

城市公交企业营运成本控制的科学对策探讨

孔 强

(合肥高新公共交通运营有限公司,安徽 合肥 230093)

摘要:在城市在发展过程中,公共交通是完善服务职能、提升城市发展水平的重要手段,公交是城市公共交通的重要组成部分,在方便市民出行的同时,做好成本也是十分必要的。在公交企业营运过程中,成本增加明显,对公交企业的生存与发展带来极大影响,城市公交企业必须认识到营运成本科学控制的重要性,分析当下存在问题的原因,并能提出成本控制的科学对策。

关键词:城市公交;企业营运;成本控制;科学对策;信息化建设

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.147

城市公交企业在发展过程中,成本控制是关键环节,也是日常管理的重点所在。但目前由于受到诸多因素的影响,城市公交企业营运成本增加,影响企业的可持续发展。因此城市公交企业必须转变传统思维理念,通过综合手段强化成本控制,为企业发展提供支持帮助。因此对于城市公交企业营运成本控制的科学对策的探讨具有重要意义。

1 城市公交企业营运成本控制存在的问题

员工工资、燃料费用、保养费用、管理费用等是城市公交企业营运成本的组成部分,但在实际营运管理期间,依然存在诸多问题,这些问题制约着企业的可持续发展。

1.1 人力成本

城市公交企业属于劳动密集型企业,在成本构成中人力成本占比较高,以合肥为例,人车比约为1.02:1,在公交运营中,驾驶员供不应求,导致人力成本居高不下,在成本控制中也成为城市公交企业首要关注的问题。

1.2 能耗费用支出

城市公交企业公交车在运营期间,能耗费用是较大支出部分,由于公交车带有公益属性,票据在2元以内,但公交车在运行期间,运行与空调等都会消耗能源,从而增加费用支出。

1.3 保养费用

城市公交企业营运中,公交车的保养费用也是一笔不小的开支。对于公交车的保养是必需的,公交车的使用强度较高,必需做好保养,确保公交车的安全、可靠运行,但在公交车维修与保养期间,也会增加费用支出。公交车保养至少需每3个月进行1次,原则上1天1小检,1个月1大检。3个月1次保养,在这样频繁的维修保养下,保养费用会增加。

1.4 管理费用

城市公交企业营运期间,管理费用占比较高。为确保公交车的可靠运行,更好地服务乘客,城市公交企业的各类管理人员与职工较多,但由于管理人员在城市公交企

业营运成本中占比较高,也对企业发展产生极大影响^[1]。

2 城市公交企业营运成本高的原因

2.1 管理层面

城市公交企业营运成本高直接影响企业的生存与发展,这就要求深入了解与分析成本高的原因,在分析中发现管理层是其中的关键所在^[2]。由于管理层缺少成本控制意识,管理期间未能及时更新思维理念,在测算与规划期间不够合理,导致在管理期间只是单纯压缩费用,以及企业最终的收益进行综合对比。在片面的成本控制理解与认识下,管理创新意识不足,未能以企业效益为出发点,到最后在激烈的市场竞争中,公交企业无法有效提升竞争力。尤其是在地铁、出租车、滴滴等影响下,公交车的利润空间被进一步压缩。

2.2 员工层面

城市公交企业运营期间,必须树立起全员成本管控意识,这样才能有效控制成本,确保企业的健康发展^[3]。但在公家企业,员工占比较大的是基层员工,他们缺少成本管控意识,在日常工作中的浪费行为比较常见,对于这行为的日积月累,很容易增加企业营运成本,不利于企业的全面发展。

2.3 缺乏约束激励机制

公交企业在发展期间,为有效控制成本,要求能制定与完善约束激励机制,并有效执行制度。对积极践行成本管控制度的员工与部门予以建立,对消极对待,甚至浪费严重的员工与部门进行处罚^[4]。通过处罚与奖励,让所有员工都能认识到成本管控的重要性,并能积极践行管控制度。

2.4 信息化程度较低

信息时代对企业发展提出更高要求,但公交企业在发展过程中,并未建立起现代化程度较高的信息系统,导致人力成本、管理成本较高,所以信息化建设也成为公交企业在营运成本控制中必须关注的要点^[5]。信息时代,公交公司的信息化建设必须与时俱进,成为公交企业提质

增效,降低成本的重要手段,也要为公交企业发展注入活力。

3 城市公交企业营运成本控制的科学对策

公交是城市发展中必不可少的组成部分,能极大提升城市服务职能,满足广大市民的出行需求。公交企业在营运期间,必须做好成本控制工作,这样才能确保公交企业的可持续发展,能更好地为乘客服务。

3.1 发挥领导的作用

公交企业成本控制工作必须得到领导的重视与支持,所以领导不仅要推动成本控制工作的开展,还要以身作则,带领全体员工开展成本控制工作。现代城市发展过程中,公交的竞争十分激烈,有来自同行不同公交公司的竞争,还会受到地铁、出租车等其他行业的竞争,面对激烈的市场竞争,以及居民出行的多元化,公交公司更要转变传统思维理念,加强理念创新,主动学习,在管理工作中融入成本管控,并能在企业文化建设中将成本控制作为重要内容。在领导带领下,要让全体职工都能树立起成本管控意识,并能加强管理创新,优化资源配置,实现运营成本的有效控制^[6]。

电池电动公交车(BEBs)技术是当下全球热议的焦点,电力作为一种燃料相比于汽油与天然气更加便宜,所以公交公司需推动公交车的升级,引入 BEBs。Pople 在 2 月份的“能源帮”播客采访中预测,美国到 2025 年,电动公交车的销售量将会大幅增加,达到 50%,说明目前电动公交车已经成为降低传统能源依赖,降低成本的重要手段。但由于电动公交车在前期所需投入的成本较多,对公交公司来说是一大挑战,不过站在常用视角来讲,电动公交车的整体成本更低,能有效降低燃料成本。截至 2021 年底,合肥市市区已完成新能源车辆占比 100%,在降低公交企业燃料成本的同时,也能推动公交企业的绿色发展,降低对环境产生的污染。所以公交企业领导必须认识到电动公交车的重要性,加强电动公交车的购置,为企业发展带来新的能量与动力。

3.2 全员参与成本控制

公交企业在发展过程中,为做好成本控制,要求全员参与到成本控制工作中,由于公交企业属于劳动密集型行业,员工数量较多,尤其是一线基层员工数量占比较高,所以在成本控制中必须要让全员参与到成本控制中,这样才能在降低成本的同时,也能为公交企业带来更多利润^[7]。全员参与成本控制,要求每一个人都能树立起成本管控意识,并能将成本控制理念纳入到企业运营与文化建设中,营造低成本运营的环境,让公交企业都能养成良好的成本控制习惯与意识。为让全员参与到成本控制中,要求公交公司能加强员工培训,要重视人才管理。管理者与基层员工,都是公交公司成本控制的关键所在,所以在日常成本管控中,必须加强培训,要让全体员工都能树立起成本控制意识。

公交企业在营运期间,为降低成本,提升效益,还需重视管理效率,要向成本要效益,向精细化管理目标迈进。现代企业的发展在创造效益过程中,更要降低成本支出,要求将增收节支活动作为公交企业管理的重要内容,要让广大员工真正成为企业的主人,并能树立起主人翁意识,让每一个员工都能树立起“节约创造价值”的基本理念^[8]。同时,也要对公交企业的经营活动进行全面监督检查,保证监督检查的精细化,有效提升管理效益。只有保证管理工作的有序开展,提升管理质量与效率,才能推进成本控制,确保公交企业的健康发展。

3.3 完善约束与激励机制

完善约束与奖励制度,要奖励积极参与成本控制的员工与部门,对消极对待的员工与部门进行处罚。在科学合理的奖罚下,能让全体员工都能认识到成本管控的重要性。在成本管控期间,要坚持“人本”理念,要充分认识到“人”在成本控制,企业发展中的作用,站在员工角度考虑问题,这样才能创设良好的企业文化,让员工主动参与到成本管控工作中,在全员参与下,有效控制成本,确保公交企业的可持续发展。约束与激励机制在执行期间,必须保持公平与公正,要能通过机制的约束与激励,真正让员工能认识到成本控制的重要性,并能主动投入到成本控制中^[9]。

鼓励员工提出降低成本的方法,并通过讨论与实践,发现能为公交企业降低成本,可对这部分员工进行奖励,通过这样的方式,能让更多员工主动建言献策,为降低成本进行创新。公交企业还需建立目标管理经济责任制,要落实成本管理目标与责任,确保公交企业每个人都能重视成本管控,且能积极落实成本管理目标。将成本管控纳入管理者的绩效考核中,这样能让管理者重视成本管控,并能积极落实公交企业的成本管控机制,确保成本管控工作的顺利落实。全员参与成本控制,是公交企业降低成本的有效手段,将成本控制融入到企业文化建设中,让公交企业能实现可持续发展^[10]。

3.4 建立现代化信息网络系统

现代信息网络系统的建立,能让内部信息沟通更加畅通与高效,也能让资源的利用最大化,提升调度的整体水平,降低人力成本,管理成本,沟通成本,满足公交企业的发展需求。公交企业建立 GPS 监控平台,可让运调部门对公交车辆进行调度管理,比如车辆超速管理、超时运送旅客、车辆的归场点名等,能有效提升车辆调度与管理效率。公交企业必须加快信息化建设,提升管理运营质量与效率,在信息网络建设下降低成本支出,为公交企业的现代化发展提供可靠支持。

再比如可进行公交网络办公 OA 系统建设,在网络办公 OA 系统中包含公交智能化管理子系统、公交无纸化办公子系统等,通过 OA 系统的应用,能极大转变传统管理理念与方式,让公交企业的管理更加规范与有序,减少人

力成本、纸张等支出。长期以来公交企业在对各项数据信息进行统计期间,单纯依靠人工,不仅人员劳动量巨大,还存在不够精准与及时的问题。在 OA 系统应用下,可提升工作质量与效率,降低整体运行成本。

信息化建设是现代企业发展的重要途径,能为公交公司的发展提供保障。在发展过程中,要求能结合自身实际情况,构建网络信息系统,让管理者、财务人员及全体员工能利用好信息网络系统,提升管理与运行质量,确保公交企业的现代化发展。信息化建设期间,公交企业必须加大投入力度,要站在长远发展战略视角,舍弃短期利益,为公交企业的长远成本控制奠定基础。

4 精细化管理要点

4.1 人员精细化管理

按照公交行业的公认标准进行岗职工定员,结合合肥市公交线路配车数等实际情况,以及驾驶员工作班总数和人均年度工作时间等各项细节,对人员进行核定。驾驶员人数在确定过程中需科学合理,可按照下面的公式进行计算:

驾驶员人数核定=驾驶员工作班总数×日均工作时间 8 小时/年度工作时间 1920 小时/人

对于人员工资总额规制,公交企业需按照人员具体情况,以及结构规制,要做好核定工作。在核定时,可按照下面公式予以确定:

驾驶员工资总额规制上限=驾驶员人数×在岗职工年平均工资×120%×(1+在岗职工年平均工资年均增长率)其他人员工资总额规制标准

对于工资性支出规制。在具体成本控制中,要做好医疗保险费、工伤保险费等保险费用基础上,对缴费比例进行核定。合理确定住房公积金,确保住房公积金的缴纳符合要求。同时,也要做好员工福利等各项费用的核定,超过财务会计制度规定比例部分不得计入规制成本。

4.2 固定资产管理

在成本管理中固定资产是重要组成部分,可采用年限平均法对固定资产折旧。按照实际情况,公交车辆属于运营车辆,要将折旧年限、残值率控制在 6 年以上、5%。公交企业还有其他固定资产,要将房屋、设备等也要进行合理管理,并将闲置设备、公交车辆等及时处理,降低库存,提升资源利用率。

4.3 加强数据管理

智能调度系统是公交运营管理的基础,不仅可以对公交企业的调度情况进行了解,还能及时了解公交车辆的突发状况,在管理期间要利用好数据信息,为公交企业的管理与发展提供支持。公交企业的运营基础数据包括车辆、公交线路等,可通过营运定位数据,及时了解公交车辆的营运状态,并及时获取对应数据,强化数据的后期分析。要做好客流分析,为市民提供更加便捷与高效的服务。做好营运里程数据分析,这些数据包括车辆班次、油

耗等各类信息,通过分析可为车辆运营成本管控提供数据支撑。大数据时代在成本管控工作开展期间,要利用好各项数据信息,强化成本管控,确保公交企业的可持续发展。

5 结束语

城市公交企业营运成本控制工作的有效开展,要求能针对当下实际情况,采取综合手段,提升成本管控质量与效率,降低成本支出。在成本管控期间要通过人员、制度、管理、信息化建设等多种途径,提升成本管控效果,确保公交公司的可持续发展。未来公交公司成本管控期间,要树立起现代化理念,利用先进技术,让全员参与到成本管控中,让公交企业更好地服务大众,打造现代化公交企业。

参考文献

- [1]龚迪嘉,冉红芳,楼婷婷.都市圈公共交通服务品质提升策略——以金华-兰溪城际公交快线为例[J].城市交通,2021,19(3):11.
- [2]戢晓峰,姜莉,陈方.欠发达地区城市公交底线公平的空间分异特征及成因分析——以云南省为例[J].人文地理,2018,33(1):6.
- [3]杨婷婷.城市公交企业车辆成本精细化管控研究——以宁波公交为例[J].投资与创业,2019(3):3.
- [4]黄春维.成本标准制在公交企业成本管理中应用的探索——以 Z 市公共交通集团有限公司为例[J].当代会计,2020(17):3.
- [5]钟强华,邵强,刘松岩,等.关于城市公交企业数字化转型、智能化发展的思考——以北京公交为例[J].城市公共交通,2021(1):3.
- [6]朱宏,赵静.助推企业科技信息化管理行稳致远——乌鲁木齐构建智慧公交“一体化云管理”平台[J].人民公交,2019(1):5.
- [7]付晓,顾宇,刘志远.多模式公交网络中考虑定制公交的活动与出行建模[J].交通运输系统工程与信息,2019,19(04):20-27.
- [8]申婵,崔洪军.基于可靠性最短路的实时定制公交线路优化研究[J].交通运输系统工程与信息,2019,19(06):99-104.
- [9]裴明阳,陈海华,林培群,庞崇浩.基于站点动态分级和差异定价的灵活公交调度模型[J].华南理工大学学报(自然科学版),2018,46(11):150-156.
- [10]彭理群,罗明波,卢赫,柏跃龙.基于 Q-learning 的定制公交跨区域路径规划研究[J].交通运输系统工程与信息,2020,20(01):104-110.

作者简介:孔强(1977-),男,汉族,安徽肥东人,硕士,中级经济师,研究方向:公共交通运营管理、公路客运管理、投资管理。