

城市燃气企业成本管理与控制存在的问题及应对策略

朱秀娟（济南港华燃气有限公司，山东 济南 250000）

徐文芳（山东港华积成能源服务有限公司，山东 济南 250000）

摘要：对于企业而言，实现长远发展是非常重要的一个目标，若想实现这一目标，就要做好经营管理工作。如何提高企业的利润，降低企业成本，是当前企业发展中面临的主要问题。企业在管理过程中需要根据实际情况开展管理工作，在实际发展时通过对成本进行有效管控，可以避免很多不必要的支出，也就可以进一步提高企业的成本控制水平，帮助企业发挥出自身优势保持自身的市场竞争力。

关键词：城市燃气企业；成本管理；问题；策略

0 引言

随着我国城市化发展的步伐日益加快，城市燃气企业获得了广阔的市场空间。但是城市燃气由传统的垄断型经营模式逐渐受到市场化的冲击，国内的一些民营企业通过境外上市融资的方式在国内拓展新的市场，一些外企也开始布局国内燃气市场，燃气上游企业也拓展产业链条，涉足到燃气供应市场当中来。竞争环境的恶化使得城市燃气企业必须要想办法提升自身的竞争力水平，成本的高低最终会影响到燃气企业的经营表现和财务业绩。因此，进行成本的管理与控制就成为当务之急，这对于城市燃气企业的可持续发展具有十分重要的意义。

1 城市燃气企业成本组成

1.1 管道输送成本

燃气是由管道输送的，管道输送成本也就是燃气的运输成本支出。具体包括管道的运行与维护费用、辅助材料的消耗成本、动力消耗所产生的成本、管网设施的资产折旧费用以及日常的维护费用等。

1.2 燃气安装成本

燃气进入市场需要安装相关的设备，使用相关的材料，这样就会产生燃气安装成本。其中包括直接工程材料成本，主要是指管网建设场所红线以内的调压箱设备，立管、庭院管、户内管、燃气表等设备成本以及所耗费的相关材料。另外还包括安装工人的安装施工费用支出以及与安装相关的其他费用，比如材料损坏等。

1.3 燃气销售成本

燃气销售成本是城市燃气企业的基础成本之一，在燃气销售成本中，包含了燃气的采购成本、输送成本、辅助材料的成本、压缩母站或者门站的直接工资

和费用等。在燃气销售成本中，燃气的采购成本占主体。有很小部分城市燃气企业建有贮气设施，并且拥有一定量的应急气源。绝大多数城市燃气企业的气源是向燃气输送中间企业和油气田生产企业直接采购的。

采购主要分为两种方式，一是燃气管道输送采购，城市燃气企业与上游的燃气供应企业签订采购合同，根据国家发展改革委员会的区域定价核定采购价格，根据上一期合同的实际用气量确定采购数量。二是进行运输车辆采购，即直接向上游供应商采购现货。

1.4 期间费用成本

所谓期间费用，就是城市燃气公司在日常经营过程中所需要支出的管理费用、财务费用和营业费用等，用于燃气企业经营活动和管理、维持公司正常运转所需要花费的成本支出。

2 城市燃气企业成本管理与控制存在的问题

2.1 全面的成本管理与控制理念尚未树立

成本的管理与控制因为涉及到“钱”的问题，因而在很多城市燃气企业，大多职工认为是由财务部门负责成本的管理与控制的，与其他部门关系并不大。但是，成本管理与控制是一项系统工程，不仅与燃气企业的所有业务环节相关，而且与每一名职工息息相关。单纯地认为只有财务部门进行成本管理与控制的思想是极其片面的。根本原因就在于很多城市燃气企业没有全面成本管理与控制的理念，在成本管理上采取粗放管理的方式，职工的成本管理与控制意识不足，只将成本管控的目光投射到一些可控费用的控制上，缺乏对项目设计、施工以及验收等具体经营环节的成本管理，设计人员、工程人员和销售人员也不去考虑自己的日常工作会对企业的成本造成什么影响。

2.2 完善的成本管理与控制体系尚未建立

当前在城市燃气企业中,没有设立专门的成本管理部门,在成本管理主体责任划分上并未进行明确的界定和分工。在日常的成本管理工作中,也没有形成健全的成本管理制度、流程和有关细则,这就导致成本管理和控制工作没有较为明确的标准和衡量标尺,尚未建立起完善的成本管理与控制体系。很多城市燃气公司依然沿用简单的成本分析方法和传统的成本核算方法,对于先进的管理方法缺乏研究和实践应用,没有根据外部市场环境和经营环境的变化及时调整成本预测、分析与决策,已经明显滞后于现代企业管理的发展需要。

2.3 成本管理风险控制不健全

在国有企业成本管控当中存在的一个主要问题就是,国有企业的管理方法跟不上时代发展的脚步。企业的成本管理能否满足市场的需求,这对国有企业的未来发展起着决定性作用。很多国有企业虽然更新了自身的管理设备,但是却没有更新管理技术、管理方法以及管理理念,这就对国有企业的后续发展设置了限制。而且在部分企业当中缺乏成本预测,因为成本管理的最初要以生产作为导向,而企业成本管理过程中要突破这一观念,不仅要打破简单的生产上的管理,而且也要包括成本的预测部分,核算部分和分析考核部分将市场经济作为导向,并且管理者要加强对市场经济的敏感度,能够及时把控市场的发展方向。但是当前很多企业发展中只重视生产方面的管理,认为生产方面管理就是成本管理,没有加强对成本预测的重视程度。这样会浪费很多的时间,也会导致企业后续发展环节的缺乏和不完善,也没有办法提高成本管理效果,甚至还会在一定程度上增加财务风险。

3 城市燃气企业成本管理控制策略

3.1 构建企业目标责任体系

通过建立成本管理目标责任体系,也可以进一步开展成本管理工作。企业内部的管理部门要将当前企业的成本管理目标进行细化,落实到各个生产部门以及经营部门当中,明确各个部门需要负责的管理任务,确保各个部门之间的有效交流沟通,形成有效运转程序,并且建立起完善的成本管理责任体系。在管理过程中也要注意加强成本核算,通过不同责任部门所涉及的不同责任工作,对自身部门所负责的管理工作进行成本核算,控制企业成本的消耗,帮助企业进一步实现管理目标。采用这一方法,一旦企业的成本管理

出现问题,也可以第一时间找到源头,并且提出解决问题的办法。企业领导人员一定要提高对这一问题的重视程度,通过责任体系来加强企业成本管理水平,进一步推动企业发展,提高企业自身经济效益,让企业能够在激烈的市场竞争中保持良好发展趋势。

3.2 建立健全成本管理与控制体系

为了有效推进城市燃气企业成本管理与控制工作的深入进行,需要在企业内部成立专门的成本管理机构,明确成本管理与控制机构的职责和任务,建立健全成本管理与控制体系。该机构围绕统一规划、集中领导、分级管理的原则,由财务部门牵头组织,涵盖企业工程部、市场部、采购部和运营部等所有部门。由专业的、高素质的成本管理与控制人员充任部门负责人,对企业各个部门、各个环节的工作进行成本管理与控制检查,帮助各个部门、各个环节的工作走上正规。在成本管理部门的监督协调下,在企业内部形成固定资产管理制度、材料管理制度和生产成本管理制度等规章制度,制定出适合本企业的成本核算、分析与考核方法,并且能够将相关制度和方法落实到实际业务当中去。成本管理机构要负责确定企业年度成本预算目标、成本控制目标的分解工作,并落实到各个部门,以提高企业整体成本管理与控制效率。

3.3 实施成本全面预算管理

城市燃气企业要根据自身的实际情况和市场竞争对手情况,实施同业对标成本管理,制定符合企业实际情况的成本管控预算体系,并能够落地实践。根据成本管理与控制范围,将各个成本中心进行细化,将各个指标由上到下进行分解,分别落实到不同职能部门和科室的工作任务中,不同职能部门和科室再将指标分派到各个岗位的员工,从而形成“企业一部门一个人”的层层考核、逐级负责的全面成本管理体系,做到全过程管理、全方位管理和全员管理。建立预算制度,成本管理负责人和责任人需要每月核对预算进度情况,对于差异在上下10%以外波动的项目,要及时作出分析和补救措施。要进行严格的成本预算考评机制,通过实施有效的激励约束机制,调动广大员工的工作积极性和主动性,落实考评机制的相关要求,促进成本全面预算管理的顺利开展。

3.4 健全成本风险管理体系

建立健全的成本风险管理体系,可以进一步优化企业当中的成本管理。若想建立起完善的成本风险管理体系,首先就要改善成本管理方法。就我国当前企

业的发展来看,一定要改善传统成本管理方法,树立适应市场经济发展的成本管理理念,成本与利润之间存在的矛盾是传统成本管理方法不能解决的,在各大企业当中应该采用责任成本管理以及本量利分析法、作业成本管理法等一系列比较客观合理的成本管理办法,根据企业当中的具体情况具体分析,选用合适的成本管理办法。在企业内部也需要开展成本预算控制管理,完善企业职能部门和规章制度,通过结合企业财务成本分析工作,成本预算管理可以将企业当中的一系列项目支出都列入计划当中,从源头控制企业的成本,对企业当中的任何一项经济活动都可以做到有效监督和管理。

3.5 加强成本管理的战略导向性

企业的一切管理活动都是为企业战略目标的实现服务的,成本管理作为企业管理活动的一部分,应该将企业的战略目标融入其中,形成以战略为导向的成本管理。随着企业所处商业的改变以及其对企业成本结构的影响,传统的成本管理无法满足企业发展的要求,应向以客户和竞争优势为导向的战略成本管理转变,建立起基于战略视角的成本管理系统。

首先,通过价值链分析区分企业运营过程中的增值活动和非增值活动,保留并强化增值活动,减少或者消除非增值活动,进而实现企业各项作业活动达到价值增值最大化。其次,通过成本动因分析深入分析影响企业价值创造的因素,合理选择与企业发展阶段相适应的结构性成本动因,比如企业的规模、经营范围等。同时,强化执行性成本动因,提供公司的运营效率。最后,选择合适的战略定位。通过战略定位分析,根据企业自身发展情况选择合适的经营战略,并以此为导向进行成本管理,增强企业成本管理的导向性,使企业成本管理有的放矢,并未最终的战略实现提供基础。

3.6 建立健全成本考核与分析体系

一方面必须构建健全有效的成本考核制度,企业管理层必须形成奖惩的相应制度,并从企业长远发展的角度考虑企业的成本管理,在激发员工成本管理意识的同时提升企业的核心竞争力,以谋求企业发展的可持续性。在制定成本考核激励制度时,要结合企业内外部情况,以企业战略为导向,选择成本管理的角度和强度。同时要妥善处理好各个单位的职责分配,把员工的个人权益和绩效考核制度联系在一起后,提升其成本管理的积极性,真正提升企业的竞争力。另一

方面可以充分利用信息管理系统,并利用计算机等辅助工具完善对成本费用的共同数据分析工作,按期做好企业成本费用数据的分析工作。对某个项目成本管理而言,就必须做好前期、中期、后期的其成本数据分析,协调项目成本与预算的关系,形成完整有效的成本费用信息管理系统,并做好随时的监控。

3.7 企业创新,提升现代化成本控制效能与品质

燃气企业在成本管理办法的形成过程中一方面需要针对中小企业本身的实际状况在政策、技能和方式上加以变革创新,掌握一批领先中小企业的成本管理办法和成功经验,综合的培训,强化成本管控的理论知识掌握与实际运用,使基层人员能够把握中小企业成本管理流程中的关键点,形成有利于自身企业的成本管理办法,相关领导也需要有效地把握住中小企业的资本变化状况,针对资源的分配加强管理与监察,促进中小企业的资源效益得以极大地发挥;另外,企业还需要针对自己的实际经济发展状况研制适应于企业财务管理的应用软件,对企业内部的财务管理信息有效地沟通,对进行成本管理实现了智能化的监督,并运用现代化的财务管理技术手段和管理方式,以提升企业成本管理的效益和服务质量。

4 结束语

综上所述,在中国经济国际化发展的大浪潮下,企业要想更好的在激烈的国际市场竞争中健康发展,那么对企业的成本管理便是一定要思考的问题。切实有效地对生产成本进行监控与管理,对企业产品以更低的销售价格进入国际市场,并与竞争者展开角逐,从而取得更大的产品市场占有率等来说都是非常有益的。唯有商品被推销出去,现金能够得以回流,企业才能够继续良好的发展。所以,关于企业成本的管理绝对是一家企业无法忽略的问题。

参考文献:

- [1] 叶迅. 成本监审下的城镇燃气企业财务管理优化策略 [J]. 财会学习, 2020(8):15-16.
- [2] 杨湄. 城市燃气企业成本预算管理中存在的问题及对策 [J]. 企业改革与管理, 2021(10):205-206.
- [3] 胡晓明. 城市燃气企业施工全过程成本管理的控制与研究 [J]. 华东科技(综合), 2018(4):32.
- [5] 邓贻平. 城市燃气企业的成本控制与管理研究 [J]. 智能城市, 2016(7):188.
- [6] 李治. 浅析燃气企业的成本管理 [J]. 现代商业, 2014(3):122.