

Marketing management is a business discipline which is focused on the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager

and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager

of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager

of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager

上海交通大学

MBA

经典案例集

6

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they

Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

上海交通大学

MBA

经典案例集

6

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

图书在版编目(CIP)数据

上海交通大学 MBA 经典案例集. 6

/上海交通大学中国企业发展研究院主编.

—上海:上海三联书店,2016.

ISBN 978-7-5426-5551-6

I. ① 上… II. ① 上… III. ① 企业管理—案例—中国

IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 075799 号

上海交通大学 MBA 经典案例集 6

主 编 上海交通大学中国企业发展研究院

责任编辑 钱震华

装帧设计 张新力

出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail:shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 上海昌鑫龙印务有限公司

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本 640×960 1/16

字 数 435 千字

印 张 30.25

书 号 ISBN 978-7-5426-5551-6/F·742

定 价 58.00 元

前 言

毋庸置疑,过去 10 年间中国经济的发展和中国企业的成长是全球经济生态演化画卷中浓重的色调。特别是中国企业管理在改革开放、优胜劣汰、融会贯通、辗转腾挪的一系列批判、发展和扬弃过程中,诠释出许多深刻的管理理念,演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中,既拥有世界的、普适的意味,也体现出中国的、独特的风格。我们认为,总结和提炼中国企业管理的理念和实践是一项很有意义的工作,它一方面体现了优秀管理学院和管理教育工作者的使命和责任;另一方面提供给学界和业界教学和应用领域的知识和启迪。

案例教学法,在中国可以追溯到 2500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551 年—公元前 479 年)开创了“启发式教学”,他不仅一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样,效果显著。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469 年—公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

管理学的案例教学法是由哈佛商学院首开先河的。1908 年,哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论作为课堂教学的补充。从 1909—1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教学

法。在他的促进之下,1920年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。近几年来,管理案例教学也确实越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学、管理学院和培训机构都试用此法,取得了较好的教学效果和学生反馈。

《上海交通大学 MBA 经典案例集》是上海交通大学中国企业发展研究院在整理上海交通大学安泰经济与管理学院历年 MBA/EMBA 学员论文及案例教学课学员作业的基础上整理编辑所得,包括了战略、财务、人力资源、运营、营销等各方面的相关案例,共计 6 卷。本书中的每个案例都是 MBA 学员及我院研究人员基于大量公司实践及对相关情景的深入分析基础上撰写而成,旨在提出那些重要的具有现实意义的管理问题,而这些问题并没有所谓绝对意义上的正确或错误的标准答案,仅供读者参考、借鉴。

上海交通大学中国企业发展研究院成立伊始就一直致力于案例的研究与开发,建设中国企业管理案例库,打造中国自己的案例教学资源平台,共同推动案例方法的应用与普及;促进已开发案例成果的共享;提升中国管理教育水平,实现共享、共建、共赢目的。希望本系列案例集的出版,能在某种程度上推动中国教学案例工作的发展,加强案例交流,为中国经济与管理案例教学起到抛砖引玉的作用。



记于上海交通大学董浩云楼

目 录

HT 酒店采购环节内部控制	1
SJ 大学的预算管理和控制	20
SPSH 公司内部控制中 ERP 的运用	37
平安养老保险公司的企业年金之路	49
上海 CG 集团海外发展的融资环境	61
上海 C 风力发电项目的资产证券化融资	70
上海轨道交通投融资模式	78
上海航空公司飞机租赁项目的风险管理	87
上海克莉丝汀食品公司固定资产的内部控制改革	104
上汽通用五菱汽车的“中中外合作”模式	127
中芯国际融资方式	140
AN 公司装饰涂料工程项目市场的营销战略	151
A 公司在中国市场的营销战略	165
高露洁上海市场营销策略	174
A 品牌高级成衣的营销策略	193
HWL 集团豆奶产品改进原有渠道的案例	206
S 公司的关系营销管理	219
S 公司品牌建设策略	227
快速消费品行业促销策略:以宝洁和联合利华为例	236
韩国易买得折扣店的成功营销之路	244
凯迪拉克如何进军中国豪华车市场?	256
美联国际英语:打响精准营销策略的实战	270
水芝澳的品牌营销策略	283

苏宁电器上海旗舰店选址	293
A 公司基于销售驱动的市场营销组织架构设计	312
WY 公司的营销渠道设计决策与管理	321
瑞海食品厂脱皮蚕蛹的营销战略	329
B 公司混凝土外加剂需求预测案例	348
CEORGE W. (上海) 公司运营管理	359
CLT 化工公司的库存控制	370
V 公司物料整合部的冲突解决方案	383
阿克苏公司: 产品生命周期管理的实践	391
宝钢的成套设备采购管理	407
惠而浦全球采购策略	417
库博公司: 国际采购管理策略	432
瑞萨公司的供应链战略再造	445
延峰公司实施精益生产案例	455
IP 公司在华供应商选择策略探讨	466
后 记	475

HT 酒店采购环节内部控制

摘 要 本案例通过对 HT 酒店现有采购流程的分析,找出其中存在的风险和问题,经改进采购流程目标,提出改进计划,包括控制环境、控制活动、信息与沟通以及监督方面的改进意见,最终对采购环节流程的重新设计与优化,实现了 HT 酒店采购流程的重造。本案例可适用于高校的会计、财务管理以及风险管理等课程的教学与研究。

引 言

HT 酒店的临时月度会议上,总经理张平一直紧皱着眉头,各部门的负责人也是提心吊胆,既担心会遭到总经理的严厉批评,也为自己部门日后的收益感到担心。因为酒店最近接到很多客人关于食材不新鲜的投诉,甚至发生了一起海鲜中毒的案例,同时还有客人需要的物品而酒店没有等其他问题。这样的事情虽然以前也偶尔发生过,但从没像现在这样集中。一方面是由于公司最近推出大量的折扣优惠,吸引了大批的客人,另一方面,天气的炎热,也为食物的质量带来了隐患。事发后,张平立马将月底的总结会议提到当前,他相信肯定是酒店某个管理环节出了问题。

HT 酒店是上海一家老牌五星级酒店,开业至今已经有二十多年,拥有许多优质的老客户。酒店宾馆拥有 780 间客房,拥有可容纳 1200 人的商务会议场所。宾馆还配有国际标准的酒吧和餐厅,包括日本料理、上海本帮菜、港式粤菜、美国风味和其他国际特色的风味。入住 HT 酒店的客人往往会直接在酒店内部用餐。

食材不新鲜或短缺,不仅会影响酒吧和餐厅的经营,更将会给公司的整体信誉带来恶劣的影响。

问题的起因

HT 酒店的日常经营为总经理负责制,在总经理下设置了房务部、餐饮部、销售部等业务部门,保障部门有保安部和工程部,管理职能部门有财务部、人事部、总经理办公室等,总共是八个大的一级部门。公司的组织结构图见附录 1。

问题既然直接反映在食材质量和物品供应上,张平决定从采购部开始调查。首先分析了采购经理和采购员的岗位设置与分工^①,仔细研究了公司当前的采购管理制度以及公司的采购流程,张平很快找出了公司在采购环节上存在的问题,初步总结如下:

1. 采购工作缺乏计划性

采购计划是整个采购工作的起点,而目前酒店的采购工作缺乏计划性。以酒店仓储物资为例,依靠仓库管理人员人工判断存货的充足率,从而决定采购与否以及采购数量。这种不科学的管理方法会导致仓库存货过多,甚至出现部分商品存放时间超过保质期而无法使用的现象,而且大大增加了库存成本。

2. 审批环节多、效率低

酒店为了加强内部管理,建立了相当多的审批环节。一般来讲,从使用部门提出申请开始,需要经过部门经理审查、部门总监同意、仓库核对、采购经理初审、财务总监审批、总经理批准,部分请购还要经过业主代表财务总监联签。然而这些看似面面俱到的签字环节却大大降低了采购效率。

3. 采购员权力监督不够

酒店目前看似繁多的审批环节其实并没有能真正起到对于采购员权力的监督作用。以生鲜食品采购为例,在厨师长确定每天所需采购的生鲜物品后,采购员通过电话询问主要供应商价格,并

^① HT 酒店改进前采购部岗位的设置与分工以及采购流程分别见附录 2 和附录 3。

确认最合适的供应商。采购员一人决定了询价的过程以及结果,并确定最终供应商的选择,其权力仅受采购经理的约束,操作过程缺乏透明度,且没有采购部以外的监督。

4. 订单不规范

酒店目前采购环节的控制要求基本都是针对酒店内部员工的,但忽视了采购环节是需要大量与外部联系的活动。酒店目前的订单往往采用电话等方式,由采购员直接向供应商下订单。这种操作方式虽然速度快、灵活性高,但也存在一定的违约风险。收货部门最终检验货物质量时难以把握,或容易与供应商发生争执。

5. 信息沟通不畅

HT 酒店采购信息沟通不畅,主要表现在两个方面:(1)采购信息的传递方面。由于目前采购流程中传递信息的主要工具是纸质的请购单,可能填写请购单的人员包括仓库管理员、厨师长、工程维修人员、使用部门经办人员,同一样物品,不同的经办人员可能对其描述会有不同。这给采购人员确定采购标的带来了难度。(2)采购信息的反馈方面。使用部门递交请购单后对于请购物品无法得到及时的反馈,这种信息反馈包括审批情况以及价格信息。

6. 缺乏对供应商的管理

酒店目前没有意识到建立与供应商的合作伙伴关系对发挥酒店竞争优势的促进作用。目前酒店对供应商的管理比较重视“三方比价”,通过供应商的多头竞争,从中选择价格最低的作为合作者。总结起来其主要缺点表现为:(1)信息闭塞。在采购过程中,采购部为了能够从多个竞争性的供应商中选择一个最合适的供应商,往往会保留一些私有信息,因为如果给供应商提供的信息越多(心理价格等),供应商的竞争筹码就越大。而供应商也会在和其他的供应商竞争中隐瞒自己的信息。这样,采购、供应双方都不进行有效的信息沟通,这就造成非信息对称的博弈过程。(2)对供应商的考核不科学。对供应商的供货质量、交货期、交货数量无规范的记录和统计,缺乏对供应商供货能力的后续评价体系。缺乏科学的供应商的考核,酒店对采购物品质量和交货期控制的难度增加,难以真正把握好货物的质量。(3)与供应商缺乏长期合作关系。通常情况下,公司与供应商只是建立简单的短期买卖关系,过

分注重三方比价和价格的谈判,不利于与供应商建立新型的长期合作关系,影响供应商的合作积极性,进而影响采购流程中的质量控制。

采购改进的目标设定

在了解问题的起因以后,总经理张平立马组织了财务部经理、采购部经理等主要业务部门负责人,参考国外先进的酒店采购控制流程,从四个方面对 HT 酒店采购环节内部控制的改进做了探讨,即控制环境改进、控制活动改进、信息沟通改进以及监督改进,并设定了采购改进的目标:

1. 缩短采购周期

采购周期过长、环节过多是目前使用部门对采购最不满意的方面。通过电脑系统审批流程以及适当的分级授权管理与科学的供应商管理缩短采购周期是采购流程重造的目的之一。

2. 保证采购质量

没有好的原材料质量就没有优质的服务,而优质的服务又是酒店在竞争中立于不败之地的根本。

3. 长期利益最大化

改变传统的价格最低的采购目标,与供应商建立长期合作的关系,实现双赢的长期利益最大化目标。

4. 保持信息通畅

信息通畅包括酒店内部部门之间采购信息的通畅以及与供应商之间信息的通畅。

5. 有效监督

建立便于操作、高效率的监督机制,防范采购过程中可能出现的道德风险。

目标确定以后,接下来就是对采购环节的控制工作了。

控制环境的改进

设立采购监督评审小组。采购监督评审小组由总经理、财务

总监以及房务总监、餐饮总监、工程总监、采购经理以及业主代表组成。主要负责审议每年的采购预算、年度采购计划、重大招标项目、供应商评审、采购部工作考核等。

设立采购审查专员。在采购监督评审小组下设日常工作岗位——采购审查专员,该专员的工作是事中参与采购日常工作,独立向采购监督评审小组负责。

企业道德文化建设。酒店要加强有关伦理道德的建设,通过长期的教育培养和灌输使得员工即使在没有监督的情况下,也可以自觉按照酒店的行为准则、伦理道德规范以及经营管理理念来支配自己的行为。HT 酒店目前的培训工作长期专注于一线员工的服务质量和服务技能,而忽视了道德文化的培训。培训部完全可以利用现有的培训机制和平台增加这方面的培训内容,提高全体员工(不仅仅是采购部员工)的道德文化建设。

控制活动的改进

控制活动主要从采购计划、分级授权以及供应商管理三个方面进行改进:

1. 采购计划

采购计划作为采购的第一步,其制作的是否合理、完善,直接关系到整个采购活动的成败。制定采购计划的目标是:(1)预测所需材料的数量和时间要求。(2)提高库存管理水平。

采购计划包括:(1)年度采购计划。根据酒店经营预算,对每年的更新计划应该编制每年更新物资采购预算以及重大固定资产采购计划。(2)月度采购计划。每月初,应根据具体的经营计划同时结合仓库库存管理制度编制月度采购计划。主要包括客房用品、餐具、印刷品等。(3)每日采购计划。厨师长应根据第二天的定餐情况,提前一天编制每日市场采购计划,并在晚上 18:00 以前提交采购部,以保证第二天原材料的供应。(4)临时采购申请。为了避免过多的非紧急采购通过紧急采购程序,应该对于一些非紧急的采购任务编制临时采购计划,提前交采购部安排。此外,由于酒店行业的特殊性,需要根据客人的要求随时应变的调整服务方

案,保留原有的紧急采购程序。

2. 分级授权

由于每个人限于知识面或精力的原因,无法对酒店采购的每一个环节每一项采购内容都有十分的把握。因此酒店目前一支笔由总经理签字审批的做法看似将权力集中,避免了采购人员权力过大的问题,实则难免落于审批形式化,没有起到真正的监督作用。建议通过合理的分级授权(金额或分类)将部分审批权分到各个部门的总监,一来可以利用各个部门总监对本部门的专业熟悉的优势提高采购监督职能,另一方面通过年度的考核,也可以有效地约束部门总监的权力。

3. 供应商管理

① 实行合格供应商的评审

供应商涉及到房务、餐饮、工程、财务等各个方面。因此,合格供应商名单的评审应通过采购监督评审小组进行,对不同货物分类的供应商进行年度或半年度的评审,并根据评审结果建立合格供应商名单以及合格供应商档案。合格供应商名单的评审应该考虑以下因素:价格、供应商信誉、产品质量、交货期、结算条件和服务质量。供应商在供货过程中对以上 6 条因素的执行情况应作为对供应商评审的资料记录在档,作为今后年度或半年度供应商评审的资料。

② 建立供应商的激励与淘汰以及竞争机制

激励机制:要保持长期的合作关系,对供应商的激励机制相当的重要,酒店应对评审结果良好的供应商提供大批量的订单,保证其长期的稳定销路,并严格按照合同约定的付款期付款;

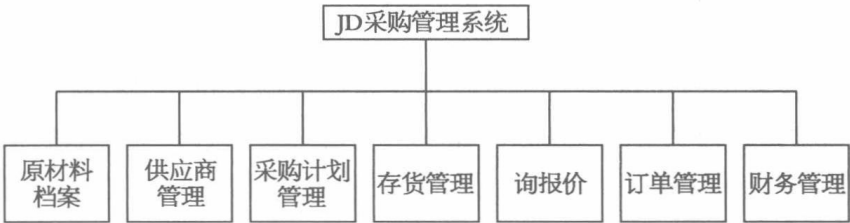
淘汰机制:在建立激励机制的同时,一些老的供应商的情况可能发生变化,不再满足酒店的要求。为了避免损失,必须淘汰那些不合格的老供应商。

竞争机制:为了激励合格供应商的积极性,酒店还应在合格供应商范围内采取一定的竞争机制。即采用 1+2+N 原则,所谓 1+2+N 是指一类商品一个主供应商、2 个辅助供应商、N 个考察供应商。这类商品只有一个主要供应商,大约 70% 的物资会从主供应商手中购买。2 个辅助供应商提供大约 20% 的物资供应,一

且主供应商出现问题能由辅助供应商立即顶替。数量不限的考察供应商即是辅助供应商的后备力量。

信息与沟通环节的改进

为了解决原采购流程中信息不畅通的问题，酒店建立了 JD 采购控制系统。通过该系统，使用部门能时时看到采购计划（申请）的审批进度以及询报价情况，不仅及时掌握了信息，同时也提高了采购工作的透明度。此外，酒店还希望该系统不仅能解决信息流的问题，同时也通过各个模块将采购计划、供应商管理、验收货等管理功能集合起来，综合提高酒店的采购管理水平。见下图：



1. 原材料档案管理模块

原材料档案管理功能指在建立完善的各类酒店经营中所需要的采购物料代码管理体系，并实现物料在本系统各个功能模块中的统一和全过程跟踪。原材料档案的建立，避免了原来由于对采购标的描述不清导致的信息沟通障碍。

2. 供应商管理

酒店建立不同分类的供应商档案，并根据年度或半年度的供应商评审确定最终的合格供应商档案。酒店采购的询价工作一般需在本管理系统内的供应商模块中进行。一般酒店通过评审结果确定一家主供应商、两家辅供应商以及 N 家备用供应商。^①

3. 采购计划管理

采购计划管理分为计划申报以及计划审批。该模块管理的

^① HT 酒店的供应商考核表见附录 4。

采购计划包括年度、月度、每日、临时采购计划以及紧急采购申请。年度采购计划由采购监督评审小组最终审批,月度采购计划由财务总监最终审批,每日采购计划由餐饮总监审批,临时采购计划由财务总监审批。紧急采购申请由使用部门的总监最终审批(上述采购计划如果单项金额超过十万元,则需要总经理签字)。紧急采购计划必须是酒店为了经营所必需的计划外物资,不得将日常申请做紧急申请处理,紧急采购申请将是日后审计的重点。

4. 存货管理

存货系统库存管理模块旨在帮助企业对物料的入库、出库、盘库、调库、退库、报废进行电算化管理,加强对物料库存量的控制和成本的核算。将收货环节加入到本系统后可以监督供应商的供货质量,并作为评审的内容。

5. 询报价管理

采购部门应当在 $1+2+N$ 的合格供应商名单中进行报价询价,并据以确认主供应商以及副供应商的报价是否合理。如果主供应商以及副供应商的报价不合理可以要求重新报价,并记录供应商考核体系。

6. 订单管理

在确定供应商、价格以及采购数量以后就需要通过订单管理功能生成订单,这种标准格式的订单不仅将货物的规格、标准交货期等信息集合在一起,也是今后收货部门据以验收的依据。

7. 财务管理

本模块主要根据不同供应商的信用期,作付款的计划与安排。

监督环节的改进

监督是一种随时间的推移而不断评估有关制度执行质量情况的过程。监督可通过日常的、持续的监督活动来完成,也可以通过进行个别的、单独的评估来实现,或两者结合。

1. 事前计划

酒店原有的请购审批程序事无巨细全部由总经理最终审批,

在加重总经理工作负担的同时难以起到真正的事前监督。现在通过不同采购计划的分级授权审批,一方面加快了审批进程;另一方面通过相关业务具体负责人负责制的审批程序,结合事后的考核,可以进一步做好事前计划的审查。

2. 事中审查

就内部控制而言,内部审查人员具有既重要而又特殊的地位。内部审查既是企业内部控制的一个部分,也是监督采购环节的主要力量。全职的内部审查人员可以全方位地参与到采购计划、供应商评审、询价、收货等各个关键控制点中,并且独立于采购部的岗位可以保证其发表客观的意见。

3. 事后考核

采购绩效考评是对采购工作进行全面系统的评价,从而提高整个酒店的采购管理水平。内部考核的考核人为采购监督评审小组(小组成员应回避对自身的考核),范围包括,采购环节的各个人员、总监,特别对供应商的考核。

上述改进措施的探讨还需要在 HT 酒店今后的实践检验中不断改进、提高。越是有生存压力,就越是会产生提高管理水平的愿望,因为只有这样才能在残酷的竞争中生存下来。张平希望通过进一步的实践与努力,能够切实降低 HT 酒店采购环节中的风险,使得采购管理水平得到一个有效的提高,进而提高酒店的效益,能够在高速发展且充满挑战的上海酒店行业内立足与发展进步。

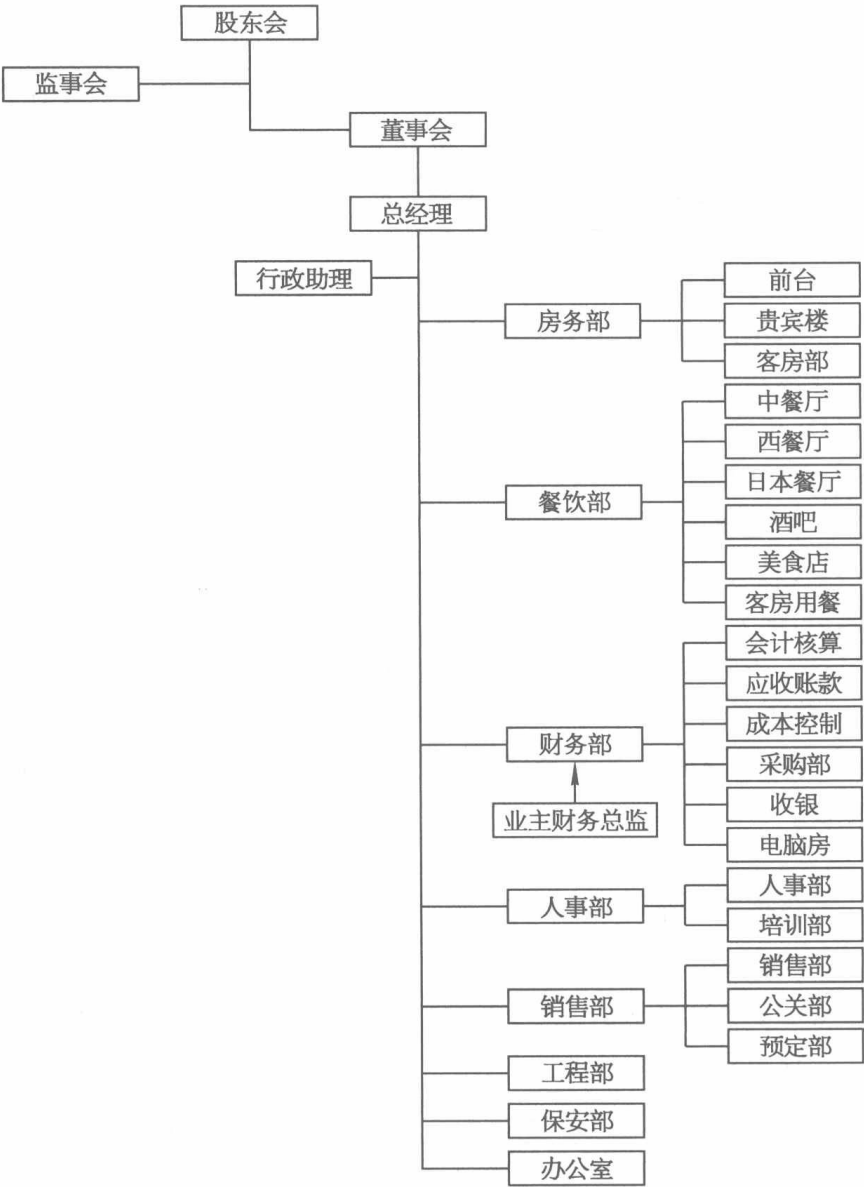
案例思考题:

1. 根据 HT 酒店采购环节内部控制改进前存在的问题,结合文中已采取的改进措施,你认为是否还有不完善的采购内部控制环节需要进一步改进? 如何改进?

2. 案例中 HT 酒店采购环节内部控制的探讨和改进过程,对我们现有国有体制酒店采购环节内部控制的改进有哪些启示?

附 录

1. HT 酒店组织结构图



2. HT 酒店改进前采购部岗位的设置与分工

酒店采购部目前设置有一名采购经理以及五名采购人员。其