

邵阳职业技术学院 毕业设计

产品设计	工艺设计	方案设计
		√

设计题目：大润发连锁超市存货成本控制的案例分析

学生姓名：刘涛

学 号：201610300095

系 部：财会工商系

专 业：会计

班 级：会计 1152 班

指导老师：汪袁媛

二零一九年 六月六日

目 录

一、引言.....	3
二、存货成本管理相关理论基础.....	3
(一) 存货成本管理特点.....	3
(二) 存货成本管理内容.....	4
三、平湖大润发超市存货成本管理现状存在的问题及原因.....	4
(一) 平湖大润发超市存货成本管理的现状.....	4
(二) 平湖大润发超市存货成本管理存在的问题.....	5
1. 采购环节供应商管理薄弱.....	5
2. 储存运输环节存货持有成本偏高.....	5
(三) 平湖大润发超市存货成本管理存在问题的原因.....	6
1. 供应商管理相对粗放、战略采购进程较缓慢.....	6
2. 存货占用资金成本.....	7
四、平湖大润发超市存货成本管理.....	8
(一) 采购成本.....	8
1. 供应商战略管理.....	8
2. 集中采购方式.....	9
(二) 存储成本.....	9
(三) 配送成本.....	10
五、结论.....	11

大润发连锁超市存货成本控制的案例分析

【摘要】 本文旨在通过对平湖大润发超市存货管理、物流、配送等领域的分析，为平湖大润发超市的存货成本控制提供可行方案。深入分析平湖大润发目前在存货成本管理上的问题，并提出了一些相关的措施：供应商战略管理、集中采购方式、改善存货结构、完善配送中心流程建设、订货成本管理与控制等策略，对于平湖大润发超市在采购、储存、物流配送的这几个方面的问题针对性解决，对平湖大润发超市以存货成本控制为中心的存货管理有一定的参考意义，同时对于其他连锁超市的经营也存在一定的借鉴意义。

【关键词】 存货成本管理；平湖大润发；存货周转

一、引言

2012年初，数十家连锁超市一夜之间关闭了好多超市，引起了群众的强烈关注。经过四年的拉锯战，中国零售业最大的并购终于停止。那么在平湖大润发收购好又多为什么要进行大规模整合重组？原因是由于原来的好又多门店规模设置、布局不科学，库存管理十分混乱，增加了平湖大润发在存货管理上的难度，在一定程度上增加与到商店购买这一系列的股权转让过程中的相关费用，不适应平湖大润发的发展低成本战略。所以在追求“低成本、低利润、低价位”的目标连锁经营时代，这些门店难以生存。从平湖大润发收购好又多我们就可以看出，库存管理的成本是目前大型连锁超市成本管理的主体，降低库存成本是连锁超市实现成本领先战略的关键。

二、存货成本管理相关理论基础

（一）存货成本管理特点

（1）有效控制存货成本能够提升连锁超市的竞争能力。存货成本管理水平直接影响着超市多方面的因素，包括产品质量、产品定价、工作效率、产品损耗等，甚至影响到对顾客需求的主观能动性。

（2）有效控制存货成本能够提高存货周转率。一个良性的存货周转要求理货人员能够及时向缺货货架及地堆上补充货物，保证商品陈列符合门店要求的标

准、保证商品不发生临期以及过期现象

（二）存货成本管理内容

存货是指企业在生产过程中所进行的成品或商品的销售。库存商品也是企业最重要的流动资产，尤其是商业企业。企业必须备足库存的生产管理，但库存过多会占用资金，使企业付出持有更多的库存和仓储成本。管理费将增加，影响企业的盈利能力。库存管理的基本目标是权衡收入和存货成本，充分发挥库存功能，降低成本，增加收益，实现收入与成本的最佳结合^[1]。

从管理的角度将库存成本分为进货成本、仓储成本和缺货成本。企业对库存的控制必须与管理部门相结合，采用科学的方法进行控制和管理。库存管理的基本模式是库存模型，在企业经营管理中的问题。库存期应尽量缩短商品的库存时间，节省资金，避免损失。为了加强职业管理，库存，建设成本更低，也应该注意日常的库存管理工作，建立严格的存货管理责任制、定额控制的实施，提高了采购工作，定期检查库存的数量。

三、平湖大润发超市存货成本管理现状存在的问题及原因

（一）平湖大润发超市存货成本管理的现状

库存的内部控制在平湖大润发连锁超市的库存管理中主要包括采购、物流和财务核算方面，包括开发企业内部采购审批系统、运输系统和库存盘点系统^[2]。

（1）采购审批制度是制定的采购计划要与库存相适宜并结合供应商的筛选标准，日常采购由采购部购买，在重大采购计划或超出审批采购审批权，购买后上级批准，使供应商的准入机制、采购规范采购行为；（2）运输环节主要是仓储库存系统规范检查人员检查分配中心根据收到的已开出的相关票据，确认货物的质量和数量，并填写验收单和入库单。存货分类保存，仓库人员需要库存余额显示房号和相应数量的库存，和一季度的基础上，实际的存储和验证金额及时报告给财务部门；（3）财务部门的库存、配送中心、采购部、财务部核对盘点结果和收发器书检查，检查是由财务部门完成进行会计处理。但这些系统在实际使用中，仍存在操作不规范等问题。

(二) 平湖大润发超市存货成本管理存在的问题

1. 采购环节供应商管理薄弱

采购成本在存货总成本中所占的比重是最大的。供应商管理是涉及存货从订购、维持到缺货各个方面采购成本的关键，企业对供应商管理形成战略性才能保证存货的质优价廉，质优价廉最终将决定商品的销售。

当前平湖大润发连锁超市的采购环节过程如下：(1) 仓储部门检查存货水平反馈给配送中心。(2) 配送中心汇总采购申请及存货情况反馈给采购部门。(3) 采购部门进行采购。(4) 采购部门填写并向供应商发出采购单。(5) 收货部门收到货品并填写、核对收货单交由采购部门核对采购数量。(6) 采购部门核对后交由配送中心，最后由配送中心审核后交由财务部门进行资金结算并付款。平湖大润发连锁超市集团总部的组织结构图 3.1 所示：

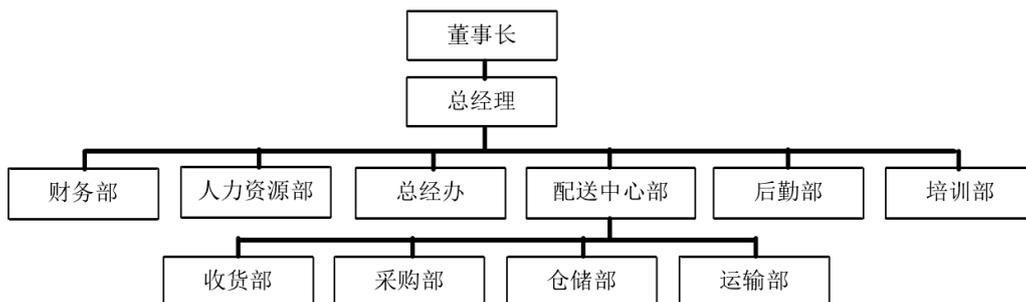


图 1 平湖大润发超市组织结构图

根据平湖大润发的购买情况可以看出，公司还没有建立完整的供应商管理体系。在这个过程中，采购部门直接与供应商联系，没有监管部门进行供应商资质审查。平湖大润发连锁超市是由采购库存决定的，供应商选择侧重于商品价格，缺乏供应商监管的力量^[3]。根据图 3.1 可以看出，集团总部采购部配送中心下部、采购部、仓储、运输、收货部独立配送中心汇总反馈销售各店采购部，根据配送中心订单的具体情况也要及时的报告给采购部。本组织为各部门的配送中心没有监督检查部门存在，使采购部门有更大的自主权。采购部门可以根据需求选择商品，忽略供应商管理的有效性。

2. 储存运输环节存货持有成本偏高

平湖大润发连锁超市物流配送中心可以存储大量的货物，保证超市商品的正常供应，而且很少缺货等，但实际一般的操作维护成本高，配送中心建设投资大。

目前平湖大润发超市配送中心有以下两个问题：（1）为主要目的的配送中心仍停留在货物交付以及货物的仓储、订单、配送等基本功能，而不是通过配送中心，专注于客户需求，服务意识相对薄弱，往往仓库运输站，为商品的流通加工、信息处理和信息反馈。表面仍然缺乏竞争力。（2）企业行为不规范，存在一定的盲目性，一些设备相对落后，导致效率低、成本高，管理需要提高实现经济规模与分布。

在超市的配送方面也是企业关注的与存货相关的成本，包括仓储费用的支出，平湖大润发连锁超市库存分类根据产品存储，这种周转率的快餐食品，保质期较短的商品，如果不尽快发放，容易受潮变质等问题，导致存货储存成本增加^[4]。在上述情况下平湖大润发连锁超市的分析中可以看到明显的库存积压，这导致增加的存储成本，增加存储成本会增加库存成本，其他成本的增长率也可以看出，在库存周转率不良分布中心的情况下需要加强对过程的有效控制。同时，由于库存积压造成的损坏和库存损失的恶化无形中增加了库存成本，库存会影响企业资金的完整性现金流量。

（三）平湖大润发超市存货成本管理存在问题的原因

1. 供应商管理相对粗放、战略采购进程较缓慢

为分析平湖大润发连锁超市商品采购问题的原因，本文选取了平湖大润发连锁超市存货中金额较大的烟草以及比重较多的食品作为采购环节的数据进行分析，具体如表 1 所示：

表 1 平湖大润发超市 2018 年部门商品采购表

	分类	供应商数量 (个)	采购金额(万 元)	比率 (%)
烟类	娇子牌	1	329.39	7.8
	宏声牌	1	215.37	5.1
	天下秀	1	266.04	6.3
	狮牌	1	25.53	0.6
小计			836.33	19.8
食品类	乳制品	5-6	291.39	6.9

	即食食品	4-5	342.06	8.1
	软饮料	5-8	456.08	10.8
	糖	2-3	130.91	3.1
	休闲食品	10-15	582.77	13.8
	方便食品	3-5	249.16	5.9
	季节性食品	2-3	122.46	2.9
小计			2174.83	51.5
总计			3011.16	71.3

数据来源：平湖大润发超市 2018 年采购明细表

根据表 1 可以看出，因为烟草相对比较特殊，所以它的供应商在选择上相对单一，基本上只有一家供应商在进行供货，但是在食品类的供应商选择上，休闲食品的供应商超过 10 家的数量，软饮料和乳制品供应商达到五多个，多渠道不能供应商选择战略采购的需求，尤其是食品类的购买量已经达到了 47.2% 的总购买量，获得了更多的供应商的数量，企业需要支付采购成本和企业规模的不断壮大的过程中，战略采购已成为企业降低成本的有效途径[5]。同时保持良好的合作关系，平湖大润发非常重视与供应商的连锁超市，也认识到供应商管理的重要性，但如果企业采购上升到战略层面，但有很长的路要走。

2. 存货占用资金成本

存货持有成本是连锁超市日常经营中需要重点关注的成本，由于平湖大润发连锁超市拥有自建配送中心，因而在考虑存货成本时不需要考虑相关的租赁费用，在考虑存货持有成本时需要考虑存货占用资金成本、存货人员管理成本以及运输成本。

表 2 平湖大润发超市 2014-2018 年存货周转情况表（单位：天）

报告期	2014	2015	2016	2017	2018
-----	------	------	------	------	------

存货周转天数	85.5 1	76.1 1	69.90	65.81	66.54
应收账款周转 天数	0.61	0.46	0.41	0.38	0.67
营业周期	86.1 2	76.5 7	70.31	66.19	67.21

数据来源：平湖大润发超市 2014-2018 年财务报表计算所得

据表 2 可以看出，HQ 连锁超市 2014-2018 年的存货周转天数在不断缩短的过程中，说明企业目前的存货周转情况有所好转，但据华联综超 2018 年年度审计报告中的披露显示，其 2018 年度存货周转天数仅为 52.55 天，而同为大型连锁超市的永辉超市，其 2018 年度存货周转天数缩短到 42.35 天，而 2018 年平湖大润发连锁超市的存货周转天数是华联超市的 1.26 倍，永辉超市的 1.57 倍，通过存货周转天数的比较分析可以看出平湖大润发连锁超市的存货周转较差，存在一定的存货资金占用风险。存货占用资金情况通过存货周转率这一指标进行反映，过量的存货会使得企业存货占用资金的成本随之增加，一方面增加存货管理的难度，另一方面存货积压造成的存货占用资金成本会加大企业的经营风险^[6]。

四、平湖大润发超市存货成本管理

（一）采购成本

采购成本对物流总成本有显著影响。采购成本主要包括采购价格以及运输成本，在大型超市的运营成本，采购成本占了很大的比例，但是对于整个采购成本运输成本而言也是很大的一部分，特别是隐性成本产生在运输过程难以控制。因此，采购成本的管理和控制。主要从供应商的选择、采购模式的选择、运输配送模式的优化三个方面进行了探讨。

1. 供应商战略管理

《供方管理办法》中提出“当物料供方出现以下情况时，可暂停、取消其供方资格：物料出现严重质量问题，且供方未能按要求完成改善的；物料供方一年以上与我司没有业务往来或两年供货批数少于三批的；连续两个季度均被评为 D

级的，或被评为 C 级、D 级的供应商整改达不到要求的”“在每次季度评价后，采购部门应根据评价排名情况对各供方的供货量进行调整”。

进货成本是大型连锁超市成本发生的源头，对进货质量和数量的控制水平高低是决定其竞争优势的关键所在。控制进货成本的重要环节就是与供货商进行博弈，建立共赢模式，既可以共同获取利益，也能使商品品质得到保证。

独家供货导致供方资源不足，供应商选择不当，可能存在来料供应瓶颈和价格偏高风险，所以原则上不应该存在独家供货的情况。建议严格执行《供方管理办法》，如出现独家供货的物料，采购部门需在三个月内开发出新供方。因特殊情况，三个月内无法解决独家供货的，提交书面申请，说明理由，制定后续推进计划，报主管公司领导批准。

2. 集中采购方式

对于大型连锁超市来说，采购成本对企业总成本有显著影响。因此，企业应努力降低采购成本，采取集中采购的方式。

建立有效的商品询价机制。由质量保证部门改革价格管理机制，使价格查询机制由财政部、业务部、采购部和质量保证部负责。为了确保这一机制的实施，有可能为财务经理、采购人员和销售员购买所需的商品提供资金。这可以促进销售员了解商品市场价格的动态波动过程，更好的进行相应的促销活动。

完善采购考核制度。企业可以通过集体采购，降低商品的价格，同时形成价格参考，对采购人员进行绩效考核，比如说采购人员采购的商品质量上乘，价格低，应该给予奖励，这种绩效考科方式，可以促进采购人员在采购过程中的积极性，站在企业的立场，为企业实现利润最大化，在预算的资金内使用价格低，品质好的产品，以满足超市的整体运营要求。对于一些未能满足超市采购标准的采购人员，采取一定的惩罚措施，促使员工下次能更好的完成任务，避免惩罚。超市各部门应报应根据企业历年采购水准，制定商品的一个参考参考价格，以评价采购人员的业绩。

（二）存储成本

为了确定最佳的库存量，关键是不仅满足生产和销售需求以及库存控制还要同时满足库存成本、采购成本和减少使用或销售的要求；更稳定的材料，可以用

来设置顺序预定控制的方法，对使用或销售不稳定货物进行管理，可以根据预期的计划维护超市的运营秩序。大型连锁超市的仓储成本包括货物储存、现金成本和机会成本。仓储成本与采购成本、订货成本有着非常密切的关系，仓储成本和采购成本、订货成本和工时都可以使存货以最低的成本。

平湖大润发连锁超市一般传统的库存管理方法是 ABC 控制法，根据需求把商品分成 ABC 类按照价值数量来划分并根据其价值来进行库存管理的。这种方法可以，明确库存管理的重点从而进行更好的库存管理，也就是进行适时库存管理模式。

适时库存管理模式下库存量可以大大降低。只给零售店保持几天的销售库存量，这样可以大大降低库存管理的开支。对市场能够做出快速的反应。实施适时库存管理模式能够使超市建立起一种对市场变化做出灵敏反应的环境，能够及时掌握市场的信息，可以让企业做出更多的解决方案，可以使企业的运作更加规范化。适时的库存管理模式。能够实现内外信息资源可以共享、使用，使得企业管理过程更加现代化科学化可以把企业的财务人事计划等信息进行智能化的处理，以此来分析市场客户的动态变化，来提高超市在国内外的竞争力。

（三）配送成本

完善配送中心流程建设。平湖大润发的配送绝大部分都是由配送中心完成，尤其是配送中心的管理效率非常高，几乎货物不会在中心内积压，其中的 80% 的货物在供货商送到的同时就已经进行发货，即采取“零库存”的越库配送形式。这样使得平湖大润发货物的周转周期由同行普遍的一个星期缩短到令人惊讶的 2 天。保持安全的库存水平，控制合理的库存量，确定科学管理的思想，这种控制是不需要企业有过多的库存，也不需要企业大幅降低存货，但通过一定的技术手段，对商品的需求，确定相对的供需平衡。首先，考虑商品的时间和企业确定库存量以确保日常运行的日常存货采购成本的前提下，当安全库存降到最低时，企业未能防止缺货的发生就需要立即财务补货的方式来维持。其次，建立物流配送中心，把平湖大润发超市连锁店的所有需求放在一起，实现集中控制的局面，它不仅可以降低采购成本和仓储运输风险，也可以尽量减少库存的风险性。主要安全库存可以通过两个方面实现：一是定量采购。这种方法需要批量购买和确定

经济订货点。如果在日常管理中，库存储备的再订货点达成后，购进货物的EOQ组织处理。二、定期购买。一般先确定采购周期，确定定期进货数量标准后，按照采购数量和进货标准每日进货库存余额，以购买商品。

五、结论

在存货成本管理的理论基础上，对平湖大润发超市的库存相关存货成本管理进行了一定的分析，在商业环境中，发现企业库存管理中存在的一些问题，如采购不集中，物流配送存在障碍，库存成本核算、库存管理的指标体系还不完善，而管理会计解决这些问题分析中的应用，物流管理理论，提出了建设成本控制责任中心的理念，设计一套适合平湖大润发超市减少超市存货的成本的方法，以此进一步扩大超市的利润。

参考文献

- [1]滕颖慧. 中央红连锁超市库存问题研究[J]. 经济研究导刊, 2017, (14):149-150.
- [2]宋欢. 人人乐超市连锁经营中问题及对策[J]. 现代商贸工业, 2016, (33):89-91.
- [3]李潇. 宁夏XB连锁超市存货成本管理研究[J]. 现代经济信息, 2016, (20):493.
- [4]王欣. HQ连锁超市存货成本控制研究[D]. 黑龙江八一农垦大学, 2016.
- [5]蔡翠. B2C网上超市成本管理研究[D]. 江苏大学, 2016.
- [6]赵海燕, 王欣. 连锁超市存货成本控制研究[J]. 合作经济与科技, 2016, (01):112-113.
- [7]方云. 浅析家乐福超市存货管理中存在的问题与对策[J]. 民营科技, 2015, (12):102-103.
- [8]何艳艳. 商品流通企业存货成本控制研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2015, (12):40-41.
- [9]吕晓永. 基于报童模型的中小型超市生鲜产品订货策略改进研究[J]. 价值工程, 2015, (30):151-152.