

采购舞弊手段的 识别与防范技巧

李熙 编著

提升采购
管理能力
降低企业
经营成本



本书从专业的角度，全面阐述了各类采购舞弊手段的识别与防范技巧，是采购管理者提升岗位胜任能力、降低企业经营成本的必备宝典。

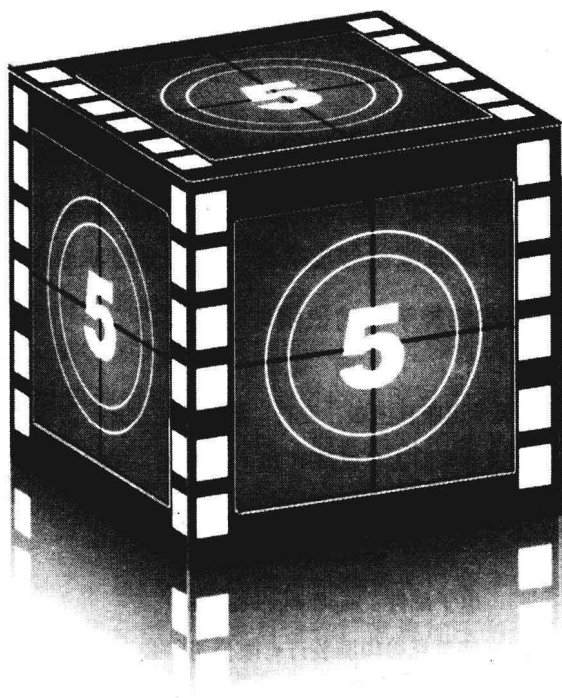
收受贿赂、收取回扣、规避公开招标、评标不规范、串标、标书不规范此类舞弊行为频频发生，且屡禁不止。



经济科学出版社

采购舞弊手段的识别与防范技巧

孝熙 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购舞弊手段的识别与防范技巧 / 李熙编著.

—北京: 经济科学出版社, 2012

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2274 - 9

I. ①采… II. ①李… III. ①采购管理 IV.

①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 187660 号

责任编辑: 张 力

责任校对: 王肖楠

责任印制: 李 鹏

采购舞弊手段的识别与防范技巧

孝 熙 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

710 × 1000 16 开 15.5 印张 200000 字

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2274 - 9 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

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。

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。

舞弊不仅会造成重大损失，而且会产生深远影响。舞弊中受害的企业不仅要承担舞弊本身所造成的损失（企业不能追回的资金），而且还要承担调查舞弊、解决问题和确保不再发生的成本和费用。

舞弊行为所造成的损失可能会导致公司停止经营活动、工厂关闭，甚至破产，也可能错过了关键的商机。更为重要的是，舞弊行为带来企业品牌、信誉、公众形象的负面影响是难以挽回的。舞弊这种行为如果泛滥，那就会污染了整个企业的风气，员工再也没有心情尽职尽责了。

常用的采购方式有很多，主要有招标采购、竞争性谈判、询价采购、单一来源采购等。合理运用多种采购方式，还可以实现对分包商队伍的动态管理和优化。例如，最初对采购内容的成本信息、技术信息不够了解，就可以通过招标来获得信息、扩大分包商备选范围。等到对成本、技术和分包商信息有了足够了解后，转用询价采购，不必再招标。再等到条件成熟，对这种采购商品就可以固定一两家长期合作厂家了。反过来，如果对长期合作厂家不满意，可以通过扩大询价范围或招标来调整、优化供应商或对合作厂家施加压力。

本书分系统、有条理地介绍了采购及采购舞弊的基本知识，介绍了采购市场中的一些舞弊手段及防范技巧，语言通俗易懂，且添加了许多生动有趣的案例分析，以帮助大家更好地识别采购中的这些舞弊手段。这对于形成抵制采购舞弊的社会风气，控制和防范采购舞弊现象的发生具有十分重要的意义。当然，由于作者本身能力的限制，可能有些内容缺乏全面性和准确性，还望广大读者朋友、专家学者和企业人士提出批评建议。

目 录

第 1 章 采购舞弊概述

§1.1 采购舞弊的含义 / 2

§1.2 采购舞弊产生的原因 / 3

§1.3 采购舞弊的控制与防范 / 7

第 2 章 招标环节的舞弊识别与防范技巧

§2.1 公开招标采购 / 12

1. 公开招标采购的含义及特点 / 12

2. 公开招标采购中的舞弊识别 / 15

3. 防范技巧 / 27

4. 案例分析 / 33

§2.2 邀请招标采购 / 37

1. 邀请招标采购的含义及特点 / 37

2. 邀请招标采购中的舞弊识别 / 41

3. 防范技巧 / 43

4. 案例分析 / 46

第 3 章 询价采购、竞争性谈判采购的舞弊识别与防范技巧

§3.1 询价采购 / 52

1. 询价采购的含义及特点 / 52
2. 询价采购中的舞弊识别 / 55
3. 防范技巧 / 57
4. 案例分析 / 61

§3.2 竞争性谈判 / 63

1. 竞争性谈判的含义及特点 / 63
2. 竞争性谈判中的舞弊识别 / 70
3. 防范技巧 / 72
4. 案例分析 / 79

第 4 章 单一来源采购、定点采购、协议供货的舞弊识别与防范技巧

§4.1 单一来源采购 / 84

1. 单一来源采购的含义及特点 / 84
2. 单一来源采购中的舞弊识别 / 86
3. 防范技巧 / 87
4. 案例分析 / 90

§4.2 定点采购 / 93

1. 定点采购的含义及特点 / 93
2. 定点采购中的舞弊识别 / 95
3. 防范技巧 / 99
4. 案例分析 / 104

§4.3 协议供货 / 108

1. 协议供货的含义及特点 / 108
2. 协议供货中的舞弊识别 / 112
3. 防范技巧 / 116
4. 案例分析 / 123

第 5 章 网上采购、采购卡采购的舞弊识别与防范技巧

§5.1 网上采购 / 126

1. 网上采购的含义及特点 / 126
2. 网上采购中的舞弊识别 / 127
3. 防范技巧 / 128
4. 案例分析 / 130

§5.2 采购卡采购 / 132

1. 采购卡采购的含义及特点 / 132
2. 采购卡采购中的舞弊识别 / 136

3. 防范技巧 / 137

4. 案例分析 / 139

第 6 章 采购人员吃回扣的识别与防范技巧

§6.1 采购人员吃回扣的识别 / 144

§6.2 防范技巧 / 148

§6.3 案例分析 / 152

第 7 章 采购合同中的舞弊识别与防范技巧

§7.1 采购合同的含义及内容 / 158

§7.2 采购合同范本 / 158

§7.3 采购合同中的舞弊识别 / 162

§7.4 防范技巧 / 167

§7.5 案例分析 / 174

第 8 章 采购中的财务舞弊识别与防范技巧

§8.1 采购中的舞弊识别 / 180

§8.2 防范技巧 / 184

§8.3 案例分析 / 191

第 9 章 采购制度疏漏导致的舞弊识别与防范技巧

- §9.1 采购制度的含义及优缺点 / 198
- §9.2 完善采购制度的建议 / 201
- §9.3 采购制度疏漏导致的舞弊识别 / 202
- §9.4 防范技巧 / 208
- §9.5 案例分析 / 214

第 10 章 库存管理中舞弊手段与防范技巧

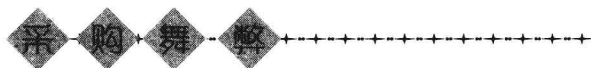
- §10.1 库存管理的含义及主要形式 / 220
- §10.2 我国企业库存管理的缺点 / 223
- §10.3 库存管理中的舞弊识别 / 224
- §10.4 防范技巧 / 227
- §10.5 案例分析 / 231

参考书目 / 235

第1章

采购舞弊概述

- ⇒ §1.1 采购舞弊的含义
- ⇒ §1.2 采购舞弊产生的原因
- ⇒ §1.3 采购舞弊的控制与防范



§ 1.1 采购舞弊的含义

关于采购舞弊的含义，仁者见仁，智者见智。

有些人从供应商或承包商的角度，以“利诱”定义舞弊。在他们看来，如果提交了投标书、建议书、板盘或报价的供应商或承包商，直接地或间接地提议给予、给予或同意给予采购实体的任何现任或前任雇员任何形式的酬金，或提议给予任职机会或任何其他服务和价值，就都会被认为是一种不被允许的利诱，也就是我们常说的“舞弊”。

有些人则以欺诈和腐败作为采购舞弊的代名词。他们认为，“腐败活动”是以提供、给予、收受或要求任何有价财物来影响采购人员在采购或合同执行过程中的行为；“欺诈活动”是通过歪曲事实来影响采购进程或合同的执行，使之有损于借款人，包括投标人之间相互串通（在递交投标之前或之后），使投标价设定在人为制造的、非竞争性的水平上，从而剥夺了借款人从自由和公开的竞争中可获取的利益。

有些人认为，采购中的舞弊即是贿赂、敲诈和贪污。贿赂就是提供金钱或其他引诱物，以确保其活动的安全，以免受政府官员的监督。如果个人、公司、协会或其他团体主动提供钱财，这就构成行贿；如果采购人员要求他人付出金钱，这便是敲诈；如果采购人员为了接受钱财和好处或是为了寻求有权势的团体或个人作为政治后台而提供信息或签订合同，这便构成贪污。

还有一些人认为，采购舞弊即是欺诈、浪费和滥用职权。欺诈是使用诡计使一个人或某些人放弃合法权利和财产所有权的欺骗，它包括实际欺诈和建设性欺诈。若采购人员故意曲解事实，就叫做实际欺诈。建设性欺诈不是由自身利益或恶意设计引起的，而是由行动的本质所引起的。最常见的浪费

是使采购效率低下，或通过资源不当利用的非故意行为，增加政府或企业的采购成本。滥用职权是指违背采购部或采购代理机构的规则、程序和规章，损害履行计划的效果和效率。

但简单说来，采购中的舞弊行为即是指采购实体的管理层、治理层、员工或第三方使用欺骗手段获取不正当或非法利益的故意行为，是对正常处理采购事务方式的一种违反和破坏。

§ 1.2 采购舞弊产生的原因

万事有因必有果，任何现象的出现都必然有其深刻的原因，采购舞弊也不例外。但具体说来，导致采购舞弊的原因主要有以下几点：

(1) 利益冲突是导致采购舞弊现象出现的根本原因。

利益冲突是采购活动中不断出现的问题，也是导致舞弊的根源。当一个采购人员知道即将发生的采购活动，并出于个人私利来利用该信息时，就会发生利益冲突。所谓利益冲突，是指采购人员的社会关系、金钱往来和个人信息有可能会妨碍他（她）从公众利益出发，依照法律秉公办事。大凡采购人员的个人利益，特别是个人的经济利益，同他们的公共职责发生冲突的时候，我们便称为利益冲突。利益冲突的存在，造成了采购舞弊的出现，破坏了正常的采购活动，损害了国家和社会公众的利益，也影响了社会的安定团结。

通常讲来，采购领域中的利益冲突一般出现在下面几种情况下：

①当雇员（指采购人员或采购代理公司职员，下同）或其直系家庭成员在某一采购活动中有经济利益时；

②当雇员了解到他（她）或者其某一直系家庭成员已经与采购有关的人或公司用某种方式谈判时；

③当雇员收到来自于供应商的任何采购上的经济利益时；



④当发生用来雇用请求合同的人或公司的提成费用时（比如，ABC 建筑公司雇用张三为它请求政府或企业采购合同，条件是张三将从他成功获取的合同中收到 10% 的提成，这种前提条件会使张三为获取合同而执行不道德的行为，所以提成费用被看做是不正当的）；

⑤前任政府或企业雇员为了不公正的利益代表私人去游说；

⑥雇员为了个人利益，或者为了使其他任何人受益而使用秘密信息。

（2）采购方式选择不恰当以及执行中的偏差都会导致采购舞弊。

采购有多种不同的方式，但每一种采购方式的使用条件各异。在实际操作中，如果不能根据采购对象的具体情况，选择合适的采购方式，那就必然会形成采购风险，这其中也包括采购舞弊。政府或企业采购方式选择不恰当，可能是由于客观因素，比如，由于采购人员业务素质的限制，使得对各种采购方式的适用条件把握不准或各种采购方式本身难以区分；也可能是由于主观因素，比如，人为创造条件满足采购人意愿的采购方式，将本应选择的某种采购方式替换成另外的采购方式，结果都会导致不同程度的采购舞弊的发生，使采购活动难以有效、有序进行。

如果政府或企业选择了合适的采购方式，也不能说这其中就一定不会发生采购舞弊。合适的采购方式只是回避采购舞弊的一个必要条件，并不是充分条件。即使政府或企业选择了恰当的采购方式，如果在执行过程中出现偏差，仍然会形成采购风险，发生采购舞弊的现象。以公开招标为例，在具体过程中的偏差主要表现为以下三点：

①招投标程序执行的偏差。

比如，信息不公开；招标方式选择不合理；招标文件中以不合理的条件限制或排斥潜在投标人；资格预审或资格后审把关不严格致使不合格供应商中标；投标人与招标人串通等。

②评标、定标执行的偏差。

比如，与投标人有利害关系的人进入相关项目的评标委员会；评标委员会成员的名单在中标结果确定前就已经透露给供应商；评标委员会成员没有

客观、公正地履行职务；评标委员会成员与投标人串谋等。

③合同签订、执行过程中的偏差。

合同文件（包括技术规范）前后矛盾和用词不严谨，导致双方对合同条款有不同的理解；集中采购机构和其他采购代理机构擅自自行与中标、成交供应商签订采购合同；中标、成交供应商不得擅自采用分包方式履行本合同等。

（3）采购制度的不完善是采购舞弊发生的一个重要原因。

我国的政府采购制度建设基本上是与市场经济体制建设以及公共财物体制建设同步进行的。但是，由于市场经济体制的不完善再加上公共财政体制框架尚未形成，我国的采购制度仍然有很多需要完善的地方。比如，我国已经颁布的政府采购法及一些配套法规，虽然有很大的进步性，但仍远不能满足全面推进政府采购制度改革和规范化管理的需要，尤其是缺少具体操作性的办法。如政府采购合同管理的明确规定、政府采购监督管理体系的完善、政府采购预算编制方法和审批管理、采购资金支付审核与采购管理的有机结合、供应商的权利救济机制等方面还需要进一步完善。另外，我国的企业采购管理制度也存在很多的不足之处，需要进一步加以完善。

这些采购制度的不完善，必然会导致一些采购实体为盲目追求自身利益的最大化而不惜铤而走险，拼命去钻法律空子，利用我国采购制度中的缺口，大干一些见不得人的勾当，使得采购中的舞弊现象频频发生，不可杜绝。

（4）采购信息的不对称性也会导致采购舞弊。

在采购活动中，一般说来，供应商掌握着自己产品的完全信息，而采购人掌握该产品的信息是相对有限的，因此，采购中的交易双方存在着信息不对称的问题。采购市场的信息不对称可能通过逆向选择和败德行为这两种途径给采购舞弊行为以可乘之机，从而阻碍了政府或企业采购活动的顺利进行，损害了采购相关人员的合法利益。

①逆向选择。

逆向选择是指供应商利用信息不对称将低质量的产品卖给采购人，从而使得低质量产品充斥采购市场，而高质量产品却因成本高、利润低而退出政



府采购市场，导致所谓的“劣币驱逐良币现象”。由于信息的不对称，供应商准确知道自己产品的质量，而采购人只有在使用产品之后才能知道产品质量的优劣。如果采购人（缺乏信息时）愿意支付价格比产品的实际价值还要低，供应商便不愿意提供产品，采购交易便不能取得成功。如果采购人不愿意提高价格，为了使采购活动能够顺利进行，供应商在采购人缺乏相关信息的基础上只会提供给采购人较低质量和较低成本的产品。

②败德行为。

采购交易中的败德行为实质上就是代理问题，是指代理方利用信息优势在追求自身利益最大化的同时采取不利于委托方的行动。代理人的败德行为也是采购舞弊行为的一种表现形式，损害了采购人的合法利益，给采购人的采购活动带来了很大的风险。譬如，在采购过程中，有的供应商为了中标，不惜以超低价格销售，采用不正当的价格竞争策略，扰乱了市场秩序；有的则对所生产的产品偷工减料，以次充好，降低产品质量；如果是提供服务的行业，则会以降低服务质量来减少自己的亏损。“价格战”会导致采购物品质量低、服务差，甚至根本不能满足客户的使用要求，这既损害了采购实体的信誉，又违背了采购的物有所值和采购效率原则，不但没有节约资金，反而造成了更大的浪费。

（5）采购市场的不确定性给采购舞弊创造了条件。

我国社会主义市场经济体系及采购制度的不完善性，严重制约了统一、开放市场体系的发展与壮大，我国的采购市场还存在着很大的不确定性，这也给采购舞弊的发生创造了一些条件。采购市场的不确定性主要表现为两个方面，即纯粹市场的不确定性和操纵市场的不确定性。

①纯粹市场的不确定性。

纯粹市场的不确定性表现为市场价格的波动与通货膨胀。采购对象的市场价格受供求关系的影响。如果在某个项目的采购周期中，出现供大于求的趋势，则价格会逐步下跌，从而使得最初确定的合同价格在采购对象交付验收时不再具有性价比的优势。而通货膨胀则往往会造成市场价格在短期内大

幅上涨,使得采购预算的约束凸显。

②操纵市场的不确定性。

操纵市场的不确定性表现为供应商的产品垄断或串通,这也是采购舞弊的一种表现形式。供应商为了追求自身利润的最大化,他们之间相互串通,在采购市场上共同联合起来,形成采购产品的卖方市场,从而垄断产品的价格。供应商先联合起来追求共同利益的最大化,然后再瓜分已经最大化的共同利益。这样,供应商从中非法获取暴利,而采购方的合法权益却受到了很大的损害。

§ 1.3 采购舞弊的控制与防范

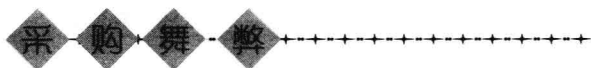
无论是从社会方面来看,还是从财政方面来看,采购舞弊所造成的损害都是巨大的。为了控制与防范采购舞弊行为,我们可以采取法律制约、道德规范、外部监督、内部控制、对采购人员进行教育与训练等一般性的措施,这对于减少采购舞弊的发生有一定的作用。具体说来,针对采购活动中暴露的舞弊行为,我们应从以下几个方面来进行控制与防范:

(1) 完善采购制度,使采购活动有法可依。

成功的采购制度不允许贪污受贿、徇私舞弊或其他不道德行为的存在,而这首先就必须使采购活动有法可依。利用法律手段规范采购市场,防止私相授与和“暗箱操作”,是国际上通行的做法。建立健全采购制度,防止采购舞弊,除了各种采购法之外,还需要制定大量的配套法规,如对供应商资格要求的规定,对招投标中介组织管理的规定,对评标标准和程序的规定等。

(2) 加强对采购人员的培训和管理,规范采购行为。

采购人员代替采购单位签订合同,执行合同及最后终止合同,采购制度的成功与否就取决于各级采购机构的专业采购人员是否经验丰富、目光敏锐,是否接受过良好的训练,拥有良好的个人素质及荣誉感。只有这样的专业人



员，才能胜任采购活动的需要。在采购人事选择体制上，任人唯贤是削弱采购活动中采购舞弊的一种方式。在选拔采购人员时，必须考虑他（她）是否有清白的采购员历史，在以往的采购活动中是否有过污点，尤其要鼓励在工业企业有过丰富采购经验的专业人员从事采购活动。采购人员的培训有助于提高他们的自尊心、满足感、忠诚和动力，当然也有助于提高采购的效率。采购人员不仅要懂经济知识，还要具备多方面的专业知识，要了解国内外市场情况，懂采购技巧以及有善于解决采购过程中出现的各种问题的能力，他们代表采购单位进行各种采购，不但要承担非常大的责任，手中又拥有非常大的权力，这就要求在重视对采购人员培训的同时，加强其管理，所以要为采购人员制定相应的行为准则或职业道德规范，规范其采购行为。

（3）建立供应商联合会组织，严格供应商市场准入。

在采购活动中，为了让供应商熟悉采购市场和采购程序，遏制不公正的采购舞弊行为，可以建立供应商联合会的组织，联合会得到政府的承认，其成员在政府有关部门登记注册，具有参与采购投标的资格。供应商在参加采购招标活动时，必须提供一系列文件，证明自己一贯遵守商业法，参与采购活动历史的清白，没有偷税漏税的记录，没有违法、违约、行贿的前科等。

（4）要把公开性原则贯穿始终，提高采购活动的透明度。

在采购活动中，要把公开性原则贯穿始终，提高采购活动的透明度。要对社会公开有关采购活动的法律法规、政策程序，防止采购机关及其上级主管部门作出随意或不正当的行为或决定。此外，采购项目和合同条件也要公开刊登广告，投标人资料预审和评价投标的标准要事先告知公众，并且严格按照公布的标准、条件进行评标、开标；在整个采购过程中，一切活动都必须有明确、真实的记录，以便公众和检察、监督机构的审查和监督；为保证公开性原则的实现，采购机关要接受来自于投标方的质疑和询问，并对该质疑、询问进行真实的解答、说明。

（5）建立内部控制制度，防止个人舞弊。

每一个大小不同的组织，无论是盈利的还是非盈利的，内部控制制度都