

湖州公交公司的精细化成本管理

马成德

湖州市公共交通有限责任公司(以下简称湖州公交)是一家城市公用企业,担负着市区28条公交线路和52条专线车营运,全年营运里程达1 333万公里,日均3.65万公里。城市公共交通是以社会效益为目的,服务于市民快捷、舒适、方便、安全出行的交通工具,同时在价格上直接受政府监控,长期以来处于微亏或微利的处境。近年来随着燃料价格、配件材料价格、人力资源成本、融资成本等经营成本的持续提增,企业营运成本负担越来越重。为此,湖州公交针对直接影响成本的主要事项,从四个方面入手,进行精细化成本管理。

一、强化基础与细化管理相结合

在压力面前,湖州公交认识到企业的经营管理必须注重内部制度建设和不断完善内部管理机制。为此,企业组织专门人员制定和完善了《湖州公交服务质量管理标准》和《湖州公交服务指标考核试行办法》,细化了公交服务标准与规范,在此基础上同时细化了《关于进一步完善对各线路各车型实行油耗定额考核的试行办法》、《关于修理厂实行分配制度改革试行办法》,以及相关工资与绩效挂钩等办法,形成了企业内部涉及成本控制的具体标准与措施,为强化监督与考核提供了依据。

二、会计核算与统计核算相结合

多年来,湖州公交尝试了“会计核算与统计核算结合”的核算模式,在具体操作上实行“三一致”、“三细化”和“三有利”。“三一致”是指成本对象一致、成本计算口径一致、成本时效一致。“三细化”是指分部门细化、分线路细化、分成本项目细化。“三有利”包括:①有利于成本控制。如燃料一项,每天消耗柴油7.2吨,根据油耗定额考核的试行办法,分不同线路不同车型制定消耗定额标准,驾驶员根据定额标准和其一天的营运行驶里程所加油的数量,就知道节油或超油数额,实行自我燃料成本控制。同时部门与公司同样能及时掌控燃料消耗情况。②有利于燃料采购计划。国家发改委一般根据国际油价“变化率”达到4%时,一般时间22天左右就调升油价一次。公司可以按照实际控制的燃料消耗及库存量,及时调整燃料采购计划,利用燃料市价与时间差异,节约燃料进价成本。③有利于考核指标公正客观,细分成本项目后考核结果公开,接受员工监督。通过成本控制,仅燃料一项,2008~2010年三年节约营运成本398.2万元,年均节约132.73万元。

会计核算与统计核算结合的方法

要做好配套工作,公司对外报表的同时,设计了“管理会计报表”和“成本核算统计报表”等系统报表近30份,分线路核算营运班次、营运里程、营运收入及营运分项成本,突出燃料成本以单车核算百公里油耗以及轮胎和电瓶的细项核算,系统反映会计核算与统计核算相结合的数据信息,为企业经营管理决策提供详实的依据。

三、成本控制和责任考核相结合

在实行成本控制的过程中,湖州公交将细化后的成本项目落实到部门,列入年度部门责任人绩效考核指标,有力地促进了成本控制。湖州公交把营运成本中的三大主要成本——燃料成本项目(占总成本比39.2%)、维修材料成本项目(占总成本比9%)及轮胎消耗成本项目(占总成本比1.5%)进行专项成本控制。燃料成本项目控制直接落实到责任人——驾驶员。维修材料成本项目控制直接落实到部门责任人。从2009年和2010年的成本控制效果看,材料成本分别为千车公里200.82元和207.39元,低于每千车公里目标材料成本208元和215元,较好地完成了年度成本项目控制指标。对于另一项重要成本——营运车辆事故成本,湖州公交采取全方位事故控制措施,做到安全工作从紧

华北制药集采集销方式下 资金集中管控体系的创建

宋博

搭建预算信息化平台是现代企业集团财务管理和预算管理提升的新要求。华北制药集团一直把资金预算管控作为预算管控的重点,但由于受信息平台的限制,仍存在问题:一是预算控制粗放,细化分解不到位,预算控制责任主体不明确;二是管理手段落后,对预算执行过程的控制采用人工台账控制方式,不仅浪费大量的人力资源,而且控制效果不佳;三是业务预算与财务预算不衔接,预算指标相互脱节,不利于预算的整体管理。按照现代企业管理的要求,迫切需要建立健全预算管理责任制,细化预算指标控制体系,将预算指标层

层分解落实到各个责任部门和生产经营岗位,将企业一切经济活动全部纳入预算管理,形成全员、全过程的预算控制责任体系;要加大预算执行刚性考核力度,建立定期分析制度,对预算执行过程中出现的问题,要及时查找原因,采取措施纠正偏差,确保全面预算管理的科学性、严肃性和有效性。因此,华北制药集团以华北制药股份有限公司为基础,建立了预算信息化平台,将具体各项预算指标纳入预算管理系统,对集团内各公司的资金预算、资金结算统一管控,实时掌握集团的资金流向,并实现预算执行的自动实时控制,推进了财

务预算的精细化管理和流程再造。

一、主要做法

1. 搭建信息化平台为资金管控打下良好基础。搭建预算信息化平台,是一个全新而复杂的策划过程,它要求对各公司的资金结构情况有全面、深刻的理解,同时要运用好控制方式,将二者有机结合,加以综合分析和判断。还要做好与各公司财务人员的沟通工作。一是细化预算指标控制体系,建立健全预算控制责任制,明确集成的三个层次,建立、细化制度,以制度约束、管理、驱动业务;二是建立“现金池”资金管理

从严,安全责任分解到各部门直至驾驶员,上下合一抓安全,严控营运车辆事故发生,降低车辆事故成本。2008、2009和2010年每千车公里车辆事故费用分别为37.30元、13.90元和31.50元,与控制事故费用成本千车公里50.00元比,分别下降了25.4%、72.2%和37%,连续多年没发生主责和全责重大事故,有效地降低了营运成本。

四、坚持完善和科技创新相结合

1. 坚持每年修改完善成本控制目标,特别是燃料定额指标应根据新情况、新问题及时进行修改完善。例如,

新开通公交线路、购置新型公交车辆等必须及时修订考核指标。目标成本与动态成本要坚持及时修改调整,总量控制要与分项控制协调推进。

2. 企业的财务管理进一步信息化和数字化,减少管理的随意性。企业新建“公交智能调度系统”和“公交IC卡收费结算系统”,对投入营运车辆和收款进行计算机系统管理。一是对营运车辆进行实时监控,加大了超速行驶的控制,减少了车辆事故;二是对营运车辆的行驶里程和营运班次进行有效的实时记录,减少人为地凭“调度单”记录里程,使里程补贴费用的支付更可靠、完整;三是及时了解营运车辆的乘

客人数,合理地调配高峰、平峰和低峰时段的营运车辆,减少因人为估计客流量多投放营运车辆而发生无效成本支出;四是市民乘坐公交车IC卡自动收费,在方便市民的同时,降低了清点零钱的人力成本与零钱的包装成本。

3. 坚持成本控制与奖扣制度相结合。对部门超成本控制指标的扣减年终奖励,节约成本的予以奖励。对驾驶人员节超燃料控制指标的当月予以奖扣兑现。对采购材料成本控制节约的予以奖励。■

(作者单位:湖州市公共交通有限责任公司)

责任编辑 李斐然