

文章编号: 1005-0523(1999)01-0078-04

铁路运输站段成本中心管理模式的探讨

刘 萍, 刘小丽, 郑丽红, 章丽萍

(华东交通大学 经济管理系, 江西南昌 330013)

摘要: 由于铁路基层站段现行成本管理体制存在着自上而下争要成本计划, 成本管理观念淡化等缺陷, 因而, 根据铁路基层站段运输生产的特点, 提出对站段只考核其成本费用支出, 逐步建立以路局为经济实体的财务管理体系, 实现运输成本全过程的管理和控制, 最终有效控制成本费用支出, 提高经济效益^[9]。文章阐述了基层站段按成本中心管理的含义及内容, 并提出了实施基层站段成本中心管理的主要改革措施^[9]。

关键词: 基层站段; 成本管理; 成本中心

中图分类号: F 530.51

文献标识码: A

0 引言

铁路运输企业具有点多、线长、面广的生产特点, 铁路局内下设若干机务、车辆、工务、电务、车站等基层站段, 这些基层站段就象铁路局的车间, 在铁路局统一指挥下, 共同配合, 各自从事着某项生产活动, 各单位在进行经济活动时, 会耗费大量的物资和货币资金, 其中有一些单位还是支出大户, 因而, 基层站段是成本费用的主要发生地^[13]。做好这些基层单位的成本管理工作就显得特别重要^[13]。但是由于我国铁路从五十年代开始学习前苏联经营管理经验以来, 长期实行高度集中的计划经济体制, 运输成本实行分级管理、分级核算模式, 对基层站段的运输支出的考核与补偿, 基本上采取年度计划考核补偿方式^[13]。这种成本管理方式, 实践证明存在明显弊端, 造成自下而上争要计划、甚至盲目攀比成本、成本费用严重超支、运输支出多头管理、成本管理观念淡化等被动局面^[13]。导致这种局面, 除了一些政策性的因素外, 主要还是因为铁路现行的经营管理方法存在缺陷^[13]。在铁路运营近几年连续亏损、财经形势异常严峻的情况下, 铁道部已经采取了成本总量控制等有力措施, 提出对基层站段按成本中心管理的设想, 虽然在一定程度下控制了成本的增长速度, 但却没有形成一种长期、稳定、良性的成本支出控制机制^[13]。为此, 本文就站段成本管理模式和具体实施办法进行研究^[13]。

1 铁路站段成本中心管理模式的设想

1.1 铁路站段成本中心管理模式的含义

简单地说, 铁路站段成本中心管理模式, 是将站段看作成本中心, 完成规定的运输生产任

务,控制、考核其成本费用支出,而不考核其收入、盈亏的一种成本管理方法^[13]它是一种有效的现代成本管理方法,是目标成本管理与责任成本制度有机结合的产物,是行为科学、现代管理科学向会计学渗透的结果^[13]

对站段按成本中心管理,必须改革现行的成本管理方法,建立以铁路运输企业(铁路局)为成本管理单位,站段为成本费用中心,并以计算机应用技术和现代化的通讯网络为实现手段的新型成本管理模式^[13]实施这种经营管理模式,必须要求铁路运输企业转换现行的经营机制,铁道部必须逐步过渡到以国有资产所有者的身份去面对铁路运输企业,并考核、管理企业经营者,而不是以上级或行政主管部门的身份去“管”企业^[13]真正做到投资人所有权和企业法人财产权的分离;同样,路局站段之间的关系也应理顺^[13]《铁路法》规定,路局是企业法人,基层站段不具备法人资格,是运输企业的车间^[13]在这种条件下,铁道部可作为投资中心,代表国有资产的出资者进行资产宏观管理,铁路运输企业(路局)或改制后的公司、集团可作为利润中心,并对成本进行管理和控制,各所属站段及职能科室可作为成本中心,取消站段、分局二级的成本管理部门,建立以站段为成本中心的现代成本管理模式^[13]

1.2 铁路站段成本中心管理模式的内容

站段成本中心管理模式^[13]首先是以路局为利润中心,制定成本费用总预算或称目标成本,各利润中心的成本费用总预算之和,构成运输支出的总预算,也是成本控制所要达到的目标^[13]制定目标成本,是实施站段成本管理的基础^[13]其次,各利润中心必须有纵向不同层次的组织单位、基层站段及横向的职能机构、技术处室作为所属成本中心,并由各利润中心对成本费用总预算加以分解,并落实到所属的各成本中心,只有各成本中心完成了自己的小目标,整个运输成本的总目标才能得到圆满完成^[13]第三,各站段成本中心要出色地完成自己的小目标,还必须在成本中心内部,根据其自身的生产特点,有纵向不同层次的车间、班组和个人及横向的职能技术科室作为内部责任单位,并由站段级的成本中心对小目标进一步分解,落实到内部各责任部门,确保小目标的完成^[13]各级成本费用的落实,必须与责任成本制度相结合,即该指标必须是各责任部门可控的,是可以掌握计算和调节的^[13]最后,各利润中心及责任单位要加强控制,分清责任,并要操纵对下属部门的经济报酬,实行定额和计件奖励工资,进行激励考核^[13]成本费用预算执行结果的考核与激励是以各责任部门的成本费用预算为标准,衡量各责任部门的业绩^[13]评价与考核的基本形式是定期编写责任中心的业绩报告,并遵循“例外原则”,突出报告重点情况^[13]

成本费用预算的制定、分解、落实、控制和考核激励,是站段成本中心管理模式的基本环节,只有切实搞好这些环节,才能实现成本的事前、事中和事后控制,达到有效控制成本支出的目的^[13]

2 铁路站段成本中心管理模式的实施

铁路站段成本中心管理模式,是管理科学理论在铁路经营管理中的具体运用,标志着铁路运输经营管理在不断向科学管理过渡^[13]切实贯彻实施站段成本中心管理模式,应注意下述三方面的问题^[13]

1) 实施站段成本中心管理模式,应明确各级责任中心的责任范围,注意将成本管理改革与

企业转机建制相结合,并提供良好的外部环境^[13]尤其铁道部对运输企业实行资产经营责任制后,运输企业在逐步实行统一制度下的自我约束、减少成本指令计划以后,铁路局更应加强成本管理,控制成本支出,提高经济效益,确保资产保值增值指标的完成^[13]

2) 实施站段成本中心管理模式,应提高现代化成本管理水平^[13]处在信息社会的铁路企业,在铁路运输成本管理方面,应该采取现代电子控制科学技术和通讯网络技术,大力推广应用电子计算机,逐步建立一个内容丰富、数据量大、涉及项目广、运输科目、子目和要素繁多、数据分类和结构层次复杂的市场化的成本信息系统^[13]具体说,基层站段相应的应用程序应能够准确、及时地录入所有成本费用并向网络处理中心输送;而铁路局应设计相应的应用软件对所有成本费用进行汇集、考核和控制,及时计算各种满足市场要求的成本,十分注意成本费用的预测,并据此编制总的费用预算,最终借助成本管理手段的现代化,实现成本全过程的控制管理^[13]

3) 实行站段成本中心管理模式,必须改革现行的成本管理办法^[13]长期以来,铁路运输成本管理实行的是分级管理分级核算的办法^[13]这种办法要求各路局、分局和站段的各级财务部门都要分别核算、逐级向上汇总,并参与成本管理活动^[13]过去实践证明,这种办法导致了由下而上争要计划、成本管理观念淡化、成本支出严重失控等被动局面^[13]为了简化现行的成本核算工作,整顿成本管理秩序、控制成本费用支出,贯彻实施成本中心管理模式,应对现行的站段成本管理办法进行改革^[13]

3 对现行铁路基层站段的成本管理办法的改革思考

3.1 按成本中心管理站段

1) 由路局按详细成本费用会计科目制定预算^[13]针对各站段的经济业务情况和生产特点,设置一套详细的成本费用会计科目,核算各基层站段等各成本中心发生的有关成本费用,同时也用于制定、下达预算指标,并保留或调整改进现行成本支出科目^[13]

2) 各成本费用会计科目在站段内进一步细化,制定详细的成本费用指标、责任到班组、个人,形成一个“路局—站段及责任部门”的成本费用会计科目责任网络^[13]

3) 站段内部各层责任部门、责任个人严格按分解落实的成本费用指标执行,并将实际业绩与预算指标对比,如有差异应进一步分析造成差异的原因,并予以相应的奖惩^[13]

3.2 路局管理和核算成本

成本核算由分散核算改为集中核算^[13]路局定期将成本费用会计科目分类汇总到成本支出科目,计算运输成本以及进行分析、预测、控制和决策等,并考核各成本中心成本费用预算的执行情况,逐步建立以路局为成本管理单位的大财务管理体制^[13]

3.3 站段、分局二级的财务部门和成本管理权的逐步取消

站段、分局将不进行成本核算、盈亏核算等,也不进行帐务处理、编制财务报表,站段、分局只设置少量会计人员,负责对本单位发生的费用记录、或向计算机网络输入凭单,发放工资及其他简单的日常会计事项,如差旅费的报销等^[13]

上述成本费用会计科目,用于归集和分配各级责任单位的有关成本费用,并根据需要,可以进一步按站段、车间、班组或个人设置三级明细科目,且各科目核算的内容互不交叉,共同构成成本费用会计科目体系,以便于成本费用支出的控制与考核^[13]为此,必须设置成本费用会计

科目^[13]在设置成本费用会计科目时,还应遵循以下原则:

1) 成本费用会计科目核算各成本中心及责任部门实际发生的有关支出,且这些支出是相应责任部门可控的,凡不可控的,由路局考核控制^[13]如工资费用、折旧费用等,这些预提或计提的成本费用,应根据能否控制,将不可控的部分从站段级成本费用会计科目中剔除或只记录而不考核^[13]

2) 成本费用会计科目及其明细科目反映各责任部门实际发生的有关费用支出,且比现行支出科目更具体、更详细、责任更明确^[13]

3) 成本费用会计科目及其明细科目体系将构成路局与各成本中心及责任部门之间的控制网络,便于成本费用预算的下达、分解、落实控制和信息反馈^[13]

4 结束语

总之,成本管理问题不是单一的方法问题,不可能仅仅依赖某一种方法的实施,必须同时结合其他一些配套改革措施,尤其需要转机建制,才能建立与社会主义市场经济相适应的成本管理办法,最终有效的控制运输成本支出,提高经济效益^[13]

[参 考 文 献]

- [1] 贺南轩,林钢¹⁹责任会计学[J]¹⁹沈阳:辽宁科学技术出版社,1991
- [2] 铁道部财务司运输成本研究组编译[J]¹⁹美加英三国铁路经营概况与成本管理¹⁹北京:经济管理出版社,1988
- [3] 李岱安¹⁹铁路运输企业成本管理存在问题及分析和对策[J]¹⁹铁道财会通讯,1994,增刊