



燃气公司降本增效措施探析

冯海瑛

四川省西充爱众燃气有限公司 四川 南充 637000

【摘要】目前国际国内经济下行,我国经济发展面临诸多挑战,实体经济发展“大而不强”问题突出,供给数量庞大,但供给质量不高,无法满足消费者民生质量的提高。同时,《政府制定价格成本监审办法》及《四川省城镇管道燃气配气定价成本监审办法》出台,要求城镇管道燃气输配企业规范、合理控制运行成本,并作为政府实施燃气定价销售基础。燃气经营企业只有进一步创新机制,合理配置资源,降低配气损耗,严控运行环节管理成本,才能降低燃气销售价格和提升自身发展质量。

【关键词】降本增效;创新管理;机制

【中图分类号】F299.24;F275

【文献标识码】B

【文章编号】1003-6709(2023)05-0136-03

1 科学设定目标,确保降本增效措施有的放矢

为有效降低成本增加企业效益,必须依据现行城镇管道燃气配气定价成本监审办法(以下简称成本监审办法)的要求设置成本控制指标。在深入分析燃气企业历年生产经营状况的基础上,充分研判社会经济大环境,如房地产行业萎缩、城镇化进程放缓、乡村振兴、新冠疫情等因素影响下,科学合理设置成本管控指标体系^[1]。一是燃气公司应根据成本监审办法,合理设置输配气成本(即运行维护费)中各项运行维护费控制目标,即对材料费、燃气动力费、修理费、人工费、配气损耗费、摊销费、其他运营费用等的成本构成进行合理分解,达到可操作、可考核、可控制的目的。尽量执行各项运行维护费下限,使输配气成本单价控制在周边各县市区同行业近三年平均水平内(政府核定的天然气销售价格=购买价格+单位定价成本+合理利润,单位定价成本=核定的定价成本总额/核定的年配气量)。二是根据成本监审办法,气损率控制在燃气行业损耗标准4.00%以内。三是根据成本监审办法,严控职工人数,职工人数应按照劳动定员标准核定(或参照行业管理水平),严格控制在劳动定员标准上限内。

2 措施有力有效,确保如期实现降本增效目标

2.1 加强采购环节成本控制

运营管理部在公司经营层的带领下做好与上游气源供应商的沟通协调,及时掌握供气价格的实时变化;准确测算出居民、非居民和转供用气的销售结构比例,为采购比例提供有力

依据。物资采购由运营管理部落实全品类管理,物料采购价执行股份公司物流系统的限价,对重大工程实行集采,在限价基础上进行二次议价,力争采购单价比限价再下降1%;零星采购严格询价比选程序,货比三家,寻求质优价廉的商品;在同等质量、相同价格条件下,寻求提供高税率的专票供货商;加强与供应商的协调联动机制,对大批量、重资金的物资供应商,要求其在当地建物资供应站点,以保障公司随用随到,减少存货资金占压。

2.2 加强生产各环节成本控制

在工程投资计划环节,生产部门每年初综合考虑整个公司设施设备运行现状,充分研判年度生产经营资产投入,特别是老久管网等设施设备的大量更换,以减少抢险运维成本的大额增加。生产技术部要提高项目规划质量,确保工程项目投资建设合理、经济,避免盲目、过渡投资浪费,严格按照工程量清单计价标准做好预算。

在勘察设计环节,生产技术部的现场勘察设计应合理、适当,在确保合规、安全的前提下,合理控制材料设备的选型,降低成本。

在过程管控环节,工程部应做到严格按照设计施工,严禁施工人员擅自更改管道走向和材料设备的型号、种类^[2];同时也应尽量避免发生安全事故带来的重大损失;工程部应严格执行物料出库、退库管理流程,杜绝用料浪费。

在人力资源成本管控环节,用工部门应加强对劳务派遣

作者简介:冯海瑛(1973.11—),女,汉族,四川南充人,大学本科学历,财务统计部经理,研究方向为财务管理。



人员及其他用工的管理,避免因自身原因造成责任事故;同时合理调配人员,尽量减少临时劳务用工费用支出。

在验收结算环节,一是对小区楼盘、工商业户、固投资项目等要严格执行预决算制度,完工后及时验收结算,对每个工程项目的劳务费、监理费等严格按照结算标准执行结算;二是明确产权界定,新建的燃气管网、客户表计大量更换、集中器大量更换等由公司投资的设施设备,要明确产权界定,属公司产权的应及时转入固定资产,真实体现公司的运维成本,为后期政府的运行成本监审提供有力依据;三是应强化隐蔽工程过程验收,特别是维修抢险中的土建开挖,生产部门应按制度组织人员及时对开挖土石方类型、管沟的深度、宽度、长度等进行实时验收记录,保证成本结算的合理、真实、有效;四是严格工程质量技术规范,验收不合规的工程,及时通知整改或处罚,必要时根据施工队伍考核管理办法,或暂停整改或退出,避免后期管理成本增加;五是积极探索、推行、技术改造升级,有效运用新工艺、新材料、新技术、新措施,推动和优化基础管理和精细化管理水平,实现成本有效下降。

2.3 加强损耗控制

2.3.1 加强计量管理

2.3.1.1 加强出入站气量比对。储配气站每天定时开展与上游阴极站的输差比对形成比对记录,每月末将记录报领导小组办公室。发现输差异常情况及时沟通、查明原因,并将处理结果及时上报。

2.3.1.2 加强抄表数据稽核。在每个抄表时间段抄表工作结束后3天内,先由客户中心对抄表员的抄录数据初核,再由运营管理部门的稽核员对抄表员抄录数据进行稽核,防止估、错、漏抄,对于发现的异常情况及时按流程处理并形成记录留档。

2.3.1.3 加强表计周检管理。运营管理部应每月统计分析到期表计情况,对到期表计运转不正常的要及时清理、更换,按流程处理并形成记录留档。

2.3.2 加强管网漏损管理

2.3.2.1 加强管网计划巡查。运维管理部建立管网巡检方案,巡线员每月根据管网巡查计划开展巡查,对发现的泄漏点登记在册,详细记载漏气地点、管材性质、管径型号等上报生技部,由生技部根据轻重缓急情况排出整改计划清单,交由运维管理部限时整改,并形成整改情况记录,留档备查。

2.3.2.2 加快老旧管网计划改造。生技部根据年初管网整改预算的总体计划,详细列明老旧管网改造时限清单,统筹各项人力物力资源,做好各项工程的前期勘验、规划、技术

交底等,交由工程管理部组织实施,并协同工程部督促施工班组按合同约定时间节点按质按量完成改造计划。

2.3.2.3 加强调压设备管理。运维管理部按抄表划分的片区,每月至少对其中1个片区(4个月供气区全覆盖)的调压设备进行泄漏检测,形成检测调压设备出口压力统计台账,报生技部进行压力分析,生技部测算出口压力是否过大;对于因压力过大引起的计量损失,形成处理台账,交由运维管理部及时处理,并对处理结果形成记录存档。

2.3.2.4 加强安装碰口损耗管理。工程管理部、运维管理部在日常施工作业中应合理安排调控,避免同一阀井内的管道多次碰口,造成重复气量损耗,分管领导严格履行停气碰口监管。

2.3.2.5 加强第三方施工破坏损耗管理。运维管理部应做好统筹,有计划的组织人员对第三方施工进行巡查,对于施工破坏造成损失的,运维管理部应协同安全环保部及时处理,加大力度向第三方追偿,并对追偿的损失气量建立台账、保留收回的气费凭据备查;对于补偿的气量低于真实损耗气量10%及以上的要查明原因,作出书面说明。

2.3.2.6 加强抢维修及时性管理。运维管理部处理日常的应急抢险维修作业,应严格按照公司对外服务承诺,在规定时间内(城区30分钟内,城郊45分钟内,乡镇1小时内)及时到达现场,最大限度减少漏气损耗。同时应确保抢维质量,同一地点的维修年内不重复发生。

2.4 加强可控费用管控

2.4.1 坚持财务预算刚性,严把费用出口。财务统计部在年初预算可控费用基础上,严格各项费用计划、审核、审批、支付等环节的流程控制^[3],实行事前预算与过程监控的有机结合,提高预算执行力。

2.4.2 突出费用管控重点。将“三公”经费(即招待费、汽车运行费及差旅费)控制作为重点,同时要对各部门的日常支出实行常态化管控,对各项费用设置预警指标,对拟超预警线的及时通报;对于发生额度较小但较频繁的费用,严格费用开支标准和开支范围。

2.4.3 坚持推行集中采购服务。对年度发生额较大的费用项目,如劳务用工费,尤其是抄表劳务、入户安检劳务、修理费等,应对标分析、货比三家、实行竞价采购。

2.4.4 强化资源的协调综合运用。经营管理层应统筹规划,综合利用,切实减少不必要的投入。

2.5 加强存货管控

生技部要切实提高物料计划的准确性,将存货控制在恰



当的范围内。一是要切实做好项目前期规划,按需制定项目物料计划,运营管理部应严格按照物料需求计划采购。二是对库存物料及时更新系统台账,做到如数家珍,视物料现状及及时做出处理,做到物尽其用。三是应按照先进先出原则加强存货发出管理,防止存货因保管不善、技术更新迭代等原因造成存货贬值或报废。

2.6 加强应收账款管控

财务部、运营部应根据公司应收账款管理办法切实加强应收账款管理^[4]。一是运营管理部应加强预收气费模式的宣传推广,加强对居民用气客户的预付费宣传,特别是无意欠费,而又因没时间缴费导致的欠费客户,应作为重点宣传和推行的对象。二是对新增的工商业客户,在签订供用气合同时,将预付费模式明确到合同中。三是对已拖欠1个月的气费客户,由运营管理部采取电话、短信、书面催费通知等形式通知客户完清欠费,或按《四川省燃气管理条例》相关规定上门催缴;对于欠费2个月及以上的居民客户和欠费1月及以上的工商业客户,经分管领导批准后,按停气流程及时采取停供措施。四是对于欠费3个月及以上的且信誉程度较差的客户,由运营管理部定期统计汇总报领导小组审定后,或合理控制停供气,或采取法律手段进行资产抵押等手段。五是财务部应按照会计政策计提坏账准备,对可能破产的客户,或采取保全措施;已经破产的要及时取得相关法律文书,以备核销。

2.7 加强人力成本管控

一是综合管理部应强化劳动用工风险的管控,合法、合规用工,以减少人力资源使用不当的浪费。二是综合管理部应按照公司年度培训计划,督促、引导各部门中层干部、业务骨干有序开设夜校课,在全司范围内开展全方位的培训。通过有组织的在岗培训,使员工进一步提升技能水平和管理能力,实现一专多能、AB岗角色替换,充分利用现有人力资源,减少临时用工成本。三是做好绩效考核运用工作,促进公司降本增效。通过合理的薪酬绩效制度,把薪酬福利等人力成本向优秀员工倾斜,取得资源合理配置、有效利用的效果。

3 强化组织保障,确保降本增效措施落到实处

为有效降低成本增加企业效益,公司应建立健全降本增效长效机制。

3.1 加强组织领导。成立公司降本增效工作领导小组,明确组长及成员的职责,领导小组的职责应是负责全面组织公司“提升管理、开源节流、降本增效”工作的开展;审定重大节能技术改造、安全环保改造项目,落实资金保障;建立健全

对标落实长效机制,建立全覆盖、全过程、全员参与的工作格局;健全和完善工作机制;建立质量检查评价标准,对效果进行评估;督促各部门适时制定出具体工作措施,报领导小组办公室审定,确保降本增效措施落到实处。

3.2 建立激励机制。以降本增效工作目标为标准,以年终实际完成的各类技经指标数据为依据。对完成值超过目标值的部门及人员,在个人成长及年终评先评优中优先考虑。对未达目标值的部门及人员,按公司相关制度实施降职降薪处理。

3.3 建立保障措施。首先要加强宣传、积极引导。首先,各部门要深入领会公司开源节流、降本增效的精神,大力发挥利用公司内网、微信公众号的作用,切实加强宣传引导,其次,要重视事中管控、强化监督。公司将不定期对各部门开源节流、降本增效效果进行监督、检查和指导。领导小组应不定期下基层,了解降本指标完成情况,找差距,添措施。最后,要不断总结、有序推广。各部门对于开源节流、降本增效的措施应定期进行总结、纠偏、完善,再逐步固化和推广效果明显的方案和措施^[5],逐渐形成开源节流、降本增效的长效管理机制。

4 结束语

目前,我国城市燃气供应已经形成了一定的规模,信息化系统建设水平也越来越高,城市燃气输配系统也更加科学、专业,具有更高的安全性和可靠性。然而,燃气经营企业在燃气输配环节的运行管理成本较高问题突出,燃气经营企业只有进一步创新机制,合理配置资源,降低配气损耗,严控运行环节管理成本,才能有效提升自身发展质量和社会经济效益最大化。

参考文献

- [1] 李霄宇.新时期国有燃气企业降本增效的对策研究[J].城市燃气,2021(4):39-42.
- [2] 王华峰.论燃气企业燃气工程安装业务的降本增效措施[J].中国化工贸易,2021(1):3,5.
- [3] 孙宁.基于财务管理的降本增效分析[J].财经界,2022(21):89-91.
- [4] 韩京京,范逸文.城市燃气企业经营管理与发展分析[J].化工管理,2022(22):4-6.
- [5] 王冠华.企业实施降本增效的措施探讨[J].现代经济信息,2022,37(2):47-49.