

采购循环的内部控制要点

陈 策

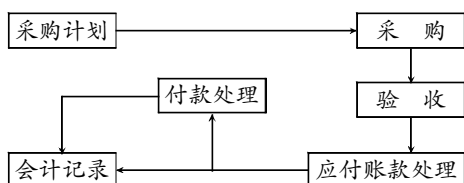
(复旦大学管理学院 上海 260433)

【摘要】 财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》已于2009年7月1日在上市公司施行。本文结合《企业内部控制基本规范》和采购循环的具体环节来说明采购循环内部控制的要点,为企业加强采购环节的内部控制提供参考。

【关键词】 内部控制 采购循环 请购与审批控制 供应商管理控制 付款管理控制

一、采购循环的流程和内部控制点

一般来说,企业采购循环可划分为如下环节:



在这个流程中,关键的内部控制点有五个:①请购与审批控制;②供应商管理控制;③采购控制;④验收及入库控制;⑤付款管理控制。

1. 请购与审批控制。

没有请购授权程序会导致公司采购制度运行不畅。虽然许多小公司没有正式的采购制度也运转正常,但一旦公司发展壮大,采购部门人员增多,没有相应的请购授权程序不仅会使采购人员不了解自己的职责范围,更可能导致各成员之间相互推卸责任。

请购单的重要作用在于提供了书面证据,不仅保证了采购活动按照公司规定的流程进行,而且还可以明确相关人员的责任。而且,白纸黑字的签字也说明了采购流程的进度,表明了有采购需求的人或部门、是否已经过领导的审批等。另外,请购单的联号编制可保证需求不被遗漏,或者表单不被舞弊人员更换。这正是这些书面证据最终需要归档保存的重要原因。

总之,价值较高的采购任务由公司作为一个整体来执行,而低值易耗品等则可以根据需要由各部门自行采购。由公司整体实施采购便于发挥公司的规模优势,在保证采购质量的同时又可以降低采购价格。而且集中采购便于公司管理,既提高了采购效率又可有效避免舞弊等现象的发生。由各部门依据需要自行安排低值易耗品的采购则可有效避免繁杂的审批手续,提高采购效率。

审核批准的控制要点如右上表所示。

2. 供应商管理控制。

(1)任何重要的采购都须经过三家以上供应商的报价后,

请购流程的审核控制关键

审批关键点	具体内容
订多少	审查每一份请购单的请购数量是否在控制限额的范围内 检查使用物品或获得劳务部门的主管是否在请购单上签字同意 对于需大量采购的原材料、零配件等,必须做各种采购数量对成本影响的成本分析 请购数量不大或者零星采购的物品,成本分析控制可对照资金预算来执行
向谁订	购货部门在正式填制购货订单前,必须向不同的供应商索取供应物品的价格、质量指标、折扣和付款条件以及交货时间等资料 比较不同供应商所提供的资料,选择最有利于企业生产和成本最低的供应商 对于一些大宗的交易,采购部门还应当采用一套有效的评价指标来进行
何时订	防止正常的生产过程被推迟,或者过早地使现金耗用在存货资产上 存货管理部门应运用经济批量法并分析最低存货点

采购部门再比价、议价。这一过程需要采购人员准确了解产品市场行情与加工过程。在供应商报价上,公司可要求进行成本分析。在议价过程中,采购人员可适当运用缓兵之计,请示上级再确定。但某些重要采购须在谈判议价中立即谈妥,以免错失良机。

(2)公司应向供应商提供相关数据信息并请其打样。通过供应商制造出的样品,公司可评估供应商是否真正有实力满足公司质量要求,同时评估其是否能准时完成订单要求。当然,样品能通过技术部、质检部的检验才是合格供应商的必备条件。

(3)公司可依据供应商的表现对其进行绩效考核评分。其中,质检部负责质量评估,采购部负责成本评估,每满一年必须重新对供应商条件进行评审,对不合格者经限期修改合格后依然可与其合作,重审不合格者终止合作。

供应商的考核标准:交期占30%,品质占40%,成本占15%,配合度占15%。公司也可以依据自身实际情况改变各指

标所占的比重。

例如,国内某大型企业对其供应商的管理异常严格,包括如下环节:驻厂,定期或不定期到工厂进行检查,设监督点对特殊的工序进行检查,要求供应商及时报告生产状况,组织技术管理人员对供应商进行辅导,进料检查,要供应商提供生产日报表与检验日报表并在5分钟内传真到采购部等。

3. 采购控制。

(1)采购人员定期轮换可有效避免采购人员与供应商之间的勾结。由于业务需要,供应商可能通过贿赂采购人员的方式长期获得公司的大量订单。这也是采购环节中最常见的问题,西门子、麦肯锡等国际知名大企业也常常因为贿赂丑闻而身陷司法纠纷。家乐福、麦当劳等世界500强的管理层也曾因收受贿赂而接受过司法调查。通过定期轮换,公司即使不能发现前任采购人员的受贿问题,但至少可以减少因贿赂而产生的损失。

(2)明确采购人员职责有助于提高工作效率,避免相互推诿,利于绩效考核。

采购主管:拟订采购部门工作方针与目标;负责主要原料或物料之采购;编制年度采购计划与预算;签订订购单与合约;采购制度之建立与完善;撰写部门周报或月报;主持采购人员教育训练;建立与供应商的良好合作关系;督导采购部门全盘业务及人员考核;主持或参与采购相关业务的会议,并做好部门间的协调工作。

采购经理:分派采购员及助理的日常工作;负责次要原料或物料之采购;协助采购员与供应商商谈价格、付款方式、交货日期等;采购进度之追踪;保险、公证、索赔之督导;审核一般物料采购;市场调查;供应商考核。

采购员:经办一般性物料采购;查访厂商;与供应商商谈价格、付款方式、交货日期等;确认交货日期等;处理一般索赔案件;处理退货;收集价格情报及替代品资料。

统计员(助理):登记请购单、验收单;做好交货记录及稽催工作;安排与接待访客;采购费用之申请与报支;进出口文件及手续之申请;电脑作业与档案管理。

4. 验收及入库控制。

(1)验收时应盘点和检查商品并与有关订购单核对。这里的检查不仅是数量和形式上的检查,更重要的是对采购物资技术性能指标的检查。

在某些公司,收货部门的购货订单副本中的数量常常被删去,以便提高收货人独立确定数量的能力,防止收货人不经检验就根据购货订单上的数量来填制收货报告单。

当供应商的货物不符合合同要求时,公司可通过协商或者诉讼等方式维护自身的合法权益。

(2)书面证据的存在可有效明确责任,有利于对相关人员的业绩考评,同时可有效避免由于管理混乱而出现贪污舞弊等现象。

5. 付款管理控制。由于涉及公司现金流的支出,付款管理是不可忽略的一个环节。

(1)订购单是采购部门订货的凭证,验收单是验收部门确认公司已收到货物且货物符合公司质量和数量要求的凭证,供应商发票是会计做账和抵扣税款的凭证,只有这三样单据都得到确认,财会人员才可将该项业务计入相关账户。任何凭据的缺失都可能说明公司存在管理漏洞,或者存在贪污舞弊行为。

审核内容主要包括:原始凭证是否齐全,日期和货物内容是否一致,数量、价格、加总合计是否正确等。

(2)当不立即付现而是采用应付账款形式时,公司须在每月底同供应商核对应付账款的数额。当应付账款少于实际时,客户会及时进行反馈。公司可通过客户的反馈了解事情的真相,保证在采购环节不存在采购人员以公司名义进行个人采购或者贪污舞弊等行为。

(3)对于应付账款,付款人应检查付款凭证以及是否经授权人批准。对于现金支付的交易,付款部门在付款前必须检查供应商的发票是否盖过“款已付讫”的戳记,以防止二次支付。财务部门还应定期检查应付账款的明细账和有关文件,以防失去可能的现金折扣。

另外,采购目标的实现除了需要有清晰的流程和制度说明,更需要公司相关人员的通力配合和协作,这就需要做到采购、审批、验收、记录、付款等不相容职务相分离。不相容职务相分离主要应做到以下几个方面:付款审批人和付款执行人不能同时办理寻求供应商和索价业务;采购人员不能同时从事物品的验收工作;物品的采购、储存和使用人员不能同时进行账务的记录工作;接受各种物品或劳务的部门或主管人员,不能进行账簿记录工作;记录应付账款的人不能同时进行付款业务管理。

二、结语

综上所述,请购与审批控制、供应商管理控制、采购控制、验收及入库控制、付款管理控制是采购循环流程中的关键内部控制点,任何一个节点发生问题都可能对企业的声誉和现金流造成致命打击。而实现不相容职务相分离则是保证以上环节得到正常运转的有效途径,有助于加强企业采购环节的内部控制。

主要参考文献

1. 财政部等.企业内部控制基本规范.北京:中国财政经济出版社,2008
2. 美国 COSO 委员会制定.方红星,王宏译.企业风险管理——整合框架.大连:东北财经大学出版社,2004
3. 麻蔚冰,于曾彪,丁正东.企业内部控制管理操作手册.北京:中国财政经济出版社,2003
4. 李若山,陈策.内部控制、产品质量与企业存亡——基于三鹿奶粉事件的反思.审计与理财,2009;1
5. 李君.中小企业如何建立财务预警信息系统.财会月刊(综合),2008;5
6. 蒋文芳.论制造企业采购业务内部控制存在的问题及其应对策略.中国水运,2008;2