



**A STUDY OF THE PURCHASE COST CONTROL
PROBLEM AND OPTIMIZATION SCHEME
OF SAINT ROBA COMPANY**

BY

LU CHEN

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 2019



圣罗巴公司采购成本控制问题及优化方案研究



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 2019 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF THE PURCHASE COST CONTROL PROBLEM
AND OPTIMIZATION SCHEME OF SAINT
ROBA COMPANY**

by
LU CHEN

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

Rangsit University
Academic Year 2019

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

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member and Advisor

Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)
Dean of Graduate School
June 18, 2020

致 谢

时光飞快，转眼为期两年的研究生求学生活即将结束，回首过去的时光，其中的奋斗和成果构成了我难忘的回忆。兰实大学优美的环境和良好的学习氛围成为我求学途中难忘的回忆。本文是在导师郑江波教授的悉心指导下完成的，一年多来，导师用严谨而负责的研究态度帮助我完成了这篇论文，同时也以高尚的师德，朴实无华的作风教我做人之道。本篇论文在完成的过程中倾注了导师大量的心血，我对我的导师郑江波教授表示深切的感谢与祝福。

本论文的完成也离不开这两年里一起上课和生活的各位同学和老师。正是有了各位同学和学习小组的配合，创造了一个充满学习氛围和求知欲的班集体，让我在求学生涯中感受到了同学之间的温暖情谊。同时还要由衷的感谢在学业中对我给予帮助的陈晁、姜海月、杨书成和其他任课教师。正是有了各位老师的专业授课，让我丰富了知识增长了见识，让我在完成论文的过程中减少了阻力。

其次我要感谢我的父母，正是他们给我提供了深造的机会，在我的求学生涯中给予我鼓励和支持，虽然远隔千里，但是从不让我觉得孤独和无助。谢谢他们给予我的爱和包容。最后感谢我的国家，在这个特殊期间，举国上下众志成城团结一致，让我没有顾虑继续我的求学之路，愿国泰民安，各国早点渡过难关。我们都会迎来一个全新而美好的未来！

陈 露
研究生

6105377 : Lu Chen
 Thesis Title : A Study of the Purchase Cost Control Problem and
 Optimization Scheme of Saint Roba Company
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.

Abstract

As the cost control of purchased products in catering enterprises is the largest major cost of all their assets, it plays an increasingly important role in catering enterprises. However, in the process of purchasing, the change and the ranges of product price are often directly related to the price of the whole production of finished products or services. Visible in the process of purchasing, the product cost changes, the cost management, and high and low profit were direct influential factors, so catering enterprises' cost of purchasing products is considered to be the control of catering enterprises to further reduce the cost of operation and management of the main link of cost control.

Saint Roba Company is a famous large chain self- service catering enterprise in China, so this paper emphasized the company's purchasing management for its purchase cost. The study investigated the present situation of the cost control of the purchasing management of the company. Based on the company's materials, its management characteristics, organizational structure, and processes, the research analyzed the supplier management and the enterprise purchase cost as well as its major causes of problems. The research proposed that the enterprise should implement measures to improve its cost management.

(Total 54 pages)

Keywords: Procurement Management, Cost Control, Saint Roba Company, Profits

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6105377 : 陈露
论文题目 : 圣罗巴公司采购成本控制问题及优化方案研究
专业 : 工商管理硕士
指导老师 : 郑江波博士

摘要

由于餐饮企业采购产品成本控制是餐饮企业所有资产中成本最大的一块主要成本, 采购产品成本的控制对餐饮企业经营管理成本的控制过程中的作用重要性越来越大。而在采购过程中产品价格的变化和高低往往会直接转化关系到企业整体生产成品的价格或者企业的服务成品价格上。可见采购过程中产品成本的变化对于企业的经营成本和利润的高低有着非常明显的直接影响, 因此餐饮企业采购产品成本的控制被认为是餐饮企业进一步降低其经营管理成本的最主要成本控制环节。

圣罗巴公司采购管理是目前我国著名的一家大型连锁自助餐企业, 在激烈的自助餐市场竞争中我们加强了自身的采购竞争关系管理。本文首先对圣罗巴公司采购管理进行了企业采购成本介绍, 展示了目前圣罗巴公司的采购管理成本的现状, 然后从公司的物料管理特点, 组织的结构, 流程, 供应商的管理方面我们具体分析了圣罗巴公司企业采购的成本管理控制出现问题的主要原因。最后针对这些供应商方面的成本管理问题我们提出相对应的企业改善成本管理对策。

(共 54 页)

关键词: 采购管理; 成本控制; 圣罗巴公司; 利润

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	vii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 研究方法	2
1.4 研究内容	3
1.5 研究的创新点	3
第 2 章	
采购成本控制理论概述	4
2.1 文献综述	4
2.2 采购成本控制相关概念界定	9
2.3 餐饮企业采购成本控制的特点	11
第 3 章	
圣罗巴公司采购成本控制现状分析	12
3.1 圣罗巴公司简介	12
3.2 圣罗巴公司采购遵循原则	13
3.3 采购原材料特点及定位	14
3.4 圣罗巴公司采购成本现状	16

目录 (续)

	页
第 4 章	圣罗巴公司采购成本控制问题分析 23
	4.1 采购流程问题 23
	4.2 组织结构问题 24
	4.3 部门之间沟通协调问题 25
	4.4 供应链管理问题 27
第 5 章	圣罗巴公司采购成本控制优化方案设计 31
	5.1 优化采购流程 31
	5.2 采购组织架构调整 33
	5.3 利用目标矩阵选择供应商 35
	5.4 利用 ABC 分类法管理采购产品 39
第 6 章	圣罗巴公司采购成本控制优化方案成效分析 44
	6.1 供应商合作方面的改善 44
	6.2 采购价格方面的改善 45
	6.3 内部沟通协调方面的改善 47
第 7 章	结束语 49
	参考文献 51
	个人简历 54

表目录

表		页
表 2.1	传统采购和供应链下采购的主要差异	11
表 3.1	圣罗巴餐饮公司 2019 年 1 月-2019 年 12 月主要成本支出表	12
表 3.2	2019 年 9 月昆明市蔬菜需求量及比价表	15
表 3.3	圣罗巴公司 2019 年的入库资料	17
表 3.4	圣罗巴各类产品采购金额汇总表	17
表 3.5	产品物流成本表	18
表 3.6	A 供应商和 B 供应商成本对比	19
表 3.7	A 公司和 B 公司成本差距对比	20
表 3.8	2019 年 9 月 1-15 日上海青与基围虾损失	21
表 4.1	蒸笼损失表	25
表 4.2	圣罗巴公司的主要供应商工应情况表	28
表 4.3	供应商绩效考核内容表	29
表 4.4	供应商评分表	30
表 5.1	目标层判断矩阵	36
表 5.2	目标层运算矩阵	36
表 5.3	随机一致性指标比照表	37
表 5.4	供应商选取权重	37
表 5.5	供应商可选分值计算表	38
表 5.6	圣罗巴公司 ABC 分类法示意图	40
表 5.7	供应商与采购方式类型归结	43
表 6.1	圣罗巴公司 2019 年 11 月与 12 月的送货准时率对比	46
表 6.2	圣罗巴公司 2019 年 1 月与 7 月的异常次数比	46
表 6.3	供应商资料存储表	47
表 6.4	审核时间提升对比表	49

图目录

图		页
图 4.1	圣罗巴公司采购沟通图	24
图 4.2	圣罗巴公司采购部架构	26
图 4.3	圣罗巴公司供应商引进流程图	27
图 5.1	改良后的采购沟通图	33
图 5.2	改良后的采购组织架构图	34
图 5.3	供应商选取层次结构	35
图 5.4	调整后的供应商引进流程图	39
图 5.5	圣罗巴物资价值分布图	41



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

餐饮行业是市场经济最活跃的行业，也是资金流动较快的行业。很多的餐饮行业投资者或者创业的人员都会选择这个餐饮行业的投入来累计其原始的资金。目前，因为随着现代科学的进步和发展，餐饮行业进入市场竞争激烈状态。一般的餐饮企业为了能够吸引更多顾客的再次光临，都会努力保持自己产品的质量和价格，甚至不断的进行促销，因此，降低了产品成本，是餐饮企业能够保持长期利润的重要手段和方法。因此，本文选择了《圣罗巴公司采购成本控制问题及优化方案研究》作为论文题目。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

当前，国内外针对餐饮企业的采购成本控制已经较为成熟，研究的成果数量也较多。但是，我国专门针对自助式餐饮企业的食材采购成本控制的研究数量是较少的，这还是当前采购成本的空白，有必要进行深入地研究。本文的研究正是针对国内自助式餐饮企业作为案例来展开研究，这会弥补当前餐饮企业采购成本理论研究的空白，进一步丰富企业的成本控制理论。

1.2.2 实际意义

圣罗巴餐饮企业有限公司是国内一家典型的自助式经营型餐饮企业，成本的控制也是这类餐饮企业财务和管理工作过程中的重要组成部分工作。本文结合当前我国的自助式餐饮行业的形势和发展的现状，我国的自助式经营型餐饮企业的

发展将面临着更多的机遇和发展的挑战。"互联网+"的生活已经彻底改变了大部分人们的日常生活工作方式和生活态度，这在一定的程度上给自助式的餐饮企业带来的是发展的挑战和机遇，也将使企业面临着更多的是竞争对手的机遇和挑战。为了在自助式的餐饮行业能够获得快速发展和更进一步壮大，我国的自助式餐饮企业更加的有必要通过进行更加精细化的管理来培养和提升其盈利的能力，并在此基础上进一步提升自身的核心竞争力，从自助式的餐饮行业中脱颖而出。本文通过所选择的产品采购案例说明圣罗巴公司是国内一家刚刚成立不久的大型餐饮企业，还在其成长的过程当中，更加的需要在产品采购方面加强其管理工作。本文的产品采购研究成果不仅更加的可以为类似的圣罗巴餐饮企业的产品采购经营管理和发展提供了可行性的研究和建议，也更加的能够为类似的圣罗巴企业的成长提供参考和发展提供借鉴。

1.3 研究方法

1.3.1 案例分析法

论文以圣罗巴公司为采购管理研究的对象，对圣罗巴公司企业采购项目管理的情况进行深入调查和了解，并实地访谈了企业的有关采购管理人员，通过对这些人员的资料和数据进行了分析和综合，揭示了企业在有效应对以采购项目管理为经营导向的采购行业市场化运作的下面所可能存在的一些问题，这也是本文对问题进行了探讨的客观事实和理论基础，从而对于使后面深入探讨如何改进采购管理措施问题有了坚实的客观理论依据。

1.3.2 定量、定性分析结合应用法

论文并不仅仅局限于对问题作出决定性的判断和分析，在向读者介绍了基本的理论之后，将基本理论结合了圣罗巴公司的采购与管理的现状以及采购行业的背景，采用了先进的图表和数据分析模型等，使论文对问题的分析更清楚、更准确易于帮助读者理解。

1.4 研究内容

本文通过对圣罗巴公司的供应商采购成本管理数据和其采购成本管理现状数据进行了分析，以美国圣罗巴公司的供应商成本管理和控制为主要采购实例，从供应商采购的规章制度，采购的流程，供应商的管理等各个环节上对于圣罗巴公司的供应商成本管理和控制的问题和方法进行深入的探讨和剖析，为企业的采购人员进行成本的管理设计和进一步研究采取有效的成本控制措施加强供应商的成本管理和控制奠定了基础。本篇论文主要探讨如何使用层次分析法来有效进行对供应商的成本选择和评价，以使得在对供应商的选择和评价使用中，减少供应商人为主观成本判断的错误而直接影响供应商成本的控制。应用 ABC 层次分类方法来对于圣罗巴公司的供应商采购品类和数量进行层次分类，针对不同采购类型的供应商产品和数量采取不同的供应商采购成本管理方法而不是统一的供应商采购成本管理方法，以有效节约供应商采购的成本提高了圣罗巴公司采购运营的效率和产品在市场的竞争力。

1.5 研究的创新点

创新的重点主要在于对目前正处在国际供应链采购中间环节的中小型企业进行采购管理的方法进行了研究，这类中小型企业的供应链采购管理特点主要是物料多品种，少批量，且长期无稳定的价格预测量等，本人硕士论文的采购管理研究力求一方面希望能够将前人从外界已有的经验和研究结果得出的采购管理方法针对性地、综合应用于对圣罗巴公司的国际采购供应链管理的优化和实施，解决圣罗巴公司的实际采购管理问题，同时也希望可以给类似的采购管理企业有些借鉴。另一方面也期望能够做些对于前人公司已有的采购供应链管理、采购技术和管理方面深入研究的少许可能补充。

第 2 章

采购成本控制理论概述

2.1 文献综述

2.1.1 餐饮企业采购管理研究综述

著名管理学大师 Fisher, Hammond, Obermeyer & Raman (1997) 认为采购管理过程是个复杂的企业管理过程, 从狭义上角度来讲, 它是一种企业的获得各种实物和其服务的企业行为管理活动。90 年代以后, 由于市场竞争越来越激烈, 再加上客观经济技术的限制, 企业在这两个第三部门方面努力的可能性和空间也就越来越小。因此, 企业如果想要在市场竞争中始终保持有利的位置, 获取更大的利润, 就必须把采购开发第三部门作为利润的源泉, 即通过改善和加强企业的采购开发经营管理、降低企业采购管理成本的方式来实现企业利润的增加。加拿大英哥伦比亚大学商学院的 Kreshover & Kavoussi, (2013) 研究认为, 目前企业采购的管理正朝着一系列如下的方向和趋势发展: 以全面产品质量的管理和取得顾客的满意为主要重点进行全面产品质量的管理; 以供应商采购的过程而非供应商交易的过程作为主要采购部门管理工作的方向和重点; 与主要采购供应商的相关采购过程信息以及数据系统进行了信息的交流; 主要采购管理部门通过与供应商的采购密切合作, 将供应商采购的周期延长和缩短; 从而使采购供应商与主要采购供应商之间的合作形成了网络, 取得了协同的效果。根据 Kuznetsova (2014) 的价值链理论, 企业采购的管理一般分为包括产品采购计划的管理、供应商的开发管理、采购过程物流的管理、采购过程绩效与评估的管理、采购过程库存的管理、采购管理制度、工作管理标准、动作管理程序与作用等一系列流程。

此同国内学者也对采购物流管理博弈论进行了实践和理论的研究。胡凯和马士华 (2013) 提出对供应商关系管理研究; 李四梅和郑洁 (2017) 认为对于熟悉

供应商和餐饮公司采购情况的人都知道供应商一般都会在接到报价时就将一定的采购次品率或者金额加在里面。因此供应商采购一个产品的单价就相对的会因此有所提高，并且供应商的采购在通过供需关系和价格直接协商的过程中根本无法进行砍价；丁元元（2019）提出，企业的这种沟通的方式，使得公司的采购管理部门对于供应商的成本控制和管理力度能够大大的导致成本降低，严重影响了产品采购的效率。而对于仓管，质检或者其他的人员，采购部门对成本管理控制的方法和概念认识不强，经常出现不小心将内部符合客户需求的产品价格信息透露给了供应商等。这也许就是导致供应商的产品价格成本居高的一个很大的原因。

2.1.2 餐饮企业成本控制研究综述

成本控制是指企业对经营过程中产生的成本进行管理和控制。国内外学者对成本控制展开了广泛地研究，并深入到各行各业当中。餐饮企业成本控制就是成本控制研究的一个方面，具有行业的特色。

对于成本控制企业的原有成本和支出控制，欧美和亚洲日本一直对企业有所深入研究，他们很早就已经意识到相对于创收，控制企业的成本和支出控制是决定一个企业在市场竞争中取得优势的关键和核心，甚至将企业成本和支出控制的重要性视为是判断一个企业的内部管理和机制功能运行好坏的基础和绩效重要指标。国外的学者对企业成本和支出控制的高度重视很大程度还是可以从不断涌现的新成本控制理论、新的管理方法。美国麻省理工学院的学者 La, Bernard & Pohlen（1996）提出了企业采用精细化管理模式。Brannick, Burca, Fynes, Glynn & O'Connell（1997）以通过案例成本分析的具体形式充分展示了我们的企业无时无刻不都在面临着外部成本竞争的严峻状况，要不断地控制其成本的支出，使其成本的管理与其经营战略规划朝着一个有利于企业家增加快速发展企业的利润、增强竞争并使企业取得战略竞争优势的成本管理方向进行协调发展，才能真正使我们的企业在激烈的国际市场竞争中立于不败之地。Premus & Sanders（2005）在通过案例分析研究酒店经营成本的控制策略、外包成本管理策略与企业家资源成本合理分配的关系，提出了进一步降低国际酒店的经营管理成本的新实施方法：

一是进行酒店成本管理外包。这篇文章进一步指出由于酒店经营成本的控制本身需要酒店花费大量成本，那么将成本管理的任务全部外包了出去，借助于聘请了酒店经营成本控制管理。Pavesic & Magnant (1998) 提出了酒店经营成本的管理是帮助快速发展企业取得战略竞争优势的重要成本控制因素，并且指出二者之间的成本管理关系实际上是由一个企业家的才能所调控的。

相对国外，尽管我国对企业成本控制的研究起步较晚，成本控制理论实践方面也没有大的创新发现和突破，但近些年国内学术界的成本控制探讨越来越多。郑春花 (2019) 曾提出企业战略成本管理的重要性，包括采购成本的管理，良好的成本管理能够促进企业发展；张鹏飞和贺琼 (2010) 表示，针对这些企业和供应商，当我们需要一起构建以及更深层面发展长期战略合作关系的过程中，沟通和支持这两点要素必不可少。首先企业以及供应商之间达成的协议都为长期战略合作，有助于促进二者之间长时间维持战略合作关系，也确保推动更深层面的发展；另外，针对企业和主要供应商之间进行沟通方面，也可构建起定期沟通的规定，确保更全方面的为主要供应商提供帮助和支持，例如处理订单和付款等方面，推动二者共同发展、健康成长；张伟，戴敏和沈克剑 (2019) 曾经表示，基于订单模式下产品具有较高的重要性，为了防止供应商出现问题而波及到公司的生产和经营，在平时就应当寻找好几个供应商便于应急，方便突发情况面前能够进行小批量的供货；蔺思宇 (2014) 对于产品质量和价格方面格外注重，认为如果这两方面都不存在一些问题，那么就可以尽可能的放低价格，针对此类供应商，通常选用的模式为交易型战略合作；刘洋和乔瑞中 (2015) 在中小企业中，针对其生产和经营的全过程也给出了自己的一些看法，认为应当提高重视，在订单时间和机会方面应当有所放宽，确保这类产品的供应商不会大量流失，尽量避免这类产品的维修过于频繁，原因是供应商的采购积极性和物流管理费用之间存在关联性，如果供应商能够保证较大的积极性，那么物流管理费用也能相应降低，从而避免消耗过多的成；钟林杉 (2019) 表示加强中小企业应收账款管理，采购人员管理，有利于为企业节约成本；陆其伟 (2016) 分别提出了通过实施加强成本管理与绩效激励措施控制星级酒店的原材料成本。为进一步确保精细化成本风险控

制管理方法的有效建立和实施，吕慧馨（2017）从进一步提高了员工对成本的控制和管理意识、树立了企业高效节约文化的成本意识角度，邹敏从保障成本建立的制度和框架的重要性角度，李红（2011）从企业内控，建立和实行企业精细化成本控制管理模式的重要性角度提出了配套建立和实行的精细化保障控制措施。

2.1.3 餐饮企业采购成本控制研究综述

针对供应链优化物流方面的理论研究，国内外现阶段的研究重点主要是围绕供应链模型展开，确保模型合理以及对其求解。供应链数学批量模型尽管最常用，但是实际上只是进行了线性的目标规划，针对一个企业采购批量的管理展开研究的出发点，通常为一个采购供应链企业的性质和立足点，从而对采购成本的整体掌控和降低的有效方案进行探索。国内学者孔慧芳（2008）指出对于整个企业和供应链关于采购成本方面的问题，缺乏较为系统和全面的考量。评价方法是否有效对其的评价结果影响很大，因此，针对供应商的生命周期展开综合性的成本评价时，总拥有采购成本的管理概念也开始广为流传，利用围绕供应商综合评价的系统数学思维模型来对其采购成本的优劣性进行较为系统和全面的评价，在国际学术界当中已经取得诸多成果也产生了较为明显的影响作用。李九妮（2016）指出供应商生命筑起采购成本法和总拥有采购成本法比较相似，其主要针对企业战略上的供应商采购管理成本展开分析和研究，研究重点放在了如何。在供应商采购成本方面通过系统数学思维的方式来对其进行降低。针对整个产品和服务进行购买的供应链流程中，专门结合其性质和功能确定的采购决策方式通常为外包和供应链的自制；郭凯（2018）研究指出一个大型企业的供应链经营，其中的库存费用和运输费用占据整个企业的销售比重均为3%左右，然而供应链采购成本却占据40%到60%的比重；韩丽琴（2012）促进供应链采购管理的强化以及对其成本进行控制的方案能够确保企业在面对激烈的市场竞争中始终占据有利地位，促进利润的不断扩充，从而达到企业最初设定的目标。国内学者吴枫焯（2019）提出供应链融资对于企业资金运用和管理的效率发挥了重要作用；复旦大学学者徐杰（2009）也曾提出采购管理在应商采购成本方面通过系统数学思维的方式来对其进行降低。申玲（2014）也曾提出在ERP供应链下进行存货管理有利于控制企业

资金和成本。学者钱慎（2019）又指出供应链下企业内部管理会存在人员散漫，各部门分工不明确的问题。李小勇，候方淼，温亚利和陈晓倩（2008）根据西方发达国家学者研究得出良好的供应链管理，供应商管理可以大幅提高采购效率，促进企业内外部发展。

我国现阶段的学术文献中，与餐饮食材采购流程的成本生命周期管理有关的学术文献较为缺失。对于采购成本能够促进企业产品维护、库存成本降低，并且有利于促进促成一次下单多次送货的观点持认同态度的学者中，肖倩（2013）作为其中的代表之一，提出存货管理中存在的问题提出对策，针对供需关系展开谈判的过程中，能够大幅度的促进产品供应商具有更高的维护标准；著名学者王槐林（2002）分析了采购管理与库存控制的关系，良好的采购管理可以大幅节约库存管理的时间和费用；周志慧（2019）也提出中小企业存货管理中，对供应商存在的问题也给出了解决对策。著名学者张金辉（2013）将存货管理和会计核算结合在一起，有效降低成本。关于此类产品供应商的维护，可以和企业之间构建起一般战略合作关系；在许慧萍和高璐（2012）的观点中，对于供应商分类的问题，他们表示并不存在科学合理的分类标准，采购部的企业对于重要供应商的产品开发管理技巧以及合同管理关系也无法有效的充分利用，二者之间长期良好的业务合作关系也无法构建和维持，和采购部之间的采购和供需业务合作方面也无法长时间维持；熊巍巍（2012）表示对于成本的控制能够通过战略采购关系实现，其对于促进供应商和企业采购核心价值 and 竞争力提高的方法设定方面格外注重，确保供应商和公司的发展战略、供应商和企业客户之间的有效合作能够明确，推动企业供应链的成本管理得以强化；胡屹（2016）在星级酒店成本控制探讨中提出采购成本的控制仅涉及到企业供应链采购成本过程的一部分，无法全面实现控制；赵宇驰（2018）提出企业采购材料过程中，针对成本控制方面需要站在更高的角度进行思考，需要从企业采购全局战略层面处罚，确保对其成本的控制能够更全面有效的处理。

2.2 采购成本控制相关概念界定

2.2.1 采购管理概念

采购管理过程十分复杂，用于各种各样的实物和服务进行获取，可以从狭义和广义两个角度进行分析，从狭义上理解，其仅为一种企业行为管理活动，从广义上理解，其属于企业运行管理过程。沈博（2019）提出采购不只是简单的意义上机械叠加的各种采购行为活动，它们更应该被认为是一系列的跨越企业采购活动的成功和贯彻的过程。

采购管理主要是指大型企业为了更好地实现其生产或销售的计划，在能够确保适当品质的前提和条件下，将供应商必须数量的物品和劳务所需产品进行购入，与此相关的所有采购管理和活动都属于此范畴，但需要确保产品供应厂商、地点或时间、质量或价格都处于适当的状态下。吴丽琴和刘学敏（2017）提出企业采购的管理对于企业的持续生存和其发展有着不可忽视的重要作用。企业采购的管理一般分为包括产品采购计划的管理、供应商的开发管理、采购过程物流的管理、采购过程绩效与评估的管理、采购过程库存的管理、采购管理制度、工作管理标准、动作管理程序与作用等一系列流程；喻平和谭家豪（2015）提出目前中小餐饮企业采购的管理正朝着一系列如下的方向和趋势发展：以全面产品质量的管理和取得顾客的满意为主要重点进行全面产品质量的管理；以供应商采购的过程而非供应商交易的过程作为主要采购部门管理工作的方向和重点；与主要采购供应商的相关采购过程信息以及数据系统进行了信息的交流；主要采购管理部门通过与供应商的采购密切合作，将供应商采购的周期延长和缩短；从而使采购供应商与主要采购供应商之间的合作形成了网络，取得了协同的效果。苗壮（2019）也提出集中采购管理让企业和供应商得到更好的协同合作效果，有利于缩短采购时长节约成本。

2.2.2 成本控制概念

成本控制专门针对于生产工程，通常情况下，传统企业的成本控制都偏向于过程控制，换言之就是对成本的形成和超支的具体、真实的体现给予重视，当出现成本或成本增加是实行实时控制，在现代企业管理中，一般着重进行成的综合管理，并且对与成本相关的所有要素都格外注重，站在宏观的层面展开综合控制，从而确定相对收益最高作为目标，最终完成成本的合理控制。

现代中国餐饮企业对食材供餐品成本的控制，是指现代中国餐饮企业通过充分运用现代信息技术和企业管理的流程，对企业食材供餐品成本的控制包括采购管理环节、验收环节、仓储运输环节、食品生产加工销售环节等全部的过程和环节进行了监控，在有效保证食材供餐品的质量和安全的基本前提下，进行一系列的供餐品管理流程和成本控制方法，旨在帮助企业降低其成本、提高其利润。

马福珠（2018）指出采购管理和成本控制是两个不同的概念，研究的范围是不一样的。采购管理是从采购环节来研究管理的内容，包括采购环节的成本控制。成本控制则是从全过程的角度来研究成本的管理，包括了采购环节的成本控制。因此，本文研究的采购成本控制则是进一步缩小范围，将研究的对象锁定在采购环节的成本控制，研究的视角更加细化，便于开展研究。

2.2.3 采购成本控制概念

王利平和黄江明（1994）提出在现代企业管理和控制采购成本的过程中，采购产品成本的控制管理在其组成要素当中属于核心位置，行业不同，采购成本控制也因此不同；刘丽文（2006）指出大部分工业机械制造企业的采购产品成本当中，采购的实际成本占据企业采购总成本的30%-90%之间，平均水平能够高于六成；刘峻（2019）提出企业针对其采购的实际成本利用成本控制的方式来促进企业销售过程边际收益得以显著提升，并且针对其供应商的生产和销售过程进行管理能够促进企业具有更优质的产品质量，同时减少产品成本的花费。由此看来，站在某种角度分析，第三方的采购实际上就是人们一直称为采购公司的“第三方

利润源泉”。供应链采购管理目前的发展已经发生了巨大的转变，不再局限于传统供应链采购，如今已发展为现代供应链采购，特别是最近二十年，林乔青(2017)指出现代供应链采购管理思想的宣传不断普及化，供应链采购管理的理论和体系也趋于完整化，已经实现了大跨度的质的飞跃，相较于传统供应链采购的管理方面，其成本已经存在较为显著的差异。

2.3 餐饮企业采购成本控制的特点

餐饮企业的对采购工作成本的控制主要是基于企业供应链信息化管理下的餐饮企业采购成本管理，这一点有别于传统的餐饮企业采购成本管理。王忆南和杨高英(2011)提出连锁企业与普通餐饮企业在与供应商的长期合作关系、供应商的数量、供应商的选择、质量的控制、信息沟通、流程管理体系设计和完成采购工作的任务几个环节等方面都存在着一定的多样性和差异(详见表 2.1)。

表 2.1 传统采购和供应链下采购的主要差异

	传统采购管理	供应链管理下采购管理
与供应商关系	相互独立、短时间内可变	长时间内合作
供应商数量	多，越多越好	少，甚至只有一家
供应商选择	注重价格优先	看重综合考评和质量货期
质量控制	事后检查控制，存在诸多困难	事先预防，进行过程控制
信息沟通	信息缺少对称性	信息共享
流程设计	先进行产品设计，后询价	产品设计方面和供应商共同参与
工作任务	价格谈判完成采购计划	对采购过程进行协调，管理供应商，对总成本进行控制

第 3 章

圣罗巴公司采购成本控制现状分析

3.1 圣罗巴公司简介

本文中笔者分析的昆明圣罗巴公司属于圣罗巴总公司旗下的昆明分店。该圣罗巴公司昆明分店成立于 2006 年，主要是经营高端海鲜自助烧烤，中西海鲜自助餐和各种自助烤肉，各种中西自助糕点等 400 余种特色菜品，是昆明市一家大型的海鲜自助餐连锁经营管理公司。该店于 2018 年 8 月 10 日开业，占地 1500 平米，日平均接待量 1000 人次以上，定价标准为 89 元/人。笔者从网上了解到由于昆明市总公司高端海鲜自助餐的价格均为 200 元以上/平米每人，则把该公司的店面经营行业定位为中档自助餐业。因此笔者自 2019 年 1 月起就对该店的采购成本经营和管理以及采购的情况进行了长期实时的关注和跟踪分析，并从中系统性地发现了一些高端自助餐企业在经营和采购所可能存在的成本管理问题，并对此问题进行了数据分析，探究了餐饮企业在经营和采购成本管理过程中存在的成本控制问题，并为消费者找到有效的采购解决对策。本人的文章侧重于系统性地分析了该公司在店面经营期间可能存在的餐饮企业采购和成本如何控制的问题，并为消费者提供有效的采购解决办法。

表 3.1 圣罗巴餐饮公司 2019 年 1 月-2019 年 12 月主要成本支出表

单位：万元

项目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
房租	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6
原材料采购	33.98	34.88	36.78	35.86	34.98	33.58	32.38	32.28	18.06	29.19	28.67	28.36
酒水饮料	5.7	7.3	10.1	6.2	6.5	6.9	5.7	7.3	10.1	6.2	6.5	6.9
人员工资	10.1	9.8	10.8	9.4	9.5	13.6	10.1	9.8	10.8	9.4	9.5	13.6

表 3.1 圣罗巴餐饮公司 2019 年 1 月-2019 年 12 月主要成本支出表（续）

项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
员工招聘	1.2	0.4	0.3	0.3	0.2	0.1	1.2	0.4	0.3	0.3	0.2	0.1
培训												
低值易耗品	1.9	1.5	1.6	1.5	1.7	1.7	1.9	1.5	1.6	1.5	1.7	1.7
水电	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.2
燃气	1.8	1.6	1.3	1.3	1.4	1.8	1.8	1.6	1.3	1.3	1.4	1.4
合计	61.78	62.58	68.08	61.66	61.38	64.88	60.18	59.98	49.36	54.99	55.07	58.86

3.2 圣罗巴公司采购遵循原则

3.2.1 质量优先原则

采购数量以及产品的采购价格方面相对简单，圣罗巴公司的关注点主要放在采购产品的两个方面，即价格和质量。在其看来，价格和质量是否合理及优质对于其公司的生产和信誉以及消费者的满意度都具有直接影响的作用，甚至消费者面对圣罗巴公司的第一印象也会因此受到影响。

3.2.2 适时与适量原则

通常情况下，公司对于产品库存率的要求都比较低，而对于原材料的利用和周转率方面的要求比较高。但是因为季节总在不断的发生改变，企业的所有产品在销售时间段内都会更具实际情况设计有针对性的主打产品，所以也会依据季节来设置某些产品的促销活动，因此，企业在采购产品的过程中可能会依据季节性的产品需求或采购计划的变动而做出一定程度的调整。那么对于产品控制库存方面的费用也会因此增多。所以在采购时应当注重适量原则，从而避免耗费过多采购成本和控制产品库存的费用，这个原则也应当作为餐饮企业面对季节变化时处理成本控制的参考依据。

3.2.3 合理采购价格原则

对于公司采购的成本控制和管理来讲，控制采购的价格是最重要的工作，所以企业在制定采购价格时应该保证价格定位的科学性，再此之前，还应该保证有一定的市场竞争力。在圣罗巴公司的机制当中，有专门的供应商定价的制度，参考的依据是市场的比价以及供应商访价，比价的结果在正常情况下是供应商更换间市场供应商，而访价的结果与之不同，在正常情况下不等同于更换间市场供应商。

3.2.4 提高采购效率原则

为了能尽可能的降低供应商对企业采购成本的管理以及支出的金额和减少供应商对企业采购断料成本以及风险发生的概率，应该根据公司的实际情况提高采购的效率，然后优化公司采购成本的管理机制，这对于公司的管理控制的发展起到很大的促进作用，与此同时，还对供应商提高采购的效率有促进的作用。如果能将效率提高到预期的效果，就能最大限度的提高采购工作人员的工作热情，进而能提高采购的效率，与此同时还能推动供应商尽快做出决策。

3.3 采购原材料特点及定位

3.3.1 采购物料特点

通过总结采购物料的相关特征，主要概括为以下五点：第一，产品之间的价格差别比较大；第二，产品的品种比较多，规格也十分复杂；第三产品订购的周期有很多种，并没有一个统一的周期；第四，产品的标准化工作难以进行；第五，产品物料采购的渠道虽然有很多，但是都比较复杂。尽管圣罗巴公司针对采购的各种产品进行了分类，但仅仅以采购的种类以及作用当作分类的标准，把需要采购的商品划分成除了水产品 and 主食类的产品以及调味类的产品之外，还有冻品类产品和生活日用类的产品；并没有根据采购的资金和成本的消耗情况对采购的产品进行分类，并且公司也没有树立正确和科学的管理意识，对于一个公司来讲，

有效的产品重点采购管理的模式还是很重要的，因为在进行采购的时候，购买了很多不是公司非常需要的物品，消耗了公司比较多的时间和精力，占用了公司比较有限的人力资源，再加上采购的目标并不明确，因此很难对物料采购进行分类管理，这大大降低了采购的效率。因为公司在进行采购的时候没有合理的划分，并且相关的工作人员也不能最大限度的利用系统当中采购周期的管理方法，不知如何推算出合理的采购周期的数量和怎样安排采购周期，使得相关的工作人员不能很好的跟供应商合作，进而不能制定最合适的采购价格。

3.3.2 高于市场的质量和物流要求

之所以在采购物料的时候，对质量的要求非常严格，是物料的质量会直接影响产品的质量，而产品的质量和价格又能直接对公司的品牌信誉度造成影响。尽管圣罗巴公司每次都会借供应商采购的产品当作理由，走访市场，并且打着产品月季度采购量或者年季度的采购量为目标多次往返于市场当中，对于圣罗巴公司的供应商来讲，基本每次送给圣罗巴公司的样本是物料质量最好的一些。然而因为公司对产品的要求可能会比国际上的要求都很高，因此很多市场供应商的产品并不能通过公司的检测。

将 2019 年 9 月份的圣罗巴公司采购的蔬菜价格当作分析的案例。经过分析和研究发现，采购蔬菜的价格跟行业的平均值相比是存在一定差异的，具体情况见下表 3.2。

表 3.2 2019 年 9 月昆明市蔬菜需求量及比价表

品种	单位	采购旧价	供应商新 报价	市场 访价	确认采 购价	比价 结果	月用量
老姜	斤	4	5.2	3.8	4.8	26.32%	70 斤
蒜	斤	3.5	3.5	2.3	3	30.43%	30 斤
青葱	斤	3.5	6.5	4	5.5	37.50%	30 斤
海带丝	斤	2.5	2.5	1.8	2	11.11%	115

表 3.2 2019 年 9 月昆明市蔬菜需求量及比价表 (续)

品种	单位	采购旧价	供应商新 报价	市场 访价	确认采 购价	比价 结果	月用量
指天椒	斤	6.5	6.5	5.7	6	5.26%	60
冬笋	斤	2.8	3.8	2.8	3	7.14%	40
酸菜	斤	1.8	1.8	1.2	1.8	50%	50
香干	斤	6.2	6.8	5	6.5	30%	30
洋葱	斤	2.2	2.3	1.8	2	11.11%	10
丝瓜	斤	5.8	6	3.5	4	14.29%	100
上海青	斤	2.3	4.2	2.8	3.5	25%	1400
黄叶白	斤	4	6.5	3.8	5.5	44.74%	350
三黄鸡	斤	8	9	7.8	8	2.56%	80
鸡蛋	斤	4.3	5.6	4.5	5.2	15.56%	450
韭黄	斤	6.5	8.3	7	7.5	7.14%	220
香菜	斤	10	12	7	10	42.86%	150
西红柿	斤	3.5	3.5	3	3.5	16.67%	25
油豆腐	斤	6.8	6.8	5	6.5	30%	650
大白菜	斤	6.8	6.8	5	6.5	30%	650

究其原因：第一，企业的称重标准和市场的标准有一定的出入，单价标准不能直接对比；第二，供应商提供的蔬菜的品质高于市场的大多数蔬菜标准，经过了严格地选取，保证了产品的质量；第三，供应商提供的蔬菜新鲜度更高，保证了蔬菜的全过程安全。

3.4 圣罗巴公司采购成本现状

2019 年 1 月 1 日-2019 年 12 月 31 日，圣罗巴公司入库的品种达到 151 种，

一共使用了 15 个供应商，采购次数为 125 次，平均三天一次采购行为，总计采购金额达到 379 万元。

表 3.3 圣罗巴公司 2019 年的入库资料

项目	品种	采购次数	供应商数量	采购金额
数量	151 种	125 次	27	379 万

目前，圣罗把公司对采购的物品进行了分类：水产品类、原材料制品类、主食类、调味品类、冻品类和用品类六大类。

表 3.4 圣罗巴各类产品采购金额汇总表

项目	供应商数量	种类	金额	比例
水产品类	3	30	47	12.40%
原材料制品类	4	40	100	26.39%
主食类	2	21	96	25.33%
调味品类	2	20	20	5.28%
冻品类	2	20	100	26.39%
用品类	2	20	16	4.22%
合计	15	151	379	1

3.4.1 圣罗巴公司采购价格偏高

一般情况下，圣罗巴公司会选择三家及以上的供应商进行比价，并在价格对比下优选品质更好的产品。供应商按照原有的价格维持供货，那么圣罗巴公司则会保持合作关系。尽管供应商提供的产品品质优于市场的大多数同类产品，但是价格也是明显高于市场均价，这也导致圣罗巴公司采购的价格偏高。针对存在新优势的产品供应商来讲，是能把握主动权，不断引进和采购新的产品，然而因为供应商采购所花费的时间很长，并且工作量也很大，除此之外，闲暇的时候还

会参加很多会议，处理突发的情况，所以主动的引进和开发新的产品以及供应商这一工作很难实现。

3.4.1.1 供应商单一制导致采购价格偏高

圣罗巴公司对于部分的肉类产品是实行半月一次报价，管理部门也是半月进行相应的审批。从圣罗巴公司的产品的供应商来看，数量是有限的，圣罗巴公司在与供应商的谈判中会就价格问题进行深入地谈判。供应商会以各种理由表明不会做出让价的让步，虽然已经高于了市场的平均价格，但是会仍然保持这个价格。即使整个行业的产品价格有所下降，供应商也很难降价。相反，整个产业的产品价格上涨，供应商会做出快速地反应。

3.4.1.2 忽略物流，税率等问题导致采购价格偏高

在物流忽略费用方面，主要有两种表现的情况：第一，忽略可能没有物流分配的情况；第二，忽略物流配送。在忽略物流问题方面，可能会直观的将公司周围没有进行物流分配的情况展现出来，比如公司的周围有很多物流供应商，例如惠珍公司这种综合实力比较强的公司能做好物流配送的工作。因为惠珍公司的物料采购量不是很多，尽管能承担其他公司的物流分配的工作，并且选择货到付款。但是一些产品的重量很重，在采购工作完成之后就要运输，如果采购量不够，是需要圣罗巴公司自己承担运费。

表 3.5 产品物流成本表

海天草菇老抽	海天公司	慧珍公司
单价	63 元/件	65 元/件
物流运费	承担物流，自费	承担运费

从表 3.5 可以看出，慧珍公司的产品单价高出 2 元一件，但是能够承担运费，这个更加具有吸引力。如果圣罗巴公司采购量较大，可以选择海天公司进行采购；相反，如果采购量较小，则可以选择慧珍公司进行采购。圣罗巴的企业目前主要

追求的方向是产品低价策略及其原产地的质量可以保证，没有什么需要顾及考虑这些问题。

对于企业来讲，能有效的保证销售产品的质量和品牌的纯度的方法是要求增值税供应商以及匹配产品供应商的增值税票，所以企业在规定食品采购供应商引进增值税时制定了一系列的供货的标准，第一，营业执照是最重要不可缺少的；第二，准备税务登记证；第三，准备好食品经营的许可证，如果供应商的检验结果没有任何纰漏，因此食品供应商可能不用出具有增值税的票据当作凭证。所以采购做比价的产品的表格的时候，可能不会注意到供应商提供的增值税票是否安全。

比如，本文还以向 A 供应商和 B 供应商购买洗洁精和漂白粉为例，进行对比（表 3.6）。

表 3.6 A 供应商和 B 供应商成本对比

	数量	A 供应商	B 供应商
洗洁精单价	40 桶	74	70
漂白粉单价	35 桶	55	50
合计	75 桶	4885	4550
备注	80 桶	送货，含票，有回收桶，月结 30 天	送货，含票，有回收桶，月结 60 天

上边这个报表可以说是圣罗巴公司标准的产品比价的报表。对于中国的圣罗巴公司来说，最紧缺的是产品，而这种比价的形式并不能从全方面影响或者作用公司采购产品的质量以及成本，然而如果分析企业的产品成本收入的框架，企业的产品增值税的发票是能直接用于增值抵税的，这不仅在很大程度上降低了企业采购其他商品的质量，还降低了采购的风险，所以不能说完全没有影响采购的成本。

表 3.7 A 公司和 B 公司成本差距对比

	数量	A 供应商	B 供应商
洗洁精	40	74	70
漂白水	35	55	50
物流运费	0	0	0
发票	有	有 17%	有 3%
回收桶	有	8 元/个	8 元/个
月结利润	千分之五	24.42	45.5
总成本比较		4022.13	4496.5

圣罗巴公司一直以来所需要使用的前期采购管理方式主要是作为 B 供应商，如果公司作为其主要产品供货商，那么每个人单月的产品进货量就需要至少使用一次的 A 供应商专用专业洗洁精和专用漂白水，一年算下来就很有可能会直接导致客户使用该企业的前期采购管理成本超额损失 474.37 元。

3.4.2 采购效率低

3.4.2.1 错失降价机会

圣罗巴公司的采购审批时间较长，会面临着错失降价的机会。此外，圣罗巴公司的采购人员处理的采购订单较多，工作量较大，加上市场价格是不断变动的，采购过程会面临着错失降价的机会，这样就会导致圣罗巴公司以高于市场价采购大量的产品。如果采购效率提升，那么圣罗巴公司可以以同样的价格购买更多的产品。

3.4.2.2 规格差异的损失

因为购买的是餐饮类的产品，因此不管是日常生活用品还是调味干货的食品，面对一样规格的物品，总是能找到其它的东西去替代。之所以产品供应商能直接

不顾产品的规格需求的周期约定，是采购需求验收的周期太过紧密，进而采用普通规格的商品代替原本要求的产品，这种选择往往导致公司检测的产品不会达到要求，造成更多的精力和人力以及物力的浪费，使得成本大幅度上升。与此同时还很有可能会使得公司整体的竞争力以及机会成本受到不同程度的影响。

以圣罗巴公司购买的上海青和基围虾为例，通过市场价格对比，上海青和基围虾的成本差分别达到了 2700 元和 3300 元。

表 3.8 2019 年 9 月 1-15 日上海青与基围虾损失

		月需求量	价格	总价	价格差
上海青	供应价	3000	3.5	10500	2700
	市场访问价		2.6	7800	
基围虾	供应价	300	28	8400	3300
	市场访问价		17	5100	

3.4.3 库存及物流成本高

3.4.3.1 仓储成本

圣罗巴公司的部分产品是容易变质，需要冷冻保存的。为了保存这些原材料，圣罗巴公司需要支付大量的仓储费用，并建立专门的仓储仓库。此外，对于需要冷冻储存的原材料，还需要人员定期维护，并做好仓库管理工作，这也需要一定的仓储成本。

3.4.3.2 物流成本

截止到 2019 年，圣罗巴公司的门店已经成功的完成 127 次的生鲜类产品的购买，大约每一次的购买金额达到了 3.03 万元。对于所有的圣罗巴供应商来讲，这是其采购送货的平均金额。圣罗巴公司的每天生鲜类产品都是根据顾客的喜好进行配送的，并且是不同的供应商在不一样的时间和地点进行运输配送的。假如

圣罗巴公司的门店物流并不能准确的估算出一天的物流成本，使得很多供应商送了很多次货，使得供应商的物流成本大幅度增加，但问题本身还是由供应商引起的，所以每一次供应商要求对价格协商时，物流部门都会公布说物流消耗的费用比较高，因此不能降低成本。

3.4.4 因供应商管理问题引起的成本高

在制定供应商采购审核制度之后，供应商完成产品开发之后，几乎不会对之前合作过的供应商进行检测。然而假如公司的热销产品一般是基围虾，现有的产品供应商是昆明的某一知名公司，并且每一次圣罗巴公司采购热销产品的时候也会以这一公司的名字进行供应商的销售工作，在该公司的供应商数据库当中，还包括这很多供应商的认证以及各种公司的资料。然而经过深入调研之后发现，其实供应商仅仅是昆明一个中小型企业的个体工商户，而之前实在中国昆明比较有名的公司当中的供应商的业务工作人员，在辞职之后保留了自己的供应商信息以及顾客的信息，借助之前的工作经验，将指爱情呢的供应商客户保留下来。但他在中国的昆明具体的供应商以及工作的场所都没有。这种情况下，供应商的成本不会很高，在跟其他公司的供应商进行比价的时候，该供应商存在很大的优势。并且产品质量好的厂家也会同意这一观点，所以公司在采购的时候都会选择用这个制度检测供应商。

第 4 章

圣罗巴公司采购成本控制问题分析

4.1 采购流程问题

圣罗巴公司的供应商采购审批流程实际上是非常完整的。但是也有流程是非常的复杂和雍长的。一般情况下，圣罗巴公司的采购从计划到实施需要12次签字，并进行4次移交登记。由于圣罗巴公司的采购签字的次数较多，导致整个流程的审核时间需要一周的时间，这大大降低了采购审核的效率。按照比价单采购审批的流程，采购的订单最少2个星期之后才能开始发出样品去给供应商生产，而如果在没有新的样品供应商开发人员加入的时候，需要定期进行新的供应商开发人员资格的审核。此外，采购计划确定好后，供应商的产品还需要进行审批检查，并交由圣罗巴公司进行使用，通过之后才会纳入到采购的实施当中。

采购流程会花费过多时间，这就导致采购的工作效率受到严重影响。在工作前期，往往对于产品的需求没有时间限制，但却都在最后阶段发现货物缺失或紧急采购也已来不及的情况。这种采购行为无法支撑企业的紧急需求，如圣罗巴公司面对复杂的采购流程，就无法得到紧急货源，产品无法正常生产，后续的销售也就成了大问题。

圣罗巴公司的发展情况是需要对货物进行紧急采购的，但他们却不选择走普通快递，也不对货物的紧急程度进行区别发货。这也就导致圣罗巴公司在采购上的成本增多了，订单量也暴增。在该公司进行采购时，要对出现的有损害产品的采购者进行处罚，或者将坏产品进行更换以及进行制定相应的折扣。当公司采购人员接到采购任务以及采购名单时，他们会将货物出现的次品率计算出来，降金额加到预算中。真是因为次品货物的出现，公司后续货物的生产单价就会有所增高，且无法接受砍价的情况。

由于圣罗巴公司的采购流程较长导致产生一定的库存积压，这样就会占用一部分资金。此外，圣罗巴公司为了解决物资紧缺无法及时采购的问题，会提前备货，这样就会增加库存管理的难度和压力，也会增加圣罗巴公司的资金压力。

4.2 组织结构问题

4.2.1 采购部组织架构问题

圣罗巴公司负责采购的管理人员有门店副总、采购经理和采购主管，采购的员工包括采购文员和3名采购人员。

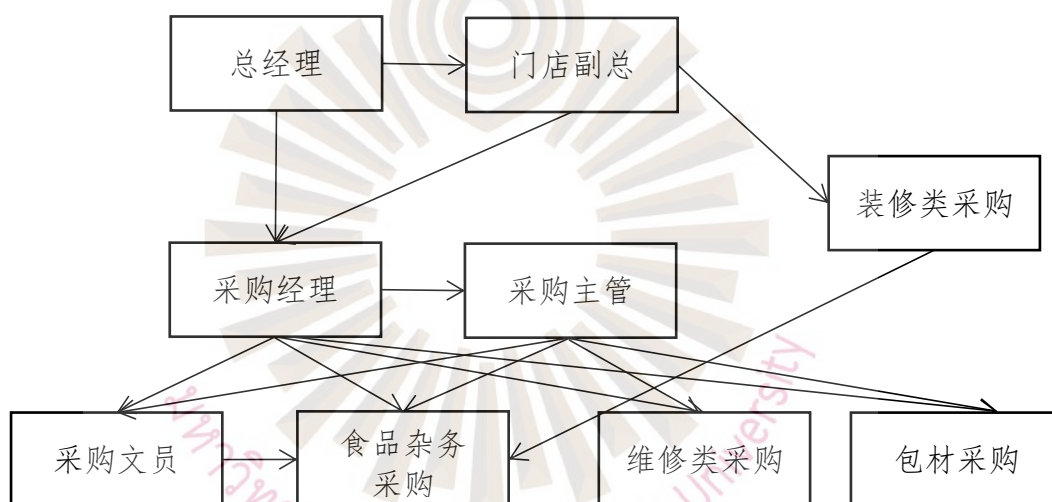


图 4.1 圣罗巴公司采购沟通图

从图 4.1 可以看出，圣罗巴公司现有的采购部架构存在职责和业务交叉的问题，这样就统一出现重复采购和责任划分模糊的问题。一旦公司的采购出现问题，难以找到对应的人员为此担责。

4.2.2 监督缺陷

从圣罗巴公司的采购管理组织和结构中我们可以清楚的看出，圣罗巴公司的采购管理部门与现有检查和监督的体制是可能会有很大的结构性问题的。首先圣罗巴公司的采购和质检的职能落实不到位，对于货物是否合格，质检部门会对货

物进行统一检查，他们会对产品的验收及管理仓库的行为情况进行调查并监督。目前的情况是货物在出库以及管理上，管理体制不够完善。监督力度非常弱，而公司的管理层大都不会亲自到场检查，他们只在文件上进行签字，查看相关资料而已。圣罗巴公司现有的监督缺陷容易导致难以进行准确地问责，管理人员和员工之间相互推诿，容易引起内部的矛盾。

在2019年9月28日圣罗巴公司需要采购日用品，仓管员发现自己仓库所供给的所有样品基本都可能是因为本身属于老旧的款式，因为容易出现脱落而被发给圣罗巴公司直接进行淘汰，但是圣罗巴公司把自己仓库的所有样品全部拿到后直接把所有样品给批发到公司采购部门的人员，他们会将仓库中的货物样品直接分配到生产部门进行生产，正是由于他们是基于以前的经验，这样，华茂就会按照以往经验，20天就能可以让公司的生产技术人员们在第一时间就将生产好的样板准备发货并送到了圣罗巴公司的一个仓库。华茂的一个质检工作人员在这次验收的样板时候因为不是很满意这个样板是否符合上次华茂采购代理公司再次进货时候样板的尺寸款式，拒绝了这次验收，采购代理公司多次要求他把样板全部退回来让供应商重新开始进行批量生产，遭到其它供应商拒绝。此外，华茂与圣罗巴公司的合作方式较为稳定，款项已经提前到账，无法退回款项，这次采购给圣罗巴公司带来了3175元的损失。

表 4.1 蒸笼损失表

2019年9月28日	数量	预使用寿命	单价	实际寿命	损失
蒸笼	500	6个月	12.7	3个月	3175元
笼盖	300	6个月	11.5	6个月	0元
		合计			3175元

4.3 部门之间沟通协调问题

采购部门是公司非常重要的一个部门，在圣罗巴公司里，采购部门就建立起

从图 4.2 可以看出,圣罗巴公司的采购需要采购相关人员的沟通和协调合作。如果圣罗巴公司的某一个采购人员怠慢,那么就会造成采购时间变长,与供应商之间的交易带来困难。以圣罗巴公司与盐业公司的采购合作为例,由于财务部门没有及时配合打款,付款时间周期过长,使盐业公司供应商无法在约定的时间内收到款项,直接导致供应商不再愿意进行合作。与圣罗巴公司合作的盐业公司具有较大规模,财务流程要求规范,配送及时。根据圣罗巴公司的食盐采购计划,每月均有一次食盐采购计划。盐业公司每月的配送及时,但是,圣罗巴公司的验货和付款的流程较慢,导致盐业公司无法及时收到款项,这种付款行为直接使盐业公司采购压力变大,造成公司人员工作量增多,工作成本加大。使盐业公司的整体工作效率大打折扣,这种情况产生的物流消费与本不存在的成本花费直接增加了盐业公司的采购管理成本。

4.4 供应链管理问题

4.4.1 供应商引进制度

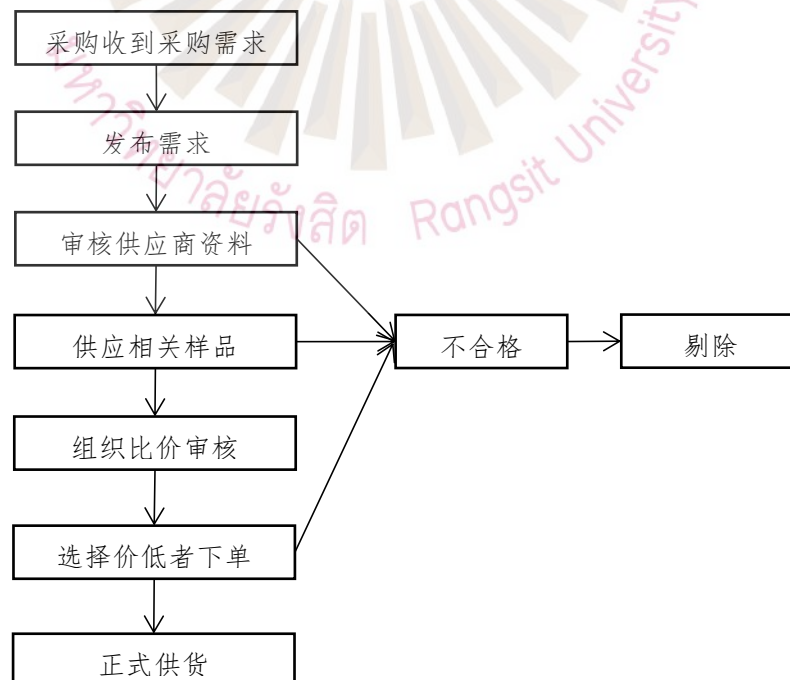


图 4.3 圣罗巴公司供应商引进流程图

图 4.3 显示的是圣罗巴公司供应商引进流程。由于公司所需 80%以上的货物都是食品原料，因此，为了保持材料新鲜，公司选择就近采购且分为少量多次的采购。圣罗巴公司在对昆明市的食物行业发展上具有一定的市场吸引力。由于圣罗巴公司具有较大的选择余地，为了控制成本选择了一些小规模供应商，忽视了具有较强实力的供应商的重要性。对样品合适的供应商一旦进入了价格审批的时候，对不同样品符合条件的供应商选择时候，则供应商受到公司高层领导的主观影响比较大。

4.4.2 供应商没有合理分类

表 4.2 圣罗巴公司的主要供应商工应情况表

类别	供应商	供应商品数量	供应产品金额
水产类	昆明家和水产公司	15	20
	昆明鑫洋水产公司	10	15
	昆明康顺水产公司	5	12
原材料 制品类	昆明绿达食品有限公司	20	50
	昆明川达食品有限公司	10	25
	昆明品世食品有限公司	5	13
	昆明朵哈食品有限公司	5	12
主食类	官渡区吉兴大米加工厂	11	50
	昆明虹山面粉有限责任公司	10	46
调味品类	昆明拓东调味食品有限公司	12	12
	昆明市单山调味食品有限公司	8	8
冻品类	昆明金萍冻品经营部	16	80
	昆明洪兴冻品有限公司	4	20
用品类	昆明康净餐具消毒有限公司	10	10
	昆明餐之旺餐具消毒有限公司	6	6

采购管理部门一直没有制定一套属于公司合理的管理、采购流程，他们不对采购货物的重要程度以及货物金额进行科学管理。这种没有流程的管理方式，直接增大了采购时间与成本，也浪费了采购人员的精力。圣罗巴公司对于重要供应商的物质，没有目标明确的管理方式。他们不对供应商进行细致分类，采购部门也就无法运用他们的产品进行管理，且两家间的合同管理关系也会受到影响。由于公司采购行为的处理方法不够完善，这就造成重要供应商无法与公司保持长久且良好的合作关系，采购部门也就无法收到货物供应的需求合作。

4.4.3 公司对一些供应商缺乏管理力度

表 4.3 供应商绩效考核内容表

供应商名称	考核时间	参与考核部门
评估内容	权重分布	得分（总分10）
交付质量	35%	--
交易价格	30%	--
交付能力	15%	--
服务态度	10%	--
声誉影响	10%	--
合计	100%	--

对于同类产品和其供应商的产品评分低或者被企业认为低就是不获得合格的同类产品这种特殊情况，特别多的是同类企业中对公司产品供给评价金额当中，通常情况下，尽管大比重的同类产品和供应商在产品评价得分不高，但是严厉的产品评价得分惩罚限制措施或者当下责令停止产品供货副总经理任职资格方案也不敢轻易选用。由此看来，针对一家企业或者子公司的相关产品质量评价和服务得分，一个供应商尽管会对其给予一定的重视，但是绝不会完全将关注重点放在此方面。

表 4.4 供应商评分表

评分部门	权重分布	得分
采购部	30%	--
财务部	10%	--
质检部	15%	--
生产部	10%	--
仓库	15%	--
管理部	20%	--
合计	100%	--

针对采购环节利益输送控制方面，圣罗巴公司对其进行强化，造成采购通常情况下无法对部门和供应商的采购和供应业务绩效进行控制和维持。当采购部和供应商管理方面出现特殊情况时，针对这些供应商无法在第一时间进行处罚，或者尽管进行了处罚也因为受到政策的约束无法有效落实，或者在供应商的维护下无法切实实行。

当其他部门和圣罗巴供应商沟通交流时，由于供应商缺少足够的成本和风险控制的安全意识和思想，对于圣罗巴公司的详细采购计划甚至包括采购价格等在内都出现了泄露的情况，圣罗巴供应商因此能够合理的平衡质量和供货价格之间的需求关系。圣罗巴公司进行采购的价格没有办法满足自身的利益，因为供应商掌握了较多与供货价格有关信息的情况，所以总能确保自己的优势，从而供应商能够不断获得更多的质量和供货价格授权，供货价格趋于增加，造成圣罗巴公司对于采购和更换类别的寡头供应商会花费更多的时间和成本，面对的风险也因此更加凸显。对于圣罗巴公司而言，此类别的寡头供应商开始趋于成为其寡头竞争供应商，不存在竞争也就导致供应商可以不断的抬高采购价格，圣罗巴公司的供应方面越来越困难，逐渐趋于一种弱势地位。

第 5 章

圣罗巴公司采购成本控制优化方案设计

5.1 优化采购流程

5.1.1 提高审批效率，制定采购审批应激机制

圣罗巴公司的采购审批单一般需要一周时间，遇到高峰时段还会更长。在确定新的供应商的时候，圣罗巴公司还会花费一个月的时间来进行审批。之所以审批的时间较长，是因为整个审批需要总经理和经理进行单独签字，其中采购副总需要复核审批两次。由于圣罗巴公司的高层管理者并不是在同一个时间段开展此项审批工作，这样就容易造成审批的时间延长，无法及时完成审批工作。为了提高采购计划的审批工作，圣罗巴公司需要借助现代信息计划来完成审批工作，借助微信、邮箱和 QQ 等方式来完成审批，并建立审批工作群，实现高层管理者同一个时间段的审批，从而提高审批效率，缩短审批的时间，提高采购的效率。

5.1.2 控制各部门的权限

采购部门和供应商之间因为长时间合作，所以通常会进行利益共享，面对这种合作关系，采购部门会尽力进行维持，同时对自身的利益进行维护，这种做法会极易导致腐败的出现，因此，采购部门对于采购供应商的各个部门之间的制约效果进行规范，包括申请人、授权人、采购人和检验人等等，不允许他们随意超出规范。针对采购管理部门真实的操作管理方式进行规范，选择供应商时，利用量化的采购管理方法和手段挑选出更加科学合理的供应商，尽量避免企业个人的主管价值过于影响到供应商的采购引进过程。参考供应商物料采购分类的具体情况，针对各种类别的供应商物料的采购管理、报价和审批方式等要进行科学合理的规划。

5.1.3 提升信息的共享度

入库采购计划信息应当在同一时间公开发布给产品采购部门，确保采购人员有所准备，设计产品入库采购计划以及对准备信息管理工作方面能够在第一时间参与其中。针对系统的计划信息使用以及管理权限方面应当再次进行整理和归纳，确保产品采购部门的管理以及工作人员对于产品入库计划信息的查询和使用能够更便捷。

5.1.4 制定相关制度提升部门间的沟通合作和配合要求

圣罗巴公司需要构建高效的部门管理机制，实现部门之间相互竞争，并相互合作，形成一个整体。对各管理部门采购管理人员分别进行了业务相关的资源采购管理成本控制风险管理控制以及责任意识指导培训等。进一步给予鼓励和肯定奖励其他工作人员在各主管部门对于产品采购财务成本的有效控制管理工作中所做出的优异成绩和突出贡献

5.1.5 提高采购经理的话语权

采购部门经理只向副总和其他总经理人员报告采购工作，其他的部门主管如有无法采购的问题，之间可以找一个相对应的采购窗口先沟通解决这个问题，采购部门工作人员无法沟通解决的采购问题直接向其他采购部门主管人员报告，采购部门主管再向其他采购部门经理人员报告了相关的情况。采购质检管理部门直接向其他采购部门经理人员负责。采购供应商只能经过了采购质检管理部门再向其他的采购工作部门经理人员进行了沟通，获得了相关的质量和数量控制标准等。

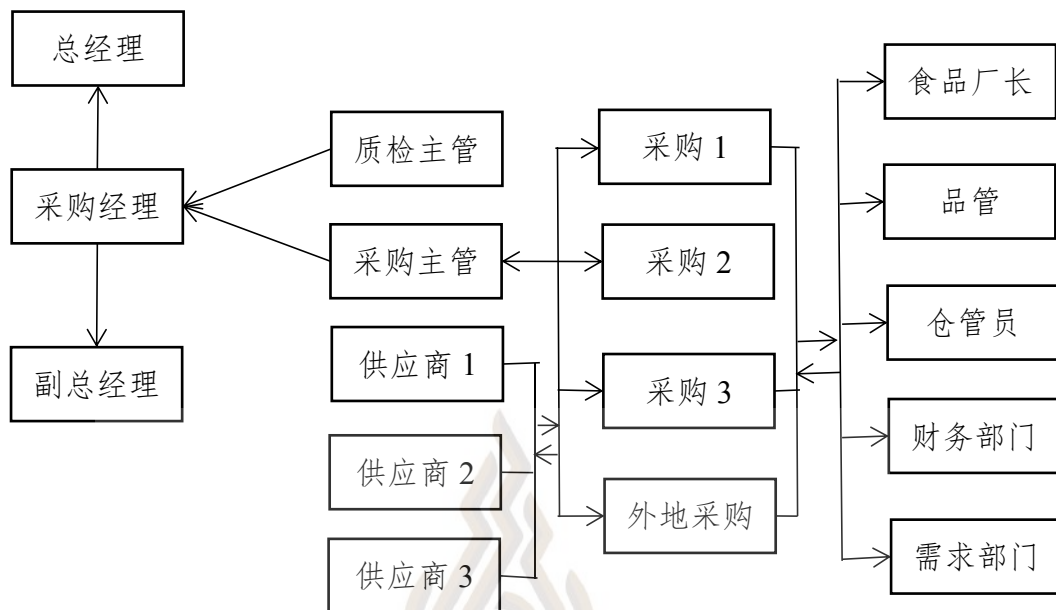


图 5.1 改良后的采购沟通图

圣罗巴公司对采购流程进行改良，由采购经理主管质检部门和采购部门，并建立质检主管和采购主管负责制。质检主管与采购主管建立相互制约和独立的机制，采购主管负责与供应商建立沟通平台，质检主管独立开展检查工作。圣罗巴公司还设置了品管、仓管员等岗位，并让财务部门和需求部门配合开展此项工作。通过采购流程改良之后，圣罗巴公司的采购管理效率得到了提升，产品的品质也得到了改善，管理者的决策得到了更好地执行。

5.2 采购组织架构调整

第一，实现监督和实施的制约和独立。圣罗巴公司的采购决策和实施应该分开，并实现相互制约和监督。第二，明确和界定高层管理者的职责和权力，明确区分门店副总的职责。圣罗巴公司的副总需要负责企业门店的整体运营，并保障企业的运营和销售，并保持宏观的视角和采取微观的管理措施。此外，采购经理应该进行专业的采购谈判，并科学地规划物资采购和管理，并形成采购台账，留作监督部门的适时督察。由于副总会负责门店的整体运营，可以将装修采购权限下放到副总，并负责整个门店的装修工作，便于统一管理和调配。第三，完善质

检部门。圣罗巴公司应该安排专业的质检人员来组成独立的质检部门，并建立仓库到门店的全过程质检程序，发现问题后提出整改措施，并定期回访。通过构建质检部门的独立检查将事后复查改为了事中检查，实现了企业实施质检的目的，更容易从全过程管理中保障产品的品质。在整个过程中，财务部门还需要对采购的资金进行审计和复核，财务部门还起到了财务监督的作用，保障了圣罗巴公司的资金安全。第四，由采购部门组织，供应商负责采购，结合五个部门的采购管理人员，包括财务、仓库、物流、质检和生产等，从而构建起供应商采购管理领导小组，针对所有供应商的产品开展选择、评价和资格考核的工作。确保企业和个人在挑选供应商产品时，能够最大程度的避免主观盘对对其造成较大的影响。图 5.2 展现的为调整后的组织架构。

圣罗巴公司通过这次机构组织改良提高了采购效率，并降低了采购风险。另外，应为针对公司采购的资源进行了较大程度的释放工作，所以采购方面能够获得更多的资源来负责调查市场和价格，有利于资源和供应商的有效开发、管理和储备。推动贵公司能够避免耗费过多采购成本。

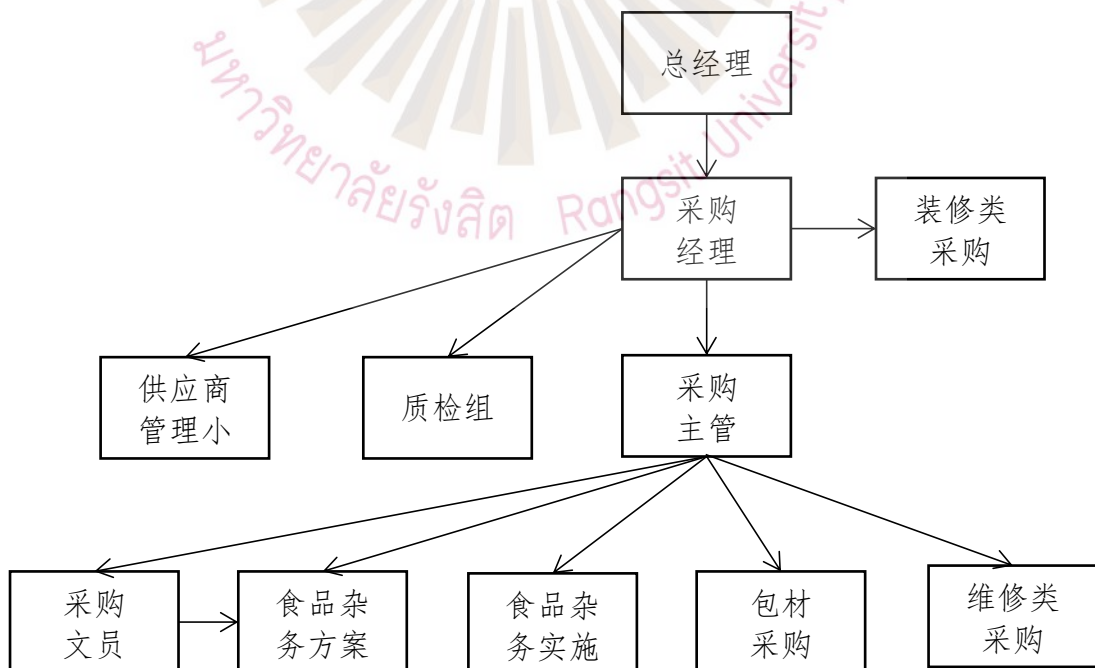


图 5.2 改良后的采购组织架构图

5.3 利用目标矩阵选择供应商

和圣罗巴公司进行合作的重要供应商大多都具有了多年的合作经历，所以在供应商和人脉关系方面的内部积累较为丰厚，因此，诸多供应商和产品的实际供应权也得以积累下来。圣罗巴公司对于目前的实际供应关系，为了能够将长期合作关系进行维持，同时剔除不良供应商，因此需要借助目标矩阵协助筛选的工作。圣罗巴公司的管理部门利用多层次分析法展开研究，针对重要供应商的分支以及选择系数，通过量化的分析方法进行计算，参考得到的数值来确保挑选的供应商具有较高的合理性和针对性，同时也应当促进管理流程的完善。圣罗巴公司所选用的这种决策方法具有一定的科学性。在设定判断目标层时，参考解决方案造成印象的重要程度，可以同时充当多个判断目标层。分析法这种决策方法融合了定性目标分析和定量分析两种方式，具有较为明显的有效性。

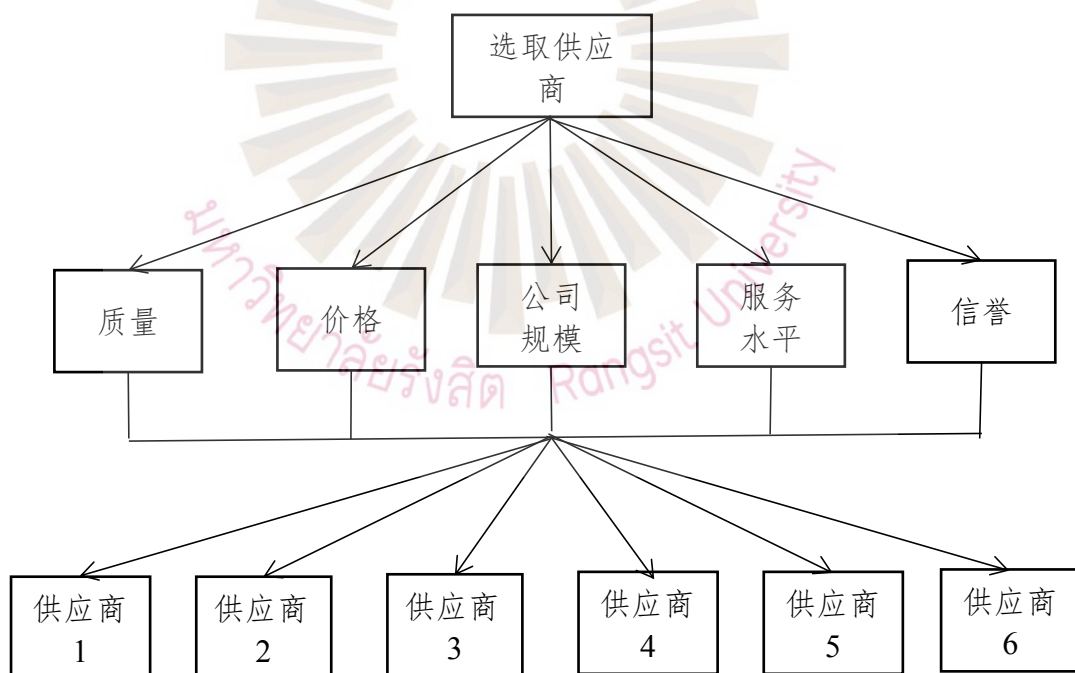


图 5.3 供应商选取层次结构

通过不同的构造分层来研究矩阵分析，首先必须要研究层次构造。本文通过不同的构造分层来研究矩阵，需要针对各个层级相互对比，通过一一比对，来研

究他们的优劣势，从而进行合理的选择。依照食品感官分析的要求，必须要关注的问题，有以下几方面。第一部分，就是商品的品质问题；第二部分，是不同企业对于商品的定价；第三部分，是商品制造流水线的大小和水平；第四部分，是商品应用服务的直接提供者的企业经营水准；第五部分，是制造商品的公司是否具有良好的形象。以上问题，是本公司主管采购的人员，上至副总和厂长，下至各级基层管理人员经过开会讨论，一致认可的结果。

表 5.1 目标层判断矩阵

	质量	价格	公司规模	服务水平	信誉	Wi	Pi 权重
质量	1	3	5	5	9	3.6801	0.5169
价格	1/3	1	3	2	7	1.6852	0.2381
公司规模	1/5	1/3	1	1/2	3	0.6309	0.0886
服务水平	1/5	1/3	2	1	3	0.8326	0.1169
信誉	1/9	1/7	1/3	1/3	1	0.2814	0.0395

运算矩阵如下：

表 5.2 目标层运算矩阵

					Si	λ
0.52	0.71	0.44	0.58	0.36	2.61	5.0585
0.17	0.24	0.71	0.23	0.28	1.64	6.8677
0.10	0.08	0.09	0.06	0.12	0.45	5.0597
0.10	0.08	0.18	0.12	0.12	0.60	5.0924
0.06	0.03	0.03	0.04	0.04	0.20	5.0477
					λ_{\max}	5.4252

要计算此权重是否可用，必须检验此矩阵的有效性。计算判断矩阵的最大特

征根 λ_{\max} 。

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{nW_i} \quad (\text{公式 1})$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (\text{公式 2})$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (\text{公式 3})$$

表 5.3 随机一致性指标比照表

矩阵阶数	3	4	5	6
Ri	0.52	0.89	1.12	1.26

计算得到

CI=0.106298 CR=0.0949 小于 0.10，因此该矩阵是可行的。

因此选取供应商的准则层权重如下表

表 5.4 供应商选取权重

准则	Pi 权重
质量	0.5159
价格	0.2381
公司规模	0.0886
服务水平	0.1169
信誉	0.0395

得出了准则层的权重之后，就可以根据以下公式算供应商能商的可选分值。

$$G_n = P_1 \cdot I_1 + P_2 \cdot I_2 + P_3 \cdot I_3 + P_4 \cdot I_4$$

对于I的确定，圣罗巴公司安排了采购经理，采购主管，央厨厂长，仓库主管，副总，质检主管，财务主管等采购管理的相关人员来进行赋分，并去掉了主观赋分（去掉最低分和最高分），通过多因素赋分计算得出供应商的得分。

表 5.5 供应商可选分值计算表

品类名称	质量 I1	价格 I2	公司规模 I3	服务水平 I4	信誉 I5	供应商可选值	Gn
供应商 A	--	--	--	--	--	--	--
供应商 B	--	--	--	--	--	--	--
供应商 C	--	--	--	--	--	--	--

备注：质量 I1：1-10 分，分数越高表示可选供应商产品质量越好。价格 I2：1-10 分，分数越高表示对价格对圣罗巴公司越有利。公司规模 I3：1-10 分，分数越高表示供应商供应能力越强。服务水平 I4：1-10 分，分数越高表示对供应商供应服务越好越周全。信誉 I5：1-10 分，分数越高表示供应商在市场的影 响越大，信誉越好。



图 5.4 调整后的供应商引进流程图

圣罗巴公司通过这种方法对供应商进行了排序，为后续的采购计划提供了最有力的依据。通过这种方法，圣罗巴公司也可以重新引进一批合格的供应商，并形成了淘汰机制。同时这种绩效考核方法也同样能有效促进公司与供应商的合作和竞争，改善一家公司供应商的企业综合竞争力和服务水平。也可以促使公司的供应商必须认真的对待一家公司对于供应商的采购绩效考核。对于公司的改善供应商采购的成本管理有很大的作用和帮助。

5.4 利用 ABC 分类法管理采购产品

5.4.1 产品 ABC 分类

现在，圣罗巴国际物资有限公司经过多年发展，具有丰富的养殖鱼类型。该企业按照整体分类原则，把养殖的鲈鱼分成了水产以及食用两种，其中这两种又被细化成粗加工、冷冻食品等类型。与此同时，这种分类原则虽然比较完善，仍旧存在一定的缺陷，比如冷冻食品其实同样属于粗加工，并且，海鲜干货的种类虽多，但是却未能够有足够的数据信息进行支撑。因此，该企业为了改变这些不足之处，就根据平衡原则，对产品进行了完整划分。

表 5.6 圣罗巴公司 ABC 分类法示意图

等级标准	占供应商总数的比例	占采购总金额的比例
A 类产品	10%-20%	60%-70%
B 类产品	20%-30%	20%-30%
C 类产品	60%-70%	10%-20%

依照上面的研究，不难发现这样的结论，那就是该企业的 A 种商品其实涵盖了 40 个不同商品，分别有鲜活商品 6 个，冷冻制品 4 个，海鲜干货 2 个，白肉和红肉包括 16 个，食用类植物包括 2 个，粮食性食品包括 6 个，日常用品包括 3 个。与此同时，该企业的 B 类产品加起来有 66 种，其销售额可达 1134014 元。在这里面，主要是日常用品，涵盖了 38 种，白肉和红肉以及食用类植物加起来有 10 种，调味品再次之，有 9 种，鲜活商品和粮食性商品分别都是 2 种，冷冻制品有 5 种。

其余的商品类型加起来有 90 种，这部分的销售额可达 758259 元，都是属于 C 类。

5.4.2 ABC 分类法的改进

圣罗巴公司原来的物资分类法存在缺陷，需要改进。原有的物资分类法只是简单的进行 A、B、C 分类，没有考虑到产品的利润和贡献。圣罗巴公司需要改圣罗巴公司采购量最大是大米，但是其产生的利润是相对较低的；在圣罗巴国际物资有限公司别的商品里面，虽然有些商品依照上面的归类方式属于 C 类别，并且这部分商品的价值有限，但是对于公司的发展而言却十分不可替代，因此在实际的公司发展中会对其展开重新划分。在公司的经营过程中，该公司秉承着这样的经营理念，那就是首先要判断该商品自身是不是具有价值，其次是判断该商品对于公司发展是不是具有价值。换言之，对商品进行分类，一种是看这种商品的价值，另一种是看这种商品对于公司发展的重要性。至于如何看待商品的价值，则需要看商品自身的品质，看商品是否容易获得，通过各种因素的综合，来最终确定。按照上面的两种经营理念，这篇论文在前文的分类前提下，依照该企业的相关规定，针对商品类别的划分进行了细分，详情如下图所示。



图 5.5 圣罗巴物资价值分布图

5.4.3 对不同类型物料实施供应商与采购方式的分类管理

第一，保持长期合作关系:对于 Aa 类产品供应商应该保持长期而稳定的合作关系，因为该类产品需要较高的运输条件和保存条件，需要有资质和实力的供应商，这说明这种商品具有不可替代性，并且对于品质的要求很重视。该公司提供的商品是不是满足客户的要求，受到供应商提供的商品是不是具有不可替代性，以及商品自身的品质的左右。如果，供应商提供的商品不够优秀，这会破坏该企业的企业形象，进而影响组织进一步的发展。假如，供应商提供的商品具有不可替代性，那么该公司必须花费大量的精力以及费用来用心维护客户关系。这意味着该公司在选择合作伙伴的时候，会更见谨慎小心，并且在选择好合作伙伴后，会十分重视这段合作关系。该公司对于此类合作关系的重视，一方面可以体现在愿意对于利润让步，增加商品的进价，另一方面可以体现在支付货款的时候，更加迅速，减少支付期限，让供应商可以快速回款。经过上面的研究，本文不难得出这样的结论，圣罗巴公司目前共有 6 个属于 Aa 类的供应商，分别为云南昆明家和水产有限公司、昆明鑫洋水产公司、昆明康顺水产公司、昆明金萍冻品经营部、昆明洪兴冻品有限公司和云南昆明绿达食品有限公司。

该企业和供货企业在深入发展合作关系的过程中，需要进行及时的交流，只有交流及时才能尽可能的减少双方的矛盾，从而促进双方尽快达成共识。一边，该企业和供货企业们订立了长期合同，和这部分供货企业进行合作便有了前提可能。另一边，该公司与供货公司可以在合同中签署定期交流的条款，通过制度来约束合作双方。在多数情况下，该公司需要给长期合作的供货企业提供优惠条件，比如提前处理订单，提前支付货款等等，从而加深双方之间的合作，促进共同发展。与此同时，由于商品十分重要，为防止由于供货商而造成该企业的运营不能正常运转，最好还要和一些小供货企业维系合作关系。

第二，Ab 类产品具有较长的保存时间，这给圣罗巴公司更多的选择空间和选择余地。圣罗巴公司在采购此类产品的过程中，更多的是进行比价选择，选择价格更加优惠的供应商，并实现薄利多销的合作关系。

第三，在圣罗巴公司的干货材料 **Ac** 类产品中，有生活干货食品调料 2 个的供应商和生活日用品调料类 2 个的供应商。圣保罗公司的部分干货材料的需求供应商需要寻找具有更高资质的干货材料经销商，比如，能够为该公司提供联合彩色包装系列产品的干货材料经销商，也就是其急需的干货材料经销商。所以，在圣罗巴公司的干货材料 **Ac** 类商品里面，商品的供应者和该企业需要建立长期的深入合作。该企业应该增加对该类商品的注意力，对于商品的供应者应该尽力维系友好关系，增加干货材料商品的供货的期限，从而降低干货材料商品的损耗，降低干货材料商品在运输中的成本，并最终降低该企业经营成本的目的。针对干货材料商品，需要进行多批次的购买，令商品的供应者能够实现少批量供应的目标。

第四，采购结构不合理，缺乏 **B** 类产品的采购次数。总的来说，该企业在日用品的采购过程中规模过大，用于采购干货和调料的产品比例过低，并且采购的次数多。为了提升企业的采购管理能力，针对供应商的管理应当进一步加强，因为很多的供应商是重要战略合作的关系，因此企业应当尽可能的拉近这些供应商的关系。当企业和供应商之间的关系得到一定的程度就能够使得供应商的供货更加稳定，进而降低了采购库存的总量，使得企业的成本能够从库存方面抽出来，用于其他的项目建设。因此能够看得出，整理供应商的关系对于企业的采购成本降低，促进企业的资金流动具有积极的意义。通过分析企业以前在 **B** 类产品的供应商管理中，用于采购主食、禽类的产品能够发现，这些 **A** 类产品的采购过程中一般来源于同一供应商供货，这说明该企业在后续的货物供应并不稳定，为了能够降低物流等风险，企业的供应商选择一般是高单价的供应商。

第五，瓶颈市场物料属于卖方市场。比如，圣罗巴公司在采购制作蛋糕和甜点的产品时候需要向供应商购买早菌无铝泡打粉，能够同时提供的瓶颈物料供应商数量是有限的，这个产品就是因为属于固定卖方瓶颈市场的物料，还价的效率提升空间也并不大。为了有效避免供应商收到单一销售渠道的价格影响，圣罗巴公司同时还需要通过拓宽单一销售渠道来加强对原材料的单一渠道采购，避免供应商受到单一渠道供应商的价格牵制。

第六，通过分析企业针对 B、C 类产品中的其他产品采购情况看得出，这些产品在采购的过程中因为采购的规模小，次数少，因此选择的供应商数量也不多，整体来说变动不大，因此一般情况下我们是通过管理供应商采购次数多的一方控制。这些采购次数少，容易控制的供应商管理中也不需要企业投入太大的资金和精力。

表 5.7 供应商与采购方式类型归结

类型	代表产品	供应商关系类型	采购方案
Aa	活产品、荤肉蔬菜	战略合作伙伴关系	半月审核，仓库或门店进货
Ab	主食、冻品	重要合作伙伴关系	招标，批量采购分批配送
Ac	干货调料、用品	重要合作伙伴关系	批量下单，分批配送
Ba	用品、荤肉蔬菜	用品一般合作伙伴关系。荤肉蔬菜类进行合并到 A 类同类产品中采购	用品采用批量分批审核
Bb	干货调料	一般合作伙伴关系	注重产品价格，审核采购
Bc	活产品、主食	尽量合并给 A 类同类供应商	
C	C 类	交易型合作关系	一般的采购流程
瓶颈类	泡打粉	维持合作，寻找备用供应商	持续进货，寻找备用产品

第 6 章

圣罗巴公司采购成本控制优化方案成效分析

6.1 供应商合作方面的改善

通过对企业的产品进行优化和改进，该企业在原有的基础上对供应商进行了更换和优化，改动的幅度为 10%，即替换了原本的部分供应商，这样的改动变化能够在供应商的供货环境中制造出合理的竞争效果，使得供应商具有同行的威胁，因此为了保证被企业选中作为采购的对象，供应商就会尽可能的提升自身的服务质量，增加供应商品的质量，以此获得竞争优势。这种变化对企业是具有积极作用的。

6.1.1 促进合作质量提升

在供应商管理环境中选择合适的评分法能够使得供应商之间存在一定的竞争关系，这样能够促使供应商主动的和企业建立良好的关系，对企业的供应商管理具有积极的作用。通过供应商管理能够提升企业和供应商之间的关系，使得合作质量提升。同时因为评分方法的供应商选择制度也是的企业的催收效果更加明显，稳定了货源的供应质量，提高了合格率。同时因为供货及时使得企业的采购成本降低，释放了企业更多的成本。

6.1.2 供应商服务有提高

2019 年圣罗巴公司对粮油产品进行了批量采购，并记录了这两个月的采购情况，对比了这两个月的进货的准时率情况（表 6.1）。

表 6.1 圣罗巴公司 2019 年 11 月与 12 月的送货准时率对比

时间	总送货次数	送货准时次数	送货准时率
2019 年 1 月	30	24	80%
2019 年 7 月	30	27	90%

从表 6.1 可以看出 2019 年 7 月的供应商服务的送货准时率已经由 80% 上升到 90%，这说明圣罗巴公司得到了供应商更好的服务。

6.1.3 合作方式

通过对比 2019 年 1 月与 7 月的采购环节的配送扣款情况，圣罗巴公司进一步改进了进货渠道，并减少了中间环节的时间损耗，将产品的检疫工作直接交与行政质检部门，大大提高了入库的效率，降低了送货次数的异常情况，增加了扣款的发生次数。

表 6.2 圣罗巴公司 2019 年 1 月与 7 月的异常次数比

时间	总送货次数	异常次数	异常率	发生扣款次数	实际扣款率
2019 年 1 月	30	3	10%	27	80%
2019 年 7 月	30	1	3.33%	30	100%

圣罗巴公司改善送货结算方式，减少了异常情况发生的次数，减少了供应商的抱怨，缓解了二者之间的矛盾。此外，供应商的供货速度也得到明显地提升，产品的新鲜度也得到保证。对于圣罗巴公司来说，产品的新鲜度是其发展的保障，也是顾客口碑的保障。

6.2 采购价格方面的改善

随着圣罗巴公司对采购产品的重要性重视，对产品分类更加细化，对供应商的选择标准更加严格。圣罗巴公司不再一味地降低采购价格，而是选择了价格和

品质兼顾的供应商。圣罗巴公司还会对采购的价格进行动态地分析，通过产品的价格、质量等因素对供应商进行动态评价，及时地去除评价较低的供应商，增加供应商的压力，促进供应商积极保证供货的品质。

表 6.3 供应商资料存储表

	基围虾	上海青	泡打粉
供应商个数	1	1	2
备用供应商数	2	2	1
潜在供应商	5	5	0

圣罗巴公司的供应商分为使用和备用，选择合适的备用供应商能够进一步保障供应产品的安全。一旦使用的供应商的产品出现，圣罗巴公司可以及时启动应急机制，并与备用供应商联系供货，保证企业的产品供应及时，稳定了货源的渠道。潜在备用供货商指的是能够通过企业的考核，具有合格的供货质量，但是在价格上偏高，或者是具有送货距离远等因素，同现有的供应商相比具有一些弱势，但是弱势的表现并不明显。这样的小批量供应商就是企业的备用供应商。在不同的环境下，这些备用供应商和企业的关系会发生不同的改变，需要根据实际的情况具体分析。

该企业在供应商考核过程中需要进一步的优化，增加考核的力度，提高淘汰的指标，以将企业不合格的供应商淘汰出去，并且重新优化供应商结构，提高分数较高的供应商的采购量。通过考核，圣罗巴公司可以适时调整采购的供应商的产品数量，提升了供应商的积极性。这些绩效考核措施的制定和实行，极大的促进和提高了圣罗巴供应商对于企业和圣罗巴公司的重视程度和圣罗巴供应商之间的合作和竞争。圣罗巴公司与供应商之间是博弈的过程，需要双方在供求关系方面进行全面地考量，并找到双赢的局面。在采购的过程中应当尽可能的增加价格协商空间，尽可能的降低采购价格和企业的市场价格差距。

圣罗巴公司重新调整了采购审批单，并开放了采购系统，自动生成采购审批

单。此外，圣罗巴公司可以提高产品审批的效率，将部分产品的审批次数由半月一次改为一个月一次，大大节省了审批造成的资源浪费，节省了审批的时间，提升了审批的效率。这使采购的实际工作积极性可以有很大的程度提高，只要采购有了时间就会使采购愿意往有变化的市场价格上跑，更大程度的因为采购掌握了有变化的市场产品价格的变化。在进行供需关系谈判时更容易有了底气更容易有时间把握。

比如，圣罗巴公司的部分产品需要真空保鲜袋进行包装。圣罗巴公司可以通过综合评分的方式来选择供应商，并选择得分较高的全五名供应商作为进一步考察对象，果断地舍弃评分较低的供应商。此外，在保障供应商质量的基础上，选择更加实惠的真空保鲜材料，提高真空保鲜材料的使用效率和使用价值。通过更换供应商的产品，圣罗巴公司降低了真空保鲜材料的采购价格，节省了此项材料的成本达到 11210 元。

6.3 内部沟通协调方面的改善

在进行采购管理之后，圣罗巴公司管理者已经意识到内部沟通存在的问题，并采取了一些措施来加强内部的沟通，并建立了供应商惩罚机制。圣罗巴公司与供应商签订了风险合同，并将供应商的违约行为写入到合同当中，并提高违约成本，保障供应商的及时供应。比如，圣罗巴公司通过内部沟通提高了供应车辆的反馈时间和效率，提高了对供应车辆的使用效率。通过统一管理，建立了统一的配送机制，提高了配送的效率，从而降低了配送的时间损耗。

通过企业人资管理的优化使得采购管理难度降低，企业的供应商管理水平提升。此外，圣罗巴公司通过审批复核降低了订单的出错率，提高了产品的供应效率。圣罗巴公司通过不断地优化采购流程，及时调整采购人员，明确企业采购人员的工作范围，优化各人员之间的采购节奏。至今为止，该企业的人员构成中设定有食品类的采购人员 3 人，决策采购岗位的员工 1 人，用于管理采购的决策。设定了杂务采购 2 个单位，直接负责企业的这部分采购工作。为了更加明确企业

的采购计划，企业中用于食品包装杂务的采购和市场维护等工作直接划归食品采购杂务领域中管理，使得这些工作脱离了昆明康净餐具消毒有限公司，进一步的优化了企业的采购结构。

随着“互联网+”技术发展，圣罗巴公司的管理者可以通过更多的方式和途径来实现审批。比如，圣罗巴公司已经与供应商之间建立了工作微信群，可以通过微信扫描二维码的方式来实现审批和记录，系统会自动记录每一次的扫码记录，这不会节省了人工，还可以实现异地审批，大大节省了人力和物力，也提高了管理者的工作效率。传统状态下，企业对供应商的审核周期多为 5.5 天或者是高于这一标准，但是经过优化之后，对供应商的审核周期缩短到 0.5 天的水平。众所周知，供应商的审核时间和供应商数量和供应商信息材料的收集效率具有直接的关系，因此在国际市场中有大规模供应商引进的情况下，这类的供应商审核周期相对较长，但是一般也在 7 天内。这种优化措施极大的减轻了供应商和采购员的压力和负荷。

表 6.4 审核时间提升对比表

审批时间对比	一般审核时间	含供应商开发时间	速度提升
以前	5.5 天	13.5 天	51.85%
现在	1 天	6.5 天	

从表 6.4 可以看出，企业相继对仓库软件开发利用并加以规范管理，从事仓库管理直接利用软件进行线上线下的订单购买，且能直接在软件上直接生成采购所需向上级请示的审批表与订单表的下载，有利于采购者与仓库工作者高效完成工作。

第 7 章

结束语

本文立足于圣罗巴采购成本管理、控制管理理论以及采购相关技术管理固有原理与特点为主要理论出发，对圣罗巴企业所采购的全部数据进行了深入浅出的分析，选择具有研究意义的案例进行阐释，从而就采购成本远超预期的经营现状发现其中管理中现存问题，分别从采购部门机构设置、采购管理相关规定、采购环节的程序、供应商的管理等这几个方面全方位的深入探讨，最后结合该公司实际情况针对存在的问题，从成本控制与采购管理方面提出科学有针对性的解决策略，并详细做出论证。本文在创作过程中主要表现的观点及结论有以下方面：

1) 主管部门要立足于公司发展大局，对采购部门的设置与组成进行全方面的革新，多添加可供公司利用的资源，提升活力，进一步让这些新的资源优化提升，采取多措并举形式深入了解市场，极大规避采购风险，其次是专门设立监督部门，有利于监管企业内部供应部门与采购部门之间的权力制约，也可避免采购前两者之间的管理不当行为。除此之外，要专门加强对采购经理的权力监督，专门设立采购领导小组，不但可以大大降低采购中的人力物力，而且确保高标准、高效率的完成采购资源。

2) 该公司在采购环节中设置的程序存在多处不合理之处，促使从事采购工作者由于业务繁忙压力大，一直处于精神高度紧张中，因此要对该采购程序进行相应调整与控制。本文从时代发展的趋势，利用现代化科学手段，对采购软件进行了调制与利用，大大缩短了采购审批所需时间，高效完成审批质量，例如将现代化采购软件设置可利用参数与程序，通过互联网手段，采取网上审批，提高采购审批效率。利用后台管理权限设置，对每个从事采购人员与供应人员的权利分散与限制，多个采购人员对应一个供应商，不但能提升采购部门的权威性，而且可以进一步确保采购质量。可预先制定有针对性的部门协作计划方案，促进采购

工作保质保量高效完成，且提升了该公司各部门之间优越的协调性，彰显了公司的卓越品质，在一定程度上对采购工作时效性与完整性起到了关键作用。

3) 依据该公司、供应商以及该公司供应商管理小组现状及存在问题，采取权重分析法通过计算的方式对该公司的供应商管理层的权重来衡量，其小组成员对于每个供应商进行客观公正的打分，其次通过权重计算法的适用范围和条件对该公司供应商管理层做相应选择，通过这种计算方式，可以看出对于供应商的挑选与有效管理，更多的能消除心理因素与主观意志对于该问题的影响评判。

4) 对该公司现有的二次采购所需金额与种类进行全面调节与整理，再原始采购程序上进行充分利用。采取 ABC 的分类法对该公司二次采购金额与所需种类重新分类，然后又采取该方法在当前基础上再次对采购金额与种类进行分类，得出了 Aa, Ab, Ac, Ba, Bb, Bc 等的产品采购分类，依据采购原理的重要意义与管理原则，并结合实际对 ABC 二次采购分类进行适当的优化，确保在日常生产操作中使得某些性价比高的产品得到再次利用，从而立足于产品二次采购金额与种类分类的最终结果，采取一种产品对应一种供应商的采购原则，并做出详尽计划管理方案，确保采购金额与产品种类得到最优应用。

参考文献

- Fisher, M., Hammond, J., Obermeyer, W., & Raman, A. (1997). Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. *Production and Operations Management*, 6(3), 211-225.
- Kreshover, J. E., & Kavoussi, L. R. (2013). Re: big med: restaurant chains have managed to combine quality control, cost control, and innovation. can health care. *European Urology*, 63(4), 766.
- Kuznetsova, S. (2002). Accounting and analysis of accounts receivable in a crisis management situation of enterprises (for machine-building enterprises of zaporizhzhya region, ukraine). From the World WideWeb: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2485293.
- La, L., Bernard, J., & Pohlen, T. L. (1996). Issues in supply chain costing. *International Journal of Logistics Management*, 7(1), 1-12.
- Pavesic, D. V., & Magnant, P. F. (1998). *Fundamental principles of restaurant cost control* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Premus, R., & Sanders, N. R. (2004). Differentiating purchasing practices of firms based on information technology use. *Academy of Strategic Management Journal*, 3(1): 23.
- Brannick, T., Burca, S. D., Fynes, B., Glynn, L., & O'Connell L. (1997). Doing management and business research in irish organisations: reflections on experience. *Ibar*, 18.
- 陈维峰, & 赵玉萍. (2015). 基于利益相关者角度的政府采购绩效评估实证研究. *中小企业管理与科技*, (4), 65-67.
- 丁元元. (2019). 浅析物流企业应收账款管理. *纳税*, 18, 164-165.
- 董俊慧. (2019). 混凝土生产企业财务管理问题及完善. *中国中小企业*, 7, 129-130.
- 郭凯. (2018). *G 公司采购业务流程优化研究* (硕士学位论文). 中北大学, 山西.
- 韩丽琴. (2012). *基于供应链的家具企业物流成本控制研究* (硕士学位论文). 中南林业科技大学, 湖南.

参考文献（续）

- 胡凯, & 马士华. (2013). 具有众多小型供应商的品牌供应链中的食品安全问题研究. *系统科学与数学*, 33(8), 892-904.
- 胡屹. (2016). 星级酒店成本控制探讨. *中国集体经济*, (19), 31-32.
- 孔慧芳. (2008). *LD 公司采购管理优化研究* (硕士学位论文). 哈尔滨工业大学, 黑龙江.
- 李保成. (2018). *华大基因公司基因诊断市场营销策略研究* (硕士学位). 湖南大学, 湖南.
- 李红. (2011). 浅析企业内控如何完善. *现代经济信息*, (7), 61.
- 李九妮. (2016). 浅谈存货管理存在的问题及对策——以运城市 a 公司为例. *山西财经大学学报*, 038(0z1), 28-29.
- 李四梅, & 郑洁. (2017). 大数据环境下企业管理模式创新研究. *新商务周刊*, (6), 78.
- 李小勇, 侯方淼, 温亚利, & 陈晓倩. (2008). 发达国家林产品绿色政府采购政策兴起及发展趋势. *绿色中国*, (8), 78-80.
- 李艳. (2008). *供应链管理模式下 S 公司供应管理优化研究* (硕士学位论文), 天津大学, 天津.
- 林乔青. (2017). B2C 企业供应链成本控制优化路径探讨. *财会通讯*, (10), 85-88.
- 蔺思宇. (2014). 浅谈对存货盘点的看法. *东方文化周刊*, (6), 47.
- 刘峻. (2019). 存货管理在企业管理中的重要性. *现代营销(经营版)*, 317(5), 171.
- 刘丽文. (2006). *基于总成本领先战略的企业项目化管理模式研究*. (硕士学位论文), 呼和浩特: 内蒙古工业大学.
- 刘洋, & 乔瑞中. (2015). 中小企业存货管理存在的问题及对策研究. *中外企业家*, (8), 130, 132.
- 陆其伟. (2016). *商品采购管理*. 大连: 东北财经大学出版社.
- 吕惠馨. (2017). 企业存货管理存在的问题及对策. *会计师*, (4), 41-42.
- 马福珠. (2018). 中小民营企业存货管理存在的问题及改进. *中国经贸*, (7), 124-125.
- 苗壮. (2019). *招商银行郑州分行集中采购管理研究* (硕士学位论文). 河南财经政法大学, 河南.

参考文献（续）

- 钱慎. (2019). 基于 ERP 系统环境的企业内部控制问题研究. *纳税*, (9), 251-252.
- 申玲. (2014). ERP 环境下存货管理应用控制分析. *现代经济信息*, (21), 116.
- 沈博. (2019). *PLA 公司产品本地化采购管理研究* (硕士学位论文). 兰州大学, 甘肃.
- 王槐林. (2002). *采购管理与库存控制*. 北京: 中国物资出版社.
- 王利平, & 黄江明. (1994). *现代企业管理基础*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 王忆南, & 杨高英. (2011). *连锁企业门店运营管理*. 大连: 大连理工大学出版社.
- 吴枫焯. (2019). 供应链融资对营运资金管理效率的影响研究 (硕士学位论文). 武汉科技大学, 湖北.
- 吴丽琴, & 刘学敏. (2017). 我国中小企业存货管理存在的问题及对策. *现代营销 (下旬刊)*, (9), 49.
- 肖倩. (2013). 浅谈企业存货管理中存在的问题及对策. *中小企业管理与科技旬刊*, 10(28), 18-19.
- 熊巍巍. (2012). 对外贸企业供应链成本控制的探讨. *国际商务财会*, (4), 40-42.
- 徐杰. (2009). *ERP 采购管理信息系统及安排生产计划的研究与应用* (硕士学位论文). 复旦大学, 上海.
- 许慧萍, & 高璐. (2012). 制造企业物流成本管理探析. *物流技术(装备版)*, (10), 35-38.
- 喻平, & 谭家豪. (2015). 中小餐饮企业存货管理存在的问题和对策分析. *现代营销: 学苑版*, (9), 181.
- 张金辉. (2013). *存货管理与会计核算一点通*. 北京: 中国宇航出版社.
- 张鹏飞, & 贺琼. (2015). 论成本控制方法——目标成本法. *品牌*, (12), 284-285.
- 张伟, 戴敏, & 沈克剑. (2019). 基于订单模式下存货管理的探索与实践. *江苏科技信息*, (29), 27-29.
- 赵宇驰. (2018). 材料采购成本控制方法探讨. *商业经济*, (1), 21-23.
- 郑春花. (2019). 企业战略成本管理与核心竞争力的培育. *新商务周刊*, (3), 75,77.
- 钟林杉. (2019). 浅谈如何加强中小企业应收账款管理. *中国商贸*, (4), 145-146.
- 周志慧. (2019). 中小企业存货管理存在的问题及对策研究. *纳税*, 13(6), 200-203.

个人简历

姓 名	陈露
生 日	1994 年 12 月 20 日
出 生 地	中国 云南 宣威
教育背景	本科：昆明理工大学津桥学院 专业：国际贸易，2018 硕士：RANGSIT UNIVERSITY 专业：工商管理，2020
永久地址	中国云南省宣威市
邮箱号码	153135906@qq.com

