

财务共享模式下的营运资金管理研究——以中国铁建为例

刘莎莎

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i1.2229

[摘要] 随着经济和社会快速发展,营运资金管理越来越受到企业的重视。我国大部分的建筑施工企业还停留在传统的资金管理方式上,资金周转效率低且各项目资源与信息共享的程度不高,本文以中国铁建作为研究对象,从营运资金管理效率和营运资金偿债能力两个角度进行探讨,论文研究中国铁建现存财务共享模式下营运资金管理状况,指出其存在的问题并提供相应对策,对有意引入财务共享来改善营运资金管理绩效的同类公司具有一定的参考价值。

[关键词] 中国铁建; 财务共享; 营运资金管理; 对策研究

中图分类号: F406.71 文献标识码: A

Research on working capital Management under the financial sharing mode —— Take China Railway Construction Corporation as an example

Shasha Liu

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] With the rapid development of economy and society, working capital management is paid more and more attention by enterprises. Most of the construction enterprises in our country still stay on the traditional capital management, low capital turnover efficiency and the degree of the project resources and information sharing is not high, this paper to China railway construction as a research object, from the perspective of working capital management efficiency and working capital solvency, the paper studies China railway construction existing financial sharing mode of working capital management situation, points out its existing problems and provide corresponding countermeasures, to introduce financial sharing to improve working capital management performance of similar company has certain reference value.

[Key words] China Railway Construction; financial sharing; working capital management; countermeasure research

引言

世界经济全球化和数字经济时代的来临,为了能够在复杂的市场竞争中生存下来,财务共享模式应运而生。营运资金不仅是公司发展的动力,也是企业生存与发展的基础,管控好营运资金,一定程度上提高企业集团的盈利能力并降低企业财务风险。中国铁建作为我国建筑业的代表性企业,引进了高效、低成本的财务共享中心,其建设具有明显的行业特征。

1 财务共享模式及营运资金相关理论基础

1.1 财务共享的概念与特征

财务共享中心早在20世纪90年代被福特汽车等大型企业提出并实施,财务共享中心就是减少重复的工作程序,将分支机构与决策相关性较低、重复次数多、工作量繁重的会计核算工作整合在一起进行集中处理,继而削减成本,提高业务处理效率,越来越多的企业集团引用财务共享中心提升财务业务核算的水

平,巩固集团的管理控制权。曹明^[1]表示引用财务共享模式是为了提高共享服务中心服务质量、资金管理水平和工作效率,使集团企业的资金配置优势能够充分地体现出来,降低财务运营成本,使集团企业的资金使用率提高,增强集团企业的融资和偿债能力。

1.2 营运资金管理及其绩效的概念

1.2.1 企业营运资金范围

李茂清^[2]所说的广义营运资金是指企业的流动资产,狭义上是指流动资产和负债的差额。流动资产包括应收账款、存货等。流动负债包括短期借款、应付账款等。其中应收账款、存货、短期借款、应付账款等与企业经营活动密切相关,是构成公司营运资本的重要因素。

1.2.2 企业营运资金管理绩效概念和评价

企业营运资金管理绩效主要体现在以下两点:第一,通过提

高流动资产及其周转率来提高营运资金管理绩效。处于流动资产范围内的应收账款存在坏账损失等问题,存货积压,这些流动资产占用企业资金,增加企业成本,因此要时刻关注营运资金周转期长短。第二,通过提高偿债能力改善营运绩效。公司的负债主要以货币资金、应收账款等流动资产来偿还,同时也要警惕公司出现的财务危机。

王竹泉等^[3]提出营运资金管理绩效评估方法,即从营运资金管理效率、营运资金盈利能力和营运资金偿债能力三个方面进行评估,本文主要从营运资金管理效率(要素方面:经营活动营运资金周转期)和偿债能力两个方面进行分析。

(1) 营运资金管理效率,主要评价指标包括分别从渠道、要素两方面来看经营活动营运资金占用情况。本文主要从经营活动营运资金周转期(按要素):存货、应收账款及应付账款周转期方面进行分析。(2) 营运资金的偿债能力,主要是对流动比率、速动比率及资产负债率进行分析。

1.3 财务共享模式下的营运资金管理

如今,全球经济迅速发展,为满足自身扩张需求,企业集团设立很多子公司,财务共享模式已然成为很多集团企业的首选,其引入使得企业集团在资金分配方面有重大成果,便于对资金的集中投资,有利于规避因资金链断裂或资金不足而中止项目导致的金钱和名誉受损,集权式管控有利于资源共享和规范流程,一定程度上改变了原有的资金管理方式,降低运营成本,规范企业财务管理程序,提高企业集团的资金利用率,也进一步提高企业集团为扩展业务领域而融资和偿还债务的能力。

2 中国铁建财务共享模式下营运资金管理现状分析

2.1 中国铁建简介

2007年,中国铁建在北京成立,2008年3月,在上海和香港先后上市。中国铁建历经几年的发展,由最初的以承包施工项目为主发展成为具有科研、勘察、设计、施工、运营、投融资一体化的全产业链,成为世界上最具实力、规模的特大型综合建设集团之一。

2.2 中国铁建财务共享

中国铁建业务范围较为广泛,建筑业最大的特点是项目部分散在世界各地,经营范围的不断扩大也伴随着分包工程款估算偏差、分包商恶意拖延工期等风险;由于建筑业的经营业务分散,之前基本沿用的是传统营运资金管理模式,项目核算单位较小、业务单一、费用与支付类业务多,最主要的是工程款一般是属地结算,各个项目部拥有自己的审批结算权,该模式会导致企业总部与各项目部分离,项目经理权限过大致使资金监管无法触及所在地,难以保证准时、准确传送资金管理数据信息,无法适应“互联网+”时代的发展,也无法满足内部控制的需求。需求增加指引发展的方向,财务管理模式转型,中国铁建于2012年开始实施财务共享服务中心的建设。当时在建筑行业并没有实施成功的企业,中国铁建清楚下属各项目部经营痛点,因此引入财务共享集中处理分散的核算业务以及加强管控项目资金运转从而降低财务与生产经营风险,至今已十年之久,具有鲜明

的行业特色。

3 中国铁建财务共享营运资金管理绩效分析

3.1 营运资金管理效率分析

营运资金管理效率,主要是指企业用于日常经营活动的营运资金利用效率,即经营活动营运资金周转期。本文分别从渠道和要素两个角度进行分析。

中国铁建的营运能力分析指标主要为存货、应收账款、应付账款和营运资金周转期。2021年度,中国铁建存货周转天数99.93,应收账款周转天数49.65,应付账款周转天数138.87,营运资金周转天数10.71。2022年度,中国铁建存货周转天数105.80,应收账款周转天数48.75,应付账款周转天数143.84,营运资金周转天数10.71。2023年度,中国铁建存货周转天数107.23,应收账款周转天数46.98,应付账款周转天数161.86,营运资金周转天数-7.65。

根据这些数据我们可以看出中国铁建流动资产的变现能力,自从建立财务共享起,存货周转天数相较而言有较小的变动,应付账款周转天数整体增加,但是应收账款周转天数总体呈现递减的态势。存货周转天数2023年相较2021年度仅增长了7.3%,这从侧面突出财务共享下的企业库存管理颇有成效,统一的收发、领用标准加速了存货周转,几乎稳定目前的存货周转。而应付账款周期2023年增加至上期的112.18%,对于发展迅速的公司来说,企业的供应商管理水平得到显著提升。因此在共同作用下,营运资金周转天数递减,增速加快。

3.2 营运资金偿债能力分析

营运资金偿债能力,我们主要通过计算中国铁建流动比率、速动比率进行分析。

首先,中国铁建流动资产占总资产比例由2021年的67.20%下降至2023年的64.04%。通过对流动资产的分析,可以发现流动资产分布、配置、流动性和支付情况。从静态角度来看,中国铁建2023年流动资产与非流动资产比例分别为64.04%和35.96%,这说明中国铁建的资产均具有良好的弹性,能够灵活地调拨资金,使得集团的总体资产结构保持在一个较低的风险水平。但是,中国铁建的资产构成是一种传统的保守资产,这是由于其高收益的非流动资产所占的比例很小,公司的利润水平较低。从动态角度来看,中国铁建的流动资产比例下降3.16%,而非流动资产比例上升3.1%,变动幅度偏大,从数据可以看出存货出货速度较为稳定且收款速度变快,企业的预付账款减少。从2021年至2023年,中国铁建的资产负债率总体在75%,说明其善于利用财务杠杆。其次,中国铁建流动负债从2021年82.71%到2023年的80.1%,占比均高,这是因为构成流动负债的应付款项占比重最大的缘故,下降了2.61%,中国铁建的应付账款和预收款项出现一定程度的下降。

其次对其流动比率和速动比率进行分析。中国铁建流动比率3年平均值为1.08,速动比率3年平均值为0.76。债权人在对企业集团进行评价时判断是否企业有足够的流动资产可以变成现金去偿还。用流动比率来判断,公司的流动资产能否弥补流动负

债,一方面债权人会认为存货流动性很差,而应收账款的流动性几乎为0,继而看速动比率,另一方面有些债权人认为应收账款可能有坏账风险,会保守地看现金是否足够偿还债务。中国铁建的流动比率和速动比率偏高,这样可以使债权人对企业集团的信用有信心,同时也显示出中国铁建多年来在营运资本管理和偿债能力上的优势。

最后,以2021年为基准,这两年的总资产增长率达到22.91%,流动资产增长17.24%,而总资产增长则主要表现为流动资产的增加,但就这一变化而言,公司的资产整体流动性增加,其变化表现为:第一,公司库存增加10.01%,这对公司的生产能力的形成有利;第二是由于销售收入的提高,货币资金31.70%的增幅较大。增加货币资金,有利于提高公司的偿债能力,满足资金流动性需求;第三是应收账款增长0.06%,表明企业对供应商的管理有很大提高;第四是预付账款下降的主要原因是项目进度款的下降,属于项目的优势。负债总额增幅为23.86%,而流动负债增加了19.95%,其中,增加的原因是:第一是应付账款35.76%,相对于其他应付款12.41%的增长来说比较大,这说明了公司的规模和变动没有问题;第二是短期贷款增加,应收账款稳定略有减少,应收账款占总资产比重较大,偿债压力尚可。

4 中国铁建财务共享模式下营运资金管理存在的问题

4.1 应收账款周转速度缓慢

中国铁建公司的业务不断增长,应收账款略有减少,周转速度仍旧缓慢,需要改进。由于工程建设周期较长,应收账款的周转速度较慢。在过去三年中,应收账款的拖欠时间仍旧限制了公司的资金周转速度。这表明中国铁建企业集团的应收账款管理仍有问题,主要原因是与公司的信贷政策相对宽松有关。

4.2 资金管理分散

企业集团和附属公司都具有相对独立的法律地位,能够独立地经营。但各分支机构的经营规模、业务能力各不相同,部分子公司资金分配不当,生产周期较长,一旦出现新的项目急需资金,就会出现资金短缺的问题,而有的子公司的资金大部分都是闲置的,导致资金分散,无法有效地利用。这种模式造成个别项目部的阶段性资金不足,不利于企业整体的资金调配。

5 中国铁建财务共享模式下营运资金管理的对策

5.1 加强应收账款管理

在企业集团长期运作的过程中,就应收账款的管理问题,提出了一些改进措施,如:完善应收账款流程,强化客户关系。在应收账款优化过程中,必须对客户的信用违约进行评价,提前采

取恰当的风险预防措施,全面了解客户的信息,了解客户的信用状况和运营状况,并建立良好的客户信用记录,以防止不良贷款增加。在承担工程施工任务的同时,也要认真评价投资企业的资金来源。在签订合同的过程中,要把顾客的信誉记录在合同条款中列出,以便为以后的工程提供法律保护。在强化顾客关系方面,以顾客的需要为中心,提供最好的服务,并运用平台的大数据能力,建立一套完整的需求预测流程更好地了解客户的不同需求,从而使客户的需求得到最大程度的满足。另外,要制定应收账款的回收战略,建立相应的管理制度,并对其进行严格的控制,同时也要密切监控分子公司的账款回收情况。要重视对拖欠账款的追回,采取必要的控制措施,争取项目资金,使其能够按时收回。

5.2 建立健全资金集中管理制度

在建立财务共享中心制度后,企业集团必须在资金配置和结算等环节上加强资本运用。在当今的大数据时代,企业要利用大数据技术,构建一个综合的数据库,对企业的财务数据进行综合和具体的分析,同时也能集中、统一营运资金,从而实现资金的规范化、流程化。而在集团内部,则需要建立一套完整的财务集中化运作模型和管理体系,这是一个非常有效的方法。因此,作为一个集团企业,为了更好地开展资产经营,就需要建立和健全有关的财务管理体系,使集团及其子公司能够根据制度要求进行资金的运用,从而促进集团的发展。

6 结语

本文通过对中国铁建财务共享模式下的营运资金管理现状的剖析和反思,帮助企业集团实现管理的优化。但是对总体研究缺乏深入的认识,在下一步工作过程中,应加强应收账款管理和健全资金集中管理制度,促进企业集团的稳步发展学习借鉴先进管理经验,从而使优化措施更具有普遍适用性和可借鉴性。

[参考文献]

[1]曹明.财务共享模式下集团企业资金管理探究[J].中国管理信息化,2020,23(09):6-7.

[2]李茂清.中国铁建营运资金管理绩效研究[D].中南财经政法大学硕士学位论文,2019.

[3]王竹泉,孙莹,孙建强,等.中国上市公司营运资金管理调查:2015[J].会计研究,2016(12):37-43+95.

作者简介:

刘莎莎(2000--),女,汉族,河南焦作人,硕士研究生在读,研究方向为企业财务与会计。