

分类号 \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_

U D C \_\_\_\_\_

编号 10736

西北师范大学

专业硕士学位论文

C钢铁股份有限公司营运资金管理  
改进方案研究

研究生姓名: 滕汉

校内指导教师姓名、职称: 刘敏 教授

校外指导教师姓名、职称: 刘志文 高级会计师

专业学位类别: 会计硕士专业学位

专业学位领域: 财务会计


二〇一八年六月

Research on Improvement of Working  
Capital Management in C Steel Limited  
Company

Teng Han

## 郑重声明

本人的学位论文是在导师指导下独立撰写并完成的，学位论文没有剽窃、抄袭、造假等违反学术道德、学术规范和侵权行为，否则，本人愿意承担由此而产生的法律责任和法律后果，特此郑重声明。

学位论文作者（签名）： 张汉

2018年6月8日

## 学位论文使用授权书

本论文作者完全了解学校关于保存、使用学位论文的管理办法及规定，即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅，接受社会监督。本人授权西北师范大学可以将本学位论文的全部或部分内 容编入学校有关数据库和收录到《中国博士/硕士学位论文全文数据库》进行信息服务，也可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存或汇编本学位论文。

本论文提交  当年 /  一年 /  两年 /  三年以后，同意发布。

若不选填则视为一年以后同意发布。

注：保密学位论文，在解密后适用于本授权书。

作者签名：滕汉

导师签名：刘军

2018年6月8日

## 西北师范大学研究生学位论文作者信息

论文题目	C 钢铁股份有限公司营运资金管理改进方案研究		
姓 名	滕 汉	学 号	2015220803
专业名称	会计专业硕士	答辩日期	2018 年 5 月
联系电话	18683068063	E_mail	692374880@qq.com
通信地址(邮编): 四川省成都市高新区新会展中心天鹅湖花园 1-12-1			
备注:			

# 目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
<b>1 绪论.....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 选题意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 国外文献综述.....	2
1.2.2 国内文献综述.....	5
1.2.3 国内外研究评述.....	6
1.3 论文研究方法及框架.....	7
1.3.1 研究方法.....	7
1.3.2 研究框架.....	8
1.4 论文研究创新点.....	9
<b>2 基本概念与理论基础.....</b>	<b>11</b>
2.1 营运资金概述.....	11
2.1.1 营运资金概念.....	11
2.1.2 营运资金分类.....	11
2.2 营运资金管理理论.....	11
2.2.1 营运资金管理原则.....	11
2.2.2 营运资金管理目标.....	12
2.3 渠道管理理论.....	13
<b>3 C 钢铁公司营运资金管理现状.....</b>	<b>15</b>
3.1 行业及公司情况介绍.....	15
3.1.1 钢铁行业总体运行状况.....	15
3.1.2 C 钢铁股份有限公司概况.....	16
3.2 C 钢铁公司营运资金结构.....	17
3.2.1 C 钢铁公司流动资产分析.....	17
3.2.2 C 钢铁公司流动负债分析.....	19
3.3 C 钢铁公司营运资金周转效率.....	20

3.3.1 应收账款周转率.....	20
3.3.2 存货周转率.....	22
3.3.3 应付账款周转率.....	23
<b>4 基于渠道管理的营运资金管理方法构建.....</b>	<b>26</b>
4.1 传统营运资金管理方法的不足.....	26
4.2 基于渠道管理的营运资金管理分析方法.....	26
4.2.1 基于渠道管理的营运资金类型划分.....	26
4.2.2 基于渠道管理的营运资金计算公式.....	28
4.3 基于渠道管理的营运资金管理优势.....	29
<b>5 基于渠道管理的 C 钢铁公司营运资金管理分析.....</b>	<b>31</b>
5.1 C 钢铁公司经营活动营运资金管理分析.....	311
5.1.1 采购渠道营运资金管理分析.....	322
5.1.2 生产渠道营运资金管理分析.....	343
5.1.3 营销渠道营运资金管理分析.....	377
5.2 C 钢铁公司营运资金管理存在的问题.....	40
5.2.1 采购渠道过渡挤压上游供应商.....	41
5.2.2 生产渠道不重视生产过程管理.....	41
5.2.3 营销渠道应收款项占比过高.....	42
<b>6 C 钢铁公司营运资金管理改进建议.....</b>	<b>45</b>
6.1 完善营运资金总体结构和制度管理.....	45
6.1.1 制定营运资金管理业绩评价体系.....	45
6.1.2 缓解资金紧张局面.....	46
6.1.3 优化资产结构.....	47
6.2 各个渠道的营运资金管理改进策略.....	47
6.2.1 采购渠道营运资金管理改进策略.....	47
6.2.2 生产渠道营运资金管理改进策略.....	49
6.2.3 营销渠道营运资金管理改进策略.....	50
<b>7 研究结论与未来展望.....</b>	<b>53</b>
7.1 本文研究结论.....	53
7.2 未来研究展望.....	54
<b>参考文献.....</b>	<b>55</b>

致谢.....57



## 摘要

本世纪以来，钢铁行业产能过剩，产品严重供大于求，市场价格持续下行，无序竞争突显，企业大面积亏损。从 2015 年底开始，以去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板为重点的供给侧结构性改革正式拉开大幕，对钢铁行业来说既是机遇也是挑战。整体来看，在错综复杂的国际形势环境下和世界经济低速增长的大背景下，钢铁行业基本上都已经进入深度转型的调整阶段。

营运资金是一个企业在发展中必不可少的血液，涉及到企业采购、生产、销售各环节，是企业资产重要组成部分，营运资金管理的好坏直接影响着企业经营的成败。钢铁企业由于其资金占用量大、利润率较低等行业特性，使得其营运资金呈现出不同于其他一般行业的特点，故管理手段也呈现出差异化。其中部分钢铁企业由于长期粗放式管理，迫切需要借助渠道理论的实际应用，深化基于渠道管理的营运资金管理。

本文以 C 钢铁股份有限公司为例，从该公司营运资金管理现状分析入手，利用现行的营运资金管理方式，分析目前营运资金管理效率，指出现行方法下营运资金管理中存在的资金结构不合理、严重依赖应付账款、营运资金管理存在弱化等问题；再以渠道理论为基础，将营运资金分为采购、生产、营销三个环节，对营运资金管理进行分析，指出基于渠道管理的营运资金管理分析框架下，企业营运资金管理所存在的过度挤压上游供应商、不重视生产过程管理、应收账款占比过高等问题；最后提出一系列改进优化建议，帮助企业由传统的营运资金管理方式向现代化企业资金管理方式转化。

**关键词：** 钢铁行业； 营运资金； 营运资金管理； 渠道管理

## Abstract

With the overcapacity of iron and steel industry since 21<sup>st</sup> Century, the iron and steel market continues to slide, the iron and steel industry suffers great oversupply, the disordered competition is prominent, the market price continues downward and the steel enterprises are facing great losses. The supply side structural reform of reducing excess inventory, cutting overcapacity, deleveraging, lowering costs and strengthening areas of weakness has officially launched by the end of the year 2015, which is both an opportunity and challenge for iron and steel industry. But on the whole, under the big background of complex international situation and low speed growth of the world economy, the steel industry has basically entered the adjustment stage of in-depth transformation.

Working capital is an indispensable and essential part for the development of an enterprise, which involves procurement, production and marketing of an enterprise and is an important part of the enterprise assets. Management of working capital directly affects the success of enterprise operation. Because of the large fund occupation amount, low profit rate and other industry characteristics, the working capital in iron and steel enterprises are different from other general industries and so the management means are not the same. However, due to long term extensive management of some iron and steel enterprises, it is urgent to deepen the channel type working capital management with the practical application of channel theory.

This paper starts with the analysis of current situation of working capital management, analyzes the working capital management efficiency at present and points out the existing problems in the management of working capital under current methods through the current analysis of working capital management, based on the example of C Iron and Steel Co., Ltd. On the basis of the channel theory, this paper divides the working capital into three links, namely, procurement, production and marketing and then analyzes the working capital management and points out the existing problems of enterprise capital management under the framework of channel working capital management analysis. It puts forward a series of improvement and optimization suggestions to help enterprise to realize the transformation from traditional capital management to modern enterprise capital management, search for

innovative development model, improve financial management situation, improve the operation level of assets, enhance the debt service ability so as to them to change the situation and realize the upgrading of the products.

**KEY WORDS:** iron and steel industry; working capital; working capital management; channel management

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

21 世纪前十年，中国的钢铁需求呈现出大幅度上升的形势，钢由 1 亿多吨的产量增加到 6 亿多吨，由此推动了全世界的钢铁产量由 8 亿多吨增加到 14 亿多吨。期间 2008 年金融危机爆发，钢铁需求遭遇冷局面，钢铁行业的营业收入受到很大影响，钢铁产品出口减少，下游的造船业和汽车业对钢铁的需求量降低。从 2015 年底开始，以去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板为重点的供给侧结构性改革正式拉开大幕。对于钢铁这样的行业来说，在实施供给侧改革之前的数年里，钢铁行业严重供大于求，无序竞争突出，市场价格持续下行，行业企业大面积亏损。以 C 钢铁公司为例，在金融危机萧条期过后以及国家供给侧结构性改革的大环境下，如何改善企业营运资金管理，拯救短期的钢铁亏损情况并实现长期盈利能力的提升成为重中之重。

在现代财务管理领域当中，营运资金管理至关重要。营运资金是企业运营发展当中所应用到的流动资金。营运资金能够针对企业日常生产的各个方面产生重要影响，足够充分的营运资金是企业采购、生产、销售环节的有效衔接。在更深层次意义上，营运资金管理的好坏直接影响着企业经营的成败，营运资金是否充足甚至影响着一个企业是否可以实现自身的可持续发展。事实上，有很多企业之所以陷入破产境地，就是由于营运资金周转无法再适应企业自身的发展需求。特别是对于像 C 钢铁公司这样的大型企业集团而言，公司财务管理的首要工作目标就是要管理控制和合理有效运用所在公司的资金。

从上世纪 80 年代至今，企业的营运资金管理主要侧重两个方面，分别是流动资产存量管理以及流动负债短期融资。然而在迈入 21 世纪后，经济全球化不断深入，企业之间的市场竞争日趋激烈，传统的营运资金管理方法已然无法满足企业深化发展的现实需求。宏观经济的波动带来的物价和原材料波动影响着企业的经营成本和融资渠道，在这种环境和背景下，企业应该根据自身的发展情况，结合未来发展趋势，在完善财务分析和改善财务管理的基础上，完善资本结构，更新企业发展战略，寻求可持续发展。2009 年，我国的企业营运资金管理研究中心在山东青岛成立，该机构将“渠道理论”引入公司营运资金管理绩效指标，

使得渠道管理理论与营运资金管理相融合，从而帮助企业更好地挖掘和分析问题并增强营运资金管理的有效性，指导企业实施财务风险控制和整体战略目标。

从广义上来说，营运资金包含了流动资产和流动负债；而从狭义上来看，营运资金指“净营运资金”，即流动资产与流动负债之差。因此，企业要想做好营运资金的管理，必须做好企业流动资产的管理和流动负债的管理。基于传统衡量指标体系的营运资金管理能够从整体的角度分析流动资产和流动负债，也能将流动资产的管理和流动负债的管理区分开来，依据企业资产负债表上面包含的元素进行相应的分析。

随着时代发展的新形势和企业经营的新要求，相关学者将现代化管理理论，如渠道管理融入营运资金管理，弥补了传统衡量指标体系的不足。本文以 C 钢铁公司年度财务报告作为研究主体，基于营运资金结构以及经营管理能力这两个维度分析 C 钢铁公司营运资金管理状况，明确存在的主要问题，在此基础上提出改进方案。鉴于传统的营运资金管理方法有过度重视存货、营运资金周转率指标的精准性不高等诸多弊端，本文也将引入渠道管理理论并结合案例，提出对 C 钢铁公司营运资金管理的改进建议。

### 1.1.2 选题意义

我国企业管理者往往疏忽对营运资金的管理，而偏向于重视销售量的提高，再加上我国营运资金管理的研究起步晚于国外，使得一定程度上我国企业营运资金管理较为落后，本文采用案例研究方法，可以丰富一定的理论文献。钢铁行业的不景气以及国家宏观政策大环境的背景下，如何在发展过程中开展科学有效的营运资金管理成为企业工作的重中之重。本文针对 C 钢铁公司当前营运资金管理开展研究，着力于促使该公司进一步完成由传统的营运资金管理到现代化企业营运资金管理的转化，改善财务经营状况、提升资产营运水平、增强偿债能力，从而扭转困局，实现钢铁产品的升级，具有很强的现实意义，也能为其他钢铁行业企业的营运资金管理系统的升级提供借鉴。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 国外文献综述

#### 1.2.1.1 关于营运资金及营运资金管理研究

国外学者关于营运资金的研究大致始于上世纪 30 年代。Harry G. Guttman 于 1934 年针对 1929-1932 年美国大萧条期间各个工业企业营运资金情况开展了研究分析，明确了不同流动资产的比例关系，并归纳整理了营运资金管理对企业经营的影响。他认为加强营运资金管理就是加强对流动资产的管理；就是加快现金、存货和应收账款的周转速度，尽量减少资金的过分占用，降低资金占用成本。

在二十世纪三十年代到七十年代这一时间段中，企业营运资金管理研究主要是对各种流动资金项目进行研究，体现在对各营运资金项目如何进行优化。如应收账款、存货等如何进行优化管理。虽然在当时对各项营运资金项目管理的研究已经有了不小进展，但是却没有将营运资金各项目组合为一个整体来研究。W. D. Knight (1972) 通过研究发现，在把多种流动资产投资结合在一起分析情况下，可以使得系统最优化水平得以充分发挥。Keith V. Smith (1973) 针对八种营运资金管理方法进行了归纳总结，其中包括有组合理论法、约束条件法、成本平衡法、总体推断法、概率模型法、多重目标法、数学规划法以及财务模拟法等。随着 Keith V. Smith 个人研究深度的提升，在 1979 年再次提出把营运资金当成一个综合体开展控制管理的新方法。

二十世纪八十年代后期，John J 在《企业营运资金管理》中指出：营运资金管理的内容不仅仅包括企业营运资金管理，还包括：短期性融资管理，信用度等级评价、消费者信贷等相关内容。也就是说从盈利和风险两个方面来考察营运资金的存量配置政策和资金来源政策，深入观察研究应该怎样来制定合理有效的营运资金相关的政策。该方法时至今日仍在沿用，并未出现明显改变。

1997 年，REL 管理咨询公司与 CFO 杂志共同针对美国 1000 家大型企业开展营运资金管理调查活动。调查设计并考察了目标公司的存货、应收账款、应付账款和营运资本周转天数等具体财务指标，选取年平均值与去年的值进行对比分析，从而得出相应的变化趋势。此次调查的结果显示：减少存货、应收账款、应付账款等营运资金项目所占据的营运资金比例，能够使得企业现金流有所增多，从而能够把节约下来的资本用于投资利用，以提升企业的利润。更重要的是，研究发现企业可以通过在营运资金管理中追求内部使用和外部融资相结合的优化型资金结构，从而保持企业内部良好的财务状况。

21 世纪以来，国外学者主要对营运资金管理体系中的内部结构和指标选取做出了更为详细的研究。其中，John Antanies (2002) 提出了资产利用最大化、

存货最小化与服务水平满意度最大化之间存在不可兼容的矛盾。同年 Juan Colina 提出, 营运资金管理是由收入管理、支出管理和供应链管理这三部分管理内容所构成的。Hill Matthew D (2010) 提出对企业营运资金管理做出的评价应以两个维度为基准, 即财务状况与经营状况。随后, Hofmann Erik 把供应链理论引入企业的营运资金管理研究。自此, 对单个企业的营运资金管理研究扩展到多个企业相结合, 理论研究由单纯的要素分析转向以供应链优化为重点。

#### 1.2.1.2 基于渠道管理的营运资金管理研究

1950 年前后, 会计学者开始接触渠道管理理论, 并将渠道理论与营运资金管理相结合进行研究。从 20 世纪中期开始, 维尔德提出对渠道管理的实施效果进行一系列调查, 他认为利润是目的, 渠道起到桥梁的作用。然而 1953 年, Harry Bertel 在文中调查的重点是买卖双方所提供的根本作用、模式作用、功效作用与距离效果。该分析并没有平衡在效率和效益之间的研究力度, 而是重点致力于效率研究, 对量化的调查力度偏小。

Juan Colina (2002) 在《Working Capital management》文中强调企业的营运资金管理不只是单个部分的最优化, 还要从各个方面组织协调整体最优化, 例如对采购渠道、销售渠道、理财渠道等各个部分进行优化。Andrew. Harris (2005) 认为营运资金管理有着不确定因素的存在, 其认为在很大程度上企业的管理者应该将企业实际发展情况跟渠道管理结合在一起。好处体现在能够让企业更好、更快、更准确地定位, 发现运营中是哪一个阶段环节出现问题, 最后得以解决问题促进企业长远发展。Erik Hofmann 和 Herbert Kotzab (2010) 在对以供给为导向的营运资金管理方法研究中强调价值导向是营运资金管理中的一个存在因素, 在进行对供应链的评估时, 可以很容易找到供应链合适的周转期, 可以总结为供应链的内部中上下游企业间周转期会涉及到整个供应链周转期。而供应链又是属于企业采购渠道和销售渠道的重要环节, 企业的营运资金管理不能忽视各个渠道的管理。Martin Gosman C (2012) 在营运资金管理效率上提出了有效提升营运资金管理的方式, 企业营运资金管理的效率与供应商合作关系密不可分, 即采购渠道中供应商之间良好的合作关系对于促进采购渠道营运资金的管理起到了重要的作用。

由于基于渠道管理的营运资金管理优于传统营运资金管理, 加之不同行业及企业的运用使得渠道理论随着时间推移不断在完善。因此逐渐引起了更多国外学者的研究与创新, 得出不能仅仅去从营运资金角度去分析一个企业, 还应该从不同的渠道去分析。

## 1.2.2 国内文献综述

### 1.2.2.1 关于营运资金及营运资金管理研究

国外开展营运资金管理研究时间比我国早,也更加符合国际经济发展周期与主线,对我国企业开展营运资金管理研究具有重要的借鉴价值。因为我国与国际惯例相融合的会计准则和会计制度在上世纪 90 年代才开始实行,在这之后国内学者才针对营运资金管理做出了专门研究,而大多数国内企业还尚未采取有效的营运资金管理措施。国内学术界针对营运资金管理开展的研究主要有:

封雪(2006)从流动资产和流动负债关系的角度对企业营运资金的结构管理进行了规范分析。若企业只单纯着眼于负债金额以及营运资金构成,就一定会导致自身营运资金运转不利,并降低盈利能力。在偿债能力与盈利水平不相匹配的情况下,会导致企业财务风险增大,最后企业的偿债能力和盈利能力都会受到影响。

王戈(2007)认为,企业营运资金能够针对自身的盈利能力产生直接影响,同时盈利能力的确定是要通过收入与成本来完成,所以在营运资金控制管理的过程当中应重点以收入与成本的控制为主。例如企业若获得充裕的营运资金,则通过持有营运资金所带来的机会成本也会有所提高,从而使得企业无法在其他项目当中投入更多的资金。

雷芳(2011)针对 EVA 模型和企业营运资金管理之间的关系进行了研究,认为企业应通过构建 EVA 模型来评估营运资金管理水平。通过开展的实证研究发现,企业能够让消费者积极参与预付款打折活动等,可以提高应收账款的回收率,因为这种活动如果不及时付款会使消费者或者客户缴纳违约金。

张云际(2012)通过调查研究发现:企业的营运资金管理主要面临营运资金的缺乏和不合理的营运资金管理结构这两个问题。紧缩的流动资产投资战略和宽松的流动资产投资战略的选择取决于企业对自身经营风险的定位和认知。如果企业认为自身的经营风险比较高,则会选择紧缩的流动资产投资战略;如果企业认为自身的经营风险比较低,则会选择宽松的流动资产投资战略。

张晓梅(2013)研究认为,尽管风险是难以避免的,但却能够采取有效的预防手段将风险控制到最低。比如科学调整投融资结构、针对主要财务指标进行分析、及时监控企业的还款能力,从而减少企业偿还到期账款的风险。此外,足够充足的营运资金可以使得企业投资证券等,从而获得短期收益并降低成本。

崔明子(2014)研究认为,可立足于流动资金周转时间较短并且变容易的特



征针对营运资金开展有效的管理。多元化的投资公司应该具体结合自身实际情况，制定科学完善的投资策略，实现营运资金的科学管理，从而促使公司的运作稳定进行。

综上所述：目前国内对营运资金管理的研究以理论研究为主，主要是探索和分析营运资金管理的最佳模式，并将企业绩效评估、相关管理软件的开发、EVA模型、企业的内部控制融入营运资金管理的研究之中。结合相关案例，从而使得我国营运资金管理的研究逐渐深入。

#### 1.2.2.2 基于渠道管理的营运资金管理研究

王竹泉等学者（2007）通过对以前国内外营运资金及营运资金管理的文献进行归纳整理，对绩效评价与管理方法等进行了回顾。发现现有营运资金管理对企业真实营运资金周转效率难以做到准确衡量，分类也存在过于简略的弊端。所以将企业营运资金管理按照具体业务流程进行再划分，提出了以渠道理论为基础的营运资金管理绩效评价体系。

石易如（2011）认为企业在对营运资金管理进行改进的时候不仅需要考虑到企业内部生产情况，即生产渠道，更要考虑企业外部的采购渠道、销售渠道。对企业营运资金的管理不能只局限于整体层面上，而是要深层次的去分析总营运资金下的各个渠道之间的关系。最终达到企业各渠道运营效率提高，周转期降低，尽可能的去发挥营运资金效能，提高企业竞争力的目的。

孙莹（2013）在对青岛啤酒基于渠道管理的营运资金管理模式的研究中涉及到，企业若建立了渠道关系，那么营运资金管理效率必然会得到提高。相反，不建立渠道关系则说明企业运用了传统管理方式，必然会存在管理弊端。

赵尔军、孙兰兰（2014）在对海信电器的营运资金管理稳健性的研究中提到现代企业管理理念不是单纯的营运资金管理，还需要把供应链、生产模式、销售方式等引入企业管理中去。她提出在当下经济迅速发展的时代，必须顺应时代的潮流，及时更新企业管理理念，这样才能够更好的发展下去。

曹玉珊（2015）在《“全渠道”视角下的营运资金管理新论》提出基于渠道管理的营运资金管理已成为现代企业管理的主流思想，采用电器制造业作为例子，把采购、生产、销售、理财整合在一起进行财务指标分析，将理论与企业实际情况相结合来证明渠道理论是否起到关键性作用。

#### 1.2.3 国内外研究评述

通过以上文献综述，对企业营运资金的管理从最开始对传统的单个财务指标

进行分析逐渐演变为将企业采购、生产、销售等各个渠道作为整体联系起来进行分析，即目前研究阶段所出现的基于渠道管理的营运资金管理。并且渠道理论的发展一直与企业的实际情况相结合，在实践中不断探索。

第一，文献显示国内外的营运资金管理研究都是随着经济的发展、研究的深入而逐步递进的。近年来，渠道理论的出现与应用也得到了越来越多的学者和企业所认同。随着社会经济的不断发展，企业与企业之间的竞争变得越来越激烈，企业为达到获取更多利润的目的，开始逐步加强对营运资金的管理。因此，通过对传统营运资金管理理论的归纳与总结的基础上建立了以渠道为分析重点的新型营运资金管理框架，即基于渠道管理的营运资金管理。重点强调采购渠道、生产渠道、销售渠道、理财渠道之间的相互关联。

第二，与渠道理论相结合的营运资金管理，其基本结构可分为采购渠道、生产渠道、销售渠道、理财渠道。但是当该理论与管理方式应用于具体某一个企业的时候，所进行的具体分析情况是不一样的。这体现了基于渠道管理的营运资金管理理论的应用必须与企业的实际情况相结合，通过典型案例验证其准确性与有效性，并利用这种认识指导实践，得出完善企业营运资金管理的建议。

## 1.3 论文研究方法及框架

### 1.3.1 研究方法

本文针对 C 钢铁公司营运资金管理进行研究主要涉及以下几种方法：

1.文献研究法。梳理国内外营运资金管理研究相关文献，将国内开展的营运资金管理相关研究和国外开展的营运资金管理研究进行比较论证，把已有的研究理论和 C 钢铁公司自身的实际情况相结合，提出适合该公司的营运资金管理方案。

2.案例研究法。本文以营运资金管理理论为依据，针对 C 钢铁公司营运资金管理过程当中暴露出来的问题进行研究探讨。案例主体部分是以 C 钢铁公司的财务数据为主，找出该公司营运资金管理效率低下的原因，并提出完善方案。

3.比较分析法。将传统的营运资金管理与基于渠道管理的营运资金管理作比较，说明在钢铁行业中传统营运资金管理存在的不足，并重点突出基于渠道管理的营运资金管理对于企业可持续深化发展的优势。

4.综合分析法。在本文研究当中明确了 C 钢铁公司当前的营运资金管理现

状，并且分析探讨 C 钢铁公司营运资金管理的主要影响因素，包括外部环境与内部因素，提出了 C 钢铁公司营运资金有效的管理和控制策略。

5.指标评价法。在本文当中以 C 钢铁公司发布的财务报表为基准，通过财务数据指标完成评价，揭示出 C 钢铁公司营运资金不同要素间存在的关系，明确其中相应的问题，在此基础上制定有效的改进方法。

### 1.3.2 研究框架

本文的研究框架如图 1-1 所示：本文是在经过对文献的研究以及对钢铁行业的现状进行了解和分析之后，选取了以 C 钢铁公司的营运资金管理为具体案例。本文结合案例企业 C 钢铁公司的营运资金管理现状，对其营运资金管理按照传统管理方式进行分析并与同行业水平对比发现其营运管理现状不容乐观。随后，通过渠道管理对营运资金管理进行重新划分，基于划分后的营运资金对 C 钢铁公司进行再次分析，指出其营运资金管理中存在的问题和成因，接下来根据上文的分析结果提出相关改进措施。

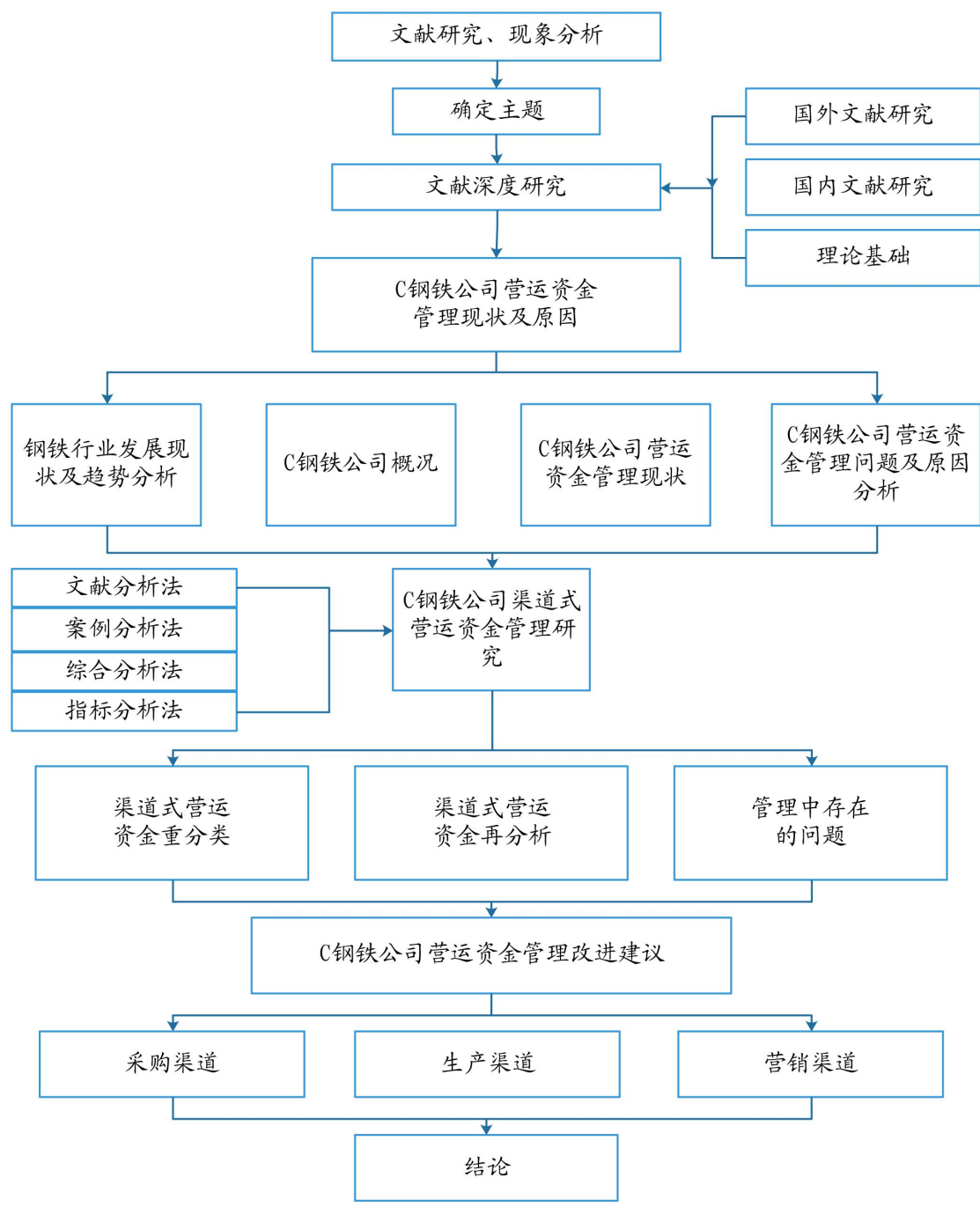


图 1-1 技术路线图

## 1.4 论文研究创新点

本文创新点是试图引入渠道管理理论,把以要素为基础的指标数据和以渠道管理为基础的评价指标进行对比和分析,弥补传统方法的不足,拟建立一种新型的营运资金管理分析方法。这样做可以综合运用渠道管理分析方法来弥补宏观层面分析方法的不足,将营运资金的管理由总体管理转变为过程管理,发现 C 钢铁营运资金管理真正存在缺陷和严重弱化的环节,从而使得企业更加具有针对性

地改善营运资金管理方案。这样本文可以将理论指导意义应用于财务管理的实际现实之中,对未来其他同类钢铁公司如何应用基于渠道管理的营运资金管理去完善实际管理方案提供参考和借鉴。

## 2 基本概念与理论基础

### 2.1 营运资金概述

#### 2.1.1 营运资金概念

美国的专业会计机构阐释：“营运资金测量的是资产负债表里面的流动性部分，对于测量企业资产的流动性而言营运资金具有十分重要的作用，因此主要就是用来进行财务分析”。George William Collins(1945)指出流动资产大于流动负债的差值就是营运资金。我国学术界一般认为，营运资金广义上讲为在流动资产方面投入的资金。营运资金狭义上讲为某一刻时间点上企业流动资产和流动负债的差值。

#### 2.1.2 营运资金分类

从营运资金构成要素上，营运资金通常被分为现金、应收账款、存货、应付账款等项目，并将其周转指标作为衡量企业营运能力的主要指标。但在实际应用中，这种传统的分类方式存在一定的弊端：一是分类过于简略，对企业的营运能力分析主要依靠存货、应收账款、应付账款这三个指标，而没有考虑到很多的关键因素，如预收账款、预付账款、其他应收款以及应付职工薪酬等因素。第二是在该分类下，企业对营运能力的提升往往过于重视单项要素的周转率，而忽视了企业整体的流动性，这使得企业不能有效改善自身营运资金效率。

另一方面，从经营管理角度出发，按照企业资金的筹集与运用把营运资金分类为经营活动营运资金与理财活动营运资金，其中经营活动营运资金又可以按照渠道分为采购渠道营运资金、生产渠道营运资金以及营销渠道营运资金。

### 2.2 营运资金管理理论

通常在企业资产当中，营运资金会占据较大比例，同时营运资金本身还具备流动性强、实物极易变动以及周转速度快等特征，毋庸置疑，营运资金的管理具有举足轻重的作用。从内容上来看，营运资金的管理包括货币资金管理、存货管理、短期借款管理、应收账款管理等。

#### 2.2.1 营运资金管理原则

企业在营运资金管理过程中，最主要的工作即控制企业经营现金流量，在此

基础上开展其他相应的经营管理活动，并须特别注意下述几个方面：

① 确保资金需求合理

企业在经营实践当中，应立足于自身生产经营的实际状况，以确保营运资金需求量能够处在一个合理水平之上。通常而言，在企业发展良好的时候，生产经营活动可顺利进行，流动资产数量逐渐提高，然而在整个过程当中也会有流动负债增大的情况；反之，在企业经营状况恶化的情况下，流动资产肯定会有所减少，而流动负债水平同样会降低。

无论企业处于上升期还是不景气阶段，营运资金管理的核心任务都是满足企业正常的资金需要。

② 确保资金使用高效

加快资金周转能够促进资金的高效使用。资金的使用措施是否合理、周期是否足够短、周转频率是否足够快、变现是否迅速关系着企业能否利用有限的资金实现最大的效益，做大做强。

③ 确保资金成本维持在合理范围

上述两条原则都是关于资金的运用，在营运资金的现实管理过程中，企业还需要注意资金的成本。企业需要足够的资金作为生产和经营活动的保障和前提，并在此基础上尽全力降低资金成本。

通常情况下，降低资金的成本由三个方面入手：第一，充分并最大程度化利用资金，节约每一笔资金，使得每一笔资金发挥效用最大化；第二，努力寻找融资成本较低的融资渠道；第三，合理调动企业相关资源，减小资金成本，从而能够为企业日常生产经营活动提供支持。

④ 确保具备一定的短期偿债能力

在针对企业财务风险强弱做出评价的过程中，企业偿债能力属于一项重要指标。所以在开展资金管理的时候应妥善处理流动资产与流动负债之间的关系问题，以保证流动资产以及流动负债结构能够和实际发展规模与用途保持契合效应。流动资产与流动负债的数量及比重可以体现出企业短期偿债水平。通常而言，流动资产较多，流动负债较少的企业具备较强的短期偿债能力。

## 2.2.2 营运资金管理目标

企业营运资金管理的有效性主要看资金的安全性和流动性。此外，营运资金管理还需要使资金得到充分有效的运用，保持合理的资金周转速度和持续的盈利能力。企业应该从自身实际发展出发，根据外部未来发展趋势及时调整资本结构，

制定符合自身实际情况的企业营运资金管理方案。经整理，得到营运资金管理目标如以下两点所示：

① 企业保持相对较强的偿债能力

企业的偿债能力不可忽视，它关乎着自身的商业形象和信誉，对企业未来的发展有着重大深远的影响，甚至决定着企业自身的兴衰存亡。一般能够和短期偿债能力呈现为正比例关系的财务指标包括净营运资金、流动比率以及流动资产等，企业的营运资金管理通常用这三个指标来衡量企业自身短期偿债能力的强弱。

② 实现企业盈利水平稳步提高

通过开展营运资金管理可以让企业资金充分利用于生产经营相关环节当中，并实现增值，从而提高企业盈利水平。企业整体的盈利水平受到资金周转速度的影响，由此见得，企业应该加强对存货和应收账款的管理。

## 2.3 渠道管理理论

渠道的字面意思是通道，是指使一个事物从一个地方到另一个地方的途径。在商业领域中，渠道又可以被称作为分销渠道或营销渠道。广义的营销渠道是指生产者、批发商和零售商组成的统一联合体，其中整个流程涵盖了采购、生产到销售，通俗上是把产品从生产者向消费者转移的通道。

以渠道管理为基础的企业营运资金管理是由产品的生产者、批发商和销售商所组成的一个整体，其中涵盖了产品的采购、生产到销售过程中的所有流程，让生产者、销售商和供应商形成一种渠道关系，让物资流动更为便利。通过建立渠道上中下游企业的关系，消除不科学采购原材料的问题，降低企业库存积压，扩大销售市场，以此在最短时间内周转营运资金，进一步加强企业掌控市场的能力，提高企业盈利水平。基于渠道管理的营运资金管理，可以在很大程度上将企业各个渠道按一个整体进行分析，把采购、生产、销售、理财渠道有机的结合起来。其中每一个渠道所包含的项目分别如下：

(1) 采购渠道营运资金

采购渠道营运资金可以理解为企业在采购过程中发生的资金流入与资金流出的差额。在该渠道下，预收账款、预付账款、应付票据与原材料存货等项目可以大致反映出企业在采购渠道的资金使用情况。

(2) 生产渠道营运资金



生产渠道营运资金是指企业将采购渠道所采购的原材料进行加工生产的过程，而在这一生产过程中企业所投入耗费的资金。在该渠道下，在产品、半成品、其他应收款、应付职工薪酬以及其他应付款可以大致反映出企业在生产渠道的资金使用情况。

### （3）销售渠道营运资金

销售渠道营运资金是指企业将生产完毕的产品通过不同的销售方式销售出去，然后通过销售完成回笼资金。如果购货商提前将货款支付企业，就会形成预收账款。如果产成品销售完成时，购货商没有及时支付货款，就会形成应收账款、应收票据。同时，在销售渠道中，自有产成品会占用销售渠道营运资金。

## 3 C 钢铁公司营运资金管理现状

### 3.1 行业及公司情况介绍

#### 3.1.1 钢铁行业总体运行状况

随着我国经济发展进入新常态，感叹铁行业的发展前景也发生了深刻的变化。最近几年时间里，我国钢铁行业总体消费与产量双双进入峰值弧顶区并呈现出逐步下降的趋势，钢铁主业从微利经营进入整体亏损状态。国内钢铁行业的发展前景总体而言不容乐观，整体资产结构质量和盈利能力相对较低，资产负债率水平相对较高，存在着较高的风险，行业发展开始进入“严冬”期。

在 2013 年到 2014 年这两年间，相继推出很多政策用来解决产能过剩的问题，很多部门和企业都开始纷纷实施起来。国务院在 2013 年发布了化解产能过剩的路线图，针对产能过剩的状况，提出了具体的战略方案。随后国家发改委等部门又相继颁布了有关政策，共同致力于化解产能过剩的问题。国务院在 2014 年发布了《关于化解产能严重过剩矛盾的指导意见》，以全面推动化解产能过剩工作。

在 2014 年国内大中型钢铁企业银行借款同比减少 1.43 个百分点，至于非银行借款则同比增加了 9.2 个百分点；2015 年国内大中型钢铁企业在银行金融机构的借款比例降低了 5%。通过推算能够发现，和 2015 年相比，2016 年的大中型重点钢铁企业的银行借款缩短 650 亿元，参考数据就能够发现钢铁企业的银行融资更加艰难，要想确保自己的竞争优势，就必须转移注意力，选择其他合理的融资方式。

2015 年，中国钢铁工业协会曾经颁布了钢铁行业的运行状况：从 2011 年开始，我国钢铁的价格持续下降，尽管在某些阶段，价格也有所提升，但是从总体角度上看，在这五年发展变化过程中，钢铁综合价格指数下降比例都已经超出了 60%。在这其中，2015 年钢铁价格指数为 56.37%，和 2014 年相对比而言降低了 26.72%。随着钢铁价格的逐渐下降，钢铁企业的整体利润也越发不景气。发展到 2015 年，能够发现钢铁行业的去产能水平已经逐渐提升，我国钢铁工业协会在估算 2015 年产量的过程当中发现，当前我国产能过剩问题仍然十分严重，对于钢铁行业而言，有效的利用产能资源率甚至低于 67%。2015 年会员钢铁企业完成了 2.89 万亿元的销售业绩，和过去相比，降低了 19.05%，在所有钢铁会员企业当中，亏损企业所占比例达到了 46.91%，由此可见钢铁企业的发展前景确实不容乐观。

从 2015 年底开始，以去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，即“三去一降一补”为重点的供给侧结构性改革，经中央经济工作会议后，正式拉开大幕。对于钢铁这样的行业来说，在实行供给侧改革之前的数年里，钢铁行业严重供大于求，无序竞争突出，市场价格持续下行，行业企业大面积亏损。总的来说，伴随着我国供给侧改革的逐步推进，通过化解过剩产能、处置“僵尸企业”、淘汰落后产能，我国钢铁行业运营环境逐渐向公平竞争和绿色发展转变，因此钢铁企业面临着新的机遇与挑战。

### 3.1.2 C 钢铁股份有限公司概况

C 钢铁股份有限公司（简称“C 钢铁公司”）成立于 1997 年 8 月，同年 10 月在香港联合交易所有限公司上市发行 H 股，1998 年经对外贸易经济合作部批准，成为外商投资企业。2007 年 2 月又在上海证券交易所上市发行 A 股 35,000 万股，注册资本为人民币 173,312.72 万元。2013 年该公司向集团公司及特定对象非公开发行人民币普通股，公司总股本达到 44.36 亿股，集团公司持 20.97 亿股，占总股本的 47.27%。目前在岗职工 13000 余人。

公司在“十一五”期间，正式启动环保搬迁，并于“十二五”期间完成。搬迁后的 C 钢铁公司重新规划企业布局、工艺流程、技术装备和环保运行指标，该公司的资源配置、环境建设、循环经济发展等都得到了全面的提升。公司纳入全国首批 45 家符合国家钢铁行业规范条件企业，获国家循环经济第二批试点示范单位，中国冶金规划院在 2014 年对钢铁行业公司的评比中，C 钢铁公司排名规模以上钢企综合竞争力第 16 位，2015 年在中国钢铁企业绿色评级排名第 10 位。

C 钢铁公司是隶属于大型国有企业的子公司，该公司的主营业务是钢材贸易，经营活动比较单一。按产品分类，C 钢铁公司的主营业务分为钢材坯、副产品和来料加工，按地域分为西南地区业务和其他地区业务。C 钢铁公司的主要工艺装备包括：焦炉、烧结机、高炉、转炉、方坯连铸机、宽厚板生产线、中厚板生产线、热连轧薄板带生产线、高速线材、棒材、型材生产线等等。该公司具备了每年生产 800 多万吨钢的生产能力。该公司资源广泛，在业界享有较高的知名度和优秀的信誉口碑。该公司的组织机构具体可见图 3-1 所示：

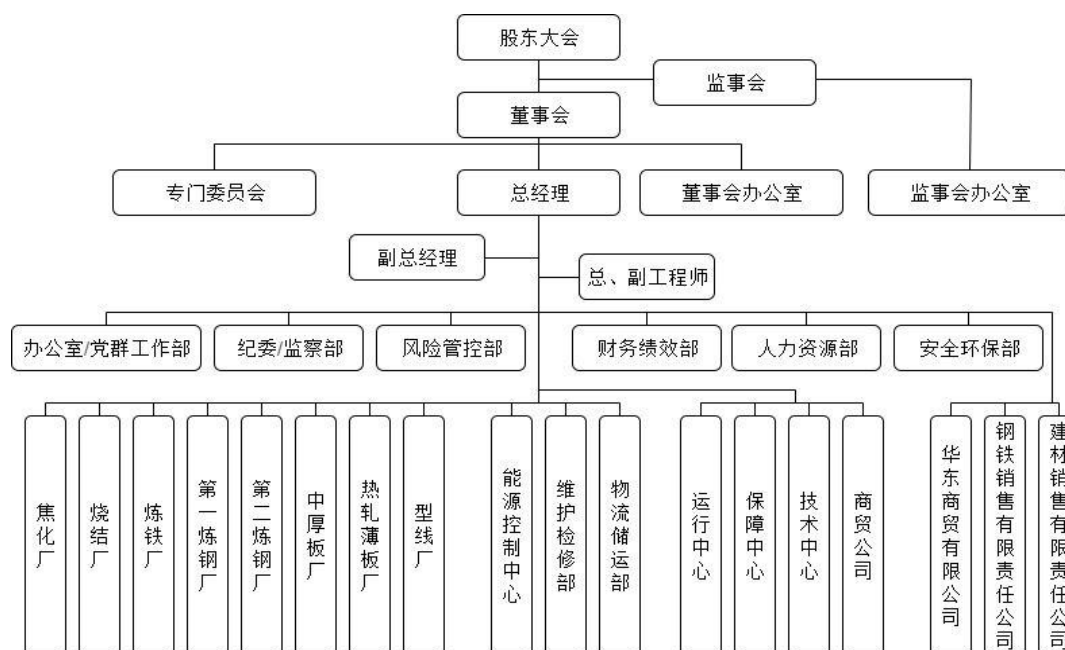


图 3-1 C 钢铁公司组织机构图

C 钢铁公司是隶属于大型国有企业的子公司，该公司的主营业务是钢材贸易，经营活动比较单一。按产品分类，C 钢铁公司的主营业务分为钢材坯、副产品和来料加工，按地域分为西南地区业务和其他地区业务。2014 年至 2016 年，公司存在大额的短期借款和长期借款，且营业利润持续为负。同时，逐渐扩大的应收账款以及其他应收账款的规模，造成企业的信用风险逐渐提升，资金流动性不强，企业资金营运水平逐渐减弱。

## 3.2 C 钢铁公司营运资金结构

C 钢铁公司的营运资金管理现状主要反映在其内部结构和营运资金周转率当中，分析其内部结构主要是从流动资产与流动负债中的主要项目占总资产的比例进行分析。分析营运资金周转效率主要依靠应收账款、存货、应付账款等周转期与周转天数来进行分析。通过以上分析，我们可以大致得知目前 C 钢铁公司营运资金现状。

### 3.2.1 C 钢铁公司流动资产分析

本文在研究过程中，首先将重点研究流动资产的内部结构，即通过流动资产中各个项目的百分比来分析 C 钢铁公司流动资产结构，流动资产的构成比例能够针对企业生产经营状况和收益成本产生重要影响。通过公布的财务报表得到

2014 年至 2016 年期间 C 钢铁公司的流动资产结构如下表 3-1 与表 3-2 所示：

表 3-1 C 钢铁公司流动资产项目表（单位：万元）

年份	2014 年	2015 年	2016 年
货币资金	124657.80	92547.10	110269.40
应收账款	46902.50	50320.20	25625.80
预付账款	2678.20	3,992.40	3,719.10
其他应收款	92224.00	4,037.60	5,809.90
存货	799047.60	277585.80	97296.00
流动资产	1268227.20	433119.50	244714.60

表 3-2 流动资产结构比例表

年份	2014 年	2015 年	2016 年	平均值
货币资金	9.83%	21.37%	45.06%	25.42%
应收账款	12.74%	13.61%	13.64%	13.33%
预付账款	2.11%	0.92%	1.52%	1.52%
其他应收款	7.27%	0.93%	2.37%	3.52%
存货	55.74%	63.13%	37.39%	52.10%
其他流动资产	12.31%	0.01%	0.02%	4.11%
合计	100%	100%	100%	100%

通过以上两个表格，我们可以清晰得知，在 C 钢铁公司的流动资产当中，绝大多数都是存货，三年平均比例超过了 50%；排位第二的是货币资金，平均比例超过 25%。存货和货币资金占据流动资产的绝大多数。因此 C 钢铁公司目前在营运资金管理方面应加强对存货的管理。

2014 年至 2016 年，C 钢铁公司流动资产与总资产的比例如下表 3-3 所示：

表 3-3 流动资产结构占总资产比例表

年份	2014 年	2015 年	2016 年	平均值
流动资产占总资产比例	26.90%	11.04%	6.72%	14.89%
存货占流动资产比例	55.74%	63.13%	37.39%	52.10%

由上表可知：2014 年到 2016 年连续三年期间，C 钢铁公司的流动资产占总资产比例占比水平较低，一直在持续下降中，说明 C 钢铁公司的流动资产状况不容乐观，公司资产的流动性较弱，因此 C 钢铁公司的短期偿债能力缺乏保障。

同时，通过观察 C 钢铁公司这三年来存货占流动资产的比例能够发现，2016 年公司的存货量有所减少，但 C 钢铁公司三年以来存货占流动资产比例的平均值维持在 50% 以上。存货在流动资产中体现出流动性比较差、变现能力不强的特点。存货在流动资产中的比重大小直接关系着企业流动资产的周转速度，同时也会影响到企业的短期偿债能力。而在 C 钢铁公司中，存货占流动资产的比重过大，会导致资金的大量闲置和沉淀，资产的使用效率不高。

### 3.2.2 C 钢铁公司流动负债分析

在研究 C 钢铁公司营运资金管理情况中，流动负债也是必须要考虑的因素。针对流动负债的分析，主要从短期借款、应付票据与应付账款以及预收账款进行分析。近 3 年来，C 钢铁公司流动负债结构与比例见表 3-4 与表 3-5：

表 3-4 C 钢铁公司流动负债项目表 (单位: 亿元)

年份	2014 年	2015 年	2016 年
短期借款	28.84	34.92	57.01
应付票据	44.28	36.63	16.33
应付账款	124.22	105.32	93.85
预收账款	2.67	0.399	0.37
流动负债	268.59	232.07	261.31

表 3-5 流动负债结构比例表

年份	2014 年	2015 年	2016 年	平均值
短期借款	10.44%	15.09%	21.84%	15.81%
应付票据	16.52%	15.52%	6.12%	12.72%
应付账款	46.35%	45.40%	35.63%	42.46%
预收账款	0.99%	0.17%	0.14%	0.43%

通过以上两个表格，可以看到流动负债近 3 年来的情况和各流动负债项目的比例。可以发现，在流动负债的主要项目中，应付账款的比例相当高，3 年来的平均数值超过了 40%，说明公司欠供应商货款较多，公司资金周转困难。同时，应付账款与应付票据合计比例平均值已经超过了 50%，这对企业的发展极为不利。在开发新的供应商时，会影响企业诚信度，导致洽谈合作有困难。另外银行授信额度审批方面也有一定影响，对企业将来的融资发展也会造成不利的影响。

### 3.3 C 钢铁公司营运资金周转效率

营运资金的周转速度可以用来表现企业盈利资本的管理效率和资本运行状况。一般而言，企业资本的使用效率会随着企业资金周转速度的提升而提升，营运水平也会逐渐增强。通常情况下，财务会计会根据周转次数以及周转时间来评估营运资金周转速度的快慢。为使分析更加透彻，现加入钢铁企业龙头宝钢股份与钢铁行业均值进行对比分析，营运资金主要项目具体可见表 3-6 所列：

表 3-6 营运资金主要项目表 (单位: 万元)

年份	2014 年	2015 年	2016 年
流动资产	1268227.20	433119.50	244714.60
应收账款	46902.50	50320.20	25625.80
存货	799047.60	277585.80	97296.00
应付账款	1242243.50	1053206.30	938502.60
货币资金	124657.80	92547.10	110269.40

#### 3.3.1 应收账款周转率

应收账款周转率以及应收账款周转期能够体现企业应收账款的周转速度，采用如下公式进行计算：

$$\text{应收账款周转率} = \text{销售收入} / [(\text{应收账款期初} + \text{期末}) / 2]$$

$$\text{应收账款周转天数} = 360 / \text{应收账款周转率}$$

按照公司财务报表和本文前面表格所整理出来的数据，能够计算出应收账款周转率和周转期，具体可见表 3-7 和所列：

表 3-7 应收账款周转率和周转天数表

年份	2014 年			2015 年			2016 年		
	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值
应收账款周转率	0.98	8.87	6.02	0.92	7.23	6.04	0.62	6.80	6.80
应收账款周转天数	368.25	40.58	75.04	393.14	49.80	94.44	581.77	52.93	94.45

应收账款周转率主要是指在一定时期内应收账款转化为现金的平均次数。一般来说，应收账款周转率越高越好。这表明着公司收账速度快，平均收账期短，坏账损失少，资产流动快，偿债能力强。与之相对应，应收账款周转天数则是越短越好。通过上图可以看出 C 钢铁公司应收账款周转率三年来一直低于 1，切呈现出逐年下降的趋势，与钢铁龙头企业宝钢股份差距非常大，与 32 家钢铁上市企业行业均值相比较，也有明显差距。

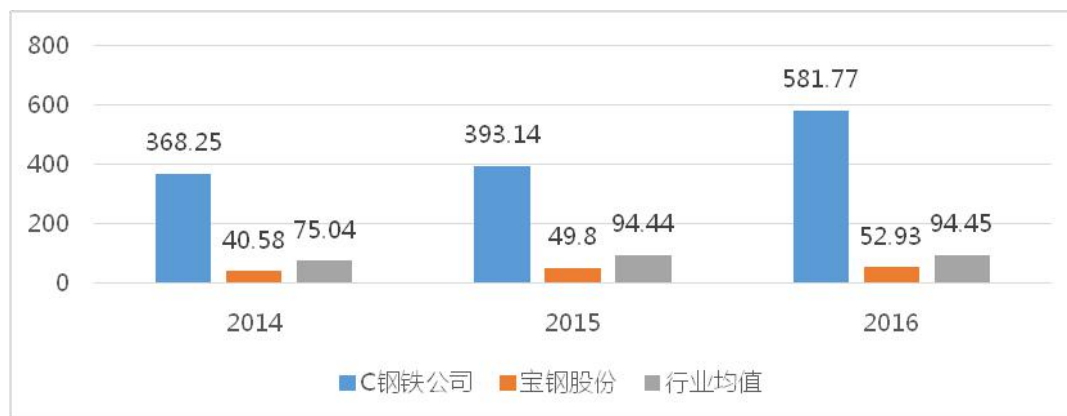


图 3-2 应收账款周转天数

应收账款周转天数是指企业从取得应收账款的权利到收回款项、转换为现金所需要的时间。该指标是应收账款周转率的一个辅助性指标，周转天数越少，说明应收账款变现的速度越快，资金被外单位占用的时间越短，管理工作的效率越高。通过分析发现，C 钢铁公司的应收账款周转天数 3 年来同应收账款周转率变化幅度相同，呈现出不断恶化的趋势。每一年数值均大幅超过宝钢股份与行业均值，且 2016 年其周转天数更是超过 10 倍于宝钢股份。相反，宝钢股份与行业均值在应收账款周转天数上虽然也呈现出逐步增加的趋势，但其周转天数整体较低且增长缓慢，说明钢铁企业龙头宝钢股份在应收账款管理上效率较 C 钢铁公司而言更高效。同时，也能说明 C 钢铁公司近年来营运资金过多呆滞在了应收账款上，影响了其正常的资金周转及偿债能力。C 钢铁公司的应收账款需要较长的周转时间，很容易受到该公司销售方法的影响，这几年该公司实行“先货后款”的销售方式比较多，企业应收账款规模增大导致企业资金周转困难。另外，企业应收的由于环保搬迁导致的资产处置损失补偿款增加转入到其他应收款，扩大应收账款以及其他应收账款规模，企业的风险系数提升，资金不易流通，导致企业的资金运营水平有所减弱，得不偿失。再加上应收账款周转天数和存货周转天数的加长，运营周期也越来越长，这对于 C 钢铁公司的发展极为不利。



### 3.3.2 存货周转率

存货周转天数和存货周转率能够体现企业存货周转速度，计算公式如下：

存货周转率=营业成本/平均存货余额，存货周转天数=360/存货周转率。

按照公司财务报表和本文前面表格所整理出来的数据，能够计算出 C 钢铁公司的存货周转率与周转期，具体可见表 3-8 所列：

表 3-8 存货周转率和周转天数表

年份	2014 年			2015 年			2016 年		
	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值
存货周转率	1.51	5.84	6.02	1.95	5.93	6.05	3.29	5.46	6.80
存货周转天数	283.36	61.70	81.22	184.41	60.70	84.53	109.50	65.94	79.63

存货周转率是指企业在一定时期销货成本与平均存货余额的比率。该指标反映了存货的周转速度，即存货的流动性及存货资金占用量是否合理，促使企业在保证企业生产经营连续性的同时，能够提高资金的使用效率，增强企业的短期偿债能力。一般来说，存货周转速度越快，存货的占用水平越低，流动性越强，存货转换为现金或应收账款的速度越快，表明企业存货管理越有效率。

通过表 3-8 可以看出，C 钢铁公司的存货周转率 3 年以来一直不断的上升，说明存货的占用水平在不断降低，企业资金流动性在不断增强。但通过对比宝钢股份与行业均值，C 钢铁公司存货周转率整体要慢于宝钢与行业均值，说明在存货管理方面，与行业龙头企业宝钢股份和行业平均水平还有较大差距。

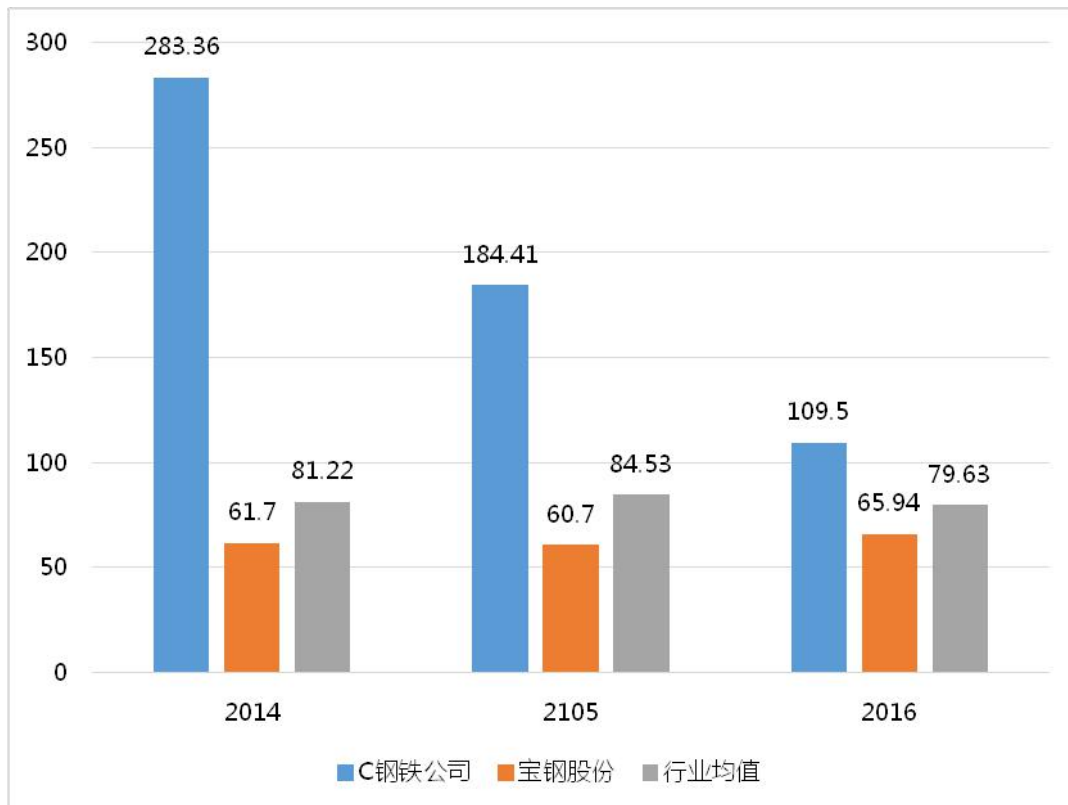


图 3-3 存货周转天数

通过对图 3-3 进行整理,可以看出 C 钢铁公司在存货周转天数上呈现不断下降的趋势,说明企业近年来对存货的管理效率在不断提高,但总体还是高于宝钢股份与行业均值。具体到公司层面,C 钢铁公司的流动资产当中大多数都是存货,企业的流动比例很容易受到存货的影响。C 钢铁公司周转率低于行业平均周转率水平,周转天数高于行业平均水平,周转期较长,资金周转不灵,采购方案不佳,逐渐积累较多的存货,导致资金损失,流动资金不多。因此企业需要将更多的注意力集中到管理存货身上。

### 3.3.3 应付账款周转率

应付账款周转期和应付账款周转率,代表的是企业应付账款周转速度,计算公式如下:

$$\text{应付账款周转率} = \text{主营业务成本净额} / \text{平均应付账款余额} \times 100\%$$

$$\text{应付账款周转天数} = 360 / \text{应付账款周转率}$$

按照公司财务报表和本文前面表格所整理出来的数据,能够计算出 C 钢铁公司的应付账款周转期与周转率,具体可见表 3-9 所列:

表 3-9 应付账款周转率与周转天数表

年份	2014 年			2015 年			2016 年		
	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值
应付账款周转率	0.98	8.87	7.89	0.92	7.23	7.34	0.62	6.80	7.35
应付账款周转天数	368.25	40.58	75.04	393.14	49.80	94.44	581.77	52.93	94.45

应付账款周转率反映了企业免费使用供货企业资金的能力，合理的应付账款周转率来自于与同行业和公司历史正常水平对比。如果公司应付账款周转率低于行业均值，表明公司较同行业其他企业来说可以更多占用供应商的货款，但同时也需要承担更多的还款压力。

通过计算宝钢股份与我国钢铁全行业的应付账款周转率平均值可以得知，全行业应付账款周转率平均值为 7.5 左右，而 C 钢铁公司近 3 年来的应付账款周转率过于偏离正常值范围，一直处在 1 一下，且一直处于下降的趋势，由 2014 年的 0.98 下降到 2016 年的 0.62。同时，应付账款周转率越慢，越能够说明该公司应付账款流动性变弱，还款的速度也就越慢，这表示出公司占用供应商贷款时间过长，而且还款的能力较差。

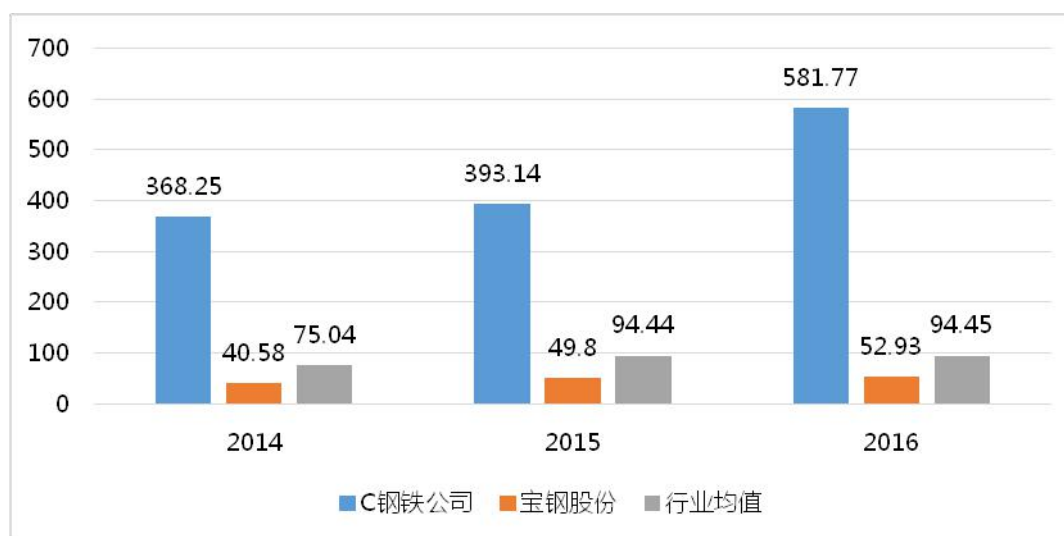


图 3-5 应付账款周转天数

应付账款周转天数又称平均付现期，是衡量公司需要多长时间付清供应商的欠款，属于公司经营能力分析范畴。C 钢铁公司的应付账款周转天数 3 年来一直保持 10 倍于钢铁企业龙头宝钢股份，且远远高出行业均值，偏离正常范畴。特

别是在 2015 年以后，其应付账款周转天数上升幅度远大于宝钢股份与行业均值。虽然在通常情况下，应付账款周转天数越长越好，说明公司可以更多的占用供应商货款来补充营运资本而无需向银行短期借款。而对于 C 钢铁公司的实际情况是一边占用供应商货款，另一边客户又占用公司自己销售商品的货款，形成三角债，公司还款能力逐年变差，从侧面说明 C 钢铁公司在营运资金的管理上存在巨大问题。

## 4 基于渠道管理的营运资金管理方法构建

### 4.1 传统营运资金管理方法的不足

在传统营运资金管理分析结构的基础上，前文针对 C 钢铁公司的营运资金管理进行了分析，但这种传统的要素分析结构存在很多问题，主要包括下面几点：

(1) 关于存货，传统的营运资金管理方法对其给予了高度重视，但是却忽视了预收账款。在很多领域的营运资金中，存货、应收账款、预收账款这几项都占据着非常关键的地位。有关营运资金，传统的分析结构对其的探究也需要进一步深入。

(2) 营运资金周转率指标的精准性不够高。传统的分析模式对所有项目参与的过程并没有给予太多关注，而是将周转额确定为整体的主营业务收入。在对存货的周转率进行衡量时采用的是营业成本，而原材料存货的周转额衡量则应借助于原材料的消耗额，用销售成本对产成品存货的周转额进行表示则更加科学。

(3) 传统的营运资金管理方法尚未从采购、生产、营销渠道上去选择优化企业营运资金管理的方式，不够具体化，与各项管理制度相对应的考评机制也不够完善，整体管理方式缺乏系统性。

(4) 现阶段，随着超大型企业以及大型企业的增多，企业的经营和发展方向也趋于多元化，单纯依靠营运资金简单的项目分析进行管理已经不能适应企业经营规模化和多元化的发展需求。面对新的发展形势，创新营运资金管理理论，运用新的理论方法去指导企业实际的营运资金管理非常具有必要性。

### 4.2 基于渠道管理的营运资金管理分析方法

在运用传统营运资金管理方法探讨、研究 C 钢铁股份有限公司营运资金管理时，由于传统的分析方法存在诸多弊端，因此将试图基于渠道管理构建一个新的营运资金管理模式，从而能够在多个维度上进行优化与改进 C 钢铁公司的营运资金管理方案。

#### 4.2.1 基于渠道管理的营运资金类型划分

在企业营运资金当中，有一部分主要是用于开展企业生产经营活动，还有一部分是应用于理财方面。王竹泉（2012）基于渠道管理对企业营运资金进行的创新性重新分类，本文将营运资金划分为两个构成部分，即理财活动营运资金与运

营活动营运资金。两者所包括的内容具体可见表 4-1 所列：

表 4-1 基于渠道管理的营运资金类型划分表

经营活动渠道分类			理财活动渠道分类	
采购渠道	生产渠道	营销渠道	理财活动渠道	
原材料存货	在产品存货	成品存货	货币资金	短期借款
预付账款	半成品存货	应收账款	交易性金融资产	交易性金融负债
应付账款	其他应收款	应收票据	应收股利	应付股利
应付票据	其他应付款	预收账款	应收利息	应付利息
	应付职工薪酬	应交税费	1 年内到期非流动 资产	1 年内到期非流动负债
			其他流动资产	其他流动负债

通过以上分类，将经营活动渠道分为采购渠道、生产渠道、营销渠道，理财活动渠道分为理财活动渠道。具体到每一个渠道：

#### （一）采购渠道营运资金

在采购渠道中，所包括的项目主要为原材料存货、预付账款、应付账款和应付票据。采购渠道营运资金主要为在采购过程中资金流入与资金流出的差额，通过以上项目可以反映出企业在采购渠道中资金使用情况。

在我国钢铁行业中，钢铁企业在生产产品前都需要对原材料进行采购以保证生产活动的正常运行，而原材料的采购数量和计划等均来自于生产、销售部门的生产销售计划。在企业的营运资金中，存货占据着很大比例，而原材料又占用着存货的很大比例。在企业对原材料未进行生产之前，都以定量资金的形式占用着采购渠道的营运资金，所以将原材料归入采购渠道中。

预付账款出现在企业的日常经营活动中，是根据企业与供应商之间通过书面协议等形式而产生的。企业在对原材料进行采购时，提前将采购资金支付给供应商，即企业提前将资金流出，因此预付账款也归入采购渠道中。

应付账款与应付票据是企业在与供应商交易时，企业具有较强的议价权利，对原材料进行采购时，没有提前支付货款给供应商，形成应付账款或需要定期进行兑现的应付票据。这两项都发生在企业对原材料进行采购时，同样会导致企业采购渠道营运资金减少，因此应付款项也应划入采购渠道中。

#### （二）生产渠道营运资金

在生产渠道中，所包括的项目主要为在产品存货、半成品存货、其他应收款、

其他应付款与应付职工薪酬等。在该渠道下，企业将耗费大量资金对采购渠道中的原材料进行加工生产。

在产品存货是在目前在生产线上的产品，半成品是经过一定加工后，还不能够直接面向市场进行销售，在产品与半成品均属于生产阶段，在成为产成品之前都应归入生产渠道。

应付职工薪酬为工资、奖金、福利等暂为支付给职工的费用，在钢铁行业中，大部分职工薪酬都归集到了制造费用上，所以应付职工薪酬应划入生产渠道。

其他应收款是企业非购销活动以外的债权，包括罚款、应收赔款等，大多与企业生产经营活动相关。

### （三）营销渠道营运资金

营销渠道营运资金所包括项目主要为产成品存货、应收账款、应收票据、预收账款、应交税费等项目，是企业以不同的方式将产成品进行销售而进行资金回笼的资金。

产成品存货在销售出去之前都会占用企业营销渠道营运资金，而产成品在销售后，购买方没有及时支付货款，企业将会形成应收账款与应收票据。与之相反，企业将产成品发给购货商之前收到货款，这一部分现金的流入是企业对外部资金的占用。这三项都占用着营销渠道营运资金，因此都应归入营销渠道。

## 4.2.2 基于渠道管理的营运资金计算公式

采购渠道营运资金=材料存货+预付账款- 应付账款-应付票据 （式 4-1）

生产渠道营运资金=在产品存货+其他应收款-应付职工薪酬-其他应付款（式 4-2）

营销渠道营运资金=库存产品+应收账款+ 应收票据-预收账款- 应交税费（式 4-3）

经营活动渠道营运资金总额=采购渠道营运资金+生产渠道营运资金+营销渠道营运资金（式 4-3-1）

而理财活动营运资金的计算方法则为：

理财活动渠道营运资金总额=货币资金-短期借款+交易性金融资产和负债之差+ 应收与应付股利之差+ 应收与应付利息之差+ 一年内到期非流动资产与负债之差+ 其他流动资产与负债之差（式 4-4）

### 4.3 基于渠道管理的营运资金管理优势

通过上文运用传统的营运资金管理模式对 C 钢铁公司进行营运资金管理存在一定的弊端，基于渠道管理角度能够分析出不同渠道营运资金管理周转率，能够确保 C 钢铁公司能够更好的发现营运资金管理暴露出来的问题。在本文当中具体是将营运资金周转期当成主要衡量指标。通常而言，企业周转率会随着周转期的缩短而提高。在对运营活动营运资金周转期进行计算时，本文具体是把全年主营业务收入当成周转额。而在针对不同渠道周转期进行计算的过程中，关于营销渠道营运资金周转期对应周转额所应用到的为全年销售成本，关于生产渠道营运资金周转期对应周转额所应用到的为完工产品成本，而采购渠道营运资金周转期是将周转额确定为材料消耗总额。

#### 1. 营运资金周转期计算

$$\text{营运资金周转期} = \text{营运资金总额} \div (\text{主营业务收入} \div 365) \quad (\text{式 4-5})$$

$$\text{经营活动渠道营运资金周转期} = \text{经营活动渠道营运资金总额} \div (\text{主营业务收入} \div 365) \quad (\text{式 4-6})$$

基于总体角度而言，这两个指标所考察的都是营运资金周转率。营运资金周转期具体是由两个活动部分构成，即经营活动与理财活动。其中，前者为企业自采购原材料开始，最后到销售产品的整体过程当中所涉及到的经营活动渠道营运资金实际周转天数。企业营运资金管理效率会随着周转天数的缩减而提高，很多时候这个数值都低于零，低于零则表示了企业使用了外部资金。

#### 2. 不同渠道营运资金周转期计算

$$\begin{aligned} \text{采购渠道营运资金周转期} &= \text{采购渠道营运资金} \div (\text{全年材料消耗总额} \div 365) = \\ &= (\text{原材料存货} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应付票据}) \div (\text{全年材料消耗总额} \div 365) \\ & \quad (\text{式 4-7}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{生产渠道营运资金周转期} &= \text{生产渠道营运资金} \div (\text{全年完工产品成本} \div 365) \\ &= (\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款}) \div (\text{全年完工产品成本} \div 365) \quad (\text{式 4-8}) \end{aligned}$$

$$\text{营销渠道营运资金周转期} = \text{营销渠道营运资金} \div (\text{主营业务成本} \div 365) = (\text{库存商品} + \text{应收账款} - \text{预收账款} - \text{应交税费}) \div (\text{主营业务成本} \div 365) \quad (\text{式 4-9})$$

$$\text{全年完工产品成本} = \text{期末库存产品} - \text{期初库存产品} + \text{本年营业成本} \quad (\text{式 4-10})$$

通过以上营运资金管理分类和计算方法，基于渠道管理的营运资金管理模式



不仅仅是依靠公司财务报表中的数据来对营运资金管理进行分析，而是把经营作为一个整体，把营运资金管理纳入到企业日常运营管理中，对能够影响到营运资金管理的各渠道的各个方面的来进行管理。有助于 C 钢铁公司优化各渠道之间的关系，保持各渠道环节的畅通与流动性，促使公司的营运资金周转效率不断提升。

## 5 基于渠道管理的 C 钢铁公司营运资金管理分析

基于基于渠道管理的营运资金，可将 C 钢铁公司营运资金划分为经营活动营运资金与理财活动营运资金两大类。

表 5-1 C 钢铁公司经营活动与理财活动的营运资金所占总体比率表

年份	2014 年	2015 年	2016 年
经营活动营运资金	93.27%	70.26%	257.40%
理财活动营运资金	6.73%	29.74%	-157.40%
营运资金总额	100.00%	100.00%	100.00%

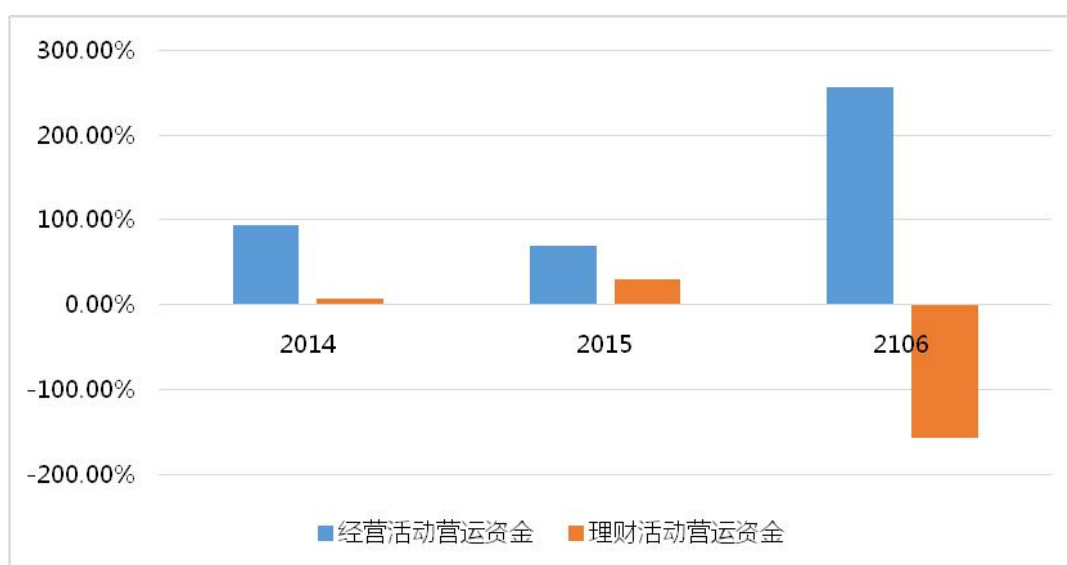


图 5-1 C 钢铁公司经营活动与理财活动的营运资金所占总体比率柱状图

通过上图可以清晰发现，C 钢铁公司的经营活动营运资金占有很高比例，2014 年高于 90%，2015 年高于 70%，在 2016 年超过了 100%，且处于先下降后上升的状态，说明近年来企业资金周转困难，将所有资金以及外部资金均投入到企业的经营活动中。而理财活动营运资金占比很小。即使理财活动营运资金具备较强的流动性，使得企业所面临着的财务风险持续下降，但与运营性活动营运资金相比，其收益性却不高。同时，由于理财活动属于公司非经营活动，对公司日常经营活动的影响较小。而经营活动的营运资金与企业的日常运营有着直接的关系，且会对企业的营运资金管理有着直接的影响。所以本文重点将对经营活动的营运资金进行分析。

### 5.1 C 钢铁公司经营活动营运资金管理分析

针对 C 钢铁公司营运资金管理现状，为更直观的了解公司近年来基于渠道管理的营运资金管理中所存在的问题，将经营活动分为采购、生产和营销三个活动，即采购渠道营运资金、生产渠道营运资金和营销渠道营运资金。并通过对比钢铁行业龙头企业宝钢股份与我国 32 家钢铁上市公司行业均值，依据企业数据和上文中所列公式，逐一对各渠道资金进行分析。

### 5.1.1 采购渠道营运资金管理分析

在钢铁行业中，采购渠道该企业与供应商之间建立起联系的重要纽带。采购渠道作为整个企业营运资金管理的起点，有着至关重要的意义，企业可以通过现金支付等方式，通过支付供应商货款，以得到企业生产所需的各种原材料。

依据基于渠道管理的营运资金管理分析方法，我们可以通过对 C 钢铁公司存货、应收账款、应付票据、应付账款等因素的分析和整理，对采购渠道营运资金管理进行分析。但由于在计算钢铁全行业采购渠道营运资金周转期时，需具体到 32 家钢铁上市公司每一家公司当年全部材料消耗总额，由于资料获取能力有限，所以对 C 钢铁公司采购渠道营运资金周转分析，仅与宝钢股份进行对比分析。详细情况如下表 5-2 所示：

表 5-2 采购渠道营运资金及周转率分析表（单位：亿元）

年份	2014 年		2015 年		2016 年	
	C 钢铁公司	宝钢股份	C 钢铁公司	宝钢股份	C 钢铁公司	宝钢股份
原材料存货	61.38	42.27	15.31	29.46	3.87	87.05
预付账款	26.73	29.24	0.399	41.60	0.372	111.59
应付票据	44.28	54.17	36.35	44.34	16.34	170.00
应付账款	124.22	199.10	105.32	213.86	93.85	349.72

采购渠道营运资金	-80.39	-181.76	-125.96	-187.14	-105.94	-321.08
采购渠道营运资金周转期(天)	-6.83	-16.36	-11.65	-17.01	-7.94	-28.94

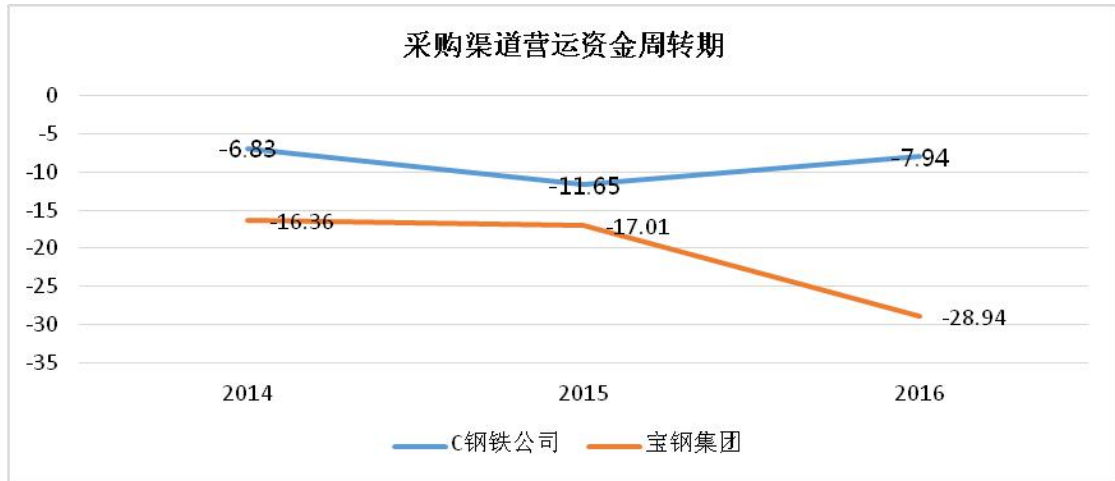


图 5-2 采购渠道营运资金周转期

由表 5-2 和图 5-2 可以清晰看出，C 钢铁公司的采购渠道营运资金在 2014 年为-81.62，2015 年为-125.96，至 2016 年回升至-105.94，三年间处于先下降后上升的趋势，但总体变化幅度不是很大。但与宝钢股份相比，C 钢铁公司采购渠道营运资金周转速度总体要慢于钢铁龙头企业宝钢股份，说明 C 钢铁公司采购渠道营运资金管理效率较宝钢股份而言要略低一些。在采购渠道营运资金周转方面，C 钢铁公司采购渠道营运资金周转期呈现出先下降后上升的趋势，说明其周转速度呈现出先加快后变慢的趋势，而宝钢股份的采购渠道营运资金周转呈现出不断加快的趋势。

通过深入分析 C 钢铁公司采购渠道中债权与债务所占比例，也能够看到 C 钢铁公司在基于渠道管理的营运资金管理框架下，营运资金管理的现状，如下表 5-3 和图 5-3 所示：

表 5-3 C 钢铁公司采购渠道各项目金额占比情况表（单位：100%）

年份	2014	2015	2016
原材料存货	23%	9%	4%
预付账款	10%	0.3%	0.3%
应付票据	17%	23%	14%
应付账款	50%	77.7%	81.7%

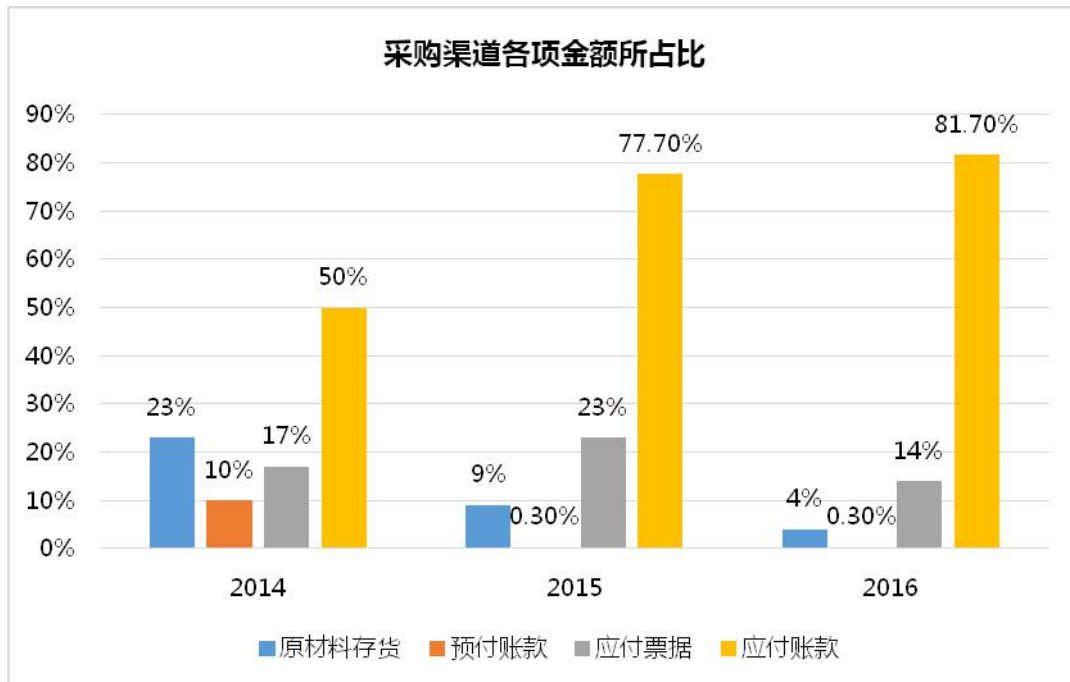


图 5-3 C 钢铁公司采购渠道各项目金额占比

具体到采购渠道营运资金各个项目上来看，可以看出 C 钢铁公司的材料存货 3 年以来同采购渠道营运资金的变化趋势大致相同。同时，原材料存货的金额，特别是在 2015 年以前，在采购渠道营运资金中占比不低。因此，C 钢铁公司应该关注和加强用于生产原材料的库存管理情况，及时清理库存，并合理规划材料购进与使用，降低材料存货所占比例。

另一方面，应付账款三年来占采购渠道营运资金比例都非常高，但如果应付账款过高可以从侧面说明企业过多占用其上游企业供应商资金，没有足够的能力来偿付上游企业供应商货款，导致企业资金周转困难。

综合以上表格数据，C 钢铁公司的资金周转已经出现问题，我们可以看出公司生产渠道营运资金管理现阶段主要依靠掠夺和挤压上游企业供应商，通过占用原材料供应商的资金来弥补企业在采购渠道中的营运资金，导致了目前企业应付款项的规模一直处于较高的水平。如果公司在将来继续以目前方式管理生产渠道营运资金，会可能引发公司与上游企业供应商之间的关系矛盾，不利于将来的合作发展。

### 5.1.2 生产渠道营运资金管理分析

生产渠道介于采购渠道与营销渠道之间，由于 C 钢铁公司属于钢铁制造业，对生产渠道营运资金管理变得尤为重要。生产渠道营运资金是将采购渠道所采购

的原材料进行加工生产，在这一生产过程中企业所投入耗费的资金。对生产渠道营运资金管理分析，主要依靠在产品存货、其他应收款、应付职工薪酬和其他应付款等作为数据支撑进行分析。同时，为更清晰了解到 C 钢铁公司渠道试营运资金管理中所存在的问题，再选取钢铁龙头企业宝钢股份及 32 家钢铁上市企业行业均值进行对比分析，具体情况见表 5-4 与图 5-4:

表 5-4 生产渠道营运资金及周转率分析表 (单位: 亿元)

年份	2014 年			2015 年			2016 年		
	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值
在产品存货	11.03	85.01	21.03	10.59	72.28	19.23	1.07	87.44	7.68
其他应收款	9.22	10.80	4.64	0.40	10.57	2.89	0.58	20.44	4.4
应付职工薪酬	1.85	17.43	1.95	3.13	16.72	1.84	5.61	18.77	2.3
其他应付款	22.56	11.42	9.22	27.03	22.83	11.00	42.02	32.89	10.17
生产渠道营运资金	1.17	66.96	14.5	-17.20	43.3	9.28	-34.36	56.22	-0.39
生产渠道营运资金 周转(天)	3.34	20.23	10.87	-31.73	14.68	8.25	-36.59	20.15	-1.06

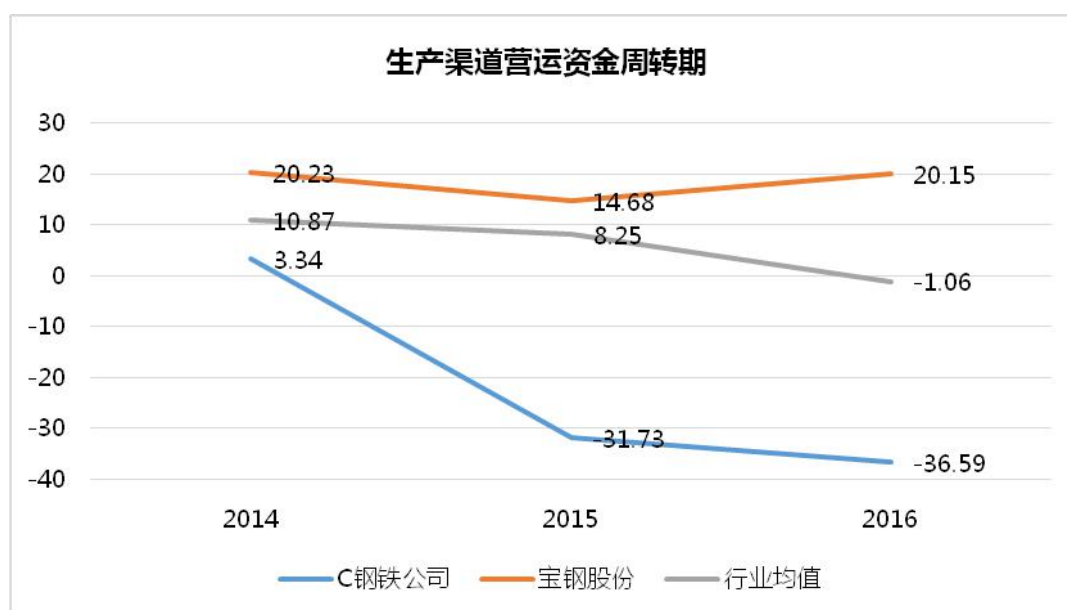


图 5-4 C 生产渠道营运资金周转期

生产活动对于整个 C 钢铁公司经营活动来说，是一个连接采购活动与营销活动的中间环节，有着承上启下的作用。通过对表 5-4 和图 5-4 的整理与分析，我们可以看出 C 钢铁公司的生产渠道周转期变化差异非常大。在 2015 年以前，C 钢铁公司生产渠道营运资金周转期与行业龙头企业宝钢股份和行业均值差距不大，但在 2015 年及以后，差距开始不断拉大，且呈现急剧下降的趋势。而宝钢股份与 32 家钢铁上市公司均值则保持这相对稳定的状态。这说明该近 3 年来，C 钢铁公司对生产渠道营运资金管理存在一定问题，生产活动存在资金流紧张等问题。

同样，为更准确分析出 C 钢铁公司在生产渠道营运资金管理中所存在的问题，将生产渠道各项目进行分类，找出每一项的所占生产渠道营运资金比重，具体情况见表 5-5 和图 5-5：

图 5-5 C 钢铁公司生产渠道各项目金额占比

年份	2014 年	2015 年	2016 年
在产品存货	0.25	0.26	0.02
其他应收款	0.21	0.01	0.01
应付职工薪酬	0.04	0.08	0.11
其他应付款	0.51	0.66	0.85

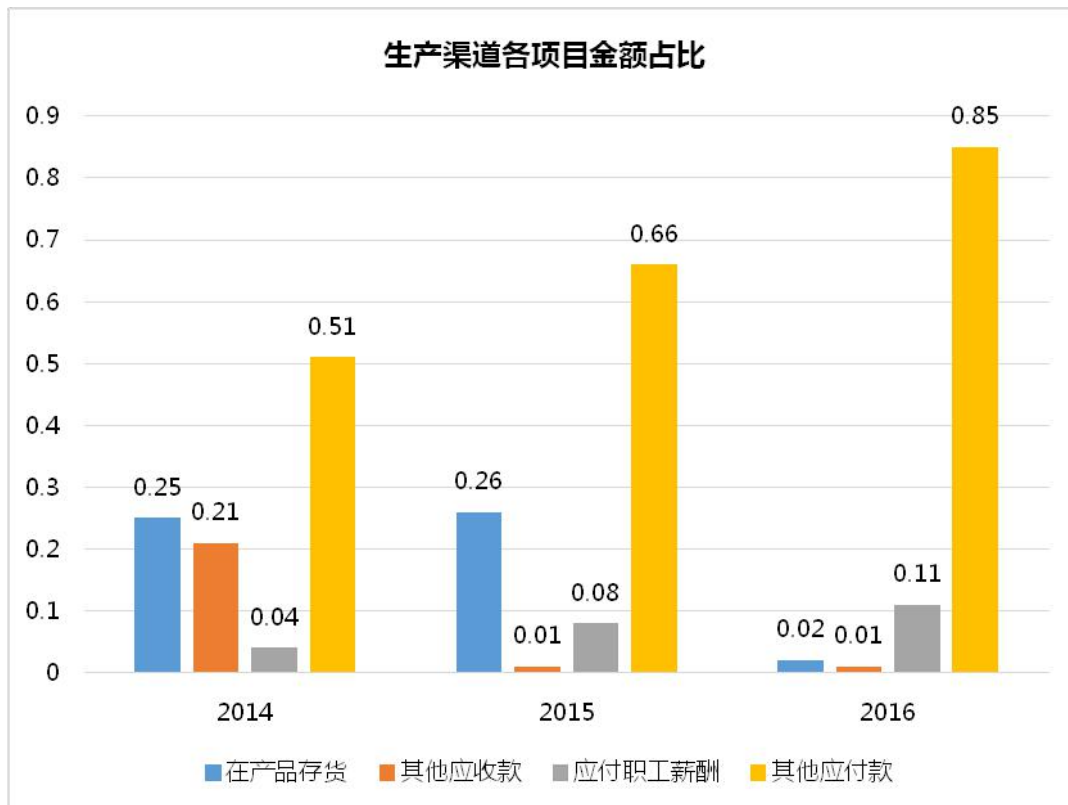


图 5-5 C 钢铁公司生产渠道各项目金额占比

通过上表 5-5 与图 5-5，可以看到在产品存货在生产渠道营运资金中的占比在 2016 年以前都很大，在整个生产活动中，存货是生产渠道管理的重中之重。所以公司目前应该将重点放在对于存货的管理上。通过提高对存货的管理，加强公司购、产、销一体化管理，有利于减小存货压力，促使公司提高资金利用效率，节约成本。这与国家的宏观政策不无关系，国家在 2015 年底推行供给侧结构性改革，去杠杆、去库存、降成本等一系列政策出台。C 钢铁公司按照消费者和经销商所认可的销售市场进行有计划的生产，借助互联网等新型科学技术手段，最大限度实现共享生产信息，做到按订单进行生产，尽全力做到减小库存的目标。因此在 2015 年后，C 钢铁公司在产品库存上不断降低，比重由 26% 降为 2%。

另一方面，其他应付款占生产渠道营运资金比重连续三年超过 50%，2016 年更是达到了 85%，且呈现出上升趋势。在 C 钢铁公司其他应付款项中，未付款费用占了很大比重，说明近年来 C 钢铁公司在支付费用之前，已经预提收益。在生产过程中，长期向外进行租赁设备，包装物等，为生产足够的产品而产生了大量其他应付款，导致了成本的不断增加。

### 5.1.3 营销渠道营运资金管理分析

营销渠道作为企业基于渠道管理的营运资金管理最后一个渠道，包含了企



业从生产中得到的全部产成品，对于一个钢铁公司而言，营销渠道是该企业能够获取最大效益和拓展产品市场最为重要的渠道。企业通过营销渠道，能够通过销售产品对资金进行回笼，接着把这一部分资金投入下一轮的采购渠道与生产渠道，进而做到扩大再生产。营销渠道营运资金管理取决于其周转期的周转速度，所以营运资金管理的好坏是直接关系到公司是否能够盈利的重要因素。像 C 钢铁公司这样一个大中型钢铁集团公司，如果公司的产成品出现长时间的积压和滞销，会造成公司营运资金被大量占用，资金使用效率和循环速度大幅下降，造成公司经营困难。对于 C 钢铁公司营销渠道营运资金管理主要基于产成品存货、应收账款、应收票据、预收账款、应交税费等项目进行分析，再辅以钢铁龙头企业宝钢股份与 32 家上市公司行业均值，具体分析如下表 5-6 所示：

表 5-6 营销渠道营运资金及周转率分析表（单位：亿元）

年份	2014 年			2015 年			2016 年		
	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值	C 钢铁公司	宝钢股份	行业均值
产成品存货	3.38	116.69	26.56	1.47	110.03	19.83	0.17	161.89	15.46
应收账款	4.69	100.49	10.62	5.03	91.58	10.30	2.56	154.72	12.54
应收票据	0.23	92.22	21.86	0.46	81.93	17.70	0.19	172.36	21.31
预收账款	9.88	115.23	16.13	6.54	124.68	15.13	10.15	273.02	23.72
应交税费	0.11	21.62	1.32	0.09	16.98	0.97	0.02	35.64	2.37
营销渠道营运资金	-1.69	172.55	41.59	0.33	141.88	31.73	-7.25	180.31	23.22
营销渠道营运资金周转期（天）	-5.06	37.28	46.03	1.44	34.69	43.19	-59.52	30.16	30.32

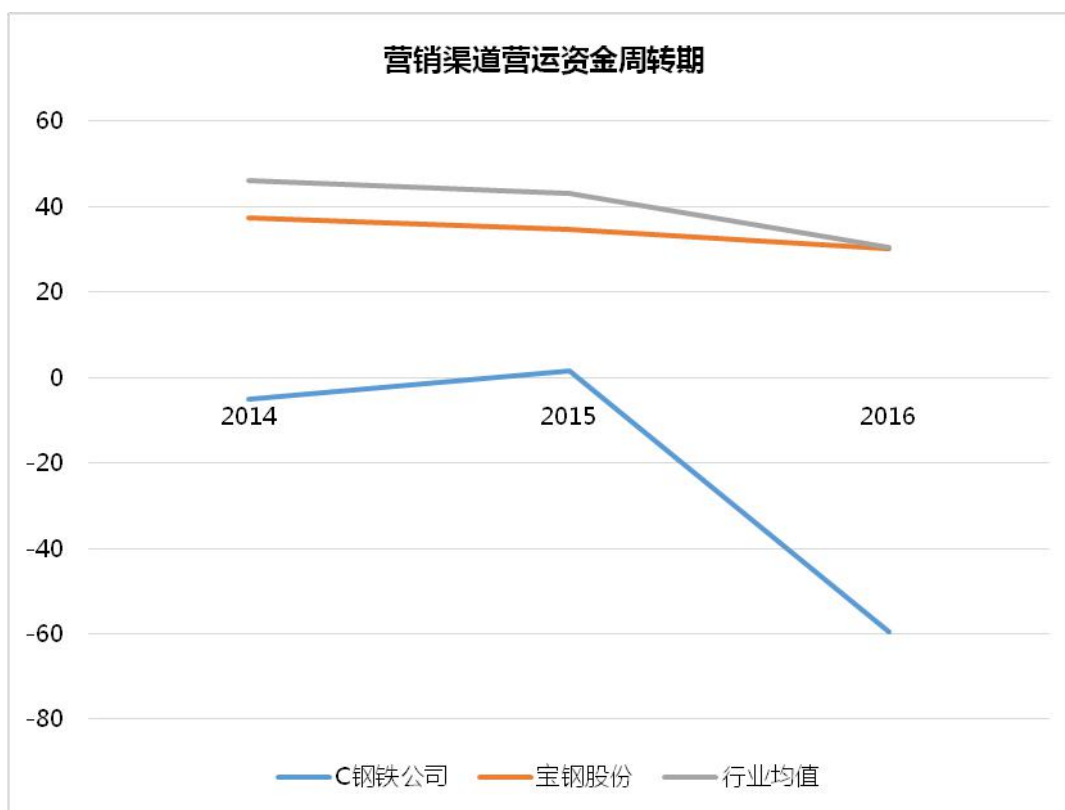


图 5-6 营销渠道营运资金周转期

由上表可以看出，C 钢铁公司的营运资金周转期变化波动幅度较大，2015 年以前保持相对平稳，2015 年以后，营销渠道营运资金周转期由 1.44 直接变为 -59.52，而钢铁龙头企业宝钢股份与 32 家钢铁上市公司行业均值都保持着相对平稳的状态。在销售环节上，企业营运资金管理效率在不断变差，与之变化幅度同步的营销渠道营运资金也出现了不断变差的情况。

在营销渠道营运资金各项目中，具体占比情况如下表 5-7 与图 5-7 所示：

表 5-7 C 钢铁公司营销渠道各项目金额占比

年份	2014	2015	2016
产成品存货	0.18	0.11	0.01
应收账款	0.26	0.37	0.20
应收票据	0.01	0.03	0.01
预收账款	0.54	0.48	0.78
应交税费	0.01	0.01	0.01

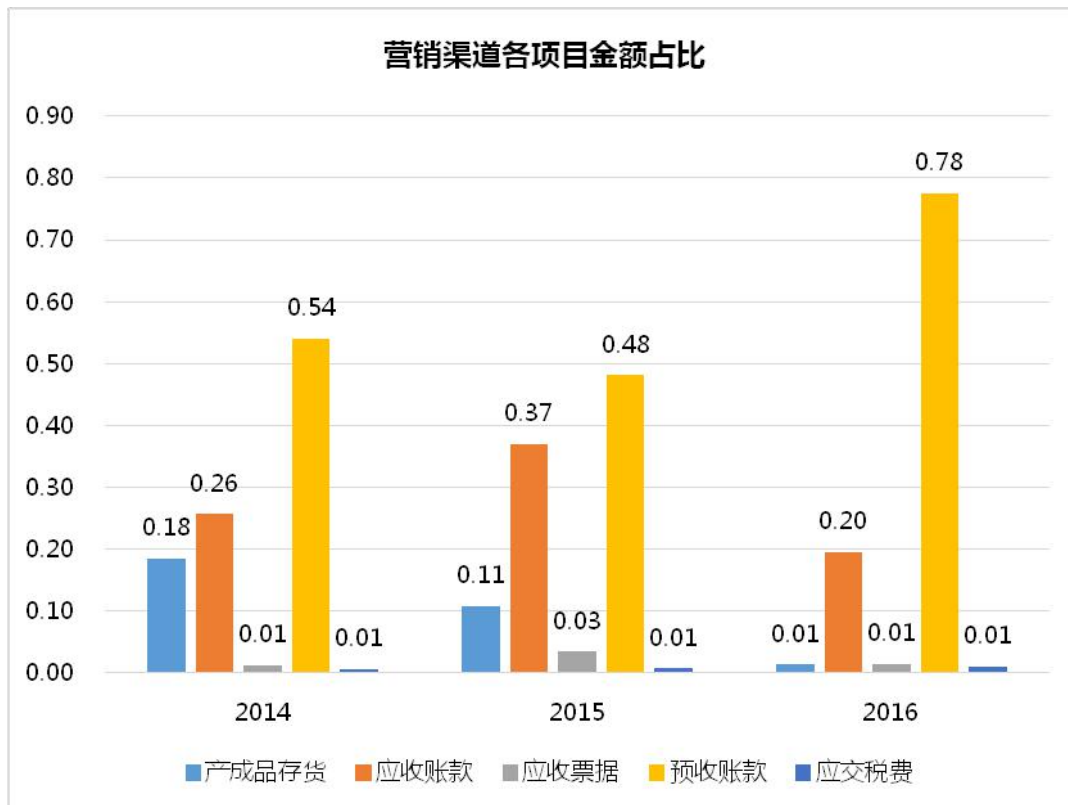


图 5-7 C 钢铁公司营销渠道各项目金额占比

从各项目具体情况来看，在营销渠道营运资金中，应收账款、预收账款比重非常大，说明公司最近几年“先货后款”销售比重的增加，企业在实现利润和降低库存成本的过程中，应收账款规模变大，由此可能致使企业面临更高的财务风险，资金周转比较困难，运营能力变弱。由于这三项占比过高，导致企业很大一部分营运资金无法得到有效的利用。虽然 2016 年产成品存货比重降低，但总体来看，公司应通过对市场的合理预期逐步降低营销渠道中的产成品库存量，减少产成品库存量而占用的营销渠道营运资金。同时建立相应的管理部门对客户进行管理，包括新用户的信用评级以及应收账款的催收等。

## 5.2 C 钢铁公司营运资金管理中的问题

通过对上文的分析，我们可以发现 C 钢铁公司在基于渠道管理的营运资金管理框架下，每一个环节均一定的问题。在采购渠道中，大致体现为企业过多占用其上游企业供应商资金，没有足够的能力来偿付上游企业供应商货款，导致企业资金周转困难。在生产渠道中，企业生产管理存在漏洞，资金利用效率不高。在营销渠道上，存在大量的应收账款、应收票据和预收账款，导致大量账款无法及时收回，面临更高的财务风险，资金周转比较困难，运营能力变弱。具体到每

一渠道环节，具体问题表现如下：

### 5.2.1 采购渠道过渡挤压上游供应商

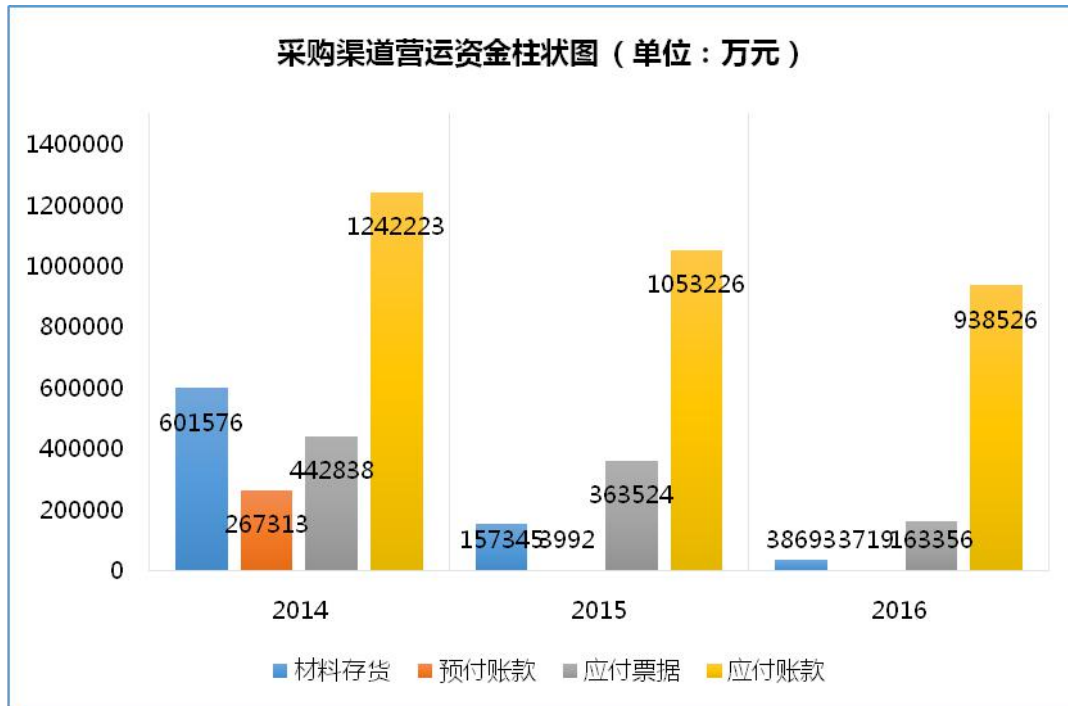


图 5-8 采购渠道营运资金柱状图

原材料的采购是 C 钢铁公司生产的起点，公司的采购活动由 C 钢铁公司运营部门负责，直接与上游供应商对接。目前 C 钢铁公司对采购的管理采取的是以订单为驱动的采购模式，对畅销产品留有一定的保险库存量，同时也为企业的生产和销售囤积了大量的原材料库存。

通过图 5-8 可以发现，近三年来，公司占用了上游供应商的大量资金，同时造成了应付账款期的增加。虽然占用上游供应商企业资金是企业资金管理质量高的表现之一，但是这种做法必须建立在与上游供应商企业建立并保持长久良好的合作关系。但是结合 C 钢铁公司近年来在钢铁行业中的地位，我们不难看出 C 钢铁公司对上游供应商资金的大量占用并非企业营运资金管理质量高的表现，反而是公司目前经营能力差，无法及时付清货款所致。如果企业占用上游供应商资金是因为企业无法及时偿还贷款所致，将给企业带来非常严重的危害，形成恶性循环，无法保持企业与供应商之间的继续深度合作，最终导致关系破裂。同时，采购环节是 C 钢铁公司经营活动十分重要的一部分，如果这个环节的周转率跟不上就会增大企业的风险。

因此，在采购渠道中，C 钢铁公司能否与上游供应商之间建立起关系型渠道，实现互利共赢发展，成为了当前公司改善营运资金管理的关键。

## 5.2.2 生产渠道不重视生产过程管理

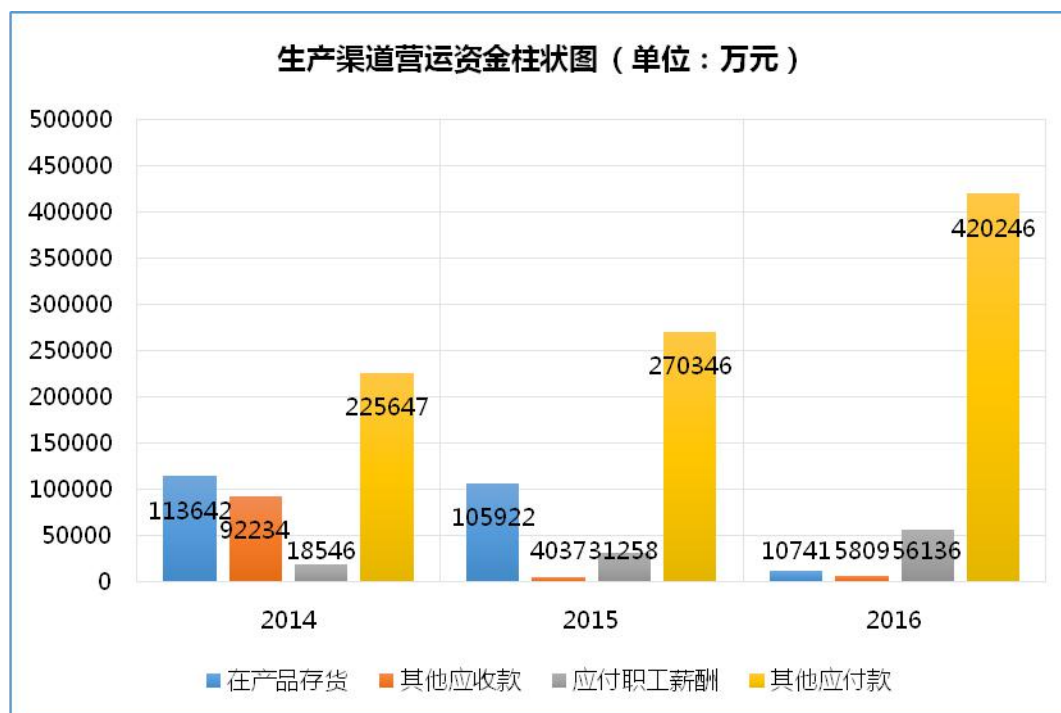


图 5-9 生产渠道营运资金柱状图

从图 5-9 以及企业自身实际情况可以看出，C 钢铁公司在生产渠道这一环节营运资金管理水平不高，企业由于子公司众多，质量控制力度不够。公司办公地点与生产加工地点不在同一地方，公司管理层及管理人员仅仅通过从驻厂经理所提供的资料以及汇报材料中掌握公司生产加工情况，这往往会出现一些纰漏和问题。

同时，我们通过上表可以看出，公司其他应付款过高，由于其他应付款核算内容具有繁杂性且部分原始凭证可自制，许多企业会用这一科目企业的税负进行调解，以达到避税或少缴纳税款的目的。这是税务检查中一个非常敏感的帐户，其他应付款余额长期不变或者余额偏大会可能会引起地方税务部门的高度关注，从而引发不必要的风险。

## 5.2.3 营销渠道应收款项占比过高

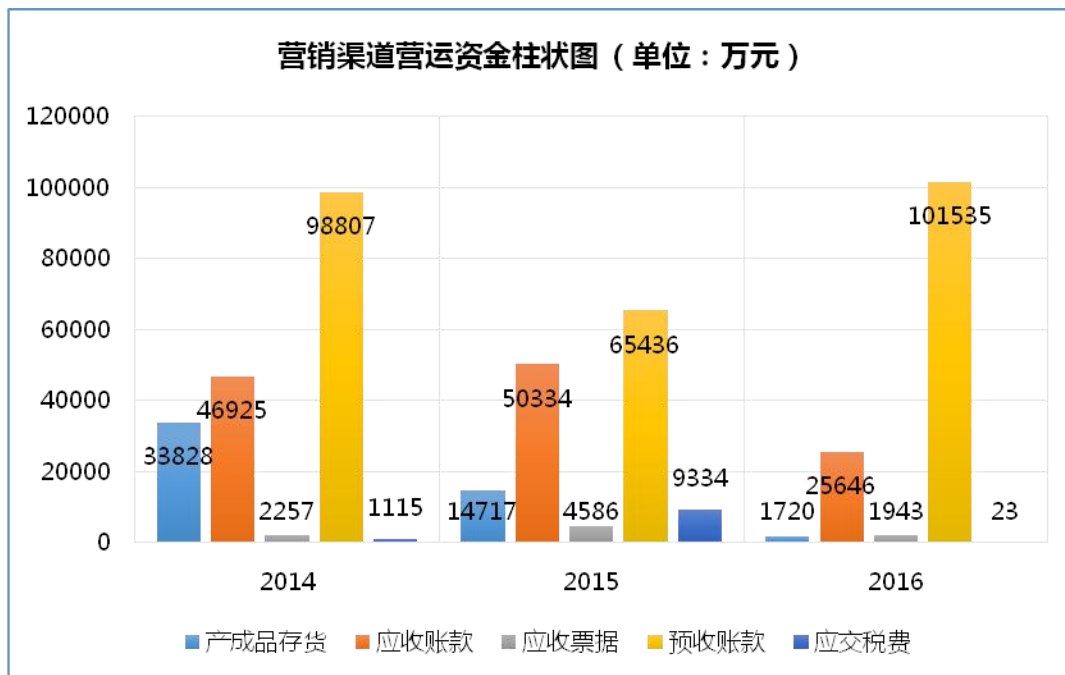


图 5-10 营销渠道营运资金柱状图

通过图 5-10 可以看到，C 钢铁公司应收款项资金量非常大。另一方面，在 2014 年，产成品存货占用的流动资金比例非常高，账面存在大量滞销的产成品存货，一方面这些存货长期占用营销渠道营运资金会导致其在这一环节周转率低下，另一方面，产成品的长期滞销容易使其商品价值的下跌。近两年来，公司充分响应国家去库存、调结构等政策，产成品库存在这两年来有了大幅下降，应继续保持。但同时也应该注意应收款项的及时回收，建立合适的回款体系，减小公司的资金压力。

对应收账款的管理是企业进行营运资金进行管理的重要一环，目前与 C 钢铁公司建立客户联系的公司多达 100 多家，但目前现状是绝大部分收入的来源来自于 20% 的大客户，公司为求销售业绩，采取“先货后款”的营销模式，导致公司对大客户的依赖程度较高。另一方面，公司为保证长期稳定的合作关系，货品卖出后但催收款项不及时，且目前公司没有一个合适的回款政策，即公司没有建立独立的信用评级制度，因此放宽了信用条件。在国家供给侧改革、去库存、调结构等一系列政策的因素下，许多客户因为自身经营不善或改革力度不够，也导致了无法及时偿还资金，致使 C 钢铁公司应收款项占比非常高，加大了公司的资金压力，同时缺乏第三方协助催款等问题。

总体来说，C 钢铁公司现有客户群体不断增长，并建立了长期稳定的合作关系。由于公司产成品销售多为大型钢材、建材等，成交金额巨大且存在赊销现象。

公司为维护大量的客户关系，同时保证销售业绩，导致销售后应收账款回收不及时，导致应收账款规模大，周转效率低下，影响了其正常的资金周转及偿债能力。另一方面，C 钢铁公司目前也没有明确独立的信用评级机制，放宽了大量客户的信用条件，导致应收账款回收缓慢。

## 6 C 钢铁公司营运资金管理改进建议

### 6.1 完善营运资金总体结构和制度管理

从企业投入资金对产品进行生产起，之后是对库存商品进行销售，最后对资金进行回收，这是企业生存的完整生命线。在这个循环上，C 钢铁公司囊括了对原材料进行采购并生产、产品销售以及资金回收，该循环线上的资金回收数量则对企业的盈利起到了决定性作用。而营运资金就是指投入到这条生命线上的资金，企业生命线是否顺畅在很大程度上会受到营运资金管理好坏的具体影响。除此之外，企业能不能继续发展也受其影响。倘若中途发生了资金断裂，造成企业生命链中断，企业就很难生存下去。由此可见，营运资金的管理对一个企业的生存发展起着至关重要的作用。对于营运资金，目前许许多多的公司对其管理的程度也在不断加强，而在管理自身营运资金方面，C 钢铁公司还需要进一步加强。一套不合理的营运资金管理模式会造成自身营运资金结构不科学，营运资金中一些项目也会出现问题。如果不加强与完善 C 钢铁公司营运资金管理的体制，企业很可能在日后的生产经营过程中难以维持正常的经营活动。下面是优化 C 钢铁公司营运资金机制管理以及整体结构的方案：

#### 6.1.1 制定营运资金管理业绩评价体系

由于 C 钢铁公司管理层对营运资金管理的重视程度尚未提高到相应的高度，所以，应先让企业管理人员加强对企业营运资金管理的认识和推广，并让 C 钢铁公司员工养成营运资金管理思想。单纯通过对营运资金管理进行思想上的认知，是无法切实改善企业营运资金管理状况的，最有效的应为付诸实践行动。针对每个员工以及管理人员，C 钢铁公司都应为其制定合理的营运资金管理目标，之后按照实际情况确立个人的评价指标，对于完成情况较好的员工，企业应该根据实际情况给予一定的奖励，对于那些尚未完成任务的，可以采取轻度的处罚方式，从而告诫员工下次要尽可能实现目标。在构建评价制度时，C 钢铁公司营运资金管理评价体系应从下面几点着手：

##### 6.1.1.1 选取营运资金管理业绩评价的目标

在选择营运资金管理业绩评估目标时，要尽可能符合 C 钢铁公司的战略目标。公司的战略目标通常都需要很长时间才能实现，而短期资金周转顺畅则是营运资金管理的目标，所以需要将 C 钢铁公司的战略目标进行划分，之后向营运资金的业绩评估目标进行分配。一方面要和企业的战略目标相符，另一方面还要



减少企业资金占用的成本，进而达到效益最大化。C 钢铁股份有限公司有银行借款等短期负债，所以制定营运资金的管理业绩评价目标不仅要根据流动资产的目标制定，还要考虑到流动资产对于流动负债的配合偿还。

#### 6.1.1.2 基于营运资金管理业绩评价目标进行相关指标设定

按照营运资金管理业绩评估目标来明确有关指标，严禁所设定的目标不切实际，必须向所有部门的员工进行落实。只有每个人都承担起自己的责任，分配到对自己科学的同时可以达成的目标，才能充分激发出公司员工的主观能动性，进一步加强公司营运资金的管理水平。

指标的选择不仅应该囊括财务指标，还应涵盖很多非财务指标。有关 C 钢铁公司的部门设立，一般对下面几个部门展开营运资金管理业绩评估的指标设置：第一，财务部门。评估营运资金管理绩效的重要部门之一就是财务部门，向财务部门进行分配的指标一般是营运资金结构的资金预算是不是精准等；第二，销售部门。销售部门主要是和客户进行沟通以及交流，除此之外，销售部门和账款回收以及产品销售也具有非常紧密的关系，是公司一个非常重要的部门，分配给销售部门的指标主要是应收账款回收率、和标准是不是相符的收款程序、客户维护程度等等；第三，风险控制部门，风险控制部门主要是按照系统的指示来监督其他部门的工作进展，第一时间辨别风险，风险及时预警率等都是对风险控制部门进行分配的指标；第四，采购部门。营运资金的投资很大一部分是由采购部门来负责的，所以针对营运资金而言，采购部门所开展的成本控制也非常关键，库存剩余量是采购部门所要实现的目标。部门不同则所分配的任务也会存在一定差异，但是彼此之间的关联又十分密切，因此不同部门之间都应加强合作，共同实现目标，以提升 C 钢铁公司营运资金管理水平。

#### 6.1.2 缓解资金紧张局面

C 钢铁公司应该尽力维持当前业务并完成在建投资项目所需的资金需求，缓解资金紧张局面。公司应该努力实现达产达效，同时对投产产品结构进行项目调整，扩大产能规模，开展和 C 钢铁公司相关的资产重组工作，按照重组预案，为了确保 C 钢铁公司生产运营活动能够正常进行，并降低营运资金压力，可发行股份募集配套资金，这将使得 C 钢铁公司具备充足的流动资金以满足营运资金开支的需求。

### 6.1.3 优化资产结构

C 钢铁公司购买总部集团在新的经济技术开发区内投建的钢铁生产相关资产及配套设施，并募集配套资金，配套资金拟用于补充流动资金。本次交易完成后，C 钢铁公司将在新的基地拥有完整的钢铁生产线，公司主营业务资产的完整性将得以确保。本公司与总部集团间因环保搬迁导致的现存关联交易和潜在同业竞争问题得以彻底解决，公司的财务结构将得到明显改善，降低公司的违约风险。同时，通过募集配套资金，一方面可以缓解本次重组给本公司带来的资金压力，有利于帮助公司顺利度过行业低点，另一方面也可以进一步降低本公司的资产负债率，有利于公司之后进行融资。除此之外，为了确保该公司生产运营活动都能够正常进行，并降低后续营运资金压力，C 钢铁公司可面向投资人增发股份募集配套资金。

## 6.2 各个渠道的营运资金管理改进策略

按照以渠道理论为基础的营运资金管理研究结构，需要进一步优化和完善 C 钢铁公司营运资金管理方法，进而满足企业的营运资金管理需要。

### 6.2.1 采购渠道营运资金管理改进策略

C 钢铁公司近年来在采购渠道的管理中，应付账款金额较大，不注重与上游供应商进行关系维护与改善，因此可能导致上游供应商的不满，最坏的结果可能会导致供应商与企业发生交易终止。当企业需要寻找新的原材料供应商会增加管理成本，在钢铁市场原材料产品价格波动时，会对企业原材料采购活动造成影响。同时，企业为防止市场价格的过渡升高或市场供应的缺货，往往会增加库存量作为保险，这将加大公司采购渠道营运资金的占用。因此，目前 C 钢铁公司首先应做到根据采购渠道采购额比重对供应商进行区分管理。

截至目前，与 C 钢铁公司建立供应渠道的供应商数量约 180 家，通过对 C 钢铁公司采购渠道进行调查分析，主要的原材料供应商约 40 家，占比 25%，采购资金占整个原材料采购资金 70%左右。这一部分供应商与 C 钢铁公司建立长期合作关系，供货及时且产品质量标准达标率高，应作为重点关系维护对象进行管理。其次，一部分供应商与 C 钢铁公司也建立长期合作关系，但由于原材料需求数量以及供应商自身规模等原因，采购金额较小，这一部分供应商约 120

家，占比 65%，采购资金占整个原材料采购资金 20%左右。最后一部分供应商为当年与 C 钢铁公司形成一次性交易或近年来不经常交易，数量约为 20 家，占比 10%。因此，现阶段可将与 C 钢铁公司建立合作关系的供应商区分为 3 累，根据采购渠道营运资金比重对供应商进行分类管理，具体分类如下：

表 6-1 不同类型供应商管理表

供应商类别	数量	采购金额比重	管理方法
I 类	约 40 家、占比 25%	70%	应采用全面战略合作联盟策略，可让这类供应商获取公司部分内部资料，签订年度合同等，已达到互利共赢。
II 类	约 120 家、占比 65%	20%	应采用平等协作的策略，每次交易签订合同并正常记录往来交易。
III 类	约 20 家、占比 10%	10%	应采用按需交往策略，签订一次性合同。

通过与采购发生额比重较大的 I 类供应商建立战略合作联盟策略，不能依靠过度挤压供应商，通过争取最大信用付款条件等方式降低供应商管理成本，确保公司的原材料供应保质保量和生产的稳步进行。针对 II、III 类采购金额占比稍小的供应商，也需要做到信息的即时共享，提高管理水平，是企业采购渠道整体营运资金周转效率得以提升。

除此之外，C 钢铁公司还可选择电子渠道进行采购，实现线上下单与买入。伴随科学技术的发展进步，企业采购方式也有了明显改变，电子采购因电商的发展而变得越来越重要，B2B 模式加强了不同企业之间的关联，变成一种先进的销售方式。在整个交易过程完成后，为了合理以及科学地使用企业物资，需要构建一个完整的信息管理平台。一方面能减少采购时间，另一方面还能对库存量进行控制，尽可能地减少成本费用，参考相应的库存信息，并减少企业投入在储存上的资金，从而提升采购渠道资金的使用效率。

在采购货物时，企业应体现出自身优势，提升企业资金的周转率，高度关注自身商业信誉，这样企业所获得的付款条件才有利于自身发展。比如，科学地下调预付账款比例，扩大应付款项数，并在第一时间填充现金流。有关采购活动，企业信誉度能对其产生重要影响，信誉度越高则有意向进行合作的供应商就会越多，同时还可以在付款方式上更加合理。然而，从 C 钢铁公司长远的发展来看，在采购渠道营运资金的管理期间，还应重视关注库存成本的减少，避免拖欠账款。

在实践当中，不论原因如何，只要是未按时归还账款则往往都会带来负面影响，导致与供应商企业之间的关系变得越来越差，从而影响企业未来的发展。

### 6.2.2 生产渠道营运资金管理改进策略

目前，C 钢铁公司在生产渠道这一环节营运资金管理水平不高，由于企业子公司众多，公司办公地点与众多生产加工地点不在同一地方，产品的生产过程缺乏及时有效的监控，公司管理层往往只能通过从驻厂经理所提供的资料以及汇报材料中掌握该厂目前的生产加工情况，该环节容易出现纰漏。导致公司时常收到客户对产品质量或交货期的投诉等情况。所以企业应通过强化生产管理，提高产品质量等方式对生产渠道进行改进。

首先，C 钢铁公司要实施全面的质量管理，对生产流程实施全面的监管，将每个环节的次品率以及残次品减少，由于质量往往很大程度上决定了客户数量以及销售的多少，这关乎 C 钢铁公司的企业命运。也就是说，企业的产品质量代表的是企业在创新、管理和制造方面的成就，因此，就必须要将注意力渗透在经营活动的各个阶段，从而生产出高质量的产品资源。而全面质量管理所提倡的是紧紧围绕产品质量，充分发挥员工的主观能动性，在产品的各个生产阶段，严格把控产品的质量。充分发挥各部门的共同作用，创新现代管理技术，降低残次品的出现率，积极迎合市场需求，给用户带来满意的服务。全面质量管理可以推动 C 公司的进一步发展，生产出适销对路的产品资源，减少库存成本，重新调整原有的战略方式，在市场当中占据一席之地。

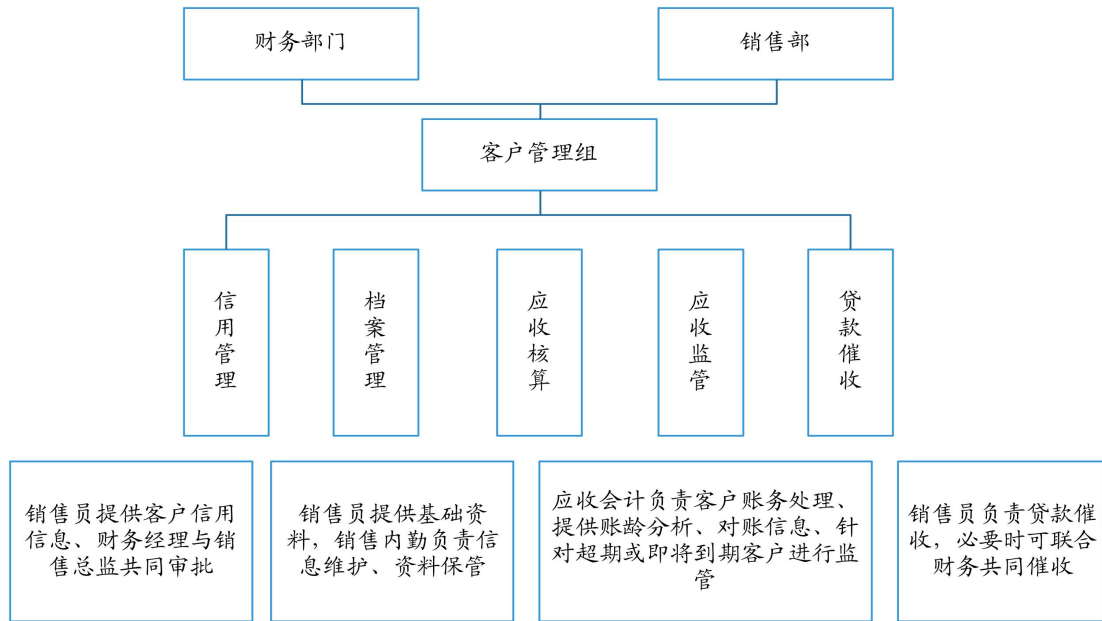
其次，创新科技手段，提升生产技术水平，构建完善的生产标准体系。对于 C 钢铁公司而言，要想确保产品的质量，避免出现过多的残次品，保证生产经营活动的顺利实施，就必须制定一套行之有效的生产流程体系。科学技术正在逐步发展，企业凭借信息化和机械化的运作手段，将人工运作减少，让每个生产环节连接紧密，将员工薪酬支出以及差错率降低，将生产周期缩短。

最后，通过控制库存成本，用来扩大采购规模和生产规模。过去的制造商更多将注意力投掷在产品的生产研发环节，同时也在采购以及销售层面作出适当的调整。很多企业选择这种管理方法只注重大批量的生产制造，无法满足市场的变化需求，如果面临供过于求的状态就会产生过多的库存，投资和收入之间不成正比。在渠道管理理念引入之后，对企业经营方式进行了调整，重点转移到需求方面，以此为目标来完成整个生产环节的提升过程，生产模式主要以订单的方式进行，以客户需求为导向来制定加工策略，资源浪费等问题得到了缓解，使得生产

不再盲目，根据客户提出的具体需求，完成产品创新的整个过程，如此 C 钢铁公司才可以更好更快的发展。拉动式订单驱动生产模式可以使得 C 钢铁公司实现快速发展，无论生产还是采购方面都需要以产品需求为中心，以此为基础展开各项活动。根据具体的需求来制定生产规划，不仅可以促使库存有效减少，还可以增加收益，促使 C 钢铁公司得到更好的发展。

### 6.2.3 营销渠道营运资金管理改进策略

C 钢铁公司存在应收账款比重过大、周转效率低下等问题，在对应收账款进行管理时，C 钢铁公司应建立相应的客户评级和管理制度，并由财务和销售等部门指派相关人员组建专门的客户管理部门，负责对新用户和已建立合作关系客户进行评级和对应收账款的催收等工作。根据目前 C 钢铁公司自身实际情况，在建立专门的客户管理部门时进行外部招聘会导致成本的增加，因此现阶段客户管理部门由现有销售员、销售助理、应收会计等工作人员组成，财务经历与销售总监对该客户管理小组共同负责，其具体工作流程与职责如下图 6-1：



6-1 C 钢铁公司客户管理图

通过该管理模式与流程，销售员根据客户的基础资料、信用信息等作为依据对客户资信情况进行管理和评定，财务部与销售部根据评定意见等共同制定出针对应收账款的管理细则。同时，应收会计按月向销售部提交客户应收账款龄分析。在必要时，针对金额较大或者超期时间过长的客户做出标示，依据应收账款管理细则制定相应的处理办法并组织相关业务人员在规定期限内进行催要。通过该方法对应收账款进行管理，降低 C 钢铁公司在营销渠道上应收账款发生坏账的风

险，以达到对应收账款进行管理目的。

在对客户的基本情况进行了解后，应加强客户服务管理，以达到维护客户关系的目的。在与客户的交往过程中，良好的客户关系有助于促进公司应收账款的回收效率，降低管理成本。截至目前，与 C 钢铁公司建立营销渠道客户关系的公司约 100 家左右，可将全部客户分为 3 类。其中第一类客户数量约为 20 家，占比 20%，前 20 家客户的销售额约占 C 钢铁公司全年销售额的 70%。第二类客户数量约为 50 家，占比 50%，这一部分的销售额约占 C 钢铁公司全年销售额的 20%。第三类客户约 30 家，占比 30%，销售额占比约为 10%。具体分类及管理方式如表 6-2 所示：

表 6-2 不同类型客户管理表

客户类别	客户数量	销售额比重	管理方法
I 类	20 家、约占 20%	70%	应让此类客户在一定程度上参与公司生产经营过程，签订年度合同，分派公司专员进行管理。
II 类	50 家、约占 50%	20%	有针对性的进行服务，并作为重点发展对象。
III 类	30 家、约占 30%	10%	签订一次性交易合同，并正常记录往来交易。

总的来说，通过维护老客户，发展新客户，对客户的需求进行深入了解并不断改进公司产品的质量，以达到让客户满意的目的。进而在公司销售额稳步上升的同时加快对应收账款的回收，提升在营销渠道营运资金周转效率，避免资金在营销环节的过度沉淀。

此外，企业需要充分利用互联网资源，加强同客户之间的交流沟通。很多企业都深受互联网带来的影响，电子商务的兴起对于众多企业来说无疑是一种新的机会。所谓电子商务，也就是采用互联网信息技术，依靠网络手机电子设备或者信息平台展开交易，一般会选择电子支付的方式，登录网络平台就能够完成整个交易流程。由于出现了越来越多个性化的商业形式，给 C 公司带来了更多的发展空间。电子商务的独特之处在于整个采购生产过程都是根据订单数量来进行的，不会积压太多的库存，支付方式包括电子支付以及货到付款的形式，从线上到线下进行销售，有效提升贷款回收率，确保 C 公司的现金资源得到合理的流通。

企业还需要需要将注意力渗透在产品销售的最后一关，也就是物流。对于电子商务以及过去的销售渠道而言，货物经过物流之后，会传送给客户以及分销商，要是物流队伍的专业性较强，时效比较快，那么企业和用户之间也会形成友好的

战略合作伙伴关系。而且，如果保证物流效率，还可以提升销售商和客户的忠诚度，能够帮助企业树立良好的品牌形象，拓宽钢铁产品的销售规模。当前一般选择电商自主配送以及委托第三方专业物流公司配送这两种物流方式。如果是自主配送，短时间内需要投资过多的销售成本，客户群太少，一般客户如果是分销商，会选择自主配送。委托第三方专业物流公司配送这种方法无须投入过多的成本，覆盖面积大，保证物流送达的质量，但是这种方法的安全性和物流效率还有待商榷。同时，需要增强同各级分销商之间的友好交流，给企业带来更多的客户群，及时获得有效的信息，确保资金和货物的顺利流通。企业和客户之间不仅是竞争关系，也是合作关系。如果企业同客户之间的沟通较强，可以正确的掌握产品的销售状况，采取合适的发展战略，重新作出生产规划。

## 7 研究结论与未来展望

### 7.1 本文研究结论

本文在对 C 钢铁公司营运资金管理研究的基础上，引入渠道管理思想，构建新的渠道型营运资金管理分析方法，在此分析方法下对 C 钢铁公司营运资金管理效率低下的原因展开研究。

参考企业的财务报表能够发现，C 钢铁公司大约有 95% 的资产负债率，和同行业相比高出很多，需要偿还很多债务，负债合计达到了 365.4 亿元，资金得不到及时的流通。现金是企业流动资产重要组成部分，所以现金流问题就导致了流动资产周转速度放缓。如果今后钢铁企业未能转变发展战略，再加之无法获得地方政府的财政支持，则长此以往 C 钢铁公司必然会逐渐降低竞争能力，甚至被市场所淘汰。

通过分析得出以下结论：第一，C 钢铁公司拥有大量的库存商品，尚未对企业的存货采取一套较为可行的管理方案；第二，C 钢铁公司由于应付账款水平较高，流动负债在总负债当中占据绝大部分，C 钢铁公司应该维持自身的商业信誉，减少应付账款；第三，C 钢铁公司之所以流动资产周转率低，在于需要较长的存货周转期，不光需要投入大量的存货成本，同时在管理、挑选以及存储等环节也会需要投资一部分资金，所以对于 C 钢铁公司来说，需要实现对存货的合理配置；第四，C 钢铁公司应收账款周转率较低。尚未制定一套行之有效的销售信用制度，不能适应市场的飞速发展状况，企业的市场地位面临严峻的挑战，C 钢铁公司要想扩大自己的销售规模，对长期稳定的客户实施了较为宽松的信用政策，降低了销售回款的标准，采用“先货后款”的方式增加了销售量，除了减少钢材库存、获得销售利润之外，也扩大了应收账款规模；第五，C 钢铁公司营运资金管理水平低下的其他原因：C 钢铁公司在所有资产当中，流动资产占据了大部分，而长期资产、固定资产等只占据了一小部分，虽然所拥有的货币资金比较多，却没有涉及到交易性金融资产。C 钢铁公司没有考虑到如何能够有效的处理闲置的资金，上级领导采取的战略，往往具有很强的随意性，无法充分提升企业的资金利用率。和采购环节的营运资金周转率相比，企业在生产环节和销售环节的营运资金周转率都比较高，但采购渠道的营运资金占整体营运资金的比例较高，采购环节是 C 钢铁公司经营活动十分重要的一部分，要是该阶段的周转率太低，企业就会面临更多的财务风险。

在国家“三去一降一补”的供给侧结构性改革大环境下，C 公司面临着新的



机遇与挑战。在新的背景下，除了对过去的营运资金管理模式展开研究，还站在渠道管理的层面对涉及到营运资金的项目进行归类，重新定制了分析方法，针对 C 钢铁公司的财务情况展开研究，考虑到多个因素进行分析，提供了可行性的管理方案，这是本文的独到之处。

## 7.2 未来研究展望

本文从渠道理论的角度来展开关于 C 钢铁股份有限公司的营运资金管理的改进研究，尽管分析了 C 钢铁公司的案例，还是存在一定的缺陷。以后会从管理模式以及管理指标的方面继续展开细致分析。如今有很多研究都将供应链和价值链管理融入到营运资金管理当中，还需要针对这些理论带来的实际性效益展开研究。

## 参考文献

- [1] Andrew Harris. Working Capital Management: Difficult warding[J].Financial Executive,2010,5: 52-53.
- [2] John and Antanies.Recognizing the Effects of Uncertainty To Achieve Working Capital Efficiency[J].ULP&PAPER,2002,7:46.
- [3] Juan,Colina.Working Capital Optimization[J].ULP&PAPER,2012,7:64.
- [4] Keith,V.S. State of the Art of Working Capital Management[M].Financial Management,1973,9:32-35.
- [5] John,J.Ham Pton&Cecilia,L. Wagner[J].Working Capital Management,1989:23-29.
- [6] Erik Hofmann, Herbert Kotzab.A Supply Chain-Oriented Approach Of Working Capital Management[J].Journal of business logistics,2010: 31.
- [7] Martin Gosman,Trish Kelly. Working Capital Efficiencies Resulting From Large Retailers' Power[J].Commercial Lending Review,2012.
- [8] Mart.in.Gosman,Martin Gosman,Trish Kelly.Working Capital Efficiencies Resulting from Large Retailers' Power[J].CFO Magazine,2012.
- [9] David Katz.Working It Out:The2010Working Capital Scorecard.CFO Magazine[J].Review,2010.
- [10] David M,Katz.Working It out:The 2012 Working Captial Scored[J].CFO Magazine,2013:326-331.
- [11] 崔明子. 论公司营运资金的管理[J]. 现代商业, 2014, 14: 159-160.
- [12] 张晓梅. 浅谈公司营运资本政策的制定[J]. 北方经贸, 2013, 3: 111-112.
- [13] 雷芳. EVA 模型与企业营运资金管理关系探析[J]. 财会通讯, 2011, 12: 74-75.
- [14] 王戈. 企业营运资金管理中数学方法的运用[J]. 财会月刊, 2007, 1: 32-34.
- [15] 张云际. 企业营运资金管理的绩效分析—批发零售行业 2010 年营运资金管理绩效现状分析[J]. 财会研究, 2012, 1: 59-61.
- [16] 王竹泉, 孙莹, 王秀华, 张先敏, 杜媛. 中国上市公司营运资金管理调查:2012[J]. 会计研究, 2013(12):26-94.
- [17] 毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995(01):38-40.
- [18] 王竹泉, 孙莹, 王秀华, 孙建强, 王贞洁. 中国上市公司营运资金管理调查:2010[J]. 会计研究, 2011(12):26-35.
- [19] 孙莹, 朱莹. 青岛啤酒基于渠道管理的营运资金管理模式[J]. 财务与会计, 2013(06):

22-23.

- [20]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.
- [21]刘菊仙. 对企业营运资金管理模式的研究[J]. 财经界(学术版), 2014(19):92.
- [22]陈立弘. 以渠道管理为重心的海尔营运资金管理实践与启示[J]. 会计之友, 2011(26): 44-45.
- [23]王晓军, 乔志杰, 刘文霞. 几种营运资金管理缺陷的案例分析[J]. 财会通讯, 2011(06): 118-122.
- [24]石意如. 渠道视角的营运资金管理改进:以中恒集团为例[J]. 财会月刊, 2011(12):66-68
- [25]曹玉珊. “全渠道”视角下的营运资金管理新论[J]. 会计之友, 2015:2-7.
- [26]周进. 新形势下企业强化营运资金管理的探索[J]. 财经界(学术版), 2016(11):72.
- [27]周利芬. 价值链视角的现代物流营运资金管理分析[J]. 会计之友, 2016(11):19-22.
- [28]李鹏飞、王元月. 营运资金管理策略选择研究[J]. 财会通讯, 2016(14):59-61.
- [29]黄有榕. 苏宁国美财务绩效、财务政策和财务战略的比较研究[D]. 厦门大学. 2014.
- [30]胡方西. 从渠道管理视角加强企业营运资金管理探析[J]. 经营管理者, 2013(15):63.
- [31]杜媛. 中国上市公司营运资金管理调查:2014[J]. 会计研究, 2014(12):72-78.
- [32]刘喆. 家电连锁零售企业价值链营运资金管理研究——以国美为例[J]. 财会通讯, 2015(06): 108-111.
- [33]汤玮. 关于企业营运资金管理研究[J]. 财经界(学术版), 2016(05):52.
- [34]孙燕,刘圣兰. 基于渠道管理的营运资金管理探讨[J]. 经济研究导刊, 2014(01):154-155.
- [35]吴婷婷. 分销商营运资金管理研究[J]. 会计师, 2011(10):46-47.
- [36]张月灵. 国内外营运资金管理研究述评及启示[J]. 财会通讯, 2012(17):37-39.

## 致谢

时光荏苒，三年时间的研究生生活很快就要结束了，在西北师范大学的三年，充满着很多美好的回忆，也经历了很多困难和挫折，现在想想一切都是值得的。三年的时光，听起来感觉很长，但当我真正融入这里的学习和生活，又感觉很短暂。在我的毕业论文即将完成之际，我要在这里衷心地感谢很多人。

首先，我要感谢我的导师——刘敏老师。在我读研的三年中，刘敏老师无论是在学习上还是在平时的生活中都特别照顾我。我从老师身上学到的不仅仅是知识，还有学会很多做人的道理，这些都是令我受用终身的。在我写作论文的过程中，刘老师给了我很多悉心的指导，从一开始老师就叫我要多关注优秀论文，这样我才受到了启发，确定了这次论文的题目。在之后的论文修改过程中，老师也倾注了大量心血，并且每次修改我都会大受裨益，从而扩展思路。老师的谆谆教诲，我都会铭记在心。在此我向刘老师表达最真挚的感谢。同时，我还要感谢西北师范大学商学院的各位老师，感谢各位老师在我论文撰写过程中提出的宝贵的意见，给了我很多帮助，启发了我的思考，真的万分感谢。

其次，我要感谢我的同学和朋友，是你们的陪伴让我度过了人生中最磨砺意志，同时也是收获最多的三年。你们给我平日的的生活带来很多的乐趣，同时我也感谢你们让我收获到最珍贵的友谊。

再次，我要特别感谢我的父母及家人。父母在物质上和精神上都给了我最大的支持，也给了我最大的动力。感谢父母所做的一切，让我乐观自信变坚强，我一定会继续坚持、保持努力、奋发向上。

最后，我要感谢在百忙之中抽出时间参与论文审阅与答辩的各位专家与老师，谢谢你们!