

Cheng Ben

Jue Ding

Sheng Shuai

Beijing Energy Investment Holding Co., Ltd. (hereinafter 'Beijing Energy Group' or 'the Group' for short) was founded on December 8, 2001. It is a large state-owned investment group company established upon the former Beijing International Power Development Investment Corporation and Beijing Comprehensive Investment Corporation through merging and reorganization. The Group has a registered capital of RMB 10 billion. Up to December 31, 2007, the Group has realized a total revenue of RMB 10.5 billion and net assets of RMB 10.5 billion. Beijing Energy Group is a wholly-owned subsidiary of Beijing Municipal People's Government. The group-owned Assets Management Administration Commission of Beijing Municipal People's Government is authorized to fulfill duties of the group and set up a state-owned enterprise according to the Company Law. The Group is responsible for the management of investment funds of electric power and energy construction of Beijing Municipal Government and takes tasks of investment, construction of capital electric power and energy projects, development of energy-saving technology and new energy resources and renewable energy products as well as assistance in formulation of strategy, planning, energy development and so on. The Group is engaged in investment and operation. Its investment projects in various fields include electric energy and real estate development, power construction, new and high technology, finance and so on. It is the subject of investment and financing for electric energy construction in Beijing. Currently the company has 10 electric power projects which have already been put into operation, and has participated in the shares in 3 electric power generation group, and the attributable installed capacity which have been put into production is 1050MW, the attributable installed capacity. Brief Introduction accounts for 50% of Beijing annual average electric load. The heat supply quan-

成本决定盛衰

——京能集团三年成本管控之路

刘国忱 王祥能 主编

经济日报出版社



Beijing Energy Investment Holding Co., Ltd.⁸ hereinafter 'Beijing Energy Group' or 'the Group' for short⁹ was founded on December 8, 2004. It is a large state-owned investment group company established upon the former Beijing International Power Development⁶ Investment Corporation and Beijing Comprehensive Investment Company through merging and reorganization. The Group has a registered capital of RMB 8 billion. Up to December 31, 2007, the Group has realized total assets of RMB 19.9 billion and net assets of RMB 19.9 billion. Beijing Energy Investment Holding Co., Ltd. is a wholly-owned subsidiary of the Beijing Municipal Government. The Beijing Municipal People's Government has authorized the Administration Commission of Beijing Municipal People's Government to fulfill the duties of the parent company and set up a state-owned enterprise according to the Company Law of the People's Republic of China. The Group is responsible for the management of investment funds of electric power and energy construction of Beijing Municipal Government and takes tasks of investment, construction of capital electric power and energy projects, developing energy-saving technology and new energy resources and renewable energy products as well as assistance in formulating strategies, planning, energy development and so on. The Group's main business is investment and operation. Its investment projects include electric energy and real estate development, power construction, new and high technology, finance and so on. It is the subject of investment and financing for electric energy construction in Beijing. Currently the company has 16 electric power projects which have already been put into operation, and has participated in the shares in 4 electric power generation group, and the attributable installed capacity which have been put into production is 10550MW, the attributable installed capacity Brief Introduction accounts for 80% of Beijing annual average electric load. The heat supply quan-

成本决定盛衰

——京能集团三年成本管控之路

刘国忱 王祥能◎主编

图书在版编目 (CIP) 数据

成本决定盛衰/刘国忱,王祥能主编.—北京:经济日报出版社,2008.7

ISBN 978-7-80180-877-6

I .成… II .①刘…②王… III.企业管理:成本管理—经验—北京市 IV.F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 085868 号

成本决定盛衰

主 编	刘国忱 王祥能
责任编辑	李 浩 汤雪梅
责任校对	徐建华 刘 涛
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	17.25
字 数	250 千字
版 次	2008 年 6 月第一版
印 次	2008 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-877-6
定 价	56.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

目录

Contents

第一篇 绪 言

树立科学发展的大成本观（代序）	李凤玲（3）
-----------------------	--------

第二篇 战略成本的高端思考

加强成本控制 提升集团竞争能力	李凤玲（11）
集团产融结合的几点思考	商和顺（22）
以资金集约化管理为切入 逐步推进财务集团化管理 ...	邢焕楼（28）
成本管理重在持之以恒	邢焕楼（36）
加强成本管理 促进企业发展	陈燕山（52）
更新观念 管理创新 构建京能集团成本管理文化	杨 实（54）
内部挖潜创效益 外争资源促发展	刘国忱（56）

第三篇 财务成本的有效筹划

从财务结构与资本结构变化，浅析集团融资与企业发展 ...	刘国忱（67）
------------------------------	---------

创新管理 节控成本 努力实现集团整体效益最大化 … 王祥能	(79)
京能集团资金集约化管理绩效分析	张 伟 (91)

第四篇 运营成本的精细化管理

节能降耗 严控成本 挖潜增效 … 北京京能热电股份有限公司	(101)
树立科学理念 促进管理创新 推动技术进步 实现和谐共赢 内蒙古岱海发电有限责任公司	(106)
创新经营管理 强化过程控制 以低成本战略实行企业可持续发展 山西漳山发电有限责任公司	(131)
机制创新添活力 加强管理增效益 … 北京京丰热电有限责任公司	(138)
艰苦创业 科学管理 促进环岱海项目可持续发展 内蒙古岱海保护建设发展有限公司	(145)
艰苦创业 抢抓机遇 促进新能源又好又快发展 北京国际电力新能源有限公司	(154)
基建工程管理和成本控制	北京京桥热电有限责任公司 (164)
加强弹性成本控制 促进企业持续发展 北京京西发电有限责任公司	(171)
深入优化 加强协调 降低成本 … 北京太阳宫燃气热电有限公司	(181)
加强企业内部管理 控制工程建设成本 内蒙古京隆发电有限责任公司	(187)
保障供应 降低成本 构筑集团利润支撑平台 北京京能电力燃料有限公司	(191)
加强成本控制 降低工程造价 … 京能(赤峰)能源发展有限公司	(203)
筹建期成本管控措施与方法 … 呼伦贝尔京能能源发展有限公司	(214)
企业成本费用管理分析报告 … 北京国际电气工程有限责任公司	(216)
加强成本管理与控制是打造精细化产品的重要环节 京能置业股份有限公司	(220)

树立科学管理理念 努力挖潜增效 开创增收节支新局面	
..... 北京市天创房地产开发有限公司	(228)
开拓创新求真务实 从点滴管理赢效益	
..... 北京京能能源科技投资有限公司	(239)
企业内控成本管理分析 ... 北京高新技术创业投资股份有限公司	(244)
加强成本管理 提高企业效益... 北京雷波泰克信息技术有限公司	(251)

第五篇 成本管理的事要记载

北京能源投资（集团）有限公司成本管理大事记	(259)
-----------------------------	-------

第一篇

1

绪 言

树立科学发展的大成本观

(代序)

李凤玲

2004 年底,按照市委、市政府的决定,北京国际电力开发投资公司和北京市综合投资公司合并重组为京能集团。两家大型投资公司采取合并式重组,涉及参控股企业 94 家,总部中层以上管理人员 50 多人。领导班子和管理人员的整合一步到位。这种相溶式的合并重组在北京少为先例,在全国大型企业中也很罕见,对集团管理本部的重组和管理人员的融合提出了新的要求。另一方面,在京能集团重组的三年里,外部环境也面临着极大的挑战:国家调整产业政策,加大宏观调控力度,土地、煤炭、水资源价格大幅上涨;国家实行投资体制改革,对投资项目由审批制改为核准制,新上项目核准难度进一步加大;电力新增装机容量平均每年以近 1 亿千瓦的速度增长,导致电力供求形势逆转,发电利用小时数随之下降。

在严峻的挑战面前,京能集团在党委、董事会和经营班子的领导下,坚持以科学发展观统领各项工作,认真贯彻落实市委、市政府和国资委的一系列指示精神,带领全体员工共同努力,顽强拼搏,取得了巨大成就。主要表现在以下十个方面:

一是坚持以发展为中心,使集团的规模和实力跃上新台阶。集团合并重组三年来,累计实现利润总额 49.66 亿元,新增权益装机容量 613 万千瓦,在处理清产核资损失 10.84 亿元的前提下,新增总资产 244.64 亿元,新增净资产 71.15 亿元。主要经济指标大部分翻了一番还多,大幅超额完成了国资委确定的三年任期考核指标,提前两年实

现了“十一五”规划制定的发展目标。就新增总资产规模和电力装机规模而言，相当于三年再造了一个京能集团。

二是坚持以服务首都为己任，对地方经济社会政治发展贡献巨大。集团重组三年来，大力加强电源点建设，实现的1,000万千瓦权益装机容量，已能基本满足北京市全年日常用电负荷的需要；大力加强安全生产，控股管理的京能热电、京丰发电连续安全运行，有效地保障了首都重大节假日、重要会议期间以及高峰负荷的用电需要；大力加强奥运工程建设，控股建设的太阳宫 $2 \times 350\text{MW}$ 热电冷三联产工程、官厅 50MW 风电工程、奥运村再生水热泵冷热源项目相继投运，为实现北京“绿色奥运”承诺作出了贡献。

三是坚持以战略为导向，将全部投资经营管理活动纳入战略发展轨道。集团重组后，聘请国际知名机构进行战略管理咨询，制定了“一个核心、两个延伸、三个平台”的业务组合战略，编制了集团“十一五”规划，实现了投资由财务主导型向战略主导型、经营由粗放式向集约化、管理由投资型向投资经营型的转变。同时，集团层面的战略引资也实现重大突破，中国人寿对集团的增资得到市委、市政府的批准，为今后的跨越式发展奠定了坚实基础。

四是坚持以改革为动力，体制和机制创新取得明显成效。集团重组后，按照建立现代企业制度的要求和《公司法》规范，加强了以董事会为核心的治理结构建设，成立了战略决策、提名考绩薪酬、审计三个专门委员会及其办公室，提高了董事会的科学决策水平。完成了中级管理人员的竞聘上岗和一般管理人员的双向选择，大力推行奖金与考核挂钩的分配办法，极大地调动了全体员工的积极性。

五是大力推进资源拓展，电力能源业务的结构和布局趋于优化。集团重组三年来，控股的岱海、京丰、太阳宫、辉腾锡勒等项目先后投产，赤峰等项目得到国家核准，特别是通过大力拓展燃气发电、风电、水电、生物质发电等清洁、再生能源，大力拓展湖北、宁夏、陕西、辽宁等区域的电源项目，使电力能源的业务结构和区域布局逐步

得到优化。

六是大力推进资产整合，业务调整取得阶段性成果。集团重组三年来，组建京能国际，整合电力能源业务，提高了电厂运行管理水平；以京能置业为平台，吸收合并国电房地产公司，提升了房地产业务的竞争力；通过北创投和北风投的股权置换，有效地整合了创投业务，初步形成了种子业务平台；成立了资产管理分公司，大力推进科技实业和金融证券业务的整合，成功实现了北京证券、北国投等 10 多个项目的退出。

七是大力推进产融结合，多元化融资取得重大突破。集团重组三年来，先后成功发行 20 亿元长期债券和 20 亿元短期融资券；较早地完成了两家上市公司的股权分置改革，并实现了京能置业的再融资；收购重组了财务公司，为集团加快发展提供了资金保障。特别是京能国际在香港上市的申请已经得到中国证监会审批核准，近期有望成功实现海外上市。

八是大力推进管理创新，集团化管理水平稳步提升。集团重组三年来，建立和完善了项目前期管理、基建管理、统计、审计、信息等基础管理制度；制定和推行了战略规划、投资项目决策、计划管理、预算管理、人力资源配置、业绩考核、合同管理等七大管理流程；在全系统持续开展了电厂运营对标活动，有效地加强和提升了集团管理水平。特别是以岱海电厂建设为依托，对周边区域实行统一规划、环境保护、有序建设为主要内容的岱海模式的创建，极大地提升了集团的知名度和美誉度，并获得北京市管理创新成果一等奖。

九是大力推进党的建设和文化建设，集团的凝聚力不断增强。集团重组三年来，先后召开了集团系统第一次党代会，开展了先进性教育活动，加强了“以人为本，追求卓越”为核心价值观的文化体系建设，强调理念文化、制度文化、行为文化的和谐统一，使集团的凝聚力不断增强。

十是大力打造京能品牌，集团社会地位和影响力大幅提升。集团

重组三年来，先后荣获“2006 中国财智企业特别大奖”、北京“影响百姓生活的十大企业”及中国“最具影响力企业”等荣誉称号，连续多年进入中国企业 500 强和中国服务业企业 500 强。

在充分肯定成绩的同时，也要清醒地认识到，我们的工作中还存在一些不足，前进中还面临不少困难和问题。主要是：重大项目储备不够，中长期发展后劲不足，向上游煤炭资源领域延伸没有取得实质性突破，火电主业稳健经营受制于煤炭价格波动的局面没有根本改观；人才队伍、管理体制、激励机制等，与同行业相比还有很大差距，远远不能适应集团快速发展的要求；全面预算管理、风险控制体系等还没有真正建立起来，集团的管控能力和二级公司的执行力有待进一步加强等。这些问题必须引起高度重视，并采取切实有效的措施认真加以解决。

京能集团重组三年来的改革发展实践表明，过去三年是集团发展战略形成并取得显著成效的三年，是集团奠定发展基础并形成良好发展环境与发展合力的三年，是集团综合实力和社会影响力显著提升的三年。总结三年的发展成绩，我们可以得出如下四条基本经验和共识：

一是必须始终以科学发展观统领全局，坚持战略先行和规划导向，致力于集团的可持续发展。企业只有在发展中才会孕育出生机和活力。要始终坚持发展是第一要务，统筹兼顾，努力实现全面协调可持续发展。要坚持战略先行，规划和制定好符合集团实际的发展思路和目标，善于发现、抓住和用好机会。要关注和控制各种风险，把握发展节奏，消化不利因素，通过发展破解前进中遇到的各类问题，努力做到理性、和谐、可持续发展。

二是必须始终以经济效益为中心，坚持做大做强电力能源主业，不断提高集团核心竞争力。必须始终坚持突出主业发展，坚持“走出去”发展，坚持立足北京、服务北京发展。既要立足于北京，又要敢于打破地域界限走出去；既要集中力量，突出主营业务，做大做强，又要善于抓住时机向主营业务的上下游延伸，利用主营业务整合存量、

发展增量，逐步形成并做大做强做长互动的产业链和具有高科技支持及产融结合的有机链，不断增强集团的核心竞争力。

三是必须始终坚持集团一盘棋的思想，加强集团化管理，充分发挥集团的战略协同优势。集团作为一个有机整体，现有80多家参控股企业，特别是近30家控股企业必须始终坚持集团一盘棋的思想，紧紧拧成一股绳。无论是电力主业发展，还是非电业务发展，都要依托集团优势，优化发展方式，走内涵式、集约型发展道路；要充分发挥集团统一资源配置的战略协同优势，努力实现集团的规模效益和协同效应。

四是必须始终坚持以人为本，注意保护和调动广大员工的积极性和创造性，努力开发集团持续发展的源泉。人力资源是第一资源，是集团赖以生存和发展的最宝贵的财富。集团要加快发展，必须坚持党的政治核心作用，发挥党的政治优势和组织优势；必须凝聚人心，必须紧紧依靠广大员工，必须千方百计地保护和调动广大员工的积极性和创造性；集团的发展成果必须让广大员工共同分享。只有如此，集团的快速健康发展才会获得持久的动力和源泉。

上述基本经验和共识是集团经过三年实践获得的宝贵财富，在今后的工作中我们应该坚持下去并发扬光大。

（本文作者系北京能源投资〔集团〕有限公司董事长）

第二篇

2

战略成本的高端思考

加强成本控制 提升集团竞争能力

李凤玲

京能集团成立三年来，通过建立专业化管理平台、实现产融结合等集团战略的实施，严格预算管理，强化节能降耗，进行机制体制创新，发挥资金集约化管理的功效，我们集团和各企业的成本管理意识得到增强，风险控制能力得到提升，制度建设得到推进，集团化管理水平进一步提高。这些工作和成绩的取得与我们集团和各子公司全体员工的不懈努力是分不开的，借此机会，我代表董事会向集团各公司多年来为集团的发展做出贡献的全体员工和对集团成本管理工作给予支持和重视的各公司领导表示感谢！

下面我讲几点意见。

一、京能集团的集团化管理工作已经有了一个良好的开端，并取得了显著的成效

京能集团成立三年来，集团化运作、集约化发展的各项战略举措正一步步实施。

组建财务公司，利用内部资本市场运作的这一重要载体，初步实现了集团对资金集约化管理的要求，得以低成本地整合集团内部金融资源，增加内源融资的比例，产融结合，既减少了集团整体资金成本的支出，同时又降低了集团近两个百分点的资产负债率，为集团增加了近 25 亿元的融资空间。

成立燃料公司，统一进行燃料采购，加强燃料管理，保证燃料安