

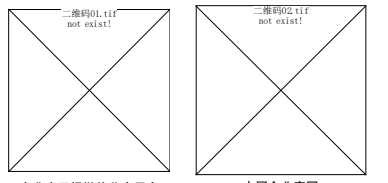
# 企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

01-04

特别报道

Special Reports



热线电话:400 990 3393

新闻热线:028-86637530

投稿邮箱:cjb490@sina.com

地址:四川省成都市一环路西三段 33 号附 1 号 电话:(028)87319500 87342251(传真)

广告经营许可证:川工商广字 5100004000280 成都科教印刷厂印刷

责编:王萍 版式:黄健

今日 8 版 第 020 期 总第 9354 期 企业家日报社出版 值班副总编辑:肖方林 全年定价:450 元 零售价:2.00 元

2019 年 1 月 21 日 星期一 戊戌年 十二月



## 民生能源集团:改革求生存 创新促发展

■ 本报记者 姜红淑 重庆报道

2018 年的国务院《政府工作报告》中,“创新”在高频词榜上名列前茅。《报告》多次提及“创新”。其出现次数之多足见国家的重视。自从党的十九大报告中提出创新是引领发展的第一动力,是建设现代化经济体系的战略支撑后,我国正在加快建设创新型国家。而在行业内,众多企业也在不断推进改革与创新,为企业发展助力。

民生能源集团在发展过程中,也同样依靠企业内部的改革与创新,强化了企业内部管理,增强了企业的活力,实现了企业的跨越式发展。

### ■ 背水一战,改革求生存

民生能源集团是在改革开放的时代背景下成长起来的民营企业,自 1996 年成立至今,只有 23 个年头,管理制度不完善,体量尚小,资本不够雄厚,基础不稳固,结构性矛盾突出,金融和法律风险时时威胁民生能源集团,民生还处在高速发展的历史机遇期。

如何在市场中突出重围?如何将企业做大做强?民生能源集团高层下定决心拉开了改革的序幕,调整与企业不相适应的体制机制,按上市公司的管理制度和运营规范,顺应时代潮流,大刀阔斧地推进改革。

改革没有现成的模式可循,摸着石头过河,是一个艰辛的探索过程。允许试,允许失败。关键是在失败中汲取教训总结经验,才能走上成功之路。民生集团 20 多年的发展历程都离不开这条规律,曾经犯过一些错误,交了很多学费,好在及时调整,把发展理念转移到“一心一意专注油气”上来。实践证明,这是非常正确和及时的决定。民生集团沿着能源这条主线,不偏离油气发展方向,坚持改革就不会有问题。

据民生能源集团董事长薛方全介绍,此次改革是全方位的,涉及机构、人事、薪酬、金融等多个

方面——

#### ★ 机构改革

民生能源集团目前的体制机制已经不适应企业的发展,最核心的一条,不适应现代企业管理制度的要求和企业上市需要,必须以新的机构设置,新的模式和规章制度来解决新出现的种种问题和摩擦,解决在企业的发展过程中出现的新矛盾,才能使企业走的更远。

根据集团 2019 年组织架构改革方案,设置一总部两集团结构。一总部就是民生能源集团;两集团分别是民生能源(集团)股份有限公司和方全民生实业(集团)有限公司。“一总部两集团模式就是我们企业的骨架,骨架内部结构和下属分支机构根据需要进行搭建和设置。”薛方全说。

#### ★ 人事改革

企业想要做大,最根本的就是依赖员工的齐心协力和倾心奉献。在企业建立之初,企业与员工之间存在着很紧密的联系,大家一起流汗,努力奋斗,希望有一天企业能够强大。但是,随着企业实力的壮大和企业规模的扩大,员工与企业之间的关系却日渐松散,不同层次的交流也日益减少,很多员工失去了最初的那种情感归属和奋斗激情,逐渐形成惰性,这时企业要想高速发展,必然会有障碍,因此必须改变人事制度,激发企业活力。

2019 年的民生集团人事改革就是根据企业“改、管、服”的总要求,总部控制编制并管理主要干部,实行权力下放,各单位根据工作需要,在不突破编制名额的前提下拥有用人自主权,引进竞争机制,竞聘上岗,择优录用人才,提高员工素质。

#### ★ 薪酬改革

薪酬改革关系到每一位员工的切身利益,牵一发而动全身,是企业的一项重要改革举措,必须完善工资结构,凸显薪酬的导向和激励功能,根据集团的实际情况和实际承受能力,以同类企业市场薪资中等偏上水平为基准计算工资,并以年均 15% 的速度增长,让广大员工充分分享企业发展带来的红利。

民生集团 2019 年薪酬改革方案,由总部分别



● 民生集团董事长薛方全

向二级集团下达工资总额,二级集团向三级以下子(分)公司进行工资分配,三级子(分)公司负责将工资落实到人。

#### ★ 创新融资模式改革

民营企业融资难、融资贵一直是困扰企业发展的重要因素,但民营企业的融资难,主要是指难

以从正规金融系统获得融资。实际上,随着金融体系的不断完善,企业的融资来源除了商业银行以外,还有私募基金、风险投资、金融租赁,以及其他很多渠道。所以,民营企业关键是做好自己的产业和项目,在此基础上,开拓思路,创新融资模式,彻底改变融资结构不合理、长贷短贷比例失调的问题,缓解资金阶段性紧张的局面。

### ■ 披荆斩棘,创新促发展

创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是一个企业不断前进的源泉。唯有不断创新,方能长盛不衰。

探究我国民营企业的发展史,不难发现,中国民营企业一、二代负责人绝大多数是从 80 年代初至 90 年代的小摊、小贩、家庭作坊起步的,属创业型、实干型起家;而第三代则有部分是“下海”经商的知识型、智慧型民营企业带头人,他们秉承“创新务实”的精神,勇立潮头,搏击商海,在众多企业一起衰落之时仍然立于不败之地。如华为、苏宁、吉利、美的等企业就是我国民营企业不断创新的典范。

民生能源集团走过 23 个春秋,就是发扬敢为人先的精神,在天然气行业打破国企垄断,做第一个吃螃蟹的人,不断创新才能走到今天。一些和民生集团同龄的企业,思想僵化,管理僵化,得过且过,在“等靠要”惯性思维的主导下一步步走进死胡同。因此,只有不断创新才能实现民生的百年辉煌。

走进民生集团,一股创新之风扑面而来。全员管理创新、技术创新正在如火如荼地推进。

#### ★ 产品创新

企业的一切技术创新都归结到产品的创新,从产品的种类、质量、功能、包装、服务入手,提供更多更好的满足客户需要的产品。今年民生集团要增加 LPG 供给,不断引进质优价廉的燃气器具、新技术产品,创新服务和安装水平等,这些都属于创新的范畴。

#### ★ 生产要素创新

包括生产原料、生产设备的创新,采用一种新的生产原料,更新或改造生产设备不但能大幅提高产品质量和工作效率,还能降低成本。比如购进加压机、PE 原材料,阀门设备,燃气表等都要优先选用创新技术产品。

#### ★ 要素组合创新

要素组合创新对生产技术人员提出更高的要求,在实践中不断总结经验,摸索规律,形成具有民生特色的技术规范。把员工的不同时空的协调方式的创新,和生产要素不同时空组合的创新,以提高原材料和要素的利用效率和使用寿命。例如把丁家 LNG 厂设备转移到利川再利用就是要素组合的创新。

#### ★ 管理模式创新

企业管理制度创新和企业长期发展中形成的创新精神,创新文化等紧密相关,良好的创新制度是企业创新的基本保证。时空变换,“长大”的企业不能再穿儿时的“衣服”。民生集团的管理创新应包括但不限于:以现代企业管理制度为核心,不断创新组织体系的设置,创新行为规范,创新管理制度,创新激励制度,创新考评制度,创新约束制度等,通过管理创新,让企业获得持久的生命力。

2019 年,随着国家支持民营经济的各项政策持续发酵,民生集团将迎来相对宽松的金融环境和营商环境,天然气行业也会迎来一个新的“黄金十年”,民生集团将抓住机会,顺势而为,积极推进项目建设。

据薛方全董事长介绍,今年民生集团将建设包括“特一号”工程重庆石柱至黔江段,恩施乡村振兴项目,渝东南秀松延长线项目,秀山到花垣项目,龙山、来凤、筠连、高县天然气项目,龙峰线项目,来鹤线项目,巫山项目,璧山 LNG 调峰中心项目,丁家等加油站等 40 多个规划项目。

这是一幅令人振奋的宏伟蓝图,民生集团各部门都将早做规划,认真组织,精心施工,把一个个项目建成精品,把规划变为现实。

#### 1 链接

##### ① 民生能源集团简介

民生能源集团始建于 1996 年,是集天然气、成品油、旅游三大板块为一体的跨区域大型民营企业集团。拥有全国最大、功能最全的民营民用燃气输配网络,管道覆盖全国九省、市、自治区。

集团秉承“一心一意、专注油气”的发展理念和“服务社会,造福于民”的企业宗旨,始终致力于社会公益和慈善事业,近年来累计捐资一亿八千余万元。先后获得重庆市“诚信民营企业”“民营企业五十强”“市级文明单位”及“全国民族团结进步模范集体”“全国就业与社会保障先进民营企业”“中华慈善突出贡献奖”“全国民营企业文化建设先进单位”“全国关爱员工的民营企业”“全国厂务公开民主管理先进单位”“全国万企帮万村精准扶贫先进单位”等荣誉称号。

##### ② 薛方全董事长简介

薛方全,男,1955 年出生于重庆市璧山区,研究生学历,高级工程师,民生能源集团董事长、总裁。

现任中国民族经济发展促进会副会长,中国光彩事业促进会副会长,重庆市人大代表、重庆市政协常委、主任,重庆市人民政府参事、重庆市慈善总会副会长等职。

获得全国“劳动模范”,全国、重庆市、湖北省“中国优秀社会主义事业建设者”“中国光彩事业奖章”,CCTV 2015 年度全国“十大慈善人物”“中华慈善之星”“中华慈善事业突出贡献奖”“中国最具社会责任感企业家”“关爱员工的民营企业家”,以及“重庆市劳动模范”“振兴重庆争光贡献奖”“优秀民营企业”“十大渝商”“十大创业人物”等荣誉称号和奖励,曾多次受到中央主要领导接见。



● CCTV 慈善之夜颁奖典礼上,民生能源集团董事长薛方全荣获 2015 年度“十大慈善人物”。图为薛方全董事长领奖。

