

摘要

营运资金管理是现代企业财务管理中的一个重要环节。近年来，在复杂的社会经济形势和激烈的竞争下，营运资金管理的水平直接影响着公司的业绩和生存。随着我国经济的蓬勃发展，各行各业之间的竞争更加明显，建筑行业也不例外。营运资金是企业需要特别关注的部分。为确保公司的正常经营和盈利，企业应对营运资金进行有效的管理。为了快速适应市场发展，只有持续完善营运资金管理的运作模式，提升企业营运资金管理水平，才能促进企业的发展。然而，传统的营运资金管理理念和方法难以融入现代复杂多样的市场环境。目前，营运资金管理的新动向是整合供应链管理理论、利益相关者理论等新理论的管理模式。

因此，本文选择了 SJ 建筑公司为案例研究对象，采用案例研究法与比较研究法，讨论了在传统营运资金模式下 SJ 企业的营运资金现行管理绩效，进而本文在供应链视角下对 SJ 公司营运资金的管理进行研究，发现其不足之处，本文首先从招标采购、施工生产、竣工结算等方面对 SJ 公司营运资金管理的现状进行剖析。其次，采用熵值法，对 11 个流动资产和流动负债的指标进行评价，计算出各个指标的权重，结合现状与数据找出营运资金主要的问题所在。最后，针对存在的问题，提出了优化流动资金管理的建议并为其提供相应的改进策略和保障措施，以提高公司的盈利能力与竞争力，如加强招标采购中供应商关系的管理和建设，提高物资采购效率并制定合理的付款计划，规范施工生产中的往来账款管理，完善竣工结算中的应收账款管理制度等。

本文从供应链的视角出发，探讨了如何加强营运资金的管理，以期为 SJ 公司和其他建筑施工单位提高营运资金的管理水平起到一定的借鉴作用。

关键词：供应链管理，营运资金管理，建筑企业

Abstract

Working capital management is an important part of the financial management of modern enterprises. In recent years, under the complex social and economic situation and fierce competition, the level of working capital management directly affects the performance and survival of a company. With the booming development of China's economy, the competition among various industries has become more obvious, and the construction industry is no exception. Working capital is a part of a company that needs special attention. In order to ensure the normal operation and profitability of the company, enterprises should manage working capital effectively. In order to quickly adapt to market development, only by continuously improving the operation mode of working capital management and enhancing the level of working capital management of enterprises can we promote the development of enterprises. However, the traditional working capital management concepts and methods are difficult to integrate into the modern complex and diverse market environment. At present, the new trend of working capital management is the management model integrating new theories such as supply chain management theory and customer relationship management theory.

Therefore, this paper selects SJ construction company as the case study object, and adopts the case study method and comparative study method to discuss the working capital of SJ enterprise under the traditional working capital model, and then this paper studies the working capital management of SJ company under the perspective of supply chain and finds its shortcomings. This paper firstly analyzes the current situation of SJ's working capital management in terms of bidding and procurement, construction production and completion settlement. Secondly, the entropy method is used to evaluate 11 indicators of current assets and current liabilities, calculate the weights of each indicator, and find out the main problems of working capital by combining the current situation and data. Finally, in view of the existing problems, suggestions are made to optimize working capital management and provide corresponding improvement strategies and safeguards to improve the

company's profitability and competitiveness, such as strengthening the management and construction of supplier relationships in bidding and procurement, improving the efficiency of material procurement and formulating reasonable payment plans, standardizing the management of current accounts in construction production, and improving the management system of accounts receivable in completion settlement.

From the perspective of supply chain, this paper discusses how to strengthen the management of working capital, in order to play a certain reference role for SJ and other construction units to improve the management of working capital.

Key words: Supply chain management, Working capital management, Construction enterprises

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外文献综述.....	3
1.3.1 供应链相关文献研究	3
1.3.2 营运资金管理文献研究	5
1.3.3 基于供应链视角的营运资金管理研究	7
1.3.4 文献述评	9
1.4 研究内容与研究方法.....	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 研究方法	11
1.5 研究框架.....	11
第二章 相关概念及理论基础.....	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 供应链概念	13
2.1.2 营运资金概念	13
2.1.3 供应链视角下营运资金的重分类	14
2.1.4 基于供应链的营运资金管理优势	14
2.2 理论基础.....	16
2.2.1 渠道管理理论	16
2.2.2 利益相关者理论	16
第三章 SJ 公司基本现状及基于供应链的营运资金管理现状分析.....	17
3.1 建筑行业概述.....	17
3.1.1 建筑行业现状简介	17
3.1.2 建筑行业供应链介绍	18
3.2 SJ 公司概况	19
3.2.1 SJ 公司概况和组织架构.....	19
3.2.2 SJ 公司财务状况.....	20
3.3 SJ 公司营运资金结构及管理模式分析	23
3.3.1 SJ 公司营运资金结构分析.....	23
3.3.2 SJ 公司营运资金现行管理绩效.....	25
3.4 基于供应链视角的营运资金管理现状分析	27
3.4.1 供应链导向的营运资金分类	27

3.4.2 招标采购环节营运资金管理现状分析	29
3.4.3 施工生产环节营运资金管理现状分析	30
3.4.4 竣工结算环节营运资金管理现状分析	31
3.4.5 供应链主要环节周转期现状分析总结	32
3.5 供应链视角下营运资金管理评价	33
3.5.1 评价指标选取	34
3.5.2 熵值法评价指标测算	34
3.5.3 评价结果分析	36
第四章 SJ 公司营运资金管理的问题及成因分析	38
4.1 招标采购环节营运资金管理存在的问题	38
4.1.1 缺少与供应商关系建设	38
4.1.2 原材料周转效率较低	39
4.1.3 预付账款变动过大	39
4.2 施工生产环节营运资金管理存在的问题	40
4.2.1 工程施工成本较高	40
4.2.2 未充足利用其他应付账款	41
4.2.3 人工成本增长快	41
4.3 竣工结算环节营运资金管理存在的问题	41
4.3.1 应收账款周转天数过长	41
4.3.2 工程结算过程慢，影响资金回笼	42
4.4 SJ 公司营运资金管理问题的成因分析	43
4.4.1 垫资投标施工现象严重	43
4.4.2 政策判断有误且市场预估不足	43
4.4.3 信息管理未全面建立	44
4.4.4 快速发展阶段的高成本难以控制	44
4.4.5 企业缺乏实施供应链管理的理念	45
第五章 供应链视角下 SJ 公司营运资金管理的优化建议	46
5.1 SJ 公司营运资金管理优化目标和优化原则	46
5.1.1 SJ 公司营运资金管理的优化目标	46
5.1.2 SJ 公司营运资金管理的优化原则	46
5.2 招标采购环节营运资金管理优化建议	46
5.2.1 加强供应商关系管理	46
5.2.2 优化集中采购平台提升采购效率	49
5.2.3 制定合理付款计划	50
5.3 施工生产环节营运资金管理优化建议	51
5.3.1 规范往来款的管理	51
5.3.2 降低工程成本，提高公司经济效益	52
5.4 竣工结算环节优化建议	53
5.4.1 完善应收账款的管理制度	53

5.4.2 加强工程结算控制	54
5.5 优化营运资金管理保障措施	55
第六章 结论与展望	57
6.1 研究结论	57
6.2 研究不足与展望	57
6.2.1 研究不足	57
6.2.2 研究展望	58
参考文献	59
附录 1	62
附录 2	63
附录 3	64
附录 4	65
附录 5	66
致谢	67

第一章 绪论

1.1 研究背景

建筑行业作为国民经济的重要组成部分，对相关行业的发展起到重要的推动作用，对减轻我国的就业压力具有重要意义。2020年，中国全国建筑业企业总产值达到了263947.04亿元，同比增长了近6.24%；新签合同额325174.42亿元，同比增长12.43%。建筑业增加值虽然从2014年的44900亿元逐年增长到2020年的72996亿元，但增速明显放缓，2020年增速为4.5%，比2014年下降近6个百分点。近年来，中国建筑业发展较为迅速，产业形成的规模不断扩大，建造能力持续增强。但也逐渐出现了一些问题，例如产业利润增长速度逐渐缓慢、产值利润率近年来呈下降趋势、专业从业人员减少、合同总额增长放缓等。建筑行业发展已经进入饱和阶段，建筑行业规模快速扩张的时代已经成为过去式，企业营运资金管理水平亟待提高。

当前，中国特色社会主义的发展已经进入了崭新的阶段，我国经济正处于转型升级、结构优化、增长动能转换的攻坚期。建筑企业迫切需要通过组织模式和生产方式的变革，实现建筑行业供应链的整合，在建筑行业供应链整合创新的基础上构建新的产业生态，为传统建筑行业注入新的活力。在全球一体化的大环境下，公司营运资金管理的地位和角色越来越突出，由于建筑业存在建设周期长、资金回笼慢等问题，预付款只有在工程竣工结算时才能收回。因此，施工企业出现了大量的应付账款、前期预付款、工程款回收不力、融资困难等现象，这将会对公司的资本利用效率产生很大的负面作用，并对其运营绩效产生一定的影响。目前，营运资金的管理在建筑企业中还没有得到充分的重视，所以，如何加强营运资金的管理，如何有效地利用资金，应该成为公司管理中的要点。同时，建筑企业的发展不仅要着眼于自身，为了应对不断变化的市场环境，提升企业运营资本的经营管理，必须从企业的供应链视角进行精细、高效的运作，若将供应链与营运资金管理进行有效整合就可以实现财务和业务、资金和运营的一体化。

基于此背景下，本文以SJ建筑企业为案例企业，本文选取了供应链作为研究的出发点，从整体的角度对SJ公司营运资金进行综合考量，对SJ公司营运

资金的各环节进行了深入的剖析，并根据这些问题，制定了相应的优化建议与保障措施，提高了公司的营运资金管理水平，并为其他施工企业的营运资金管理工作提供了借鉴。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

SJ 是一家规模较大的建筑企业，施工项目组织结构较为松散，管理人员层次复杂，生产工序复杂，如果采用常规的方法对 SJ 公司的营运资金进行剖析，会产生营运资金管理分析和建筑施工项目的具体业务流程分离的问题，不利于发现问题和解决问题。

基于此，本文首先分析了案例企业 SJ 公司的营运资金管理现状，然后从供应链管理的角度切入，找出 SJ 公司各个供应链环节的营运资金管理存在的问题及成因分析。最后，针对 SJ 公司的营运资金管理提出了优化建议，并提出了相应的保障措施。本文旨在通过供应链管理理论，对 SJ 公司的营运资金管理进行剖析和评价，对各环节出现的问题提出优化建议及模板供同行业企业使用，进一步的提升建筑施工单位的营运资金管理水平。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

首先，对营运资金管理的相关问题进行了深入的探讨。目前，关于如何运用供应链管理的理论还处于起步阶段，尤其是将二者有机地联系起来的有关理论，还很少见。从供应链的角度对 SJ 公司营运资金的状况进行分析，从而使其应用更加广泛，使其内涵更加充实。

其次，拓宽了关于建筑企业营运资金管理的研究思路。使基于供应链的营运资金管理在内容上从单一项目的管理拓展到全面系统管理，本文从供应链视角切入，对 SJ 建筑企业的营运资金管理状况进行研究，并对供应链运营资金管理的经验启示进行了剖析与归纳，为建筑企业对营运资金进行管理提供了新的视角，从业务流程方向上加深对营运资金的认识与运用。

(2) 实际应用价值：

本文选择 SJ 公司为案例企业，选取了 SJ 公司 2016-2020 的财务数据，引

入行业均值进行纵向对比，同时，根据公司的业务发展情况，从招标采购、施工生产、竣工结算等环节深入剖析 SJ 公司营运资金管理的现状，并从供应链管理角度发掘使营运资金管理水平可以得到拔高的方式和建议，本文旨在对建筑企业营运资金管理的方式方法进行改革和完善，对提高建筑企业资金管理水平、提高公司的核心竞争力、提高公司的经营效益具有重要的现实意义。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 供应链相关文献研究

(1) 国外研究现状

20 世纪中期，波特首先引入了供应链的概念，并为其在西方国家的发展奠定了基础。Beamon(1998)认为，供应链是由供应商、制造商、信息流以及供应链中所有有关的部分组成的。上游和下游的供应链，不但实现了产业链的一体化，同时也使得从原料到成品的生产更为有效^[1]。Holmberg(2000)提出，为了取得竞争的优势，需要在整个供应链中实现高效的资讯交流，而精确而又及时的资讯交流能够增强公司财务的弹性。在供应链中，各个公司进行有效的协作，有助于快速掌握市场动态、顾客需求、减少存货、提升供应链的增值^[2]。

随着经济的复苏，更多的学者将目光聚集在了供应链管理绩效上。Luis (2014)通过实证研究调查供应链管理对生产过程的影响，来研究制造业中小企业的绩效。研究发现供应链管理对公司的生产过程和产量都有积极的影响，企业进行供应链管理是非常有必要的^[3]。Eduardo (2014)主要研究可持续供应链与公司财务绩效之间的联系，结果表明可持续供应链绩效与公司利润率和收入之间存在普遍的双向因果关系^[5]。

近年来，对于供应链管理的研究愈来愈深入。Panos (2018)通过研究发现，在供应链中，零售商为应对不稳定的需要，仅有一次向供应商订货的机会。由于现金短缺，供应商和零售商可以在短时间内获得贷款，供应商可以向银行贷款，也可以从零售商那里进行预支^[6]。T.Karri (2019)以汽车业为例，指出了在运用供应链融资维持自身的竞争力的前提下，要构建良好的供应链体系，只有建立优良的供应链结构才可以使企业向好发展^[7]。

(2) 国内研究现状

陈国权（1999）提出了关于供应链的概念，认为供应链是由相关的生产、运输、销售等一系列相关的环节构成的链条^[8]。国内学者陈祥锋（2002）将组织流引入到了供应链管理的流程，通过对一种有效的信息流、资金流、组织流和物流的设计，使其满足顾客的需要，从而促进供应链中的各个成员单位的收益^[9]。

随着研究的深入，阳明明和陈功玉（2013）提出，供应链包括用户、零销商、供应商各种类型的分散的个体，在此基础上，将各供应链中的各成员进行高效的组织与设计，从而实现对各供应链中各相关企业进行最优的资源配置，从而减少了信息传递、配送的效率和费用，从而极大地提高了物流的整体水平^[10]。

近年来，学者们对供应链管理的作用研究部的更加透彻。赵云龙（2018）认为供应链是生产企业的一个关键环节，将大数据工具置于供应链管理中，可以快速获得信息，提高采购、库存、物流和销售等环节的管理水平，从而有效地减少生产费用，提高各项决策的精准度^[11]。徐源璘（2021）认为，企业要建立起基于大数据的供应链成本控制系统，必须对供应链的成本进行全面的分析，制定发展规划，运用大数据对今后发展进行预测，并从各个方面进行有效的成本管理。通过实施供应链管理，可以使企业获得更多的利益^[12]。

从整体供应链管理来说，胡晶(2019)认为通过对供应链的资源进行整合，有助于企业掌握整个供应链的发展趋势，供应链的集成和协调管理，迅速建立起对供应链的响应，进而推动制造业持续发展^[13]。李华（2020）在企业的运作与发展中，进化出了一种新型的供应链模型，这是随着市场形势的转变和资源整合的要求所产生的新型管理模式。与供应商保持长期有效的、符合市场需求的战略伙伴关系，实现对企业的资源互补和互补，提高整个供应链的综合能力^[14]。

施工企业供应链管理的研究愈加深入，黄平（2020）从施工单位的经营和经营特征出发，建筑供应链是一个由劳务分包商、材料供应商和设备租赁商、区域运营单位与设计单位构成的综合性网络体系。建筑公司的供应链管理与协同是把单个的个体生产单元整合成一个整体，形成一个整体的、协调发展的、有机体的结构。在此基础上，本文还对如何建立合理有效的供应链协同机制及

制定合理可行的合作战略进行了探讨^[15]。张友正（2021）认为，建筑企业供应链涉及到业主、设计、施工、供应商等多方面的利益相关方，各方都会为自己的利润最大化。所以，尽管各企业在管理上都有一个相对统一的目标，那就是根据合同规定来进行，但一旦出现了变化或出现了一些特别的问题，那么各方的行为就会出现冲突，从而影响到整个供应链的收益^[16]。同时，学者们建筑施工企业的供应链绩效评价的研究也逐渐增多，陈惠琳（2021）以建筑施工企业为研究对象，应用供应链管理与协作的思想，建立了一套针对建筑业的供应链协作绩效评估系统，并建立了一套适合我国工程建设企业的供应链协同业绩评估系统^[17]。

1.3.2 营运资金管理文献研究

（1）国外研究现状

国外关于营运资金管理的相关探讨很早就已经展开了。为探讨营运资本的有效性，Hyun-Han Shin（1998）由（库存+应收账款-应付账款）/销售总额所得出的结果被称作营运期的净资产^[18]。此后，Carlos（2012）赋予了营运资金新的定义，认为营运资金是一种筹资方式，以实现企业运营需要，可将其作为一种融资手段，认为营运资金的经营模式将会对企业的资本配置产生深刻的影响^[19]。

随着研究的推进，西方学者的研究重点由理论研究转向个案研究。Sonia 等学者(2014)选取了英国众多的非金融公司为研究对象，对其营运资本状况与经营绩效进行了相关研究。结果表明，非金融企业拥有最优运营资本的最优资本投入，从而实现了企业的整体经营业绩^[20]。Sivashanmugam（2016）通过实证的方法对 35 家水泥公司的营运资金管理和盈利能力的关系展开研究，结果表明，企业的资金循环周期和利润水平之间存在着显著的负向关系。管理者可以通过缩短存货日、延长存货周期等方式来改善企业的利润。该研究结果凸显出，有效的运营资本经营活动对于提升企业获利有重要的意义^[21]。Dina（2018）以克罗地亚的软体企业为例，分析结果显示，在企业特性及宏观环境下，经营资本经营对克罗地亚软体企业获利有显著的影响。研究发现，企业净运营资金与企业总资产收益率呈线性相关。这意味着有一个最优的运营资本，能够平衡费用和利润，并最大限度地提高被评估企业的利润^[22]。

近年来，许多学者开始更为关注营运资金管理政策的重要性和实施效果。**Rajitha**（2019）认为，营运资金满足公司的短期财务需求。现金和流动资产的有效处理决定了公司的生存，它应该保持足够的营运资金以使其顺利运作。营运资金不足和剩余营运资金均会损害公司的盈利能力和整体健康^[23]。**Martha**（2020）考察了公司治理对营运资金政策的影响，他认为公司治理对于公司采取积极或保守的运营策略有很大影响。激进的营运资金政策实施需要严格的控制机制，以确保减少流动资产的投资。因此，相对于那些采取了保守营运资金策略的企业，实行激进营运资金政策的公司受到了较大的冲击^[24]。

（2）国内研究现状

我国学术界关于营运资金的理论与实务的探讨处在起步阶段时，而关于营运资金的相关理论也大多停留在单个经营资本的指标上。毛付根（1995）通过对流动资产与负债关系的剖析，对其来源、持有额进行了阐述，从总体上确定了企业营运资金的合理配置及其相关的经营措施^[25]。王竹泉（2007）将经营活动方面的营运资金分类为采购、生产与销售这三个不同渠道的营运资金。这一新的理论打破了过去关于营运资金的定义，并首次将营运资金根据不同的渠道区分，从而为今后更深入地探讨营运资金问题提供了一个新的视角^[26]。

随着对其研究的不断深化，我国的传统的营运资金管理理论不断地进行着改革和拓展，不单是从企业的财务报表的角度来界定，还包括供应链管理、价值链、顾客管理等。隋敏（2013）提出企业供应链管理中应该包含营运资金管理，强调了管理中必须考虑外部和外部的利益链条，谈到了利用供应链以及价值链来进行管理的见解^[27]。杜媛和姚连军(2014)通过对各产业的实证研究，对采购渠道、生产渠道、营销渠道的平均、离散进行了实证分析，研究发现企业将经营性营运资金主要用于营销方面，而将企业经营重心集中于生产渠道与采购渠道^[28]。韩祉清等（2017）从纵向和横向维度出发，以要素、渠道、供应链、价值链为评价对象，对运营资本经营绩效进行评价，为公司营运资金的管理提供新的思路^[29]。

从对营运资金的影响因素来说，陈艳芳（2018）从建立的模式出发，分析了不同的运营模式对营运资金业务的影响。认为我国的公司必须在考虑资本规模的基础上，不断地改进营运方式，不断地充实我国的营运资金实践研究硕果

[30]。

近年来，越来越多的学者开始对案例企业进行营运资金的研究。张敦力（2018）选择格力电器进行案例研究，经过对格力家电销售这一环节营运资金的有效性的评价，认为应着重于营运资金的运用，企业应采取多种筹资方式，同时与应该分销商的联系更加紧密，才能使融资结构更加稳定，推动家电行业良性发展^[31]。陶荣荣（2019）在对互联网文化产业相关公司的营运资金管理做实证分析后，认为要实现资本的有效配置，必须对各个生产环节的营运资金进行重组，并与上游的企业进行有效的合作，以确保公司的可持续发展^[32]。程昔武（2020）通过实证研究的方法，以 2012-2017 年度沪深地区制造业企业为研究对象，研究了企业的顾客集中程度与经营资本经营效能的相关性。研究发现，随着客户的集中程度的提高，公司对顾客资本的占有比重也越高，营运资金管理的有效性也随之下降。进一步研究发现，客户集中度越高，企业营运资金管理效率越低^[33]。徐丹（2021）通过对石油公司营运资金的当前状况的简要分析，认为对应收账款的控制已经刻不容缓，要坚持成本控制，注重培养财会人员的营运资金管理意识^[34]。

我国学者认为营运资金管理对于建筑施工企业来说是至关重要且不可忽视的。常荣庆（2019）以长三角地区一家大型私营建筑企业为例，从公司流动资产、流动负债的构成入手，剖析了营运资金管理中的亟待解决的问题，并对其进行了深入的探讨，提出了优化企业资产配置、盘活存量资产的对策^[35]。曹延生（2020）认为，营运资金管理是建筑企业降低工程造价的主要手段，是推动企业运作的一种行之有效的方法。在经营上，要加强营运资金管理制度，注重组织架构的设计，对人力成本进行再认识与分析，以达到营运资金信息化，并对其进行管理与制度的优化，从而提高项目公司的成本控制力度^[36]。王颖（2021）关于国企建设项目营运资金提出了几点思考，应巩固资金集中化管理，增加资金的利用率，同时加强融资业务统筹管理和资金预算的刚性管理，重视营运资金和营运资金周转率，确保资金链的稳定性^[37]。

1.3.3 基于供应链视角的营运资金管理研究

（1）国外研究现状

上个世纪后期，从供应链管理视角加强企业营运资金管理水平，是当时学

术上的研究热点。Goyal(2006) 从企业供应链管理的视角来看，如何更好地找到企业的营运资金的疑难问题，加快资本流动的速度。财务管理的表现越好，各个渠道的营运资金效益就会越高^[38]。

Halima（2020）认为，由于产品或劳务的交货或接受并不一定会马上收到款项或付款，因此，资本流量的处理是非常困难的。这个同步的延误会对公司的运营资本造成很大的冲击，从而促使公司在其现金流量中寻求与其真实的现金流量一样的可见度，可以利用多种供应链战略改善营运资金水平^[39]。Pirttilä（2020）通过对俄罗斯汽车供应链营运资金管理的研究，发现长期应付账款支付期普遍存在，库存水平较高。另外，盈利能力最强的企业是那些及时支付供应商款项的公司。该研究指出，要维持其竞争力，就需要对其提供可用资金。具体而言，在提高企业的财政环境中，企业的供应链战略扮演了一个非常关键的角色^[40]。

（2）国内研究现状

张先敏和王竹泉（2014）通过对供应链关系在经营资本经营中的作用进行实证研究，结果表明：应收款项的及时支付能够促进公司与供应商的良好合作，改善公司的运营资本经营业绩；应收款项的回收速度表明公司与客户保持了良好的合作关系，有利于平衡应收款和存货的资金使用，提升营销渠道运营资金管理效率^[41]。

旷乐（2018）通过对上市公司财务数据汇总并进行分析总结，得出了企业的经营资本经营状况的结论。研究发现，当供应商整合程度愈高时，采购通路的运营资本流动日愈少，客户愈多，则愈能有效地控制市场运作资本，供应链整合程度与营运资金周转时间呈现反向变化^[42]。

王竹泉等（2018）针对不同行业的上市公司，选取了一个局部的调节模型，建立了一个基于变化曲线的数学函数来反映企业资本流动的变化。研究结果表明：公司资本结构的变化是一种动态的决策过程，且在不同的公司之间存在着显著的差别。供应链关系对营运资金结构调整的影响，使供应链与营运资金的研究领域得以拓展^[43]。

近年来，选择各行各业具体企业进行供应链营运资金管理研究的案例逐渐增多。柳婷（2020）以家居行业为研究对象，从供应链角度出发，发现了目前

国内家居企业的经营资金管理问题，并提出了优化采购渠道，建立电子信息生产平台，加强线上销售，加强线下门店、经销商的协作，制定营销方案。提出了加强供应链建设、高效使用运营资本、提高运营资本周转效率、从实际出发对供应链运营资本进行优化^[44]。鲍知星（2020）以服装企业为例，从供应链管理、营运资金理论出发，探讨了供应链管理中存在的问题，并指出了如何选择优秀的供应商、加强合作、建立有效的激励与信任等问题^[45]。丛斐然（2021）本文以中国家电行业龙头 G 公司为个案，从供应链角度对 2015-2019 年运营资金相关财务数据进行了实证分析，从流动性、安全性、效益三个方面进行了实证分析，认为优化运营资金管理现状应加强供应商管理、优化采购策略、加大研发投入，带动线上线下发展^[46]。

1.3.4 文献述评

通过对营运资金和供应链的相关文献的梳理，可以看出国外对于供应链以及营运资金管理的相关研究起步都较早，在营运资金的具体内涵以及管理的方式、管理效果评价等方面的研究都取得了一定成果。国内关于营运资金的研究相对滞后，但正在逐渐地深入。随着对营运资金的研究逐渐丰富，逐步从单一的流动资产的管理向全面的营运资金管理进行转变，近几年我国关于营运资金管理的理论和发展愈来愈深入，趋向于将供应链、价值链等的概念与产业背景以及公司特征与营运资金管理进行融合。

当前，国内的相关研究案例主要集中于零售行业，对建筑行业企业营运资金管理研究虽然近年来逐渐增多，但研究建筑施工企业的营运资金的同时引入供应链理论并进行深度剖析的还不多，故本文从以下几点进行研究：第一，选择建筑行业 SJ 公司进行营运资金管理的研究。第二，从供应链的角度出发，对 SJ 企业的营运资金管理进行分析及评价。第三，着重对 SJ 施工企业经营活动环节的营运资金管理进行了分析，并根据供应链对其进行了评估，并给出了优化的意见。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究内容

本文对营运资金管理和供应链管理相关文献进行梳理，从供应链管理理论

出发，对建筑行业 SJ 公司营运资金管理的现况深入分析研究并利用熵值法进行评价，挖掘 SJ 企业各个供应链上的营运资金管理的问题，根据存在的相关问题找出问题出现的成因，并提出针对性优化建议，得出相关结论。

第一章：绪论。本文首先阐述了本文研究的背景及意义，指出了基于供应链的营运资金管理的必要性；接着对国内外的研究状况进行了梳理，从供应链管理、营运资金管理、基于供应链的营运资金管理三个方面进行研究。最后对论文研究方法进行了阐述，并从整体角度阐述了论文架构。

第二章：相关概念及理论基础。相关概念主要从供应链、营运资金管理进行描述，再对支撑本论文的理论基础进行阐述，为后文对案例企业进行剖析与问题成因分析打下基础。

第三章：供应链视角下对 SJ 公司营运资金管理现状分析。首先，简要概述了 SJ 公司所处的建筑行业，阐述了 SJ 公司的基本情况及财务状况。并从传统的角度对 SJ 公司的现行营运资金管理绩效进行分析。其次，从供应链视角对 SJ 公司营运资金管理进行现状分析，应用供应链管理思想，对每一项财务要素进行了再分类，并将其分类到供应链的三个环节中，主要包括招标采购环节、其次是施工生产环节与竣工决算环节，再基于财务数据对比剖析出 SJ 企业供应链各个环节的营运资金状况及可能存在的问题。最后，从供应链角度切入，对 SJ 公司各环节的营运资金管理水平做评估，选取了供应链中三个环节的 11 个流动资金和流动负债指标作为评价指标，用熵值法评估出各供应链环节 SJ 公司营运资金项目比重，评估各项目对 SJ 公司营运资金的影响程度，应重点关注权重占比较高的指标，并着重分析重点环节重点项目。

第四章：供应链视角下 SJ 公司营运资金管理的问题及成因分析。在第三章的基础上，根据供应链的各环节营运资金管理的现状分析结果和测定处的项目权重结果，找出 SJ 公司在招标采购环节、施工生产环节以及竣工结算环节出现的问题。本文发现 SJ 公司在招标采购环节存在着缺少与优质供应商的关系建设、材料采购效率低的问题；在施工生产环节存在人工成本占比较高、往来款项管理不规范的问题；在竣工结算环节存在着应收账款周转天数较长，工程结算慢的问题。并针对各环节的出现问题进行成因分析，主要由于 SJ 企业资金整体性认识欠佳、客户信用政策宽松、建筑产品体量巨大并且对应收账款的管理流于

形式、供应链构建薄弱等原因造成的。

第五章：SJ 公司在供应链视角下营运资金管理优化建议和保障措施。本章结合实际情况以及行业未来发展趋势，从招标采购、生产施工和竣工结算三个方面及供应链上下游就如何改进 SJ 企业的供应链各个环节营运资金管理提供了一些优化建议和保障措施。

第六章：结论与展望。首先概括了全文的研究结论，指出了本论文存在的不足之处，并对今后关于研究营运资金管理的发展方向作了展望。

1.4.2 研究方法

(1) 对比研究法。运用传统的营运资金分析方式和从供应链视角切入的营运资金分析方法时，选取 2016-2020 年的数据对 SJ 公司进行分析，与建筑行业平均数据进行对比分析，得到了 SJ 公司运营资本与同行业的平均水准的差距，从而对 SJ 公司营运资金管理状况进行了客观的评估。

(2) 案例研究法。为了掌握 SJ 公司的营运资金状况，运用理论与实例相结合的方法，探讨 SJ 公司营运资金管理中显现的问题及成因，并针对这些问题，给出相应的改善对策及保障措施。

(3) 规范研究法。本文根据供应链和营运资金管理的相关理论对 SJ 公司的营运资金进行研究并提出相应建议。

1.5 研究框架

本文的研究框架如下图 1-1 所示。

第二章 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 供应链概念

最初的供应链是从特定的角度来界定的，包括：把原料和零件，如产品转化和出售给最终的零售商或使用者。经过学者们不断地研究，目前，供应链已被视为一个完整的产业链，其中供应商，制造商，分销商，零售商可以有序的进行集成，构成完整的网络体系，为公司的行业决策提供全面的服务，提高公司的竞争力和盈利能力。随着经济一体化的到来，公司的发展已不再是一个独立的个体，而在供应链理念中，企业内部的合作模式正在逐步发生变化，而公司与公司间的合作将会越来越多。

根据相关文献资料和国内外有关人士的研究，提出了“供应链”的定义：“供应链”是指在企业的日常生产活动中，与其相关的所有公司都会形成一条“看不见的、可互动的链条。本论文所涉及的 SJ 公司是一家集全产业链为主体的工程建设公司。SJ 公司在签订建造合同后，将原料由供应商购买，通过建筑制造，最后完成结算，将货物交给客户，由双方协同经营供应链所产生的信息流、物流及资金流，并与其他优秀的公司建立战略联盟，协助公司进行供应链内的某些非核心工作，例如供应商的存货等，这样既可以提高公司的竞争实力，又可以达成“双赢”。

2.1.2 营运资金概念

营运资金 (Working Capital)，也叫营运资本，是指在公司运作过程中所使用的资金。在传统的营运资金管理理论中，营运资本分为广义和狭义两种，狭义上主要是指净额，指公司的流动资产总额减去流动负债的数值，从广义上讲，企业的流动资产是指企业的现金、证券、应收账款、存货等。然而，传统的营运资金并不能反映公司的财务状况，而更多的是强调短期负债。因此王竹泉等人将营运资本的内涵进行了重新界定，将经营性营运资金与理财性营运资金进行了区分，并为此设定了一个更为有效的指标，从而推动了公司的营运资金管理战略的发展，使其内容更加全面合理。

营运资金通常具有以下四个特点：周转时间短，来源渠道多样，数量波动大，易转化。在进行规划时，应根据其具有的特点，充分发挥经营资本经营的特点，充分利用其性质，合理的出具应对营运资金可能出现的各种情况的对策，使企业能够最大限度的利用这些资源，尽可能使公司的资金保持稳定和充裕。营运资金可以反映一个公司的经济运行情况，也反映了经营水平，直接关系到公司的财务收益和市场竞争能力。通过对营运资金的全面、科学化的管理，控制风险，降低成本，节约不必要的开支，可以降低资本的使用，增加公司的盈利，从而实现公司的可持续发展。

2.1.3 供应链视角下营运资金的重分类

王竹泉（2007）等国内学者就从供应链角度出发，对营运资本进行了分类，并将其分为经营业务活动与理财金融活动两大类^[26]。本文从企业运营管理的视角对营运资本进行分类，打破了以营运资本的类别、时间属性为基础的传统运作资本分类的思路。在运作顺畅的供应链为基础支持下，企业的每个业务流程都能快速运行。营运资金管理是提高整个供应链绩效的关键。

通过供应链关系，可以将经营活动营运资金细分为采购渠道营运资金、生产渠道营运资金和营销渠道营运资金。下图 2-1 列出了各个渠道的营运资金。

项目	渠道分类	财务要素
经营活动的营运资金	采购渠道营运资金	原材料存货、应付账款、应付票据、预付账款
	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
	营销渠道营运资金	产成品、应收账款、应收票据、预收账款、应交税费
理财活动营运资金	筹资活动营运资金	货币资金、交易性金融资产、交易性金融负债、应收股利、应付利息、短期借款、一年内到期的流动负债
	投资活动营运资金	非流动负债、一年内到期的非流动资产、其他流动资产、其他流动负债

图 2-1 基于供应链理论的营运资金要素重分类

2.1.4 基于供应链的营运资金管理优势

从供应链角度看，是一个公司的整个商业过程，是一个完整的产业链，是一个完整的产业链。从这个角度看，公司与其供货商、顾客的关系已经超越了

单纯的卖主，而是更多地成为了一个分享者，通过与其上游的公司进行战略协作，以提升经营业绩。运用统一、互利的理念有助于公司建立起全局意识，拓宽经营思路，提升经营的总体水准。从供应链角度来看，需要把所有参与到供应链中的公司视为一个完整的整体，从而使整个供应链的资本利用率得到提升，从而达到双赢。从客户角度看，客户是生产计划的起点，理解客户的需要，根据客户的需要对公司的采购、生产和销售进行规划，从而极大地改善了生产流程，从而大大地提升了生产的生产效益。为适应顾客的需要，各利益相关者在提升协同能力、及时交换资讯、强化合作伙伴等方面，极大地提升了供应链的管理效能。为了实现企业内部的协调、同步和并行运作，必须建立一个高效的信息分享体系，以确保企业的实时、稳定的运行。分享的资讯并非只是订单的订购时间与数目，而是库存、生产计划等。通过有效合理的信息分享机制，可以有效地掌握供应链中的营运资金的使用和流通状况，从而进行有效的控制。

以供应链为基础的营运资金管理系统具有综合性、完整性、准确性等特点，为企业营运资金的管理提供了一种新的思路。目前的金融管理实践中，既没有统一的资金和企业的运作，也没有统一的运作模式，反而使公司与公司之间的业务与金融机构之间存在着独立的关系。由于传统的营运资金管理无法体现与公司“经营”相关的信息，这就导致了企业资金运行成为一种完全独立于企业实际操作的封闭的资本流。企业在发展运营的过程中，开始倾向于选择供应链的思维模式进行全局管理，这种改变对目前已经比较完善的营运资金运作管理制度产生了一定的影响，而营运资金的流通实质上就是由公司的供应链关系构成，所以把 SCM（供应链管理）思想引进到营运资金中去，可以更加有针对性的、有目的性的对其进行管理和优化。目前，很多大公司都开始重视“业财合一”在公司的经营中的作用。

常规的营运资金管理方式无法体现其在公司增值中的重要地位，更无法帮助管理者从整体上进行运营资本的管理。而与之相配套的营运资金管理模型则能将营运资金与各供应链相联系，从而转变了公司经营资本管理的思路，促使公司更注重将“业务”与“运营”相结合，将营运资金管理与采购、生产、销售等相关的经营活动相结合。这样的思路使得企业营运资金管理的重点放在能够精确发现企业营运资金运作过程中的缺陷和问题上，从而提升企业营运资金

管理的精确度

2.2 理论基础

2.2.1 渠道管理理论

渠道是为了推动营销而产生的一种经营方法。在理论的发展和延伸下，渠道的覆盖面越来越大，从原料的购买，到产品的制造，到最后的销售。因此，按照各个环节中的连接分为采购环节、生产环节和销售环节三个环节。采购是指企业与供应商之间的联系，是企业进行原料的采购；而制造企业则是企业的一种内部经营行为，负责产品的加工和制造，而销售部门则是将厂商和代理商连接起来，将成品进行市场营销。所以，全渠道的经营重点是垂直整合，将各上游厂商进行有效的集成，以最大限度地优化营销网络，降低中间多余的环节，提高产品的使用效益。

本文主要根据渠道管理理论，根据建筑施工行业的特殊性，将供应链按照分为招标采购、施工生产到最后成品产出竣工结算三个环节。

2.2.2 利益相关者理论

企业经营者为获取利润而进行的经营管理，不仅要考虑到公司本身的收益，还要考虑到全体股东的权益。也就是说，一个公司要想继续发展下去，光靠自己的力量，还得靠各方的支持。因此，在实现自己的利润的过程中，必须充分考量各方的利益。特别是在当前的市场形势下，公司的生存越来越倾向于依靠各利益主体的协同发展，同时也要求各方一起面对复杂的市场形势所带来的挑战和危险。本文根据利益相关者理论，以 SJ 公司作为核心企业，将其方在供应链的上下游之中，从全局来看，SJ 公司的营运资金管理水平的提升必须要考量到各方的协同合作与发展。

第三章 SJ 公司基本现状及基于供应链的营运资金管理现状分析

3.1 建筑行业概述

3.1.1 建筑行业现状简介

近年来，我国的固定资产投资额每年都在稳定增长，对建筑业的发展起到了很大的推动作用。在中国，经济适用房产业迅速发展、各个城市的基本建设、各种公路建设、水力发电设施、新农村普及、节能、环境保护等方面都在不断地扩大。随着中国固定资产的不断增长，建筑业将继续稳步增长。

2021 年我国建筑业弘扬伟大建党精神，全力以赴建设疫情防控设施，扎实推进保障房建设，积极参与城市更新活动，加快推进建筑业转型升级，发展质量效益持续提高，“十四五”开局良好，建筑业总产值 29.3 万亿元，比去年增加 11.04%，建成项目产值 13.5 万亿元，比去年增加 10.12%，签约总额 65.7 万亿元，同比增长 10.29%。我国的建筑业企业新签合同总额为 34.5 万亿元，同比增长 5.96%；房屋建筑面积 157.55 亿平方米，比上年增长 5.41%；房屋建筑面积 40.83 亿平方米，达到利润 8554 亿元，比上年增长了 1.26%。截至 2021 年末，全国共有 129,000 家建筑业企业，比上年增长 10.31%；建筑业就业人员 5282.94 万人，比上年下降了 1.56%；按照建筑行业的总产出，每人 47.3,000 元，较上年同期增加 11.89%。

从 2012 年起，建筑业增加值在 GDP 中所占比重一直超过 6.85%。2021 年虽有所下降，仍然达到了 7.01%，建筑业国民经济支柱产业的地位稳固。2021 年，建筑业从业人数已经达到了 5282.94 万人，数值看似庞大但已经连续三年减少。2021 年报告期末比上年末减少 83.98 万人，减少 1.56%。2021 年报告期末，全国建筑业企业共 12.9 万个，与上期相比增加 1.2 万个，增长速度为 10.31%，比上年减少了 2.12 个百分点，增速在 2016-2020 年一直是处于增长状态的，2021 报告期末出现了下滑趋势，这是一个非常值得建筑从业人员关注的问题。国有及国有控股建筑业企业 7826 个，相比于 2020 年增加 636 个，国有企业的数量占建筑业企业总数的 6.08%，比上年下降 0.08 个百分点。

由上面的各类数值可知，建筑行业快速扩张快速发展的时期已经过去，行业内的竞争事件与市场占领问题层出不穷，建筑企业需要增强自身的竞争能力和抗压能力，才能在日新月异的建筑施工市场竞争中占据一席之地。

目前，我国建筑业的发展已成为一个十分艰巨的任务。随着国家对建筑施工企业的资格标准日益严格，加之我国提倡节能环保技术，使得优势行业的资源集聚，但同时也使行业内的竞争更加激烈。其次，建材的价格变动受到国内的经济周期的制约，房价的大幅度上涨将使公司的建设费用上涨，进而压缩公司的盈利。从相关性来说，房地产行业的发展与建筑产业有紧密的联系，房地产产业发展增速缓及效益下滑、由于基建投入速度的降低，以及其他种种因素，都会使公司的应收账款增加，从而增加施工单位的资本回收的风险。

3.1.2 建筑行业供应链介绍

建筑供应链是以甲方（业主）对建筑项目的各项建设要求为宗旨，从甲方（业主）产生项目需求开始，由项目投标、项目审核、项目融资、购买材料或进行工程分包、工程施工、竣工结算交付使用、维护等一系列相关的供应商和重点企业构成了一个完整的网络。内部的供应链只局限在一家施工企业中，注重市场营销，财务，计划，工程和采购等方面的合作。企业的外在供应链不仅仅局限在一个企业，在建设工程中，包括业主，设计院，维修公司和其他咨询公司，总承包商，劳务分包商，材料设备和部件供应商，银行及政府部门。

建筑行业供应链主要包括以下几个特点：

（1）项目流程一致性

建筑公司为顾客定制的不同建筑项目，没有两种方案是一模一样的。施工企业要针对不同的顾客，提出各种不同的设计，即便有也要针对顾客的特殊需求做出调整，但总体流程是统一的根据客户的需求制作个性化产品，所以没有两个项目是完全相同的。

（2）建造合同的重要性

建造合同将把各企业的供应链上的各部门联系起来，使其准时、费用地完成工程任务。然而，单靠合同还不能解决问题，还需要在供应商、甲方和建筑公司之间形成良好的协作关系并搭建一个信息互通的渠道，才能在最短时间内完成高品质的工程。

（3）供应链上的参与者较多

在建筑类供应链中，参与主体包括劳务分包商、工程分包商、材料供应商、甲方（业主）等。为符合所有参与主体的建造需要，我们需要就各个新的工程进行交流与合作，充分顾及到各方面的不同需求。

(4) 供应链时间线较长

在建筑行业中，有许多不同的产品，如城市建设、基础建设、能源化工建设等，其体量都比较大，它们的生产位置按照建造合同约定一般是固定的，重要的是每件产品都要按照客户（业主）的要求来设计，这样就会导致生产周期延长。

下图 3.1 为 SJ 公司主要供应链：SJ 公司中标后进行工程分包，在供应商处购买自建工程所需材料，主要环节有：招标采购环节、施工生产环节和竣工结算环节。

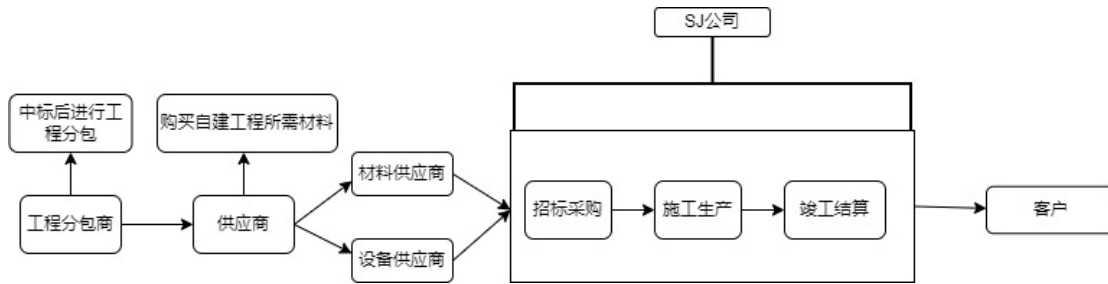


图 3-1 SJ 公司主要供应链流程

3.2 SJ 公司概况

3.2.1 SJ 公司概述和组织架构

SJ 公司成立于 1950 年 3 月，是国有独资企业，注册资本 51 亿元，主要从事建筑行业投资，钢结构安装制作，装修装饰，轨道交通，园林绿化，相关地产开发建设，商混生产配送，医疗卫生教育和餐饮管理等产业。

所属的核心企业 SJ 公司是 A 股上市公司，拥有 8 个建筑工程施工总承包特级资质、3 个市政公用工程施工总承包特级资质、1 个石油化工工程施工总承包特级资质、1 个公路工程施工总承包特级资质，16 个甲级设计资质，具有工程投资，勘察，设计，施工和管理的综合实力。

由于其强大的实力，SJ 公司在 ENR 世界 500 强公司排名第 17，在中国 500 强排名第 163 名，在中国建筑行业 200 强排名第五。目前，SJ 拥有专业技术人员 1 万多人，其中 139 名教授级、2583 名、一级和二级建造师 7662 名，在西部建工企业中占有一席之地。

SJ 公司近几年获得了几百项科技发明，获得了 90 项国家和省科技奖。累计获得全国优秀工程 104 个、中国鲁班奖 77 个，我国“詹天佑奖”4 个，中国建筑钢结构金奖 28 个。SJ 公司坚持“内外结合”的发展策略，本着“提供给客户价值，让对方先富起来强起来，从而达到共赢局面”的公司宗旨，承接了国内、国外多项重大项目。公司在全球范

围内的销售已经达到 32 个。努力成为世界 500 强，成为世界一流的现代综合型建筑公司。下图 3-2 为 SJ 公司总部组织架构。

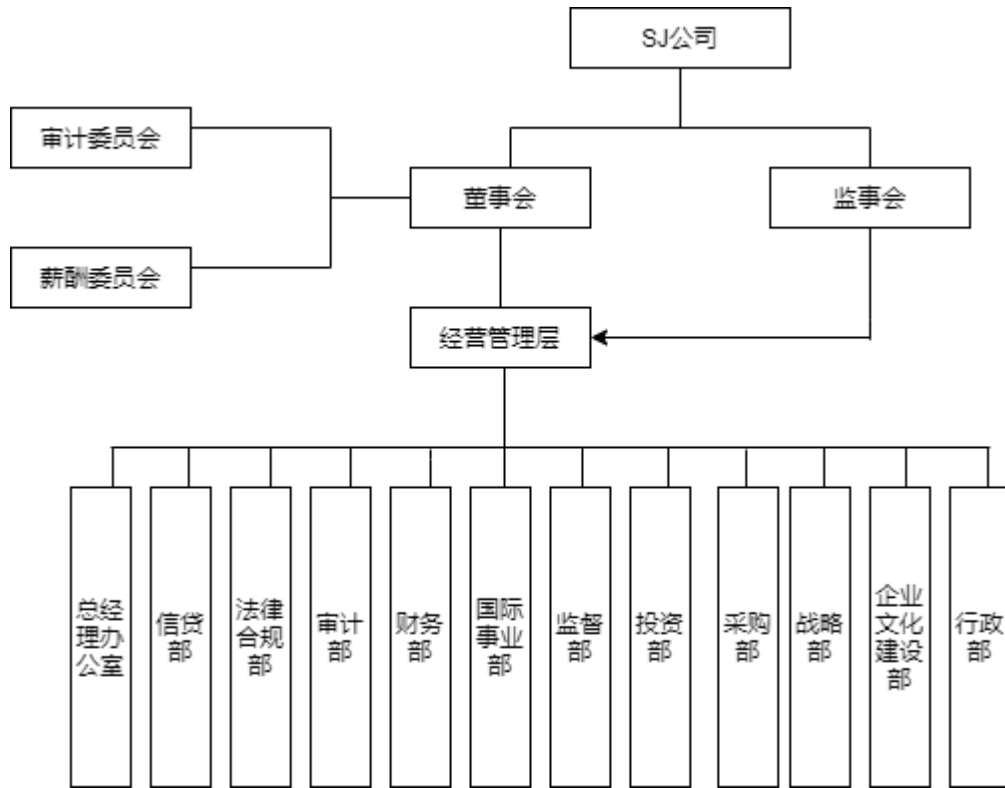


图 3-2 SJ 公司总部组织架构

3.2.2 SJ 公司财务状况

近年来，建筑施工行业发展趋于饱和，企业竞争压力不断增加，从 2020 年 SJ 公司的年报数据来看，营业收入为 1277 亿元，比 2019 年 SJ 公司营业收入提高了 22.2%，同时 SJ 公司 2020 年的净利润为 28.29 亿，完成了企业经营目标。

其中需要说明的是，SJ 公司一些施工项目在 2019、2020 年时才确认收入，且疫情时期参与建设临时设施和方舱等项目，故 2019、2020 年收入增加速度快。表 3-1 列式了 SJ 公司 2016-2020 年主要财务指标。

表 3-1 SJ 公司 2016-2020 年主要财务指标

每股指标	2016	2017	2018	2019	2020
基本每股收益(元)	0.1994	0.2494	0.3549	0.4886	0.8988
每股净资产(元)	3.1287	3.5802	2.9889	10.147	3.8013
每股公积金(元)	0.8049	1.0258	0.6426	3.769	0.4647
每股未分配利润(元)	1.0789	1.2452	1.0959	4.1518	1.9002
营业总收入(亿元)	36.26	79.04	75.72	1045	1277
归属净利润(亿元)	1.228	1.949	2.814	15.38	28.29
营业总收入同比增长 (%)	-5.02	117.99	-4.2	1280.54	22.18
净资产收益率	11.89	9.11	12.15	19.75	26.42
总资产收益率(加 权)(%)	2.35	4.48	4.48	2.06	1.81
毛利率(%)	8.79	9.66	9.67	6.98	7.82
净利率(%)	3.39	3.59	4.6	1.52	2.32
流动比率	1.318	1.291	1.319	1.142	1.071
速动比率	0.921	0.996	0.931	0.983	1.056
现金流量比率	0.001	0.168	0.021	-0.023	-0.018
资产负债率(%)	64.51	66.77	66.92	88.15	90.51
权益乘数	2.817	3.01	3.023	8.438	10.53
产权比率	1.817	2.195	2.023	8.045	10.5
总资产周转天数	519.1	288.7	369.4	264.4	461.1
存货周转天数	127.3	70.10	92.33	37.34	31.10
总资产增长率	7.96	2.16	49.56	1.42	2,063.49
净资产增长率	5.54	6.45	33.77	7.88	483.61
净利润增长率	1.39	9.22	159.45	-15.04	900.78

数据来源：2016-2020 年 SJ 公司年报数据

为将 SJ 公司 2016 年-2020 年的财务指标变化更清晰的展示，将这些资料进行归类，并以折线图的方式呈现，具体内容请参阅下面的图表。

首先，如图 3-3 相关指标所示对 SJ 公司的偿债能力进行分析，2016-2020 年 SJ 公司的流动比率在 1.07-1.32 之间波动上升，这个数值是较低的，一般应保持在 2 以上，说明 SJ 公司的变现能力较弱。期间内，SJ 公司的速动比率在 0.92-1.06 范围之内，处于一个相对稳定的阶段。从流动比率和速动比率来看，SJ 公司不具备较强的短期偿债能力，且 SJ 公司的资产负债率虽然近年一直在降低，但截至 2020 年都在 60% 以上，说明 SJ 企业长期偿债能力也是较弱的。

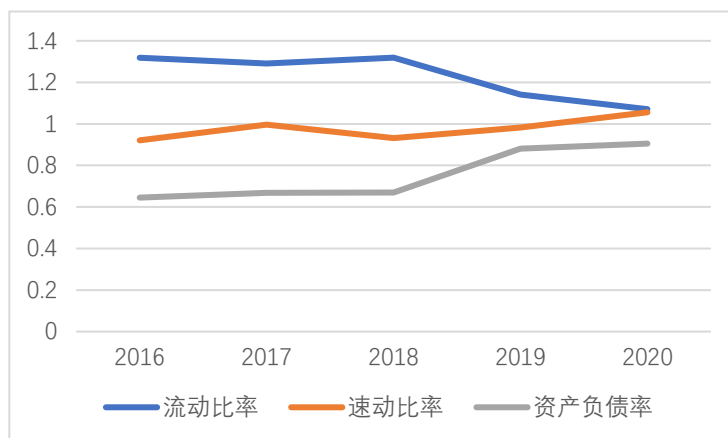


图 3-3 SJ 公司偿债能力指标

图 3-4 是 SJ 公司盈利能力相关指标，由图可知 SJ 公司的净资产收益率在 2016-2020 年年间整体呈先下降后上升的趋势，体现了 SJ 公司自有资本获得净收益的能力变强，自 2018 年开始 SJ 公司的净资产收益率基本达到了年度目标。但 SJ 公司的毛利率在此期间与净利率却呈波动下降趋势，说明 SJ 公司在发展阶段成本有一定程度的上升，主要原因是原材料如钢筋水泥钢材等必需品的价格上涨造成的，其次也说明建筑施工市场竞争更加激烈了。

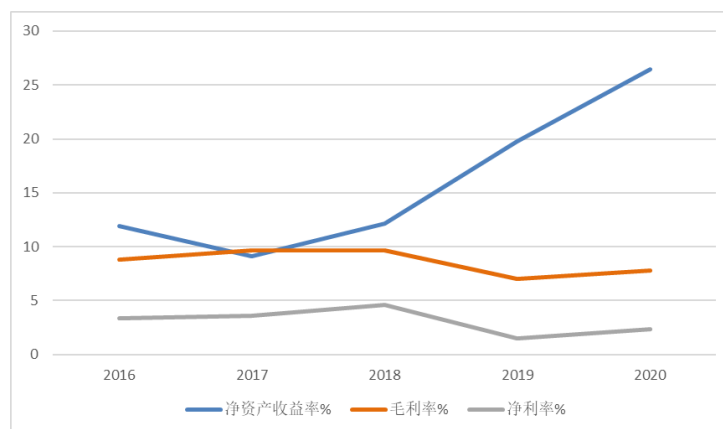


图 3-4 SJ 公司盈利能力指标

图 3-5 体现了 SJ 公司营运能力的变化。其中总资产周转天数处于一个先下降后增长的状态，但对于建筑行业平均值来说偏大，也从侧面说明 SJ 公司的资产管理出现了一些问题。如图，存货周转天数波动减少，说明 SJ 公司的存货管理向好发展。应收账款周转天数变化趋势与总资产周转天数变化趋势保持一致，由变化趋势可知应收账款周转水平下降是影响到总资产周转期的重要原因。

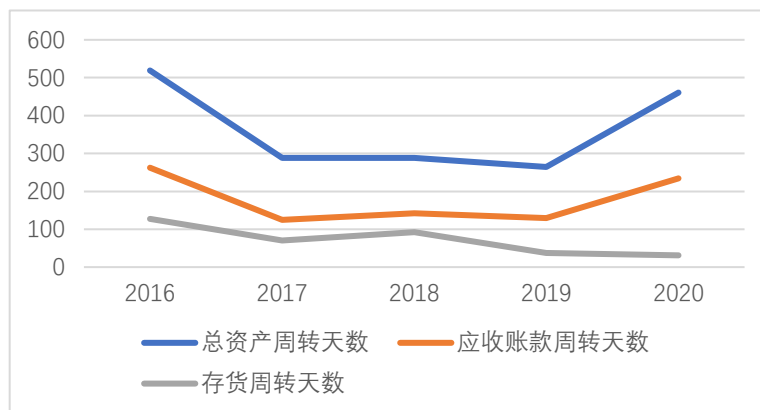


图 3-5 SJ 公司营运能力指标

图 3-6 是 SJ 公司成长能力指标的趋势变化，2016-2019 年 SJ 公司的总资产增长率保持平稳，但 2019 年后总资产增长率大幅度上升，主要因 SJ 公司规模快速扩张，进行了资产重组。净资产增长率和净利润增长率也同样是 2019 年开始大幅增长，说明 SJ 公司具有较强的生命力，未来发展态势好。

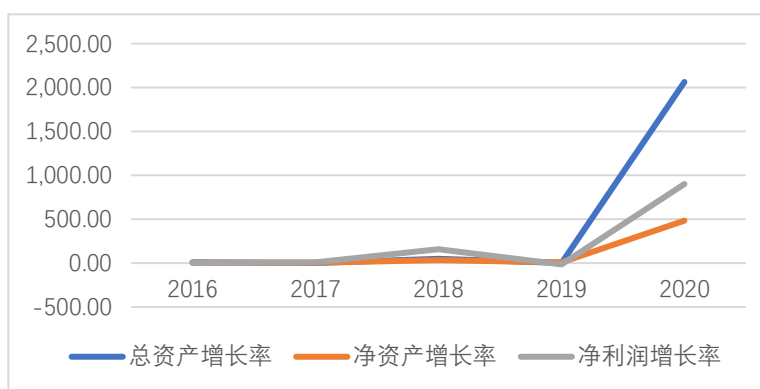


图 3-6 SJ 公司成长能力指标

综上所述，SJ 公司营运能力处于一般水平，偿债能力和盈利能力偏弱，但成长能力相对较好。SJ 公司应该加强对营运资金的管理，从而提高偿债能力、盈利能力和营运能力。

3.3 SJ 公司营运资金结构及管理模式分析

3.3.1 SJ 公司营运资金结构分析

本文选取了 SJ 公司自 2016 年至 2020 年的营运资金数据，如表 3-2 所示

表 3-2 SJ 公司自 2016 年至 2020 年的营运资金（万元）

报告期	2016	2017	2018	2019	2020
货币资金	1,035	1,378	1,432	1,757	1,973
交易性金融资产	90	105	126	187	38,763
应收票据	23,453	30,218	44,979	67,329	216,701
应收账款	4,459,545	5,438,313	5,523,567	7,124,031	9,206,318

表 3-2 SJ 公司自 2016 年至 2020 年的营运资金（万元）（续）

预付账款	165,324	189,439	197,776	248,584	162,597
其他应收款	988,764	1,123,725	1,227,906	1,821,296	574,355
存货	995,602	1,626,186	1,565,733	1,805,754	3,604,368
一年内到期的非流动资产	0	0	0	1,800	2,800
其他流动资产	190,756	192,323	182,470	197,606	249,455
流动资产	6,834,569	8,601,687	10,184,740	12,977,643	16,109,669
短期借款	396,087	490,182	488,967	523,596	542,883
应付票据	486,432	543,752	579,945	662,962	1,107,508
应付账款	3,711,903	5,039,504	6,213,267	7,001,574	8,651,927
预收账款	289,325	354,786	379,599	525,833	1,262,918
其他应付款	787,908	864,218	986,468	1,149,126	1,267,457
应付职工薪酬	108,765	118,876	127,898	133,669	173,715
其他流动负债	8,560	16,620	25,370	616,300	803,000
一年内到期的非流动负债	0	0	0	578,700	284,800
应交税费	164,498	180,035	184,547	172,509	194,672
流动负债	5,953,478	7,607,973	8,986,061	10,840,673	14,288,880
营运资金	881,091	993,714	1,198,679	1,613,433	1,820,789

SJ 公司 2016-2020 年营运资金结构变动如下图 3-7 所示：

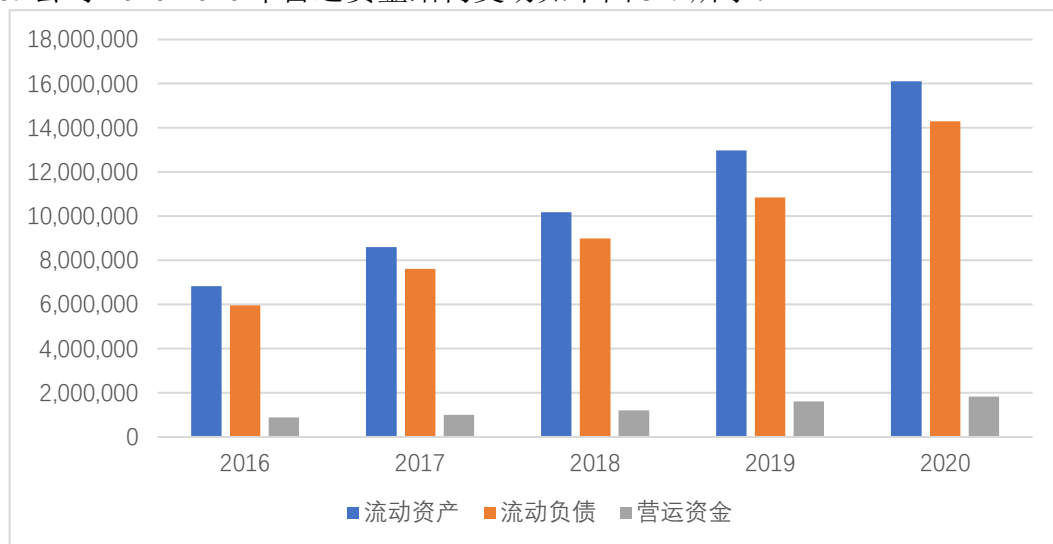


图 3-7 SJ 公司 2016 年-2020 年营运资金结构变动

(1) 流动资产项目分析：

SJ 公司流动资产总额在 2016-2019 年小幅上升，2019-2020 年上升幅度较大，总体呈现上升的趋势。

截止 2020 年，SJ 公司货币资金的余额达到了 1973 万元，SJ 公司的货币资金自 2016 年逐年递增，2018-2019 货币资金增加了 22.6%，但 2019-2020 只增加了 12.2%，增速有所下降，主要是由于公司正在发展阶段，业务不断发展壮大，其中应收账款份额占流动资产的比例是最多的，应收账款的变化趋势和流动资产总额变化趋势趋同。

2016 年-2018 年应收账款增长幅度较小，主要原因是 SJ 公司在清欠管理工作取得了一定的进展，加快了承兑收款进度。2019-2020 年应收账款增长了 28%，在这期间 SJ 公司承接了一些新项目，中标后需要垫付材料费和工程款，在完工 80%才会支付，这使得应收账款相应增加。

2016-2019 年预付账款逐年上升，与在此期间 SJ 公司的材料采购等增多有关。2020 年预付账款的余额数下降 34.5%，由于 SJ 公司产业规模扩大，谈判能力和实力都有了提升，同时大额采购的项目减少，导致预付账款减少。

SJ 公司的存货波动上升，2018 年存货余额下降了 3.7%，原因在于公司特别关注清收问题，清收了已竣未结算项目。2019-2020 年存货及合同资产的大量增长，主要是因为公司在发展过程中受到存货价格上升的影响，对原材料进行储备，同时生产销售规模扩大，公司增加新项目备货导致库存增加。

(2) 流动负债项目分析：

2016-2020 年期间，流动负债呈逐年上升趋势，2020 年 SJ 公司流动负债为 14,504,080 万元，比 2016 年增长了 143%。

其中应付账款占比重最大，且应付账款和应付票据整体保持了增长的势头，由于 SJ 公司购买原材料及新建项目设备的货款补充，导致该项目数额增加。2016-2020 年 SJ 公司的其他应付款逐年增多，其他应付款包括了建筑项目上产生的保证金及内部往来款项等，如果按照建造合同应付账款到期时，公司要还款，表明 SJ 公司也面临着相当大的债务负担。2020 年 SJ 公司预收账款与合同负债的余额为 1,262,918 万元，在 SJ 公司发展期间新开工工程项目加多，预收工程款项相应增长。

3.3.2 SJ 公司营运资金现行管理绩效

目前，SJ 公司的运营资本管理是以存货周转期、应收账款周转期和应付账款周转期为主要依据，以三个指数之和得出的总周转期来衡量公司的营运资金状况。施工单位要在保证期间按时完成保修义务，按照合同规定的金额在工程项目中保留一定的质保金额，并在施工单位的账务中计入其它应付款项和应付账款，这也是施工单位营运资金的一个主要方面。以 SJ 公司来说，公司的其他应收账款在总的比率约为 13%，其它应付款项在五年内相对比较平稳，而且其它应付款项往往金额不低，对公司的营运资金管理非常重要。因此，将这些科目纳入公司的营运资金范畴，对公司全面统筹管理营运资金是极大的助力。各周转期的计算公式如下：

$$\text{存货周转期} = 360 / \text{存货周转率} = 360 / (\text{营业收入} / \text{存货平均余额}) \quad (\text{式 3-1})$$

$$\text{应收账款周转期} = 360 / \text{应收账款周转率} = 360 / (\text{营业收入} / \text{应收账款平均余额}) \quad (\text{式 3-2})$$

$$\text{应付账款周转期} = 360 / \text{应付账款周转率} = 360 / (\text{主营业务成本} / \text{应付账款平均余额}) \quad (\text{式 3-3})$$

$$\text{现金周转期} = \text{存货周转期} + \text{应收账款周转期} - \text{应付账款周转期} \quad (\text{式 3-4})$$

SJ 公司传统的管理模式分为存货管理、应收应付账款管理这几类，并着重于对这几类指标进行探索分析，为使其获得最大利润合理配置资本占用结构，但在达到目的时，却是以上下游企业的收益为代价，未从长期角度思考公司的发展策略。以供应链为基础的营运资金管理，是一种将信息流、物流和资金流结合起来的现代先进的管理思想和观念，将企业的生产和运营活动纳入到运营资金的管理之中。比如，企业在库存中存在着原材料、在产品在产品三种类型，这三种类型的库存都会受企业招标采购、施工生产以及各种经营活动的结算等因素的影响，而仅从库存周期的变动来看，是无法有效地解决库存管理问题的。

表 3-3 SJ 公司营运资金周转期（天）

年份	项目	存货周转期	应收账款周转期	应付账款周转期	现金周转期
2016	SJ 公司	127.3	376.86	371	18.7
	行业均值	192.69	147.73	196.39	144.03
2017	SJ 公司	70.10	350.12	221	-26.2
	行业均值	180.84	152.84	209.16	124.52
2018	SJ 公司	92.33	360.65	142	92.53
	行业均值	202.34	176.87	225.48	153.73
2019	SJ 公司	37.34	251.23	246	-19.46
	行业均值	192.55	165.32	204.13	132.32
2020	SJ 公司	31.10	260.86	260	55.2
	行业均值	203.98	182.45	225.89	153.89

从表 3-3 可以看出，2016-2020 年 SJ 公司存货周转期是小于行业均值的，并且存货周转天数由 127.3 天减少到了 31.1 天，在此期间 SJ 公司的存货周转速度在逐步增加。SJ 公司 2016 到 2020 年应收账款周转期分别为 376.86 天、350.12 天、360.65 天、251.23 天、260.86 天，处于先降后升的趋势，从大体来看与行业均值相差较大。

SJ 公司在五年报告期内应收账款周转天数波动较大，从数据可以看出 SJ 公司对应收账款的处理存在一些问题，清欠工作没有做好，无法按时收回施工时的垫付款项，这将导致公司坏账、坏账等的减值亏损。

SJ 的应付账款周转期在 2016-2020 年基本高于行业均值，这表明 SJ 公司占用了上

游各类供应商的营运资金，但是周转期太长不但会加大资金管理风险，还会影响与供应商之间的合作信任关系，在之后进行合作时供应商可能不会再对 SJ 公司设置较长的资金收回时限，会影响到 SJ 公司的长远发展。

总体而言，2016 年至 2020 年，SJ 的营运资金周转期在逐年减少，存货周转期和现金周转天数的加快说明 SJ 公司自己的营运资金被占用的时间缩短，资金的利用效率是较好的。但是 SJ 公司的应收账款与应付账款周转期都处于不平稳状态，且都与行业均值有差距，这也从侧面反映了 SJ 公司的营运资金管理存在了些许疏漏和隐患，下文将对此进行详细分析。

3.4 基于供应链视角的营运资金管理现状分析

3.4.1 供应链导向的营运资金分类

本文将供应链管理理论应用在建筑业企业中，参考一般制造业供应链基本流程，建筑业和一般制造业被认为是两个有显著差异的行业，但有一些共同的特点，让这个概念在建筑行业得到运用是切实可行的。

首先，在制造行业，产品的加工是在一个流动的过程中进行的。其次，制造企业必须同其它有关部门进行供求联系。与制造业类似，在建筑制造业中建筑公司作为交换中心，是众多供应链上行为主体的核心，需要将甲方对项目的要求进行整合再对各类供应商下订单，以此方式来提供相关材料和劳务，经过施工生产完成甲方定制的产品^[47]。

基于供应链的基本原理，结合传统营运资金的限制将 SJ 公司各环节过程都融入到营运资金管理中，不但要根据建筑行业的特征来进行利润的预估，同时也要将流动资产与流动债务以及各种业务环节联系在一起，以全面、全局的眼光看待公司的状况。基于以上分析，对 SJ 公司营运资金的各项要素进行了重新划分，而由于建筑施工企业的业务范围包含的理财活动相对其他行业来说较少，所以后文中未对于理财活动的营运资金做更为细致的剖析，因此后文不对理财活动的营运资金做进一步的详细分析。

表 3-4 对 SJ 公司基于供应链管理的营运资金进行了重分类，主要从经营活动的营运资金和理财活动的营运资金进行分类。

表 3-4 SJ 公司基于供应链管理的营运资金重分类

项目	分类	包含的财务要素
经营活动的营运资金	招标采购环节	材料存货、预付款项、应付账款、应付票据
	施工生产环节	在产品存货、其他应收款、应付职工薪酬、其他应付款
	竣工结算环节	应收账款、应收票据、产成品、预收账款、应交税费
理财活动的营运资金	筹资活动	货币资金、应付利息、短期借款、交易性金融负债、应付股利、其他流动负债、一年内到期的非流动负债
	投资活动	交易性金融资产、应收股利、应收利息、其他流动资产、一年内到期的非流动资产

本文主要研究经营活动的营运资金，各环节周转期过程公式如下：

$$\text{招标采购营运资金周转期} = (\text{原材料存货} + \text{预付款项} - \text{应付账款} - \text{应付票据等}) \div (\text{全年营业收入} / 360) \quad \text{式 (3-5)}$$

$$\text{施工生产营运资金周转期} = (\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款等}) \div (\text{全年营业收入} / 360) \quad \text{式 (3-6)}$$

$$\text{竣工结算营运资金周转期} = (\text{产成品存货} + \text{应收账款} + \text{应收票据} - \text{预收账款} - \text{应交税费等}) \div (\text{全年营业收入} / 360) \quad \text{式 (3-7)}$$

首先，招标采购阶段是为下一步的工程建设作好铺垫，并且是整个建筑企业供应链的开始，具体为向材料供应商下订单，采购施工所需的基础材料，例如水泥、钢筋和钢板等，在采购过程中，实现了营运资金的流通。在进行采购时，大多数企业会要求尽量使应付账款周期变长，在这个过程中资金可用于其他资金紧缺的项目或订单。这种做法也有不可取之处，长期对供应商分包商款项的拖欠，一方面会使信誉降低，另一方面也会影响对方的资金使用，长此以往合作很难延续，这对于企业来说需要进行较为长时间的沟通和把控。

其次，施工生产环节对于建筑施工企业来说是环节中较为重要的，因为施工生产环节前有招标采购环节，后又连接着竣工结算环节，且建筑施工企业需要着重注意的就是对成本的核算与控制，如果不对项目的成本进行预测和把控，那么工程成本将会大幅提高，其利润将会受到牵连，甚至影响到资金回笼。在此环节中，包含着在产品存货、其他应收款及应付职工薪酬等，较为重要的有其他应收款和应付职工薪酬。其他应收款包含了项目的保证金，包含公司向甲方支付的保证金，如投标保证金、履约保证金、质量保证金和其他各类押金。应付职工薪酬影响着公司的成本大小，需要重

视和控制。

最后，工程完工进行结算，甲方会对完工项目进行验收后付工程款，这个环节回收了之前环节投入的资本，完工后获得的纯收入将用于购买和招标，用于对新的项目进行投资，从而达到公司长远发展的目的。但在这个阶段，建筑公司的应收帐款普遍偏高，因为很多公司在竞标时就表示可以用来支付工程款，这样就能获得工程的建造权，但往往等到完工或者完工后甚至更长的时间甲方才会支付工程款，所以甲方拖欠工程款，而施工单位又拖欠承包商工程款、材料设备供应商的采购款，这将会造成巨额负债。

3.4.2 招标采购环节营运资金管理现状分析

招标采购环节是一个起点，在这段时间里，公司必须采取延期支付方式来缓解资本运营的紧张和提高资本利用的有效性。当营运资金为正时，说明使用了自身公司的资本，如果是负值，就说明公司在使用外来资本。

由表 3-5 可知，五年中 SJ 公司招标采购环节的周转期大多数是负值，2018 年时呈现正值，总体呈先增长后下降的趋势，SJ 公司 2018 年以前的招标采购周期与同行业平均水平有一定的差异，表明 SJ 公司 2018 年招标采购阶段运营资金的管理方式上总体存在较大的问题，但后期的循环周期持续缩减，且逐渐接近于行业均值，表明 SJ 公司在此阶段与供应商的谈判竞争与公司发展的进程中，资本利用的效率持续提高。

这说明 SJ 公司在供应链中获得了更多的发言权，并有较好的谈判实力，但是企业也必须认识到，由于应付过多的欠款和账款，会给公司带来很大的负担，同时还会影响公司的经营声誉，对公司长远发展不利。

表 3-5 SJ 公司 2016-2020 年招标采购环节营运资金周转期（天）

周转天数	2016	2017	2018	2019	2020
材料存货周转期	84.7	82.65	100.27	15.85	24.84
预付款项周转期	164.4	86.3	92.45	7.85	4.45
应付账款周转期	371	221	142	246	260
应付票据周转期	2.12	13.2	4.23	22.77	31.01
招标采购环节营运 资金周转期	-123.42	-55.25	46.49	-245.07	-261.71
行业平均	-124	-135	-156	-142	-168

由表 3-6 可知，公司的材料采购资金 2016 年至 2020 年间整体呈大幅增加趋势，从 2016 年的 85,200 万元上升至 2020 年的 876,864 万元，主要原因在于 SJ 公司没有升级集中采购的平台，没有形成一定的规模效益，体现了材料存货对营运资金的占用是持续的。2020 年原材料存货占用金额较上年有大幅增加是由于公司认为材料价格起伏

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/558010002026006037>