

# 公交企业财务管理及内部控制制度研究

■ 毛星

(成都公交集团星辰巴士有限公司, 四川 成都, 610093)

本文从公交企业的财务管理以及内部控制制度出发,对公交企业财务管理现状进行阐述,分析公交企业财务管理和内部控制制度出现的问题,并对财务管理提出财务管理方式创新、完善内部控制体系、搭建内部信息化系统、完善监督体系的建议,旨在促进公交企业的财务管理以及内部控制的发展。

## 一、公交企业财务管理及内部控制制度的问题

### (一) 公交企业财务管理现状

公交企业主要提供公共交通方面的服务,对全国广大市民的出行提供多样的选择。由于公交企业是一个公益性的企业,企业重在提供服务,支出往往会比较高,要维持企业的正常运转需要的资金非常大,具体涉及企业的人工成本、车辆购置成本、维保、燃料成本等,因此公交企业在财务方面多处于比较艰难的一个状态。同时,公交企业在保障市民的出行需求的同时,还要兼顾在公共交通服务中对乘客的反馈意见进行处理,收入与支出消耗的不平衡越来越大。面对这种情况,公交企业需要进行制度改善,加强内部管理和财务管理,以减少额外的耗费,节约成本,并在财务方面积极寻求出路。

### (二) 公交企业财务管理问题

第一个问题是公交企业内部的收支不平衡,加上当前疫情以及政策影响,公交企业传统的财务处理方式已经难以满足当前需要,公交企业财务处理方法的内容和标准需要进一步更新和优化。第二个问题是目前单纯依靠公共交通的收入难以维持现今公交企业的消耗,公交企业的传统营收方式已经无法满足企业正常运转所需的资金数额。因此,公交企业需要进行收入方式上的创新。第三个问题是企业在财务管理方面需要开展全面预算,但是现今的公交企业对于预算机制的建设还不够全面,预算工作在传统观念里被认为应该是财务部门的工作,但实际上进行财务预算时应该由全员参与进来,只有这样才能合理运用当前的资源,对财务预算进行合理安排。

### (三) 公交企业内部控制制度问题

第一个问题是内部控制体系还不够完善,缺乏

系统性的体系。虽然有相应的内部控制体系,但是却很难发挥出实际的功效。第二个问题是内部的财务监管过于传统,虽然现在众多的公交企业建立了以现代化手段处理财务的体系,但是目前缺乏一个能够将各系统所有有关于财务信息以及数据汇总起来的平台。第三个问题是,在财务监督方面,公交企业虽然建立了监督体系,但是在时代发展下,企业仍然需要完善相关财务监督制度,要将财务监督核算方式与财务监督核算理念等进行优化和更新,使财务监督制度能够匹配上现今时代对财务监督的要求。

## 二、公交企业财务管理及内部控制制度的优化方法

### (一) 改进公交企业财务管理的方法

#### 1. 创新发展财务新业务

在疫情的影响下,我国公交企业受到了较大的影响,乘车人数以及营业额都有明显下降。现如今,随着疫情防控措施的进步,公共交通开始逐渐恢复。但是公交企业仍然需要进行财务业务的创新,企业需要结合自身财务架构的优势不断发展。例如,公交企业可以在长途公共交通方面入手,在乘客上车较为密集的几个区域增加客车停靠点的数量,在乘客数量相对不密集的地方设立客车停靠点,让客车司机可以在行驶途中得到有效的休息。针对长途客车交通,由于大部分乘客主要出行目的就是旅游外出,因此,公交企业可以抓住这一点,创新思维发展包车业务。比如,公交企业和部分旅行社、景区进行合作,为旅游团定制专门的旅游线路服务,还可以从客车地内饰装扮或宣传等方面展开创新服务,如针对不同的景点、不同的季节以及节假日进行客车的内饰装扮和宣传。

#### 2. 完善全面预算制度

作为公交企业财务管理的前提条件,预算能够将财务操作进行量化,在整个生产过程中都具有重大的意义。在预算时,相关部门要使用科学的方法进行计算,针对各个部门进行数据采集以及预算,之后将预算草案提交到管理人员手中进行审核,审核过程中以董事会为主导。在执行预算时要达到对

预算执行的精细化要求,如果出现了预算执行的偏差,则要及时进行修正并查明具体的原因。公交企业的预算要考虑到企业具体的情况制定长期目标计划,并进行战略性的预算制定。

同时,在公交企业的内部管理中,为了不断强化内部控制效能与财务管理水平,公交企业的财务预算管理应不断拓展内容,应包括拓展收入预算、成本预算、管理费用预算等方面的内容,并在预算管理中围绕公交企业日常业务的开展情况,鼓励全员参与预算控制。为了保证预算工作的顺利进行,编制的预算管理体系应该与领导干部的考核结果相挂钩,保证领导层对预算方案的支持,最终将预算管理理念深入到每一个员工的心中。

## (二)强化公交企业内部控制制度的策略

### 1. 建立内部控制体系

在时代进步发展的今天,公交企业有着众多的发展机遇,但是也面临着许多潜在的财务危险。想要有效解决和调控现有的财务方面的问题,企业还是需要从内部出发,进行相应的内部控制制度建设。在内部控制中,起到带头作用的就是企业中的管理人员,企业要以各个管理层、管理部门为先导,带领企业内部各大部门员工进行内部控制制度的建立。要实现内部控制,管理人员需要组织各部门进行风险商讨并制定相应的风险控制措施,积极落实风险控制[3]。企业还需要成立审计部门,对企业的重大决策以及潜在风险进行监管,并根据企业风险控制情况制定管理条例,增强企业内部管理力度。

### 2. 搭建财务内部信息系统

财务信息化已经成为当前的主流趋势,但是目前公交企业的信息化手段发展还不够成熟,企业需要建立完整的内部信息化平台体系才能实现有效的内部监管。为此,公交企业要将财务信息化系统同企业内部的ERP数据系统融合起来,将相应的财务信息数据录入进去,还要加强财务信息化系统的数据分析以及优化自主收集功能[4]。从现阶段相关公交企业的应用经验可知,搭建完整的财务内部信息系统可以简化财务管理与内部控制的工作流程,如基于Windows系统开发的SQL系列财务管理信息系统能够满足用户对信息系统数据安全、操作实用性以及灵活性的要求。在财务管理中,该系统可以按照不同的功能模块划分方法将财务管理划分出职能模块,其中财务管理模块是关键的功能模块,具有设置财务管理账单、添加与修改账单、显示账单性质、对财务数据做大数据分析等的功能,在技

术上优势显著。

### 3. 完善财务核算监督体系

从功能来看,内部审计部门是企业内部并服务于企业部门的一种特殊的评价与监督部门,不仅能够对企业内部管理情况作出全面的监督与评价,也能对各类财务信息的真实性作出评估。因此,为了完善公交企业财务核算监督职能,本文认为在工作中需要合理发挥内部审计功能,其功能表现为:首先,公交企业财务审计的主要内容包括监督经营成果、财务状况、财务收支以及其他经济活动的真实性与有效性等,以保护公交企业的财务安全为目标;其次,强化管理审计,在日常工作中采用独立、客观的分析方法对企业组织与控制工作进行检查,了解公交企业各部门是否有效履行自身的管理责任,并从企业的生产经营现状入手提出改进措施等。

4. 正确认识公共交通运输行业发展趋势,打造新的财务管理目标

从长远发展的角度来看,公交企业财务管理应该与社会发展趋势结合在一起,从国家政策与自身管理特征入手探索新的管理体系,更新交通运输设施。在财务管理中,企业要结合实际做好财务统一管理,主动创设良好的财务管理环境,并不断拓展融资渠道,解决企业利益与投资之间的冲突问题,最终将财务管理模式推到一个全新的发展层次。同时,企业还需不断创新经营目标,逐步转变传统意义上的面向股东的经营模式,逐渐采用面向多元利益主体的经营方法,保证各个主体收到较好的经济利益。最后,工作人员需要从工作现状入手,对公交企业的财务信息风险问题展开评估与控制,有效预防日常经营中的风险。例如,政府部门关于治理大气污染的规范等可能导致企业面临财务风险,企业则需进行有效区别。

## 三、结论

公交企业的财务管理以及内部控制制度是公交企业长久发展的重要手段。公交企业想要在当今快速发展的时代中保持着稳定的发展,就需要对财务管理进行创新改善,结合自身发展情况改变,加强内部控制使企业内部具有充足的驱动力,促进公交企业的发展。

【作者简介】毛星(1981—),女,四川成都人,本科,中级会计师,成都公交集团星辰巴士有限公司财务部经理,研究方向为企业全面预算管理、投融资管理等。