

Research on the Financial Performance Evaluation of China Railway Corporation Limited Based on the Balanced Scorecard

Dan Yang¹, Hanzhi Gao²

1. East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330000, China

2. Southwest Forestry University, Kunming, Yunnan, 650000, China

Email: 983692789@qq.com; 1830784869@qq.com

Abstract

With the integration of the global economy and the impetus of domestic policies, China Railway is facing challenges such as increased demand for infrastructure and intensified market competition, urgently requiring the strengthening of financial performance evaluation to adapt to development. This paper selects China Railway Corporation Limited as the research subject and employs the Balanced Scorecard (BSC) to conduct a comprehensive assessment of its financial performance across four dimensions from 2018 to 2023, revealing fluctuations and challenges in China Railway's debt repayment, profitability, operational efficiency, and growth capabilities. The study found that in terms of liquidity, asset operation efficiency, and inventory management, China Railway faces liquidity risks, weakened profitability, and the need to improve inventory turnover efficiency. In response to these issues, the paper proposes optimization suggestions such as improving asset structure and enhancing cash flow management, aimed at enhancing China Railway's financial performance and providing a reference for similar enterprises.

Keywords: Balanced Scorecard; China Railway Corporation Limited; Financial Performance Evaluation

基于平衡记分卡的中国中铁财务绩效评价研究

杨丹¹, 高函知²

1. 华东交通大学, 江西南昌 330000

2. 西南林业大学, 云南昆明 650000

摘要: 随着全球经济一体化和国内政策推动, 中国中铁面临基础设施需求增长和市场竞争加剧等挑战, 迫切需要加强财务绩效评估以适应发展。本文选取中国中铁股份有限公司为研究对象, 运用平衡记分卡(BSC)对其2018-2023年的财务绩效进行了四个维度的综合评估, 揭示中国中铁在偿债、盈利、营运和成长能力上的波动与挑战。研究发现, 在流动性、资产运营效率和存货管理方面, 中国中铁面临流动性风险、盈利能力减弱和存货周转效率提升的需求。针对这些问题, 本文提出了优化资产结构、增强现金流管理等建议, 旨在提高中国中铁的财务表现, 并为类似企业提供借鉴。

关键词: 平衡记分卡; 中国中铁; 财务绩效评价

引言

在全球经济一体化和国内政策环境的深刻影响下, 中国中铁作为中国基建行业的骨干力量, 正站在新的发展起点上。随着“十四五”规划的实施和国家对基础设施建设的持续投入, 中国中铁肩负着推动交通基础设施现代化、服务国家战略的重任。在这一宏观背景下, 中国中铁的发展不仅关系到企业自身的未来, 也是国家经济发展的重要组成部分。面对国内外市场的变化和 challenge, 如全球经济复苏带来的基础设施建设需求增长、国家政策对可持续发展和生态建设的重视, 以及行业竞争的加剧、国家政策的变化、资金流动性和原材

料价格波动等，中国中铁需要不断优化其绩效管理体系，以适应新的发展要求。平衡记分卡（BSC）作为一种综合性的管理工具，通过将财务与非财务指标相结合，帮助企业实现战略目标和长期发展。它涵盖了财务、客户、内部流程和学习成长等多个维度，使中国中铁能够全面评估和提升其绩效，从而在激烈的市场竞争中保持领先地位，实现可持续发展。通过平衡记分卡的实施，中国中铁能够提升管理水平，实现管理体系和管理能力现代化，推动企业管理水平和发展质量实现重大飞跃，为社会主义现代化强国建设提供支撑。

1 文献综述

1.1 平衡记分卡

平衡记分卡（Balanced Score Card, BSC）是由 Robert Kaplan 和 David Norton 于 1992 年首创的一种新型绩效管理工具，他们认为，在竞争日益激烈的企业环境中，不仅要关注当前的财务成果，更要重视培养长期的竞争实力^[1]。赵丽婷等指出平衡记分卡通过财务、客户、内部运营和学习成长 4 个维度来进行绩效考核评价。将绩效考核评价指标与组织的战略目标相结合，不仅有助于企业进行战略管理，而且使企业能够全面均衡考虑各方面的发展^[2]。甘超宏等将平衡记分卡绩效管理应用于跨组织成本管理，促进了各参与方的成本降低和效率提升，并通过企业管理创新实践验证了该模式的有效性^[3]。

1.2 企业财务绩效

胡妍妍指出绩效通常表现为个体或组织的投入与产出比率，而绩效评价是企业内部控制的关键机制，对经营发展至关重要^[4]。周晓阳认为，企业绩效不仅包括财务收益，还涉及创新力、人力资源、融资和偿债等多方面。评估企业绩效时应结合实际经营状况，考虑特定期限内的重要交易和并购活动，以此收集的数据为基础，确保绩效评价的全面性^[5]。张洋指出企业绩效评价是利用标准化的评价体系和数理统计技术，对企业一定时期内的经营成果和管理者表现进行定量与定性的分析，以实现公正、客观和准确的评估^[6]。

2 中国中铁公司概况

2.1 基本简介

中国中铁股份有限公司（以下简称“中国中铁”），隶属于国务院国资委的大型综合性建设集团，其历史源自 1950 年成立的铁道部总局和设计总局。历经数次变革与发展，中国中铁于 2007 年成功改制为股份有限公司，并在沪港两地上市。中国中铁总资产超过 18000 亿，净资产超过 3000 亿，资产规模在全球建设领域名列前茅，同时以其稳健经营和创新能力获得业界认可，成为世界第二大建筑工程承包商。

2.2 主营业务

中国中铁业务布局多元化，涉及基础设施建设、勘察设计、设备制造、房地产、交通运营、矿产开发和物资贸易等多个领域。在基建、勘察设计、房地产及交通投资等领域均展现卓越实力：在基建领域，公司实力强大，经验丰富，参与了众多铁路、公路、桥梁、隧道等基础设施的建设，工程质量与效率在业界享有盛誉；同时，公司积极开展勘察设计与咨询服务，提供全方位的建设解决方案；在房地产领域，中国中铁也有出色表现，注重项目品质和效益，推动绿色建筑和可持续发展，为城市繁荣贡献力量。

3 基于平衡记分卡的中国中铁财务绩效评价

高质量发展对国企的改革提出了更高要求，国企要调整自身步伐，跟进高质量发展要求，创造更加高效的经济和社会效益，其中完善绩效管理体系是重要的一环^[7]。李昕怡进一步指出建筑业作为碳排放较大的一个行业，在生产运营过程中不仅需要关注财务绩效，还需要关注与自身声誉和可持续发展相关的非财务绩效^[8]。故本研究将基于中国中铁 2019 至 2023 年的财务与非财务数据，采用平衡记分卡构建财务绩效评价体系，指标选取结果如表 1 所示。财务绩效评价体系从四个维度出发，涵盖了财务、客户、内部业务流程以及

学习与成长四个关键领域。在财务维度，基于偿债能力、盈利能力、营运能力和成长能力综合反映了公司在短期和长期财务健康、收益创造、资产利用效率以及业务扩张和增长潜力方面的表现。客户维度关注市场占有率和客户投诉次数，以了解公司在市场上的表现和客户满意度。内部业务流程维度则侧重于工程项目质量合格率、施工环保性以及研发投入与成果，以确保公司运营的高效和可持续发展。最后，学习与成长维度通过专业员工数量、培训次数与时长等指标，衡量公司的人力资源发展和知识资本积累。整体而言，该指标体系综合分析中国中铁的财务绩效，以期提供更全面的业绩视角。

表 1 中国中铁平衡记分卡评价指标体系

维度	指标
财务	偿债能力（流动比率、速动比率、资产负债率、产权比率）、 盈利能力（营业净利率、总资产报酬率、成本费用利润率）、 营运能力（总资产周转率、存货周转率、应收账款周转率）、 成长能力（营业收入增长率、净利润增长率、每股净资产增长率）
客户	市场占有率、客户投诉次数
内部业务流程	工程项目质量合格率、施工环保性、研发投入与成果
学习与成长	专业员工数量、培训次数与时长

3.1 财务维度

本小节深入分析了中国中铁在财务绩效的偿债能力、盈利能力、营运能力和成长能力的表现。如表 2 所示，2019-2023 年，中国中铁在财务绩效的多个维度上展现了一些显著的优点和需要改进的地方。

表 2 中国中铁 2019-2023 年四大能力指标

指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
偿债能力指标					
流动比率	1.0495	1.052	1.0164	1.0288	0.9951
速动比率	0.7541	0.7787	0.7582	0.7908	0.7781
资产负债率	0.7676	0.739	0.7368	0.7377	0.7486
产权比率	3.3026	2.8319	2.8001	2.8131	2.9779
盈利能力指标					
营业净利率	2.99%	2.81%	2.85%	3.04%	2.99%
总资产报酬率	3.72%	3.41%	3.23%	3.08%	2.96%
成本费用利润率	3.82%	3.57%	3.66%	3.85%	3.81%
营运能力指标					
总资产周转率	84.89%	86.11%	83.57%	77.41%	73.25%
存货周转率	419.5%	445.8%	486.4%	504.9%	531.1%
应收账款周转率	809.5%	918.2%	930.8%	942.4%	903.5%
成长能力指标					
营业收入增长率	15.01%	14.49%	10.19%	7.58%	9.50%
净利润增长率	45.55%	7.37%	11.82%	14.78%	7.62%
每股净资产增长率	2.74%	27.59%	14.42%	17.20%	8.71%

数据来源：新浪财经

在偿债能力方面，尽管流动比率和速动比率有所下降，中国中铁的流动比率仍然保持在 1 以上，显示出公司具备基本的短期偿债能力。资产负债率和产权比率的逐年下降也表明了公司财务结构的稳定性和长期偿债能力的改善。在盈利能力方面，中国中铁的营业净利率和成本费用利润率保持在相对稳定的水平，这表明公司在盈利方面具有一定的韧性。此外，总资产报酬率虽然有所下降，但公司在多数年份中仍保持行业领先，显示出其在资产利用上的整体效率。营运能力方面，中国中铁的总资产周转率保持在较高水平，远超

行业均值，这突出了公司强大的运营能力。存货周转率和应收账款周转率的持续增长和高效率，进一步证明了公司在资产管理方面的优秀表现。在成长能力方面，中国中铁路的营业收入增长率保持稳健，尤其在 2019 年和 2020 年达到较高水平，显示了公司收入增长的潜力。每股净资产增长率的波动虽然存在，但整体呈现上升趋势，反映了公司在资本增值方面的能力。

虽然中国中铁在多个财务维度上展现出一定的优势，但也面临不少挑战。为实现稳健的财务状况和持续增长，公司需采取措施改善流动性、盈利质量和资产运营效率。尤其在盈利能力和资本增值方面，中国中铁需优化业务结构和资本管理，以应对市场变化和行业挑战，确保长期的竞争力和可持续发展。具体来看，2019-2023 年，流动比率和速动比率呈下降趋势，反映出短期偿债能力减弱，可能与公司承接的大型铁路基建工程的长周期和高资金垫付需求有关。存货周转率从 419.5% 提升至 531.1%，虽有进步但与行业平均水平仍有差距。营业收入增长率在 2019 和 2020 年达到高峰，但净利润增长率在 2019 年的 45.55% 高增长后，2020 年显著下降至 7.37%，之后虽有波动但 2023 年再次降至 7.62%，显示盈利增长面临挑战。这表明中国中铁在盈利能力和资本增值方面存在不稳定性，需优化业务结构和资本管理，以实现稳健增长。

3.2 客户维度

由表 3 可知，从 2019 年到 2023 年，中国中铁在铁路建设市场的占有率逐年下降，从 50.50% 降至 44.50%，显示了市场竞争的加剧和经营挑战。在全球品牌价值 500 强排名中，中国中铁的排名呈现波动，从 2019 年的第 147 名提升至 2022 年的第 107 名，但在 2023 年略有下降至第 97 名，反映了其全球竞争力和影响力的波动。在客户服务方面，中国中铁的客户投诉次数从 2019 年的 29 次逐年下降至 2022 年的 11 次，尽管 2023 年小幅回升至 14 次，整体显示出公司在提升服务质量和客户满意度方面的积极成效。这些数据表明，尽管中国中铁面临市场竞争和经营挑战，但通过优化经营策略和加强客户服务，公司仍在努力维持其行业地位并提升全球竞争力。

表 3 中国中铁客户维度指标

指标	2019	2020	2021	2022	2023
市场占有率 (%)	50.50	55.40	46.60	45.80	44.50
全球品牌价值 500 强排名 (名)	147	164	112	107	97
客户投诉次数 (次)	29	21	13	11	14

数据来源：中国中铁年报

3.3 内部业务流程维度

表 4 显示，从 2019 年到 2023 年，中国中铁在工程项目管理和信息披露方面表现出色，工程项目质量合格率连续四年达到或接近 100%，显示了公司在工程质量控制上的显著进步。在环保方面，公司的二氧化碳排放量逐年下降，从 2019 年的 0.19 吨/万元降至 2023 年的 0.1453 吨/万元，体现了公司在减少环境污染和应对气候变化方面的积极努力。同时，中国中铁的研发投入持续增长，从 2019 年的 165.21 亿元增加到 2023 年的 300.44 亿元，尽管增长速度在不同年份有所波动，但整体呈现上升趋势，显示了公司对科技创新的重视。这些数据表明中国中铁在提升工程质量、环保和研发投入方面取得了积极成果，但仍需关注研发投入的稳定性和持续的环保改进，以保持其行业领先地位。

表 4 中国中铁客户维度指标

指标	2019	2020	2021	2022	2023
工程项目质量合格率 (%)	99.02%	99.34%	100%	100%	100%
二氧化碳排放量 (吨/万元)	0.19	0.18	0.1563	0.1502	0.1453
研发投入 (亿元)	165.21	218.74	247.98	278.11	300.44

数据来源：中国中铁年报

3.4 学习与成长维度

近年来，中国中铁在人才结构上呈现高学历化趋势，具体如表 5 所示。本科及以上学历员工人数从 2019 年的 141,364 人增长至 2023 年的 193,531 人，而大专及以下员工人数则从 144,041 人减少至 106,121 人，反映出公司整体人才素质的提升。在员工培训方面，中国中铁的培训人员数量显著增长，从 2019 年的 30 万人增加至 2023 年的 111 万人，显示了公司对员工技能和知识更新的重视。自 2021 年起，公司加强了人均培训课时的管理，保持在 80 小时的高水平，但早期年份缺乏这一指标的记录，暗示了在培训量化管理上的进步空间。为进一步提升培训效果和员工满意度，中国中铁需进一步完善培训体系，将课时、内容及效果评估整合到管理体系中。

表 5 中国中铁学习与成长维度指标

指标	2019	2020	2021	2022	2023
本科及以上学历员工人数（人）	141364	152988	161869	178605	193531
大专及以下员工人数（人）	144041	135741	132144	119015	106121
培训人员（万人）	30	40	49	81	111

数据来源：中国中铁年报

4 结论与建议

本研究采用平衡记分卡方法对中国中铁 2018 至 2023 年的财务绩效进行了综合评估。通过构建评价指标体系，分析财务维度、客户维度、内部业务流程维度以及学习与成长维度的关键指标，本研究全面审视了中国中铁的经营效益和业绩表现。研究发现，中国中铁在财务绩效方面面临流动性风险，偿债能力指标呈下降趋势；盈利能力稳定但资产运营效率有所减弱，总资产报酬率下降；营运能力保持强劲，但存货管理需进一步提升；成长能力显示出不稳定性，营业收入和净利润增长率波动。在客户维度，市场占有率下降而全球排名有所提升，客户服务质量改善。内部业务流程维度上，工程质量和环保表现良好，研发投入增长。学习与成长维度上，高学历员工比例增加，培训力度加大，显示对人才发展的重视。

基于此，研究提出以下建议，希望中国中铁以此提升财务和运营效率，增强竞争力和企业形象，赢得客户信任：

（1）优化资产结构，增强现金流管理

在全公司上下加强精细化管理，以此提高存货周转率，优化存货管理，加快资金回笼，提升应收账款质量，规范信用管理，以及增强货币资金储备。同时，应通过优化运营现金流和合理安排债务结构来降低短期偿债压力，并建立严格的现金流管理制度，加强供应链管理，降低成本，提高资金效率。并探索多元化融资渠道，以维护公司的财务稳定和行业地位。

（2）找到核心利润增长点，多元化高质量发展

公司需从内部优化盈利模式，专注于高利润项目，减少低效业务投入，同时提升技术水平、服务质量和品牌宣传，增强客户满意度和忠诚度。此外，与供应商和客户建立合作关系，避免恶性竞争，共同开发市场，实现资源共享，以最大化利润。

（3）增加研发投入，优化人才战略

中国中铁作为基建行业的领先企业，必须重视增加研发投入，专注于关键和前沿技术，以维持技术领先和市场竞争能力。同时，公司需优化人才战略，引进和培养高技术人才，并通过有吸引力的薪酬和职业发展来留住他们。建立有效的激励和创新机制，以激发员工创新，减少人才流失。此外，加强与高校和科研机构合作，加速科技成果转化，优化产品管理流程，快速将研发成果转化为市场产品，以提升公司创新能力和业绩。

（4）改善信息披露质量，提升信息披露效率

中国中铁需优化内部信息披露流程，明确职责权限，确保信息的及时性和准确性。公司应提高信息披露标准，详细披露关键财务数据和重大事件，并提供深入分析预测。定期对信息披露人员进行法规、财务和职业道德培训，加强内部监督，确保信息的严格审核，避免误导。利用现代信息技术提高信息处理和发布的效率，确保投资者能够及时获得准确的公司信息，支持公司的持续健康发展。

参考文献

- [1] KAPLAN R S,NORTON D P.The balanced scorecard measures that drive performance [J] .Harvard Business Review,1992,70(1) :71-79.
- [2] 赵丽婷,张静,刘选会.平衡计分卡研究综述[J].科技创新与生产力,2022,(03):26-29.
- [3] 甘超宏,王琳琳,贺颖奇.跨组织成本管理中嵌入 BSC 的实践研究[J].会计之友,2023,(08):82-88.
- [4] 胡妍妍.中国中铁财务共享中心绩效评价及系统优化研究[D].武汉轻工大学,2022.DOI:10.27776/d.cnki.gwhgy.2022.000288.
- [5] 周晓阳.基于平衡记分卡的阿里巴巴并购网易考拉绩效评价[D].河南科技大学,2022.DOI:10.27115/d.cnki.glygc.2022.000799.
- [6] 张洋.基于 EVA 的中国中铁财务绩效评价研究[D].西安理工大学,2018.
- [7] 王恒.高质量发展要求下国有企业绩效管理优化研究[J].商场现代化,2024,(08):85-87.DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2024.08.016.
- [8] 李昕怡.ESG 视角下大型建筑企业绩效分析[J].合作经济与科技,2024,(18):100-102.DOI:10.13665/j.cnki.hzjyjkj.2024.18.017.

【作者简介】



¹ 杨丹（2000-），女，汉族，华东交通大学会计专硕在读，财务会计。
Email: 983692789@qq.com

² 高函知（1998-），女，汉族，学士，西南林业大学毕业。
Email: 1830784869@qq.com