

# Research on Centralized Fund Management of LS Drilling Enterprises

Song Liu

Southwest Drilling Branch of Sinopec Zhongyuan Petroleum Engineering Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610051, China

## Abstract

Since the second half of 2014, international oil prices have continued to fall precipitously, causing heavy losses to the operating performance of oil companies. How to complete the contracted drilling workload and achieve the maximum net cash inflow within the investment range given by the owner, centralized fund management plays an important role. Taking LS enterprise group as the research object, this paper analyzes the related problems of centralized management of funds such as excessive occupation of accounts receivable and inventory, and puts forward some suggestions to strengthen the cleaning up of "two funds" and the awareness of capital risk management, in order to improve the efficiency of fund use and prevent risks in LS drilling enterprises.

## Keywords

centralized management of funds; cash flow; capital risk

## LS 钻井企业资金集中管理研究

刘松

中石化中原石油工程有限公司西南钻井分公司, 中国·四川成都 610051

## 摘要

2014年下半年以来,国际油价不断断崖式下跌,对石油公司经营业绩造成重创。如何在业主方给定的投资范围内完成承包钻井工作量并实现最大限度的现金净流入,资金集中管理起着举足轻重的作用。本文以LS企业集团为研究对象,分析该企业应收账款、存货占用过高等资金集中管理的相关问题,给出加强“两金”清理及资金风险管理意识的建议,以达到提高LS钻井企业资金使用效率和防范风险的目的。

## 关键词

资金集中管理; 现金流; 资金风险

## 1 研究背景

资金作为企业发展壮大的基础和动力,在企业发展的各个阶段都发挥着极其重要的作用。财务管理是资金集中管理,最近几年,国务院国有资产监督管理委员会对于集团资金统筹管理非常重视,其发布的多个文件均涉及现金流的管理问题,督促企业整合资金资源,确保对资金流向与流量的合理掌控,充分利用现有资金。

在油价断崖式下跌的大环境下,对于像LS企业这样的钻井施工企业而言,如何在业主方给定的投资范围内完成承包钻井工作量并保证最大限度的现金净流入,实现高效集中地管理好资金,降低资金成本,防范资金流动性风险,促进LS企业持续高效经营是一个非常重要的课题。

国际学者在研究过程中非常重视实用性研究,他们往往

从企业发展的微观入手,具体问题具体分析。中国资金管理方面的学问便在学术界展开研究,目前中国的研究主要围绕资金集中管理的目标、方式、重要性、针对现存问题制定的策略,以及在实际的实施环境等层面进行探讨。这些大都借鉴了国外的实践方法和研究思路。越来越多的学者把资金风险作为资金管理的重心,中国学者杜敏(2015)指出,作为企业的财务部门,其最重要的工作内容就是对企业的资金风险进行科学合理的管理和控制。按照企业的整体思路,根据“企业的现金流是企业的中心,把资金存在的风险问题作为重点监督和控制”作为基本理念,制定一套科学合理的管理制度,对企业的资金情况实现统一规划、协调管理,这样可以对企业的负债情况进行有效的管理,而且还能提高企业的资金周转,降低成本,提高生产的效率。石春梅(2016)阐述,通

常判断一个企业的资金风险问题,最实用的方法就是采用敏感性原则。它通常是对企业已经发生风险,或者尚未发生风险的资金进行有效判断。根据企业资金的风险预警指标情况,进行对比。如果差异很大,这就充分说明企业的风险存在问题。

通过上述研究可以发现,随着时代的发展,资金管理也会受到一些专家学者的关注和研究。在国际上,企业的资金管理一般都比较的成熟,并且通常和企业的成立几乎同时产生,很具有一定的实践意义和价值。而在中国,有些专家学者针对企业的资金管理提出了向国外企业学习的经验和方法,不过可喜的是,在一定时期内在不一样的管理方式上也达成了一致目标。当前,国际有关资金管理的案例,在钻井行业还是比较少,以LS企业作为案例,本文进行了深入的研究和分析<sup>[1]</sup>。

## 2 LS企业现有资金集中管理分析

### 2.1 LS钻井企业资金集中管理现状

LS企业在财务管理方面实行的是结算中心和财务公司相结合的资金集中的管理模式,强化企业层面的资金集中管理与内部资金分级核算相结合,构建以集团总部服务器集中数据处理为枢纽,连接集团各企业以及企业所属资金管理与核算单位的资金信息网络,实现集团公司资金收入实时汇集、资金支付归口办理、资金运行统筹调控、统一策划、内部结算封闭运行、各层级资金运行实时反映、以资金管理和业务处理手段的现代化、信息化、提升集团公司资金管理水平,促进集团资金运作的安全、规范、高效。

### 2.2 LS钻井企业现金流量现状分析

众所周知现金流维度包括经营活动现金流、投资活动现金流和筹资活动现金流三个维度的现金流。

#### 2.2.1 与经营活动有关的现金流

从该企业现金流量表中可以看出,在16年到18年之间其在经营方面的现金净流量都为正数,但2018年下滑趋势严重,整体为下降。在观察其现金的流动情况后可以看出,影响18年企业经营时的现金流动情况下降的因素是度主营钻井劳务获取的资金流量越来越少。经过调研发现,2018年LS企业的受宏观环境影响钻井工作量大幅度下降,存货却在增加,过多的存货占用会增加资金流断裂的风险。

#### 2.2.2 与投资活动有关的现金流

LS企业的投资活动现金流。2016年为正,2016年与

2017年为负数,2018年为正数。在对现金流动的表格进行研究后得出,在2016年,相关项目中的现金数量都很多。经调研发现:2016年及2017年LS企业为扩大市场钻井份额增加工作量,前后两年共购进钻机95台。

#### 2.2.3 与筹资活动有关的现金流

在2016年,进行资金的筹集现金数量净额是正数,后两年的数额都是负数。由于其他方面比如进行债务处理时的现金流出和利息偿还方面的现金数额不断上升。主要原因由于公司的业绩因市场原因呈下降趋势,偿还短期借款金额。

综上所述,LS企业2016-2018年资金流发展态势不容乐观。在16年,在LS公司的现金流动中,有61%的比例是在进行经营时产生的现金流动,而在进行投资时没有现金的流入,剩下的比例则是进行资金筹集时的现金流入,所以,在本公司进行现金的回收时,主要来源是经营方面,投资活动资金的回收没有引起足够的重视。

## 2.3 相关资金财务指标分析

分析数据是研究对象最为直观有效的途径。此篇论文引用了2016-2018年财务方面的最新数据,对该集团的资金管理近况做了细密的研究。值得说明的是下列所使用的流动资金并非狭义,它是含有预付款、现金、库存等在内的全部流动资金。

### 2.3.1 应收账款及相关指标分析

本篇文章利用了两个数值型指标,分别是流动资产中应收账款的比例大小和应收账款的周转比率,所以很有代表性。经分析,虽然该企业各年应收账款变动不大,但一直以比重过高。未转现的应收账款量会直接影响到企业的资金流量,使坏账的比例和财务风险迅速升高,调控成本也随之提升,降低企业资金运转效率,增长运转周期,导致企业的资金循环受到阻碍,甚至最终引发一系列超出控制的财务危机。

从近三年的存货周转率来看,2018年最低,从存货占比2018年占比最高,该集团应加大对存货清理,减少资金占用。

## 3 LS钻井企业资金集中管理存在问题分析

### 3.1 LS企业资金集中管理存在的问题

#### 3.1.1 现金流维度构成存在问题

从现金流维度方面进行考虑,三个维度的正负状况相互组合将现金流划分为8种具体情况,通过对这些现金流不同情况的具体探究,可以对LS企业的财务管理情况有一个较为

全面的掌握。

通过财务报表分析, LS 企业 2016 年现金流维度是“+ - +”组合, 2017 年的现金流维度是“+ - -”组合, 而到了 2018 年 LS 企业现金流维度组合变为了“- - -”形式, 表明集团资金现金流进入困难期, 如果公司正常经营, 其经营方面的现金流量会是正数, 在投资方面则可以是负数, 而对于资金筹集方面的现金流量净额, 根据企业战略方向, 可以是正数, 也可以是负数。显而易见, LS 企业的现金流维度组合呈现出了明显的不合理的态势, 资金状况令人堪忧。

### 3.1.2 应收账款高居不下

在应收账款方面, 对比 2017 年和 2016 年, 数值则分别下降 40140.27 万元、44371.98 万元。从以上数据可以看出, 企业的收入在不断降低, 而应收账款的余额在不断上升。可以看出 LS 企业应收账款在之前的年份中没有及时进行的清理, 出现坏账的可能性较大。应账账款居高不下, 是影响资金集中管理效率难以提升的主要因素之一。

### 3.1.3 存货高、挤占流动资金

LS 企业 2016 年 -2018 年存货余额占流动资产比重平均为 23.71%, 是近三年占比第二高的一项流动资产。存货由钻井工程存货和库存原材料构成, 钻井存货是指钻井工程项目完工未结算, 会计处理也不做完工结转的单井成本。2018 年存货较 2017 年和 2016 年分别上升了 49703.63 万元、28051.34 万元, 升幅分别为 72.52%、31.10%, 存货占用过高严重影响资金流动性。

2016 年 -2018 年钻井工程存货占存货比重平均每年约为 90% 以上, 2018 年完工未结算井口数 2018 年较 2017 年和 2016 年分别增加了 43 口、27 口, 2018 年钻井存货较 2017 年和 2016 年分别上升了 48302.30 万元、27902.41 万元, 工程存货升幅分别为 78.32%、34.00%。由此可见存货逐年升高是制约资金集中管理效率难以提升的又一重要影响因素。

综上所述, LS 企业资金集中管理的问题主要体现在银行存款、汇票等现金等价物的管理及应收账款、存货等营运资金的管理这两个方面。

## 4 LS 企业资金集中管理的优化思路及改进措施

在上文对 LS 企业资金集中管理目前所遇到问题的深度剖析后, 本章节对上述问题依次提出解决措施, 期望通过改

进措施达到改善资金管理、防范财务风险、提高资金有效利用率、降低财务费用、妥善利用资金的目的。文中的“两金”是指应收账款和存货。

### 4.1 LS 企业资金管理优化思路

通过上述第三章和第四章分析, 我们发现 LS 企业的资金集中管理的问题呈现出这样一种递进关系, 首先是现金流维度构成不合理的问题; 其次是应收账款居高不下的问题, 该问题是直接影响经营活动现金流最根本的原因; 再次是存货高、挤占流动资金的问题, 这是影响经营活动现金流的间接原因, 因为钻井工程及时结算就会体现在应收账款上, 不及时结算就会体现在存货上, 因此, 根据 LS 企业资金集中管理的问题导向和关系, 解决集团资金管理的问题可以从现金流入流出这两个方面来解决。首先解决“两金”占用高的问题, 这归属于现金流流入的问题。解决这个问题不但能够极大改善 LS 企业现金流, 促进现金流维度合理化。还可以高效合理地使用资金, 最后我们要对现金流入流出的事前、事中、事后所有财务活动进行监控和风险防范, 这就要从风险意识、部门机构优化, 关键岗位优化上着手, 确保 LS 企业资金集中管理价值最大化。

### 4.2 LS 企业资金集中管理改进措施

#### 4.2.1 建立“两金”清理机制

营运资金的管理在公司的资金管理中占有极其重要地位。目前, LS 钻井企业的“两金”占比过高, 周转率缓慢是亟需重视和解决的问题, 因此要建立“两金”清理机制, 提高营运资金效率, 改善现金流。

#### 4.2.2 建立应收账款信用管理机制

建立客户信用数据库, 强化事前控制。LS 企业应建立自身的客户信用数据库, 用于记录每个客户和公司交易的信息以及其他与客户信用相关的信息。根据客户与公司的交易情况, 财务人员应及时对数据库进行更新。公司应根据客户信用数据库, 建立相应的客户评级机制, 对于信用等级低的客户, 坚决不发生业务往来。

加大应收账款催收力度, 使应收账款尽快转为现金流。催收环节是应收账款管理的中心环节。最大化地使应收账款转变为实际的现金流入, 是催收工作的根本目的。集团应加强对应收账款催收工作的重视, 对应收账款的回收进行追踪, 在与客户建立良好沟通的基础上, 最大限度地提高应收账款

的变现能力。在遇到账龄超过二年有意拖欠的,应果断采取发律师函等法律手段,加速应收款回收。

#### 4.2.3 强化钻井工程存货管理机制

钻井工程存货 2016 年-2018 年平均每年约占总存货比率为 90% 左右,这是形成 LS 钻井企业钻井应收账款的前提,钻井工程完工了,就要加速完成井的结算,开票挂账形成应收款,回收资金。受国际油价的影响,业主方释放投资缓慢,投资资金不到位,加快完成井结算进度,提高存货管理效率是集团加强营运资金管理主要任务。

因此 LS 企业应建立钻井工程存货三级预警机制,下达三级预警通知书,加强钻井存货管理。具体为:自单井完工之日起 3 个月为正常结算期,4-6 个月为一级预警,7-9 个月为二级预警,9-12 个月为三级预警。公司领导、财务总监和财务科长都要在表中确认签字,并督察下去。(3) 建立“两金”考核管理方案树立现金流就是利润的观念,强化“两金”(清理责任落实,有效降低“两金”占用,防范风险,提高资金使用效率。

### 4.3 加强 LS 钻井企业资金集中管理风险意识

#### 4.3.1 建立资金风险预警机制

风险是链式的,每个构成部分发生的风险一定会影响到

其他的部分。组成部分应协同抵御风险,集团也需制定相应规章制度、设立灵敏机动的风险预警。集团的风险预警应主要关注财务方面的估量及预防,要能监测的到财务的品质和发展。它的设立需要面面俱到,财务风险、决策支持、信息沟通等方面均该有所部署<sup>[1]</sup>。

#### 4.3.2 加强风险识别能力

LS 钻井企业在建立并强化风险识别系统,对风险在集团资金运作、管理过程中可能出现的环节、影响程度等做出预测。企业管理者在明确风险的出现概率后,需要马上制定相应的措施,补救危机出现的风险。LS 钻井企业通过投资、筹资、日常运营等环节建立全方位、全覆盖的风险识别和控制系统,做到事前、事中、事后不疏忽,风险识别与预警相结合。高层管理者在察觉到存在预警风险后,应立即做出反应,制定相应的政策将风险对企业造成的危害程度降到最低。

### 参考文献

- [1] 杜敏. 加强企业资金风险管控的重要性 [J]. 财务审计, 2015 年 (3):47-148.
- [2] 石春梅. 浅析如何从资金链角度建立资金风险预警指标体系 [F]. 财经界, 2016(9):136,12-14.