

新时期新能源企业成本管控途径探究

翁青怡

浙江省新能源投资集团股份有限公司, 浙江 杭州 310009

摘要：近年来，随着社会经济的快速发展，能源资源紧张现象加剧，可持续发展战略是应对日益紧张的资源环境提出的有效战略，新能源企业的崛起是社会发展的必然结果。新能源企业的稳定发展，是保障可持续发展战略实施效果的关键，成本管控作为新能源企业运营发展的重要方面，科学合理的管控策略对企业稳定发展起到了至关重要的作用。基于此，本文从新能源企业的成本管控现状出发，针对现存问题提出一些加强成本管控的优化策略，为新时期新能源企业的高质量发展提供参考借鉴作用。

关键词：新时期；新能源企业；成本管控；途径

Research on Cost Control Ways of New Energy Enterprises in the New Era

Weng Qingyi

Zhejiang Provincial New Energy Investment Group Co., Ltd. Hangzhou, Zhejiang 310009

Abstract： In recent years, with the rapid development of social economy, the tension of energy resources has intensified. Sustainable development strategy is an effective strategy to deal with the increasingly tight resources and environment. The rise of new energy enterprises is the inevitable result of social development. The stable development of new energy enterprises is the key to ensure the implementation effect of sustainable development strategy. Cost control, as an important aspect of the operation and development of new energy enterprises, scientific and reasonable management and control strategies play a vital role in the stable development of enterprises. Based on this, this paper starts from the current situation of cost control of new energy enterprises and puts forward some optimization strategies to strengthen cost control in view of existing problems, so as to provide reference for the high-quality development of new energy enterprises in the new era.

Keywords： new period; new energy enterprises; cost control; way

在全球能源形势日益严峻的背景下，国家能源局发布“十四五”现代能源体系规划，对“十四五”期间现代能源体系进行了明确部署，明确提出加快推动煤炭和新能源优化组合，坚持全国一盘棋，科学有序推进实现碳达峰、碳中和目标，不断提升绿色发展能力。为了持续推进能源体系改革，倒逼我们加大对非化石能源的开发力度，新能源开发企业应运而生。为实现经济和社会责任双赢，各类新能源企业创新探索适合企业发展的先进成本管控模式，促进企业实现可持续、高质量发展。

一、新能源企业成本构成的核心要素

（一）初始投资成本

初始投资成本，主要涉及各类新能源项目的初期建设投入。新能源企业的成本设备购置、运输、安装、建设，到土地征用等。初始投资通常数额较大，且回收周期较长，直接影响新能源企业新能源项目的盈利潜力与发展前景。因此，精确估算初始投资成本及回收期，是制定成本管控策略的关键^[1]。

（二）运营成本

运营成本可以细分为许多方面，首先是材料与检修成本，设备的维修与养护是其重要方面；其次是不可避免的人工成本，既

包括基础的员工薪资，也包括社保福利等；再者是折旧成本这一固定成本；电费支出同样是运营成本的重要方面；最后是日常管理、保险、保管不当的损失等费用。根据其具体特征来看，运营成本的划分为约束性与酌量性两类，约束性成本能够借助生产流程优化和技术革新予以降低，酌量行成本可以借助内部管理和严格规定预算执行方式加以降低^[2]。

（三）财务费用与税金

新能源企业往往投资规模较大，资金回收的周期较长，在企业运营发展过程中常常需要借助外部融资以保证企业生产运营的稳定发展，在借助外部融资的过程中会产生中介费。因此，新能源企业应该全面评估自身的融资需求、还款计划和资金成本，从

作者简介：翁青怡（1988.07-），女，汉族，浙江省丽水市，研究生，中级经济师，研究方向：招标采购、工程项目管理。

实际出发选择最恰当的融资方式以减少资金支出。

二、新能源企业成本管控现状

（一）合同管理不重视

在新能源项目开发过程中，部分新能源企业会进行前期的筹备工作，并与政府部门、制造商签订一系列合作协议。新能源企业在推进项目时，必须清晰界定开发流程、制定明确的准则、规划合理的进度，并设定预期的效果。项目合同，作为指导整个经济活动的重要文件，对项目的规划与实施具有举足轻重的作用。因此，合同中的细节应当详尽无遗，明确列出施工进度、项目质量标准、支付方式等核心条款，并确保这些条款具备法律上的约束力，以保障合同双方的权益。

然而，现实中一些新能源企业在合同制定的初期阶段，并未投入足够的时间和精力去深入研究项目实施的具体情况，往往只是简单地依据招标文件的大致内容来设定合同条款，导致合同内容相对简略，对后续参与方的行为缺乏足够的约束力。此外，合同中往往缺乏具体的项目索赔条款，当对方出现违规行为时，由于合同中并没有明确的索赔条款，企业往往难以进行有效的追责^[3]。最终，这些不利后果往往只能由新能源企业自己来承担，给企业带来了不必要的经济损失和声誉损害。

（二）成本管控机制不健全

健全完善的成本管控机制是确保成本管控与控制各项措施有效实施的重要制度保障。现阶段仍有许多企业缺乏健全完善的成本管控机制。首先，最突出问题是成本管控相关岗位的人员职责界定模糊。尽管部分企业采用了自顶层向下的管理模式，但因管理幅度宽泛，未能精细划分每个部门及岗位的具体职责与成本管控责任，从而引发各环节间的脱节现象^[4]。此外，在新能源企业内部，成本管控数据的流通常常不够顺畅，导致关键成本信息的遗漏或缺失，对项目成本管控体系的连贯性和效能构成了严峻挑战。一个健全且连贯的成本管控体系，要求各个环节的数据紧密相连，任何环节的缺失都可能破坏体系的平衡，削弱其管控效能。理论上，成本管控应覆盖项目的全生命周期，从开发决策、招投标、施工到运维等各个阶段。然而，实际操作中，不少新能源企业仅将成本管控的重心放在施工阶段，而忽视了开发决策和招投标这两个关键阶段。更为棘手的是，部分项目负责人为了短期内削减人力成本，倾向于雇佣大量临时员工参与项目。尽管短期内可能降低直接人力成本，但长期来看，却会滋生一系列管理难题，临时员工因缺乏稳定性和归属感，其管理成本往往更高，且工程质量难以得到保障，从而增加了项目的使用风险。

（三）考核机制不完善

新能源企业应着手建立一套健全的成本管理与绩效评估体系，该体系旨在规范员工行为，并精确衡量其工作成效，进而实施合理且有效的奖惩措施。然而，当前部分新能源企业尚缺乏一套既切实可行又全面的成本考核与评估机制，导致难以对在岗人员进行公正、公平的考核与奖惩。一方面，新能源企业中普遍存在的同工不同酬现象，削弱了考核制度与奖惩机制对员工现有薪

酬结构的实际影响力，难以充分激发员工的工作热情和积极性^[5]。另一方面，考核标准的制定过于局限，主要聚焦于企业内部因素，却忽略了诸如行业发展趋势、宏观政策变动以及市场价格波动等重要外部因素。三是考核方式中定性评价占据主导，而定性评价相对匮乏，导致难以对员工个人行为进行精确且全面的评估。这种基于缺乏精准性和科学性的考核方式所构建的奖惩机制，其有序推进也会面临重重困难。

（四）采购体系不完备

在新能源企业的整体运营流程中，物资与设备的采购环节无疑是各个项目建设进程中的关键环节，其重要性不言而喻。采购工作的顺利进行，直接关系到项目能否按时、高质量地完成，并最终投入使用。一旦采购环节出现任何差错或疏漏，不仅会造成项目建设进度的严重滞后，使得项目无法按期投入运营，产生不必要的延误成本。尽管采购环节的重要性如此突出，但在实际操作中，一些新能源企业在内部采购管理方面仍然暴露出许多明显的短板和不足^[6]。其中，最为突出的问题便是缺乏一个科学、完善的供应商管理数据库。这些企业往往过于关注采购行为本身，却严重忽视了对于供应商的科学管理和严格筛选。一个优质的供应商不仅是产品质量的保障，更是企业长期稳定发展的重要合作伙伴，因此，部分企业至今仍未建立起一个全面、系统的供应商管理数据库，对于现有供应商的信息也没有进行规范化的整理和归档。这样一来，每当采购人员需要进行新的采购时，都不得从零开始，花费大量的时间和精力去收集和分析师供应商的基础信息，包括供应商的资质、信誉、生产能力、价格水平等等，不仅极大地降低了采购工作的效率，也增加了采购过程中的风险和不确定性，且即便经过多次调研，所选供应商也可能不尽相同，不仅大幅加重了采购人员的工作负担，还可能因供应商选择不一致，导致所购物资在质量、尺寸等方面存在显著差异，进而对项目建设的顺利进行构成威胁^[7]。这种状况往往导致紧急物资采购需求的频繁出现，甚至可能迫使建设项目暂时停工，不仅会打乱项目的正常建设节奏，还会造成额外成本的增加。

三、新时期新能源企业成本管控途径

（一）优化成本管理组织架构

新能源企业可通过采纳目标成本法来精进其成本管理体系，确保该体系能够详尽覆盖项目的所有阶段，实现对项目动态进程的全面把控。依据此法，企业能将项目各要素紧密相连，并依据企业战略方针设定成本目标，通过分阶段实施逐步达成，直至实现总体成本目标。为有效执行这一成本管理策略，企业应组建一个跨职能团队，该团队需与企业管理系统深度融合，全面负责成本管理的各项事务。此体系需涵盖目标设定、目标细化与执行、成本控制、预警系统、策略调整及绩效评估等核心环节。跨职能团队能精确界定各部门及团队成员的职责，进而激发团队的创新能力与适应变化的能力，最终推动企业成本管理效能的全面提升^[8]。

（二）强化关键环节的成本监管与控制

新能源企业首要任务是强化生产运营管理的控制力度，一是

建立完善的采购管理制度，优化成本控制的内部管理机制，关键在于清晰界定各个相关职能部门的职责范围，以促进在成本管理方面多部门协同与配合。业务人员负责提出采购需求，随后由部门领导评估这些需求的合理性和必要性。首先，财务部门将对采购预算进行审核，以有效控制购置成本。其次，为进一步促进成本优化，新能源企业可以采取集约化采购策略，通过集中采购来增强议价能力，从而降低购置成本。此外，确保建设进度的严格控制至关重要，并严格执行质量验收标准，从而避免不必要的返工成本。最后，在财务成本控制方面，新能源企业应制定详细的资金收支计划，以准确预测和管理资金状况。

（三）完善合同内容编制流程

合同条款的制定需要经过深思熟虑，并需由法务部门进行全面而严格的审查，以确保没有任何遗漏之处，其内容应当全面覆盖项目的整个生命周期，从初期的规划筹备阶段，经由中期的建设实施过程，直至后期的竣工验收环节。其中，竣工阶段的合同管理也十分关键，也是极易产生造价影响的阶段，因此必须高度重视并妥善完成这一阶段的合同管控。工程项目竣工结算的核心是根据实际建设费用进行，这一过程包括对比实际结算费用与预期费用，深入分析其中的差异原因，并据此明确责任归属，由相应责任方来承担后果^[9]。此外，合同变更的管控同样至关重要。在项目施工过程中，难免会遇到各种无法预见或难以控制的因素，这可能导致合同内容需要做出调整，进而对工程造价和结算产生影响。因此，相关各方必须强化对合同变更的管理与控制，虽然变更在一定程度上是被允许的，但必须实施一系列严谨的辅助管控措施，以确保变更的合理性和符合规定。

（四）健全目标成本控制偏差预警机制

健全目标成本控制偏差预警机制对于新能源企业的成本管控同样重要，预警机制应实现动态监控，在监控过程中一旦发现目

标成本出现与实际不相符合的现象，应当立即予以纠正。为有效、及时识别存在的偏差现象，新能源企业需要建立智能预警机制，确保成本变动能够予以实时追踪。一旦系统检测到成本数值的异常波动，便会立即触发警报，通知相关人员立即进行审查并采取必要措施^[10]。如果确认偏差需要及时纠正，必须迅速制定并执行相应的调整方案。在着手解决问题之前，关键在于深入剖析偏差产生的根本原因，判断其是源于主观因素还是客观因素。主观因素可能涉及施工方案规划不合理、成本管理架构不完善、成本责任界定不明确、考核机制执行不力等方面；而客观因素则可能包括社会环境变迁、市场状况波动、自然灾害等外部影响。

（五）强化业财融合管理并深化数智化工具运用

新能源企业应强化业财融合管理并深化数智化工具的运用，首先需要立足于新能源企业的业务实际，在企业业务运营和决策过程中合理运用数智化工具，转变财务管理传统只注重会计核算工作，以及转变事后监督工作模式，在生产运营前中后各阶段都要明确成本管控策略。为实现业财融合财务管理的有效实时，财务人员应积极学习最新财务理论和实践知识，不断促进自身实操能力的提升。同时新能源企业还应把握信息化时代数字化、智能化工具的应用，引进先进的财务现代化技术，帮助企业财务管理现代化建设实现进一步优化^[10]。在此基础上，结合业务与财务双重视角，探索并实施解决方案，从而显著提升成本控制效能，有力推动企业降本增效目标的实现。

四、结语

新能源企业在面对新时代的发展挑战与机遇时，必须将成本管控作为核心战略之一加以强化，这是确保企业能够紧跟时代步伐、精准把握市场定位并实现可持续发展的关键所在。

参考文献

- [1] 俞涛. 探究基于低碳经济理念下的新能源企业财务风险管理[J]. 中国市场, 2022,(7).
- [2] 刘文佳. 浅析新能源风电备件精益化管理研究[J]. 百科论坛电子杂志, 2021(15):2694.
- [3] 彭金. 新能源成本精益化管控探讨[J]. 企业文化, 2024(7):104-106.
- [4] 任新平. 财务共享模式下新能源发电企业成本管理探讨[J]. 市场周刊, 2024,37(15):105-107.
- [5] 任新平. 财务共享模式下新能源发电企业成本管理探讨[J]. 市场周刊, 2024,37(15):105-107.
- [6] 郑舒元. 新能源风力发电中的控制技术探析[J]. 中文科技期刊数据库(文摘版)工程技术, 2024(8):0025-0028.
- [7] 肖波. 新能源项目全过程成本管控的优化措施分析[J]. 品牌研究, 2024(6):129-131.
- [8] 褚凯敏, 赵明志, 李东伟. 商业 BI 在大型企业海外新能源项目成本管控中的应用与实践[J]. 工程造价管理, 2023(3):6-11.
- [9] 何晓玲. 基于作业成本法的新能源发电企业成本管控[J]. 中外企业家, 2023(5):7-9.
- [10] 李鑫, 辛艳平, 王也平, 等. 中国一汽新产品项目收益成本管控体系[J]. 国企管理, 2024(6):104-111.