电网企业作业成本管理中应把握的重点问题

孙玉清 朱文娟

1.建章立制，夯实成本管理基础

制度建设是成本管理的重心，电网企业的生产经营活动能否正常进行及效率如何，多取决于制度的科学合理性。加强作业成本管理，一定要坚持制度先行原则，不断推进成本管理的制度化、程度化和规范化进程。健全的成本管理制度应包括预算管理制度、成本指标归口管理制度、二级经济核算制度、物资管理制度、用工制度、分配管理制度、费用开支标准和审核报销制度、成本定额管理制度、低值易耗品管理制度、成本考核和奖罚制度等。

2.实施全员、全过程、全方位的成本控制

“全员”包括两层含义，一层是指“资源”层层分解，人人身上有责任，让每一个参与者都建立起成本、效益意识；另一层含义是指企业资源在企业各部门之间协调和科学配置的过程。“全过程”是对企业的生产要素和再生产过程及生产成果进行管理，凡涉及到资金的筹集、使用、耗费等财务活动，均应制定管理标准，实施财务成本控制。“全方位”是将成本管理扩展到各个领域，树立“大成本”的概念，如做好电网建设的规划设计，避免设计的浪费；严控基建工程造价，从资产的源头控制成本；做好优化调度工作，减少无功电量；做好生产管理，降低管理费用；做好税收筹划，争取有关税收优惠政策；做好资金运作，提高资金的利用率，减少资金成本；做好线损管理，提高有功电量。

3.基础管理要与过程控制相结合

一方面，应通过预算管理，完善管理基础工作，为经营决策及编制中长期发展战略提供真实、完整的依据，实现公司短期目标与中长期发展战略的有机结合。另一方面，实施作业成本管理对管理基础工作具有更强的依赖性，客观上也要求重视成本管理的各项基础工作。电网公司的成本管理更要强化过程控制，即要从经营成果延伸到整个经营过程，进一步扩展到经营质量，并体现在成本管理的各个环节，努力做到事前控制、事中控制和事后控制相结合。

4.高度重视并不断消除非增值成本

非增值成本是指那些不增加客户价值的作业所耗用的成本。非增值成本并非不必要的成本，而是可通过持续改善加以消除的成本。这是作业成本管理的一大难点，应给予充分重视并通过节能降耗、挖潜增效加以改进和消除。如充分利用电视电话、局域网络等现代化管理资源和手段，减少不必要的会议和差旅支出；考核组织和员工，重塑企业生产经营流程，提高增值作业运行效率等。

5.重视非财务因素

做好作业成本管理工作，仅有财务信息是不够的，因为财务信息更倾向于关注短期因素。为了取得竞争优势，企业必须关注发展、市场、顾客关系等长期因素，成本管理也必须定时、可靠地识别、收集、计量和报告非财务指标，如顾客满意度、企业价值观等。

6.努力提高成本预算编制人员综合素质

为保证作业成本管理高效运转，成本管理人员的素质是关键。管理人员要走出去，对职能部室、基层单位的生产经营活动进行调研，了解实际情况，与职能部门沟通协调，到线路、变电站等生产一线，到“抄、核、收”工作的营销一线，了解电网企业生产经营的特点，不断丰富和完善成本管理信息，确保作业成本管理的有效实施。

7.建立有效的成本考核和奖励制度

作业成本管理最终要落实到考核上。考核的目的是纠正偏差、改进工作。考核涉及成本控制报告、差异调查和奖惩等问题。一是要形成正式的报告制度，使员工知道其业绩将被衡量、报告和考核。二是要通过调查研究，找出成本差异的具体原因，提供改进工作的线索。三是要结合电网企业绩效评价体系按月考核，重点突出对部门领导的考核，并实行一定程度的奖惩措施。对围绕作业成本管理提出优秀提案并被采纳及作业成本管理成效突出、特别是通过科技创新大幅节约成本的人员，应给予一定奖励。

（作者单位：江西九江供电公司）

责任编辑 雷 蕾

中国财政杂志社