



**A STUDY ON THE IMPACT OF INFORMATION SHARING AND
THE DEGREE OF GOAL CONSISTENCY IN THE SAP SYSTEM
ON SUPPLIER TRUST: A CASE STUDY OF COFCO
GROUP'S THAILAND BRANCH**

BY

LI YANHAN



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



基于 SAP 系统中信息共享与目标一致性程度对供应商信任度影响的
研究——以中粮集团泰国分公司为例



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2023 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE IMPACT OF INFORMATION SHARING AND THE
DEGREE OF GOAL CONSISTENCY IN THE SAP SYSTEM
ON SUPPLIER TRUST: A CASE STUDY OF COFCO
GROUP'S THAILAND BRANCH**

by

LI YANHAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

November 20, 2023

致谢

暮然回首，时光如梭。行文至此，思绪万千，落笔为终。

首先感谢我的指导老师杨书成博士，杨书成博士学识渊博，待人真诚，很幸运遇到书成老师，从选题到开题报告再到论文的顺利完成，每一步都离不开书成老师的指导和帮助。饮水流者怀其源，学其成时念其师，在这里向所有的任课老师们表达我的感谢，感谢学院所有老师，祝老师们工作顺利，家庭美满。

父母之爱女，则为之计深远，在此我要感谢支持我完成学业的家庭。二十余载求学路，父母无微不至的照顾与鼓励是我前进道路上最大的动力。愿你们平安喜乐身体健康。

山水一程，何其有幸，感谢我在兰实大学认识的每一位朋友，相遇不一定有结果，但一定有意义。祝大家拥有长久的欢喜与美梦。

最后希望我们的祖国繁荣昌盛。

李艳寒
研究生

6407625 : Li Yanhan
 Thesis Title : A Study on the Impact of Information Sharing and the Degree of Goal Consistency in the SAP System on Supplier Trust: A Case Study of COFCO Group's Thailand Branch
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc.Prof.Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

Globally, with the in-depth development of international trade and increasingly fierce international competition, corporate procurement is facing many difficulties. Many companies respond to challenges by establishing SAP systems (ERP) to improve efficiency. At present, there is still a large gap in the research on how the procurement process based on SAP in the food industry affects supplier trust. COFCO Thailand Branch is taken as a case study; questionnaires, interviews and related documents are used to investigate and analyze the procurement business process, and to explore the role and significance of the procurement business process based on the SAP system on supplier trust.

The results revealed that the application of SAP systems can help promote information sharing and collaboration compatibility in the supply chain, improve logistics efficiency, and reduce supply chain risks. The study also revealed some problems faced by COFCO Thailand Branch in the SAP procurement process, such as cumbersome approval processes and long procurement cycles. Based on these issues, the research proposed optimization suggestions, including simplifying unnecessary process links, integrating processes, and promoting process automation. These suggestions are aimed at further optimizing the company's procurement process to adapt to the fierce international competitive environment.

(Total 95 pages)

Keywords: SAP System, Procurement Business Process, Supplier Trust, Business Process Optimization

Student's Signature..... Thesis Advisor's Signature.....

6407625 : 李艳寒
论文题目 : 基于 SAP 系统中信息共享与目标一致性程度对供应商信任度
影响的研究——以中粮集团泰国分公司为例
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 杨书成教授

摘要

在全球范围内，随着国际贸易的深入发展，国际竞争日益激烈，企业采购工作正面临诸多困难。许多公司通过建立 SAP 系统（ERP）来提升效率以应对挑战。目前在食品行业基于 SAP 中的采购过程如何影响供应商信任的问题研究还存在较大空白。本课题以中粮集团泰国分公司为案例，采用问卷调查、访谈和文献资料等方法对采购业务流程进行调查研究和分析，探讨研究基于 SAP 系统中的采购业务流程对供应商信任度的作用和意义。

研究结果显示，SAP 系统的应用有助于促进供应链中的信息分享与协作兼容性，提高物流效率，降低供应链风险。研究还揭示了中粮集团泰国分公司在 SAP 采购过程中所面临的一些问题，例如审批流程繁琐、采购周期较长等。基于这些问题，论文提出了优化建议，包括简化不必要的流程环节、整合流程以及推动流程自动化等。这些建议旨在进一步优化企业的采购流程，以适应激烈的国际竞争环境。

(共 95 页)

关键词：SAP 系统、采购业务流程、供应商信任、业务流程优化

学生签字_____指导老师签字_____

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
	1.1 研究背景
	1
	1.2 研究问题
	2
	1.3 研究目的与意义
	3
	1.4 文献综述
	4
第 2 章	相关概念理论
	12
	2.1 相关概念
	12
	2.2 信息共享
	21
	2.1 目标一致性
	24
	2.1 供应商信任
	25
第 3 章	中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购业务流程现在与问题分析
	30
	3.1 中粮集团泰国分公司基本情况
	30
	3.2 中粮集团泰国分公司 SAP 系统应用及其意义
	30
	3.3 中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购流程现状
	36

目录 (续)

	页
3.4 中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购环节存在问题 分析	45
3.5 SAP 系统采购环节存在问题的原因分析	48
第 4 章 中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购流程中的供应商 信任度研究	53
4.1 调查设计	53
4.2 问卷数据分析	54
4.3 信效度分析	58
4.4 相关性分析	61
4.5 回归分析	62
第 5 章 中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购优化环节对策	64
5.1 采购业务流程优化依据	64
5.2 采购业务流程优化原则	65
5.3 采购业务流程优化设计	66
5.4 采购业务流程优化设计措施	69
第 6 章 结论	75
6.1 相关结论	75
6.2 中策供应链发展建议	76
参考文献	82
附录	90

目录 (续)

	页
个人简历	95



表目录

表		页
表 3.1	中粮集团泰国分公司与采购业务相关的职能部门表	37
表 3.2	采购管理人员岗位职责	39
表 3.3	访谈者信息	42
表 3.4	访谈结果	43
表 4.1	样本数据描述性统计分析	54
表 4.2	供应商对中粮集团泰国分公司信任度情况调查结果	56
表 4.3	各维度 Cronbach 信度分析	59
表 4.4	总 KMO 和 Bartlett 球形检验结果	60
表 4.5	各研究变量 Person 相关分析结果	61
表 4.6	回归分析结果	62



图目录

图	页
图 3.1 公司采购流程	32
图 5.1 采购流程改进框架	67
图 5.5 采购申请流程优化图	72



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

在当今世界，随着经济和市场的发展，企业与供应商之间的传统简单交易关系发生了变化。公司越来越关注自己与供应商的联系，并将与优质供应商的关系视为竞争的关键。如果公司能找到好的供应商，就能实现共赢。因此，在供应链管理中，最重要的是如何建立核心企业与优秀企业之间的合作伙伴关系。许多成功的公司通过将与供应商的关系转变为合作伙伴关系，并与供应链中的其他合作公司共享信息和协作业务，从而取得成功。策略性协作是指在供应链中进行的协作，它使内部资源配置更加高效，从而提高竞争力。与此同时，供应链也在更高层面上进行外部竞争，以实现共同利益。虽然企业之间的合作与竞争在供应链上是同时存在的，但这种内部竞争发生在更大的竞争过程中，因此，供应链之间的竞争有助于减少内部摩擦。不同供应链中的企业之间的协作效率也对竞争产生影响。在供应链中，企业之间的协作与信任密切相关，而建立在协作之上的信任是基础。一位美国合作问题专家说：“合作中有很多重要问题，但相互信任是最基本的，其他因素都以此为基础。没有互信，就没有协作的基础，因此，建立互信是进行协作的先决条件。因此，建立互信关系是企业协作的重要方面。”

信任是合作的基石，也是所有事务的核心。只有建立在人们普遍信赖和信任的基础上，才能进行财产交换。由于人类对他人动机、内部和外部变化的认知有限，不可能完全理解和预测。因此，信任是一种弥补认知和预测局限性的方法，是处理信息不对称问题的合理方式。建立起互信可以增加厂商对彼此的长期预期，减少厂商的短视行为。许多理论和实证结果表明，在许多企业中，伙伴间的互信是形成伙伴关系的必要条件和推动机制，缺乏互信是合作失败的最主要原因之一。

随着现代物流技术的发展，21 世纪已经成为现代物流技术发展的必然趋势。与供应链管理不同，采购管理在企业的竞争过程中发挥着同等重要的作用。为了提高企业的整体管理水平，全面改进企业的管理状况，采购管理是一种重要的方法。在企业的制造过程中，物流采购和物质供给满足了对物质种类和品质的要求，而物流采购和物质供给直接影响着整个企业的运营成功。随着公司规模的扩大，采购工作对公司运作的影响也日益显现。特别是在经济全球化进程不断深化的今天，更多的公司走向海外，企业之间的交易和沟通也变得更加频繁。在这些活动中，采购是公司运作和发展的关键部分。采购过程的高效与透明，不仅会影响公司的经营成本和利润，还会对公司之间的协作和信任产生重要影响。

在信息化进程中，越来越多的公司开始采用 SAP 来处理采购事务。SAP 是一种国际上著名的企业资源计划 (ERP) 软件，它将公司内所有的功能整合在一起，使公司内的各部门能够相互协作，达到信息共享的目的。尽管 SAP 为企业的采购工作提供了很大的方便，但同时也带来了一定的困扰。基于供应链管理的供应链管理模式被提出来以应对这些问题。因此，研究 SAP 中的采购过程与供应商的信任关系是一个非常有价值的研究课题。

中粮公司作为中国大型粮食及粮食行业的龙头公司，在全球范围内有着广泛的合作伙伴。而 SAP 作为一个被广泛应用于各大公司的采购管理系统，其效率高，操作方便，标准化程度高。同时，在 SAP 的采购过程中，对供应商的信任程度也是一个值得重视的问题。所以，在 SAP 环境下，如何利用 SAP 技术提升供应商的可信性就成为一个值得探讨的问题。因此，课题拟以中粮集团泰国分公司为案例，从 SAP 的角度，从供应链的角度，对其进行实证检验，从而揭示其信任的形成机制，并提出相应的解决方案，为我国公司制定合理的供应链管理战略与政策提供依据。

1.2 研究问题

本研究旨在探究 SAP 系统中采购业务流程对供应商信任度的影响，具体解决

以下问题：

1) SAP 系统中采购业务流程如何？供应商信任度情况怎样？如何评估供应商的信任度？

2) 供应商信任度的构成和影响因素有哪些？

3) 在 SAP 中，怎样才能更好地提升供应商对企业的信任度？有哪些具体的经营战略和政策支撑？

4) 通过对中粮集团泰国分公司的案例分析，探讨了该公司在采购过程中出现的一些问题，并针对这些问题给出了一些改善措施。

1.3 研究目的与意义

本文将以中粮集团泰国分公司为案例，通过对目前国内外关于 SAP 采购过程的研究，全面收集中粮集团泰国分公司现有的采购过程信息。利用所学的 MBA 相关理论，并考虑企业自身的具体情况，参考国际上的先进技术和实践，对中粮集团泰国分公司目前的采购过程信息进行全面调研，并对目前面临的主要问题进行深入剖析。在此基础上，基于供应链管理的视角，深入分析中粮泰国地区现有 SAP 系统下的供应商信任情况，探索其对供应商信任产生的影响和机制，找出中粮泰国地区 SAP 系统下供应链协作伙伴关系中存在的问题和缺陷。该研究可对中国地区未来供应链协作伙伴关系中的信任问题进行深入研究和构建，为中国地区的供应链协作伙伴关系建设提供参考和借鉴。本文研究意义如下：

本文的实践意义在于，在当前激烈竞争的市场环境中，企业与供应商的合作关系和信任度对于企业的长远发展至关重要。本研究通过深入研究 SAP 系统中采购业务流程对供应商信任度的影响因素，为企业提供了有力的管理策略和决策支持。这将帮助企业更好地理解采购管理中的关键因素，优化采购流程，增强供应商的信任感和忠诚度。进而，提高企业的采购效率和质量，降低采购成本，提升

企业的竞争力和经济效益。

就理论意义而言，本研究为企业采购管理的理论研究提供了新的思路和方法。虽然采购管理领域已有丰富的理论体系和实践经验，但随着信息化技术的快速发展，采购管理方式也在不断演变。通过对 SAP 系统中采购业务流程对供应商信任度影响的研究，为采购管理理论注入了新的思想和创新。这不仅丰富了采购管理研究的内涵，还促进了采购管理理论的不断深化和发展。此外，该研究成果对其他企业和研究机构也具有启示作用，促进了采购管理领域理论与实践的交流与合作。

1.4 文献综述

1.4.1 食品企业 ERP 实施现状

ERP (企业资源规划系统) 是美国 Gartner 公司在 20 世纪 90 年代提出的基于信息技术的管理理念。它在全球范围内得到广泛认可，并逐渐形成一种新的、先进的、具有较强生命力的管理理念。企业资源规划系统是以信息技术为基础，采用系统化的管理理念，为公司的决策层和工作人员提供决策和操作方法的管理平台。

根据数据显示，在世界 500 强中，有 93% 的消费产品公司都是 SAP 顾客，其中世界前十大食品原料公司中就有八家使用 SAP 系统，世界前十大食品公司和世界前十大饮料公司也都在使用 SAP 系统。在 SAP 批发产业中，食品和饮料配送部门是发展最迅速的领域之一，全球有 1500 多家食品和饮料零售商正在使用 SAP 系统。

而食品分销行业在 ERP 实施上体现出的特点可以概括为：

1) 商品储存的特殊需求

为了确保各类商品的安全有效地存储和销售，现代化的食品流通与配送中心

通常设置有多个温控区和干湿区。一般情况下，在早晨或上午，会有一种接受需求的情况。随后，根据订单的送货时间，在下午和晚上，通过系统控制拖车的运作，自动进行库存转换。通常一周有 6 天，这些业务会不断重复出现。

2) 市场需求而导致的行业压力

由于市场的巨大规模，约有 15,000 多个食品经销商参加了这场比赛。一般的食品业协会需要为 1,000 到 6,000 个顾客提供服务，并供应超过 10,000 种货品以满足不同顾客的需求。

发展压力对销售增长造成了产品稀缺和新鲜度下降的问题，也被称为销售通货膨胀。此外，零售商自有品牌的扩张也会导致商品价格下降。另外，新产品的销量贡献受到一定影响，因为已有的产品占据了货架空间，使得新产品难以进入市场。

供应商整合。当利润受损时，一些供应商会选择通过与其他分销商或与其直接相关的下游零售商进行合并，以便实现利益共享和业务整合。

创新的空间被限制了。由于食品配送行业的销售量大，但单个产品的利润相对较低，因此在这种模式下，创新的余地受到了限制。然而，如果能够开发一个利润高于成本且能够提高产品销量的新市场，可能投资者会认为现在这个成熟市场更值得投资。

成本推动的产业链和低可视性。为了增加收入，食品经销商经常会评估供应链，以降低成本，或者为供应商提供一些后勤和生产费用。整个上下游供应链的可见度往往是企业不断降低成本和实现最佳运作的重要因素，但对于中小企业来说，提高可见度的成本往往是难以承担的。

产品的保质期压力。因为每次购买都要加大购买数量以减少购买费用，所以随着时间的推移，存货中的过期物品也会增多。

营销渠道方面的压力。无论采取何种营销方式，大部分餐饮公司的产品都是通过终端零售来实现销售的。在发达国家如欧美，超过 50% 的零售额集中在排名前十的餐饮公司身上，这导致餐饮公司普遍处于相对被动的地位。

1.4.2 SAP 系统中的采购与采购流程管理

1) SAP 系统中的采购模块

SAP MM (物料管理模块) 是 SAP 套件中最基本和常用的模块之一，主要包括采购订单管理和库存管理。采购是指企业在某种产品或服务不足时，需要从外部供应商处购买以满足需求的过程。通常要求供应商按照规定的日期送货到指定地点。因此，在这个过程中，业务部门会提出购买需求，将需求反映在系统上，即购买申请。购买申请中包含要购买的物品、数量和交货日期。在生成购买申请之后，采购员会通过询价选择一个适合自己的供应商。一旦确认供应商，采购员会将购买申请转化为采购订单，并将订单发送给供应商。供应商检查无误后，采购员会进行支付。当货物到达仓库后，就进入了库存管理范围。库存管理包括收货、存储等内容，并需要进行仓库管理，包括上架和下架。公司的采购与资本支出有关，采购价格与公司的盈利密切相关。因此，有效控制采购环节，对公司的成本控制至关重要。

2) 采购管理的研究

AbdEllatifM and Shehata (2018) 通过运用知识地图推断，找出了导致采购业务矛盾和效率低下的因素，并采用层次分析法确定了需要优先关注的采购业务流程设计。Yusoff and Makis (2018) 以我国通信企业采用的典型采购流程为例，运用系统动态分析技术从理论上分析了企业在不同环境下的采购活动特征，并提出了在不同环境下企业的新型采购活动。Marshall and Claudy (2019) 对 156 家公司的采购管理情况进行了调研，并建立了一个结构方程模型来研究公司在采购流程中的位置。研究表明，为了提高采购效率和降低采购成本，公司需要在采购流程中发挥主导作用。Jing,Hou and Yan (2021) 以一个制造业公司的仓库为例，

进行了深入的研究,并构建了基于数据收集的购买价值流图 P-VSM。通过对数据的详细分析,找到了购买过程中存在的无增值行为,并提出了一种新的精益方法来改善购买管理流程。沈红卫 (2020) 根据非生产性采购的特点,对我国非生产性采购管理中普遍存在的采购分散、制度不完善、绩效不透明、供应商资源整合不足等问题进行了剖析,并从强化基层管理和完善绩效管理系统两个角度提出了提高采购绩效的对策。

黄鑫焘 (2016) 提出了一种新颖的供应链管理模式,这表明优化供应链管理模式可以有效提高供应链管理效率。在互联网+时代的背景下,孙博 (2016) 建议通过实施统一结算与金融信息共享,构建一种新型的国际贸易开放型协作方式。任海庆 (2018) 指出,公司需要精确预估和产品规划。王鑫 (2018) 认为,随着全球经济一体化的发展,企业应从采购的内在动力、企业与供应商关系、采购管理方法、采购管理流程、存货管理等方面进行管理改进。施琦良 (2017) 从采购法规的角度分析了食品工业原料采购中出现的问题,并提出了相应对策。罗建军,罗细飞和黎继子 (2017) 提出,应将"服务"思维融入采购供应链,并加强对上下游节点成员全程管理。范佳龙和何凡 (2020) 提出了一种通过信息化实现供应链协作的新型采购管理方式,可最大程度提高供应链效率和柔性。许晓华 (2020) 提到采购部门的职能、供应商管理、信息化建设和采购员工整体素质对采购管理产生影响。林春强和陈晶晶 (2021) 通过对国内外采购管理的比较研究,提出了改进我国企业采购管理水平的策略建议。

3) 采购流程管理的研究

在此基础上,对过程的优化方法进行了深入研究。Hammer 教授提出的过程再造理论 (BPR) 是最早对业务过程进行研究的,该理论认为,在新的企业环境下,要从根本上对原有的业务过程进行改造,从而使企业更好地适应未来的生产空间。为现代企业业务过程优化打下了基础,许多国外的企业和专家学者都使用了该理论,对其进行了优化,并取得了良好的效果。黄鑫焘 (2016) 对传统的采购过程进行了研究,提出了一种新颖的采购过程的优化方法,这一方法可以有效

地提高企业的采购效率。熊立华和贾秀明 (2016) 将 ASME 分析法与管理事务流程图结合起来,对 B 企业采购过程进行了剖析,阐明了影响采购效率的主要因素,并利用 IE 的思路和方法对其进行了优化,删除了一些无价值的业务,达到了简化流程,提高了采购效率的目标。胡存 (2018) 对一家制造业公司的采购过程进行了研究,运用 Petri 网技术分别建立了原采购过程和最优采购过程的数学模型,并利用 ExSpect 仿真软件对最优采购过程进行了仿真和对比,结果表明,最优过程的方法是最有效的,可以有效地改善公司的工作效率,缩短公司的采购时间。陈子胤 (2020) 指出了 S 军事工业集团采购管理中所面临的问题,从三个角度对当前所面临的问题进行了优化,即:对采购过程进行了优化,对招标过程进行了优化,对供应商评价指标体系、供应商质量控制以及供应商关系管理进行了研究,并给出了相应的优化对策。

曹波 (2021) 提出,公司通过持续优化逐步建立了自身的流程化管理系统,提升了管理效能,并在此基础上不断调整和改进运营水平。武晓旭和徐瑞园 (2019) 使用 6W2H1S 研究方法,强调在采购过程重构中应重视目标、依据、进度、人员、地点和联系人等因素,并将焦点放在采购和支出费用上,预防各种风险,并对商业过程进行改进。潘豪红 (2019) 认为,在过程重组中,关注成本、质量、服务和速度,去除无用过程,调动人员积极性,并将优化扩展到整个公司的产品价值链上,构建多层级的三维过程优化体系。唐定全和师旭丽 (2019) 通过评估 A 企业的流程改善成熟度、流程治理成熟度和流程管理成熟度,分析了企业流程的总体成熟度,并提出了流程优化框架。司莹丽 (2021) 总结了公司过程优化中存在的三个主要问题,并从顾客需求、组织结构和供应链等方面对公司当前的过程进行相应改进。Delias and Nguyen (2021) 认为,在业务流程优化中存在多个发展阶段,其中第一步是对产品的简单改造,第二步是对客户需求的改造,第三步是根据客户需求进行定制开发。因此,企业需要改变战略目标,采用适当的组织结构,对业务流程进行优化,形成适合自身的业务流程管理方法,而定制化的业务流程是业务流程改造的最高模式。

1.4.3 供应商关系管理

1) 供应商关系管理

作为重要的经营策略之一，供应商关系管理对一家公司的经营状况有着重大影响。供应商要为买家提供所需的资源、信息和服务，因此，供应商关系管理对公司至关重要。在供应商关系管理中，关系治理是一个重要的研究领域。企业与供应商之间常常存在运营目标、制度、文化和运作方式等方面的差异，从而引发机会主义行为。此外，需求和需求也在不断变化。所有这些风险和不确定因素使得与供应商的合作与维护变得更加困难。因此，我国企业之间的合作伙伴关系研究更多地关注企业间的风险和不确定性，重点关注交易和合作。

契约性和关联性是企业之间关系的两种控制方式。在契约管理方面，无论是交易费用经济理论还是关系型契约管理，都表明契约管理可以抑制公司的投机和交易冲突 (Abdi & Aulakh, 2012)。同时，有学者提出契约管理可以提高企业的交易效率 (Zhou & Xu, 2012)。在现实生活中，契约和关系治理经常被应用于企业间的合作中，其中关系治理已成为一个热门课题。而关系治理则是通过非正式方式来管理跨部门的关系 (Chao & Lumineau, 2015)。关系管理的核心是建立组织之间的互信和规范。同时，企业之间的互信和关系规范也能降低公司内部的机会主义行为，提高公司的交易绩效 (陈灿, 2012)。此外，在沟通协调或共同决策的交易和合作中，关联治理通常会发挥更大的优势 (Poppo & Zenger, 2002)。

2) 合作伙伴关系管理

供应链中的合作伙伴主要指渠道合作伙伴，如经销商、零售商、代理商等。供应链协作伙伴关系是指通过利益一致和互相信任的策略性合作，形成的一种互助合作关系 (Weitz & Jap, 1995)。在这种合作关系中，合作伙伴之间通过相互依赖、信息共享和紧密协作逐渐建立起互信度 (Monczka R, 1998)。Jap (1999) 指出，外部环境和资源互补是促使合作伙伴进行信息共享和共同努力的主要原因，而合作伙伴之间的共同合作和专业投资对企业的竞争优势至关重要。本研究发现，合

作伙伴之间的合作关系和合作优势会带来显著的差异。袁春晓相信，不论是优势型公司还是非优势型公司，都应该建立战略联盟。对于非优势型公司来说，通过技术转移和知识获取可以实现分工的目的。对于优势型公司来说，通过资源扩张和共担风险可以降低成本，集中发展核心产业。总之，关于合伙企业经营的理论和实践主要集中在分析合伙企业带来的好处。作为应对各种不确定因素的关键手段，信任已经成为企业间关系管理的核心问题。目前，国内外学者对信任的概念、维度和机制等问题都受到了广泛关注。

1.4.4 文献述评

综上所述，已有众多学者探讨了食品企业 ERP 实施现状，凸显了 ERP 系统在现代企业管理中的重要性和广泛应用。通过分析全球范围内的采用情况，以及食品分销行业特殊的储存需求和市场竞争压力，文献提供了对 ERP 系统在食品企业中的适应性和价值的深刻理解。但已有研究成果主要关注企业资源计划 (ERP) 系统、采购流程管理以及供应商关系管理问题，多是采用案例分析和定性分析，同时关于供应商信任度评估构成和影响因素，以及如何更好地提升供应商信任度的研究较少，这也为本文的研究提供了一定空间。本文通过案例的分析，采用问卷调查，通过定性和定量的结合，探究中粮集团泰国分公司在 SAP 系统采购业务流程中的供应商信任度情况，并探索了信息共享与目标一致性对供应商信任度的影响，从而为提升供应商信任度提供策略依据。

1.5 研究方法

文献研究法。通过广泛阅读与采购管理、供应商管理和采购过程相关的文献资料，从中提取有用的信息和理论，了解采购过程和供应商管理的理论发展和最新动态，并对常用的采购过程优化策略有一定的了解。这为论文的写作提供了基础和思路。

案例研究法。本文以中粮集团泰国分公司为例，从 SAP 环境角度出发，探讨了企业采购过程对供应商可信性的影响，并探究如何通过采购流程来提高供应商

信任度。

问卷调查法。本研究的对象是中粮集团泰国分公司，设计了一套完整的调查表，并基于此对其进行了一系列调研，以了解他们对该项目的信任程度和满意度。

访谈法。以中粮集团泰国分公司为例，可以采用访谈方法，深入探讨其采购过程与供应商信任度之间的关系。了解供应商和企业员工对采购流程的看法和建议。



第 2 章

相关概念理论

2.1 相关概念

2.1.1 采购管理

2.1.1.1 采购的概念

采购是每个公司共同的功能，也是公司运作的起点，因为它是一个极为复杂的系统工程，涉及到的领域很广，所以到现在为止，无论是理论界还是实业界对于它的定义还没有形成一个完整的共识。瑞士的阿尔伯特·J.盖瑟尔等人 (2000) 认为，“采购管理对于提高整个公司的运作效率具有重要意义，它无疑将会是所有公司的经营成本、产品质量、工作效率以及持续创新的源泉”。李楠 (2009) 对此进行了分析，指出从根本上讲，采购从根本上讲就是一种为获取公司在其发展过程中所需要使用到的各种物资和服务，从而发生的一系列的行为。张从容 (2008) 指出：每个商业公司的营销活动都是从采购功能与行为开始的，而采购的有效性对于公司的生存与发展具有十分重要的意义。狭义的采购是指企业购买其正常生产所需的产品或服务，包含了计划提出，供应商的选择和验收付款等环节，广义的采购是指除了企业购买产品或服务，还可以通过租赁等其他方式来满足企业的发展需求，通常是通过借贷、租赁等途径。

2.1.1.2 传统采购与供应链采购

1) 传统采购

在传统的采购方式下，主要关注的是产品的定价，虽然在采购过程中也会考

考虑到产品质量、交货期等因素，但对产品质量和交货期的控制只能通过事后运营测试来实现。这种方式存在以下弊端：

1.1) 传统采购过程中存在信息不对称问题

在传统的购买流程中，供应商和采购商之间存在信息不对称问题。这意味着他们通常会隐瞒一些关键信息，在交易过程中导致信息交流不顺畅。

1.2) 采购方对产品质量和交货期控制难度大

在采购过程中，采购方通常无法准确衡量供应商的产品质量和交货时间标准，只能在接收货物后才能对实际情况有所了解。因此，经常会出现产品不合格、延迟交货等问题，这也会对时间产生影响，从而导致巨大的损失。

1.3) 供需双方合作关系不稳定

由于缺乏供应链合作的理念，导致两家公司之间的合作时间较短。一旦采购完成，双方的接触就会终止。因此，在再次进行采购时，采购方必须重新选择和确定供应商，这不仅会导致高昂的采购管理费用，还很难提高采购效率。

1.4) 响应用户需求能力弱

由于供求双方合作关系不稳定，当新客户需求出现时，采购方需要重新寻找供应商并签订采购合同，此过程耗时较长，难以快速响应客户要求，进而难以适应竞争激烈的市场环境。

2) 供应链采购

供应链管理思想注重于供应链中各公司间的合作和协调。供应链采购指的是供应链中不同公司之间的采购活动。在供应链中，公司和供应商之间形成了稳固的合作关系。在采购过程中，可以共享产品需求和库存信息，让供应商可以根据

需求来生产产品，并以最优的方式提供货源，从而降低供应链的整体成本，使其能够更快地响应市场需求。供应链协同优化 (SCO) 模型具有以下特点：

2.1) 信息共享程度高

供应链采购模式的一个主要特征是信息共享。供应链上下游节点企业以及企业内各部门都是供应链的重要组成部分，它们之间可以进行充分的信息沟通和交流，从而相互理解，形成一个统一的整体，提升供应链的协同效率，实现双赢的目标。

2.2) 及时响应市场需求

在供应链采购的方式下，采购行为主要依靠订单完成，这是一种基于 JIT 理论的采购方式。与传统的为补货而采购的方式相比，它能够有效地减少存货成本，并能在最短的时间内满足顾客的个性化需求，从而提高公司的利润和市场竞争力。

2.3) 实施有效外部资源管理

传统的采购管理主要采用的是事后的审核和控制模式，而供应链采购则采用了外部资源管理，能够加强对材料的管理，提高材料供应的灵活性，同时也能促进企业和供应商之间的信息协作，有效减少缺货风险。

2.4) 与供应商建立战略合作伙伴关系

在供应链环境下，采购管理非常重视与供应商之间的战略合作伙伴关系的发展。通过建立良好的战略合作机制，双方能够在互相信任的基础上进行信息共享，以高效地降低成本、控制质量，并能迅速应对市场变化。最终实现整个供应链的竞争力提升和供应链上各企业共赢的目标。

3) 传统采购与供应链采购的区别

供应链采购是一种新型的管理理念，适应了日益激烈的市场竞争环境。它将采购管理纳入供应链综合考虑的范畴，要求对整体供应链绩效进行全面评估，并强调与供应链上下游之间的信息沟通和合作共赢。

2.1.1.3 采购管理

采购管理是指为了确保企业所需物资或服务的稳定、可持续供应而进行的全过程管理活动，包括计划、组织、领导和控制等方面内容。敬辉蓉和李传昭 (2008) 的调查发现，在劳动力素质低、市场不成熟、科技技能不成熟的情况下，大部分公司通过最小化各种费用如产品开发和开发，寻求最佳的经济批次来解决采购问题。苏金栋 (2008) 提出，采购管理是一种从制定计划到实施、验收、开票付款等各项工作的一体化管理，并跟踪回顾每个工作过程的情况，以达到科学、有效和合理的管理目的。张建良 (2007) 认为，公司应根据 5R 原则对所需购买的商品或服务进行全面经营，以实现确定的公司策略目标。采购与采办并不完全相同，在某些方面存在差异。郑新 (2009) 指出，“采办”通常由专门人员负责，针对上司分配的具体工作进行商业活动。采购管理不仅仅涉及采购业务领域的工作人员，还会延伸到其他业务领域的工作人员，它是一种跨职能的活动，可以指挥和调配公司内各种资源，以最大化公司利益。从微观层面来看，采购是一种微观层面的业务活动，而对采购的经营则是一种宏观层面的经营。

2.1.1.4 采购管理的一般内容

为了确保供应，满足生产和经营的需求，采购管理是一项计划、组织、协调和控制的活动的活动。在企业内部，采购是企业内外资源整合的关键环节，对于有效地掌控和管理采购过程，提高企业整体效益具有十分重要的作用。整个采购过程包括搜集信息、询价、比价、议价、估价、看样、确定请购、订购、协调沟通、催货、验收和结算。由于不同企业所处行业、采购种类和发展阶段的不同，采购管理的内容也会有所差异，但总体上包括采购需求的确认、供应商的选择、采购合同的签订、交货验收和结案等步骤。

1) 采购需求的确定

在确定采购需求的阶段，企业需要确定要购买哪些产品或服务，以便将采购要求传达给供货商。接下来，企业需要编制采购手册来规定购买项目的要求。在《采购规范》中，准确和理性地表述采购要求可以确保产品的有效性和投资回报，而不准确的表述可能会导致产品供应延误甚至停止，从而增加生产成本。

2) 选择供应商

在采购说明书之后，则需要进行考察市场了。供应商选择的一般标准是产品质量适中、价格低和费用少、交付及时、服务水平好，也即是“Q.C.D.S”原则，

在以上各项指标中，品质是最重要的因素。在进行企业采购时，要根据企业的实际情况，采用多种方式进行，比如考核、招标、评价等。考核法是以对有意向供应商的调查了解为基础，通过研究、对比、考核等过程，选择供应商的一种方法。它需要采购管理部门牵头，并与公司其他部门通力合作，通过比较、分析和详细工作，最终做出选择。在商品或劳务交易中，通常采用竞标方式。评判法是一种基于采购员的主观体验，通过调查、询问意见、综合判断等环节形成的一种选择方法。谈判挑选法则是事先与一些可能有优势的供应商进行谈判，通过全面的分析和研究后再选择一个供应商。该方法适用于招标周期短、招标人不多、所需材料为非标零件、技术复杂等情况。

3) 签订采购合同

确定了供应商后，下一步是签订合约。由于不同公司所处的领域、采购政策、文化特征和市场情况不同，导致合同涵盖的内容也会有所差异，这给通用标准合同的应用带来了一定限制。在签订合约时，应注意合同双方的情况、合同涉及的内容以及付款方式等。

4) 交货验收

即使已经签订了购买合同并明确了相关条款，货物的交付和接收仍然非常重要。交付验收是指根据合同规定，在商品或服务交付后，对商品或服务进行检查，以确定所接收的商品或服务是否符合客户的要求。

5) 结案

采购管理的最后一个步骤是收尾。一般包括两个过程，即：认可支付和认可不认可的退款。在这个步骤中，重要的是对所有数据进行归档，并将其上报给上级或主管部门进行审批。

2.1.2 业务流程优化

2.1.2.1 业务流程优化的概念

根据业务流程优化的程度，可以将业务过程的变化划分为三个层面：业务过程的建立与规范、业务流程优化与重构。在公司发展和经营基础上，这三个层面上的变化都是必需的。

业务流程优化是指对现有的工作流程进行梳理、完善和改进，以维持公司竞争优势的策略。这个理论强调从根本上反思业务流程，并对其进行全面重新设计，以在质量、成本、速度和服务等重要绩效指标上获得突破性变化。与之相比，过程优化和过程重组是两个完全不同的概念，过程优化以可持续为目标，对现有过程进行部分调整和优化。在进行过程优化时，需要掌握以下基本原则：

- 1) 以顾客为中心，保证客户的价值主张最大化地得到满足。
- 2) 以价值为中心，全面优化，以实现增值的核心目的。
- 3) 强调高层管理者的推动和参与。

2.1.2.2 业务流程优化方法

1) 对标法。通过与同行业的典型案例进行比较,结合自身情况,找到有参考价值的最佳实施方案。

2) 压缩无效消耗。通常情况下,低效的损耗包括:过度产出/供给、等待时间、迁移与转移、失效与返工、官僚主义等。

3) 剔除非增值环节,降低与工作相关的工作量,以提升工作质量。从简化形式、简化语言和简化程序三个方面进行了研究。

4) 优化流程顺序。通过调整流程的运行程序和次序,以尽可能平衡各个环节的负载和处理时间,从而实现效率的最优化。

5) 压缩影响流程实现的关键环节。

6) 资源重新配置。由于公司掌握和可利用的资源都是有限的,所以应该将重点放在对公司最有价值的过程上。

7) 组织模式优化与调整,可以通过对公司架构进行优化和调整来实现,需要突破部门围墙,消除部门和岗位之间的隔阂。

8) 信息化与自动化.是进行流程优化的重要手段,也是企业进行流程优化的首选。

2.1.3 SAP 系统

2.1.3.1 SAP 系统介绍

SAP 公司是全球领先的 ERP 软件提供商。多年来, SAP 一直致力于推动 ERP 理念的发展,并开发出功能强大的 ERP 软件。该软件具有明确的模块化特点,可以满足大多数客户的系统需求,并针对特定用户进行个性化操作。SAP 公司将特

定操作和技术进展整合为一个高质量的标准体系。SAP 系统具有强大的功能和高度集成的特点，灵活、开放、友好、模块化、成本低、效率高、国际化以及提供全方位的服务。近年来，SAP 公司一直关注国家政策要求，并致力于为客户带来最大的价值。

2.1.3.2 SAP 系统主要功能模块

SAP 系统包含财务系统、人力资源系统和销售管理等模块。下面详细描述了每个模块的功能。

财务会计 (FI): 该模块以资金流为核心，对企业的日常核算流程进行全方位的反映。

管理会计 (CO): 对企业资金使用、成本分配进行分析和评估，实现公司的预算管理。

资金管理 (TR): 实时监控公司的资金，能有效提高资金周转率，并完成差异化分析。

资产管理 (AM): 管理公司的固定资产、无形资产等资产的购置、以及后续处理工作。

项目管理 (PS): 将公司的项目作为一个完整的生命周期进行管理，进行全面控制。

物资管理 (MM) 模块是一个关键的模块，它能够完成材料代码的分类和供应商的评价工作，同时在仓库和发票的检验过程中发挥重要作用。

生产计划 (PP): 通过对运营中的生产计划进行优化管理，可以高效地控制各阶段所需物料的成本，并促进生产任务之间的高效衔接，从而有效地提高生产效率。

销售管理 (SD): 在该系统中, 能够实现销售合同、订单、交货单和发票凭证的全流程管理, 并且可以在该模块中查看客户的信用情况。

人力资源 (HR): 提供多样的组织结构来满足企业人力资源规划和管理需要。

2.1.4 供应商管理

2.1.4.1 供应商管理的概念

过去, “供应”这个术语被用来表示储存的功能, 它的管理目标也仅仅是像笔、纸这样的消耗产品。如今, “供应”的内涵已经扩展, 包括与之相关的采购、验收和仓储等环节。在国内商业和学术界, “供应”的内涵通常被理解为, 供应商根据协议向客户提供符合需求的服务或商品的流程。供应商管理是对潜在供应商进行调研了解、对比选择、培育开发、使用、过程控制和绩效评价等综合性的管理工作。其目标是选拔和培养能够满足自身发展需求的持续、稳定和可靠的供应商队伍, 为企业可持续发展提供价格合理、质量优良的产品或服务。随着新一代信息化技术持续地与包括供应链体系在内的各类管理体系进行融合, 供应商管理的特点已经呈现出供应链管理、信息化管理等多个维度的复合型管理特点。

2.1.4.2 供应商管理的一般内容

供应商管理是采购管理中不可或缺的一部分。它包括了供应商的甄选、审核、绩效考核以及关系管理。

1) 供应商的准入选择

对于企业而言, 选择供货商需要考虑多个条件, 包括产品质量是否达标、价格水平是否合理、能否及时交货等。为了确保选择供货商的科学性和严谨性, 可以采用判断法、考核法、招标法等多种方式。具体选择哪种方式, 可以根据实际情况来决定。

2) 供应商的审核

对供应商进行审计是一个重要的渠道，可以帮助识别真实和伪装的供应商。对供应商进行审计的重要性不言而喻。审计可以帮助企业熟悉并改进供应商，优化供应链。它也是减少企业经营风险、提高供应链持续性和稳定性的关键保证。

3) 供应商的考核

供应商评估是指对供应商进行定期评估，以确保其供货的产品或服务的质量，以及日常的沟通联系和反应速度等方面的表现。评估的主要目标是保证所生产的产品和服务的品质，并根据评估结果进行比较，以淘汰不良的供应商，留下优秀的供应商。

4) 供应商的关系管理

实施供应商关系管理的先决条件是对供应商进行细分，并根据企业的需求采用不同的关系战略。企业根据购买金额、数量以及对企业重要程度等因素，将供应商划分为不同的关系群体。根据不同的分析维度，供应商关系群通常可以分为市场竞标型、目标型等几种类型。

2.2 信息共享

2.2.1 信息共享定义

信息是传递过程中的知识差 (Degree of Knowledge) 其本质上是市场参与者所具有的市场知识与经济环境中的事件状态(主客观不确定性)之间概率性建构的一种知识差，它既不是物质，也不是能量，更不是精神。Zuckerman (2004) 指出信息有四种基本形式：公共信息与私人信息 (Public Information, Private Information)，同质信息与异质信息 (Homogeneous Information, Heterogeneous Information)，完全信息与不完全信息 (Complete Information,

Incomplete Information), 对称信息与不对称信息 (Symmetric Information, Asymmetric Information)。信息流是指信息从信源经过信道到达信宿的传递过程, 也即信息的传递过程。其中信息流的主体为信息, 而信源、信道、信宿和信噪则是决定信息流畅通与否的四大要素 (Zuckerman Amy, 2004)。信息源质量的优劣直接关系到所获取的信息是否准确、可靠。整个信息流通畅与否很大程度上取决于信道设计是否合理, 信息流模式也侧重于信道的结构和设计, 比如供应链内部的信道主要是面对面 (比如生产商召开供应商会议)、传统通讯手段(信函、电话、传真和计算机网络 (Internet/Intranet、EDI)。信宿是信息的接受者, 不同知识结构的人对信息的提供方式有不同的要求。信噪就是噪音, 可能是物理的、情感的或是心理上的 (Zuckerman Amy, 2004)。

信息共享是网络信息技术迅猛发展环境中的一个必然产物。Gaviment (1999) 研究了包含一个供应商和一个零售商的两级供应链信息共享价值, 将信息共享水平分为三个层次即完全不分享、部分分享和完全分享, 分析了信息共享与总成本、产能、缺货成本、库存成本、需求分布的关系, 发现从完全不分享到部分分享双方的节约成本在五成以上, 但这种成本节约与产能的利用有关联, 当产能无约束时, 从部分信息共享到完全信息共享, 供应商在其中节约的成本最高能达到三成多。在供应链研究中信息共享已经成为供应链协调的关键要素之一, 需求与供给的匹配需要上下游供应链成员做到真正的信息共享, 信息共享的价值在于能够减少库存、减少损失、增强供应链的响应性, 扩大成员间的信任关系。Chan and Lee (2000) 认为信息共享是一个协同计划, 在这个协作计划中, 下游企业与上游企业通过共享市场需求预测和库存水平等信息实现合作共赢。Charu (2007) 信息共享是供应链管理战略决策实施的保障和关键促成因素。Mehmood (2016) 指出信息共享是为了减少供应链成本、实现供应链的高效发展而采取的一种信息传递方式。Rameshwar (2018) 在最新研究中指出, 信息共享是对供应链敏捷性、适应性和协调性发展的信息交流方式。秦天保和白庆华 (2003) 认为充分实现供应链上节点企业间的信息共享与交流是降低供应链成本的关键。李晓翔和胡梦 (2017) 在供应链信息共享的效用研究中指出, 供应链上各伙伴企业通过信息共享能使合作达到更好效果,

能快速响应市场预测从而获得更多市场话语权。戴国良 (2017) 在研究供应链信息共享与竞争战略中指出,信息共享是供应链上各实体在协调活动过程中的信息交流与合作。贺超和庄玉良 (2018) 在研究“互联网+”环境下的供应链信息共享模式中指出,信息共享平台的有效运行是实现全链条信息增值服务的前提。

随着供应链的关注程度在不断的提高,供应链中关键因素之一信息共享也越来越需要受到重视。探索信息共享在关系方面上的影响因素对企业尤其是开展跨国经营的企业具有很大的帮助。

2.2.2 信息共享的维度

供应链上的信息共享离不开与上游供应商的信息共享,一般包括生产计划、库存信息、生产进度等方面。Krause and Ellram (1997) 在研究供应商发展要素中发现,制造商通过与上游供应商的在库存信息和生产方面的信息共享,可以有效减少库存成本,提高生产效率。叶飞和徐学军 (2009) 也赞同这一观点,他们认为供应链上信息共享可以分为与上游供应商的生产计划信息和库存信息的共享,与下游分销商的销售数据和市场预测的信息共享。李晓翔和胡梦 (2017) 在供应链信息共享的效用研究中把与供应商的信息共享自下而上分为作业层、管理层和战略层三个层级。夏维力 (2017) 在基于信息共享水平的多供应商博弈研究中认为,在竞争程度不变的情况下,供应商的利润会随着信息有效共享的增加而增加。

与下游企业的信息共享,主要是销售信息和市场预测方面的信息共享。Albert (2008) 调查了由一个制造商和零售商组成的二级供应链,通过零售商提供的销售数据的销售信息的共享,制造商可以相应地做出产品的修改来适应顾客的需要,客户也可以通过制造商库存信息的共享获得经济效益。朱庆英和叶飞 (2011) 在研究供应商与客户的关系对信息共享的影响中,对 189 家制造业进行了实证研究,认为市场需求的预测信息是制造商与零售商和客户进行共享的主要信息,可以以此为依据做好生产计划,快速响应市场。

由于本文研究范围是供应链上游端供应商与下游客户之间的信息共享。在上

述学者研究信息共享维度的基础上,本文拟从战略信息层的市场信息、销售信息及需求信息方面衡量制造商共享下游客户的信息,从管理信息层的库存水平、生产计划方面衡量制造商共享上游供应商的信息。

2.3 目标一致性

在供应链各环节中,各组织之间存在协同关系,各企业间的协同是一种高水平的、有目的的双边接触,要求企业间信息交流、相互合作和管理层参与。协同涉及到任务执行的信息交换和对要执行的关键活动的规划。在买方-供应商关系中的协同要求双方密切合作,以实现共同的目标。这包括相互调整、团队合作、目标一致和共同解决问题等。

这种协同关系是指两个或多个独立组织共享资源(如信息,专业知识和基础设施等)或密切合作设计和实施业务的合作伙伴关系。Gulati (2012) 将供应链上各组织间的协同描述为两个方面的融合:合作和协调。例如供应链中不同企业具有目标偏好的差异,有的企业更偏好于利润,有的企业追求最大化的市场占有率,等等。而现实中供应链各成员企业之间往往存在着不同目标,不同的成员企业经常发生目标冲突;即使供应链本身也存在多个目标,多个目标之间也不能同时达到最优,需要进行协调和取舍。其协同要素主要包括组织间的目标一致、相互兼容、信任和承诺等。供应链各组织间协同关系的定义突出了关系管理中组织间目标一致的特征。这种协同关系是指组织间通过协商设定合作目标,并通过谈判和决策的方式分配资源(如人力资源、知识或经验等)以实现合作目标,即“以协商一致的方式共同追求商定的目标”。

因此本文中的目标一致性是指以协商一致的方式共同追求商定的目标,为确保组织的任务或行动相一致从而实现合作目标所做的努力。

2.4 供应商信任

2.4.1 信任的定义

关于信任的理论和观点在个体和组织两个层面存在很大分歧。在个体层面上，信任体现为个体对他人的信任和信赖；而在组织层面上，信任体现为一方对另一方的信任和信赖。根据理论，企业和企业之间的相互关系是通过长期的交互行为所建立的，而企业之间的相互信任通常是彼此依赖的结果。从这个角度来看，为了达到某种预期目标而进行的多次沟通可以增强当事双方之间的信任。因此，学术界通常用“技术能力”、“职能能力”和“工作可靠度”这三个词来描述企业的信任。库克与沃尔 (1980) 将信任定义为“基于能力的信任”，即一方对自己承担责任的能力持肯定或信赖态度。通常情况下，决策主体根据过去的表现来预期对方的未来行动。

有些学者提出，与其用一个通用的范例来解释，不如用一个具体的情境来解释。即，因为双方在不同的交易情境下进行互动，所以在一种情境下所形成的互信并不一定会传递到另一种情境下。对此，Hardin (2002) 提出，根本不需要讨论一般的信任度！这是由于在实际生活中，有些情况下，信任程度会比另一些情况更高。Dirks and Skarlicki (2004) 在对领袖与下属之间的信任进行了研究，他说：“一个领导者可能在一个领域 (任务 a) 有能力胜任——因此在该领域值得信任，但在另一个领域 (任务 b) 却不受信任。”虽然合作者在某些情况下会显示出可靠的能力，但是合作者也会将这些能力视为一种特别的能力，仅限于某一种能力，而在其它方面就未必可信了。

已有的研究主要集中在概念层面，而 Mayer and Argyres (2004) 通过电脑产业的企业内部关系合同提供了实证证据。在此基础上，本课题提出了一种新的视角，即在特定情境下，由于缺乏与其他情境下的积极合作经验，项目管理者缺乏合同知识的外溢。

“信任建立在具体情境之上”这一理念在企业内部的正式关系中具有重要作

用。该假说认为,随着公司从合作伙伴那里获得稳定可靠的业绩,公司会逐渐对合作伙伴产生信任,这种信任展示了公司对合作伙伴的信任程度。在这种情况下,人们相信信任会增强对关系管理的依赖性,从而减少对复杂且高成本的合同的依赖。然而,由于信任(认为合作伙伴会履行责任,超出合同约定范围)不会延伸到其他关系,因此这种信任不太可能涉及合作伙伴为管理其他交易而制定的合同。

2.4.2 信任的维度

目前国内外对于企业内部信任的理论和实证分析主要以企业内部信任的两种主要特征为基础,即企业内部信任的"理性"和"情感"。Ring (1996) 认为,信任分为两类:一类是脆弱的信任,另一类是有弹性的信任。前者建立在可计算的基础上,也就是建立在对别人能否得到回报的预期之上,而后者则建立在对别人的好意的认知之上。McAllister (1995) 将信任分为两种类型:一种是认知型,另一种是情绪型。认识更多的是计算,而感情则更多的是忠贞与责任感。在此基础上,本文对供应链中的企业之间的信用进行了分析。比如, Das and Teng (2000) 在关于供应链战略联盟中的信任、控制、风险的研究中,同样将信任划分成了两种类型,一种是能力信任,一种是善意信任。Slack and Lewis (2003) 将供应链信任划分为三个层次:计算信任、认知信任和情感信任。他们认为,计算信任是一种最基本的信任,经过某种程度的交往,会逐步对对方有更多的了解,进而对对方有更多的认识,进而转变成更多的认知。在认知信任的基础上,不断地进行交往,了解之后,就会产生一种认同,当两人之间的感情越来越深时,就会发展成情感信任。霍宝峰,韩昭君和赵先德 (2006) 将企业内部信任划分为能力信任、合同信任、友好信任和算术信任四个方面,并将其划分为四个方面。霍宝峰 (2006) 也指出,企业之间的信任是上述四种类型的信任组合,能够降低企业内部的不确定性,降低企业内部可能存在的风险。在推动供应链一体化过程中,具有较高的可操作性和较强的可信性。在此基础上,对信任的构成要素进行了分析,并对信任的构成要素进行了分析。聪明的信赖,更多的是对生意的感知和判断力;"能力型"信赖,主要是指所具备的才能与专业知识;合同型信赖是一方的行动具有可预见性和信赖另一方的承诺;所谓的感情信任,就是一个人有爱心,为人正直。

杨静 (2006) 将供应链企业之间的信任划分为两种类型, 即计算型和关系型。在供应链中, 计算的信任属于初始状态, 而在供应链中, 则属于较高状态, 当交易的双方接触的时间越长, 彼此之间的了解越深, 那么, 他们之间的相互信任也就越深, 于是, 计算的信任就会逐步向关系的信任转变。

霍宝峰 (2006) 的研究表明, 在供应链集成中, 可计量式信任和友好式信任都起着重要的作用, 但并未揭示不同信任方式之间的转换机制。Slack and Lewis (2003) 以及杨静 (2005) 指出, 企业间的信任关系是由较低水平的信任逐渐演变为较高水平的信任。Munns (1995) 指出, 无论信任的类型如何分类, 其发展都呈螺旋式发展, 既有上升的趋势, 也有下降的趋势。

根据现有研究, 商业社会普遍认可了以合理程度为基础的“能力型”互信和以感情型“诚意型”为基础的“信任”两种类型。因此, 本文打算从计算型信任和关系型信任两个角度对网络用户之间的互信进行测量。

2.4.3 供应链组织中信任的作用

可以说, 只要有合作, 就一定要相互信任。企业间的合作关系建立在相互信任的基础上, 因此, 在企业间的合作中, 信任扮演着非常关键的角色。本文首先介绍了一种利用网络技术和互联网结合的合作模式, 并探讨了其在企业间合作中的应用。然而, 要实现这一目标, 关键在于加强企业间的合作, 并培养彼此间的信任。在供应链中, 信任对伙伴关系的影响主要体现在以下几个方面:

1) 减少了供应链企业间的交易成本

经济交易中的费用指的是为了预防欺诈、破坏和处理争议而支付的费用, 其中包括系统监管费用和与法律事务相关的费用。在信息经济中, 供应链成员之间存在委托-代理关系。由于信息不对称和契约不完全等因素, 导致供应链成员之间存在着契约签订前信息不对称的行为和契约签订后信息不对称的行为。为了解决这些问题, 需要实施有效的激励和监管措施。然而, 在实际工作中, 仅仅依靠奖

励和监管还远远不够。这是因为为了保持相同的效果需要长期投入激励和监管费用。在一定条件下，当激励和监管费用保持一致时，效果逐渐减小。通过建立供应链成员之间的信任，可以提升他们的合作意识，减少对合同细节的要求，降低签约、监督和激励的成本，从而降低交易成本。在这种情况下，建立双方之间的互信关系可以降低协作过程中的动机和监管费用的需要。信任也被视为新型能力的重要组成部分。

2) 促进供应链企业间的合作

此外，监管制度的存在导致各供应商之间存在着较大的心理负担。监管的出现意味着彼此之间缺乏足够的信任，而这种缺乏信任是可以传染的。因此，加强监管往往会降低彼此之间的信任，进而影响整个供应链中各成员之间的互信，从而影响到各成员之间的合作。如果能加强彼此之间的信任，可以推动企业间的合作，改善产品和服务的灵活性，以及在不可预测事件发生时，加强双方的责任感，并努力寻求双方的共同利益。因此，在供应链中建立互信关系非常重要。

3) 提高整个供应链的快速反应能力

首先，对于一个供应商而言，信任指的是对合约的履行。其中最重要的一点是：及时交货，及时付款，始终坚持高品质，严格遵守合同条款。因此，彼此之间的信任可以减少不必要的摩擦和冲突，也能减少不必要的谈判和磋商，从而减少时间消耗。其次，信任还包括在合约之外的灵活性，比如，合作伙伴愿意交换业务信息，保持非正式的谅解，随时准备重新协商合约条件等。这种灵活性可以减少公司在应对紧急情况时的责任推卸，降低人力、物力、财力和精力的消耗；最后，信任还包括超出合约范围的更多灵活性，比如在突发事件发生时提供帮助，准备在履行合约时出现一些不一致，并愿意忽视偶尔的瑕疵。这可以增强企业之间的理解和信任，推动企业之间的整合。总结而言，企业间的相互信任可以提高企业的响应速度。

4) 降低经营风险

当双方自以为互相信赖时，表示双方对对方的合作比较满意，因此双方无需再寻找其他合作方式，从而减少了合作成本。这有利于供应链的正常运转。由于合作已持续很长时间，双方对彼此有较深了解，并能预测对方未来的行为方式。然而，选择新的合作伙伴意味着企业将面临更大的行为风险和合同风险，对整个供应链的运营效果产生影响。因此，在新的合作伙伴中，建立新的互信关系可以降低交易风险和契约风险。此外，建立信任还能节省信息搜集时间和费用，在复杂的委托-代理关系中尤为重要。信任可以降低制定详细规定和防止投机行为的成本，促进正确的投资决策，确保快速、灵活地应对意外情况。正因如此，一些协议仅需"松散的"法定条件和/或口头约定，而不像经典契约理论所设想的那么严苛。



第 3 章

中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购业务流程现状与问题分析

3.1 中粮集团泰国分公司基本情况

中粮生化(泰国)有限公司(收购前原企业润泰生化)是在二〇〇一年八月出资成立的,其业务登记地点是泰国曼谷市华川地区的中粮生化(泰国)有限公司,地点是泰国罗勇郡班开县的浓墨镇。拥有 3,139,100,000 泰铢的注册资金,在 2012 年四月,它已经完全购买了 100%的股权,它所占据的土地面积大约有 160 亩左右,在 2012 年六月,它开始了对它的改造,在 2013 年四月,它已经完成了改造,并且开始了对它的试生产,在 2014 年八月,它已经结束了对它的改造,在 2018 年,它已经拥有了四万吨的一水柠檬酸产品。

中粮生化(泰国)有限公司是一家主要经营柠檬酸的企业,目前有 300 多名员工。专注于高档食品领域,严格执行 ISO9001、HACCP、GMP、HALAL、KOSHER、BRC 等标准,通过可口可乐 SGP 的特别评审。凭借中粮品牌和大客户渠道,利用非转基因木薯类原料的独特优势,运用 DCS 进行监控,不断进行技术革新,推行精益制造,并注重满足顾客需求,不断提高产品质量,为特定顾客量身定制高价值商品。超过 70%的柠檬酸类产品出口到美国、巴西、以色列和东南亚国家,并为世界知名品牌如可口可乐、宝洁、亿滋等提供服务。

3.2 中粮集团泰国分公司SAP系统应用及其意义

3.2.1 SAP 系统应用现状

中粮集团泰国分公司于 2012 年 4 月正式成立了 IT 事业部，并计划在全公司推广应用 SAP 软件。SAP 是目前使用最广泛的企业资源计划 (ERP) 软件，ERP 是 20 世纪 90 年代由美国加特纳公司根据 IT 发展需求提出的一种新理念。ERP 通过整合企业的物流、人流、财流和信息流，实现对企业进行信息化管理的目标。

中粮集团泰国分公司根据公司的发展需求，对其进行了高度关注。目前，中粮集团泰国分公司已经建立了基于 AP 的 W3 体系，并将其应用于公司的内部过程审核，为公司的日常运作控制和经营模式的革新打下了基础。公司利用信息技术整合改进后的经营程序，并改善相关的内部控制制度，以确保经营程序的规范操作。

SAP 系统由物料管理 (MM)、生产 (PP)、销售、财务会计和管理会计等五大功能模块组成。在采购业务中，物料管理模块 (MM) 起到了核心作用，从下发物料需求计划到购买物料管理再到到货后的库存管理，都需要通过 MM 模块来传递信息。在 SAP 中，制造、财务、会计等功能都得到了很好的整合。物料管理模块 (MM) 与生产模块 (PP) 的整合是通过连接采购部门和制造部门来实现的。在 SAP 中，生产计划模块 (PP) 会根据生产计划生成相应的采购计划，即物料需求计划 (MRP)。通过生产计划和物料管理的互动，PP 模块可以生成采购计划，并且可以根据物料类型、数量和时间进行调整，以满足生产计划的需求，从而缩短采购周期，减少物料库存，并提高外部协商能力。物料管理模块 (MM) 与财务会计模块 (FI) 的整合主要集中在应付款方面，包括采购订单、发票信息、收货信息、物料盘点等都可以在这个系统中得到充分的体现。通过这种方式，购买材料时的财务数据会自动生成，确保了文件的唯一性和可靠性。

中粮集团泰国分公司引入了 SAP 中的供应商管理模块，建立了自己的电子采购平台，并通过 SRM 将采购需求与供应商的相关资料结合起来，加强了对自身

的控制能力，同时能够科学评估供应商的业绩。供应商管理模块的运作使得采购需求、招标定价、供需协调和采购物资质量监控等方面得到了更加有效的控制。

3.2.2 SAP 系统采购流程

中粮集团泰国分公司的采购过程涉及到多个层面，包括采购、产销协调部、储运部、财务部、生产部等。该过程涵盖了采购策划、采购执行、进货执行、入库验收、结算支付、采购评估等多个阶段。下图显示了采购过程。采购流程如图 3.1 所示。

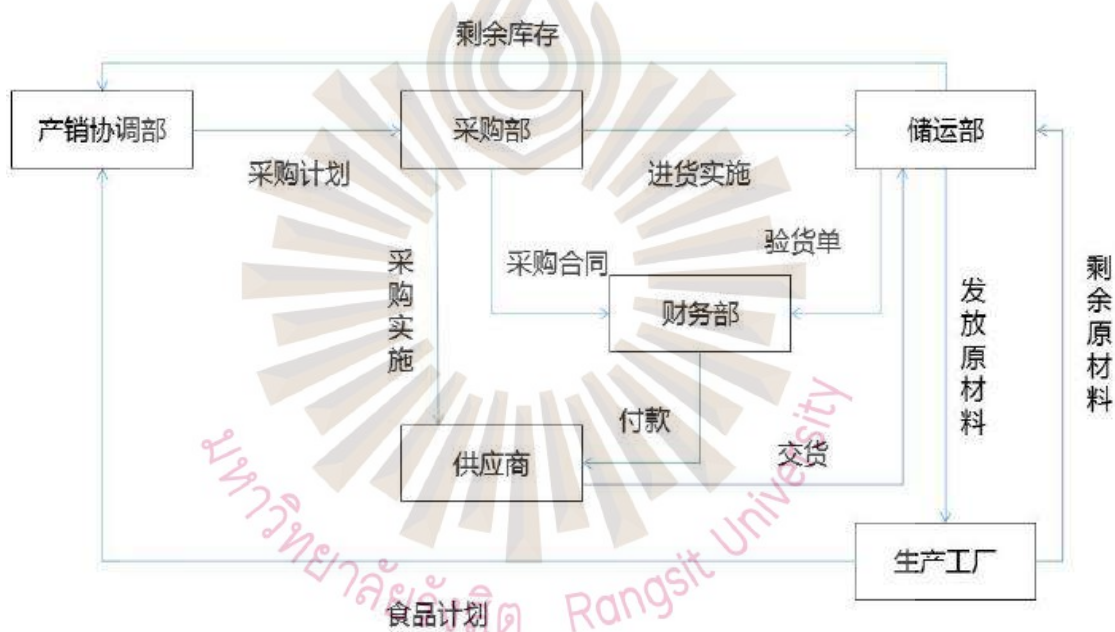


图 3.1 公司采购流程

中粮集团泰国分公司的工作流程如下：产销协调部根据仓储部门的库存和营销部门的需求，提出对原材料的需求，并将已分解的原材料的购买计划，包括具体的种类、规格、数量和所需时间等信息，上报给采购部门。采购部门根据现有合同和供应商的具体条件进行采购工作。

3.2.3 SAP 系统应用对供应链采购环节的影响

1) 实现供应链企业的信息共享，实现合作兼容

中粮集团泰国分公司采用 SAP 管理软件后,企业的采购过程得到了显著的改善和优化。这种改善不仅对企业的经营过程有很大帮助,而且在企业与企业之间的关系方面也起到了重要的促进作用。

中粮集团泰国分公司在进行这项改革之前,其采购过程一直处于“信息孤立”状态。不同部门与供应商之间的信息沟通不畅,导致信息传递延迟、遗漏和误解的风险增加。这给企业的供应链协调和反应能力带来了很大的阻碍。中粮集团泰国分公司引入 SAP 后,通过有效整合各供应商之间的数据,实现了数据资源的有效整合,从而使供应商之间的合作更加融洽。通过应用 SAP 技术,各部门之间的信息传输和共享得以实现。过去,由于企业内部各部门与其他企业之间存在相互隔离的问题,导致企业内部存在“信息孤岛”。然而,在使用 SAP 后,各部门可以有效融合数据和信息。例如,在采购部门下订单后,仓库和物流部门可以及时获得与订单相关的材料和运输信息,从而制定最合理的库存计划和物流调度。这种信息共享可以有效减少企业间的沟通障碍,增强企业间的合作能力。

同时,通过对 SAP 的改进,中粮集团泰国分公司与其供货商进行了更为有效、更为精确的数据交换。通过与供货商的 SAP 系统集成,买卖双方能即时交换订单、交货状况、品质报告及其他信息。这样,供货商能更好地了解中粮公司的需求,并能及时调整加工和发货等方面。此外,中粮还可以利用 SAP 评估和监测业绩,以便能迅速发现问题并改进。这种信息共享制度增强了厂商之间的信任与透明度,促进了厂商间的合作。

在大数据技术基础上,通过对 SAP 软件进行分析,使其具有更高的智能和自动化程度,从而实现供应链各环节之间的信息分享和协作。在 SAP 中,采用了一些先进的数据处理方法,使得 SAP 能够精确地预测客户的需求,从而实现对客户订单和供应商自动筛选。该系统的自动控制能力使采购商和供应商之间的协作更

有效、更和谐，降低了人为干扰和错误。通过以上分析可以看出，中粮集团泰国分公司的 SAP 系统在促进供应商之间的信息交流和协作兼容性方面已经取得了明显的成效。中粮集团凭借其独特的优势，在不同行业、不同领域突破了传统的信息孤立，使其在供应链协同程度和反应能力等方面取得了极大的提升。在这个基础上，本文提出了一种基于模糊聚类分析的方法，并提出了基于模糊聚类分析的方法。

2) 有利于建立供应链伙伴关系，提高物流效率

在供应链系统中，供应商和生产商之间形成了战略联盟关系，形成了特殊的合作伙伴关系。由于这种战略合作伙伴的特殊关系存在，签订供应合同的过程大大简化，避免了双方多次谈判的过程，从而在时间和价格方面都大幅度地减少了交易成本。采购管理与供应管理可以协调整个供应链体系中的各个计划的执行和完成。由于供应链系统的特性，使得每个过程都具有连续性和实时性，每个过程的管理和实施都从最初的批量变成了分散。因此，整个供应链是一个有机系统，在不断运转。因此，能够实现制造计划、采购计划和供应计划并行，能够减少各环节的响应时间，有效地管理时间这种宝贵资源，进而提高效率，实现供应链的同步。因此，在供应链整体系统的运行中，采购管理发挥着非常重要的作用。

以中粮泰国作为案例，在与下游供应商进行数据交流的基础上，实现了"7 小时"供货，从而大幅度降低了库存消耗。中粮集团泰国分公司构建了一个非常完整的产业链，上下游环节紧密相连，形成了一个整体。采用直接销售方式，按照客户的要求进行产品定制。企业收到客户订单后，供应链管理软件会自动分析所需原料，中粮集团泰国分公司可以与下游供应商共享数据，并与其存货进行比对，生成供应商物料清单。中粮泰国的供应商仅需 90 分钟即可准备好原料，并运送到中粮泰国，而中粮泰国仅需 30 分钟从仓库取出原料，装载到流水线上，所有这些都是为了满足生产需求。由于中粮泰国仅保持着 7 小时的存货，因此只需维持此期间的库存。与此同时，上游供应商也可以依据中粮泰国的库存和市场预期，为其提供原料，从而降低自身库存、改善供应链并增强市场竞争力。

中粮集团泰国分公司在 SAP 系统下，能够更好地与供应商进行供应链合作。企业与供货商之间的信息交流与协同工作更紧密，以应对不断变动的市场和需求。通过对 SAP 系统的改进，可以更准确和及时地分析中粮公司的订单信息、需求预测和存货情况，从而帮助供应商根据实际情况制定合理的供货方案。这种供应链伙伴关系的建立有助于双方共同承担风险和挑战，提高供应链的灵活性和可持续性。

提高企业的物流效率对于企业来说非常重要，对于中粮集团泰国分公司与供应商之间的合作与信息分享更是至关重要。通过与供应商合作并分享信息，中粮集团泰国分公司能够更准确地了解供应链中的后勤状况。例如，在采购部下订单后，仓库和物流部门可以及时了解材料和发货情况。通过这种方式，仓库可以根据需求及时储备材料，保证所需材料的及时供应。物流部门可以根据订单信息和交货状态进行合理的物流安排，提高物流的效率和准确性。通过优化后的 SAP 系统，可以有效地提高企业在供应链上的信息传输和协同效率，并降低企业在供应链上的运营成本。

中粮集团泰国分公司借助 SAP 的运用，不仅促进了企业间的合作，还提高了物流效率。供应链伙伴关系的建立使双方能够更好地合作应对市场变化和需求波动，共同提高供应链的灵活性和可持续性。而物流效率的提升则减少了运输时间和成本，提高了物流的准确性和效率。该方法能够有效地提高供应商关系管理，促进供应链的正常运行。中粮集团泰国分公司将一如既往地坚持运用现代信息化手段，提高应链管理的水平和效益。

3) 深化供应链战略联盟，降低采购风险

在供应链管理 (SCM) 环境下，企业内部的信息传播模式也随着变化。在这种情况下，企业间的信息传输方式也发生了改变。在供应链系统中，厂商和供应商之间建立了以策略联盟为基础的协作机制，实现了信息共享。供货商与生产部门分享信息，以提高供货商的适应能力。与此同时，还能够让供应商与企业之间

建立起一种动态的供应关系，持续地进行订单计划调整，并进行信息反馈，从而使订货与需求保持同步。因此，从这个观点来看，实际上与传统的采购管理理念完全不同。在供应链系统中，非附加值的、寻求最低成本的、非附加值的采购管理实际上起到了一个联结或纽带的作用。在生产过程中，采购管理起着重要的桥梁作用，协调供应和生产之间的联系，以确保生产流程的连续性。实际上，在供应链系统中，以流程为导向的管理就是对采购管理进行持续细分，使其更加精细化。由于采购经营具有无法增值的特点，因此应尽可能对其流程进行细化，以减少成本的前提下提升其他流程的价值。

由于供应链体系实际上是一条增值链，许多企业将核心业务外包导致整个供应链利润分配不均衡，因此供应链内部存在竞争情况。因此，整个供应链是一个动态过程。通过对供应商的不同经营模式进行分类，可以看出供应商对供应链的不同认识。然而，对供应商进行细化并细致管理采购成为联系的关键。再来谈谈精益生产 (JIT) 战略与供应链系统的配合。这主要指通过管理采购完成对外部资源的管理，并与上游和下游公司进行互动。这也导致了供应链上下游企业之间弱的联系，从而使动态供应链相对稳定存在。

3.3 中粮集团泰国分公司 SAP 采购流程现状分析

3.3.1 采购业务岗位职责设置

根据中粮集团泰国分公司现有的采购程序，对原材料的采购工作进行了相应的分工，并对其进行了详细的分工。

表 3.1 中粮集团泰国分公司与采购业务相关的职能部门

部门名称	主要职能
工厂生产部门	协助原/物料品项进行访厂，确认厂商能力评估
工厂储运部门	负责设备、零配件品项的消购、验收，原/物料的收货、入货、保管及数量验收
工厂品保部门	对原材料产品进行现场考察，验证和评估供应商的产品质量、生产环境和质量体系，打分评价。每个月对符合原材料要求的供应商进行质量评估。根据新供应商的要求，对原材料进行检验并提供检验报告。将样品测试结果通知给厂家以便购买。如果对原材料有特定需求（例如口味），需由总部研发部门确认。确认试车样本并跟踪后期上线的特定产品。
工厂法务部	配合合同会审及用印签核

表 3.1 中粮集团泰国分公司与采购业务相关的职能部门 (续)

工厂采购部门	负责采购相关工作，包括对账、跟踪货物到货情况、付款，以及开发供应商并进行工厂拜访。负责对不符合要求的材料进行认证。根据新的原料需求、成本、能力计划、顾客要求和部门需求，确定新的供货商。采集样本，并将样本送到总部的研究部门进行测试。经过质量保证，如果测试样本和结果都符合要求，将样本发送给工厂，并对工厂进行检查。到工厂进行现场考察，确认无误后，组织生产试运行。向领导汇报对工厂的考察情况，并核实工厂的营业执照、生产许可证（SC）和食品流通许可证等，并总结评估结果。跟踪测试过程并向供货商报告测试情况。每个月，对符合原材料要求的供应商进行评价，考虑工期、成本和服务等方面，并将评价结果上传到 SPS 系统。对于公司定价的原材料，严格按照公司下达的订单进行签约和采购，同时记录采购项目费用统计，并使用 FQ 询价表和空白页进行协商，同时保存供应商名录。
工厂最高主管	负责整体作业流程的审核、监督及工厂采购最终发承包金额的确认。
海外事业部/群	协助进行国外生产厂家的原材料采购实地考察，并验证其真实性。评估原材料项目试验完成后的产品，来判断原材料的应用效果。
原物料及风险评估处	协助供应商提出原始材料的接收准则，并检查供应商的证件（包括营业执照、制造许可证（SC）等）。

表 3.1 中粮集团泰国分公司与采购业务相关的职能部门 (续)

研发中心	对新的供应商所提供的原材料进行检查，判断其是否符合的需求。将检查结果以电子方式反馈给采购员。在确认样品合格后，进行实地考察工厂，并由开发部门组织试运行流水线。最后确定测试结果，并将符合条件的供应商加入筛选清单。向前材料管理部门发送新筛选清单的签名邮件。
原物料管理处	负责审核自购签呈、抽查采购品项附件资料、作业流程、购销合同

资料来源：由本研究整理

对于原物料管理处而言，该部门主要负责原物料的采购工作，原材料处的采购经理的职位划分如下：

表 3.2 采购管理人员岗位职责

岗位	职责内容
采购部门负责人职责	负责完善和优化采购及监管体系，制定每年和各期的采购计划，对供应商进行管理，并进行准入和评估，与供应商建立良好的协作关系，协调并有效执行采购计划，日常管理供应商，并负责领导和上级交付的其他工作。

表 3.2 采购管理人员岗位职责 (续)

原物料采购人员岗位职责	根据产品的实际情况，制定相应的进货计划，并在规定的时间内按时交货，以满足产品的需求。执行原材料的采购计划，审核、报批，询价，并完成对计划中的报价谈判和合同的批准。收集原材料的市场行情和供应商的资料。执行上级指派的其他任务。
采购审核人员岗位职责	负责监控公司的整体采购过程，包括对相关数据的完整记录，并且及时执行上级或上级安排的其他任务。
采购计划人员岗位职责	负责编制和汇报政府采购基金的使用方案，并对所需物资进行收集和整理。同时，负责将公司采购数据进行汇总，处理上级安排的其他任务。

资料来源：由本研究整理

3.3.2 采购计划的制定

制定一个采购计划的目的是为了高效完成公司的业务指标。该计划将基于项目进度要求、供应商资源、产品利润要求和供应商交付能力等要素进行制定和审批，以保证后续的执行并进行细化。在采购计划的基础上，可以提前制定购买计划，根据采购项目的整体情况进行联合市场调查，估计大规模的采购需求，从而明确战略专业和物资类别，并筛选出优质的供应商资源，与战略合作伙伴一同促进高利润资源的使用。在执行采购方案时，尽可能整合相似的要求，实行统一的采购。任何对公司采购方案的更改都需要经过相关部门的审核并获得批准才能进行修改。在实施和评价过程中，分析可能存在的偏差和风险，并提供相应的纠正对策。

3.3.3 采购的具体步骤

通常有 7 个流程来确定采购计划。

1) 询价及维护合同信息

具体包括：采购询价：在 SRM 系统中发布原材料的价格询价；供应商报价：有意出价的厂商将在公司的网站上回复和报价；报价单审查：采购人员将所有供应商的报价整理成表格，在系统中生成一个审查报价单，然后由采购主管和公司高层进行逐一审查。一旦通过审查，采购人员就可以在系统中进行下一步操作。维护采购合同：采购员将合同信息保存在 SAP 系统中，包括中标供应商的名称、价格、税率、起订量和交货时间等。在经过采购负责人的审核后，采购员可以进行下一阶段的操作。

2) 货源及信息记录维护、采购申请及订单转单作业

具体包括以下内容：维护货源及信息记录：采购员在供应关系管理系统 (SRM) 中保存的采购信息将与 SAP 系统连接，同时还需要在 SAP 系统中补充合同信息。生产和销售部门提交购买请求：根据工厂的货物需求，生产和销售部门计算各种原物料的需求数量和时间，然后在 SAP 系统中发送购买请求，并进行审核，最终获得批准。采购转订单：采购员根据 SAP 系统中保存的资料，将经过审核的采购单转化为正式的订单。

3) 订单审核

购买单审核流程如下：当采购员在 SAP 系统中创建了购买单后，该购买单将自动转移到 OA 系统中进行逐步审批。审批过程中，需要公司的总负责人以及公司的总负责人在 OA 系统中进行签字。

4) 订单确认与安排发货

供应商收到订单后，经过审查后，在 SRM 系统中查看自己公司的订单。确认订单与自己的记录进行比对后，供应商开始准备生产和发货的工作。

5) 检验并确认收货

具体包括：仓储和运输现场接收：仓储和运输部门根据采购系统生成的订单，确认收到的货物，并向厂家的质量保证部门发出检查通知书；品保检查：品保部门对到达的货物进行检查，确认无问题后，由 SAP 系统处理；仓储和运输的接收：仓储和运输通过 SAP 系统的接收，供应链、采购、生产和财务等相关部门可以查看工厂真实存货情况，方便核对账目和进行领用等操作。

6) 对账，通知开发票

采购对账：仓储部门在 SAP 中确认收到货物后，可以使用 SRM 生成并输出相应的对账单，然后通过系统发送给供应商，要求其核实数据；供应商确认对账：供应商在检查并确认对账资料无误后，在网上点击确认按钮，然后进行发票的制作和发送。

7) 请款作业

采购请款：采购员收到供应商的正式发票后，扫描并随所有文件一起提交付款请求给供应商，通过 SAP 系统发送付款请求，并将原始发票提交给财务部进行验证；发票认证：采购部将发票交给会计进行验证，验证完成后，可以在 SAP 系统中显示认证状态；财务审单支付：财务部在 OA 系统中审核采购提交的付款申请和扫描的相关单据，确认所有文件完整且无误后，根据预定的支付日期进行支付。确认后，在 SAP 中显示为"确认"并设置为"支付"；支付完成后，OA 系统将特定的支付日期显示在申请表格上。

3.3.4 供应商访谈分析

在对中粮集团泰国分公司的 SAP 系统采购流程进行内部分析后,本文通过与中粮集团泰国分公司的几位供应商方面进行访谈,进一步了解他们对采购环节存在问题的看法和意见。访谈者包括来自不同行业的五位供应商代表,访谈信息如下:

表 3.3 访谈者信息

姓名	职位	年薪	公司所属行业
L 先生	采购部长	30 万	橡胶行业
F 先生	总经理	60 万	制造业
W 女士	人事部经理	25 万	塑料制品生产
B 女士	采购部长	35 万	橡胶行业
C 先生	经营部部长	40 万	制造业

资料来源: 由本研究整理

为了解采购环节中的采购流程中的关键环节现状,本文针对供应商进行访谈,访谈问题如下:

1) 您在了解中粮集团泰国分公司的采购需求时,是否感觉得到足够的支持和沟通? 您对中粮集团泰国分公司在采购需求确认方面有何评价和建议?

2) 在采购过程中,您认为与中粮集团泰国分公司进行报价和议价的过程是否顺利? 您对中粮集团泰国分公司在报价与议价方面有何看法和建议?

3) 在与中粮集团泰国分公司签订采购合同时, 您是否感到合同内容清晰明了? 您对中粮集团泰国分公司在采购合同签订方面有何建议?

4) 在采购订单和物流方面,您认为中粮集团泰国分公司的安排和配合是否能够满足您的需求? 您对中粮集团泰国分公司在采购订单和物流方面有何评价和建议? 访谈结果如下表所示:

表 3.4 访谈结果

访谈问题	L 先生	F 先生	W 女士	B 女士	C 先生
1. 您在了解中粮集团泰国分公司的采购需求时, 是否感觉得到足够的支持和沟通? 您对中粮集团泰国分公司在采购需求确认方面有何评价和建议?	在采购需求确认方面给予了足够的支持和沟通, 我们能够及时了解到采购计划, 合作比较顺利。	采购需求确认过程相对顺畅, 我们能够及时获得采购信息, 并进行充分的沟通。	在采购需求确认方面表现比较顺畅, 但有时候希望能够提前更清楚地了解采购计划。	采购需求确认过程还算比较顺利, 我们双方能够及时沟通, 但有时候还希望能够更高效地确认需求。	在采购需求确认方面给予了较好的支持, 我们双方的沟通还算及时。

表 3.4 访谈结果 (续)

2. 在采购过程

中，您认为与中 还算顺
 粮集团泰国分公 利，但有 双方都能
 司进行报价和议 时候希望 够理性地 有时候希
 价的过程是否顺 能够更高 讨论价 望能够更
 利？您对中粮集 效地达成 格，达成 快地达成
 团泰国分公司在 协议，减 合理协 协议。
 报价与议价方面 少时间成 议。
 有何看法和建 本。
 议？

双方都能 双方在尊 双方能够充
 够在尊重 分沟通，达
 对方利益 成合理的价
 的基础上 格协议。
 达成共识。

3. 在与中粮集团
泰国分公司签订
采购合同时，您
是否感到合同内
容清晰明了？您
对中粮集团泰国
分公司在采购合
同签订方面有何
建议？

合同内容
 一般来说
 还算清晰
 明了，但
 希望能够
 更具体地
 规定一些
 细节，避
 免后续的
 纠纷。

合同内容
 清晰，我
 们双方都
 能够认真
 履行合同
 约定。

希望在未
 来的合作
 中能够更
 及时地签
 订合同，
 以便我们
 更好地安
 排生产和
 供货。

双方都能 双方都能
 够遵守合 够遵守合
 同的约定。 同的约定。

合同内容清 合同内容清
 晰明了。有 晰明了。有
 时候在供应 时候在供应
 链上会遇到 链上会遇到
 一些问题， 一些问题，
 可能与合作 可能与合作
 关系还不够 关系还不够
 紧密有关。

资料来源：由本研究整理

表 3.4 访谈结果 (续)

4. 在采购订单和物流方面，您认为中粮集团泰国分公司的安排和配合是否能够满足您的需求？您对中粮集团泰国分公司在采购订单和物流方面有何评价和建议？	在采购订单和物流方面的安排和配合还算可以，但有时候希望能够更快地确认订单，以便做出物流安排。	在采购订单和物流方面沟通相对较好。双方都能够很好地配合，但有时候也会感觉信息获取稍有滞后。信息沟通存在滞后，影响了我们的生产计划和供货安排。
--	--	--

资料来源：由本研究整理

3.4 中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购环节存在的问题分析

3.4.1 审批流程较复杂

在与中粮集团泰国分公司采购部的几位高管交谈后才得知，该公司在 SAP 系统上建立了一个新的采购部审核制度。新的制度要求每个采购请求必须经过三次审核。第一次审核由提交采购请求的部门经理负责，只有经过该审核才能决定是否进行采购。如果未达到要求，该采购请求会被作废，不会转为采购订单发送给外部供应商。如果通过了第一次审核，接下来采购部的采购员会进行审查，目的是筛选出符合要求的供应商，并检查他们的价格是否符合市场上最低标准，然后将他们列入采购名单中。最后，采购部经理会根据公司的采购政策对采购请求中包含的采购数量、价格和供应商进行全面审核。在没有任何问题的情况下，一经批准，采购请求将被转化为采购订单并发送给供应商。在这个策略下，所有三

个审核层级都必须参与并且没有一个可以被取代。

然而，几年的使用后，商业过程发生了一些变化，变得更加复杂。此外，通过与采购部门用户的沟通和对 SAP 系统配置的检查，发现了一些关键问题。其中一个问题是当前的采购申请要求所有层级都要审批。例如，采购经理的审批不能代替采购员的审批。因此，用户希望高一级的审批可以替代低一级的审批。如果经理最终批准了前面的审批，就不需要再进行审批，这样就能避免因采购员或采购经理出差而导致采购延迟的问题。第二个问题是批准权限不足。新的策略是根据申请单上的金额，由各个层级进行审核。金额较大时，需要公司总经理进行审核。第三个问题是如果您想更改购买计划，您必须删除想要更改的内容，因为您需要一个完整的计划才能进行更改。

3.4.2 原材料采购周期较长

当前的采购流程运行较为平稳，各个环节之间能够有秩序地衔接，表明现有的整个过程在设计上较为合理，基本符合集团现有的制度和生产要求。每个环节都能够进行自主管控，说明运作和管理方面也得到肯定。然而，仍然存在采购周期长和安全库存高的问题。采购部门与供应商之间的订单处理、订单下达、供应商生产和供应商发货等四个时段是常见的流程。从采购部门的角度来看，采购员能够自主控制的主要是订单处理和订单下达两个方面。对于采购人员而言，为了缩短订购时间，最重要的是掌握订单的处理和订单下达两个时段。

在整个采购过程中，涉及到的环节过多，导致订单处理时间长。客户发出需求信息后，公司的产销协调部和采购部需要进行信息处理和转换，将客户成品订单转化为原物料请购单，再转化为原物料订单。在集团内部存在多个可以进行信息交互的系统。然而，在采购与供应商之间缺乏一个直接对接的订单处理平台。因此，在整个过程中需要经历多个操作系统转换。集团内部使用 SAP 系统传输信息，使用 OA 系统进行审核。采购与供应商之间使用 SRM 系统进行交易。此外，一些厂商还使用 Excel 表格通过邮件进行交易，这会消耗大量时间，通常需要三

天时间。在订单处理过程中，不仅需要采购人员的确认，还需要上级的反复检查，导致订单处理时间长，效率低下。

中粮集团泰国分公司通常在顾客下单后才开始清点库存并制定采购计划，而不是提前准备好库存。这导致供应商只能在接到顾客订单后开始准备库存，无法提前准备一定数量的原料，从而增加了订购时间。根据中粮集团泰国分公司的实践，他们在采购前的准备过程中存在很多问题，无法满足客户的要求。从制定采购计划到执行需要较长时间，在制定好采购计划后，还需要找相关领导审核，并安排与供应商谈判或组织公开招标，通常需要十多天甚至几十天的时间，导致公司不能迅速响应生产需求。此外，中粮集团泰国分公司过于强调产品价格优势，常常引起过多竞标。另外，生产和销售协调员仍以降低库存为目标，无法有效协作，未能最大限度降低产品生产成本。

3.4.3 采购物流信息沟通滞后

无法及时进行购买信息的互动交流，导致采购部门不能及时了解库存变化。通常情况下，采购人员在系统中看到的物资存量与实际仓库存货之间存在偏差。为了防止物资不足情况的发生，生产和销售人员通常会增加采购数量，导致大量存货堆积并占用大量资金。

尽管该公司已经安装了多种信息系统如 SRM、SAP、OA 等，但是由于后台系统的发展和管理进展不一致，很难同步和整合这些系统，这限制了公司对其进行分析和预测等二次发展。在供应链中，每家公司都是链上的一个节点，它们所掌握的采购信息也不完全相同。但是，这些信息通常被视为企业的内部信息，不会被共享，以保护各企业的商业利益。因此，可以公开的部分通常没有参考价值。在整个供应链中，由于信息传递渠道不流畅，各部门无法及时获得有效的信息，在制定采购计划时受到限制。同时，在采购计划中，也无法有效验证和核实所使用数据的真实性和可靠性，这导致无法监督和追踪其真实执行情况。

3.4.4 供应商与公司战略合作关系有待加深

购买模式的确定会决定选择的供应商。中粮集团泰国分公司的采购部采用较为传统的模式，在挑选供应商时主要以报价为依据，比如比价、竞标、谈判等方式。然而，由于缺乏对用户需求、市场状况、供货的完整性和稳定性等方面的考虑，公司经常替换供应商，导致商品品质和供货时间不稳定，很难有效降低购买费用。

他们之间并没有建立长期的合作关系。如果市场价格波动或现有供应商价格不是最低的，企业会立即放弃现有供应商，寻找价格更低的供应商合作。在这种情况下，企业与供应商无法维持持久的合作关系，有时候他们甚至只进行一次交易，这导致企业与供应商之间的合作很少，缺乏高效的沟通与合作。

3.5 SAP 系统采购环节存在问题的原因分析

3.5.1 采购计划管理制度不完善

中国粮食集团在泰国设立的分公司采取了一种简单的采购方式，即与多家供应商进行一对一合作，建立了辐射型的供应链管理方式。这种方式的优势在于可以获得更多、更灵活、更易实施的资源，是大多数公司都会采用的方式。然而，根据目前中国粮食泰国分公司的经营状况，它应该采取更多样化的采购方式。如果采用了单一的采购方式，相应的采购管理方式也会相对单一，整个采购过程的规范性和完善性也存在问题，从而导致公司采购执行力下降。因此，企业需要建立一个完整的采购执行保障体系，为采购执行提供统一的标准，降低原材料质量风险并消除它们。受官僚主义和传统观念的制约，中国粮食泰国企业的采购管理更偏向于过去的“独占”和“定量”模式，无法形成适应“新常态”的经营模式，导致企业在新常态下的采购行为比例偏高，且对供应商的采购行为控制力度较弱。因此，中粮泰国企业急需加强对企业采购行为控制的研究。目前，中粮集团泰国分公司的采购规划存在多个缺陷。

在原材料接受条件方面，允许的范围太宽泛了。中粮集团泰国分公司对原材料进行检测，主要遵循国家规定的要求。然而，一旦原材料进入工厂并存放一段时间后，一些参数可能发生变化，导致产品的检测结果不符合国家规定。考虑到食品安全，这部分产品被视为不合格并销毁，导致公司经济损失。为了避免这种情况发生，减少企业成本损失，必须加强入厂检验标准，将检测指标容许范围缩小到最小，并按比国家标准更高的企业标准验收原材料。

其次是内控体系不完善。从中粮集团泰国分公司的发展状况来看，可以看出企业的内控制度存在缺陷。尤其是企业的内控制度未能及时、明确和透明地进行公开，导致内控制度的缺陷。中粮集团泰国分公司的内控与信息公开工作由总公司和当地企业两个部门负责。然而，由于总公司和当地企业之间的沟通和整合不及时，导致内控系统中的内控与信息公开功能不能发挥作用，对整个采购过程产生了一定的影响。

3.5.2 采购申请流程冗长

中粮集团泰国分公司的采购申报程序虽然规范，但实施起来时间较长。根据数据显示，从报批到报批最短需要 5 天，最长可达 10 天。所有物资都需在公司财务部门预算批准后进行采购。对于紧急订单，采购人员需通过电子邮件告知相关部门主管，并获得其批准后方可处理。在未获得批复前，采购员无法进行采购工作，导致公司对市场的响应速度较慢，有时会出现生产原材料短缺现象。非生产性物料的订单通常通过电子邮件发送给供应商管理人员。尽管大多数情况下采购员会从 SAP 系统中提取供应商文件，但由于资料未及时更新或适当维护，可能存在问题，如手机号码或邮箱异常，导致无法及时下发订单给供应商安排发货。按照标准购买程序，购买申请需提交给申请部门负责人，然后由存储部门和其他相关部门负责人确定库存数量并进行审批，最终由工厂高层审核，该过程耗时较长。

3.5.3 采购部门信息传递不畅

信息是公司行为的先决条件。在一家高效的公司中，必然存在一个完善的资讯管理体系，为公司提供一个有效的资讯分享平台，从而最大程度地发挥资讯分享的作用。为了实现中粮集团泰国分公司的战略规划，达成战略目标，提高经营绩效，就需要实现经营目标。中粮集团泰国分公司最常使用的内部信息分享平台是 ERP 系统，可以精确地提供订单、库存、销售和运营等方面的资料。

目前，中粮集团泰国分公司在使用 ERP 系统时缺乏相关规范和规范，工作人员更倾向于使用电话和微信等方式，而很少使用 ERP 和内部电子邮箱等方式。这样做破坏了信息传递的链条，导致产品和采购信息在传输时缺乏文字记录，影响了采购活动的透明度和商业信息的保密性。中粮集团泰国分公司与集团内的 30 多家食品厂都使用 SAP 作为原料和成品之间的数据交流平台。然而，由于企业规模庞大，所制造的原材料种类繁多，许多常见的原材料（如薄膜、纸箱、淀粉等）都有多个规格和型号，因此，相同的产品在不同的厂家可能有不同的材料代码。换句话说，在企业的 SAP 系统中，同一种产品可能有多个代码，这会导致相同原材料的真实信息被排除在系统之外。由于缺乏信息管理系统的共享性，不仅会阻碍采购管理工作的顺利进行，还会成为公司制定和执行总体策略时的一种障碍。

3.5.4 供应商缺乏有效管理

1) 供应商主数据维护不完整

由于中粮集团泰国分公司的采购工作涉及到多种类型的供货商，因此对这些供货商进行严格管理是必要的。一方面，在建立供应商时存在信息传递错误的风险。按照原则，在 SAP 系统中建立供应商时，采购部门需要提出建议，然后由信息管理中心进行审核，并审查开户行、账号等信息。前端业务部门只需要起草并传递这些信息，如果在传递过程中出现错误，可能导致错误支付甚至支付失败。另一方面，中粮集团泰国分公司未对已存在的供应商进行定期管理，如果不能及时发现他们的账户变化，可能导致付款延迟，一旦逾期，可能引起供应商不满，

影响其信誉。

2) 供应商准入流程不完善

中粮集团泰国分公司的产品种类很多，包括自有品牌和其他品牌。对原材料的要求也很高。然而，近年来，中粮分公司在市场上的地位越来越低。目前的供货商无法满足其生产需求，因此必须重点寻找新的供货商。在进行调研时，需要更全面地了解市场和用户需求。中粮集团泰国分公司在获取供货商资料时主要依靠其官网，尽管通过面试和电子邮件确认可以提高资料的准确性。但是，在选择供应商时存在第一次评价不及格就抛弃的问题，因为缺少第二次评价，可能会错过价格低廉且质量好的供应商。此外，在紧急订单审批方面还没有统一的制度。大多数情况下，只需总经理签字即可。然而，在现实中，总经理难以实时控制公司订单和库存情况，可能会错过最佳购买时机。同时，随着企业建设项目的增多，企业面临的突发事件和问题也越来越突出。

3) 供应商选择与开发评价指标不完善

中粮集团泰国分公司未能充分利用供应商关系管理 (SRM) 体系对供货商进入和评价的作用。在选择过程中，由于缺乏对主要供货商信息的搜集，并且评估制度不健全，导致高质量的供货商被淘汰。此外，在选择新供货商时，中粮集团泰国分公司更注重价格、质量和交货时间等方面的问题，而忽视了其他重要因素，如交货能力、履约能力和生产技术能力。这导致公司难以找到更好的供货商。在对合作供应商进行年度评估时，评估时间过长，而供应商每个季度提供的供货次数多达几十次，这种评估方式可能会影响供应商的积极改进。同时，现有供货商的品质下降容易引发品质问题。此外，在绩效考核中缺乏对合作方协作水平的评价，这对合作方的发展不利。

由于生产需求的紧迫性等原因，采购人员迫切希望在最短时间内完成商品订单。然而，这种情况常常导致对供应商的了解不够充分，或者出现了在供应商调查和订单处理之间的时间倒置现象。在没有全面了解供应商并对其信息进行综合

分析的情况下，采购人员就过早地进行商务谈判和签订合同，导致成本过高、供应不及时、货物质量不稳定等一系列问题。因此，从企业运营的角度来看，必须事先对供应商进行全面的研究和理解。

由于与各供货商在协作经验上存在差异，中粮集团泰国分公司在面对不同供货商时采取的经营策略也会有所差异。尽管该分公司已建立了一套完善的供货商管理系统，但在供货商信息收集和信息管理方面仍有改进的空间，导致对供货商的管理不够理想，存在一定的盲目性。

采购计划根据生产和销售部门提供的顾客订单要求来确定原材料的供应计划。如果需求发生变化，采购计划将相应进行调整，这也会对供货商的情况造成较大的改变。因此，采购管理方式也会有很大的差别。因此，对于同一供货商的管理方式在较长时间内通常不会有太大的变化。

3.6.5 采购合同管理存在漏洞

中粮集团泰国分公司在与客户的谈判中一直处于弱势地位，因为他们处于供应链的中下游，并且近年来原材料价格上涨，导致他们在运输和包装等方面面临重大限制，难以及时完成订单。在签订采购协议过程中，采购员的工作失误导致采购商面临潜在风险，给公司造成巨大的经济损失。此外，合同中未规定外汇支付费用，导致与供货商的关系出现问题。中粮集团泰国分公司在线上签字程序的执行情况不佳，因为该程序并不要求公司的法人代表签字，只需要法律部门审查即可。这原本是为了方便签字，但实际上，签字程序分散在不同地方，对公司财务产生重大影响。

第 4 章

中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购流程中的供应商信任度研究

4.1 调查设计

4.1.1 调查目的

本研究选择中粮集团泰国分公司作为研究对象，以 SAP 采购过程为切入点，采用问卷调查的方法，对企业与其合作的供应商进行了研究。研究的主要目的是探讨企业对供应商的信任程度以及现有采购流程中的关键因素对信任程度的影响，并找出 SAP 采购过程中存在的关键问题。

4.1.2 调查样本

调查对象的筛选着重考虑参与者的工作单位、岗位和工作经历，要求参与者的工作单位须与生产、加工和销售有关，且参与者正在或曾经参与中粮集团泰国分公司的供应链协同工作，是中粮集团泰国分公司的上游采购供应商或者曾有过合作关系，对供应链协同成效有直观的判断。

对符合条件的供应商内部采购环节员工进行问卷调查，根据调查目的罗列相关问题，设计问卷具体内容，主要采用线上微信的形式发放，为保证员工表达真实想法，问卷匿名填写。

4.1.3 问卷设计

本研究的数据收集主要分为设计问卷、分发问卷及筛选问卷三个阶段。调查问卷的设计和完善包括指标选取、设计问卷和完善问卷三个步骤。指标的选取是通过对中外文献的大量阅读，将指标锁定在信息共享、目标一致、供应商信任度

三个方面。

问卷的设计包括参与者信息和指标评价两部分，参与者信息包括参与者性别、年龄、从事行业、职务等。指标评价采用李克特的五级量表，让参与者从主观或者客观角度去表示出其偏好程度。问题答案一般分为 5 点式量表，分别以 1-5 (非常不同意到非常同意) 表示回答者对测量问题态度的强弱程度。针对信息共享、目标一致、供应商信任度这三项指标的五级分别为非常不同意、不同意、不一定、同意、非常同意，分别赋值 1、2、3、4、5。本研究量表部分总共设置了 24 个问题，涉及供应商对中粮集团泰国分公司的信任度、SAP 平台上的信息共享以及双方合作目标的一致性等方面。

4.1.4 问卷发放与回收

此次调查共向中粮泰国的 7 个供应商发送了 175 份调查问卷，其中每一份调查问卷都得到了完整的填写，没有一份是空白的，回收率达到 100%。

4.2 问卷数据分析

4.2.1 样本统计分析

前文已对问卷的回收情况进行说明，有效问卷 175 份，即后续数据分析的样本量 $N=175$ 。使用软件 SPSS 22.0 对问卷受访对象以及受访对象基本信息进行汇总和统计，具体情况如表 4.1 所示。

表 4.1 样本数据描述性统计分析

Characteristics	Items	Frequency	Percentage
性别	Male	118	67.43%
	Female	57	32.57%
年龄	26-35	64	36.57%
	36-45	59	33.71%
	46-55	36	20.57%
	>55	16	9.14%

表 4.1 样本数据描述性统计分析 (续)

学历	大专及以下	66	37.71%
	本科	86	49.14%
	硕士	18	10.29%
	博士及以上	5	2.86%
职称/职务	初级	70	40.00%
	中级	49	28.00%
	高级	32	18.29%
	无	24	13.71%
工龄	<5 年	42	24.00%
	5-10 年	39	22.29%
	11-15 年	36	20.57%
	16-20 年	43	24.57%
	>20 年	15	8.57%
企业员工 人数	≤100 人	47	26.86%
	101-500 人	71	40.57%
	501-1000 人	42	24.00%
	>1000 人	15	8.57%
企业性质	国有企业	55	31.43%
	集体企业	27	15.43%
	私企（中国大陆）	34	19.43%
	合资企业	42	24.00%
	外企	6	3.43%
	其他	11	6.29%

资料来源：由本研究整理

4.2.2 变量统计分析

通过 SPSS 数据分析对研究所涉及变量的均值、总均差进行分析，判断数据

样本的整体情况。测量指标的描述性统计结果如表 4.2 所示。

表 4.2 供应商对中粮集团泰国分公司信任度情况调查结果

指标	编号	题项设计	样本量	最大值	最小值	平均值	总均值
信任度情况	1	我们觉得这家合作企业在谈判中很公平	175	5	1	4.2	3.904
	2	我们认为这家合作企业会利用任何机会获得利润，不惜损害我们的利益	175	5	1	2.8	
	3	我们觉得这家合作企业是可以信赖的	175	5	1	4.5	
	4	我们觉得这家合作企业不会利用的问题去获利	175	5	1	3.9	
	5	我们认为这家合作企业曾试图逃避他们的承诺	175	5	1	2.7	
	6	我们觉得这家合作企业在同协商时很诚恳	175	5	1	4.1	
	7	当环境出现变化时，我们觉得这家合作企业会提供支持	175	5	1	3.8	
	8	我们觉得当这家合作企业做出重大决策时，会考虑到我们的利益	175	5	1	4.3	
	9	我们相信对这家合作企业履约行为的监控是有效的	175	5	1	4.4	
	10	我们相信这家合作企业是有能力履行义务的	175	5	1	4.6	
	11	我们相信这家合作企业的违约成本是很高的	175	5	1	4.2	
	12	我们相信这家合作企业的评价体系是很规范的	175	5	1	4.5	
	13	我们相信与这家合作企业签订的契约是很完备的	175	5	1	4.3	
	14	我们相信这家合作企业的行为规范很明确	175	5	1	4.6	
信息共享	15	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其生产计划信息	175	5	1	3.7	3.787
	16	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其生产能力信息	175	5	1	3.6	
	17	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其库存信息	175	5	1	4.0	

表 4.2 供应商对中粮集团泰国分公司信任度情况调查结果 (续)

目标一致性	18	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享销市场信息	175	5	1	3.8	
	19	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享销售 (POS) 信息	175	5	1	4.2	
	20	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享需求预测信息	175	5	1	3.8	
	21	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链整体目标达成了一致	175	5	1	4.0	
	22	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链协同重要性达成了一致	175	5	1	3.9	
	23	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链协同整体收益提高的重要性达成一致	175	5	1	4.0	4.0
	24	我们通过 SAP 系统与合作企业认可个体企业的目标可通过供应链协同得以实现	175	5	1	4.1	37

资料来源：由本研究整理

正如表格 4.2 所示，问题 1、6、7、8 涉及到与合作企业在谈判、协商和决策过程中的公平性、诚恳性以及供应商利益的考虑有关的问题。这些数据反映了供货商对于中粮集团泰国分公司的信任水平和对其的期望值。

问题 2、问题 3、问题 4 和问题 5 涉及合资公司的履约行为、违约成本、评价体系和行为准则等问题。根据以上指标表明，中粮集团泰国分公司已经履行了其所作出的承诺，始终遵守法律法规，赢得了供应商的信任。

问题 9 到 14 涉及到在 SAP 系统中与合作公司共享的需求预测、生产计划、生产能力和存货等方面的数据。这些指标评估了供应商与中粮集团泰国分公司之间的信息交流和协作情况。

问题 15 到 18 与 SAP 系统带来的整个供应链目标一致，与供应链协作的重要性、提高总体收入的重要性以及供应链协作对于实现单个公司目标的认可程度相关。该指数反映了供应商与中粮集团泰国分公司在供应链管理方面的协调一致，并得到了其认同。

通过综合分析问卷调查结果，可以得出以下结论：

在与中粮集团泰国分公司的谈判、协商和决策过程中，供应商们普遍认为该公司表现出了公正、真诚，并且对供应商的关心有目共睹。

在中粮泰国，供货商对该公司有很高的信心。他们相信自己有足够的信用来履行自己的承诺，同时他们也面临着高昂的违约代价。

中粮集团泰国分公司可以利用 SAP 技术与各大供货商更好地进行生产计划、生产能力、库存以及需求预测等信息的交流。

在供应链管理中，两家公司的目标非常一致。他们都认同供应链整体目标的重要性，以及协同合作和整体收入提升的重要性。他们还意识到供应链协同可以帮助实现单个企业的目标。

总体而言，中粮集团泰国分公司在整个采购过程中的运作对于提高其对供应商的信任起到了积极作用。在谈判、协商及决策过程中，双方表现出公正和真诚的诚意，并通过 SAP 平台分享信息以及达成共识在供应链管理方面，这使得中粮泰国的供应商获得了更多信赖。

4.3 信度效度分析

4.3.1 信度分析

信度是描述测试结果可靠性的标尺，如果用一种测试方法多次重复测量某一题项，而结果能不发生大的偏差则说明该题项具有很好的信度。目前各研究领域测量信度的方法通常使用“Cronbach α 系数”法，该数值越大则说明测试对象越可靠。本研究使用 SPSS 22.0 软件进行信度测量，将问卷各个变量导入软件中得出结果如表 4.3 所示。

表 4.3 各维度 cronbach 信度分析

指标	编号	题项设计	校正量总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数	cronbach α 系数
信任度情况	1	我们觉得这家合作企业在谈判中很公平	0.627	0.857	0.723
	2	我们认为这家合作企业会利用任何机会获得利润，不惜损害我们的利益	0.594	0.863	
	3	我们觉得这家合作企业是可以信赖的	0.744	0.875	
	4	我们觉得这家合作企业不会利用的问题去获利	0.642	0.796	
	5	我们认为这家合作企业曾试图逃避他们的承诺	0.614	0.658	
	6	我们觉得这家合作企业在同协商时很诚恳	0.531	0.878	
	7	当环境出现变化时，我们觉得这家合作企业会提供支持	0.662	0.882	
	8	我们觉得当这家合作企业做出重大决策时，会考虑到我们的利益	0.632	0.769	
	9	我们相信对这家合作企业履约行为的监控是有效的	0.593	0.772	
	10	我们相信这家合作企业是有能力履行义务的	0.744	0.82	
	11	我们相信这家合作企业的违约成本是很高的	0.842	0.897	
	12	我们相信这家合作企业的评价体系是很规范的	0.834	0.889	
	13	我们相信与这家合作企业签订的契约是很完备的	0.726	0.915	
	14	我们相信这家合作企业的行为规范很明确	0.743	0.826	
	15	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其生产计划信息	0.629	0.795	
信息共享	16	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其生产能力信息	0.772	0.843	0.862
	17	我们通过 SAP 系统与这家合作企业与共享其库存信息	0.536	0.882	
	18	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享销市场信息	0.793	0.845	
	19				

表 4.3 各维度 cronbach 信度分析 (续)

目标一致性	1	这家合作企业通过 SAP 系统与我们	0.523	0.866	0.758
	9	共享销售（POS）信息			
	2	这家合作企业通过 SAP 系统与我们	0.622	0.883	
	0	共享需求预测信息			
	2	我们通过 SAP 系统与合作企业就供	0.657	0.824	
	1	应链整体目标达成了一致			
	2	我们通过 SAP 系统与合作企业就供	0.659	0.796	
	2	应链协同重要性达成了一致			
2	我们通过 SAP 系统与合作企业就供	0.763	0.814		
3	应链协同整体收益提高的重要性达				
3	成一致				
2	我们通过 SAP 系统与合作企业认可	0.756	0.825		
4	个体企业的目标可通过供应链协同得以实现				

资料来源：由本研究整理

由表 4.3 可知：信息共享、目标一致、供应商信任度信度值分别为 0.723、0.862、0.758，均在 0.7 以上，变量之间的相关性系数即 CITC 都在 0.5~0.9 之间，表明本次问卷的信度都处于较好水平且题项间有合理的相关关系。综合说明本研究所获问卷数据信度质量满足要求，可用于进一步分析。

4.3.2 效度分析

效度类似于信度，也是评价问卷有效性、准确性的标尺。主要用来描述某个测量题项准确代表或反映与之对应的变量的程度，可以用来判断具体题项设置的合理与否。本研究通过 SPSS 22.0 进行量表结构效度分析。使用 KMO 和 Bartlett 检验方法对本研究量表进行效度验证，具体结果如表 4.4 所示，其中 KMO 值为 0.865，大于 0.8，p 值为 0，小于 0.01，则说明满足效度要求。

表 4.4 总 KMO 和 Bartlett 球形检验结果

KMO 值		.865
Bartlett 球形度检验	近似卡方	2093.447
	自由度	426
	显著性	0.000

资料来源：由本研究整理

4.3 相关性分析

通过前面对各变量的量表信度和效度分析被验证情况下,通过 Pearson 相关系数正负与显著性来考察本文自变量、中介变量和因变量之间的具体关联性,可从整体角度,大致确定各变量间的相关程度。

表 4.5 各研究变量 Pearson 相关分析结果

	信息共享	目标一致	关系型信任	计算型信任	供应商信任度
信息共享	1				
目标一致	.225	1			
关系型信任	.529**	.312*	1		
计算型信任	.481**	.119	.311**	1	
供应商信任度	.337**	.227	.364**	.682**	1

资料来源:由本研究整理

使用 SPSS22.0 系统进行分析,从表 4.5 可知,信息共享与供应商信任度的相关性为 0.337,呈现显著的正相关性,从信息共享与供应商信任度各维度之间的关系中,我们可以发现,信息共享对供应商信任度各维度的相关性分别为 0.529、0.481,它们都大于 0.40,表明它们与供应商信任度存在着较高的正相关性。信息共享与供应商信任各个维度呈正相关,也就是说,信息共享的程度越高,供应商信任度就会越高。

目标一致性与供应商信任度不存在显著的相关关系。从表 4.5 可知,目标一致性与供应商信任度的相关性为 0.227,并没有呈现显著的相关性,从目标一致性与供应商信任度各维度之间的关系中,我们可以发现,目标一致性对供应商信任度中关系型信任度的相关系数为 0.312,这表明二者之间存在轻微正向相关关系,但相关性不显著,与计算型信任直接的相关系数为 0.119,不存在显著相关关系。这可能是由于组织面对环境的不确定性和自身发展的动态性很难保持组织目标的一贯性。并且,不同组织间的目标常常存在宏观目标与微观目标的差异性(如宏观的组织合作与微观的组织利益最大化矛盾等)。因此,组织间很难实现自始至终的目标一致,即使组织间存在一定程度的目标差异也不影响组织间的信任。

4.4 回归分析

为了检验本研究中各变量间的关系,本文采用多元线性回归分析的方法进行分析,在考虑了信息共享和目标一致性的影响后,供应商信任度(包括计算型信任和关系型信任)是如何变化的,从而探索信息共享和目标一致性对供应商信任度(计算型信任和关系型信任)的影响。回归分析结果如表 4.6 所示:

表 4.6 回归分析结果

回归模型	计算型信任	关系型信任
截距项	0.12	0.25
信息共享	0.430*	0.370*
目标一致性	0.05	0.08
F 值	10.342**	9.125**
R 方	0.34	0.29
样本量	175	175

资料来源:由本研究整理

通过多元线性回归模型来探究信息共享和目标一致性对供应商信任度的影响。结果表明,在所有自变量为 0 时,计算型信任的预测值为 0.120,关系型信任的预测值为 0.250。对于计算型信任,信息共享的回归系数为 0.430,这意味着每单位信息共享的增加,计算型信任平均会增加 0.430 个单位。对于关系型信任,信息共享的回归系数为 0.370,每单位信息共享的增加,关系型信任平均会增加 0.370 个单位。目标一致性的回归系数分别为 0.050 和 0.080,这说明目标一致性对计算型信任和关系型信任的影响都相对较小。

通过 F 值衡量整个回归模型的显著性。结果表明,F 值分别为 10.342 和 9.125,对应的 p 值都小于 0.01,表明整个回归模型在统计上是显著的。R 方是确定模型拟合程度的指标,表示因变量的变异中可以由模型解释的部分比例。R 方分别为 0.340 和 0.290,说明模型可以解释计算型信任和关系型信任变异的 34%和 29%。

回归分析结果表明,目标一致性似乎在特定情境下并不是供应商信任度的主要影响因素,可能受到组织内外多种因素的影响。但信息共享在建立供应商信任方面有着重要作用。通过提高信息共享水平,组织能够在 SAP 系统采购流程中构

建更为信任的供应商关系，这对于实现可靠的合作关系和优化采购流程至关重要。



第 5 章

中粮集团泰国分公司SAP系统采购环节优化对策

5.1 采购业务流程优化依据

根据前文中粮集团泰国分公司在 SAP 系统采购流程中的研究结果,信息共享对供应商信任度具有显著的正向影响,目标一致性与供应商信任度之间的相关性并不显著。中粮集团泰国分公司要提高供应商信任度,就需要增强与供应商之间的信息共享,提升采购流程的效率和供应链的稳定性。这将有助于中粮集团泰国分公司在采购过程中更加高效地管理供应商,确保采购流程的顺畅运作,并为企业的长期发展打下坚实基础。

采购流程优化都是一个新的理念,通常都会参考美国的 EPR 体系来进行商业流程优化,EPR 又称 BPR,就是为了适应当前企业的新发展需求,通过讨论采购流程中不合理的部分,最后得出最佳的流程。符合最优过程的条件通常是满足公司发展需要、满足消费者需要、满足企业文化、满足必备竞争力等。在此,笔者同意迈克尔·波特的看法,即过程重组并不只是为了从外面获取市场的能力,而是为了内部与内部的价值链相匹配。

中粮集团泰国分公司现行的物资采购流程中,由于组织结构、流程设计和人员职责等方面的原因,导致了物资采购工作的开展受到制约。在第四章中,将会对当前采购过程中所出现的问题及原因进行深入的分析,并根据所出现的问题,给出相应的改进措施,并对当前采购过程中的每个步骤展开优化。与此同时,还可以建立一个信息平台,从多个角度为这些改进措施的成功执行奠定基础,从而让今后的原原材料采购过程能够平稳运行,从而让原原材料采购的质量、价格、交期和服务得到保障。主要有五个方面:

1) 采购方案: 根据中粮集团泰国分公司的相关制度要求, 制定相应的采购方案, 并将各项指标具体化和量化, 专人负责具体实施。

2) 供应商管理: 根据当前市场情况选择适合的供应商进行合作, 建立完善的供应商发展和评估程序, 并建立标准化的供应商评估系统, 以确保供应商管理工作的有效进行。

3) 购货订单: 优化现有的购货订单处理流程, 明确各职位的责任, 并建立签审权限体系, 以确保购货流程始终受控。

4) 控制采购品质: 建立完善的原材料接收准则, 设立与品质有关的奖惩制度, 以及按照规范的检测程序对原材料的订购和接收进行严格检查。

5) 采购的结算和支付: 各个相关部门应根据自身工作任务, 核实存储和运输数据, 核对采购订单、验收单和发票等数据, 核对发票和相关单据, 并进行全面协调, 根据要求进行结算和支付。

5.2 采购业务流程优化原则

强化职能的原则。在当前的供应链经济形势下, 为了在品质和费用方面获得更大的优势, 必须强调采购的重要性, 使其在全流程中发挥完全的主导者和执行者的角色。目前中粮集团泰国分公司的采购情况还未完全调整到与市场经济相匹配的程度, 其领导的角色也未完全得到企业的认同。因此, 决策层和下属部门都必须认可采购部门在采购中的执行者和主导者的身份, 并在流程中对采购进行全面的授权, 加强其控制功能, 提高其在整体采购流程中的地位, 以提高采购效率, 增强市场反应能力。中粮集团泰国分公司已经意识到了采购工作的重要性, 并制定了最优计划, 以确保在日常工作中能够落实执行。

优化流程的原则。企业的采购过程必须与当前的时代和社会环境相适应。在当今社会, “供应链管理”(SCM) 思想已经成为主流, 因此中粮企业泰国企业应

根据当前形势和 SCM 的要求，适时地调整其采购过程。为此，在进行调整之前，应首先明确定义工作范围，完善相关制度，并设定流程中关键的控制点，从而构建一个有效的过程监督体系。

协作高效的原则。在公司的采购过程中，涉及到多个部门如储运、销管、财务等，它们在采购过程中的终极目标都是确保有效的采购。为了实现这个目标，在信息交流的过程中必须快速和有效。此外，在每个部门中，必须明确各自的职责，并按照考核标准进行操作。只有这样，多个高效的部门之间的合作才能确保整体过程更加有效地运行。

有据可查的原则。采购档案在整个采购过程中起到记录实际操作情况的作用，为采购工作的统计、分析和总结提供必要的基础。一份真实、完整的采购文件对提高企业的采购管理水平具有重要意义。采购文件由采购部门负责保管，其他相关单位需要借用时必须获得各单位负责人的书面同意，并在规定时间内归还并保留。对采购文件进行定期分类，并进行完整和适当的保管，保管期限至少为两年。

集中采购的原则。中粮集团泰国分公司有很多种原材料，需要根据顾客的订单来确定购买的原材料。这往往会导致单一原材料需求较少，购买数量较少，从而导致原材料供应不稳定和价格上涨的问题。可以通过合并多个产品的采购量、合并供应商等方式来降低运输成本。对于与邻近地区同类产品共同使用的产品，比如棕榈油，可以促使供应商在附近建立储备，缩短请购周期，并减少的库存。

5.3 采购业务流程优化设计

根据中粮集团泰国分公司现有采购过程中出现的问题，对每一个问题的成因进行了分析。在采购计划、采购申请、采购业务信息、供应商管理等方面进行了相应的调整，具体请参考附图 5.1。

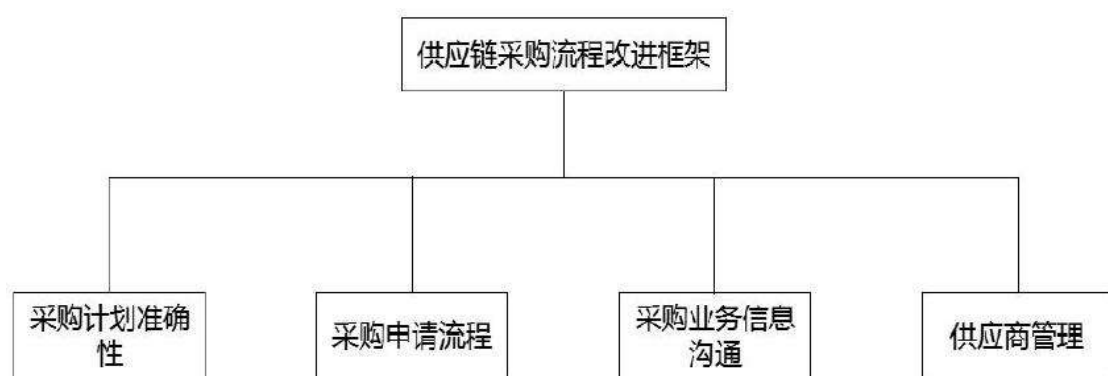


图 5.1 采购流程改进框架图

中粮集团泰国分公司的采购过程遇到的问题较为复杂，但并非所有步骤都如此复杂。尽管经过多年的试验和实践，他们的工作过程非常稳定，但想要改变并建立一个全新的过程是不可能的，也是没有意义的。因此，在本章中，将重点运用 ESIA (系统改造法) 对中粮集团泰国分公司现行的采购过程进行优化和设计。

清除 (E): 减少购买过程中不必要的审批时间、重复审批流程以及员工间不必要的协作时间；

简化 (S): 将采购流程中相关的报表、合同、申请表等以及流程中的必要环节进行简化；

整合 (I): 将采购流程中涉及的相关工作、团队任务、供应商资源予以整合；

自动化 (A): 将采购流程中相关数据信息进行智能、自动化收集整理和排序。

在原材料采购过程中，为了获得原材料的商品或与原材料相关的服务，公司开展的活动被称为工作。如果这些活动能够提高原材料的价格或提供更多服务，那么就称为附加值工作；相反，如果这些活动没有这些效果，就称为不附加值工作。在分析和优化过程中，需要保留有用的工作，无论其是否具有附加值，但对于没有附加值的工作需要注意控制成本；对于无关紧要的工作，可以不进行附加值处理。

5.3.1 清除非增值环节

1) 取消原材料的再检验环节。中粮集团泰国分公司在部分特定原料中，包括细菌等，其检验过程耗时 14-21 天，约占整个采购周期的 33.3%。如果第一次检验不合格，需要进行二次复查，而复查结果通过的几率只有 0.02%。这不仅会消耗企业的资源，还会延长原材料的采购周期。为了减少无谓的资源消耗，可以省略再检验过程，或直接替换一批新的商品，或选择另一个新的供货商进货。

2) 取消了在采购结算及支付过程中手工审核文件的步骤。对采购过程中的结算和支付过程进行分析和诊断，发现不必要的工作，并利用 SAP 自动审计代替。根据中粮集团泰国分公司的会计准则，每次付款都要以验收单、定单、发票等三个单证相互核对为基础，因此需要会计人员对请款单进行认真审查。随后，中粮集团泰国分公司利用现代的信息化技术对支付过程进行了改造，将支付过程中的全部数据保存在一个统一的资料库里，仓库在收到货物时，可以根据客户的要求查询客户的定单，在收到货物质量保证机构确认无误后，再进行相应的补货处理。当采购在接到了供应商所提供的有效发票之后，就可以在系统中向其发送付款请求。在进行财务审核的时候，会以购买付款信息为基础，将相应的采购订单和储运入库单进行自动匹配，当与之相匹配之后，财务进行了确认，之后，系统会自动生成财务凭证，并将信息传递到财务中心，进行支付。经过重新设计后，不仅节约了 75%以上的人工，而且极大地提升了生产效率，并为公司的决策部门及时准确地做出了相应的决策。

5.3.2 简化必要环节

公司简化了材料请求过程，重点在原材料采购方面建立了采购预算体系。他们要求各需求部门制定每年和每月的采购预算，并根据去年同期的实际支出和今年的预算项目进行全面分析。他们还评估市场供给情况，寻找最佳购买机会，并根据内部数据和外部考察评估确定采购战略。为了简化操作，他们在 SAP 系统中输入了预算数据。当需求部门提出要求时，系统会自动识别并与相应的预算方案

进行对比。如果符合要求，将进入采购流程；如果不符合要求，将返回给财务经理进行再次申报和审核。

5.3.3 整合流程

为了实现各部门之间的协作，需要统一有关部门的工作。然而，在中粮泰国某一单位工作的人员只关注自己的工作，并不知道或关心自己的工作对其他人员的影响，也不关注自己的工作绩效评估结果。因此，中粮集团泰国分公司出现了一系列“次优化行为”。为了解决这个问题，需要在工作过程中进行横向合作，统一各环节的产品技术和技术能力，并通过各环节之间的交流来完成整个过程的集成。

5.3.4 流程自动化

1) 采购信息管理系统。中粮集团泰国分公司率先采用了 SAPR/3 体系，该体系是一套适用于财务、采购、仓储、生产、销售、质量控制、人事等多个环节的企业资源计划 (ERP) 体系。

2) 实现审计过程的自动控制。中粮集团泰国分公司采用的 SAPR/3 系统 MM 模块覆盖了整个采购过程，具备强大的自动审计功能。然而，在实际应用中，人们未能充分了解 SAP 系统的强大功能，也未能充分利用其自动化作用，导致许多已经在软件中实现的流程仍然在手工操作，比如文件审核和采购预算判断等。在此基础上，可以利用 SAP 技术，实现公司原材料采购流程中许多步骤的自动化。

5.4 采购业务流程优化措施

5.4.1 内部采购流程优化

1) 合理制定采购计划

制定一个精确、合理的采购计划以有效地节省仓储和运输费用，为公司在物

质方面长远且稳定的发展奠定坚实的基础。要使采购计划更加精确，需要全面了解公司的采购流程，从部门的采购需求开始，到公司的采购申请，再到公司的采购批准，并最终由各地供应商的采购部门来完成。为了使采购请求更精确，需要从以下角度加强对该项目的控制：

首先，采购商必须对原材料的状况有一个完整的了解，并核对原材料在生产企业中的库存情况，这样才能获得所需的信息。并与其他相关部门保持紧密联系和交流，主动了解市场动态，提前制定合适的采购方案。其次，除了了解客户真实需求外，还要了解原材料市场行情、供应商的研发情况等各种市场信息。要制定好原材料采购计划，最关键的是全面了解直接采购信息，因此，必须对市场现状、需求变化和趋势有深入的了解。

确保货物结构的合理性是改进采购规划精度的基础。这包括确保在途原料的实际库存量、存储时间和运送时间与产品的生产要求相匹配，以及种类和规格的库存量与比重相符合。对于中粮集团泰国分公司来说，他们拥有数百种原材料，每种原材料还可以有多种不同的规格。在具体的经营过程中，必须对每种规格的存货数量进行适当的分配，以确保不会对产量产生负面影响，并避免存货不足达到超过 3 个月的情况。因此，中粮集团泰国分公司需要将存货控制在一个合理的水平上。

规范申购制度。由于公司底层员工关注的主要是原物质需求计划的连续供应，他们往往只考虑到断货停产对工作的不利影响，而很少思考到更深层次的问题，如成本等。因此，在提报需求时，他们通常采取的方法是存货。为此，应严格执行原材料采购制度，采购方案应实行逐级报批制度。采购部门在得到各部门的签署和认可后，才能进行采购工作。

建立采购计划管理模块。以往，各部门只关注自身职能，没有建立全流程的信息互动平台，导致不同部门之间的数据无法及时共享，进而导致采购计划无法正确、及时地实施。为了进一步完善企业资源计划 (ERP) 系统，中粮集团泰国

分公司计划在 ERP 系统中添加一个采购规划系统,以确保企业内部和外部的信息能够实时、有效、准确、快速、全面地获取。

分工明确。原材料采购计划需要经过制定、核查、审核等多个步骤,才能被真正下发并实施。尽管公司对每个岗位都有职责描述,但仍存在一些细节缺失、内容不详尽的问题。因此,在工作过程中,若岗位描述不明确,可能产生偏差,无法清晰界定责任。为避免此情况发生,应进一步细分岗位职责,明确权利和责任,并纳入公司考核系统以增加可用性。

强化原材料的采购分级管理。根据当前国际采购原材料的划分方法,公司的原材料采购分为两大类别:直接原材料和间接原材料。

直接原材料是指在产品的原材料清单 (BOM) 中列出的所有与公司产品生产直接相关的原材料。这种原材料通常是公司采购中数量最多的一种材料。

“间接原材料”是指与产品没有直接关联的原材料,包括用于维护、装配备件以及公司日常办公和运营所需的用品、设备和服务。因此,它也被称为非生产性材料。

执行准时化采购,需要转变传统的“为库存采购”管理方式,组建一支敏捷化的采购团队。该团队的工作内容包括:寻找合适的供应源、进行谈判以获取最佳价格、发展并改善与供应商的合作关系、增强与供应商的信息交流以及提升灵活性和对市场的快速响应能力。

2) 优化申请流程

通过使用 OA 系统完全代替原本的纸制流程,将所有流程和审核都纳入 OA 系统中,在完成审核后将数据输入到 SAP 系统中,从而避免了因为人为变更而带来的风险。具体的过程在 5.2 中详细展示。

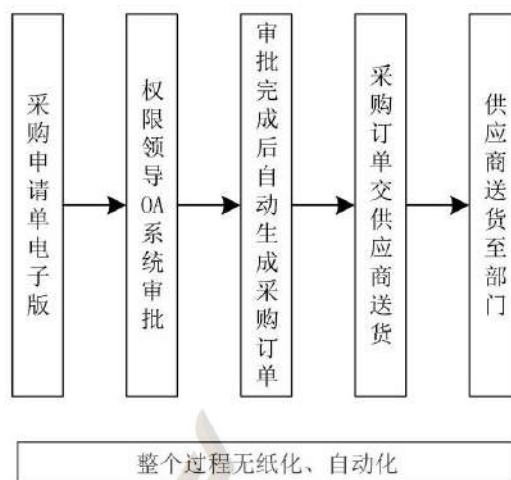


图 5.2 采购申请流程优化图

原先的线下纸质审核流程已经完全迁移到了 OA 系统中，这样可以方便地输入数据，同时提供的信息也更加详尽完整。此外，原先的数据无法人为修改，因此数据的真实性得到了提高。根据具体需求对采购申请单的内容进行调整，去掉 SAP 系统中可以自动输入的部分，以便后续审计时更加便捷地输入 OA 系统中。

5.4.2 强化供应商沟通协调机制

行动的连贯性使过去的行动对现在和未来的行动产生了无法消除的影响。因此，建立在相互信任和相互依赖的基础上，长期、稳定且值得信赖的伙伴关系通常在企业与供应商之间形成。随着供应链的发展，企业和供应商之间的合作关系将得到更多的利益和加强。所以，建立高效的企业与供应商之间的沟通与合作机制，并树立共同的理想，重视协作的重要性，采用长期的视角看待供应链中的企业关系是必要的。供应商应该长期重视改进沟通，并与顾客在产品、交货和服务等方面进行合作，以满足顾客的合理个性化需求。建立供应商企业领导与顾客之间的对话系统，并让顾客各个层级员工参观供应商的厂区，同时定期派销售人员去顾客那里，以了解顾客需求。通过这种亲密的私人关系的建立，供应链将变得越来越紧密，企业也会更加信任供应商。通常情况下，在供应链建立初期，由于对合作企业和供应商的信用信息不够了解，相互怀疑、窥探情报和试探行为是不可避免的。然而，通过比较供应商在供应链中实际表现和预期协作绩效的差距，

协作型企业会逐渐增加对供应链的信任，进而增加对供应商的信任。在供应链初期，企业和供应商要充分表达对对方的信任，让对方了解自己的可信度，并遵循"正面体验、反反复复加强"的原则，不断增强与员工之间的互信。为了实现这一点，企业和供应商在相互交流过程中需要利用正式和非正式的沟通渠道，增强行为的透明度。这样做有两个目标：一是让每个成员了解其他各方的战略行动时间表，并参考其他方的行动和能力来确定自己在供应链中的位置和角色。二是减少彼此之间的不了解，以确保能够迅速友好地应对因不同行动引起的不确定和攻击等问题。

5.4.3 信息技术经费投入

在本研究中，内部信息共享的重要性体现在企业不同部门和系统间的信息互通、整合与协同。有效的内部信息共享不仅能够提升企业的内部绩效，而且研究发现其对整个供应链绩效也产生显著正面影响。因此，供应链中的各企业需要加大资金投入，以加速内部信息共享系统的建设。通过注重信息技术的投资，实现信息的规范化和标准化，进一步推动内部信息的流动与整合，以实现数据的实时检索和传递。这样的内部信息共享系统完善也为企业间外部信息共享提供了基础，进一步推动供应商信任度的提升。

5.4.4 加强节点企业之间的交流

供应链中的环节相互紧密联系，每个环节都影响着整体供应链绩效。为了减少信息传递中的失真，应强化供应链成员企业之间的信息共享，将那些可能对其他节点企业决策产生影响的信息进行传递。这需要建立一个信息资源整合与分析的共享平台。该平台应进一步规范和标准化，各企业的内部信息系统将所获信息适当传输至信息共享平台。这些信息将经过分析和加工，并按照特定标准公开，供其他节点企业参考与使用。这种方式有助于企业更迅速准确地回应市场需求，提高供应链运营效率，提高供应商信任度。

5.4.5 建立共同的合作信任文化

相似的企业文化和社会背景可以减少供应链成员企业对合作方的不确定性。通常，由具有不同背景特点的企业组成的联盟比较具有差异性。对于影响企业特点的最重要因素是母国的社会文化和企业的公司文化。当企业与供应商在社会环境 and 公司文化上越相似时，它们在思想和行动上就越一致，因此更有可能形成一种能够涵盖各方共同利益和战略、并得到各方认可的供应链文化。这种共享的文化可以降低供应链成员企业之间的冲突和矛盾，加强企业与供应商之间的持续性和一致性，确保双方之间相互信任不受干扰和破坏的最小程度，从而成为维持供应链稳定性的基础。有一个构建特色协作文化的途径是在一定的社会和文化环境中快速构建起企业与供货商之间的和谐协作文化体系。在供应链中，合作伙伴筛选时，首先要找到具有相同价值观和社会环境的合作伙伴。然而，在当今全球化经济一体化的背景下，实现这一点并不容易。随着企业国际化的发展，供应链的地域范围和文化范围都得到了极大的扩展，经济全球化要求供应链要进行跨地域和跨文化的协作。为了建立相互信任，公司必须与供应商建立良好的合作关系。解决这些问题的重要途径之一是加强供应链中具有不同文化背景的成员企业之间的交流。因为不同文化会对企业的理念、行为和绩效产生不同程度的影响，所以需要采取一些措施，例如进行跨文化管理培训、鼓励非正式接触、提高行为和战略的透明度，从而促进不同企业在不同环境下的文化融合和协作。最后，通过相互借鉴和取长补短，形成一套被成员企业所接受的办事原则和方式，既融合了不同文化特点，又具有明显的联盟特色，以确保供应链的成员企业拥有一个共同且可信赖的文化基础。

第 6 章

结论

6.1 相关结论

在供应链管理中，最重要的是如何建立核心企业与优秀企业之间的合作伙伴关系。许多成功的公司通过改变与供应商的关系，并与供应链中其他公司进行信息共享和业务协作，从而获得成功。这种策略性协作指的是在供应链中进行的协作，通过协作可以更高效地配置内部资源，提高竞争力。同时，供应链在更高层面上进行着外部竞争，即为了实现共同利益而进行的竞争。尽管供应链中的竞争仍然存在，但他们的目标都是一致的，即控制一系列资源，追求最大的收益，即“齐心协力，将蛋糕做大，然后将蛋糕分给大家。”在供应链中，企业之间的协作与竞争往往交替出现。在供应链上，企业之间的合作并没有完全消除链上各个成员之间的竞争，但由于这种内部竞争是在更大的竞争过程中进行的，因此，供应链之间的竞争能够减少链上的内部摩擦。同时，在不同的供应链中，企业之间的协作程度也会对其产生不同程度的影响。在供应链中，企业之间的协作与信任有着密切的联系，而在协作的前提下，建立在协作之上的信任是最基本的观念。因此，在供应链协作中，信任起着关键的作用。在一个快节奏的企业环境中，只有建立在诚信、承诺和共同价值基础上的互信才能确保企业的稳定性。诚信可以带来竞争优势，这是因为在诚信的环境中，人们能够迅速做出决策。

通过对国内外相关研究成果的分析，提出了一些基本问题，包括企业采购管理、业务流程优化、SAP 系统、供应商管理和供应商信赖。然后，以中粮集团泰国分公司为例，描述了在 SAP 系统的使用情况，以及整个采购过程的细节。还详细阐述了中粮集团泰国分公司的岗位设置、计划编制和实施步骤，并对采购部目前存在的问题进行了分析。从采购业务岗位职责设置、采购计划的制定、采购的

具体步骤并结合供应商访谈,发现中粮集团泰国分公司 SAP 系统采购环节存在审批流程较复杂、原材料采购周期较长、采购物流信息沟通滞后、供应商与公司战略合作关系有待加深等问题,并进一步探讨了 SAP 系统采购环节存在问题的原因,包括采购计划管理制度不完善、采购申请流程冗长、采购部门信息传递不畅、供应商缺乏有效管理、采购合同管理存在漏洞。

其次,探索了中粮集团泰国分公司供应商信任度情况,本文基于已有研究成果,从关系型信任和计算型信任两个维度对供应商信任度进行评估,结果表明,中粮集团泰国分公司供应商的信任度情况均值为 3.904,为进一步研究供应商信任度的影响因素,本问采用问卷调查,通过定性结合定量分析,探索了基于 SAP 系统采购流程中信息共享与目标一致性程度对供应商信任度的影响,研究结果表明,信息共享与供应商信任度的相关性为 0.337,呈现显著的正相关性,信息共享对供应商信任度的关系型信任和计算型信任维度的相关性分别为 0.529、0.481,大于 0.40,表明信息共享与供应商信任各个维度呈正相关,信息共享的程度越高,供应商信任度就会越高。而目标一致性与供应商信任度的相关性为 0.227,并没有呈现显著的相关性,目标一致性对供应商关系型信任度的相关系数为 0.312,存在轻微但不显著的正向相关关系,但相关性不显著,与计算型信任直接的相关系数为 0.119,不存在显著相关关系。因此目标一致性与供应商信任度不存在显著的相关关系。而回归分析结果也表明,目标一致性并不是供应商信任度的主要影响因素,但信息共享在建立供应商信任方面有着重要作用,对于实现可靠的合作关系和优化采购流程至关重要。

为了更好地提升企业对供应商的信任度,本文从实证研究结果出发,本文基于信息共享的视角,提出了采购过程的优化思路、原则和设计方案,并从采购过程优化、供应商之间沟通协调机制、供应商信誉激励机制、共同的协作与信赖文化等方面对采购过程进行了优化。希望通过这些优化措施,加深人们对供应链管理过程的认识,为建立稳定可信的供应链关系奠定基础。

6.2 中策供应链发展建议

1) 精准的战略匹配导向

中粮应充分意识到供应链在产业价值链活动中战略引领、资源集聚、匹配供需、降本增效 的重要作用，均制定了适合自身发展特点的前瞻性供应链战略，有力支撑企业总体战略目标，促进企业内外资源高效配置。在供应链战略制定方面，领先企业一般以文化理念为导向、以核心竞争力培育为目标、以可持续发展为远景布局供应链战略，进而指导企业供应链管理工作。在组织架构方面，领先企业设立集成的供应链组织结构，明确供应链管理责任主体，提升企业供应链管理效能，统筹协调供应链管理全面工作。在供应链绩效评价方面，领先企业构建供应链管理评价模型，实现供应链管理的闭环管控，推动企业供应链战略快速落地。

2) 深入的数字技术应用

第四次技术革命和产业变革为供应链升级注入全新动力，数字技术的快速发展驱动供应链管理 模式 创新，积极应用数字技术探索实现智慧决策、数字运营、智能作业，加速中粮数字化转型。数字技术赋能供应链管理，增加供应链透明度，从而增强信任、加强协同，驱动供应链降本增效。

数字技术赋能智能运营，激发供应链活力与效率，及时的洞察客户需求与供应状况，从而更精准地实施 从需求到供应、仓储、配送等一系列供应链运营，最终改善交付并降低运营成本。数字技术赋智能作业， 提升操作层面的自动化、智能化水平，减少人为参与，提升供应链可靠性，打造稳定可靠供应链。

3) 卓越的全球供应体系

中粮应普遍实施多国寻源采购、建立全球供应商平台等积极融入全球供应链，依靠稳定、 高效的全球供应链体系，充分整合全球人力、资本、知识、技术等

要素资源，有效满足企业重要原材料、关键零部件、部分重要技术以及设计研发等资源需求，防范政治、法律、文化和信用等风险。建立以市场和客户为中心的全球供应链体系，拓展供应端和需求端时间及空间范围，在全球市场为客户创造价值。在全球供应链体系设计上精益求精，努力做到流程简化、公开透明、协同高效，尤其是在细节的设计上，供应链管理均趋于成熟完善。建立科学的全球供应商管理平台，既能形成战略合作关系，又能有效、适度对供应商实施管控。

4) 持续的评价改善机制

中粮应建立科学有效的供应链管理综合评价体系，能够及时诊断供应链管理成效，为企业改善供应链管理策略、优化资源配置提供有力支撑。整合供应链相关机构人力、技术和数据资源，可极大提高评价结果质量。建立供应商综合信息数据库，优化企业供应计划。

5) 集成的价值增值服务

中粮应以供应链作为价值创造的中心资源构建供应链共享服务平台，培育供应商、经销商、第三方物流企业、金融机构、监管机构乃至终端客户等共同参与的供应链生态圈，实现共创价值。积极稳妥发展供应链金融，赋能供应链企业发展，提升供应链整体效能。例如海尔建立虚实融合生态圈，实现前台与用户的交互平台与企业后台的供应链系统、营销系统、研发系统对接。

6.3 相关分析结论

通过对国内外相关研究成果的分析，提出了一些基本问题，包括企业采购管理、业务流程优化、SAP系统、供应商管理和供应商信赖。然后，以中粮集团泰国分公司为例，描述了在SAP系统的使用情况，以及整个采购过程的细节。还详细阐述了中粮集团泰国分公司的岗位设置、计划编制和实施步骤，并对采购部目前存在的问题进行了分析。

其次，中策应启动以数据智能为核心的智能化转型，基于自身在相关领域的实践和认知总结，联想建立了以自动化、物联网等智造技术为基础，以“五大能力”为特征的智能制造体系，以实现产品个性化、供应协同化、服务主动化、决策智能化，为客户提供技术领先、稳定可靠的硬件产品。

互联互通是指从生产到运算，从工厂到最终用户的全链路的互联互通。中策应通过利用 IOT 的技术将物理与数字流程整合起来，将 IT 系统和联想的经营系统无缝链接，实现生产、销售、客服、研发、供应链，甚至财务、HR 系统各个业务链的数字化整合。例如，利用工业物联网技术对主板产线进行实时联网监控，从而可以在网上及时预警和处理设备故障，并根据生产状况进行自动补料等。

柔性制造是指高度自动化的混线柔性生产。其主要是应对少量、多样化的订单需求。中策应探索实践以网络协同、数据智能为基础的柔性制造系统，实时仿真调度管理整个生产过程，自主精准地为产线补给原材料以及工装设备，最大程度对于通用装备进行设备共享，以满足高度的柔性、敏捷的相应和高质量的可靠性。

虚实结合是指物理与虚拟数字的映射和闭环控制。中策应不断推进产品设计和制造过程中的虚实结合，即数字孪生技术。数字孪生仿真技术可以帮助建立起虚拟产品并进行虚拟环境下的各种测试和分析，当设计不断完善之后，可以再通过虚拟制造对生产流程进行验证和优化，确保真实的生产顺利进行。

闭环质量是指端到端的质量追溯、监控、分析和管理。中策应通过智能数据分析来支持智能决策，并通过智能的管理体系驱动高效的运营，最终借助智能技术应用来驱动质量的技术创新。通过和供应商的生产系统进行对接，实现了提前 24 小时精准预测货物到港信息，自动生成检验报告以及闭环联动管理，减少来料检验的时间。

智能决策是指通过大数据和人工智能驱动预测性分析决策。人工智能在实际生产业务中的应用，围绕制造业务需求，推进智能制造关键技术装备、核心支撑

软件、工业互联网等系统集成应用，研发智能产品及智能互联产品、智能制造使能工具与系统、智能制造云服务平台，积极推进网络化协同制造、远程诊断与运维服务等新型制造模式，建立智能制造标准体系，推进制造全生命周期活动智能化，利用大数据和人工智能的技术，基于物料、交期、成本、产能、产量、品质等多维度绩效优化得出最优化排产结果。

最后，本研究采用问卷调查的方法，探讨了 SAP 系统中的采购过程对供应链信任的作用。研究发现，采购过程对于企业间的合作和提升物流效益起到了积极的作用。基于这些发现，提出了一种基于供应链的策略性合作模式。然而，在中粮集团泰国分公司的 SAP 系统采购过程中，仍然存在审批程序繁杂、采购周期长、物流信息沟通滞后、供应商之间协作机制不完善、采购申请流程冗长、采购部门之间信息传递不顺畅、供应商管理不够有效、采购合同管理存在缺陷等问题。针对这些问题，本文提出了采购过程的优化思路、原则和设计方案，并从采购过程优化、供应商之间沟通协调机制、供应商信誉激励机制、共同的协作与信赖文化等方面对采购过程进行了优化。希望通过这些优化措施，加深人们对供应链管理过程的认识，为建立稳定可信的供应链关系奠定基础。

参考文献

- AbdEllatif, M., Farhan, M. S., & Shehata, N. S. (2018). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3 (1), 7-28.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43 (5), 477-497.
- Ahimbisibwe, A., Muhwezi, M., & Nangoli, S. (2012). Outsourced contracts, buyer-supplier trust, supplier opportunistic behavior and supplier performance in Ugandan public procuring and disposing entities (PDEs). *Journal of Public Procurement*, 12 (4), 435-470.
- Aminah, S., Ditari, Y., Kumaralalita, L., Hidayanto, A. N., Phusavat, K., & Anussornnitarn, P. (2018). E-procurement system success factors and their impact on transparency perceptions: Perspectives from the supplier side. *Electronic Government, an International Journal*, 14 (2), 177-199.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34, 15-42.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (Year). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, (3), 183-251.
- Delias, P., & Nguyen, G. T. (2021). Prototyping a business process improvement plan: An evidence-based approach. *Information Systems*, 101.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 7, 21-40.

参考文献 (续)

- Dahwa, M. P., Al-Hakim, L., & Ng, E. (2013). The importance of trust in procurement practices and its impact on business performance: An empirical investigation from the perspective of the buyer–supplier dyad. *Journal of Relationship Marketing, 12* (4), 280-300.
- Gattiker, T. F., Huang, X., & Schwarz, J. L. (2007). Negotiation, email, and Internet reverse auctions: How sourcing mechanisms deployed by buyers affect suppliers' trust. *Journal of Operations Management, 25* (1), 184-202.
- Glas, A. H. (2018). The impact of procurement on supplier satisfaction: Service, communication, and speed. *International Journal of Integrated Supply Management, 12* (1-2), 90-117.
- Grudinschi, D., Sintonen, S., & Hallikas, J. (2014). Relationship risk perception and determinants of the collaboration fluency of buyer–supplier relationships in public service procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management, 20* (2), 82-91.
- Giacchetta, G., & Marchetti, B. (2013). Supplier Satisfaction Survey as a management tool for reengineering the procurement process. *International Journal of Procurement Management, 6* (2), 170-186.
- Hardin, R. (2002). Liberal distrust. *European Review, 10* (01), 73-89. DOI: 10.1017/S1062798702000078.
- Ha, B. C., Park, Y. K., & Cho, S. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management, 31* (1), 56-77.
- Hawkins, T. G., Gravier, M. J., Berkowitz, D., & Muir, W. A. (2015). Improving services supply management in the defense sector: How the procurement process affects B2B service quality. *Journal of Purchasing and Supply Management, 21* (2), 81-94.

参考文献 (续)

- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (2), 227-245.
- Jing, S., Hou, K., Yan, J., et al. (2021). Investigating the effect of value stream mapping on procurement effectiveness: A case study. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32, 935-946.
- Marshall, D., McCarthy, L., Claudy, M., et al. (2019). Piggy in the Middle: How Direct Customer Power Affects First-Tier Suppliers' Adoption of Socially Responsible Procurement Practices and Performance. *Journal of Business Ethics*, 154 (4), 1081-1102.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, (4), 15.
- Maggi, F. M., & Marrella, A. (2021). Preface to the special issue on artificial intelligence for business process management 2019. *Journal on Data Semantics*, 10(1-2), 1-2.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59. DOI: 10.2307/256727.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., & Handfield, R. B. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Sciences*, 29 (3), 553-577. DOI: 0011-7315(1998)1:3<553:SFISSA>2.0.TX;2-0.
- Munns, A. K. (1995). Potential influence of trust on the successful completion of a project. *International Journal of Project Management*, 13 (1), 19-24. DOI: 10.1016/0263-7863(95)95699-E.

参考文献 (续)

- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Zenger, T. R. (2008). Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. *Journal of Management Studies*, 45 (7), 1195-1216.
- Slack, N., & Lewis, M. (2003). *Operations Strategy*. Financial Times/Prentice Hall.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 91-100.
- Santos, J. B., & Cabral, S. (2022). Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 42 (1), 32-58.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-320. DOI: 10.1177/009207039502300411.
- Yusoff, M. IM, & Makis, V. (2018). The Behavior of Procurement Process as Described by Using System Dynamics Methodology. *Advances in Operations Research*, 2018, 1-15.
- Yusoff, W. Y., Abas, Z., & Muhd Yusuf, D. H. (2011). Electronic government procurement adoption behavior amongst Malaysian SMEs. *International Business Research*, 4 (1), 100-111.
- Yu, Y. W., Yu, H. C., Itoga, H., & Lin, T. R. (2008). Decision-making factors for effective industrial e-procurement. *Technology in Society*, 30 (2), 163-169.
- Yeniyurt, S., Henke Jr, J. W., & Cavusgil, E. (2013). Integrating global and local procurement for superior supplier working relations. *International Business Review*, 22 (2), 351-362.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43 (7), 677-692.

参考文献 (续)

- 曹波. (2021). 基于面向服务架构的工作流管理系统设计及应用研究. *中小企业管理与科技(上旬刊)*, (06), 168-170+173.
- 陈灿. (2012). 国外关系治理研究最新进展探析. *外国经济与管理*, (404), 74-80.
- 戴安然, 孙瑞琪, & 李季芳. (2019). 关系和信任导向下的供应链成长演化博弈分析. *东岳论丛* (5), 12.
- 傅啸, & 王核成. (2017). 供应链合作关系中的信任研究.
- 黄鑫焘. (2016). 优化采购流程对提高企业采购绩效的重要作用. *企业改革与管理*, (21), 58-77.
- 贺成功, 范佳龙, 何凡, 等. (2020). "放管服"视角下健全国有企业采购监督管理机制. *中国物流与采购*, (9), 2.
- 胡存. (2018). 基于 Petri 网的采购业务流程优化研究 [D]. *经营与管理*, (05), 114-116.
- 霍宝锋, 韩昭君, 赵先德. (2013). 权力与关系承诺对供应商整合的影响. *管理科学学报*, 6(4).
- 黄河, 申笑宇, & 徐鸿雁. (2015). 考虑供应商流程改进的采购合同设计. *管理科学学报*, 18(10), 18.
- 黄宁宁. (2017). 信任视角下供应链协同创新研究. *价值工程*, 36(23), 2.
- 贺雷. (2016). ZL 公司供应商选择与评价及采购流程优化研究. (Doctoral dissertation, 华北电力大学; 华北电力大学(北京)). 中国。
- 何宇晨. (2020). 供应商选择与设备采购流程的优化. *企业改革与管理*(17), 2.
- 敬辉蓉, 李传昭. (2008). 采购管理理论综述. *工业工程*, 2008, 11(2), 6.
- 李运河. (2010). 关系治理、知识转移与联盟绩效作用机制研究 [D]. 武汉大学. 中国。

参考文献 (续)

- 罗建军, 罗细飞, 黎继子. (2017). 生命周期理论下企业闭环服务型采购管理研究. *企业经济*, 36(9), 6.
- 林春强, 陈晶晶, 戴暮云. (2021). 典型中央企业与国内外知名企业采购理念比较分析. *中国物流与采购*, (2), 2.
- 李楠. (2009). 企业采购管理模式的优化研究——基于某大型国有电信集团的采购管理实践研究. *中国青年政治学院学报*, 28(4), 81-85.
- 李拓晨, 乔琳, & 杨萍. (2018). 企业间信任对供应链企业组织即兴的影响机理研究——供应链柔性的中介作用与交互记忆系统的调节作用. *南开管理评论*.
- 李智伟. (2018). 专用性资产, 信任对供应链整合, 运营绩效的作用 (Master's thesis, 华南农业大学). 中国。
- 梅洁, 张宝明, & 王佳茂. (2019). 基于区块链下的供应链上游采购流程的设计构想. *电子商务* (3), 2.
- 倪锐. (2015). 私人关系对采购商供应商间关系质量的影响. *商场现代化* (32), 7.
- 潘豪红. (2019). 企业流程再造分析——以对国有企业的分析为例. *中外企业家*, 8.
- 沈红卫. (2020). 企业非生产性采购管理提升探讨. *改革与开放*, (12), 4-8.
- 苏金栋. (2008). 采购管理内涵及相关概念研究述评. *商场现代化*, (006), 91-92.
- 司莹丽. (2021). 生产型企业物流业务流程重组研究. *中国储运*, (06), 176-177.
- 孙博. (2016). CTCU 公司物资采购的供应商协同研究 (Master's thesis, 北京交通大学). 中国。
- 孙浩, & 张瑞. (2022). 合同管理视角下物资采购服务供应链业务流程优化研究. *商业经济研究* (22), 5.
- 孙得友, 孙中瑞, 史晓丹, & 温德成. (2013). 基于顾客转换壁垒视角的云服务市场博弈分析. *标准科学*, (5), 72-76.
- 施琦良. (2017). 我国快餐行业食品原材料安全管理研究. *食品工业*, (11), 4.

参考文献 (续)

- 唐定全, 师旭丽. (2019). 浅析制造型企业流程再造 [D]. 中国管理信息化, (21), 108-111.
- 武晓旭, 徐瑞园. (2019). M 企业采购业务流程再造研究. 河北企业, (12), 99-100.
- 王艳娜. 供应链管理下企业采购流程的优化研究. (Doctoral dissertation, 西安电子科技大学). 中国。
- 易添翼. (2017). 供应链视角下采购信息流程优化策略. 现代企业 (11), 2.
- 吴禹含. (2019). HY 公司采购供应链流程优化研究. (Doctoral dissertation, 北京邮电大学).
- 汪华林. (2021). 供应链中零售商对供应商的影响. 中国流通经济编辑部 (2013-4), 39-43.
- 王珍一(Chen-I Wang), 林明宣(Ming-Xuan Lin), 林郁芬(Yu-Feng Lin), & 李政雄(Cheng-Hsiung Lee). (2019). 采购策略与供应商关系对采购绩效之影响: 泰国台商制造业之研究. 致理学报 (39), 311-354.
- 王睿, & 刘纵横. (2017). 不完全信息下的供应链信任最优策略. 经济研究导刊 (28), 2.
- 许晓华. (2020). 基于供应链的企业采购管理思考. 现代营销: 信息版, (2), 1.
- 熊立华, 贾秀明. (2016). B 公司采购流程优化及对策分析. 物流技术, 35 (07), 149-156.
- 张昇, & 董海茵. (2011). 供应链质量管理中的供应商声誉机制设计. 中国物流与采购 (21), 2.
- 张从容. (2008). SAP 环境下公司采购管理优化方法研究 [D]. 天津大学. DOI: 10.7666/d.y1530890.
- 张建良. (2007). 浅谈采购管理的新理念. 能源技术与管理, (2), 2.

参考文献 (续)

- 郑新. (2009). 企业采购管理发展趋势研究. *管理观察*, (7X).
- 赵玉根. (2021). 供应链管理环境下的企业采购流程优化策略研究. *商业 2.0 (经济管理)*, 000(005), P.1-1.
- 张福增. (2019). H 项目物资采购流程改进设计研究. (Doctoral dissertation, 西北大学). 中国。
- 张学龙, 韩黎丽, 覃滢樾, & 李锋. (2019). 基于马尔可夫链的供应链信任演化博弈与稳定策略. *统计与决策*, 035(010), 47-51.
- 曾敏刚, 林倩, 潘焕雯, 朱佳, Zeng, & Mingang 等. (2017). 信息技术能力, 信任与供应链整合的关系研究. *管理评论*, 29(12), 10.



附录

调查问卷



调查问卷

您好，为了解中粮集团泰国分公司供应商信任度情况及影响因素，特别展开这次调查。本次调查问卷不记名，对您提供的答案绝对保密。我们期望能收到您填写的完整问卷。

一、个人信息

1.您的性别是？

A.男

B.女

2.您的年龄是？

A.26-35

B.36-45

C.46-55

D.>55

3.您的学历？

A.大专及以下

B.本科

C.硕士

D.博士及以上

4.您的职称/职务？

A.初级

B.中级

C.高级

D.无

5.您的工龄？

A.<5 年

B.5-10 年

C.11-15 年



D.16-20 年

E.>20 年

6.企业员工人数

A.≤100 人

B.101-500 人

C.501-1000 人

D.>1000 人

7.您所在企业的性质

A.国有企业

B.集体企业

C.私企（中国大陆）

D.合资企业

E.外企

F.其他

二、供应商对中粮集团泰国分公司信任度情况调查

指标	编号	题项设计	样本量	最大值	最小值	平均值	总均值
信任度情况	1	我们觉得这家合作企业在谈判中很公平	175	5	1	4.2	3.904
	2	我们认为这家合作企业会利用任何机会获得利润，不惜损害我们的利益	175	5	1	2.8	
	3	我们觉得这家合作企业是可以信赖的	175	5	1	4.5	
	4	我们觉得这家合作企业不会利用的问题去获利	175	5	1	3.9	
	5	我们认为这家合作企业曾试图逃避他们的承诺	175	5	1	2.7	
	6	我们觉得这家合作企业在同协商时很诚恳	175	5	1	4.1	
	7	当环境出现变化时，我们觉得这家合作企业会提供支持	175	5	1	3.8	
	8	我们觉得当这家合作企业做出重大决策时，会考虑到我们的利益	175	5	1	4.3	

信息 共享	9	我们相信对这家合作企业履约行为的监控是有效的	175	5	1	4.4	3.7 87
	10	我们相信这家合作企业是有能力履行义务的	175	5	1	4.6	
	11	我们相信这家合作企业的违约成本是很高的	175	5	1	4.2	
	12	我们相信这家合作企业的评价体系是很规范的	175	5	1	4.5	
	13	我们相信与这家合作企业签订的契约是很完备的	175	5	1	4.3	
	14	我们相信这家合作企业的行为规范很明确	175	5	1	4.6	
	15	我们通过 SAP 系统与这家合作企业共享其生产计划信息	175	5	1	3.7	
	16	我们通过 SAP 系统与这家合作企业共享其生产能力信息	175	5	1	3.6	
	17	我们通过 SAP 系统与这家合作企业共享其库存信息	175	5	1	4.0	
	18	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享销市场信息	175	5	1	3.8	
目标 一致性	19	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享销售 (POS) 信息	175	5	1	4.2	4.0 37
	20	这家合作企业通过 SAP 系统与我们共享需求预测信息	175	5	1	3.8	
	21	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链整体目标达成了一致	175	5	1	4.0	
	22	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链协同重要性达成了一致	175	5	1	3.9	
	23	我们通过 SAP 系统与合作企业就供应链协同整体收益提高的重要性达成一致	175	5	1	4.0	
	24	我们通过 SAP 系统与合作企业认可个体企业的目标可通过供应链协同得以实现	175	5	1	4.1	

供应商访谈问题

1.您在了解中粮集团泰国分公司的采购需求时，是否感觉得到足够的支持和沟通？您对中粮集团泰国分公司在采购需求确认方面有何评价和建议？

2. 在采购过程中,您认为与中粮集团泰国分公司进行报价和议价的过程是否顺利? 您对中粮集团泰国分公司在报价与议价方面有何看法和建议?

3.在与中粮集团泰国分公司签订采购合同时, 您是否感到合同内容清晰明了? 您对中粮集团泰国分公司在采购合同签订方面有何建议?

4.在采购订单和物流方面, 您认为中粮集团泰国分公司的安排和配合是否能够满足您的需求? 您对中粮集团泰国分公司在采购订单和物流方面有何评价和建议?



个人简历

姓 名	李艳寒
出生日期	1987 年 7 月 21 日
出 生 地	广西壮族自治区河池市凤山县
教育背景	本科：Kanchanaburi Rajabhat University
	专业：应用泰国语，2011 学年
	硕士：泰国兰实大学
联系地址	专业：工商管理，2023 学年
	263 Moo 11,T.Nongbua A.Bankhai, Rayong,Thailand
联系邮箱	Mewlee.winter@gmail.com

