

# 论国有企业集团资金管理的现状及对策

李 韵

(杭州市公共交通集团有限公司,浙江 杭州 310000)

**摘要:**近年来,在我国经济发展的推动下交通运输行业有了迅猛发展,公交企业作为我国集团化国有企业,其在新时期的发展中也面临诸多方面的挑战。为了保障国有公交企业集团的健康稳定发展,需要不断提高其内部控制水平,其中资金管理是内部管理中的一项重要工作,相关管理人员要认识到资金管理对国有公交企业集团健康发展的重要性,并分析目前国有公交企业集团中资金管理存在的问题,进而探索国有公交企业集团在新时期背景下资金管理工作的优化策略。

**关键词:**国有企业;资金管理;资金池;内部控制;筹融资

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.115

## 1 公交企业资金管理现状

### 1.1 外部冲击

在过去的十几年期间,在我国经济发展的带动下,各个地区地面公交行业有了迅猛发展,最主要的表现在于公交客流量的持续稳定增长,而且公交技术也在不断推陈出新,群众对公交服务满意度也较高。但是,随着近年来我国各大城市地铁的修建以及滴滴、共享单车等的发展给公交企业的发展带来了严峻挑战。其中对公交企业影响最大的就是地铁,现阶段各大城市的地铁建设不断完善,随着地铁数量的不断增多,公交的分流是必然的。因地铁的便捷性,越来越多的人会选择乘坐地铁,虽然不会将公交的客流全部分走,但也会给公交企业的发展造成影响。因此,为保障公交企业集团在新环境背景下的健康发展,企业应寻求新的收入增长点。比如,部分城市中地铁网线还未达到全覆盖,在城市的某些个区域中还存在乘坐地铁不便的情况,公交企业可以针对本城市地铁网线建设的情况,从而挖掘地面公交的潜在市场,如部分区域的居民要想乘坐地铁还需要走很长一段路程,这时公交企业可以根据这一情况适当调整公交线路,为地铁接送客流,也间接增长了公交客流,从而实现公交与地铁的共生共存。再比如可以通过实施“网约公交”来发展公交企业新的收入增长点,因公交本身对特点就是乘客组合搭乘,但是常规公交受到固定时间的限制,往往无法满足人们出行的需求,因此可以通过网络预约的方式满足人们乘坐公交的需求,这样不仅不会受到常规公交的时间限制,还能预定公交线路,避开交通堵点。如果票价合适,同时又能让公交企业获得相应的经济效益,这也将会成为城市交通背景下公交企业新的发展空间。

### 1.2 内部压力

现阶段,公交企业集团发展中资金短缺问题成为资金管理中面临的一大问题,资金短缺的关键原因除了受外界因素影响导致客流量减少,票收呈现断崖式下跌外,

还与公交企业集团内部的成本控制有很大的关系,从现阶段我国国有公交企业集团的发展中可以看到,其成本压力主要体现在以下两方面。

其一,公交企业投资较于盲目,缺乏科学合理的决策,导致公交企业资金运营效率较低。部分公交企业在经营与管理过程中缺乏整体观念,未能从企业全局发展的角度对企业的固定资金以及流动资金进行合理的分配和使用,尤其是在公交企业的固定资产管理方面,存在较为严重的投资膨胀问题,基础设施建设不断增多,投资项目不断扩大,而且还存在一些工程问题。另外,公交企业在进行固定资产投资的过程中只是一味地进行资金投入,并没有详细、具体地考虑产出问题,最终导致公交企业的投资项目没有给企业带来应有的投资效益,没有发挥好企业投资应有的作用。与此同时,大量资金投入到了基建项目中,导致公交企业可以流动的资金数额较少,进一步加剧了企业流动资金紧缺的问题,为保证公交企业的正常运营,企业就需要通过银行贷款或者其他渠道来获取资金,这样就导致公交企业每年都要支付高额的利息,使公交企业资金短缺问题持续恶化。固定资产的投资项目大以及资金回报期长,再加上公交企业难以从银行获取足额的流动资金,让公交企业的日常运营难以顺利进行。固定资产的长期占用又获得不了对应的效益,导致公交企业资金浪费问题严重。

其二,公交企业日常运营成本压力较大。公交企业属于劳动密集型、大众型国有企业,在日常的运营中需要消耗大量的成本,巨大的运营成本压力也给公交企业的资金管理带来严峻挑战。首先,公交车燃耗成本压力大。近年来我国的原油价格持续上涨,各种成品油的价格也在不断增长,再加上“费改税”政策发展的趋势,给公交企业的运营成本增加了很大的压力。其次,公交企业车辆修理费用成本压力较大。车辆修理与日常维护都是公交企业运营管理中的重要工作,但是随着机油、轮胎以及各种材

料价格的不断增长,也导致了公交企业车辆修理费用的持续上涨。最后,公交企业人力成本压力大。近年来在我国经济不断发展的过程汇总,人力资源的市场价格也有了很大程度的提升,公交企业本身就属于劳动密集型国有企业,拥有较大的人力资源需求量,因此在人力资源管理上也需要消耗较大的成本,而各方面成本压力的不断加大与一成不变的公交票价之间矛盾明显,因此加强公交企业资金管理的创新和优化显得尤为重要。

### 1.3 资金来源单一

公交企业集团在资金管理中还存在资金来源单一的问题,这也是导致公交企业陷入资金风险以及存在诸多资金问题的关键原因,具体体现在以下两方面:其一,公交企业收入来源相对局限。公交企业本身具有一定的社会公益性,也就是说公交企业的经营和管理不仅仅是为了盈利,也是为了发挥其自身的社会服务职能及作用。然而,要想公交企业能够持续发展,长久地发挥自身的社会公益作用,就离不开企业经营效益的增长。但是从目前来看,公交企业的收入来源主要是通过卖票,而在物价飞涨,企业运营成本持续上升的前提下,公交票价却始终没变,这将导致公交企业的收入与支出较低。另外在地铁、私家车等的影响下,公交企业的票价又大幅度降低,很多公交企业的年收入甚至出现了负增长。其二,公交企业现金流不稳定。企业现金流是保障企业正常运营的重要基础,但从目前公交企业的实际发展情况来看,现金流不稳定是非常显著的一个问题,而造成现金流不稳定的因素也包括多种,一方面是固定资产投资回报率低,企业资金收入不稳定;另一方面是由于公交企业经营情况难以从银行获取足够的流动资金。

## 2 国有公交企业集团资金管理的优化对策

### 2.1 加强资金管理的内部控制,建立资金管理制度

国有公交企业集团的资金管理改革优化过程中,加强对资金管理的内部控制,从建立健全的资金管理制度入手,保障企业内部资金管理工作的有效进行,可以从根本上解决国有公交企业在经营与管理中存在的资金风险,并通过健全的制度体系以及规范化的管理流程让公交企业的资金管理工作逐渐走上正轨。从我国目前的社会发展现状上来看,要做好企业的内部控制工作主要需要具备两方面要素,一方面是要健全管理制度体系,加强规章制度的建设以及法律法规的完善,为企业内部各项管理工作的开展提供明确的指导和方向,这种要素属于刚性要素,是没有弹性可言的;另一个要素则是具有一定弹性的要素,是指通过思想引导、情感教育以及价值取向等方面来提升工作人员的思想意识及约束工作人员的工作行为。在具体的管理工作开展中这两种要素缺一不可,情感以及思想上的引导是需要一个漫长的过程,而且无法进行强制性的要求。而管理制度体系的建设则是一目了然,是每一位工作人员在工作中都必须遵守的。通过管

理制度的建设与完善能够让工作人员在工作中有明确的参照标准,认真对待自身的工作,规范自身的工作行为,同时能够根据相关制度对违反规定的人员追究相应的责任,可使公交企业的资金管理工作中做到赏罚分明。在资金管理制度体系的建设中具体可以从以下几方面来实施:其一,制定科学的会计核算制度,其中包括了科学的会计核算方法,确保采用的核算方法与公交企业资金管理相适应,保障核算结果的科学性与准确性。其二,制定完善的领导干部离任审计制度。每一位领导干部在退休或者离岗时都要经过系统化的审计。其三,制定完善的责任制与奖罚制度。保障公交企业资金管理工作中各项任务指标能够落实到每一位工作人员的身上,同时借助奖罚制度提高工作人员工作的积极性。其四,制定完善的财务监督管理制度,除了有关监督审计部门的定期检查外,还要接受群众民主监督,由内而外,标本兼治,做好公交企业的资金管理工作。

### 2.2 提高集团内资金使用效率,建立财务核算中心,建立资金池

公交企业对资金管理中,提高资金使用效率是确保公交企业能够获得最大经济效益的重要途径。因此,相关资金管理人员要根据实际情况做好集团内的资金管理工作,提高资金使用效率,在具体的管理中可以从固定资产以及流动资产两方面管理入手。

其一,针对固定资产的管理方面。一方面,公交企业的相关部门要针对固定资产使用率的提高上进行分析和研究,要定期对公交企业集团的固定资产进行核算,并实时了解与掌握公交企业固定资产的变动情况,比如或增或减,了解公交企业固定资产的日常保管以及维修和使用情况,也就是确保固定资产的完好无损,同时确保固定资产能够始终保持最佳使用状态,能够按照预期为公交企业获取相应的经济效益。与此同时,在核算与掌握公交企业固定资产的增减情况的同时,要保障将固定资产的总数控制在公交企业全部资产总数的合理比例中,从而避免大量固定资产被占用,影响公交企业的资金流动;另一方面,公交企业要成立专门的财务核算中心,针对企业的固定资金需求量以及固定资产价值等进行科学核算。其中科学准确地核算公交企业固定的资金需求量,可以为公交企业固定资产管理工作的有效开展提供保障。这方面主要是结合公交企业实际经营需求进行分析,从而确定公交企业日常运转所需的固定资产数量,并根据公交企业发展需求合理地配置各项固定资产。在保障公交企业可以正常运转的同时减少固定资产浪费问题,从而保障公交企业的经济效益。

其二,针对流动资金的管理方面。一方面,财务核算中心需要根据公交企业的规模、经营情况对流动资金需求量进行核算,因在公交企业的经营和管理中,需要占用一定数额的流动资金来进行生产运营,其目的是为了

够创造出更大的资产使用价值。为了保障公交企业日常运营的顺利开展,同时也减少对资金的浪费,公交企业应加强对流动资金需求量的核算,科学地预测出这一阶段公交企业经营和管理中所需的流动资金数额,这对科学分配企业的资金,提高资金的利用率有着很大的帮助,同时,也为公交企业后续的生产运营及管理提供良好的资金保障。在进行公交企业流动资金需求量的核算过程中,可以采用销售百分比法以及线性回归分析法等。另一方面,通过实施流动资金的预算管理来提高公交企业流动资金的使用率。相关管理人员需要根据公交企业经营情况对现有的流动资金进行科学的预算,根据轻重缓急对资金进行合理分配以及择优使用,最大限度地提高资金的使用效率。在根据具体情况编制好资金使用预算后,还要通过有效的监督渠道,比如,成立专门的监督部门或者安排专门的监督人员负责监督和管理流动资金的使用情况,确保公交企业流动资金能够按照预算进行合理分配和使用,当出现突发情况或者存在实际使用与预算偏差较大的问题时,需要及时进行分析,并采取有效的措施解决,确保流动资金使用的科学性与合理性。此外,公交企业也可以通过成立资金池的方式来为公交企业的各项突发情况做好应急准备,这也是有效解决公交企业资金短缺影响正常运营及管理的重要途径。相关管理人员在对流动资金进行科学预算与分配之后,将剩余的流动资金放入到资金池中,并制定科学合理的资金使用制度,也就是达到什么标准可以使用资金池中的资金,而且公交企业集团中母公司成立资金池,可以让子公司进行有偿使用,这样可以有效地提高子公司自身资金管理意识,对提升公交企业资金管理质量有很大帮助。

### 2.3 积极寻求多元化的筹融资渠道

国有公交企业集团的资金管理中资金来源单一的问题是导致企业资金风险发生的主要因素,因此,公交企业需要寻求多元化的筹融资渠道,具体可以从以下几方面着手:其一,针对公交企业日常运营中的周转问题可以采用流动资金贷款模式进行筹融资。流动资金贷款属于一种周转性强、简单便捷以及融资成本较低的融资手段,通常情况下适用于企业运营中短期资金周转。而在流动资金贷款模式中又具体分为担保贷款和信用贷款两种类型,公交企业可以根据自身的实际情况科学地选择流动资金贷款方式,最大限度地降低融资成本,提高融资经济效益。其二,采用融资租赁的方式进行融资。融资租赁属于一种国家范围内应用都比较广泛的筹融资方式,通常情况下融资租赁适用于解决公交企业车辆投资方面存在的资金问题,比如,公交企业需要购置一定数量的公交车辆,但是由于企业资金有限,这时可以通过向公交车租赁公司进行租赁,以少量的投资成本获取公交车辆的使用权。其三,采用固定资产购车贷模式进行筹融资。国有公交企业在经营与发展中,加强企业基础设施的建设以及

车辆的更新换代等都是非常基础性的建设内容,同时也是消耗成本较大的工程项目。特别是在新能源车出现后,购买大量新能源车给公交企业带来了巨大的经济压力。在以往公交企业的车辆投资中,所采用的多数为融资租赁方式,但是这种融资方式成本较高,因此,公交企业可以通过固定资产贷款的方式,从银行获取企业设施设备添置所需要的资金,在减轻公交企业成本压力的同时,为公交企业的运营和发展创造更大的经济价值。需要注意的是,在公交企业筹融资的过程中,要避免出现短贷长用的问题,这样会给企业带来不必要的资金风险,严重会给企业带来巨大的经济损失。其四,采用资产证券化融资模式进行筹融资。这种筹融资方式是将公交企业某一项目或者某一部分资产的未来收入转为债券的形式获得所需现金,也就是将公交企业未来的收益提前支取用于该项目的建设或运营,只要公交企业存在这种在未来某一时间能够获取相对稳定的、可靠的收入,就可通过资产证券化获取融资。

### 3 结束语

国有企业集团加强资金管理,才能增强企业活力,持续健康长久发展。企业集团母公司建立资金池,财务公司加强整个集团的资金财务管控,节约资金成本。运用信息技术加强集团资金管理,减员增效,有效提高集团企业的资金财务管理与财务控制水平,确保集团企业的资金安全以及提高资金的利用率,在保障集团企业稳定发展的同时提升经济效益。

### 参考文献

- [1]高娜.企业集团资金集中运作风险管理与控制研究[J].中外企业家,2021(03):36+38.
- [2]王倩.大数据背景下企业集团业财融合途径思考[J].财讯,2021(21):117-118.
- [3]方海燕.浅议企业集团财务集中核算利弊分析及对策[J].全国商情·理论研究,2021(29):78-79.

**作者简介:**李韵(1985-),女,汉族,浙江杭州人,本科,会计师,研究方向:企业财务管理与内部控制。