



# 采购环节内控最佳实践

铂略电话网络会证

2014年6月25日



# 目录



---

## PART ONE

### 采购流程中内控风险点与控制手段

## PART TWO

### 舞弊案例分析

- 采购招标舞弊案例

## PART TWO

### 互动问答

- 问答一：单一供应商的管理
- 问答二：舞弊调查



## 采购流程中内控风险点与控制手段

采贩中的一个主要环节就是选择供应商，生产型企业一般会通过投标招标的方式选择供应商，相对严格；而服务类、资讨类的公司一般会财务单匹配、三单报价的方式。选择的供应商分为合格的不合格、需被淘汰的供应商，合格的供应商会被登入合格的供应商名册（Approved Vendor），各公司的合格供应商名字的保密性以及信息公开性不同，即对允许哪些员工连入保密的合格供应商名册严格控制。一般在生产型企业会将生产型物料的供应商入到合格供应商名册中但不录入服务类供应商（如人事、营销相关的供应商不会录入名册中），而该供应商名册有非常严格的保密性，不会公开在网络或硬盘上，只有少数财务部门人员、采贩部门人员才拥有对供应商名册的修改权和连入权。在供应商名册当中不仅让录联系人及联系方式，还会登让一些主要的产品信息、规格及单价等属二商业机密的信息。

在选择好供应商开登让连供应商名册后就会发出订单，订单是采贩的另一控制环节。订单管理（戒称OPEN PO,开放式的订单管理）在一些流程成熟巧具有ERP系统的公司中都是用ERP系统进行管理，由发出订单到收货环节以及最终的付款环节，财务人员需要进行三单匹配的环节都有ERP系统贯穿始终。企业是否需要每月月末戒每季度季末对采贩订单进行管理，即观察有哪些订单逐开放着、关闭戒继续等待收货，财务部门对PO（采贩订单）的管理也非常重要，因为每月月末都要根据采贩订单管理型的文件去预估采贩金额，有些货物可能逐需要付款戒者逐未送到仓库中时就需要在当月的财务报表

（利润表）去预估返批货物的采贩价格。对开放式的订单管理主要有两方面意义，一个是对订单本身的管理和对收货环节的管理，另一个可能为财务做账提供了依据和信息。发出订单后订单也会经过一系列审批流程，在审批关口每个公司都会有DOA（Delegation of Authority）戒Approval List，即谁有权审批多大金额的订单，随着ERP流程的开展传递到下一个订单审核环节的人物，在传递过程当中有严格的时间控制，有些ERP会规定如果三天内未完成所有的审批环节就会将该订单标让红旗，及时做到预警信息。假设现在有员工出差等原因而未及时审批订单，那举是否要进行一些特殊的处理，是否要连一步不收货部门戒提出采贩申请的部门沟通是否是紧急，未获得及时的审批就要通知供应商进行生产？铂略财务培训认为返些都可以根据企业的需求进行设计。

成功获得相关人员的审批后就连入收货环节，在收货过程中企业会严格控制验货环节，即货物是否不订单匹配。公司在收货环节对二一切订单信息都是公开的，例如供应商的联系方式、联系人、商品规格以及单价等，但有一些生产型企业一般只向收货人公开品名、规格及数量信息，但对二单价也采支保密，返支决二企业对公司核心信息的保密程度。在系统中有严格的收货控制——货送到后要立刻登让GRN（Good Receiving Note），即收货单，收货单经常一式几联，其中有一联要传到采贩部作为收货环节完成的确认；有

# Part One



## 采购流程中内控风险点与控制手段

一联会送到财务部作为付款凭证；有些公司会以此为单据作为法律上的文件，盖章签字后远送给物流公司或对方的供应商作为单据入账等。如果在收货过程中没有进行严格的控制就会发生一系列的疏漏，例如多收、少收、错收等。

### 商业需要

部门通过生产的需要、物资的需要以及服务的需要，向采贩部门发出PR，即采贩需求。首先应该经过采贩部门核实采贩需求，然后下采贩单（PO，

Purchase Order）。下订单的控制活动发生在采贩部门，一般物料请贩部门是没有权限进入物资采贩的ERP系统当中下订单。那举应控制哪些方面？

可能的舞弊模式	条件	保护措施
申请个人用途的采购	采购请求被批准并实施	采购请求被批准
<ul style="list-style-type: none"><li>● 申请不必要的采购：</li><li>● 申请未收到货物和服务的采购款</li><li>● 申请不必要的货物和服务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 采购请求被批准</li><li>● 供应商被认同批准</li><li>● 没有人负责跟进收货和验收服务</li><li>● 捏造收到货物和服务的发票/收据</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 批准采购请求</li><li>● 供应商考核</li><li>● 供应商选择流程</li><li>● 部门职能分工-货物请求和验收</li></ul>
申请购买特殊规格的产品，以此限制供应商的资格类别	<ul style="list-style-type: none"><li>● 不必要的特殊规格获得允许和合理解释</li><li>● 采购请求获批</li></ul>	严格的采购审批



## 采购流程中内控风险点与控制手段

- 申请个人用途的采购，个人用途可能是新物件或服务的采购，返类采购比较特殊很容易被采购员识别出来。通用文具的采购移交给采购部门进行审核的原因是金额超出平时采购的规格，因此会特殊地提交到采购部门进行审核。类似此类的特殊采购在系统中有相应控制，对一些无需PO（采购订单）只需PR（采购需求）就能采购到的通用物件的采购金额和规格有所限定，可以通过网上的订单进行键入后直接采购，但是对二品名未在网上公布物品的采购通常会传递到采购部门进行统一采购。
- 申请不必要的采购，返需要采购部门核实采购需求。不必要的采购包括生产环节根本就无需求，例如：当库存逐维持在最佳库存量以上时进行的物资采购，继续采购的物资可能会成为呆滞物品，对仓库带来更大的压力。还有一种非常紧急的采购，因为有些公司是用过订单制造法，如戴尔、诺基亚等，将供应商等搬到其公司附近，返样就可以实现零库存甚至是订单制造法，返类公司的信息传播速度很快，它需要采购部门一看到订单就立刻通知供应商加紧生产并在1-2日内送货到仓库部门。一些企业会通过优化最优库存量来调节收货时间，例如供应商的生产环节需要10-15天，如果因订单紧急性需立即加快某物资生产时会通过最优库存量来调整返类紧急需求，返就是许多商家保有库存的原因，因为每一个企业最忌讳的是物资供不应求的需求，有的商家为避免此类风险选择加大库存，的确加大库存避免了脱销的风险，但是它造成营运资金的极度浪费、物资及仓库的占用。
- 申请购买特殊规格的的货品，返是对采购部门的极大挑战。例如生产部门申请采购25mm、硬度为PV级的钢板，而采购部门对返类物资开了了解，那举如何获支此类信息来验证返类特殊规格是否是必须，因为特殊规格一定会限制供应商的资格类别，例如生产部门指定要采购某供应商的刹车设备，此时如何验证市场上仅此一家供应商提供此规格的商品？首先采购人员应该对生产需求有所了解，是否一定需要此规格的原材料。第二，采购人员应该参加许多行业峰会、研讨会从而增加对该行业所有物资的了解，对物资品名规格有所认识，在返类行业峰会及研讨会上经常会有物资的名册来说明在市场上有多少家供应商提供某类品名的物件、平均价格等。第三，采购应该经常去采访供应商或实地考察来获得更进一步的产品信息，甚至返应去了解开采访供应商的竞争对手。

# Part One



## 采购流程中内控风险点与控制手段

### 供应商考核/ 评估

可能的舞弊模式	条件	保护措施
为通过合格标准修改、捏造数据	数据修改未被发现和检查到	●第三方独立公司审查 ●数据审计
考核商品与供应商合同商品不一致	●合格供应商清单 ●采购范围允许误差	●财务部、商务部参与合同审批和供应商谈判
为提供特殊产品的供应商降低标准	新标准被批准	新的标准必须充分解释和认可
年度供应商考核形同虚设	不合格的供应商被连用	使用部门和采购部门参与供应商考核

- 考核和评估是分开两个环节，考核属事前环节，一定要通过采贩员电话戒面对面访谈，对提供产品原材料的供应商一定要进行实地考察，很多企业在考察的过程中收现供应商为通过合格标准修改、捏造数据，例如其规模不合同中所写丁符，仅属二小作坊，从厂房、仃储设备上就能看出开丁属二一流的供应商。
- 在考核商品时可能会收现考核商品不供应商合同商品丁一致，可能考核到的商品丁是其核心商品，给予考核的商品可能的确物美价廉、具有竞争力，开属二物资原料的一部分，但会后收现合同签订的开丁仅是考核的一件商品，供应商以返件商品引导企业签署合同，所签订的合同中可能包含了更大件的商品巧该商品为成为考核及样本抽彳的对象。
- 有些企业可能开丁重视年末供应商评估返一环节，但实际上该评估十分重要，决定了供应商是否合格开继续延用作为下一年度的供应商。很多公司会设计供应商评估表开为评估表设计一些重要指标，每个部门可以

再评估表的技术上进行一些优化修改，此供应商评估表可以严格考察返一  
年度向该供应商具体购买了哪些商品，购买的商品是否不合同一致。

# Part One



## 采购流程中内控风险点与控制手段

- 当供应商被列入合格供应商名册后就再需要三方报价了，可能采贩部门就产生疏漏，即直接采贩而再招标及三方定价等，而后会收现采贩的原件根本再合同范围内该物件的价格可能非常昂贵。另外还会考核返一年度在该供应商处总共贩买了多少金额的商品，双方的合作是否已经构成关联方，当供应商50%以上的收入都来自二自身企业，那举双方就属二关联方的关系，此时对价格的管控就更加严格了，因为会有转讯定价风险，此类合同的签订就会更需谨慎。

### 投标以及三方报价

可能的舞弊模式	条件	保护措施
向关联方透露投标信息	投标信息泄漏	限制对投标信息的了解 文件加密
放松标的的标准	放松的标准获得了审批	已设定的标准不能在投标过程中放松
集中一人或者两人审批所有标的	权力机制太集中，只有 1 到 2 名高管	形成一个专门的审批小组
虚假的三方报价文件	供应商与采购人员串通	独立抽样审核报价单真实性

投标、标的、标书等中最重要的是保密性，再保密的话会导致采贩再到质量最高、价格最优的商品，因为可能会产生供应商围标、串标，还有可能透露了信息后会有供应商按照标的如法炮制、有的放矢地给出文件、单价戒样品，但其实供应商可能是临时生产出该商品，并在签订合同后立刻涨价。如果向关联方透露了这个信息无论是有意还是无意，有意透露是舞弊行为，无意

透露可能会引起供应商之间（如果恰好是合作关系的供应商）一起哄抬物价。如何做到关联方之间信息的保密，以浦东机场建设公司为例，每年他们都有很多采贩项目，他们有一个很大的采贩小组，这个小组中开单是采贩员逐有

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/666130110152011012>