

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.05.007

合肥燃气集团全面预算的创新与实践

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 王 英

摘 要: 企业全面预算管理工作是管理会计的重要内容,是内部控制的重要工具。合肥燃气集团通过建立和完善全面预算管理体系,抓好预算编制和预算下达重点环节,强化预算过程控制和预算考核,并建立与全面预算管理相关的配套措施,强化预算执行力,保证全面预算管理各项措施的落实,取得较好的成效。

为有效落实战略目标、合理配置各项资源,合肥燃气集团自2009年开始以战略管理体系为指导构建预算管理体系,包括业务预算、资本预算和财务预算共同构成预算管理体系,是集团公司发展战略的保障和支持系统。本文主要对合肥燃气集团有限公司全面预算管理的创新与实践进行介绍。

1 建立完善全面的预算管理体系

全面预算管理体系改革首先是建立和完善全面

预算管理体系,包括组织机构的建立、规章制度的完善、指标体系的设计以及逐步探索优化流程。

首先,公司制定了《预算管理规定》作为企业管理标准下发,对全面预算管理的编制、下达、控制、分析、调整及考核评价等管理工作进行了规范。并在总结经验的基础上,根据工作实际不断修订完善《预算管理规定》,梳理和优化预算管理的流程。

合肥燃气集团在2010年12月就成立了以董事长为主任的“预算管理委员会”,下设预算办公室,由总会计师任预算办公室主任。并根据集团公司业务调整

罐储气的方式通过规划非常困难。

(3) 地下储气库的单位投资成本最低,但对地质条件的要求较高,库容巨大,因此初期投资较大,若我公司有条件,则可以考虑。

(4) 天然气液化、气化技术的日益成熟,LNG得到极大应用。虽然我公司已建设平安铺LNG场站,但储罐体积仅为900m³,而上海LNG储罐总体积为108万m³,北京LNG储罐总体积为128万m³,杭州LNG储罐总体积为2.5万m³。我公司还可考虑建设更多LNG场站适应公司发展需要。

参考文献

- 1 梁文艳. 天然气市场化: 价格并轨是改革关键[N]. 中国产经新闻. 2016, 2016-04-16
- 2 周海英. 充分发挥价格杠杆作用 助力供给侧结构性改革[J]. 市场经济与价格, 2016; 07: 22-25
- 3 童晓光, 郑炯, 方波. 对我国构建天然气交易中心的战略思考[J]. 天然气工业, 2014; 34 (09): 1-10
- 4 胡奥林. 如何构建中国天然气交易市场[J]. 天然气工业, 2014; 34 (09): 11-16

和机构变化,及时调整预算管理委员会成员,进一步落实各预算单位行政负责人对预算管理的责任,以保证全面预算的开展、实施。

其次,在2015年还成立了专业委员会——预算执行检查委员会。预算执行检查委员会主任由总会计师兼任,该委员会委员由财务部、企管计划部、纪检审计室、各费用归口管理部门负责人等组成。根据集团公司发展规划和目标以及实际生产经营情况,审查各预算责任单位年度预算编制方案,按季参加经济分析会议,对各预算责任单位月度、季度、年度预算的编制、执行、控制等工作开展情况进行检查。每年四季度开始对当年度预算执行情况进行检查,提出下年度预算编制的具体意见和建议。预算执行检查委员会通过完善制度建设、加强资金管控、加大预算执行考核等举措,发挥预算的监督检查职能,切实保障公司预算执行活动的及时性、规范性、合法性和效益性。

2 抓好全面预算管理的重点

全面预算管理包括预算编制、预算执行、预算控制、预算考核等一系列预算管理活动。预算管理的任务是控制费用、调度资金、考核业绩,最大程度地提高资金的使用效率,最终实现公司经营目标。要做好全面预算管理工作,主要是将重点环节各项工作落实到位。

2.1 预算编制

公司以战略计划为导向,实现精细化预算编制,细化具体业务活动,确保资源配置合理性。在预算编制过程中,各单位、部门遵循预算编制严肃性、科学性、严谨性的理念,采用零基、标准、弹性、概率等科学预算编制方法,以提高预算编制的效率和质量。

2.1.1 以战略为导向,建立全面预算关键指标体系

为使预算编制、审核、调整责任明晰,企业战略与计划对接,业务计划与预算一致,根据企业实际设置关键指标体系。指标体系包括经营指标、资金指标、投资指标、人力资源指标、社会责任指标等等。将以上各项指标逐层细化分解到每一个工作岗位,使每项指标都能得到细化支撑。

(1) 经营类预算关键指标,主要有销售数量、销售结构、销售收入、产量、产值、利润总额、资产总额

等,这些指标反映企业在外部市场上的竞争能力。

(2) 管理类预算关键指标,主要有销售利润率、期间费用率、存货周转率、应收账款周转率等,这些指标反映企业内部管理的能力,由企业内部管理所要达到的目标决定。

(3) 发展类预算关键指标,主要有市场占有率、新发展用户数、子公司销售收入及比重等。

(4) 资源配置类关键指标,主要有人员编制、人工成本、固定资产投资、培训支出等。这类指标对企业短期利益往往不起作用,但对企业长期利益会有重大影响。

2.1.2 结合战略规划,分析、预测年度目标

年度目标是公司在一年内考虑并衡量公司内外部条件,沿其经营方向(战略定位)预期所要达到的立项成果,它源于公司战略,是战略目标的分解和细化。每年10月份集团公司组织各单位各部门制定下一年度计划目标,编制计划大纲,作为编制下年度预算依据。

2.1.3 根据内外部环境,组织单位开展预算调研

为增加年度方针目标科学性与可执行性,调动各单位目标制定和预算编制的积极性,公司采用自下而上的方式组织开展预算调研工作,分析来年市场形势和所在单位的资源和能力,预测出大致的业务发展规划和效益水平。预算调研的内容主要包括单位年度目标与主要工作计划及资源配置。各单位根据调研情况,结合业务单位实际,填报单位年度目标。在此基础上提出下年主要工作计划及资源配置需求。预算办公室根据“突出重点、强化效率”的原则,在下年度预算编制前汇总预算调研结果,并开展广泛的征集合理化建议和意见,出台预算编制方案,尽量精简预算编制内容与格式。

集团公司根据各单位上报的调研情况,结合集团公司要求编制《计划大纲》下发,指导各单位的预算编制。预算编制大纲中包括预算编制的总体原则、业务发展增长要求、成本控制要求、主要预算假设条件,相关资产负债(包括投资计划、应收账款等)、利润(包括收入、成本、期间费用控制、营业利润和利润总额等)、现金流量及预算报告包含的主要内容。

2.1.4 预算编制过程中加强沟通

采取“上下结合、分级预算”原则。首先公司预

算办对各单位上报的预算初稿进行审核，审核相关基本要素是否齐全以及指标是否符合公司下达的计划大纲要求，主要包括业务预算、投资、资金预算、收入成本指标、费用指标、人工成本及工资总额预算等，然后将意见反馈给相关单位进行修订。在各单位达到基本要求后进行合并汇总，将汇总结果与集团公司的要求和业务规划目标及市场分析形势进行比较。最后再根据集团公司批复意见再修改和反馈，经过“二上二下”多次审批、修订，完成年度预算编制。

2.1.5 为进一步加强预算管理，严格部分费用支出控制，实行对部分费用进行归口管理

集团公司制定了《费用归口管理规定》，进一步明确归口管理部门，落实归口管理责任。归口管理部门对所管理的费用实行资金统一管理，费用由各预算单位承担，包括归口费用的管辖范围、使用权责、审批流程、预算编制、执行、调整、控制、分析、考核。归口管理部门执行各自制定的管理细则。

归口管理部门统筹安排归口费用预算资金支出。各单位编制年度预算时，归口费用须报归口管理部门审核，按照归口管理部门公布的标准，或分配给各单位的额度编制。归口费用管理部门需将审核后的归口费用在集团公司局域网“部门信息”公布，授权查看，如有变动，及时更新，预算管理办公室据此复核各项归口费用。具体分工为：人力资源部统一管理集团公司的工资性支出，包括工资及奖励、福利费、五险一金等；办公室统一管理集团公司的车辆费用、书报费、通讯补助费、招待费、印刷费等；生产技术部统一管理集团公司的水电费、大修费用、技改费用；安全保卫部统一管理集团公司安全生产费工伤鉴定费、劳动保护用品、防暑降温费、职工体检费等；后勤服务公司统一管理集团公司的房屋建筑修理费；信息规划部统一管理集团公司的信息系统管理费；通过归口管理，做到“专业的人审核专业预算”，使预算编制的相关指标更科学合理。

2.2 预算下达

预算下达重要的一个环节是预算分解下达前的交流沟通。预算办在交流沟通前要做好相关准备工作，整理出各单位近年的经营发展情况，包括业务量、运营效率、资金收支等。对完成预算目标有困难的单位，特别对公司业绩影响权重较大的单位，帮助

他们出谋划策，寻找能完成公司下达预算指标的方法，具体到业务拓展、内部管理、成本控制甚至账务处理和费用列支渠道等。在与各单位沟通达成基本的一致意见后再向集团公司汇报，提交公司总经理办公会审议，然后下发执行。预算沟通工作中体现“以人为本”和“刚柔相济”的原则，既要让各单位理解公司的要求和年度需要完成的目标，同时也充分听取各预算单位的意见，尊重并帮助他们解决实际问题。通过多次沟通交流，各预算单位改变由过去“财务核减”、“讨价还价”模式转变为“如实申报”、“主动核减费用”的良好氛围。

各单位预算下达后再将指标分解落实，将预算指标分解到最基层的单元，同时完善相应的内部考核办法，做到压力层层传递、指标层层分解、责任层层落实、考核层层兑现。

2.3 预算过程控制

2.3.1 构建统计、分析体系，定期跟踪预算执行情况

公司以财务系统为依托，通过统一统计口径，将预算、核算、统计、分析体系融合，建立财务集成平台。预算管理人员随时通过系统数据进行跟踪与数据分析，及时为经营管理层提供决策支持。

各单位在日常的各项经济活动中严格执行预算，每月按时上报各项具体预算收支情况，每季度结束后召开季度预算分析会，采用比较分析、比率分析、因素分析等多种分析方法，与历史、预算多方面对比、展开经营业绩分析，查找经营中存在的问题和不足并提出整改建议，向预算委员会提交分析报告。对预算执行中出现偏差较大的重大项目，相关单位开展专项分析、查找原因、制定整改措施并跟踪落实整改情况。预算办每月底编制“月度资金预算收支表”、“月度资金预算平衡表”，汇总、统计、分析各单位资金预算收支执行比例。

2.3.2 及时预警和应对目标偏差

为更好地完成年度方针目标，及时将各种变化体现在预算中，公司《预算管理规定》每年8月份可以根据当年生产经营实际情况修正年度预算指标，来辅助更正年度预算指标。利用刚柔相济的预算控制方式，保证预算的严肃性与灵活性。各单位通过预算执行偏差分析及市场外部环境变化，预测全年各项业务完成情况，从而迅速地反映和适应经营环境的变化，

进而调整业务决策，以保障年度目标的完成。

2.4 预算考核

公司实行全面预算管理以来，实现从传统国有企业预算管理模式下控制业务模式的转变，从以完成考核任务为导向到以战略目标为导向的转变，取得明显效果。预算考核遵循“客观公正、突出重点、指标考核、绩效挂钩”的原则。考核内容包括预算指标考核、预算工作质量考核两个方面。预算指标考核主要评价部门预算执行情况，重点考核资金收支、成本费用指标；预算工作质量考核主要评价各部门预算编制、控制和管理水平。年度考核为百分制，采取日常考核与年终考核相结合的方式评分，年终考核再对部门年度预算执行情况进行总体评价。

预算办每月底汇总、统计、分析各单位预算收支执行比例。对于执行比例低于考核目标的，按照《预算管理规定》进行考核。每季编写预算执行情况汇报，对各预算责任单位季度、年度预算编制、执行、控制等工作开展情况及预算执行情况进行检查监督；年末再进行总考评，参照预算考评细则综合打分，对预算指标完成不达标的部门和单位进行考核扣绩效；对全年无预算调整且执行比例较好的部门进行奖励。

考核坚持刚性原则、严格兑现，实现指标分解、责任落实与业绩考核的衔接和统一，促进预算目标落地。对中层以上人员的考核采取按照年度签订责任书，再进行月度、季度、年底总考核的方式。

3 全面预算管理提升了企业内部控制水平

全面预算管理的本质是企业内部控制的一项工具，即预算本身不是最终目的，而是为实现企业目标所采取的管理和控制手段。该手段可以有效控制企业风险。全面预算的制定和实施过程，就是企业不断量化的工具，使自身所处的经营环境与拥有的资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程，也是企业在此过程中所面临的各种风险识别、预测、评估与控制过程。因此，实施全面预算管理是企业内部控制的重要方法和手段，有利于防范企业风险。

全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，通过将企业的资金

流与实物流、业务流、人力流相整合，将企业内部责、权、利关系全面规范，优化了企业资源配置，提升企业运行效率，从而成为促进实现企业发展战略的重要抓手。

合肥燃气集团自2009年开始推行全面预算管理，经过几年的探索和创新，不断积累经验，逐步构建了一套比较完整的预算管理体系。公司的经营管理形成了以预算管理为主线，以成本控制为重点，以加强各项基础管理为手段的发展局面。使企业的生产、经营、考核、评价均已财务指标为核心，预算控制为手段，在集团公司上下形成了全面预算管理的良好氛围，并逐步形成有特色的企业文化，使企业上至领导、下至员工都能对企业的全面预算管理有一个深刻的认识，使预算控制成为职工自觉的内在的行为，而不是被动地接受规章制度等外部力量的约束。

合肥燃气集团在预算管理体制、制度和方式上进行大胆探索和创新，实现了从事后管理，向事前控制，事中监督的重要转变，进一步提升集团公司经营管理水平和风险防范能力，推动公司持续健康发展，促进企业发展战略的实现。同时也得到了上级领导机关、同行业兄弟单位及各类检查组的认可和首肯，并将不断探索和完善全面预算管理体系，提高经营管理水平。

工程信息

浙江省全面启动天然气“县县通”工程

2017年3月24日，浙江省全面启动2020年实现天然气“县县通”工程项目。按照浙江省政府全面实施全省天然气“县县通”专项行动计划要求，浙能集团要在3年多时间里新建管线1480km，届时浙江省天然气管线长度将超过2500km。

根据浙江省政府要求，浙江力争在2020年全省天然气消费量达到150亿m³左右。该项工程总投资约180亿元人民币。

(本刊通讯员供稿)