



第七讲 购销及投融资业务内部控制

701 采购业务内部控制

王清刚

中南财经政法大学会计学院

Email : kjxywqg1125@126.com



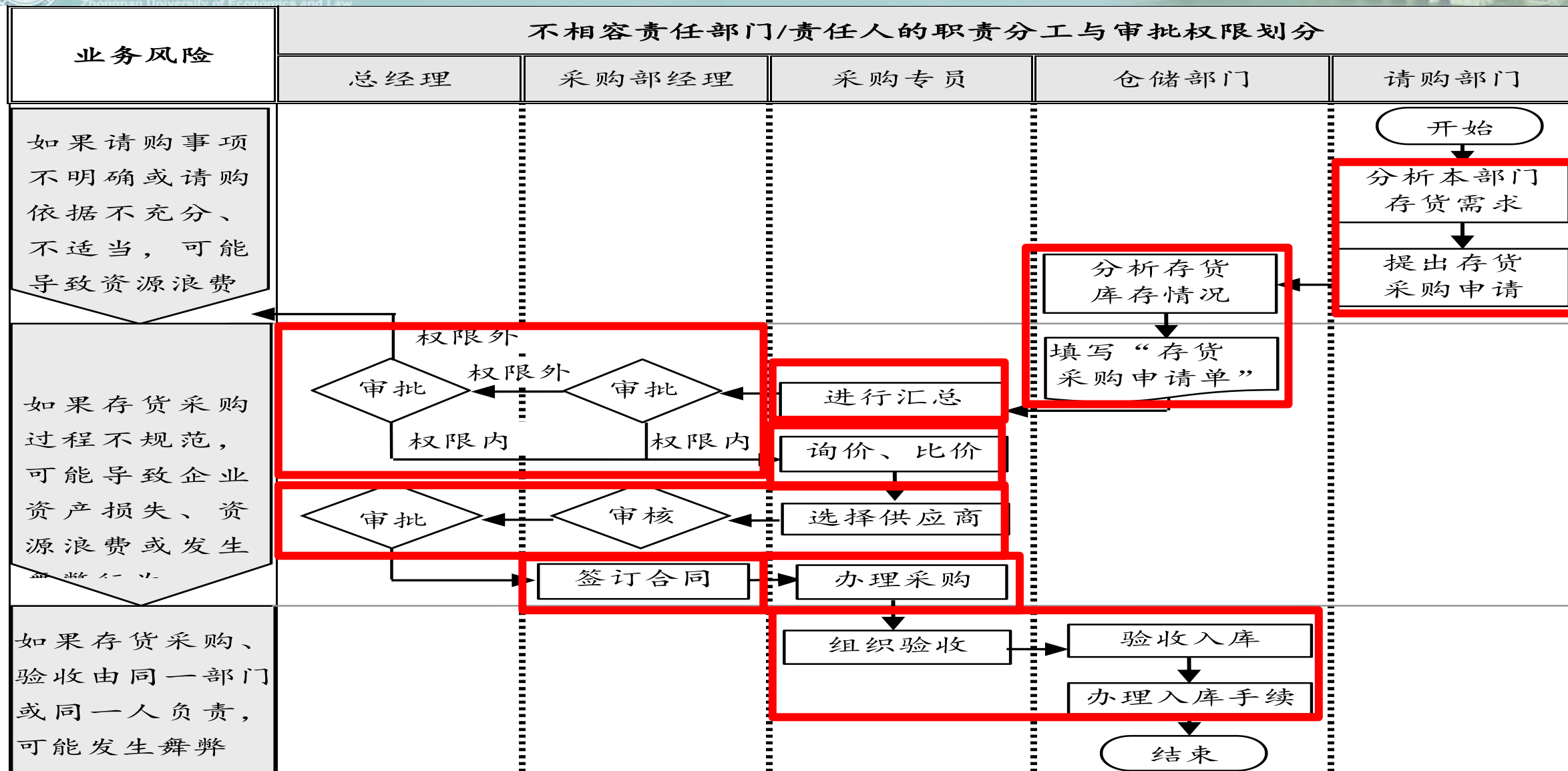
1.采购业务主要风险点

- 违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失
- 采购未经适当审批或越权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失
- 请购依据不充分、不合理，审批程序不规范、不正确，可能导致企业资产损失、资源浪费或舞弊
- 询价与采购不规范，可能发生舞弊、腐败、渎职等，导致企业资金损失，或信用受损，或采购物品的质量达不到合同要求
- 付款方式不恰当、执行有偏差，可能导致企业资金损失或信用受损



2.采购业务的内部控制目标

- 合规目标：保证采购与付款业务合理、合法合规
- 资产目标：保证采购与付款业务中相关资产的安全完整
- 运营目标：保证采购与付款业务的效率效果
- 报告目标：采购与付款业务的报告目标
- 战略目标：与企业战略和年度经营计划紧密联系，能有效支持企业战略和计划





采购与付款业务中的不相容职务

1

申请采购与请购审批

2

询价与确定供应商

3

采购合同的拟定与审批

4

采购与验收

5

采购与相关会计记录

6

验收与相关会计记录

7

付款申请与付款审批

8

付款审批与付款执行



4.请购

- 主要风险

- 缺乏采购申请制度，请购未经审批或越权审批，可能导致采购物资过量或短缺，影响正常生产经营

- 主要管控措施

- 依据所购物资或劳务，归口管理，授予相应的请购权
- 可设置专职请购部门或岗位，对需求部门提出的采购需求进行审核、归类汇总、统筹采购计划
- 对预算内采购，应严格按预算执行进度，并根据市场变化，提出采购申请
- 超预算和预算外采购，经审批后，再办理请购手续

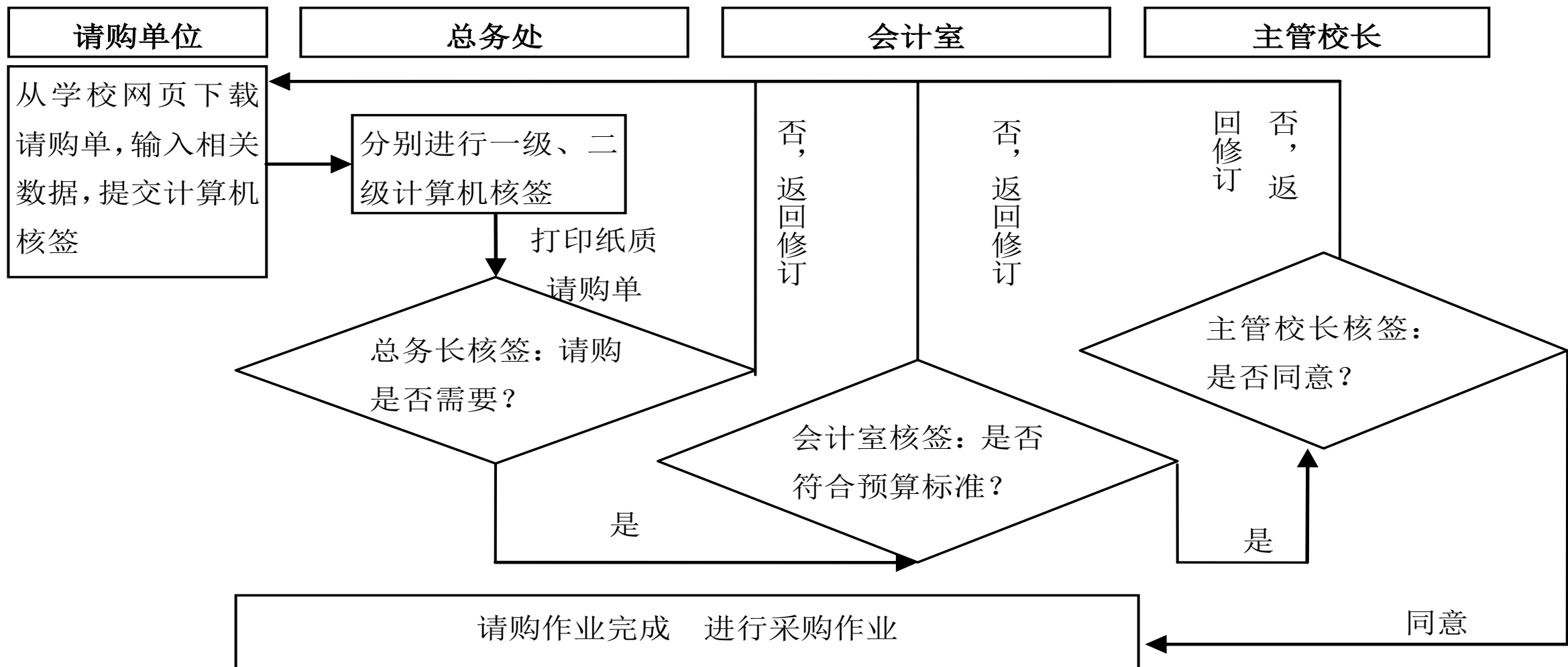


图 5-2-1 ××高等职业技术学院 请购审批流程



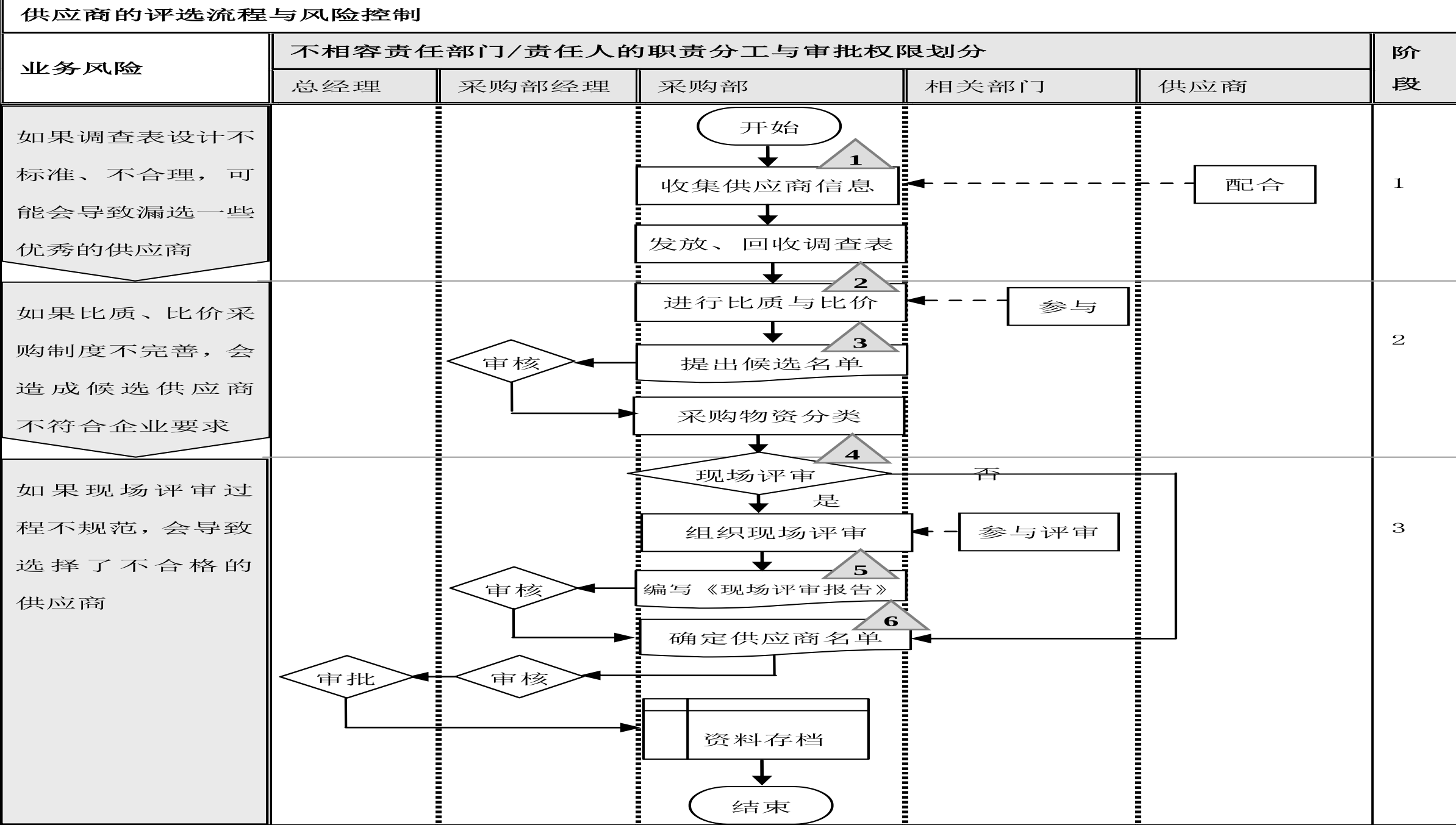
5. 供应商管理

- 主要风险

- 供应商管理不当，可能导致采购物资质次价高，甚至出现舞弊行为

- 管制措施

- 供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单
- 与选定供应商签订质量保证协议
- 对供应商货物质量、价格、交货及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行动态管理和综合评价
 - ◆ ABC分级
 - ◆ 可委托具有相应资质的中介机构对供应商进行资信调查
- 建立供应商管理信息系统和供应商淘汰制度，对供应商评价实时更新，合理选择和调整





6.采购方式与定价机制

- 主要风险

- 采购方式选择不当，定价机制不科学，缺乏对重要物品价格的跟踪监控，采购价格不合理

- 管控措施

- 采购方式

- ◆ 大宗采购应招标，合理确定招投标范围、标准、实施程序和评标规则
- ◆ 一般采购可采用询价或定向采购，并签订合同
- ◆ 小额零星采购可采用直接购买等方式

- 定价机制

- ◆ 协议采购、招标采购、谈判采购、询比价采购
- ◆ 大宗采购等应采用招投标确定价格
- ◆ 其他采购，应根据行情制定最高限价



7.采购合同

● 主要风险

- 签订不当，可能导致采购不顺畅；未经授权订合同，合同对方主体资格、履约能力等未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈

● 管控措施

- 对供应商资格、信用等评估，确保供应商有履约能力
- 拟订采购合同，准确描述合同条款，明确双方权利、义务和违约责任
- 对影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，应组织专家参与
- 按规定权限签订合同
- 对验收量与合同量之间允许的差异，应作统一规定



8.供应过程管理

● 主要风险

- 缺乏对采购合同履行情况的有效跟踪，运输方式选择不合理，忽视运输过程保险风险，可能导致采购物资损失或无法保证供应

● 管控措施

- 全过程登记或信息化管理，确保采购过程可追溯
- 严格合同跟踪制度，科学评价供应商的供货情况
- 对需监造的物资，确定监造单位，签订监造合同，落实监造责任人，审定监造报告，及时向技术部门通报
- 合理选择运输工具和运输方式，办理运输、投保等



9.验收管理

● 主要风险

- 验收标准不明、验收程序不规范、异常处理不严肃，可能造成账实不符、采购物资损失

● 管控措施

- 明确验收标准，确定检验方式，由专职机构或小组对采购品种、规格、数量、质量等验收，出具验收报告
- 涉及大宗和新、特物资采购的，应进行专业测试
- 与采购合同、发票等原始单据核对一致
- 发现异常立即报告，相关机构应查明原因，及时处理
- 不合格物资，采购部门依检验结果办理折让、退货、索赔
- 延迟交货造成生产建设损失的，采购部门要依约索赔



10.退货管理

- 对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等明确规定
- 在与供应商的合同中明确退货事宜，及时收回退货货款
- 涉及符合索赔条件的退货，应在索赔期内及时办理索赔



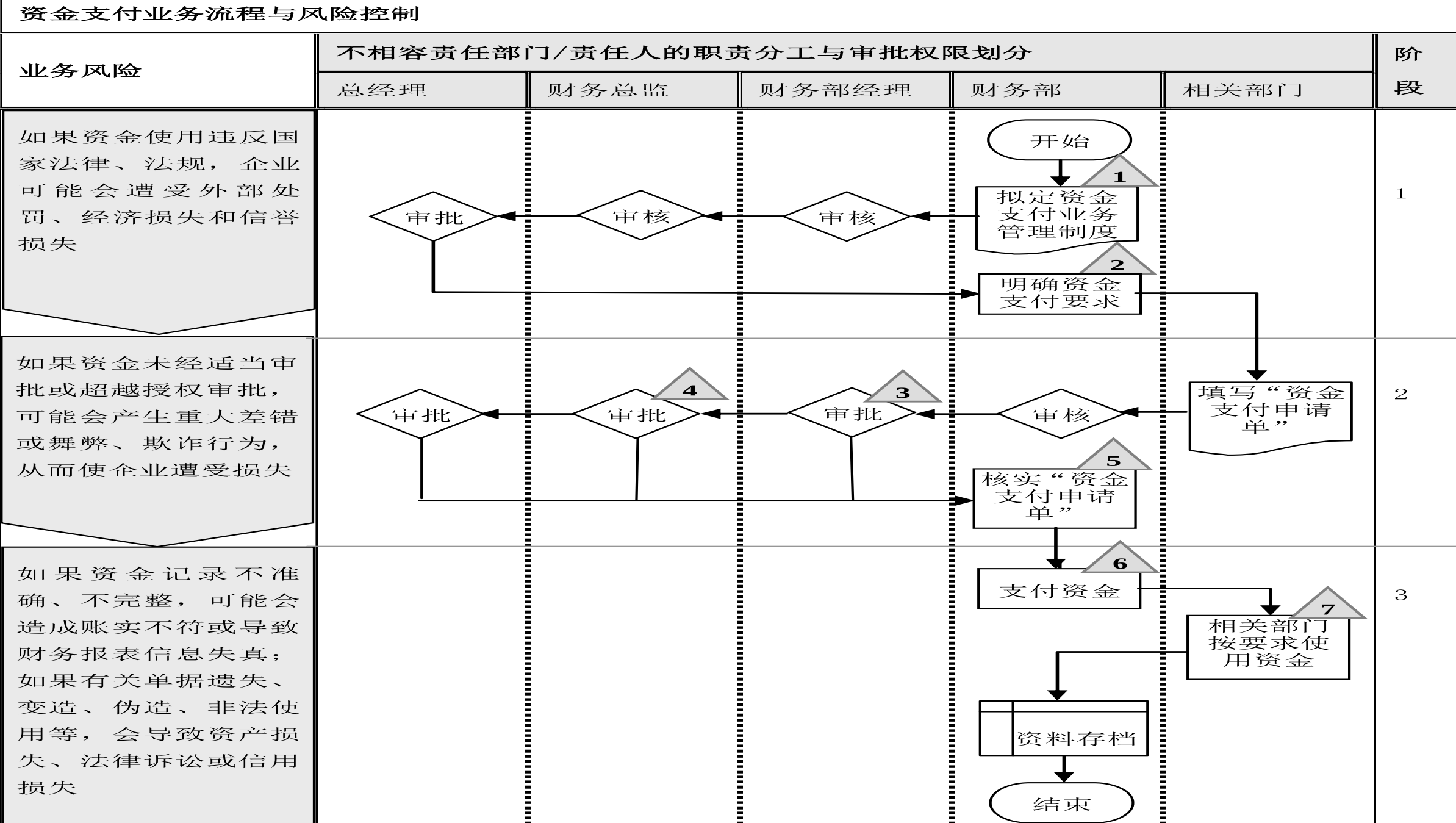
11. 结算与付款

● 主要风险

- 付款审核不严、付款方式不当、付款金额控制不严，可能导致企业资金损失或信用受损

● 管控措施

- 完善付款流程，明确付款审核人权责，严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等相关内容，审核无误后按照合同规定及时办理付款
- 严格审查采购发票的真实性、合法性和有效性
- 发现异常应拒绝付款
- 遵循合同，合理选择付款方式，防范相关风险
- 加强预付账款和定金管理，定期追踪核查，发现问题，及时采取措施，尽快收回款项





12.会计系统控制

● 主要风险

- 未能全面真实地记录和反映采购各环节的资金流和实物流；会计记录与相关采购记录、仓储记录不一致

● 管控措施

- 加强对购买、验收、付款业务的会计系统控制，详细记录供应商、采购申请、采购合同、采购通知、验收证明、入库凭证、退货情况、商业票据、款项支付等
- 定期对账，确保会计、采购与仓储记录一致
- 定期与供应商对账，对账有异议的，应及时查明原因，报有批准后，相应调整



采购流程相关文件

- 请购单(Purchase Requisition)
 - 货品描述、数量、请购单位、交货处、联络人、是否可有替代品等
- 询（报）价单(Request for quotation, RFQ)
 - 货品描述、数量、交货日期、交货处、联络人、单价、是否可有替代品等
 - 一般而言，至少需有三家报价单
- 采购单(Purchase order, PO)
 - 一旦确定供货商后，采购单便产生。内容包括采购单号、采购品明确规格、数量、质量需求、价格、交货日期、交货方式、交货地点等
 - 若无采购系统，通常需七至九份副本，分送各单位
 - 采购单有其法律效力，签署时应注意用词



采购流程相关文件

- 定期采购单(Blanket purchase order)
 - 在一定期限内（1年）需重复采购物品
 - 可省去每次采购均需下采购单的繁琐流程
 - 买卖双方已谈妥采购价格与数量等
- 装箱单(Material packing slip)
 - 由供货商准备，随实际运送交货的货物清单
- 提货单(Bill of lading, 载货证券)
 - 随配送货物的工具，在送抵时交付企业签收



案例

资料：AB公司材料采购由采购部经理审批、专门采购员实施，各项费用由总经理签字报销。有一天，采购员发现当地主要媒体宣传另一公司的产品正在开展促销活动，称其为高科技产品，可以替代本企业主要原料并能够节约成本30%，促销时间仅有两天。采购员认为时间过于紧张，来不及请示采购部经理，直接电告总经理，总经理决定采购1000吨，价税合计1000万元。采购员当即采购，并由仓库验收入库，经总经理签字后办理了货款支付手续。后来生产车间反映，该批材料不适应生产要求，只能折价处理，造成损失300万元。总经理指示调整成本预算，将300万元损失记入正常材料耗费。

要求：请分析该公司采购业务内部控制存在哪些缺陷或薄弱环节。



案例参考答案

1. 材料采购由采购部经理审批，各项费用由总经理签字报销，属于授权不当，公司应建立分级授权审批制度。重大事项应实施领导班子集体审批。
2. 材料采购审批批准控制没有严格执行。采购员直接向总经理请示，总经理存在越权审批行为。
3. 对于重要的和技术性较强的采购业务应当组织专家进行可行性论证，并实行集体决策和审批。总经理贸然决定采购“高科技”产品，没有经过专家的可行性论证和集体决策、审批，违背了采购决策控制要求
4. 专门采购员实施采购，违背不相容职务相分离的控制要求。如询价与确定供货商，采购合同的拟定与审批等。这些工作不能由同一个人完成。
5. 材料由仓库验收是不当的，特别是“高科技”材料和特殊采购，应组织专业人士、采购人员和仓储保管人员共同验收。
6. 总经理指示将材料折价处理损失300万元记入正常材料耗费，违反会计准则规定，没有如实反应材料耗费。
7. AB公司没有对采购活动进行后评估。企业应定期或不定期评估和分析采购活动，识别问题，分析原因，落实责任，以改进和优化采购控制。



Thank You

