

分类号 F23/775
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 财务共享模式下四川长虹营运资金
管理效率研究

研究生姓名: 周俊雅

指导教师姓名、职称: 雒京华 教授 冯春捷 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 周俊雅 签字日期： 2022.6.8

导师签名： 雒系华 签字日期： 2022.6.12

导师(校外)签名： 冯春桂 签字日期： 2022.6.18

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 周俊雅 签字日期： 2022.6.8

导师签名： 雒系华 签字日期： 2022.6.12

导师(校外)签名： 冯春桂 签字日期： 2022.6.18

Research on Working Capital Management Efficiency of Sichuan Changhong Based on Financial Sharing

Candidate : Zhou Junya

Supervisor:Luo Jinghua Feng Chunjie

摘要

随着经济一体化的程度加深，市场中企业之间的竞争愈发激烈，对企业做好财务管理提出了新要求。企业需重视管理方法的创新，优化内部组织架构。而在企业进行各项财务管理中，营运资金的管理对于企业的日常管控是最重要的，因为营运资金是企业经营运转的生命源，它关系着企业的财务风险、盈利能力以及价值创造。伴随着信息技术的不断发展，依托技术而产生的财务共享也开始出现在企业的视线当中。引进并实施财务共享对企业进行财务转型具有重要意义，依托信息化平台建设的财务共享服务中心，将散布在各个分、子公司的基础财务工作以及上下游信息进行业务流程上的重新规整，通过专业化的分析进行重新分工，从而更好地进行财务管理，并且将资金集中管理，加强了企业营运资金管理水平。

在过去对财务共享模式相关研究中主要集中于基础理论以及实施后给企业带来的益处，对于营运资金的相关研究主要集中于基本概念的界定以及对其管理效率的评价，而鲜有将两者相结合的研究。制造业具有业务涉及范围广、资金量大、全环节资金管理的特点，使得营运资金管理对大型制造业企业更为重要。因此本文以制造企业中实施建设财务共享服务中心相对成熟的四川长虹为例，使用文献研究法以及案例分析法，对四川长虹建立财务共享的过程以及各阶段对营运资金管理提供的帮助及产生的管理效率变化进行分析研究，为其他制造业企业加强营运资金管理提供借鉴作用。

通过按渠道以及要素对管理效率进行评价分析发现，在企业建立财务共享后，由于对以往业务流程再造、资金的集中管控以及信息平台的建设，为企业进行营运资金管理提供了帮助，管理效率得到提升。在建设初创期由于对流程优化，管理效率有所提高。在发展期阶段由于将纳入企业范围扩大，管理效率改善效果不大，但处于相对较强且稳定的状态。而在成熟期，由于对业务处理的不断熟练，以及流程的不断改进优化，管理效率呈现出不断提高的态势。在分析中也发现其中存在一些问题，并提出优化建议，帮助企业更好地进行营运资金管理。

关键词：四川长虹 财务共享 营运资金管理 管理效率

Abstract

With the deepening of economic integration, the market in the increasingly fierce competition between enterprises, do a good job in financial management of the enterprise put forward the new requirements, make enterprise attaches great importance to the management of innovation, optimize the internal organizational structure, in the enterprise for the financial management, management of working capital for enterprise daily control is one of the most important, Because working capital is the life source of enterprise operation, it is related to the enterprise's financial risk, profitability and value creation. With the continuous development of information technology, financial sharing based on technology also begins to appear in the sight of enterprises. The introduction and implementation of financial sharing is of great significance to the financial transformation of enterprises. Relying on the construction of financial sharing service center based on information platform, The basic financial work and upstream and downstream information distributed in each branch and subsidiary are reorganized on the business process, and the division of labor is reorganized through professional analysis, so as to better carry out financial management, and centralized management of capital, so as to strengthen the enterprise working capital management level.

In the past, the research on financial sharing mode mainly focused on the basic theory and the benefits brought to enterprises after implementation, while the research on working capital mainly focused on the definition of basic concepts and evaluation of management efficiency, and few studies combined the two. The manufacturing industry is characterized by a wide range of business, large amount of capital and full-link capital management, which makes working capital management more important for large-scale manufacturing enterprises. Therefore, this paper takes Sichuan Changhong, a relatively mature manufacturing enterprise that has implemented the construction of financial sharing service center, as an example, using literature research method and case analysis method. This paper analyzes and studies the process of sichuan Changhong to establish financial sharing, the help to working capital management at each stage and the change of management efficiency, and provides reference for other manufacturing enterprises to strengthen working capital management.

Through the evaluation and analysis of management efficiency according to channels and elements, it is found that after the establishment of financial sharing, due to the former business process reengineering, centralized management and control of funds and the construction of information platform, the working capital management of enterprises provides help and management efficiency is improved. Their

initial for process optimization in construction, improve the efficiency of management, in the development stage due will be included in the enterprise scope, management efficiency improvement is not big, but is in a state of relatively strong and stable, and in the mature period, due to the business process of skilled, and continuous improvement of process optimization, management shows a tendency of increasing efficiency. In the analysis also found that there are some problems, and put forward optimization suggestions to help enterprises better working capital management.

Key words: Sichuan Changhong; Financial sharing; Working capital management; Management efficiency

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 现实意义	2
1.2.2 理论意义	2
1.3 文献综述	2
1.3.1 营运资金管理效率相关研究	2
1.3.2 财务共享服务相关研究	5
1.3.3 营运资金管理与财务共享服务相结合研究	6
1.3.4 文献述评	7
1.4 研究内容及方法	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究方法	8
2 概述界定及理论基础	9
2.1 财务共享模式相关概述	9
2.1.1 财务共享的概念与特征	9
2.1.2 财务共享的意义	10
2.2 营运资金管理相关概述	10
2.2.1 营运资金的内涵及特征	10
2.2.2 营运资金管理效率评价方法	11
2.3 财务共享对企业营运资金管理效率的作用机理	12
2.3.1 财务共享模式对企业营运资金管理的意义	12
2.3.2 财务共享对营运资金管理效率的作用过程	13
2.4 理论基础	15
2.4.1 资源配置理论	15
2.4.2 流程再造理论	15

2.4.3 财务集中管理理论	15
3 四川长虹背景及现状分析	17
3.1 四川长虹基本情况	17
3.1.1 四川长虹公司介绍	17
3.1.2 四川长虹的财务基本情况	17
3.2 四川长虹财务共享模式的发展	18
3.2.1 传统财务管理模式的弊端	18
3.2.2 财务共享模式的构建过程	19
3.2.3 四川长虹财务共享效益分析	21
4 四川长虹营运资金管理及其效率分析	23
4.1 财务共享模式营运资金管理分析	23
4.1.1 初创期营运资金管理分析	23
4.1.2 发展期营运资金管理分析	23
4.1.3 成熟期营运资金管理分析	24
4.2 财务共享模式下营运资金管理效率分析	25
4.2.1 基于渠道的营运资金管理效率分析	25
4.2.2 基于要素的营运资金管理效率分析	44
5 财务共享模式下四川长虹营运资金管理的问题与建议	49
5.1 财务共享模式下营运资金管理存在的问题	49
5.1.1 财务人员积极性不高	49
5.1.2 业务流程有待优化	49
5.1.3 高额的应收账款	50
5.1.4 生产环节效率低	50
5.2 财务共享模式下营运资金管理优化建议	50
5.2.1 帮助财务人员转型	50
5.2.2 不断优化业务流程	51
5.2.3 恰当的信用政策	51
5.2.4 完善生产渠道建设	51

6 研究结论与展望	53
6.1 研究结论	53
6.2 不足与展望	53
参考文献	55
后记	60

图表目录

图 4.1	2005-2008 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图	26
图 4.2	2005-2008 年四川长虹各渠道资金占用额	26
图 4.3	2005-2008 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图	28
图 4.4	2005-2008 年四川长虹原材料存货占比	28
图 4.5	2005-2008 年四川长虹生产渠道资金周转期趋势图	30
图 4.6	2005-2008 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图	31
图 4.7	2009-2014 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图	33
图 4.8	2009-2014 年四川长虹各渠道资金占用额	33
图 4.9	2009-2014 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图	34
图 4.10	2009-2014 年四川长虹原材料存货占比	35
图 4.11	2009-2014 年四川长虹生产渠道资金周转期趋势图	36
图 4.12	2009-2014 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图	37
图 4.13	2015-2021 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图	39
图 4.14	2015-2021 年四川长虹各渠道资金占用额	39
图 4.15	2015-2021 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图	40
图 4.16	2015-2021 年四川长虹原材料存货占比	41
图 4.17	2015-2021 年四川长虹生产渠道资金周转期趋势图	42
图 4.18	2015-2021 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图	44
图 4.19	2005-2008 年四川长虹各要素资金周转期趋势图	45
图 4.20	2009-2014 年四川长虹各要素资金周转期趋势图	46
图 4.21	2015-2021 年四川长虹各要素资金周转期趋势图	48
表 3.1	四川长虹 2004-2021 年财务基本情况	18
表 3.2	四川长虹财务人员相关数据	21
表 3.3	四川长虹财务人员增长率相关数据	22
表 4.1	2005-2008 年四川长虹各渠道资金周转期	26
表 4.2	2005-2008 年四川长虹采购渠道具体项目	27

表 4.3	2005-2008 年四川长虹生产渠道具体项目	29
表 4.4	2005-2008 年四川长虹原材料、在产品、库存商品占比	30
表 4.5	2005-2008 年四川长虹营销渠道具体项目	31
表 4.6	2009-2014 年四川长虹各渠道资金周转期	32
表 4.7	2009-2014 年四川长虹采购渠道具体项目	34
表 4.8	2009-2014 年四川长虹生产渠道具体项目	35
表 4.9	2009-2014 年四川长虹原材料、在产品、库存商品占比	36
表 4.10	2009-2014 年四川长虹营销渠道具体项目	37
表 4.11	2015-2021 年四川长虹各渠道资金周转期	38
表 4.12	2015-2021 年四川长虹采购渠道具体项目	40
表 4.13	2015-2021 年四川长虹生产渠道具体项目	42
表 4.14	2015-2021 年四川长虹原材料、在产品、库存商品占比	42
表 4.15	2015-2021 年四川长虹营销渠道具体项目	43
表 4.16	2005-2008 年四川长虹各要素资金周转期	45
表 4.17	2009-2014 年四川长虹各要素资金周转期	46
表 4.18	2015-2021 年四川长虹各要素资金周转期	47

1 绪 论

1.1 研究背景

尽管部分地区国际形势严峻，但全球分工的程度仍在加深，生产链及价值链地不断延申。本土不断壮大的企业已不满足于现有的一片市场，开始不断的开发海外市场，实施扩张性战略。企业规模的不断扩大，企业资本的不断扩张，使得企业的营运资金管理日趋繁琐。并且营运资金本就是企业经营运转的关键因素，对企业的财务稳健、价值创造以及盈利能力具有很重要的影响。双重影响下，使得如何提高财务管理能力、高效进行资金运作成为各大型企业急需解决的问题。这就需要企业重视营运资金的管理，减少营运资金带来的短缺风险，增强企业的竞争优势，将企业从原来一味地追求产品的销售转向对管理的创新上。根据现实背景，部分在国外的大公司也开始尝试财务创新，运用计算机技术搭建财务共享服务中心，把公司各个经营单元中零散的财务信息汇集在网络平台中。使得在搜集数据时不受各公司地区的限制，降低交流的成本，重要资源进行整合，企业的资金管理效率得以提高。

制造业具有资金投入大、全环节资金管理、业务涉及面广等特点，使得营运资金管理对于该行业尤为重要。国内最先进行财务共享服务中心建设企业是中兴通讯，在其建立后的十来年，国内其他企业也纷纷开始尝试财务共享服务中心的建设，包括：四川长虹、中国电信、宝钢集团等。同时，财政部也积极倡议大型企业利用信息技术来提升其财务管理能力。

而作为老牌制造业企业四川长虹，随着业务板块不断地扩大，并且扩展海外市场。为了更好地服务企业转型，在 2004 年积极地探索学习财务共享服务中心，在过后的第二年正式启动该项目的建设，四川长虹财务共享中心并于 2008 年正式成立。该中心的成立标志着四川长虹率先贯彻财务共享服务理念，并成为国内企业中较早尝试引入财务共享的企业，在后续不断发展的过程中，也依据自身的业务情况做了相应的流程配置，为营运资金的管理起到了帮助作用，因此将四川长虹作为案例企业进行后续研究。

1.2 研究意义

1.2.1 现实意义

由于制造业自身对资金的需求量大，并且在企业经营中资金的占比高的特点，使得营运资金的高效管理以及对资金的高周转对该类行业中的企业非常重要。而随着信息化程度的加深，利用信息化建立财务共享服务中心，可以将信息进行集中，减少空间上的限制，对资金的信息形成全局管理，可以加强对资金的管理，提高利用效率，提高周转速度。因此，这类企业应当积极尝试建立财务共享服务中心，利用信息平台优势为企业的财务管理转型提供帮助。而目前国内企业中，运用财务共享为管理提供服务的企业仍不普遍，在一些正在实施的企业中也较多引入的时间并不长，在建设的过程中也会遇到一些问题。本文以财务共享建设成熟的企业为例，将其财务共享的建设对营运资金各方面的作用过程，以及通过不断地优化提升企业的管理效率进行研究，并对有待改善的地方提出优化建议，为其他企业提供借鉴。

1.2.2 理论意义

在对国内以及国外关于营运资金和财务共享服务的相关文献进行查阅时发现，在对营运资金的研究中主要集中于前期对营运资金概念的探究以及到后期对营运资金管理效率高低评价的体系上，对财务共享服务的研究主要集中于它产生作用的理论基础，而将两者相结合的研究目前还比较少。本文以四川长虹为例，将其财务共享服务对其营运资金管理相结合在一起研究，试图发现其中的作用原理，对两者相结合的研究作出补充。

1.3 文献综述

1.3.1 营运资金管理效率相关研究

(1) 营运资金的概念及分类

20 世纪 30 年代西方国家的学者开始将营运资金基础概念引入研究的范围

中，在最开始的研究中主要是围绕营运资金的各项要素展开，在不同学者之间，由于其采用的视角不同，对营运资金的概念也有所差别(Karl Srecker, 1930)。随着国外研究的不断深入，将对营运资金的各种概念中也集中与营运资金与净营运资金中，前者主要是对企业的短期资产的管理，而后者则主要是以资本减去负债反映公司的短期还款能力。

在国内学者对于营运资金概念的研究建立在前人的研究基础做了延伸，由于之前的研究大多是按照各要素以及流动性划分进行的研究，忽略了各要素之间的逻辑关系以及一些预付账款、其他应付款等同样组成营运资金的项目。因此依据企业主要的经营环节，王竹泉、逢咏梅和孙建强(2007)将营运资金将各要素基于不同经营环节的内在联系分类成基于采购、生产以及营销三个渠道。这给营运资金的分类提供了一个新视角，吴富中(2016)将以往简单的以流动资产与负债之间的差额作为营运资金的基础上，对差额按照与经营活动的关联程度进行了分类，这是基于供应链视角下对营运资金的重分类。这些对于不同视角下对营运资金进行的重分类为营运资金管理研究奠定了基础。

(2) 营运资金管理相关研究

William Collins(1946)首次提出营运资金管理概念，认为进行管理就是运用财务报表上的数据，对企业的相关财务管理效果进行评价，从而做出深入分析。到了1970年，欧美学术界对营运资金管理产生了广泛地研究。Keith V. Smith(1979)用全局视角观来对营运资金管理进行阐释，并对以往有关于营运资金分类以及管理的相关研究进行整理，认为一个好的营运资金运转，可以为企业带来更好的经营业绩。Juan Colina(2003)将影响企业营运资金的因素进行研究发现，不仅仅局限在最基础的采购、生产以及销售，而是企业经营领域的各个方面。依据该项研究，使得企业在仅以管理时，应当具有全局观，全面的对企业营运资金进行规划。随着信息技术的不断发展，Kim S. J.和 Bruno V.(2018)认为利用信息化技术，可以促进企业营运资金的管理与业务的融合，从而对提供企业的营运资金管理效率提供帮助。

在1993年，营运资金管理开始进入国内的学者研究视野，国内学者通过对国外的现阶段研究进行充分学习，加上自己的研究不断优化。毛付根(1995)通过对企业的流动资产与负债的规模结构进行研究后，认为单用以往的低风险

高收益来评价企业的营运资金管理是不够的，需要对风险与收益之间的整合，这样才能促进企业的持续发展。杨雄胜（2000）探索出企业对营运资金管理的最佳状态就是，非筹资负债与经营资金相等，且经营资金可以满足企业的日常经营，这是企业的经营资金成本最低。从2001年开始，学者们开始加强营运资金管理在应用层面的探究。王竹泉、马广林（2005）重视企业供应链上下游之间的关系，认为良好的关系可以为企业的营运资金管理提供基础，并为其渠道理论建立基础。孙燕、刘圣兰（2014）加强的环节的作用，认为传统的要素没有对营运资金充分考虑，企业要结合不同环节对营运资金进行分析，才能以全流程的角度去发现问题解决问题。孙建强（2016）对多家国内上市公司进行研究发现，当企业与关联方的合作更为密切时，企业的营运资金的周转更为快速，企业如在此基础上采取一些措施，营运资金管理将更优秀，这为其他学者进行后续研究提供了一个新思路。

（3）营运资金管理效率影响因素

宫丽静（2009）基于供应链的视角下，对影响企业营运资金管理效率进行实证研究发现，如果对公司进行供应链的有效管理，可以处理好公司内部和下游企业之间的联系，有助于企业的营运资金的管理，从而提高管理效率。从市场环境来看，随着经济一体化程度的加强以及产业链的不断优化，在学术理论研究中也加强了对营运资金管理的相关研究，理论发展逐渐完善成熟，企业在进行经营活动管理时，也依据这些理论作出更好的管理决策，提升了企业的管理效率（王竹泉，2014）。

（4）营运资金管理效率评价方法

在对营运资金的相关研究中，可以发现在早期主要是围绕单一要素进行的。因而在企业对其营运资金管理效率进行评价时，也是集中于单一要素，并且在早期的单一指标中，更多的只考虑了流动资产，而未将流动负债加以考虑。使得分析的结果不具有整体性，因为在企业日常经营中，不同数据间会存在此消彼长的情形，例如当企业采用宽松的信用政策，一定程度上会加快存货的周转速度，但相应的应收账款如不能得到有效管理势必会影响应收账款的周转，所以仅看一个要素的指标变化，会影响对企业的整体评价。为了改善这一缺陷 Richard V. D.&E. J. Laughlin（1980）将应收、应付账款以及存货结合评价企业的

现金周转期，将营运资金进行综合评价，但由于部分企业的经营存在季节性，资产项目单用年末值可能存在高估或者低估风险，因此将资产项目采用平均值进行计算更为准确（杨雄胜，2000）。

随着营运资金相关研究的不断发展，运用不同视角对营运资金进行重分类，得到了认可。相应的管理效率评价方法也得以运用，例如基于渠道的评价方法，它将企业生产经营周转期分为三个环节，营业收入作为辅助，将围绕原材料、在产品、存货相关阶段的流动资产与负债进行计算，从而对管理效率进行评价，这标志着一个新的评价方法的产生（王竹泉、逢咏梅和孙建强，2007）。而这个新的体系的建立弥补了以往依据要素对营运资金评价时以静态的视角去评价，该评价方法以动态的角度去进行评价，更加适合评价不同企业之间的管理效率，基于该评价方法对企业的营运资金从不同环节深入分析（秦小莉，2016）。陈静、李小健（2018）试图发现三个渠道的周转期与企业绩效存在着何种关系，以农业企业为例，进行实证分析发现均为负相关关系。此后的在对企业营运资金管理效率评价时，也多基于渠道或供应链视角，在指标选取上也基本齐同。

1.3.2 财务共享服务相关研究

共享服务的理念最早是由 Robed et. al 等（1993）提出的，共享的出现使得将分散的管理结构进行集中，从而形成一个更为精细的管理单元，一个创新式的管理概念便出现了。而这概念得以流传的关键在于其可以将企业的一些关键资源进行集中。此后，Bryan Bergeron（2003）在他的著作中将共享服务进行了定义，认为它是将以往分散的业务单位进行集中，形成一个新的业务单位进行管理，使得企业有更强的自主权。2010年，国际协会明确了信息技术对财务共享的基础技术支持作用，提高了信息技术在财务共享中起到的作用。

刘汉进（2004）提出，共享服务就是将企业分散的资源比如人财物力进行整合，使得企业可以将繁琐的业务运用平台进行集中处理，降低企业在以往处理方式下的人工成本，平台的集中处理，采用规范统一的处理流程提高管理效率，从而提高企业的核心竞争力。李慧智（2016）指出，企业通过建立财务共享服务中心，为企业的管理提供了帮助作用，有利于企业的经营决策，由于这些优势使得越来越多的企业意图引入财务共享促进企业的管理。安宁（2019）

对财务共享模式下的企业后续需要进行的辅助工作进行阐述，企业要注重管理理念的贯彻，要进一步加强内部控制的力度，不断地进行流程优化，才能使得服务中心更好的发挥作用，减少风险事件的发生。强勇（2019）关于内部控制在财务共享模式下如何更好的调整进行了探究，就相关问题提供了解决办法，为财务共享模式的运用后续发展带来了深刻的思考与更深层次理解。

通过对国内外关于财务共享的文献进行总结可以看出，学者们对于财务共享的作用过程基本达到一致。认为流程再造是财务共享模式的关键，通过对流程的不断优化并形成标准化的操作方法，为管理能力的提高产生了帮助。

1.3.3 营运资金管理 with 财务共享服务相结合研究

胡格格、杨汉明、周莉（2013）对适用引入财务共享的范围进行研究，认为对于分子公司众多的企业更加适合建立财务共享服务中心。因为众多的管理机构与层级使得财务信息分散在各地，加大了企业管理复杂程度，而财务共享的建立，给信息数据的集中提供了平台。企业在进行决策时更便于搜集资料，从而降低管理成本，平台对数据的集中处理，加快了传递速度，更加透明化，集团公司可以运用平台上的数据做出正确决策，从而提高管理效率。金灿灿和王竹泉（2017）认为财务共享服务通过对企业以往的流程进行优化再造，形成规范化的管理流程，促进了资源的优化配置，提升了产品的周转速度，减少存货积压的发生，并且加强了对应收账款的管理，从而提高其周转速度，对企业的营运资金周转率起到帮助作用。张殿荣（2018）对营运资金管理要求高的制造业企业中的钢铁企业进行研究，在公司导入财务共享服务中心后，将信息集中减少了公司经营成本，进而增加公司经营资本管理效率，激发了企业的营运能力，更好的运营。华汉民（2020）将海尔集团引入财务共享服务中心进行了研究，研究表明平台为集团进行决策是提供了数据支持，并且平台上的集中归集增加了信息的透明度，减少了信息不对称，同时由于资金的集中管理帮助集团企业进行资金调拨，资金的利用效率得以提升。陈海秋（2020）指出在如今迅速发展的市场环境中，一个企业的营运资金管理是否得当高效，对企业的后期发展前景有很大影响，企业资金链完整是企业生存的基础，资金链出现问题给企业带来的危害是灾难性的，而财务共享中资金管理平台的建设，将各

业务单位资金进行集中管理，进行调配控制减少财务风险的发生，提升了企业的资金管理能力和。

1.3.4 文献述评

营运资金管理在财务管理以及企业发展运营中都占有举足轻重的地位，学术界对于营运资金的研究也不断在深化，在研究领域同样十分重要。通过上述对营运资金相关文献综合整理，可以看出对其研究只要有在两个方面：（1）理论方面，对营运资金的研究从单一要素向多元化发展，从开始的概念，逐渐将经济环境、企业经营活动加以考虑，视角越来越综合，从单一视角研究营运资金发展到运用渠道理论研究营运资金，研究的广度逐渐拓宽。（2）效率方面，同样也是从单一向多元发展，将理论与企业实践相结合。从多个单一要素进行分析，发展到结合市场、企业环境分析分采购、生产、营销多渠道要素对营运资金管理效率进行分析，有的甚至涉及到企业经营价值的各个领域，学者逐渐将不断成熟的理论加以实践运用，选取案例公司的实际数据进行分析效率，通过实践又反作用于理论的进步。

对于财务共享服务的研究，国内外学者通过自身研究以及结合前人研究都认为财务共享服务中心将财务信息集中，得以高效地进行财务管理，是一种新型经济的管理模式。由于其将业务流程再造等优化对企业的运作以及发展产生了帮助。在财务共享的相关研究中，同样是先对其基础理论进行研究，然后将理论运用到实践当中，通过对不同企业建立服务中心的过程，不断深入理论研究。但在将财务共享对营运资金管理产生作用的研究并不是很多，因此本文以财务共享成熟企业四川长虹为例，将其作为案例企业进行后续研究。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

在本文的研究中主要包括以下两部分内容：（1）分析财务共享服务中心对企业的管理架构所做的优化，从中挖掘对营运资金管理所起到的帮助，并详细到各个渠道当中，发现其作用过程。（2）以四川长虹为例，对其财务共享服务

中心的建设划分为三个阶段，具体分析在不同阶段下对营运资金管理的影响机制，以及产生的管理效率变化，通过分析对其中存有有待优化的地方提供建议。

框架：

第一部分为绪论，对研究的行业背景、企业背景做出简要阐述，对研究的现实意义与理论意义进行表述，然后回顾营运资金及财务共享服务相关的文献，进行整理述评。

第二部分为相关概念及理论基础，将本文关键的概念进行阐述，主要是围绕财务共享以及营运资金进行展开，包括两者的基础概念、评价方法以及影响机制，并阐述了文中研究基于的理论基础。

第三部分为四川长虹背景及现状分析，对四川长虹的基本情况介绍，阐述四川长虹构建财务共享服务中心的原因、过程以及流程设置。

第四部分为营运资金管理效率分析，对财务共享服务中心建设前后营运资金管理的效率，进行分渠道和分要素对比分析，对财务共享服务中心带来的影响作出相对客观的描述与评价。

第五部分为问题及优化建议，通过前文对其财务共享建设对营运资金管理形成的影响进行的分析，可以找到其问题，并针对问题给出了具体合理的优化意见。

第六部分为研究结论与展望，对前文的研究进行总结，阐述在研究中可能存在的不足以及对未来的展望。

1.4.2 研究方法

在本文研究中，运用了文献研究法，对研究主题有关的文章加以查阅，并仔细查阅，将谈论的主题进行整理归类，进行总结形成科学的认识，并在该基础之上进行后续研究。以及案例分析法，将四川长虹作为案例企业，对其财务共享服务中心进行研究分析，发现其对营运资金管理的影响，通过分渠道、分要素对效率进行评价，对存在的问题提出优化建议。

2 概念界定及理论基础

2.1 财务共享模式相关概述

2.1.1 财务共享的概念与特征

随着技术进步以及企业对财务管理能力提高的要求，迫使企业进行财务管理模式的创新。而财务共享的建立为较好地解决了这一需求，它可以使得分布在各个分子公司的财务信息进行集中，在相对独立统一的信息平台上进行处理，而集团总公司对这个平台进行管理。财务共享服务中心的建立，把企业在以往财务核算下重复繁杂的工作，上传至平台由专人进行集中处理，使各经营单元的财务人员就能够从单一财务工作中抽离起来，更好地发挥其管理职能，从而提高员工的工作效率、加快信息的传递。

财务共享是管理模式的创新，也使其具有与原管理不同的特征：（1）集中化处理，在原来财务管理模式下，一个业务单位需要配置一个完整的核算部门，而通过公司内部成立了财务共享服务中心，使多个经营单元的重复工作可以在平台中集中处理，使得可以将多个业务单位整合在一个系统中心中进行集中处理。（2）业务流程标准化，当公司内部引入了财务共享系统后，使不同经营单元的流程可以在平台中进行统一管理，繁杂的工作使得需要一套完善的管理制度予以规范，上下业务单位配合制定并去学习落实，使业务流程的标准化得以贯彻，从而提高管理效率减少错误的发生。（3）依托信息技术，通过财务共享服务中心的工作原理可以看出其是依托信息技术发展而产生的，将信息技术与企业财务相结合，将财务管理流程电子化，打破空间的限制，提高财务信息传递的速度，后端数据库对财务数据集中保存，为集团企业进行财务预算及核算提高数据支持。（4）服务外部化，财务共享服务中心是独立于各分子公司的，各分子公司将来自身内部的基础财务工作向外移送，在服务中心中进行处理，由于在平台中集中了大量财务工作，不断进行优化使得服务中心逐步成为专业高效的财务服务模块。

2.1.2 财务共享的意义

受财务共享的特征影响，财务共享服务中心的建设对企业的管理与发展上具有重要意义，具体体现在：（1）促进财务人员的转型，在原始的财务工作中，各业务单位的财务人员每日执行着大量重复性的核算以及结算工作，而在建立财务共享后，将这些业务进行统一处理，企业的财务人员可以将核心工作转移到对管理职能上，做好分析决策，为企业的发展发挥更大的作用。（2）提高财务数据质量，由于设立财务共享服务后，有设置统一的流程管理规范，会计政策得到统一执行，减少了原来由于业务不同或者区域不同导致的核算偏差，并且将财务处理都在平台上处理，也减少了人为操作的风险。（3）降低企业运营成本，财务共享服务中心依托于信息平台建设，在运作过程中高度自动化，并且由于财务共享服务中心打破了空间的限制，因此，在建立财务共享服务中心公司时，可以选择用工成本相对于低的地区，并且不存在受地区限制，沟通成本降低。（4）增强集团管理能力，将借助于公司的财务共享平台，将财务管理与核算工作进行集中处理，重要的财务数据信息在平台中储存，使得集团企业在进行决策时可以通过平台及时进行数据收集及处理，对企业的经营情况进行掌握，并且因为服务中心将流程统一化，增强了企业间的可比性，提升了集团企业对财务的管控能力。

2.2 营运资金管理相关概述

2.2.1 营运资金的内涵及特征

在企业众多资产中，营运资金是企业在日常生产经营活动中所需的资金，企业内营运资金的多少反映了企业短期偿债能力，是企业的生命之源，对企业的正常经营及管理中具有很重要的地位。对于营运资金的阐释有两个维度，在广义角度，营运资本指公司在运营过程所需要的各种资金加总，是一个时期性的角度，将营运资金与企业的生产经营活动相联系，详细到企业工作管理的各环节，可以准确把握企业营运资金的变化。而从狭义角度来认识营运资金，就是认为它是流动资产减去流动负债的金额，是一个时点性的角度，在评价企业偿

债能力或者财务风险时运用该指标。在本文的研究中，基于的是广义维度。

营运资金具有以下特征：（1）流动速度快，营运资金是对企业短期偿债能力进行衡量，营运资金中的各项目的周转需要在一年或者一个经营周期内。（2）变现能力强，对于营运资金中的非现金项目，需要能在短期内变现，来缓解公司所存在的融资需求问题。（3）周转速度快，体现在营运资金项目形态上的转化能在短时间完成。（4）来源丰富，营运资金包含多个项目，可以从多方对营运资金进行筹集。

2.2.2 营运资金管理效率评价方法

（1）基于要素的营运资金管理效率评价方法

在基于要素的营运资金管理效率评价方法中，是建立在各个要素指标的基础上，它是一种非常直观简明的对管理效率进行评价。在企业日常运用中更方便操作，可以随时观察营运资金管理项目资金使用情况，做好合理的规划管理。该种管理效率评价方法，是基于各相关要素各自的周转情况，然后依据多者之间存在的逻辑关系，进行计算来分析其整体的周转情况，进而对公司的经营资金管理效率做出评估，具体公式如下：

$$\text{应收账款周转期} = \frac{(\text{应收账款} + \text{应收票据等})}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{存货周转期} = \frac{\text{存货}}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{应付账款周转期} = \frac{(\text{应付账款} + \text{应付票据等})}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{经营活动营运资金周转期} = \text{应收账款周转期} + \text{存货周转期} - \text{应付账款周转期}$$

（2）基于渠道的营运资金管理效率评价方法

随着营运资金相关研究的不断深入，结合企业当前的竞争环境，以及内部的经营活动也越来越复杂，以往单一的管理效率评价系统对企业的情况不能做到全面整体的评价，而企业对于营运资金的管理也更加严格。国内学者也积极探索新的评价方法，在对以往的研究进行分析，将营运资金的具体项目拿出来

进行分类，并结合企业现状，使其更贴合企业营运资金管理的需要，经过不断地修正，基于渠道的管理效率评价方法出现在人们的视野中。该种评价方法更加贴合企业经营环节，可以分渠道整体的分析企业营运资金管理情况。具体公式如下：

$$\text{采购渠道营运资金周转期} = \frac{(\text{原材料存货} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应付票据})}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{生产渠道营运资金周转期} = \frac{(\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款})}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{营销渠道营运资金周转期} = \frac{(\text{产成品存货} + \text{应收账款} + \text{应收票据} - \text{预收账款} - \text{应交税费})}{\text{营业收入} / 360}$$

$$\text{经营活动营运资金周转期} = \frac{(\text{采购渠道营运资金} + \text{生产渠道营运资金} + \text{营销渠道营运资金})}{\text{营业收入} / 360}$$

本文在对四川长虹营运资金管理效率评估时，将要素评价指标与渠道评价指标相结合进行评价，首先渠道评价指标从企业供产销三个重要环节，对公司营运资金管理效率进行总体评估，然后要素评价指标从三个细节关键要素，对公司营运资金管理效率进行比较深入的评估。

2.3 财务共享对企业营运资金管理效率的作用机理

2.3.1 财务共享模式对企业营运资金管理意义

(1) 有助于营运资金集中管理

就以往的财务管理模式下，每个企业对自己的资金掌控情况，是处于一个类似封闭化的管理。企业之间一般到特定的日期才会都自己的资金情况进行统计汇报，这就使得集团企业在对各分子公司的资金情况掌握的滞后性、缺乏全面、不透明，大大降低了集团的管理能力。而随着信息技术的不断发展进步，对于数据的处理能力越发强大，建立财务共享服务中心，将各分子公司的资金情况在平台中集中体现，集团企业可以随时监控下属公司资金的整体情况，做好资金的调配，提高资金的使用效率。

（2）有助于加强营运资金管理水平

由于企业建立的财务共享中心，其中设置资金管理平台，将集团企业各业务单位的资金上传至平台进行统一结算划转。当集团企业需要配置资源时，就可将资金平台的数据作为依据，当某企业有资金需求时，管理者就可以运用服务平台上的财务信息来选择恰当的融资途径，来解决企业目前的困难，使得企业平稳地运行。同时避免了在以往财务管理模式下的信息不对称，企业内部资金的利用程度低下，加强了营运资金的管理水平。

（3）有助于营运资金管理更安全可靠

在企业建立财务共享服务中心辅助企业营运资金管理时，由于将集团企业各分子公司的资金流动以及筹融资的情况使用信息技术进行实时记录，使得集团总部可以随时监控这些资金的流动。发现有异常情况可以及时预警，对各分子公司进行动态管理，在进行营运资金管理时减少集团企业可能发生的财务风险。并且在使用财务共享服务中心时，有平台总部中心对各分子公司的银行账户进行集中统一管理，对公司原有的账户简约规范化。在公司进行资金的支付时，通过平台统一处理，减少企业在资金支付中会发生的风险，保障营运资金管理安全。

（4）有助于减少营运资金的沉淀

在企业建立财务共享服务中心后，在该平台上对集团的账户进行统一的管理，在该账户中可以对企业的资金进行统一的管理，优化配置，合理高效地使用资金，减少在部分分子公司中资金的沉淀。在服务中心里，集团可以整体全局的对营运资金进行分析，使得营运资金在各分子公司之间可以得到充分的流通利用，同时也可以监控资金的使用情况，进而增加营运资金的利用价值。

2.3.2 财务共享对营运资金管理效率的作用过程

（1）采购渠道营运资金管理效率的作用过程

在采购环节是与上游供应商进行资金上的联系，而上游商品价格的多少直接影响着企业的采购成本，当企业拥有较好的商誉后，能从企业中获取更大的价格优势，从而减少了企业的购买成本。企业通过财务共享服务中心，将供应商信息录入数据库中，通过指标分析选取优良的供应商进行管理，加强与其的

合作关系。在企业需要原材料是在数据库中对相关产品信息、需求量进行录入匹配，选择供应商敲定价格及优惠政策，达成一致时完成签约。同时，服务中心也建立专门的应付账款管理模块，利用辅助系统为应付账款的管理提供帮助，对账龄以及信用政策作出分析。考虑企业利益和与供应商建立良好的关系，选择恰当的时间对应付账款进行偿还，为企业以后获得更有利的信用政策，运用供应商给的信用政策一定程度上可以占用其资源，延长还款时间从而有助于营运资金的管理。

（2）生产渠道营运资金管理效率的作用过程

在生产环节中需要对原材料生产过程中的成本以及效率进行管控。在建立财务共享服务初期，主要是将成本管控放在流程管理中，评价各个生产环节的流程，对效率低下的流程进行重新设定，从而帮助企业在生产环节营运资金的管理。随着财务共享的不断优化改造中，在平台中设立费用与质量中心将生产与中心相结合，来对生产环节进行管理。在企业经营过程中，供产销是一个循环过程，通过对外部需求情况合理制定生产计划，进而影响到采购数量。而财务共享服务平台还创新式的将相关信息通过信息平台对供应商开放，供应商依据企业的需求及时作出反应来解决，企业的生产环节周转效率也会提高，使得两者得到共赢。

（3）营销渠道营运资金管理效率的作用过程

营销环节是企业将生产的产品进行变现的过程。企业营销模式、与购买者之间的关系都对营销环节的周转产生影响，在财务共享服务中心设立应收账款流程帮助企业营销环节资金的管理，对应收账款进行实时监督，发现异常的应收账款及时采取措施减少坏账的产生。依据共享服务中心建立信息共享平台，帮助大致估算市场对产品的需求量，减少存货的积压。同时在服务平台建立客户关系档案，对重要客户进行维护，保持良好的关系，保证企业商品的正常销售，提高营销渠道资金周转效率。

2.4 理论基础

2.4.1 资源配置理论

对企业所拥有的有限的资源进行重新的整合，进行优化配置，使现有的资源间经过重新的调整，减少重复资源的浪费，增加资源的使用效率，提升企业资源的利用程度，为企业的价值创造提供帮助便是资源配置。从财务共享的内涵可以发现，它就是将企业现有的资源进行重新整合来发挥其最大作用。财务共享服务中心的设置，把原先分散于各个经营单元内的财务部门机构进行集中，从而大大精简了各部分的机构设置，同时也由于工作过程的规范化使得服务效率明显地提高。可以看出财务共享服务中心的优势与资源配置类似，通过资源重新调配增加使用价值从而降低成本。

2.4.2 流程再造理论

流程再造就是将业务流程依据最新的发展以及自身条件不断优化改造，随着信息技术的发展，引入信息技术可以对职能部门进行整合，对组织架构进行调整优化，减少原来架构设置不当出现的问题，对经营的绩效与品质进行提升。随着越来越多的企业意识到管理的重要性，并且接触到流程再造甚至认识到其重要性，当企业正在建设财务共享服务中心时，会发现流程再造是一个很重要的环节。因为在财务共享服务中心的初期，由于企业刚尝试这个领域，会产生较高的成本，因此需要通过人员以及技术对其进行流程再造，优化其处理流程减少冗余流程的存在，将其作用充分发挥。

2.4.3 财务集中管理理论

财务集中管理是将各个企业的财务信息数据进行统一的集中管理，它与传统财务管理模式下各企业掌握自己的财务信息相比，加强了各企业之间的联系，集中的财务数据由集团统一管理，为集团企业做好管理提供基础。而财务共享服务中心的理念也是类似这种财务集中管理，区别在于服务中心利用现代技术，将企业的原始凭证通过技术扫描上传至平台，由平台进行统一管理。并且由于

财务共享服务中心将财务工作集中化，搭配人工智能可以在一定程度上降低了公司对人工管理的要求，从而降低了用工成本，而且集中化的管理方式也提高了效率。

3 四川长虹背景及现状分析

3.1 四川长虹基本情况

3.1.1 四川长虹公司介绍

四川长虹肩负着国家“一五”建设时期重要工程之一的责任，于1958年诞生，通过不断地努力帮助我国军用航空事业不断壮大。

在20世纪90年代初期，国内市场上大屏幕彩电需求旺盛，但主要被外资品牌所占有，四川长虹把握时机开始“保军转民”，通过自身的研发能力不断探索，终于在1996年推去于外资品牌相比质优价廉的大屏彩电，推动了国内大屏彩电的普及。

2004年8月，产业结构开始向多元化发展，“三坐标”战略也随之产生。在产业价值链上，学习外部技术同时加强自主创新，向企业的关键产品及软件上转移；在产业结构上，基于集成化基础上寻找战略伙伴，向IT产品、信息家电上转移；在产业商业模式上，改变原先单纯地提供商品转向产品、服务、内容提供。

2013年，受到新市场环境的挑战，提出“新三坐标”的智能战略，它是互联网为基础“智能化、网络化、协调化”为重点，从传统家电企业向新型智能、大数据、物联网以及互联网企业转变。

如今，随着“工业4.0”的到来，使得四川长虹的智能制造又发展到了一新的战略高度。经过十几年对结构不断地衍变，四川长虹的产业已经包含军工制造、消费电子、IT技术与核心器件等，通过不断地发展成为一家综合跨国企业集团。

3.1.2 四川长虹的财务基本情况

从表3.1中可以看出，从2004年开始，企业的规模不断扩大，营业收入逐年增加，到2021年末为止，四川长虹的股本总数为461624.42万股，营业收入达到996.3亿元，净利润较上年增加2倍。

表 3.1 四川长虹 2004-2021 年财务基本情况

年份	股本（万股）	营业收入（亿）	净利润（亿）
2004	216412.14	115.40	-36.86
2005	216412.14	150.60	2.93
2006	189821.14	188.90	3.13
2007	189821.14	232.50	4.54
2008	189821.14	279.30	2.63
2009	189821.14	314.60	5.39
2010	248731.71	417.10	4.77
2011	461624.42	520.00	3.12
2012	461624.42	523.30	2.73
2013	461624.42	588.80	7.57
2014	461624.42	596.20	2.68
2015	461624.42	648.50	-17.22
2016	461624.42	671.80	11.59
2017	461624.42	781.60	6.58
2018	461624.42	833.90	6.61
2019	461624.42	887.90	3.34
2020	461624.42	944.50	2.35
2021	461624.42	996.30	6.75

资料来源：2004-2021 年四川长虹年报

在四川长虹进行战略转型后，极大地扩大了企业的产业涉及面，为企业获取更多的收入提供了机会，对产业结构进一步优化并保持了良好的供应商关系，同时对公司内部组织结构也加以了优化，提升了自身的营运能力。在 2017 年，营业收入较上期增长了 16.34%，在业务具有良好的表现。但从表中也可以明显看出在 2015 年的净利润为负值，主要是由于部分业务没有得到补贴资金以及对一笔长期未收的应收账款进行折现导致的大额亏损，在同期竞争加剧又进行了战略性投入，共同作用使得净利润为负值。在 2019 年虽然营业收入有所增加，但是净利润却反减不增，是由于彩电市场价格竞争激烈导致利润空间下降，并且在同期对彩电业务的组织结构以及人员进行了优化，短期内增加了管理费用。

3.2 四川长虹财务共享模式的发展

3.2.1 传统财务管理模式的弊端

随着四川长虹不断的发展，开始积极探索海外市场，依据各地区优势建立

制造基地、研发中心以及子公司，但在海外市场内的探索中也面临着许多问题。越来越多的分子公司的设立使得企业员工的激增，对员工管理成本的花费增加，在各分子公司进行财务核算处理时，很多工作都是由于组织结构的庞杂，导致工作的重复性低效率。在企业进行资金管理时，由于众多各分子公司具有自己的一套财务管理系统，在信息传递时信息掌握得不对称，财务数据搜集的延后性，对集团企业进行资金的管理时造成了很大的困难。并且对于信息质量要求没有严格的一套规定予以规范，使得公司在做决定时难以决策，妨碍了企业的健康发展。为了解决这些问题，更好的在严峻的市场环境中生存下去，四川长虹开始积极探索新的管理方式，财务共享服务中心也就开始被引进进来。

3.2.2 财务共享模式的构建过程

在对四川长虹财务共享服务中心的构建进行分析时，发现其发展具有两个重要转折点，因此，将其构建阶段分为初创期、发展期以及成熟期，并以这三个阶段作为后续研究的基础。

(1) 初创期

2006年至2008年是四川长虹财务共享服务中心建设初创期，在这个时期，四川长虹对财务共享服务中心进行了探索并完成了搭建，对于以往的财务流程进行重新优化再造，并将财务处理程序做了标准化处理。

在四川长虹引进财务共享服务中心时，考虑到对财务人员思维的转变是最大的。因此得以更好的落实，对财务人员进行专门的培训，加快大家对财务共享的接受度，在学习后加以考评，并分配在适合的工作职位中实现其作用。在建立初期，主要是对财务管理标准以及流程进行标准化。由于四川长虹的业务涉及多个地区，因此在对会计科目以及会计准则运用时，考虑到了不同地区间的差异。在平台中进行统一，使得各公司之间可以采用相同的标准，在该项措施下，加速了各分子公司与集团之间财务信息的传递效率。将在传统财务管理模式下难以将业务与财务相结合的问题，在财务共享服务中心中得以优化，由于四川长虹的分子公司众多，并且不同公司之间的业务流程也会存在差异，使得集团对业务流程的管理难度加大，这就需要对企业的流程有一个完整的认识。在对各个流程充分了解后，不断地进行测试，对业务流程再造制定最优的流程

管理框架，提升营运资金管理效率。

（2）发展期

四川长虹财务共享服务中心发展期为 2009 年至 2014 年，在发展期对财务共享服务中心模块进一步调整优化，在此阶段，财务中心完成了初步的建设，将其平台在全企业间开始运用，并且加强对资金集中管理模块的建设。

平台在初创期阶段仅在四川绵阳部分企业间试运行，在试运行阶段对各操作流程的运作情况以及表现进行统计分析后，财务共享服务中心表现良好。此后便在全企业的范围内运行，服务中心的构建，使得各个不同地区的分子公司的财务情况在平台中展现，运用这个技术优势，将资金管理作为一个重要模块在平台中建立。各个分子公司的资金数据在该平台中按模块展示分析，加强了集团企业的资金管理能力，平台的数据与资金管理相结合，可以大大提升了资金管理效率。

信息技术的发展是财务共享服务中心建设的基础，全企业范围内信息平台的建设，使得各分子公司的财务数据都在平台上处理，加速了数据在企业之间的传递。在遇到紧急情况时，能够迅速发现目前公司的运营情况和财务状况，使管理人员能够准确地做出合理的决定。并且财务处理在平台上进行统一处理，又有严格的制度规范和流程监控，有效地降低财务风险。

（3）成熟期

在 2015 年及以后，四川长虹财务共享服务中心进入到了成熟期，在该期间主要是服务中心的项目进行后续不断地完善，加强了对财务风险的管理管控。为提高营运资金的管理能力，优化了全面预算智能。随着后续的不断发展，逐渐从业务流程的处理向管理职能转变。

通过对流程的不断优化改进，财务核算等工作的效率不断得以提高，财务处理的透明度提高，为营运资金的管理提供基础。通过信息平台对企业供应链上下游客户的联系进行控制，掌握公司的资本流向进行经营资本的管理工作。在财务共享服务中心中建立企业的资金池，专门处理企业资金的支付结算与转移，随时监控资金的变动，在需要融资时可以统一调配，增加营运资金的使用效率。在服务中心成熟期，公司的经营资产水平得以大幅改善。

3.2.3 四川长虹财务共享效益分析

运用企业资产总额与财务人员之间的比重，计算得出一位财务人员所管理的企业资产金额。通过表 3.2 对四川长虹财务人员相关数据可以分析得出，从 2006 年到 2021 年，每位财务人员所管理的资产金额基本上呈每年稳定上升的态势，从 0.1916 上升到 0.9730。而这一表现也得益于企业建立了财务共享服务中心，将冗余低价值的工作转移到服务中心，进行统一处理，提高了财务工作的效率，对部门人员达到精简的效果。财务数据的集中为管理者提供了更为全面的信息，有助于管理层做出正确的决策，提高企业的经营能力。

表 3.2 四川长虹财务人员相关数据

年份	管理费用 (亿元)	财务人员	财务费用 (亿元)	资产总额 (亿元)	资产总额/财务人员
2006	7.20	876	1.50	167.80	0.1916
2007	8.82	957	2.02	245.50	0.2565
2008	11.48	1157	1.74	287.30	0.2483
2009	12.95	1149	0.91	365.40	0.3180
2010	16.19	1154	1.32	445.60	0.3861
2011	20.69	1223	0.64	516.50	0.4223
2012	22.63	1273	2.56	545.50	0.4285
2013	27.10	1194	1.20	588.40	0.4928
2014	30.14	1180	2.01	602.20	0.5103
2015	28.46	831	10.39	556.20	0.6693
2016	27.30	831	2.60	598.60	0.7203
2017	15.99	818	-0.19	682.40	0.8342
2018	15.56	991	5.18	715.10	0.7216
2019	16.90	842	5.27	739.90	0.8787
2020	14.98	906	3.26	785.90	0.8674
2021	17.66	816	2.79	794.00	0.9730

资料来源：2004-2021 年四川长虹年报

通过表 3.3 可以看出，管理费用、财务人员的增长率都明显变慢，而且与负债余额的增长率相比也远远小于其增长率。但随着财务公共服务中心的建立，对业务流程的重新再造，使得企业的管理费用得到有效控制，对财务人员需求减少，但企业的资产却得到扩大，企业整体的运营效率得以提升。

表 3.3 四川长虹财务人员增长率相关数据

年份	管理费用增长率	财务人员增长率	资产总额增长率
2007	22.56%	9.25%	46.31%
2008	30.11%	20.90%	17.03%
2009	12.80%	-0.69%	27.18%
2010	25.02%	0.44%	21.95%
2011	27.79%	5.98%	15.91%
2012	9.38%	4.09%	5.61%
2013	19.75%	-6.21%	7.86%
2014	11.22%	-1.17%	2.35%
2015	-5.57%	-29.58%	-7.64%
2016	-4.08%	0.00%	7.62%
2017	-41.43%	-1.56%	14.00%
2018	-2.69%	21.15%	4.79%
2019	8.61%	-15.04%	3.47%
2020	-11.36%	7.60%	6.22%
2021	17.89%	-9.93%	1.03%

资料来源：2004-2021 年四川长虹年报

4 四川长虹营运资金管理及其效率分析

4.1 财务共享模式营运资金管理分析

4.1.1 初创期营运资金管理分析

对于制造业企业来说，大多都有很多分子公司以及不同的事业部，在以往的业务管理模式下，这些遍布在各地的组织都采用各自的财务系统，之间保持相对的独立，使得在业务的管理上造成了很大的阻碍。在这种传统的财务管理模式下，管理架构是自上而下的，在对营运资金的管理上存在很多问题，比如：采购部门沟通不到位生产部门计划不恰当使得材料采购成本高材料积压储存成本上升、销售部门与生产部门沟通不及时使得存货积压、销售部门与财务部门之间沟通障碍使得应收账款出现问题。因此需要一个新的管理方法来予以帮助，在对之前的业务流程进行整理改造并建立统一的操作流程与规范，为引入财务共享服务中心做好基础工作，为营运资金管理提供帮助。

进行了前期的筹备后，在建设财务信息共享服务中心的初创期，重点工作就是将公司的基本流程进行了重新规范，制定出统一的流程规范，对财务管理制度进行规范化处理。在运行过程中，四川长虹对制定好的业务流程进行监控，确定业务流程的设置做到了点对点，没有遗漏，对财务管理的需求达到满足。在服务中心的建设后，各业务单位的财务在平台上进行体现，每一事项的操作都有对应统一的流程，使得集团搜集需要的信息时可以及时全面地提供，为做好进一步的决策打好基础。从一种低效、冗余的管理方法向高效、便捷、透明的管理方式过渡，有助于企业改善公司营运资本管理水平，为公司的营运资本管理工作提供技术支持。

4.1.2 发展期营运资金管理分析

由于前期对业务流程做了优化改造，使得企业的采购、生产、营销三渠道的管理效率都有不同程度的提升，而到发展期，四川长虹主要是优化加强财务共享对企业资金进行管理管控的能力。

在对国内试点地区进行测试成功后，开始搭建海外的试点工作，选取服务中心建设组成员与财务人员，组成临时项目组在海外试点搭建信息平台。在搭建成功后，集团在对海外业务进行管理时更加便捷，于是四川长虹开始将各分子公司纳入平台中，此时财务共享服务中心正式运营。

在此阶段，成立资金平台对资金业务进行针对性系统的管理，并加强了对营运资本的监管。对业务流程的进一步优化改造将促进财务业务规范化，并以此增加营运资金管理效率，形成大规模效益降低经营成本，从而使财务人员从繁琐的管理工作中解脱出来，结合自身能力与平台提供的数据做好管理职能工作。同时，服务平台将资金与往来账户和银行系统相连接，在支付时通过平台统一进行，集团可以随时掌控资金的流动情况，从而合理调配资金。

财务共享服务中心通过建立了供应商管理、客户服务等系统，使公司能够做好对往来账款的管理工作，对于快到期的应收账款及时采取措施。在银行系统中，集团总部对下各分子公司的账户统一管理，对资金的流动进行监控，在需要融资时可及时做出调配，减少资金在部分公司中积压的情况，加强资金的流通。平台建立后，集团对采购资金进行统一管理，在进行材料采购时可以获得讨价议价能力，降低采购成本，并且基于集团的信誉，在一定程度上可以获得更好的信用政策，从而占用供应商资金，提高营运资金周转率。

4.1.3 成熟期营运资金管理分析

由于不断地对财务共享服务中心进行改进，以及在集团内统一进行全面执行，四川长虹对营运资金管理的效率得以大幅的提升。流程的标准化提高了业务处理的效率与质量，质量中心的建立保障了企业会计流程的合规，资金管理平台下各子平台的建立，帮助企业做好资金的收付与对账工作。统一的管理使得能及时发现问题予以修正，提高收入与对账效率，从而提高资金的周转速度，在资金池内，对资金进行统一的调配，都对企业营运资金管理效率的提高带来的帮助。与以往仅仅是对企业财务进行核算的管理相比，财务共享将企业的管理与规划也纳入自身的职责中。

在财务共享服务中心的不断发展中，包含的业务面也越来越广，对于经营风险的控制也逐渐完善，把风险管理与内部管控整合在平台当中，对于公司提

升经营资金管理水平具有很大意义。财务共享基于信息技术使得企业间信息的传递更加畅通便捷，风险预警机制的建立对信息传递提供保障，对有问题的业务流程进行提醒，从而降低企业的风险，保障企业的正常运营。

在四川长虹财务共享服务中心建设发展的不同阶段，基于不同的规划对营运资金管理的作用有所不同。在初创期，主要是对业务流程的优化，为营运资金的管理提供良好的基础；在发展期，加强企业资金平台的建设，将各环节的资金流动情况在平台中集中管理，提高了营运资金管理效率；在成熟期，服务中心从简单的核算职能向管理职能上发展，帮助集团企业作出整体战略决策。

4.2 财务共享模式下营运资金管理效率分析

4.2.1 基于渠道的营运资金管理效率分析

(1) 初创期

四川长虹财务共享服务中心初创阶段，即 2006-2008 年，为更好地分析建立服务中心前后营运资金管理效率的变化，将 2005 年的数据也进行搜集，作为比较数据进行后续分析。

本文在对公司营运资金管理效率的评估中，应用到了王竹泉教授提出的渠道理论，他将营运资金的分为经营活动相关的营运资金与理财活动相关的营运资金。由于对于制造业企业而言，重点是对经营活动营业资金的管理，而理财相关营业资金则在公司的营业资金中并未占有重点地位，因此在后面的分析中只要对经营活动的营运资金进行探究。

对企业经营活动营运资金分析时，按照渠道理论将其分为采购、生产以及营销渠道进行分析，其变化具体如下表 4.1 所示。在进行横向对比时，选取 54 家与四川长虹同属于在国内上市的家电企业，在数据库中检索其同时期的财务数据，并按相应的公式计算得出行业均值。

表 4.1 2005-2008 年四川长虹各渠道资金周转期

单位：天

项目 年份	采购渠道		生产渠道		营销渠道		经营活动	
	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值
2005	-62.47	-83.93	29.39	-4.69	192.94	139.09	159.86	50.47
2006	-59.58	-85.33	4.08	-7.81	131.75	111.34	76.24	18.19
2007	-88.70	-84.16	-1.48	-7.95	153.56	116.98	63.39	24.87
2008	-86.01	-62.66	-1.43	-7.26	93.69	103.38	6.25	33.45

数据来源：同花顺 iFinD

从上述数据可以看出，四川长虹从 2006 年开始采购、生产、营销渠道的营运资金周转期均在向行业均值缩短，尤其是采购渠道从 2007 年开始明显短于行业均值，优于同行业的管理水平。图 4.1 直观展示该阶段经营活动营运资金周转期变化情况。

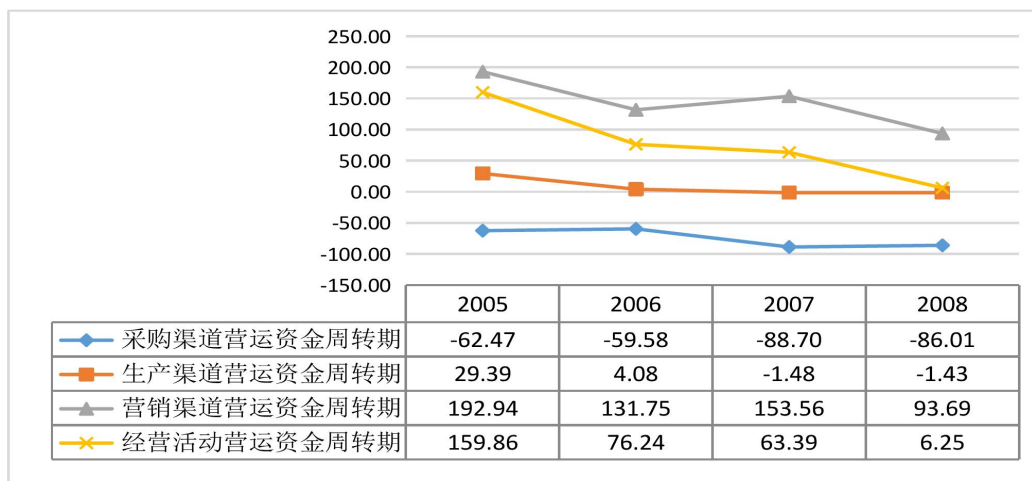


图 4.1 2005-2008 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图

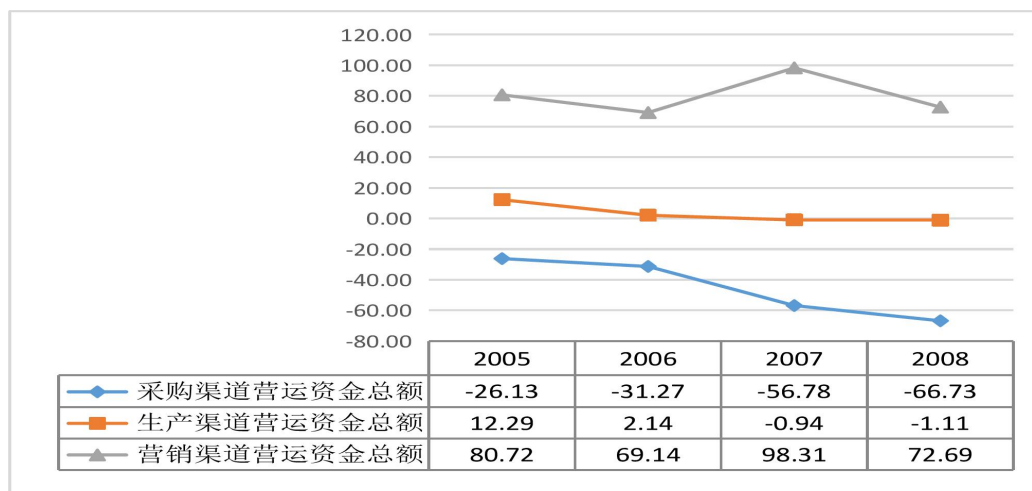


图 4.2 2005-2008 年四川长虹各渠道资金占用额

从图 4.1 可以发现, 营销渠道营运周转时间虽然有波动, 但下滑幅度较大, 采购与生产渠道营运周转时间亦有相应的下滑, 但程度不大。在财务共享服务建设后, 由于在此阶段对各流程进行了流程再造, 三者周转期都有所下降在共同的优化下, 四川长虹经营活动的营运周转时间在初创期呈现了良好, 营运资金管理能力得以加强。从图 4.2 可以看出, 在营运资金占用额上, 采购渠道的变化趋势与销售渠道变化趋势呈现出相反的方向。在 2005 到 2006 年期间, 三者的占用额变化幅度较小比较平稳。在 2007 年生产渠道的占用额首次出现负数, 并持续降低, 而采购渠道和营销渠道营运资金的同频变动使得四川长虹在 2007 年开始营运资金管理出现优化。而到了 2008 年经营活动营运资金周转期持续减少, 为 2007 年的 90.14%, 说明四川长虹营运资金管理能力进一步加强。后续将分别从采购、生产及营销渠道细致地对营运资金项目的变化做出剖析。

①采购渠道营运资金

采购渠道中的营运流动资金明细项目, 主要是采购的原料库存以及预付给供货商的账款, 以及享受信用政策而占用了供货商流动资金的应付账款和发票, 采购渠道是后续渠道正常运转的基础, 而下表 4.2 是对采购渠道各项目占用资金的列示。

表 4.2 2005-2008 年四川长虹采购渠道具体项目 单位: 亿元

项目	2005	2006	2007	2008
原材料存货	9.56	6.73	9.67	8.14
预付账款	2.35	4.39	4.14	6.26
应付账款	19.73	23.31	36.97	43.87
应付票据	18.32	19.08	33.62	37.26
采购渠道营运资金总额	-26.13	-31.27	-56.78	-66.73
采购渠道营运资金周转期	-62.47	-59.58	-88.70	-86.01
行业均值	-83.93	-85.33	-84.16	-62.66

数据来源: 同花顺 iFinD

从表 4.2 中可以看出, 在初创期四川长虹采购渠道资金的周转呈现出变好态势, 尽管在 2006 年和 2008 年较前一年有略微上升, 但上升幅度不大, 都只有 4% 左右。细究影响采购渠道周转期负增长的因素, 主要是由于应付账款以及应付票据金额的持续增长。在一定程度上说明四川长虹企业具有良好的信誉, 能够占用外部资金来维持营运活动。

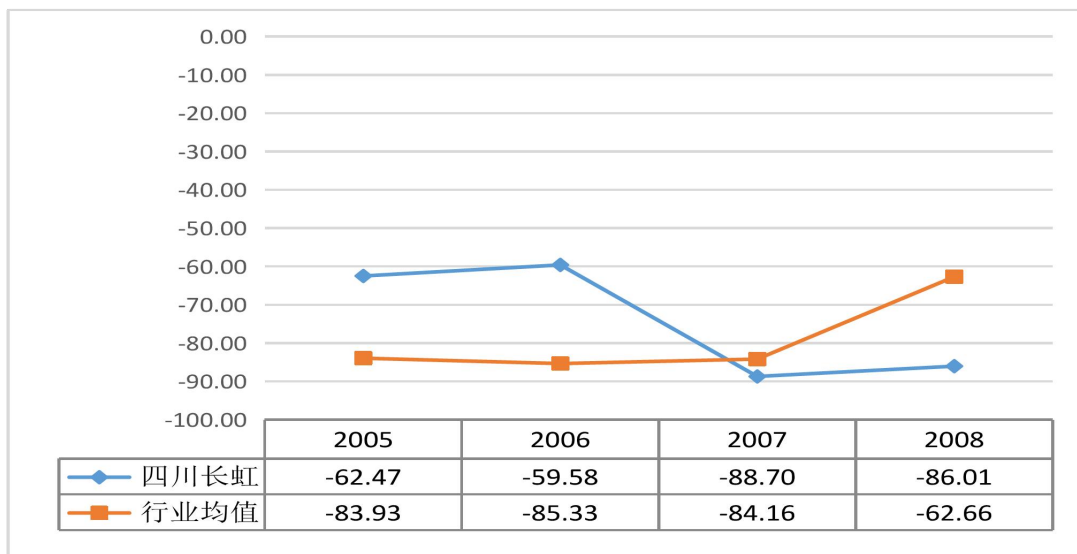


图 4.3 2005-2008 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图

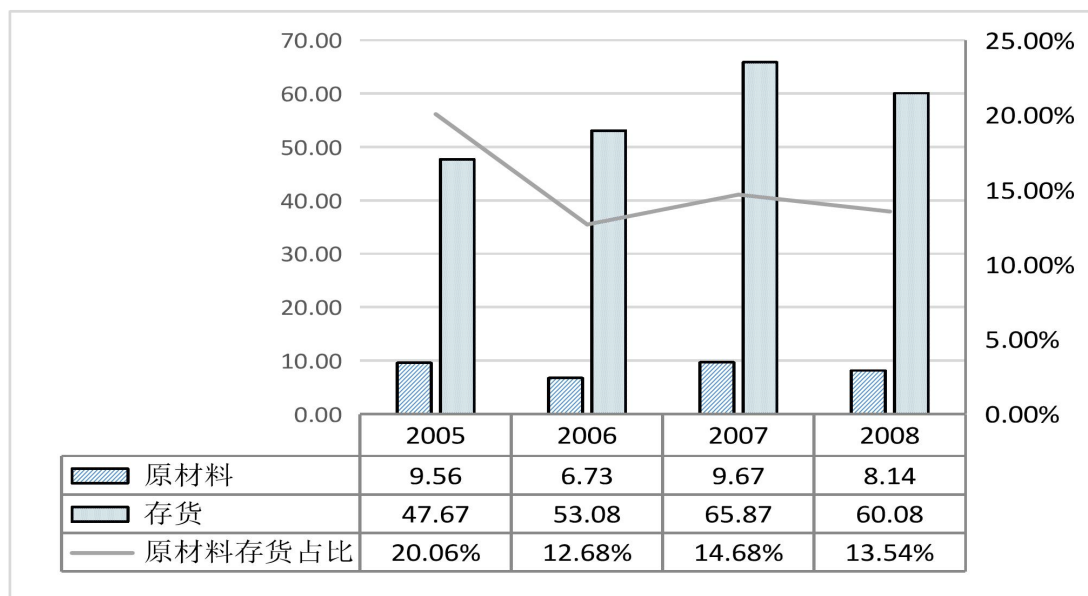


图 4.4 2005-2008 年四川长虹原材料存货占比

从图 4.3 看出在 2007 年，四川长虹采购渠道资金的周转期首次低于行业均值，并在 2008 年大环境呈现上升态势期间，四川长虹的采购渠道周转期仅有小幅度上涨，但仍然小于行业均值，在初创期采购渠道的管理有一定的加强。在原材料占存货比重分析中，尽管在 2007 年有略微上升，但从整体上看呈现出下降趋势，在一定程度上反映了采购渠道管理的优化。

究其原因，一方面，一个新模式的运行存在许多不确定因素，通过长时间的运行调整，不断与企业发展契合，形成最优的模式。在财务共享的初期，由

于基础的建设, 以及对企业业务流程进行调整需要一定的时间, 所以在开始对企业营运资金管理的提升没有显现出来, 但经过两年后可以看出在行业大趋势上升的情形下, 四川长虹的采购渠道周转期还表现良好, 一定程度上也是服务中心对企业相关业务流程进行了优化所造成的。从另一方面来看, 企业对采购渠道进行管理, 主要就是处理好与供应商之间的管理, 而在初创期阶段主要是对基础业务流程进行优化再造。在采购渠道上, 对原材料的管理进行优化, 依据前一流程报的计划进行合理采购, 减少原材料堆积带来的储存成本, 同时利用平台中已形成的供货商系统, 对供货商实行统一管理, 以及及时掌握原料的价格变化, 通过选择最佳供货商降低企业原料成本大幅变化产生的经营风险。采购计划与供应商保持信息互通, 在需要材料时可以及时购买入库, 运用服务中心的供应商管理模块, 对其管理形成规范集中的管控, 加强营运资金管理能力。通过规范供应渠道的供应商数据管理和流程, 来提升公司营运资金管理水平。

②生产渠道营运资金

企业的生产活动主要是把原料在经过一系列的生产流程后加工为产成品的过程, 是企业价值创造的源泉, 在生产过程中企业可以通过提高生产效率降低成本, 合理规划对在产品进行管理, 从而提高生产渠道的管能力, 表 4.3 对四川长虹生产渠道各项目占用资金的列示。

表 4.3 2005-2008 年四川长虹生产渠道具体项目 单位: 亿元

项目	2005	2006	2007	2008
在产品存货	2.76	3.74	2.25	2.50
其他应收款	13.22	3.81	3.98	4.97
应付职工薪酬	1.20	1.57	2.61	2.98
其他应付款	2.48	3.84	4.56	5.60
生产渠道营运资金总额	12.29	2.14	-0.94	-1.11
生产渠道营运资金周转期	29.39	4.08	-1.48	-1.43
行业均值	-4.69	-7.81	-7.95	-7.26

数据来源: 同花顺 iFinD

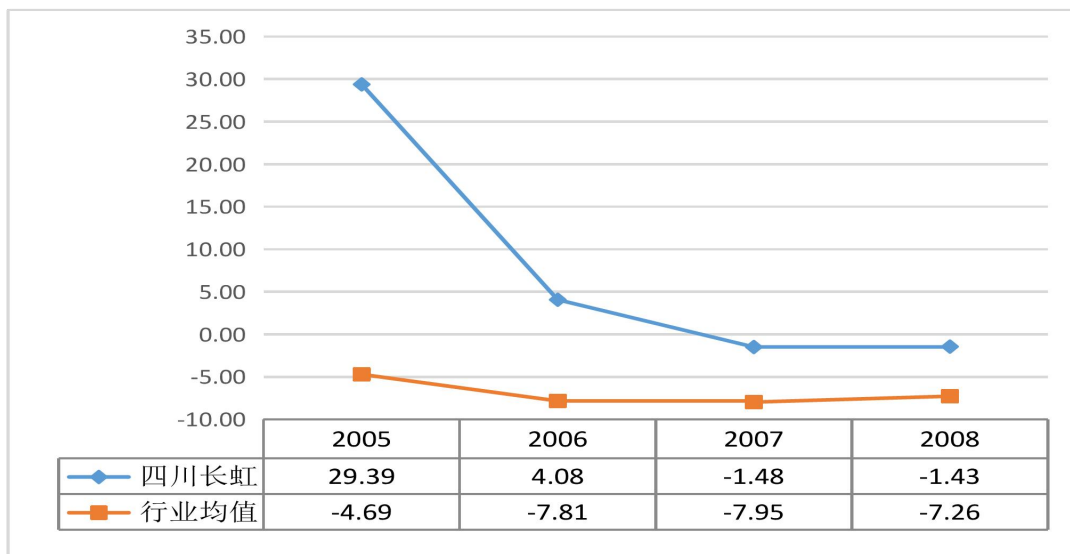


图 4.5 2005-2008 年四川长虹生产渠道资金周转期趋势图

通过观察生产渠道具体项目可以看出，在 2007 年企业的生产渠道周转期首次出现负数，说明了此时公司应付员工薪资和其他应收款的资金占用量是远大于在生产和其他应收款中的，也因此使得公司生产渠道资金为负数，并且在之后周转期仍然在下降。而图 4.5 也反映了，与行业均值相比，四川长虹生产渠道营运资金周转率是不及行业水平的，但逐年呈下降态势，逐渐向同行业竞争者靠拢，不利地位逐渐缩小，企业生产渠道营运资金管理能力强。从具体项目来看，主要是其他应收款的大幅度变化导致生产渠道周转期的变动，而其他应收款的下降也说明企业加强了信用管理及时收回资金的能力，四川长虹在应收款上管理更加严格，有条件的予以欠款。

表 4.4 2005-2008 年四川长虹原材料、在产品、产成品占比

项目	2005	2006	2007	2008
原材料存货占比	20.06%	12.68%	14.68%	13.54%
在产品存货占比	5.80%	7.05%	3.42%	4.16%
产成品存货占比	79.38%	66.93%	58.15%	52.70%

数据来源：同花顺 iFinD

如表 4.4 所示，四川长虹存货分类中在产品与原材料及产成品相比占比很低，并在 2007 年出现大幅下降。是由于企业在对生产进行优化调整，运用财务共享服务中心建立客户管理平台，与客户保持沟通掌握需求情况，进行合理规划进行生产，设置质量与费用控制中心，降低在产品对资源的利用。

③营销渠道营运资金管理效率

营销渠道是企业产成品变现的价值，营销渠道资金情况如下表 4.5 所示，主要包括企业的产成品以及与客户的往来款项。

表 4.5 2005-2008 年四川长虹营销渠道具体项目 单位：亿元

项目	2005	2006	2007	2008
产成品存货	37.84	35.53	38.30	31.66
应收账款	30.85	19.49	22.59	25.33
应收票据	13.77	14.87	39.20	20.61
预收账款	7.36	5.34	6.78	7.09
应交税费	-5.62	-4.59	-5.00	-2.18
营销渠道营运资金总额	80.72	69.14	98.31	72.69
营销渠道营运资金周转期	192.94	131.75	153.56	93.69
行业均值	139.09	111.34	116.98	103.38

数据来源：同花顺 iFinD

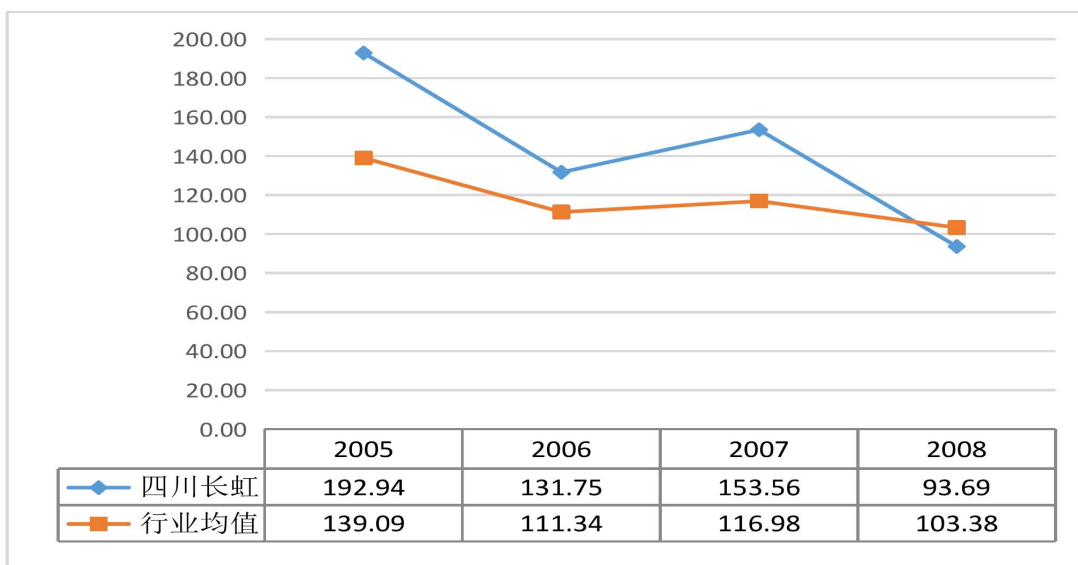


图 4.6 2005-2008 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图

从周转期趋势图可以看出，在初创期营销渠道的周转期整体呈现出下降趋势，并在 2008 年首次低于行业均值，但在 2007 出现了小幅上升。通过分析营销渠道流动资产的具体项目，发现自 2007 年应收票据项目对比 2006 年有着两倍多的增幅。在营销渠道各项资金中，应收款项对其影响是最大的，就应收账款与应收票据之和占营销渠道资金总额的 53%左右，在财务共享服务实施初期，应收款项与预收款项都有着较大幅度的增长。究其原因，主要原因是由于在财

务共享建设的初期，需要投入大量的资金以及资源来对服务中心进行建设。并于在初期大量的业务流程需要进行调整，使得在对往来平台中的管理不到位，导致企业的应收票据大幅增加，占用企业的资金，使得在初创期营销渠道的资金管理没得到明显改善。

(2) 发展期

四川长虹财务共享中心进入发展期，对各业务单位都纳入了平台，建立了资金集中管理系统，对营运资金管理产生的变化如下。

首先对该阶段企业经营活动营运资金进行分析，然后分各渠道进行详细分析，并以行业均值作为对比，具体周转情况如下表 4.6 所示。

表 4.6 2009-2014 年四川长虹各渠道资金周转期 单位：天

项目 年份	采购渠道		生产渠道		营销渠道		经营活动	
	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值
2009	-80.74	-75.29	-7.98	-13.97	128.15	105.45	39.43	16.19
2010	-75.75	-61.90	-7.07	-13.46	128.45	102.48	45.63	27.12
2011	-69.60	-57.97	-8.56	-13.19	137.28	116.36	59.12	45.20
2012	-78.91	-61.56	-13.37	-14.62	145.98	128.21	53.71	52.03
2013	-67.99	-70.71	-14.85	-11.81	133.75	119.47	50.92	36.95
2014	-59.57	-65.82	1.16	-12.10	131.94	113.82	73.53	35.90

数据来源：同花顺 iFinD

从上述数据可以看出，四川长虹采购、生产、营销渠道在 2009-2014 期间其增长率分别为 26.22%、114.54%、2.96%，受到三者的综合影响下，经营活动营运资金周转期增长率为 86.48%，营运资金管理能力相较于前期有所减弱。但与行业数据进行对比，尽管高于行业均值，但是相较于前期与行业均值的差距，还是有所缩小。

下图 4.7 将财务共享资金集中管理下，经营活动营运资金管理效率的变比进行列示。

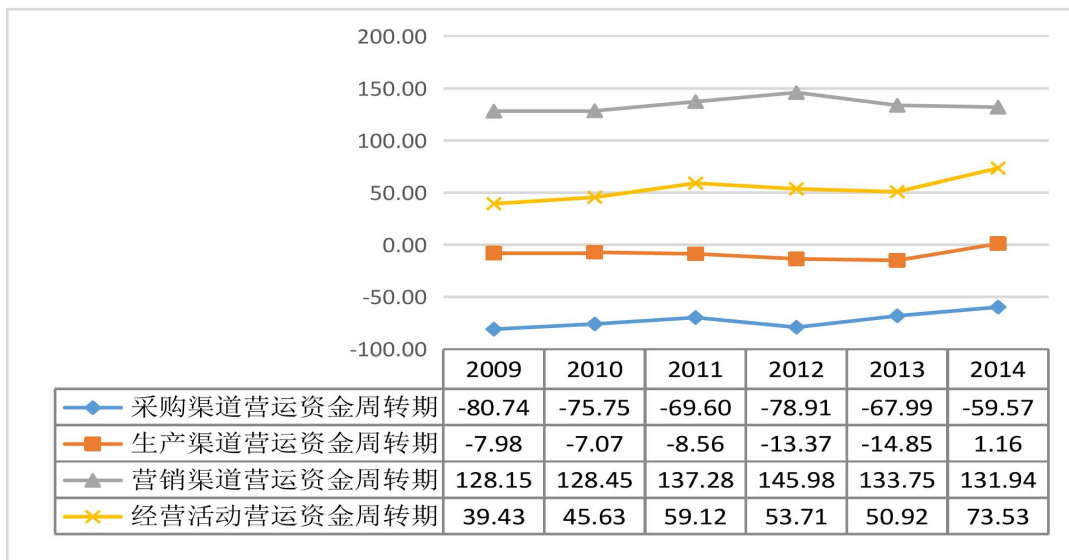


图 4.7 2009-2014 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图

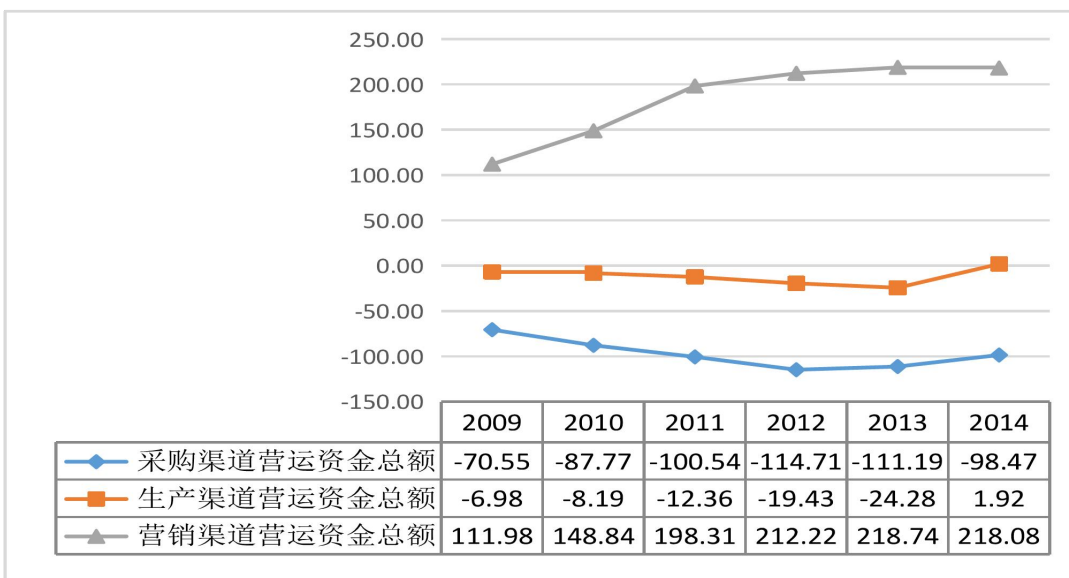


图 4.8 2009-2014 年四川长虹各渠道资金占用额

在进入财务共享发展期，四川长虹的经营活动营运资金周转期呈现去上升态势。主要是由于采购渠道在该阶段出现了大幅的上升趋势，营销渠道呈现出小幅的上升态势，最终导致经营活动的周转率降低。在各渠道资金占用情况中，营销渠道的资金占用开始呈现上升后趋于稳定，采购渠道与生产渠道资金占用额呈现出小幅的下降，接下来分渠道对各渠道具体项目进行探讨。

①采购渠道营运资金

财务共享发展期阶段四川长虹采购渠道具体项目如下表 4.7 所示。

表 4.7 2009-2014 年四川长虹采购渠道具体项目 单位：亿元

项目	2009	2010	2011	2012	2013	2014
原材料存货	12.99	15.39	16.61	18.49	15.47	16.82
预付账款	5.66	6.05	10.78	12.79	7.68	16.46
应付账款	56.39	65.21	79.22	92.20	82.92	88.18
应付票据	32.81	44.00	48.71	53.81	51.41	43.57
采购渠道营运资金总额	-70.55	-87.77	-100.54	-114.71	-111.19	-98.47
采购渠道营运资金周转期	-80.74	-75.75	-69.60	-78.91	-67.99	-59.57
行业均值	-75.29	-61.90	-57.97	-61.56	-70.71	-65.82

数据来源：同花顺 iFinD

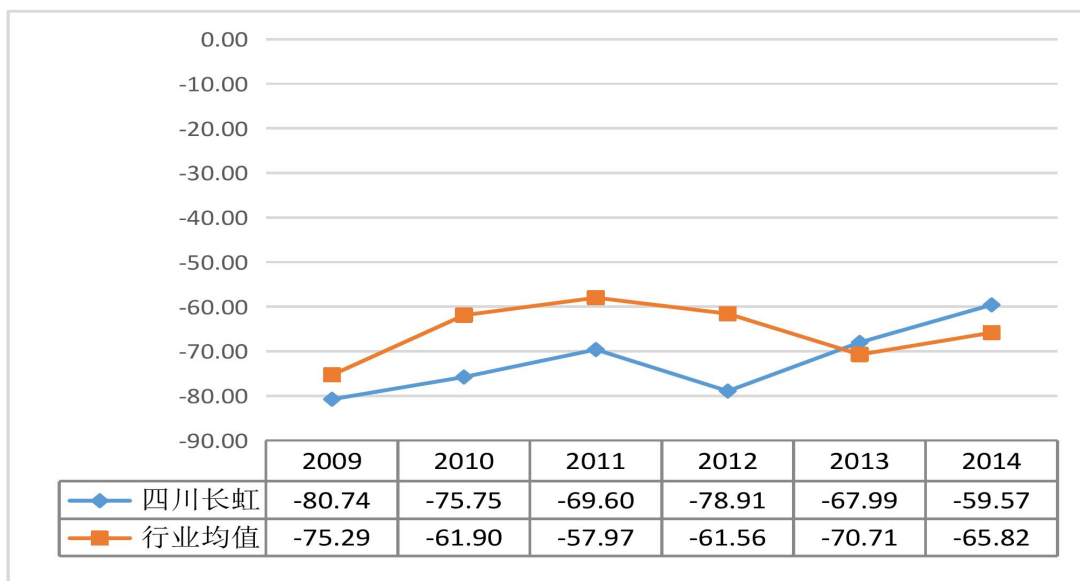


图 4.9 2009-2014 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图

从表 4.7 可以看出，四川长虹财务共享服务中心进入发展期阶段，除了 2004 年外，其他年份采购渠道营运资金管理效率都优于行业均值，营运资金周转期波动小幅增加，至 2014 年增加了近 20 天。具体来看，采购渠道中应付账款从实施前的占比约 76%至实施后占比呈现上升趋势，从侧面说明企业能够占用外部资金，具有良好的信誉，这也体现了财务共享服务实施的成功之处。

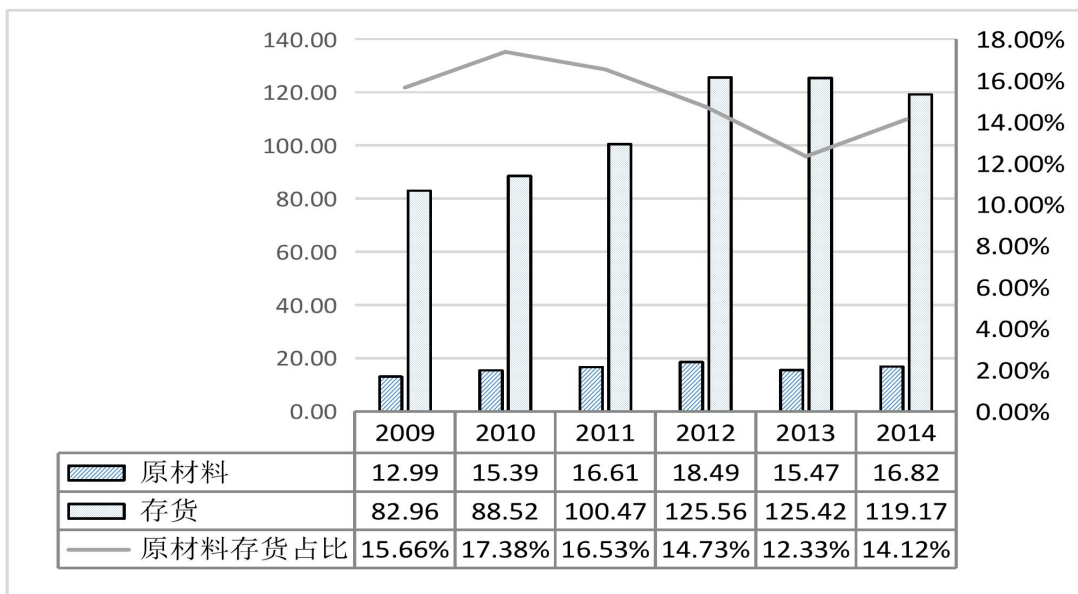


图 4.10 2009-2014 年四川长虹原材料存货占比

在企业原材料占存货比重中整体呈现出下降趋势，仅在 2014 年存在小幅上升，但仍未超过 15%，这次侧面可以看出在企业对原材料对资金的占用情况的管理还是很好的。在采购渠道方面，企业财务共享服务中心供应商管理平台以及往来中心，使得企业的流程得以优化，对应付账款的管理，及时对供应商进行还款，增强企业的信用度，提升企业的讨价议价能力，降低成本，并且可以获得更好的信用政策，占用外部资金提高资金管理效率。

②生产渠道营运资金

财务共享发展期阶段四川长虹生产渠道具体项目如下表 4.8 所示。

表 4.8 2009-2014 年四川长虹生产渠道具体项目 单位：亿元

项目	2009	2010	2011	2012	2013	2014
在产品存货	3.24	3.08	2.48	2.96	3.73	3.58
其他应收款	3.49	5.38	6.75	5.39	7.74	32.22
应付职工薪酬	3.92	4.06	4.62	4.93	5.72	5.09
其他应付款	9.78	12.60	16.93	22.85	29.98	28.78
生产渠道营运资金总额	-6.98	-8.19	-12.35	-19.43	-24.28	1.92
生产渠道营运资金周转期	-7.96	-7.07	-8.56	-13.36	-14.86	1.16
行业均值	-13.97	-13.46	-13.19	-14.62	-11.81	-12.10

数据来源：同花顺 iFinD

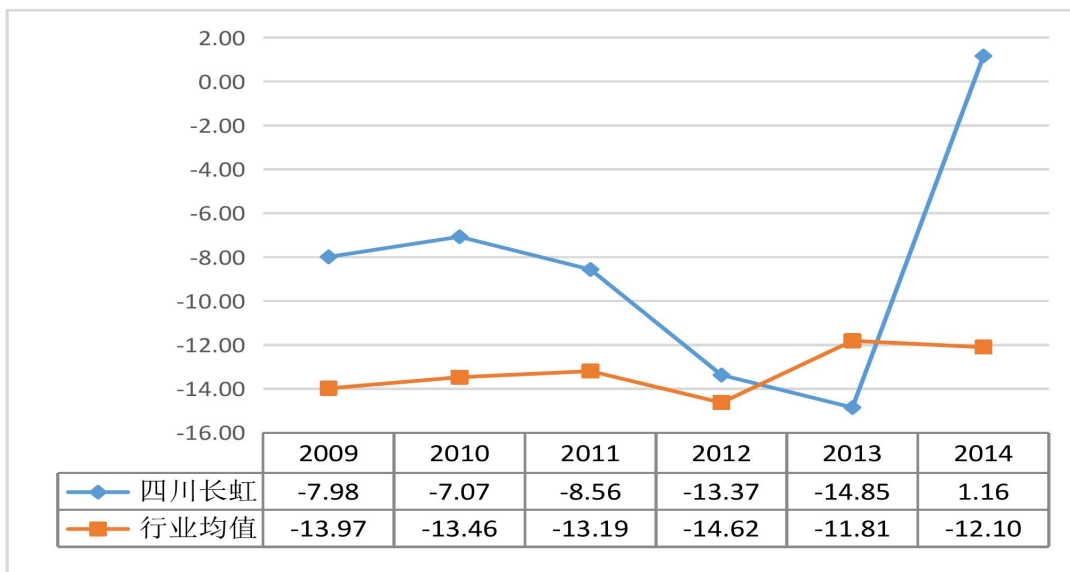


图 4.11 2009-2014 年四川长虹生产渠道资金周转期趋势图

从表 4.9 可以看出，企业生产渠道的周转期较初创期仍呈现出下降趋势，并在 2013 年表现优于行业均值。从具体项目来看，其他应付款较初创期增加了 5 倍，企业通过占据外部资源来减少企业自身资金的占用，反映出公司利用服务中心的资金往来财务管理合理对应付账款进行了集中管理，从而取得了良好的信用，有效改善了公司的经营资金管理。并于 2014 年生产渠道周转期为正，主要由于其他应收款的大量增长，说明在往来中心中，对于应收款项的管理还需要优化，从而稳定其对往来款项的管理。

表 4.9 2009-2014 年四川长虹原材料、在产品、库存商品占比

项目	2009	2010	2011	2012	2013	2014
原材料存货占比	15.65%	17.39%	16.52%	14.75%	12.34%	14.11%
在产品存货占比	3.89%	3.49%	2.48%	2.35%	2.99%	3.01%
产成品存货占比	58.25%	63.23%	60.29%	54.70%	50.79%	47.94%

数据来源：同花顺 iFinD

与同行业比较，四川长虹的生产渠道营运资金随还略高于行业指标，但在不断缩小差距，同时其在产品存货占比进一步降低，说明生产渠道营运资金管理得到改善。

可见，在发展期财务共享服务实施仍存在不当之处，需要对往来中心进行严格的审查和有力的控制。横向对比来看，四川长虹的生产渠道营运资金周转期仍略高于行业均值，且不稳定，说明四川长虹在生产环节需要采取了有效的

营运资金管理策略，来创新其生产管理模式，提高生产营运资金周转率。

③营销渠道营运资金

四川长虹在财务共享发展阶段营销渠道各营运资金具体情况如下表 4.10 所示。

表 4.10 2009-2014 年四川长虹营销渠道具体项目 单位：亿元

项目	2009	2010	2011	2012	2013	2014
产成品存货	48.31	55.99	60.56	68.69	63.72	57.16
应收账款	29.99	46.24	59.30	65.37	81.62	84.74
应收票据	47.58	63.69	90.77	86.46	83.22	88.72
预收账款	16.60	21.13	15.13	14.34	15.04	15.67
应交税费	-2.70	-4.04	-2.81	-6.05	-5.21	-3.12
营销渠道营运资金总额	111.98	148.84	198.31	212.22	218.74	218.08
营销渠道营运资金周转期	128.15	128.45	137.28	145.98	133.75	131.94
行业均值	105.45	102.48	116.36	128.21	119.47	113.82

数据来源：同花顺 iFinD

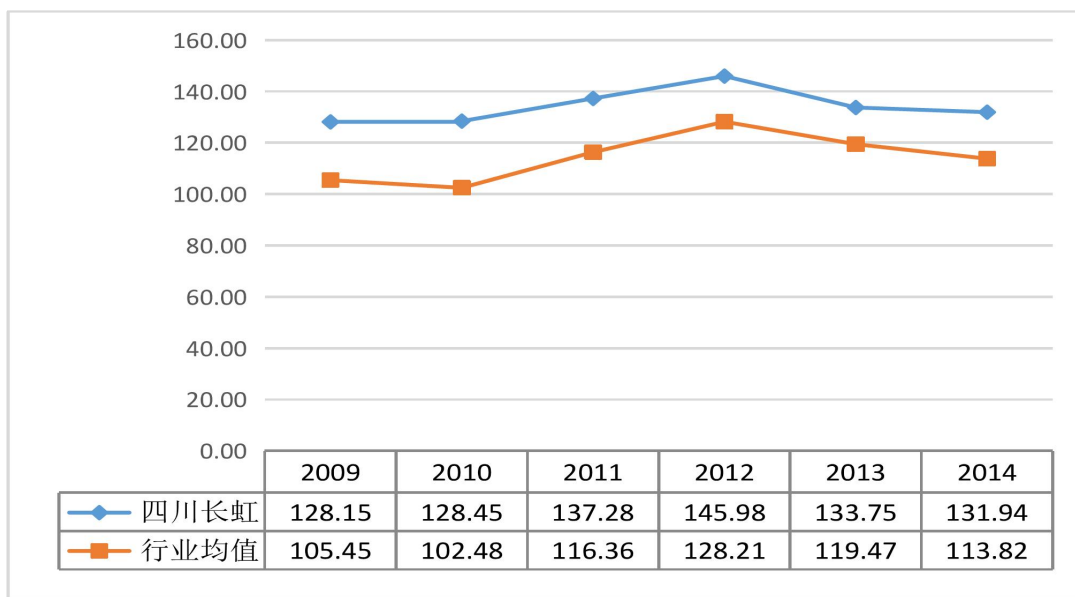


图 4.12 2009-2014 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图

依据图 4.12 可以看出，营销渠道的资金管理相对于行业均值一直处于一个较差的水平，并且周转期呈现出上升后下降趋势。在财务共享服务实施的发展期其增长率上升为 2.96%，其中库存商品与应收票据都有一定程度上的上升，应收账款增加近 182.56%，预收账款下降了 5.6%，在上述数据的相互作用下，使得营销渠道资金周转期出现上升。随着家电行业的激烈竞争、同质性高、产品

更新换代快，优于所处行业的特殊性，使得企业在应对大客户是采用赊销政策，但这也使得应收账款的增加。在该阶段，企业的存货较前期存在积压，说明企业的商品不能及时的销售，而市场需求的多样化企业的产品不能及时按照需求对生产进行调整。这也说明企业在对流程再造时，在营销环节是需要进行优化的。

(3) 成熟期

随着财务共享服务中心的建设日益成熟，财务共享服务在此阶段主要是进行完善，其重心逐步转移到多元化决策支撑阶段，该阶段营运资金产生何种变化如下分析。

表 4.11 2015-2021 年四川长虹各渠道资金周转期

单位：天

项目 年份	采购渠道		生产渠道		营销渠道		经营活动	
	四川 长虹	行业 均值	四川 长虹	行业 均值	四川 长虹	行业 均值	四川 长虹	行业 均值
2015	-67.44	-75.22	-14.30	-16.29	102.63	120.19	20.89	28.68
2016	-80.54	-79.86	-13.10	-14.24	92.45	111.85	-1.19	17.75
2017	-79.95	-73.96	-11.99	-13.12	82.34	109.50	-9.60	22.42
2018	-88.47	-70.23	-11.78	-13.02	77.70	99.00	-22.55	15.75
2019	-87.37	-77.49	-9.86	-11.61	53.19	85.49	-44.04	-3.61
2020	-96.87	-91.96	-10.65	-10.16	45.53	96.09	-62.00	-6.03
2021	-103.35	-70.61	-11.95	-10.88	56.15	86.60	-59.15	5.11

数据来源：同花顺 iFinD

从上述数据可以看出，除生产渠道外，四川长虹在采购以及营销渠道的资金周转天数与同行业平均来说都相对较短，高于了同行业的管理水平。下图 4.13 来直观地对这阶段经营活动营运资本的周转期变动状况加以表现。

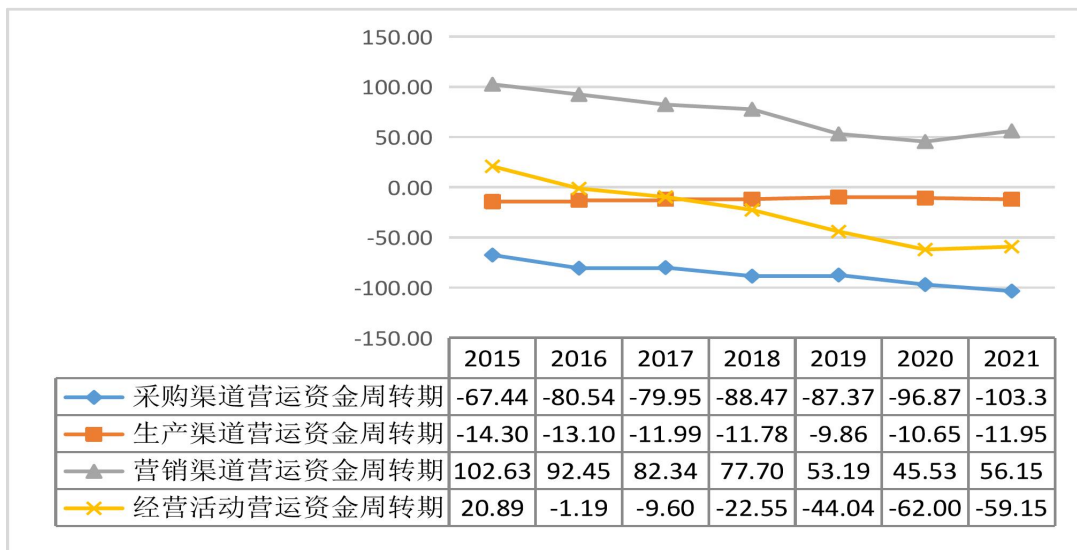


图 4.13 2015-2021 年四川长虹各渠道资金周转期趋势图

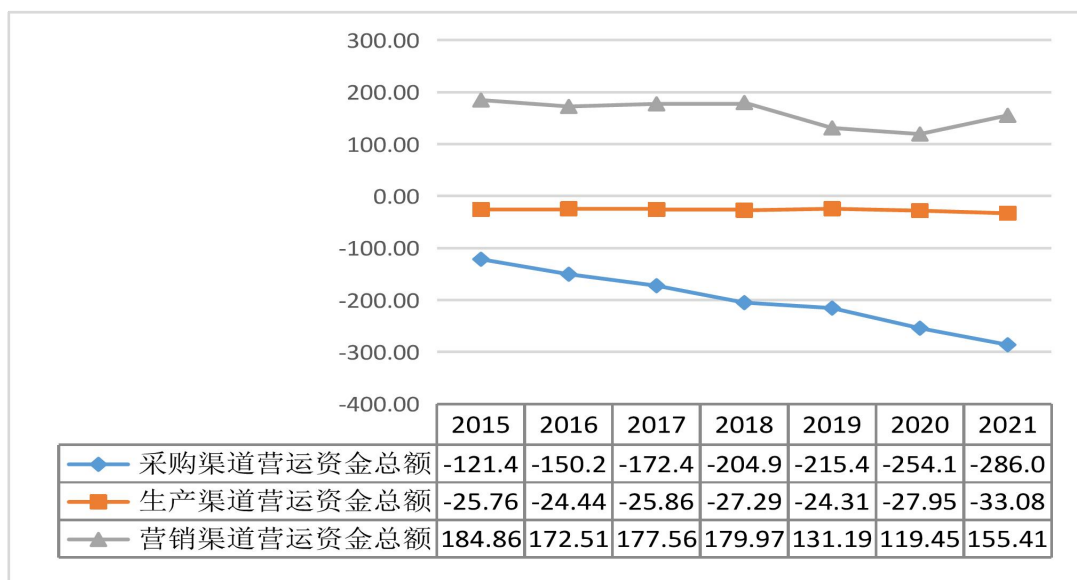


图 4.14 2015-2021 年四川长虹各渠道资金占用额

从上表可以看出，四川长虹财务共享服务中心建设发展到成熟期，经营活动营运资金的周转期表现越来越好。分渠道分析中各渠道的周转期都存在不同程度地缩短，由此也共同促进了公司的营运资本管理效率增加。相对于行业整体，四川长虹分渠道的营运资金管理效率远高于业内平均，尤其是在采购渠道以及营销渠道上两者的差距很大，四川长虹在此方面存在非常大的优势。接下来，分别从采购、生产及营销渠道营运资金项目变化来探析。

①采购渠道营运资金

表 4.12 2015-2021 年四川长虹采购渠道具体项目 单位：亿元

项目	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
原材料存货	12.01	13.58	21.72	15.76	11.67	10.78	11.17
预付账款	17.02	16.77	17.07	20.98	15.28	21.24	16.20
应付账款	81.33	94.93	103.37	93.24	95.27	132.38	147.00
应付票据	69.17	85.71	107.81	148.42	147.18	153.79	166.40
采购渠道营运资金总额	-121.47	-150.29	-172.40	-204.91	-215.49	-254.15	-286.03
采购渠道营运资金周转期	-67.44	-80.54	-79.95	-88.47	-87.37	-96.87	-103.35
行业均值	-75.22	-79.86	-73.96	-70.23	-77.49	-91.96	-70.61

数据来源：同花顺 iFinD

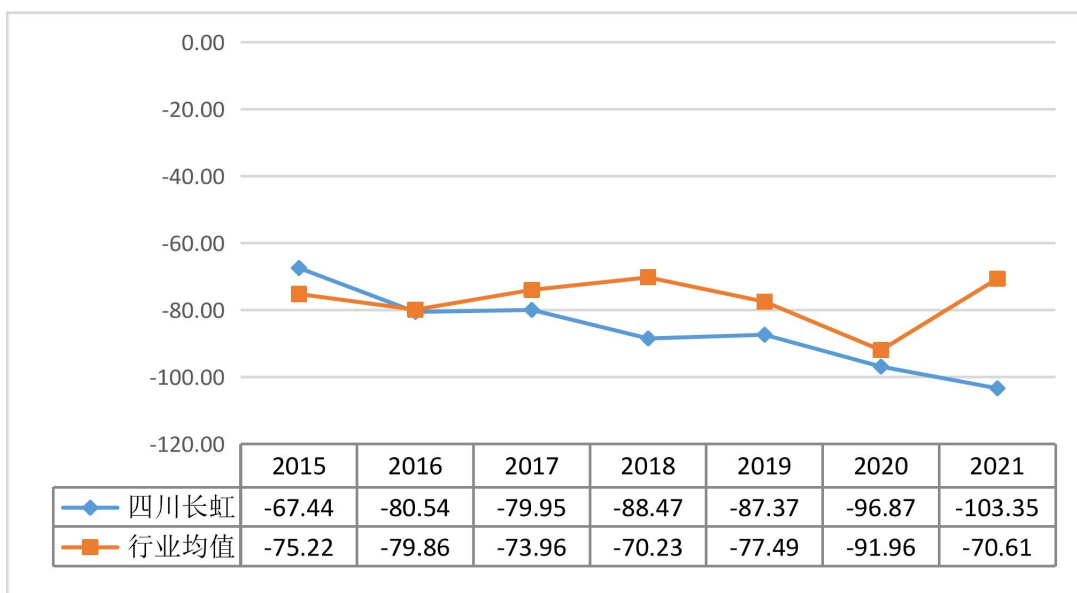


图 4.15 2015-2021 年四川长虹采购渠道资金周转期趋势图

从上表可以看出，采购渠道营运资金周转期在财务共享实施进入成熟期后呈现下降趋势。总体来说，采购渠道营运资金周转期仍优于行业均值，营运资金管理效率持续加强。具体看采购渠道各项目构成，应付款项的占比逐渐增加，并且应付款项的具体金额也呈上升趋势，预付账款与原材料将 2021 年数据相比于 2015 年均有所下降。在三者的相互作用下，采购渠道营运资金周转期总体呈现下降趋势。应付款项的大幅上升说明四川长虹利用自身信誉大量占用外部供应商资金，其对供应商管理是合理的。

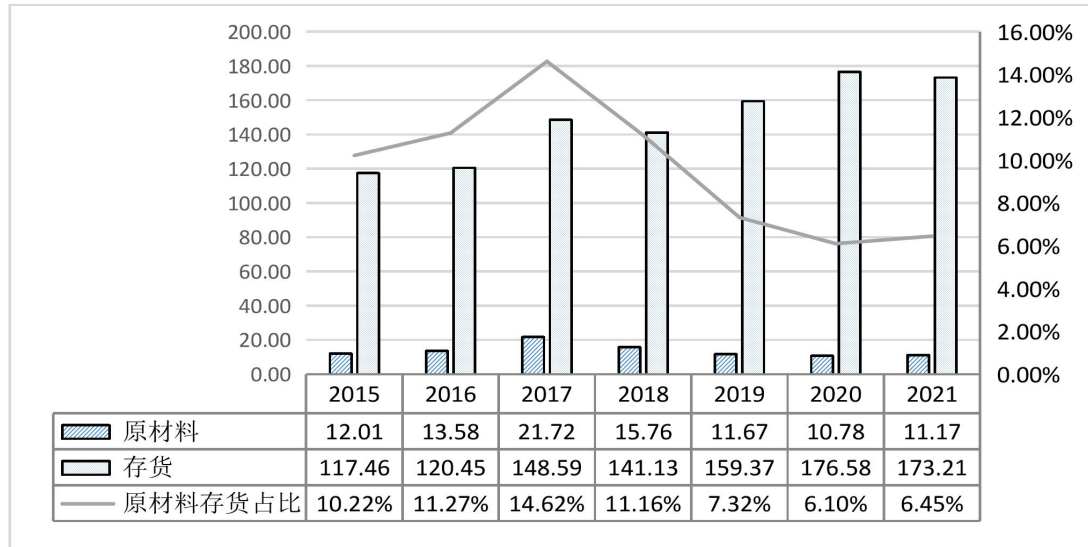


图 4.16 2015-2021 年四川长虹原材料存货占比

通过原材料与存货占比可以看出，到 2021 年，占比值只有初创期的三分之一，并一直保持在 10% 以下。说明企业在原材料上的资金占用逐步降低，这得益于财务共享服务中心对上游建立的管理平台，企业在平台中对供应商进行集中管控，保持良好的沟通，在对原材料需要时可及时获取，减少资金的占用。

在四川长虹财务共享建设到成熟期，各系统中心逐步完善。在与上游客户建立的供应商管理系统以及银行处理系统，将采购业务流程进行优化，通过供应商系统将供应商集中管理形成良好的关系，通过集团进行集中采购，获得宽松的信用政策，加强对外部资金的占有。银行处理系统将各业务单位的资金往来进行集中审核，进行相应业务处理，并且随时监控流程的合理性，来进行优化，从而使得往来业务处理效率提高、减少核对成本，最终使得营运资金管理效率提高。

②生产渠道营运资金

表 4.13 2015-2021 年四川长虹生产渠道具体项目 单位：亿元

项目	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
在产品存货	2.75	2.92	3.38	5.11	5.37	4.59	4.62
其他应收款	5.87	5.33	4.85	5.85	8.62	5.68	6.00
应付职工薪酬	4.60	5.38	4.99	5.67	6.57	8.35	9.30
其他应付款	29.78	27.32	29.10	32.59	31.73	29.88	34.40
生产渠道营运资金总额	-25.76	-24.44	-25.86	-27.29	-24.31	-27.95	-33.08
生产渠道营运资金周转期	-14.30	-13.10	-11.99	-11.78	-9.86	-10.65	-11.95
行业均值	-16.29	-14.24	-13.12	-13.02	-11.61	-10.16	-10.88

数据来源：同花顺 iFinD

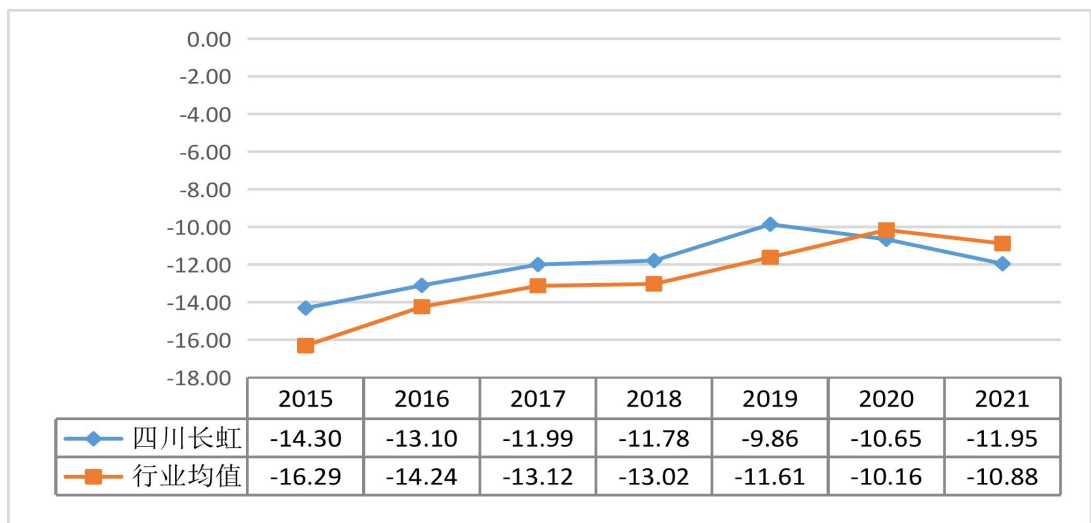


图 4.17 2015-2021 年四川长虹生产渠道营运资金周转期

从上表可以看出，四川长虹财务共享服务实施进入成熟期，生产渠道营运资金周转期尽管横向对比整个行业，还是略微高于行业均值，但与初创期和发展期与行业均值的差距还是有所缩小的，并且在 2020 年实现第一次低于行业均值，在 2021 年仍保持低于行业均值水平。

表 4.14 2015-2021 年四川长虹原材料、在产品、库存商品占比

项目	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
原材料存货占比	10.23%	11.26%	14.60%	11.15%	7.29%	6.11%	6.45%
在产品存货占比	2.25%	2.45%	2.26%	3.63%	3.38%	2.58%	2.67%
产成品存货占比	46.67%	46.58%	44.20%	44.89%	31.45%	30.56%	29.56%

数据来源：同花顺 iFinD

通过表 4.14 可以看出，企业的三类主要存货中，在产品存货的占比最低，

并企业在该阶段与前期相比，占比也在逐渐降低，并逐渐呈现出一个较为稳定状态。说明企业在产品的管理上相对完善，财务共享服务中心将订单需要上传平台，信息及时传递使得产销处于一个相对平衡的状态，从而减少企业资金在该渠道上的占用，提高生产渠道管理效率。

在企业的财务共享服务中心到成熟期，由于对流程的不断优化，使得企业日常经营的管理已经达到标准化状态。企业按需进行原材料采购，及时进行投入生产，使得在产品的周转速度变快，减少了在此环节的资金占用。观察生产渠道具体项目可以发现，在企业其他应付款项目占据份额是最大的，并且与之前年度相比，呈现出上升趋势。说明企业在经营活动中对供应商的资金占用逐渐增加，主要得益于企业往来中心以及上游客户的管理系统，通过长期与供应商保持良好的管理，对应付款项进行有效管理及时还款，保持良好的信誉，减少自身资金的占用。并且在生产上进行科学的管理，提高生产效率减少不必要的成本，达到营运资金管理效率提高的效果。

③营销渠道营运资金

表 4.15 2015-2021 年四川长虹营销渠道具体项目

单位：亿元

项目	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
产成品存货	54.84	56.11	65.63	63.34	50.09	53.94	51.21
应收账款	80.33	77.89	80.73	84.25	84.08	86.56	136.40
应收票据	63.18	55.91	53.72	61.02	27.21	17.52	3.30
预收账款	13.70	13.57	18.20	24.32	26.71	33.96	30.50
应交税费	-0.21	3.82	4.32	4.31	3.48	4.60	5.00
营销渠道营运资金总额	184.86	172.51	177.56	179.97	131.19	119.45	155.41
营销渠道营运资金周转期	102.63	92.45	82.34	77.70	53.19	45.53	56.15
行业均值	120.19	111.85	109.50	99.00	85.49	96.09	86.60

数据来源：同花顺 iFinD

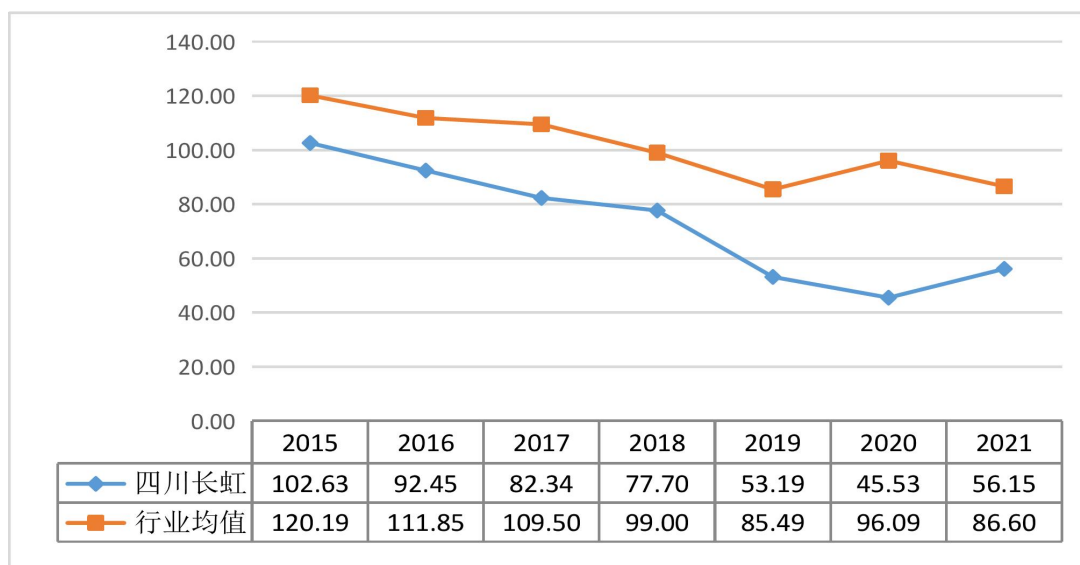


图 4.18 2015-2020 年四川长虹营销渠道资金周转期趋势图

从上表可以看出，四川长虹财务共享服务实施进入成熟期，公司销售渠道的营运资金周转时间将持续减少，从 2015 年的 102.53 天，到 2021 年，企业的营销渠道营运资金周转期仅为 56.15 天。因此可发现公司的销售渠道营运资金周转管控效率将持续得到提升。横向比较行业整体，四川长虹的营销渠道营运资金及管理水平优于业内平均。观察具体项目，企业的预收账款逐年增加，2021 年较 2015 年增幅达到 122%，主要得益于客户关系平台的建立与客户保持畅通的沟通，及时了解客户的需求，增强对客户资金的占用。

家电行业同质性高、竞争较激烈，如果出现供产销环节脱节，就容易导致存货积压，一旦对市场上的新需求不能提供充分的满足，产品滞销，使得企业营销环节资金周转变差。因此，在构建财务共享平台时，要科学安排供产销，从而不断提升营销渠道营运资金的周转。

4.2.2 基于要素的营运资金管理效率分析

(1) 初创期

周转期是体现了企业资本周转回笼速度，资金周转越快、资本价值就越高、相应的企业偿债能力也越强，关于四川长虹企业营运能力的指标体系如表 4.16 所示。

表 4.16 2005-2008 年四川长虹各要素资金周转期 单位：天

项目 年份	应收账款		存货		应付账款		营运资金	
	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值
2005	87.45	82.76	153.76	93.26	98.90	117.56	142.31	58.46
2006	75.25	84.74	114.11	93.77	91.10	119.24	98.26	59.27
2007	75.09	71.60	110.05	95.79	104.53	110.70	80.61	56.69
2008	69.43	69.46	98.37	102.57	118.50	100.74	49.30	71.29

数据来源：同花顺 iFinD

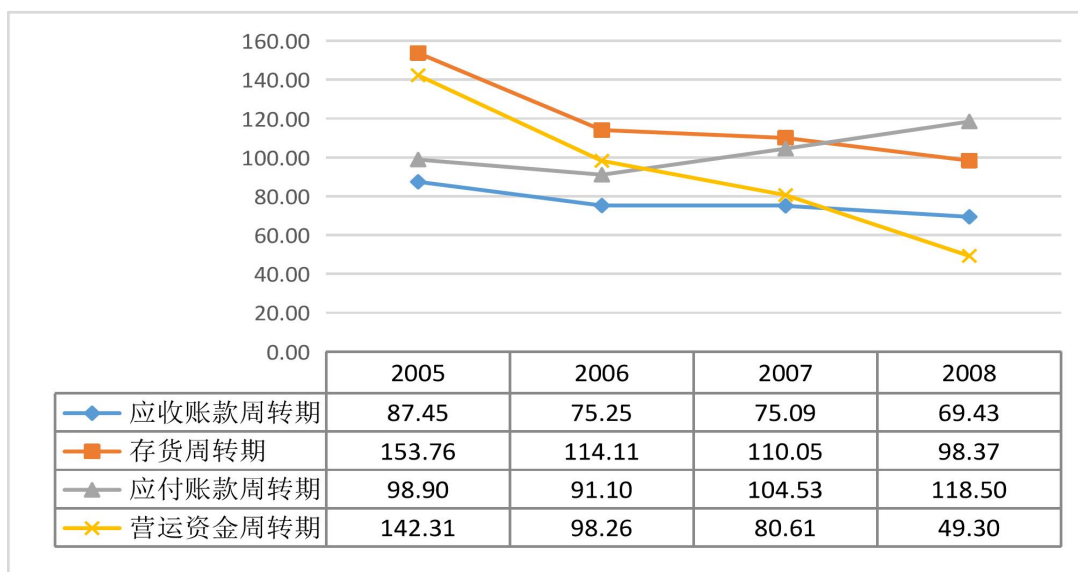


图 4.19 2005-2008 年四川长虹各要素资金周转期趋势图

从上表可以看出，四川长虹基于要素的营运资金管理效率从差于行业很多，逐渐向行业均值靠拢，并在 2008 年明显优于行业平均水平，管理效率呈现出不断增强态势。从库存周转时间上，相比于应收账款，存货周转期的减少幅度范围较大，可以看出财务共享服务实施对于存货管理的改善比较明显。而应收账款周转期在财务共享服务实施最初几年虽有下降，但是下降幅度平均只有 3%左右，还需要加强对应收账款的管理，应付账款呈现上升趋势，加强对其他资金的利用，在三项共同的变化下，营运资金的周转效率得以提升。2008 年的营运资金周转期较 2005 年减少 100 天，企业的营运能力有所提升。

通过上文数据分析得出，在初创期阶段，财务共享服务中心的建设对营运资金管理效率的提高具有一定的积极作用。这主要是归功于服务中心建设的前期，通过对公司流程进行再造，进一步完善了公司财务过程，从而提高了公司

数据的传输效率，从而导致服务管理效能提升，进而增加了营运资金管理效能。同时也存在着一定的消极影响，主要体现在：在服务中心建设的初始阶段，由于需要对以往管理模式以及组织结构作出调整，会对企业原有的人员结构进行调整，人员存在对财务共享接受程度不高，心理上产生抗拒情绪或者不满意人员的调度情况，从而使得具体业务不能得以落实，影响服务中心建设的效果。

(2) 发展期

通过对企业营运能力的分析，可以看出企业对资源的运作产生收益的能力，企业的周转效率高说明企业的资源利用率高产生的价值更大。

表 4.17 2009-2014 年四川长虹各要素资金周转期 单位：天

项目 年份	应收账款		存货		应付账款		营运资金	
	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值
2009	70.67	67.40	100.41	94.51	119.56	107.24	51.52	54.67
2010	80.91	65.10	88.43	79.55	102.31	97.28	67.03	47.38
2011	89.99	77.85	77.53	85.09	97.28	96.51	70.24	66.44
2012	103.84	90.63	92.49	98.58	112.09	103.27	84.24	85.93
2013	96.82	88.01	91.94	92.03	102.70	100.15	86.06	79.89
2014	102.34	94.78	86.45	105.69	94.05	110.67	94.74	89.80

数据来源：同花顺 iFinD

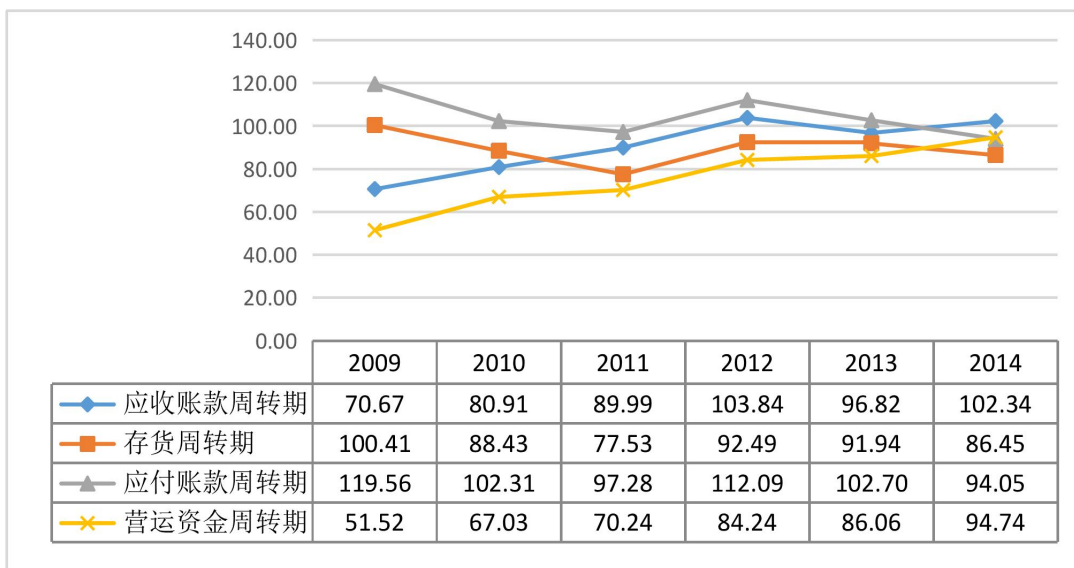


图 4.20 2009-2014 年四川长虹各要素资金周转期趋势图

从上述数据可以看出，在发展期阶段，四川长虹的营运资金的周转期有略微的上升。与同行业对比，呈现出在行业均值附近上下浮动，对公司内部项目财务分析中可以发现，应收账款周转持续上升，而应付账款和库存的周转则呈波动下行趋势，在三者共同作用下，企业整体的经营活动周转期不断上升。而这主要原因是由于在这阶段应收账款的周转期不断增长造成的。因此企业需要加强对应收账款的管理，在运用分渠道评价方法进行分析发现也同样需要加强对应收账款管理。

在前面运用两个评价方法进行分析发现，在发展期，分渠道的营运资金管理效率，在企业实施财务共享初期时有个大幅度地下降后，都有略微的上升或者下降幅度减小，改善的幅度下降；分要素的营运资金管理效率与分渠道呈现出一样改善幅度下降的态势。财务共享服务从试点开始，逐步将集团全部纳入平台中需要一个不断地区适应调整。因为在初创期，财务共享只是在部分企业中进行实行，而在发展期将应用范围扩大到更大的领域，而将财务共享理念的具体落实，需要一个逐步适应的过程，因此在该阶段的表现有略微的波动，同时也依据出现的问题对财务共享服务中心不断地进行改进。

(3) 成熟期

在四川长虹财务共享服务发展进入成熟期，营运资金管理效率的提高更加显著，具体如下表 4.18 所示。

表 4.18 2015-2021 年四川长虹各要素资金周转期

单位：天

项 年	应收账款		存货		应付账款		营运资金	
	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值	四川长虹	行业均值
2015	87.98	95.05	75.72	119.20	90.31	115.31	73.39	98.94
2016	74.30	89.28	74.36	118.26	103.50	119.21	45.16	88.33
2017	62.20	90.60	71.53	91.81	104.17	115.67	29.55	66.74
2018	60.38	101.78	71.45	102.16	111.68	127.13	20.15	76.81
2019	52.01	96.94	68.84	122.82	110.91	139.88	9.95	79.89
2020	41.04	93.53	71.30	104.76	112.20	140.41	0.15	57.88
2021	36.48	80.28	70.19	97.91	120.32	125.86	-13.55	52.33

数据来源：同花顺 iFinD

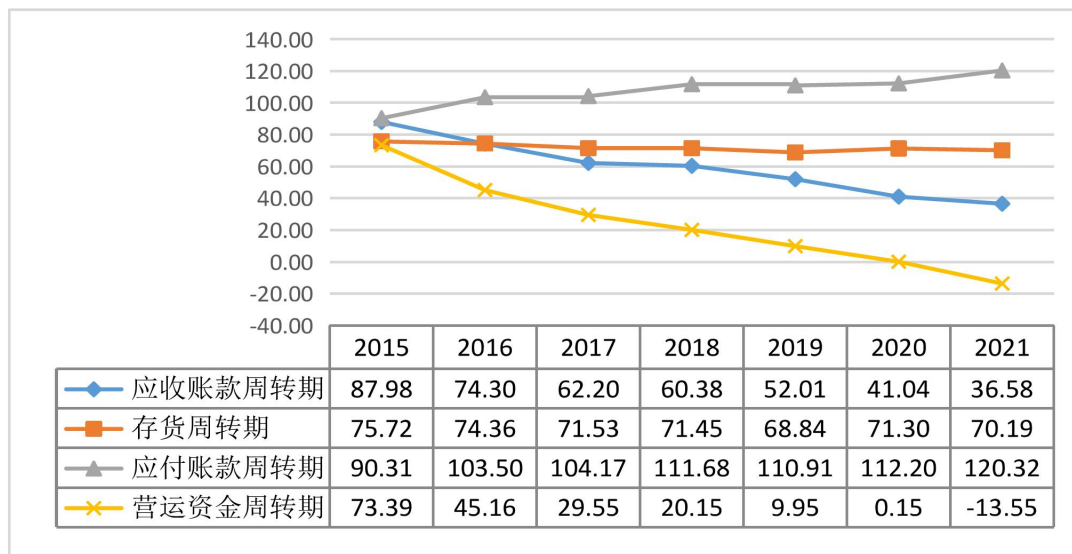


图 4.21 2015-2021 年四川长虹各要素资金周转期趋势图

从上表可以看出，四川长虹财务共享服务实施进入成熟期，分要素的营运资金周转期表现良好，从 2015 年的 73.39 下降到 2021 年的-13.55，总体来说营运资金管理效率得到一定改善并且效果非常好。对比行业整体，四川长虹分要素的营运资金管理效率也优于行业均值。详细对各个项目进行，存货周转期从 2013 年开始，一路下降，存货周转期的减少在一定程度上表明四川长虹的存货管理表现良好、管理方式比较完善。应收账款周转期在该阶段呈现出直线下降趋势，天数较早期减少一半，主要是平台中对应收账款运用相关数据分析系统，将应收项目进行系统科学性分析，及时对异常欠款进行征收，加快了其周转效率。应付账款也呈现出小幅上升态势，由于企业对于供应商的资金占用也是有一定范围，因此在权衡之下实现资金占用的最大化并逐渐趋于稳定。总的来看，由于受到应收账款以及应付账款的改善，企业的营运资金周转呈现出一直向好的态势，这与按渠道评价方法对发展期的管理效率评价结果一致，各个渠道的资金管理效率在一定程度上都得到了改善。

在以四川长虹为案例企业进行分析时，由于其财务共享的实施时间长，在对营运资金管理的影响上也存在小幅波动。但将时间拉长，从整体来看服务中心的建设对营运资金的管理还是提供了很大的帮助，并且越到后期由于流程实施的熟练，以及对财务共享服务中心工作的不断优化，产生的效果也越发明显。但在分析过程中也发现了一些问题，下文将就其进行具体分析。

5 财务共享模式下四川长虹营运资金管理的问题与建议

经过对四川长虹财务共享的建设以及其对营运资金管理产生的作用进行分析,可以发现财务共享在一定程度上对营运资金管理效率的提升起到了帮助作用,但在后期发展过程中也存在一些问题,并就该些问题提出优化建议。

5.1 财务共享模式下营运资金管理存在的问题

5.1.1 财务人员积极性不高

在企业进行财务共享服务中心建设时,需要大量的财务人员来支撑,人员的配置只能从原单位中调用或者重新招聘。在工作时由于初次接触这一模式,因此需要对财务人员进行培训,使得被以往财务处理模式下思维禁锢的财务人员,一时对新的模式产生抵触,对工作的完成质量低下。并且由于财务共享是对以往财务管理模式的创新,在实施过程中必然会涉及到组织结构变换、人员的重新分配以及权力的重新配置,而在这些的变动中会存在员工的抵抗情绪,使得财务共享服务中心的推行放缓。在财务共享服务中心里的财务人员,有很多是从事大量简单并且机械化地工作,使得逐渐丧失学习的动力,不利于企业的持续发展。

5.1.2 业务流程有待优化

财务共享服务中是将公司以往的流程加以优化再造,对复杂、衔接性不高的流程加以调整,以便实现更有效的管理,从而提升公司营运资金管理水平。但是通过分析发现,在采购以及生产渠道的营运资金管理表现并不合人意,可能是由于相关业务流程设计得不够恰当或者落实不到位。服务中心对营运资金管理起到帮助的关键就是业务流程的设置,因此要充分熟悉企业业务的情况下设置出合理的流程,从而帮助企业对于营运资金的管理。

5.1.3 高额的应收账款

在对四川长虹基于要素的评价方法进行分析时，可以发现四川长虹的应收账款金额比较高。这主要是由于宽松的信用政策，客户被政策所吸引，提高了公司的销售额，而随着政策的放宽应收账款也会相应上升，因此使公司的财务风险上升，从而使企业的财务风险增大。并且在急需资金时，对应收账款进行贴现也无疑增加了财务费用，降低企业利润。在企业采用信用政策时，要对买家的偿还能力进行充分的分析，减少坏账的发生，在平台的中往来中心主要就是往来账款的核算与监督，在企业运行的过程中效果不是很明显。

5.1.4 生产环节效率低

在对财务共享服务中心执行前后分渠道营运资金管理表现分析时发现，四川长虹在生产渠道的营运资金管理效率一直不高。尽管不断在向行业均值靠拢但是效率仍比较差，通过分析发现主要是由于以下几点：第一，人工成本的增加，企业在员工规模变动不大的情况下，逐渐提高，从而影响了资金的管理；第二，企业的在产品增多，电器本就属于替代更换率快的商品，在年末企业存在较多的在产品，使得占据大量的资金降低生产渠道营运资金管理效率；第三，生产相关配套的流程设置不合理，不能与销售环节很好的联系，使得环节之间脱节，影响企业生产计划安排，降低财务共享服务中心对生产环节营运资金管理的作用。

5.2 财务共享模式下营运资金管理优化建议

5.2.1 帮助财务人员转型

当公司内部成立了财务共享服务中心后，最需要的就是更高端的财务人员。因此企业要做好培养高质量财务人员的方案，提升员工对财务共享的认同感，进行职业能力培训，学习前沿的管理方法，激起财务人员的学习动力，不断提升自身的能力水平，从而达到整体员工素质的提高。在员工不断接触财务共享的过程中，要注意并关注员工的心态转变，对有问题进行引导，以减少对财务

共享服务的厌恶心态，从而营造良性的工作气氛，提升工作效率。服务中心的建设也会涉及到人员的人事变动，尤其是财务人员，因此人事部门也要做好协助工作，合理调配企业员工，尊重员工的意愿，保持他们工作的积极性。

5.2.2 不断优化业务流程

在对财务共享服务中心的建设中，最重要也是最关键的就是对业务流程再造。一个优秀的业务流程是能大大增加企业的管理效能，这就需要企业在运行过程中对业务流程实时监控与分析，对于不恰当存在问题的流程及时发现，并进行分析测试将其进行进一步优化。在流程的管理中要做到：流程的设置必须要符合业务逻辑，才能更好地为业务管理提供帮助；对于操作人员要学习自己所负责的流程，了解设置的目的熟悉流程，才能落实到实处；做好流程风险预警，对运行中可能出现的风险点，及时预警做好防范措施。

5.2.3 恰当的信用政策

在企业存在过多的应收账款时会影响到企业的资金周转效率，并且给企业带来较大的财务风险，因此企业要选取恰当的信用政策来对应收账款进行控制。在企业进行赊销时，在一定程度上增加企业的销售收入，但过多的赊销会增加客户无法还款的机率，导致企业的财务负担增加，资金周转出现问题。因此要加强财务共享服务平台对企业应收账款的管控，在对客户进行交易时，要对其还款能力进行详细审核，对于符合要求的客户可以进行交易，而对于不符合要求就放弃交易，减少坏账的确认，避免企业不必要成本的发生。同时在对应收账款收款时，依据适当的情况给予一些优惠或惩罚措施，比如提前还款给一定的优惠、延期还款减少以后的赊销机会，这些措施的设置也会激励客户提前还款，加强企业的周转效率。

5.2.4 完善生产渠道建设

相较于行业均值，四川长虹生产渠道营运资金管理不佳的原因主要是：人工成本的增加、企业的在产品增多、生产相关配套的流程设置不合理。因此需

要对生产渠道的业务进行优化，首先与销售部门建立畅通的沟通机制，以需定产，减少年末在产品的积压，并且及时掌握需求变化，做好自身产品改进提高销售量。其次对人工成本进行控制，在适当流程中加入机械化生产适当减少人工成本的支出。最后对以往的流程进行分析，找出效果不佳的原因进行流程再造，从而提高生产渠道资金管理效率。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文选取制造业中财务共享服务中心建设较为成熟的四川长虹为案例企业，从财务共享服务中心的建立及其对企业营运资金管理水平的影响展开了研究。利用分渠道与要素评估系统对建立后的企业营运资金管理水平展开了分析，得出以下结论：在财务共享服务中心基础建设中，将企业的各业务流程进行规整，形成标准一致的业务流程处理，为集团企业做好营运资金的管理提供基础；随着服务中心的不断发展，建立资金管理平台，为企业资金的集中管理创造了机会，随着各业务单位的资金在平台上进行统一处理，提高了集团对资金的统一管理，提升了企业资金的利用率，为企业创造更大的价值；在进入成熟期后，运用渠道和要素评价方法对管理效率进行评价，发现由于各组织间配合更加密切，流程管理不断优化后，营运资金管理改善的表现越来越明显。

但在分析时也发现存在着一些问题，比如：在财务管理转型时，财务人员的磨合期，导致财务共享服务中心给企业带来的影响具有一定的滞后性；服务中心建设的关键就是对流程的再造，但随着不断地发展，对以往的业务流程也要经常进行管理优化，使其更好地为企业营运资金管理提供帮助；企业在对应收账款时总是在面临收入与赊账之间的权衡，因此在服务中心应当注重往来中心的建设，为企业对应收账款提供管理帮助；不同渠道间的沟通有待加强，销售部分对市上作出预估时及时向生产部门反应，使生产部门作出合理的安排，减少产品的积压。同时也就存在的问题，提供了相应的优化建议，为其他公司提供一些借鉴，帮助企业做好财务共享服务中心的建设以及营运资金的管理。

6.2 不足与展望

本文在研究过程中也存在不足：在对文献进行收集查阅时，由于可参考文献的有限，对研究内容的深度可能不足；在对企业数据进行对比分析时，难以对同样建立财务共享服务中心的同行业企业进行同期对比，因此仅对同行业的上市公司数据进行搜集算得行业均值进行比较；在分析时选取的信息与数据都

是官方披露出来的，对于未披露的内部信息没有作为依据，使得研究可能不彻底；由于在企业发展过程中也会存在着其他因素对营运资金管理产生一定的影响，因此在对财务共享对营运资金管理影响研究时，选取了较长的时间段进行分析，减少短期事件对其影响。

在其他企业有意向借鉴时，应充分考虑自身企业的流程与特点，合理运用。随着越来越多的企业引入财务共享服务中心，通过不断地调整都为企业的管理提供了一定帮助，也希望还未进行财务共享服务中心建设的企业在充分考虑自身的适用条件后，积极探索服务中心建设，提高企业的管理水平促进企业的健康发展。

参考文献

- [1] Abel Mesfin Girma.The Effects of Working Capital Management on Profitability of Manufacturing Companies: The Case of Dire Dawa City[J].Science Journal of Business and Management,2019,7(6):135-139.
- [2] Andrew Harris.Working Capital Management:Difficult, but Rewarding[J].Financial Executive,2005(5):52-53.
- [3] Barbara Quimm,Robert Cooke,Andrew Kris.Shared Services: mining for corporate gold[M].Indianapolis:FT Press,2000.
- [4] Bruno V.Kim S.J.,Shin H.S.Exchange Rates and the Working Capital Channel of TradeFluctuations[J].2018(26):61-63.
- [5] Bryan Bergeron.Essentials of Shared Services[M].John Wiley&Sons Inc,2003.
- [6] Dalci Ilhan,Ozyapici Hasan.Working capital management policy in health care: The effect of leverage[J].Health policy,2018,122(11):1266-1272.
- [7] David D.Harrison,William H.Hernandez. Measuring The Impact Of Inflation On Working Capital[J].Harvard Business Review,1983:28-31.
- [8] George William Collins.Analysis of Working Capital[J].The Accounting Review,1946(12):430-441.
- [9] Karl Srecker. Study on the definition of working capital[J]. Journa of Business Logistics, 1930,12(2):305-330.
- [10] Juan Colina.The Character of Organizations[J].The Journal of Business Strategy.2003(02).
- [11] Keith V Smith.State of the Art of Working Capital Management[J].Financial Management,1979(16): 67-69.
- [12] Luann J.Lynch,Graham Gillam,Jennifer Forman.Working Capital: A Summary of Ratios by Industry[J].Social Science Electronic Publishing,2017,1(01): 1-7.
- [13] Martin Fahy,Andrew Kris.Shared Services:a leg up on acquisition payoffs[J].The Dealer-maker's Journal,2005,4.
- [14] Moller.Implementing shared services in Europe[J].Treasury Management

- International,1997,6(07):121-123.
- [15]Mursalini,W.I.,Husni, et al.Analysis of Funding,Working Capital Turnover,Liquidity and Sales Growth to Profitability[J].Advanced Science Letters,2017,23(09): 8341-8346.
- [16]Richards V.D.,Laughlin E.J.A cash conversion cycle approach to liquidity analysis[J].Financial Management,1980:32-38.
- [17]Robert W.Gunn,et.al.Shared Services: Major Companies are Re-engineering Their Accounting Functions[J].Management Accounting,1993:60.
- [18]Shamsaldin Jamalinesari,Hosseini Soheili.The Relationship between the Efficiency of Working Capital Management Companies and Corporate Rule in Tehran Stock Exchange[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2015,205:499-504.
- [19]Schulman et.al.Shared Services-Adding Value to the Business Units[M].New York:Wiley,1999.
- [20]Vivek U,Pimplapure,Pushparaj P,Kulkarni.Capital of Profitability[J].SCMS Journal of Indian Management,2011(4): 53-59.
- [21]安宁.财务共享中心模式下的内控深化建设与实施[J].财会学习,2019(15):1-3.
- [22]曹玉珊.“全渠道”视角下的营运资金管理新论[J].会计之友,2015(21):2-7.
- [23]陈海秋.论财务共享背景下的营运资金管理[J].全国流通经济,2020(16):99-100.
- [24]陈虎,孙彦丛.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2018.
- [25]陈静,李小健.基于渠道理论视角下农业企业营运资金的绩效管理研究[J].新疆农业科学,2018,55(03):581-588.
- [26]陈艳芳.上市公司营运资金持有的资本成本效应研究[J].财会通讯,2018,(29): 31-35.
- [27]程新生,侯煜程.RS 公司基于供应链营运资金管理的优化研究[J].会计之友,2019(06):69-76.
- [28]宫丽静.渠道管理影响营运资金管理绩效的实证分析[J].新会计,2009(09):28-31.
- [29]华汉民.新形势下企业营运资金管理绩效研究[J].全国流通经

- 济,2020(16):105-106.
- [30]韩连华.财务共享服务模式下企业集团营运资金管理的思考[J].中国商论,2018(25):119-120.
- [31]何瑛,李雯琦.四川长虹新零售模式下营运资金融资管理及启示[J],财务与会计,2019(19):25-28.
- [32]侯锐,赵世峰.财务共享服务在中国电信的实践[J].财务与会计,2010(05):41-43.
- [33]胡格格,杨汉明.四川长虹集团的财务共享之路[J].财务与会计,2013(09):12-14.
- [34]黄国成,张庆龙.财务共享服务中心建设项目的组织实施[J].中国注册会计师,2012(04):37-40.
- [35]金灿灿,王竹泉.财务共享模式下企业营运资金管理效率研究——基于四川长虹集团 2007-2014 年的纵向案例[J].财会通讯,2017(02):98-103+129.
- [36]廉菲,刘亚楠.基于渠道的企业营运资金绩效评价体系[J].新会计,2011(01):18-20.
- [37]李春雨,朱先军.财务共享服务中心模式分析与研究[J].经济管理者,2009(06):81.
- [38]李慧燕.营运资金管理存在的问题及对策分析——以房地产企业为例[J].科技经济导刊,2021(09):225-226.
- [39]李慧智.财务共享模式对内部控制质量的影响分析[J].山西财税,2016(03):63-64.
- [40]刘汉进.共享服务的决策、实施与评价研究[D].上海:上海交通大学博士学位论文,2004.
- [41]马建威,高云青.渠道视角下淮海集团营运资金管理优化[J].财务与会计,2019(22):75-76.
- [42]毛付根.论营运资金管理的基本原理[J].会计研究,1995(01):38-40.
- [43]秦小莉.渠道视角的营运资金管理绩效评价及策略分析——来自戴尔的案例[J].商业会计,2016(17):77-79.
- [44]强勇.财务共享模式下内部控制问题研究[J].商讯,2019(06):160-162.
- [45]隋玉明.大数据时代集团财务共享问题探讨[J].财会月刊,2014(09):14-16.孙建强,姜亚男,于洋.重新认识“零负营运资金管理”模式[J].财会月

- 刊,2016(13):26-29.
- [46]孙燕,刘圣兰.基于渠道理论的营运资金管理探讨[J].经济研究导刊,2014(01):154-155.
- [47]孙莹,王苑琢.中国上市公司资本效率与财务风险调查:2019[J].会计研究,2020(10):127-135,
- [48]王宝云.基于价值链的企业营运资金管理改进研究——以燕京啤酒为例[J].财会通讯,2019(02):66-70.
- [49]王超,曹艳蓉.财务管理转型升级助力企业高质量发展[J].中国注册会计师,2021(03):99-100.
- [50]王武勤.集团公司财务共享风险管控体系建设研究[J].中国总会计师,2018(01):86-87.
- [51]王鑫.财务共享服务中心模式下的集团企业资金管理发展研究[J].中国总会计师,2018(07):54-56.
- [52]王竹泉.企业资金配置优化的概念框架[J].财务与会计,2019(21):30-33.
- [53]王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究,2007(02):85-90+92.
- [54]王竹泉,马广林.分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理的重心[J].会计研究,2005(06):28-33+95.
- [55]王竹泉,孙莹.营运资金管理调查与数据平台建设的回顾与展望[J].财会学习,2014,(3):15-27.
- [56]王竹泉,张先敏.基于渠道管理的营运资金管理绩效评价体系设计[J].财会月刊,2012(13):11-13.
- [57]魏明,黄锦鸽.企业财务共享服务中心能力成熟度评价研究[J].中国注册会计师,2018(06):96-99.
- [58]吴富中.营运资金概念本质、分类与业绩评价体系创新[J].商业会计,2016(05):27-30.
- [59]向平.浅谈零营运资金管理[J].财会月刊,1997(08):17-18.
- [60]肖梅陵,揭莹.基于价值链的企业营运资金管理问题探究[J].财会通讯,2018(08):62-66.

- [61]杨雄胜.营运资金与现金流量基本原理的初步研究[J].南京大学学报(哲学.人文科学.社会科学版),2000(05):32-39.
- [62]张殿荣.基于供应链的企业营运资金管理研究——以济源钢铁有限公司为例[J].财会通讯,2018(35):65-69.
- [63]张敦力,张今,江新峰.企业营运资金管理问题研究——以格力电器为例[J].财会通讯,2018,(08):67-71.
- [64]张庆龙.财务共享服务数字化转型路径探析[J].财会月刊,2020(17):12-18.
- [65]张瑞君,陈虎.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(07):57-64+96.
- [66]张瑞君,张永冀.构建财务共享服务模式的策略[J].财务与会计,2008(13):60-61.
- [67]赵彬.营运资金管理策略对企业盈利能力的影响[J].财会月刊,2020(07):19-23.
- [68]赵培沛.平衡计分卡在营运资金绩效评价中的应用[J].商业会计,2014(14):69-70.
- [69]钟璐.企业营运资金的管理策略[J].湖南经济管理干部学院学报,2001(03):55-56.

后记

回想自己研究生三年，也几乎同样被疫情给占据着。每次假期将要结束时，自己居住所在地的就突然确诊几例，只能延迟返校，使我迫不及待回到热爱的校园以及见到亲爱的老师与同学的热心给浇灭。

但每当在学校的时间里，我都会非常珍惜这段时间。在闲暇时间也会拿上书籍去图书馆学习，本校的学习氛围非常的浓厚，图书馆的位置都要早早地去排队才能占上，这也带动了我的学习兴趣。

在科研的道路上非常感谢导师的耐心指导，导师的性格非常温文尔雅、善解人意，使得在遇到问题时敢于向她去请教。同时也感谢各位论文指导老师在论文写作的不同阶段中给予的悉心指导，使我的论文不断地得以改进。

在日常生活中，也非常感谢我的室友们，生活上的互相帮助，充实了在校生活的时光。在一起处理课后作业时，组成小组，马上进入学习状态，不断讨论思考将作业认真完成，让我也感受到了与人交流和沟通的乐趣。对研究生生活中一直辛苦操劳的班主任以及班干部们表示由衷地感谢，是他们辛苦的工作才使得我们研究生生活得以井井有条。

最后，感谢所有的相遇，在未来的日子里，以梦为马，不负韶华。