

热力能源企业成本管理问题研究

■ 王丽英

(西安瑞行汉城热力发展有限公司, 陕西 西安, 710000)

一、引言

城市化进程的不断推进,促进了热力能源供应企业的发展。然而,热能企业在发展过程中也面临诸多问题。例如,能源成本的逐渐升高致使热力能源企业必须在成本控制方面投入更多精力与时间,如此,许多热力能源企业的运营与发展更加难以以为继。要想突破这一难关,热力能源企业需要将目光聚焦于生产、销售等环节,注重成本的精细化管理,在生产成本的出口处严格把关,保障热力能源企业自身的良性运营。因此,热力能源企业应该对成本管理相关理论的学习和应用给予高度重视,以此管理企业收入与成本支出,从而使企业增加收益。本研究着眼于热力能源企业成本管理,从相关理论及现存问题等角度出发,探究适用于热力能源企业的成本管理策略。

热力能源企业作为保障日常供暖的重要企业,在国民经济中处于关键地位。它承包了许多地暖、热水循环系统相关项目,虽然热能产品报价均由政府统一控制,但是成本管理水平较高的公司无疑会获得更大的利润空间。因此,热力能源企业需要通过行之有效的成本管理方法来减少能源损耗,从而控制成本支出,另外,还需要通过完善成本管理体系,来获得最大的效益,从而使企业在市场竞争中占据一席之地,实现自身良性、可持续发展。

二、热力能源企业成本控制相关理论

成本管理是企业对各种成本的投入、损耗等方面进行管理,其目的是最大化地减少成本投入,增加企业收益。

对热力能源企业而言,在各经营环节进行成本控制对企业的长远发展具有重要的意义。首先,成本控制能使企业扩大利润空间,提高市场竞争力。其次,成本控制有利于企业对资金收支进行统筹安排,避免资金短缺等经营问题。最后,成本控制有利于企业提升市场适应性,获得可持续发展。近年来,在国家大力提倡绿色发展的背景下,相关政府部门陆续出台了促进节能降耗的政策。热力能源企业进行成本管控是对这些政策做出的应对措施,这能够促进产业转型与升级,减少经费支出。

热力能源企业在进行生产与经营时,对能源的使用与损耗必不可少。因此,该类企业需要有效实施成本管理,在实际工作中,可采取以下三种方式。第一,绝对控制,即通过设置支出定额来控制成本支出。但是,该类企业仅能设置消耗定额,而无法控制热能产品的价格,所以这种做法显然无法满足企业成本管理需要。第二,相对控制,即通过平衡成本支出、销售与生产量三者的关系,从销售环节上摊薄单价,从而达到降低成本的目的。第三,全面控制,即企业在进行成本管理时,将人员、成本及生产过程等全部因素都考虑在内,相对而言,这种方法更加科学。热力能源企业的成本支出主要集中在生产上,因此,这类企业需要在生产前对所需要成本进行预测,并做好目标规划,这样,相关部门就能在生产过程中较好地控制经费支出,从而使资源得到有效管理与优化配置。

三、热力企业成本控制的现状与问题

热力能源企业若想实现良性、可持续的发展,就必须重视成本控制,如若不然,就会造成支出多、收益少的局面,从而很难实现“稳中求进”式的发展。若想节约成本,热力能源企业首先需要了解自身生产所需的原材料情况,例如水、煤炭、垃圾及沼气等,其中,被使用最多的非煤炭莫属。由于煤炭资源被过度开采,因此其具有资源少、要价高、环境污染严重等不足之外,这就迫使热力能源企业不得不寻找其他替代能源来节约生产成本,保障自身收益。此外,为响应节能环保的号召,热力能源企业也必须运用高新技术,使热力能源产出更加绿色、安全、高效,从而减少能源损耗与环境污染。但是从成本管理现状来看,我国很多热力能源企业能在成本控制中依然存在诸多问题,以下是对成本管理存在问题进行的思考与分析。

(一)成本管理缺乏全局观与战略性

许多热力能源企业屡受成本管理困扰的原因在于没有站在宏观角度对其进行整体控制,过分依赖于对单个环节的管控。例如,有些热力能源企业在采购原材料时,十分草率,没有考虑生产、销售等其他环节的情况,也没有结合多种情况对原材料

进行详细比对选择。这样部门与部门之间缺少交流与对接，很容易造成流程脱节等问题，从而难以保证产品的质量与产量。因此，从战略整体来进行成本管理是许多热力能源企业在成本管理中需要学习的重要课程。

除了成本管理过于局限、片面等问题外，成本管理缺乏战略性与科学性也是热力企业需要重视的问题之一。目前，虽然很多热力能源企业在产品的生产过程中使用了许多管控手段，但在成本管理方式的策略性与科学性上还存在许多不足。这主要体现在以下两方面。第一，成本管理涵盖的范围太窄，并且仅侧重于减少生产资料的消耗。这不利于企业各部门之间的相互协作，极大地制约了企业的发展。第二，热力能源企业对价值链的研究十分匮乏，在能源采购前，没有制定战略目标，也没有与供应公司或意向客户进行实时沟通。而在整个交易中，热力能源企业处于中间位置，极易受前后二者的影响，与二者保持实时联系与良好关系对热力能源企业而言非常重要。因此，热力能源企业在制订成本管理方案时，需要将各种可能存在影响因素考虑在内，并兼顾策略的实用性与战略性，借此从多环节、多角度优化成本管理，减少各项支出，增加产品收益，提高企业影响力与竞争力。

（二）热力企业成本管理方法比较陈旧

在经济体制改革的大环境下，部分热力能源企业通过学习其他企业成本管理方法，来改善自身管理方式，并取得一定成绩。然而，仍有许多企业在进行成本管理时依然采用老方法，这与 21 世纪的生产力水平与信息发展程度严重不匹配，另外，还有部分企业在开展成本管理工作过程中，注重形式主义，许多成本管理工作浮于表面，其不仅未对来自供应商的成本加以核算，而且在成本核算时，仅核算最终成果，而不顾事前、事中情况。这就导致成本管理误差大、效能低。需要注意的是一味地学习、模仿并不能保证企业不落后，只有积极探索先进的、适合公司自身的管理方式才能让企业处于领跑地位。例如，相关热力能源企业在热力管网施工过程中，供热区域相对较广，且每个区域各方面情况都各不相同，如果企业在成本管理上还是采取固有、统一的管理方式，没有根据实际情况进行调整，就会导致管理方式缺乏针对性，影响实施进程。

（三）热力企业员工对于对成本管理的认知不足

热力能源企业对成本管理的认知不足主要体

现在以下方面。第一，全体员工的素质水平与部门之间的合作状态直接影响成本管理作用的发挥。在采购、生产与销售等环节，员工需全程跟进，各个部门之间应相互协作，因为任意一个环节出现问题，成本管理效果都将大打折扣。第二，领导集团存在的问题。管理层对生产成本的忽视会直接影响下层员工的态度。试想一下，如果企业核心人员将成本管理仅当做常规制度来看待，并不重视成本管理对减少成本支出、提高生产效率的作用与价值，那么企业在成本管理上屡次撞壁的局面是可以预见的。第三，财务人员在生产成本预算、其他成本预算及核算过程中起着重要作用，如果热力能源企业的财务人员将成本管理当做简单的规则，亦或束缚而不予遵循，那么成本管理对企业减少成本支出，提高工作效率，增加资金收益等方面没有任何积极作用。

（四）成本管理的范围比较狭窄

被热力能源企业使用最多的成本管理方法是在生产环节上进行成本管理。然而这种管理形式过于单一，其管理范围也过于狭窄，不利于企业的可持续发展。究其原因，热力能源企业从购进原材料到生产热能再到最后销售，所涵盖领域较多，供应链较长，因此，在这一过程中，如果热力能源企业只关注生产环节及部分外部信息，草率调查，盲目生产，极有可能导致生产与销售脱节，资金难以回转，最终不利于企业稳定发展。

四、提高热力企业成本管理水平的对策

上文对热力能源企业成本管理的相关理论、现状与存在问题等进行了阐述与简单分析，那么下文就如何解决企业目前存在的成本管理问题，并且对如何优化成本管理工作加以讨论，从而使企业降低能耗、减少损失，以减少相关成本支出。

（一）建立健全完善的内部控制制度

热力能源企业在成本管理方面存在的问题之一是管理分散、单一及内部松散。因此，想要改变成本投入过高的局面，热力能源企业需要尽量编制合理、完善的内部控制体系。在该体系下，企业需要按照月度或季度设置阶段性的成本管控目标，定期检查核对成本管理效益，设置奖惩机制，以此来激励员工，提高员工的主动性。这可以在在成本管理各环节最大程度地动员全体员工，从而提高成本管理效益，节省成本。此外，在成本管理中，企业不仅要考虑降低生产成本，还要考虑能源采购、能源消耗、研发开采及硬件设施维修等其他方面的成

本。这就要求企业需要建立完善的内部控制制度，使各成本控制环节切实落实到各个部门，保障企业相关成本控制工作有序开展。

（二）加快成本管理的信息化体系建设

热力能源企业在成本管理方面存在另一问题是管理方法比较陈旧，这和企业不具备完善的成本管理信息化体系具有一定关系。因此，对热力能源企业而言，加强成本管理信息化体系建设力度至关重要。在实际工作中，可采取的方法如下：

第一，企业要重视相关理念的宣传，使内部成员树立合理、适用的信息化管理理念。在经济全球化、信息化的环境下，市场经济形式复杂多变，热力能源企业面临着诸多挑战。因此，企业若想在激烈的竞争中崭露头角，就必须顺应信息化趋势，建立完善的成本管理信息化体系。而信息化体系的建设工作离不开领导的支持，只有领导具有信息化管理理念，在思想上高度重视信息化体系建设，才能发挥带头作用，员工也才能将加强信息化体系运用于实际工作。

第二，在建设成本管理信息化体系之前，企业需要设计宏观方案，避免出现信息化体系与企业其他子系统无法对接的情况。另外，在实际工作中，切忌对理论生搬硬套，需要因时因地制宜，灵活、科学地对体系进行构建。

第三，在完成体系建设后，热力能源企业可以利用信息化技术，建设成本管理共享平台，并通过平台分享相关理论知识，对员工进行技术指导，从而为内部为员工学习相关管理理论、技术及制度创造便利条件，借此增强成本管理力度，让热力能源企业在达成自身目的的道路上更进一程。

（三）提高成本管理工作人员的综合素质

当今，企业均处于激烈的国内外市场竞争中，而企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。因此，拥有优质人才，就意味着企业能在千变万化的市场竞争中拥有话语权，这对于热力能源企业来说，同样如此。热力能源企业如果想拥有更多高素质人才，就需要对以下两方面予以重视：第一，企业可以尝试制定完善的信息披露制度，提升信息披露质量，借此提高信息透明度。因为信息透明度越高，就越有利于企业了解各部门工作质量，从而更好地开展查缺补漏，匹配合作对象等工作。另外，准确的信息披露可以有效降低权益成本与融资成本，对提高融资效率具有积极作用。第二，热力能源企业要对会计信息质量、注册会计师披露的上市公司信

息等内容予以重视，将资金用在刀刃上，这不仅合理管控企业的成本，从宏观方面来说，对优化资源配置也具有良好的推动作用。

（四）从价值链的角度优化企业管理

热力能源企业或许可以通过拓展管理范围来降低企业成本。其中，从价值链链条角度对企业成本管理进行优化这一方法可行性最高。该方法是指企业既要生产优质产品，又要运用多种方式降低成本支出。这就要求企业对其内部价值链进行研究，同时也要对其外部横向与纵向价值链进行分析与整合，并且运用成本价值系数等方法，找到内外部成本控制的关键点，再对成本损耗多、效益低的部分进行有针对性的调整，以此从多角度出发拓宽成本管理范围。

五、结语

热力能源企业若想不被生产成本的升高裹挟，必须严格、精准地控制成本，减少成本支出，增加企业收益，促使企业健康稳定的运营。在这一过程中，企业要对其各生产经营环节的成本控制给予重视，例如，在热力技术开发中，在生产经营的咨询及对接中，在供热设施建设和销售中，在对相关设施的维修服务中，都需要把握好成本控制。另外，成本管控方法的过于单一必定无法推动企业的稳定发展，因此，热力能源企业需要重视其他方面的成本管理，寻求更多的成本管理的方法，为自身更好的发展谋出路。

【作者简介】王丽英（1975—），女，陕西西安人，本科，财务部长、会计师，研究方向为成本管理。