

物流考试综合辅导:如何预防采购舞弊风险 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_266859.htm 由于市场竞争日益激烈导致大量产品从卖方市场向买方市场转变、市场上的产品质量差异巨大、多种不同性质的经济体并存以及社会诚信体制的不健全等等原因，导致企业采购-付款业务变成了舞弊风险的高发区。笔者将分上下两期介绍采购-付款业务中的企业实践中常用的预防舞弊风险的方法。由于市场激烈竞争导致卖方市场向买方市场转变，使得采购-付款环节成为舞弊风险的高发区。作为企业运营管理中的一项重要业务循环，采购-付款中各个环节都存在着潜在的舞弊风险。其中商业贿赂尤为严重。作为企业管理者对此应当有充分的认识。由于采购项目范围广阔，不同的采购项目和不同的采购环节就要采取不同的预防措施。同时这些预防措施需要配合使用方能生效。企业采购事项主要包括：生产原材料采购、外协加工产品采购、设备采购、备品备件采购、工程材料采购，各种服务，如保险、水电气、软件，甚至外包项目等。企业采购与付款循环从实践的角度看，主要可以分成六个环节，分别是供应商开发、签订采购合同、下达采购订单、验收货物、确定应付账款、支付货款。这六个环节中每个都有其关键控制点。其实在这六个业务环节外，还有一个非常重要的贯穿业务全部的业务就是内部计算机网络系统。笔者将结合各个业务环节中存在的舞弊风险谈一谈预防的措施和方法。组织牵制法 预防舞弊风险的一个重要措施就是建立组织牵制。这在财务会计领域中已经普遍得到采用。在采购领域中，同样需要

采用组织牵制法。组织牵制应当包含在以上六个采购环节中。例如在供应商开发环节，为了预防传统的供应商开发中的舞弊行为，目前企业普遍采用供应链管理模式。建立合格供应商目录清单并且规定从目录中选择供应商。在开发供应商的过程中，采购部门的职责受到严格限制。决定采购哪家企业的产品，主要取决于负责供应链开发的质量工程师。根据企业的质量管理规定，负责供应链开发的质量工程师将负责对拟进入企业供应商目录的商家或厂家进行全面的质量评审。类似通用和福特一类的大公司，其质量工程师具有否决不合格厂家进入供应商目录的权利。这样做的目的就是通过引进质量部门，将采购过程中的供应链开发的部分职权分散到非采购部门，从而达到内部牵制的目的。同时，在决定供应商是否能进入企业的供应商目录过程中，为了预防质量工程师的舞弊，由企业成立的、由多个部门组成的采购管理委员会将最后共同做出决定。目前许多大型企业会根据实际情况成立一个跨部门的采购管理委员会。该委员会通常由采购部、财务部、质量部以及物流部等有关部门及公司高层主管人员组成，采取合议方式决定企业的重大采购业务，主要包括：确认合格供应商、批准重大采购合同、讨论付款计划等。再比如，在下达采购订单环节，许多企业将该权力划归到物流部门。采购部完成签署采购合同后，具体下达订货数量的职权就划归到物流部门。在验收货物环节，检验的权利则又转到质检部门和物流部门共同行使。在确定应付账款和支付货款环节，确认应付款的权利由生产部门（或物流部门）和财务部门共同行使；支付货款则由财务部依据公司财务政策和采购委员会确定的付款计划办理付款。因此说组织牵制控

制法贯穿于整个采购-付款循环之中。主要是通过分散职权、部门牵制和多重决策的办法为舞弊的发生设置重重障碍，这种看似繁琐的方式会在实际运营中提高整个企业的运营效率并降低成本。多家询价集中供应商众所周知，独家采购除了容易导致供货不稳定的风险外，还是导致采购舞弊的重要原因。为此当前的一些跨国企业通常会在确定供应商前展开多家询价的过程。通过对众多潜在供应商进行全面考察后，确定一到两家供应商为企业供货。这个政策本身就具有预防采购舞弊风险的作用。多家询价可以提高找到最佳供应商的机会；集中供应商则可以扩大采购数量，达到降低采购成本和简化采购管理的目的。过去那些采用太多供应商供货的办法，虽然表面看来可以提高供货的稳定性，增加供应商之间的竞争，从而降低采购成本。但从长远来看，并不利于企业。当供应商数量太多后，每家得到的配额都不多，其后果就是质量下降并且演绎出剧情复杂的舞弊大戏。在保证供货稳定的前提下，集中供应商应当是预防采购舞弊风险的重要手段。把握好独家采购与集中采购的度，是企业制订采购政策要考虑的关键。利益冲突回避作为内部控制的重要政策和措施，利益冲突回避也同样适合采购-付款循环的各个业务环节。企业内控部门和人事行政管理部门，应当定期对企业所有敏感岗位的员工进行利益冲突调查。在采购-付款循环中的各个业务岗位的员工当然也是被调查对象。这里的人员包括：所有采购部采购业务人员；设备管理部的设备工程师；质量部参加供应商开发的质量工程师、质量检验人员、理化室分析化验人员；物流部的库房管理员、过磅称重人员；生产部领料人员（或者物流部生产现场领料人员）；财务部所有会计

人员，包括ERP系统电脑录入人员。在招聘上述岗位业务人员前，人力资源部业务人员应当对拟招聘人员进行利益冲突调查。当上述人员和供应商以及公司内部的上级主管人员之间存在潜在利益冲突关系时，公司就应当要求这些业务人员回避。而这些业务人员自己也应当主动提出回避要求。关于《利益冲突调查》笔者曾经在以往的内控交流文章中有过介绍。这里特别需要注意处理好这种情况：当个别处于关键岗位、具有特殊技能的主管或专家，如果和供应商之间存在潜在利益冲突关系时，通常的做法是该业务人员的意见仅作为参考，或者根据实际情况引入第三方进行判断。采购人员保证书和员工自律承诺在预防采购舞弊风险中，职工的自律承诺，特别是采购业务人员的事先保证是其中的一个重要措施。企业内控主管人员应当根据各个业务环节，针对风险不同分别起草业务人员保证书格式，然后对业务人员进行培训。最后由业务人员签署归档。涉及到采购-付款循环的承诺主要有采购人员保证书和员工自律申明。在这些保证书和申明中，主要内容是针对行业和业务中存在的潜在舞弊风险和业务事项，事先对业务人员的行为进行特别规范，这和管理程序中的要求有一定不同，但却是构成管理程序的一部分。采购人员保证书主要针对采购人员特别设计。内容主要包括：承诺遵守公司内控管理政策，遵守和供应商、代理商的交往原则、收礼政策，遵守信息发布规矩等。特别要对自己违反申明承诺后的公司处罚事先做出接受承诺。保证日后不出现处罚难以落实的情况。企业可以根据本行业的采购环境、行业特点以及过去经常发生的舞弊情况等具体设计，保证采购人员和相关业务人员对内控政策事先有充分的了解。对于

高级管理人员则通常需要填写自律申明；对网络管理人员（企业内部网管人员）则要有职业自律申明。采购人员保证书和员工自律申明以及网管人员职业自律申明对采购-付款业务中的六个业务环节都具有预防舞弊风险的作用。员工行为守则 在跨国公司中，企业通常会在内部制定一套员工行为守则。其中的一部分如收取礼品政策和公共关系处理规定中，都会明确规定禁止员工接受各种形式的商业贿赂。员工行为守则对包括采购业务人员在内的全体员工均有效。该政策也对整个采购-付款环节有效。舞弊案件举报规定 为了预防各种舞弊行为的产生，企业也会建立特别的舞弊案件举报处理规定。企业的内部审计、内部控制、纪检监察等有关部门会设立一个舞弊案件举报中心，接受来自企业员工或外部相关单位和人员的举报。这里包括来自供应商的举报。举报中心可以分为：企业内部举报中心和总部举报中心。总部举报中心通常可以由内控部、总部纪检监察等有关部门联合组成。举报中心的有关联系方法应当在企业内部予以公布。也应该列入企业与供应商签署的阳光协议中。当供应商在和企业相关业务人员处理各个业务过程中，如果发现企业员工利用职权对供应商提出不合理的利益要求时，或者供应商在拒绝了员工的非法要求后，受到该员工的无理刁难等情况，则可根据刁难者的级别情况分别向不同的中心提出举报。对于涉及企业高层管理者或主管采购业务的管理者，供应商可以直接向集团举报中心举报。舞弊案件举报规定同样对全部采购-付款环节有效。访问供应商制度 作为控制和预防采购舞弊风险的重要政策，企业应该制订内控和内审人员对供应商进行访问的规定。企业除了高层领导总经理、主管采购的副总经理和

财务总监要定期或不定期地访问供应商外，内控人员或者内部审计人员也应当在检查审计过程中，对被审计单位的供应商进行随机抽查访问。内控人员访问供应商可以直接了解供应商对被审计企业相关人员的看法。内控人员在访问供应商时，将告知供应商关于有关人员访问的具体规定。如果供应商向内控人员举报的情况经调查后确认属实，被审计企业的相关业务人员将立即被调离工作岗位并受到纪律处分。绝不能给企业员工留下日后报复供应商的机会。内控或内审人员直接访问供应商，可以从特殊渠道对本企业员工遵守企业规定起到监督和威慑作用。内控人员访问供应商机制可以对采购-付款循环中的各个主要业务环节的舞弊风险产生预防作用。

日常业务处理程序或政策在企业制定的一系列预防舞弊风险的政策措施中，其实最重要的措施就是日常的业务处理程序或政策。有许多程序和政策一开始的目标通常是为了解决成本、效率和质量控制方面的问题。但是在实际运用这些管理程序时，对这些程序或政策只要稍加调整就可以起到预防潜在舞弊风险的作用。就预防采购-付款循环中的舞弊风险来说，这些业务处理程序或政策就有许多，包括：

- （1）采购政策中的“货比三家”原则。即对企业的重大采购事项，应当进行多家比价然后择优选择。该政策的初始目的是为了采购到质量与成本匹配最合理的产品，从而在选择供应商时采取的一项政策。但是后来发现，这样做的好处还可以预防独家采购所形成的舞弊风险。作为当前国际上采购中的主流政策规定，多家询价已经被大多数企业所采用。
- （2）质量管理中的档案管理规定。为保持对购买产品的质量进行追溯，企业要求采购部对所有购买的产品建立供应商档案。这种供

应商档案的建立，可以避免采购业务人员垄断采购信息，从而预防采购人员和供应商之间建立非正常的业务关系。（3）各种质量标准和检验程序。建立企业的生产质量标准，原来的目的是为了控制产品质量。但是在验收供应商的产品质量时，这些质量标准可以在一定程度上预防供应商和检验人员形成特殊关系。（4）5s管理。所谓“5s”管理是指生产过程中的一种现场管理办法。5s来自日文seiri（整理）、seiton（整顿）、seiso（清扫）、eiketsu（清洁）、shitsuke（修养）发音的第一个字母“s”，所以统称为5s。5s活动不仅能够改善生产环境，还能提高生产效率、产品品质、员工士气，其实还有预防包括采购舞弊风险的作用。5s通常会被使用在库房管理过程中。整洁良好的库房环境，可以有效预防货物验收环节的潜在舞弊风险。（5）精益生产管理思想。所谓精益思想是“组织和管理产品开发、作业、供应商和客户关系的业务系统，与过去的大量生产系统相比，精益生产以消耗较少的人力、空间、资金和时间制造最少缺陷的产品，以准确的满足客户的需要”。在具体实施精益生产过程中，减少存货是其中的一个重要内容。为了达到降低存货的目的，企业必须实行包括按订单生产方式购买原材料，预防产生超额存货。这里除了有降低存货和提高存货周转率的作用外，精益生产思想还可以在在一定程度上预防采购-付款循环中的订货环节潜在的舞弊风险，主要是超额采购风险。以求多卖产品扩大销售数量是供应商的基本目的，下达订单的业务人员为此通常容易和供应商形成特殊的利益关系。（6）库房管理程序。在库房的收发检验规定中，有许多规定直接具有预防存货收发过程中舞弊风险的作用。这里包括：度量衡的检

查、称量规定；货物理化指标取样、分析和鉴定规定；贵金属和危险化学品库房的收发管理规定；露天堆场的管理规定等等。这里特别要强调的是对供应商不合格品的让步接受管理规定等等。（7）采购合同审核程序。企业对采购合同设置内部审核程序，一方面可以避免和供应商之间日后产生各种商务纠纷的风险，同时也具有约束采购部业务人员和供应商之间的行为。（8）采用先进的内部网络管理系统。这里包括：ERP生产管理系统和OA自动化办公系统。ERP生产管理系统可以有效控制存货数量，采用这个系统将形成以订单拉动生产并下达采购订单。从而有效控制超额采购问题。OA系统可以将授权审批落实到具体的业务处理过程中。在采购-付款循环中的各个业务环节中，业务处理人员和审批人员将通过预设的权限处理各自的业务。以上所举的例子只是一部分，这些例子说明，在制定企业的相关业务管理程序 and 规定时，如果事先就考虑到预防舞弊风险的问题，那么就能有执行这些业务程序时达到控制和预防舞弊风险的作用。笔者要特别说明，上述各种预防舞弊的方法和措施没有哪个方法是绝对有效的，必须根据本企业自身的实际情况配伍使用。发生在企业层面的一些舞弊问题，需要站在国家层面、社会道德层面和公司治理的高度来考虑解决。近来看到国家在提倡整治商业贿赂问题上的严厉态度，对于预防企业采购活动中的舞弊风险具有非常重要的震慑作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com