

# 浅谈如何做好地铁运营预算管理

付彩洁

(北京京城地铁有限公司,北京 101300)

**摘要:**随着社会经济的高速发展,交通的便利性也随之提升,地铁作为一项方便、快捷且环保的交通工具,有效地解决了城市运输难题,但地铁本身的投资与运营成本相对较高,因此若想有效地降低其整体运营成本的同时提高运营管理水平,还应当做好全面预算管理工作,从多个方面展开管理,并结合公司情况制定相应的管理对策,从而达到全面控制的根本目的。本文主要探讨了全面预算管理的常见问题,并提出了相应措施,以供参考。

**关键词:**地铁运营;预算管理;控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.130

## 1 引言

预算在各企业中都起到了重要作用,其作为一种管理手段,能够有效地改善企业中的实际经营环境,并帮助企业实现战略目标。根据实际预算结果对企业内部各部门的资源以及责任范围进行合理分配,并做好全面考核控制工作,确保企业内部各生产经营活动均能够得到有序发展。在地铁公司开展全面预算管理时,应当结合实际运营情况制定相应机制,才能充分发挥其作用,并从根本上提高地铁的运营水平。

## 2 地铁运营预算管理的重要性

根据以往经验来看,若想推动地铁运营的可持续发展,还应当加强对预算工作的重视度,并结合实际情况做好预算管理工作,才能为企业的健康稳定发展奠定坚实的基础。主要体现在以下几点:第一,预算的有效性会直接影响到地铁运营的发展,尤其是对战略目标实现的影响,执行预算管理能够有效提升其规范性与整体质量,并促进其朝向原定计划目标发展,实际执行也与战略目标有着统一化特点。同时因预算工作涉及的内容相对较多且有着繁杂性特点,实行预算管理能够有效起到有效监督指导作用,从而实现地铁运营企业的战略目标。另外在监督过程中还可以有效了解当前地铁在运营过程中的不足之处,并找出问题所在后上报相关部门,管理部门可根据所获得结果制定相应的解决措施,并做好发展计划的调整工作,确保其能够在促进公司运用中发挥出最大效用价值,这也大大提升了企业的应变能力<sup>[1]</sup>。第二,地铁运营产业并不是单一项目,其有着复杂性与集成化的特点,与其他附属资源的开发有着密切关联,而广告的植入能够有效地提高地铁运营的收入,有效地减少实际成本支出,但在此过程中还应当根据地铁实际的运营能力以及客流量来做好与相关资源共享工作,而此类具有盈利特点的业务往来会在开发过程中融入地铁运营产业,所以在展开运营预算管理时还应当对其有充分认识,并采取相应的工作方式对其展开监督管理。第三,预算的目的本就是为后期的地铁运营成本提供一定

的支撑与参考作用,因此在进行预算管理工作时,可以设定相应的绩效考核标准,并根据实际执行情况进行奖惩。不仅可以起到有效约束作用,使各部门及人员均能够严格按照相关标准执行,更可以最大程度地降低成本支出。并且因收入本就有着多变性特点,相关工作人员在预算执行过程中,可将收入、成本等指标的实际变化情况进行详细记录,并上报到上级部门,为后期决策工作的开展提供精确的数据信息,从而为企业的发展提供一定支持<sup>[2]</sup>。

## 3 全面预算管理的常见问题

### 3.1 预算编制方面

根据实际情况来看,部分地铁企业在展开预算编制时,常会因受到公司内部环境的限制,可能无法根据当前实际运营流程展开。例如,在展开预算编制后,因各部门未能及时明确下一年的具体计划目标,致使预算编制工作与原目标产生一定差异,无法起到有效依据支撑作用,这不仅会直接影响到各预算数据的精确度,更会直接约束其执行力度。同时,预算编制存在形式化也是导致无法发挥实质性作用的主要原因,虽然预算编制工作在全面运行,但是也只停留在编制过程中,编制完成后并未全面执行预算,在反馈与监督力度不足的情况下无法实现预算管理目的。

### 3.2 信息系统方面

在当下科学技术不断发展进步过程中,信息技术已经被广泛运用在各行各业,为人们的生活和工作提供了极大的便利,当然地铁公司亦是如此。虽然已经引用信息化建设,并包含了合同、概预算、应付、总账等模块,但由于系统中缺乏对预算的关联工作,因此导致各种问题频频发生,这也给预算管理工作的开展造成了较大阻碍。首先是财务预算执行时,信息系统无法给予其相应的支持,预算控制工作无法得到及时有效反馈,多为事后控制,而这也大大降低了实际控制效果。其次,事后控制的缺点在于整个活动已结束,活动中出现的偏差已在系统内部造成损失且无法补偿,并会导致整个业务无法得到有效控制,从而对地

铁运营工作所起到的引导作用无法被实现<sup>[5]</sup>。再次,财务报销的及时有效性与各部门之间的关系有一定相关性,而信息系统若无法实现实时报销,这也会直接影响到其他部门对财务部门的看法。最后,部分预算项目无法从信息系统中直接获取到实际执行的数据信息,致使财务部门人员在表格统计时需采取人工计算的方式,因预算中所包含的数据相对较多,在进行计算时较易出现错误,不仅大大增加了预算人员的工作量,其时效性也会降低,从而无法实现对预算费用的实时对标分析,控制时机的错失导致很难将风险有效地控制在萌芽阶段,最终其控制的功效也会失去,数据分析价值降低。

### 3.3 预算考核方面

对于预算管理而言,预算考核在保证其得到有效落实中起到了一定促进作用,只有在完善的预算考评机制的约束下,才能使预算管理工作科学合理展开。其不仅包含对实际执行结果的评估,更应当对其预算工作的完成情况、编制的精确性与及时性进行全面考核。但是由于当前部分企业内部绩效考核工作运行情况断断续续,而且部分年度有预算但并未进行考核,各考核的机制未建立有效联动,预算执行情况并无法用绩效考核来进行判定,这也导致其约束性相对不足,而且其激励性也未得到有效发挥,从而影响预算的权威性,进而对预算管理工作的全面开展造成不利影响<sup>[6]</sup>。

### 3.4 定额管理方面

定额管理是计划的基础,有了科学的定额就可以为确定计划完成的任务量、劳动生产率、人力、物力、机械和资金的需要量等提供一个标准尺度,以此来确保预算的先进性和可靠性。同时定额也是进行经济核算的主要依据,根据以往经验来看,无论是统计、会计、业务核算还是预算与后期决算工作,都与定额有着密切关联,其能够有效地显现出企业经济活动的实际情况。一些企业借鉴了成熟地铁公司经验,对运营定额的标准进行核定,同时在公司总部层面核定了非生产性费用标准,并且全面执行预算编制,使定额管理的开局相对较优。但是在办公资产配置标准方面并未做好相应的制定工作,并且信息化系统的支持力度不足,导致运营方面的定额无法及时同步跟踪。

## 4 地铁运营预算管理对策

### 4.1 重视预算管理

若想有效提高运营预算管理的整体质量和工作效率,确保其能够在运营成本控制中发挥出最大效用价值,并有效推动地铁公司的全面发展,公司各部门工作人员及领导都应当充分认识到全面预算的重要性<sup>[5]</sup>。预算管理是战略执行的保障,与战略规划、经营计划密切相关,其能够有效帮助校验战略计划的可行性,通过发挥资源配置功能,合理引导资源使用来提升企业经营效率,推动企业实现战略目标。而且预算工作并不是单独的个体,其贯穿于公司各环节中。根据以往经验来看,无论是地铁的运营、生产

还是管理过程中,均需做好全面预算工作,但由于各部门的工作有着较大差异性,对此还应当加强各部门之间的联系,并帮助各工作人员形成正确的思想意识,使所有员工均能够积极参与到财务的预算工作中,以此来提高地铁运营预算管理工作,并可在保质保量前提下顺利开展。

### 4.2 完善预算管理规章制度

俗话说得好:“无规矩不成方圆”,事物的发展有着多样化特点,主要是由于它会受到各种主客观因素的影响,这就需要相应的规章制度来对其进行约束,确保其能够在既定轨道稳步前行。当然在地铁运营预算管理中亦是如此。首先,应当根据地铁运营及生产情况制定相应的财务预算管理制度,使其能够在后期的预算工作中起到一定的支撑作用,确保能够得到全面落实<sup>[6]</sup>。而且该方式还能够从根本上提高财务预算管理水平,在此过程中地铁公司还应当根据现阶段的发展情况以及战略规划做好各部门的工作内容、工作原则以及责任划分工作,同时明确相应的管理机制、各业务流程以及相应的预算指标等相关信息。其次,工作流程的清晰化也直接决定着后期编制各环节的衔接性,对此还应当确保其能够在整个预算工作中起到一定的积极促进作用,利用制度来使其更加的规范,从根本上推动地铁运营财务预算管理工作的顺利开展。

### 4.3 制定明确的预算管理指标

预算管理指标主要是结合往年运营情况以及战略发展部门所拟定的数据,并在上级部门批准后作为下一年度预算的主要依据,而其精确性与合理性又直接关系着财务预算管理的整体水平,对此相关部门还应当做好严格把控工作,确保其具有一定可操作性。首先,因地铁运营所覆盖的业务内容相对较为繁杂,所以在制定相应指标时还应当结合地铁运营的实际业务内容<sup>[7]</sup>。其次,对各种运营数据需进行详细且精确的计算,而为了提高计算质量与效率,还应当充分利用大数据技术手段,并对所计算的结果进行核对分析,以此为基础来制定财务预算指标,从根本上保证该指标符合地铁运营的实际发展需求。

### 4.4 建立科学的执行机制

财务预算管理工作的实际落实情况是其整体工作质量的主要表现,因此应当不断完善财务预算执行与考核机制。财务的执行作为主要的环节,若想使财务预算管理工作实现真正价值,需根据地铁运营情况采取合适的管理机制,并不断分析预算执行情况,做好各项数据的梳理工作,及时对业务项目进行分析对比,找出其中的差异所在<sup>[8]</sup>。在整个预算周期中,预算执行情况与实际结果出现偏差时,还应当及时做好全面讨论工作,对引发偏差的主要因素进行明确化,对预算的指标展开相应调整,制定完善的措施来不断改进与优化,切实提高预算执行的成效。

### 4.5 完善信息反馈系统

对于预算执行工作,还应当做好全面监控工作,确保公司内所有涉及到经济方面的业务均受到全面预算的控

制,并在其计划内。地铁公司可通过建立预算信息系统的方式,对所有编制预算展开全面分析,定期召开预算分析会议,对预算情况及时做出反馈,使管理部门能够及时了解预算实际执行情况,并对执行中所出现的问题以及偏差展开全面分析,找出问题并进行纠正。同时制订相应的预防方案,通过该方式可起到有效规避作用,最大程度地降低此类问题的再发生,并且从根本上保证业务发展方向朝着可控方向发展,从而实现原定年度预算目标<sup>9</sup>。

#### 4.6 采取科学有效的预算考核体系

若想提高整体预算管理工作的质量,确保实际执行工作能够得到有效落实,还应当对预算组织工作和执行结果展开全面考评,主要可从以下两方面展开,分别为预算组织工作以及预算目标完成情况两部分,因考核对象有着一定差异性,因此在制定考核内容以及考核指标时还应当结合实际情况。前者主要针对预算编制、分析以及调整环节工作开展的精确性、及时性与规范性。后者主要是对实际结果与原定结果之间的差异原因进行分析,并将各责任部门、责任人的实际工作与绩效相挂钩,设定对应的奖惩政策,以此来起到有效鼓励与约束作用。值得注意的是,考核指标的制定,应兼顾科学合理性与可行性,财务与非财务指标均需具备,以可量化的形式展开。同时还应当时刻秉承着公平、公正、公开的原则,将考核标准提前以通知的方式下发到各部门,使其能够以此为依据展开,考核结果需及时公布<sup>10</sup>。各责任人应当对其责任范围内的所有可控差异负一定责任,若导致结果有差异的因素属于不可控的,相关部门在对其展开考核时应适当放宽政策,通过特殊处理的方式来保证其公平性。考核具体时间应当根据地铁公司实际情况而定,一般情况下多为每月、季度、年度方式展开,也可不定期展开。

#### 4.7 定期召开财务分析会

财务分析会议即组织全员对本年度公司的实际运营情况、预算的反馈、预算执行情况、形成差异的主要原因等进行探讨,并结合实际情况制定各相应的措施,以此来不断优化与完善。预算考核结果并不仅仅在年末,也可在年中对其展开实时监控,并及时做好改善工作,确保其处于良性循环状态,并最终实现预算管理质量全面提升的根本目的。同时还应当着重强调公司战略目标,明确各部门在该年度所要执行的计划,并且将公司战略落实为可操作的衡量指标和目标值,融合财务分析与经营分析,从而推动完善财务管理职能,提升财务分析、预算管理水平,使其真正发挥防范经营风险,提供决策依据的作用。

#### 4.8 提高预算管理人员专业素养

预算工作人员作为预算管理工作的主要参与者与实施者,首先其专业技能水平及综合素养与预算工作质量有着密切关联,对此相关管理部门应当充分认识到这一点,并加强重视度,采取培训的方式来提高其专业能力,同时还需强化其认知,使其能够充分认识到预算工作对地铁公

司整体经济效益提升中的重要作用。并在培训结束后展开全面考核,以此来了解每位预算人员的不足之处,并制订有针对性的培训方案。其次应适当提高招聘门槛,应聘人员不仅有扎实的基础知识功底以及较强的实操能力,更应当具备相应的意识,尽量为公司招聘高水平、高素养的综合性人才,建立一支强大的预算管理队伍,从而才能为后期预算管理工作的顺利开展奠定坚实的基础,切实提高预算管理质量。

#### 5 结束语

综上所述,在地铁运营过程中,若想从根本上降低其成本,提升公司经济效益,还应当重视预算管理工作,而且财务全面预算管理本就是一项综合性系统,其对地铁公司的可持续发展起到了一定促进作用。但由于全面预算管理并不是一个单独个体,其贯穿于公司生产运营的整个过程中,需要多个部门协同配合完成,对此各部门工作人员均需充分认识到地铁预算管理的重要性,并严格按照相关标准执行,做好全面监督工作,建立完善的全面预算管理体系,促进资源优化配置,从而才能推动公司战略与经营目标的实现。

#### 参考文献

- [1]王海,苏俊杰,张目然,徐保强,徐胜运.城市轨道交通行车设备系统差异化维修策略研究[J].现代城市轨道交通,2020(07):95-99.
- [2]崔晓艳,张蛟,杨凯旋.地铁项目 PPP 模式投资回报机制研究——以青岛地铁一号线项目为例[J].建筑经济,2020,41(10):78-82.
- [3]龙育才,窦元辰.城市轨道交通装备标准化的先行示范以用户为中心的标准 A 型地铁列车研制[J].城市轨道交通,2020(07):20-22.
- [4]周茂庆.基于标准化的地铁运营管理体系构建与实施——以无锡地铁运营分公司为例[J].企业改革与管理,2020(15):65-67.
- [5]李婷,董事尔,谭天,贺溢青.轨道交通为主导的以公共交通为导向的开发(TOD)模式可持续发展评价研究[J].科技促进发展,2020,16(07):834-840.
- [6]陈群,汪琦钦,陈哲.考虑双重声誉的城市轨道交通服务水平激励模型构建研究[J].铁道运输与经济,2020,42(12):99-105.
- [7]周天星,范千里,余潇,薛锋.基于熵权模糊综合评价的多制式轨道交通衔接方式选择研究[J].综合运输,2020,42(12):54-58+128.
- [8]张雪峰,宋鸽,闫勇.城市低碳交通体系对能源消费结构的影响研究——来自中国十四个城市的面板数据经验[J].中国管理科学,2020,28(12):173-183.

作者简介:付彩洁(1979-),女,汉族,北京人,学士,中级会计师,研究方向:城市轨道交通企业内部控制和地铁运营企业预算管理。