

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年天然气市场前景及趋势预测	4
第一节 天然气行业监管情况及主要政策法规	4
一、行业主管部门与监管体制	4
二、行业主要法律法规、政策及发展规划	5
三、天然气价格形成机制	8
四、行业发展规划	10
第二节 我国天然气行业主要发展特征	11
一、行业技术水平	11
二、行业特有经营模式	12
三、行业周期性、区域性、季节性特征	12
(1) 行业的周期性	12
(2) 行业的区域性	13
(3) 行业的季节性	13
第三节 2023-2024 年中国天然气行业发展情况分析	13
一、2023 年国际天然气市场发展回顾	13
(一) 全球天然气供需基本面趋于宽松	13
(二) 全球天然气贸易格局持续调整	16
(三) 国际气价高位回落，供应链扰动风险不断	18
二、2023 年中国天然气市场发展回顾	20
(一) 天然气消费恢复向好	20
(二) 天然气产量持续增长，压舱石作用明显	23
(三) 进口气恢复增长，对外依存度小幅回升	23
(四) 基础设施建设稳步推进，“全国一张网”加速完善	25
(五) 天然气价格市场化改革持续推进	25
三、2024 年国内外天然气市场展望	26
(一) 全球天然气市场延续脆弱平衡态势，国际气价“两跌一涨”	26
(二) 中国天然气市场持续较快发展	28
四、展望	29
(1) 全球天然气市场走势存在较大不确定性	29
(2) 中国天然气市场持续向好	29
第四节 天然气行业内的主要企业	30
一、中国燃气（股票代码：0384.HK）	30
二、新奥能源（股票代码：2688.HK）	30
三、陕天然气（股票代码：002267.SZ）	30
四、新疆火炬（股票代码：603080.SH）	30
五、凯添燃气（股票代码：831010.BJ）	31
六、蓝天燃气（股票代码：605368.SH）	31
七、同行业可比公司比较情况	31
第五节 企业案例分析：安瑞升	32

一、安瑞升的市场地位	32
二、公司的主要竞争对手	32
三、安瑞升竞争优势	33
四、安瑞升竞争劣势	34
第六节 2023-2028 年我国天然气行业发展前景及趋势预测	34
第七节 2023-2028 年我国天然气行业面临的机遇与挑战	34
一、面临的机遇	34
(1) 天然气消费增长趋势	35
(2) 天然气产业发展机遇	35
(3) 新增气源渠道	35
二、城市燃气企业面临的挑战	35
(1) 行业监管	35
(2) 市场化竞争	35
(3) 经营管理	35
(4) 燃气储备	36
第三章 天然气企业薪酬绩效设计原理和方法	36
第一节 薪酬管理的内容和目标	36
一、薪酬管理的内容	36
二、薪酬管理的目标	36
第二节 要明确薪酬设计的三个基本原则	37
一、公平原则	37
二、成本原则	37
三、合力原则	37
第三节 薪酬绩效具体设计方法	38
一、薪酬机制的基本框架	38
二、薪酬机制具体设计步骤	38
(1) 明确各岗位薪资总额	38
(2) 确定底薪、绩效考核工资、分红比例等。	39
第四节 薪酬管理在人力资源薪酬管理中应用的问题	41
一、缺乏薪酬管理理念	41
二、薪酬管理效果未能得到发挥	42
三、缺乏系统的绩效考核体系	42
第五节 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用措施	43
一、加强人力资源与薪酬管理的有效融合	43
二、制定岗位激励的措施	43
三、健全人才配置制度	44
第六节 薪酬机制的注意事项	44
一、工资不宜频繁变更	44
二、考核工资不是一成不变的	45
三、太阳底下发工资	45
四、不能直接从原有底薪中拿钱考核	45
第七节 把固定工资调整为绩效考核和提成?	46
一、管理层用 KSF 薪酬绩效模式	46
二、普通员工用提成制（或提成+KSF）	46

三、以一餐厅厨师长的薪酬模式为例	47
第四章 天然气企业《薪酬绩效设计策略》制定手册	48
第一节 动员与组织	48
一、动员	48
二、组织	49
第二节 学习与研究	49
一、学习方案	49
二、研究方案	50
第三节 制定前准备	51
一、制定原则	51
二、注意事项	52
三、有效战略的关键点	53
第四节 战略组成与制定流程	55
一、战略结构组成	55
二、战略制定流程	56
第五节 具体方案制定	57
一、具体方案制定	57
二、配套方案制定	59
第五章 天然气企业《薪酬绩效设计策略》实施手册	60
第一节 培训与实施准备	60
第二节 试运行与正式实施	60
一、试运行与正式实施	60
二、实施方案	61
第三节 构建执行与推进体系	61
第四节 增强实施保障能力	62
第五节 动态管理与完善	63
第六节 战略评估、考核与审计	63
第六章 总结：商业自是有胜算	64

第一章 前言

同样的工资，别人家的员工拼命干，你家的员工拖着干。

这就是薪酬绩效激活员工自驱性后，带来的组织变化。

那么，怎么设计合理的薪酬绩效，不仅能够激活员工工作动力，而且还能合理控制公司成本呢。

下面，我们先从天然气行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这也将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年天然气市场前景及趋势预测

第一节 天然气行业监管情况及主要政策法规

根据《国民经济行业分类（GB/T4754—2017）》，行业为“D4511 天然气生产和供应业”。

一、行业主管部门与监管体制

目前我国天然气行业的监管部门以发改委、自然资源部、生态环境部、应急管理部、住建部、能源局等部门为主，各主管部门对燃气行业产业链所涉及的不同环节实施监管和指导，包括天然气的勘探、开采、输送、销售等。具体的主管部门及监管体制如下：

项目	行业主管部门	行业监管体制
天然气管道输送	发改委	国家发改委负责制定中长期能源发展规划，制定、实施行业政策和法规，并审批相应限额的管道建设工程。根据拟建设输气管道的年输气能力、建设区域、以及投资企业性质等进行区分，分别由国家发改委或各级发改委予以核准（备案或批复）。
	能源局	国家能源局根据国民经济和社会发展的需要组织编制全国管道发展规划，并依照《中华人民共和国石油天然气管道保护法》规定主管全国管道保护工作，负责组织编制并实施全国管道发展规划，统筹协调全国管道发展规划与其他专项规划的衔接，协调跨省、自治区、直辖市管道保护的重大问题。
	自然资源部（原国土资源部）	根据《中华人民共和国土地管理法》《国务院关于促进节约集约用地的通知》（国发〔2008〕3号）《节约集约利用土地规定》（国土资源部令第61号）《石油天然气工程项目用地控制指标》，对天然气管道输送工程用地进行管理控制。
	应急管理部（原国家安监总局）	根据《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国特种设备安全法》《中华人民共和国石油天然气管道保护法》《危险化学品安全管理条例》《危险化学品建设项目安全监督管理办法》《陆上石油天然气长输管道建设项目安全设施设计编制导则（试行）》《国家安全监管总局办公厅关于明确石油天然气长输管道安全监管有关事宜的通知》等法律法规规定，对天然气管道建设项目进行安全设施设计审查，将油气管道安全监管纳入危险化学品安全监管范畴，严格按照有关危险化学品安全监管法律法规、规范标准实施监管。
	生态环境部（原环保部）	各级生态环境部对职责范围内的天然气管道输送项目制定环境保护管理措施和环境保护标准，并对项目进行事前、事中及事后管控，以保护天然气输送管道建设区周边生态环境。
CNG及LNG业务	发改委	CNG及LNG加注站建设须经发改委核准/备案后，还需要县级以上燃气管理部门的同意。
	住建部	燃气经营许可须经所在地县级以上住建部门资质审查合格后批准。
	发改委	管道燃气销售价格的确和和调整由县级以上地方发改物价部门审核、批准后组织实施。

城镇燃气业务	县级及县级以上地方人民政府燃气管理部门及其他有关部门	采用管道供应城镇燃气的地区实行区域性统一经营；燃气供应企业，必须经资质审查合格并经工商行政管理机关登记注册，方可从事经营活动；市政公用事业主管部门根据本级政府的授权负责本行政区域内的市政公用事业特许经营的具体实施；县级以上地方人民政府城建、劳动（安全监察）、公安（消防监督）部门按照同级人民政府规定的职责分工，共同负责本行政区域的城市燃气安全监督管理工作。
--------	----------------------------	--

二、行业主要法律法规、政策及发展规划

近年来，国家颁布了一系列的政策、法律法规、规范性文件支持和鼓励天然气所处行业的发展，具体如下：

（1）主要法律法规、规范性文件

天然气所在行业的法律法规、规范性文件包括：

序号	文件名称	颁布单位	实施日期
1	《天然气管道运输价格管理办法（暂行）》	国家发改委	2022年1月1日
2	《天然气管道运输定价成本监审办法（暂行）》	国家发改委	2022年1月1日
3	《中华人民共和国安全生产法》	全国人大常委会	2021年9月1日
4	《关于加强天然气输配价格监管的通知》	国家发改委、市场	2020年9月27日

		监管总局	
5	《城镇燃气设计规范（GB50028-2006）》（2020年修订）	住房和城乡建设部、质检总局	2020年6月1日
6	《中央定价目录》（2020年修订）	国家发改委	2020年5月1日
7	《安徽省城镇燃气管理条例》	安徽省人大常委会	2019年5月1日
8	《燃气经营许可证管理办法》	住房和城乡建设部	2019年3月27日
9	《石油天然气工程项目用地控制指标》	自然资源部（原国土资源部）	2017年1月1日
10	《石油天然气工程设计防火规范 GB50183-2015》	住房和城乡建设部	2016年3月1日
11	《城镇燃气管理条例》（2016年修订）	国务院	2016年2月6日
12	《输气管道工程设计规范 GB50251-2015》	住房和城乡建设部	2015年10月1日
13	《陆上石油天然气长输管道建设项目安全设施设计编制导则（试行）》	应急管理部（原国家安监总局）	2015年8月22日
14	《基础设施和公用事业特许经营管理办法》	国家发改委、财政部、原住建部、交通部、原水利部、人民银行等	2015年6月1日
15	《危险化学品经营许可证管理办法》（2015年修订）	应急管理部（原国家安监总局）	2015年5月27日
16	《市政公用事业特许经营管理办法》（2015年修订）	自然资源部	2015年5月4日
17	《陆上石油天然气长输管道建设项目安全设施设计编制导则（试行）》	应急管理部（原国家安监总局）	2015年5月4日
18	《中华人民共和国环境保护法》（2014年修订）	全国人大常委会	2015年1月1日
19	《安全生产许可证条例》（2014年修订）	国务院	2014年7月29日
20	《天然气基础设施建设与运营管理办法》	国家发改委	2014年4月1日
21	《油气管网设施公平开放监管办法（试行）》	国家能源局	2014年2月13日
22	《危险化学品安全管理条例》（2013年修订）	国务院	2013年12月7日
23	《中华人民共和国石油天然气管道保护法》	全国人大常委会	2010年10月1日
24	《城镇燃气输配工程施工及验收规范》	住房和城乡建设部	2005年5月1日
25	《中华人民共和国土地管理法》（2004年修订）	全国人大常委会	2004年8月28日
26	《市政公用事业特许经营管理办法》	国家建设部	2004年5月1日

（2）主要政策

为了鼓励、引导和规范天然气下游利用，国家发改委于2012年10月发布《天然气利用政策》（发改委令2012年第15号）并自2012年12月1日起开始施行。该政策明确了天然气行业发展的基本原则为“坚持统筹兼顾，整体考虑全国天然气利用的方向和领域，优化配置国内外资源；坚持区别对待，明确天然气利用顺序，保民生、保重点、保发展”的基本原则，以及“按照科学发展观和构建社会主义和谐社会的要求，优化能源结构、发展低碳经济、促进节能减排、提高生活质量，统筹国内外两种资源、两个市场，提高天然气在一次能源消费结构中的比重，优化天然气消费结构，提高利用效率，促进节约使用”的政策目标。综合考虑天然气利用的社会效益、环境效益和

天然气企业薪酬绩效设计策略研究报告

经济效益以及不同用户的用气特点等各方面因素，天然气用户分为优先类、允许类、限制类和禁止类。在天然气利用顺序中，除分户式采暖用户属于允许类用户外，其他城市燃气用户均属于优先类用户。

《天然气利用政策》将天然气利用分为城市燃气、工业燃料、天然气发电、天然气化工和其他用户等五个领域，并根据天然气利用的社会效益、环保效益、经济效益将天然气利用分为优先类、允许类、限制类和禁止类，主要分类规定如下：

分类	应用领域	具体内容
第一类：优先类	城市燃气	1、城镇（尤其是大中城市）居民炊事、生活热水等用气； 2、公共服务设施（机场、政府机关、职工食堂、幼儿园、学校、医院、宾馆、酒店、餐饮业、商场、写字楼、火车站、福利院、养老院、港口、码头客运站、汽车客运站等）用气；3、天然气汽车（尤其是双燃料及液化天然气汽车），包括城市公交车、出租车、物流配送车、载客汽车、环卫车和载货汽车等以天然气为燃料的运输车辆； 4、集中式采暖用户（指中心城区、新区的中心地带）； 5、燃气空调；
	工业燃料	6、建材、机电、轻纺、石化、冶金等工业领域中可中断的用户； 7、作为可中断用户的天然气制氢项目；
	其他用户	8、天然气分布式能源项目（综合能源利用效率70%以上，包括与可再生能源的综合利用）； 9、在内河、湖泊和沿海航运的以天然气（尤其是液化天然气）为燃料的运输船舶（含双燃料和单一天然气燃料运输船舶）； 10、城镇中具有应急和调峰功能的天然气储存设施； 11、煤层气（煤矿瓦斯）发电项目； 12、天然气热电联产项目。
第二类：允许类	城市燃气	1、分户式采暖用气；
	工业燃料	2、建材、机电、轻纺、石化、冶金等工业领域中以天然气代油、液化石油气项目； 3、建材、机电、轻纺、石化、冶金等工业领域中以天然气为燃料的新建项目； 4、建材、机电、轻纺、石化、冶金等工业领域中环境效益和经济效益较好的以天然气代煤项目； 5、城镇（尤其是特大、大型城市）中心城区的工业锅炉燃料天然气置换项目；
	天然气发电	6、除第一类第12项、第四类第1项以外的天然气发电项目；
	天然气化工	7、除第一类第7项以外的天然气制氢项目；
	其他用户	8、用于调峰和储备的小型天然气液化设施。
第三类：限制类	天然气化工	1、已建的合成氨厂以天然气为原料的扩建项目、合成氨厂煤改气项目； 2、以甲烷为原料，一次产品包括乙炔、氯甲烷等小宗碳一化工项目； 3、新建以天然气为原料的氮肥项目。
第四类：禁止类	天然气发电	1、陕、蒙、晋、皖等十三个大型煤炭基地所在地区建设基荷燃气发电项目（煤层气（煤矿瓦斯）发电项目除外）；

天然气化工	2、新建或扩建以天然气为原料生产甲醇及甲醇生产下游产品装置； 3、以天然气代煤制甲醇项目。
-------	--

报告期内公司未开展上表中限制类和禁止类业务。

在国家发改委公布的《产业结构调整指导目录（2019年本）》中，“城市燃气工程”“天然气、液化天然气的储运和管道输送设施及网络建设”“液化天然气技术、装备开发与应用”被列为鼓励类产业。

三、天然气价格形成机制

（1）天然气气源供应定价政策

上游供应商管道天然气的销售价格参考国家发改委公布的天然气基准门站价格并根据市场情况作相应比例浮动的形式定价。自2005年开始，我国逐步推动天然气价格形成市场化机制的改革，相关政策及变化情况如下：

序号	发布单位	名称	主要内容	发布时间
1	国家发改委	《国家发展改革委关于天然气出厂价格形成机制及近期适当提高天然气出厂价格的通知》（发改价格[2005]2756号）	1、气价分类为化肥生产用气、直供工业用气和城市燃气用气，同时将天然气出厂价格归并为两档价格，用3-5年时间将一档气逐步调整到二档气出厂基准价格水平，最终实现一、二档气价并轨； 2、天然气出厂价统一实行政府指导价，供需双方以国家规定的出厂基准价为基础，在规定的浮动幅度内协商确定具体结算价格。	2005年12月27日
2	国家发改委	《关于提高国产陆上天然气出厂基准价格的通知》（发改电[2010]211号）	1、适当提高国产陆上天然气出厂基准价格，各油气田（含西气东输、忠武县、陕京线、川气东送）出厂（或首站）基准价格每千立方米提高230元，同时取消价格“双轨制”； 2、扩大价格浮动幅度：国产陆上天然气一、二档气价并轨后，将出厂基准价格允许浮动的幅度统一改为上浮10%，下浮不限，即供需双方可以在不超过出厂基准价格10%的前提下，协商确定具体价格。	2010年5月31日
3	国家发改委	《关于调整天然气价格的通知》（发改价格[2013]1246号）	1、区分存量气和增量气，存量气指2012年用户实际使用气量。其中，存量气和增量气中居民用气门站价格此次均不作调整； 2、天然气价格管理由出厂环节调整为门站环节，门站价格为政府指导价，实行最高上限价格管理，供需双方可在国家规定的最高上限价格范围内协商确定具体价格。	2013年6月28日
4	国家发改委	《国家发展改革委关于调整非居民用存量天然气价格的	非居民用存量气门站价格适当提高，最高门站价格每千立方米提高400元，居民用气门站价格不作调整，新增用气城市居民用气门站价格按该省（区、市）调整后的存量气门	2014年8月12日

		通知》（发改价格[2014]1835号）	站价格政策执行。	
5	国家发改委	《国家发展改革委关于理顺非居民用天然气价格的通知》（发改价格[2015]351号）	增量气最高门站价格每千立方米降低 440 元，存量气最高门站价格每千立方米提高 40 元，实现存量气和增量气价格并轨，居民用气门站价格暂不作调整。	2015 年 2 月 28 日
6	国家发改委	《国家发展改革委关于降低非居民用天然气门站价格并进一步推进价格市场化改革的通知》（发改价[2015]2688 号）	1、非居民用气最高门站价格每千立方米降低 700 元； 2、将非居民用气由最高门站价格管理改为基准门站价格管理。降低后的最高门站价格水平作为基准门站价格，供需双方可以基准门站价格为基础，在上浮 20%、下浮不限的范围内协商确定具体门站价格。	2015 年 11 月 18 日
7	国家发改委	《国家发展改革委关于降低非居民用天然气基准门站价格的通知》（发改价格规[2017]1582 号）	非居民用气基准门站价格每千立方米降低 100 元。	2017 年 8 月 30 日
8	国家发改委	《国家发展改革委关于理顺居民用气门站价格的通知》（发改价格规[2018]794 号）	将居民用气由最高门站价格管理改为基准门站价格管理，价格水平按非居民用气基准门站价格水平安排。供需双方可以基准门站价格为基础，在上浮 20%、下浮不限的范围内协商确定具体门站价格，实现与非居民用气价格机制衔接。	2018 年 5 月 25 日
9	国家发改委	《国家发展改革委关于调整天然气基准门站价格的通知》（发改价格[2019]562 号）	根据天然气增值税率调整情况，相应调整天然气基准门站价格。	2019 年 3 月 29 日
10	国家发改委	《国家发展改革委关于阶段性降低非居民用气成本支持企业复工复产的通知》（发改价格[2020]257 号）	为降低企业用气成本，支持企业复工复产，非居民用气门站价格提前执行淡季价格政策。	2020 年 2 月 22 日
11	国家发改委	《国家发展改革委关于印发<天然气管道运输价格管理办	1、管道运输价格实行政府定价，按照“准许成本加合理收益”的方法制定，即通过核定准许成本、监管准许收益确定准许收入，核定管道运价率；	2021 年 6 月 7 日

	法（暂行）>和<天然气管道运输定价成本监审办法（暂行）>的通知》（发改价格规[2021]818号）	2、国家管网集团应当与所有用户签订管道运输合同，并根据国务院价格主管部门制定的运价率，以及天然气入口与出口的路径和距离，明确管道运输费用。	
--	---	---	--

（2）燃气销售定价机制

1) 非城市燃气

非城市燃气的采购价格主要由市场供需情况决定。并以市场公开价为基础，根据采购价格调整销售定价。

2) 城市燃气

根据《中华人民共和国价格法》的有关规定，我国目前的城市燃气销售价格由省级价格行政主管部门指导制定。在销售定价方式上，居民用气基本为固定价格，主要以当地政府核准价为准，若需上调，目前尚需经过听证会程序；对工商业用户的销售价格上限由当地政府确定，实际销售价格可由城燃公司根据市场情况灵活掌握。

四、行业发展规划

2017年5月，中共中央、国务院印发《关于深化石油天然气体制改革的若干意见》，该意见明确了：推进非居民用气价格市场化，进一步完善居民用气定价机制；加强管道运输成本和价格监管，按照准许成本加合理收益原则，科学制定管道运输价格。同时，提出将建立天然气调峰政策和分级储备调峰机制，明确政府、供气企业、管道企业、城市燃气公司和大用户的储备调峰责任与义务，供气企业和管道企业承担季节调峰责任和应急责任，地方政府负责协调落实日调峰责任主体，鼓励供气企业、管道企业、城市燃气公司和大用户在天然气购销合同中协商约定日调峰供气责任。

2017年6月，国家发改委、国家能源局等13个部门联合发布《加快推进天然气利用的意见》（发改能源〔2017〕1217号），提出了以下总体目标：“逐步将天然气培育成为我国现代清洁能源体系的主体能源之一”“到2030年，力争将天然气在一次能源消费中的占比提高到15%左右。”在基本原则中指出：发挥市场在天然气资源配置中的决定性作用，鼓励各类资本进入天然气基础设施建设和利用领域，加快推进天然气价格市场化。

2019年3月，中央全面深化改革第七次会议审议通过了《石油天然气管网运营机制改革实施意见》：推动石油天然气管网运营机制改革，要坚持深化市场化改革、扩大高水平开放，组建国有资本控股、投资主体多元化的石油天然气管网公司，推动形成上游油气资源多主体多渠道供应、中间统一管网高效集输、下游销售市场充分竞争的油气市场体系，提高油气资源配置效率，保障油气

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/636000232230010143>