

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.12.007

燃气公司经营管控三步走（下篇） ——年度经营计划控制

□ 滨海投资（天津）有限公司（300308）高峰 刘娟

摘 要：年度经营计划制定、执行、反馈及控制构成了一个完整的计划管理流程。上篇、中篇分别详细介绍了计划与执行过程中的一些方法与工具，本文重在年度经营计划的反馈与控制环节。站在燃气集团公司的视角，分别从年度计划科学性、半年度调整与激励、年度激励体系设计三方面展开，贯穿了计划控制的事前、事中、事后全流程。通过全面预算体系、绩效层级管理、百万奖励基金等一系列控制工具的介绍，了解控制环节对计划管理体系的重要作用，运用好计划制定、执行及控制中的各类实操工具，更好地促进燃气公司的业绩增长。

关键词：燃气公司 计划控制 考核激励

前两篇中提到，A公司2017年的净利润指标计划为8 000万元，如何对该计划执行情况进行有效控制呢？本文从事前、事中、事后三个维度分别介绍相应的管控方法与工具。事前控制要求在年初制定计划时有理有据，以公司战略为导向，匹配指标诚信管理体系，落实全面预算管理；事中控制要求我们跟进分析子公司月度绩效完成情况，并以半年度为结点进行调整控制，完善子公司间的沟通交流机制。事后控制则

要及时兑现激励，为下一年度及公司的长远发展奠定良好基础。

1 控制年度经营计划的科学性

1.1 以战略为导向

年度经营计划要以公司发展战略为导向，当年经营计划基本来自于公司3年~5年的战略分解。一是新

参考文献

- 1 党的十八届三中、四中、五中全会决定学习辅导材料
- 2 习近平总书记系列重要讲话读本
- 3 李立清，李燕凌. 企业社会责任研究[M]. 北京人民出版社，2005

- 4 米林林. 矿业企业社会责任评价指标体系研究. 中国地质大学，2010
- 5 肖晓帆. 社会责任是国企发展的重要命题[J]. WTO经济导刊，2013
- 6 黄群慧，钟宏武等. 中国100强企业社会责任发展状况评价[N]. 中国经济导报，2009

开发的天然气用户要与省市、县域的总体发展同步。主动了解当地的发展规划,与房产局、住建局等政府相关部门保持良好关系,了解待开发项目,提前与开发商取得联系,在市场开发中占领先机。抓住宏观经济发展机遇将对公司的发展具有巨大的推动作用。二是要配合小区、旧城改造,有计划地对老用户进行分片区集中改造;老用户的改造计划及时上报到政府部门审批,并争取政策资金支持。三是做好公司内部资产管理5年规划,合理制定腐蚀严重、年久失修管网设施的维修更换计划,其所发生成本或费用也要及时体现在当年的经营计划中。以战略为导向的目标才能确保公司的发展始终朝着能够发挥自身核心优势的方向,保证年度计划的科学性和合理性。

1.2 建立指标诚信管理体系

在日益激烈的天然气市场竞争环境下,燃气集团每年的关键绩效指标增长率基本保持在10%~30%之间,这样的竞争压力同样在子公司中存在。竞争压力大、绩效指标连续增长,部分子公司在经营中可能就会出现一些短视行为,如接驳收入、气体销量等计划值少报、瞒报、谎报;年末接驳收入的完成值未按照实际完工百分比入账而是提前确认;或者为了当年合同收入指标完成故意压低接驳单价扰乱行业竞争环境;为了控制成本支出而减少了在安全施工及运营方面的必要投入等。这些行为都会为公司的长期稳定发展造成负面影响,一旦出现安全问题,后果将更加严重。

为了确保经营绩效指标计划与完成信息的真实性、科学性,集团公司要提前加强管控,谋划建立指标诚信管理体系。由公司绩效管理部门负责子公司指标计划与完成信息的搜集、统计和分析工作;财务部门制定严格的确认收入原则;内控部门负责对指标开展诚信审计,出具诚信审计调查报告;人力资源部负责起草诚信约束与激励建议,经审批后执行。通过该诚信管理体系,约束子公司制定计划时禁止瞒报、谎报,如实反映公司真实经营情况,在市场经营行为中保持规范性,集团各部门也各司其职,进行全方位管控。

1.3 落实全面预算管理

年度预算一般于上年度10月中旬启动,是企业全过程、全方位及全员参与的预算管理。首先,由于公司经营层主导,市场开发、工程管理、运营、财务

等负责人共同参与制定;然后,由集团各部门分别审核,将审核意见统一汇总至绩效管理部门,要求子公司调整完善;最后,经集团公司绩效委员会决策,根据集团发展战略对部分子公司的绩效指标进行调整,为子公司下一年度的经营发展指明方向。全面预算管理的顺利实施还离不开强大的信息化工具支持,通过新增合同户数、接驳单价、气体销量、供销差率预计等基本指标的输入可直接形成资产负债表、损益表及现金流量表,大大提高预算的准确性、系统性。

2 半年度激励兑现与调整

经营计划执行过程中要及时进行反馈与控制,一般以季度、半年度为考核节点,月度进行完成情况的跟进通报。在中篇的执行部分介绍了周管理工具,对于精细化管理执行比较到位的公司,也可运用该工具进行每周完成情况的监督跟进。

2.1 绩效完成情况评估

指标确定后,要求每月底对当月的完成情况进行统计分析,及时检查子公司经营管理中存在的问题,对完成偏差率超过 $\pm 30\%$ 的指标重点分析。将收入、回款、净利润等关键指标按照完成率从高到低进行综合排名并公布,对暂时完成较差的子公司起到督促作用。另外,由集团绩效考核部门负责,将分析后有需要子公司调整完善之处形成“经营情况通报”,以正式文件材料下发,保证上下信息的一致性。

2.2 经营计划调整

为鼓励各子公司实现“时间过半、任务超半”的目标,设置“半年度绩效奖励”。例如“年度净利润指标5000万元(含)以上的子公司,实现任务超半的,一次性奖励8万元,同时进入年度先进集体候选名单;若年底未完成全年指标,则将在核定奖励总额中扣减相关数额并取消先进资格”,若A公司在2017年上半年净利润指标完成4700万元,完成率达到58.8%,已经超过50%,则可申请该奖励。

我们需要认识到,市场不断在变化是燃气公司永恒不变的主题,所以上半年为结点,根据子公司绩效完成情况,可对部分计划做调整,以更好地校准年度目标。为了鼓励超额完成年度目标的行为,燃气集团出台奖励文件“在原指标基础上,申请年度计划

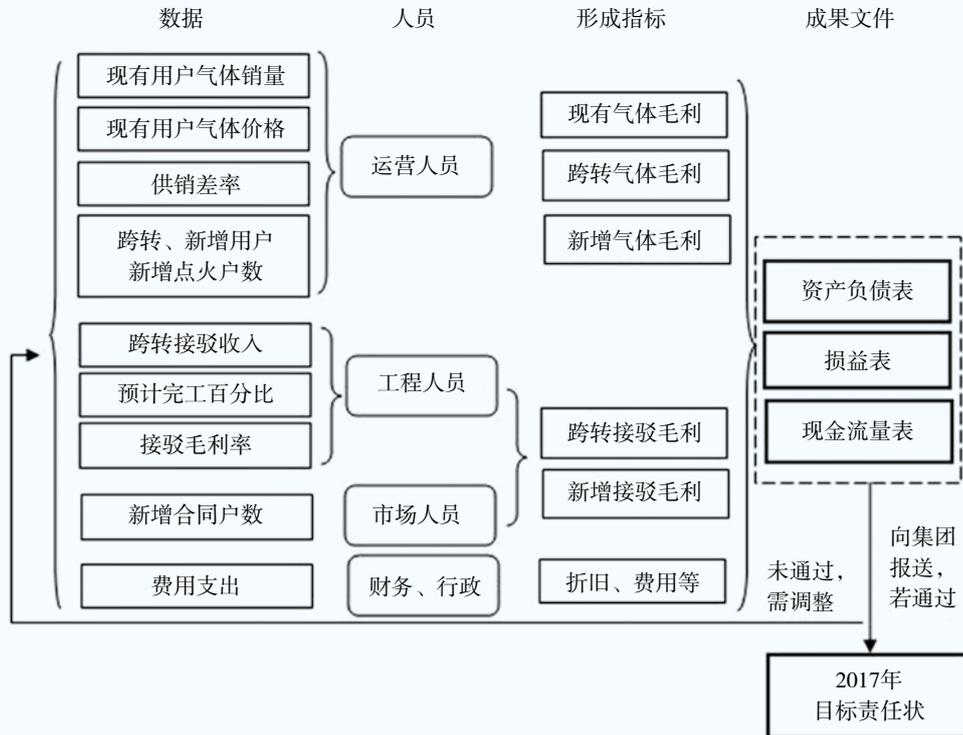


图1 全面预算管理数据流示意图

指标调增并在年底顺利完成的，可获得超额奖励”。若A公司在上半年在年度计划外又签约了3个大型工业用户，每月为公司增加气体销量40万m³，毛利约300万元/月，对公司年末绩效指标实现将有突出贡献，则可向集团公司提出计划调整指标申请，同时也是为团队成员争取奖金激励。

2.3 建立完善交流共享平台

之前提到的多数措施是关于集团公司对子公司的经营管控，除此之外，我们也要注意建立子公司对集团公司的反馈机制以及子公司间的交流共享平台。

当子公司在经营中遇到一些阻碍时，可以主动寻求集团业务部门支持，派经营团队到总部学习，或者请总部人员到子公司进行指导培训，以提高全员的专业技术水平。在日常的工作中通过电话、邮件、汇报会等形式与总部业务部门保持无缝对接。此外，还要引导子公司内建立交流共享平台。例如，可由子公司定期提出申请，向先进单位或经营绩效完成率排名靠前的子公司进行横向交流，申请派驻公司相关人员进行先进子公司轮值培训，或者邀请先进子公司优秀的市场开发、工程管理、财务等人员到公司进行交流。通过公司内刊或办公信息平台交流一些在市场、

工程或运营方面的先进经验，共同促进业务发展。

3 气公司考核激励机制

在考核年度末，集团公司要根据年初与子公司签订的目标责任状（KPI指标或平衡计分卡）评价全年经营工作完成情况，再进行薪酬激励兑现。

3.1 子公司及经营层考核

（1）公司绩效层级管理

根据子公司的资产情况、经营收入完成值、业绩增长率、所处城市规模等维度，对公司进行评级管理，分为A+类、A类、B类和C类，子公司经营层奖励、员工薪酬水平等均与该评级结果挂钩，并且该评级要根据当年业绩完成情况进行动态管理。假设A公司2016年所处A层级，由于市场前景预测良好，2017年投资铺设管网15km，且签约管网沿线3个工业用户，年末净利润完成9 500万元，超额完成1 500万元，通过测算满足了A+公司评级标准，就可以跃升一个层级，同时子公司全员薪酬水平也可提高一个层级，子公司经营层奖励将有所增加。通过“绩效层级管理”这一工具，可以达到“全员贡献、全员激励”

的目标,促使公司员工朝着共同的经营目标努力,对公司目标的实现形成良好的促进作用。

(2) 设置百万奖励基金

如果绩效层级管理是对公司总体绩效完成情况的激励,那么百万奖励基金则是对公司某一方面业务突出贡献的奖励。奖励范围如下:

- ①扩大经营区域,并取得政府红头文件批复。
- ②完成重大技术改造,且技术成果所创造的利润贡献显著(经财务测算并确认)。
- ③有效压缩成本,户均成本与去年相比降幅比例达到10%(含)以上。
- ④争取气源接驳并在公司规定时间内完成接驳使用。
- ⑤提高接口费单价、气体售价,取得物价批复并按涨价后价格执行。
- ⑥完成重大工业用户开发并签订供气协议。
- ⑦为公司安全运营做出重大贡献、挽回经济损失。
- ⑧获得政府财政补贴或物质奖励。
- ⑨其他未体现在以上条款中但对公司年度净利润指标有所提升的重要举措。

凡是符合奖励申报条件的子公司,可以提报申请材料,至集团公司绩效考核部门审核,并经“奖励审核小组”审批核准,根据已经实现或者预期创造收益的额度进行一定比例的计提,提取奖励金额。该奖励金额有助于鼓励子公司担当绩效,也是公司鼓励创新发展、支持业绩提升的表现。

(3) 子公司经营层激励

除以上提到的两类激励会与子公司经营层有关外,对经营层的激励还有以下工具:

- ①股权激励。对有条件的合资公司、创新创业公司,可采取股权激励的方式,经营层获得公司股权,能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险,从而勤勉尽责地为公司长期发展服务。
- ②权限激励。当子公司业绩3年连续增长时,集团公司可在市场合同、工程预算、物资采购、费用报销等业务流程环节加大子公司审批权限,既是对子公司经营层信任的表现,同时也助于该类公司加快业务审批,提高工作效率。相反,当公司出现业绩下滑甚至亏损的情况,集团该公司则要上收部分审批权。
- ③适当的负面激励。对于首次出现年度亏损或

者净利润指标下滑比例较大的子公司,对该公司经营班子予以降薪、扣除绩效奖金、降职、岗位异动等处罚措施,对于连续3年亏损的公司,需要决策是否进行资产处置。对子公司经营层设置适当的负面激励机制,有助于在约束机制下,他们的行为能够符合集团公司总体的目标和方向,起到激发动机、形成动力的积极正面效应。

3.2 员工考核体系设计

员工总体的激励水平与公司年末目标责任状完成得分相关。如果要实现全员激励的目标,就需要将员工的绩效考核、薪酬激励与业务完成情况相挂钩,主要体现在以下方面:

- (1) 将市场开发员的绩效与新增合同户数(数量)、合同金额(质量)相挂钩。
- (2) 将工程管理员的绩效与接驳收入(数量)、接驳毛利率(质量)相挂钩。
- (3) 将运营管理员的绩效与气体销量(数量)、气体毛利率(质量)相挂钩。
- (4) 将收费员的绩效与收费户数(数量)、收费率(质量)相挂钩。

挂钩的两个指标既体现工作数量,也体现了工作质量,能够较全面反映部门或员工的工作成果。当然,激励体系需要匹配公司发展的不同阶段以及不同的业务需求,例如,在市场环境不景气的情况下,公司提出“全员开发”理念,那么奖金比例也要根据员工的贡献程度进行分配。通过以上内容的介绍,总结燃气公司经营计划的控制措施如图2:

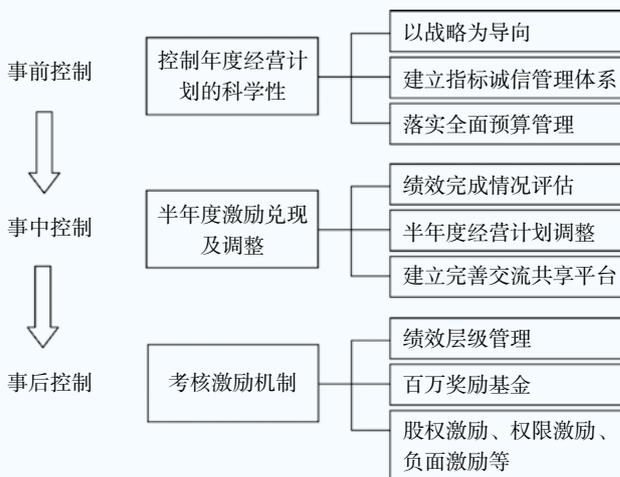


图2 燃气公司经营计划控制工具图

通过上、中、下三篇对年度经营计划的介绍，我们明确了燃气公司年度经营计划的制定、执行、反馈到控制的全流程以及其中可供参考的实用工具，总结如下：

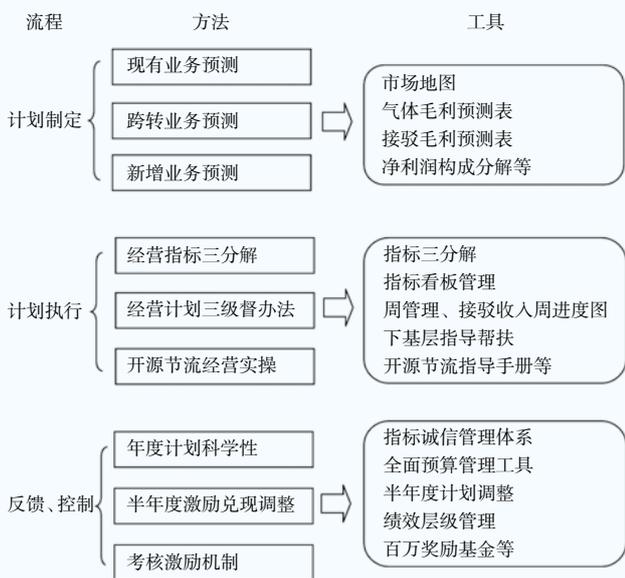


图3 燃气公司经营计划制定、执行、控制方法与工具

参考文献

- 1 刘天洪. 燃气企业的内部成本管理[J]. 中外企业家, 2017; 11
- 2 黄堂强. 探究燃气企业的内部成本管理思考[J]. 财经界 (学术版), 2015; 16
- 3 潘书军. 长沙新奥燃气有限公司内部控制研究[D]. 湖南大学, 2009
- 4 顾丽娟. 浅议燃气企业的内部控制设计——以某市燃气公司为例[J]. 财经界 (学术版), 2014; 21
- 5 张凤梧. 地方燃气公司经营管理中存在的问题与对策分析[J]. 赤子 (上中旬). 2014; 10
- 6 孟劲松. 企业内部控制体系浅探[J]. 财会通讯 (理财版), 2007; 12
- 7 陈惠霞. 提升燃气公司绩效考核有效性分析[J]. 科技经济市场. 2014; 17
- 8 褚小琴. 试论燃气企业的预算编制[J]. 科技经济市场. 2015; 06
- 9 胡俊南, 徐晓阳. 大中型企业有效实施全面预算管理的思考——来自江西的实践[J]. 财会通讯 (学术版), 2007; 06

其他消息

香港中华煤气陈永坚总裁蝉联“全球最佳CEO”

近日，香港中华煤气行政总裁、港华燃气董事会主席陈永坚先生第3次荣登“《哈佛商业评论》全球最佳CEO榜”。同期入选的仅有黄仁勋（3位）、郭台铭（29位）、陈永坚（54位）、马化腾（61位）、吕志和（93位）五位华人。

《哈佛商业评论》创建于1922年，是哈佛商学院的标志性杂志，作为先进管理理念的发源地，为全球商业人士提供缜密的管理见解和最好的管理实践，极具权威性及影响力。该机构通过衡量财务指标以及非财务面的绩效表现，即利用永续分析公司的评分和CSRHUB的评分，计算环境、社会与治理排名。综合整体财务排名（权数占80%）与两项ESG排名（权数各占10%）最后选出《哈佛商业评论》全球CEO100强的排名。

2017年是陈永坚总裁成为香港中华煤气的掌舵人第20周年，也是该公司155年历史里在任最长的常务董事，在他领导下，香港中华煤气集团从一家经营香港单一业务的公司，发展成为极具规模的以环保及能源产业为主导的全国性、多元化集团，着力发展清洁能源业务，服务于国家的能源发展战略，并在安全、服务、财务、社会责任等多个方面均有卓越表现及突出贡献。近年来，香港中华煤气及其旗下的港华燃气接连获选“恒生可持续发展系列成分股”，英国燃气专业学会（IGEM）、能源及公用事业联盟（EUA）联合颁发的“最佳燃气公司”奖，香港管理专业协会“优质管理奖大奖”等殊荣，表明社会各界对其企业管治、运营表现、环境保护、社会责任等方面的极大认可。（刘曼歌）