

Discussion on the Current Situation and Countermeasures of Implementing Comprehensive Budget Management for Railway Stations and Stations

Wenhua Zhang

Kaiyuan Depot, China Railway Kunming Bureau Group Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 661600, China

Abstract

Railway transportation enterprises carry out comprehensive budget management and optimize and integrate financial resources. However, under the circumstances of intensified competition in the transportation market and renewal of equipment, railway transport enterprises are in a severe business environment in which the increase of transport income becomes narrower and the factors of rigid incremental expenditure become more and more. Comprehensive budget management plays a more and more important role in realizing the optimal allocation of enterprise resources. As an important means of integrating internal resources and strengthening internal control, comprehensive budget management has become the only way for railway enterprises to transform and develop and move towards fine and modern management.

Keywords

railway enterprise; grassroots warfare; budget management; current situation; countermeasures

对铁路运输企业基层站段实行全面预算管理的现状及对策探讨

张纹华

中国铁路昆明局集团有限公司开远车务段, 中国·云南 昆明 661600

摘要

铁路运输企业开展全面预算管理, 优化整合财务资源。但是, 在交通运输市场竞争加剧、设备更新等情况下, 铁路运输企业处在运输收入增幅变窄、刚性增支因素变多的严峻经营环境中, 全面预算管理在实现企业资源优化配置方面的作用越发重要。全面预算管理作为整合内部资源、强化内部控制的重要手段, 已成为了铁路企业转型发展和走向精细化、现代化管理的必由之路。

关键词

铁路企业; 基层战段; 预算管理; 现状; 对策

1 引言

铁路运输企业推进铁路局公司制改革, 此次改革基本原则是以“铁路一张网”为前提, 保持“总公司—铁路局—基层站段”三级运输管理模式。建立收、支、利预算管理制度。此次改革必须强化预算执行过程分析、控制和考核, 发挥预算的激励约束作用。随着公司制改革的不断深化, 铁路企业的经营环境的变化, 经营压力的不断增大, 既要化解公路、航空等运输模式对铁路客、货运输分流影响, 又要消化人工费和物价上涨、新线投产、先进设备投入等因素带来的运营成本、折旧和融资费用的增支。铁路运输企业的经营特点是

点多、线长、分布范围广, 造成预算执行难度大。在上述情况下铁路企业必须以战略为导向, 将各项经济活动纳入全面预算管理的轨道, 才能实现科学规范的管理, 进而推动实现铁路运输企业整体管理水平的提高。

2 铁路运输企业基层站段全面预算管理的现状

铁路运输企业全面预算管理是按照现行的铁路管理体制由铁路总公司^[1]、铁路局、站段分三级管理。铁路总公司负责全路资源的统筹配置, 是预算管理工作的最高组织机构, 在全面预算管理中负责确定全路客、货运生产任务预算、主要运输设备的运用和配置、经营目标和财务收支目标总量预

算,作为铁路运输企业出资者要考虑投入产出、所有资产保值增值问题。铁路局是铁路运输企业的利润中心。承担着铁路运输生产经营的责任,是完成铁路总公司对集团公司经营业绩考核指标,实现运输增盈目标的中心和主线。铁路局预算的编制主体,也是执行的责任主体,根据本路局的实际情况,将铁路总公司下达的预算指标细化分解,落实到具体责任部门和所属单位。

铁路运输企业全面预算的编制程序采取自上而下、自下而上、上下结合的方法。先由铁路总公司提出企业编制年度预算的预算总体目标和预算编制要点、部门分目标;各基层单位结合本单位业务战略、经营特点以及内外部因素等实际情况制定本单位的预算方案,呈报各铁路局;铁路局再根据各下属基层单位的预算方案,制定本集团公司的预算草案,呈报铁路总公司预算管理委员会;最后,铁路总公司预算管理委员会审查各集团公司预算草案,进行沟通和综合平衡,拟订整个组织的预算方案;预算方案再反馈回铁路局征求意见。经过自下而上、自上而下的多次反复,形成最终预算,逐级下达至各部门执行。

铁路运输企业全面预算管理的主要内容包括:运输生产预算、固定资产投资预算、劳动力和劳动工资预算、财务预算等。铁路运输站段主要由车、机、工、电、辆等主要基层单位组成,是成本预算的责任主体,并共同组成铁路运输企业的集合体。总公司与路局签定经营业绩考核指标,年初,铁路局对预算指标进行分解,并向所属站段下达“安全、任务、效益、质量”等预算考核指标,其目的就是为调动基层站段增运增收、节支降耗、安全生产的积极性,全面提升基层站段生产经营和安全管理水平,确保铁路运输经营业绩考核目标实现由此可见,在铁路运输企业实行全面预算管理的必要性和重要性。

3 铁路运输企业全面预算管理存在的问题

3.1 全面预算管理编制的基础工作薄弱

在预算的编制上,大部分基层站段预算编制仍然采用简单的水平对比法^[1]。虽然采取了“自上而下”、“自下而上”、“上下结合”等预算编制方式,但实际铁路局对预算指标的分解和下达,都以总公司下达的预算为限,带有强制性。这种预算编制存在缺陷,其一是造成各部门及下属各单位缺乏预算的主动性,也不利于发现预算执行偏差,原因分析、整改和实施,难以保证预算的完成;其二是受局部利益驱动,

基层站段在执行中普遍存在生产任务完成的越好次年的生产压力就越大,节支降耗工作做得越好次年的成本有权支出计划就越小,并且会导致同样经营条件下的两个单位预算定额相差很大,让人难以信服。致使基层站段的预算目标难以全部统一到铁路局的经营目标上来,如站段在上报财务预算建议方案时总是与铁路局进行信息不对称的“博弈”在分解预算指标时参照上年支出水平经简单“加工”予以分劈下达,造成预算与实际支出严重脱节,规范操作更无法谈起,影响到了预算的执行效果。

3.2 预算的时效性不强

预算管理系统电算化程度低,目前的预算管理系统,无法与账务管理、材料核算、客车运行监控系统联网实现信息共享,预算的控制主要依靠手工,临时、偶然因素对成本的影响无法即时反馈,不能实现事前、事中控制,只能做到事后分析,预算的时效性打了折扣。目前编制预算的方式:年初编制完成后,年内基本保持不变,在预算执行过程中遇到新的变化时,因无法及时调整,预算的预警作用发挥不出来。

3.3 全面预算编制人员水平不高

全面预算管理作为一种先进有效地管理手段,需要管理人员具有全局观、大局观,对事物未来发展的准确预测和判断以及较高的信息化水平,预算编制工作本应成立单独的部门,但基层站段把预算工作统一交给财务机关组织编制,要有专门的全面预算管理人员进行控制和协调,使预算顺利执行。但在实际,基层站段事全面预算管理的人员素质不高,使得全面预算得不到科学的管理与执行,全面预算管理的作用得不到真正发挥。

3.4 缺乏全员参与意识

铁路运输企业由于长期受计划经济影响,员工对实行全面预算管理的内涵和重要意义,以及在企业管理中的重要作用的认识还不到位,全面预算管理仍然停留在部分职能部门,使全员管理变成某个部门管理,缺乏全员参与的整体氛围。没有形成全面、全员、全过程的预算参与机制,预算管理应有的作用没有充分发挥出来。

4 铁路运输基层站段实行全面预算管理的对策

4.1 合理选用全面预算编制方法

选用科学的方法编制预算,是确保预算指标合理、切实

可行。铁路局、站段两级预算编制部门要本着实事求是的原则,统筹财务资源、优化支出结构、确保支出重点,认真做好预算编制工作,注重安全生产、经营任务、消耗定额与预算指标之间的一致性、配比性。将预算中涉及的主要生产任务、设备数量、设备运用效率,与消耗、支出、收入有机联系起来,保证资源优化配置。

4.2 优化全面预算管理组织体系

进一步完善全面预算管理制度,充分发挥其在优化企业资源配置和管理中的协调、控制作用。针对铁路局直管站段这一特点,重新整合构建适应新的管理体制的组织结构,成立预算管理委员会作为一级预算中心;以各职能部门为主建立二级预算中心,对各块资金使用相应制定本系统预算;基层站段作为生产单位,是相应的成本中心、收入中心,以各基层站段为主建立三级预算管理中心,主要负责本单位预算编报及执行;以各车间、班组等为主建立四级预算中心,直接面对每台机器、每台设备,是预算管理的终端。这样编制预算,既实事求是又能严格牵制,层层落实,达到精细化管理,良性运作的目的从而增强了预算管理的群众性,保证了预算的真实性和可靠性。

4.3 建立完整的预算管理考核体系。

通过建立有效地考核激励来保证预算的执行。为落实预算管理责任,必须严格执行预算执行过程中的考核力度,通过预算指标的细化分解,使人人头上有指标,项项指标有保证,奖惩分明,最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性。根据分级管理、逐级负责的原则,科学划分责任。运输站段作为生产中心、成本中心、收入中心,要落实其完成生产任务、收入目标、控制支出的责任。要按季度对预算执行情况进行定量定性分析,准确计算各部门^[1]、各站段指标完成结果,作为考核的依据;进行严格考核,及时兑现,通过考核,不

断提高预算执行力;最后,对预算执行情况分析,针对存在问题采取有效措施,不断完善预算管理,以确保全年企业经营目标的实现。

4.4 树立全员、全方位、全过程参与的理念

全面预算管理是全方位、全员、全过程的管理,全体员工是预算指标的具体执行者,运输站段的经营目标要靠全体员工去落实,因此,实施全面预算管理必须以人为本,要让全体员工积极参与到站段、车间、班组各个级次预算的编制、执行和控制中来,为全面预算管理献计献策、当家理财。与此同时,应加强对全体员工的宣传教育和技能培训,以调动全体员工自觉参与全面预算管理的积极性和主动性。

5 结语

综上所述,在铁路运输基层站段实施全面预算管理不仅是一种有效的管理形式,也是一个重要的内部控制手段。概括起来说,通过预算目标可激励员工积极工作;规范站段生产经营活动;可有效降低成本费用,提高资金利用效率;减少决策失误,避免重大损失。因此,铁路运输站段应重视和加强全面预算管理,转变观念,增强成本忧患意识和预算控制责任意识,通过加强全面预算管理,不断优化预算体系,合理整合各项运输资源,依法规范管理,尽量规避风险,有效提高经济效益、社会效益和生产效率,增强市场竞争力,促进铁路运输企业不断发展壮大。

参考文献

- [1] 高级会计事务,第三讲“全面预算管理”[M].2019年.
- [2] 张文清.关于铁路运输企业实行全面预算管理的探讨[J].中国经贸,第24期.
- [3] 张琼.浅析全面预算管理在我国企业实施中存在的问题[J].经济管理新管理,2007年第2期.