

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m<sup>3</sup>左右。该项工程总投资约180亿元人民币。

(本刊通讯员供稿)