

四川广元：精准发力推动公交事业高质量发展

四川省广元市财政局

摘要：公益类国企是提供公共服务、保障民生福祉的重要载体，其可持续运营直接关系财政治理效能与城市发展质量。广元市以财政精准补贴为核心，推动公交企业改革脱困的实践，探索形成“精准规制、动态补贴、多元激励、协同治理”的有效路径，充分体现了地方财政在服务民生、防范风险、推动治理现代化中的担当作为。

关键词：公共交通；精准补贴；广元财政

中图分类号：F812

城市公共交通是重要的民生工程 and 公益事业，其健康可持续运营直接关系市民出行保障、城市功能完善和公共服务均等化，更是推进财政治理现代化、增进民生福祉的关键抓手。当前，受出行方式多元化、成本刚性上涨、经营机制不活等多重因素影响，全国多地城市公交企业普遍面临运营亏损加剧、财政负担加重、可持续发展能力不足等共性难题。如何优化财政补贴机制、变“大水漫灌”为“精准滴灌”，在坚守公交公益属性的同时，推动企业降本增效、减轻财政长期压力，成为地方财政与行业治理的重要课题。四川省广元市财政局立足地方实际，紧扣财政治理现代化要求，以“成本规制、精准补贴、激励增效、闭环监管”为主线，系统优化公交财政补贴政策体系与支持方式，

有效破解企业长期亏损、资不抵债的运营困局，探索出一条财政精准赋能公益类国企高质量发展的新路径，为同类城市提供了可复制、可推广的实践经验。

当前公益类公交企业运营的共性困境

城市公交作为典型公益类国企，兼具公益性与市场性双重属性，在政策约束与市场竞争双重压力下，运营矛盾日益凸显，其困境形成具有鲜明行业共性。一是收入结构单一，自主造血能力薄弱。受新业态冲击、客流结构变化等影响，公交主业票务收入增长乏力，而广告、场站经营、充电服务等经营性业务开发不足，多元增收渠道狭窄，对亏损弥补能力有限，企业过度依赖财政补贴，形成“补贴依赖—增收

乏力”的被动局面。二是成本刚性高企，亏损压力持续加剧。公交行业兼具政策性与劳动密集型特征，面对新能源车辆购置成本高、电池续航衰减快、电费与维保费用大幅上涨及一线驾驶员招留难等现实压力，人工、折旧、能耗等核心成本呈刚性增长，成本增速长期高于收入增速，企业亏损面和亏损额不断扩大，财政负担持续加重。三是资产运营低效，财务风险不断累积。部分公交场站、土地等公益性资产闲置或低效运转，部分在建项目停滞造成资金占用与效益流失；企业持续亏损导致资产负债率高企、资不抵债，利息支出进一步侵蚀经营空间，形成“亏损—举债—付息—再亏损”的恶性循环。四是管理机制不优，运营效能有待提升。部分企业管理层级多、机构职能重叠，决策链条长、

运行效率低；人员配置与运营需求不匹配，后勤保障、维修维保等岗位效能不足，管理成本偏高，制约整体运营效率提升。

财政精准补贴助力公交企业转型的广元实践

针对公交行业痛点，广元市财政局摒弃传统兜底式补贴模式，立足“公益有保障、财政可承受、企业能发展”三重目标，构建“规制为先、精准核定、激励增效、动态监管”的全链条财政支持体系，推动公交行业从“被动依赖”向“自主增效”转变。

（一）实施成本规制，筑牢成本管控底线。以标准化、规范化为核心，建立符合地方实际的公交运营成本规制体系，对人工、折旧、能耗等关键成本设定科学核定标准与上限，从源头管控不合理支出。结合公交行业“人车比刚性、能耗定额明确”的运营特征，通过规范人员配置、核减违规折旧、核定能耗定额等举措，清理非必要、非合规支出，推动运营成本合理回归，有效遏制成本过快增长，为财政精准补贴奠定坚实基础。

（二）优化补贴测算，实现财政资金精准滴灌。借鉴成熟地区经验，建立“成本—收入—亏损分担”的科学化补贴测算机制，合理区分政策性亏损与经营性亏损，坚决剔除闲置资产维护、非运营性财务费用等无效亏损，确保财政资金投向公共服务核心环节。通过精准核定亏损规模与补贴额度，大幅压缩低效

补贴支出，实现财政补贴从“兜底保障”向“精准赋能”转变。

（三）强化激励导向，激发企业内生发展动力。建立成本节约与多元经营双向激励机制，对成本管控成效显著、实际支出低于规制标准的部分给予奖励，引导企业主动控本增效；将多元经营收入与财政补贴挂钩，激励企业盘活场站资源、拓展广告、充电、租赁等增值业务，拓宽收入渠道，逐步降低财政依赖度。

（四）健全治理机制，提升资金使用综合效能。推动企业优化内部治理，精简管理层级、整合重叠职能，完善市场化薪酬与绩效考核体系，提升运营管理效率。构建“定额补贴+动态调整+专项监管”的补贴管理模式，明确资金使用范围，实行第三方审计与全过程监管，将补贴与服务质量、运营效率、增收成效深度绑定，切实提高财政资金使用绩效。

通过成本规制与精准补贴，广元实践取得显著成效。企业不合理成本得到有效压降，亏损规模大幅收窄，财政资金使用效率显著提升；企业内部治理持续优化，司机队伍稳定性与车辆完好率稳步提高，自主增收能力逐步增强，初步构建起“公益有保障、企业可持续、财政可承受”的良性发展格局。

经验启示

广元市以财政精准补贴推动公交企业转型，本质是财政支持公共服务从“规模保障”向“绩效导向”

转变、从“被动兜底”向“主动赋能”升级的生动实践，是新时代基层财政治理现代化的具体体现，为全国同类地区提供四点重要启示。

一是坚持精准导向，平衡公益属性与财政可持续。公益类国企离不开财政支持，但必须坚持精准高效。通过科学成本规制、精准亏损界定，剔除无效支出、聚焦核心服务，才能实现“公益保障不缺位、财政负担不超限”，推动财政补贴从“普惠兜底”向“精准滴灌”转变。二是坚持激励导向，推动企业从“输血”向“造血”转型。破解公交运营困境，关键在激发内生动力。通过建立成本节约奖励、多元增收激励等机制，打破“等靠要”思维，引导企业主动优化管理、拓展业务，才能实现“财政减负、企业增效、服务提质”的良性循环。三是坚持协同导向，构建多方联动治理格局。公益类国企可持续运营，需要财政、行业主管部门与企业协同发力。财政负责政策设计、补贴核定与绩效监管；行业部门强化规划指导、资源统筹；企业负责内部改革、运营提效，形成“财政赋能+部门协同+企业提效”的治理合力。四是坚持长效导向，完善动态化政策制度体系。健全常态化、动态化机制，兼顾公交行业政策性亏损与经营性成本，建立基于客流变化、运营里程、服务质量的动态补贴核算模型，不断适应行业发展变化，为公益类国企长期健康发展提供制度保障。□

责任编辑 刘寒珠