

基于供应链管理的采购与付款内部控制探析

傅日红

(福建省泉州市水产公司,福建 泉州 362000)

摘 要:企业的采购与付款业务作为企业经济活动的开始,往往表现为企业资金流与物流、生产与流通、企业内部管理与外部管理的相互交织、相互影响,对保证产品质量和控制成本起着决定性的作用。企业的采购与付款内部控制作为企业内控的重要组成部分一直备受关注。主要通过对采购与付款内部控制的控制关键点的探析,结合供应链管理的分析思想,对企业的采购与付款内部控制存在的风险点做出说明,并在此基础上提出一些合理建议,以期对企业的内控规范有所帮助。

关键词:采购与付款;供应链管理;内部控制

中图分类号:Z26 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5884(2013)11-0194-03

采购是各个企业所共有的业务活动,是企业经营的起始环节,为企业创造价值提供条件。采购活动不仅是保证企业正常生产的必要条件,同时也为企业降低成本、增加盈利创造条件。在整个采购过程中,一方面企业通过采购获取了资源,保证了正常生产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,企业在采购过程中,会发生各种费用,这就是采购的支出,即付款业务。本文中所阐述的采购与付款仅限于材料物资的购进和价款的支付。

一 采购与付款涉及的主要业务活动

采购与付款是相互依存的业务流程。在企业管理中,应尽可能的将各个职能活动分配给不同的部门或职员来完成。这样,职员与职员之间、部门与部门之间可以相互检查工作的正确性。企业的采购与付款活动流程可由图 1 所示,企业可根据具体业务需求做出适当调整。

二 采购与付款业务的控制风险点

(一) 采购计划不合理

企业的采购活动应根据制定的采购计划结合市场需求预测来执行,采购计划安排的不合理、对市场变化趋势预测不准确,就容易造成库存积压或短缺,可能导致企业资源浪费或生产停滞。

(二) 岗位分工不明确

目前我国大多数企业的内部组织架构设置依然不科学,这就导致了许多部门和岗位的分工不科学,容易出现请购与审批、询价与确定供应商、采购合同的订立与审核、采购与验收、采购验收与相关会计记录、付款审批与付款执行等需要职责分离的岗位由同一部门或个人办理。这样就缺少了必要的制约和监督环节,从而增加了舞弊和盗

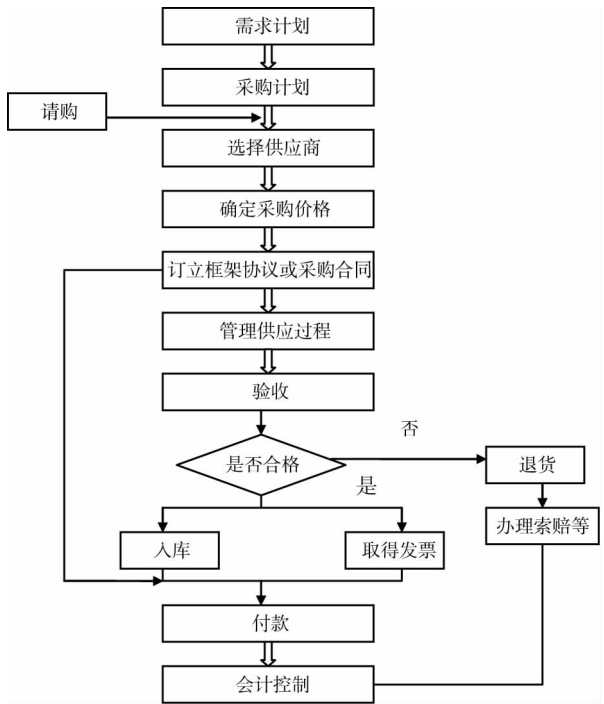


图 1 企业采购与付款业务流程图

窃的风险。

(三) 授权制度不完善

采购业务中容易出现审批人超越权限审批,对于重要和技术性较强的采购业务没有实行集体决策和审批,甚至有未经授权的机构和人员办理采购与付款业务。

(四) 采购支出不真实

企业管理层可能为了完成预算,满足业绩考核需求,保证从银行获得额外的资金,吸引潜在投资者,误导股东,影响公司股价,或通过把私人费用计入公司进行个人盈利而错报支出。此外,会计和采购员也有可能利用制度上的漏洞,虚构采购交易,以达到支取货款的目的。

(五) 相关费用不入账

会计人员或其他相关人员在利用押金时,将支付的押金作为采购支出报账,从而达到在收回押金时不入账以侵吞货款的目的。此外,供应商对采购产品的附件或赠品往往不在合同条款中反映,这就使得采购员或经办人有机会与供应商勾结将附件作为另一项交易事项或将赠品占为己有。

(六) 合同条款不明晰

合同条款的不明晰主要表现在只标明采购的产品、单价、金额而忽略了产品的型号、规格或有的合同只注明供应商而没说明产品的生产厂家,这就使得采购员利用这个漏洞,用低价格、低质量、低性能的产品来交差,中饱私囊。

(七) 招标行为不规范

不规范的招标行为主要包括:企业内部人员限制有竞争力的供应商参加投标、确定标底的人员或能够接触标底的人员与供应商勾结、评标人员在评标中不能正确参与决策、监督机制或监督人员不到位或不能正常发挥作用。不规范的招标行为就有可能导致采用招投标方式采购的价格比非招标方式采购的价格还高。

三 供应链管理环境下的采购管理

从供应链管理的角度来看,每个企业既是需求方,又是供应商,处于供应链上的企业都是为了满足最终客户的需求而获得利润。采购活动处于企业与供应商之间,为原材料、半成品和产成品的生产合作提供了桥梁,沟通生产的需求和物资供应的联系,是提高供应链中节点企业同步化运作效率的关键环节。

供应链管理下的采购管理以采购的过程为管理对象,通过对过程中的资金流、物流和信息流的统一控制,以达到采购总成本和总效率的最优匹配。因此企业的采购管理模式与传统的采购相比有了一些改进,主要表现在:

1. 由内部采购管理转向外部资源管理

传统的采购管理只对企业内部的资源进行统计和归类,对于采购需求不能做出及时的响应,而供应链管理则强调进行外部资源管理,通过信息反馈,促进供应商进行质量改善,企业也能更多的参与到供应商的产品设计和产品质量控制过程以增加供应商的敏捷性,协调供应商的生产计划,保证供应链的正常供应关系。同时,企业还可以根据自己的情况选择适当数量的供应商,建立不同层次的供应商网络,与少数供应商建立合作伙伴关系。

2. 从为库存而采购到为订单采购的转变

传统的采购并不关心企业的生产过程,采购工作都是根据库存的多少来进行,并不注重生产进度和产品需求的变化。在供应链管理的环境下,采购是以订单的方式开始的,这就要求采购要对生产订单有足够的了解,同时降低库存成本,提高物流速度和存货周转率。订单采购具有如下特点:

(1) 基于供应链管理,同时运行制造计划、采购计划、供应计划,缩短响应时间,实现整个供应链的同步;

(2) 采购材料直接进入制造部门,减少采购的工作压力,实现精细化供应链运作;

(3) 在供应链管理下,供应商能共享制造部门的信息,提高供应商的变通能力,减少信息失真。

3. 从一般的买卖关系向战略协作伙伴关系转变

传统的采购下供应商和企业之间是一种简单的买卖

关系,不能很好的解决全局性、战略性的供应问题。而基于供应链管理的采购可以通过双方共享的库存数据,有效的减少了需求信息的失真,通过双方的协作有效的降低了需求变化带来的风险,减少了反复询价和谈判所带来的成本。通过合作伙伴关系,避免了许多不必要的手续和谈判过程,供需双方都能从降低交易成本中获得利益。

4. 产生了信息化的采购

基于供应链管理的采购的一个重要特征就是采购信息化。采购信息化又可分为内部采购信息化和外部采购信息化。内部采购信息化减少了信息传递的中间环节,加快了信息流动的速度,极大地提高了企业对市场的反应速度。外部采购信息化包括网络采购和供应商信息系统两部分。网络采购是新近出现的采购方式,具有资源丰富、交易成本低、采购效率高的特点。供应商信息系统使供应商成为整个生产体系的一部分,以便供应商及时得到生产需求信息,加强长期合作,建立战略伙伴关系。

四 基于供应链管理下的采购与付款内部控制优化

供应链管理环境下的采购管理以采购的过程为管理对象,通过对过程中的资金流、物流和信息流的统一控制,以达到采购总成本和总效率的最优匹配。采购管理模式的转变和改进就决定了采购中必要流程的调整与转变。具体表现为:

1. 省去了请购商品和劳务的环节。供应链管理环境下的采购实现了从为库存而采购到为订单采购的转变,采购是以订单的方式开始的。这就决定了对于企业价值量大的主要原材料及零部件的采购不再以请购单位为依托,而是以下游客户的需求订单为依据,省去了请购环节。

2. 加快了选择供应商的过程。基于供应链管理的采购可以通过双方共享的库存数据,有效的减少了需求信息的失真,通过双方的协作有效的降低了需求变化带来的风险,减少了反复询价和谈判所带来的成本,同时也加快了对于供应商的选择过程。

3. 降低验货强度。与传统采购企业和供应商的竞争关系不同,供应链管理下的采购企业与供应商都是供应链上的节点企业,供需双方建立的是长期的战略合作关系。这就使供应商会主动保证产品的质量,也就是企业的验收环节工作强度降低。

企业的采购与付款内部控制旨在规范和管理企业的采购与付款业务活动。鉴于供应链管理环境下的采购与付款业务活动的特殊性,企业的采购与付款内部控制也要做出相应的调整。基于供应链管理的采购与付款内控建设相较于传统的采购与付款内控的区别主要表现在表1列示的部分。

由表1可以看出,基于供应链管理的采购与付款内部控制与传统上的采购与付款内部控制其基本原则是一样的,具体的不同主要表现在如下几个方面:

1. 关于不相容岗位的调整。《企业内部控制规范——采购与付款》中规定了企业采购与付款业务中不相容至少应做到规定的五点,即请购与审批;询价与确定供应商;采购合同的订立与审核;采购、验收与相关会计记录;付款的申请、审批与执行。由于基于供应链管理下的采购省去了大部分的请购环节,这样在内部控制中对于请购与审批的管理也就不再那么严格。但是像常规的请购还是要遵循这些规范。其次是询价与确定供应商,供应链管理下的采购企业和供应商有共享的信息系统,这就省去了反复询价的过程,这样内控中的这一岗位分工要求也就减弱了。

2. 关于请购与审批控制。同样的,《企业内部控制规范——采购与付款》规定企业应当建立采购申请制度,并由经授权的审批人审批。供应链管理下的采购改变了传统的采购模式,采购以客户订单为依据,这样对于企业采购的主体部分不再依赖于需求部门的请购。这样对于请购与审批的控制力度就相应的做出调整,将内控关注点往其他方面转移。

3. 关于供应商管理。《企业内部控制规范——采购与付款》规定企业应当建立供应商评价制度,并根据评价结果对供应商进行调整。在供应链管理的环境下,供应商的选择、评价与管理是重中之重,因为企业与供应商之间是战略伙伴关系,供应商的评价选择是供应链管理的基础。因此内部控制应重点关注企业对供应商的管理。下面就来具体阐述供应链管中的供应商选择和评价。

表 1 传统的与基于供应链管理的采购与付款内部控制的主要区别

	传统采购与付款内部控制	基于供应链的采购与付款内部控制
授权批准制度	集中管理,轮岗控制	准时采购,轮岗控制
请购与审批	需求请购,归口管理	订单决定,产线计划与采购协同,供需合作
供应商评估与选择	实时管理,综合评价	系统程序选择,制定长短期指标,定期监控考核
采购方式的选择	参考市场,根据计划	供应链管理系统根据客户订单选择供应商并确定采购方式
采购定价	建立机制,定价多样化	供应链管理系统根据市场变化实时变更交易价格
采购合同的管理	拟定合同,权限控制	系统控制,根据已定的合同要素生成
验收控制	严格验收,出具证明	减少验收,利用长期战略合作关系来控制
付款控制	明确责任,完善流程	明确责任,完善流程

(1) 供应商的选择与评估程序

供应链上供应商的选择与评估程序如图 2 所示。

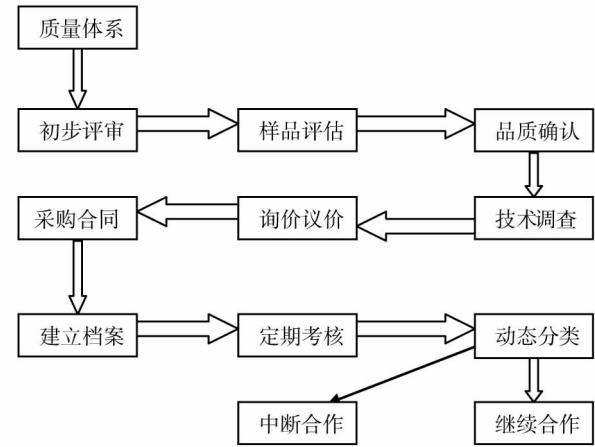


图 2 选择与评估程序

(2) 供应商选择的主要指标

基于供应链管理的供应商选择标准分为短期标准和长期标准。其中短期标准包括:商品质量是否合适、价格水平是否合理、能否及时交货、整体服务水平态度是否好以及能否履行合同的承诺;由于供应链管理下企业与供应商是要建立长期的战略合作关系,故还有长期标准,包括供应商的财务状况是否稳定、供应商内部组织与管理水平是否良好和供应商的人员状况是否稳定。

(3) 供应商绩效考核

供应商绩效考核是对现有供应商进行的定期监控和考核。传统的采购虽然也有供应商的考核工作,但比较拘泥于对重要供应商的来货质量进行定期检查,没有规范和程式。供应链管理环境下的供应商考核则进一步将其扩展到供应商的支持与服务、供应商参与企业产品开发等表现。

应商的绩效进行持续的考核,以定期检查其目标达成情况。此外,企业在对供应商进行评价时,应从供应链的整体运作方面来进行评估。

参考文献:

[1] 安 茜,周 捷. 基于供应链管理的供应商选择[J]. 现代管理,1999(6).

[2] 艾文国,井丽娜. 基于信息化的价值链内部控制研究[J]. 哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2007(2).

[3] 崔子栋,巩 鑫. 基于供应链管理环境的准时采购探析[J]. 绿色财会,2007(11).

[4] 何 静. 供应链管理[M]. 上海:东华大学出版社,2009.

[5] 李 峻. 浅谈如何完善采购与付款的内部控制制度[J]. 广船科技,2005(2).

[6] 李 波,洪 涛. 供应链管理(SCM)教程[M]. 北京:电子工业出版社,2006.

[7] 梁 军. 采购管理[M]. 北京:电子工业出版社,2006.

[8] 邱 武. 浅析基于 ERP 提升企业采购管理[J]. 南方金属. 2006,4(151).

[9] 王海林. 价值链内部控制模型研[J]. 会计研究,2006(2).

[10] 徐 杰,鞠颂东. 采购管理[M]. 北京:机械工业出版社,2009.

[11] 熊志辉,吴良刚. 基于供应链管理的采购策略分析与探讨[J]. 企业家天地·理论前沿,2005(11).

[12] 员红星. 企业采购与付款业务的规范与控制[J]. 山西财政税务专科学校学报,2008,10(5).

[13] Argyris Argyrou, Andrily Andreev. A semi-supervised tool for clustering accounting databases with applications to internal controls[J]. Expert System with Applications, 2011(38).

[14] Mei Feng, Chan Li, Sarah McVay. Internal control and management guidance[J]. Journal of Accounting and Economics, 2009(48).

(责任编辑 谢宜辰)

五 结 语

供应链管理下的企业采购与付款内部控制中要更加的关注供应商的选择、评价与管理。企业内控应做到对供