

供热企业成本管理新思路

梁惠莉

当前,供热企业存在的主要问题表现为:一方面,由于供热收费价格实行政府定价和调控,供热公司生产经营成本高于销售价格,企业由此面临的压力较大。另一方面,由于供热公司是市场化管理的公益性事业单位,在人们的心中形成了“热是一种福利,国家包,单位交,个人无偿取热”的定式,造成热费收缴困难,供热企业陷于困境。那么,新形势下供热企业如何适应市场经济发展的要求,获得良好的经济效益?具体应从以下几方面着手:

一、转变观念,树立市场经济意识

随着热费收缴办法与交纳方式的改革,职工取暖费要由个人直接向供热企业交纳,但人们自觉交费的意识不强。尽管供热企业千方百计加大收费力度,仍有一些用户不交、少交或拖欠热费,城市中低保户、特困户等弱势群体的采暖费则更无法收回。因各种原因,供热企业每年约有15%的热费收不回来,加上供热企业生产消耗用煤、水、电等主要原材料的价格逐年上涨,致使热价与供热成本严重背离,形成亏损,以致生产不能正常运行。面对现实,供热企业要想生存和发展,只有向管理要效益:一是增强成本管理意识,要有市场意识、竞争意识、危机意识和质量意识,把加强成本管理作为企业管理工作的重中之重。二是加大宣传力度。通过政府公告和广播、电视、报纸等媒体,加大宣传和教育力度,增强用户自觉按时交纳热费的意识。三是提高供热服务质量。严格按照城市供热管理的各项规定,及时、规范供热,以保障居民的正常取暖,进而促使用户自觉按时交纳热费。四是提高管理人员的综合素质。供热公司应通过一定的方式,在原有供热管理机构的基础上,按照成本管理的要求,对组织管理机构进行相应的改革,减少层次,提高办事效率。由于成本管理工作涉及供热企业的各个方面及全部的生产供热过程,供热企业管理人员应具有较好的综合素质,对自己及与此相关的各项工作应十分熟悉。

二、合理编制成本计划,提高成本控制的有效性

供热企业的成本主要有:电厂热费、燃料费、水电费、人工费、折旧费、管理费用、财务费用和销售费用等。要降低成本消耗,制定合理的成本计划是关键。具体做法:在下一采暖期开始之前,供热企业应结合生产实际,广泛收集基础资料,根据供热企业现有设备及技术条件和上期各项成本计划及实际完成情况,确定当年的成本目标。在进行成本指标试算平衡的前提下正式编制出可行的成本计划。编制计划时,纵向宜采取自下而上逐级上报的方式,然后对成本费用指标进行分解落实,根据指标控制成本消耗,实行成本否决。横向宜按承担成本单位职能的不同,细分量化责任成本为电厂热量消耗、燃料采购、燃料运输、水电消耗、仓储等成本计划及人工、维修、销售、管理、财务等费用计划,再根据业务分工细分若干明细项目。同时,编制计划时还要严格控制成本的增长幅度,做到变动成本扣除价格因素后不得高于上年水平。对于分解后的计划指标应形成书面材料,对成本目标实行刚性管理,并把供热成本和热费收入与奖金挂钩,对下属单位进行严格考核,形成责、权、利相结合的成本支出计划,建立供热成本控制制度。

建立供热成本控制的具体内容包括:

- 1、加强采购成本管理。在采购环节,应严格执行公开招标竞价,比质量,讲信誉,杜绝暗箱操作,使燃料采购的整个过程公开、公平。同时,要在用煤淡季计划定量贮煤以备冬季采暖期急用。燃料消耗控制应在保证供热质量的前提下,通过调整供热参数,调配煤种,采用分层给煤技术、复合燃烧技术等一系列措施降低燃料成本支出。对大宗材料要根据不同需求和消耗定额,编制生产用料计划,制定材料采购目标价格,并将目标价格与采购部门的业绩挂钩,促使采购部门通过货比三家、质比三家、价比三家的比价竞标,确定合理的市场采购价格和信誉好的供应商。对一般的零星采

购要实行询价、比价采购,从而降低燃料、材料的采购成本。

2、加强热能损耗管理。一是选用先进的保温材料,对管线及井室内的阀门进行保温,避免热量散失。二是选用自力式流量控制阀,有效调节管网的水力,以提高供热系统的输送效率,同时起到节热、节电、节水的作用。三是采用计算机热网监控系统,由总调度对热网进行集中监控,及时调整温度,平衡水力,避免热能的浪费与不足。四是为防止采暖热水流失,更换跑、冒、滴、漏严重的供热网,在供暖系统中投放采暖水防流失的保护神臭味剂等。五是运行人员要加强管网线路、设备的巡检工作,发现问题及时处理,以减少热源损失。

3、加强水电消耗管理。水电消耗在供热企业成本中占比较大的比例,应选用节能并与供热面积相匹配的循环水泵及补水泵,采用变频调压技术降低水电消耗。为了加强对下属核算单位水电消耗的控制,应由专业人员根据各供热站的水电装机容量和供暖面积,科学计算和制定水电消耗定额考核指标,并按考核指标制定奖惩机制,对超指标的水电消耗要及时查找原因。

4、加强维修费的控制。供热企业对管网、供热站大的维修项目,应由预算部门编制预算价格,并通过招标方式,与维修单位签订维修合同。首先,对于维修需要更换的设备、阀门,应遵循进行技术鉴定后再行更换的原则,平常应做好设备的维护保养工作,减轻零部件磨损,延长设备的中修、大修间隔周期,以节省修理费用。其次,对于一些易损配件要有备件,以防止损坏后造成机器设备无法正常运转。再次,应培养工程技术能手,保证设备及时修理,降低维修费用。

5、加强管理费用的控制。压缩非生产性支出,减少人工费用,分流富余人员,在供暖期季节性聘用技术人员,以实现减员增效。控制日常办公费、招待费、差旅费等费用开支。对发生的费用应落实分解到各责任单位、责任人,并通过费用限额手册对各责任单位费用支出进行反映和控制。

三、强化考核,增强成本分析的准确性

在每个采暖期结束后,供热企业应及时总结好的做法、经验,发现分析问题,为下个成本计划的制定提供依据。通过成本分析,揭示影响供热成本升降的各种因素及其影响程度,以便正确评价企业及企业内部各部门成本管理中的业绩,揭示企业成本管理工作存在的问题。在对供热成本进行核算的基础上,定期召开成本分析会,让有关部门和基层单位参加,分析本期实际成本与历史同期实际成本增减变化的原因,分析本期计划与本期实际成本增减变化的原因,进而确定成本费用超支是否合理。为此,供热企业应建立考核管理体系,在采暖期开始时要与各职能部门、分公司签订经济责任状;运行期结束时,对各项指标完成情况应进行全面考核兑现。

四、寻找降低成本的新办法

一是应采取多种形式供暖。目前,比较成熟的供热方式有热电联产、区域锅炉房、燃气锅炉、调峰锅炉等,因此应根据不同用户的需要,采取不同方式供暖,满足用户要求,以此提高用户自觉交费的积极性。二是大力推行分户计量控制技术。即根据用户自己的需要,用与不用,用多少热量由用户自己决定。为此,要对旧供热系统进行分户控制改造,对新建居住建筑则可推行“分户循环、分户控制”的室内采暖系统,从而实现按需供热,控制方便,调节有效,以达到用户自愿交费的效果,从根本上解决供热企业热费收缴难的问题。三是推进供热企业的产权制度改革。在政府统一规划、统一管理的前提下,可采取股份制、股份合作制等多种经济形式,逐步建立产权主体多元化的现代企业制度,使供热企业走上良性发展的轨道,尽快实现用户受益、企业增效的目的。■

(作者单位:兰州市热力公司)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

国机集团举行第二届会计知识竞赛

国机集团第二届会计知识竞赛经过激烈比赛,于近期圆满结束。此次竞赛分初赛、复赛和决赛三个阶段,竞赛形式包括笔试、现场问答、抢答等,竞赛试题涉及会计核算、财务管理、经济法律、集团内部财务管理规则等综合知识。此次竞赛,国机集团通过集团公司网站发布了初赛题目,要求所有成员单位会计人员都参与,复赛阶段要求成员单位主管领导、财务负责人参加。经过层层角逐,共有6支代表队在决赛中胜出。

通过此次会计知识竞赛,国机集团一是宣传了《会计法》、会计准则等关于财务与会计的规定和要求。二是提高了会计队伍素质,使会计人员增长了知识、开阔了视野,也使他们对如何做好本职工作,规范管理、提高服务能力有了新的认识。三是强化了会计人员培训,考察和锻炼了财务队伍,建立了集团会计人才档案库。■

(本刊通讯员)