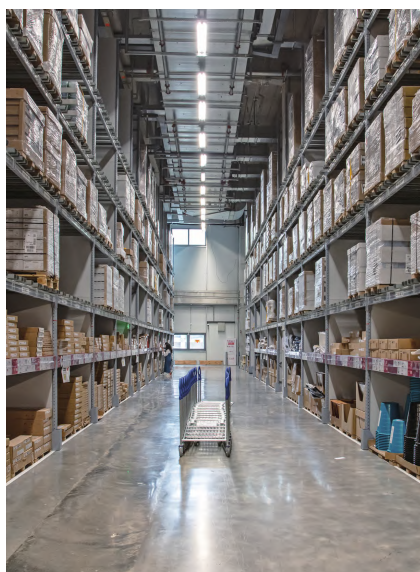


# 企业物资采购在生产经营中的合规有效性分析

文 / 官俊杰



## 【摘要】

物资采购是企业生产活动的起点，直接影响到企业的成本和利润，是企业全面控制成本、提高效率、增强竞争力的关键环节。但是由于采购业务本身的灵活性和复杂性，会导致企业不能对采购活动进行实时监管，使得采购环节存在很多潜在的风险。一旦企业的物资采购环节发生问题，就会使风险出现的概率增加，从而影响企业整个生产经营活动。本文通过详述企业物资采购的工作内容及物资招标采购的具体形式等，指出了当前企业在物资采购方面存在的一些问题，并提出了应对策略。

## 【关键词】

企业；物资采购；生产经营

根据《企业内部控制应用指引》中定义：“采购业务主要是指企业在购买生产材料和支付款项等相关活动中，生产材料包括企业生产时所使用的原材料、固定资产、工程物资、产品等。”其主要业务环节以各部门的编制需求和制订的采购计划为出发点，关键要素在于选择供应商，之后与供应商进行谈判，主要明确采购的数量、类型、价格、交货方式、付款方式、验收标准、违约责任及出现争议如何解决等关键性内容，将以上关键性内容录入到采购合同中，在合同生效后，如果双方产生争议，将通过协商、调解、申请仲裁和诉讼等方式进行解决。<sup>[1]</sup>本文以A企业为例。A企业隶属于FN集团，由于历史原因，企业的纺织品业务发展经历过低谷，大批纺织工人下岗。但随着企业全面改革，新材料代替了传统布匹，拓展了全新的市场，企业生产的无纺布日用品，如洗面巾、抽纸、面膜等销路广阔，已与多家国内知名快消品企业建立了稳定的供应关系。现如今，企业作为当地最大的无纺布生产企业，多条生产线每天都加足马力、全力生产。因此，采购业务对A企业而言是重中之重，完善A企业物资采购在生产经营中的合规有效性尤为重要。

## 一、企业物资采购的工作内容

### （一）组织结构

A企业主要部门包括综合事务部、人力资源部、生产技术部、物资供应部、财务管理中心及企管审计部等，公司的各个职能部门分工较为明确，方便实行针对性的管理控制。涉及物资采购的部门有物资供应部、综合事务部、生产技术部、企管审计部。每个部门的职

能如下。

第一，物资供应部。物资供应部负责全公司的采购供应及调配工作，确保公司各个单位生产的正常运行。

第二，综合事务部。综合事务部主要负责公司行政管理、企业文化传播、网络信息化建设、法律事务管理、政务小组项目协调、后期保证服务等综合性事务，在采购业务中还负责单笔2万元以下的办公用品和劳保物资的采购。

第三，生产技术部。生产技术部负责生产技术管理、生产汇报统计、生产设备管理、生产成本控制、技改工程管理、生产安全管理及绩效考核工作，在采购业务中，主要负责对提报的生产物资计划进行审批，可决定计划是否需要采购；负责对10万元至50万元之间的物资比价审批单进行审批。

第四，企管审计部。企管审计部负责企业管理工作、绩效考核工作、制度建设与流程再造工作及内部审计工作。在采购业务中，主要负责对10万元以上的比价审批单进行审批。

### （二）采购制度

A企业采购部门严格遵守《公司采购管理》规章制度，具体内容包括物资供应部采购员根据需求计划选择供应商并编制询价表，供应商按照询价表进行报价，物资供应部采购员根据供应商填写的询价表编制比价表，填写完成后根据金额不同提交不同人员进行供应商的确定，物资供应部审批专员根据确定的比价结果进行整理，提交领导进行审核，小于10万元由物资供应部部长、公司领导进行审批；大于10万元物资由物资供应部部长、生产技术部、监察审计部、公司领导依次审批。比价审批通过后，针对

采购金额大于5万元的由物供部合同管理员根据合同模板与供应商签订合同,采购金额小于5万元则不需签订合同。

### (三) 采购流程

第一,请购环节。A企业各生产车间会根据当前生产情况和需求,罗列所需的物料清单,包括物料名称、规格及数量等基本信息,之后汇总编制成请购单,交由物供部和生产部的部长审核并签字,物供部根据审核后的请购单,在合格供应商体系中选择出合适的供应商,通过招标或者询价来确定最终供应商。

第二,选择供应商。物供部会依据采购订单发布物资采购信息,符合相关条件的供应商按照自己的信息如实填写并注册,物供部会在注册成功的供应商中,选择与自己需求契合度高的供应商进行审核,审核的主要目的是判断供应商是否可靠,审核通过后,还会有最终的供应商评审阶段,通过评审后会生成评审报告,交由物供部领导、总经理进行审批。

第三,合同签订与执行。采购员根据公司已有的采购合同模板起草采购合同,之后交由采购经理审批,采购经理确认供应商是否合格,合同中物料的名称、型号、数量等是否与请购单对应,如确认相关信息无误则审核签字,之后再交由总经理签字盖章。

第四,验收环节。A企业对物资的出入库制定了明确规定,各仓库管理员须按章程办事。在入库时,仓储管理员应该认真核对物料的名称、数量、规格等基本信息是否与请购单一致,并且质检人员检查物资是否符合标准,确认无误后进行入库登记,并及时入账。

## 二、企业物资招标采购概述

(一) 企业物资采购所采用的招标方式

第一,公开招标。主要是指由各投标人利用报刊、播音、电视节目等大众媒介,向社会公众发出招标公告,凡对招标项目感兴趣且符合规定要求的原物料提供者,均可自愿进行投标的一种方法。

第二,邀请招标。邀请招标,又名有限竞争性招标或有选项邀请招标,是指由投标人通过自身的工作经历和所了解的信息资源,向被视为最有可能履行供货责任、被预先选择的特殊的企业提出邀请书,并请求对其进行合理选择的投标竞争。

第三,议标。议标又名非竞争性招标或合同项目招标,是指在投标人中选定两个以上的投标者,以议标合同内容及拟议文本草稿为依据,并依次与其进行磋商洽谈,最后选定一家,并在签约后把所有材料及供应工作都委派给投标者完成。<sup>[2]</sup>

### (二) 企业物资招标采购的优点

第一,减少采购成本。通过采用国际招标制度把竞争机制带入实际交易过程,使更多厂商之间可以展开在品质、定价等方面的竞争。各个供货商为获得供应权,占领市场,通常采取压低价格的方式来取得中标机会。这也就为企业进一步减少直接购买成本创造了绝好的时机和条件,同时便于企业得到质优价廉的原料或商品,从而节约时间和合理利用直接购买资金,有效地降低生产、经营成本。

第二,强化采购监督管理、规范供货渠道和购销活动。因为招标采购过程需要全部从符合资格供给方中完成,在项目招标之前,还需要对投标方的基本状况予以检查、讨论,并依法完成对符合资格供给方的评估复审。所以,项目招标不但有助于选择质优价廉、售后服务良好的供货合作伙伴,同时也是完善供应管理、规范供货渠道和购销活动的新机制。

第三,做好进货质量管理。由于招标采购条件比较严谨、合理,并规范化了材料技术标准和检验要求,成为企业争议评判处理和风险索赔的重要依据,也方便了产品质量把关和质量跟踪。

## 三、企业物资采购存在的问题

### (一) 成本控制问题

很多企业的采购职能通常比较分散,成本控制能力较弱,采购人员数量

多而效率低下;企业的采购信息分散、错误率高;采购过程烦琐,浪费大量的人力物力;同时,不透明的采购流程造成的暗箱操作,导致企业利润流失。以上各种原因造成我国企业的采购费用偏高。

### (二) 缺乏采购内控意识

虽然大部分企业有建立物资采购内部控制制度,但是管理层更多的是把内部控制制度当成例行的条例或者手册,并没有意识到采购内部控制的重要性,也不了解建立科学有效的内部控制制度有助于改善公司经营、提高经济效益,这种内控意识的缺乏,导致企业的物资采购内部控制制度有效性大大降低,难以落到实处,许多员工有章不循,相应的风险意识也很薄弱,丧失了对风险的判断和感知。因此,即便制定出完善的内部控制制度,但由于缺乏基本的内控意识和风险意识,内部控制发挥不了应有的作用,那也是毫无意义。<sup>[3]</sup>

### (三) 采购战略不明确

大部分企业的采购管理普遍缺乏战略功能。面对各种性质的供应物料、各种竞争状态的供应市场,以及不同种类的供货商,公司并不能制定出符合整体策略要求的供应策略,并以其指导供应工作。企业采购管理人员并没有相关的专业知识与技巧,如一些具体的企业采购管理战略工具:供应市场定位、生产过程优化、电子商务、合并购买、品质管理、企业伙伴关系等,企业采购管理人员也就无法在采购管理工作中做出灵活的应用。

## 四、企业物资购买的合规管理

### (一) 物资采购环境控制

第一,转变管理理念。企业的管理层需要将传统运营与管理观念,转变成现代化物资采购管理应用思想。在经济迅速发展的当下,要对物资采购合规性有全面、详细的认识,同时,对公司原有的组织架构进行优化革新,组织员工进行培训,让物资采购拥有一个积极的环境。除此之外,企业需要建立信息管理部门,组建专业的人才队伍,针对物

资采购中出现的各种问题,及时制定并落实有效对策,保障企业物资采购的顺利运行,使企业能够更加科学严谨地管控系统中可能存在的采购风险。<sup>[4]</sup>

第二,强化信息工作。物资采购管理信息工作的内容十分繁杂,工作量大。这就要求企业物资管理部门及其物资采购工作人员认真做好企业物资购销及经营过程的各种原始凭证、统计分析、文件管理、归档工作和基本记录工作,确保购销管理的顺利实施。企业应建立自己的采购管理信息系统,包括电子商务、合同管理、生产运行等部分。公司的物资管理人员、单位通过审核采购计划和采购项目查看中标产品信息,查询、统计采购执行情况,维护企业的各类信息。

#### (二)物资采购人员管理

第一,建立一套较为完善的培训机制。要对物资采购从业人员进行执行前强化培训,使他们明白自己要做什么、该做什么、做到什么,这样才能做到目标一致、执行到位、各尽其责。企业层面培训工作要紧围绕物资信息系统推广、内控管理、专业知识及实际操作技能等内容开展,注重培训效果。企业涉及物资采购的各部门要结合工作实际制订出本部门培训计划和方案,并落实到位。

第二,要着力构筑监督机制。企业物资系统全体从业人员要自觉加强思想道德修养和法律法规学习,自觉抵御各种诱惑和腐蚀。既要遵守法规,公正、公开、公平采购,又要主动接受监督,养成在监督下工作的习惯。管理层要对制度贯彻落实情况开展经常性的检查,要对执行过程进行监督,落实各项监督制约措施,这样就能在执行过程中发现执行是否正确,目标是否一致,及时发现偏差,纠正错误。

第三,完善约束和激励机制。激励与约束有着不同的功能,两者是相辅相成的,缺一不可。没有激励就没有人的积极性;同时,人的行动要受到约束。在实际物资采购管理过程中,要具体情况具体分析,在偏重激励或者约束之间

适当地做出选择。只有把二者很好地结合起来,才能调动物资管理从业人员的积极性。因此企业物资采购管理,先要做好激励,然后再做好监督。<sup>[5]</sup>

#### (三)物资采购风险控制

第一,加强风险识别。企业需要加强风险识别的力度,可以对采购业务中每个环节都设置风险测试,根据测试出的结果,设计有针对性的应对措施,通过在内部系统中录入相关信息,比对同行业类似风险的案例企业,结合实际发生采购风险的情况,评估采购风险,从而制订出结合公司特点的应对方案。同时,企业物资采购人员应该及时互相交流,分析物资环节可能遇到的风险,发生概率与造成影响大小,然后对风险进行预先识别,做出应对措施,降低风险发生概率。<sup>[6]</sup>

第二,建立风险应对措施。企业应该给风险划分不同的等级,划分的标准就按照程度和概率这两个维度,然后再对每个等级的风险分别设置不同的防范和应对措施。如果风险出现的概率很高,那么要根据该风险对企业影响的程度高低来决定不同的应对策略,如果影响程度高,那么要时刻注意,并制定相应的对策尽量把损失降到最低,尽可能多增加相应的人力物力;如果影响程度较低,那么制定的防范措施就要在考虑尽量节省人力物力的基础上,尽可能规避风险。

#### (四)物资采购监督管理

第一,加大内部审计的监督力度。在当前形势下,企业要革新物资采购监督的管理模式,针对企业的实际情况和需求,对内审部门人员开放权限,行使监督的职责,尤其是对管理层的权限进行监督,因为他们手中的权限较高,获得的信息更全,实施舞弊相对来说更加容易,对公司造成的影响也更加广泛。<sup>[7]</sup>因此,应该加大对各级管理层权限的监督力度,完善企业采购监督管理机制,让不同岗位之间相互制衡、互相监督,尽量降低物资采购中风险出现的可能性。

第二,重视内部审计的独立性。内

部审计部门对于企业的监督是必不可少的,企业不仅要加强物资采购风险管理与控制的科学性,也要重视内部审计工作的独立性,因为独立性是审计工作的灵魂,只有在保证其独立性的前提下,审计工作的效果才会更加显著,能切实保障企业的长远发展。<sup>[8]</sup>此外,还需要加强内审部门人员的专业性,培训物资采购相关知识,从而提高工作效率和工作质量。

#### 五、结束语

企业通过在生产经营中完善物资采购管理与合规控制,不仅可以提升管理水平,而且也会加强内部控制,但是在实际实施过程中,难免会有问题出现,要想达到理想效果,企业应该及时发现,做出相应调整,让自身更快更好地适应新环境,使得各项发展目标能够取得最大成效。■

#### 参考文献:

- [1]高景润.企业物资采购成本管理与控制策略探讨[J].商业文化,2022(15):78-79.
- [2]贾凡霞.加强企业物资管理有效途径招标采购的探讨[J].产业创新研究,2022(6):136-138.
- [3]张建妹.内控角度下国有企业物资采购审计工作要点[J].商业文化,2021(21):70-71.
- [4]胡颖.企业物资采购在生产经营中的合规有效性分析[J].商讯,2021(4):108-109.
- [5]吴炜.企业物资采购在生产经营中的合规有效性分析[J].现代营销(经营版),2019(11):140.
- [6]何雄.企业物资采购成本管理与成本控制研究[J].商业观察,2021(31):67-69.
- [7]吴德华.企业物资采购成本管理与控制分析的应用[J].中国物流与采购,2020(22):70-71.
- [8]肖德伟.企业物资采购在生产经营中的合规有效性分析[J].科技经济市场,2018(5):109-110.

(作者单位:福建福能南纺卫生材料有限公司)