

铁路运输企业成本管理与控制

王素媛

朔黄铁路发展有限责任公司, 中国·河北 肃宁 062350

【摘要】对于企业的发展来说有效的管理是是企业立足于市场竞争中的根本,好的经营管理能保证企业在新时代的发展中屹立不倒,原因在于企业的经营核心是利润和成本的控制。对于铁路运输企业来说也是一样的,如何做好成本的管理提升企业的运营利润是当前管理工作需要深入思考的问题。对于铁路运输企业来说在发展中需要结合铁路运营的特点进行经营,本文的重点是探究铁路企业在成本的管理中有效的措施。

【关键词】铁路运输企业; 成本管理; 控制

Cost Management and Control of Railway Transport Enterprises

Wang Suyuan

Shuohuang Railway Development Co., Ltd., Suning, Hebei, 062350

[Abstract] For the development of enterprises, effective management is to let enterprises based on the fundamental market competition, good management can ensure that enterprises in the development of the new era of standing firm, the reason is that the core of the enterprise is the control of profits and costs. For railway transport enterprises is the same, how to do a good job in cost management to improve the operating profits of enterprises is the current management work needs to think deeply about the problem. For railway transport enterprises, it is necessary to combine the characteristics of railway operation in the development of railway transportation enterprises, and the focus of this paper is to explore the effective measures of railway enterprises in cost management.

[Keywords] rail transport enterprises; cost management; control

引言

时代在发展,对于铁路运输企业来说也是一样的,想要保证企业的长远发展就要根据社会现状进行运营工作的优化。市场经济中也遵循自然界的优胜劣汰法则,那么铁路运输企业如何在日趋激烈的竞争中获得优势,需要企业的管理层具备危机感和责任感,在发展中构建好企业的顶层结构,让企业的发展在正确的方向引领下进行良性的竞争和市场定价,在寻求企业利润的基础上也要承担好企业的社会责任,管理中应该优化企业运营成本,进而推动企业进一步提升经济效益。

1 构建新的成本管理模式

有效的制度制定是管理的大框架,因为在新的发展背景下,管理制度需要与时代同步,铁路运营企业也需要落实好业财融合。首先在观念上应该转变为精细化的管理方式,让整个管理流程更加的完善,减少冗余成本浪费,通过不断投入新技术,研发新产品、改进新工艺,将成本管理推上新的高度。通过构建以收入为基础、利润为中心的动态全面预算管理模式,将企业经营目标按不同经营任务划分为若干成本中心,通过预算的层层分解,下达到每一个有控制能力的最小成本单元。在各个经营期间内,各成本中心实现各自阶段性目标,确保铁路运输企业整体目标得以实现;通过对各成本中心每月成本支出情况进行分析,深入挖掘成本超支、节支问题根源,纠正生产经营工作中存在的问题,不断提升企业自身管理水平,深化业财融合力度,加强企业竞争力。

2 提高管理人员的成本意识,管理中能把控全局

意识是引领行动的,所以转变管理理念才能让行动更加符合当下新的发展要求。在政策的制定上,需要不同的企业根据各单位对上一年度各科目支出情况进行梳理、分解,总结经验教训,并根据下一年度生产任务重点、变化情况,合理提出预算目标。预算执行期间,对各科目的执行情况进行评价考核,实现生产效果前提下产生的有效节支,应予以奖励;因预算建议报送不准确、该干未干而导致节支的,按考核办法予以考核;因生产任务调整导致的节超支,按规定予以预算核减或增加。如通过技术改造、优化作业流程,减少了机车整备费、检修费用的,较预算减少5%以上、10%以上的,分档次进行激励;间接费用如短途运输、差旅费等,通过采取措施产生有效节支的,相应给予节支降耗奖励,非生产任务增加等客观原因产生的预算超支,则按照超支比例相应予以考核,在落实管理中还需要做好跨部门的联动工作,有效的调动部门之间的协作性,保证工作的交接高效,才能让企业的成本管控落到实处。并且基层人员的有效参与还能有效的培养员工的责任意识,真正成为成本管理制度下的受益人,激发大家节支创效的主动性。

3 推进基层单位的成本管理工作

(1) 推进优化成本支出工作,提升预算管理能力和。如发动员工展开多种形式的修旧利废活动。在成本的管控上从内部的节流做起,倡导员工的资源回收利用,对于一些办公用品

则可以修旧利废,达到可重复使用的效果,最终达到降低成本支出。以基层单位为例,通过对班组配件进行重新拼凑组装、检修测试成为良好备品。例如将报废的 ABB 接触器的部分部件(如:接触器线圈、底座、动静触头等)进行拼凑组装成为良好备品;将报废的主台故障显示屏进行拼凑组装检修成为良好备品;电机组将下车的司机室风扇进行检查、拼装、试验成良好配件等;某年度节约 30 多万元。

(2) 加强机车牵引能耗的节支降耗管理,取得运输提质增效的长足动力。进一步提升电力机车用电经济性,电力机车作为最大的用电环节。一是利用大功率交流机车再生发电的节电优势,降低机车用电量,实现节能,通过充分利用大功率交流机车节电效果明显的优势,提高交流机车运用效率,充分发挥交流机车效益,科学研究万吨、2 万吨列车节电比,神华号交流机车上线节电比等,制定科学牵引方案,降低综合电耗。如通过交流机车最大化运用和增加交流机车配属台数,节约机车用电,某年累计节约用电约 1300 多万元;二是加强车机联控,减少机车停车,降低机车运行电能。例如值乘运行中机车乘务员提前与车站做好车机联控,加强联系,遇进出站信号未开放时,提前控制好速度,精心操纵,采取低速运行措施,减少列车区间及站内不必要停车,尤其交流单牵万吨在长大上坡道区段停车后起车较困难,起车时持续牵引力较大,因机车停车再起需要消耗较大电量,通过减少机车停车,进一步降低机车运行电能,某年度节约费用约 1 万元;三是优化操纵曲线、大力推行模式化操纵,强化监控数据分析引导、提升乘务员操纵水平,铁路在模式化操纵框架运行的时候还可以借助线路纵断面手段,多采用列车惰力运行模式,减少机车耗电。

(3) 优化运输组织,提高机车的运输效率,首先,大力开行重载两万吨直通列车,减少机车辅助作业时间,降低非运用机车的台日数,从而提高机车的运用效率;同时,在确保运输秩序和作业安全的前提下,不断挖掘内部潜力,压缩检修停时,确保机力供应;提出优化列车编组建议,优化人员运用组织,加强平稳操纵、大力推行模式化操纵,强化监控数据分析引导、提升乘务员操纵水平,减少多次起停车、做好运行的管理工作,减少机车在运行中不必要的停车、保证机车的运用效率,实现铁路运输的多拉快跑,优质高效完成全年运输生产任务。

(4) 以扎实开展自主维修项目为基础,不断攻克委外修技术、资质难题,扩大自主修实施范围,压缩业务外包成本规模。时代的发展中技术的进步对于企业至关重要,做好技术的创新发展优化自身业务能力,逐步摆脱“卡脖子”等关键性技术约束,才能在激烈的竞争中拥有一席之地。基于此本文结合基层单位的管理工作探讨,通过加强技术指导,提高机车配件自主检修能力,降低委外修成本支出,实现 90% 以上配件自主修。由此可见,减少业务外包,加大自主实施能力,是

增收节支、提升企业经济效益的有效方式。

(5) 提升职工业务素质,做好科技创新的正向激励。利用科技创新平台,开展各类创新活动,通过创新思维引导,充分调动员工创新的积极性和主动性,鼓励员工大力开展工作的创新,保证工作效率的前提下,降低劳动的强度,在运行中一基层单位管理得当曾节省 30 万元。

(6) 强化企业成本定额管理,保证日常的运营成本在合理的阈值内。根据公司《关于开展成本定额管理体系建设工作的通知》要求,2021 年依据成本定额建立单车预算机制。要分月度编制每台机车的维修成本计划,参考历史数据,汇总中修、小修、临修、辅修等费用,确定单车年度检修成本定额;同时按每台机车的走行公里、运用台日及整备台次等核算机车运行所用的油脂、燃油及整备费,确定单车的运行成本定额。为了将每台机车的成本定额确定得更精确,核算人员除了平时的常规工作外,还多次与各基层单位进行交流,了解定额管理工作中存在的疑问及难点,并联合各基层单位与公司进行沟通、协调,最终形成了更精准更契合实际的单车预算机制。经济核算部根据确定的单车预算机制确定相关类型机车修程的单台维修费用及运用费用,为预算精准下达、业财深度融合奠定基础。

4 引入先进的成本管理方法

根据各项生产任务的特点,选择适合生产作业方式的成本管理方法,以确保业财高度融合,强化预算管理对生产经营活动的指导作用。

4.1 作业成本法的引入

所谓作业成本法就是要求企业的生产流程进行多区域的划分,同时还要让划分符合逻辑性,这样能更好的把控每个生产环节的成本。

对于铁路运输企业来说引用作业成本法需要从整体的运营出发,加强原材料采购、运输、设备维修、仓储管理的细节管理,保证每个作业环节的成本清晰明了,并做好具体的分析:能为企业带来怎样的经济、安全及社会效益。通过逐项分析,有效的控制不必要的费用成本、时间成本,保证企业的运行状态练好,同时还能让企业的运行得到优化。以机车自主检修生产为例,根据修程工艺,制定详细的检修计划,同时将各生产环节纳入预算管理当中,使生产流程与预算控制相结合,可以大致划分为物料供应、业务外包实施、自主修实施等生产环节。每个生产环节可以分解为若干个阶段,如将物料供应分解为物料采购计划提报阶段、配送阶段、入库阶段及出库阶段,将业务外包实施环节分解为招投标阶段、合同签订阶段、生产实施阶段及验收结算阶段等,将自主修实施环节分解为走行部维修阶段、电器维修阶段、制动维修阶段及验收阶段等。在下达成本预算前,首先根据各阶段的生产需求、用料情况,统计分析各环节费用支出是否符合该成本中心整体预算目标要

求,对超预算的及时进行分析,因修程工艺要求确需超预算的,及时调整该成本中心的预算目标,确保企业总体目标得以实现。预算下达至各生产环节、阶段时,不仅明确各阶段的成本预算指标,同时按修程要求严格限制各类实物定额,减少浪费。待机车完工交车时,总结分析机车维修各个环节的支出情况。当发生成本偏离度较大或停时时间较长时,可以对该机车各个生产环节、实施阶段进行追溯,通过对各个环节、阶段进行追溯分析,可以挖掘出物料供应、业务外包或自主修实施各个环节中存在的问题,进一步找出具体生产实施中存在的问题原因,通过及时采取有效措施,纠正偏差,保证了安全成本投入精准到位,满足了机车维修效率达标要求,巩固了机车质量的同时,为机车供应提供了坚实的保障基础。

4.2 目标成本法的引入

目标成本法是建立在市场经济的基础上对企业的制造过程做好利润的规划和成本管理。对于铁路运输企业来说,运用这一方法需要立足市场价格角度去管理企业的发展,根据企业的目标利润反向倒推生产管理成本,最终控制在可接受的范围内。根据成本的上限做好生产和制造的管理,优化生产工艺并压缩非必要开支,进一步提升企业利润。以维修外委机车为例,在收入无法增加的前提下,要实现既定利润目标,必须通过对各项维修成本,逐一进行模拟成本写实,模拟计算出单台利润规模,如无法实现利润目标,则必须在保证机车维修质量的前提下,严格对标修程工艺流程,对成本支出项目进行有效优化、压减维修成本,保证利润目标的实现。例如某基层单位在承揽外局机车维修业务时,根据维修成本进行提前预想,模拟计算维修成本,测算出原维修计划的成本较高,无法实现预计利润规模,经对维修工艺逐项分析,采取了减少部分委外修项目,

目的是保证机车正常的运行汇总还要抓好维修质量,从而降低维修成本,进一步提升利润规模,实现了单台利润目标,确保了当年经营收入、利润目标双实现。

5 结语

作为铁路运输企业,必须要结合自身企业特点,以及承担的社会责任等方向的基础,研发出极具效果的成本管理实施策略路径,进一步切实落实加强成本管理措施,以强化成本管理力度、全面进行预算管理方案、增强各层级职工的成本管理意识、创建开发新式成本管理理念等方向进一步做成本深化管理工作。为保证关于民生重点行业的社会效益,使得其在市场经济中得以生存,应竭力推动铁路运输企业成本管理工作的有效开展进行,实现企业成本节约支出的基础目标,从而强化铁路运输企业的基本竞争力。

参考文献:

- [1] 黄智. 铁路运输企业成本控制与管理[J]. 铁道财会, 2015, 000(001): 18-21.
- [2] 马淑爱. 试论铁路运输企业的成本管理与控制[J]. 天津经济, 2015(2): 2.
- [3] 姚新宇, 贾元华, 滕志民. 铁路运输成本目标管理及动态控制机制的探讨[J]. 铁道运输与经济, 2002, 24(2): 3.
- [4] 张翠珍. 浅谈铁路运输企业的成本管理与控制[J]. 中小企业管理与科技, 2011(19): 2.

作者简介:

王素媛(1982.11-),女,山西省大同市平城区,经济师,2006年7月毕业于山西师范大学,本科,现就职于国能朔黄铁路发展有限责任公司机辆分公司。