

城投公司财务管理中存在的问题及解决对策思考

■ 文 / 高歆 卢大林

摘要：近年来，城投行业取得了长足的进步，在促进城市基础设施建设和推动当地经济增长方面发挥着至关重要的作用。然而，融资平台公司的财务管理仍然存在诸多挑战，因此，本文将深入探讨如何更好地实现这些挑战，以及如何通过加强资金管理、投资核算、财政补贴以及会计队伍建设等措施来实现这些目标。

关键词：城投公司；财务管理；问题分析；对策探讨

中图分类号：F832

文献标识码：A

政府投资城市基础设施建设的主要方式是通过城投公司，这些公司大多数是国有独资、国有控股或事业单位，由政府提供资金支持，但其盈利能力有限，因此，它们的主要经营项目仍然集中在城市公共基础设施建设上。随着经济的发展，许多城投公司的内部管理都面临着严峻的挑战，其中最重要的就是财务管理问题。这些问题不仅阻碍了公司的可持续发展，而且还会对当地的经济增长造成不利影响。因此，解决这些问题显得尤为重要。

一、加强城投公司财务管理的重要性

（一）财务管理是管理的重要基础和核心

公司管理是现代化公司发展的基础，财务管理是其中的核心。因此，加强财务管理，实现战略目标，合理配置资金和资产，是城投公司持续健康发展的重要保障。

（二）财务管理是提高经济效益的有力武器

要想让公司的价值达到最大，就必须科学地分配有形资产与无形资产，以确保它们的安全性、可持续性。优秀的财务管理可以帮助企业做出明智的决定，并且可以定期检查投资活动，及时发现问题并采取措施，以减少成本。

（三）财务管理在融资中处于关键位置

投资于城市发展的关键在于获

得足够的资金支持，因此，城投公司应该结合公司的发展战略，科学地规划资金需求，并且恰当地选择融资渠道、规模及时间，以有效地降低融资成本，有效地控制融资风险，从而达到公司利润的最大化。

（四）财务管理能有效提升公司治理水平

财务管理对于企业的发展至关重要，它既受到金融监管机构的严格监督，也受到财务管理制度的严格规范。通过加强财务管理，可以及时发现企业内部的财务风险，提高企业的管理水平，促进企业的转型，最终实现企业的现代化管理。

二、城投公司财务管理问题

（一）财务管理制度的执行不够深入

城投公司依靠政府补贴来保证盈利，因此在公司内部运营方面也以政府为核心。然而，有些公司在做出财务决策时，过度依赖政府，忽略了对财务风险的评估和预防，从而导致了财务风险的不断增加。

虽然一些城市基金公司的内部财务管理体制相对完善，但仍有必要进一步改进台账管理，特别是在融资和项目决策方面。由于城投公司财务管理人员缺乏风险预防和控制意识，导致其财务管理制度无法得到有效执行。如果城投公司过度依赖政府的支持，而且财务管理人员缺乏专业技能，就可能面临严重的财务风险。

（二）财务风险管理欠缺独立性

为了提高城投公司的财务运营效率，我们需要特别注意预防财务风险，应该建立一个完善的风险管控体系，让财务专家和其他工作人员共同努力，以确保公司的财务状况良好且长期稳定。通过对城投公司的深入调查，我们发现该公司的财务风险管理部门存在严重的独立性问题，最典型的表现就是财务融资和财务会的混乱分配。

尽管我们已经意识到了财务内控的潜在危害，但由于该公司的特殊性，其内控体系还需要加强，尤其是在公共服务方面。由于城投公司的财务风险管理缺乏独立性，它们无法有效地抑制和减轻财务风险。另外，由于公司内部审计制度的欠缺，财务数据的可靠性和准确性受到影响，从而导致财务报表出现错误，进而影响到财务风险的控制，给公司带来潜在的经济损失。

（三）财务和业务部门交流不到位

由于城投公司的财务部门和业务部门各自承担着不同的职能，并且各自拥有自己的权限，这使得两个部门之间的沟通和协调变得极其困难，他们无法以彼此的视角来解决问题，一旦出现财务风险还会推卸责任，这种情况严重影响了城投公司在行业的发展。财务部门对于城市发展的贡献不可忽视，它们的职责和标准比其他部

门更为严格，但由于两个部门的沟通模式不尽相同，使得它们之间的合作受到了很大的限制。

（四）项目建设与融资主体分离，核算不实

城投企业集团可以采取多种措施，包括组建专业的建筑团队，将项目建设和融资分开管理；另外，政府也可以设立重点工程建设办公室，将项目建设和融资有效地结合起来，以提高项目的效率和质量。通过集团融资，双方签署了委托代建合同，并根据政府的决定和相关文件，直接拨款。然而，由于缺乏对融资企业的核算，融资方企业无法形成资产，这种做法既违反了会计核算准则，也与融资所需的资产规模不符。

（五）财务模式不够多样化

城投公司的财务模式虽然是实现财务管理的关键，但由于过度依赖政府部门，使得其财务模式过于单一，从而导致其财务管理流程缺乏多样性，从而无法满足当前复杂的投融资环境，甚至可能影响公司的发展。因此，应当加强对财务模式的多样化，以更好地适应当前的投融资环境，促进公司的可持续发展。

（六）会计人员业务水平偏低

城投公司现有会计人员文化学历层次相对较低，他们没有很好地理解新的知识和信息，也没有很好的专业技能。此外，一些报名参加培训的会计人员也没有很多实际工作经验。由于公司缺乏对会计人员的持续投入，他们的专业技能和经验已经无法应对当今快速变化的市场环境。

三、城投公司财务管理优化对策

（一）加大财务管理力度

1. 优化财务管理队伍结构

内部人力资源管理部门应该积极组织财务管理团队，以优化团队结构，并定期组织专业培训，以提高财务管理者的专业水平，培养他们的人际关系和处事能力。为了更好的投融资，城投公司应该培养具备专业知识的工作人员，并聘请行业内的专家来

讲解财务管理知识，以提高公司财务管理水平，并使公司内部财务管理更加专业化。这样，城投公司才能更好地完成各项工作，并体现出财务管理的专业性。

2. 组织财务管理培训

通过专项培训，财务管理人员不仅能够增强自身的财务风险意识，而且还能够更好地遵守城投公司的财务管理制度，从而有效地控制和防范财务风险。为了提高财务管理水平，我们应该在组织专项培训时，着重考虑投资项目的可行性，并确保它们是科学合理的。这样，我们就能够有效地降低投资项目决策过程中的风险。除了预算编制，我们还应该重视培训，以便更好地掌握编制方法。

此外，还应该加强对统筹筹资项目管理的培训，以提高资金配置的合理性。最终，城投公司的财务管理需要通过培训来提高，以便更好地掌握当前的财务和投融资情况。这需要建立起一种基于城投公司自身的财务管理意识，并采取措施来防范和控制财务风险。

（二）加强财务风险管理独立性

为了确保城投公司的可持续发展，并且让所有财务管理人员认识到风险的重要性，我们应该建立一个独立的财务风险管理部门。这是实施财务管理工作的关键步骤之一，应该由专业机构来负责。

为了有效地管理城投公司的财务风险，必须组建一支专业的财务风险管理团队，以便更好地控制和管理这些潜在的风险。这样，负责管理工作的人员就可以更加专业，更有效地完成风险管控任务。针对当前财务风险的严峻形势，一家城市投资公司进行了深入的研究，最终决定把风险管理从其他部门分离开来，成立一个专门的管理部门，清楚地划定每个部门的职能，并且指派一名负责人去承担这项工作。

为了提高城投公司的财务风险控制效率，我们要求所有参与此项工作

的人员都要经过专业的培训，熟悉相关的法律法规、业务流程以及技巧，同时利用大数据技术获取真实准确的财务数据。

（三）创新财务管理模式

为了促进城投公司财务管理的创新，我们应该尽量减少对政府部门的依赖。为了实现这一目标，我们需要加强财务部门与投资部门、融资部门之间的沟通与协作，并且要更好地利用财务资金，以提升财务管理的效率和效果。城投公司应当大力开展跨界合作，加强与金融机构的沟通，以促进市场化运营，减少对政府部门的依赖，实现公司的长期稳定发展。

（四）梳理对外投资

通过系统的分析，集团企业为投资的性质做出了精准的计量：如果投资具有很强的控制力，并且有望产生重大的影响，则“长期股权投资”将会记录；反之，如果投资的份额小于预期，并且在活跃的市场中，它的报价和公允价值也是可信的，则该投资属于长期股权投资，例如投资理财产品或其他短期投资，“交易性金融资产”也将会记录。

如果投资资金已经到位，则“交易性金融资产”也将会记录。如果“交易性金融资产”被拨付，我们就会对其进行详细的记录。如果项目未能及时开展，则将其记录在“长期应收款”科目中，随着项目的推进，将其拨款记录在“在建工程”中，直至项目完成，才将其纳入相关的财务报表中。

（五）规范财政补贴核算

按照新的准则，财政补贴不再按“营业外收入”的规定进行核算，而是根据收入是否与经营收入有关，进行分类核算。

1. 当企业偿还公司债券的本金时，除了遵循一般的偿债会计处理方式，还需要借记“财政往来”，贷记“资本公积”。对于债券置换偿债，应该把该款的贷款利息作为债权的偿债基础，把它们转换为债权的成本，

并将它们列入“营业外收入-补贴收入”，而其余的贷款利息则列入财务费用，同时也列入“营业外收入-补贴收入”。

2. 政府为PPP项目提供补贴，这是因为这些投资项目能够产生现金流，为企业带来收益。根据新会计准则的要求，补贴收入应该记入“其他业务收入-财政补贴收入”，并计入企业的经营性现金流中。

3. 根据“资本公积”和“营业外收入-财政补贴收入”的规定，土地出让金的返还将被记录在“营业外收入”中，而税费返还则将被视为财政补贴。

（六）全面实施信息化财务监管

1. 优化信息监控系统功能

随着大数据技术的发展，城投公司的财务管理也受到了极大的影响。为了更好地监督和管理财务部门，公司不仅要加强对财务数据的实时监控，而且还要建立一套完善的信息监督系统，以便及时发现和纠正财务管理中的问题。

第一，我们邀请了所有外部财务专家参与管理，为公司的财务决策提供宝贵的建议。我们将收集可靠的、客观的财务数据，以便更好地支持公司的决策。

第二，城投公司应当利用信息监督系统收集的数据，有效地运用于公司的经营结构调整，优化公司的内部资源配置，实现更有效的管控。同时，公司也将加大对财务审计的力度，确保审计的准确性。为了有效地保障公司财务信息的安全，城投公司应当设立一个专业的系统维护团队，定期开展检查与维护，及早发现并处理可能存在的风险与问题，避免重要的财务数据被泄露，为了保护我们的数据，我们必须加强对其的管理。

2. 引进大数据技术

随着大数据时代的到来，城投公司正在积极推动其发展，不仅要加强对信息技术的普及，还要积极探索和利用人工智能和大数据的优势，从而

提高财务管理的效率和质量。大数据技术的运用，使得城投公司的财务管理变得更加精准、高效，从而更好地满足客户的需求，并为公司的发展带来更多的机遇和挑战。通过全面推行财务管理政策，不仅可以有效地改善财务状况，而且还可以为城投公司在当前复杂的市场环境中增强其竞争优势。

（七）加强会计队伍建设，提高会计核算质量

现代财务管理的发展给财务从业者带来了前所未有的挑战，因此，财会人员应提高科学化管理水平，以满足日益变化的市场环境和社会发展的需求。

1. 为了提升公司的竞争力，公司应该在高校和社会中招聘优秀的毕业生，同时也应该吸纳一批具备丰富经验的会计人才。为了激励这些人才，公司应该提供他们更多的学习机会，包括提供免费的培训课程，提供一次性的奖励，并且按照工资水平发放固定补贴。为了更好地完成会计工作，我们建议会计人员与同行交流并学习最新的方法。这样，他们就能够更好地分析问题并解决问题，并且提高自己的核算和管理能力。

2. 建立财务共享中心

城投公司投资多家不同的公司，由于财务管理费用昂贵、总部协调困难、沟通效果欠佳，因此，建立财务共享中心显得尤为重要。该中心的建立，可以将多个子公司的财务会计功能整合到一个平台上，形成报表应收应付、员工薪酬、文件管理、风险防控等多项职能，从而提升公司总部的监督能力，提升报表质量，统一财务核算的标准，最终实现财务管理的优化。

（八）针对平台性质，选用合适的财务管理模式

为了获得更多的资金，城市投资公司应该寻找更长的贷款，利率更低，更可靠的担保。同时，公司应该加强对已完工项目的管理，以提

高公司的盈利能力。如果需要进一步投资，应该寻找具有良好发展前景和较高信用等级公司，制定出合适的投资计划，以降低投资风险，提高回报率。

为了偿还贷款，我们需要将政府性债务与公司内部债务进行区分。这些债务可以是在2017年7月全国金融会议之前的融资，也可以是在会议之后的融资。我们可以通过发行债券偿还这些债务，并且可以扩大公司的业务规模来提高收益。为了有效地避免金融风险，公司必须建立一个持久的风险监测系统。

四、结束语

本文分析了城投公司财务管理中较为突出的问题并有针对性地给出了解决对策。城投公司作为城市发展的重要支柱，需要投入大量的资金进行建设，又并进行财务管理，因此，财务人员应该努力掌握最新知识、技术，以及把握公司发展的脉搏，运用专业的分析判断，构建一套完善的、科学的、适应公司发展的财务管理体系，让城投公司在市场上取得更大的竞争力，为当地的经济做出更大的贡献。

参考文献：

- [1] 王晓燕. 浅谈城投公司全面预算管理应用研究[J]. 中国集体经济, 2020(29): 40-41.
- [2] 王丽丽. 新常态下城投公司加强财务风险控制的途径探索[J]. 财经界(学术版), 2020(15): 161-162.
- [3] 王志合. 公司内部控制的现状及改进措施—以城投公司为例[J]. 中国商论, 2020(06): 150-151.

作者简介：

高歌（1988-），女，湖北公安人，本科，会计师，赤壁城市发展集团有限公司，主要从事地方城投企业财务管理工作；

卢大林（1987-），男，湖北赤壁人，硕士研究生，高级工程师，长江陆水枢纽工程局有限公司，主要从事工程项目管理工作。