

浅谈城轨企业初创期所面临的风险及其防范

刘小葵

（一）城轨企业初创期所面临的风险

承担轨道交通的企业（简称城轨企业）一般可以分为三个发展阶段：一是初创期，这一阶段以土地征迁和工程建设为主，工程的投资数额巨大，轨道交通项目不能产生运营收入。二是成长期，这一阶段轨道交通项目开始运营，但由于成本较高，收入一般低于支出。三是成熟期，这一阶段城市交通运营已日趋成熟，并开始向网络化、效益化发展，收益逐步产生。在这三个阶段，城轨企业初创期所面临的风险最为突出，主要包括以下方面：

1. 资金风险。资金风险包括资金融资风险及资金管理风险。资金融资风险是指在项目实施过程中由于资金暂未能落实而导致建设工期延长、工程造价上升，使原定投资收益目标难以实现的可能性。资金管理风险是指在项目实施过程中，城轨企业对所筹集的资金进行管理，可能发生的投资带来的风险以及资金支付的风险。

2. 工程风险。工程风险包括工程延期风险及工程安全风险。工程延期风险是指在城际铁路建设过程中，由于施工地质条件复杂、土地征拆困难，甚至施工安全、自然灾害等原因造成工程进度延缓，进而由此引发的风险。工程安全风险是指在项目建设过程中，由于地质条件、自然灾害以及其他不可预计因素的影响，导致施工安全事故发生的风险。

3. 信用风险。在工程建设中，由于信息不对称等原因，难以选择到资信状况最优、技术力量和资金力量最为雄厚的承包商与供应商，并由此可能带来勘测、设计、施工及材料设备供应等企业的信用违约风险。信用风险包括方案设计变更风险以及

合同违约风险等。如，由于设计师对铁路工程资料掌握不准，导致设计方案错误，影响工程实施。又如，由于设备来源有误或供货时间推迟，承包商或设备供应商合同履约不力，影响了城轨企业的项目进度和工程质量等。

（二）防范对策

1. 明确企业内部控制目标。城轨企业的内部控制体系应围绕以下两大目标展开：

一是保证工程建设的效率效益。城际轨道交通建设不同于一般的盈利性产品，它具有准公共产品的属性，保质保量完成城际铁路工程建设是企业的首要目标。为此，需要建立和完善符合现代企业制度管理要求的内部组织结构，明确企业相关部门的管理职能，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，以保证工程建设的效率和效益。

二是保障国有资产的保值增值。城际铁路项目投资金额大、参与方广，涉及环节多，资产保值增值体现在采购、保管、发货等各环节，因此，需要明确资产管理职责，建立资产经营管理体系；严格控制工程建设成本，对比分析预算编制及执行情况，降低成本费用；注意防范相关的融资风险及信用风险，保障国有资产的保值增值。

2. 建立全面的企业内部控制体系。在明确内部控制目标的基础上，应围绕工程建设的效率效益和国有资产的保值增值从以下方面建立全面的内部控制体系：

一是加强顶层设计，建立符合现代企业制度的内部组织机构。全面防范企业风险首先需要进行顶层设计，建立符合现代企业管理制度的内部组织结构。理论与实

践表明，有序的法人治理结构有利于整个企业内部控制的建立，其内部控制结果也会对公司治理结构及目标产生影响，从整体上防范企业潜在的风险。在法人治理结构的构建中必须解决以下关键问题，即：理清管理责权，推行职务不兼容制度，杜绝高层管理人员交叉任职；加强董事会的建设，确保董事会在公司中的核心地位，提高内部控制的有效性。

二是建立以全面预算管理为核心的财务核算与控制体系。具体来说，可将全面预算编制体系分为经营计划、项目立项、年度预算三大部分，其中年度预算又可进一步细化为业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算四个部分。在该预算体系的基础上，引入绩效考核体系，并针对不同的责任岗位设置不同权重的预算考核指标。

三是建立以内部审计为核心的审计监督制度。内部审计是独立监督和评价本单位及所属单位财务收支、经济活动的真实、合法和效益的行为，其职责不仅包括审核会计账目，还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等。因此，作为城轨企业来说，应建立以内部审计为核心的审计监督制度，防范资金及工程项目风险。

四是以会计信息质量控制为核心建立财务信息化管理制度。具体说来，可以考虑建立一个全面的城际铁路项目管理信息平台，将各施工单位的财务核算工作及资产处置等相关管理情况全部纳入该平台，对资产处置范围、处置程序、处置权限等进行系统控制，实现财务预算管理和收支两条线管理的信息化。借助该信息化平台，城轨企业便可与各施工单位紧密联系起来，一方面，及时掌握各单位预算执行情况 and 资金的存量以及动态收支情况；另一方面，可以全面跟踪资产从购入、使用到报废退出整个生命周期的管理，防止资产流失。

（作者单位：湖南城际铁路有限公司计划财务部）

责任编辑 刘黎静