

制造企业紧急采购流程及内部控制

尚 岩

(黑龙江八一农垦大学,黑龙江 大庆 163000)

摘 要:制造企业在无采购计划又急需物品时会进行紧急采购。紧急采购往往会缺少制度和流程的管控,存在内部控制失控或舞弊的风险,且因财务部门无法核实原始单据无法付款,导致制造供应商降低制造企业信用等级的风险。制造业应当建立有效的紧急采购制度,避免滥用紧急采购,并定期对内部员工进行培训以及建立有效的奖惩制度。

关键词:内部控制;紧急采购;风险控制

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.159

1 紧急采购的概念

根据中国注册会计师协会 2020 年的标准采购预付款循环步骤,常规采购预付款循环为制定采购计划、供应商确认及维护、请购、询价、确定供应商、合同谈判、采购、验收、编制付款凭证、记账流程^[1]。对于制造企业来说,需要根据生产周期提前从客户拿到销售计划并制定采购计划,根据采购计划按照流程进行采购原材料、机器设备等需要采购的物资。各环节环环相扣,互为证明,对可能出现的风险进行管控。制造企业会根据人员和部门职能的配置,对该标准流程略微调整,但依旧会严格控制关键的控制环节。

紧急采购主要指的是没有提前预测到的采购计划,往往是因临时收到的销售订单、或因生产技术的突然变更等原因而急需材料、机器设备,而导致的需求部门在无采购预算、采购计划的情况下进行的,且收货日期非常急迫的采购行为。因不同材料或机器设备紧急需求的原因和紧缺时间都不同,可能导致缺少相应的流程和控制,会给企业带来严重的损失。

2 采购循环的重要内部控制及紧急采购的重大风险

2.1 常规采购与付款循环及其内部控制

采购环节直接涉及的内部控制主要有连续编号、职责分离和授权审批三个方面。连续编号指的是对原始单据按照一定的规则连续、不间断地编码,起到防止后补单据和便于管理、查询的目的。职责分离也是不相容岗位分离,指的是在如果某些关键岗位由同一人来操作完成工作,就会有很大的造成决策失误或舞弊的风险。职责分离原本是财务上的概念,根据王雪梅在 2014 年的阐述得知,会计工作中设置职责分离的核心是利用不同利益的个体进行相互监督,又独立工作,确保财会信息的真实和准确,并保证组织的财务安全^[2]。但是在各个部门中都存在着很多的职责分离控制,这也是内部控制的一个重要内容。授权审批规定了各级管理者能够处理业务的范围,各级管理人员不需请示便可处理相关业务,若超出该级管理人员的处理范围则上升至上一级进行处理。在采购环节采取连续编号的内部控制防止了后补单据的可能,采取职责分离和授权审批的内部控制有效地规避了舞弊的风险。

常规的采购流程包括制定采购计划、供应商确认及维护、请购、询价、确定供应商、合同谈判、采购、验收、编制付款凭证、记账十个步骤。需求部门提出的采购计划是采购行为的源头,体现形式如部门年度预算、月度需求计划等。采购计划应当经过授权审批。之后由采购部门确认并维护供应商,形成供应商清单,这也就意味着只有被维护进清单的供应商才是合格的,可以按照企业的要求提供优质的商品,采购部门也只能向该清单上的供应商进行采购。因此,供应商清单必须是经过授权审批的,并且要定期审核。然后是请购环节,由需求部门正式提出请购,经过授权审批后形成连续编号的请购单。这里的请购单的审批人不能是提出申请的人,做到职责分离。采购部门收到经过审批后的请购单便想供应商清单中的供应商进行询价,因询价结果决定最后确认的供应商是哪一家,所以询价单必须要连续编号,并且询价的人与请购人和确定供应商的人不能是同一个人。采购部门依据询价单结果形成比价单,并确认供应商,比价

结果和最终供应商的确认要经过授权审批。之后由采购部门或需求部门与供应商谈定合同,形成合同,编码并存档管理,当日后出现问题时一次为依据进行索赔。经历了上述流程后,采购部门进入到正式实质的采购行为,制作订购单,经过授权审批后给已确定好的供应商,订购单中必须标明采购品的详细信息,且是连续编号的,并且实施采购行为的人不应该与确定供应商的人是一个人,做到职责分离。供应商会按照订购单信息送货,仓储收货部门按照订购单收货,形成验收单,验收单必须是连续编号的,且收货的人不能是下订购单的人。在这个过程中,仓储部门或财务部门会受到供应商开具的发票财务部门核对订购单、验收单和发票信息一直后,编制连续编号的付款凭证,经过授权审批后付款,并记账,记账的人不能是编制付款凭证的人。

表 1 常规采购内部控制流程

步骤	需求部门	采购部门	收货部门	财务部门	原始单据	连续编号	内部控制 职责分离	授权审批
1		制定采购计划			采购计划	-	-	-
2		供应商确认及维护			供应商清单	-	-	-
3	请购				请购单	√	√	√
4		询价			询价单	√	√	-
5		确定供应商			比价单	√	√	√
6		合同谈判			合同	√	√	-
7		采购			订购单	√	√	√
8		验收			验收单 发票	√	√	-
9		编制付款凭证			付款凭证	√	√	√
10		记账			账目	-	√	-

经整理后形成表 1 内部控制流程。各个部门相互协作、相互牵制,保障采购行为的真实性和可靠性,确保可以及时采购优质商品。

因标准采购流程过长,制造企业往往会根据企业特点调整、合并步骤,形成紧急采购流程。例如很多制造企业采购原材料时会采取最有效率的方式,根据采购计划维护好供应商,完成询价和确认供应商的动作,签订合同后,将结果维护进企业运用的系统中。后续当需求部门需要采购原材料时,提出请购,经过授权审批后,系统自动匹配出对应的供应商、价格等信息,交由采购部门直接下订购单、经过授权审批后进行采购。但无论企业如何调整流程,都不会缺失关键环节的内部控制。

2.2 紧急采购缺失的重要控制环节

紧急采购因无采购计划,可能会导致后续的供应商确认及维护、询价、确认供应商的环节都因时间紧迫而无法正常进行。大多数

的紧急采购都是需求部门直接找到其所需的供应商,由采购部门采购,这种情况下会急剧增加需求部门与供应商内外勾结的风险。采购环节中设置各种内部控制的目的是为了需求部门或采购部门与供应商内外勾结,或因个人经验不足而采购质量不良的物品,但是紧急采购恰好会给内外勾结提供机会,或者因个人经验不足而导致内部控制失控。

2.3 紧急采购存在的重大风险

因紧急采购在制造企业发生的频率较低,因而大多数制造企业对紧急采购的设置比较简略,给舞弊制造了机会。很多紧急采购行为会绕过了企业设置的各个风险控制环节,出现人为、刻意制造的舞弊事件。这样的采购行为并未真实发生,或仅购入无用的报废品,内外勾结后通过制造简单的单据就可以获取不义之财。

紧急采购可能会导致财务部门无法付款。在常规采购行为下,付款时财务部门需要核对订购单、验收单和发票信息一致后,经过相应的审批之后才可以支付款项。但是紧急采购会导致很多环节的缺失,当财务部门收到供应商发票时无法匹配到对应的原始单据,并且也无法找到对应的其他环节存在的证据。在这种情况下,财务部门无法确认该采购行为是真实发生的,必须要拒绝付款。若采购行为是真实发生的,就会因内部管理不善而损害供应商的利益,导致制造企业在供应商处产生不良信用,对于制造企业以后的生产经营有巨大影响。

3 M 公司案例分析

3.1 M 公司背景介绍

M 公司是总部位于上海的家电加工制造企业,下设上海、苏州、厦门、海外多个全资子公司。其供应商的开发、管理和供应商选择均由上海总部的供应商管理部门负责,下属子公司的采购部门仅有下达采购订单等业务操作权限。

3.2 M 公司案件发生过程

2018 年夏季,其位于上海的某子公司因某项目的生产技术临时变更,大批量采购某生产辅助工具及其零部件。2019 年 1 月,该子公司财务部门收到近 10 个供应商的付款通知时发现,该子公司存在大量的生产辅助工具及其零部件的采购没有任何原始单据。经多部门调查后了解,该子公司在半年多的采购过程中无部门预算、无采购计划、全程无单据无审批,单纯靠着个人行为完成整个采购过程。生产需求部门提出采购需求,子公司负责采购的采购经理向供应商发出采购的需求、确认交货最快的供应商并将结果告知总部供应商管理部门,辅助生产工具及其零部件运至仓库收货部门后由需求部门直接收货领走。大部分的采购无请购单、采购订单和收货单,剩余部分的采购在收货后补上的请购单和采购订单。仅有的原始单据是采购经理手工维护的采购台账和仓库收货部门手工维护的收货台账,但因双方记录方式不同而无法匹配。购入的生产工具及其零部件也因不断地维修、更换,且零部件上未刻上型号,以及生产部门没有任何的领用、更换、报废记录,而无法找到实物或核算数量。经统计,涉及的金额为 2600 万元左右。最后因相关原始单据不全,M 公司该子公司只支付了部分货款,导致几个主要供应商对 M 公司该子公司的信用评价等级降低,账期和额度下降。

3.3 M 公司案例分析

M 公司其子公司的相关员工利用紧急采购制造了人为漏洞,又人为将常规采购行为强行划分为紧急采购,绕过了公司设置的大多数内部控制。在缺少采购计划的情况下,M 公司的需求部门的员工和采购部门员工刻意规避了各种控制内外勾结,请购单、比价单、订购单没有授权审批,并且在确认供应商环节刻意绕过了职责分离,由一个人完成了确定供应商和采购的行为,极大程度地增加了舞弊风险。该采购行为从 2018 年的夏季开始直至 2019 年 1 月,持续了半年多的时间,设计的相关员工将一个常规的采购强行归入到了紧急采购,刻意不采用常规的采购流程,目的就是绕过内部控制,在工作上的偷懒或者为己谋私。

在 M 公司子公司的相关人员刻意制造漏洞的同时,M 公司设

置的采购环节全部内部控制失控。总部的供应链管理部门员工和仓库部门的员工都发现了该异常的采购行为,但是出于自保的目的都没有制止该行为,也没有任何解决问题或上报的举措,致使 M 公司设置的采购循环内部控制完全失控。在常规内部审计中也从未透露过该重大异常和风险。直至财务部门在 2019 年 1 月收到供应商大量的付款通知后才发现重大疑问,立刻叫停所有该类生产辅助工具及其零部件的采购行为,向该子公司的财务经理和总经理汇报,再上升至总部层面进行调查和处理,至此已造成了巨大损失,且已造成的损失无法追回。

4 制造企业紧急采购流程的设置

4.1 建立合理的紧急采购流程和规章制度

制造企业应当根据自身的特点制定有效的紧急采购流程和规章制度,对紧急采购绕过的风险点进行管控。大多数的制造企业都会提前获取销售数据、按照成品的生产工期倒推开始生产的时间、提前制定好采购计划,按照常规采购流程进行采购。紧急采购原材料和生产设备及零部件的情况并不多,当发生紧急采购时可能直接通过口头审批就进入到采购行为。制造企业可以制定快速、有效的紧急采购流程,在保证能快速购入所需物品的同时,也有相应的职责分离和授权审批。很多企业在无法准确预测紧急采购发生情况时,会直接设置由总经理、首席执行官之类的高级管理者对紧急采购进行审批,然后直接推送至采购部门进行采购。这样的设置可以在很大程度上规避了舞弊情况,并且因授权审批的级别较高,最有效地避免了紧急采购的滥用。

4.2 防止紧急采购常规化

紧急采购仅能在无采购计划、急需物品的情况下使用的流程,企业制造企业在提前规划好采购计划的前提下不应该放开口子频繁使用紧急采购。M 公司的案例在很大程度上就是对紧急采购的滥用,将其常规化,所涉及的部分员工在不了解风险控制和内部控制原理的情况下,为了方便自己的操作而刻意绕过常规采购所设置的风险控制环节。无论是从规章制度上,还是日常的部门培训中,都应当着重对紧急采购的目的、风险控制环节的宣导,强调禁止无故采用紧急采购的重要性。

4.3 制定内部培训和奖惩制度

制造企业应当建立定期的内部培训制度和相应的奖惩制度。大多数的员工违规操作都是源于不了解,因不了解控制的目的而选择对自己最有益的操作,但是会损害企业的利益。M 企业案例中所涉及的部分员工就是隐约感觉到该操作有问题,但是并不理解问题出现在什么环节,出于自保和偷懒的目的,对此视若无睹。定期的内部培训可以在潜移默化的影响下,带动员工了解各个环节设置的目的和作用,从根本上规避员工因不了解而违规的情况。在做定期的内部培训的同时,也要宣传奖惩制度,对于刻意违规的情况进行处分,对于及时发现风险的员工给予奖励,激励员工从第一道防线进行风险控制。

5 结束语

紧急采购是在无采购计划又急需某物品时而紧急采取的采购行为,给舞弊制造了机会,或因财务部门缺少原始单据无法付款而对企业的信用产生不良影响。制造企业应当设置合理的紧急采购流程和制度,禁止滥用紧急采购,进行定期的内部培训并建立奖惩制度,保证企业的利益不被伤害。

参考文献

- [1]中国注册会计师协会.审计[M].北京:中国财政经济出版社,2020.
- [2]王雪梅.会计工作不相容岗位相分离刍议[J].大连教育学院学报,2014,9:78-79.

作者简介:尚岩(1993-),女,汉族,籍贯:辽宁省海城市,职务:教师,职称:助教,研究方向:企业管理。