

采购业务的内部控制设计

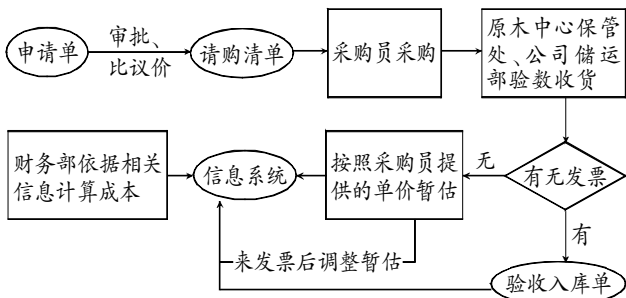
——对下属Y公司内部控制的思考

广州 杜景来 上海 邓薇玮

A集团公司针对下属Y公司成本畸高的状况,选派有关人员到Y公司进行实地了解调查。笔者就其采购业务的内部控制谈几点粗浅体会,以求共勉。

一、Y公司采购业务情况及其不足

Y公司的采购物资主要有原木、废纸、原煤等。其相关制度安排为:原木由原木中心负责采购和保管;废纸和原煤由供应中心负责采购,储运部负责保管;财务部通过信息系统提供的相关信息对材料的核算。其流程图如下:



门不能忽视银行对账单的作用,必须坚持按月由出纳以外的人员核对银行对账单和银行存款日记账,并编制银行存款余额调节表。案例一中财务经理没有及时对账给犯罪分子以盗用公款的机会,其实只要财务经理坚持按月对账,就可有效防止出纳盗用公款。

2.大多数单位平时是由出纳到银行领取银行对账单,会计对账后编制银行存款余额调节表。为了防止有关人员编造虚假的银行对账单,财务部门可以规定,凡出纳单独到银行取得的银行对账单必须有银行盖章方可有效。当然,由于长期以来大多数银行只向客户提供不盖公章的银行对账单,故如果客户不专门提出要求,银行是不会主动在银行对账单上盖章的,但是如果客户提出要求,银行一般会同意在银行对账单上加盖业务专用章。对于单位财务部门来讲,需要的仅仅是证明该银行对账单确实出自银行,所以盖有业务专用章的银行对账单同样有效。如果出纳反映银行不愿意加盖公章或业务专用章,单位还可事先与银行约定,每月月初由会计或办公室人员亲自去银行领取银行对账单,同样可以防止相关人员编制虚假的银行对账单。案例三中,物业管理公司的开户银行就在其所在大楼的首层,但财务经理从未安排他人到银行领取银行对账单,给张某以伪造银行对账单的机会。

3.对于案例二中财务经理配合总经理伪造银行对账单,如果外部审计师和上级检查部门在检查过程中对银行存款

笔者分别对以上内部控制制度中的请购单制度、定货控制制度、货物验收制度、退货和折让控制制度、材料成本核算制度进行调查,并与各个环节的相关人员进行谈话,从表面上看,各部门本身的内部控制较好:能依据公司下达的计划进行采购;根据计划调研市场,在此基础上完成调研报告;采购、过磅或验收货物、质检、统计等不相容岗位已分离并且相互牵制;对大型设备的采购作了可行性分析和比议价评标;制定了例外紧急需求的“绿色通道”采购处理程序;材料的核算由会计人员依据信息系统所提供的数据资料进行。但是经过细心分析后,笔者发现采购业务的内部控制设计还存在一些缺陷。

1.机构设置和主管领导的职责划分方面。①采购业务分别由两个部门进行,出现多头采购现象,既增加了机构和人员的重置成本,也增加了对采购业务控制的难度和舞弊行为发生的可能性。②原木的采购和保管都由原木中心负责,在一定程度上失去了采购和仓储的相互制约。③采购、保管、生产等部门都受运营总裁的领导,失去了应有的相互制约,增加了腐

进行询证就可以发现问题。独立审计准则规定,注册会计师在对有关项目进行询证时要注意两点:①询证函经被审计单位签章后,由注册会计师直接寄发;②在询证函中指明直接向接受业务委托的会计师事务所回函,也就是询证函寄发与回函不能让被审计单位经手。银广夏造假案中,注册会计师没有按照询证的有关要求亲自控制银行对账单的寄发与回收,而是由天津广夏方面提供,才给天津广夏以伪造、变造银行对账单的机会,注册会计师对此负有重大过失的责任。事实上,注册会计师或上级检查部门在执行询证程序时可以采用更加有效的变通方法,即由检查人员与被审计单位财务人员共同到开户银行取得询证函,银行收取资料打印费后就可以为客户提供该项服务。

4.由于出纳岗位的特殊性与重要性,财务部门负责人必须加强对该岗位人员的控制,关注出纳本人的生活是否发生重大变化。目前,各单位的出纳大多由年轻人担任,年轻人经不起诱惑就可能走上犯罪的道路。案例一中的出纳在挪用公款后,消费水平大大超过其收入水平;案例三中的出纳在半年前就被人发现可能在吸毒,却未引起有关人员的注意。公司有关人员(尤其是财务部门负责人)应加强对出纳工作的检查,定期对账,不给意志薄弱者犯罪的机会。如果企业现金管理的内部控制制度不够完善,或者有关人员在执行制度的时候不够严谨、认真,便会给犯罪分子以可乘之机。☒

败行为发生的可能性。

2.具体控制环节方面。①部分主要原材料的计划价一年制定一次,当市场价格出现剧烈波动时,市场价与计划价出现巨大偏差,需人工按采购部门提供的价格信息对已输入信息系统的计划价进行调整,导致计划价控制形同虚设,工作效率降低,人工成本增加。②虽有市场调研报告,但由各个采购人员自己书写,内容简单且其他人员无法验证其公正性。③长期由几个老客户供应某种材料,缺乏应有的竞争,在价格和质量上会有不利的影晌。

3.成本核算方面。采购物资的核算采用加权平均法,即用期初库存原材料成本、前期部分成本暂估差异(即流程图中“来发票后调整暂估”的影响)、本期购入(有发票)的原材料成本与本期购入(无发票)的原材料暂估成本的加权平均单价,确定发出原材料成本和当期库存原材料成本。该核算方法本身不存在问题,问题在于暂估成本与实际成本差异的大小。暂估成本时,废纸、原煤等原材料运杂费在发票收到后入账,没有在收货时暂估入账,必然导致原材料暂估成本与实际成本存在差异。这些差异计入了发票收到期间的成本,必然影响原材料成本核算的准确性,且间接影响新闻纸成本。向国外采购废纸采用信用证结算,当实际收货数量低于信用证数量时,财务部把信用证金额全部作为实际收货(废纸)成本,影响原材料成本核算的准确性且间接影响新闻纸成本。

4.采购人员的业绩考核方面。①原木的采购和保管都由原木中心负责,使原木的在途损耗责任和储存损耗责任难以界定,不利于考核采购人员的业绩,甚至可能使生产成本核算失真,影响销售定价和对生产部门的业绩考核。②部分主要原材料内部合同价格一年制定一次,有可能导致内部合同价与市场价发生严重偏离,从而难以考核采购人员的业绩。

二、完善采购业务的内部控制的对策

1.机构重组与主管领导之间职责的重新划分。①成立统一的仓储部门,收回原木中心的仓库保管权。仓库保管人员由新成立的仓储部门来管理,并对其进行定期轮换。②将供应中心、原木中心的采购职能统一,成立专门的供应中心,负责全公司的市场调研和物资采购。③成立价格委员会或由一独立的部门根据采购部门的市场调研报告及核实情况,按期对计划价格进行调整。④对于主管领导,应根据不相容职务相分离的原则做出调整,以达到相互制约的目的。笔者认为,仓储部门、质检部门、供应中心、价格委员会应当由不同的分管经理领导。

2.采购内部控制环节的完善。①在完成市场调研后,调研报告应注明供应商提供产品的价格、质量等级、数量及供应商电话、地址,并由企管部门审核其真实性和全面性。企管部门还应定期对目前供应商的信誉及其产品的价格、质量进行评估,并向另外一些有实力的供应商发出询证函,索要价格表。企管部门应建立供应商档案,内容包括地址、电话、价格、质量指标、折扣和付款条件、以往采购数量和价格等。②价格委员会成员(可由采购、企管、使用、财务等部门的人员组成)应对相关物资的市场情况有所了解。③每年进行的通用大宗材料的采购招投标,应引入一定的新供应商。④禁止质检人员、财务人员和客户见面,以减少舞弊和付款时的人情付款,

或者由使用部门、采购部门、质检部门人员或指定技术人员到场,按计划单、合同书验收,如一项不合格则不予接收。验收时具体负责的采购人员必须回避,但验收结果应通知具体负责的采购人员,以便及时解决问题。

3.财务核算方面的完善。①原材料请购审批、比议价与相应的运费比议价同时进行。储运部按比议价结果暂估成本,减少原材料暂估成本与实际成本的差异,提高发出原材料成本和库存原材料成本核算的准确性。②将信用证金额作为预付款入账。若实际收货数量低于信用证数量,财务部按实际收货数量与信用证注明的单价结转收货(废纸)成本,同时加强信用证预付款的管理,督促相关部门尽快收回应收废纸。

4.采购人员业绩考核方面的完善。责任考核和绩效评价不仅是对职工的一种监督,也是对职工的一种激励。而对负有责任的责任人不予追究,将挫伤职工积极性,尤其是在有大量现金流出的采购业务上,会对企业造成重大的损失。因为暂估的准确性直接影响到成本核算的准确性,建议将暂估准确性纳入供应中心的绩效考核范围,由财务部监督,人事部考核执行。

三、采购业务的内部控制设计的几点启示

1.关于材料采购控制点的设立。一般认为,在材料采购方面一般分五个控制点进行控制,即申请、计划、合同、验收、入库。这无疑是正确的。但在市场经济条件下,由于各种经济成分同时并存和价格机制调节作用日益加强,因此采购业务应引入市场调研和招投标这一控制点。这样可以通过对供应商信用和规模、产品质量和价格等方面的比较买到物美价廉的材料、设备,还可杜绝不正之风。

引入这一控制点,企业可先将采购的数量、规格、质量要求、采购原则通过信函、电话、网络等方式告诉供应商;供应商会发函或派人将有关产品说明书、产品质量检验证明、价格表等送给企业;企业再从中筛选出规模大、历史悠久及产品质量好、价格低的供应商进行考察;而后企业将收集的信息汇总,拟订招投标,并最终选定供应商。企业对于原材料的采购可每年进行一次招投标,以增强现有供应商的竞争意识。这就是许多企业推崇的“扬出去、收回来、走出去、定下来”的采购方法。

2.关于采购的内部控制。对于许多国有企业来说,按照业务职能进行各主管领导的分工是一种十分常见的模式。比如:生产物资的采购、仓储、质检、生产由生产经理负责;包装物的采购、仓储、质检、运输、营销由销售经理负责;财务经理和人事经理则不管销售、生产方面的事。这种模式虽然有利于企业进行生产、销售等方面的协调,但从内部控制方面来看却有很大的缺陷。笔者认为,对于采购的内部控制还应该明确采购的不同环节应由不同部门执行,这些部门向各自的分管经理负责,以形成不同部门和分管经理之间的相互制约。

3.企业在设计采购内部控制时,应将材料的采购、仓储、质检职能授予不同的部门,并将采购环节中的一些控制职能如价格审议交由另一部门。这样既可完善内部控制,也可达到优化业务流程、减员增效的目的。笔者认为,在设计内部控制的过程中不应将内部控制设计孤立起来,而应和企业管理的其他方面的改革结合起来。□