

# Analysis of Working Capital Management of China Railway Construction under the Financial Sharing Model

Zijia Wan

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, China 330013

## Abstract

This paper delves into the influence of the financial sharing model on the working capital management of China Railway Construction and presents corresponding optimization proposals. Through an in-depth analysis of China Railway Construction's current assets, current liabilities, and current ratio, it uncovers the positive effects of the financial sharing model on its working capital management. Meanwhile, it identifies the existing issues in the working capital management of China Railway Construction under this model, including complex approval procedures, risks associated with the high-debt model, and slow turnover rates of accounts receivable and inventory. Ultimately, a series of optimization suggestions are put forward. These suggestions involve enhancing the construction of information systems, scientifically regulating the liability structure, formulating accounts receivable credit policies, strengthening inventory quality control, and perfecting the talent system. The aim is to further elevate the working capital management level of China Railway Construction and promote its sustainable and healthy development in a complex market environment.

**Keywords:** Financial Sharing Model; Working Capital Management; China Railway Construction

## 财务共享模式下中国铁建营运资金管理分析

万梓佳

华东交通大学 江西省南昌市 330013

**摘要:** 本文探讨了财务共享模式对中国铁建营运资金管理的影响及其优化建议。文章通过对中国铁建流动资产、流动负债及流动比率的分析,揭示了财务共享模式对其营运资金管理的积极影响,指出了中国铁建在财务共享模式下营运资金管理存在的问题,如审批流程繁琐、高负债模式带来的风险、应收账款和存货周转速度较慢等。最后,提出了包括加强信息系统建设、科学调节负债结构、制定应收账款信用政策、加强存货质量管理、完善人才制度等优化建议,以进一步提升中国铁建的营运资金管理水平。

**关键词:** 财务共享模式; 营运资金管理; 中国铁建

## 1 引言

随着全球经济一体化和信息技术的快速发展,企业财务管理模式也在不断演变,传统的财务管理模式已无法满足其日益增长的业务需求。财务共享模式作为一种新兴的财务管理方式,通过集中化、标准化的流程管理,显著提升了企业的财务管理效率和资金使用效率。中国铁建作为中国乃至全球领先的建筑工程企业,面临着复杂的资金管理挑战,财务共享模式的引入为其提供了新的解决方案。本文旨在分析财务共享模式下中国铁建的营运资金管理现状,探讨其存在的问题,并提出相应的优化建议。

## 2 中国铁建构建财务共享模式的动因

## 2.1 传统财务核算效率低

在中国铁建庞大的业务体系下，各分子公司长期依赖传统财务核算模式。这种模式具有明显的事后性，只能在资金使用完成后进行回顾与调整。实施财务共享模式后，发生了显著变化。一方面，财务人员与业务人员集中于共享中心，实现了科学的合理配置与精细的职能分工。以往在分子公司中，财务人员身兼数职，工作繁杂且难以深入专精，而现在可以依据专业技能与经验，分配到账务处理、成本控制、预算管理等不同岗位，充分发挥个人专长，工作效率大幅提升。另一方面，也降低了业务处理成本。通过共享中心的标准化流程与集中处理，减少了各分子公司重复设置财务岗位、购置财务软件与设备等成本，也避免了因流程不统一、操作不规范带来的额外成本，极大地提升了财务核算的整体效率。

## 2.2 财务资源配置不合理

中国铁建作为大型建筑企业，业务广泛分布于国内外，业务规模极为庞大。在传统财务管理模式下，财务资源配置问题丛生。在人员分配上，各分子公司为满足自身财务核算需求，独立设置财务岗位，导致人员冗余与短缺并存。部分业务量小的分子公司，财务人员工作量不饱和，造成人力资源浪费；而业务繁忙地区的分子公司，又因人力不足，财务工作积压，影响工作质量。资金管理方面，各分子公司资金分散，难以形成资金合力，无法实现资金的高效调配与最大化利用。在面对大型项目需要大量资金投入时，总部难以迅速统筹调配资金，影响项目推进。组织结构上，传统模式下分子公司财务部门相对独立，层级复杂，信息传递缓慢且易失真。财务信息质量也参差不齐，各分子公司财务核算标准与口径不一致，使得总部收集的财务信息缺乏准确性与可比性。总部只有在所有分子公司完成信息收集后，才能拼凑出公司整体财务状况，这一过程往往耗时较长，信息严重滞后。在瞬息万变的市场环境中，总部因信息滞后无法及时做出科学决策，错失发展机遇，阻碍了企业的进一步发展。

## 2.3 中国铁建财务转型需求

随着市场竞争的加剧，中国铁建面临着财务转型的需求。财务共享模式为转型提供了有力支撑。通过流程再造，将原本繁琐、分散的财务流程进行梳理与优化，去除不必要的环节，实现标准化、规范化运作。例如，报销流程在共享模式下，员工线上提交报销申请，系统依据预设规则自动审核，大大缩短了报销周期，提高了员工满意度与资金使用效率。资源配置优化方面，共享中心集中调配财务资源，使财务人员从基础核算工作中解放出来，更多投入到财务分析、风险预警等价值创造型工作。这一模式显著提升了企业的财务风险应对能力。共享中心利用大数据与信息化技术，实时监控项目资金流动、成本变动等财务指标，及时发现潜在风险点并发出预警。在应收账款回收上，通过优化信用管理与收款流程，借助共享中心强大的数据处理能力，加快了应收账款的回收速度，改善了企业现金流状况，为企业财务转型与持续发展奠定了坚实基础。

# 3 中国铁建财务共享下营运资金管理实施成果及影响

## 3.1 中国铁建营运资金管理现状

自 2012 年财务共享中心建设以来，中国铁建的营运资金管理效率显著提升。通过流程标准化和财务共享中心的职能细分，中国铁建设置了“同一平台、同一制度、同一标准”的会计核算准则，整理属于性质相同业务的会计报告，并根据统一的数据编码和系统规则设计会计操作手册。中国铁建对营销渠道中的供应商、应收账款、应付账款和存货采取统一管理的模式，改变传统营运资金管理模式下资金使用效率低下的困境，按照“流程动态、文件系统”的准则，中国铁建建造了规范化的管理体系，让业务流程更加标准，文档管理更加精确，作业管理更加及时<sup>[2]</sup>。

中国铁建集团财务大共享平台依托达梦数据库，极大地提高了集团营运资金的集中控制和管理效率，

让集团更好地把握营运资金的使用情况，优化了集团的营运资金管理体系。四大板块的设立，使得财务共享中心的功能更加明确，实现了资金结算和各种财务管理职能的划分，同时也更好地解决了管理难题，提升了财务共享中心的绩效。通过内部信息沟通渠道的建立，中国铁建集团在面对问题时可以更加高效地解决，提高了集团内部的协作效率。

## 3.2 中国铁建实施财务共享对营运资金管理的成果

### （1）应收账款管理标准化

中国铁建应收账款标准化改革对于赊销应收账款有了明显的改善。财务共享中心能够跟踪截至日期收回应收账款，掌握分散在各业务单位手中的银行账户的控制权。根据客户的信用状况选择赊销，并根据客户的还款能力决定是否继续赊销。通过财务共享模式，中国铁建实现了应收账款的标准化，加快了应收账款的回收速度，降低了坏账风险。

### （2）资金结算方式规范化

根据财务共享中心的资金使用规则，一是要明确并严格规范财务共享中心的章程和业务操作流程，加强并严格执行资金管理预算；二是要加强对所属单位资金申请的监督审批，确保系统内资金流动；三是企业应提高对投资项目的选择门槛，提升管理层决策效率。财务共享模式规范了资金结算方式，提升了资金使用的透明度和效率，减少了资金浪费。

### （3）货币资金集中化

众多子公司的数万个银行账户集中在财务共享中心，形成集团企业可以灵活调配的资金池。通过财务共享模式，中国铁建实现了货币资金的集中化管理，提升了资金的使用效率，增强了企业的抗风险能力。

### （4）风险应对规模化

风险应对的规模化主要体现在两个方面：应收账款回收的监管和 ABS 融资的转卖<sup>[3]</sup>。集团总部作为分子公司的上级单位，其直属的财务共享中心对数量众多的应收账款的回收工作进行具体落实和监督。财务共享模式通过集中化的资金管理，特别是在应收账款回收和融资管理方面，显著降低了财务风险。

## 3.3 财务共享对中国铁建营运资金管理的影响

### 3.3.1 对流程管理的影响

实施财务共享服务后，中国铁建可以通过共享平台整合财务流程和数据，使得整个流程更加标准化和规范化，减少人为错误和审批时间。此外，财务共享中心的审核过程可以使得审批流程的责任明确，流程进度清晰，各项目的发起人可以随时查看审批进度和预计完成时间，从而更好地把控项目进度，对于企业整体的管理更好的把控。

### 3.3.2 对核算体系的影响

中国铁建实施财务共享服务后，建立了三大共享体系，分别是：财务会计信息体系、经济风险防范体系、经济运行分析体系，有效解决了传统财务模式下存在的各个项目对于财务项目核算难以统一的问题。财务共享中心的标准化处理是基于企业特性和市场风向制定的，这样可以避免同一类资金被分类到不同核算科目，从而避免误差，保证了集团总体的财务报表的准确性和清晰度。经济风险防范体系可以在经济运行分析体系的运作下，敏锐地捕捉和预测集团内部的风险因子，生成风险防范方案，系统间实现了信息共享和资源整合。

### 3.3.3 对资金运营中心的影响

中国铁建财务共享模式运用票据影像上传管理系统、应收应付管理系统、费用报销系统，为供应商和客户建立信息管理系统。在采购阶段，集团可以通过比较不同供应商的报价和信用评级来选择最佳合作伙

伴，从而提高在采购渠道与供应商谈判的能力。同时，财务共享模式有助于企业在营销渠道上对客户进行评级，企业可以根据其传递的数据和信息，监控销售情况，分析消费者和潜在消费者的需求。对于完成的交易，可以进行售后跟踪调查和走访，提高消费者满意度，促进重复消费<sup>[4]</sup>。

## 4 财务共享模式下中国铁建营运资金结构分析

### 4.1 流动资产结构分析

2019年至2023年，中国铁建的流动资产总额逐年增加，存货和合同资产的占比显著上升，反映出其在建筑工程领域的业务扩张。中国铁建存货金额在2019-2023年期间，由1948.92亿元逐年上升至3076.4亿元，此类建筑施工行业相较于其他行业来说有其独特的特点，企业的存货大多是房地产开发产品，因为其需要投资大量的资金和时间才能够建造和销售。与此同时，企业面对的审批流程也比较复杂，包括规划、土地、建设、销售等各个方面的审批。这种复杂的程序也进一步增加了企业的投资成本和资金风险。合同资产由2019年的1549.03亿元上升至2023年的2917.82亿元，这主要是中国铁建集团根据与客户签订的工程承包施工合同提供工程施工服务，并根据履约进度在合同期内确认收入<sup>[5]</sup>。根据履约进度确认的收入金额超过已办理结算价款的部分确认为合同资产。

建筑施工行业存货量较大，而其变现速度却相对较低，这导致了企业需要投入大量的资金和资源去应对庞大的库存。在面对这些挑战的时候，企业需要通过有效的营运资金管理策略和风险控制措施来降低资金风险，提高企业的盈利能力和市场竞争力。

表 1 中国铁建2019-2023年流动资产项目表 (单位: 亿元)

|              | 2019年   | 2020年   | 2021年   | 2022年    | 2023年    |
|--------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 货币资金         | 1568.87 | 1879.97 | 1268.21 | 1584.25  | 1669.58  |
| 应收账款         | 1121.39 | 1256.96 | 1556.77 | 1412.3   | 1558.09  |
| 存货           | 1948.92 | 2323.59 | 2795.54 | 2998.19  | 3076.43  |
| 合同资产         | 1549.03 | 1650.3  | 1963.16 | 2544.64  | 2917.82  |
| 四项主要流动资产合计占比 | 81.87%  | 82.61%  | 83.47%  | 84.53%   | 86.61%   |
| 流动资产总额       | 7558.14 | 8607.68 | 9084.0  | 10100.52 | 10647.53 |

数据来源: 企业年报

### 4.2 流动负债结构分析

中国铁建的流动负债主要包括短期借款、应付账款和应付票据。从负债方面来看，中国铁建的流动负债占据较大比重，这表明中国铁建需要保持足够的流动性来应对日常的负债支付需求。流动负债占负债总额的80%左右，这意味着中国铁建在短期内需要偿还的债务较多，且面临较大的还债压力，因此回款诉求非常迫切。虽然流动负债比例较高，但从财务共享实施后的数据来看，中国铁建并没有因为流动资产比例的上升而减少负债总额。实际上，中国铁建的负债规模每年都在不断增长。这表明中国铁建需要继续加强财务管理，降低负债风险，提高偿债能力<sup>[6]</sup>。中国铁建集团流动负债结构如表2所示：

表 2 中国铁建 2019-2023 年流动负债项目表 (单位: 亿元)

| 年份     | 2019年    | 2020年    | 2021年     | 2022年     | 2023年    |
|--------|----------|----------|-----------|-----------|----------|
| 短期借款   | 427.49   | 498.79   | 460.57    | 513.68    | 818.4    |
| 应付账款   | 3,257.85 | 3,493.27 | 3,620.64  | 4,255.69  | 4,915.67 |
| 应付票据   | 696.02   | 842.91   | 907.33    | 896.07    | 534.61   |
| 其他应付款  | --       | --       | --        | 993.73    | --       |
| 流动负债合计 | 6,889.79 | 7,696.25 | 8,320.81  | 9,346.38  | 9,980.52 |
| 负债合计   | 8,192.18 | 9,291.54 | 10,064.77 | 11,379.35 | 12,459.0 |

数据来源: 企业年报

### 4.3 流动比率分析

中国铁建的流动比率在 2019 年至 2023 年间有所下降，反映出其短期偿债能力的减弱。中国铁建的流动比率 2019 年为 1.097，2023 年降低到 1.067，2023 年比 2019 年降低了 3%。一般认为企业的流动比率为 2 比较好，既能保持良好的偿债能力，流动资产又未占用过多资金。近五年中国铁建平均流动比率为 1.091，表明中国铁建短期偿债能力不足。中国铁建施工企业流动比率比较稳健，近五年变化很小，相对于建筑施工行业来说，中国铁建企业流动比率保持较好，中国中铁集团 2023 年的流动比率降至 0.995，低于中国铁建 7.2%。

表 3 中国铁建 2019-2023 年与同行业流动比率对比

|              | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 中国铁建流动比率 (%) | 109.7 | 111.8 | 109.2 | 108.1 | 106.7 |
| 中国中铁流动比率 (%) | 105.0 | 105.2 | 101.6 | 102.9 | 99.5  |

数据来源：企业年报，作者整理

## 5 财务共享模式下中国铁建营运资金管理的问题

### 5.1 营运资金审批流程繁琐且结算效率低

自 2012 年初次实施财务共享以来，中国铁建公司要求所有的项目和子公司都必须向集团总部申报所有的出款。财务共享虽然可以实现集团对营运资金的集中控制，但同时也可能会削弱地区和项目公司的自主权。中国铁建公司的资金支出申请流程非常完整，区域或项目公司必须遵循事先申报原则<sup>[7]</sup>，这个过程需要几天的时间，如果需要紧急出款，支付将无法高效地实现，将对销售产生重大影响。

### 5.2 高负债模式使营运风险增加

中国铁建在 2019-2023 年期间，流动负债占负债总额比率均达到 80%以上，流动负债占比较高说明企业的资金短缺，在短期内将有大量债务需要偿还。对于企业的正常运营来说，会有巨大的财务压力，流动负债比例过高会影响企业的偿付能力，中国铁建应当适当选择长期借款举债，减轻集团短期偿债压力，补现金流，减少对整个集团的营运资金使用效率的影响，从而影响中国铁建集团的整体利益。

### 5.3 应收账款周转速度较慢

中国铁建的应收账款周转天数自 2019 年逐步下降，企业的资金流动效率逐渐提高。对于房地产行业来说，应收账款周转率呈波动递减趋势变化，2021 年中国建筑行业应收账款周转率为 5.92 次，中国铁建的应收账款周转率比行业略高。但由于中国铁建应收账款项目繁多，客户量大且分散，还是会存在应收账款法及时收回的情况，从而产生坏账损失。

### 5.4 存货周转速度较慢

近几年，中国铁建的存货周转天数不断增加，存货管理不佳导致营运资金周转速度减慢。中国铁建拥有大量的工程项目，存货资产占据总资产比重较高，建筑企业的存货管理好坏直接影响整体企业发展的质量高低<sup>[8]</sup>。中国铁建存货周转天数不断增加，存货周转速度变慢，说明企业在存货的变现能力上有所不足，存货管理得风险不断增加。如果中国铁建不能及时控制存货增加，将花费大量的人力、物力来维护存货的管理，存货管理成本不断提高，占用企业的营运资金，从而降低企业的盈利能力。

### 5.5 专业技术人才不足

财务共享服务的发展需了解新兴的理论和计算机操作、软件操作能力出色的高素质会计人才。中国铁建的财务人员较多是传统的财务人员，具有财务知识和大数据信息化等知识的人员不够。其次，共享

中心的财务人员较难接触项目的发展，业务、财务难以融合，对业务不够熟悉。业务人员也难以理解财务共享中心的存在价值，且对操作流程不够了解和熟练，耽误项目正常运转，从而影响营运资金的周转效率。

## 6 财务共享模式下中国铁建营运资金管理优化建议

### 6.1 加强信息系统设计建设，优化财务共享流程

在实践中，中国铁建可以采取一些措施来解决营运资金管控严格、结算效率低和审批流程时间长等问题。首先，可以考虑给予项目公司一定的自主权，例如根据项目的实际情况设置预算限额，以审批机制来制营运资金的流转和使用。其次，可以建立资金池或资金共享机制，实现营运资金的更加灵活和高效使用，同时也能更好地保护地区和项目公司的自主性和利益。最后，可以通过提高财务共享中心的效率和准确性来优化业务流程，例如使用更先进的财务管理软件和技术，自动化一些核算和审批流程，以减少人工干预和错误。

### 6.2 科学调节负债结构，降低运营风险

中国铁建应降低负债所占比例，去杠杆行为还需加强。“三条红线”政策的出台，以及疫情对消费的影响，已经引发了建筑施工行业的变革，过度依赖高周转高杠杆的增长模式是不可持续的，而要在市场波动中生存和发展，需要以稳健的财务管理为基础<sup>[9]</sup>。中国铁建应该提高现金流水平，防范金融风险，加强资产质量管理，稳步推进经营模式的转型升级，加强对供应链的管控，缩短现金周转周期，降低负债率和杠杆率，这些举措能够降低企业财务风险，提高企业的生存和发展能力<sup>[9]</sup>。

### 6.3 制定应收账款信用政策

在财务共享模式下，制定应收账款信用政策是优化营运资金管理的重要手段之一，可以有效提高企业的应收账款管理水平，降低坏账风险，增强企业的现金流量。需要考虑以下几个方面：第一，对客户信用评估。企业可以通过客户信用评估，包括客户的资信情况、支付能力、历史付款记录等。根据客户评估结果设定信用额度，并根据客户信用状况及时调整信用额度；第二，制定合理的应收账款回收周期。企业应根据行业平均回收周期和自身业务特点制定，可以缩短营运资金周转时间，提高企业的营运资金使用效率；第三，对应收账款逾期进行管理。企业应建立完善的应收账款逾期管理制度，根据逾期天数进行分类管理，并及时采取相应措施；第四，对应收账款风险进行控制。企业应建立完善的应收账款风险控制机制，例如设立专门的风险管理部门，加强对客户的风险监控和管理。通过制定应收账款信用政策，企业可以有效提高应收账款管理水平，降低坏账风险，增强企业的现金流量，从而提高财务共享的效率和效益。

### 6.4 加强存货质量管理，提高存货周转速度

根据施工项目进行存货分类管理，加强存货质量管理和加快存货周转速度。对于在施工的项目，要加快施工速度，减少施工成本。还应该严格控制原料和设备采购、生产建造、存货管理以及销售的成本和费用，制定与存货管理目标一致的管理制度。长期停滞不前的项目，要重新考核规划，如果能重新开发，则应制定具体施工计划和制度，保证项目施工正常进行<sup>[10]</sup>。如果确定继续开发收益小于成本，应加快清理，尽可能短时间内退出，减少存货的占比。也可以将存货资本化，将存货变成流动性资金，为新项目腾出营运资金。

### 6.5 完善人才制度与强化激励

完善人才制度与强化激励是财务共享模式下提高营运资金管理的重要手段之一。首先，制定合理的薪酬制度。将薪酬和绩效考核挂钩，通过绩效考核来奖惩员工，激励员工的工作积极性和创造性。其次，提供良好的职业发展平台。通过提供培训、晋升机会等方式，激励员工不断提升自己的专业技能和职业能

力,实现自身价值的最大化。再者,还可以强化激励机制。根据员工的工作表现和贡献,制定合理的奖励制度,如年终奖金、员工持股计划、福利待遇等。除此之外,建立完善的人才管理制度,如招聘、考核、晋升、培训、离职等各个环节的制度和流程,确保人才管理的公平、公正和透明。

## 7 结论

本文研究了财务共享模式下中国铁建的营运资金管理,分析了中国铁建构建财务共享模式的动因、实施成果及影响、营运资金结构,发现了中国铁建在该模式下营运资金管理存在审批流程繁琐、高负债模式风险大、应收账款和存货周转慢、专业技术人才不足等问题。研究认为应当加强信息系统建设、科学调节负债结构、制定应收账款信用政策、加强存货质量管理、完善人才制度与强化激励,以优化营运资金管理。最后,随着财务共享模式的不断发展与完善,中国铁建若能持续改进,有望进一步提升营运资金管理水平,在市场竞争中占据更有利地位,为建筑行业企业提供更多有益经验借鉴。

## 参考文献

- [1] 燕杰.财务共享下的企业财务风险管理研究[J].老字号品牌营销,2025,(01):118-120.
- [2] 朱俊勇.数字化背景下基于财务共享的数据分析系统构建——以中国铁建电气化局集团有限公司为例[C]//中国建设会计学会.中国建设会计学会 2024 年学术交流会论文集(上册).中国铁建电气化局集团有限公司北京共享会计服务中心,2024:587-596.
- [3] 林志伟,杨晓羽,何文妹.中国铁建集团全面预算管理数字化转型的探索与实践[J].财务与会计,2024,(21):44-48.
- [4] 刘宸裕.中国铁建财务共享模式下的流程再造实施方案[J].财务与会计,2024,(11):64-65.
- [5] 王亚雅.财务共享模式下企业营运资金管理的内容与效果——以 A 交通集团为例[J].国有资产管理,2024,(09):58-62.
- [6] 曹健.现代企业财务管理与内部控制研究[M].文化发展出版社:202407.169.
- [7] 李绘绘.基于财务共享模式的建筑企业营运资金管理效率研究[J].中国集体经济,2024,(22):153-156.
- [8] 郭旭晗.财务共享实施对 A 公司营运资金管理效率的影响研究[J].现代营销(下旬刊),2024,(10):128-130.
- [9] 张铃英.集团企业财务共享中心数智化转型路径探索[J].财经界,2024,(34):84-86.
- [10] 陈茵.价值链视角的财务数据治理——基于中国铁建案例[J].宁波开放大学学报,2023,21(04):54-58.