

经济韧性：战略成本管理保障



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



澳大利亚的石油、天然气和能源行业面临多重挑战，包括资产老化、监管审批迟缓、全球市场价格波动，以及产量下降等。为应对这些挑战，行业巨头正在努力寻求降低运营成本，特别是消减老化资产单位成本的方法。这有助于企业在日益动荡的市场环境中更好地应对财务挑战。

仅靠削减成本是否足以应对这些挑战？或者说，企业是否需要采取更具战略性的举措从根本上解决问题，从而实现可持续的长期效益？

近期案例充分反映行业压力：

Origin Energy 报告称，由于全球油气价格下跌，其在澳大利亚太平洋液化天然气公司中的股权收入下降了 8%。南澳油气巨头 Santos 正在应对即将关停的老旧资产问题，成本高昂的退役资产成为近期工作重点。同时，新项目的审批周期也在延长，公司还在裁员。

南澳 Beach Energy 正努力降低现场运营成本，致力于将单位运营成本控制在每桶油当量 11 澳元以下。西澳 Woodside Energy 正通过整合必和必拓（BHP）石油资产及自身资产组合，重新评估员工配置，这一举措导致了组织架构的变革。

这些措施不仅对解决当前的挑战至关重要，也有助于企业在市场复苏时实现未来增长。

企业可采取战略性与诊断性方法，专注于解决根本问题——提升运营效率、管理成本、确保资本配置合理、建设以人为本的企业文化，提升企业适应力和创新能力。这将有助于企业在市场回暖时具备更强的实力和灵活性，为抓住新机遇做好准备。

成本削减方法：战略对齐与诊断聚焦

成本削减计划在能源行业中早已屡见不鲜，但企业的成本削减成效往往会随着时间推移而减弱。我们的研究与经验表明，**仅有 10% 的企业成本削减计划在三年后依然能保持显著成效。**

没有万全之策能保证成本削减计划持续有效。要想让成本削减持续发挥作用，重要的是将成本削减计划与企业战略相结合，开展前期诊断，并聚焦于几个关键领域和举措。明确责任制与嵌入式成本管理流程不仅有助于企业节省短期成本，同时还能确保长期维持成效。

石油、天然气和能源企业的多样化目标都扎根于企业战略。同理，成本削减计划的目标和指标也不能孤立存在，而是必须与这些战略紧密结合。企业必须清晰且一致地阐明成本削减计划如何助力其实现特定战略目标，且不影响其它重要业务。

比起设定成本削减目标，明确成本削减领域及方式更为重要。企业的首席财务官及高管团队投入大量精力来制定整体运营或单位成本削减目标，但当这些目标分配到各个资产和职能部门时，其严谨性会大幅下降，因为部门负责人通常更了解本部门的成本结构，因此更清楚如何具体实现目标。

该方法存在以下问题：

首先，企业内部的各业务部门重要性不同，在不适当的业务领域削减成本可能会损害企业价值，并限制其未来的增长。

其次，如果支持不足，领导者往往只会关注价格侧的驱动因素，例如更换供应商、压低价格或与供应商谈判批量折扣。而这种单一的价格导向忽略了需求侧的驱动因素，例如高效协调的生产、维护和检修策略、计划和日程，而这些因素往往对企业支出影响更大。解决需求侧的问题通常能帮助企业更大幅度地降低总成本。

实现成功的关键因素包括：从供需两个角度对价值和成本因素开展全面诊断；优先选择具体的成本削减领域，排除不适合的领域；为这些重点领域设定具有挑战性且切实可行的目标；明确领导者在管理相关需求和成本因素中的职责。



实施及动员利益相关者

实施成本削减措施时，企业内部往往会遇到阻力。常见反对意见包括：对重复削减成本的可行性产生质疑，以及部门负责人不愿意接受那些看上去不受其掌控的变革。

只有极少数领导者青睐成本削减计划。负责实施成本削减计划的团队可能会听到这样的反馈：“我太忙了”，“我们去年试过这个办法”，“没有效果”，“这些成本不在我的职责范围内，我也控制不了”，或者“已经没有继续削减的余地了”。

要想让成本削减计划富有成效，就必须与那些持反对态度的利益相关者进行有效沟通，改变他们的看法。但这种方式效率不高，也很难带来成效。



在不确定的环境中迈向更具韧性的未来

在油价低谷期或不确定时期，成本削减计划必不可少。然而，要实现预期目标往往充满挑战。企业必须确保将计划的目标融入到企业的战略实施中。

明确价值与成本驱动因素，优先聚焦可实现目标的成本削减领域，指派合适的负责人，迅速落实部分关键举措，并定期进行可持续性检查，以上措施对助力实现更可持续、富有韧性的能源未来十分关键。

克服这一阻力需要强大的领导力、明确的问责制度，并关注那些能够快速制胜的举措——彰显削减成本的价值，从而推动整个企业支持成本削减。

为此，企业必须确定并优先实施能快速起效的成本削减措施，通过对齐目标、项目管理、以及高层支持来推动计划落地，及时肯定取得的成功和价值，突出思维方式、流程及行为上的积极变化，从而为持续改进累积动力并形成良心竞争。

监控与持续改进

石油、天然气和能源行业具有周期性的特点。随着时间推移，企业的关注重点将从底线（成本控制）转向顶线（营收增长）。当重心发生转移时，企业对成本管理措施的执行力度往往会松懈。

因此，必须定期监控成本削减措施的实施情况，以确认思维方式、流程及行为的积极变化仍在持续，并确保目标价值仍在实现。因此，建立定期的成本审查机制至关重要，这不仅是为了审查成本，还包括全面评估整体的业务表现。此外，还应密切关注与成本削减相关的反向关键绩效指标（KPI）。实施有效的进度审查措施有助于实现当前的成本削减目标，并帮助企业迅速适应未来的经济衰退环境，最大限度减少运营中断的可能性。

客户案例

战略削减成本实践：为企业节省数百万美元

dss+ 与全球领先企业合作，显著提升企业的财务及运营水平。

- 通过构建企业领导力、改进关键流程与制度，以及建立运营纪律文化，我们成功帮助一家全球企业削减了 9000 万美元的运营成本，减少了 2000 万美元的资本支出，并确保这些成效得以长期维持。
- 通过整合承包商、合并工作任务、重新协商费率及实施有效的承包商管理体系，我们帮助一家全球企业削减了 1600 万美元的承包商成本。
- 通过改进其设备租赁预测、审批及报告流程，我们成功帮助企业削减了 350 万美元的设备租赁费。同时，通过实施高效的成本管理措施，企业还节省了近 300 万美元的行政管理开支。

关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss+
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

