

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2011.11.006

管道燃气企业成本管理工作中的问题与对策

□ 广州南沙发展燃气有限公司(511458) 张宗勇

摘 要: 本文以成本管理理论为基础,分析管道燃气企业成本管理的特殊性和成本构成,指出目前管道燃气企业在成本管理中存在成本管理意识不足、成本管理部门缺失、投资和成本预算管理不规范、没有实行全面成本管理、成本管理缺乏有效约束激励机制等问题,最后有针对性地提出成本管理对策。

关 键 词: 成本管理 管道燃气企业 成本构成 全面成本管理

1 引言

成本是企业生产经营状况的综合反映,企业各项工作的成果都能在成本上得以体现。成本的高低直接影响企业的各项经营指标,决定着企业的市场竞争能力。管道燃气企业在行业内虽然具有区域垄断优势,但也面临着其他可替代燃料(如瓶装燃气、燃油、燃煤等)供应商的竞争。管道燃气企业应该寻求降低成本的有效途径和措施,早日实现规模经济,在竞争中立于不败之地。本文通过分析管道燃气企业成本管理的特殊性、主要成本的构成、在成本管理工作中的问题,有针对性地提出政策建议,目的是通过降低管道燃气企业的成本提高经济效益,最终提高社会效益。

2 管道燃气企业成本管理的特殊性

管道燃气企业是主要从事管道燃气销售的企业,包括从上游燃气供应商采购和接收管道燃气、通过城市管网输送到下游终端用户的全过程。与其他行业相比,管道燃气企业的生产经营管理具有非常明显的特点,成本管理也有其特殊性:一是管道燃气企业属资金密集型产业,投资规模大,成本管理的总量较大,资本性支出的风险大,投资收益率可控性较低,就产品属性而言属于高风险行业,突发事件对企业经营效益影响很大;二是供气量与成本费用消耗的线性关系不明确;由于市场开拓和市政管网建设过程中的不可预见性和不可控因素较多,从而影响了一些规范化的管理制度和标准化管理方法的运用,管理弹性和主观

约定是无效的。其他经营者仍然可以进行CNG业务的经营活动。

6 结束语

随着社会福利事业水平的发展,必将对政府投入公共福利方面的人力、物力、财力的要求越来越高,

如何完善市政公用设施的立法、推进市政公用事业市场化改革,引导公用企业健康有序发展,是当前政府工作中的一项重要内容。不断探索和完善市政公用事业的特许经营管理的举措,全面推进市政公用事业的科学发展。本文以城市管道燃气为例,从特许经营的基础理论方面提出了一些建议,希望能够给管理者和燃气经营者提供一些有益参考。

管理成分较大,因此限制了现代化管理方法的运用。

3 管道燃气企业的主要成本构成

(1) 气源采购成本

目前国内大多数燃气企业都没有气源,气源都是从上游气田生产商或者燃气管网输送企业采购,故气源采购成本就成为燃气企业的最大生产成本。气源采购主要有两种方式,一是按长期合同约定的价格和数量向上游燃气管网输送企业购买,这种方式采购的数量和价格较为稳定,合同时间最长可达数十年;二是向气田生产商采购现货,这种方式的采购成本就会随着燃料价格波动。气源采购成本主要受国家产业政策和全球原油价格的影响,对于一般的燃气企业而言,气源采购成本很难控制。

(2) 燃气输配系统建设成本

管道燃气企业从上游燃气管网输送企业采购的燃气都是通过管道输送到下游终端客户,这就需要建设燃气接收站和城市管网;从上游气田生产商采购现货,就需要建设储配站将燃气储存起来再输送到下游用户,这些都需要在前期投入巨额的工程建设资金。由于工程建设成本因项目本身情况、涉及复杂因素众多等而出现前后差异较大的情况,所占的比重相对较大,如采取有效措施,则可压缩性(可控性)较强。因此,工程建设成本是燃气企业进行成本管理的重点。

(3) 运行成本

燃气企业的运行成本主要包括工资成本、财务成本、管网运行维护成本、市场营销成本和行政成本等,这些成本虽然所占比例较小,但对公司的利润也有很大的影响,也需要进行严格的成本管理。

4 管道燃气企业成本管理存在的主要问题

(1) 成本管理意识不足,无专门的成本管理部门

目前管道燃气企业的有些领导者缺乏现代成本管理理念,投资欲强,对于投资成本仅仅关心项目投入多少钱,而很少去关心投资项目带来的收益,及如何投资、如何运作能够在实现效益目标的前提下成本最小化。即使有些领导重视成本管理,但是他们认为成本管理只是财务部门和生产计划部门的事情,至于如

何改进成本管理工作绩效和调整控制目标,如何就成本管理中暴露出来的问题听取员工的意见,还未能列入他们的工作日程表。他们对成本管理的理解常常是片面的,他们把成本管理理解为成本控制,只重视成本控制指标的完成与实现。而真正有效的成本管理其魅力在于,根据企业的成本管理目标和员工自身所承担的成本管理责任进行成本管理,并据此不断调整成本管理工作过程中出现的偏差,并且是全过程性的。

燃气企业虽然有财务部门和工程预算人员,但财务部门和预算人员往往只是简单核算项目投资的成本,很少去进行经济可行性分析,更加没有去对投资成本进行管理。由于财务人员和预算人员不懂工程技术,而工程技术人员不懂财务知识,二者很难结合在一起,所以也无法对成本进行管理。

(2) 对投资的论证和可行性研究有待于进一步细化和规范

成本与投资都是企业的资金流出,在现金流量中属于现金流出项。如投资建设燃气输配系统形成气站、城市管网等固定资产后,又以折旧的形式成为成本的一个重要组成部分。从某种程度上讲,投资比成本更重要,因为今天的投资就是明天的成本,这种成本形成后具有刚性、不可逆性和长期性。但燃气企业的经营决策者的任期有限,往往为了完成上级安排的年度管网建设任务而尽量在每一条符合建设条件的市政道路上都敷设燃气管道,导致某些道路的燃气管道敷设后很长时间都是闲置的(道路两旁一直没有燃气用户)。有些燃气企业为了完成上级安排的年度销售任务,在管道天然气销售不理想的情况下,就试图开拓瓶装天然气市场,事先没有经过市场调研,就投入巨资开展瓶装天然气销售业务,结果业务开展了几年,开发的瓶装天然气客户寥寥无几,该业务也一直处于亏损状态。因为销售瓶装天然气必须达到一定的数量才能盈利,所以开展该业务必须进行详细的市场调研和经济可行性分析。由于投资不严谨、不规范导致闲置和低效资产的形成,使企业折旧成本所占比重增加,不仅增加企业的运行成本,还严重影响了企业的经济效益。

(3) 成本预算管理不规范

由于燃气企业成本预算的影响因素多,测算难度大,导致预算与实际执行情况的差异较大。燃气企业

一般在每年的十一月份开始就要求各部门上报本部门下一年度的成本预算,各个部门预测下一年度的费用往往准确度较低。比如说,市场开发部门很难预测半年后的客户开发进度,往往只能根据上级安排的销售任务将销售量分摊到现有的用户和潜在用户,销售费用预算也相应产生。工程部门也很难预测下一年度市政道路的建设情况以及政府对管道工程的批复情况,也只能根据上级安排的工程建设任务以及市场开发部门的客户开发计划上报工程建设费用预算。为了获得充足的预算费用,各部门往往在去年的基础上根据今年业务量的增加申报尽量多的预算费用(特别是接待费、差旅费等)。这就容易出现预算费用超出实际需要的现象,导致公司成本增加。原因有以下几方面:一是由于财务部门对于各个部门的工作情况不了解,很难从技术上审查各部门所申报费用预算的合理性,对于虚报或多报的费用无法及时从源头控制;二是如果某个部门的实际开支超出预算,往往还可以申请增补预算,这就使预算失去了严谨性;三是缺乏激励机制,如果某个部门当年的开支低于预算,不但得不到奖励,下一年度的预算还会被减少,导致大多数部门都会在年底前突击增加各种开支,导致严重的资金浪费现象。

(4) 没有实行全面成本管理

全面成本管理,或称为全员、全过程、全要素和全方位的成本管理,它概括了企业现代成本管理理论的精髓。其中全员成本管理指的是成本管理的主体是企业的全体员工,企业的每一个员工(包括领导)都应该树立正确的成本管理观念并积极参与企业成本管理;全过程和全要素是从成本管理的对象而言的,即成本管理的对象是企业的投资项目从立项、设计、施工到竣工使用的全部过程所发生的成本和期间费用;全方位是从成本管理的内容而言的,指的是企业的成本管理应该综合考虑内外环境优势,以目标成本为导向,以成本信息化系统为平台,在有效的组织结构和制度保障下,涵盖预测、决策、计划、核算、控制、分析和考核各个方面的全方位的成本管理。

目前大多数管道燃气企业只有财务部门涉及成本管理,财务、预算人员往往只是根据工程技术人员提供的工程量数据进行简单的成本核算,由于专业所限对于工程量的合理性无法进行审查,故真正意义的成本管理就无从谈起。而真正对工程建设成本有重大

影响力的工程技术人员往往不关心成本管理,在没有激励机制的情况下只是根据技术规范的要求对工程设计、施工进行保守估计,往往不考虑工程量的增加会给公司增加多少成本。比如说,如果在考虑技术经济的情况下,某段输气管道的管径只需200mm,但由于工程技术人员的保守估计将管径设计成400mm,这就让公司每米管道多增加投资好几百元,而增加的这部分投资往往不会给公司带来任何收益,反而增加了折旧成本。其实在大多数员工的行为都会影响公司的成本,如果员工成本意识不强,日常工作中几千上万元的浪费都很难准确考核,所以企业要想加强成本管理,必须要求全员的参与。

目前管道燃气企业的投资成本控制通常做的是抓施工图预算,而在施工前的投资决策和设计阶段对投资成本的影响在75%以上。在投资决策时往往缺乏专业的经济可行性分析和评估而出现投资的盲目性、随意性和利益驱动;在设计阶段的控制不力往往导致工程建设成本增加20%以上。所以成本管理应贯穿投资的立项、设计、施工到竣工使用的全部过程。

(5) 对于间接费用控制不力

间接费是指管理人员的工资、办公费、差旅费、劳动保护费、车辆使用费等,间接费约占燃气企业总成本的15%以上,所占成本比例不高,但极易失控,往往是企业成本管理的难题。

管道燃气企业大多数为国企,旧国企的很多弊端都延续至今。首先是机构臃肿,岗位设置不合理,很多员工都是“关系户”,往往人浮于事,公司工资成本增加;其次接待费支出完全由部门以上的领导支配,有很大的随意性,动辄请人吃饭并到高档餐厅消费,接待费还经常用于内部消费和私人消费,无人监管,浪费惊人,若实际发生的费用超过预算,还可申请追加预算;再次是部门以上领导经常巧立名目出差,出差进行的都是高档消费,每年的差旅费开支较大;最后是由于管理不善,经常出现办公设备如电脑等经常下班后也不关、打印和复印用纸浪费较多、办公用品申报不规范等现象,这些都直接导致企业运行成本增加。

(6) 成本管理缺乏有效约束激励机制

无论是制度执行还是工作的开展,人的主观能动性很重要。成本管理也不例外,要想实行全面成本管

理,首先要解决好对参与者的约束和激励问题。投资决策不严谨、成本预算管理不规范、间接费用控制不力等问题固然是因为对人的约束机制不足,但大多数员工甚至领导对成本管理不关心则主要是因为激励机制不足。比方说,若企业每年按照经营目标设定一个成本控制目标并细化,层层分配到每个领导、每个部门和每个员工,然后年终根据任务完成情况对部门和个人进行奖惩,只要做到设计合理、赏罚分明,全员参与、全过程参与成本管理的局面就会出现。

5 管道燃气企业成本管理的对策

(1) 完善公司治理,减少内部人控制

完善的公司治理结构是进行成本管理的前提,只有真正进行企业化运营的公司才能在成本管理上取得好的成绩。为此,公司董事会应制定相关政策对公司经营管理层进行约束和激励,减少他们的短期化行为,根据年度经营目标设定成本控制目标并细化到每个成本单项,特别是要严格控制公司管理层的在职消费和权力寻租,然后根据年度成本控制任务的完成情况进行奖惩。

(2) 成立专门的成本管理部门

管道燃气企业应从组织角度成立专门的成本管理部门,由财务总监牵头,在总工程师协助下,组织各职能部门分别参加。单设或在财务部下专设成本管理人员,直接接受财务总监的领导,综合协调企业各个部门、各个环节的成本管理工作,避免各个部门因本位主义导致的整个企业成本管理效率的降低。成本管理部门承担整个企业的成本管理工作,并直接对总经理负责。成本管理部门的人员必须具有综合的专业素质,除了要负责预决算之外,还要对工程建设的全过程进行动态的成本管理,而不仅仅负责对项目最终的成本进行核算;将企业成本控制目标分解,制订出各项成本的具体控制指标,责任落实到部门,担当起成本管理当中主要的协调人角色;定期对各个项目的成本进行全面分析、评估、检讨,对成本异常变动情况及时预警并提出解决措施。

(3) 规范企业的投资行为

在有效的公司治理结构下,建立有效的决策机制。所有的投资决策都应该是先进行全面认真的市场

调查,取得可靠的信息资料后进行严密细致的经济、技术可行性分析,研究结果可行后有严格的项目审批程序,明确规定参与项目投资审批的部门和个人,所有签字人都必须在决策责任书上签署自己明确的决策意见。根据决策每一步骤对决策影响的重要程度,确定有关决策人员的相应责任。项目实施后,依据实施结果与决策者签署意见的符合情况对决策者进行奖惩。最后,严格推行投资项目运行效益评估制度,通过对实施后的决策项目进行客观系统的评价,既作为对决策者进行奖惩的依据,也是进一步改进决策方法、提高决策水平的重要参考,以此将责任与项目效果结合起来,不断提高企业投资决策水平。投资项目运行效益评估工作可由专门成立的成本管理部门负责,将项目运行效益评估情况定期报告到公司董事会,从而对项目投资决策者形成有效监督。

(4) 加强预算管理的科学化、规范化

企业的资金预算应完全以效益为依据,企业的投资都要依据预期的单位成本以及预期的项目投资回报率来确定,达不到预期指标的支出,原则上不排在预算之内;在预算形式上,最终确定正式预算计划前,首先要形成计划预算草案,由成本管理部门进行审核评价和综合平衡,经过来回多次审核修正后才最终确定,保证预算的相对科学;然后由成本管理部在预算的执行过程中,注重跟踪分析和审计监督,定期对各部门的预算执行情况和资金支出进行定期审计,以保证预算的正确执行;对已经正式批准的预算,严格执行。如果确有新的情况需要对预算进行调整,必须严格按照规定程序和职责范围办理;在预算执行的组织控制方面,实行分级、分权、分责管理。要对预算的执行情况进行逐级考核,并根据考核情况进行奖惩。

(5) 建立激励机制,实行全面成本管理

①全面成本管理的核心内容之一就是全员参与成本管理,这就必须建立一套行之有效的激励机制,把员工的经济责任和经济利益结合起来,根据部门和个人的成本管理任务完成情况进行奖惩,赏罚分明,让全体员工切切实实感受到成本管理与他们的经济利益密切相关,这样才能调动员工的积极性,减少员工的铺张浪费和在职消费行为,以保证实现整个企业的成本管理目标。

②在员工中培养强烈的成本意识,集思广益寻

找降低成本的途径。在各项工作中通过开展群众性的降耗增效活动,倡导每项工作程序关于成本的“每事问”。

③对处于成本控制关键地位的人员进行成本控制培训。在管道燃气企业中,对成本管理影响最大的是负责设计、施工工作的工程技术人员和预算人员,但他们对与成本相关的概念了解很少,对成本的控制,特别是成本的事前或事中控制很少进行过研究,所以对这些人员加强成本控制的培训十分必要。

④对投资项目实行全过程成本管理

从项目调研、设计、采购、施工、竣工验收到投入使用的运营效益等环节都要严格管理,切实达到保证质量、缩短工期、节约投资、降低成本、提高效益的目的。由于设计阶段对整个项目成本的影响占75%以上,必须坚持对设计方案进行招标,评标委员会对设计方案和投标文件进行技术经济比选,确保最经济合理的设计方案中标,并且在设计过程中采用限额设计,力求将工程造价和工程量控制在限额以内。建设单位的工程技术管理人员在设计过程中也应分析对

比,能动地影响设计,确保整个工程的成本控制目标得以实现。

参考文献

- 1 赵子瑜.房地产开发企业成本管理体系设计[D].吉林大学, 2007: 25-28
- 2 徐进.影响房地产开发企业成本管理实效的因素研究[D].重庆大学, 2009: 9-13
- 3 祝华.完善石油开采企业成本管理对策研究[D].大庆石油学院, 2009: 1-13
- 4 董锡鲁.浅谈加强燃气输配工程成本管理主要控制措施[J].城市燃气, 2008; 2: 31-33
- 5 覃伟楼.施工企业成本管理研究[D].广西大学, 2007: 9-13
- 6 花建兵.对加强建设工程造价管理的探讨[J].城市燃气, 2008; 10: 30-32

欢迎订阅2012年《天然气工业》

《天然气工业》杂志是全面报道中国天然气工业的综合性、技术类科技期刊。由中国石油天然气集团公司主管,四川石油管理局、中国石油西南油气田公司、中国石油集团川庆钻探工程有限公司联合主办。1981年创刊以来,围绕天然气主产区以及相关科研院所,贴近现场生产与科研的热点、难点和重点,及时报道中国天然气工业在勘探、开发、钻采、储运、处理、加工、环保、营销和新能源等方面的科技成果,设有本期视点、地质勘探、开发工程、钻井工程、集储工程、加工利用、安全环保等栏目。杂志蝉联历届“国家期刊奖”,2010年底荣获“第二届中国出版政府奖”期刊奖提名奖。

本刊读者群主要为天然气生产和使用领域各研究、设计、生产、管理部门的高、中级经营管理人员、工程技术人员和院校师生。

本刊为月刊,公开发行。邮发代号:62-14,每期每册定价25.00元,全年300.00元。

联系电话:(028)86012716 电子邮箱:sht@trqgy.cn

汇款方式如下:

1、银行电汇

收款单位:四川石油管理局矿区服务事业部;开户行:工行成都石油路分理处;

账号:4402226029700000837;信汇单上请注明“订2012年《天然气工业》”。

2、邮局汇款

刊社地址:四川省成都市府青路一段3号;邮政编码:610051;

汇款单上请注明“订2012年《天然气工业》”。