

企业内部会计控制丛书



采购与付款业务控制 原理与应用

主 编 王学余
副主编 张滨海

CAIGOU YU FUKUAN YEWU KONGZHI
YUANLI YU YINGYONG

黑龙江人民出版社

采购与付款业务控制原理与应用

主 编 王学余

副主编 张滨海

黑龙江人民出版社

.....

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与付款业务控制原理与应用/王学余主编. — 哈尔滨:
黑龙江人民出版社, 2007.8

(企业内部会计控制丛书)

ISBN 978-7-207-07477-5

I. 采… II. 王… III. 企业—内部审计 IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 138343 号

.....

企业内部会计控制丛书

采购与付款业务控制原理与应用

著 作 者 王学余 张滨海

责任编辑 姚虹云

封面设计 野 风

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

网 址 www.longpress.com

电子信箱 rmsyhy2006@126.com

印 刷 扬州鑫华印刷有限公司

开 本 889×1194 毫米 1/32

印 张 7.5

字 数 195 千字

版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-207-07477-5/F·1271

定价: 20.00 元

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)

《企业内部会计控制丛书》

编 委 会

总 主 编 于吉永

副总主编 朱国华 刘良顺

编 委 于吉永 朱国华 刘良顺

王学余 王友礼 齐 跃

张 帆 肖国连 叶志群

袁 静 汪前进 严苏宁

徐 洋 刘亚玲 梁 莹

唐一飞 王铁成 居维玲

张波莲 张滨海 刘向阳

王洪军

总 序

会计工作小而言之，关系着一个企业的兴衰成败；大而言之，关系着一个国家资本市场的运营秩序、社会经济的有序运转。显然，加强会计管理尤其是会计控制成为会计工作永恒的课题，也是目前需要亟待解决的重要课题。

健全有效的内部会计控制，对于保证党和国家的方针政策与法规制度的贯彻执行、保证财产物资的安全完整、保证会计信息的质量以及保证企业经营目标的顺利实现等都具有极为重要的作用。

近年来，由于我国政府的大力推动，内部会计控制问题逐渐得到人们的重视，理论界与实务部门为此相继开展了多方面的研究。现行会计控制的研究成果中，有的从审计视角对单位的内部会计控制提出要求，有的按照内部控制五要素的框架对内部会计控制作出描述，有的侧重于对内部会计控制规范精神的解释，有的则专门针对具体业务的会计控制进行阐释，等等。这种研究对于推动单位内部会计工作的有效开展起到了积极的作用。

随着会计控制工作的深入进行，我们逐渐感到，上述对于内部会计控制面上的探讨远远不能适应会计控制实务的要求，会计实务中，迫切需要针对会计控制的具体方面进行深入细致的分析。2001年以来，我国财政部分门别类、逐一出台内部会计控制规范，在一定程度上也体现了这种要求。基于这种形势，我们组织编写了《企业内部会计控制丛书》，以推动会计控制理论研究与实务工作的开展，保证会计控制职能得到更好的发挥。

《企业内部会计控制丛书》以制造企业为蓝本，依据《内部

会计控制规范——基本规范（试行）》以及《内部会计控制规范——货币资金（试行）》等具体控制规范，借鉴 COSO 关于内部控制的先进理念，运用业务循环法，建立以会计控制为核心，延伸到企业经营管理各个主要环节的内部会计控制系统。

全套丛书从基本原理与具体应用两个方面进行设计，丛书各个分册依次为：企业内部会计控制原理与应用、货币资金控制原理与应用、采购与付款业务控制原理与应用、销售与收款业务控制原理与应用、工程项目控制原理与应用、担保业务控制原理与应用、对外投资业务控制原理与应用、成本费用控制原理与应用、实物资产控制原理与应用、筹资业务控制原理与应用以及企业预算控制原理与应用。

本套丛书的特点在于：一是具有较强的操作性。全书针对会计控制各项主要内容，各项会计业务处理流程中需要重点加以控制的环节以及应该采取的控制措施进行了分析，具有较强的操作性。二是研究适时。全书紧扣时代脉搏，针对目前人们极为关注的资产流失、财务会计信息失真等问题进行研究，从合法性与合理性控制两个角度，提出了解决上述问题的具体措施，适应了会计管理的需要。

本套丛书在编写过程中，参考了若干内部控制方面的资料。由于文献较多，未能逐一列举，在此谨向相关作者致以诚挚的谢意。

尽管我们对内部会计控制问题进行了大量的分析与思考，但限于我们的认知水平与经验以及时间仓促等原因，书中仍有可能存在不够妥当之处，敬请读者指正。

《企业内部会计控制丛书》编委会

2007 年 8 月

前 言

采购与付款业务控制主要是对企业采购活动的各个环节以及与此相对应的付款活动或债务确认过程中，可能出现的弊端实施的控制，其目的是为了防止企业的经济利益遭受损失，保障采购与付款活动合法与有效。

采购业务是一个企业内部供应链的开始，同时又是企业与企业之间供应链的桥梁。因此，采购业务对于企业降低成本，提高运作效率，增强竞争力具有重要的作用。

然而，目前我国不少的企业对采购管理明显关注不够，仍然未能摆正采购工作在企业经营管理中的位置，不能把采购管理纳入企业发展的整体战略。在企业界与管理学界，人们讨论较多的是市场营销而不是采购管理。大部分企业将大量的精力致力于如何拓宽市场、如何增加销售方面，“营销为上”的观念在企业管理者的心目中根深蒂固。

近年来，随着市场竞争的进一步发展，一些企业也开始注意到了采购行为的重要性，但对其重视程度依然不够，在具体的企业管理中，采购行为仍然作为生产活动的后勤辅助行为加以管理，片面强调采购为生产服务的观念，或者单纯地认为，采购管理只是节约成本的一种手段，忽视了采购管理对企业整体战略的影响。由此带来的后果是，企业采购管理方面漏洞不断，造成企业资源大量损失。一些企业的采购制度不够健全，对采购行为没有进行科学的规划和管理，造成采购行为不能满足企业生产经营的需要。因此，必须对采购管理加以足够的重视与研究，以科学

的采购管理为企业的战略发展提供足够的动力。

《采购与付款业务控制原理与应用》由王学余担任主编、张滨海担任副主编。本书对采购与付款业务控制问题进行了条分缕析的剖析与阐述。具体内容涉及采购与付款业务控制的基本内涵、采购与付款业务控制目标与控制制度、采购与付款业务流程与关键控制点、采购与付款业务岗位分工与授权批准、请购与审批业务控制、采购与验收业务控制、付款业务控制以及采购与付款业务控制制度的测试与评价。

在对采购与付款业务控制基本原理进行分析的基础上，本书还就采购与付款业务控制的具体应用进行了实证方面的探讨。

编 者

2007 年 8 月

目 录

第一章 采购与付款业务控制概述	1
第一节 采购与付款业务控制的内涵	1
第二节 采购业务控制的重要性	18
第三节 采购与付款业务控制的凭证与记录	24
第二章 采购与付款业务控制目标与控制制度	33
第一节 采购与付款业务控制目标	33
第二节 采购与付款业务控制制度	39
第三章 采购与付款业务流程与关键控制点	46
第一节 采购与付款业务流程	46
第二节 采购与付款业务流程关键控制点	59
第四章 采购与付款业务岗位分工与授权批准	76
第一节 采购与付款业务岗位分工	76
第二节 采购与付款业务授权批准	95
第三节 信息传递程序与实物控制	98
第五章 请购与审批业务控制	101
第一节 请购业务及控制要求	101
第二节 请购与审批的标准	108

第六章 采购与验收业务控制	112
第一节 采购业务控制	112
第二节 验收业务控制	156
第七章 付款业务控制	163
第一节 采购款项支付业务控制	163
第二节 预付账款与应付款项业务控制	168
第三节 违背合约控制	176
第八章 采购与付款业务控制制度的测试与评价 ...	178
第一节 采购与付款业务控制制度的测试	178
第二节 商品采购绩效评价	190
第九章 采购与付款业务控制应用分析	200
案例一 漯河卷烟厂竞价采购案例分析	200
案例二 亚星集团购销比价控制案例分析	204
案例三 Y 公司采购业务内部控制案例分析	210
案例四 某医院医用电梯招标案例分析	215
案例五 实施供应链管理模式下采购管理案例分析	219
附录 内部会计控制规范——采购与付款(试行) ...	223
主要参考资料	228

采购是单位为了满足对物品（商品、原料、办公用品、固定资产等）或劳务（技术、服务等）的需要所进行的各项购买活动，是各个单位主要和经常的业务活动之一。付款是对所采购的物品或劳务支付款项的行为。

采购与付款业务的完成需要生产计划部门、供应部门、验收部门、保管部门和财会部门的相互协作。近年来，在采购环节发生的一系列问题也说明，加强对采购与付款环节的内部控制非常必要。财政部《内部会计控制规范——基本规范（试行）》中指出：单位应当合理设置采购与付款业务的机构和岗位，建立和完善采购与付款的会计控制程序，加强请购、审批、合同订立、采购、验收、付款等环节的会计控制，堵塞采购环节的漏洞，减少采购风险。

第一节 采购与付款业务控制的内涵

企业采购与付款业务一般包括商品、劳务采购和固定资产采购两个方面。考虑到经济活动内容之间的区别，这里着重分析商品采购问题。

一、商品采购的内涵、种类及原则

(一)商品采购的内涵

采购包括两个基本的意思：一是“采”；二是“购”。采，即为采集、采摘，是从众多的对象中选择若干个对象之意。购，即购买，是通过商品交易手段把所选定的对象从对手中转移到自己手中之意。在商品经济条件下，采购是一个十分普遍的概念，大到政府采购，小到个人购买一种商品或服务，因此，可以将采购划分为广义概念与狭义概念两种。

广义上的采购是指社会采购，它是站在国民经济和社会经济活动的角度，各类社会主体为了日常消费或其他目的购买各种商品的活动。其中，包括政府采购、教育采购、军事采购、医疗采购、消费采购等。

狭义上的采购专指企业采购，是指工商企业为了盈利的目的，为提供社会最终产品或业务使用而购买生产资料的活动。

从学术角度观察，采购是比购买含义更为宽泛、更为复杂的概念，它一般包含以下一些基本的含义：

(1) 所有采购都是从资源市场获取资源的过程。采购的意义在于，能为方方面面解决所需要、但是自己又缺乏的资源问题。这些资源，包括生产资料，也包括生活资料；包括物质资源（比如原材料、设备、工具），也包括非物质资源（比如信息、软件、技术、文化用品等）。能够提供这些资源的供应商，形成了一个资源市场。而为了从资源市场获取这些资源，也都必须通过采购方式。也即采购的基本功能，就是帮助人们从资源市场获取所需要的各种资源。

(2) 采购既是一个商流过程，也是一个物流过程。采购的基本作用，就是将资源从资源市场的供应者手中，转移到用户手中的过程。在这一过程中，一是要实现将资源的所有权从供应者

手中转移到用户手中；二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是一个商流过程，主要是通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段，实现商品空间位置和时间位置的转移，使商品实实在在地到达用户手中。采购过程实际上是这两个方面的完整结合，缺一不可。只有这两个方面的任务都完全完成了，采购过程才算完成。因此，采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

（3）采购是受经济规律调整的经济活动。采购是企业经济活动的重要组成部分。经济活动要求遵循经济规律，追求经济效益。在整个采购活动中，一方面，通过采购活动，获得了资源，保证了企业正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中也会发生各种费用，这就是采购成本。要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点的关键，就是要努力做到科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

（二）商品采购的种类

商品采购有各种各样的形式，可以按照不同的标准划分为不同的类型。研究采购的类别，有助于对不同种类的采购进行管理与控制，有助于区别不同的采购业务流程，为探讨企业采购业务流程的合理化提供便利。

1. 按照采购的主体划分

采购按照采购的主体，可以分为个人采购和集团采购两种。

（1）个人采购。个人采购是指对个人生活用品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策、随即发生的带有很大的主观性和随意性的采购行为。即使采购失误，也只影响个人，造成的损失不会很大。

（2）集团采购。集团采购一般是两个以上的人共用的物品的采购。

一般是多品种、大批量、大金额、多批次甚至持续进行的，直接关系到多个人的集团利益，所以往往由集团决策。一旦采购决策失误，将对集团造成损失，这种损失往往较大。因而，集团采购一般要非常谨慎、非常严格、非常科学，因而也非常受到重视。

家庭采购可以算是集团采购。但典型的集团采购主要是指企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等。这些不同类型的采购有一些共同点，但各自又有各自的特点。其中，企业采购，在微观上是企业追求自身利益最大化的途径，在宏观上是直接影响国民经济发展的的重要因素，必然引起人们的格外关注。

根据企业类型不同，企业采购又分为流通企业采购和生产型企业采购。流通企业主要是从事商品流通工作，包括物资企业、商业企业，他们又分别包括批发企业、零售企业等。生产企业主要是从事商品生产的企业。生产企业和流通企业在采购模式上有共同点，也有互相不同的特点。

2. 按采购的方法分类

采购按照采购的方法，可以分为传统采购和现代采购两大类别。

(1) 传统采购。传统采购一般是在每个月的月末，企业各个单位上报下一月份的采购申请单，提出下一月份需要采购物资的品种数量，然后采购科将这些表格加以汇总，制定出统一的采购计划，并于下一月份实施采购。

这种采购以各个单位的采购申请单据为依据，以填充库存为目的，管理比较简单、粗糙，市场反应不灵敏、库存量大，资金积压多、库存风险大。

(2) 现代采购。现代采购又包括订货点采购技术、MRP 采购技术、准时化采购技术、供应链采购和电子商务采购技术等。

订货点采购是紧密根据需求变化和订货提前期的多少，精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水平等，建立起连

续的订货启动、操作机制和库存控制机制，达到既满足需求又使库存总成本最小的目的。这种采购模式以需求分析为依据，以填充库存为目的，采用一些科学的方法，兼顾满足需求和库存成本控制，原理比较科学，操作比较简单。但是由于市场的随机因素多，使得该方法同样具有库存量大、市场反应不灵敏的缺陷。

MRP 采购即利用 MRP 技术进行的采购。MRP 的提出总是与生产相联系，但是 MRP 不仅仅应用于生产制造过程，也可以应用于采购管理。运行 MRP 的结果，一方面是生成生产计划；另一方面，就是生成采购计划。生产计划下达生产车间组织生产，而采购计划则交采购部门去进行采购。MRP 应用的目的之一，是进行库存控制和管理，MRP 基本原理是，由主生产进度计划和主产品的层次结构逐层逐个地求出主产品所有零部件的出产时间、出产数量。把这个计划叫做物料需求计划。如果零部件是靠企业内部生产，则要根据各自的生产时间长短来提前安排投产时间，形成零部件投产计划；如果零部件是需要从企业外部采购，则要根据各自的订货期来确定提前发出各自订货的时间、采购的数量，形成采购计划。按照这些投产计划进行生产和按照采购计划进行采购，就可以实现所有零部件的出产计划，从而不仅能够保证产品的交货期，而且还能降低原材料的库存，减少流动资金的占用。MRP 采购的优越性很明显，由于进行了精确的计划和计算，使所有需要采购的物资能按时按量到达需要它的地方，库存量达到一个最优的水平，节约了批量订货的费用及各种手续费，从而最大限度地降低了生产成本。而且从采购周期方面看，MRP 采购周期比传统采购方法缩短了不少。MRP 采购模式较适用于生产制造企业，由主生产进度计划和主产品的层次结构可以逐个的求出主产品所有零部件的出产时间、出产数量，便于企业进行采购安排。既降低了生产成本，同时也保证了产品的交货期。

JIT 采购又称准时化采购，其基本思想是，“彻底杜绝浪费”，“只在需要的时候，按需要的量，生产所需要的产品”。这

种生产方式的核心，是追求一种无库存生产系统，或者是库存量达到最小的生产系统。概括而言，就是即需即买，不需要设置库存，只在生产线边有一点临时的存放，一天工作完毕，生产线停止时，这些临时存放就消失，库存完全为零，真正实现零库存。JIT 采购大幅度减少了原材料和外购件的库存，减少了流动资金的占用，加速了流动资金的周转，节省了原材料和外购件库存占用的空间，从而降低了库存成本，提高了采购物资的质量，降低了原材料和外购件的采购价格。比较而言，准时化采购模式比较科学、比较理想。

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户，连成一个整体的功能网链结构模式。供应链采购是指供应链内部企业之间的采购。供应链内部的需求企业向供应商企业采购订货，供应商企业将货物供应给需求企业。供应链采购是一种供应商主动型采购。由于供应链需求者的需求信息随时都传送给供应商，所以供应商能随时掌握用户需求信息，能根据需求状况、变化趋势，及时调整生产计划、补充货物，主动跟踪用户需求，适时适量地满足用户需要。由于双方是一种友好合作的利益共同体，供应商会主动关心产品质量，自觉把好质量关，保证需求方的产品质量。供应链采购是一种合作型采购。双方为了产品能在市场上占有一席之地、获得更大的经济效益，分别从不同的角度互相配合，所以在采购上也是相互协调配合，最大限度地降低采购成本。供应链采购与传统采购相比，物资供需关系、采购概念没有变化，但是，由于供应链各个企业之间是一种战略伙伴关系，采购在一种非常友好合作的环境中进行，所以，采购观念和采购操作都发生了很大的变化。供应链采购强调的是链上各企业间的协同合作，企业之间互相信任，信息共享，共同盈利。买卖双方由传统的对抗型转变为战略伙伴型，形成一损俱损的状态，所以链上每一企业不仅会保证自身产品的质量，同时，也必定会保证产

品交货时期。自然而然地，采购成本得到了较大程度的降低，减少了资金占有率，采购质量也得到了强有力的保障，从而形成一个具有强大竞争力的团体。由于不合格供应商都会被这一良性循环淘汰出局，只剩下优质供应商，所以供应链采购模式对于优化供应商群体最具成效。对一些具有垄断地位的企业或者是较大型的企业而言，供应链采购模式不失为一种科学的选择。

电子商务采购也即网上采购，是在电子商务环境下的采购模式。其基本特点是在网上寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款，但是在网下送货、进货。这种采购模式的好处在于：扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离，简化了采购手续、减少了采购时间，减少了采购成本，提高了工作效率。显然，电子商务采购是一种很有前途的采购模式。当然，这种采购模式要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高，而这两者几乎要取决于整个国民经济水平和科技水平的提高。

3. 按照付款的形式划分

采购按照付款的形式，可以分为现金采购、合同采购及赊购三类。

(1) 现金采购。现金采购是企业对一些零星材料、配件的购置。由于这类物资一般采购金额较小，所以可以直接由采购人员携带现金向供应商进行购买，而无需签订购货合同，从而简化了采购手续，加快了采购速度。

(2) 合同采购。合同采购是指对企业所需数量较多、金额较大的物资进行采购时，与供应商签订购货合同，其购货款不是使用现金而只能通过银行转账的方式进行的采购。这类采购是一般企业最常见的采购行为，其控制程序较现金采购复杂，成为企业采购控制的重点。

(3) 赊购。赊购是市场经济的必然产物，也是信用经济的一种体现。赊购与合同采购的采购程序比较相似，但在付款时间