

基于信息化平台的采购管理 内部控制实现探讨 ——以G企业为例

张继友 林燕飞 林銮珠

尽管企业内部控制体系的实施有效地提升了企业的经营管理水平和风险防范、应对能力,在很大程度上保护了投资者权益和公众利益,但企业在实施过程中的有效性还不能够得到切实的保障,特别是在企业普遍实施信息化管理的环境下仍存在着具体的实现问题。本文拟从企业采购管理内部控制的视角出发,以原料加工为主的集团企业G企业为例,探讨信息化管理平台上企业内部控制体系中采购管理部分有效实现的路径和方式。

一、G企业采购管理流程优化中的内部控制实践

笔者所在项目组通过认真调研和沟通,根据G企业内部控制目标要求,对该企业采购管理流程进行了优化,表述如下:

1. 分厂生产计划员根据产销平衡会确定的生产计划、原材料采购计划、调拨计划分别填制请购单和调拨单,提交工厂厂长审核后传递给集团采购部或集团调拨员。

2. 集团采购员进入各工厂账套查询请购单,参考优质优价标准方案录入采购合同草稿,采购部经理对合同草稿进行审核:其中A类主要原料采购合同草稿需经总经理审批

后生效,非A类原料采购合同草稿中采购单价在计划单价(存货档案里维护)基础上变动超过5%的由采购部经理组织合同评审,采购部经理根据评审结果审核合同草稿,合同生效。

3. 采购员查询请购单并参照采购合同生成采购订单,将审批过的采购订单发给相应的供应商,供应商备货、送货,同时采购员按合同内容申请预付款。

4. 采购员按照相关到货信息生成到货单,系统自动传递给仓管员。

5. 仓管员接收到货单,确认到货物资数量、仓库、批号并进行外观检验,检验不合格的物资做退货单处理(红字到货单),采购员接收退货单,办理相关退货手续,检验合格的物资进行质量报检。

6. 质检员收到报检信息,进行质量取样(批号、样本号)送检,维护质检单,填写供方提供质量信息和我方检测质量信息,分析化验员录入质量分析结果,质检科科长进行质量合格、质量等级改判、不合格入库等判定。

7. 仓管员根据到货单及审核的质量检验单填写采购入库单,在单据上填写实收数量并签字通过。

8. 采购员接收发票移交会计,会计结合优质优价标准方案进行价格

结算,录入采购发票、审核采购发票形成相关会计凭证。

9. 采购员申请支付供应商货款。

10. 其他处理。

二、基于信息化管理平台的采购管理内部控制实现

为了顺利实现采购管理目标,企业应明确采购管理各环节的内部控制关键点,做好信息系统基础设置工作。

(一) 计划和请购环节的内部控制实现

1. 计划和请购环节的主要风险。采购计划和请购是采购管理流程的起点,该环节的主要风险有:采购计划编制不合理;不参考生产需求预测,随意编制采购计划;请购未经审批或越权审批。以上风险不仅会导致企业采购物资过量,提高库存成本,还会影响企业正常生产经营。

2. 计划和请购环节的内部控制关键点。(1) 建立每月一次的供销平衡会制度,平衡采购、销售、生产、库存物资,控制企业存货成本。以G企业为例,企业每月下旬,由各分厂提交下月或下年的采购计划、销售计划、生产计划给集团财会部经理统计,然后提交库存分析到集团每月一次的供销平衡会,供销平衡会进行企业产

销平衡,按照仓库库存情况制定当月产品销售计划、生产计划,产品调拨计划,结合当月生产计划进行原材料需求类别和需求分析,进行原材料库存平衡,确定当月采购数量类别和数量、集团内调拨类别和数量。(2) 执行企业全面预算管理。企业每年9月经董事会确定战略规划目标,下达给各分厂,各分厂根据自身情况制定生产、采购、成本控制、人力资源成本等预算,集团财务综合统计上报董事会通过,12月底下达各厂下一年的销售、生产、采购等预算。计划员严格执行预算管理,请购单的请购内容和数量由预算管理系统推式生成,信息系统设置时控制计划员修改权。

(二) 合同管理的内部控制实现

1. 合同管理的主要风险。合同管理是采购管理中的重要内容,该环节主要是与供应商签订具有法律约束力的协议,包括供应商的选择、采购方式及采购价格的确认等内容,主要风险有:采购员营私舞弊,供应商选择不当,大额采购未执行招投标制度;采购价格不合理,采购物资质次价高,采购员私拿回扣;未经授权对外订立采购合同,合同内容有重大疏忽和欺诈,导致企业合法权益受侵害,合同不能如期履约等。

2. 合同管理的内部控制关键点。

(1) 优质优价标准的确立。审计、财务等部门负责合同管理基础设置中优质优价标准方案的确立与维护,采购合同草稿、电子发票录入等均需参考优质优价方案,防止采购价格过高,控制采购成本。(2) 建立合同审批制度。按采购物资和单价变动幅度分设审批流。G企业实践中分别按A类主要物资、采购单价在计划单价基础上变动超过5%和其他等三种情况设置了不同的审批流程,有效控制了不同情况物资采购的风险。(3) 建立

大宗物资招投标制度。企业招投标小组组织大宗物资的招投标管理,邀请质量合格的供应商参与投标活动,最后与中标供应商签订初步供货合同。

(4) 供应商档案资料和信用评级体系的确定。采购部负责维护信息系统内部供应商档案,并定期根据历史资料和社会评价,确定供应商信用体系。

(三) 物资验收入库环节的内部控制实现

1. 物资入库环节的主要风险。采购物资入库前要接受质检部门的验收,保证物资质量符合合同规定,满足生产销售要求,该环节的主要风险有:质检部门对验收物资标准不明确,导致不合格产品流入企业;入库单产品数量、规格和实际入库情况不符,对物资的管理失控。

2. 物资入库的内部控制关键点。

(1) 仓管员比对到货单记录,现场盘点入库物资。根据信息系统自动传递的到货单确认采购物资实际数量、规格型号、批号及入库物资的外观后入库,检验不合格的物资做退货单处理,采购员办理相关退货手续,检验合格的物资进行质量报检,确保合格物资入库,入库物资账实相符。(2) 质检部门抽检样品质量,得出样检质量信息结果。质检员收到报检信息,进行质量取样送检,维护质检单,分析化验员录入质量分析结果,质检科科长进行最终判定,严格控制产品质量,防范不合格的产品入库。

(四) 发票管理的内部控制实现

1. 发票管理的主要风险。采购发票包括采购专用发票和采购普通发票。一般情况下,采购员应尽快督促供应商开具采购发票。该环节的主要风险有:收到供应商开具的假发票,发票的税额计算有误,采购发票传递过程中丢失。

2. 发票管理的内部控制关键点。

(1) 实施采购发票的全程监控。采购员在初步检查采购发票的真实性、合法性和有效性后,接收采购发票,及时传递给会计人员,会计人员进行发票真实、合法、有效性检查后,在信息系统中录入电子采购发票,并比对优质优价标准方案审核采购发票。(2) 实施采购结算管理。通过采购发票和入库单结算管理,不仅可对比优质优价标准控制采购发票与采购合同的一致,还可以详细了解采购物资是否按时、按质、按量发货、入库,采购物资是否符合生产、销售要求。

(五) 应付款管理的内部控制实现

1. 应付款管理的主要风险。应付款是在采购过程中产生的结算资金。企业对采购预算、合同、相关原始凭证、审批程序等内容检查无误后,按照采购合同的规定应向供应商办理货款支付。该活动的主要风险有:付款审核检查不完整,付款方式不合适,付款金额控制不严,导致企业资金和信用受到损失。

2. 应付款管理的内部控制关键点。(1) 严格采购过程的控制和跟踪管理。一旦发现异常,立刻中断向供应商付款,避免企业资金受损,及时调整信息系统中供应商档案中的信用。(2) 科学选择采购的付款方式。根据国家支付结算规定和企业资金情况选择付款方式,防范资金风险,同时严格遵守合同规定,避免法律纠纷,相关采购支付一律通过银行转账。(3) 加强预付账款和定金的管理。大额、长期预付款和定金应进行追踪核查,对款项的合理性和回收风险进行评估,发现问题及时采取措施。

[本文得到海南省自然科学基金项目“基于信息化管理平台的企业内部控制体系设计与实现研究”(712140)的资助]

(作者单位:海南大学)

责任编辑 李斐然