Sky

企业愿景

成为世界级全产业链天然气服务商

企业使命

发展清洁能源，共创美好蓝天

企业价值观

勤奋敬业 务实求变 融和共赢

企业理念

经营理念

追求经济效益、社会效益、环境效益三统一

管理理念

以人为本，以事为重，规范高效，结果导向

服务理念

以心动人，以技服人，燃情四季，暖送万家

安全理念

自源头缔造和谐，重细节保障平安



欢迎扫描二维码
关注北燃蓝天企业公众号

内部刊物，免费交流
www.bgblyesky.com