

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.068

# A 制造企业采购内控流程设计与控制问题研究

李素梅

(无锡远传融创科技有限公司,江苏 无锡 214142)

**摘要:**制造企业发挥采购成本控制供应链中的最大绩效,是对采购环节的整个过程进行严格审批,加强预测分析,每一个采购环节都要精细化管理。采购前,详细了解并掌握供应商的信息资质,择优选择供应商,分析价格趋势,避免无计划采购,造成不必要的浪费。在预算采购时,合理运用成本预算、报价分析、灵活议价,提供价格变动报表等等各种方法,降低和控制采购成本。供应商选择确定完成后,跟进监督采购过程,将节约采购成本落到实处。风险成本管理是管理会计和成本会计结合的新领域,本文从一个新的视角出发,论述了风险成本是企业为管理风险投入和产生的成本,利用价值链的思想,提出了在企业内部和外部价值链分析的基础上加强企业风险成本管理的新模式。

**关键词:**制造企业;采购流程;内部控制;信息技术

目前A公司是由物资所需部门或技术部门单独确定供应商来完成采购,许多采购工作不能按照正规流程进行,公司采购部门本来的职能没有被充分发挥出来。由于其他岗位人员的谈判技巧及方法上的非专业性,容易导致物资采购成本过高,成本核算较慢。无计划地盲目大量采购,导致存货的积压和滞销,不仅占用大量流动资金,还影响资金的及时回收,资金的机会成本过高,财务费用增加,盈利能力降低。当问题积累到一定程度时,甚至会引发资金链断裂的危险,最终影响公司整体的运营和发展。<sup>[1]</sup>

## 一、研究A公司采购环节内部控制的必要性

规范的内部控制制度的落实,已经成为实现A企业降低采购库存,减少库存资金占用,降低成本,保证A企业实现企业利益最大化的必要条件。为了提高A公司采购部门的效率,必须制定岗位责任制,严格控制采购成本,满足A公司对优质资源采购的要求,规范采购物资的采购流程,深化与各相关部门间的积极沟通和配合。

## 二、A公司采购环节内部控制包括的流程

为满足A公司对优质采购资源的采购需求,统一采购物资采购流程,规范与各部门间的合理配合,需特制定高效的采购环节内部控制流程。

### (一)计划

第一,采购计划主要是需求的预测,针对客户历史订单的数据,把客户需求进行分类汇总,统计商品名称、数量、规格、型号、单价、金额、采购频率,对客户需求进行分析和预测。定期或不定期地进行沟通,掌握客户需求。采购前先预测需求,以需求定产量,保障存货的购入、出库、结存的平衡。

第二,需求计划和安全库存相辅相成,计划对应的是平均需求,安全库存对应的是不确定性。随着需求量的上升,可以适当降低安全库存的数量,合理的缺货率反而有助于维持整体利润率,防止供应链的能力冗余和低效。采购计划最核心的还是企业的规模优势,不断地发展壮大,才能有效地影响客户和供应商。

### (二)请购

第一,请购经办人员根据销售预测、库存余量、领料、销售预测等情况,根据库存余量,销售需求,开具采购申请单。请购单上注明请购的数量单位及数量、规格型号、单价总金额等要素,经主管部门讨论通过后,上报总经理审批。

第二,申请采购时,应附有采购订单、采购合同等详细条款,注意赔偿损失、法律条款、责任承担,约定运费的承担方。时间紧急急需的请购,应由请购部门在附件上标明紧急原因,以便及时处理。若撤销采购,应立即通知采购部人员,避免造成不必要的损失。

### (三)供应商选择

供应商选择是采购环节的重要过程。如果选择得好,就可以带来一系列的利益。供应商的选择主要包括:供应商必须证照齐全,具有相关资质及履约能力;要求取得质量认证产品、质量有保证的;得到优质的产品和优质的服务;争取用低成本的价格取得质量好价格优的产品,降低产品总价;对不合格的供应商及时替换,发展优质供应商;维护和保持良好的供应商关系,促进发展合作,建立长期稳定的合作。<sup>[2]</sup>

### (四)采购价格确定

采购员先对要采购的材料查询价格做到心中有数,然后选择品质优、质量好、价格实惠的材料,与多家供应商询问协商材料价格。采购金额超过请购标准的,采购员在协商定价,收到订单报价后,上报部门经理确认后,填制采购订单,上报总经理审批。收到“采购审批通过单”后,按照采购的市场价格、报价资料、使用的先后,查找筛选多家供应商的价格,进行比较、按照要求采购。<sup>[3]</sup>

合同审查阶段,客户一般会根据价格商谈,增加一些附加产品条件。产品指标、质量数量、付款时间、付款方式等都是采购合同审核的基本内容,签订采购协议为交付产品做准备。

### (五)签订采购合同

第一,协商合同条款。供销双方针对标的物的内容、条款,进行协商讨论。订单内容要求详细明了,基本内容包括采

购材料的品名、型号规格、数量质量、单价金额、质检合格证、交货日期、交货地点。

第二,确定合同条款。由一方起草合同,合同文本框架交于对方进行修改、补充、完善。供销双方对合同的主要条款、内容达成一致意见,经需求部门负责人及主管部门负责人审核同意后,上报总经理审批,采购人员凭审批单上的内容签订采购合同。

第三,合同签章。签字盖章阶段一般先由对方签字盖章,送交我方,进行最后的签字盖章。一式两份,供销双方各执一份。

第四,合同归档,采购合同统一归档保管,便于对供应商的管理以及日后查找使用。

#### (六)付款与货物验收

第一,物料管理部门收到物料,验收合格后开具入库单,验收包括物料品名、规格、型号、数量、质量的验收,应按照已办妥收料的“请购单”连同“材料检验报告表”送采购部门,与订单、发票比对正确,由部门主管核准后递交财务出纳。财务部门审核各单据没问题后,办理款项支付。

第二,财务部依据物料部签收的入库验收单、采购订单明细、采购合同,采购付款申请单、发票等账物相符,审核签单手续齐全,原始凭证完整,足以证明采购支出的真实、准确、合理、审核无误后,方可整理付款。详细记录付款明细支出、采购发票明细登记,便于统计、检索和查找数据,平时付款基础工作记录要详细,为事后保留、查找、分析、利用数据,起到事半功倍的效果。<sup>[4]</sup>

第三,付款与货物验收需要严格把关,避免物料采购、验收、审核、付款等环节的不严谨,导致采购成本加大,造成浪费。卖得好不如买得好,采购成本降低,才会使产品具有更强的市场竞争力。

第四,核算进货价值,根据材料签收的入库凭据、审批结算单,根据产品的配料,编制产品配料表,协助财务部门核算材料采购成本、采购费用的分摊、部门人工的分配。财务部根据材料验收入库单、生产领用单、车间提供的生产配料表、车间费用分摊、人工工时费用分摊,依据原始凭证核算商品成本,参与商品市场定价。

### 三、采购环节内部控制管理与实施应注意的关键问题

#### (一)采购人员素质提升

采购人员自身做到勤俭节约,不收受供应商的回扣,坚守公司制度,以身作则,全心全意为公司着想,严把采购关,获得最优质的材料。材料的采购单价、数量等是经常浮动变化的,采购人员应预测单价的涨跌、库存数量等,通过与供应商的交流了解,掌握材料变化动态。了解销售的意向,分析物料供应的情况,预测采购成本受影响的幅度,采购员应开阔眼界,预估供应链未来发展趋势并采取应对措施。

在谈判中要分析谈话状态,礼貌地提出不一致和见解和意见。意见不同谈论比较尖锐,无法再谈论下去时,就暂缓谈

判,择日再商榷。提升对专业材料基本知识的认识,掌握材料的性能、技术层次、质量期限等。持续性的拥有产品知识。提高认识,增强法治观念,认真仔细,不出差错,不因自身工作失误给公司造成损失。

随着信息技术的发展,采购人员不能固守陈规,应具有创新意识,要向先进的企业学习采购方法,要有创新的思考力,采用新的更好的办法提升工作效率。

#### (二)制造企业材料采购成本的控制

材料采购成本是制造企业成本的主要部分,采购员应加强成本意识、“成本效益”理念,该买的买,不该买的不买,要有节约意识和成本控制意识,不花冤枉钱,杜绝浪费,将成本与收益加以比较分析。提升成本效益观念,自觉维护企业利益,努力提升采购技能,使采购总体成本降低到最小。

采用折扣、付款期限等条件的选择,减少采购成本支出。假设资金有盈余,用现金支付或者采取货到付款的方式,这种付款方式会带来较大的优惠价格。价格经常随着季节和其他原因而波动,采购人员应观察价格情况,掌握采购时间。与优质的供应商签订长期的合作合同,得到供应商的指导和培训,成为供应商的培训单位,深入到该采购群体,达到长期不可替代的合作,才能保持永久和双赢。全面进行采购市场信息搜集、调研、整理、分析,掌握市场材料的价格状况,对价格的谈判做到心中有数,才能把控局势,处于有利位置。<sup>[5]</sup>

#### (三)督促检查

材料采购环节是企业资金支出占比最高的,也是一个企业运行的操作手段,在保证企业运行的供应需求的同时,也在实现企业采购成本的构成和财务支出。随着企业成本压力越来越大的时候,采购成本在企业资金运用上占据举足轻重的地位。因此不管是企业资金运用还是企业成本角度出发,都应该对采购的具体实施实现必要的监管。监管不是约束,是提醒和规划,疏通引导,在采购实现作业之前发现对公司运行会带去隐患的时候提出建议,并给予符合要求的解决方案。

财务付款监督是采购管理中的一个非常重要环节,其核心是要严格执行采购的内部控制制度,注意做好以下事项。按照内部控制规范要求,执行付款的申请、审批、复核、付款的工作程序。由采购部门根据采购合同完成采购业务后提出付款申请,报付款审批人批准后,会计复核无误后,出纳付款。严格审核采购申请单、采购单据、等相关采购资料。出纳在付款时,要严格审核发票、单据,对于不真实、不合法和无效的发票,拒绝付款。按照《现金管理条例》和《银行结算办法》规定采用有效的支付方法,并严格遵循合同规定,防范付款不规范带来不必要有损失,维护资金的安全与完整。办理付款时,要注意扣回预付款或定金,并按照合同约定预留的产品质量保证金后付款。如果发现已超额付款的,应当及时与对方联系收回多付的款项,如果联系无效的,提请公司通过法律途径追回。加强对采购环节、验收、付款环节的控制,准确记载供应商信息、采购申请单、采购合同、采购入库验收单、付款凭证等

情况,保障财务、采购、仓库记录、记载一致。企业定期与供应商核对往来款项,保证账款结算相符。

#### (四)与信息系统的融合

ERP根据销售需求、制定物料需求,填制采购申请、物料的批次、材料的购入、领用、结存、货物运输费用等。也可以由信息部调整编辑ERP数据。有的需要设定计划周期、提前备货、避免积压浪费,又要避免缺货。

ERP需求订单,可选择交货、收货、入库、付款、考核等,ERP系统将按照订单流程顺序,一环扣一环,制单、审核、过账、结清。ERP系统的基本要素指标有制单员信息、供应商单位、材料信息。对这些数据,信息部应及时加以维护,财务部以数据进行比对。ERP系统模块的应用,可以给企业采购环节带来非常大的改变和提高。

企业的优化材料管理和发展壮大都离不开ERP系统。通过整理、分析、运转、以及不断的调试和改进,模块功能以及各个子模块的功能不断强化、发展和优化,涵盖的管理范围也越来越广泛。电子信息技术的日新月异以及网络信息化商务的发展壮大,材料采购与信息系统的结合,使采购功能不断强大,使采购管理高效化、使用材料采购环节趋于现代工集成管理,更高效地与现代企业ERP信息化系统融合发展,实现强大的信息化管理。<sup>[6]</sup>

随着物资管理任务不断增加,物资数量与种类日益丰富,传统的物资管理手段已经无法满足当下需求。此时,工作人员引进ERP系统,以先进技术优化物资管理,灵活利用系统功能,从而进一步提升物资管理效率,解决物资管理问题。

在新的时代,科学技术的发展为社会生产生活铺平了道路,而经济全球化的加速发展趋势正在影响着化工厂的现状,促使其改革以适应产业结构和新的市场。引入信息集成生产管理系统等现代生产管理方法,有利于提高化工厂的管理效率,使企业竞争力下降、发展落后的现状得到改善。基于ERP集成的理念,分析了制造企业的生产管理系统,旨在提高制造企业的生产管理水平和效率。

#### 四、结语

综上所述,加强制造企业采购内控流程设计与控制研究,从而保证会计信息的真实、准确、完整。有效的防范经营风险,通过对企业风险的有效考评保障财产物资的完整安全,杜绝各种浪费现象的发生。内控材料管控设计与内部控制研究,使A企业有了良好的管理模式和竞争力。一方面是流程的规范和内部管控,控制采购成本的管理,尤其是生产企业复杂物料的核算以及库存余量的时时监控,避免存量太多,造成积压、过期、浪费,需要采用现代化电子信息管理技术。另一方面,采购成本的管理与控制,靠人为地去计算,会浪费很多时间,而且还不够准确。采购人员应要了解供应商的成本情况,掌握供应商的材料成本状况,在谈判中占有优势,变为主动。与供应商达到长期稳定的合作关心,在谈判价格中占主导地位,有效降低采购成本。

严把采购关,申请时做到价格比价、货比三家,选择优质供应商、优质材料,以销定产,避免浪费、库存积压,又要避免库存短缺,影响生产和销售进度。强化付款审批手续,针对采购申请单、采购订单、采购合同、审批单、入库验收单、采购发票比对一致、定期对账核销,严把采购付款监督程序,做到无浪费,本着节约节流的思想实施采购环节内控,促进企业采购环节的良性发展,使企业不断发展强大。

#### 参考文献

- [1]杨雪玲.制造企业采购内控流程设计与控制研究[J].大众投资指南,2021(12):79-80.
- [2]陈绪清.制造企业采购内控流程及管控措施研究——以A企业为例[J].企业改革与管理,2020(18):78-79.
- [3]夏文新,鞠晓玲,樊重俊.基于云计算的机场ERP系统探讨[J].经济研究导刊,2021(11):26-28+37.
- [4]帅玲.制造企业采购内控流程设计与控制研究[J].财富时代,2020(11):68-69.
- [5]赵静洁.制造企业采购内控流程设计与风险控制——以A集团公司为例[J].纳税,2020(10):166-167.
- [6]柳鹏凤.制造企业采购内控流程设计与控制研究——以A公司为例[J].纳税,2020(05):194-195+200.