

分类号 _____
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 MG 连锁超市存货内部控制改进研究

研究生姓名: 荆云华

指导教师姓名、职称: 高天宏 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 公司理财

提交日期: 2022 年 03 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 荆云华 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 高天宏 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 荆云华 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 高天宏 签字日期： 2022.6.16

Research on the Improvement of Inventory Internal Control of MG Chain Supermarket

Candidate :jingyunhua

Supervisor:gaotianhong

摘 要

21 世纪初，随着互联网的发展，电子商务开始对实体连锁超市的业绩产生巨大的冲击，以新的经营模式对实体卖场造成巨大的威胁如：淘宝、京东、拼多多、抖音等。而在新冠疫情的推动下，新生的宅配模式走入大众视野，由于疫情的持续性，宅配模式成为顾客关注的焦点。如：美团优选、京东到家、盒马生鲜等。如何在竞争激烈的市场环境中占有一席之地，成为管理者需要考虑的重点；如何提高超市核心竞争力来抵御市场风险，对于超市而言，就必须从降低运营成本改进存货内部控制水平方面来着手，以便企业在市场竞争中立于不败之地。

本文以存货管理和内部控制之间的密切关系为基础，借鉴国内外相关文献资料，以 MG 连锁超市为案例企业，从内部控制五要素着手，对 MG 连锁超市存货采购、仓储配送和日常管理环节进行分析，找出超市存货在管理制度、操作流程和信息系统建设三个方面存在的问题，并提出改进策略。首先，本文对存货管理、内部控制和存货内部控制进行理论分析，阐明超市存货内部控制对企业可持续发展具有重要的影响作用，并且存货内部控制要从采购、仓储配送和日常管理这三个环节来进行控制。其次，采用实地调查法对 MG 连锁超市的财务现状、业务流程和内部控制现状进行分析，发现存货采购、仓储配送和日常管理中存在的问题。最后，基于理论分析和实地调查，提出有针对性的改进建议，希望在此基础上，可以提出改善存货管理水平和内部控制质量的有效策略。

本文的研究结论如下：（1）存货管理与内部控制之间相互影响，企业想要实现提高企业竞争力的目标，就必须提升内部控制水平。（2）基于存货内部控制中的缺陷，本文试图从存货的采购、配送、仓储和管理环节提出改进策略。对 MG 连锁超市存货内部控制具有一定的现实应用作用，也对其他类似连锁超市运营管理具有一定的借鉴意义。

关键词： 连锁超市 内部控制 存货管理 业务流程 管理制度

Abstract

At the beginning of the 21st century, with the development of the Internet, e-commerce began to have a huge impact on brick-and-mortar supermarket chains, and brought a huge threat to brick-and-mortar stores with new business models such as Taobao, JD.com, Pinduoduo, Douyin, etc. Driven by the new crown epidemic, the new home delivery model has entered the public's field of vision. Due to the persistence of the epidemic, the home delivery model has become the focus of customers' attention. Such as: Meituan Select, JD Daojia, Hema Fresh, etc. How to occupy a place in the increasingly fierce market environment has become the key point for managers to consider; how to improve the core competitiveness of supermarkets to resist market risks, for supermarkets, it must start from reducing operating costs and improving the level of internal inventory control. In order for enterprises to remain invincible in the market competition.

Based on the close relationship between inventory management and internal control, this paper draws on relevant literature at home and abroad, takes MG supermarket chain as a case enterprise, and starts from the five elements of internal control, and analyzes the aspects of inventory procurement, warehousing distribution and daily management of MG supermarket chain. It analyzes and finds out the problems existing in the management system, operation process and information system

construction of supermarket inventory, and proposes improvement strategies. First of all, this paper makes a theoretical analysis on inventory management, internal control and inventory internal control, and clarifies that the supermarket inventory internal control has an important impact on the sustainable development of enterprises, and the inventory internal control should be carried out from the three links of procurement, warehousing and distribution and daily management. to control. Secondly, using the method of on-the-spot investigation to analyze the financial status, business process and internal control status of MG supermarket chain, and find out the problems in inventory procurement, storage distribution and daily management. Finally, based on theoretical analysis and on-the-spot investigation, put forward targeted improvement suggestions, hoping to put forward effective strategies to improve inventory management level and internal control quality on this basis.

The research conclusions of this paper are as follows: (1) There is mutual influence between inventory management and internal control. If a company wants to achieve the goal of improving its competitiveness, it must improve the level of internal control. (2) Based on the defects in inventory internal control, this paper attempts to propose improvement strategies from the aspects of inventory procurement, distribution, warehousing and management. It has a certain practical application effect on the internal control of MG chain supermarket inventory, and also has

certain reference significance for the operation and management of other similar supermarket chains.

Key words: Chain Supermarket; Internal Control ;Inventory Management; Business Process;Management System

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 存货管理的研究.....	2
1.2.2 内部控制的研究.....	3
1.2.3 存货内部控制的研究.....	5
1.2.4 文献述评.....	5
1.3 研究内容和方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
2 相关概念和基本理论	9
2.1 存货管理的相关理论.....	9
2.1.1 经济订购批量模型.....	9
2.1.2 供应商库存管理模式.....	9
2.1.3 联合库存管理模式.....	10
2.2 内部控制相关理论.....	11
2.2.1 内部控制制度.....	11
2.2.2 内部控制的目标.....	11
2.2.3 内部控制的要素.....	11
2.3 存货内部控制相关理论.....	12
2.3.1 存货内部控制的概念.....	12
2.3.2 存货内部控制的目标.....	12
2.3.3 存货内部控制的内容.....	13
3 MG 连锁超市存货内部控制现状分析	14

3.1 MG 连锁超市简介	14
3.1.1 超市行业介绍	14
3.1.2 MG 连锁超市介绍	14
3.2 MG 连锁超市的组织结构	15
3.2.1 MG 连锁超市总部组织结构	15
3.2.2 MG 连锁超市门店组织结构	16
3.3 MG 连锁超市财务指标分析	17
3.3.1 MG 连锁超市财务现状	17
3.3.2 MG 连锁超市营运能力分析	18
3.3.3 同行业企业经营绩效对比	19
3.4 MG 连锁超市存货内部控制基本情况	20
3.4.1 MG 连锁超市存货控制现状	20
3.4.2 MG 连锁超市存货管理流程现状	22
4 MG 连锁超市存货内部控制存在问题分析	27
4.1 存货采购环节问题分析	27
4.1.1 供应商管理制度不健全	27
4.1.2 采购计划不合理	28
4.2 存货仓储配送环节问题分析	30
4.2.1 物流配送效率不高	30
4.2.2 门店收货时间安排不合理	30
4.2.3 存货盘点制度不完善	31
4.3 存货日常管理环节问题分析	32
4.3.1 存货管理相关制度有待改进	32
4.3.2 公司存货内部控制信息沟通存在问题	32
4.3.3 存货内部控制监督力度不够	33
5 MG 连锁超市存货内部控制改进建议	34
5.1 存货采购环节改进建议	34
5.1.1 完善供应商管理制度	34
5.1.2 制定合理的采购计划	38

5.2 存货仓储配送环节改进建议.....	40
5.2.1 提高配送中心配送效率.....	40
5.2.2 调整门店收货时间安排及人员安排.....	41
5.2.3 存货盘点环节改进建议.....	42
5.3 存货日常管理环节改进建议.....	43
5.3.1 完善公司规章制度.....	43
5.3.2 加强存货内部信息沟通.....	44
5.3.3 加强建设内部监督体系.....	45
6 结论与展望.....	48
6.1 研究结论.....	48
6.2 研究展望.....	49
参考文献.....	50
后 记.....	55

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

1930 年, 迈克尔·库伦 (Michael Cullen) 在美国纽约开设了第一家超市, 1950 年到 1960 年超市在其他国家得到迅速的发展。随着我国经济实力的不断提高, 超市在中国市场发展迅速, 不断地吸引着外商和本土企业的加入。例如, 著名的外资企业: 沃尔玛、麦德龙、家乐福等, 我国本土著名企业: 人人乐、华润万家、永辉等。

在外资零售企业三巨头当中, 2018 年, 沃尔玛在中国半年关闭 16 家门店, 业绩报告显示中国市场的业绩下降原因, 主要是线上销售对实体门店业绩冲击较大以及受中国宏观经济环境影响。而家乐福于 2019 年将 80% 股权作价 48 亿元卖给苏宁, 麦德龙也在同年以 19 亿欧元被物美收购。电商的快速发展, 严重挤压大卖场的生存空间。而疫情期间应用而生的宅配模式更是受到顾客的高度追捧, 例如: 京东到家、美团优选、大众点评等。这些企业以强有力的势头对实体店的业绩进行冲击, 面对这种现状, 我国本土的连锁超市如何屹立于这种复杂的竞争环境中, 并有效的抵御市场风险成为管理者的思考焦点, 而提高企业存货内部控制质量成为增强企业核心竞争力的重要手段。

随着近几年 MG 连锁超市的不断发展, 其在存货管理方面暴漏出一系列问题, 导致企业内部管理问题日益严重。因此, 本文就 MG 连锁超市的经营现状进行分析, 找出超市存货管理在各个环节存在的问题, 并针对这些环节的具体问题提出有效的改进建议。希望对 MG 连锁超市的经营管理在实际运用中能起到一定的参考作用。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

从国内外存货内部控制的研究现状来看, 国内在存货内部控制方面起步较晚, 与西方发达国家相比还是具有较大的差异。因此, 本文通过对 MG 连锁超市存货内部控制的研究, 发现企业在存货内部控制内容的不同环节存在的问题, 并给出解决策略, 希望对存货内部控制的相关理论研究增砖添瓦。

(2) 现实意义

随着电子信息的广泛应用电子商务不断地发展,尤其是在新冠疫情期间,由于人们无法外出去实体超市进行日常采购,应运而生的宅配模式得到高速发展,使人们的采购更便捷、更优惠。例如:淘宝、京东、美团等线上购物平台拓宽了消费者的购物渠道,在这种新的形势下,实体店的销售业绩不断下滑导致管理者开始思考新的盈利模式。部分管理者开始认识到存货管理的重要性,并从存货内部控制着手提高企业的核心竞争力。为了加强企业的盈利能力,企业就必须在存货内部控制上下功夫,从而有效地降低存货成本。同时,通过降低存货的资金占用率,使企业流动资金更加充裕,以此来提高企业的核心竞争力。本文希望通过对 MG 连锁超市的分析,对运营管理具有一定的促进作用,也希望对类似的连锁超市企业经营具有一定的借鉴意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 存货管理的研究

连锁超市的存货管理是企业管理的核心部分,因此,为了保证超市的有序运转,企业对存货管理的每个流程都要制定详细的制度。我国学者王萃芳,王琳钧(2018)通过对大型超市存货管理的问题及其成因分析,认为存货会影响超市现金流,因此,超市应该重视存货管理选择好的管理方法。

戎昊月(2014)指出连锁超市由于存货的数量较大并且商品的种类繁多,存货管理的成本不易控制,所以就必须以存货管理模式为管理方向,找出适合企业自身的发展的管理模式。连锁超市存货管理的主要模式有三个:

一是经济订购批量模型。国外学 Alejandro Serrano 等(2017)对 EOQ 模型进行了优化改造,研究了一个具有一般存货成本函数的库存模型,以评估企业资本成本对最优库存政策的影响。最后提出当存货成本函数主要由批量订单的特有成本主导时,应使用接近无风险利率来评估存货相关的投资。陈双双,童雪智(2012)通过对沃尔玛收购好又多超市的案例分析,结合 EOQ 模型对连锁超市的存货成本进行了论证,认为我国连锁超市在存货成本控制上应该多采用先进的管理理念,这样才能有助于超市立足于激励的竞争中。

二是供应商库存管理模式。Kwangyeol Ryu 等(2013)研究了供应链管理中各类型角色库存管理的协同问题,通过建立数学模型并进行分析和验证,提出了一种基于供应商

管理库存系统(VMI),互相配合达到最优库存的管理方法。李珍萍,焦鹏博(2021)通过对 VMI 模式下的配送路径优化问题进行了研究,对比分析 VMI 与 CMI 两种库存模式下的计算结果,验证了 VMI 的有效性,认为该模式可以有效降低供应商和客户之间的库存持有成本,并优化库存水平提高物流配送效率。

三是联合库存管理模式。此种库存管理模式可以给企业带来以下优势:(1)信息优势: Vatumalae Vellian,Rajagopal Premkumar 等(2022)使用定性的研究方法对马来西亚的两家零售大卖场仓储业务进行了深入的案例研究,目的是通过探讨马来西亚零售商的库存准确性并改进其仓库管理系统,以检验仓库管理系统与仓库运营绩效之间的关系。(2)成本优势:陈丹(2015)强调面对电商企业的有力竞争,传统超市只有提高库存使用的效率,才能不断降低存货成本,从而提升自身管理水平。袁光飞(2017)以沃尔玛为研究对象,也认为在电商的冲击下,传统超市为了保持自身的市场竞争力,就必须提高超市的存货周转率,这样才能将电商企业对传统超市带来的冲击降到最小。(3)物流优势:廖东声,梁本光(2017)分析了沃尔玛超市存货成本管理的现状,认为企业存货管理的好坏会直接影响了企业的效益,针对存货在物流环节成本过高,提出加强和第三方物流的合作及物流机械化信息建设能有效改善存货成本。(4)战略联盟优势:胡毅(2016)通过对美的公司库存战略研究,其发现美的集团在使用“零库存”战略之后,有效的提高了企业的资金使用效率,并且大大的降低了企业生产成本和日常管理费用。并且存货数量较大就会导致企业资金周转出现问题,甚至会对企业的资金造成大量的浪费从而导致企业资金链受到影响。

1.2.2 内部控制的研究

JAEB.KIM 等(2018)通过实证研究发现,如果内部控制存在重大缺陷,就会明显影响企业的经营效率,这一点可以从财务报告中体现出,内部控制对公司运营效率的影响。

企业想要建立一个实施有效的内部控制制度,就必须应该包括以下几个方面,在这些方面具有代表性观点有:

(1) 内部环境方面。

Annukka Jokipii(2010)通过对芬兰 741 家公司进行了网络调查研究,他认为公司要达到预期的控制效果,应该着重关注内部控制体系中环境的不确定性。我国学者孙磊(2017)通过研究中小型连锁超市内部控制发现,要想确保企业经营目标及愿景的实现,企业就必须随着环境的变化不断调整内部控制体系,企业可以从采购管理、陈列管理、存货管理、审批流程等环节进行调整。

（2）风险评估方面。

王丽莉(2011)认为企业管理与风险控制归根结底都是是对风险的一种管理。滕明明(2012)根据连锁零售企业存货管理的风险控制情况,以及层次分析法与熵权法相结合的方法确定了指标权重,建立了一套比较完整的存货内部控制考核指标体系,希望通过对此体系的建立能够对企业存货评价具有较强的借鉴意义。

（3）控制活动方面。

宋海侠(2012)指出实体产品销售企业要积极探索解决存货管理成本大、存货管理成本占用资金总额大和内控制度不完善等问题的有效途径。李寒(2015)认为企业普遍存在内部控制制度不完善的问题,企业必须重视内部控制机制的建立,这样才能有助于企业降低存货管理成本,防范财务风险,确保企业健康的运行。段继美(2018)企业想要可持续发展可以考虑从优化企业内部控制结构入手,分析企业内部控制机制中存在的问题并加以完善,这样就能提升效益、降低成本并实现可持续发展。杨颖(2018)认为我国民营企业由于管理技术落后,导致内控失效。企业应该通过建立内部控制评价机制,来识别管理漏洞和完善内部结构,这样才能提高民营企业的综合竞争力。

（4）信息与沟通方面。

Leavins(2013)认为企业为了避免信息来源失实并实现信息的实时反馈,可以应用现代信息技术,它可以为企业实施内部控制决策提供有效的依据。She -I Chang(2014)认为,管理者可以通过查看内控报告获得公司经营效率方面的信息,从而更深入的了解公司相关资讯,以便管理者更好的对公司进行管理。Tetteh Lexis Alexander、Kwarteng Amoako 等(2022)通过对加纳上市公司的绩效研究表明,企业的盈利能力与内部控制系统之间有着显著地关系,并且信息系统与调节内部控制和业务绩效之间呈正相关。

王运鹏(2014)认为,为了使企业各业务环节进行连接,可以通过改进重点管控系统来实现,并且这样还可以提升企业信息沟通的质量和效率。李善达(2016)认为,加强企业信息化程度可以促进内部控制评价体系走向成熟和完善。

（5）内部监督方面。

时晓虹(2016)对存货内部控制进行研究,发现许多企业由于监督制度缺失使得内部控制并没有发挥出其应有的作用,导致执行情况不佳,存货内部控制制度名存实亡。柴洁(2017)指出企业内部控制需要从企业经营期间的内控监督、专项监督以及缺陷报告监督三个方面着手。徐天舒、马珺(2019)通过对沪深上市企业的实证分析,认为内部控制的主要目标是有效控制企业风险。

1.2.3 存货内部控制的研究

存货内部控制对超市的经营管理具有极为重要的作用,超市可以通过提高存货内控质量实现可持续发展的经营目标。我国学者谢情情(2016)指出存货是企业发展的关键,研究企业存货内部控制问题,可以通过影响存货周转率而降低存货管理成本,并保证企业的可持续发展。同年,马洁(2016)也通过对超市企业存货的流通范围和商品种类方面进行分析,列举超市存货内部控制中存在的问题,并提出相应的优化策略。严冬梅(2019)认为上市公司内部控制评价体系构建仍然存在很多问题,并对这些问题从加强机制建设、信息交流和内控评价标准方面给出应对策略。企业可以分别从以下三个环节进行存货内部控制:

(1) 存货采购环节

Tystety(2014)从企业的存货内部控制采购环节入手,对企业存货采购环节存在的缺陷结合采购环节的政策进行研究分析,认为企业应该重视对存货采购环节的控制。李春友、肖光杨(2020)通过对阿里巴巴与广西路桥共建外部采购系统的研究,认为引进新的方法对采购流程进行优化,可以有效降低成本并实现管理精益化。

(2) 存货仓储配送环节

Harish Patil(2014)对超市的存货管理问题进行了研究,发现可以通过对存货进行定期盘点和持续检查的方法,发现超市存货仓储环节存在漏洞,从而有针对性的进行改进。蒋秋菊、陈敏等(2021)通过对广州浪奇存货丢失事件研究,发现导致其存货丢失的主要原因是存货管理模式存在缺陷,并从这个方面给出改进建议。

(3) 存货日常管理环节

Mei Feng、Chan Li 和 Sarah E. Mc Vay(2015)等通过分析企业的财务报告,认为企业经营利润的高低与存货内部控制质量呈现正相关。康东亮、刘婷祎(2022)将零售业上市公司的经营绩效与内部控制和经营战略相结合,认为内部控制在低成本和差异化战略中,公司经营绩效受到内部控制更大的积极影响。

1.2.4 文献述评

本文通过对国内外学者的研究成果进行梳理发现,国内外学者对存货内部控制的研究已经比较成熟。但是,对于零售企业尤其是连锁超市的案例研究还比较少。新冠疫情的突然爆发,民生问题得到了全世界的高度关注,人们在追求新的销售模式“新零售,

零库存”的趋势下，又开始重新考虑库存管理的问题。正是由于新的环境和新的运营模式的产生，使得本文的研究课题更具现实意义。

目前，对零售行业存货内部控制的案例研究主要集中在西方发达国家，如：法国的家乐福和美国的沃尔玛。而忽略了对我国本土连锁超市的案例研究。因此，本文选择我国陕西省内中小型连锁超市 MG 连锁超市进行深入分析，结合疫情爆发后的全球经济现状，对其存货内部控制现状进行分析，探寻出存货内部控制的改进策略，希望对 MG 连锁超市的经营管理有所帮助，也希望对学者的进一步研究能提供一定的佐证和借鉴。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

第一部分：绪论。本部分通过描述零售行业在全球新冠疫情现状下激烈的竞争环境，作为本文研究的背景及研究意义，分析提升内部控制质量对企业竞争力的促进作用。

第二部分：相关概念和理论基础。本部分主要阐述了存货管理的三大模型（EOQ、VMI、JMI）及存货内部控制的制度、定义、目标和要素。

第三部分：MG 连锁超市存货内部控制现状分析。对 MG 连锁超市的现有规模、组织结构、财务现状和存货各个环节的内控现状进行介绍。

第四部分：MG 连锁超市存货内部控制存在问题分析。本部分通过实地的调查和面对面访谈获取相应的数据资料，发现 MG 连锁超市存货内部控制在不同环节中存在的问题。并根据存货内部控制内容的七个环节，结合超市存货的特点归纳总结成为采购、仓储配送及日常管理的三个环节进行分析。

第五部分：MG 连锁超市存货内部控制改进建议。就第四部分存在的问题，根据内部控制五要素从管理制度、操作流程和信息系统建设提出改进措施。

第六部分：研究结论与展望。根据对全文的分析得出结论并对研究的不足进行思考，也对新零售背景下超市行业未来的运营发展进行展望。

研究思路框架如图 1 所示。

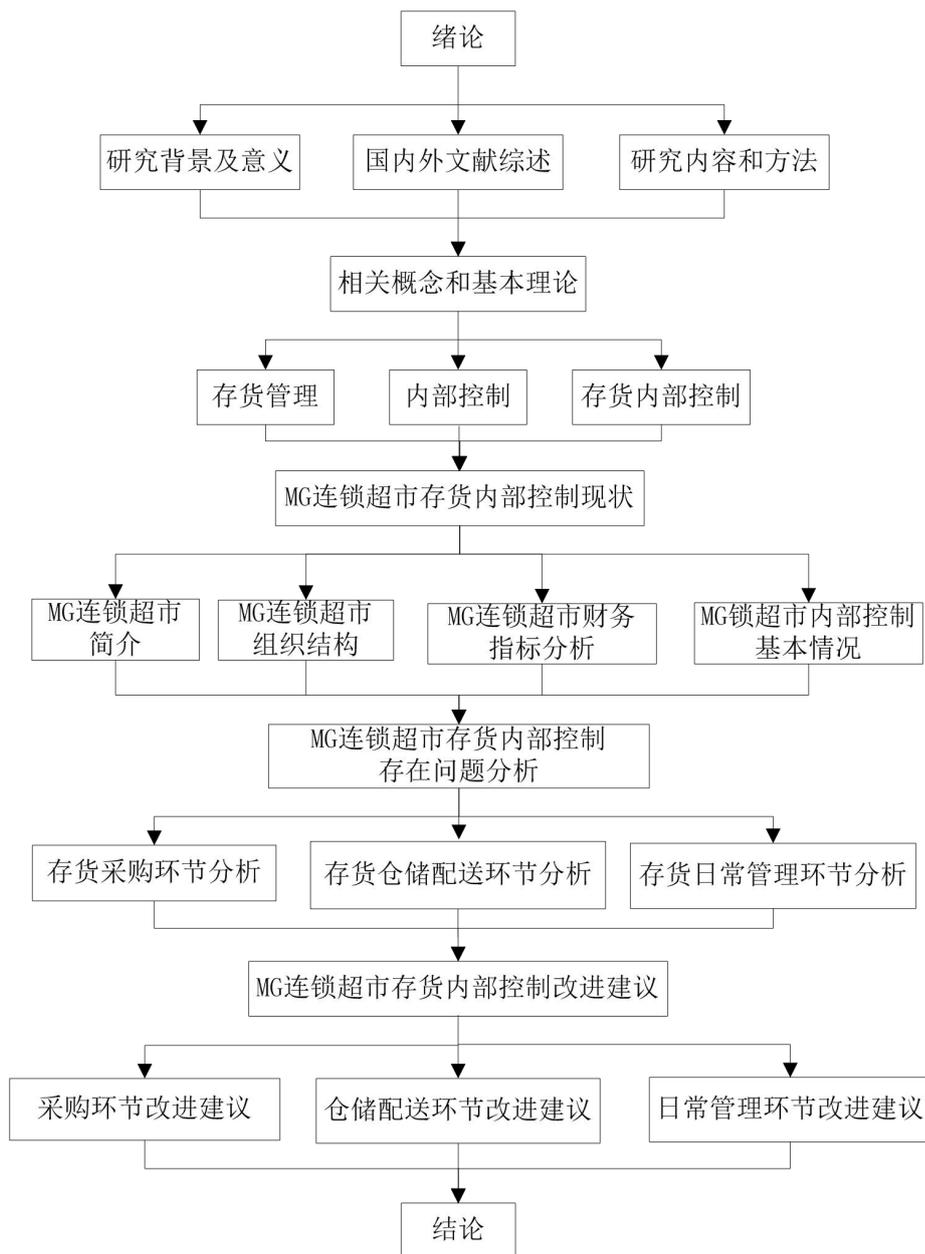


图 1 研究思路框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

本文通过梳理存货内部控制近十年的文献资料，对国内外大量文献的阅读、数据整理和各种资料的分析，尤其是重点查阅了连锁超市存货内部控制的相关文献资料，运用文献研究法对企业存货内部控制进行研究，为本文的写作提供参考和研究思路。

(2) 案例分析法

本文通过对 MG 连锁超市的具体案例研究,详细的对 MG 连锁超市的存货内部控制现状及存在的问题进行分析,从而有针对性的提出改进建议。

(3) 实地调查法

对 MG 连锁超市的总部管理人员及各部门负责人和门店各部门的直接负责人员进行访谈和现场观察,包括对 MG 连锁超市采购、配送、仓储和管理的工作流程进行深入了解,并从信息技术部、行政部和财务部取得相关数据和 workflows 及制度等相关资料。

2 相关概念和基本理论

2.1 存货管理的相关理论

2.1.1 经济订购批量模型

经济订购批量 (EOQ) 模型是由 F.W.Harris 于 1915 年首次提出, 通过此模型可以确定最小的订货目标。EOQ 模型成本计算方式是: 已知每年的总需求量 D , 每次的订购成本为 K , 单位商品年保管费用为 h , 每天平均到店的顾客需求是相同的, 也考虑供应商供货需要的固定交货时间 T , 当库存量下降到订货点 R , 向供应商订购 Q 的数量。此模型适合于整批且间隔的采购, 并假设仓库不允许缺货。其中订货费用包括采购人员的相关费用 (差旅费、通信费、住宿费)、招待费及其他有关费用。保管费用包括装卸费、搬运费、检验费、仓库费用 (房租、水费、电费、物业费)、保管人员的相关费用, 产品损耗差异费用等。

$$\text{最优订购量: } Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{h}}$$

2.1.2 供应商库存管理模式

VMI (Vendor Managed Inventory) 是一种通过战略合作关系, 使零售商和供应商双方的成本达到最低, 以便后期持续合作的库存管理模式。这种模式是在八十年代沃尔玛和宝洁公司共同协作创立的合作模式, 这种模式可以适应市场变化的要求, 建立互惠互利的长期稳定性供需关系, 是一种创新的、具有代表性的库存管理模式。

供应商管理库存 (VMI) 合作运营模式是双方通过信息系统的实时信息传递, 将零售商的存货信息传递给供应商, 供应商根据收到的库存信息, 及时制定出补货计划, 以便供应商进行单品管理和连续补货, 从而决定补货时间、补货周期、补货量等的合作模式。零售商设定一个安全库存水平, 通过计算机系统进行连续的库存状态监控, 从而实现自动补货, 一旦现有的库存低于安全库存水平, 计算机系统就会报警并生成一个警报系统发送到供应商的订货系统, 供应商收到报警信息就会根据零售商的需求量、销量实施库存管理并及时安排送货。还可以通过信息系统的实时传递来实现货款结算, 从而实现互利共赢的目标。

VMI 管理模型是供需双方通过签订合作协议达成战略合作关系，这样的合作模式最大限度地减少存货量，节省了存储空间，降低了物流成本。使得双方的利润率都获得相应的提高，并且通过结算系统可以缩短付款周期，使资金周转加快，并达到降低供应链总成本的效果。

2.1.3 联合库存管理模式

联合库存管理（JMI）是在供应商库存管理模式之上发展起来的，两者之间的区别在于：VMI 是由供应商单独对库存进行管理，而 JMI 是由供应商和零售商共同进行库存管理。根据双方达成的库存决策成果来实施库存管理，这样做的优点在于能够避免信息获取不充分、需求了解不透彻而造成的决策偏离情况。同时根据共同行使决策权，使得供需双方的责任与风险对等，比起供应商库存管理环境下，供应商要承担更大的决策风险有了较大改善，但是供应商库存管理的优点却可以继续保留。

所谓供应商库存管理是供应商和零售商共同参与、共同制定库存计划，确保对需求的预期保持一致，它是一种风险共担的库存管理模式。这种模式的应运能够有效防止“牛鞭效应”，降低供应商的管理风险。而联合库存管理的出现，在制造商和销售商之间设立地区分销中心，可以有效解决两者之间的距离问题，这样可以缩短订货的提前期和减少库存的持有量，实现供应链一体化的管理思想。联合库存管理模式能够给企业带来的优势如下：

(1)信息优势。供应商与零售商库存管理信息共享，使库存信息及时准确传递，并建立战略合作伙伴关系。

(2)成本优势。JMI 可以让零售商与供应商双方都减少库存、加快存货周转速度和存货占用资金的周转率，有效降低企业的存货成本。

(3)物流优势。JMI 打破了库存分开管理的现状，加强物流配送效率，有效降低运输成本，使供应链的各方共同参与、风险共担，有效的消除了库存过剩和“牛鞭效应”。

(4)战略联盟优势。JMI 是供应商与零售商建立充分的信任与合作关系，双方相互配合并高效运转，以此来保证企业的竞争优势，从而实现互利共赢的协作关系。

2.2 内部控制相关理论

2.2.1 内部控制制度

内部控制制度是通过制定制度、实施措施和执行程序来实现控制目标，对经济活动风险进行防范和管理控制的一系列规范要求的总称。1992 年美国 COSO 委员发布了《内部控制-整体框架》的报告，形成了著名的 COSO 内部控制框架。并在 2004 年和 2013 进行了两次修订，形成了新版《内部控制-整体（综合）框架》。我国内部控制制度有两大类：行政事业单位内部控制制度和企业内部控制制度。其中企业内部控制制度的控制措施主要包括：（1）不相容职务分离控制；（2）授权审批控制；（3）会计系统控制；（4）预算控制；（5）财产保护控制；（6）运营分析控制；（7）绩效考评控制。

2.2.2 内部控制的目标

内部控制目标主要是用于促进企业的有效运作，确保各部门都能发挥应有的作用。包括：（1）企业经营管理合法合规。企业依法制定本单位的规章制度，并遵守这些规定来开展生产经营和管理活动。（2）资产安全完整。资产的安全完整是企业运营的物质基础，资产目标包括资产的安全完整和资产的有效使用，以此来确保资产价值能够保值。（3）财务报告及相关信息真实可靠。公司报告必须具有真实性、可靠性和完整性，这样才能有效支持他们的具体决策。（4）提高运营效率和效果。经济有效地使用企业的各种资源，是实现企业目标的最佳方式。（5）促进企业实现发展战略目标。战略目标是企业发展的核心，可以促进企业在生产经营中实现未来的经营设想。

2.2.3 内部控制的要素

企业内部控制按照控制范畴和活动的不同，分为风险管理八要素和内部控制五要素。风险管理八要素包括：内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控。而内部控制五要素包括：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督。两者的区别在于，内部控制不负责企业经营目标的设立，只是对目标的制定过程进行评价，而风险管理则是负责战略目标计划的制定并对其中的风险进行评估。由于企业对存货的管理目标是对其过程进行评价，因此企业可以按照内部控制五要素来建立和实施有效的内部控制，主要应当包括以下内容：

(1) 内部环境。一般包括企业的组织结构、战略、责任、资源和文化等。

(2) 风险评估。风险评估是对来自企业内外部的风险进行评估，达到提高内部控制效率和效果的应对风险的策略。

(3) 控制活动。是通过对企业核心内容，由管理层进行识别并对如何应对发出指令，通过对指令的执行，按照企业的相关制度及程序，将风险控制在企业可承受的范围之内。

(4) 信息与通讯。企业在经营过程中，通过取得信息并进行有效沟通，完成工作职责。及时、准确地收集并传递信息，确保信息在企业内外部能够有效的沟通。

(5) 内部监督。内部监督是由专门的监督人员通过内控制度进行监督检查，评估内部控制运作情况的有效性，及时发现内部控制中存在的缺陷及时纠正。

2.3 存货内部控制相关理论

2.3.1 存货内部控制的概念

存货内部控制是企业根据存货的入库、出库、储供、生产、销售等特点，为做好存货管理而预先相互制约和验证的一套内部控制制度。存货业务的风险主要包括保管不善造成毁损、短缺或被盗，计量或计价错误，存货积压等等，针对这些风险就要加强控制，从而实现存货业务目标。存货内部控制是企业内部控制的关键内容和环节，因此，企业按照存货的风险点制定存货内部控制的相关制度，其目的是确保存货的安全完整，并加快存货资金周转，从而有效提高存货资金使用效率。

2.3.2 存货内部控制的目标

存货内部控制的目标是在保证企业日常经营的条件下，最大限度地降低存货的成本。具体包括以下几个方面：

- (1) 保证存货安全
- (2) 实现企业低成本
- (3) 提高企业营运能力

2.3.3 存货内部控制的内容

存货内部控制的内容主要包括以下七个环节：

（1）采购环节内部控制

采购环节是企业存货内部控制的初始环节，企业应该加强对采购过程的控制，梳理采购各个环节的控制目标、主要的风险点、关键的控制点、控制手段、控制措施、部门职责和岗位的权限以及与之匹配的制度等信息，将这些信息固化于采购流程之内。

（2）验收环节内部控制。是收货部门检验产品的品质并记录所有收到货物的品名、数量、型号及规格等与采购单相符。

（3）仓储环节的内部控制。是对存货的安全完整和日常保管，采取相应的控制措施来保护存货免受意外损坏、盗窃或破坏。

（4）领用环节的内部控制。是企业制定领用流程，相关人员按照流程领取商品，记录存货领用的整个环节。

（5）加工或生产环节内部控制。是按照操作流程的规定对原材料进行加工或生产的全部过程。

（6）装运出库环节的内部控制。是企业通过使用运输单对出库的产品数量、型号和规格等进行记录并定期清点，作为未来托收单的依据。

（7）存货数量的盘存制度。是企业相关部门通过制定盘点计划、组织相关人员，对企业存货的存数量进行清查，发现账实不符的情况，查明差异原因，并按照规定对账务进行调整的过程。

3 MG 连锁超市存货内部控制现状分析

3.1 MG 连锁超市简介

3.1.1 超市行业介绍

超市门店主要以便利店、标准超市和大卖场的形式存在，中小型门店的扩张速度远快于大卖场，超市行业店型发展趋向于小型化、社区化、便利化。超市行业主要以食品饮料、日用百货等生活必需品为销售对象，与国民的生活需求息息相关。据国家统计局官网发布的数据显示，2021 年我国社会消费品总额达 440823 亿元，其中全国网上零售额为 130884 亿元。

在疫情的冲击下，虽然零售行业的业绩有所下降，由于物流暂停导致线上销售业绩受到影响，但是实体超市由于政策允许在疫情期间正常运营，因此，同店销售额始终保持正增长。中资超市的特点是专注于某一特定区域，力争将区域市场作深做透，然后逐步跨区域扩张。区域内门店集中，利于市场竞争力的提高，也便于门店管理。而外资超市选址则相对灵活，不受区域限制，能够在一、二、三线城市，快速抢占优势。大型外资企业在我国一线城市的战略布局已经基本完成，逐渐向二三线城市渗透。内资超市也曾尝试过在全国主要城市进行散点式布局，如华联综超和联华超市，但由于受区域分割流通体制的制约，又最终回归本地。而外资超市的品牌知名度高，单店销售能力强。分散布点的方式也收到了不错的效果。

目前我国的超市行业发展运营已经较为成熟，因此行业竞争也是十分激烈，从竞争格局来看，我国超市行业仍然呈现区域分割的特征，市场的集中度较低。近几年超市整体门店营业面积稳中有升，但是大型超市的数量有所下滑，而中小型超市数量却有所扩张。

3.1.2 MG 连锁超市介绍

MG 连锁超市总部位于陕西省西安市，截止 2021 年，MG 连锁超市共有 20 家门店，其中大卖场 2 家，综合超市 15 家，便利店 3 家，门店主要位于陕西省。MG 连锁超市门店营业面积最大 13000 m²，最小 200 m²，年销售总额约为 2.7 亿元。MG 连锁超市的经营品种 1800 个左右，供应商 668 家。经营范围主要包括计算机软硬件及配件、日用

百货、劳保、五金、粮油、酒水饮料、农副产品、预包装食品、冷冻产品、水产品的销售，熟食，租赁，计算机软硬件技术的开发、咨询、转让和服务。

MG 连锁超市旨在深度拓展供销渠道及市场覆盖面，扩大商超采购选择范围、降低进货成本、平衡并优化供需，促进新零售下可持续发展的盈利模式。希望能够给广大顾客营造一个休闲、清新、简约的购物环境，高品质的真诚服务，和自由、舒适的购物体验。

3.2 MG 连锁超市的组织结构

3.2.1 MG 连锁超市总部组织结构

MG 连锁超市在总经理下设运营总监和财务总监，运营总监和财务总监向总经理汇报工作。MG 连锁超市在总部总共设有 6 个职能部门，MG 连锁超市总部组织结构图（如图 3.1 所示）。

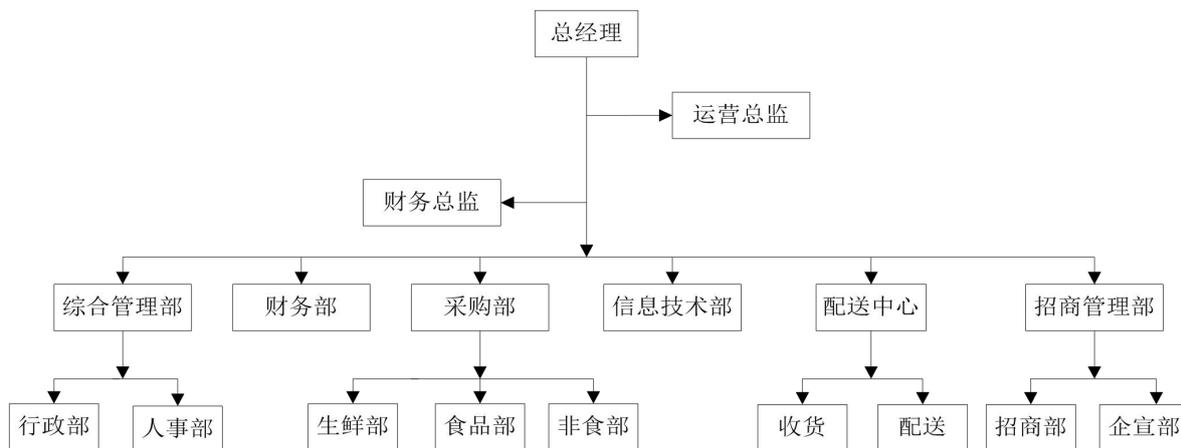


图 3.1 MG 连锁超市总部组织结构图

综合管理部下设两个部门：由行政部和人事部组合而成。行政部主要负责公司行政事务的管理、组织、制度的制定和执行各项工作的督办。人事部负责中层至高层管理人员招聘、考勤统计及工资核算、新开门店人员定编设制和协助新开门店综合管理部主管招聘员工。

财务部主要职能主要包括：第一，账务核对：与供应商、联营商按月核对库存及商品销售情况，及时编制付款计划表并整理财务原始凭证。第二，结算货款，按照批准后的付款计划表给供应商结算货款，核对各门店日常销售款项的到账情况。第三，会计核算，按照原始凭证记账并准确及时的出具财务报表。

采购部下设生鲜部、食品部和非食部，主要是对同行业企业进行调研开发商品货源、选择最优供应商并与其谈判、分析不同门店的销售情况并调整商品的采购计划。熟悉各类商品的供应渠道和市场变化情况，与供应商保持正常的采购供应和销售沟通等事宜。

信息管理部主要负责总部和门店系统日常维护，主要包括收银、财务、库存系统的日常维护，计算机、收款机和电子称等设备的维修。

配送中心主要负责集中采购商品出入库、退换货及仓库商品的日常管理等工作。严格按订单收货，检查商品日期及商品质量；对验收合格商品办理入库手续对，对验收不合格商品及时安排退货；定期对库存商品进行盘查。

招商管理部下设两个部门分别为：招商部和企宣部。招商部负责协助运营总监按公司要求，策划企业的市场营销方案。并且负责超市外租区域的相关工作，包括招租、洽谈、签约等相关管理工作。企宣部负责制定公司党委的宣传工作计划、统筹公司文化宣传工作、门店活动宣传布置工作、公众号和海报等宣传工作、对各种促销活动进行设计等。

3.2.2 MG 连锁超市门店组织结构

MG 连锁超市门店店长下设部门经理负责管理相应部门，并向店长汇报工作。门店主要设 6 个管理部门，MG 连锁超市门店组织结构如图 3.2 所示。

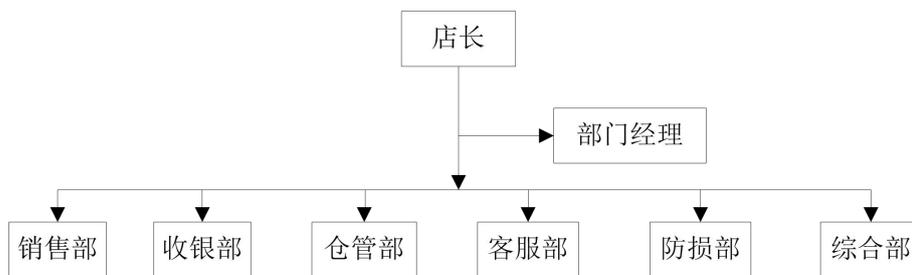


图 3.2 MG 连锁超市门店组织结构图

店长，负责门店的整体运营工作，负责门店日常工作的落实和提高门店销售业绩，负责门店员工的任免，产品卫生、消防安全、人员安全等，对门店的盈亏情况、运营现状与总部相关负责人员沟通并提出意见建议。

部门经理，在店长下设部门经理两名，分别为食品部经理和非食品部经理。部门经理对销售部的运营业绩负责，向门店店长汇报工作。

销售部，是 MG 连锁超市的主要部门，在部门经理的带领下，完成企业的日常销售和与存货相关的工作。工作内容包括：（1）熟悉商品基本知识。如：商品用途、性能、

规格分类、商品的季节性、地区性、商品的日常销量、价格等；（2）负责本区位商品的理货工作。负责区位商品上架、补货和陈列、及时登记需要货物及滞销货物、商品的日常盘点工作；（3）负责商品标价签展示。负责标价签摆放一货一签、标价签内容齐全、保持标价签干净无破损；（4）负责货品变质或残损后的处理。（5）负责商品介绍和推荐工作；（6）监督本区位商品安全，参与公司商品防损管理。

收银部，执行超市的收银工作；负责对 POS 机和收银设备的日常维护，保持其正常运转；负责收银调帐工作；负责营业交款工作；

仓管部，负责商品入库、出库及退换货等工作；负责仓库商品的日常管理工作；负责录入商品验收单和退货单；

客服部，负责接待顾客并处理顾客投诉，退换货的处理工作；负责购物发票的开具；负责赠品的发放；为顾客提供便民服务；

防损部，负责维护卖场的正常购物秩序，处理卖场的突发事件；负责人员的安全管理；负责维护门店商品的安全；负责维护店内设备的安全；负责店内消防安全；负责闭店清场工作；

综合部，主要负责门店人事和行政事宜，在门店综合部下设驻店出纳一名，负责收银员日营业款的收取和存缴等现金相关业务，以及门店日常零星开支等。

3.3 MG 连锁超市财务指标分析

3.3.1 MG 连锁超市财务现状

表 3.1 MG 连锁超市年度营业收入汇总表

单位：万元

项目	名称	2019 年	2020 年	2021 年
零售业	营业收入	6,836.16	14,528.26	16,332.57
	营业成本	5,820.99	12,303.85	13,792.59
	毛利率	14.85%	15.31%	15.55%
服务业	营业收入	576.85	1,112.40	1,227.23
	营业成本	559.54	1,079.02	1,190.40

数据来源：MG 连锁超市 2019-2021 年度经营汇总报表

本文表 3.1 所展示的数据为西安市 10 家门店年度总额,由于陕北和陕南的 7 家门店和 3 家便利店以分公司形式存在,因此,对此 10 家门店数据不做分析。MG 连锁超市西安市门店在 2019-2021 年的零售业和服务业营业收入如表 3.1 所示。

由表 3.1 可以清晰地看出 MG 连锁超市的年度销售收入呈递增趋势,造成营业收入递增的现状主要表现在两个方面:一方面是从 2019 年到 2021 年企业的门店数量在不断增加。另一方面是企业在毛利率的管控上,呈现逐年增加的现状。但是总体而言, MG 连锁超市的营业成本依然较高。

3.3.2 MG 连锁超市营运能力分析

由于超市营运管理的重点在存货管理上,存货的效率与效益直接影响到超市的营运能力,因此本文选择存货周转率和应收账款周转率这两个指标进行分析,如表 3.2 所示。

表 3.2 MG 连锁超市营运指标分析

项目	2019	2020	2021
存货周转率	8.42	8.11	8.37
应收账款周转率	7.99	8.13	8.51

数据来源: MG 连锁超市 2019-2021 年度经营分析报表

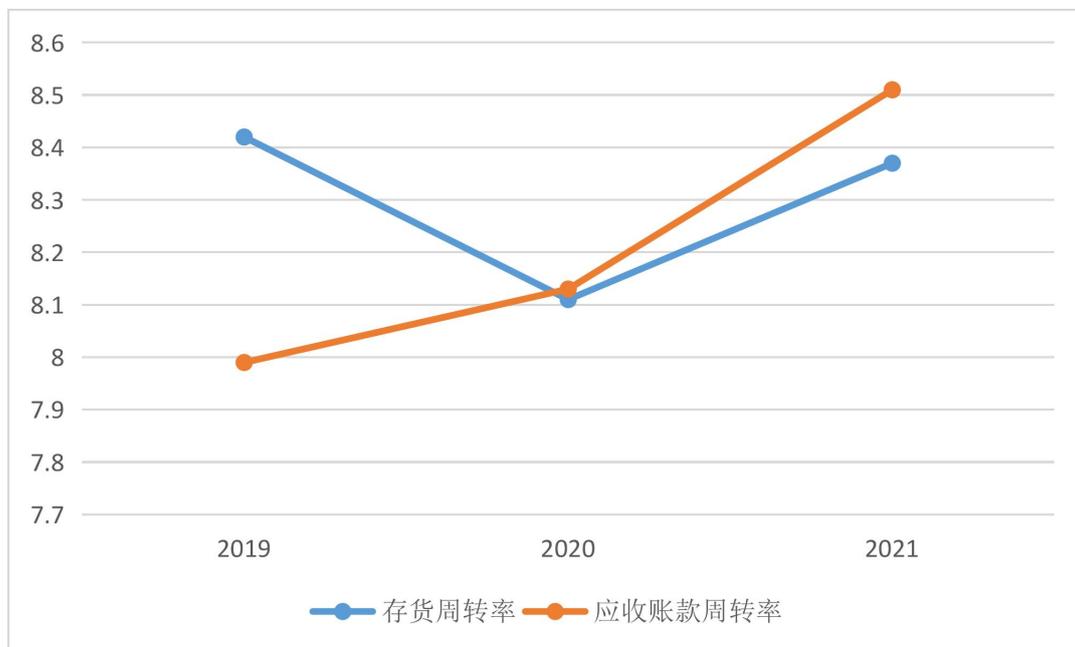


图 3.3 MG 连锁超市 2019-2021 年营运能力指标情况表

(1) 存货周转率分析

存货周转率=营业成本/平均存货余额

连锁超市的存货管理在流动资产管理中有着举足轻重的地位，因此，存货周转率与超市的存货管理水平有着直接的关系。存货周转率越高，说明企业存货占用资金周转速度越快，越容易变现并增强短期的付款能力。反之则说明变现能离越差。从图 3.3 可以看出 MG 连锁超市的存货周转率先降后升，表明企业在 2021 年的存货的流动性增强，资金的占用水平下降，企业的短期偿债能力增强。

(2) 应收账款周转率分析

应收账款周转率=营业收入/应收账款平均余额

应收账款周转率能够有效评价企业资金的回收速度，回收速度越快越能加强资产的流动性。应收账款周转率越高,说明公司的回款速度越快,而回款速度越快就能减少坏账损失，那么企业的偿债能力就越强。反之则说明收账期长，偿债能力弱。从图 3.3 可以看出 MG 连锁超市的应收账款周转率持续上升，表明企业的收账期在持续缩短，坏账损失减少,资产流动快，偿债能力增强。

3.3.3 同行业企业经营绩效对比

为了更加直观的对 MG 连锁超市的经营现状进行分析，本文选择我国同行业的代表企业永辉超市进行对比分析。永辉超市成立于 2001 年，总部位于福建省福州市。2010 年在 A 股上市，股票代码 601933.SH，是中国企业 500 强之一，是国家级“流通”及“农业产业化”双龙头企业。永辉超市是中国大陆首批将生鲜农产品引进现代超市的流通企业之一，被国家七部委誉为中国“农改超”推广的典范，通过农超对接，以生鲜特色经营及物美价廉的商品受到百姓认可，被誉为“民生超市、百姓永辉”。

表 3.3 永辉超市财务指标汇总表

项目	2019	2020	2021
主营业务收入	8,487,696	9,319,911	9,106,189
主营业务成本	6,657,358	7,328,051	7,402,721
毛利率	21.56%	21.37%	18.71%
存货周转率	6.51	6.31	6.83
应收账款周转率	30.31	27.93	36.09

数据来源：永辉超市 2019-2021 年年度报告

从表 3.3 可以看出永辉超市的毛利率属于逐年递增的状态，虽然 MG 连锁超市毛利率也是逐年递增但是明显低于永辉超市，并且 MG 连锁超市的应收账款周转率远远低于

永辉超市。这就说明 MG 连锁超市在商品采购成本的控制上还存在很多不足，并且回款速度较慢造成资金占用的现象。虽然，MG 连锁超市的存货周转率较快，但是由于 MG 连锁超市仅仅在陕西省内超市门店比较集中，而永辉超市遍及全国门店较为分散。因此这种现状主要是取决于地理优势。

3.4 MG 连锁超市存货内部控制基本情况

3.4.1 MG 连锁超市存货控制现状

MG 连锁超市建立了一套适合本企业发展的内部控制体系，使企业能有一个良好的可持续发展环境。本节以内部控制五要素为切入点对 MG 连锁超市的内部控制现状进行介绍。

(1) MG 连锁超市内部控制环境现状

MG 连锁超市组织结构框架清晰，以总部为主按照部门进行管理、以门店为单位进行分级管理。审批决策权大部分集中在总部，门店执行总部下发的决策，以门店为单位有较小的审批决策权；MG 连锁超市没有设立审计部门，二是在公司总部不同部门设有审计人员，负责不同方面的内部监督工作。

(2) MG 连锁超市内部控制风险管理现状

MG 连锁超市虽然对风险管理形成了一套自己的风险评估与管理体制，但相较于风险管理，企业更侧重于销售业绩。遇到突发状况时，管理层一般采用就事论事的处理方法，不会对于突发事件的源头进行深究，并提出系统的处理方案。而由于企业基层员工的文化水平和思想意识较低，他们很少对企业风险管理进行关注。

(3) MG 连锁超市内部控制活动现状

MG 连锁超市对存货内部控制活动主要体现在以下三个方面：

①存货采购内部控制活动。供应商由总部采购人员引入，采购人员结合超市的商品定位、单品需求以及供应商的综合实力进行考量，按照供应商的资质、运营状况和信用等级进行评审，通过门店销售人员根据日常的销售情况在方象 5000 系统上发出存货采购申请以及配送中心的日常储存量，采购人员在方象 5000 系统上对门店的采购申请进行汇总形成采购清单，按照采购的需求与供应商议价，基本确定商品的采购量和采购单价并形成采购计划后，经采购总监审批采购计划从而下达采购订单，供应商按照方象系统上收到的订单进行配送。

②存货仓储配送内部控制活动。采购部在方象系统上给供应商发送采购订单的同

时会发送给配送中和门店，供应商按照订单要求将商品配送至配送中心或指定门店。由配送中心或门店的收货部、销售部和防损部共同进行验收，并按照流程入库。配送中心和门店均按照先进先出的原则对存货进行管理，以确保存货的生产日期均在最新的状态下，配送中心的存货摆放按照预先设置好的区域进行归类存储，门店存货则按照相应的售卖货架位置和指定的某一部门商品仓库分类存储。并在仓库和门店安装监控及相应的防盗安全设备。在日常的管理中，根据 MG 连锁超市存货盘点制度，对存货进行总部统一盘点和门店例行盘点。

③存货日常管理内部控制活动。存货的日常管理一般由门店和配送中心的基层员工负责，包括生鲜产品的挑选整理、确保食品的保质期符合要求、日化产品无破损现象等等。综合部根据 MG 连锁超市的相关管理制度，对存货管理里人员进行人力资源管理和绩效管理进行考核以保证存货的安全。

（4）MG 连锁超市内部控制信息与沟通现状

2020 年，MG 连锁超市销售部与顾客之间建立了沟通平台。此平台是销售与服务一体的网络平台，销售部员工可就顾客购物需求和售后服务进行沟通，充分吸取顾客的意见与建议。MG 连锁超市在成立之初就建立一套内部信息系统（方象 5000 系统），公司员工使用此信息系统来完成日常工作、传递商品信息、强化管理等工作，但此信息系统不能进行日常交流，因此在信息反馈和交流沟通方面不够流畅。同时，门店使用的销售与服务一体的网络平台与方象 5000 系统为不同的平台，两者之间的信息不能联合使用，信息不能有效同步，使得总部与顾客之间的交流不畅，不能在第一时间获取消费者的偏好及流行趋势。MG 连锁超市日常的办公交流主要使用微信，超市通过使用企业微信来进行日常的沟通以及信息的传递来提高办公效率并强化企业管理。

（5）MG 连锁超市内部控制监督现状

MG 连锁超市在内部监督方面比较薄弱，企业没有单独设立审计部门，但是由于业务需要在总部有专门的人员对公司的审计工作进行监督。审计工作主要有 2 名负责人员，分别设立在财务部和综合部。财务部审计负责人员主要对线上线下的采购合同、入库单、出库单进行审核。综合部审计负责人员主要对存货流程、存货质量和存货管理进行审核，不会出具整体的审计报告。而在聘请外部的审计机构对企业进行审计方面力度也不是很大，总部并没实质的规定和计划聘请外部审计机构，而是根据业务需求或者管理需求才会有目的的聘请审计机构进行审计，实现所需求的审计目的并出具审计报告，而并非对企业的各个方面进行全方位审计。

3.4.2 MG 连锁超市存货管理流程现状

(1) 存货采购订货环节现状

①供应商选择，MG 连锁超市的供应商合作模式主要有两种配送模式：一种是供应商直接配送，另一种是供应商送货至配送中心再由配送中心送货至门店。MG 连锁超市由于门店相对较集中，因此，采购业务由总部采购部完成存货的全部流程，包括供应商的引入、入场的审批等都由总部采购部负责。而针对陕北、陕南两个区域的部分商品，例如，生鲜产品、粮油产品等保鲜时间较短或者运输成本较高的产品，则由当地的分公司进行统一的采购安排，由于 MG 连锁超市总体的采购事宜皆由总部采购部负责，因此对于商品进入卖场的质量检验也由不同门店的相关负责人员进行检验，虽然在总的统一安排下，制定了存货验收的相关制度及操作流程要求，但是由于门店不同，负责的人员不同，对产品验收把关程度也会不同，使得入库的产品也会存在差异，最终导致产品的质量存在差异。

②订货，MG 连锁超市的订货方式主要有两种：线上和线下订货。

线上订货为 MG 连锁超市的主要订货方式，此订货方式主要为长期合作供应商。在供应商引进之后签订合同，在企业所用线上系统中开设供应商编码，录入合同主要信息，以线上订单形式向供应商发送订货需求，对配送中心和不同的门店设置不同的编码，可以同时对所有门店的订单汇总发送，订单也可以单店发送。供应商按照系统收到的订单进行配送即可。

线下订货为辅助线下进货的方式，由于超市主营生鲜产品，采购为降低采购成本会选择源头采购，直接面对种植户和养殖户。由于其对超市所用软件的不熟悉或者无法使用等原因，采购员须采用手写订单的方式，因此线下订货主要针对此类供应商。以制式的单据进行进货，对此类手写的采购订单以拍照方式进行签字确认，在收到存货之后由资讯员将采购订单手工录入系统。

(2) 存货验收入库环节现状

①线上收货流程

供货商将货配送至门店收货部，携随货同行单及线上订单找商品部负责人。

商品部负责人通知收货部进行三方收货，收货期间，验收人员对原装箱抽检 30%，非原装箱 100%抽检，收货后，收货员与供货商对实收商品数量核对，与随货同行单有差异的要求供货商签字确认，商品部将货运送至相应区域进行补货，多余商品进行封箱

入库；

收货部员工同送货员一起将收货单交由门店资讯员，资讯员根据收货单进行直接验收录入，打印验收单，收货员根据验收单及收货订单进行核对，确认无误三方签字，资讯员按照收货人员签字的实收数量统计未到货明细，将所有单据交部门负责人审核并网上确认到货,核对无误后将单据返回资讯员，一联交于供应商、一联资讯自留、一联交于总部财务部。

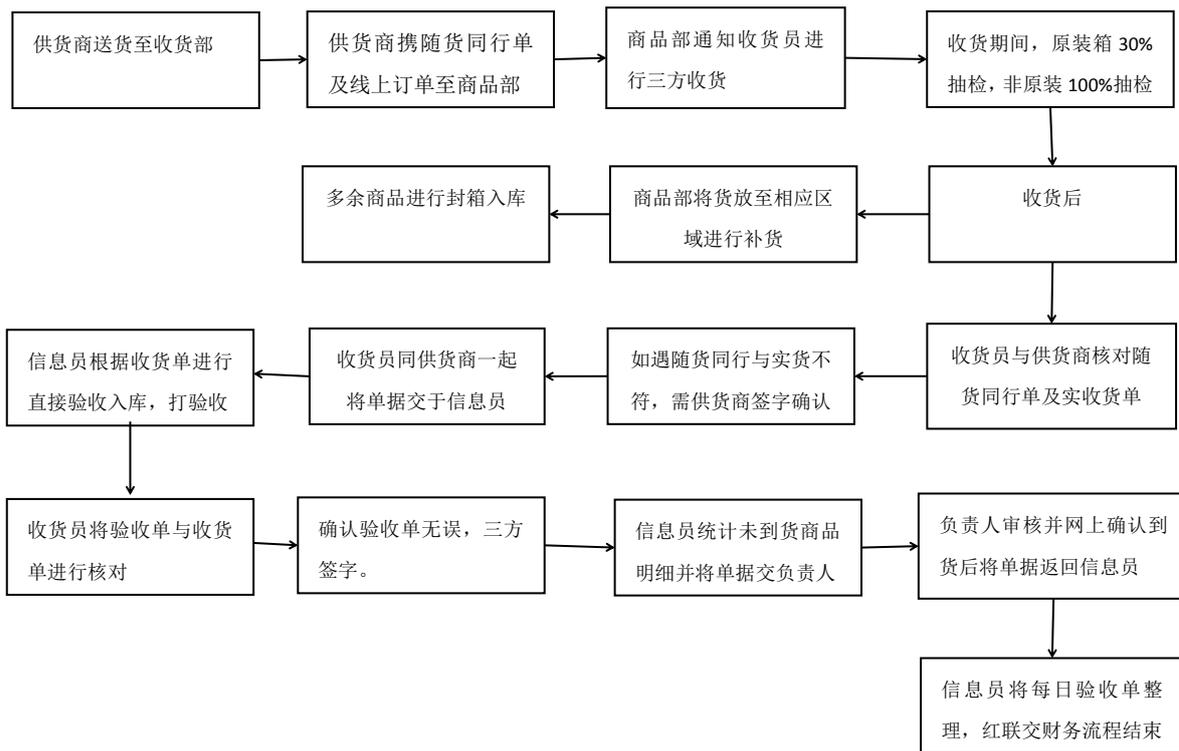


图 3.3 MG 连锁超市线上收货流程图

②线下收货流程

供货商将货送至门店收货部，携随货同行单于资讯员处打印系统订单并通知商品部负责人；

商品部负责人通知收货部进行三方收货，收货期间，原装箱抽检 30%，非原装箱 100%抽检，收货后，收货员与供货商进行随货同行及实收商品核对，随货同行有差异的要求供货商签字确认，商品部将货拉至相应区域进行补货，多余商品进行封箱入库；

收货部员工同送货员一起将收货单交由门店资讯员，资讯员根据收货单进行订单验收录入，打印验收单，收货员根据验收单及收货订单进行核对，确认无误三方签字，资讯员登记流转表（一式三联），并在加盖收货章，供货商在流转表签字并取得一联验收单。门店资讯员自留一联、一联交于财务部。

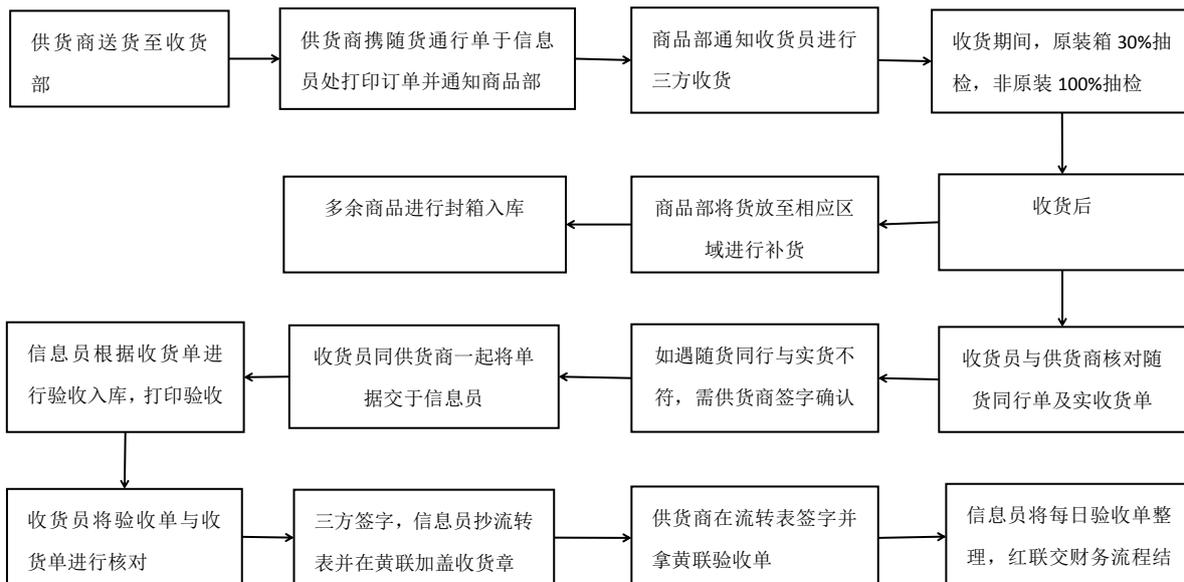


图 3.4 MG 连锁超市线下收货流程图

③生鲜商品（蔬菜水果、杂粮）收货流程

每日配送中心将存货送至收货部，通知收货部、生鲜收货负责人，三方在场将送货车封条解封进行过称（去皮）验收；收货后收货员根据采购配送单及实收商品进行核对并制作手工净重、净价验收单，差异数量过大的商品拍照至生鲜部采购部负责人，要求补损。

生鲜部收货后运送到相应区域进行补货，多余商品进行装筐入库。

生鲜负责人根据净货验收单调整卖场售价并安排促销。

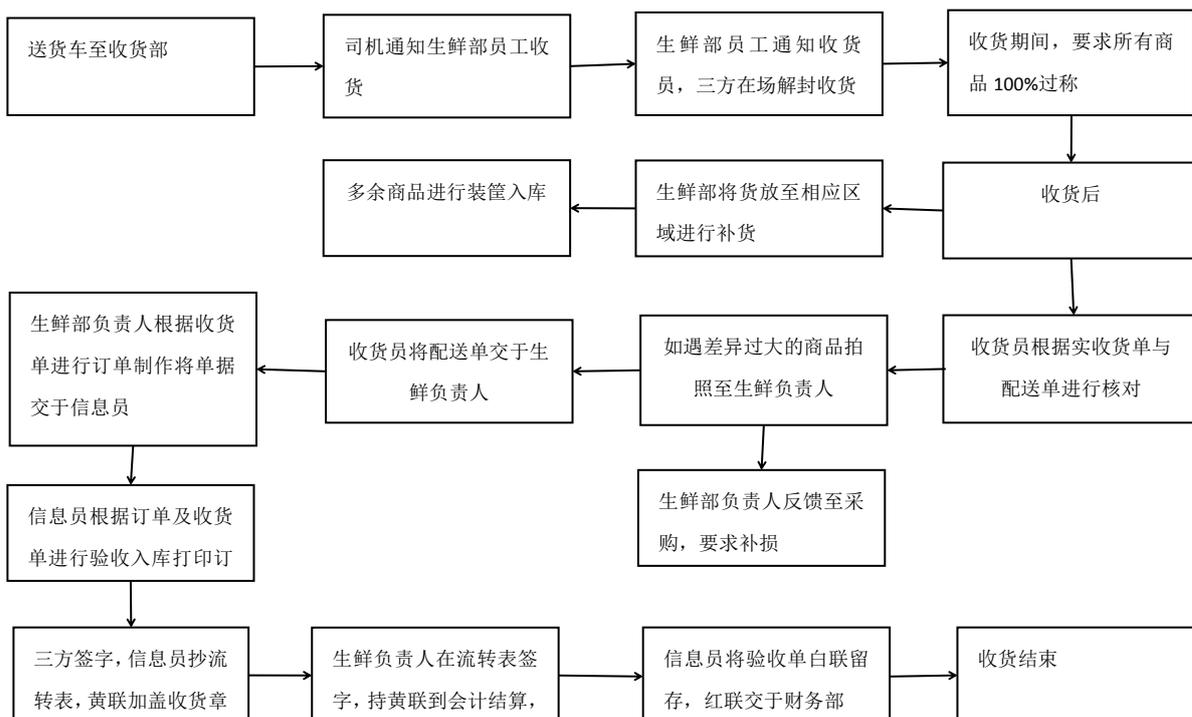


图 3.5 生鲜商品（蔬菜水果、杂粮）收货流程图

(3) 存货仓储环节现状

① 存货盘点流程

通常情况下 MG 连锁超市由总部每年组织 2 次大型盘点，由财务部、信息技术部和综合部联合组织，拟订盘点日期、目的、程序等相关内容。各门店每季度组织 1 次全场盘点，由门店销售部、收货部和综合部共同组织，并将盘点结果上报总部。门店销售部按照区域划分，每周对负责区域的卖场及仓库产品进行盘点并汇总。

盘点中对账面库存数量和实盘库存数量存在差异的单品，由门店对应部门主管进行差异分析，并取得总部财务部门负责确认后，才可以对账面数量进行调整。

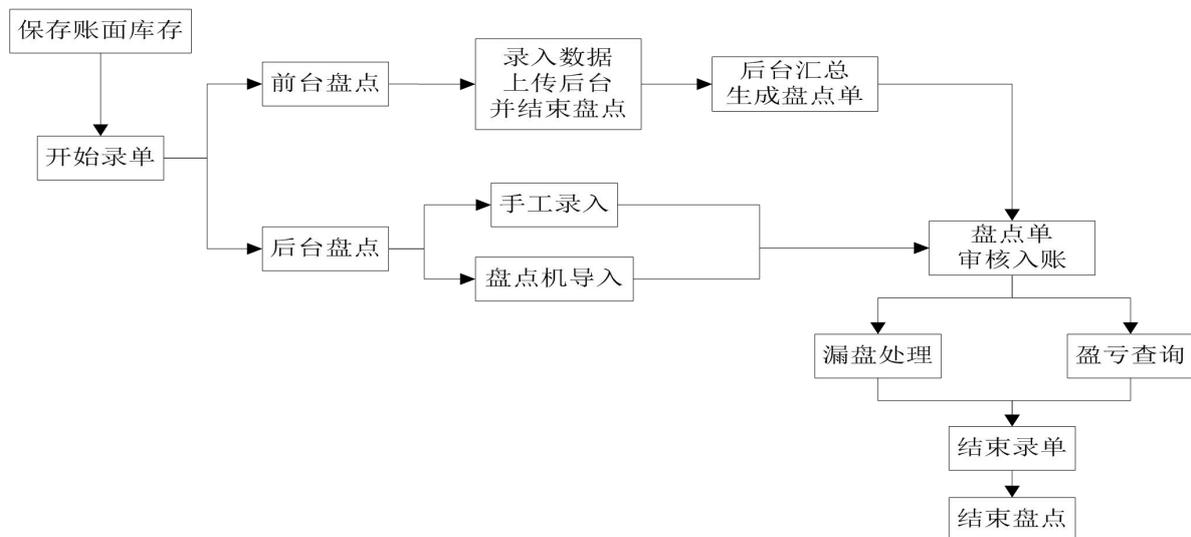


图 3.6 MG 连锁超市库存盘点流程图

② 存货毁损处理流程

配送中心的存货一般会出现破损现象，而卖场的存货更容易发生丢失的现象。将毁损的商品由销售部员工、防损部、资讯部以及部门负责人监督执行，并汇总上报总部财务部。

(4) 存货出库环节现状

普通商品出库：配送中心存货出库直接以门店线上提交的订单为主，在系统中进行出库操作。各门店存货主要在卖场货架或者门店库房，以门店的收银系统流出，库存根随收银系统减少库存。

门店调拨商品出库：门店与门店之间的商品调拨，主要以线上调拨订单为主，与配送中心出库方式相同，但是，门店直接调拨必须手写调拨申请单，并由双方门店相关部门负责人签字。

调出门店：接到需要调拨的商品和数量，以及调入门店。调出门店拣货：由商品部

清点调出商品的具体数量，填写纸质分店调拨单，注明：调入门店，品名，条码，数量（实际调出数量），单价，金额。交由调出门店资讯清点实际调出数量，然后在系统中录入【分店调出单】，并打印一式两份，由收货部，商品部保留。

调入门店：配送中心将商品送至调入门店，调入门店资讯打印【分店调入单】，一式两份。由收货部和销售部负责清点数量安排收货，并在【分店调入单】签字。

将双方签字的单据递交财务部，由财务部对系统信息核查，并处理结算相关事宜。

4 MG 连锁超市存货内部控制存在问题分析

4.1 存货采购环节问题分析

4.1.1 供应商管理制度不健全

随着人们经济实力和思想意识的转变,消费者对商品的购买观念也发生本质的改变。例如:以前人们对生活必需品的要求是实用性强和产品质量好,而现在人们对产品的要求是使用便捷和个性时尚。面对人们生活喜好的改变,我们也应该在商品的供应中,不断随着潮流的发展有所改进,那么对于供应商的选择就尤为重要。对于超市而言,商品既能满足个性需求又能满足实用性的需求,才能提高消费者的满意度,超市才能实现高盈利。对供应商有效的管理能够极大地保证商品的品质、商品的利润率。

由于超市对供应商的引进途径、超市采购人员和供应商业务员的议价能力存在差异,且对供应商的考核指标不健全等问题,超市制度在设定上存在一定的弊端。MG 连锁超市根据供应商的产品销量和为企业带来的贡献价值,将供应商分为:战略型、杠杆型、普通型和大量型四大类,具体特征如图 4.1 所示。

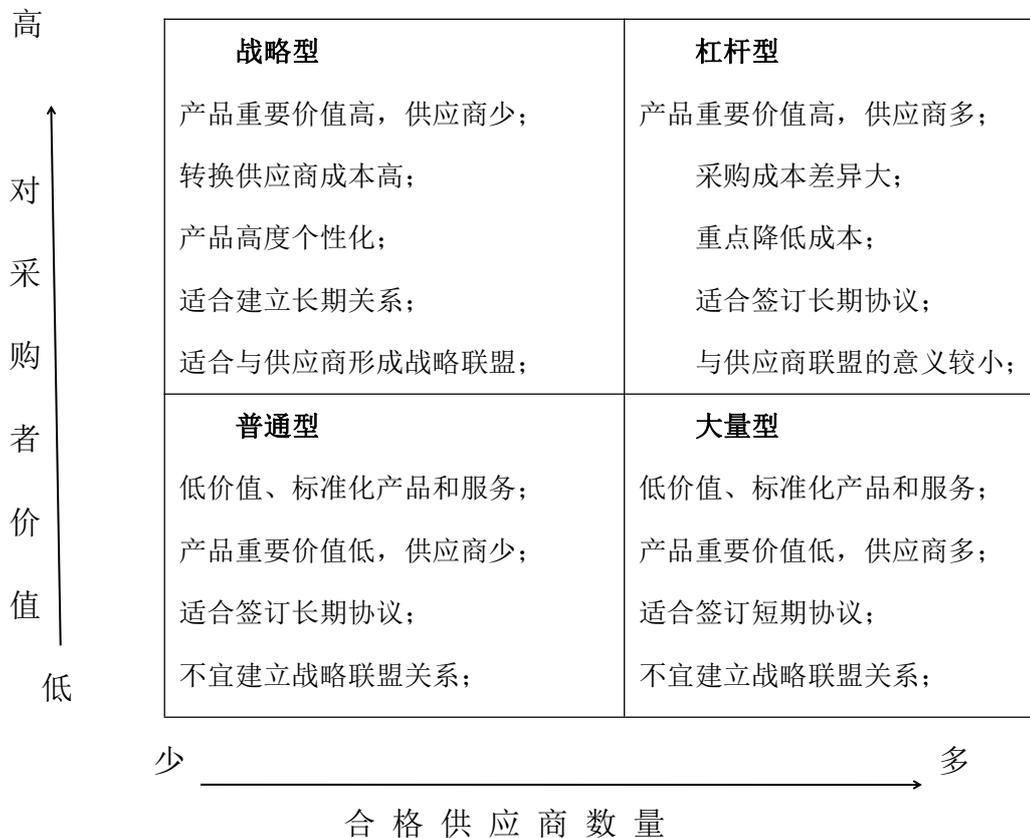


图 4.1 MG 连锁超市供应商评价标准图

MG 连锁超市在 2021 年总共有 668 家，其中大量型 298 家、普通型 152 家、杠杆型 142 家和战略型 76 家。而大量型和普通型占供应商总数的 67.36%，这就说明企业在采购时只关注商品的价格。战略型与杠杆型仅仅占到供应商总数的 32.64%，这说明企业缺乏战略性的合作意识，导致对此类供应商的关注度过低。不同类型的供应商在全部供应商中所占比例如图 4.2 所示：

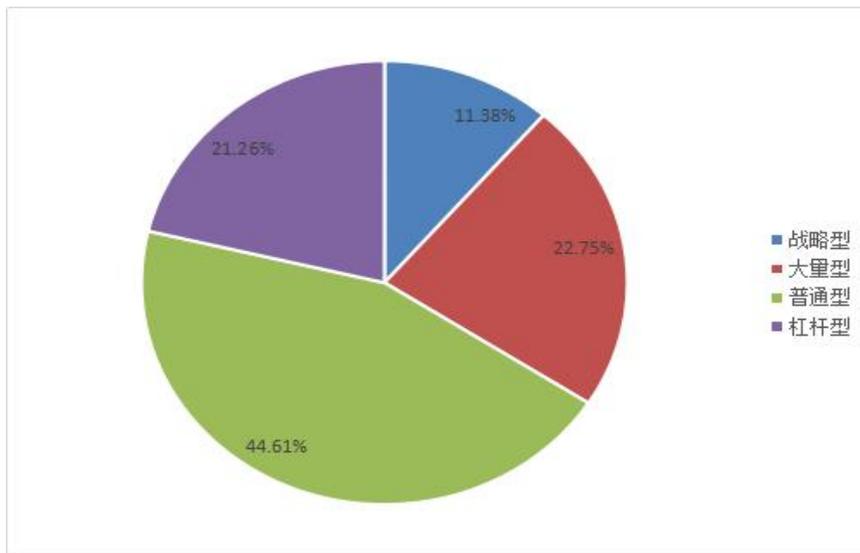


图 4.2 MG 连锁超市供应商类型占比图

MG 连锁超市在建立评价指标体系时,按照供应商的商品销售业绩、商品的存货价值、商品利润率和付款条件等多方面进行考虑。由于评价体系过于关注供应商对企业的业绩贡献,缺乏对供应商在后续的服务、到货率和超市日常活动配合度的评价,导致对供应商的评价缺乏全面性与合理性,长此以往就会导致供应商的监督失效。

4.1.2 采购计划不合理

存货采购环节对超市的正常运营尤为重要,在采购的初期必须制定完整合理的采购计划,这样才能保证企业的采购活动正常进行,从而有效的降低企业运营成本。相反,如果公司缺乏科学的存货采购制度,不能对采购量和采购周期进行合理预测,并在采购预算管理方面存在缺陷,那么要确保企业的正常运营和盈利水平将无法实现。

2020 年 9 月 MG 连锁超市生鲜采购计划表中,就不难发采购计划的不合理。采购由于考虑到苹果在九月份大量出产并且价格较低。因此,以低于日常采购的价格一次性向白水种植户购买 200 吨苹果,并在当地租赁冷库储存。以便在一定的时期内,可以保证超市的苹果供应。采购订单如表 4.1 所示:

表 4.1 MG 连锁超市商品采购计划表

门店 编码	订单日期	供应商 编码	商品 名称	计量 单位	采购数量	含税单价	库存 数量	库存 金额	含税金额
01	2020/09/01	4628	苹果	千克	200000	5.28	-	-	1056000
01	2020/09/09	5002	白菜	千克	4000	0.70	-	-	2800
01	2020/09/12	5098	土豆	千克	5000	1.20	-	-	6000

数据来源：MG 连锁超市方象 5000 系统采购订单截取

然而并未考虑的苹果的运输成本、冷库租赁费用以及苹果放置时间较长会致使其品相下降的问题，最后导致超市由于储存量较大，不能在短时间内销售，使得冷库的租赁费用、运输费用和损耗费递增，最后由于苹果单品的总成本增加而导致销售毛利偏低。

同样，根据采购计划表我们可以看出，针对白菜和土豆这两个单品的采购具有同样的现象，虽然白菜和土豆的储存方式较苹果而言相对简单，但是由于采购量大造成人工成本增加，同样，造成毛利率偏低甚至负毛利的结果。MG 连锁超市 2020 年生鲜采购发生的后续费用如表 4.2 所示：

表 4.2 MG 连锁超市苹果销售费用统计表

名称	数量	单价	包装 费用	冷库租 赁费	运输费 用	保鲜剂 费用	人工费 用	合计
苹果	200000kg	5.28	0.84	0.5	0.1	0.02	-	6.72
白菜	4000kg	0.7	-	-	0.1	-	0.25	1.05
土豆	5000kg	1.2	-	-	0.7	-	0.05	1.95

数据来源：MG 连锁超市财务报表摘要

目前，MG 连锁超市采购计划不能做到科学性、合理性，企业对采购申请的审核缺乏专业性，并且在内部控制的流程设计中存在缺陷，这就很容易造成企业的资金占用和利润亏损。MG 连锁超市主打生鲜产品，那么在生鲜产品的购进过程中，由于季节性、产品差异性和存储条件等问题，造成企业的采购计划不合理，导致产品正常损耗增加，从而造成成本的增加。采购部门在进行生鲜采购时，考虑到运输成本和价格等问题，就会对存储时间较长的产品加大采购的数量。而产品入库后极有可能由于保鲜技术和管理方式的差异造成产品卖相和新鲜程度的降低，导致超市在销售时由于品相原因只能折价处理或者腐烂变质。

4.2 存货仓储配送环节问题分析

4.2.1 物流配送效率不高

连锁超市必须要建立一个与其经营规模相匹配的配送中心,这样才能保证企业长期稳定有序的发展。MG 连锁超市由于门店主要集中在西安市,因此配送中心就建在西安市用以满足西安市内的配送任务。同时,MG 连锁超市通过购买和租赁两种方式为配送中心配置车辆,但是自有车辆进行配送都为普通货车,并没有配备现代化的箱式货柜及特种运输车辆。经访谈配送中心管理人员,MG 连锁超大部分商品由供应商直接配送至门店,操作流程是门店提出补货申请、采购部联系供应商下单、再由供应商运输送达门店。而供应商在配送中不仅仅会针对 MG 连锁超市也会配送其他企业的商品,这期间程序繁杂导致耗时较长,降低了配送的效率。剩余部分的存货由配送中心进行统一配送,由于企业为了压缩运输费用,配送中心的人员配置上略显不足,这就造成了配送效率低,由于门店需求不同,使得整车装载率低,以及没有科学且专业规划运输路线和车辆调度,使得车辆的运送能力差并且消耗较大等问题。

MG 连锁超市还有一个导致配送效率不高的原因是由于信息技术手段不先进造成的。由于员工的信息交流没有应用先进的信息技术手段,而是主要依靠人工,那么这就极大的造成了信息沟通不畅。使得沟通的时间增加并且很容易在信息的传递过程中造成错误信息传达,一旦将错误的信息进行传递,严重的将企业的配送时间加长,最终影响到采购活动的正常进行。

4.2.2 门店收货时间安排不合理

物流配送效率的高低,与门店的收货部配合程度和合作的默契度有着直接的关系。而门店收货部人员的作息时间安排直接影响到配送的效率。

MG 连锁超市收货部员工的上班时间按照劳动法的相关规定,严格执行每天上班时间为 8 小时制的标准。收货部员工的上班时间为上午 8:00-12:00,下午 14:00-18:00,休息时间为 12:00-14:00。收货部配备资讯员一名主要负责将商品信息录入系统、核对订单、按照系统程序办理入库等工作,收货员一名主要负责商品数量核对工作、和存货出入库的相关工作。由于物流配送过程中,装车的速度、交通的畅通与否和上一家门店员工的收货速度不同,导致配送时间存在极大的不确定性。因此,在配送车辆到达门店的时候

很容就撞上中休息时间,导致配送人员需要等待收货部员工上班后再进行入库处理,那么这就极大的降低了配送的效率。

4.2.3 存货盘点制度不完善

存货采购是由 MG 连锁超市总部的采购部全权负责,而商品验收入库、库存管理、销售等工作主要由门店负责。由于大多的存货内部控制流程不受总部的直接管理,因此,存货盘点是总部对门店存货进行控制有力手段。但是,由于 MG 连锁超市盘点流程与盘点力度上所欠缺,尤其是盘点结果作假的问题,造成公司总部在存货盘点监督上控制能力下降。造成此种缺陷的原因主要体现在以下三个方面:

第一,存货盘点人员盘点效率不高。负责实地盘点的员工一般是门店基层员工,他们的文化水平和技术水平都较低,盘点的知识主要依靠老员工教授,没有对员工进行过系统的盘点培训,导致盘点过程中不专业不熟练等问题,从而拉低了盘点的效率。

表 4.3 MG 连锁超市 2021 年盘点损耗

单位: 万元

商品名称	损耗金额	销售成本	损耗率
食品	-22.74	4965.33	-0.46%
非食品	-28.41	2068.89	-1.37%
生鲜	-19.19	6758.37	-0.28%
合计	-70.34	13792.59	-0.51%

数据来源: MG 连锁超市 2021 年盘点分析表

第二,盘点力度不足。按照目前公司的盘点制度, MG 连锁超市总部组织的门店全场盘点工作为一年两次。而因为公司总部对门店存货日常管理流程在进、销、存等环节未做过多介入,使得门店的赠品不做验收、库存数失真等存货管理问题频频发生,并且总部对门店存货一年两次的盘点力度明显不足,已经无法依靠盘点来确保存货数据的真实性和准确性。以 2021 年 MG 连锁超市的盘点损耗表就可以清晰的发现库存问题的严重性,超市的正常损耗率一般要求为 0.3%, MG 连锁超市的损耗率达到 0.51%。如表 4.3 所示:

第三,对盘点结果的分析不够深入。MG 连锁超市对盘点结果的分析由产生差异商品部门主管进行分析,针对不同的单品由不同部门的主管进行分析。由于学历、工作经验、分析能力等差异,导致对盘点结果不能够从各个环节管理、流程等方面进行深入分析。

4.3 存货日常管理环节问题分析

4.3.1 存货管理相关制度有待改进

“无规矩不成不成方圆，无制度不成体统”。在企业管理中我们发现，当企业的员工在十个人左右的时候，只要有一个能力十足并有魅力的领导者就可以是企业的的运转行云流水。但是当企业的员工人数增加到几十个人、上百人的时候，领导者的能力和魅力就不能玩转，而需要依靠的是企业的管理制度，存货管理亦是如此，只有制度完善才能更好的保证企业的存货安全，保证企业的良性运转。

由于 MG 连锁超市存货管理制度存在问题，在 2019 年 4 月份位于西安市高陵区的门店仓库在夜间被盗，导致公司数十万元亏损。MG 连锁超市没有制定关于门店闭店期间存货安全管理制度，这一漏洞导致存货管理在门店闭店期间的安全无法得到保障。

4.3.2 公司存货内部控制信息沟通存在问题

有效沟通交流能使企业的管理活动更有效率,而公司存货的内部控制中,存货管理的效率就尤为重要,它是一个企业进行日常运营活动的关注焦点。企业的有序运转依赖于部门与部门之间、部门与员工之间、部门与供应商之间、员工与顾客之间有效的信息沟通,良好的内部控制程序为企业的高效运转奠定了基础。因此,将内部控制信息的效率不断提高,这样才能使企业的管理水平不断提高并促进运营能力的提升。

MG 连锁超市内部信息沟通缺乏及时性。采购部门不能及时获取顾客和基层员工反馈的意见与建议,导致企业在存货采购的过程不能及时获得信息并及时满足顾客的需求。基层员工通过门店销售系统的售后回访和商品评价可以在第一时间了解到顾客的需求以及对产品的满意度,门店员工通过对信息的整理汇总,向上一层一层的传递,就导致总部采购部门不能及时获取信息。

MG 连锁超市现在所使用的方象 5000 系统只能进行单向的信息传递,从总部的控制系统传递至供应商和门店,而不能由供应商和门店传递至总部进行双向传递。因此,造成信息获取的效率大大降低,从而影响信息使用者做出正确的决策。

4.3.3 存货内部控制监督力度不够

内部监督能够有效地帮助企业发现运营中存在的管理漏洞，并通过改进存货控制制度，提高企业的盈利能力。内部审计部门在企业的运营管理中起着内部监督，发现内部缺陷，并弥补缺陷重要作用。然而，MG 连锁超市并没有建立审计部门，而是在财务部和综合部设立两个审计人员。虽然他们负责企业的相关审计工作，但是却归财务部和综合部管理，并不能独立实行审计业务，无法发挥其应有的价值。

5 MG 连锁超市存货内部控制改进建议

5.1 存货采购环节改进建议

5.1.1 完善供应商管理制度

(1) 建立健全的供应商引入和淘汰制度

对供应商的管理需要建立一套完整的供应商档案库，供应商档案的信息应该包括：各项资格认证、价格水平标准、产品品质、服务态度，销售业绩和服务评价。采购员应该通过计算机直接将前期、中期、后期的所有资料录入系统,需要使用资料的员工就可以直接在系统中查阅，这样既可以高效且精准的对资料进行保存也可以跳过多次传递的环节，而对供应商的评价呈现连贯性与可靠性，确保供应商信息资料的完整性。

一方面是加强对供应商准入制度的管理

MG 连锁超市应该从完善供应商准入制度着手，积极寻找品质优秀的供应商。企业在引进新供应商前必须通过实地调查、获取资格认证和产品质量鉴定。

证件：新供应商必须提供符合 MG 连锁超市要求的证照，包括营业执照、商标证、行业许可证（如食品流通许可证、印刷经营许可证、条形码印刷资格证）、产品合格证及企业的授权证书等。

设备：新供应商应具备符合 MG 连锁超市要求的生产设备，并列出《生产设备清单》，且生产的产品品质符合管控要求，符合食品安全要求或无健康危害。

样品：提供产品样品，样品的品质符合相关要求，并且后其所提供的商品与样品的品质无差异。

供货能力：必须有满足 MG 连锁超市的采购需求量，并及时供货。

信誉：主要包括供应商与其他企业的历史合作情况、行业地位、媒体关于供应商的报道等。

另一方面是淘汰供应商做到有理有据。

淘汰供应商要做到有理可依有据可查，从供应商提供的产品资质、财务与信用资质、商品价格、货款账期、交货能力、活动配合度等方面进行综合的评价。

对试合作的新供应商，纳入考察供应商（C 级）管理流程，由采购部签订合同和《质量承诺书》试合作。试合作期间按 C 级供应商的订单分配比例下单。

经过试合作期之后，评定依然为考察供应商（C 级）的新供应商或者合作时间较长但由于管理水平下降致使评定降为 C 级的供应商，由采购部发送整改通知给供应商，要求整改并反馈，企业根据其整改成果重新评定。

对评定为淘汰的供应商，或有重大不合格项目且无整改能力或意愿的，直接淘汰。

（2）完善供应商管理制度

表 5.1 MG 连锁超市供应商考核评分表

考核内容及权重			考核标准	
考核内容	权重	总分	评分明细	考核得分
品质鉴定	25%	25	商品合格率大于等于 98%，25 分 商品合格率小于 98%且大于等于 95%，18-24 分 商品合格率小于 95%且大于 80%，12-18 分 商品合格率小于 80%，直接 0 分	
交货能力	15%	15	准时交货率达到 98%以上，15 分 每低 5%减 1 分	
价格水平	10%	10	与同类产品市场采购价格水平相比 价格公平合理，按照要求时间报价：10 分 报价基本合理，未按照要求时间报价：8-9 分 价格偏高，按照要求时间报价：6-7 分 价格偏高，未按照要求时间报价：4-6 分 价格不合理或未按照要求时间报价：0 分	
服务态度	25%	25	满意度评价达到 98%以上，23-25 分 满意度评价每低 10%，扣减 5 分 满意度评价低于 50%，0 分	
活动配合度	20%	20	快速响应能力：0-10 分 应急处理能力：0-10 分	
管理能力	5%	5	对商品的促销管理能力：0-5 分	
综合评价				
总得分				

超市应该增加供应商等级考评管理制度。科学的供应商管理体系应能强化供应商之间的良性竞争，通过竞争择优，不断优化供应商梯队。在供应商评估制度设计方面,企业

应该增加对供应商的考核维度,不能仅对供应商经营效益进行考核,而是应该将商品质量、活动配合度、交货能力、服务态度等纳入考核指标。拓宽考核范围对供应商从入场-销售-售后服务的全部过程进行跟踪、监督与评价,做到考核标准流程的完整与全面。

优化供应商评分表,在不同环节进行评价,针对不同的流程阶段加入不同的评分细则,具体的评分标准如表 5.1 所示。

完善了供应商的考核管理制度,就能在采购过程中把供应商评价结果与订单配额进行挂钩,设置供应商等级分类,并对不同的等级设置不同的合作政策:

- ①得分 ≥ 90 分:优秀供应商(A级),第2年列为主供供应商,配额 $\geq 40\%$ 。
- ② $80 \leq$ 得分 < 90 分:合格供应商(B级),第2年列为补充供应商,配额 15%-40%。
- ③ $70 \leq$ 得分 < 80 分:考察供应商(C级),要求供应商对评分较低的指标出具书面整改函并实际作出有效整改后继续合作,第2年列为后备供应商,配额 $\leq 15\%$ 。
- ④得分 < 70 分:不合格供应商(D级),暂停合作1年,1年后按新供应商准入制度进行评定。

在供应商评估制度执行方面,MG 连锁超市采购部应该把供应商评价结果与订单配额相结合,对进入公司合格供应商库,给予不同的政策。对优秀供应商(A级)不仅在采购配额上有所增加,而且还可以给予加强宣传、减免费用、缩短账期等优惠政策;对合格供应商(B级)可以列为补充供应商,配额略低于优秀供应商,但是合作的政策可协商处理;对考察供应商(C级)在采购配额上作为最次级考虑,并及时与供应商协商改进整改;而针对不合格供应商(D及)可以暂停合作并淘汰。从而有效的对供应商进行优化,实现对采购商品品质的提升。

(3) 建立供应商和企业间的信息共享

为了提高门店销量,超市与供应商之间可以建立一个网络信息共享平台。在此平台上,消费者、超市和供应商三者之间直接联系,信息的传递就能及时且高效。超市内各部门之间可以通过信息系统,提高沟通的效率并对采购决策及时修正,并提升超市的整体工作效率和决策的准确性。而供应商也可以及时的获得门店的销售情况,从而提高超市与供货商之间往来,使得双方经济效益最大化。

MG 连锁超市可以建一个集消费者、采购、供应商、门店和配送中心为一体的信息共享平台。将门店的实际销量信息、顾客意见反馈信息、配送中心的实际库存信息、供应商新品上市的宣传信息传递到信息共享平台。供应商可通过这个平台查询库存,根据订

单和库存情况及时安排生产或配送，而门店也可以及时获取新品的信息向总部申请采购，以便采购和门店都能在第一时间掌握新品采购需求,方便采购部调整采购计划。

由于 MG 连锁超市有专门成立的数据公司，因此，企业可以充分发挥自有资源，为超市的运营设计一套适合企业自身发展并且能与方象 5000 系统连接的运营平台，针对超市业务所需要的模块与功能，打通供应商-超市-客户之间的信息系统，实现信息的实时同步传递，加强企业与供应商、顾客、企业内部各部门之间的有效沟通，提升企业内部控制的信息化手段。超市的信息共享平台总体设计可以采用以下流程，如图 5.1 所示。

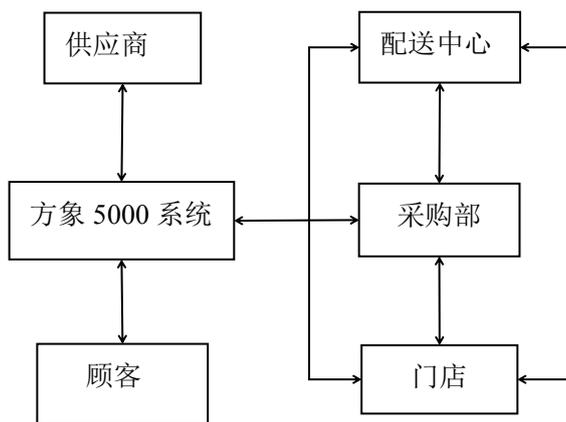


图 5.1 MG 连锁超市信息共享平台设计图

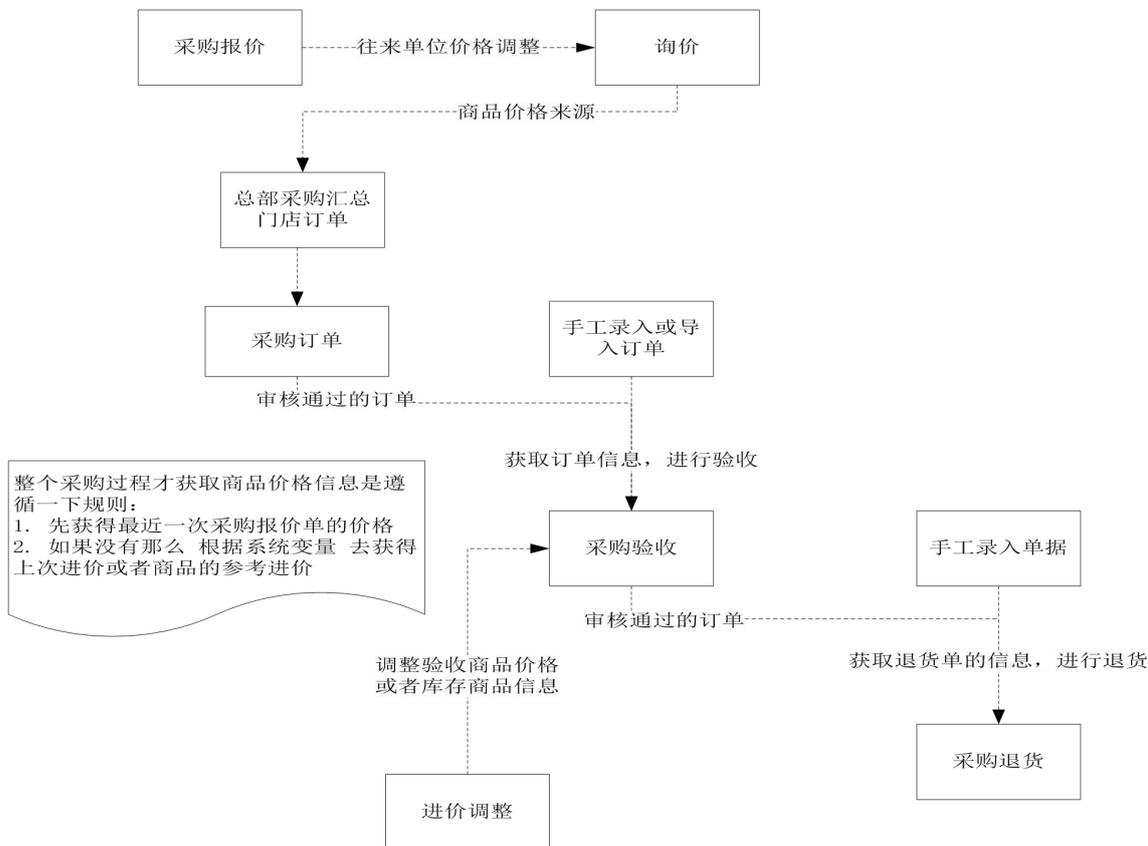


图 5.2 MG 连锁超市线上采购系统流程图

MG 连锁超市的数据公司可以开发一套集采系统,以手机和电脑 APP 的形式进行呈现和使用,此 APP 可以直接对接超市的方象 5000 系统,打通内部的采购系统数据,采购根据不同门店的订货需求对订单进行汇总整理,可以在线上直接下订单,供应商通过 APP 接收订单并安排送货。如图 5.2 所示。

供应商与超市采购部门和顾客之间可以建立三方的信息传递系统,供应商出新品时可以在系统上发布,直接获得顾客的意见反馈,而超市也可以根据顾客对新品的接受程度进行审核和采购并在门店销售。系统的设计如表 5.3 所示。

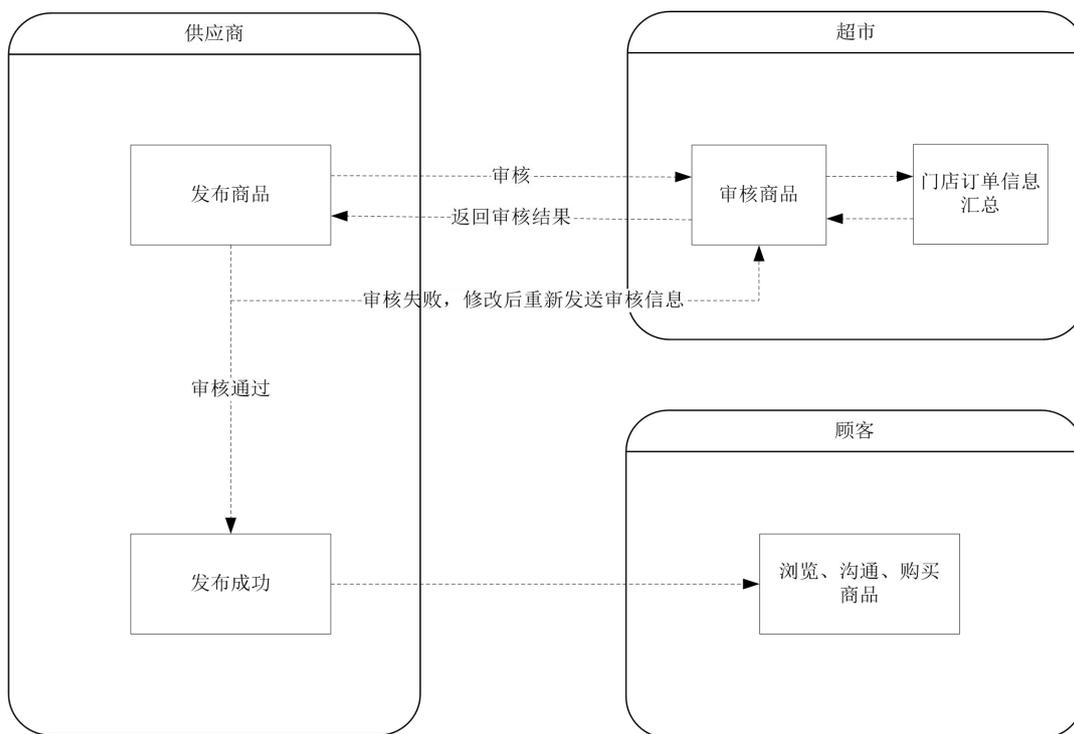


图 5.3 MG 连锁超市线上系统沟通流程图

5.1.2 制定合理的采购计划

(1) 制定合理的采购计划和预算

制定科学合理的存货采购计划和预算能够有效的阻止采购人员盲目采购的行为,并且能够通过制定采购计划提升采购人员对存货数量及成本的把控能力。企业在存货的源头就进行风险控制,可以从采购的次数、产品质量两个方面有效降低采购成本,为企业存货的后续管理工作提供有效的帮助。

MG 连锁超市的日常采购工作是由门店发出采购申请,总部采购人员进行产品采购组成。门店相关部门负责采购的人员,根据产品的销售情况、库存数量、销售计划和顾客的反馈情况等制定采购计划,并由门店部门经理审核并在系统提交。总部在收到各门店的采购申请时,对需要采购的商品进行汇总并形成采购计划,经总部采购部相关负责人审

核之后报送供应商，供应商按照订单配送至门店或配送中心，收货部人员验收入库，完成存货的采购流程。

MG 连锁超市可以从以下三个方面完善采购计划：

①依据卖场的实际需要量制定采购计划

超市应当根据牌面及仓库的商品数量和产品的销量制定采购计划，并对采购时间和采购量进行估算。超市可以通过 EOQ 模型对超市需要批量采购的商品进行计算，计算出最佳的订货周期和订货数量。那么就可以在信息系统中设置最低补货点和安全库存。系统在低于补货点时自动预警，采购在收到预警信息后及时与相关负责人和供应商联系采购并安排送货。通过这种科学合理并且高效的方式，能够为企业节省采购成本减少不必要的支出，让采购计划的精确度更高，从而有效提升存货内部控制质量。以 MG 连锁超市某门店的月度销量数据为例。

表 5.2 MG 连锁超市月度销售汇总表

单位：元

商品 编码	商品名称	实际销售数量											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	康师傅红烧牛												
202121	肉五连包方 103g*5	119	108	134	128	104	136	154	142	156	208	115	283

数据来源：MG 连锁超市方象 5000 系统月度销售统计表

图 5.2 为康师傅方便面五连包单品在 2021 年的实际销售情况，方便面的年需求量 D 为 1787，订货量 Q 为 150，每次订货成本 K 为 200，单位年储存成本 h 为 30。

$$\begin{aligned}
 Q^* &= \sqrt{\frac{2KD}{h}} \\
 &= \sqrt{\frac{2 * 1787 * 200}{30}} \\
 &= 154.36
 \end{aligned}$$

计算出经济订货量 (EOQ) 为 155，在 EOQ 下的订货成本为 2305.81 年储存成本为 2325，总成本为 4630.81。根据计算结果我们不难看出 MG 连锁超市某门店在康师傅方便面单品上的订货情况及储存成本，而以此单品的计算为例，可以对超市的其它类似商品进行计算分析，针对此分析企业可以采用 JMI 的库存管理方式，将各门店的销量及库存数据同步给供应商，采购部与供应商共同制定企业的库存数量最低补货点，确定安全库

存并按照制定的补货点进行补货，这样就能有效的控制库存的风险点，从而实现供应链一体化的管理思想，使得企业与供应商的利润最大化。

②严格把控采购行为

对采购人员的个人行为，也需要一套科学合理的制度来进行约束，否则就会滋生以权谋私的现象，因此，对于采购活动的控制要在各个环节进行管控。超市销售依据卖场的实际销售情况上报采购申请，总部采购人员通过汇总制定存货采购目录并交由部门负责人审核,并按照采购目录的单品数量进行采购，不得与供应商恶意串通进行违规操作。

③大批量的采购需进行成本预算

采购考虑到销量和产品的价格问题，对超市长期销售的产品会加大采购量，这样既可以降低采购成本，又可以随时供货。但是，由于采购部门的员工对产品的成本构成计算不如财务部人员专业，大批采购时很容易忽略附加成本而导致亏损。因此，采购部的大批量采购成本预算必需经采购部和财务部进行专业的核算，核算经过批准之后才能进行采购。

(2) 采购岗位实行轮岗制

MG 连锁超市自成立以来，采购部的员工及管理层从一进入采购部就会确定好主管的采购商品品类，按部门分为三大部门分别为：食品、非食品、生鲜。在食品下细分为：粮油、散货、休闲食品、奶制品；在非食品下细分为：日化、百货、服装。在生鲜下细分为：蔬菜、水果、熟食、水产等等。有不同的人员分别针对以上的产品细分进行采购流程，然而从成立至现在，人员岗位的变动性很低。这就造成了在采购计划的制定时，相关负责人已经形成了固定的思维模式，采购计划也大相径庭。

采购计划关系到企业存货的关键环节，除了通过学习提高自身的业务水平外，采购部应该实行轮岗制，对岗位作出调整如：定期调整采购的品类，这样可以使采购员熟悉新的产品采购方式，也可以打破采购的固定思维，也可防止发生采购与供应商串通抬高商品价格和采购收受贿赂的问题。

5.2 存货仓储配送环节改进建议

5.2.1 提高配送中心配送效率

(1) 调整超市门店配送模式

MG 连锁超市的配送模式主要有三种,一种是采购部将采购订单用方象 5000 系统发送给供应商,根据采购订单由供应商直配送至门店的方式。第二种是采购部通过方象 5000 系统将采购订单发送给供应商,供应商根据订单将商品运送至配送中心,配送中心将商品验收入库,再根据不同门店的需求,把商品从配送中心运送至门店。第三种是采购部进行源头采购,配送中心直接从种植地或生产地将产品送至配送中心,由配送中心验收入库,再由配送中心按照不同门店的需求运送至门店。

就 MG 连锁超市的具体情况来看,第一种配送模式更具优势,应该优先选择第一种配送模式。第一种配送模式省去了配送中心验收的环节,还有送货过程中转运环节必要的人员交接环节,从配送流程总体来看,减少配送环节可以节省更多的时间,从而提高配送效率。这种配送模式是供应商管理库存 VMI 的简单应用,超市可以通过此种存货管理模式,提高配送效率并达到降低运输成本的效果。

(2) 采用先进的配送信息技术

物流业主要依靠提高管理技术和装备,先进的配送信息技术能够促进物流配送的效率,并降低企业的运输成本。由于超市行业主要是以商品的流通为主,那么就需要投入大量的时间和成本在存货运输上。为了提升超市的配送效率,就必须采用先进的配送技术,实现物流配送的信息化。MG 连锁超市现在已经使用的信息系统虽然已基本满足业务需求,但是,在信息化的建设上还是不能满足高效配送的目标。因此, MG 连锁超市应该在成本可控的范围内在引进先进的配送信息技术,如: GPS 定位系统,机器人装卸搬运技术等,这样就可以更大限度的提高配送效率。

5.2.2 调整门店收货时间安排及人员安排

为了有效提高超市存货管理水平,提高企业的物流配送效率就更加关键。将超市收货部员工与配送人员的工作时间安排结合起来,两者相互配合就能使配送效率提高。那么企业可以在符合劳动法规定的前提下,对员工的做休时间可以通过人为的调整,使企业的在一个正常有序的环境中进行发展。

由于考虑到企业的人力资源成本,在门店收货部门员工数量保持不变的前提下,可以将两名员工的上班时间进行调整为错峰休息,这样就能保证基本的收货流程能正常运转,具体修改办法为:将上班时间调整为两班轮体制,一个班次上午上班时间为 8:00-11:00,下午上班时间 13:00-18:00;休息时间为 11:00-13:00。另外一个班次上午上班

时间为 8:00-13:00,下午上班时间为 15:00-18:00; 休息时间为 13:00-15:00。这样既保证每个时间段都人员在岗, 又保证员工的作休息时间符合劳动法规定。

5.2.3 存货盘点环节改进建议

(1) 建立健全的盘存制度

MG 连锁超市应该对现有的存货盘点机制,进行深入研究并找出其存在的缺陷,弥补盘点流程中存在的漏洞,这样才能确保商品盘点的准确性并对企业运营产生正面效应。存货盘点的操作不能仅仅针对商品数量还要增加对商品的日期和品相也要进行盘查,由于 MG 连锁超市使用与存货系统相配套的方象 5000 盘点机,在存货盘点时可以准确及时的记录产品条码及数量,但是不能对产品的生产日期进行记录,所以企业盘点制度应该增加对批量存货的生产日期进行记录的环节,对过期产品、临其产品进行统计、品相较差的生鲜产品进行记录和区分,这样才能让盘点的结果根据参考价值。

MG 连锁超市目前使用的存货盘点规定中,每年只进行两次的全场盘点,虽然各门店也会每季度也会进行全场盘点,但是对盘点的实际情况仅仅依靠门店传递到总部的盘点报告进行了解。因此, MG 连锁超市总部应该化零为整增加品类抽查盘点,也可以通过在总部突击盘点的方式加强监控力度。

对于门店盘点结果分析,应该由门店销售部主管、部门经理和总部采购进行联合分析,而不是仅仅由部门主管单独分析。门店的部门主管一人的思考方式会受到学历、工作经验、分析态度等原因的影响,而由多人共同分析,才能从不同角度进行深度且透彻的分析,形成高质量的盘点分析报告。同时,公司可以建立专门针对盘点的奖惩机制,对盘点人员和盘点结果分析人员进行评价,并给予相应的奖励与惩罚。评价标准可以包括:参与盘点的次数、盘点的操作熟练度、形成盘点记录的速度、盘点分析报告参考性和分析报告的价值等来设置。对于在盘点的整个流程中,表现优秀的员工给予奖励;反之,对于盘点错误、数据记录错误、分析报告如敷衍的情况,予以处罚。

(2) 加强对存货管理人员的培训

对超市存货管理人员培训目的主要是对各个部门的员工从理论基础、操作流程及思想意识等方面进行学习。超市可以通过视频课程、集中讲授和现场演示的方式,对内部员工进行培养和训练,从而达到提高企业管理水平、加强业务操作能力和提高思想意识的效果。但是,这些方式往往比较单调,而 MG 连锁超市的员工大部分学历较低,面对

这种单调的培训方法很容易出现注意力不集中，达不到培训效果。因此，在培训的方式上应该考虑增加现场观摩并实践的方式。

以 2020 年 6 月 MG 连锁超市收购一家世纪金花为例，MG 连锁超市对世纪金花收购进行现场盘点时，就能明确感觉到原世纪金花员工在存货内部控制方面的能力从存货的入库、管理和盘点等各个方面表现高于 MG 连锁超市。而 MG 连锁超市员工由于在各门店均抽调员工辅助开业，他们通过现场观摩和实际参与，在短短的几天内就能与老员工配合得当，他们很快便对世纪金花的存货管理流程熟练操作。

因此，针对不同的员工群体在培训环节更应因材施教多种方式相结合，不仅要在理论上进行培训更要在实际的工作中进行培训，这样才能使两者相辅相成，达到培训的目的。

5.3 存货日常管理环节改进建议

5.3.1 完善公司规章制度

(1) 完善存货管理制度

存货对于超市而言是企业管理重中之重，它直接关系到超市的运营命脉。为了提高存货管理的有效性，企业应该在存货的核算和存货管理这两个方面进行加强。然而，如果没有设计合理的存货管理制度，企业存货的日常管理存在漏洞的话就会导致企业损失严重。由于 MG 连锁超市在存货的日常管理中并没有考虑到闭店期间存货安全的问题，使得企业损失惨重。因此，在存货管理制度中应着重考虑到存货的防盗问题。MG 连锁超市应该从以下三个方面着手：

①加强企业防盗设备投资。MG 连锁超市应该对企业现有的防盗设备进行日常的升级和更新，不断提升防盗系数确保企业存货安全。如：火灾自动报警系统、声磁防盗系统、红外线报警系统和监控设备等防盗系统。超市的防盗设备需要进行日常维护和系统升级，使得系统能够 24 小时正常运行。对于开设时间较长的门店，需要对原有的防盗系统进行更换，这才能让不会因为系统使用时间过长、信息系统更新换代较快，而让门店的防盗系统形同虚设。

②新增夜间值班制度。MG 连锁超市虽然设有防损部，但防损部的工作时间都是在企业正常营业期间，而对闭店期间的安全保障却没有起到应有的作用。因此，企业对防损部的工作时间要重新进行划分，将夜班的值班时间、值班人数、检查区域进行明确规

定,制定夜间值班计划,按规定对超市的重点区域进行夜间巡查、进出人员登记情况和监控室人员值班等方面加强管理从而保证存货的安全。

③购买财产安全保险。由于超市存货种类和数量繁多,不可能时刻保持安全状况,因此, MG 连锁超市可以通过购买财产安全保险的方式来分散风险。由于财产保险是一种分散风险的有效手段,当投保人对自有财产进行投保,财产发生风险时,就会将风险进行转嫁,这样就能使企业的存货损失在一定程度上得到补偿。

(2) 建立完善的绩效考核与激励机制

通过完善绩效考核制度和激励机制对考核的结果进行奖惩,这样就能有效的促进员工的工作积极性达到企业的管理目标。MG 连锁超市应当结合自身实际情况和发展目标,有针对性有目的的设计一套员工激励机制,这样才能达到激励的目的并取得事半功倍的效果。

根据企业的现状和人力资源管理办法,以公开、透明的方式进行考核,并根据员工的实际需求设置激励方式。将考核与激励挂钩,以奖罚分明为原则,以此来保证存货内部控制的有效实施。由于员工的学历、工作经历、经济状况、精神需求和职业目标不同,使得员工的需求各不相同,因此,对员工的激励方式就需要针对不同的群体体现出差异性。企业的激励方式一般就是物质激励,其表现形式比较单一,不能达到理想的激励效果。因此,企业的激励制度在设定时需要根据不同员工的需求进行分类,可以从物质、精神和情感方面进行激励。这样有针对性的进行激励就会比盲目激励更有效,更能达到企业对人力资源管理的目的,让员工对考核与激励机制产生强烈的积极性,进而有效促进企业内部控制质量。

5.3.2 加强存货内部信息沟通

(1) 充分利用信息化沟通平台

随着现代科学的飞速发展和互联网的普及使用,网络平台服务给人们带来了更大的便捷,人们对网络平台的依赖程度不断攀升,企业的运营和生产也高度依赖网络平台,现在企业的办公和生产基本是整体都伴随着网络平台。

虽然, MG 连锁超市在信息系统的使用上也屡见不鲜,但是针对存货管理的信息系统尚未达到全面性和便捷性。MG 连锁超市现在使用的存货信息系统为方象 5000 系统,此系统只能专门针对采购、仓储和销售等基本的管理使用,不能完全达到数字化办公和

沟通交流的作用，员工在企业内部之间沟通交流不畅导致办公的效率较低，这就大大降低了存货内部控制的效率和效果。

因此，MG 连锁超市应该加强在存货管理系统上的投资，引入 OA、Access 数据库、钉钉等信息化办公系统，通过这些系统来传递信息、沟通交流、提高办公效率。把因为数据、文件、审批等传输不便造成的工作效率低的问题，用科技产品的便捷性一次化解。同时还应对信息技术部的员工加强培训，以便信息系统在使用中，能够及时进行日常维护管理，为企业信息沟通提供便捷。

(2) 加强各部门之间的信息沟通

一个企业的正常高效运营是企业团队合作的成果，只有各部门之间加强沟通与协作，才能集思广益完成各项工作目标。企业内部之间的信息沟通就显得尤为重要，而对信息沟通平台的高效使用，就会加强部门之间的配合程度，使内部协作相得益彰进而提高内部控制水平。

MG 连锁超市各部门的信息沟通仅财务部充分的使用了各种信息平台并达到有效沟通的目的，而其他部门之间的信息沟通少之又少。员工由于所处门店不同、部门不同、工作内容不同等原因，导致各部门之间的信息沟通不畅，造成信息的及时性和可靠性无法得到保障。虽然门店基层员工对顾客的沟通得到了保障，但是却无法将获取的信息及时的传递至高层，导致企业存货信息滞后或与需求不匹配的问题。

MG 连锁超市应该对信息沟通的渠道和方式方法进行改进，制定出一套可以提高信息沟通的机制，保证企业各部门之间的信息沟通高效畅通。首先，增强不同部门员工之间的沟通交流意识，并建立良好的工作关系。其次，统一分散的工作目标，整合各部门的工作思想意识并形成统一思想。最后，创造良好的沟通环境，使得沟通更加便捷和轻松。

5.3.3 加强建设内部监督体系

(1) 加强对各级管理者权利监督

管理者由于其地位和学识较高，在企业中肩负着直接参与工作和帮助他人的职责，对企业具有重大的贡献作用。因此，管理者对企业的运营管理活动，会产生重大且实质的影响作用。而管理者拥有企业赋予的管理职权去从事相关的管理活动，职位越高职权就越大。但是有些管理者被赋予相应的职权，却不能为企业提供更好的促进作用，而是

玩忽职守肆意应用其职权损害企业的利益，那么对于这种现象企业应该建立对管理者的监督，促使其尽到自己的责任。

MG 连锁超市要想对企业内部控制体系中管理层的权力进行监督，就需要从以下两个方面着手：第一是建立健全监管体系。以采购部门为例，MG 连锁超市应建立相互制约、分散采购权的采购管理机制。对于采购的商品，有专人进行市场询价、质检等制度流程。第二是成立店检巡查组。企业应组织专门的人员进行巡店督查，巡店督查可以针对不同的部门和存货管理流程，包括存货日常管理制度执行情况、存货陈列标准、仓储管理流程等。例如：以门店销售部为巡查对象的巡查监督，可以由总部采购部和综合部组成巡查小组，针对存货的货架存货陈列管理、卫生监督管理和上架产品的日期抽查等进行抽查，从而防止超市销售部管理人员玩忽职守。

（2）健全企业内部监督机制

①建立内部审计

内部审计是企业自查机制发现企业运营管理中存在的漏洞，进而及时对其进行修正且不可或缺的环节。内部审计工作可以促使企业良性运转，并在合法合规的制度下，保证企业的运营正常有序，国家和企业的利益得到维护。

审计机构和人员的独立性是实现内部审计职能的重要前提，MG 连锁超市应该依照相关的企业管理制度设立审计部将审计人员独立于其他部门之外。而不是把审计人员编制确定在财务部和综合部，使其不能单独使用审计职权，受制于财务部和综合部的管理之中。设立审计部门并加强建设审计部门，建立一支审计业务水平过硬，并且审计专业素养强的内部审计队伍。建立健全的审计内部机构和审计制度，完善存货管理内部稽核流程，定期派专人对企业的存货进行盘点和监督，把企业的风险降到最低。

②加强员工的监督意识

基层员工在 MG 连锁超市中的占比较大，是企业员工的重要组成部分，他们对企业的重大事项和决策拥有知情权和参与权。MG 连锁超市总部管理层每年应当定期召开员工大会，公布企业的运营状况、人事变动、管理制度和财务状况，对企业的重大事项基层员工具有相应表决权。尤其是总部下发关于门店具体岗位要求的制度时，应该鼓励员工积极发表意见，将自己在实践中发现的问题和解决问题的方式方法与管理层进行沟通和探讨。通过培训教育等方式加强基层员工的监督意识，明确企业设置监督机制的目的，了解基层员工监督重要性，并积极的参与企业的内部监督。为了提升内控体系的监督效果，MG 超市还可以采用聘请外部中介机构，并对员工进行有针对性的培训、对企业的运

营结果进行审计。也可以与优秀企业之间相互交流,借鉴其在内部控制方面的成功经验,并结合 MG 连锁超市现有的问题进行全方位、多角度的整改并查漏补缺,通过提高监督意识加强防范,不断优化 MG 连锁超市的内部控制体系。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本文以 MG 连锁超市存货内部控制为研究对象，在理论研究和实例研究的基础上，通过对其采购、仓储配送和日常管理环节的研究，以 MG 连锁超市存货内部控制的“制度-流程-信息技术”为改进思路，为 MG 连锁超市制定一个科学且实用的存货内部控制改进策略，让其在良好的内部控制环境下有序运转，从而提高超市的核心竞争力并且使企业实现利润最大化的目标。

本文的研究结论具体如下：

(1) 企业的存货管理制度在制定时，必须结合企业的行业特点和自身实际情况，将制度的合理性、可执行性和完整性进行综合考虑。在后期的运营中，企业也需要根据实际的需求和企业的发展现状对管理制度不断进行优化和补充，这样就能保证企业日常的业务流程，在科学合理的制度促进下有序运转。

(2) 员工是企业内部控制的关键，提高员工的执行能力是决定存货内部控制质量高低核心。员工的执行能力是控制的关键，提高员工的执行能力可以从培训和激励方式方面着手，这样才能有效的确保存货内部控制质量。

(3) 企业信息传递效率的高低直接影响内部控制的质量，信息系统建设的投入是提高信息传递高效率的基础。信息系统的优化在很大程度上解决了效率问题，并能更好的在内部控制上起到传递和交流的作用。

(4) 企业只有将存货管理制度、员工的执行能力和信息系统建设结合起来才能有效提高企业的存货内部控制质量，而企业的运营只有配合高质量的内部控制水平才能达到质的飞跃，实现提高企业竞争力的发展目标。

同时，通过对 MG 连锁超市的存货内部控制现状的研究分析，希望本文在管理制度、操作流程和信息系统建设方面提出的改进建议，能在 MG 连锁超市的现实工作中起到实质的帮助作用，并对其他类似的连锁超市起到一定的借鉴作用。

6.2 研究展望

在研究过程中,本人与 MG 连锁超市存货管理相关人员进行了访谈和现场观摩、超市数据的采集与整理、结合相关理论与模型进行分析形成研究结论。但由于获得的数据及资料有限,未必能完整的反映 MG 连锁超市的存货内部控制状况,只能作为参考条件,而现实情况下,需要结合超市其他相关信息以及企业管理经验来进行更加专业的判断,并依据这些实际情况再对研究结果进行调整与完善。

新零售背景下,线上和线下由竞争走向融合,连锁超市将线上销售的宅配模式与实体店的购物体验相结合,拓宽超市销售模式与销售渠道的建设,加强企业的核心竞争优势。在新的经济环境下,不断优化存货内部控制质量,就能有效降低连锁超市的存货成本提升企业利润率。而这两者相结合的运营模式,又将成为人们关注连锁超市存货内部控制的全新议题。

参考文献

- [1] Annukka Jokipii. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis[J]. *Journal of Management & Governance*, 2010, 24(14):115-144.
- [2] Alejandro Serrano, Rogelio Oliva, Santiago Kraiselburd. On the cost of capital in inventory models with deterministic demand[J]. *International Journal of Production Economics*, 2017, 36(183):14-20.
- [3] Qiang Cheng, Beng Wee Goh, Jae B. Kim. Internal control and operational efficiency[J]. *Contemporary Accounting Research*, 2018, 16(35):1102-1139.
- [4] Harish Patil, Brig, Rajiv Divekar. Inventory management challenges for B2C e-commerce retailers[J]. *Procedia Economics and Finance*, 2014, 27(11):39-41.
- [5] John R. Leavins, Vinita Ramaswamy. Improving internal controls over inventory with radio frequency identification technology[J]. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 2013, 17(2):232-240.
- [6] Feng M, Li C, Mcvay S E, et al. Does ineffective internal control over financial reporting affect a firm's operations? evidence from firms' inventory management[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2015, 90(2):529-557.
- [7] Kwangyeol Ryu, Ilkyeong Moon, Seungjin Oh, Mooyoung Jung. Erratum to “A fractal echelon approach for inventory management in supply chain networks”[J]. *International Journal of Production Economics*, 2013, 146(2):316-326.
- [8] She-I Chang, Li-Min Chang, Jhan-Cyun Liao. Risk factors of enterprise internal control under the internet of things governance: A qualitative research approach[J]. *Information & Management*, 2014, 57(6):187.
- [9] Tetteh Lexis Alexander, Kwarteng Amoako, Aveh Felix Kwame, Dadzie Samuel Ato, Asante Darko Disraeli. The impact of internal control systems on corporate performance among listed firms in Ghana: The moderating role of information technology[J]. *Journal of African Business*, 2022, 23(1):104-125.
- [10] Vatumalae Vellian, Rajagopal Premkumar, Sundram Veera Pandiyan Kaliani. A study of retail hyper market warehouse inventory management in Malaysia[J]. *SMART Journal of*

- Business Management Studies, 2022, 18(1):71-79.
- [11]陈丹.电商时代传统零售业成本控制策略探讨[J].智富时代, 2015(01):6.
- [12]柴洁.基于 ERM 框架下我国企业的内部控制评价[J].中外企业家, 2017(34):68+83.
- [13]陈双双,童雪智.基于成本分析的连锁超市存货成本管理与控制[J].会计之友, 2012(33):65-67.
- [14]段继美.企业加强内部控制建设问题的研究[J].时代金融, 2018(36):137+144.
- [15]胡毅.企业存货管理现状与对策研究——以广东美的公司为例[J].财经界, 2016(12):170-171.
- [16]蒋秋菊,陈敏,窦宇,郑蓉.存货内部控制缺陷及改进建议——基于广州浪奇的案例研究[J].会计之友, 2021(16):107-111.
- [17]康东亮,刘婷祎.零售业上市公司竞争战略、内部控制对经营绩效的影响[J].商业经济研究, 2022(06):136-138.
- [18]廖东声,梁本光.沃尔玛存货成本管理问题研究[J].会计之友, 2017(22):32-36.
- [19]李春友,肖光杨,丁燕平.广西路桥集采平台化存货管理实践[J].财务与会计, 2020(17):19-21.
- [20]李寒.企业加强内部控制的意义及措施[J].当代经济, 2015(33):88-89.
- [21]李善达.企业信息化环境下内部控制评价[J].时代经贸, 2016(06):70-71.
- [22]李珍萍,焦鹏博.基于供应商管理库存模式的配送路径优化问题[J].科学技术与工程, 2021, 21(26):11362-11367.
- [23]刘燕,吴娴,罗治平.基于数据库的库存管理系统的研究[J].制造业自动化, 2009, 31(09):34-37.
- [24]马洁.关于超市企业如何加强内部控制探讨[J].中国国际财经(中英文),2016(15):25-26.
- [25]马岭.解决企业存货管理问题的若干对策[J].现代经济信息, 2015(14):64+66.
- [26]戎昊月.连锁超市成本控制问题浅谈[J].财经界, 2014(29):118.
- [27]孙磊.中小型连锁超市内部控制风险及对策[J].财经界, 2017(12):58-59.
- [28]宋海侠.企业存货按实际成本核算发出成本计价方法探讨[J].经济研究导刊, 2012(25):82-83.
- [29]时晓虹.中小企业存货内部控制存在的问题与对策研究[J].全国商情, 2016(21):101-102.
- [30]滕明明.连锁零售企业存货内部控制指标的构建[J].会计之友, 2012(30):50-53.

- [31]王萃芳,王琳钧.大型超市存货管理问题研究[J].中国市场, 2018(04):128-129.
- [32]王丽莉.企业存货管理中存在的问题及对策[J].会计之友, 2011(35):72-73.
- [33]王运鹏.基于 ERP 的制造企业内部控制研究[J].财会通讯, 2014(09):109-111.
- [34]谢倩倩.企业存货内部控制研究[J].财经界, 2016(23):134+152.
- [35]徐天舒,马珺.上市企业内部控制有效性评价实证检验[J].统计与决策, 2019, 35(21):174-177.
- [36]严冬梅.上市公司内部控制评价体系探讨[J].商讯, 2019(36):168+170.
- [37]袁光飞.借鉴沃尔玛供应链管理经验完善企业存货管理的研究[J].知识经济, 2017(18):86-87.
- [38]杨颖.民营企业内部控制模型构建及模糊综合评价[J].统计与决策, 2018, 34(05):180-183.
- [39]张艺琼.企业内部控制系统的优化与创新[J].商业经济, 2019(02):33-34+65.
- [40]周志慧.中小企业存货管理存在的问题及对策研究[J].纳税, 2019, 13(06):193-195.

附录

关于 MG 连锁超市存货管理内部控制访谈提纲

一、访谈目的

了解 MG 连锁超市的存货内部控制流程和管理制度。

二、访谈方式

面对面访谈。

三、访谈对象

MG 连锁超市采购总监、财务总监、信息部经理、配送中心主管、门店部门经理、门店咨讯员。

四、提问提纲

1、超市采购如何获取门店的销量和采购需求，订单的审批制度和流程有哪些，如何对供应商进行引入、管理、淘汰？

2、财务部有没对超市的采购订单进行审批和预算，公司组织的门店存货盘点的执行情况产生什么效果，超市采购成本如何核算，财务部使用了哪些信息系统，所使用的信息系统是否能满足需求？

3、MG 连锁超市都有使用哪些信息系统，信息系统都有什么作用，信息系统的日常维护和更换都按照什么标准执行？

4、商品配送的方式有哪些，配送中心的运输工具和信息系统都包括哪些？

5、门店如何向总部发送采购申请，存货的管理有哪些流程，商品毁损处理有哪些流程？

6、门店的入库、验收、存储、出库流程有哪些，收货部人员排班表及上班时间是

什么？

五、访谈步骤

- 1、观察活动现场
- 2、选择访谈对象
- 3、开始访谈并记录
- 4、访谈反思

六、可能碰到的问题

- 1、被访谈者拒绝
- 2、访谈者敷衍回答
- 3、访谈过程中被打断

七、设想解决办法

- 1、选取熟悉的访谈者
- 2、如果敷衍回答，尽快结束访谈，并将访谈内容作废。
- 3、选择适当的时间段。

八、采访需携带的东西

- 1、笔记本、笔
- 2、手机
- 3、访谈提纲

后 记

时光荏苒，转眼间三年紧张而又忙碌的研究生生活即将结束了。回想三年来的学习经历，紧张而又充实，每学期来学校学习的那段时期都令我倍感珍惜，总是感觉很多想做的事情还没有来得及做就结束了。在三年的学习过程中，非常感谢各位授课老师的谆谆教诲，让我有机会在知识的长河里遨游，丰富自己的知识储备量；感谢同学们的帮助和鼓励，让我在遇到困难的时候不会感到迷茫；还要感谢家人的理解和支持，替我抵挡生活的压力，让我能够全身心的投入学习。

在论文写作过程中非常感谢我的导师高天宏教授，从论文的选题、开题到论文的撰写和修改，直至论文定稿，高老师都给予我很多的帮助和支持；给予我很多中肯的修改建议，让我受益匪浅，再此表示对高老师诚挚的感谢。

最后，我希望自己以现在为起点，以论文的方向为指导，在日后的工作中不断学习财务知识，丰富自己的工作经验，争取在工作中做到理论与实践相结合，不断提升知识储备和职业素养。

作者：荆云华

2022 年 03 月 18 日