

# Building Comprehensive Financial Management for Metro Operations with a Focus on Business Reports

Songchao Cai

Guangzhou Metro Group Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510000, China

## Abstract

Finance is a crucial component of enterprise management, and financial transformation is a significant aspect of managerial change. In the context of organizational transformation and the expansive development of metro networks in major cities, the integration of business and finance has become a necessary path for financial development. Starting from the current and existing problems in the development of operational business finance, this paper proposes the establishment of a full process management system for operational business finance, while leveraging the role of financial data and report information to establish a set of business financial statements, realizing the interaction of data information and reasons, and effectively exerting the value enhancement and decision support role of finance in operations.

## Keywords

personnel structure; working hours efficiency; fault consumption cost; outsourcing pricing system

# 以业务报表为重点构建地铁运营业务财务全过程管理

蔡宋超

广州地铁集团有限公司, 中国·广东广州 510000

## 摘要

财务是企业经营管理的重要部分, 财务转型也是企业经营管理变革的重要方面。在组织变革、各大城市地铁运营超大线网发展的大环境下, 业财融合已成为财务发展的必经之路。论文从运营业务财务发展的现状和存在问题出发, 提出建立运营业务财务的全过程管理体系, 同时发挥财务数据与报表信息的作用, 建立一套业务财务报表, 实现数据信息和原因的交互, 有效发挥财务对运营的价值提升和决策支持作用。

## 关键词

配员结构; 工时效率; 故障消耗成本; 委外价格体系

## 1 引言

财务是企业经营管理不可分割的重要部分, 同样, 财务的转型也是企业经营管理变革中的一个重要方面。传统的财务管理工作具有一定的被动性、滞后性, 与企业业务管理工作之间的协同性较差, 已经难以满足企业的价值创造与价值增值。为了更大程度地发挥财务职能的作用, 打破财务与业务相脱节的局面, 实现财务与业务的融合, 是现代企业经营管理的一大发展趋势, 也是财务革新乃至企业经营管理变革的关键所在。现阶段各城市地铁、城市轨道交通蓬勃发展, 地铁企业也跟随时代的发展不断调整改革组织, 其中财务管理的职责和组织调整是变革的重要内容, 主要是将原来各会计账务处理职责和内容集中管理建立财务共享中心, 各总部子公司财务保留管理分析职责, 形成集团财务管理, 核算共

享中心和事业部业务财务管理三足鼎立的局面。本文从地铁公司的运营业务财务和业财融合的现状和存在问题出发, 提出建立地铁运营业务财务全链条管理体系, 建立业务财务报表, 关联生产业务的各个阶段, 形成从规划到执行监控到绩效评价的全过程管理。

## 2 运营业务财务的现状及其存在问题

### 2.1 在管控的各个环节财务与生产业务关联度不强

在年初计划阶段主要是通过全面预算编制, 根据现有业务和特殊的增量业务为基础, 根据经验值进行编制, 但是对于维修计划、生产计划、节能计划、运输计划等业务计划的收集和关联度不够, 例如在固定资产的投资方面, 固资工程项目、采购新增固资规划、资产报废规划, 以及项目的工程进度计划, 施工计划、采购到货计划等影响资金和成本的关联因素, 都无法实现业务和财务的对接。在过程的执行跟踪中主要是围绕财务数据情况, 包括收入成本数据, 通过账面数据来看执行情况, 对于业务生产计划的执行情况关注较

【作者简介】蔡宋超(1988-), 男, 中国广东汕头人, 硕士, 经济师, 从事财务管理、资产管理研究。

少，或者未将业务计划的执行与财务数据执行相关联。

### 2.2 财务对业务的引领作用较弱

现阶段经营分析、成本分析能够不断细化，到分部维度，同时能从业务结构出发，通过服务、维修、管理支持等多角度进行分析，但是对于数据的差异分析更多的是通过业务端的原因解释让差异合理化，让业务合理化，财务对于业务起不到引导作用，容易存在财务分析和业务生产的脱节，无法进行决策支持或左右业务策略的选择。

### 2.3 财务数据无法准确反映业务实际，财务报表作用小

首先财务数据主要是依据企业会计准则进行核算来归集，由于会计处理方法的原因，部分财务数据未能直接反映目前的实际经营状况。例如，人工成本未包含新线储备人员、委外维修成本入账时间滞后，大架修委外成本进入费用化，其他专业大中修委外与日常委外成本混合等；财务数据管理系统众多，口径不统一，包括合同系统、费控系统、维修系统等，且数据来源未能形成关联性；运营的财务报表，主要还是通过共享中心进行三大表的制作，并没有体现业务的实际情况，大大削弱了财务报表这一最直接体现财务数据与企业经营情况工具的作用。

### 2.4 业务人员的财务意识、经济意识较弱

业财融合最重要、最关键的一点就是业务人员和财务人员的相互了解，现阶段财务人员对于业务的了解程度仍需

不断提升，在各个业务环节的参与度和影响度仍然较弱，特别是在维修环节、项目立项环节等，同时各业务部门、生产一线人员、基层管理人员甚至是中层管理人员对于财务意识和经济意识的建立和了解还远远不够，导致了在一些生产业务环节，经济效益、成本效益的位置往往是最后一位。

## 3 以业务报表为基础建立运营业务财务管理体制

财务管理的主要功能体现在资源配置、经营分析、风险管控和量化绩效这四个方面，而业务财务管理体制就需要将这四个职能与生产业务关联，在全过程各环节的管理中体现，形成业务财务的全过程管理。

### 3.1 前期配置规划阶段

在前端需对接集团与运营的战略目标和重点绩效工作，根据各项生产业务计划，包括维修计划、运输计划、节能计划、票务计划等进行全面预算收入成本的编制、资产更新改造规划、报废规划、新线资产移交计划和资金年度计划，同时关注影响资源配置的关键因素，如大中修计划、大架修计划等具体的项目进展规划，关键里程碑进度等，既要关注数据情况，也要关注业务计划的情况，在年初形成包括各类业务计划、项目进程以及对应的预算情况、资产情况和资金情况，实现对接业务需求，优化资源配置，如图1所示。

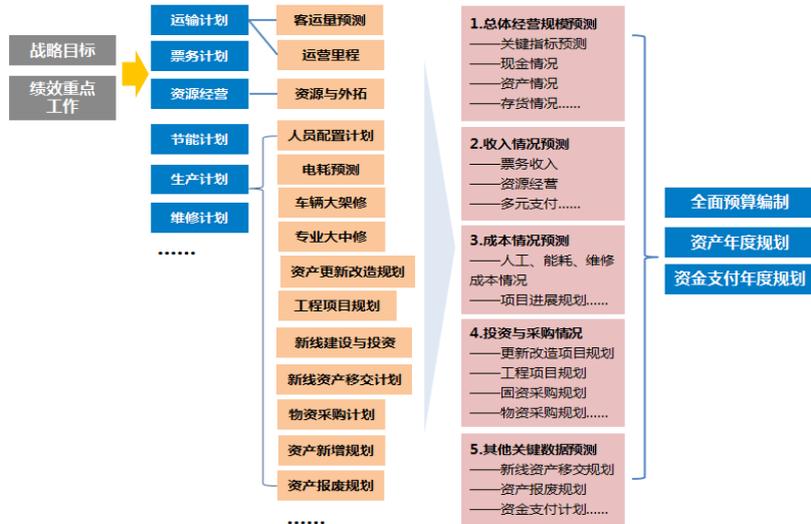


图1 前期配置规划分解

### 3.2 执行分析监控阶段

#### 3.2.1 建立业务财务报表

财务数据是财务部和总部、各业务单位进行经营管理和决策支持的基础，而财务报表则是通过数据直接体现企业的生产经营状况，传统的财务报表包括资产负债表、利润表和现金流量表这三大表，而这三大表主要是账面数据生成，对于运营具体的业务情况并无法直接体现，如要对接业务，同时发挥报表的经营分析功能，就需要将三大表进行结合优化，关联业务计划进展和财务数据，建立一套业务财务报表体系，以线路为维度，按季度编制相关报表并分享到各业务单位进

行原因剖析。另外，将业务报表提供给各业务单位实现数据信息的交互，提升财务数据对经营生产的重要性，服务一线生产，也推动业务部门对各自所属单位的经营情况和数据问题的关注和重视，更好地发挥财务数据与分析的价值。

结合传统财务报表信息与各业务单位需求，业务报表主要分为5大部分，分别是整体经营规模与关键指标情况、收入情况、成本与项目进展情况、投资与采购情况和其他指标情况。

①整体经营与关键指标情况。整体经营包括线路的收入、成本、现金和资产情况，关键指标主要体现为中心绩效

关键指标和业务关键指标,其中整体经营规模包括经营收入、经营成本、净利润、现金,现金重点呈现票务收入现金,存货、固定资产和在建工程等。关键指标情况包括每公里配员、车公里牵引能耗、每站每日动力照明能耗、收入成本比、客运周转量成本、客运周转量维修成本、车公里成本、车公里维修成本。横向对比数据应该包含年度预算情况、过往同期预算执行情况、实际情况、同比增长率、同比过往三年平均增长率,同期预算执行情况等。

②收入情况。收入情况划分运输收入、资源收入和开拓收入,并结合客流量,多元支付等业务数据进行分析,具体包括运输收入以及运输收入的管理指标,如日均客流量、运营里程、平均票价、平均运距、客运周转量和各线路具体站点收入情况等,资源收入包括广告业务、商铺业务等。横向对比数据来看同样包含年度预算情况、过往同期预算执行情况、实际情况、同比增长率、同比过往三年平均增长率,同期预算执行情况、行业情况、差异原因分析和改进措施。

③成本与项目进展情况。成本情况对主要成本情况和结构进行分解对标,同时对影响维修成本的大架修、大中修项目进行进展情况的,具体包括人工成本、能耗成本、维修成本等以及该项成本对应的分解指标,以维修成本为例。

④投资与采购情况。投资与采购主要涉及采购预算、固定资产采购、固资工程项目和更新改造项目,具体包括采购预算日常维修部分、采购预算安全库存部分、固定资产采购、固定资产工程项目,资产更新改造项目等。

### 3.2.2 深入业务环节的财务引领

除了建立业务财务报表对各业务单位的执行情况进行分析外,财务还需深入重点的业务环节,通过建立标准,效益分析等工具对维修投入、能耗情况、项目评审、固资投资等环节进行引导作用。

①完善并细化成本标准。现阶段对成本的分析能够从业务维度出发,建立作业成本标准,但对于成本的异常情况大多是通过业务原因进行合理化,无法带动或影响业务的发展,同时由于专业繁多,数据标准往往因为口径过粗而流于形式。因此需要进一步细化成本标准,对于维修的材料消耗成本需要结合业务流程和专业分级分类进行细化,例如细分至子系统或关键品牌类型系统,区分预防性维修和故障类维修,根据设备属性进行细分,避免大专业的平均化,同时通过不同类型专业、系统的标准值与维修实际的差异,对标维修的有效性,预测故障的消耗情况,同时指导设备的选型。对于维修的人工成本需要细分作业工时,确实有效维修工时利用率,和有效维修工时人工,以此提高人员效率,优化人员配置。对于委外维修要细化合同的成本归集,有效记录委外工时情况,合同价格与实际工作量情况,以及自由配合人员的消耗情况,去支持合同管理、供应商管理和人员配置。

②加强项目经济效益分析。在项目立项审核环节,对于项目的经济效益分析缺少标准的分析框架和模板,同时经济效益重要程度占比较低,各业务单位在进行经济效益分析时,

方法不统一,缺乏审核部门,有些甚至只是对立项价格进行简单说明,无法从经济和成本起到决策作用。因此,需要加强对项目的经济效益审核,建立项目经济效益分析模板。

### 3.2.3 强化各业务环节的风险监督

风险管控是财务的最重要的职能之一,也是业务财务在过程管控中的重要环节。首先,需要对各项业务、费用建立财务风险检查及考核机制,特别是严控费用,理清业务风险点和应对措施,有效避免和防范中心和总部各类财务风险、审计风险。其次,需对接各类财务的业务系统的数据有效性检查,统一数据口径的获取,规范财务数据与业务数据的一致性。再次需加强对项目合同各环节的风险把控与监督,包括合同谈判、评标、签订、支付申请等。最后,要持续加强对业务单位的财务培训,加强业务人员的财务意识、成本意识、风险意识,制定财务风险防范小册子,并结合业务实际将相关的会计政策、税务政策进行推送,将财务内容深入根植到各生产业务人员当中。

### 3.3 激励与考核阶段

激励与考核最直接的体现就是绩效,财务部门正是整个绩效管理过程中重要的组织者、沟通者和量化评价者。财务绩效指标的设置既要对接战略目标,也要关联业务,避免指标结果与业务实际生产脱节,存在人为调整因素,评价的数据维度要之前的规划阶段、执行分析阶段一致,体现整体的闭环管理。所以,一方面需要优化财务指标,除了对收入成本、利润和单位成本的考核外增设业务关联指标;另一方面加大财务管理工作在绩效评价中的权重的分数,以推动业务部门的重视程度。丰富完善财务考评指标,结合当年实际增设年度重点工作完成情况的评价,同时加强对各业务端成本标准对标、风险监控的考核与评价。此外,还可以对成本管控较好的分部班组进行绩效激励,并列入模范标杆班组。同时探索个人成本管控关键指标的设置,如个人成本效益比,个人有效工时利用率等,直接推动个人绩效与成本管控的关联性。

## 4 结语

财务的转型是企业经营管理变革中的一个重要方面,对企业推进并深化精益管理也具有重要意义。从集团本身的改革实践、运营未来的线网发展来看,实现财务与业务的融合都是大势所趋。对接生产业务,形成从规划到执行、监控再到绩效评价的全过程运营业务财务管理体系是现阶段需要努力的方向,同时充分利用财务数据与报表,建立业务财务报表进行分析对标,实现数据信息和原因的交互,有效发挥财务对运营的价值提升和决策支持作用。

### 参考文献

- [1] 王简,王淑霞.基于业财融合的管理会计研究[J].会计理论,2017(8).
- [2] 王学功,于璐.基于财务职能定位的业财融合措施分析[J].管理论坛,2016(22).
- [3] 洪梅.基于“业财融合”的管理会计初探——以J公司的实践为例[J].中国注册会计师,2016(9).