

# 高速公路 BOT 项目运营期资金管理

李育红

高速公路BOT项目的运营特点导致运营期间资金收入和支出量非常大,在国家加快推进电子收费应用服务前,现金收入占项目公司运营期收入的60%以上。随着电子收费模式大力推行,现金收入比例将逐渐下降,电子收费(主要是ETC收费)将成为项目公司的主要收入来源。项目公司最重要的工作之一就是资金管理,笔者按资金收入、资金支出两条主线来阐述各项资金的管理重点。

## 一、资金收入管理

### (一) 通行费收入管理

在项目公司运营过程中,通行费收入是整个项目的核心业务收入,该项收入涉及站点多、人员广、数量大,备受各方关注,通行费收入管理的首要内容就是确定收到的通行费是否准确。当前我国高速公路已经完全实现了联网收费,联网收费分为现金收费和电子收费(ETC收费)。现金收费的标准主要是以车辆的类型、载重量、行驶里程等为基础;电子收费方式指的是通过车辆自动识别技能自动识别车辆,交换相关收费数据,同时通过计算机网络处理收费数据,继而建立起不停车自动收费的全电子化收费系统。不同收费方式下,通行费收取确认的流程及管理重点为:

1. ETC收费。(1) 车辆通过ETC车道自动缴费。项目公司主要是避免因系统、设备、通行车量原因等导致

非正常扣费的情况发生,同时准确识别、处理逃费现象,以确保ETC通行费准确无误纳入联网中心记账。若出现车辆无法从ETC车道正常扣费驶出的情形,将由收费站外勤人员引导至人工车道,进行人工扣款收费;若出现ETC系统扣费金额错误的情形,经现场初步核实后,将具体情况上报省联网中心进行调整;若出现车辆逃费现象,项目公司将通过所辖监控通信分中心图像稽核系统对嫌疑车辆的行驶路径、车型判别及ETC卡标识车型等信息进行对比分析,将嫌疑车辆加入黑名单实施系统报警拦截。(2) 通行费交易数据上传。收费站ETC联网系统向省联网中心系统上传交易数据,经省联网中心确认后上传至交通部联网中心,交通部联网中心将ETC交易数据发布给ETC卡发行服务机构进行记账,并于T+1日向ETC发行服务机构和各省联网中心下发ETC通行交易清分通知书,完成ETC交易数据的确认。(3) 车辆通行费拆分。交通部联网中心向各省联网中心下发轧差结算通知书后,由各省联网中心进行确认,同时完成省内各路段通行费拆分。(4) 拆分资金上划与下拨。省联网中心在完成交易结果确认及拆分后,将划款金额通知到所有应付款参与方,并向各应付款参与方结算银行下达划转指令,将所有应付款项划转归集至省联网中心,最终由省联网中心归集到交通部联网中心结算账户。为实现

跨省、跨路段资金拆分及时有效,项目公司需与银行签订协议,搭建银企直联系统,并对银联系统进行日常维护,确保拆分资金及时划转。交通部联网中心在完成上述省际拆分资金划转归集之后,于T(S/R)+3日向结算银行下发资金划拨指令,将省际拆分资金划拨至各省联网中心,各省联网中心再将应归属于各通行路段的通行费划转到项目公司结算账户。(5) 项目公司确认收入。项目公司运营部门每月对日拆报表进行汇总,核对当月通行费拆分总表,确保通行费拆分收入准确无误,之后项目公司财务部将应归属本路段的通行费确认收入。

2. 现金收费。(1) 收费员上岗收费。收费员是依据网络收费程序将过往车辆通行费金额显示出来并进行收费的,在收费的同时,将费用收取的原始数据上传至网络结算中心。站管监控人员应不定期对收费站进行稽查,通过监控录像和现场情况核实,杜绝收费员对车型、金额等数据私自更改。(2) 收费员缴销现金及通行卡。收费员换班时,将收取的现金及上岗IC卡交收费站进行收费信息核销,系统形成的数据应与收费员实际缴纳的金额、票据使用量及通行卡数量等保持一致,如存在差异,则需要查找其中原因,确保收取金额的准确性。收费现金采用银行投包机专门存放,减少中间环节,以便收费员和收费银行直接对接。(3) 现金交存银行。这个过

程一般是由银行人员直接上门收取现金,站管工作人员填写相关缴款单据,站管负责人、银行和收费员等依据核销程序形成的准确报告对数据进行核对。(4)车辆通行费拆分。省级交通结算中心以交通部联网中心下发的轧差结算通知书以及各路段的原始收费数据、收费标准及里程为依据,完成各通行路段通行费的拆分,以最终确定应属于本路段的通行费部分。在此阶段,资金的上划、下拨流程与ETC收费模式相同。(5)项目公司依据省结算中心提供的数据,确认收费收入(与ETC收费相同)。

现金收费涉及四个主体:收费员、结算中心、项目公司财务部及押款银行。只有保证四个主体收费金额一致,才能确保收费收入准确无误。也就是说,收费站和银行收取的现金总额要与结算中心体现的现金收费金额保持一致,财务部所收到的结算中心报表显示的现金收入应与实际现金收入和现金缴存银行金额保持一致。

(二)路损赔偿、救援等其他收入管理

路损赔偿收入一般是指通行车辆给道路交通安全设备造成损害,依据道路赔偿规范进行相关损害的赔付。救援收入一般是指行驶于高速公路的车辆因特殊原因无法正常行驶时,项目公司可以提供施救服务,并收取相应的服务费。一般情况下,这类收入的金额不大,但频率比较高。对于这部分收入的管理,一般通过强化发票管理和设定合理的内部监控机制来实现。有些项目公司对加油站、服务区采用租赁外包的形式,此类收入管理的重点主要是依据合同约定按期收款,依法纳税,收入方面的管理难度不大,主要是重点加强日常业务管理。

## 二、资金支出管理

高速公路运行过程中的运营成本一般包括四个方面:管理成本及征收成本、养护成本、财务费用、折旧及摊销费。折旧及摊销费属于非付现成本,主要由项目投资成本、特许权年限、预测车流量等因素决定。本文主要探讨和分析其他三项需要付现的成本。

(一)管理及征收成本控制

高速公路运营收费属于劳动密集型产业,每个口、每个车道24小时值守,需要投入大量收费人员,而此项费用主要成本动因是“人”,主要包括人员薪酬、福利及日常经费等,此项支出应重点加强以下几方面管理:

(1)根据各收费站特点科学配备工作人员,主要应考虑省界站、匝道站、车辆通行状况及拆分率等因素;(2)合理、合法设定薪酬福利标准,主要应考虑当地薪酬水平及国家相关法律法规规定;(3)引入全新工艺设施,比如ETC不停车自动收费、自动发卡机、支付宝自动收费系统等,以代替收费员提供发卡和收费服务等;(4)实行精细化管理,减少浪费,控制日常办公过程中的不必要开支,尤其是水电、取暖、食堂费用、办公用车等开支较大的环节,都要建立科学的管理制度,减少浪费。

(二)养护成本管理

强化对高速公路的保养是确保高速公路及周边设备完好无损的基础,可以维护高速公路的正常运行,清除高速公路运行过程中存在的潜在安全隐患,不断提升公路的抗灾能力,延长公路使用寿命。以上述养护为目的,应从以下几方面强化管理:(1)合理规范和明确养护成本,进行公路养护的预见性决策。不断强化年度预算管理,依据高速公路上市公司公开的数据及标的高速公路的养护成本(日常养护成本每年约10万元/KM<4车道>~20万元/KM<6车道>)制定

年度预算,结合自身路段状况制定合理的养护周期。(2)建立预防性养护机制。通过调研发现,每投入1元预防性养护资金,可以节省3~10元矫正性养护资金。可见对于养护成本来说,预防性养护性价比更高。(3)依法保护路产资源,减少养护成本开支。根据国家计量收费规范,依托高速公路执法大队,对各种类型的超重货车进行查处,尽可能降低对路面的损耗,确保后期养护成本得以降低。

(三)财务费用控制

高速公路BOT项目公司一般都是单一高速公路经营企业,运营期财务费用主要由建设期融资形成的贷款成本构成。首先,进入运营期后应进行滚动预测,精准测算未来资金流入、资金流出、资金结余情况,通过与已有建设期融资机构或新引入的融资机构进行洽谈,重组已有融资架构,制定与项目企业实际情况相吻合的还本付息规划,减少收费资金的沉淀以提升资金使用效率。其次,加强银企合作,探索全新融资模式,寻求降低融资成本的新途径,如利用短期贷款与长期贷款利息差,在风险可控的前提下以部分短期贷款置换中长期贷款,减少融资成本开支。

项目公司应根据费用项目进行重点监控,积极推行全面预算管理方案,构建预算编制、监督、审批及考核为一体的综合性全面预算管理系统。提升参与成本管理全员的认知意识,预算编制的办法以逐级编报和上级审批为主,预算一经确定,就作为全员内部组织运营管理工作的标准,该标准不得随意改动。非生产经营支出坚持节约、适度的基本原则,尽可能缩小总额支出。□

(作者单位:中国铁建投资集团有限公司)

责任编辑 任宇欣