第 6 卷◆第 6 期◆版本 1.0◆2023 年
文章类型：论文|刊号（ISSN）：2630-4759 /（中图刊号）：270GL018

采购管理中存在的问题及其对策

王柏川[1]　陈红[2]
1 巴中光正实验学校　2 巴中市人社局
DOI:10.12238/ej.v6i6.1227

[摘　要] 采购管理直接影响到存货资产管理和生产经营。优质高效、准确及时、信息通畅的采购活动是生产经营的重要保障。作为企业管理人员,应当充分了解采购活动中存在问题和背后深层次的原因,才能因地施才的解决。本文结合作者工作经历,为促进企业合理采购,维持生产经营的稳定,规范采购活动,防范风险,对采购管理中存在的问题进行了分析,提出了解决问题的几点措施,仅供参考。
[关键词] 采购管理；存在问题；分析；建议；对策
中图分类号：F253.2　文献标识码：A

Problems existing in procurement management and its countermeasures

Baichuan Wang[1]　Hong Chen[2]
1 Bazhong Guangzheng Experimental School　2 Bazhong Municipal Bureau of Human Resources and Social Security

[Abstract] Procurement management directly affects inventory asset management and production operations. High quality, efficient, accurate and timely procurement activities with smooth information are important guarantees for production and operation. As a business manager, one should fully understand the problems and underlying reasons in procurement activities in order to implement talent solutions based on local conditions. Based on the author's work experience, this article analyzes the problems in procurement management in order to promote rational procurement, maintain stable production and operation, standardize procurement activities, and prevent risks. Several measures to solve these problems are proposed for reference only.
[Key words] procurement management; existing problems; analysis; suggestions; countermeasures

引言

企业采购活动是企业运营活动之一,并且在企业战略分析中,采购是价值链中四大支持活动之一。目前,部分企业的采购管理存在简单、粗放特点,使得采购成本居高不下。因此急迫需要提高采购管理的科学性、便捷性、准确性,使企业库存水平和采购成本降低,全面达到降本增效的目的。

1 采购管理中存在的问题

1.1物资短缺或积压

存货的库存管理是企业营运管理的重要环节,是能否维持生产环节稳定的基础。企业在生产经营过程中,缺乏生产计划或生产计划编制不合理,导致采购计划不合理,造成了过高的库存水平,增加管理成本,降低资金周转速度。随着自然环境的变化,部分物资长期库存最终变质损毁,造成严重损失。市场的迅速变化导致产品的变化,原有的生产原料无法满足产品的生产要求,造成永久性呆滞库存,导致资源浪费。过低的库存水平可能会导致生产中断,造成停工损失,错失市场机会,使企业无法按时交货,对企业信用造成严重影响。

1.2采购价格过高、质量低下

原材料价格和质量的稳定对企业产品影响重大,直接关系到企业能否稳定的掌控市场。如今市场变化迅速,部分企业因为原材料的价格和质量问题丧失了市场的主动权。采购价格的上涨必然导致生产成本的上涨。在部分市场中仍然存在市场分割、信息不畅等情况,导致同样的产品在不同的市场价格差异巨大。

产品质量是企业的生命线。采购环节是最容易导致原材料质量出问题的环节,高质量的原材料才能生产出高质量的产品,一旦原材料质量出现问题,会导致生产成本的增加,产品残次品率上升,甚至影响到产品的功能和正常使用。

1.3采购方式不合理和围标、串标等舞弊问题

在当下信息化时代,采购方式有着更多的选择。网上交易能更快速的获取市场价格信息,传统的交易更能够了解供应商和产品的信息。若企业不能对采购的商品和服务进行明确的定位,往往会导致错误的采购方式。同质化的产品选择了传统现场交易采购模式,大大增加了采购的成本;特殊需求的商品选择了网络比价、线上交易的采购模式,很可能导致商品根本无法满足需求；大宗材料的采购忽视国际市场、期货市场,企业将承受较高的价格变动风险。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.

采购环节是企业运营过程中最容易出现舞弊的环节之一，采购舞弊对企业影响重大，损坏企业形象和声誉。内部人员和外部供应商的勾结，泄露采购机密和议价底线，导致企业在采购磋商中层层被动，严重损坏企业利益。目前，大多数企业对大宗采购实施集中招标制度，但市场上仍然存在部分供应商背弃诚信，围标、串标，导致企业无法采购到物美价廉的商品。

1.4物资损失、资金损失和信用损失

[1]物资损失和资金损失将造成企业的直接经济损失，严重经营企业的经营成果。物资损失可能导致账实不符，企业管理人员无法真实掌握到实际情况。资金损失反映到财务报表中，直接侵蚀营业利润，影响经营的现金流。信用损失对企业的影响是全面和长远的，使企业在市场上全面被动，且需要花费巨大代价和较长的时间才能恢复。

2 造成采购管理问题的原因

2.1缺乏采购计划或计划不合理

缺乏采购计划导致采购随意性增强，物料需求紧急，造成采购过程中未按规定进行计划审批、询价考察、议价谈判、合同订单管理等一系列中间流程。[2]另外，不少企业管理人员对内部控制流程认知不够，总是以运营需求或生产需求紧急为由越过内控流程，造成采购管理失控。部分企业虽然按照全面预算管理编制了采购计划，但仅重视形式，采购计划编制缺乏弹性，造成采购计划不合理，实际执行困难或无法执行。部分企业在采购计划编制过程中，未能有效的结合市场或预测产品市场变化，过高的估计了市场的需求，提前应对需求采购了大批量的原材料，后期实际市场需求下降或发生变化，导致采购的原材料大量库存积压。

2.2采购议价和招标过程监管不严

采购议价和集中招标过程中直接关系到能否采购到价格合理、质量达标的物资。部分企业重结果、轻过程，对过程管理不重视。在采购议价和招标前，市场调查工作流于形式或未进行市场调查，无法掌握到合理的价格信息。未对供应商的资质状况及生产经营情况进行有效的了解调查，导致无法采购到符合质量的产品。招标方案编制全部由采购业务员编制，采购业务员又负责与供应商联系，一个人主导了多个不相容的过程，进而产生违规现象。在议价和招标过程中，未能实施有效的过程监督，仅有采购或少数人员议价和开标、评标，评标过程记录不完整或仅有相关人员签字，可能导致参与评标人员意见没有记录，评标流于形式。未严格审核参与议价和竞标的供应商之间是否存在关联关系，以及对竞标代理人的审查，是否存在同一代理人同时代理多个供应商竞标的问题。

2.3采购验收和付款把关不严

[3]验收标准不明确、验收程序不规范、对验收中存在的异常情况不作处理，采购验收的不规范造成账实不符、采购物资损失。缺乏专业的验收人员，未对采购的物资实施有效的检测和测试。未严格按照合同或订单约定的产品名称、品牌、规格型号及数量进行货物验收，供应商以次充好，偷换同类型其他品牌的产品，数量少出入过大。

付款审核人的责任与权力不明晰，付款方式不恰当、付款审核不严格、付款方式不恰当，付款金额控制不严，可能导致资金损失或信用受损。在采购付款过程中，未严格审核付款资料，合同订单、送货单、入库单和发票，合同是供应商A，开具发票是供应商B，送货单是供应商C。合同流和发票流完全不同财务人员仍未引起关注。另外，付款过程中，存在委托付款的要重点关注，委托付款可能导致名义供应商和实际供应商不一致，更有可能在竞标过程多家供应商只是表象，实质背后是一家在操控，企业难以采购到优质产品。缺乏有效的采购会计控制系统，未能全面真实记录和反映公司采购各环节的资金流和实物流状况，相关会计记录与相关采购记录、仓储记录不一致，无法及时、准确的反映采购业务的实际情况。

3 解决采购管理中问题的有效对策

3.1采购计划管理

建立科学的采购计划管理机制。严格落实按生产计划编制，并上报决策机构授权审批，按年度、季度、月度逐级分解计划。采购计划要保持柔性，充分考虑到市场的需求变动和经营的应急情况。要对采购计划实施动态管理，不能机械的执行，随时关注到市场变化、企业战略调整和生产的变化，结合当下的情况随时调整。

3.2供应商和过程管理

建立供应商的动态评价机制。企业应当建立供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单，与选定的供应商签订质量保证协议，建立供应商信息管理系统，收录供应商信息，实时动态更新，并对供应商的每一次交易及其过程进行评价，对送货的及时性、商品质量和合同履约情况等进行全面跟踪分析。从信用、质量、交货及时性、供货条件、资信经营状况等多个维度进行评分评测。对于低分段的供应商应当移除，中分段的供应商要求限期改进，优先选择高分的供应商进行合作交易。

3.3制定合理采购方式和定价机制

根据市场情况和采购计划合理选择采购方式。大宗采购应当采用招标方式，合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则；一般物资或劳务等的采购可以采用询价或定向采购的方式并签订合同协议；小额零星物资或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。

建立采购物资定价机制，采取协议采购、招标采购、谈判采购、询比价采购等多种方式合理确定采购价格，最大限度地减小市场变化对企业采购价格的影响。大宗采购等应当采用招投标方式确定采购价格，其他商品或劳务的采购，应当根据市场行情制定最高采购限价，并对最高采购限价适时调整。

3.4采购验收、采购评价和监督

建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。涉及大宗和新、特物资采购的，还应进行专业测试。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.

建立重大交易业务评估体系。单次金额重大的交易事项，单次金额小但一个周期内累计金额重大的，金额较小但对运营影响重大的，这些都是企业应当重点关注的重大交易事项。对于这些重大交易，应当进行单独的全过程业务评价。事先应当重点评价供应商的履约能力，事中对履约进度、过程质量进行重点评价，事后评价应当评价供应商的服务态度和服务质量。建立采购业务评估制度，定期对物资需求计划、采购计划、采购渠道、采购价格、采购质量、采购成本、协调合同签约与履行情况等物资采购供应活动进行专项评估和综合分析，充分发挥采购内部控制体系的作用。

建立有效财务监控和内部审计监督机制。加强采购付款复核监控，完善付款流程，明确付款审核人的责任和权力。财务人员应当严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等相关内容，审核无误才能办理付款。财务人员还应当严格审查采购发票的真实性、合法性和有效性。发现虚假发票的，应查明原因，及时报告处理。重视采购付款的过程控制和跟踪管理，发现异常情况的，应当拒绝付款，避免出现资金损失和信用受损。

内部监督是企业防范重大风险的第二道防线。企业内部审计部门应当定期对采购活动进行审计监督。审查预付账款和定金的管理。涉及大额或长期的预付款项，应当定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回风险等情况，发现有疑问的预付款项，应当及时采取措施。定期对购买、验收、付款业务的会计系统实施控制测试，从采购申请、采购合同、采购通知、验收证明、入库凭证、商业票据、款项支付等全过程追踪审计，对会计记录、采购记录与仓储记录等细节进行全面核对是否一致。

4 结束语

企业采购活动管理是运营管理的难点之一，也是大多数企业重点投入却难以见效的环节。采购活动要求细致，对企业的生产经营起着至关重要的作用。生产计划和采购计划的紧密联系，与供应商建立稳定长期合作关系以获取稳定可靠的商品，降低库存水平和采购成本均是采购管理的重要内容。

[参考文献]

[1]徐孝仕.浅谈医院招标采购[J].品牌:理论月刊,2012(009):46,55.

[2]徐文学,王聪聪.DS公司采购与付款流程内部控制设计[J].中国集体经济,2014(15):2.

[3]《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》解读[J].财务与会计,2011(01):53-55.

作业简介：

王柏川(1989--),男,汉族,四川省通江县人,本科,四川农业大学农林经济管理专业,中级会计师,巴中光正实验学校总会计师,研究方向：财务分析、预算管理、内部控制管理。

陈红(1988--),女,汉族,四川省通江县人,本科,四川大学金融学专业,巴中市人社局会计师,研究方向：预算管理。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.