

建筑施工企业采购业务内部控制研究

李 进

(重庆单轨交通工程有限责任公司,重庆 400084)

摘 要:在我国建筑施工企业的发展中,材料采购是项目进展中最重要的环节之一,企业为保证项目能够保质保量的完成,必须对材料采购的计划和质量进行严格控制,同时企业为获得更多利润,对采购成本也应当严加控制,因此采购业务的内部控制是施工企业发展中不可或缺的一环。本文首先介绍建筑施工企业采购业务的特点,然后指出现有企业在内部控制中存在的问题,最后提出相应的应对措施,以期能够帮助建筑施工企业做好采购业务的内部控制并获得更好地发展。

关键词:建筑施工企业;采购业务;内部控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.142

在建筑施工企业成本核算中,其项目主要成本包括人工成本、材料成本、运输等间接成本,其中材料成本占总成本比例较高,一般为60%-70%,可见做好材料采购的成本控制将有利于提升企业的经济效益。此外,材料采购的数量及质量也将直接影响项目收益及企业竞争力,因此建筑施工企业应当围绕着采购业务的内部控制形成管理体系,从而实现采购成本、采购数量及质量的控制,进一步提升经营效率。

1 采购业务的特点

1.1 采购材料品类多样性

建筑施工企业的项目丰富多样,就算是同一类项目其使用的材料在品类等方面也存在较大差别,更何况项目还要结合甲方的实际情况具体定制实施方案。因此,施工单位在采购业务中所涉及的材料相当广泛,从大型建筑材料到小型零部件,其规格、型号都不尽相同,并且为满足自己利益和客户的需求,哪怕同一类型的材料,其价值可能也不一样,更何况每个项目需要使用成千上万种材料。所以建筑施工企业的采购业务是多样性的,这里的多样性不只是材料品种,还包括材料价值。

1.2 采购材料价格变动较快

建筑施工材料中有部分材料价格要受到国家宏观调控的影响,比如钢材、水泥等主要建筑材料,国家宏观政策可能直接引起这些建筑材料的价格变动。因此,大部分材料在较长时间内没有稳定的价格,总会出现一定水平的波动,而大部分项目期间都是属于中长期的,企业与甲方签订合同时,材料价格往往是当季的价格,这就要求施工企业承受材料价格波动带来损失的风险。

2 采购业务内部控制中存在的问题

在建筑施工企业项目开展中,采购业务是否科学、合理将直接影响项目能否按计划顺利完成及完成质量、效

益是否达标,因此做好采购业务的内部控制可以在一定程度上提升企业经营效率,也是对企业管理水平的提升。目前,虽然大部分建筑施工企业相当重视采购业务的内部控制,但是在内部控制程序实施中仍然存在一些问题,不过仍有企业只是重视采购业务,并没有将采购业务的内部控制纳入管理范畴。

2.1 采购内部管理制度方面

大多数企业在管理上缺乏合适的管理制度,导致管理无效,内部控制也是一种管理行为,也需要完善的管理制度。然而建筑施工企业在项目开展以前,未建立完善的采购业务内部控制制度,只是针对采购部做出相关规定,其认为采购业务是采购部一个部门的工作,未要求其他部门参与,这就引发了许多问题。比如,采购部需要成本核算相关人员的配合,才能合理控制好材料成本,否则可能出现成本超预算的情况,最终降低了项目收益。另外采购业务需要其他部门的监督,虽然采购成本得到了控制,但是材料的质量、供应商信誉等方面可能存在问题,但是采购部门可能未能及时察觉,因此需要其他部门也参与进来协助采购人员做好采购业务,既能防止采购部门以权谋私,预防舞弊行为,又能提升采购业务的质量。

2.2 采购合同方面

建筑施工企业采购人员在确定好供应商和材料相关内容后,应该就采购对象与供应商签订采购合同,以规范双方的经济责任和履约行为。现实中,采购人员与供应商在一些小型材料、业务量小的材料并未订立书面合同,只是达成口头约定。如果供应商未能如口头所说正确履约,最终会影响到材料的质量及进场的时间,从而直接影响项目的进程。另一方面,采购合同作为约束供应商履约的书面证据,可能未经企业严格的审批流程直接签署,导致合同内容不规范,让供应商钻了漏洞,可能供应商并不符

合合同中所要求的企业资质,但仍然给企业提供材料,最后还可能出现经济纠纷,这些都将直接影响到项目质量和企业经济效益。

2.3 采购成本方面

在采购业务中,除了对采购程序的严格控制外,采购成本也是内部控制中重要的一环,因为材料采购的成本要受到外部市场多种因素的影响,大部分建筑材料价格波动较快,有材料成本变动而引发的风险是不可避免的。企业的采购业务中可能将成本控制交给了财务部门,并没有针对采购制定完整的材料采购价格体制,从而无法有效控制价格变动的相关风险。比如,采购人员未对材料市场做全面的了解,没有掌握价格的波动情况,就无法针对各类材料制定价格控制计划,也无法合理确定本企业应该使用的价格,引发成本控制风险。因此,构建材料采购价格体制是十分有必要的,但某些建筑施工企业为方便自己,只是做出大概估算,并没有形成书面规定或制度。

2.4 采购验收方面

最后,采购业务中最后一环即材料验收,也是把控风险最重要的环节之一。材料验收需要企业根据采购合同对进场材料的数量、规格型号及质量进行严格检验,在确保无误后方可验收入库。建筑施工企业在验收环节要把控好风险,一方面企业要针对验收环节制定标准及验收程序等制度。另一方面是企业要安排专业人员执行验收任务,根据制定的验收标准及规定,认真核对材料的质量及数量。

3 改进措施

针对上述采购业务内部控制中可能存在的风险问题,本文提出了以下几点改进措施,希望能帮助企业完善采购业务的内部控制体系。

3.1 完善内部控制环境建设

从根本上来说,建筑施工企业应当首先完善采购业务内部控制的环境建设。内部控制程序从设计到实施监督,最重要的人员就是企业管理层,因此要建立健全企业管理层对采购业务内部控制的认知,才能完善控制环境。首先,企业在甄选采购业务相关管理层时,应当严格控制选择标准,以确保各方面标准都符合相关要求,最重要的是其对采购业务内部控制有正确的认知和实践能力。其次,建筑施工企业应该实施绩效考核机制,以此来强制职工执行内部控制制度,提升其工作的主观能动性和积极性,既能提升工作效率又能从根源实施内部控制。从公司治理的角度来考察,企业应该完善内部组织结构,针对采购业务,设置相关重要职位负责管辖和监督,从整体上把控采购环节的风险。另外,对于业务量和金额较大、十分重要的采购还应该经过多个重要职位的审批才能开展业

务。最后,采购部门的工作应该得到其他部门的配合与监督,互相制约,防止舞弊行为发生。因此,完善内部控制环境需要企业从加强员工内部控制意识、规范组织结构设计与规范部门业务行为等方面来考虑。

3.2 控制供应商的选择

采购业务中除了需要企业对采购对象开展研究考察外,供应商也应当是企业需要重点研究的一方面。企业应当根据每个项目分类建立供应商信息档案,一方面有利于企业在采购业务中高效决定供应商,另一方面保证采购材料有迹可循,保证进场材料的质量等。具体实施方案需要采购环节中主要涉及的技术、财务和采购三个部门的配合才能完成。首先审查供应商条件,包括供应商历史经济交易、是否存在经济纠纷、合同履行情况、合法经营资格、供应商在相关材料上的技术水平是否达标、供应商提供的价格比较以及售后服务等方面。审查结束后,建立信息档案以确定供应商质量,选取合适的供应商开展交易。企业可能需要付出一定的成本来完善供应商档案,具体实施方案还需企业根据实际情况决定。

3.3 控制采购合同

针对采购业务中合同方面的相关问题,本文提出了相应的风险对策。建筑施工企业为加强采购合同的管理和控制,对于业务量和金额较小等非重要、必要物资的采购,可以由采购部门负责人审批,直接采购。对于业务量大、金额大等材料的采购,必须订立采购合同。并且采购合同中需要明确材料价格、数量、型号、运输方式、付款行为及售后服务等条款以确保供应商如期履约。采购合同应当由采购部和风险控制及法律事务部、财务部等部门共同订立。在审批时,企业还应当完善合同流程,需要经过相关部门主要领导的审核才能通过。建筑施工企业与供应商就采购业务签订合同后,采购部还应当就合同的执行情况进行控制,以保证供应商能如期履约。一旦出现问题,首先和供应商协调能否及时解决,若无法解决,企业应当要求供应商就合同约定进行赔付,同时也要快速寻找新的供应商来尽量降低由于材料短缺或质量等问题带来的损失。当然,企业还应当对采购合同存档,保证日后检查有迹可循。

3.4 加强采购业务的信息沟通

建筑施工企业应该就采购业务的信息沟通和传递做出改革或提升。实际上,信息传递和沟通在所有工作中都应该是十分重要的,对于采购业务而言,有效的信息沟通可以更好地实现内部控制。采购部门应当及时收集采购对象的市场信息,包括价格变动方面,市场供需情况等方面,然后整理相关数据,和财务部就价格方面进行沟通,从而有效控制采购成本。同样的,也要和技术部就材料是

否符合要求进行探讨,因为企业一方面要控制成本,另一方面也要把握质量,所以采购部需要和相关部门共同探究,才能正确选择购买对象,避免由于信息交流不到位而导致材料质量不足、或超预算等情况发生。因此采购业务发生前要加强信息沟通才能有效保证施工项目顺利开展,企业必须在这方面引起重视。

3.5 完善采购业务的监督体系

建筑施工企业的内部监督体系的建设也是内部控制中相当重要的环节。面临着日益激烈的市场竞争,企业为保证自身发展稳定有序,必须建立相应的监督体系,就采购业务而言,企业应当做好对材料采购的监督。首先,制定完善的、独立的上报机制。一旦企业在经营管理中出现问题,相关工作人员应该及时向企业管理层以及更高层领导进行汇报,企业应该确保上报的渠道完全打开,以此确保企业的高层管理者能够真实的了解基层的实际情况。其次,组建优质的检查监督专业队伍,并加大培养力度,检查监督工作人员不仅需要具备一定的文字表达能力,同时还需要具备相关法律和财务方面的知识体系。最后,定期邀请相关专家走进企业进行专题讲座,积极的鼓励整体工作人员养成自主学习、自我完善、自我提高的良好习惯,促使工作人员能够全面了解企业内部实际经营和发展情况,从而提高企业材料采购内部控制水平。比如,企业可以将职工薪酬或奖金与项目收益挂钩,以督促员工自觉做好采购成本控制等。

3.6 建立采购业务风险评估机制

建筑施工企业在实施材料采购内部控制的过程中,应该构建完善的材料采购风险评估机制。风险评估是对风险持续的、系统的、动态的预测机制。建筑施工企业应该针对材料采购业务以及付款业务设置专门的风险评估小组。其风险评估小组的成员构成可以为企业内部采购部门、审计部门以及财务部门中的工作人员和一名法律顾问。另外,建筑施工企业还可以根据自身的实际情况聘请具有较高资质的专家协助企业进行风险预测。针对企业实际运营与发展中存在的材料采购风险,企业应该制定风险预测等级指标,一旦预测的采购风险等级过高,就应该在实施内部控制的过程中,及时采取行之有效的方案进行补救与防范,以此避免风险的扩大和蔓延,从而给企业带来严重的损失。建筑施工企业所面临的采购风险主要包括外部风险和内部风险,其中外部风险所牵涉的因素和种类较为繁多,很难从企业主观的角度进行有效的改变,主要包括:价格风险、质量风险、合同违约风险以及不可抗力的风险。内部风险主要包括:财务风险、合同风险、计划风险以及验收风险等。当建筑施工企业识别出采购风险时,企业内部各个部门均应该对引发采购风险

的主要因素进行全面的、深入的分析。对采购风险的原因、可能性以及影响的程度进行剖析,并采取有效的措施将风险对企业的损害程度降到最低。

4 结束语

采购业务作为建筑施工企业项目开展过程中的重要环节,必须要得到企业的重视,企业也必须做好采购业务的内部控制,才能保证项目稳定有序的开展。随着市场竞争的加剧,采购业务需要注意的问题也越来越多,其内控控制所能带来的经济效益也逐渐凸显出来,比如有效控制成本、降低供应商违约风险等,本文就采购业务内部控制中的问题做出了探究,并提出了可能的对策,希望可以帮助建筑施工企业有效完善采购业务的内部控制体系建立,巩固企业的长期发展。

参考文献

- [1]魏高钢.建筑施工企业材料采购内部控制研究[J].住宅与房地产,2020(24):106-107.
- [2]王克霞.建筑施工企业材料采购环节内部控制分析[J].财经界,2020(13):173-174.
- [3]韩庆丽.建筑施工企业材料采购内部控制研究[J].财会学习,2019(14):219-221.
- [4]陈国栋.建筑施工企业采购内部控制的实践策略分析[J].商业故事,2018(22):143-144.
- [5]蔡金妹.论建筑施工企业采购内部控制的科学规范策略[J].财会学习,2017(14):241-242.
- [6]李凌倩.建筑企业采购业务内部控制问题研究[D].首都经济贸易大学,2016.
- [7]邵辉.民营建筑企业采购业务内部控制管理研究[D].复旦大学,2010.
- [8]吴婧,陈隆圻.建筑施工企业材料采购环节内部控制设计[J].财会通讯,2009(17):81-82.
- [9]那圆.建筑施工企业采购环节内部控制的设计及注意事项[J].商业会计,2007(16):45-46.
- [10]部颀.浅谈施工企业采购业务的内部控制[J].铁路采购与物流,2006(06):41-42.

作者简介:李进(1987-),女,籍贯:河南省南阳市,本科,中级会计师,研究方向:成本管理、内部控制、资产管理。