

## 北新路桥集团高速公路运营降本增效措施

张斌

新疆北新路桥集团股份有限公司，新疆 乌鲁木齐 830000

[摘要] 北新路桥集团运营公司属于高速公路运营企业，集团公司长期致力于降本增效，采取行之有效的方法来节约资金并提升经济效益。在降本增效理念的指导下，集团公司积极探索高速公路的运营管护完善方案，不断积累宝贵的实践经验，助力集团公司实现更好的竞争实力目标。

[关键词] 高速公路运营；降本增效；实现措施

DOI: 10.33142/mem.v5i5.13784

中图分类号: F27

文献标识码: A

### Cost reduction and Efficiency Improvement Measures for the Operation of Highways by Beixin Road and Bridge Group

ZHANG Bin

Xinjiang Beixin Road and Bridge Group Co., Ltd., Urumqi, Xinjiang, 830000, China

**Abstract:** Beixin Road and Bridge Group Operation Company is a highway operation enterprise. The group company has long been committed to reducing costs and increasing efficiency, adopting effective methods to save funds and improve economic benefits. Guided by the concept of cost reduction and efficiency improvement, the group company actively explores improvement plans for the operation and maintenance of highways, continuously accumulates valuable practical experience, and helps the group company achieve better competitive strength goals.

**Keywords:** highway operation; reduce costs and increase efficiency; implementation measures

北新路桥集团运营公司按照集团对高速公路项目实施“板块运营、项目管理”的战略部署，深刻分析高速公路项目“投、融、建、管、养、运”全生命周期的经济运行机制，制定从建设期到运营期的全过程降本增效优化措施。在建设期提前介入配合施工单位进行方案优化；在运营期围绕“管、养、运”的重点成本环节，对人、机、料进行配置优化、过程管控；对项目进行一路一策，制定提高通行费收入的多渠道措施；对资产激活、资产变现进行多模式开发、包装升级进入资本市场等，通过不断积累和反复验证，形成一套标准化、系统化、规模化的专业运营模式，从而塑造北新运营品牌，在高速公路投资运营领域具备优势竞争力，为集团全面发展开辟新的疆土。

#### 1 北新路桥集团高速公路运营降本增效的总体思路

##### 1.1 全面把控成本费用支出

北新路桥集团长期致力于严控费用支出，围绕各年度的资金预算方案来把控开支，突出“事前控制”与“事中控制”的有机结合。集团管理人员要求各部门的负责人员每月制定“资金支付规划”，并将制定方案提交审批然后报请集团公司的审计部加以整理、施行。集团下属的各业务部门在报销费用过程中，部门会计需全面审查汇款账目详情，重点针对超出预算部分的支出资金附加详细解释说明，然后才能提交审批。集团企业采取全面把控成本支出

的理念来管控日常费用，有力推动实现“费用可控”的降本增效目标<sup>[1]</sup>。集团管理人员长期着眼于细节成本管控，确保精细化理念渗透于集团降本增效的全过程。近些年来，集团企业正在深挖降本增效的潜能，秉持资源最优配置、成本支出最低的目标宗旨来提升经济效益。

##### 1.2 严格落实集团预算管理

预算管理属于企业降本增效的根基所在，北新路桥集团在深化企业预算管理的基础上，充分突出企业预算管理的目标导向作用，将各项经费支出严格控制在集团预算范围。集团管理人员采取“多维度分解”预算目标的形式，要求集团下属的各部门严格落实分解任务，保证集团各季度与各月份的费用指标符合预算方案要求<sup>[2]</sup>。在归口管理的理念指导下，集团长期推行“包干费用”的精细化预算模式，禁止部门人员在无预算的情况下增加成本费用。集团管理人员还采取不定期抽查的形式，全面检查各部门、各机构的预算执行情况，督促集团人员实现节约用电用水。集团预算管理的强化目标就是构建全覆盖式的全员参与机制，彰显预算管理在集团降本增效整个过程中的指导地位。

##### 1.3 强化全员教育宣传工作

北新路桥集团的企业管理者加强全员教育宣传，要求集团员工认识到降本增效的职责所在。集团企业在降本增效宣传力度持续强化的基础上，倡导集团员工在平时的岗位工作与实际生活中厉行节俭，用自身行动来助力集团实

现降本增效目标。具体需利用信息技术工具来强化宣传,构建集团微信公众号并定期推送有关降本增效的宣传作品;利用快手、抖音公众平台向集团员工展示企业降本增效的真实场景,激发员工主动参与降本增效的热情。如北新路桥集团自从 2021 年开始大力推行无纸化办公,号召各部门的管理人员在召集员工例会等过程中节约纸张,尽可能实现全程无纸化办公。集团管理人员带头落实节约用电举措,指导员工从细节入手来降低日常支出,培养集团公司人员良好的节约意识。

## 2 北新路桥集团高速公路运营降本增效的特色做法

北新路桥集团在高速公路运营过程中采取精益管理举措,将精益化的指导思想融入公路运营各阶段,严格把控公路运营中的成本节约细节<sup>[3]</sup>。集团在公路运营中重视资源整合,积极探索全新的降本增效思路。具体在推动实现降本增效中,北新路桥集团运营公司集中体现为如下特色做法:

### 2.1 通过创新技术来减少能耗

北新路桥集团的公路运营企业响应政府部门关于“碳中和”与“碳达峰”的号召,充分发挥绿色科技在降低能耗中的支撑作用,全面把控集团运营企业的生产性支出。集团公司在公路运营中深挖闲置的边坡土地与匝道用地资源,将其应用于建设光伏发电沿线工程;积极落实余电上网、自发自用的绿色节能举措,采取切实可行的应对做法来消除电价持续增长带来的负面作用。集团运营企业引进数字化、智能化的自动监测系统,重点针对高能耗与高污染的公路建设运营项目实施全过程监测,促使高能耗设备得到改造。突出精细化管理的示范指导作用,采取能源转换的技术形式来发挥光伏发电系统价值,利用“削峰填谷”等技术方法来回收利用电网能源。

集团企业管理者倡导各部门采取人工智能技术来测算耗电量,结合自然气候因素来控制、改变照明时长;引进 LED 绿色节能光源代替传统的照明光源,并采取因地制宜的形式调整高速公路院区、收费站、隧道、广场等重点场所的灯具照明密度<sup>[4]</sup>。推广绿色节能的新型照明设备,号召公路运营管理人员经过科学测算得到不同取暖方式的能源利用率指标,据此优化并改造冬季取暖方案。

### 2.2 通过内部管理来提高认识

北新路桥集团在强化公路运营管理的同时,集团企业人员非常重视内控管理落实,通过强化内部控制来培养员工的降本增效意识。集团管理人员提倡各部门员工树立严控成本的思维方式,结合本部门的实际情况来拟订方案,建构全过程、全方位、全员参与的降本增效实施格局<sup>[5]</sup>。集团运营企业在每季度组织大型的员工培训活动,借助集中培训形式促使集团员工形成更好的绿色节能意识,督促集团员工转变传统思维。

集团运营企业长期着眼于内部协同的力度增加,在健全内部管理机制的前提下开展跨部门与跨行业协作。如在 2023 年,北新路桥集团在密切联系高速公路能源公司的情况下,采取协同合作形式共同建立光伏节能发电项目。该举措不仅有效盘活集团企业的内部资产,同时有力推动集团运营管理的成本效益改善。

### 2.3 通过资源整合来改善效能

北新路桥集团通过整合资源来体现良好的规模效应,切实做到源头把控企业经费支出。集团运营企业人员积极探索“整合利用物资”的实现途径,紧密结合高速公路建设项目的物资采购需求来改进采购方案,力求实现规模化与精细化的物资采购目标。各部门管理人员重点把控易耗品、低值办公用品的领用过程,严格规范常用易耗品的领用与配备,指导部门员工节约利用并妥善保管办公物资。各部门人员重点针对公务用车采取定期维修、定点加油的规范措施,在定期排查车辆故障的基础上避免出现“跑冒滴漏”情况;健全各类车辆领用过程中的备案管理制度,尽可能做到合并用车与集约用车,倡导员工实现绿色出行。

如在去年年底,集团公司专门设立“综合能源管控平台”,充分利用信息技术来检查每日用电量、公路通行费等指标,并采取动态跟踪的形式来查找成本增加根源。集团各部门的负责人员做到每日检查空调与配电柜等关键装置,及时察觉企业设备的电流与电压异常,汇总形成例行检查报告并将其反馈给集团总部。集团负责人员充分重视绿色节能模式的推广,积极引进太阳能热水器来取代传统电热装置,以此实现绿色节能运营的良好效果。

## 3 北新路桥集团高速公路运营降本增效的措施

### 3.1 建设期和运营初期设计方案优化

#### 3.1.1 建设期方案优化

在项目建设过程中,从资产使用者和驾乘用户角度出发,协助 SPV 公司进行工程建设方案优化,节省投资,避免浪费,提高设施的实用性和舒适性,更加体现投资价值。提前介入工程收尾期,一方面站在运营角度对工程竣工验收、调概、缺陷整改、遗留问题、补亏政策等给予建议,一方面提前筹备通车,对获取收费批文手续,联络地方行业主管单位,运营方案设计、人员招募培训、设备采购调试、供应商合作队伍筛选等工作进行谋划,缩短工作交接期,实现项目快速转型,降低成本提升效益。

#### 3.1.2 运维方案优化

通过专业的思维,按一路一策对高速项目的运营进行方案设计优化,从人员配置数量、层次结构、薪酬待遇、招募属性,养护、机电设施设备采购标准、数量、质量,养护、救援、路巡、机电等单位合作模式、招标,服务区、收费站设施设备、办公环境打造,水电气通信采购安装等多项业务进行综合的方案优化。在前期对广平、巫大的运营方案优化效果来看,能够有效降低成本,避免资源浪费。

通过在运营期，对日常能源（水电气）使用方案，如隧道照明方案优化，交通车班次优化，工作排班优化，机电维护、道路养护方案的优化，以及新质生产力赋能，引进先进的智能收费设备，减少人工成本，降低收费过程中的错收、漏收、少收等技术革新，都实现了项目运营的降本增效。

### 3.2 实施统筹管理降本增效

#### 3.2.1 组织机构、人员降本增效

通过实施高速公路项目“板块运营”，由一级单位统筹管理所有高速公路项目，通过将收尾工作进行销项、整合职能部门、人员逐步分流，按需配备运营人员，大大降低了项目运营中的人工成本。通过建设期提前介入，对人员情况摸底，缩短从建设转型到运营的人员安排和培养时间。各项目共享人才库，加强项目之间的人员流动，降低了人员流动成本。通过统一实施人员管理和培训，加强了员工间的交流学习，提高了职业化水平，提高了工作效率和质量，进一步提升管理水平。同时通过加强项目间评比创优，鼓励竞争和实施公平开放的薪酬措施，以及强化考核，量化评比，激发了员工工作能动性。

#### 3.2.2 资源、信息、技术经验共享

通过运营公司统筹管理，将所有高速公路项目的人、材、机、财、资产、供应商、合作方等资源聚集为一体，对一切资源进行统一调配，各项目共享技术、经验、信息，共用设备、供应商、人才等，充分提高了资源配置的合理性和效率，缩短流程周期，节约资源，降低运营成本。在某个项目运营管理上的成功经验，有效措施，甚至是合作资源可以直接复制、应用到其他项目，见效快且经过了实践更安全可靠，少走弯路。比如前期调整运营公司、渝长公司、天翌公司的车辆，通过建设期越野车流转，采购新能源轿车，减少车辆投入等，既让物有所用，又做到了价廉物美。

#### 3.2.3 放大规模效应

实施统筹管理，将本身各自为战的高速公路项目联合成一个整体，通过标准化、系统化、专业化的管理形成品牌效应，以集团整体高速总资产、总里程为基调，可以为发展谈判获得非常多的筹码，让资产效益最大化，比如光伏开发、充电桩配置，另外还可以拓展外部高速公路运营市场，争取更多投资，为承揽工程业务、运营业务形成展示效益。

打造北新运营品牌，提升市场形象和影响力，增加无形资产价值。比如通过统一收费站标识标牌设立，统一外观，收费员着装等，开展统一的品牌活动，招商促销平台搭建等都可以大大提高路段知名度，起到引流的作用。比如2023年五一节期间在长寿服务区开展为期三天“谋创新促发展，携手共建迎疆来”活动，搭建项目沿线和跨地区的产业合作平台，吸引了项目沿线旅游业、农副业、汽

车业、商业等单位参加，并进行市、区媒体宣传报道，大大提高了渝长复线知名度；通过在长寿服务区开展送清凉、送温暖活动，让车方充分感受渝长复线优质服务，提升车流量。

### 3.3 多渠道引流

运营公司集思广益，组织召开全员建言献策，集合所有高速公路项目员工智慧，制定了一系列措施来提升管理品质，降低运营成本，增加经营收益，塑造品牌效应。比如：渝长项目通过进行高德、百度电子导航系统优化，与周林路段协作更新标示标牌，与交广电台、ETC单位合作推广等多个方式吸引车流量。

### 3.4 激活资产升值能力

通过积极配合集团与基金公司、银团、行业行政单位协调，对渝长项目进行资产包装筹备实施公募REITs基金上市，将项目资产包变为资金包，加快投资回收，提升投资收益效果。

## 4 结束语

综上所述，北新路桥集团运营公司在高速公路的运营管理中突出降本增效举措，依靠统筹管理做法来放大企业的规模经营效应，促使企业内部资产发挥最大化的价值。为了完善、健全集团降本增效的保障机制，集团公司人员应继续探索多渠道引流举措，激活集团资产的升值潜力，通过加快资金回收来优化集团投资效果。集团公司应倡导厉行节约，充分依靠信息技术平台加强宣传，营造良好的降本增效氛围。

### [参考文献]

- [1]康喆,田熊,谢志芳等.“十四五”期间高速公路企业降本增效创新管理探讨——基于湖北交投京珠高速公路运营管理有限公司实践[J].交通财会,2023(12):59-62.
  - [2]段文鑫,狄海见.精细化管理在高速公路运营期财务管理中的应用研究[J].交通科技与管理,2023,4(21):154-156.
  - [3]韩玉姣.浅析高速公路企业降本增效工作——以A公司为例[J].投资与创业,2023,34(3):127-129.
  - [4]王桂云.基于精细化管理目标下高速公路经营管理单位“降本增效”途径分析[J].经济管理文摘,2021(19):58-59.
  - [5]温春艳.降本增效视域下高速公路企业内部控制优化的价值与策略[J].现代审计与会计,2021(7):34-35.
- 作者简介：张斌（1975.2—），男，毕业院校：长沙理工大学建筑与土木工程专业硕士研究生，新疆财经大学高级管理工商管理学硕士，当前就业单位和职务：新疆北新路桥集团股份有限公司党委书记、董事长，职称级别：正高级工程师、高级经济师。