

会计继续教育丛书

之

内部会计控制系列

# 采购与付款及销售与收款控制

## 实务与案例分析

李 明 编著



经济科学出版社

会计继续教育丛书之内部会计控制系列

# **采购与付款及销售与收款 控制实务与案例分析**

李 明 编著

经济科学出版社

责任校对：董蔚挺

技术编辑：董永亭

## 采购与付款及销售与收款控制实务与案例分析

李 明 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：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

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

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

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

永明装订厂装订

850 × 1168 32 开 7 印张 180000 字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6301 - 9/F · 5562 定价：14.50 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

**图书在版编目 (CIP) 数据**

采购与付款及销售与收款控制实务与案例分析 / 李明  
编著. —北京: 经济科学出版社, 2007.5

(会计继续教育丛书之内部会计控制系列)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6301 - 9

I. 采… II. 李… III. ①采购 - 会计检查②销售 - 会计  
检查 IV. F231.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 056604 号

# 总 序

会计是经济管理活动的重要组成部分。在企业中，它通过对企业经济活动的价值表现形式的反馈和控制实现其综合性的管理职能。企业内部会计控制是实现会计管理职能的重要手段，也是现代企业会计管理职能的综合体现。健全的企业内部会计控制制度有如下作用：

## 一、提高企业财务会计和其他经营管理信息的真实性与可靠性

企业通过制定合理而严格的内部会计控制制度，对经济业务的核算作出较为合理的规定，夯实企业的管理基础，就能在很大程度上防范错误和舞弊，提高会计凭证、账簿、报表及产品产量与工时等信息资料的可靠性。因此，健全有效的内部会计控制可以确保确认、计量和报告等会计程序真实公允地反映企业生产经营活动的实际情况，并能够及时发现和纠正各种错弊，从而保证各种信息的真实性与可靠性。

## 二、保证国家法律、法规及政策的贯彻落实与执行

内部会计控制是管理当局根据国家的政策和法律法规而制定的，是政策、法律法规等在企业内部会计管理中的具体体现，它规定了企业业务活动的具体处理方法、程序和措施等。健全有效的内部会计控制，可以对企业内部各职能部门、岗位、人员及各流转环节进行有效的监督和控制，对各项经济业务活动是否符合国家的方

针、政策、法规和财经纪律进行严格的审查和控制，及时发现诸如贪污、盗窃、浪费、乱挤乱摊成本和偷税漏税等不法行为，并及时采取有效措施予以纠正，使单位的各项业务活动有组织、有秩序地进行，从而确保国家法律法规及方针政策在企业内部的贯彻执行。

### 三、保护企业财产物资及相关记录的安全性与完整性

如果没有有效的内部会计控制制度，企业的各项实物资产就可能被盗窃、受损或被滥用，有关的会计凭证、账簿记录和统计计量等非实物资产也可能遭到破坏和毁损。因此，完善的内部会计控制制度可以在一定程度上监督和制约企业财产物资的采购、检验、计量与记录、入库、保管、维修、领用、发运和报废等各个环节，有效地制止浪费，防止各种贪污舞弊行为，从而保证财产物资及相关记录的安全性与完整性。

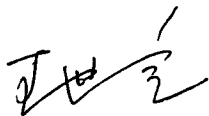
### 四、确保企业经营管理活动的协调、有序进行，提高企业的经济效益

任何组织都希望在一种有条不紊和高效率的方式下进行活动。在市场经济条件下，科学合理地组织企业的各项生产经营活动，确保其正常运转，是企业得以生存与发展的重要前提。企业从事生产经营活动的最终目的就是为了获取尽可能高的经济效益。健全的内部会计控制制度能够处理好企业内部各部门及人员之间的经济责任和物质利益关系，促使各部门及人员之间协调一致地完成各项工作，从而提高生产经营活动的效率。特别是在当前转换企业经营机制、建立现代企业制度的新形势下，建立一个涵盖范围较广泛、功能完善、反应灵敏、协调有效的内部会计控制整体框架，对提高企业的市场竞争力显得尤为重要。

安然等发生会计舞弊事件后，强化内部控制建设、完善公司治理，已成为世界各国政府和企业所关注的热点，我国政府和企业也不例外。从研究的角度看，我国对内部会计控制设计的理论研究和

制度设计方面的论述颇多，但在案例分析方面的研究著作目前还不多见。为了弥补这一不足，财政部财政科学研究所财务会计研究室的同志们在经济科学出版社的大力支持下编著了这套内部会计控制案例分析丛书。这套丛书的特点是寓制度建设的要点分析于实际案例之中。希望本套丛书的出版能够为我国企业内部会计控制建设有所贡献。

当然，鉴于案例分析的难度和作者们理论与实践功底有限，书中的某些提法可能还存在值得商榷之处，因此，本书的作者们诚恳地欢迎广大读者对书中的缺点予以批评指正。



2007年3月16日

# 前 言

在企业内部会计控制的控制对象中，涉及日常大量资金进出并对企业绩效与财务能力有最直接影响的组成部分，存在于采购与销售行为所涉及的资金收付及相关资产与负债的形成环节，在此环节中也容易发生舞弊行为并对企业绩效产生直接影响。因此，对采购与销售环节的控制就十分必要。

采购与付款业务的内部控制目的是预防采购过程中的各种弊端，提高采购与付款业务的质量。这里所称的采购是指单位为了满足物品（原材料、辅料、固定资产、办公用品等）或劳务（技术、服务等）等需要所进行的各项业务活动。这里所指的付款是指企业对所采购的物品或劳务支付款项的行为。

销售与收款业务的内部控制目的是预防销售与收款过程中的各种弊端，提高销售与收款业务的质量。这里所称的销售与收款是指商品销售和劳务供应及其收款行为，包括接受客户订单、核准客户信用、签订合同、发运商品、开具销售发票、收取款项等内容。

按照财政部颁布的单位内部会计控制规范的要求，企业应当根据国家有关法律法规和单位内部会计控制规范的相关要求，结合本企业有关采购与付款业务以及销售和收款业务的内部控制规定，建立适合本企业特点和管理要求的采购与付款业务以及销售与收款业务的内部控制制度，并组织实施。在实践中，企业的具体特点各有不同，各企业如何根据相关内控规范的精神，结合自身特点有效组织实施销售与采购的内部控制是实际工作所面临的现实问题。本着



为企业进行相关内控设计提供有价值的参考思路和参考资料的指导思想，经济科学出版社组织出版了企业内部会计控制系列丛书。

本书是该丛书中的一本。它主要分析总结了销售与采购控制中的关键控制点，其突出特色在于通过对具体案例的分析，剖析销售与收款及采购与付款环节中的主要控制方法、控制手段及应注意的相关问题。

本书可以作为从事企业管理的工作者、大专院校中从事内部控制课程教学的教师以及管理类学科的本科高年级的大学生和研究生的参考用书。限于编者的水平，书中难免存在误漏之处，敬请读者批评指正。

编者

2007. 4. 10

# 目 录

---

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 第一章 采购与付款控制的主要内容概述 .....              | 1   |
| 第一节 采购与付款环节内部控制目标与关键控制点 .....         | 1   |
| 第二节 采购与付款环节内部控制的基本内容 .....            | 6   |
| 第三节 采购与付款环节的基本业务流程控制 .....            | 16  |
| 第四节 采购与付款环节的主要凭证 .....                | 29  |
| 第二章 采购与付款控制案例分析 .....                 | 36  |
| 【案例1】某器材公司采购控制失败案 .....               | 36  |
| 【案例2】山东潍坊亚星集团有限公司的物资<br>采购管理控制 .....  | 37  |
| 【案例3】某公司各项付款业务的审批程序 .....             | 39  |
| 【案例4】某公司采购控制制度 .....                  | 40  |
| 【案例5】某股份有限公司采购合同书 .....               | 45  |
| 【案例6】对 A 运输公司采购与付款控制制度的<br>相关分析 ..... | 53  |
| 【案例7】某企业采购管理控制制度范例 .....              | 57  |
| 第三章 销售与收款控制的主要内容概述 .....              | 113 |

|        |                                |     |
|--------|--------------------------------|-----|
| 第一节    | 销售与收款环节的控制目标和关键控制点 .....       | 113 |
| 第二节    | 销售与收款环节的基本控制内容 .....           | 114 |
| 第三节    | 销售与收款环节的基本业务流程控制 .....         | 129 |
| 第四节    | 应收账款管理 .....                   | 137 |
| 第五节    | 销售与收款循环的主要凭证 .....             | 166 |
| 第四章    | 销售与收款控制案例分析 .....              | 169 |
| 【案例1】  | 电焊条子公司销售与收款环节内部控制<br>失败案 ..... | 169 |
| 【案例2】  | 某公司货币资金与销售收款失控案 .....          | 170 |
| 【案例3】  | 某生物制品厂销售失控案 .....              | 171 |
| 【案例4】  | 京城机关邮资黑洞案 .....                | 174 |
| 【案例5】  | 某销售分公司财务控制制度概述 .....           | 179 |
| 【案例6】  | 某电脑公司销售失控案 .....               | 182 |
| 【案例7】  | 某银行信用卡服务受骗案 .....              | 183 |
| 【案例8】  | 某公司销售管理控制制度范例 .....            | 185 |
| 主要参考书目 | .....                          | 211 |

## 第一章

# 采购与付款控制的主要内容概述

### 第一节 采购与付款环节内部控制目标与关键控制点

采购与付款是企业内部会计控制内容的重要组成部分。按照我国内部会计控制规范的要求,采购付款环节的内部会计控制目标及关键控制点如表 1-1 所示:

表 1-1 采购与付款循环内部控制的控制目标和关键控制点一览表

| 内部控制目标                         | 关键控制点                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所记录的购货都已收到物品或已接受劳务,并符合购货方的最大利益 | 请购单、订货单、验收单和卖方发票一应俱全,并附在付款凭单后;<br>购货按正确的级别批准;<br>注销凭证以防止重复使用;<br>对卖方发票、验收单、订货单和请购单作内部核查。 |
| 已发生的购货业务均已记录                   | 订货单均经事先编号并已登记入账;<br>验收单均经事先编号并已登记入账;<br>卖方发票均经事先编号并已登记入账。                                |
| 所记录的购货业务估价正确                   | 计算和金额的内部核查;<br>采购价格和折扣的批准。                                                               |
| 购货业务的分类正确                      | 采用适当的会计科目表;<br>分类的内部核查。                                                                  |

续表

| 内部控制目标                       | 关键控制点                     |
|------------------------------|---------------------------|
| 购货业务按正确的日期记录                 | 要求一收到商品或接受劳务就记录购货业务；内部核查。 |
| 购货业务被正确记入应付账款和存货等明细账中，并被准确汇总 | 应付账款明细账内容的内部核查。           |

## 【阅读材料一】

### 采购控制的复杂性——三家不同性质企业采购控制发展的对比分析

从20世纪80年代开始，为了顺应国际贸易高速发展的趋势，以及满足客户对服务水平提出的更高要求，企业开始将采购环节视为供应链管理的一个重要组成部分，通过对供应链的管理，对采购手段进行优化。在当前全球经济一体化的大环境下，采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之一，在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注，但现代采购理念在中国的发展过程中，由于遭遇的“阻力来源”不同，企业解决问题的方法各异等原因，被赋予了不同的诠释。

#### 一、胜利油田

在采购体系改革方面，许多国有企业和胜利油田境遇相似，虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来，但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约85亿元人民币，涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等56个大类，12万项物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度。

胜利油田目前有9000多人在作物资供应管理，庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利油田每年采购资金的85个亿中，有45个亿的产品由与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产，

很难将其产品的质量和市场同类产品比较,而且价格一般要比市场价高。例如供电器这一产品,价格比市场价贵20%,但由于这是一家由胜利油田长期养活的残疾人福利工厂,只能是本着人道主义精神接受他们的供货,强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样,胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产,一般只能使用3年左右,而市面上一般的同类型涂料可以用10年。还有上级单位指定的产品,只要符合油田使用标准、价格差不多,就必须购买指定产品。

在这样的压力下,胜利油田目前能做到的就是逐步过渡,拿出一部分采购商品来实行市场招标,一步到位是不可能的。

胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。

统计数据显示,在目前中国工业企业的产品销售成本中,采购成本占到60%左右,可见,采购环节管理水平的高低对企业的成本和效益影响非常大。一些企业采购行为在表面上认可和接纳了物流的形式,但在封闭的市场竞争中,在操作中没有质的改变。一些采购只是利用了物流的技术与形式,但经常是为库存而采购,而大量库存实质上是企业或部门之间没有实现无缝连接的结果,库存积压的又是企业最宝贵的流动资金。这一系列的连锁反应正是造成许多企业资金紧张、效益低下的局面没有本质改观的主要原因。

## 二、海尔

与大型国有企业相比,一些已经克服了体制问题、全面融入国际市场竞争的企业,较容易接受全新的采购理念,这类企业中,海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络,集中购买,以规模优势降低采购成本,同时精简供应商队伍。据统计,海尔的全球供应

商数量由原先的 2336 家降至 840 家，其中国际化供应商的比例达到了 71%，目前世界前 500 强中有 44 家是海尔的供应商。

对于供应商关系的管理方面，海尔采用的是 SBD 模式：共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发产品形成图纸，这样一来，供应商就真正成为了海尔的设计部和工厂，加快开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输，工厂的叉车直接开到海尔的仓库，大大节约运输成本。海尔本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与企业与供应商关系的不同在于，它从供需双方简单的买卖关系，成功转型为战略合作伙伴关系，是一种共同发展的双赢策略。

利益的获得是一切企业行为的原动力，成本降低、与供应商双赢关系的稳定发展带来的经济效益，促使众多企业以积极的态度引进和探索先进、合理的采购管理方式。

与胜利油田相似，由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中，使海尔在进行采购环节的革新时，也遇到了涉及“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是，海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式，在市场竞争的自我施压过程中，海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题：一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度，二是示范模式的层层贯彻与执行，彻底清除采购过程中的“暗箱”。

### 三、通用

与从计划模式艰难蜕变出来的大型国有企业相比，通用的采购体系可以说是含着银匙出世，它没有必要经历体制、机构改革后的阵痛，全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起，就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业而言，通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度，并与企业的

供应链管理密切结合在一起。

1993年,通用汽车提出了全球化采购的思想,并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。目前,通用下设四个地区的采购部门:北美采购委员会、亚太采购委员会、非洲采购委员会、欧洲采购委员会,四个区域的采购部门定时召开电视会议,把采购信息放到全球化的平台上来共享,在采购行为中充分利用联合采购组织的优势,协同杀价,并及时通报各地供应商的情况,把某些供应商的不良行为在全球采购系统中备案。

在资源得到合理配置的基础上,通用开发了一整套供应商关系管理程序,对供应商进行评估。对好的供应商,采取持续发展的合作策略,并针对采购中出现的技术问题与供应商一起协商,寻找解决问题的最佳方案;而在评估中表现糟糕的供应商,则请其离开通用的业务体系。同时,通过对全球物流路线的整合,通用将各个公司原来自行拟定的繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后,不仅使总体采购成本大大降低,而且使各个公司与供应商的谈判能力也得到了质的提升。

### 点评:

上述三种在中国市场并存的“采购现象”,直接反映出在不同的市场机制和管理模式下,企业变革需要面对的一些现实问题。但从另一个角度看,我们就会发现采购在整个企业物流管理中的重要地位已经被绝大多数的企业所认可。更多的生产企业专注于自己的核心业务,把采购物流业务外包,建立在合作基础上的现代供应链管理,无疑是对传统的采购管理模式的一次革命性的挑战。

从不同“采购现象”背后,可以看到“采购理念”在中国发展遇到的现实问题,不仅在于企业对先进思维方式的消化能力,更重要的是在不同的体制和文化背景下的执行是否通畅。而在落实理念的过程中,必须革新中国的企业文化,要求高层决策人员和中层的管理人员应当具备解决系统设计问题的能力,底层的运作人员应



能解决采购控制系统操作的问题，同时必须有发现问题的能力和正确理解问题的能力。

## 第二节 采购与付款环节内部控制的基本内容

### 一、适当的职责分离

采购与付款环节中所涉及的需要分离的职务有：

1. 请购与采购职务的分离。即采购对原材料、物品和商品的需要必须由生产或销售部门提出，采购部门负责采购；
2. 付款审批人和付款执行人不能同时办理寻求供应商和索价业务；
3. 商品的采购人不能同时担任商品的验收工作；
4. 商品的采购、存储和使用人不能同时担任账务的记录工作；
5. 接受各种劳务的部门或主管这些业务的人员应恰当地同账簿记录人分离；
6. 审核付款的人员应同付款的人员分离；
7. 记录应付账款的人员不能同时担任付款业务。

### 【阅读材料二】

#### 某鲜肉处理公司的采购与付款控制概要

某鲜肉处理公司购买家畜经处理后，售给超级市场。该公司的牲畜采购与付款控制要点如下：

- (1) 每位牲畜采购员向厂长提出采购日报，报告内容有购买