

精细化管理对城轨运营企业成本控制的影响

熊巧

重庆城市交通开发投资(集团)有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i7.1767

[摘要] 有效的成本控制能够提高企业的盈利能力,从而促进企业的兴旺长久发展。对于城轨运营企业而言,由于涉及到众多的运营管理环节,运营成本组成复杂,日常投入成本大等因素,导致企业成本控制难度较大。因此,企业需要深入剖析自身成本控制现状以及精细化管理存在的影响,采用各种精细化手段对企业成本因素进行调整与管控,以顺利实现成本控制目标。

[关键词] 城轨运营企业; 精细化管理; 成本控制; 有效策略

中图分类号: F712.1 文献标识码: A

The Influence of Fine Management on the Cost Control of Urban Rail Operation Enterprises

Qiao Xiong

Chongqing Urban Transportation Development and Investment (Group) Co LTD

[Abstract] Effective cost control can improve the profitability of enterprises, so as to promote the prosperity and long-term development of enterprises. For urban rail operation enterprises, it is difficult to control their costs due to many factors, such as involving many operation and management links, complex operation cost composition, and large daily input cost. Therefore, enterprises need to deeply analyze the status quo of their own cost control and the impact of fine management, and use various fine means to adjust and control the enterprise cost factors, in order to successfully.

[Key words] Urban rail operators; fine management; cost control and effective strategy

在城市化背景下,城轨交通具有客运量大、空间资源占用小、时限准、低碳环保等优点,能够很好地解决城市空间资源紧缺、交通拥挤等一系列问题,推动城市的迅速发展。然而城轨交通运营成本高昂,很多企业面临着严重的亏损压力,所以,城轨运营企业如何在确保服务质量的前提下实现对运营成本的有效控制,最大可能的降低成本以获得更大化的经济效益,是一项系统性、艰巨性的任务。精细化管理作为现代企业管理中非常重要的管理手段,对企业各种经济活动的控制具有一定的影响。城轨运营企业可以积极引入精细化管理模式,进一步强化对自身运营成本的管控,从而达到转亏为盈的目的。

1 城轨运营企业成本控制特点分析

城轨运营企业在运营过程中涉及到多种类型的成本,从经济性质层面来看,城轨运营企业的成本费用可划分为人工成本、能耗成本、维修成本以及其他成本等。其中人工成本支出在总成本中的占比达到50%~60%^[1]。针对城轨运营企业的人员配置,国内规定的标准是每公里不少于50~70人^[2]。能耗成本支出在总成本中的占比达到10%~15%^[3]。设备设施维修成本支出在总成本中的占比约为5%^[4]。

从上述可知,城轨运营企业在运营过程中需要投入较高的成本,加上城轨交通建设的投资很大,目前国内大多数运营企业都处于亏损状态,甚至有城轨运营企业发生城轨停运、员工薪酬拖欠等问题。因此,针对城轨运营企业成本控制特点,大致体现为:运营成本相对稳定,城轨交通运营成本主要由人力、能源与维护三类成本构成,这些运营成本在短期内的波动极小,针对这一情况,城轨运营企业可以采用精细化管理手段,实现对运营成本的有效控制;折旧成本大,通常城轨交通项目中配置了大量的设备设施,这些均属于大型资产,城轨运营企业需要投入诸多的维护成本,来降低折旧成本,延长大型资产的使用寿命;员工薪酬占比高,人工成本在城轨运营总成本的占比最高,企业需要采用精细化管理手段,对员工数量进行合理控制,优化薪酬结构,以达到降低人工成本的目的^[5]。其中,精细化管理属于一种新型、有效的企业管理理念,此种管理模式是建立在企业常规管理基础之上,对企业各项经济活动进行更为深层次的管理。在城轨运营企业成本控制中,通过实施精细化管理,有助于对企业发展战略与目标进行分解、细化与执行,确保企业的战略规划可以渗透到各个环节,有效提升成本控制水平,为企业创造更多的利益^[6]。

2 精细化管理对城轨运营企业成本控制的影响

2.1 成本控制理念亟需更新

在当前阶段城轨运营企业的运营过程中,对成本的控制内容仍然有着明显缺陷。领导层与管理层虽然认识到成本控制的重要性,但并没有充分意识到精细化管理在企业成本控制方面发挥着的积极影响,在实际成本控制工作中,仍然采用传统的成本控制理念和方法,侧重于对企业成本支出的控制,而对其他方面的成本控制不足,进而导致企业成本控制效果不达预期^[7]。

2.2 运营成本管理有待优化

管理方式是指在企业经营管理中,为实现成本控制目标而运用的管理手段。在实际成本控制工作中,精细化管理方式的低效是影响企业成本控制效果的关键因素之一。有的城轨运营企业在成本控制中引入精细化管理时,缺乏科学的管理工具与手段,难以准确、迅速地掌握企业运营成本变化状况,这就无法合理地进行成本优化与控制。此外,有的城轨运营企业在成本控制中尚未构建完善的信息系统与数据分析机制,难以保障成本信息的完整性与准确性,进而无法为企业决策制定提供有效的参考。

2.3 成本费用控制有待完善

在城轨运营成本控制中,部分城轨运营企业简单的认为,精细化管理好人工成本等直接成本,就能够实现对整个运营成本的降低,而很少关注能耗成本与维修成本的控制。有的城轨运营企业往往只关注一次性的成本节约,缺乏全局思维,也没有长远眼光,在开展城市轨道交通运营成本控制工作时采用过度压缩成本的方式,以尽可能降低运营成本,但此种成本控制方式却是以牺牲城轨交通运营服务质量为代价,导致城市轨道交通运营效益与成本陷入失衡状态,从而对企业的社会形象和声誉产生负面影响。

3 城轨运营企业成本控制的精细化管理有效策略

3.1 树立正确的精细化管理理念

在精细化视角下,城轨运营企业的领导层与管理层应当及时革新管理理想,深入理解精细化管理的概念与特征,对其真实内涵加以全面掌握,并且达到融会贯通与科学应用的目的,只有这样才能够为企业成本控制中发挥出精细化管理的真正价值。因此,城轨运营企业的第一要务就是树立精细化管理理念,深刻解读精细化管理的内涵,再结合自身的实际运营情况,将精细化管理思想渗透到全部的生产运营活动当中,并且在每一个环节中落实精细化管理,尽可能以最小资源的投入,包括人工、资金、材料与设备设施等,创造出最大化的价值,从而达到成本控制的目的^[8]。

员工在企业成本控制中扮演着比较关键的角色,要想精细化管理在其中得到有效应用,就需要让城轨运营企业全体员工都明确精细化管理对成本控制的积极影响,以及强化成本控制对企业健康可持续发展所产生的好处,进而提高全体员工对于成本控制、精细化管理的重视程度。所以,城轨运营企业应当加大精细化管理与成本控制的宣传力度,通过在企业内部定期举

办宣讲会,或是利用抖音、微信公众号等新媒体平台,向全体员工全面介绍精细化管理和成本控制的具体内容,在进行理论知识讲解时,要与城轨运营企业的实际运营业务相衔接,让员工能够充分了解精细化管理在成本控制中的具体应用内容,进而增强员工的精细化管理意识^[9]。

城轨运营企业的成本控制是否科学、有效,对于城市轨道交通系统运行质量有着十分积极的作用。在实际运营过程中,企业需要加强对城轨交通成本的全面控制。从精细化管理层面出发,成本控制制度的建设非常关键,可以实现总体的成本控制。城轨运营企业应当按照相关法律法规,综合考虑企业运营服务成本,包括人工成本、能耗成本、日常维修费用以及其他运营费用等规制成本控制项目,建设合理的精细化成本控制制度,明确成本控制流程与规范,进而切实提升管理效率^[10]。

3.2 精细化管理手段合理应用

在现代企业运营过程中,通过按照相应的水平标准,制定出合理的定额体系,并且将这一体系落到实处,可以实现对企业内部的人工、资金、设备设施等资源的高效控制与利用。据调查显示:企业在实施定额管理前后的运营成本具有显著的差异,由此可知,定额管理是企业成本控制的关键构成部分^[11]。由于每个企业的业务特点与发展需求各不相同,所以定额管理也存在一定区别。在构建定额管理体系时,城轨运营企业需要对自身运营成本数据进行全面采集、整理与分析,尤其是针对人工成本、能耗费用以及设备设施维修费用,应当加强周期性分析与趋势性分析,通过精确测算来明确不同成本支出的定额标准,以此为依据提出成本控制策略,并且结合各类定额和定额管理流程,构建出一套完善的定额管理体系,从而推动企业成本控制的科学化、标准化开展。在开展精细化成本控制工作时,城轨运营企业要想更加及时、准确地掌握运营成本变化情况,获得完整、真实地成本信息数据,就需要重视对现代化信息技术的运用,结合企业的运营需求与未来战略发展目标,构建出最合适的信息系统架构与功能,包括系统的基本功能、系统的可用性等多个关键因素。

3.3 从整体层面出发,贯彻精细化管理理念,强化成本管理

在城轨运营企业的运营过程中,人工成本的占比最高,需要进行重点管理与控制。而人工成本的控制并非简单的裁员降薪,应当合理提供人工效能,采用精细化管理手段实现对人工成本巧妙控制,其中,针对城市轨道交通线上的每公里人员配置,建议当运营里程超过500公里时,人员配置为43人/公里;100~500公里时,人员配置为45人/公里;小于100公里时,人员配置为52人/公里^[12]。为了进一步提高运营效率,减少工作模块的切分,可以依据专业相似性进行岗位融合,以站务类岗位为例,该岗位的职能差异较小,且对人员的能力要求相对不高,所以可以设置大岗位,将票务、站台与厅巡等岗位相融合,成立票务组进行联合作业,既能够避免因职能区分度低而发生职能边界模糊的问题,还可以增强专业接口之间的沟通。在精细化管理理念下,城轨运营企业可以积极引入先进技术与设备,根据运营各项

业务场景,采用智能化设备替换一些工作任务单一、工作量较大的人工业务,可在乘客安检处配备自动检测装置、自动消防系统与自动报警装置等,在票亭处配置自动票务系统,在闸机处配置人脸识别系统等,从而有效节约人力资源,提高城轨交通运营效率,减少人工成本的支出。

对于能源成本的控制,城轨运营企业应当围绕精细化管理理念,构建一套完善、可行的能源管理系统,按照各类能耗标准与定额,利用该系统来实时监测和采集城市轨道交通中各个环节的能耗数据信息,实现用能数据的透明化,再依据考核指标的具体内容生成报表,对现阶段用能异常情况进行自动分析,以便企业及时采取有效措施来控制能耗,提高运营效益。城市轨道交通运营中涉及到很多不同类型的设备,产生了巨大的电能消耗,城轨运营企业可以采用分布式太阳能光伏发电技术、单晶硅光伏发电技术、永磁同步牵引技术等先进手段,从而最大程度减少能源消耗。基于城市轨道交通车站的用能情况,通风空调、电梯扶梯与照明插座在非牵引能耗中的占比约为80%,城轨运营企业可以通过节能照明系统,采用路灯照明分时段自动控制等方式,提高照明节电率,降低非牵引能耗。

日常设备设施维修维护是城市轨道交通长时间安全、可靠运行的重要保障,但也存在着成本过高的问题,对城轨运营企业的发展具有一定的不良影响。在精细化管理视角下,企业可以构建全生命周期维保体系,采用计划修、故障修与状态修三种维保模式,其中计划修指的是根据设备设施的使用年限与维护周期,明确修程;故障修指的是当设备设施发生故障问题后,采取相应的维修措施;状态修指的是定期对设备设施的运营状态进行统计分析,密切关注重要设备设施、故障频繁设备设施的状态,根据具体情况进行合理维修,尽量避免不必要的维修成本支出,进而提升维保精准化水平。

4 结语

城市轨道交通项目运营是一项具有极强复杂性、综合性的业务活动,有着比较大的成本控制难度。城轨运营企业应当深刻认识到成本控制对于自身长久发展具有非常关键的影响,及时革新管理思想,树立正确的精细化管理理念,根据企业的实际运

营情况与发展需求,将精细化管理贯穿到各个工作环节,构建完善的成本控制制度,并从人工成本、能耗费用、维护费用三个层面入手,实现对运营成本的全面控制,进而有效减少成本支出,提升综合运营效益。

[参考文献]

- [1]郭厚芳.城市轨道交通项目的财务管理现状及成本控制策略研究[J].城市轨道交通研究,2023,26(12):292-294+297.
- [2]张立冬.城市轨道交通运营成本管理与控制[J].中国管理信息化,2023,26(10):31-33.
- [3]瞿洁.精细化管理在企业成本控制中的运用[J].合作经济与科技,2022,(17):106-107.
- [4]刘晓丽.城市轨道交通运营成本分析与控制策略研究[J].财会学习,2022,(36):79-81.
- [5]孙冠卓.城市轨道交通运营成本分析与管理研究[J].交通财会,2022,(08):58-62+72.
- [6]杨蓉.精细化管理在企业成本控制中的应用研究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2024,(2):119-122.
- [7]董志福.精细化管理在企业成本控制中的运用分析[J].中国中小企业,2019,(7):193-194.
- [8]赵静.精细化管理下的企业成本控制策略[J].中国集体经济,2021,(5):39-40.
- [9]庄新耀.精细化管理在企业成本控制中的应用分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,(6):29-32.
- [10]肖雪梅.基于精细化管理的企业成本控制策略与方法研究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,(7):68-71.
- [11]黄文燕.基于精细化管理的企业成本控制分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,(2):31-34.
- [12]张慧.精细化管理下的企业成本核算与控制实践探究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2024,(2):183-185.

作者简介:

熊巧(1989--),女,汉族,重庆江津人,西南财经大学硕士研究生,中级会计师,研究方向:集团考核、预算,下属单位财务管理。