

国有企业集团如何实现 对下属公司的财务控制

曾立军 周俊培

在国企改革阵痛中，国有资产管理部如何对国有企业进行管理，履行出资人职责，保障出资人权益成为一个重要的课题。而国有企业集团公司对所属的子分公司，也面临着同样的问题：怎样保证集团公司（出资人）的利益，如何履行出资人（集团公司）的职责。2003 年春，全国十届人大新设立了国有资产管理监督委员会。对如何管理国有资产，提出了明确的目标和职责，实行所有权和经营权分离，真正使企业自主经营、自负盈亏，实现国有资产保值增值。做为国有资产管理系统中的一个重要子系统——国有企业集团对下属投资企业的管理，也成为国有资产管理中不可忽视的内容。笔者以许继集团为例，介绍国有企业集团如何对子分公司进行财务控制。

在市场经济条件下，许继集团始终把捍卫国有资产作为一面旗帜，在内部控制走向制度化、规范化的过程中，许继集团靠着使命感和责任心处理这个问题。许继集团自 1985 年以来，充分利用自身的多种优势，在产品研制方面不断发展，在资金使用上统筹运作，在人才使用上唯才是举，在管理机制上不断创新，从当初的一个单纯生产继电器、年产值仅 1900 万元的小厂发展成为集科、工、贸为一体，国有资产控股的大型企业集团。近几年来集团规模迅速壮大，至 2001 年 6 月，集团共拥有“许继电气”、“天宇电气”两家上市公司和遍及全国各地的 60 多家子分公司。许继集团对国有资产

铁心负责，在全体员工的共同努力以及社会上各个环节的支持下，国家在许继累计投资的 1200 万元增值为目前的 16.5 亿元市值。随着许继集团公司的飞速发展，各项管理也得到了进一步改革创新。继闻名全国的“三项制度改革”之后，集团公司管理最重要的一项内容——集团财务管理的创新也取得了很大的成效。因为许继集团的领导深刻明白，控制住了子分公司的财务，就保证了集团公司的利益，就管住了国有资产。

集团财务管理亦即母公司对子分公司的财务管理与控制。为体现集团的经济利益，保证国有资产的保值增值，许继集团对子公司进行财务管理与控制主要采取了以下几方面的措施。

一、实行人员管理统一、财务制度统一、财务软件统一

建立“以产权联结纽带为基础，以多级法人、分层管理为特征，以集团整体发展为目标”的母子公司管理体制。

（一）人员管理统一 推行财务主管委派制

选派素质好、外向型、综合型的财务管理人才 派驻各子公司。被委派人由财务部负责业务指导和工作考核，工资分配以集团财务部考核结果为主。集团为其第一负责单位，子公司为其第二负责单位，切实体现集团第一、本部第二的精神，维护集团的整体利益。完善财务主管管理，健全主管考核办法。许继集团坚持管资产、管事、管人相统一的原则，制定了企业财务主管管理办法，确定委派人员的任职条件，进一步明确其职责、考核办法、奖惩依据，财务主管的收入报酬实施统一管理，统一考核，统一发放。通过财务总监和总经理的联签制度、重大事项报告制度、定期专业例会制度、财务评比检查制度、财务主管培训制度，完善对财务主管的使用、考核、奖惩。集团公司下属的许继电气股份公司、高压事业部、天宇电气股份公司等单位对其下属公司重点户也进行了财务主管委派，制定了相应的考核办法。

(二) 制度统一，各公司统一执行财务部制定的企业财务管理制度及会计处理方法

由集团公司制定统一的内部财务管理制度，颁发各公司，由各公司严格执行。集团公司内部各层次的财务制度重点突出公司权力机构、决策机构、执行机构和财务管理部门四层次的财务权限和责任，包括各自在筹资决策、投资决策、收益分配决策等各项财务活动中的权限和责任，实现企业内部管理制度化和程序化。

(三) 软件统一 统一各子公司的财务会计软件 加强监管力度 方便财务的统一管理和会计资料的生成与对比。

许继集团从 2002 年 3 月份开始，在全集团实施了金蝶财务软件，完成了集团公司的财务信息化建设。记账凭证录入分布在各工作站上同时进行，提高财务信息的及时性；各子系统可以自动转账，形成统一的总账库，减轻转账工作量，既增加了转账的准确率，又提高了转账速度；外地公司则通过 FTP 网络与集团财务数据库实现集成，达到外地数据本地化使用。主管领导可方便查询各种财务数据，并通过应用软件随时制成各类统计分析资料与财务分析报告，为高层领导的经营决策提供及时可靠的数据。

许继集团公司的财务实行电算化后，在过程控制、远程审计查账、资金监控、内部往来结算、报表汇总等方面均达到了要求 加强了管理 使物流、资金流、信息流得到了高度统一 实现了财务的全面信息化管理。

二、在做好三个统一的基础上，加强对子公司的调查研究，详细了解情况

(一) 加强子公司调研，了解详细情况 有的放矢

财务部负责子公司财务监督、管理、委派的综合管理，对集团下属所有子公司分片包干，分工负责，把调查研究工作落到实处，与子公司财务负责人充分交流意见，探讨改进方案。每月写一份调

查报告，详细描述调研公司的财务运营状况；提两方建议，沟通集团和子公司的联系，改进集团对子公司的管理；还要定一个工作计划，与子公司财务负责人相互协商，针对所分管的子公司提出要达到的目标，并以计划的完成情况作为年终考核的一个重要参考。在调查研究获取一手资料的基础上，为每个子公司建立财务管理档案，有利于对比子公司财务管理成果，方便对子公司财务人员进行考核。

（二）改进子公司财务管理方法

子公司财务负责人要求每月写出一个总结，提出一个建议，实施一个计划，搞好两个配合。对每个月的财务管理状况及工作成果写出总结，上交财务部审查。发现了缺点，要立即改正；做出了成绩，要继续发扬。提一个建议，就是对财务部的管理提出自己的看法，帮助财务部共同做好管理工作。实施一个计划就是与负责本公司的管理人员一起相互协调，共同完成所制定的工作计划。两个配合就是要配合本公司经理搞好内部经营财务管理，要配合财务部搞好整个集团整体的财务运做。

（三）加强公司总部与分支机构的业务交流

财务部人员要常出去走走，子公司负责人要常回家看看。在财务部人员基层调研的基础上，推进子公司财务负责人的定期述职。一年要求子公司财务主管回集团进行两次述职，掌握工作情况，互相对比学习 找差距 找不足 找问题 改作风 促发展。对于不合格的财务负责人，实行淘汰制度。

三、推行资金预算管理 加强资金使用监督

（一）资金集中统一管理 实行资金收支两条线

首先是规范银行开户，规定下属分（子）公司在指定的商业银行开设基本结算户，内部的往来款项必须通过财务结算中心办理。二是实施银行存款限额管理，分（子）公司在商业银行的总存款超

过限额部分当天划到结算中心账户，以便调剂余缺。三是统一对外贷款 各分子公司向银行贷款由集团公司集中对外办理 内部借款坚持有偿使用原则。四是集中管理和使用商业票据。各分（子）公司所有对外支付必须通过账务结算中心审核盖章，实施监控。

对现代企业来说，资金管理是企业管理的命脉，因此如何将分布全国 60 多家分支机构的资金进行统一的管理与调度是首先要解决的问题。BETTER 结算中心系统所强调的集中管理有效地解决了这个难题。由于全国所有分支机构的数据集中存放于总部，所以总部对各分支机构的资金状况随时都了如指掌。通过系统提供的方便实用的管理工具（如集成报表、财务分析、OLAP 等）总部可以随时对下属单位的资金进行多角度的综合分析与控制。因此，总部资金管理部门不单是一个反映型的管理部门，通过使用该系统可以将监控与控制职能综合在一起，对各分支机构的经济命脉即时掌握，避免管理失控的现象出现。

（二）预算管理是财务控制中目标管理的有效手段

预算的制定要以财务管理的目标为前提，根据企业的发展计划规划生产经营活动，并通过计划的形式，具体系统地反映出企业为达到经营目标所拥有的经济资源的配置情况。集团公司编制财务预算以产权明晰为前提，以经营目标为重点，以财务管理为手段，力求达到相关指标衔接、勾稽关系明确。此外，许继集团对不同类型的企业（即新建投资项目企业、持续经营企业、清理企业）采取不同的方法，在分级分类的基础上进行预算管理。

四、在全集团推行 KPI 考核，以加大考核力度

集团公司及其下属子公司最终目标是获取盈利。子公司在获得运用集团公司投入的资本金进行经营活动的权利后，不但要确保资本金的安全和完整，还必须做到盈利，完成集团公司下达的投资回报指标。集团公司为确保投资回报的顺利实现，可以从以下三

个方面对子公司经理和财务主管进行 KPI 考核：

1. 合理确定投资回报率，确保资产保值增值。集团公司可参照子公司的历年盈利水平，结合子公司的实际情况以及在一定经营期间所能达到的业绩，确定各子公司比较合理的投资回报率，核定各子公司的利润指标，促使各子公司在资产保值的前提下，达到资产增值的目的。对集团公司而言，子公司所获利润要按一定的投资比例返回母公司，以满足集团公司长远发展的需要。

2. 建立各项财务指标执行情况的指标管理体系，使考核和监督控制体系不断完善和科学化。在集团整个考核体系中，财务指标考核占了总分的 80%，考核结果和子公司总经理的年薪、员工每月的奖金挂钩，保证了财务考核指标的激励与约束作用。在对各子公司总经理的年薪制合同规定中，应收账款如果超过销售收入的 5% 年薪打折 资产负债率超过集团对其的规定 年薪打折 存货周转未达到规定要求也年薪打折。其主要指标包括：现金比率、经营净现金比率、流动比率、不良资产比率、资产损失比率、净资产收益率。

3. 财务人员考核淘汰制度。每年在子公司财务负责人中淘汰 5%，转岗转制，由负责人下放为普通会计或者下岗。

在财务上建立能上能下、积极进取、勇于创新的竞争机制。为防止财务负责人在子公司工作时间过长引起的不利现象发生，每年在各子公司之间对财务负责人进行一次交流，在财务部各科室负责人与各子公司财务负责人之间进行一次交流，杜绝不良现象的发生。几年来，许继集团针对许继在不同发展阶段存在的实际问题，根据每个企业在集团整体发展中的不同地位，不断完善集团财务指标考核体系。许继集团通过各级财务管理机构扎扎实实开展工作，不断强化企业的财务管理，使财务管理的内容不断深化，质量不断提高，成为了企业能够健康发展的有力保障。

五、强化内部制约体系，实现对子公司的财务监督

许继集团根据企业内部的管理层次和组织结构，建立有效的内部制约制度，主要包括财务收支审批制度、权限规定、联签手续稽核制度等，落实责任制，并且通过财务会计信息的记录、分析和反馈 形成事前控制、事中监督、事后考核的企业内部控制系统。

审计在集团公司治理结构中有着不可替代的作用。从监督子公司经营规范化和保证财务数据真实、可靠性方面考虑，集团公司必须对子公司开展定期或不定期的财务收支审计工作。对子公司的审计有外部审计和集团内部审计。目前会计师事务所对子公司年度报表的审计属于外部审计。集团内部审计则主要应由集团公司的审计部门进行。内审部门的作用不仅在于监督子公司财务工作，也包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率，也是监督、控制内部其他环节的主要力量。

近年来 集团公司按照《企业财务通则》的要求 根据企业的经营决策 对计划、协调、控制、考核等管理的全过程和各业务环节加强管理，并修订了集团财务管理制度，明确各级权限。各子公司根据集团公司的财务制度，结合本公司的情况相继修订了财务管理制度 强化了资金控制、费用控制、物资控制及内审制度。通过内审工作的不断深入，及时有效地促进了企业经营的有序进行。

作者单位：河南省许继集团有限公司财务部

铁路运输企业“网运分离” 经营模式研究

乔新良

本课题旨在研究“网运分离”后 路网公司、客运公司、货运公司成本分摊和收益分配问题。参照国外“网运分离”的模式 结合我国目前铁路部门的实际情况，在资产划分的基础上，设想路网、客运、货运公司的组织机构设置方案，探讨这三类公司的成本费用核算及收益分配模式。

一、路网、货运、客运资产的划分

（一）划分原则

1. 根据运输工作的性质划分。凡纯粹为旅客运输或货物运输服务的部门，其资产分别划入客运公司和货运公司；凡是与线路有关的基础性设施 其资产划入路网公司 凡是与路网、客运、货运的运输工作都有关的部门，其资产划入路网公司。

2. 根据服务的对象划分。凡单纯为客运、货运、路网其中之一提供产品和服务的部门，按其服务对象，其资产划入服务对象公司。凡为客运、货运、路网都提供产品服务的部门，其资产划入路网。

3. 根据资产管理的现状划分。同时为客货运输服务的，其资产又不易分割的部门，可以按其服务比重大小，其资产原则上划入服务比重大的公司。

4. 划分后有利于促进客运、货运、路网收入的独立取得和成本费用的分别核算，以利于最大限度满足客运、货运、路网公司规范

组建的需要。

（二）资产划分

1. 客运资产

以专门用于客运和客运部门占有、使用的资产作为客运资产。根据我局情况具体拟包括：客运（列车）段、客车车辆段、以客车修理业务为主的客货混合车辆段的全部资产及以上部门使用的房建资产等。

2. 货运资产

以用于货运和货运部门占有、使用的资产作为货运资产。根据我局情况具体拟包括：机务段、车站（单纯客运站以外的车站）、货运、自备车、编组站、机保段，集装箱，装卸单位资产以及以上部门使用的房建资产等。

3. 路网资产

以基础设施、共用设备作为路网资产。根据我局情况具体拟包括：工务段、水电段、供电段、电务（信号）段、线路大修段、桥工段、大型机械养路段、客运站的资产、自用与共用房建资产、尚未脱钩的社企单位、学校、公安、检察院、法院、医院、防疫站、疗养院、生活段、物资供应段、设计院、科研所、计量所、统计中心、电算中心以及未纳入客货运的工附业单位的资产。

（三）管理边界

在总体改革的初步阶段，必须以稳定为原则，实行平稳过渡，通过实践，不断完善，逐步推进。建议先以目前的铁路局管辖范围为界组建客运、货运公司和路网公司，路局下属的分局可以设为分公司，经过一段时间试运行，考查其规模的合理性，视实践需要的情形，可以按局（分局）进行合并，或将大局的公司重新予以划分。

二、网运分离后各类公司机构设置构想

在实行政企分开的基础上，成立铁道总公司。铁道总公司负责

运输生产的统一指挥，铁路建设的统一规划，铁路运输企业的统一纳税和财务的统一管理，并根据铁道部（政府）的委托对下属组建的客、货、网等公司作为国家铁路国有资产出资人代表。以下是对路网、客运、货运公司组织机构设置的构想：

（一）路网公司组织机构设置构想

路网公司组织机构设置可采用以下两种方案之一：

方案一：

1. 成立一个国家路网总公司，下设若干路网公司。路网总公司为铁道总公司的直属单位，它根据铁道总公司运输生产的统一指挥原则，进行运输生产的统一调度、具体实施，其主要职责是：

（1）组织编制跨公司列车运行图，制定全路列车编组计划和车流径路 并根据需要进行调整 组织实施。

（2）负责全路车流调整、指挥，监督各分界口列车运行和机车运用，组织有关路网公司协同客、货运公司共同完成专项运输，指令性物资和国家重点物资运输任务。

（3）指挥、监督跨公司直通客、货列车正点运行和交接 审批调整影响路网公司间分界口列车交接的施工天窗，协同处理好运输与维修的关系。

（4）在春、暑运以及事故救援、抢险救灾、特运等非正常情况下，路网总公司有权对全路的运力资源统一进行调度与调整，统筹使用。

2. 路网公司以原有各铁路局机构设置为基础进行组建，它对路网总公司的投资和企业负债所形成的财产，享有法人财产权，并承担国有资产保值增值的责任。其主要职责是运输管理、收入清算、设备大修管理、更新改造管理和资产处置等（具体内容略）

3. 路网分公司以原有各铁路分局机构设置为基础进行组建，路网分公司在路网公司的集中统一指挥下，负责本分公司管内的运输组织协调工作。并负责对其下属部门所完成的工作量和业绩

进行考核，根据其绩效，对收益进行分配。

4. 下属各业务部门以原有站段机构设置为基础进行组建，主要由工务、电务、供电、线路大修段、桥工段、大型机械养路段、水电段、客运站等。下属业务部门的主要职责（略）这种方案适用于原有规模较庞大的铁路局（如郑州铁路局、北京铁路局）。它基本上保持原铁路局机构设置，有利于铁路运输企业在“网运分离”进程中的平稳过渡。

注：为避免路网公司和客货运公司之间结算时出现“扯皮”现象，可成立一个全路的资金清算中心，集中办理各项资金结算业务。

方案二：

1. 成立一个国家路网总公司，下设若干路网公司。路网总公司为铁道总公司的直属单位，它根据铁道总公司运输生产的统一指挥原则，进行运输生产的统一调度、具体实施，其主要职责是：

(1) 组织编制跨路网公司的列车运行图，制定全路列车编组计划和车流径路，并根据需要进行调整，组织实施。

(2) 负责全路车流调整、指挥、监督各路网公司间分界口列车运行和机车运用，组织有关路网公司协同客、货运公司共同完成专项运输，指令性物资和国家重点物资运输任务。

(3) 指挥、监督跨路网公司直通客货列车正点运行和交接；审批调整影响路网公司间分界口列车交接的施工天窗，协同处理好运输与维修的关系。

(4) 在春、暑运以及事故救援、抢险救灾、特运等非正常情况下，路网总公司有权对全路的运力资源统一调度与调整，统筹使用。

2. 路网公司以原有各铁路局机构设置为基础进行组建，它对路网总公司投资和企业负债所形成的财产，享有法人财产权，并承担国有资产保值增值的责任。路网公司是经营决策中心、运输生产

指挥中心和效益中心。公司下面直接设立工务、电务、供电、线路大修段、桥工段、水电段、客运站等业务部门。公司直接面向客、货运公司，在其管辖区域内为客、货运公司提供包括线路使用、货物列车编组作业、供水、供电等服务。其主要职责有运输管理、收入清算、设备大修管理、更新改造管理和资产处置等（具体内容略）

3. 下属各业务部门以原有站段机构设置为基础进行组建，主要由工务、电务、供电、线路大修段、桥工段、大型机械养路段、水电段、客运站等。下属业务部门的主要职责（略）

这种方案适用于原有直管站段的铁路局（如南昌铁路局、柳州铁路局）

（二）客运公司机构设置构想

以现有的各个铁路局旅客运输经营范围为基础，在全国范围内将原有铁路旅客运输企业划分为若干具有法人资格的客运公司（即一个铁路局设一个或几个客运公司），客运公司可下设分公司。原铁路局的客运列车段、客车车辆段、客货混合车辆段的客车部分、行包运输归属客运分公司。客运分公司不宜按现有分局机构设置组建，应按客运市场区域划分来组建。客运公司直接面向旅客，为旅客提供包括旅客运输、行包运输、邮运在内的各项服务，与公路、航运在市场上进行公平竞争。客运公司的收入直接从市场取得。

（1）编制公司长远发展计划和年度工作计划，组织指导分公司安全、质量、良好地完成旅客、行包、旅行服务。

（2）掌握所辖范围的客运工作情况，定期总结分析，不断提高客运管理水平和服务质量。

（3）组织编制旅客列车运行图，分配票额和行包运输方案，组织分公司按图行车，掌握客车配属、调整、分配。

（4）审批旅客及行包重大事故的赔偿、仲裁跨分公司旅客、行包责任事故

(5)负责各分公司收入的清算。

(6)按照市场经济规律和旅客不同消费水平的需求，指导分公司面向市场，参与竞争，多元化、多功能、多层次的提供一条龙服务。

(7)在旅客运输过程中，客运总公司要向路网公司交纳路网使用费，还要与其他公司合作，进行跨区域的旅客运输，并在运输结束之后，与其他公司进行清算。

(三) 货运公司机构设置构想

以现有的各个铁路局组织机构为基础，或重新按市场边界考虑，在全国范围内将原有铁路货物运输企业划分为若干个具有法人资格的货运公司（即一个铁路局设一个货运公司），货运公司可下设分公司。原有铁路局的车站（不含纯客运车站）机务段、编组站、机保段归属货运分公司。货运公司直接面向市场，为货主提供包括普通货物运输、集装箱运输、特种运输在内的服务项目。货运公司的营业收入包括其承运货物核收的全程运费和向客运公司收取的机务服务费，支出为货物运输的直接、间接成本费用（包括支付的路网使用费、货车使用费以及向其他货运公司支付的货运服务费）。

货运公司的职责：

(1)根据国民经济发展需要，协同路网公司编报全公司年度货物运输、机车车辆计划建议。

(2)负责组织开展经济调查和货源调查工作，了解货源、货流和径路变化以及基本设备情况，积极开展市场营销。

(3)负责向路网公司支付费用和向客运公司收取机务服务等相关费用。

(四) 车辆总公司的组建构想

原有的全路的货车车辆部门可参照铁路的通信部门进行改革，在全路范围内成立一个车辆总公司。车辆总公司为法人单位，

以原有的路局管辖区域为基础设立若干个分公司，分公司下设车辆段。车辆总公司向货运公司出租车辆，并负责车辆的维护保养及更新。车辆总公司的营业收入为其向货运公司收取的车辆租赁费，费用包括车辆的折旧、维护费用及公司的间接成本费用。

三、路网、客运、货运公司的成本核算模式

（一）客运成本核算

铁路运输企业客运成本费用是指直接为旅客列车服务、行包运输以及客车车辆设备运用维修而发生的各种耗费，具体分为营运成本、管理费用、财务费用和营业外收支净额。

1 营运成本包括：

（1）客运（列车）段、客车车辆段（客货混合车辆段客车部分）、车轮厂的客车部分和车站行包等运营直接生产单位的成本。

（2）支付线路使用费。客运支付线路使用费按运行图上的旅客列车运行线收取。收取的基本指标为列车公里，并根据以下附加因素进行调节。列车公里的付费标准根据线路的不同类别和区别发到时间分别确定（具体内容略）。

（3）支付机车牵引费。本项付费是指所在公司发送的旅客列车由货运公司机车牵引而支付的牵引费。可按牵引客运总重吨公里（分蒸、内、电）乘以清算单价计算。

（4）支付接触网使用费。本项付费是指所在公司发送的旅客列车经过路网公司的电气化铁路（电力机车牵引）而支付的电力接触网使用费。可以按客车总重乘电气化铁路里程乘每吨公里接触网使用费单价计算。

（5）支付车站旅客服务费和客票代理费。

（6）支付行包专列费用。本项付费是指使用行包专列所发生的成本，包括行包专列使用费、行包专列线路使用费、行包专列牵引费以及行包专列挂运费。计算方法如下：

a、行包专列使用费 = 行包专列辆数 × 使用天数 × 使用费单价

b、行包专列线路使用费 = 行包专列车辆列车公里 × 单价

c、行包专列牵引费 = 行包专列总重吨公里 × 内燃机车牵引客运单价

d、行包专列挂运费 = 行包专列车辆公里 × 单价

(7) 支付客车上水费用 = 旅客列车上水量 × 单价

(8) 其他费用。其中 水电、通信、房屋维修、公寓等费用按实际发生数和标准向路网公司承付费用，计入成本。

2. 管理费用包括：客运管理部门费用和客运生产单位在生产经营过程中发生的管理费用性质的支出。

3. 财务费用是指客运部门生产经营过程中发生的财务费用。

4. 营业外支出是指客运在运输生产过程发生的营业外支出。

(二) 货运成本费用核算

货运公司营运成本费用是指直接为货物运输服务，设备运用和维修、车辆租用、路网使用等发生的各种耗费，具体分为营运成本、管理费用、财务费用和营业外收支净额。

1. 运营成本包括：

(1) 货车车辆段、客货混合车辆段货车部分、车辆厂货车部分、编组站、货运站、客货混合站的货物运输、机务段、机保段等货运生产单位的运营直接生产成本。

(2) 线路使用费。货车线路使用费可以按照其产生的货物吨公里（或车辆公里）收取线路使用费。随着统计手段科技含量的增强，可采用通过不同区段收取不同标准的线路使用费。另外，对特殊的运输要求可提高收费标准，如通过限制口的货物增加收费。

(3) 货车车辆使用费。为了提高车辆使用效率，可以按各局历史水平测定，各局按现行 18 点统计的运用车之和与目前统计方法计算的货物吨公里，求出每万货物吨公里所占用的平均车辆数为

基数，实际占用大于基数部分，车辆公司要向货运公司按照标准加收车辆租用费，实际占用小于基数部分，车辆公司按标准退还货运公司车辆使用费。如将来改革的趋势扩大货运公司的区域边界，货运公司的管内货运比重加大，货车车辆的使用费的收取可采用以下办法：管内的运用车肯定是在本公司内使用，即可按现行统计方法收取使用费；直通的货车因为货车出公司后，运用车的统计在外公司，外公司按现行的统计方法交纳了货车使用费，所以本公司应按交出货车通过和到达公司的货物吨公里向相关公司交纳货车使用费。反之，外公司通过和到达本公司的直通货车，也按货物吨公里向本公司交纳货车使用费。

(4)其他货运公司机车牵引费。货车公司发送的直通运输货物到了外公司后，原则是由其他货运公司的机车承担牵引，公司理所应当向其他货运公司承付机车牵引费，由于目前缺乏总重吨公里统计资料，可按货物吨公里乘以清算单价计算牵引费，计入货车公司成本。

(5)电力接触网使用费。本项付费是指本公司发送的货物经过各路网公司电气化铁路（电力机车牵引）而支付的电力接触网使用费。可以按货车总重乘电气化铁路里程乘每吨公里接触网使用费单价（单价中考虑空车走行公里发生的费用）计算。

(6)经过其他货运公司编组站中转作业费，按照通过的中转作业车辆数和清算单价计列成本。

(7)到达其他货运公司货物到达作业费，按照到达的货物吨数和清算单价计列成本。

(8)其他货运公司货运机车跨公司牵引费，按照外公司机车跨本公司牵引总重吨公里和清算单价计列成本。

(9)其他费用。其中 水电、通信、房屋维修、公寓等费用按实际发生数和标准向路网公司承付费，计入成本。

2. 管理费用包括货运管理部门费用和货运生产单位在生产经

营过程中发生的管理费用性质的支出。

3. 财务费用是指货运部门生产经营过程中发生的财务费用。

4. 营业外支出是指货运在运输生产过程发生的营业外支出。

(三) 路网成本费用核算

铁路运输企业路网成本费用是指运输指挥系统、线路基础设施设备运用维修所发生的各种耗费，具体分为营运成本、管理费用、财务费用、营业外收支净额。

1. 营运成本。包括工务段、电务段、供电段、水电段、客运站等路网生产单位的营运直接支出。

2. 管理费用包括：路网管理部门费用和路网生产单位在生产经营过程中发生的管理费用性质的支出。

3. 财务费用是指：路网部门生产经营过程中发生的财务费用。

4. 营业外支出是指：路网在运输生产过程发生的营业外支出。

四、客、货、路网公司清算 营业 收入的构思

(一) 构思原则

1. 各公司的清算收入尽可能从社会市场上直接取得，取得的大小与本公司的效益高低密切相关，应通过营销过程就能估算出盈亏状况。

2. 各公司间的清算必须按提供产品与劳务的质量和数量直接挂钩。

3. 跨公司的清算单价由上一级公司制定标准或定价原则。

(二) 客运公司清算 营业 收入

客运营业收入包括旅客运输营业收入、行包运输营业收入和提供服务收入。

1. 旅客运输营业收入。旅客运输营业收入包括客票收入、车上补票收入、邮运收入、订票收入。

(1) 客票收入。为客运公司开行旅客列车所取得的客票收入