

# 轨道交通企业运营成本定额管理实践探讨

申浩岑

(重庆市轨道交通(集团)有限公司,重庆 401120)

**摘要:**为保证轨道交通运营能够创造更多效益,需加强运营成本管理。本文以定额管理概述为切入点,阐述了轨道交通企业在轨道运行时,采取定额管理模式,能够建立成本控制体系,优化内部控制,降低运营成本,并以此为基础,结合轨道交通企业运营成本影响因素,提出管理措施,从而为相关工作者提供参考,实现企业降本增效。

**关键词:**轨道交通企业;运营成本;定额管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.107

## 1 前言

轨道交通作为公共交通重要部分,具有运量大、污染小、效率高、速度快的特点,能够促进城市实现可持续发展,缓解交通堵塞,优化空间布局,发展轨道交通沿线经济。但是,轨道交通所需资金数量较多,加上轨道作为准公共产品,资金来源主要依靠财政投入和自身负债,为发挥资金应有的效益和价值,必须合理利用资金,为人民谋福利。因此,轨道交通企业应当掌握交通特点和属性,平衡运营安全、服务及成本,采取定额管理的方式,优化运营管控能力,推动轨道交通健康发展。

## 2 定额管理概述

定额管理是指企业开展管理活动时,科学、系统的对业务生产的财力、物力、人力等消耗资源情况进行分析,编制标准管理的模式。成本定额不仅作为权衡企业控制成本效果常用标准,也是制定生产方案、预算的凭据。立足于定额标准,开展管理活动,可优化劳动成本,完善内部管理水平,高效组织生产活动,提高企业经济效益。定额管理作用如下:

(1)有助于建立成本控制体系,达成控制目标。企业生产经营中,定额管理作为重要环节,利用定额管理能够整合财务信息,完善成本控制体系,提供理论指导与数据支撑。定额管理也是控制目标成本的过程,可实现全方位成本管理,优化成本结构,提高成本控制水平。

(2)有助于企业内部管理,实施定额管理后,需将定额标准落实至各个部门,考核不同部门执行目标情况,作为考核依据,确保各部门竞争公平性,强化监督,实现透明化企业管理<sup>①</sup>。并且,企业定额管理,各项决策均将量化成为指标,编制定额将决策指标展现出来,能够确定企业各环节的偏差,改进管理不足,优化管理水平。

(3)调动员工积极性,优化工作效率。企业开展定额管理能够优化配置员工岗位,根据企业岗位需求,科学分析员工能力,制定劳动定额管理目标,有效落实工作至不同员工身上,使得人员掌握自身职责。薪酬发放时,也要将定额标准执行情况 and 员工薪酬相联系,可激发员工工作热情。

## 3 轨道交通企业运营成本影响因素

轨道交通运营时,运营成本管理对于企业管理可

行性具有直接影响,需做好运营成本管控,满足乘客对轨道交通的需求。不同区域、不同时间段运营成本差异较大,易受到多种因素影响,主要有以下几种:

### 3.1 设备损耗

轨道交通运营中,需要采购诸多设备辅助于运营,设备损耗快慢、是否处于质保期、是否达到期限开展大修,维护成本也有所不同,使得运营成本费用产生差异。常规维护成本包含设备、车辆有关的保养、维护成本,也涵盖为保证地铁设备最佳使用状态支出的卫生、防腐、润滑等费用。维修成本则是修理损坏设备的支出,包括杂项、人工、材料等,均为运营成本一部分,根据设备维护成本,可了解设备运营状态。

### 3.2 交通规程

交通规程是指轨道交通行车具体路径、行车间隔等,以现有轨道交通行车间隔而言,维持客流量不变,间隔越小,则通行频次越高,维护成本、列车动力也随之增高,增加运营成本。如果列车通行频率较低,则无法满足出行需求,选择轨道交通出行人数也随之减少,降低票务收入<sup>②</sup>。通常而言,轨道交通运营中,不会所有时段均将车辆投入进去,会合理规划,早晚高峰阶段增加车辆投入数量,其余时间段将车辆运营投入减少,投入车辆增多成本费用也增加,增加维护、折旧、电力成本。

### 3.3 客流量

轨道交通是为解决居民出行困难建设而成,使得轨道交通运营成本中,客流量作为直接影响因素,增加客流量后,人们对轨道交通也提出了更高要求,不仅会增加票务收入,人工成本、能耗也随之增长。例如,地铁运营涉及资源问题,包括物料、水、电等,客流量多则使用量随之增加,以合理角度探讨资源,有利于把控运营成本;劳动生产率问题,劳动生产率和成本呈反比,客流量增多,所需劳动生产率越高,单位成本也越低,为控制运营成本,早晚高峰需提高劳动生产率。

## 4 轨道交通企业运营成本定额管理措施

### 4.1 建立专门的组织机构

轨道交通运营为完善定额管理,应当构建管理组织机构,采取统一领导、部门定额、分级定额的方式,通过网络层级分割,把控轨道交通运营费用,提高成本效益。一方面管理

层设置预算管理组织,负责定额管理各项工作,制定定额标准、管理要求、工作流程等,完成整体定额统筹工作。操作方面设置定额工作小组,负责具体实施定额工作,加强定额监督工作,为基层部门和预算管理机构沟通交流建立桥梁。并且,成本定额由于轨道交通涉及面广、运营时间长、安全要求高,实际运行正面临物价、人工费用的增长,客流量、安全标准也随之提高,要求组织机构动态调整成本定额,反映成本变化规律,确保满足运营资金需求的同时,避免成本过度增长<sup>9</sup>。另一方面,各部门设置专职管理定额人员,把控各部门定额实施工作,接收上级定额安排后,将定额标准、信息数据等及时反馈至定额小组成员及部门管理者,通过层层递进的建立定额管理网络模式,不仅能够强化定额管理质量,还能为人员树立管理意识,为定额管理提供人员保障。

#### 4.2 确定成本构成

轨道交通企业运营中,成本构成分析有助于分析、控制成本,寻找成本控制问题,根据轨道交通成本重要性进行划分,可将其分为资金成本、折旧、人工成本、维修费用、能耗、税金及其他费用等<sup>10</sup>。其中,资金成本是指交通运营所需承担资产需要的费用;折旧是指轨道交通线路、车站站舍、交通信号系统、电力牵引系统及地面固定设施系统需根据规定计提折旧;人工成本是指计入轨道交通成本的人员劳动报酬(含业务外委、劳务派遣中涉及的人员),主要包括工资、社保、公积金及福利费等其他人工成本;维修费用是指轨道交通企业为保证轨道交通正常运营对轨道交通建筑物、设备设施开展维修维护所发生的支出,主要包括自检维修、委托维修以及大、中修、更新改造等支出;能耗是指轨道交通消耗的电力能源;税金是指房产税、车船使用费、印花费、土地使用税等<sup>11</sup>;其他费用是无法划分至上述要素内的成本。以上为轨道交通运营成本,能够将交通生产运营经济指标,为后续定额管理奠定基础。

#### 4.3 实施分类管理

轨道交通运营成本定额管理中,为实现人性化服务、标准化建设、精细化管理,采取管理为重的工作方针,合理确定成本标准及各单位运营经费,构建定额管理机制,做到各级企业利、权、责的统一。实际管理中,可采取定额分类管理方式,具体如下:

(1)日常运营支出控制。日常运营中,成本包括日常维修、人工成本、管理费、运营经费及税费等,集团根据网络及年度运营线路的成本定额、计划,结合轨道交通网络及管理主体责任,对各单位运营成本预算进行核定,签订管理合同,由运营单位负责管控<sup>12</sup>。而运营单位则结合实际车站、线路维护管理,编制成本经费预算。在具体管理中,可按照轨道交通运用网络、运营线路的责任主体划分中,受托运营单位则是受托车站、线路能耗管理责任主体,集团根据网络及运营线路运营计划及能耗定额标准,核定年度运营单位用电考核指标,将其纳入运营管理合同,企业以此为基础进行考核,结合考核结果,予以各单位奖惩。而网络、运营线路的能耗支出,运营线路业主每月直接和供电部门结算,施工和商业用

电,由运营线路业主收取。

(2)资本性支出控制。该部分支出包含设备大修、更新改造等能够资本化成本,轨道交通运营线路、设备的更新改造、大修、节能技改等项目,由于设备、技术十分先进,也十分专业,为保证设施设备运行正常,需做好维修保养,注重设备维保。此过程中,企业需选择地铁公司,国外进口或专业设备,可在购买时和厂家签订协议,外包设备维修给对方,为控制该方面成本,需选择高性价比的外包商,以招投标方式,让其进行竞争,实现成本控制。企业也要注意培养人才,通过人才引进、技术引进方式,提高维修人员水平,使其能够做好日常设备维修、养护工作,减少外包业务,降低成本。可通过项目管理方式,根据企业项目理想管理办法,上报申请,经过统筹分析、专项审批后实施。列车加工、机电设备大修项目,委托专业单位进行管理,企业仅负责项目申报、质量验收。此外,还要注重设备检测管理,检测设备状态,采取正确方式保养,降低设备损耗,延长使用时间。

#### 4.4 优化定额管理

成本定额管理中,成本核算作为重要环节,数据精准度对管理效率具有直接影响,人员需采取合理、科学的核算方式,加强各环节管控,保障基础数据源准确度。在具体实施中,需编制完善的统计数据规范和传输结构,学习先进公司经验,通过提前编制定额方式,分解费用至各部门、各业务中,细化到每个班组和人员,实现公司统一领导,各车间、部门、班组均能控制自身成本费用,形成人人节约的氛围,便于达成控制成本目标。各部门严格执行各项业务,成本规划与编制也要全面掌握,整合各类型数据,采取统计分析法,统计有关资料,结合影响因素编制定额<sup>13</sup>。如果无法获得数据,需要结合交通线路情况提前筹划,实现动态化数据查询、管理与检测,保证成本数据完整准确。并且,运营成本定额头筹规划时,需要系统分析控制标准,对运营成本增长速度加以控制调节,明确战略目标,实现全过程定额控制管理,需建立动态定额调整机制,结合实际编制成本管理流程、定额标准、管理方法、奖惩标准等。如果外界条件造成经营要求和定额产生差异,人员需做好动态调整工作,保证将运营成本规律反映出来,合理利用运营资金,杜绝成本肆意增长。

#### 4.5 完善考核制度

人才作为定额管理的执行者,需保证人员拥有扎实基础和丰富经验,方能做好定额管理工作,对成本实时跟踪。因此,企业需构建人才管理制度,可从以下方面出发:

首先,以满足轨道交通运行为目标,面向社会招聘符合需求的人才,也要聘请专业人员,合理开展人员分配工作,岗位设置保证合理科学,不能重复,控制编制数量。为实现设备高效利用,人员需掌握设备情况,对设备严格操作,以免操作失误损害设备,减少维修次数,延长设备使用寿命。企业需尽量招聘可熟练操作设备、技术水平较高的员工,无技术要求岗位,可借调其他地方人员,技术要求高的岗位,需招聘优秀

(上接 108 页)

人才,体力劳动者使用兼职人员。

其次,对现有员工加强培训,控制劳动力成本,提高人员专业技能,做到岗位融合。轨道交通运营对员工要求较高,每名员工均需拥有 3 种及以上技能,不仅要熟悉岗位知识,还要了解相邻岗位内容,提高人员综合水平的同时,节约用人成本。企业需为人员开展定额培训工作,科学设置课程,丰富培训内容,保证人员均能了解定额管理知识、案例等,提高定额管理水平。

最后,构建考核机制,人员完成培训后,需要考核其执行定额管理要求情况,将薪资和成本控制情况相关联,能够激发员工工作热情,有效执行定额标准。根据考核结果,合理分配工资,更好地将员工利益与企业利益相结合,增强员工责任感,科学的薪酬、绩效制度,可激励员工,提高工作效率。

### 5 结束语

综上所述,轨道交通是我国重要交通方式,控制运营成本关乎轨道交通各方投入,对于城市交通建设也具有一定影响。因此,轨道交通运营中,可结合实际情况,通过建立组织机构、确定成本构成、实施分类管理、优化定额管理、完善考核制度的方式,有效落实定额管理,从而提高成本控制水

平,保证增加企业运营效益,推动轨道交通行业实现健康发展。

### 参考文献

- [1]王慧聪,李冬.城市轨道交通运营成本管理与控制[J].城市轨道交通研究,2021,24(08):251-252.
- [2]陆文学,何小兵,黄磊.苏州市轨道交通 5 号线全自动运行的运营生产管理模式探讨[J].城市轨道交通研究,2021,24(06):1-4+9.
- [3]马丽华.城市轨道交通线网运营管理指挥中心建设与管理方案研究[J].科技创新与应用,2020(27):195-196.
- [4]杨伟红,储文兵,周天宇.央企海外工程项目定额管理探索[J].安装,2022(01):20-22.
- [5]徐晓红,王文菁,班骏.“三维”标准成本管理体系在 Q 地铁运营公司的应用[J].财务与会计,2020(18):25-28.
- [6]谭章禄,蔡晓梅,邱硕涵.基于 LUBA 模型的煤炭矿山企业定额编制研究[J].煤炭工程,2021,53(10):180-185.
- [7]孙文龙,张洪国,张梦安.企业劳动定额管理问题及其改进策略探析[J].企业改革与管理,2021(19):90-91.

**作者简介:**申浩岑(1992-),男,籍贯:重庆市,硕士研究生,现有职称:中级会计师、注册会计师、税务师,研究方向:预算、成本管理。