

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.068

电力市场化背景下火电企业成本管理问题研究

尹国品

(云南能投红河发电有限公司,云南 开远 661600)

摘要:随着电力体制改革不断深入,以及国家清洁能源政策的推进,传统火力发电由于发电成本劣势难以同清洁能源同台竞争,火电企业面临量、价齐跌的不利局,火力发电企业生存受到严峻的考验。火电企业在完全同质化产品的竞争市场环境下,生存战略就是以产品成本管控为导向的价格战略,成本分析、管控能力是实施产品价格战略的先决条件,是当前市场环境下火电企业能否参与市场竞争的决定因素。基于此,本文重点讨论电力市场化改革下燃煤火力发电企业成本管控存在的问题,并针对性地提出解决对策。

关键词:市场化;火电企业;成本管控

一、市场化交易下火电企业的挑战

随着电力体制改革不断深入,火电企业原执行标杆电价、基准电价的“计划电”占比不断下降,部分省市火电企业全面参与市场化交易。火电行业属于传统的重资产企业,且特定的发电技术特点,固定成本、变动成本较高,在现行外部市场环境下,企业年发电量、电价严重低于设计盈亏平衡点,火电企业面临着巨大的生存压力。在2016年1月11日,国家发展改革委办公厅发布了《关于切实做好全国碳排放权交易市场启动重点工作的通知》将电力行业纳入全国碳排放交易市场的重点行业,火电必须通过环保投入和升级改造降低碳排放量,如果火电企业没有及时采取减排措施,或者违反了环保要求,就必然要面临着巨额的环保罚款和相关的行政处罚。因此在国家环保政策逐渐趋严的环境下,火电企业运行难度逐年提升。^[1]

二、火电企业强化成本管控的重要性

电力产品为无差别产品市场,企业竞争源于成本的竞争,在电力市场化交易和国家大力发展清洁能源的政策背景下,由于市场供求关系以及国家电价让利政策,电力价格将进一步走低,企业的生存之道就是成本管控之道。强化成本管控有利于快速推动管理层转变观念,用市场的眼光提升成本管控意识,通过自我加压优化配置资源,挖掘现有资源价值,实现企业经济效益最大化;强化成本管控有利于企业通过主动创新工艺、流程、技术,引进先进技术设备,持续压降低产品成本,提升市场竞争力;强化成本管控有利于企业树立成本竞争意识,通过行业横向对标找出自身经营薄弱环节,发扬全体人员赶、超、学的进取精神,实施企业成本领先战略。

三、火电企业成本管控中存在的问题

(一)企业管理理念落后

2002年实行“厂网分离”电力体制改革,以“标杆上网电价”“煤电价格联动机制”为代表的政策电,一定程度上保证了火电企业的发电边际,维护了火电企业整理盈利水平。随着新一轮电力体制的改革,公司经营管理理念仍停留在保障电力安全稳定运行的层面,缺乏对同业竞争者、上下游的市场分析,忽略整体市场经营环境带来的竞争压力,轻视电厂成本管

控效益,将企业的亏损归咎于政策调控不力。^[2]

(二)成本管控制度缺失、成本管理体系不健全

在当前市场环境下,火电企业管理者大多只注重生产现场的安全管理,缺乏必要的成本预算管理、成本过程管理、成本绩效考核管理等制度体系。在成本核算方面,有的企业没有制定成本管理办法,没有对成本进行具体细分为变动成本、固定成本,没有建立“成本标准”用来衡量机组经济运行的耗费标准,没有对修理费、管理费用费用等可控费用上进行定额管理。在成本管控方面,有的企业日常经营管理缺乏必要的经营管理报表、成本因素分析、经济运行活动分析、关键指标运营管理手段。在绩效考核方面,企业没有按照岗位职责并结合生产运营管理建立关键绩效指标的考核管理体系,未能通过激励和考核手段充分发挥全体人员在经营管理工作的主观能动性。

(三)成本管控信息化水平低下

随着电力市场化交易的深入推进,火电企业的生存竞争就是成本的竞争,信息化作为先进的管理技术与现代信息技术的产物,能够为成本管控提供了高效的数据收集、分析处理和传递平台,以支撑成本预测、决策、控制、考核等关键环节。但目前任有部分企业缺乏必要的信息化系统支持,未能发挥信息化在成本管理中的重要作用,各业务环节之间缺乏必要数据交互,各成本预算管控、成本核算、成本分析、经营决策等信息依赖于人工计算,缺乏实时的成本动态管理信息,成本核算周期长,成本核算分析不及时,不利于成本精细化管控,难以及时查找生产过程中存在的问题,不能为企业及时参与市场化交易提供必要决策数据。^[3]

四、电力市场化下火电企业成本管控的应对措施

(一)强化成本管控意识

随着电力市场化改革的逐步推进,火电企业应树立市场化交易观念,取代原来“政策电”的运营管理模式,以“成本效益”为导向,充分发挥现有资源效率和企业创新能力,不断提升企业科学技术水平和经营管理水平,依靠低成本优势拓展生存空间。企业应当建立和完善成本管理制度及成本控制评价考核体系,统筹分工,将成本目标层层分解落实到各责任主

体,以标准成本、行业标杆为目标充分挖掘员工主观能动性,多维度持续提升公司核心竞争力。

(二)加强技术管理,驱动成本压降

1.采用先进的发电工艺水平

根据国家清洁能源发展战略,火电机组未来将作为弥补水电、风电、太阳能发电不足的调峰机组,机组整个运行方式上波动较大,高耗能的辅机将长期低于额定工况运行,传统的辅机出力调整手段将因节流损失能耗损失严重,因此可采取对大容量高耗能的电机进行变频调压技术改造,以降低机组厂用电率。

2.优化机组运行方式

机组运行参数的偏离给设备安全带来隐患的同时会造成机组煤耗水平上升,企业必须通过手段优化机组运行方式,将运行指标调整至最佳能耗水平,在保证机组安全的同时最大程度降低企业煤耗水平。企业应当建立耗差系统分析,通过热力计算找出机组当前指标与理想指标煤耗偏差,指导运行人员将各项运行参数调整至当前工况下的最佳运行参数。另外企业应当加强机组经济运行分析,探索运行规律,采取措施消除不经济的运行模式,从运行模式上降低能耗。在保证机组安全的前提下探索劣质煤燃煤技术掺烧,做好经济煤种掺烧效益分析,通过提高燃劣质煤燃用比例降低燃料成本。

3.强化上燃煤保供控价

火电企业稳定的燃煤供应价格是成本管控的重要基础,充足的燃煤储备实现经营目标的关键。随着国家低碳经济的推进,火电企业燃煤保供控价需要从以下几方面寻求突破:一是加强煤炭企业与火电企业的资源整合,通过参股、控股的模式开展煤电联营,实现资源互补共同发展;二是加大中长协作力度,保证燃煤价格及供应量,减少中间环节,实现直达直供,最大程度降低入厂标煤单价;三是做好经济煤种掺烧效益分析,扩大煤源渠道,杜绝单一煤源及煤种的依赖,在“保供控价”的同时取得“效益掺烧”。^[4]

4.寻求综合能源利用发展技术

企业积极与地方政府对接,寻求地方“热电汽”一体化发展的综合能源利用技术,通过热电联营,综合利用机组冷源损失,提高热效率、降低供电煤耗、厂用电率等各项经济指标,使企业发展同国家节能减排政策一致。同时企业应当创新除尘、脱硫、脱硝等环保工艺流程,积极探索石膏、灰渣、粉煤灰的综合利用技术,在减少生态环境的同时降低公司固定废弃物的处置成本。

(三)健全成本管理制度体系

一是建立预算管理和监督制度,通过预算有效配置各种资源和要素,将预算指标细化分解各环节,落实到各个层级,实现公司经济效益最大化。通过预算执行过程监督,及时发现预算偏差并加以分析,保证预算的有效执行。二是建立成本绩效考核制度。将预算成本控制指标与绩效考核指标进行挂钩,调动职工参与成本管控的积极性,提高工作的效率。三是建立对标管理制度。企业应当结合标准成本、历史最优水平以及与竞争对手进行成本对标分析,从而找出生产经营短

板,有的放矢的提升成本管控水平,提高公司整体竞争力。四是建立成本指标体系和成本管控标准。根据生产工艺流程原材料耗用项目,结合生产经营目标与生产实际、工艺技术规范、生产操作规程、历史消耗数据建立成本指标体系和成本标准。^[5]

(四)提升企业信息化水平

企业应当建设集物资采购、燃煤采购、财务核算、销售、预算、经济分析一体化的ERP系统,以信息化为手段,通过业务流程规范化、过程监控实时化、成本控制精细化、成本控制标准化、经营决策数据化,综合提升企业在成本分析、预算控制、经营决策等方面经营管理水平,满足市场化交易背景下成本管理的准确性、快捷性、及时性。采用信息化手段开展绩效考核评价,根据人员权责体系引入业务相关信息对各级人员进行业绩考核评价;采用信息化手段开展机组能耗水平评价,通过实时采集设备运行数据,经过数据加工后与机组设计能耗指标、成本标准对比,从而发现工艺流程、生产管理、经营管理缺陷,有利于企业从各个环节提升企业成本管控水平。

(五)强化市场交易策略

企业应建立成本分析和管控模型,借助信息化手段完成不同边界条件下的边际成本精准测算以快速响应市场决策需要。企业必须结合自身成本、外部供需环境、上下游市场价格预测、生产闲置能力以及自身风险偏好,通过大数据等信息化分析手段,制定交易的策略,保证企业的最大边际贡献。在现有的交易机制下,发电企业必须结合中长期合约收益、现货电能量交易收益及辅助服务三部分考虑交易策略,交易策略应平衡三种交易的量、价组合,寻找最优策略实现收益最大化。^[6]

五、结语

随着电力市场化改革加速,发用电计划的逐步放开,各发电企业将全部实施竞价上网,电力的商品属性也越来越明显,企业必须调整自身的经营模式,适应电力市场化改革,通过深入开展成本精细化管理工作,实施成本领先战略,提升企业的市场竞争力,确保企业健康、持续、稳定的发展。

参考文献

- [1]唐力.火电企业的成本管理现状及对策分析[J].时代经贸,2020(19):42-43.
- [2]唐珣珣.火力发电企业成本管理中存在的问题及对策[J].智库时代,2018(45):54-55.
- [3]孙亮.电力市场化改革对发电企业的影响及应对措施[J].数字通信世界,2019(9):237.
- [4]陈佩仪.电力市场化改革背景下火电厂成本管控分析[J].纳税,2019(29):165-166.
- [5]王振.基于ERP系统的火电企业集团成本管理研究[J].能源科技,2020(9):18-21.
- [6]于娜.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国商论,2020(03):140-141.