



· 新 · 年 · 致 · 辞 ·

■ 北京中民燃气有限公司董事长 莫世康 博士

2009年的新年钟声已经敲响，在这辞旧迎新的时刻，我很高兴通过公司网站、中民燃气报，代表北京中民燃气及我本人，向各职能部门，全体附属公司，向在岗位上辛勤工作的全体同仁，向支持中民燃气蓬勃发展的各届朋友，致以新年的问候和诚挚的祝福！并通过您们向您的家人致以节日的祝贺！祝大家新年好！

值此新年到来之际，我还要特别向在2008年初冰冻雨雪灾害中、在5·12汶川特大地震中顽强战斗在工作岗位上的云贵湘、川渝陕地区各附属公司同仁们致以崇高的敬意和亲切的慰问！

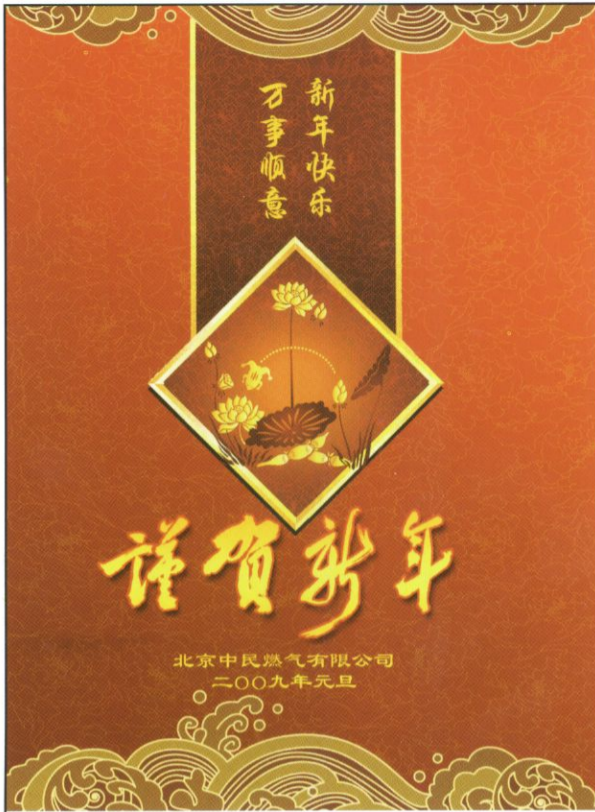
2008是不平凡的一年。在这一年中，中民事业经历了前所未有的困难和挑战，冰冻雨雪灾害、汶川地震及蔓延全球的金融危机，都对公司业务造成了冲击。困难虽然巨大，但是在困难面前，全体同仁展现出的勇敢、智慧、坚强、团结，使人感动，也为中民燃气更大发展积累了宝贵财富。

2008也是中民事业蓬勃发展的一年。附属公司领导班子经营管理理念有显著提升，全体员工在工作中展现出了旺盛的创造力。公司资产盈利能力明显加强，管道天然气、液化天然气、液化石油气的输配运销等业务不断推进，发展势头良好。公司科学管理体制不断强化，全面预算、考核与绩效管理稳步推行，治理结构不断优化，正朝着人尽其才、物尽其用的目标前进。

展望2009年，我们的事业充满了机遇和挑战。伴随海气上岸，福建省天然气气源得到有力保障，管道天然气进入快速发展阶段；西南地区液化石油气公司业务规模和市场份额不断扩大，增势强劲；川渝陕地区管道天然气公司在克服震灾、恢复重建工作的同时业务稳步发展。中民燃气在保持现有业务快速增长的同时将积极开拓新的行业，创造更加具有竞争力的利润增长点。

回顾过去，我们无愧重任，展望未来，我们任重道远。在新的一年里，在迎接机遇和挑战的同时，全体同仁更应奋发向上、励精图治，我们的事业方能百尺竿头，再创佳绩。在这沧海横流的时代，中民燃气愿为每位员工提供展示自己能力与才华的舞台，也希望携手全体同仁共创伟业！上善若水，为谷常德。同仁们，2009年的脚步已经走来，百年基业始于脚下，让我们再次踏上征途，为成就我们共同的事业扬帆起航！

二〇〇九年元旦



回首2008年

我们在应对各种挑战中锻造中民脊梁

2008的脚步已经走远，在中民燃气发展的历程中，这一年注定有太多的事情值得我们铭记……

2008年初，一场50年未遇的暴雪席卷了云贵湘地区，罕见的冰冻雨雪灾害给怀化中民、怀化运销、贵州中民、云南中民造成了巨大损失和困难，各公司克服灾害影响，千方百计保证受灾地区稳定供气，受到当地政府和居民一致好评。

2008年1月，中民燃气2007年度评优评先结果揭晓，评出优秀总经理、优秀财务总监、优秀团队、优秀部门经理、优秀员工、优秀通讯员等。评优评先活动的全面开展，激发了中民员工的工作热情，为2008年工作的顺利开展奠定了良好基础。

3月15日，中民控股2007年度工作会议于福州市隆重召开。此次年会总结2007年度成绩，展望了2008年度工作，隆重表彰了优秀团队和优秀个人，开展了培训和经验交流活动，举行了集团公司首次职工文艺汇演。这次会议对集团公司统一工作思路、规范运作、健康发展具有十分重要的意义。

回首2008年，最震撼人心的莫过于“5·12”特大地震。5月12日，四川汶川发生特大地震，对我公司位于川渝地区的北川中民、绵竹红森、绵竹汉旺、盐亭中民和重庆中民造成重大财产和人员损失。地震发生后，各受灾公司启动应急预案，防止次生灾害的发生，并积极开展自救工作。北京总部迅速成立抗震救灾领导小组，公司领导多次赶赴灾区指导救灾工作、慰问震区员工。震后第二天，北京总部发出募捐倡议书，各附属公司积极响应，踊跃捐款，并向震区兄弟公司发去慰问电。在中民燃气兄弟附属公司和同事们的帮助下，在受灾公司领导和员工的不懈努力下，震区公司迅速开展自救和重建工作。震区公司领导、员工通过巨大努力，克服重重困难，保证了受灾地区及时恢复供气，为当地百姓解决燃眉之急，受到了当地政府

和群众的一致好评。

8月8日，奥运会第一次在北京隆重举行，火炬传递期间，云南中民在多家燃气公司的竞标中胜出，获得了为奥运圣火在昆明传递提供圣火盆气源的机会。展示、宣传了中民燃气良好的企业形象和强大的企业实力。其他各附属公司积极保证供气，并开展安全宣传活动，为维护地方社会秩序稳定，创建和谐奥运做出贡献。

10月20日，中民燃气启动2009年度预算工作。为进一步推行附属公司的全面预算管理工作，确保2009年预算工作顺利推进，北京总部成立预算工作组，对预算工作的领导、填报要求、进度计划做出了部署。年度预算工作的开展，对集团公司实行科学管理，全员参与管理，有效保证企业快速发展具有重要作用。

11月底至12月中旬，云南中民、怀化中民、怀化运销三家液化气公司2008年度工作会议在北京总部召开。此次工作会议充分肯定了三家公司2008年的工作成绩，并展望了2009年工作，更为理顺运销业务流程，促使各液化气公司系统化、科学化发展奠定了基础。

12月中旬，为完善附属公司目标管理考核办法，落实岗位责任，北京总部开展对附属公司高级管理人员2008年度履行岗位职责的情况进行评议。此次评议活动，对评价企业管理的水平、进一步加强企业管理的科学性具有重要作用。

回首2008年，我们面临了许多“第一次”的挑战，在应对各种挑战中也锻造了我们中民的脊梁，他就是我们每一位中民人。

还来不及把2008年的事情一一回顾，2009年的脚步就已经走来。在新的一年里，让我们大家携手，共同在中民事业发展的道路上，谱写更加恢弘的篇章。

《中民燃气》编辑部

2008年12月，北京总部相继发出通知，就开展附属公司高级管理人员2008年度履职评议、总部员工2008年下半年度绩效考核工作进行部署。福建安然2008年度绩效考核，西安中民员工年度考评，各附属公司结合总部评优评先开展的评比活动等工作正在进行。总部对各附属公司的年度目标考核也即将开展。

北京总部实行的一年两次的绩效考核，旨在通过对员工成绩、工作能力和工作积极性进行正确评价，提高每位员工素质、能力和工作热情，从而促进公司发展。绩效考核以职能、职务等级制度为基础，分别对普通员工和部门经理以上高级员工考核；采取员工自评、上级考评和召开专题讨论会相结合等方式进行。考核的内容主要是业绩、能力、态度，包括工作任务、效率、质量，工作中表现出来的判断力、理解力、创造力、表现力、计划力、指导和监督力、管理和统帅力等经验性能力，工作责任感、积极性、协作态度、遵纪守法等方面。考核结果将作为人事管理工作的可靠及重要资料，作为本年度年度考核、岗位、薪酬调整的重要依据和数据来源；去年开始，为配合年度目标考核，总部运营管理部对附属公司高级管理人员开展年度履职评议，收到了一定的成效。

今年，总部发文要求各附属公司继续做好这一工作，这必将为进一步落实岗位责任，加强对企业高级管理人员管理与监督、激励与约束，正确评价工作业绩和德才表现，提高管理团队的整体素质，促进附属公司经营班子建设，推动企业健康发展发挥积极的作用。

纵观各附属公司已经开展的绩效考核、员工年度考评、总结评比等工作，正在逐渐收到成效。公司经营目标明确，员工工作热情有所提高，岗位职责落实更加到位，各项工作目标的完成比以往进步显著。

北京中民燃气2008年度绩效考核工作已经启动，各附属公司全面的绩效考核工作，预计将于2009年1月份结束。

(北京中民燃气有限公司 综合管理部报道)

北京中民燃气启动2008年年度绩效考核工作

北京中民燃气开展2008年度先进评选活动

2008年是极为不平凡的一年，年初肆虐的雪灾，5月的特大地震，以及全球的金融危机。面对如此严峻的形势，在总部领导的正确带领下，通过全体员工的齐心努力，我们临危不惧，克服困难，在2008年取得了不同凡响的业绩和发展。为树立榜样、振奋精神，进一步激发各附属公司和全体员工的积极性和创造性，推动公司各项工作再上新台阶，北京总部决定从12月1日至2009年1月15日在全集团开展2008年度先进评选活动。评选活动各奖项主要面向基层，重点是评选在市场营销、安全运营、工程建设、日常管理、以及资本运作、市场开发、融资、重点工程、技术改造等专项工作中，特别是在抗震救灾、抗冰救灾中取得优异成绩和做出突出贡献的员工、部门和公司。评选采取各附属公司初评、推荐，总部评定的办法进行，获奖的团队和员工将被授予荣誉称号，参加表彰交流活动。

(北京中民燃气有限公司 综合管理部报道)

坚持绩效考核 助推经营管理 确保目标完成

又到年末，福建安然公司正紧锣密鼓地开展2008年年终考核工作和2009年绩效方案制定，2008年业绩目标完成情况怎么样，哪些任务有落实，都将在考核中得到检验。

2008年，福建安然公司完善了工作绩效考核与个人效益年薪、奖金挂钩考核办法，进一步细化考核办法，加强考核力度，坚持责任管理、量化考核，以此强化各级管理人员责任意识，增强工作执行力，助推精细化管理。在绩效考核工作中，一是经营责任明确，任务层层落实。从安然整体的“大盘子”出发，根据各项目公司具体实际情况，分别制定年度目标任务。各项目公司再将公司目标任务横向分解到各部门、分解到人头，对各岗位工作细化目标、明确责任、绩效挂钩；纵向分解到每个月，做到月月有计划；二是月月分析，时时改进。公司每月15日前召开经营管理例会，根据年初下达的经营目标责任和月度预算，结合各项目公司每月的

实际完成情况，有针对性地分析经营差异，提出改进措施，并督促落实执行，实施过程监控，提高工作效率。比如发现某公司燃气购销差出现异常，则立即调查异常原因，查明产生异常的环节，立即整改；三是考核管理精细化。根据不同考核内容，设计不同考核方式和方法，以达灵活有效。日常工作日常考核，专项工作专项考核，公司目标整体考核。个人能力单独考核。

实践证明，通过绩效考核，明确发展方向，强调工作重点，调整工作节奏，纠正工作偏差，激发工作热情，保障了公司的稳步发展；通过绩效考核，理清工作思路，明确岗位职责，用业绩说话，创造公平的环境，助推了经营管理；通过绩效考核，做到奖勤罚懒，奖优罚劣，调动工作积极性和主动性，确保了各项工作目标的圆满完成。

(福建省安然燃气投资有限公司 综合管理部报道)

北京中民燃气开展附属公司高级管理人员年度履职评议

为完善附属公司目标管理考核办法，落实岗位责任，加强对企业高级管理人员管理与监督、激励与约束，正确评价工作业绩和德才表现，提高管理团队的整体素质，促进附属公司经营班子建设，推动企业健康发展，北京总部决定对附属公司总经理、副总经理、财务总监、总工程师、总经理助理等高级管理人员2008年度履行岗位职责的情况进行评议。

履职评议主要对高级管理人员的职业操守、领导能力、开拓精神和工作业绩四个方面进行评议，以岗位工作职责和年度目标任务为基本依据，注重德、能、绩、勤等几个方面，坚持客观公正、注重实绩、民主公开的原则。评议通过撰写述职报告、召开评议会、填写评议表、自评和互评等方式进行。

年度履职评议在北京总部统一领导下，由总部营运管理部组织实施、综合协调、管理指导。评议的结果将作为高级管理人员考核、聘用、任免、奖惩和经营班子管理的重要依据。评议工作从2008年12月16日开始，2009年1月10日结束。

(北京中民燃气有限公司 营运管理部报道)

西安中民燃气有限公司于11月下旬启动2008年度员工考评考核工作，并从以下几个方面着手认真做好年度考评考核工作：

首先修订完善了《员工管理办法》、《员工年度考评考核办法》，把涉及员工德、勤、绩、能表现以量化的形式，进行考核评定。

其次将每个员工一年来在公司重大活动（入户检查、爱心捐助等）及出勤、请假情况进行排名公示，为员工量化考评工作提供必要依据。

然后通过不同范围，不同层次和不同形式的评议全面考评员工思想、工作、学习、表现等方面的情况。包括：①学习总结：通过学习，写出个人一年来的政治、学习、工作方面总结；②分组初评：（分部门或划片进行），由员工在划定的范围内，进行述职，由划定区域内的员工按照评分标准，对被评议者赋分；③民主测评：由全体员工以无记名形式，对被评议者按照优秀、良好、合格、末位4个档次和一定的比例进行格次评定；④综合评议：由考评组结合初评、民主评议、年度重大活动及员工出勤等进行综合评议，给每个员工定出合乎实际的格次。

最后将考核结果进行通报并载入本人业务档案，作为员工晋升、劳动合同续签以及表彰奖励的重要依据。通过评议，把真正在工作中表现突出，成绩优秀的员工推荐到先进行列中来，同时对表现不佳的员工也起到鞭策和促进。

(西安中民燃气有限公司 姚文俊报道)

西安中民燃气认真做好员工年度考评

北川中民力保吉娜羌寨顺利通气

北川中民燃气在灾后恢复重建期间，积极响应北川羌族自治县恢复重建党工委、管委会关于尽快建设北川永久性住房建设试点样板村——吉娜羌寨的文件精神，迅速成立了专项工作领导小组，负责吉娜羌寨的全部燃气管网建设。

吉娜羌寨主体规划共计69户，新建一座平板大桥，随坡而上建设羌寨式房屋，曲形街道。北川中民燃气设计从道路南侧铺设天然气管道；从新建板桥下游架设钢制管道，过河后在主管接气50米处安装座式调压柜一台，球阀4只；在全寨5处适当位置安装过街套管。

目前，擂鼓镇的燃气管道铺设已近尾声，吉娜羌寨的燃气管网建设，正如期地顺利进行，近期吉娜羌寨将实现顺利通气。

(北川中民燃气有限公司 曹小丽报道)

简讯

福建安然燃气选派员工到北京总部培训学习

12月1日，福建安然燃气选派的6名员工来到北京总部，进行培训学习。经过培训，参训员工对北京中民燃气的规章制度、企业文化、各部门职能、相关专业基础知识等有了初步了解，并将通过一段时间的具体工作，进一步展示、提高各方面能力。北京总部于12月3日为他们举办了欢迎会。

(北京中民燃气有限公司 综合管理部报道)

怀化中民举办“迎新征文”活动

怀化中民工会于12月初在全体员工中举办以《我为公司发展献一策》、《我为构建和谐中民进一言》为题的“迎新征文”活动。旨在广泛听取员工合理化建议，调动全体员工参与公司管理的积极性和爱司如家的主观能动性和创造性，提高员工文化素质，增强企业文化底蕴。

(怀化中民燃气有限公司 夏原报道)

福建安然福鼎公司喜获城区管道燃气特许经营权

2008年12月18日，福鼎市政府鼎政综[2008]358号文正式批复同意授予福鼎安然燃气有限公司城区管道燃气特许经营权。这对福建安然燃气上下多年来的不懈努力，对福鼎安然全体员工多年来的辛勤耕耘是一个重要的肯定，福鼎安然优秀团队决心以更加优质的服务回报政府、回报社会，回报广大用户的支持、信任和厚爱。

(福建省安然燃气投资有限公司 综合管理部报道)

云南中民燃气有限公司2008年度工作会议召开

2008年11月26日，云南中民燃气有限公司2008年度工作会议在北京总部召开。会议审议了《2008年度工作总结和2009年度工作计划》、《2009年度财务预算》。北京总部领导对云南中民2008年度的整体工作给予了肯定，并对09年预算的主要指标、资金安排、资源保障等提出了要求。

(北京中民燃气有限公司 营运管理部报道)

怀化中民燃气有限公司2008年度工作会议召开

2008年12月17日，怀化中民燃气有限公司2008年度工作会议在北京总部召开。会议审议了《2008年度工作总结和2009年度工作计划》、《2009年度财务预算》。北京总部领导就怀化中民在2008年度外抓价差、内控费用、把控市场、协调关系等几方面工作给予了充分的肯定，对取得的经营成果给予了高度赞扬，并对09年预算主要指标提出了要求。

(北京中民燃气有限公司 营运管理部报道)

怀化中民石油气运销有限公司2008年度工作会议召开

2008年12月18日，怀化中民石油气运销有限公司2008年度工作会议在北京总部召开。会议报告了中民运销公司2007年1月至2008年11月的销量、收入、费用、利润和现金流等经营情况，审议了《关于2008年度工作总结》、《2009年度中民运销自备车固定运行方案》。

(北京中民燃气有限公司 营运管理部报道)

图片新闻



根据福建省政府会议纪要最新部署，福建漳州区域将于2009年2月底进行天然气置换。福建安然漳州公司为保证置换工作顺利，成立天然气置换工作领导小组，编制《漳州安然城市天然气置换方案》和《应急处理方案》，落实工作责任，着手开展各项准备工作。

(漳州安然燃气有限公司 饶亚能报道)



近日，福建安然福鼎公司第二届员工知识竞赛暨2009迎新系列联谊活动分别在福鼎公司会议室及站区举行。本次活动以“健康·团结·协作”为主题，员工知识竞赛围绕行业规范、安全、运营、客服等专业知识题进行，联谊会以各类益智和运动类游戏比赛为主，公司全体员工积极热情地参与其中。

(福鼎安然燃气有限公司 刘枫报道)

福建安然全面启动2008年度燃气安全检查

为进一步完善燃气行业安全生产监督管理工作，考核福建安然下属各项目公司年初《安全生产责任状》的落实情况，确保福建安然稳步健康的可持续发展。12月8日，在福建安然安全生产委员会的组织下，由福建安然本部安全管理部牵头，运营、工程等相关职能部门组成联合安全检查小组对安然各公司进行为期1个月的安全检查。检查过程中安检小组还将对项目公司进行全员消防安全知识培训。

(福建省安然燃气投资有限公司 柯罗报道)

浅谈绩效考核

沈余

谈到绩效考核，很多人的脑海中可能会马上浮现出“工作考评表”、“评分”、“年终考核”等一类词汇，是的，这些都属于企业人力资源管理中员工绩效考核的范畴。在企业经营管理中，其生产经营过程是否在可控状态下运行？效果如何？所取得的结果是否达到经营目标？内部各层级员工的个人业绩的实现是否有利于促进企业目标的达成？等等，都是企业在进行有效经营管理中必须面对的现实问题。

当前，中国企业越来越重视绩效管理在经营管理活动中的应用，主要使用的绩效管理工具有：360度绩效评估法、KPI（关键业绩指标）法、EVA（经济增加值）、BSC（平衡计分卡法）、MBO（目标管理）和全面绩效计分卡法等。在现有国内大型集团化燃气企业中，比如港华、新奥、中燃等，实行或正在导入以战略为导向的平衡计分卡，其它很多国有燃气企业还在执行国家或相关部门制定的人事考核制度。通过这几年的实践，我认为，企业应该结合自身的一些情况，如发展阶段、文化氛围、管理方式等，探索、选择绩效评估方法，量身定制适合自己的绩效工具。

中民福建安然公司自2003年开始实施绩效考核，大致经历了计划管理、以初装费收入和用户发展指标为主的业绩考核、关键业绩指标考核、全面预算管理、关键业绩指标相结合几个阶段。目前，我们对项目公司实施的绩效考核主要按以下几个步骤进行：

一、结合年度预算，梳理工作重点，确定经营目标和考核指标。

绩效考核是在预算的基础上，通过比较、测算，制订各项目公司绩效考核指标，确定经营目标。通过预算与绩效考核相结合，使各单位和员工的绩效考核真正拥有明确、可行的目标，促进企业的各项经营活动更好地符合战略规划的要求。

我们根据各个项目公司的不同发展状况及不同工作重点，因地制宜地制定出不同的目标体系，以权重系数表明各项指标的相对重要性，引导项目公司权衡轻重缓急，有的放矢地开展相关工作。目前对各个项目公司主要考核的指标有：财务方面指标（目标利润、可控费用等）、营运方面指标（购销差率、气款回收率等）、安全指标（安全生产评分）、专项指标（主要指各项目公司为保证公司发展，根据实际情况，需要开展的重点专项工作，比如融资、征地等）、管理指标（日常管理与述职）等。根据每项指标的重要程度，设置相应权重。各项指标与权重相结合，就建立起一套系统的考核模型。在此考核模型的框架里，注入奖金基数，则大家很清楚完成每项指标，对应该获得多少奖金，明明白白，一目了然。

二、形成绩效方案。

搭建起考核模型后，对考核的操作用文字的形式加以说明，初步形成绩效方案，并与相关人员见面，让大家理解方案内容和操作办法，综合大家意见和建议，最后确定绩效方案。

三、签定经营责任状。

经营责任状是集团管理本部、项目公司董事会与项目公司的业绩合同。通过签定经营责任状的形式，达成共识，正式下达经营目标。

四、过程管控与指导。

各项目公司每月向本部汇报各项指标实际业绩达成状况，通过每月的经营分析例会，发现偏差，及时提出提高和改善工作的具体方案，并下达执行。同时，对项目公司工作的过程管控与指导、考核，贯穿于各职能的日常检查、考核。比如每年两次的安全大检查、工程施工的问题解决与指导、内部审计、工程预结算审核、人事与日常管理调研考核等等。

五、考核实施，结果应用，奖励兑现。

每年年末，我们根据各单位各项指标的完成情况，结合日常考核结果，计算应得奖金。在安然公司现行的绩效奖励里，考核结果的兑现主要分为：

1、年薪制人员的效益年薪：如果公司各项指标完成情况达到要求，则按实际完成情况，计算项目公司年薪制人员效益年薪实际应得。

2、非年薪制人员的目标任务奖：指项目公司各项指标完成情况达到要求，项目公司非年薪制人员根据完成情况享有目标任务奖。

3、非年薪制人员的超额奖：如果项目公司超额完成年度利润目标，我们通过分析超额的具体情况和原因、综合管理水平、市场拓展状况以及其他工作完成情况等因素后，确定一定提取比例作为非年薪制人员的超额奖。

4、考核结果将归档保存，作为以后晋职晋级、调薪调岗、评选优秀等的参考依据。

2009年绩效工作，我们在对外围经济形势、房地产开发情况、福建LNG项目进度及气源定价、公司资金和投资等因素进行综合研判的基础上，结合前几年绩效考核开展的经验，重点突出“创收、节流”的指导思想。通过绩效方案引导各单位想方设法从市场多拿钱，从内部缩减费用，降低成本。同时，通过细化考核流程，进一步加强内部管理，加大过程管控与考核力度。除了对项目公司、管理人员的年终考核评估外，还将进行季度量化考评，每个季度下达业绩指标，季度业绩完成情况将受到考核的“关注”。做到年初有计划和目标，过程有监管和帮助，年终有总结与反思。

通过几年的实践，总结经验教训，我认为在实施绩效考核中需要把握好以下几个关键要素：

一、绩效考核方案的设计一定要考虑企业所处的发展阶段、管理的基础和管理团队职业化状况等因素，还要考虑到各项目公司所在地政府政策支持、所处城市经济状况等因素，不能一概而论，搞“一刀切”。

二、绩效考核工作需要得到企业“一把手”的真正重视和关注，成立以高层班子为核心的绩效考核管理组织，降低考核实施工作阻力，确保绩效考核的有效实施。同时，需要各单位的参与、执行和贯彻落实，才能确保绩效考核的顺利推动和绩效目标的实现。

三、绩效考核是为了提高绩效，通过绩效考核发现不足，改进与巩固绩效，从而提高组织整体经营业绩与效率。因此，注重过程中的沟通、控制、改进就显得格外重要，只有加强沟通，使考核双方就绩效目标和绩效不足不断达成共识，发现问题，解决问题，才能真正有效地改善和提高。

（作者系福建省安然燃气投资有限公司员工）

全面预算管理系列讲座（之一）

预算之源——年度目标的确立

黄成斌

在第三季度还没结束之时，我们收到了总部关于预算的通知，很多人都不理解怎么这么早就开始做预算了。其实西方的一些企业，做预算周期都很长，年度预算一般每年十月份开始编制，早的八月份就开始编制。这么长的时间，他们都做些什么呢？一是确定未来3-5年的战略规划、二是确定下一年度目标、三才是对年度目标进行层层分解并编制年度预算。预算不是一个简单的计数方法，它是个过程，是上下磨合统一思想的过程。

各公司根据预算制定了2008年经营目标，但我们的预算管理仍像大多数公司一样，仅停留在预算编制阶段，没有真正实现全面、全员的预算管理。仅根据预算来确定经营目标也有些本末倒置，对企业的潜能挖掘与激励也不够。

那么我们该如何去向全面预算管理靠近呢？唯有清源正本，从预算的源头，企业战略规划及年度目标的确立做起。

一、战略规划与预算的衔接

企业的战略规划与预算管理缺乏连续已成为企业运作中的一个通病。通过“公司战略规划（3-5年）、公司年度目标、部门年度目标和运营计划”的逐步和逐级分解，企业可以实现宏观战略规划向微观运营计划的转变，整体战略目标向局部业务目标的分解，并用于下一步的预算编制，从而实现战略规划向预算的过渡。

我们液化气行业受各种环境因素的影响较大，各种宏观政策如国家的能源策略、两大石油公司的产品政策、铁道部的危险货物运输管理政策等的变化需要高级管理层去研究，并制定相应的适合我们整个LPG各公司的战略规划，并由LPG整体战略规划（3-5年）、LPG各公司战略规划（3-5年）的由总分、互为影响的滚动的战略规划。

二、年度目标与公司战略挂钩，自上而上、自下而上、上下统一

年度目标是企业未来经营活动预期达到的经营成果，必须与公司年度战略挂钩，并围绕公司绩效考核指标进行设定。目标设定中应注重：战略性和前瞻性；平衡使用财务和非财务指标；各目标之间要相互平衡，不能偏废。最终目标由公司最高领导定夺。一旦确定后，应当逐级向下将公司一级的战略、目标下达到各个部门，与各级部门及时沟通，形成一致的认识。

沃尔玛公司每年从8月份开始编制下年的预算。企业的高管层，根据战略发展目标的要求，根据对市场的判断，来确定年度目标。这个年度目标确定的时候，需要听取各方面意见，要对市场做分析判断，尤其要听取职工内部的一些反映。所以，做年度预算的时候，一般来讲，要允许下级讨价还价。企业规模做大以后，最高领导人不可能什么具体情况

都很清楚，一线职工、中层管理者，他遇到的很多问题是领导不一定全面认识到的，通过讨价还价，基层管理者、中层管理者把遇到的问题反映出来。在讨价还价时要有个条件，要说理由，理由说得越多越好。问题反映出来以后，一起想办法解决。如果问题确实影响目标的实现，要适当修改指标。经过上下磨合形成的共识，这个目标才能得到承诺，才能去落实。指标要先进合理，要有挑战性，要有成就感，才能把企业的潜能挖掘出来，才能使企业不断取得成效。这些都是我们要借鉴的方法。

1、年度经营目标基本流程

鉴于LPG公司已将资源供应整合到运销公司，其他公司负责销售，那么LPG各公司已成为一个整体，所以无论是战略的规划也好，年度目标的确立也好，都应该有一个统一的过程。首先，主要是总部高管层将LPG的整个年度经营目标考虑下来。要听取各方面意见，要围绕着企业的战略发展规划对市场分析判断，围绕着企业发展的阶段要求，提出总体经营目标。再由总部运营部将总体经营目标根据各企业的发展战略及市场状况将总体经营目标分解到各公司。这个经营目标主要以利润目标为主，当然也包括收入成本费用各项指标，主要财务经营指标确定下来以后，编写年度预算编制大纲。也就是年度经营目标确定以后，要分析目标实现的困难问题，指标在企业怎么分解，要求各部门分头来编制，各管理部门编制专业预算。专业预算包括采购预算、销售预算、生产预算、成本预算、费用预算、资本预算和现金预算，按责任部门编制分预算。专业预算和分预算经过综合平衡，形成年度预算方案，此方案经过总部预算委员会的批准，正式执行。

2、年度经营目标的确定

流程运转中要做很多具体工作：年度经营目标实际上决定了企业必须要从事的主要经营活动，以及企业各部门要进行的工作和要达到的成果，决定了企业干什么，怎么样干，干到什么水平。主要经营目标是指利润达到的目标是什么，收入目标是什么，成本费用是什么。目标的确定是第一位的，因为经营目标定不下来，企业的预算就没有目的。经营活动是要围绕经营目标来实现的，经营目标的确定是编制预算的出发点。

年度经营目标怎么来确定呢？有几种情况，有的以收入为导向，有的以成本为导向，有的以利润为导向，不同企业情况不一样。目前大多数企业以利润为导向来确定经营目标，就是以追求利润最大化来确定经营目标。这种情况应该包括综合收入和成本两个方面。利润是企业赖以生存和发展的基本条件，企业必须赚钱，不赚钱不能叫企业。在制定

年度经营目标时候，为什么要以经济利润为核心，道理即在此。因为只有有了利润，企业才能发展。

看企业有没有效益，重点看三个指标，第一个是净利润；第二个是投资报酬率；第三个是现金净流量。这三个指标能完成得很好，企业就没问题。所以，净利润是首要指标，投资报酬率也是按净利润计算的。这三个指标，是考核企业经济效益好坏最重要的指标。

目标利润的测算有哪些方法？目标利润测算出来以后，要经过认证，以目标利润展开确定各项指标。测算目标利润通常有以下几种方法：

增长百分比法：这种方法是在上年利润水平上增长比，有些企业经常用。这种方法优点是简单，但是这种方法没有考虑到经营的情况。因为市场不是完全按照企业要求直线上升的。这种方法在一定时期内可以用，但是因为没考虑到实际情况，需要进行变化。

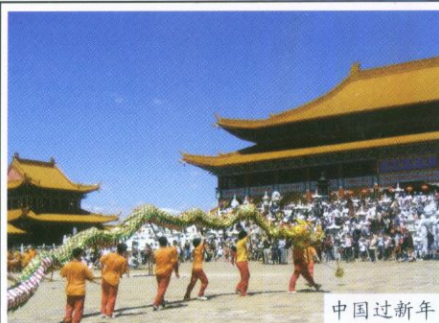
量本利分析法：在预计销售量或销售收入增长百分比，固定成本、变动成本降低百分比基础上，测算目标利润。这种方法是预测销售量、销售增长百分比和固定成本降低百分比的基础上来预测目标利润，这种情况就分析销售能增长多少，相应的固定成本能降低多少，或者说，根据收入增长，变动有所增长。根据情况判断、计算你的目标成本的方法，是很多企业常用的方法，相对比较科学，它比完全的百分比要好，它测算你的收入能增长多少，成本将增长多少。

资产报酬率法：这种方法是企业常用的方法，也比较科学，它是根据资产报酬率应该达到的水平，预估目标利润，就是资源应该达到什么水平，从而根据这个来确定利润。投资越大应该得到的数据更多，有两种方法：净资产报酬率和总资产报酬率。

战略目标分析法：这种方法是根据长远发展规划所规定的各年利润增长幅度，以及计划年度预期达到的水平来评估企业的目标利润。对一般规定5年或10年的战略规划，对每年的销售收入成什么水平，利润成什么水平，应该有大的判断，根据要求达到这个水平。

今年四季度开始全球经济危机对各行业的影响不容忽视，我们LPG行业同样如此，LPG出厂价格暴涨暴跌现象严重，南北气差进一步减少使得公司将经受考验，肯定不能用增长百分比法来确定年度目标，个人意见是以总资产报酬率法为基准，以五年期银行贷款利率7.2%上浮20%即8.64%来确定（如3000万的总资产基准利润目标为259.2万元）。目标利润测算出来以后，可以展开收入成本费用，同时展开采购量销量及各项经营指标。（未完待续）

（作者系怀化中民燃气有限公司财务总监）



中国过新年



维也纳新年音乐会



泰国新年



英国伦敦新年大游行

话说元旦

■ 樊文秀

关于元旦，感觉一直没有春节那么亲切，似乎过年才是我们中国人的节日，而元旦一直被归类于西方传来的节日，如圣诞节一样。

高三的时候，忙于高考的我们元旦没有了假期，上历史课时，小眼睛的历史老师站在讲台上说：“同学们元旦快乐啊！作为节日里为你们上第一堂课的老师，我有必要为你们说说什么是元旦。”那天，我知道了什么是元旦。

最早的元旦是在大约在公元前五万年左右，古埃及人定义的。他们对与农业收成有极大关系的尼罗河长期的观察，把其泛滥的时间规律记录在竹竿上，从中得知两次泛滥时间之间大约相隔365天，同时还发现，当尼罗河初涨的潮头来到今天开罗城附近的时候，也正是太阳与天狼星同时从地平线升起的时候。于是，古埃及人便把这一天定为一年开始。这是“元旦”最早的由来。至今，世界上大多数国家把每年1月1日作为元旦。

中国的元旦，据传说起于三皇五帝之一的颧项，距今已有5000多年的历史。其久远性使我相信，那不是西方传来的，而是我们自己的。经历5000年的沿袭和演变，历代的元旦月、日也并不一致。今天所说的“元旦”，是公元1949年9月27日，中国人民政治协商会议第一次全体会议，在决定建立中华人民共和国的同时，也决定采用世界通用的公元纪年法，并将公历1月1日正式定为“元旦”，农历正月初一改为“春节”。

在中国老百姓的心中，一直以春节为一年之始，元旦并没有什么庆祝活动和特殊习俗。古代与元旦有关的一些诗句也都是对于春节的描写，如最著名的当推北宋改革家王安石的《元日》诗：“爆竹声中一岁除，春风送暖入屠苏。千门万户曈曈日，总把新桃换旧符”。

在国外就不同了，各个国家有着形式各异的庆祝方式。

丹麦人在元旦前夜，家家户户都要将平时打碎的杯盘碎片收集起来，待夜深人静时偷偷地送至朋友家的门前。



日本人着和服贺新年



保加利亚过新年



印度新年驱魔头像

办法总比困难多

■ 赖筱竹

第一次听到这句话，不由使我眼前一亮，脑海中涌现出了曾经看到过的一则小故事：有四个营销员接受任务，到庙里找和尚推销梳子。第一个营销员空手而归，庙里的和尚都没有头发，不需要梳子，所以一把也没卖掉。第二个营销员回来了，销了十多把梳子，他介绍经验说，我告诉和尚，头皮要经常梳梳，不仅止痒，头不痒也要梳，可以活络血脉，有益健康。念经念累了，梳梳头，头脑清醒。第三个营销员回来，销了百十把梳子。他说，我到庙里去跟老和尚讲，您看这些香客多虔诚呀，在那里烧香磕头，磕了几个头起来头发就乱了，香灰也落在头上，您在每个庙堂前面放几把梳子，他们磕完头，烧完香可以梳梳头，会感到这个庙关心香客，下次还会再来，这样一来就销掉了百十把梳子。第四个营销员回来，销掉了几千把梳子。他说，我到庙里跟老和尚说，庙里经常接受人家的捐赠，得有回报给人家，买梳子送给他们是最便宜的礼品。您在梳子上写上庙的名字，再写上积善梳，说可以保佑对方，这样可以作为礼品储备在那里，谁来了就送，保证庙里香火更旺。这一下就推销掉好几千把梳子。

由这个故事可以看出，面对困难，超越自我，主动解决，是唯一的出路。有道是：办法总比问题多，而自我限制是人生成功的最大障碍，阻止你前进的真正对手就是自己。聪明的员工，敢于面对问题，超越自我，积极地寻找解决问题的方法，以“主动解决”的韧劲，全力以赴攻克难关。就像老鹰一样在高空盘旋注视四面八方，高瞻远瞩，而不会像鸭子一样只能在水面上嘎嘎叫着抱怨。碰到问题，不要过早下结论：“这问题没办法解决”，而应再考虑一下：“是否还有其它没有想到的办法”？

相信“办法总比困难多”，主要看你是否善于开动脑筋。

(作者系重庆中民燃气有限公司员工)

活在奇迹中

■ 常刚

爱因斯坦说过：“人生有两条路，一条是没有任何奇迹，另一条是把一切当作奇迹”。在“5·12”大地震后100小时，对每一个劫后余生的生还者来说，活着就是希望，活着就是奇迹。生活中我们常渴望奇迹的出现，比如说，贫穷的人发财了，生病的人好转了，这都是渴望的奇迹。可是，好端端的人意外毙命，平凡世界遭遇突然的地动山摇，虽然这生活并非人们所期盼和想象的，但是这也是奇迹。

我们一直活在奇迹中，常听到周围发生奇迹，其实我们每天都在创造奇迹。诸如：神七舱外航天员太空行走，导弹的空中拦截。但是对大多数人来说，觉得没有过任何奇迹，甚至觉得活着其实是一种折磨，还不如不出生，但生命的奇迹毕竟在不断发生。生活中，有快乐、有收获、有幸福，对于这样的事，我们每个人会对生命极其留恋，以至于哪怕是千辛万苦，哪怕是悲观失望，我们都不愿彻底否定人生。因为我们相信活着就是希望，就能等到奇迹发生的那一天。

虽然有奇迹存在，有时候，我们开始怀疑奇迹是否眷顾我们，可直觉告诉我们的是“好奇”离我们越来越远，而预料中的“坏奇迹”正一天天向我们走来。其实，生活总要发生点什么事，比如：匆匆而去的每一天，像往日离去的恋人一般，留下我们不住的痛，不停地悔，仿佛一个个奇迹，只与我们擦肩而过，而我们总是在不由自主地挥霍日子的时候，想起奇迹，总是在走投无路的时候，等待奇迹；总是在质疑人生的时候，盼望奇迹。大地震过后，当我们以为一个个失去生命的人活下来的时候，我们说奇迹发生了。难道我们的生命没有经历生死攸关的考验，就不是奇迹吗？

也许，我们都生活在奇迹中，身体无价，时光无价，如果我们非要寻求生命的意义，我想，踏实做好每天的事情，认真完成生命的整个过程，就是生命全部的意义，就是真正的奇迹，而无论是走在光明里，还是处在阴霾中，固然选择不同，我们都在创造并奋斗在“奇迹”中。

(作者系西安中民燃气有限公司员工)

去年九月中旬，北京电视台播出的一部长篇电视连续剧《金婚》，在当地掀起了一股《金婚》热。时至今日，各地电视台仍在争相播放，这股热浪席卷了大江南北。《金婚》中的人与事也成了人们茶余饭后的热门话题。

《金婚》用编年体的方式、长达50集的篇幅来展现了佟志、文丽两人从相识、相知、相爱、结婚、生子，儿女们成家立业，直到三世同堂的佟志一家迎来他们夫妻俩金婚庆典的漫长生活画卷。《金婚》如此吸引观众，除了张国立和蒋雯丽等一帮演员的精彩演绎之外，还在于故事本身讲述了普通老百姓的平凡而普通的生活，让人感觉里面场景就好像发生在自己身边一样，仿佛能从中找到你的影子，因而能引起大家的共鸣。

在一年一集的故事中，人们看到了夫妻之间的争吵、家长里短；看到了柴米油盐、婆媳关系；看到了邻里关系、子女教育；也看到了婚外恋、婚姻危机。一会儿你会为两人真挚的爱感叹不已，一会儿你会为两人的互相忍俊不禁，这一个个的场景让你感觉是那样的亲切。

《金婚》还在热播，我们的生活也在继续。

在我心中，一直有着这样的期盼：愿天下的有情人终能成了眷属，无论他们经历多少坎坷、风雨，也能相互理解、相扶相携，牵着手，一同走过属于自己的幸福时光，一同走进金婚……

(作者系盐亭龙兴燃气有限责任公司员工)

珍惜那份牵手的缘

■ 曾宏