

采购舞弊手段 揭秘与防范技巧

无论是广大企业的采购还是机关事业单位的采购，采购舞弊问题的严重性不言而喻。对此全社会都有共识。但仅仅通过义愤填膺的道德和法律上的声讨是远远解决不了问题的，操作性问题还需要在技术上进一步优化方法。本书揭露了采购舞弊的100多种伎俩，提出解决采购舞弊的具体措施，对采购管理者极具启发性和操作性。

CAIGOU WUBI SHOUDUAN
JIE MI YU FANGFANJIQIAO

郭凡◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

采购舞弊手段 揭秘与防范技巧

CAIGOU WUBI SHOUDUAN
JIEMI YU FANGFANJIQIAO

郭凡◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购舞弊手段揭秘与防范技巧/郭凡主编. - 北京: 中国经济出版社,
2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9311 - 2

I. 采… II. 郭… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 096685 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 聂无逸 (电话: 13701326619, 电邮: niewuyi88@vip.sina.com)

责任印制: 常毅

封面设计: 清水工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 18.5 字数: 360 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9311 - 2/F · 8231

定价: 42.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

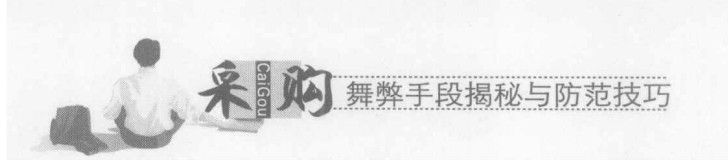
在经济生活中,购销环节是最敏感也最易出“问题”的雷区。如何让采购工作杜绝舞弊,防止经济违法犯罪频频发生,这是现实经济工作中极为重要也是极为难办的一大“拦路虎”。通用电气前任董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇曾说过:“在一个公司里,采购和销售是仅有的产生收入的部门,其他部门产生的都是管理费用。”据调查在目前中国工业企业的产品销售成本中,采购成本至少要占到 60% 左右。而政府采购数量之庞大则更触动人心,据介绍年均增长率为 40% 左右。

可以毫不夸张地说,当前各行各业都普遍存在着程度不同的采购舞弊行为,现实中的案例不胜枚举,真可谓是触目惊心。

采购舞弊问题已经让企业管理者和政府采购管理者们深恶痛绝,对于企业而言,采购中的舞弊行为不仅侵蚀着企业的利益,而且对整个企业文化会造成破坏性的影响;对于国家来说,采购中的舞弊行为损害了国家和人民的利益,也破坏了廉洁公正的政府形象。因此,如何有效地防止采购舞弊行为已经成为了整个社会必须面对的难题。

本书结合了大量现实中的采购舞弊案例,将较为常见的采购舞弊手段一一列出,以期为企业管理者、机关事业单位管理部门以及其他各利益相关群体提供一些借鉴与帮助,使其能够识破较为常见的采购欺诈手段,从而维护国家、企业、个人的正当合法利益。

本书以采购过程中可能发生舞弊行为的环节为角度,将采购舞弊



手段分成七章,即招标采购中的舞弊手段,可以分成招标人与投标人之间的串通投标和投标人之间的串通投标及其他手段三大部分;定点采购中的舞弊手段;采购中的合同舞弊手段;采购中的制度疏漏导致的舞弊手段;采购中的财务舞弊手段;存货和库存管理中的舞弊手段;采购人员吃回扣手段。在介绍每一种手段之后,都列举了现实中发生的相关案例,并进行了相关分析,提出了有效的防范技巧。

通过本书的介绍,实际采购中的林林总总的舞弊手段都可见一斑了,正是由于这些“暗箱操作”和“作弊”等行为在企业采购活动中大量存在,致使企业的采购成本提高,经济效益下降,企业最终蒙受了巨大的损失。尽管在目前的市场环境下,采购舞弊现象还是层出不穷,屡禁不止。但我们要提醒他们,任何欺诈行为都不可能永远得逞,等待不法者的只有法律严厉的制裁。我们也希望通过此书能够给所有与采购工作打交道的读者以帮助,使采购舞弊能够较快地被识破、发现和及早防范。

本书叙述、解释通俗易懂,适合采购知识相对不足的企事业单位管理者、相关政府采购的管理机构以及对采购知识感兴趣的或者工作内容与采购有关系的读者阅读使用。希望本书能够最大限度地帮助企业和其他部门减少采购舞弊行为,获得最大的利润和社会价值。

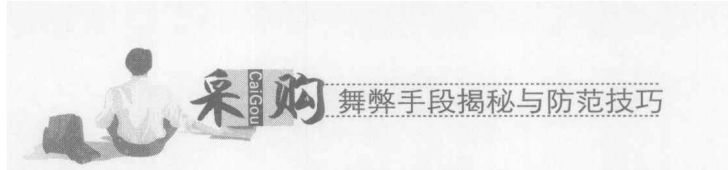
由于时间仓促以及作者的水平有限,书中难免会有错误和不妥之处,希望广大读者谅解并提出宝贵意见。本书编写过程中参阅了大量专家同仁的意见和资料,在此予以深谢!希望今后多多联系!

参加本书编写的还有王露晓、鲁耘耕、方木黎、田良中、花永芳、汤玉升、黄宏深、孔会伯、姜本立、范宏喜、孙方圆、高克敏、沈冉由、华特欣、张宇、立勇、吕胜、孙清、张井莲、唐宇、陈其异、李向波、聂藻藻、师晔、郑晔、石小玉、徐若鸿、李江平、李天祯、宋炳日等,在此一并感谢!

第一章 招标采购中的舞弊手段

第一部分:招标人与投标人之间的串通 3

- 手段一:借招标采购之名蒙蔽过关 4
- 手段二:擅自开标、换标 5
- 手段三:标底泄露或标底不准 7
- 手段四:半招半送 10
- 手段五:度身定向招标 11
- 手段六:封锁采购信息 13
- 手段七:招标中的“亲友团”问题 16
- 手段八:询价小组人数变成了双数 18
- 手段九:邀请招标中的“人情标” 20
- 手段十:故意用错招标方式 21
- 手段十一:将邀请招标简单化 24
- 手段十二:串标 27
- 手段十三:低价竞标,高价签合同 31
- 手段十四:询标不公正 33
- 手段十五:招标文件不规范,浑水摸鱼 35



- 手段十六:设置障碍为难供应商 36
- 手段十七:招标设门槛,中标后撤销 39
- 手段十八:评标时差别待遇 40
- 手段十九:评标委员会名单泄露 43
- 手段二十:在评标定标中做手脚 45
- 手段二十一:评委会的“成员结构”不合理 46

第二部分:投标人之间相互串通 49

- 手段二十二:内定中标人 49
- 手段二十三:标内损失,标外补偿 51
- 手段二十四:价格同盟 54
- 手段二十五:投标人轮流坐庄 56

第三部分:招标采购中的其他舞弊手段 59

- 手段二十六:该设标底却不设标底 59
- 手段二十七:标后腐败 60
- 手段二十八:合同签订一拖再拖 61
- 手段二十九:故意流标 63
- 手段三十:招标与合同履行“分家” 65
- 手段三十一:质疑函弄“丢” 67
- 手段三十二:招标过程中费用乱摊派 70
- 手段三十三:采购代理不负责任 71
- 手段三十四:供应商该质疑时不质疑 73

第二章 定点采购中的舞弊手段

- 手段三十五:将定点采购变成垄断采购 78

手段三十六:优惠率变成了摆设	80
手段三十七:领导定标	83
手段三十八:定标过多过滥	85
手段三十九:中标以后降低要求	87
手段四十:定点项目模糊,供应商钻空子	88
手段四十一:价格与质量欺骗	90
手段四十二:定点采购资金流失	91
手段四十三:采购中心变“傀儡”	92
手段四十四:监督不善,定点招标变腐败温床	94

第三章 采购合同中的舞弊手段

手段四十五:标的不清,编码中动手脚	97
手段四十六:拿价格条款玩文字游戏	99
手段四十七:合同条款模糊不清	102
手段四十八:在退货条款中动手脚	104
手段四十九:采购货款支付欺诈	107
手段五十:签订“阳合同”,执行“阴合同”	110
手段五十一:签订虚假购销合同	112
手段五十二:冒用单位名义签合同	115
手段五十三:利用口头合同诈骗	116
手段五十四:签订虚假合同嫁祸他人	117
手段五十五:内存采购单代替采购合同欺诈	119
手段五十六:担保合同欺诈	121



第四章 采购制度疏漏导致的舞弊手段

- 手段五十七:采购人员不实行定期轮岗 127
- 手段五十八:采购的请购与审批不分离 130
- 手段五十九:采购合同的订立与审查人员不分离 131
- 手段六十:询价与确定供应商的职务不分离 132
- 手段六十一:采购与验收职务不分离 134
- 手段六十二:业务执行职务与记录职务不分离 135
- 手段六十三:利用订单徇私舞弊 136
- 手段六十四:独家采购中的舞弊 137
- 手段六十五:多头采购中的舞弊 139
- 手段六十六:利用职权私自采购 141
- 手段六十七:虚构供应商 143
- 手段六十八:虚拟采购方 145
- 手段六十九:暗定采购对象,欺瞒供应商 147
- 手段七十:体制不善引发的采购“难题” 148
- 手段七十一:合同管理制度的疏漏 151

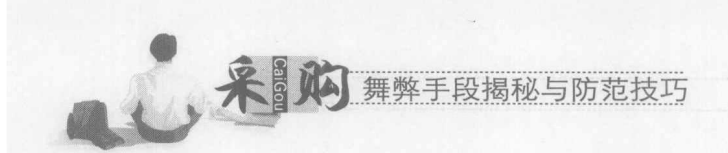
第五章 采购中的财务舞弊手段

- 手段七十二:采购人员设账外账 156
- 手段七十三:涂改凭证金额,从而贪污差额 158
- 手段七十四:伪造原始凭证 159
- 手段七十五:拖延结算货款 161

手段七十六:涂改发票,贪污差额	163
手段七十七:采购报销,多报冒领	164
手段七十八:重复报账,骗取公款	165
手段七十九:以假单据报账,骗取采购款	167
手段八十:进货不确认入库,直接转销	169
手段八十一:虚假采购,虚增存货	170
手段八十二:伪造合同,虚构业绩	172
手段八十三:提前确定不确定收入	174
手段八十四:借采购进口或高新产品之名进行舞弊	175
手段八十五:购买发票入账,偷税漏税	177
手段八十六:收回押金时,收款却不记账	179
手段八十七:虚开货物运输发票	180
手段八十八:购入固定资产记入原材料,偷逃税款	182
手段八十九:利用采购业务降低税负	183
手段九十:采购中也要讲究纳税筹划	186

第六章 库存管理中的舞弊手段

手段九十一:虚开数量入账报销	193
手段九十二:转移物资私设“小金库”	194
手段九十三:操纵存货盘点	196
手段九十四:监守自盗	198
手段九十五:厂家补损耗,肥了仓管人	202
手段九十六:将产品附件或赠品据为已有	202
手段九十七:配送中心管理不善,采购人员钻空子	204



手段九十八:生鲜产品猫腻多 207

第七章 采购人员吃回扣的手段

- 手段九十九:吃喝玩乐,人情往来 213
- 手段一百:采购提成,细水长流 215
- 手段一百零一:送礼事小,贿赂事大 218
- 手段一百零二:假借赞助拿回扣 220
- 手段一百零三:吃差价,暗度陈仓 222
- 手段一百零四:暗中培植供应商 225
- 手段一百零五:超量采购 227
- 手段一百零六:高价采购 228
- 手段一百零七:超质采购 229
- 手段一百零八:采购质次价高,从中捞取回扣 230
- 手段一百零九:双面回扣 232

第八章 典型案例分析

- 案例一:沃尔玛全球采购 236
- 案例二:格兰仕企业的采购成本降低策略 242
- 案例三:海尔采购 JIT 245
- 案例四:惠普的供应链革命 249
- 案例五:彩虹集团电子采购三部曲 253

附件一 中华人民共和国招标投标法 257

附件二 中华人民共和国政府采购法 269

第一章 招标采购中的舞弊手段

随着市场经济体制的发展和日渐完善,采购方式越来越多样化,其中招标方式作为主要的采购方式,已被证明是促进公平竞争,节约采购资金,提高经济效益,保证采购质量和采购过程公开、透明,抑制舞弊行为的有效方式。

对于国内的很多企业来说,招标采购已经得到了广泛的认可,也越来越多地应用在实际采购中,特别是《招标投标法》实施以来,取得的成就有目共睹。但同时,招标采购方式实际操作环节还存在很多不规范的地方——“招标领域暗箱操作,黑幕重重”。的确,招投标活动中的行贿受贿、贪污腐败,行业和地区保护,规避招标,不在国家指定媒体上发布招标信息,串标,不客观公正评标等现象普遍存在。

本章列举了招投标采购中可能存在的舞弊手段,一方面为招投标的管理者提供一些参考以及实际管理中应注意的问题;另一方面也提醒招投标的各方参与者,虽然招标采购有着公平和公开竞争的优点,但是实际操作中,仍然存在着许多舞弊行为,切切不可忽视。





Part 1

第一部分

招标人与投标人之间的串通

所谓串通招标是指招标人与投标人之间串通投标,或者投标人之间相互串通投标,以排斥竞争对手或者损害招标人的利益,损害国家利益、社会公共利益或者他人的合法权益的行为。

经济生活中串通招标投标表现形式多样,根据串通主体的不同,可以分为招标人与投标人之间的串通投标和投标人之间的串通投标两种。

所谓招标人与投标人的串通投标是指招标人与特定投标人在招标投标活动中,以不正当手段从事私下交易,对投标事项进行串通以排挤竞争对手,使招投标活动流于形式,共同损害国家、社会公共利益或他人合法权益的行为。

所谓投标人之间的串通投标是指参加投标的经营者彼此之间通过口头或者书面协议约定,就投标报价互相通气,以避免相互竞争,或者协议轮流在类似项目中中标,共同损害招标人或其他投标人的利益的行为。



手段一：➔ 借招标采购之名蒙蔽过关

应用招投标方式采购产品，多数人认为是行之有效的好办法，可以增加采购活动的透明度，监督采购人员或经办人员的舞弊行为。实际管理中，招投标制度确实见到了成效。但是，给人的错觉是：凡是采用招投标方式进行采购就是合理的，就是符合内控制度没问题的，所采购产品的价格也就一定合理。由此，一些审计人员在对采购审计时，只要看到是招投标方式采购，就作为免审查事项。然而，一些采购机构和人员往往利用审计人员错觉“做文章”，出现采用招投标方式采购的价格比非招标方式采购的价格还高出一截的反常现象。

案例：

某一单位招标方式采购复印机一台，审计人员检查招标记录、招标资料和评标人员签字，未发现异常。但通过网上查询发现，该规格型号复印机报价比采购价还低 34.82%。进一步审查核实，采购该产品的招标活动中，产品使用部门选定参加投标的供应商提供价格作为招标价格的依据，很明显其产品使用部门在招标前与选定供应商进行过“亲密”接触。

防范技巧：

招标投标采购行为中的舞弊行为应引起我们高度重视。我们要观察、分析、评价招投标活动的有效性；要采用查看招投标资料，对比招投标资料与采购物资合同是否一致，实施招标采购与非招标采购的差异分析等，证实招标投标采购的真实性、有效性。

手段二：擅自开标、换标

这种手段通常有下列表现形式：招标人在公开开标前，私下开启投标人的投标文件，并将有关情况泄露给特定投标人，并协助特定投标人更改标价或者协助特定投标人撤换标书。

依照我国《招标投标法》规定，开标应当公开，在此之前标书必须保密，并不得随意更换，以防止投标截止时间之后与开标之前仍有一段时间间隔，给不端行为造成可乘之机。标书在未公开前被视为一种商业秘密，对于任何投标者都是保密的，这样使得每个投标者，无论提交时间早晚，也无论其与招标者的关系远近，都能在同一起跑线上，凭借自己的实力公平竞争。

如果招标人擅自协助特定投标人，更改标价、撤换标书，既未经法定程序，也不是由于投标人对招标文件的误解，或投标文件的遗漏等



原因,仍私自开启了标书,不符合合法的修改、补充、撤回标书的条件,就构成违法行为。

防范技巧:

无论是公开招标还是邀请招标,都要严格按照招标制度要求,在监督部门人员监督管理下公开启封开标,确保招标的公平、公正性。

招标投标过程也是合同订立的过程,依据契约自由原则,开标前投标人有权撤回、修改、补充已提交的投标文件。但是投标人修改、补充和撤回要受到严格的限制。

首先,修改与补充的原因是在招标投标过程中,由于投标人对招标文件的理解和认识水平不一,有些投标人对招标文件发生了误解,或投标文件对一些重要内容有遗漏,投标人需要补充、修改的。其次,补充、修改的时间,必须是在提交投标文件的截止日前,补充、修改的内容,为投标文件的组成部分。最后,要求补充、修改和撤回应依照严格的程序进行。

因此,在公开开标前,任何人都无权开启标书。为了防止泄密,投标文件必须密封,没有密封,或发现曾被打开过的痕迹,应被认定为无效的投标。可见,开标是招标投标的一个重要环节,标书的保密性,直接影响到整个招标投标过程的公正。