

分类号 _____

密级 公开

U D C _____

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目: 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制优化

研究生姓名: 刘璐

指导教师姓名、职称: 邢铭强 副教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 会计学

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘明 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 邢铭强 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘明 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 邢铭强 签字日期： 2022.6.16

Gansu Yurui Communication Engineering Company Procurement Internal Control Optimization

Candidate : Liu Lu

Supervisor: Xing Mingqiang

摘 要

建筑施工企业在经济高速发展的新形势下，想要在激烈的市场竞争中获得最大供货权，就不得不通过让利来换取更大的利润空间。公司为了适应新形势，实现平稳过渡就需要调整公司的内部控制管理体系。由于施工物资作为建筑项目施工总成本的核心部分，通常都会占据公司建筑项目施工总成本的百分之五十以上，因而，加强采购管控和成本管控对于建筑施工公司来说显得尤为重要，做好采购等重要环节的内部控制关系到公司的生存与发展。

本文所运用的主要是规范研究法、案例研究法、实地调研法等研究方法。在内部控制理论和风险管理的理论基础上，从内部控制五要素这五个方面评价了甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制管理的水平状况。之后又对甘肃钰瑞通信工程公司的采购环节的管理流程进行了比较细致的总结，并据此梳理了整个采购环节的内部控制管理流程，发现了预算管理，供应商选择管理，物资采购申请，采购合同管理，物资采购储存管理，付款管理的内部控制存在问题。其中穿插了具体的工程项目物资采购的实际案例，对控制活动当中出现的问题分部做了具体说明并给出了具体优化建议。

关键词：内部控制 内部控制五要素 风险管理 内部控制优化 采购环节

Abstract

Under the new situation of rapid economic development, if they want to obtain the maximum supply right in the fierce market competition, they have to exchange for greater profit space by letting interest. Enterprises must adjust their management if they want to adapt to the new situation and achieve a smooth transition. As the core part of the total cost of enterprise project engineering, engineering materials often account for more than 50% of the total cost of project engineering. Therefore, it is particularly important to strengthen procurement management and cost control in construction enterprises. Internal control of procurement directly affects the survival and development of enterprises.

This paper adopts normative research method, case study method, field investigation method and other research methods. On the basis of the theory of internal control and risk management, this paper evaluates the status quo of internal control in the procurement process of the Gansu Yurui Communication Engineering Company from the five elements of internal control. After a detailed review of the procurement process of the Gansu Yurui Communication Engineering Company, the internal control process of the procurement process was clarified, and problems were found in the internal control of budget management, supplier selection management, material procurement application, procurement contract management, material procurement storage management and payment management.

Among them, the actual cases of specific engineering projects are interspersed, and the defects in control activities are described respectively, and the corresponding optimization suggestions are put forward.

Keywords:Internal Control Optimization; Internal Control; Risk Management; Five Elements of Internal Control; Procurement.

目 录

摘要	I
ABSTRACT	II
1 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.3 研究内容与研究方法	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究方法	6
2 内部控制的概念及相关理论	7
2.1 内部控制概念	7
2.2 相关理论	7
2.2.1 COSO 内部控制框架	7
2.2.2 风险管理体系	10
3 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制概况	11
3.1 公司基本情况	11
3.1.1 公司简介及发展现状	11
3.1.2 公司组织架构	11
3.2 公司采购业务现状	13
3.2.1 采购范围及情况	15
3.2.2 采购环节组织结构及部门职责	15
3.2.3 采购环节内部控制人员设置情况	16
3.2.4 供应商的管理情况	16
3.3 采购环节控制现状	16
3.3.1 控制环境现状	17

3.3.2 风险评估现状	18
3.3.3 控制活动现状	18
3.3.4 信息与沟通现状	19
3.3.5 控制监督现状	20
4 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制存在的问题及原因	21
4.1 公司采购环节内部控制存在的问题	21
4.1.1 预算管理流于形式	21
4.1.2 物资采购申请不规范	21
4.1.3 供应商选择管理不当	21
4.1.4 采购合同管理混乱	23
4.1.5 物资采购储存管理存在缺陷	23
4.1.6 付款管理不规范	24
4.2 公司采购环节内部控制问题存在的原因	25
4.2.1 内部控制意识薄弱	25
4.2.2 公司组织结构不合理	25
4.2.3 内部控制执行力不够	26
4.2.4 风险防范机制不足	27
5 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制改进优化建议	30
5.1 改进采购环节内部控制的措施	30
5.1.1 强化预算管理作用	30
5.1.2 规范物资请购流程	30
5.1.3 优化供应商的管理	30
5.1.4 规范合同管理流程	32
5.1.5 强化采购物资存储管理	33
5.1.6 规范付款业务流程	34
5.2 完善采购环节内部控制的配套设施	35
5.2.1 强化内部控制意识	35

5.2.2 完善公司组织架构.....	35
5.2.3 建立风险管理体系.....	36
5.2.4 加强信息沟通机制建设.....	37
6. 研究结论.....	40
参考文献.....	42

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

建筑施工企业在经济高速发展的新常态下，想要在激烈的市场竞争中获得最大供货权，就唯有通过让利来换取更大的利润空间。公司为了适应新形势，实现平稳过渡就需要调整公司的内部控制管理体系。采购业务环节的内部控制管理体系对整个建筑施工企业的运营管理有着重要影响，不仅有效实现了企业对采购整体业务环节的自身约束管理控制功能，也在很大程度客观而直接影响到了企业整体的采购运营管理绩效指标和降低采购成本。完善的采购流程环节和内部控制管理约束机制将是确保企业可持续的运营管理与持续健康快速发展的重要保障。对于一个建筑施工企业而言，一个建筑工程项目工程总成本费用大致上包括建筑材料、职工薪酬、运输费用等方面施工材料作为公司建筑项目施工总造价的基础组成部分，通常会占到建筑项目施工总造价的百分之五十以上，因此，建筑施工企业如果能提高采购环节内部控制有效性，便可以提高企业的运营效能和核心竞争力，为企业创造更多的经济效益。

由于建筑服务行业的市场竞争日益激烈，建筑施工企业想要适应经济发展的变化趋势，必须进行精细化经营管理，而企业内部控制管理就是精细化管理的一种最主要的管理手段。通过完善物资采购环节内部控制机制，能够提高企业经营工作的效率，尽量降低人为原因造成的经济损失，大大降低舞弊风险产生的频次。本文主要根据甘肃钰瑞通信工程公司在采购环节的内部控制的实际状况展开调研，并通过评估其采购环节内部控制管理可能出现问题的薄弱环节，从而提出针对性的优化意见与保障对策。希望施工公司可以通过建立并健全采购环节内部控制管理，以增强公司经营风险辨识和风险处理能力，进而实现对公司经营风险的事前管理，协助施工公司达到提升管理水平与效益的目标。甘肃钰瑞通信工程公司是一个民营施工企业，在承揽工程的同时也兼营通信相关设备的经营销售，但随着企业的迅速壮大，在采购环节的内部控制机制也有待进一步健全与实施。甘肃钰瑞通信工程公司也可能代表了很多同类公司的情况，与它出现同样问题的公司也不在少数。本文期望通过对甘肃钰瑞通信工程公司在采购环节内部控制系统问题

的深入研究，对其他有同样问题的公司的内部控制系统评估和优化等措施具有重要参考意义，并有助于中国建筑施工企业实现更加健康良好的发展。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

本研究主要以内部控制管理方面的理论知识和公司内部现实状况为依据，并根据内部控制框架体系对甘肃钰瑞通信工程公司的采购环节内部管理状况进行了实地调查与理论研究。通过整合采购流程和内部控制管理过程，确定出该过程各个阶段的重要控制点，识别实际管理流程中，采购环节面临的内部控制管理的问题并提供优化设计思路与意见。

(2) 现实意义

甘肃钰瑞通信工程公司采购环节的内部控制中存在着诸多问题，在工程物资和存货的采购环节中实施科学合理的企业内部控制，可以降低企业的采购业务风险，进而使企业可以加快适应市场需求的速度，创造出更多的经济效益和民生效益。甘肃钰瑞通信工程公司作为一家项目施工公司，采购环节中职责不分离、供应商内部管理制度不健全，以及各部门之间的沟通困难等问题触目皆是，使得在采购环节经常出现采购业务和企业经营计划不相符、质次价高、舞弊行为严重等现象，直接关系到企业施工的速度与质量，而且施工期常常拖拉或延后，给企业带来了重大损失。所以，甘肃钰瑞通信工程公司迫切地要求健全整个采购环节的内部控制管理体系，提高管理水平。本文将对甘肃钰瑞通信工程公司的采购环节内部控制状况进行全面剖析，通过与内部控制相关的理论问题来评估公司采购环节内部控制的有效性，并根据公司实际采购问题和存在的困难来做出针对性的处理。

1.2 国内外研究现状

在一九九二年发表的文章《内部控制—整合框架》中，明确将企业内部控制管理架构包括企业控制的环境、风险评价、管理和活动、信息传递和沟通、内部监督等五个内部控制的基本要素，其中企业控制的环境又是这五个控制要素构成的重要基础；风险评估可以作为企业内部风险管理控制的基础，能够量化和识别风险可能带来的影响；控制活动是指根据可能将会直接影响本公司目标的达成程度的对各种潜在风险因素所应采取相应的各种内部控制管理的手段方法和技术措

施；信息传递和信息沟通推动控制经济活动过程的正常运转；监督检查是企业内部规范管理正常运行有效的保障。五个核心要点模块间的紧密逻辑联系，相互有机配合，共同构建组成的内部控制架构，对企业内部质量控制的理论研究与工程实践的相互渗透融合将产生具有重大的指导意义。Milan Kumar (2018) 认为企业采购环节内部控制应当建立在采购战略的基础上，这样便不再限制于实现短期的控制权，而是影响企业的长远发展。Humphreys & Williams (2019) 则指出，采购人员的权责不分离和人员管理不善，给公司舞弊行为的出现提供了客观前提条件，这也反应了内部控制对于采购环节的重要意义。要想避免舞弊现象发生，企业就务必要重视企业内在监控系统的健全与落实，要以企业全体员工意识层面为基础，来建立整个企业内部控制的环境。Aalam (2013) 认为，采购环节的内部控制管理工作应当从风险角度出发，并重点从市场环境、经济环境、预算管理、供应商管理工作等几个方面，去确定企业在采购业务中面临的重要风险，并针对这些重要风险提供了防范风险发生的具体方法对策和建议，从而实现了对公司重大经营风险的事前管理工作，以增强公司管理水平。

财政部一九九六年颁布了《会计工作基本规范》，首次对内部控制做出标准规定，之后，财政部又陆续发布了几十部关于内部控制的各种规定和准则，期间进行数次改革。二零一五年发布的《企业内部控制审计问题解答》，详细对这些年企业内部控制审计出现过的问题进行了解答。从中可以发现我国企业内部控制的机制逐步成熟，风险控制意识逐渐向企业内部控制渗透，内部控制评估体系框架建设日益完善，与企业内部工作的联系越来越密切。随着现代企业的治理理念正逐步在中国企业中落实，将内部控制与公司治理相结合的管理思想也被更多的企业研究人员提及并阐述，从内部控制和公司治理的涵义以及他们之间的相互关联关系出发，来说明当前我国企业采购业务内部控制管理现状以及面临的问题（古淑萍 2012）。说到采购环节的内部控制管理，由于对于一般企业来讲，采购业务并不是主营业务，而是只为主营业务服务的辅助职能，而造成的长期以来采购业务管理工作的不被重视，恰恰就是因为人们忽略了采购业务在企业运营中的价值表现，导致人们对采购业务管理工作的了解程度远远低于人们对内部控制的研究程度（任晓静 2011）。但如今，市场竞争日益剧烈，采购物资的质量的优劣直接影响到企业的成本控制和经营活动的正常运转，可谓举足轻重，因此研究者们也逐渐

开始重视并研究采购环节的控制（王友超 2005）。总而言之，国内学者不论从理论还是实际方面，最主要的研究方法都是基于企业内部经营管理过程或内部控制五项基本要素。重点研究采购环节的内部控制方法及绩效管理评估、成本费用监督管理、风险识别与控制方面（任晓静 2011）。财政部在二零一一年颁布《企业内部控制指引第 7 号—采购业务》，表明风险管理是企业采购环节内部控制管理的重要基础，因此企业管理人员必须通过深入研究和分析行业的内在经营管理现状，建立公司采购业务管理的内部控制体系，并根据所评估的财务风险因素，制定相应的解决措施。对确定企业资金供应的存在企业资金财务管理风险重要控制点要确立一个统一规范，并做到全面、准确，才可以比较合理有效的配置和使用公司资本（梁国栋 2014）。研究者们针对采取怎样的措施管理公司采购管理经营，作出了自己的研究结果，即从公司资金管理运用设计原则与管理工作方法的视角入手去管理工作。包括对工程项目的合理规划，严密把控招投标项目交易流程，严格建立理赔机制，规范管理公司采购承包协议，培养人员的投资风险意识等方面（陈其常 2009）。具体到采购经营管理实践，（刘卓卓、刘瑞启等，2013）通过研究发现了某大制造公司的采购环节管理工作存在问题，对上述问题给出了具体的管理工作优化意见：购买规划要和公司的当前物料库存有机地结合，因为原材料不同，采购方法不一；注意企业采购规划的工作目标与实施情况；草拟协议时宜预设统一的标制式合同，在签订合同时视情况调整相应细则或聘请相关法律顾问专家提供改进建议，以防止双方产生无谓的司法争议，甚至引起不良反应。并严格要求供应商提交原料品质测试和产品安全性检验的有关证明物料，以把控原料品质和对经营活动的审核监管。施工公司建立完整公司管理和供应商采购风险评价体系十分重要（李思艳 2011）。包括了对公司自身管理能力、技术、工程项目实施、原材料价格波动以及对外竞争情况等。首先，建立科学合理的原料采购计划，按照采购要求合理预测购进成本，制定好采购计划，并在验收完成后分类储存以便于科学管理和最大限度地使用（李耸、马铁山等，2014）。信息化平台构建，能够更有效适应公司的发展和企业内部管理发展的要求。搭建企业采购管理系统，信息化工具在互联网+管理的今天对进行企业精细化控制有着重大作用（赵丽红 2016）。企业管理者必须把信息化和内部管理相结合，建立企业信息化和内部管理相互互动、协同成长的理论模式，从而形成实时监控企业的信息管理机制（鲁静、韩晓梅

等，2012)。

综上所述，国内外的文献研究者多是首先从中国企业发展内部控制机制的合理化出发，通过对企业内部防控意识、企业内部队伍构成、经营风险预警系统等层次的研究，以评价企业内部控制系统的合理化。进而针对建筑施工企业内在业务流程找到重要经营风险监管点，并针对性的对建筑施工企业内在控制体系加以完善优化，以此增强内部控制的效果。目前常用的优化内部控制方式主要有：提高企业内部风险控制意识、完善企业内部控制管理框架、完善建筑施工企业内部信息交流制度建设、完善费用项目管理、规范材料请购过程、优化供货商选择管理、规范合约信息管理过程、规范付款过程等。我国理论界对内部控制展开了深入研究，将国外的内部控制理论体系与我国企业管理相结合，更好的帮助企业提高效率，实现效益。但大部分研究往往重理论轻实践，结合案例对内部控制进行研究的较少，对于建筑施工企业采购环节的内部控制研究更是少之又少，缺乏针对性和有效性。采购环节内部控制关乎企业的整体发展而非仅仅在节约采购成本上下功夫。所以，我们需要参考国内外研究中的科学内部管理方式，根据建筑施工公司自身经营特点来建立生产环节内部监督机制。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本次研究以内部控制的 COSO 内部控制框架理论为基础，结合风险管理体系实地调研和分析甘肃钰瑞通信工程公司的采购环节内部控制现状。通过分析甘肃钰瑞通信工程公司采购环节的业务流程，识别出采购环节内部控制可能存在的缺陷并提出优化建议。本文主要研究内容如下：

第一篇：绪论。主要阐述了本文的研究背景、研究目的和研究意义，对国内外文献研究现状进行了述评和梳理，接着阐述了本文的研究内容与研究方式，最后，概述了各个篇章的研究内容。

第二章：内部控制的概念及相关理论。介绍了内部控制的概念和相关理论，为后文的案例分析奠定基础。

第三章：甘肃钰瑞通信工程公司在采购环节内部控制管理现状。首先，阐述了甘肃钰瑞通信工程公司概况。接着，介绍公司采购业务现状。最后，在设计层次和实施方面介绍了公司的采购环节及内部控制现状，内容包括制度环境、风险

评价、管理活动、内部信息和交流、内部管理监督等方面，并评估了公司的内部控制管理状况。

第四章：关于甘肃钰瑞通信工程公司在采购环节内部控制出现的问题及原因。通过整合采购业务流程，按照业务流程的先后顺序识别出预算管理、物资采购申请、供应商选择管理、采购合同管理、物资采购储存管理、付款管理等问题。将企业的采购业务流程分析结合内部控制流程，识别出重要控制环节和关键风险点并剖析问题的成因。

第五章：甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制改进优化建议。从内部控制目标入手，根据案例企业实际情况，强调操作性和执行性，根据内部控制存在的问题对采购业务内部控制管理提出优化改进意见。

第六章：研究结论。经过以上案例的分析，得出了研究结果，希望利用此研究给其他同类型公司提供一点借鉴和参考。

1.3.2 研究方法

本文以理论与实践相结合的方法进行探讨和分析，并根据有关文献资料的检索与借鉴，对公司的采购业务内部控制出现的问题进行研究。主要有如下几种方式：

(1) 规范研究法：根据论文的研究课题，通过文献检索方式收集需要的信息，对所研究问题进行更全面、准确的理解。文章着重从建筑施工公司的基本业务特点入手，并针对现阶段企业内部控制思想的新发展改变行动，以企业内部控制五要素为基础，力求进一步优化建筑施工公司供应的自身管理控制系统，使其更为合理，以便为中国的建筑施工企业在这方面的进一步开拓与研究提供借鉴。

(2) 案例研究法：本文以甘肃钰瑞通信工程有限公司为主要调研案例，以内部控制管理设计方法为理论基石，理论联系实际。内部控制理论指导了作者对施工公司的物料采购内部管理情况进行了剖析，并针对存在的问题进行了个案研究，找出原因并提出了具体的优化办法，以达到进一步优化企业的施工物料采购内部监控管理，提升公司的运营效益。

(3) 实地调查法。公司的运营状况、购销业务以及具体的有关财务数据等资料，均是经笔者在企业内部通过实地考察和走访而获取的。上述数据都是我们在研究企业采购环节的经营管理效果时的重要基础。

2 内部控制概念及相关理论

2.1 内部控制的概念

所谓内部控制，是指一个独立经营单元为了达到其经营目标，必须维护内在所有固定资产的信息安全稳定性，以确保对内财务信息系统资源的真正可靠性，以达到经营战略的有效落地实施执行，以增强公司的运营经济性、效率性和效率，而在独立经营单元内所实施的企业经营自主权规定、制约、规范、评估与管理企业的各种方式、手段和措施的统称。从管理的涵义上讲，内部控制的实质是内部控制自我检查制约的管理与自我免疫整合系统。运用企业内部控制，企业既可以满足国内市场经济的蓬勃发展需要，也可以进一步提高对企业内部结构的管理能力，从而较好地完成企业的发展目标，为整个公司活动提供了相应的质量保证。以便于更好实现公司的战略目标，为公司正常经营活动提供了一定的保证。以实现对项目经营维度、客户维度、服务维度和管理能力维度的有效运营控制为主要目标，同时加强企业对项目管理过程的综合控制，完善沟通，健全企业内部结构，加强管理和监督机制，使企业资源得到更良好的整合与利用。

2.2 相关理论

2.2.1 COSO 内部控制框架

(1) COSO 内部控制框架是对内部控制过程做出了科学的界定，是内部控制管理的关键部分。对内部控制要素做出科学合理的配置，可以为建设良好的内部控制管理体系而打好基础。根据内部管理的概念与发展趋势并考察其内部控制的发展状况，选择了适用控制环境、风险评价、管理过程、控制和交流、内部监督这五个基本要素的设置方式。

控制环境。主要包括建立了健全规范的公司管理结构，确立了合理的制衡机制和职权分配制度，并设计了内部的审计体系，公司文化，人力资源政策等四个方面内容。

风险评估。总体目标的制定是风险评估的重要前提条件。其次，统一公司内部风险识别的分析方法，重点关注公司内部经营风险信息，并全面剖析影响公司整体经营活动或总体目标达成的主要风险原因。最后，根据企业评估的风险程度实施相应的风险应对措施，并及时调整战略方向。

控制活动。作为内部控制的最重要环节，控制活动是按照公司内部管理的目标对授权、绩效评估、信息管理、实物管理和职能划分等多个方面开展风险评价，并针对评价结果提出相应的对策，通过设立重大风险警示和突发事件紧急处置制度，运用相应的方法，合理高效的解决内部控制所存在的问题，以实现把风险程度减至最小。

信息与沟通。公司为了保证内部信息传输与共享，使之在信息管理和沟通流程中充分发挥最大的功能，通过制定相关制度，建立完善管理机制，进一步提升公司的信息化管理水平和系统安全，使公司内部管理更为高效进行。

内部监督。企业结合自己的内部控制管理现状，运用了日常检查和专项检查两种监督方式，按照企业内部的有关管理经验理论方法和相关的法律规定，来对企业内部管理的健康、合理、有效性等方面进行内部监督检查和科学性的评价，最后提交了带有科学性的书面检验报告。同时公司建立了有关企业内部控制管理问题的科学判断方法和依据法律规范，对企业整个流程中存在的问题做出了性质和成因方面的分类，并针对出现的问题提交了适当的整治方法，以便于问题可以得以及时高效的处理。同时公司还需要针对企业的管理状况，定期或者不定期的开展内部监督检验，并提供了合理的企业内部控制自我评估和提交书面报告。整个流程中要做到对资料的留取和保管，对相关的记录，材料都要交专人管理，保证了以后整个内控流程的过程可以被跟踪和检验。

(2)控制活动涉及授权、绩效评估、信息管理、实物管理以及职能划分等有关活动，有利于保证管理人员的命令得到落实。

授权。管理者提出的需要组织内部执行的普遍适合于某种交易或活动的政策。特殊许可即管理者对某些类别的交易或活动逐一设置的许可，如重大资金开支和证券发售。

业绩评价重点是以内部的财务数据与外部信息来源相对比，综合分析财务和运营数据的内部关联，评估现实绩效和计划的差距和职能部门、分支机构及各项活动的绩效。

信息处理包括一般控制和应用控制。有助于保证信息系统持续恰当的运行。

实物控制则是对资产和数据实行了相应的安全性保护措施，对计算机程序和数据文件的存取设定了权限，以及定时盘点和将盘点记录与财务记录核对。

职责分离。公司把交易权限、交易记录和资金管理的权限划分给不同的人员，以防止一个人员在执行多个任务时所出现的作弊和出错。

2.2.2 风险管理体系

公司将围绕总体业务目标，通过在公司经营管理的各个环节面临的各种经营风险，实施有效可控的管理模式。

风险管理文化：公司文化的重要部分。

风险管理政策：规范和要求企业所有人员都应当遵循的风险管理人员规范、公司风险管理政策、企业风险管理人员要求等。

风险管理架构：实施风险管理工作政策、机制、业务流程，完成风险管理工作目标的基本保障。

风险管理工作措施：确保完成风险管理工作的总体目标、落实风险管理工作政策措施的相应的机制与流程。

风险管理流程：指确定、计量、检测、管理各种风险的管理流程。

绩效考核：RAROC、EVA 考核

风险管理体系：为完成项目风险管理目标，实施风险管理措施的技术保证。

从公司总体层面评价风险管理制度的总体水平，提出经营风险策略、健全内部管控系统、设计风险控制业务流程与组织架构等。从而协助企业管理者建立风险控制的综合框架，建立了企业风险管理的长效机制，从根本上提高了公司风险控制的效率与效果。

3 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制现状

3.1 公司基本情况

甘肃钰瑞通信工程公司，是 2013 年 11 月成立的一家专门从事铁路通信、信息、电力、信号工程的有限公司。经甘肃省工商局核准注册，现具甘肃省通信协会资质，注册资本 1600 万元。

3.1.1 公司简介及发展现状

甘肃钰瑞通信工程公司大胆改革用人机制和分配制度，不断提高技术人员素质，掌握通信发展最新技术和动态，培养了一支具有较高素质的通信工程施工队伍。公司在铁路通信工程建设领域颇具影响，通信工程施工队伍具备较高素质和较强的工程施工能力。在各级建设单位的关心支持下，公司承建了 2014 至 2021 年兰州铁路局兰州通信段劣化纤整治工程；兰州铁路局兰州通信段光缆大修工程，无线漏缆整治工程以及光缆迁改工程，兰州北 SAM 光缆敷设工程；兰州铁路局兰州北站办公网工程，兰州西车辆段 5T 机房搬迁工程；改建铁路嘉绿支线绿化车站改造工程；新建兰新二线兰州调度所兰州西客站至兰州北光缆敷设工程；天兰精品线定西站房信息工程；固原至王洼铁路专用线通信工程，酒钢专用线扩能改造鹰窝沟车站通信工程等。所承建工程验收合格率 100%，满意率 100%。在工程施工中，具备了通信光缆全程统调资格，掌握了通信施工中先进的技术及新工艺，多次获得 QC 技术成果奖。

3.1.2 公司组织架构

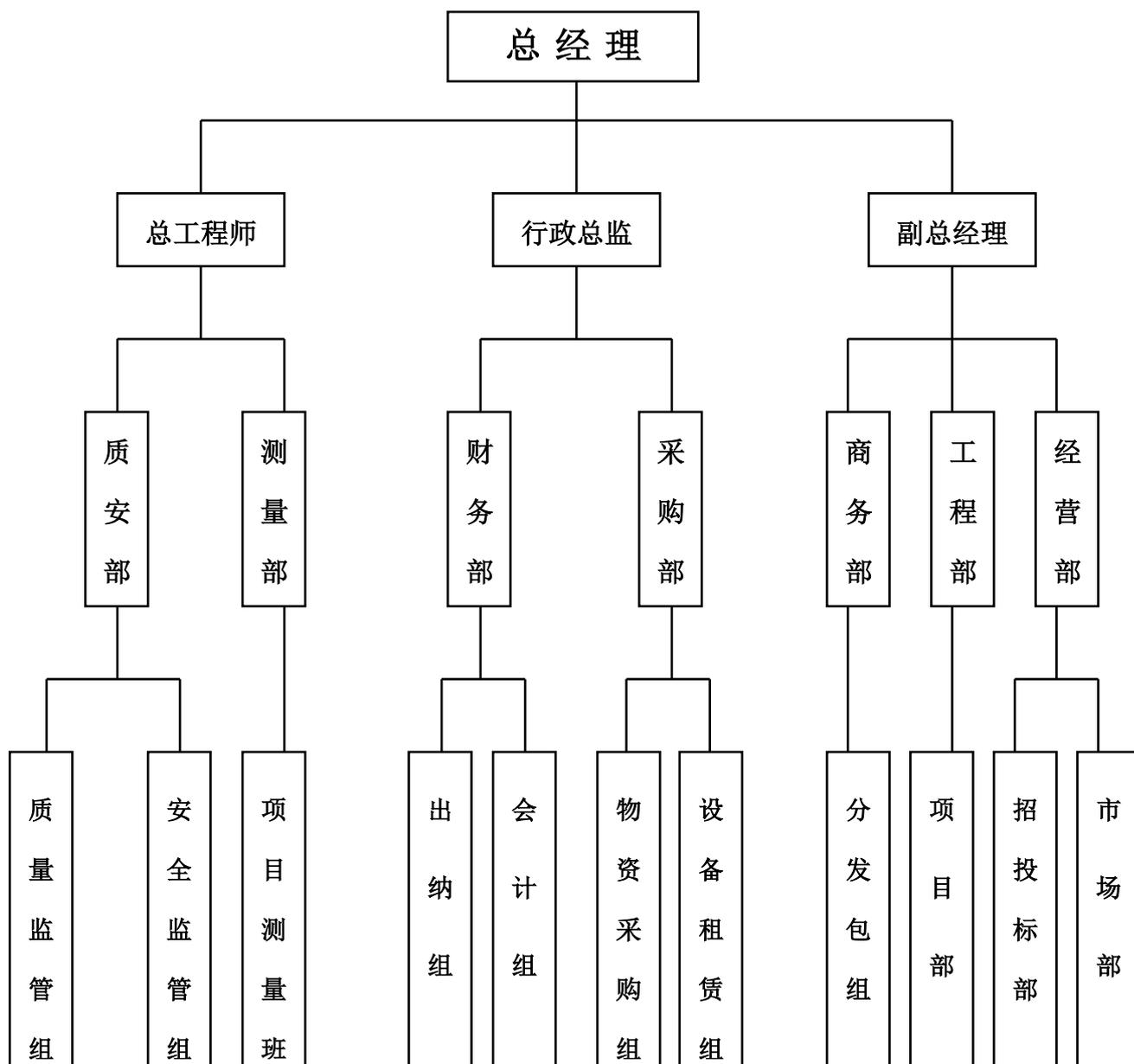
甘肃钰瑞通信工程公司内部明确规定了公司内各部门职责。而公司目前的组织架构也是典型的扁平化管理模式，增加了各级的管理范围，这样使工作团队的灵活性得到了增强，创造力也得到了提升。完善了规章与管理工作，并扩大了管理工作范围。目前甘肃钰瑞通信工程公司的管理者，一般由股东大会、董事、监事、高级管理人员组成。

公司管理方式在很大程度上也会影响公司内部的管理环境状况。总的来说，规矩的所有者、有业绩的大股东、负责的董事会以及有责任的管理人员都是一个企业管理状况良好的重要标准，而各种利益相关者间和谐的人际关系也会让公司

运作得更为顺利。

按照经营要求，企业部门共设有工程部、经营部、商务部、采购部、财务部等五大职能部门，另设置测量部、质安部两个专业部门。

组织机构图如下：



3.2 公司采购业务现状

采购业务是企业经营管理的重要组成部分，把控好采购环节的流程控制能够帮助企业降低成本，防范经营风险，获取更多的企业经营效益。具体的采购业务流程如下：

项目提出购买需求计划，由采购部依据建设项目实际需要及储备状况进行购买计划及预算编制并确定供货商，通过商务部的与供货商议价能力确认了购买报价，双方签署了购买协议，采购跟单员跟踪货物的供应过程，仓库验收合格入库并在取得发票后，财务部向供应商付款。

在采购过程中，项目部虽然制定了采购计划，但材料的数量和型号不够合理和具体，经常出现采购的设备数量不充足或型号不匹配，为项目施工增加了不必要的麻烦。由于企业每年的繁忙期在夏季和秋季，在这几个月里往往会出现项目堆积，工程量浩大局面，施工过程一旦出现工程物资短缺的情况，项目部就会直接通知采购部需要加急采购的物资品类，因此物资采购申请成为常常被忽略的步骤。而采购人员选择供应商时容易掺杂个人感情，无法客观公允的评判供应商，评价的主导因素往往是厂家的价格，供应商所提供的服务资质水平以及客户服务意识等，而在公司现有的传统分散供应管理模式下，由于没有统一的供应商管理系统，各分支机构间的交流并不顺畅，从而造成供货商信息库间无法资源共享。由于选择的供应商厂家大部分在外地，因此签订的大部分合同都是通过本企业或对方企业先将盖好合同章的合同扫描件用电子邮件发送给对方，对方盖好章后再以邮件方式返回，而小部分合同是以快递的方式签订达成。以电子邮件的方式传输合同扫描件自然方便快捷，而这样的方式常常会有供应商因为各种原因没有把盖好公章的合同扫描件以电子邮件回复，而企业的财务人员也并没有重视这个问题，导致采购合同管理混乱。工程施工的周期不定，短则数月，长则以年计，而采购通常需要在工程开工之前采购完毕，而通信工程所使用的设备相比较其他工程采购的工程物资更加精细化，既脆弱又昂贵，由于仓库管理员管理不善和对入库的物资的特性了解不充分，因摆放不当损坏或报废的物资不在少数，这也使企业承受了极大的损失。

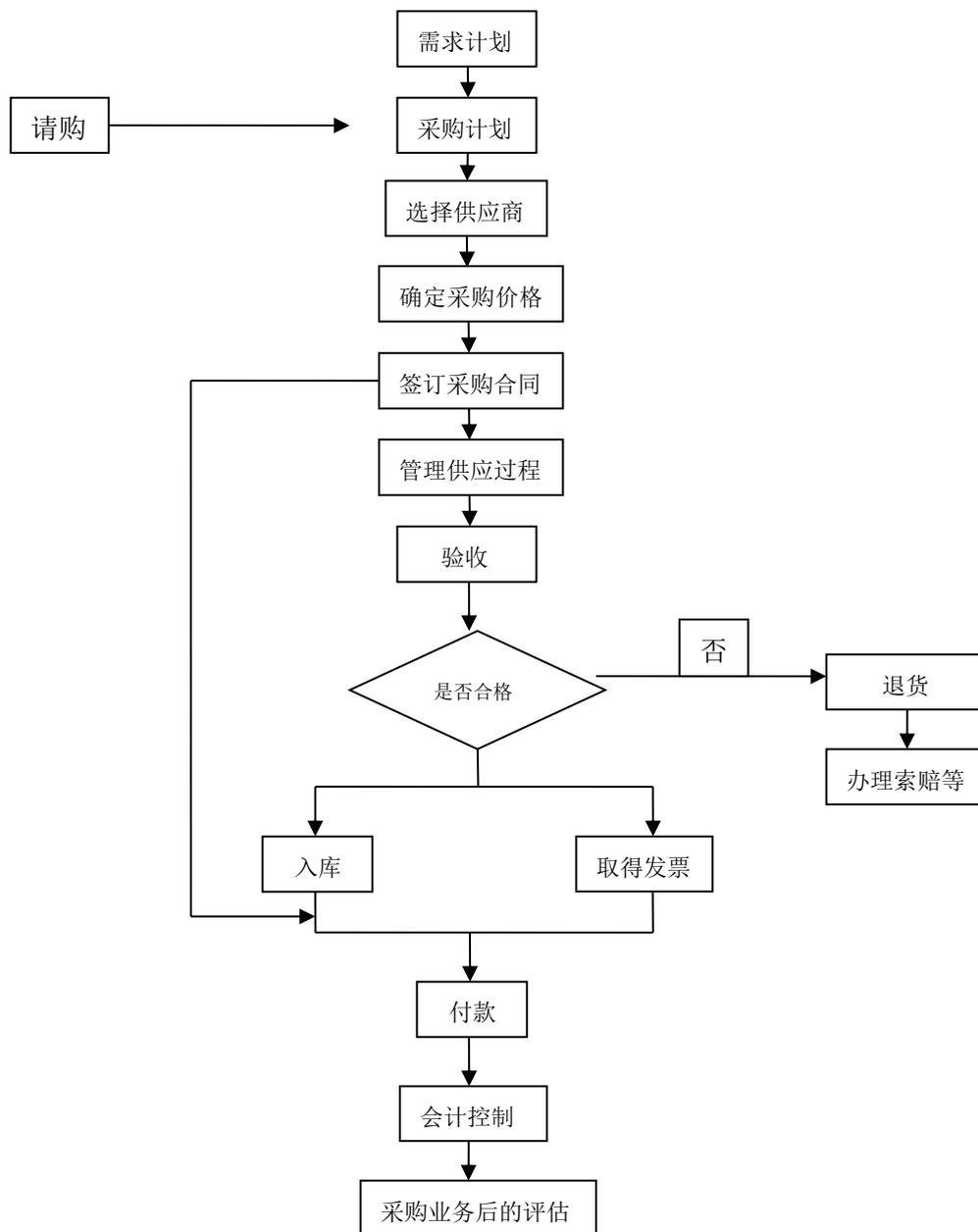


图 3.1 采购业务流程图

3.2.1 采购范围及情况

甘肃钰瑞通信工程公司采购部门的采购范围通常包括施工用设备、铁路通信工程相关的工程物资，主要以铁路通信设备为主，其中通信板件、交换机、接入网设备、光纤光缆、电线电缆、钢材、柴油和水泥等为最主要的采购物资。

从企业成立至今，与甘肃钰瑞通信工程公司达成合作的供应商有 234 家，仍保持持续合作关系的优质供应商超过 100 家，而他们提供的物资是甘肃钰瑞通信工程公司在工程施工过程中使用频次较高的设备。这些供应商企业提供的产品往往也质优价廉，故障率低，经得起市场的考验，

3.2.2 采购环节组织架构及部门职责

整个采购部门设立的岗位包括：采购部门经理、采购跟单员，还有仓库管理员、文员等。

采购部门经理主要承担编制采购部门的各种规章制度，撰写月度物料需求规划和购销计划，审查购货协议和购销订单，在授权范围内履行购货协议，受理各种物料和关键物品的购销，物料供应商准入、考评、终止审批，管理制定物料购销方案、商务谈判，物料购销协议审批，物料出入库的单据凭证、物料购销付款审批，仓库物料盘点管理、账务盈亏平衡点的账务管理审核工作。

采购跟单员的设置主要根据工程实际需要，通常每个项目都会设置一个采购跟单人员，其职能主要是负责进行市场研究，制定商品询价单，购货协议和填制供应订单，安排企业全部的订货计划，产品跟踪、交货情况，在商品发货后与财务对接，追踪货物状况，创建、更新与保护供货商档案，并组织对供货商产品质量和交付状况的评估。

仓库管理员的主要工作任务是进行工程仓储物资的统一收存管理，严格按程序规定接收工程物料，并有效监控工程物料的发送情况，与项目领料组和业务技术人员密切协作，及时进行工程物料的统一调配工作，认真承担工程物资仓储与配送的物流职责，并向有关工程部门及时反映工程物料的不足以及过量供应的异常情况，并提交补仓建议，加强工程物资管理的有序化、安全、完整性和有效性管理，对部分物料的进行分段储存与管理，以保持工程仓库容貌。

3.2.3 采购业务内部控制人员设置情况

对甘肃钰瑞通信工程公司而言,其采购部扮演的角色正如桥梁一般承上启下,各个部门分工明确,保证采购业务的正常进行。

项目部提交采购申请书并填报物料材料请购单,交由项目部经理审批同意后的材料请购单还需要通过采购部门审批,在审查通过后,由采购部门挑选二至三个供货商并给他们发出询价单,经比较报价后确认为供应商,由商务部和供应商签订购销协议并形成订单,当物资材料抵达仓储后,由仓库经理填写验收单和入库单,并登记入库台账。会计接到由供应商开出的增值税专用发票后核实发票信息,编制记账凭证并记录应收账款明细账,出纳复核凭证后编制支票或商业承兑汇票,登记银行日记账,由财务经理签章付款。

3.2.4 供应商的管理情况

甘肃钰瑞通信工程公司由于当时还没有形成并实施较严密的供应商管理体系,所以在当时国内同种公司中,对市场报价机制并没有进行过定期调研改进,对供货厂家报价方式也采取了比价议价,所以该公司的供应商综合报价也一直维持在较高水准。且在购买后,并未对供货公司提出的商品进行详尽的评估,产品质量,时限等均没有形成完整的系统。尽管公司的主管多次要求各采购部协助以减少企业采购成本费用支出,但是公司的供应商采购市场价格一直未有明显改变。

3.3 采购环节内部控制现状

甘肃钰瑞通信工程公司专门设置了采购业务的内部控制管理制度,具体内容大都是对采购人员在采购及业务管理活动方面的制约措施,这对于企业进一步规范采购业务流程,提升采购绩效有很大的帮助。在原料管理方面,采取了传统物料管理方法,在办公方面则主要是纸质化办公。而目前,中国建筑施工业正不断推进信息化建设的脚步,而甘肃钰瑞通信工程公司为应对这一需求,也正在逐渐建设自己的原材料信息管理系统。

首先,企业采用的并非集中采购模式只是分散采购模式,在这个管理方式下,由所有的员工独立采购,彼此间既缺乏沟通机制又没有必要的信息交换,同时,所有的员工只能机械的遵循传统的购买控制过程,在这个过程中并未加入科学的企业经营思维,也并未足够注重价格控制。虽然存在监督审计这一环节,但是购

买物资器材和设备的这些活动主要是由项目部的工作人员进行的，这也造成了购买过程中，对于购买具体活动无法有效监管，这里面还会产生大量的费用，可以在购买后反馈给公司的有关资料里，相当于是完成了事后监管。

第二，对企业在供应商管理工作方面的规范包括：当企业工程项目部先进行了需求量规划后，由供应管理人员据此来编制出详尽的采购计划。供应人必须按照已经审核后的采购计划，在观察了市场行情的基础上，把有关供货商的基本信息都收集到之后，再逐一审核所有供货商的资格、信用等相关方面，最后选择性比价和技术品质均符合各项规定的供货商。但是，在实际进行的流程中，采购人员并不能全部依照规定办理，而是只要把所有供货商的基本资料的复印件都送到了企业，就可以全部进行审批，尽管减少了从请购到验货的时限，也大大提高了采购效率，可是里面所隐含的巨大风险却不可忽略，很可能造成所购买的物品品质次价高，或者发生了作弊情况。

第三，在采购合同管理方面，对甘肃钰瑞通信工程公司进行了明确规定：第一，起草采购合同。在选择合格的供货商以后，先与选中的供货商就具体的相关条件进行了商谈，而后再完成了采购合同的起草。然后，再拟定正式采购合同。但是起草好的采购合同，并非最后的签约，而是必须经过财务、法务、项目部等各方负责人的提交审核意见并确定无误之后，才能拟定出正式签约。在签署了正式合同之后，还必须保证采购管理人员能够做到对合同的落实状况能够即时跟进并反映，由此以来避免了合同无法及时顺利的落实。

3.3.1 控制环境现状

(1) 企业管理人员的内部风险管控意识较淡薄。在甘肃钰瑞通信工程企业中，多数情况下高层管理人员仅把工作的焦点放在了工程项目的完成程度上，而内控风险管理意识则较为淡薄。而在整个采购流程中的内部控制与管理设置却是形同虚设，因为管理者们只关注着怎样才能够将所需要的原物料及时采回。管理人员在公司整体内控管理的最前台，而且和工程的品质优劣、成本多少密切相关，所以他们的内部控制风险控制对整体公司的影响毋庸置疑。而现实是，在业务流程中管理员无法勤勉尽职，常常出于企业效益放弃对材料品质的监管。

(2) 公司人才政策不健全。通过剖析建筑施工公司案例，我们能够发现，人才机制不完善是公司的一个通病。甘肃钰瑞通信工程公司既为建筑施工民营企业，

与其他企业一样,也同样存在着人才企业资源管理问题:采购人员素质普遍不高,而且大都是由熟人介绍,并没有进行过严格的筛选,而人才企业资源管理的过程中也往往遗漏问题严重、工作效率低下,这些都将为企业发展带来了很大的风险。同时,由于甘肃钰瑞通信工程公司人员奖励约束制度不合理、问责激励缺失以及对部分企业关键岗位的人员管理不够严格,也造成企业无法实现对人才的最佳分配。

3.3.2 风险评估现状

(1) 未形成采购服务风险评价系统。风险评价系统在内部管理中占有了非常关键的地位。调查表明,在企业采购业务的科学风险评估制度的建设方面,甘肃钰瑞通信工程公司还基本处在空白状态。在笔者询问企业内部是怎样确定和评价企业采购风险的这一问题时,物资部门主管领导和企业财务主管二位领导均认为还没有形成相关的评价制度,因此风险评估这个工作基本上只能依靠职业评估。而科学风险评估制度也是企业进行风险管理的第一步,当进行了科学合理的风险评估之后,企业能够及时发现购销风险,并做出有针对性的风险处理。

(2) 缺乏合理有效的风险预警机制。在日益变动的市场经济环境中,已经制定好的内部控制制度也会因为内在或外部经济环境的变动,而无法起到应有的效果。所以,公司建立起完善的内部控制管理机制不是终点,还需要对潜在经营风险设定合理的预警制度,保证能够及时发现因环境改变而形成的新的经营风险。因为甘肃钰瑞通信工程公司并未建立相应管理机制,所以无法及时发现经营流程中发生的偏差,使得经营风险愈来愈大,最后给公司造成很大的经济损失。

3.3.3 控制活动现状

(1) 公司缺乏统一的供应商管理体系。一个完整健全的供应商管理体系对公司而言是至关重要的,特别是在企业想要和供货商形成长期的战略合作的时期。在统一供应商管理体系中,供货商信息管理是比较全面详尽的,这样即避免了走弯路,也可以整合不同的采购物资,从而实现了成本费用最小化,并在最大限度上为公司的物料购买提供了方便。在采购活动完成后,供应商管理还可以很清晰地统计企业内部对各个供货商的质量评估。但是,因为当时甘肃钰瑞通信工程公司所采取的都是分散供应商形式,从而没有了一个这样的产品系统。在大企业的企业采购流程中,各采购人一般都是独自开展采购活动的,但在这种工作方式下,

不仅每批采购总量较小，同时采购活动的时期跨越也长，企业在需要采购时就联系，不需要时就不联系，同时这些零散的采购活动也与供应商双方无法形成一个长远体系的协作伙伴关系，每一次采购活动都很难寻找报价高和质量好的供货商。

(2) 价格管理控制缺位。在甘肃钰瑞通信工程公司的价格管理领域，因为购销方式一般实行分散采购模式，所以产品价格一般也会相对高昂，而且由于这个模式的价格管理起来非常耗时，再加上工程施工过程中材料价格的突然变化，企业需要大量采购材料，所以在这种时候对采购报价的审批比较草率，企业很难拿到最低的购买报价，这样也就更易给企业造成经济损失。另外，由于公司并没有对原材料市场进行过真正的价格掌控研究，这就使得企业在原材料购买的时候不知道价格的突然变动，缺乏了主动性，所以企业也就无法作出最正确的价格决策。

(3) 采购合同管理和履行工作不到位。首先，因为甘肃钰瑞通信工程公司并没有统一标准的采购条款标准，也没有对采购协议的条款细则做出严格标准的界定，这也就无法避免了购销协议中遗漏的出现，在出现了危及公司利益的重大事件的时候，公司利益也就没有得到合理的保障。其二，公司企业管理人员在订立合同时往往草草做事，并没有真正细究合同条文本中的疏漏之处，这也加大了企业内在不必要的经营风险。其三，因为甘肃钰瑞通信工程公司在国内并没有专门设置与合约履行质量有关的部门，这也导致了企业国内对购销合约的质量管理也不规范，所以企业管理人员在履行购销合约时一般都要求第一管理人员对自己进行认证审查，而这个过程通常也只是流于表现形式，但有时经过口头承认后就进行了生效。

3.3.4 信息与沟通现状

(1) 内部沟通问题。在企业采购流程中，公司内部之间的沟通途径的狭窄、不顺畅，是妨碍公司购买服务顺利完成的原因，主要体现在：首先，由于职能部门间的信息无法高效的相互传输，因此影响了信息在各部门间的实现高效共享。第二，因为缺少有效的报告制度，使得在采购部门中上下级信息都无法及时进行高效的传播，再加上由于甘肃钰瑞通信工程有限公司项目单位大多散落于全国各地，在采购流程中出现的问题也无法及时有效地报告和反映。第三，因为缺少关于采购业务中的投诉报告制度，部门领导也无法及时有效了解采购流程中的舞弊情况，从而导致了作弊情况由于部门没有及时进行有效的处理而进一步扩大。

(2) 外部沟通困难。要想对供货商的信息进行最真实精确的掌握只采用电话或是网上联系是没有用的，但在实际项目管理流程中由于采购部门对于为了省时省力而通常采取这种方法，所以对供货商信息就无法进行全方位的掌握，而针对供货商的内部缺陷信息也就往往无法及时发现，另外，由于供货商为了自己的利润，也常常会隐瞒对自身利益不利的消息，从而造成内部信息不对称的现象发生。还有，供货商内部如果无法对公司的要求进行最及时精确的了解，也就无法按需要及时调整施工规划，所以这样的内部信息沟通障碍对于买卖双方来说都是十分不便的。一般情况，良好的内部沟通机制可表述为：内部消息，可在各部门之间和部门内部上通下达外界消息可以进行广泛的收集，从而在公司内及时高效地传达给管理者。

3.3.5 控制监督现状

监督审查机制乏力。在甘肃钰瑞通信工程公司中，虽然有内部审计人员，可是由于审计人员配备不足同时又不具备过硬的专业素质，而且由于管理层内部独断现象比较严重，所以对于项目的内部审批过程也基本是流于形式，并且在一般情形下也无法进行对财务部门人员进行内部审计工作，以至于对管理层的内部监控工作也变得越来越不可能并且缺乏其相应的独立性，所以仅仅作为一种形同虚设的职能部门而存在，根本就无法切实的发挥监管功能。甘肃钰瑞通信工程公司的建筑工程部拥有巨大的经营自主权，不但可以单独进行公司的所有建设项目招标投标管理，并且选择了中标的公司后，还可以单独签订建设项目购买协议以及根据进度，完成请款等活动。同时，由于建筑施工项目公司的建设项目施工业务流程具有极大的专业化，所以对于缺乏相应经验的其他地方采购职能部门来讲，对企业施工管理流程中进行的监督检验管理也将难以获得效果，而对于公司的高层管理人员来说也仅就问题进行了签署审批，对具体的建设工期执行管理流程也无从监督，企业审计对于流于形式的建设监理审查工作过程更加难以发挥效果，所以公司要想及早查出在建筑项目采购工作过程中存在的质量问题也有着相当的困难。

4 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制存在的问题及原因

4.1 公司采购环节内部控制存在的问题

4.1.1 预算管理流于形式

在实际经营活动中，实施成效低下，实施过程中存在较多问题。一是领导对计划的不注重。计划成为项目部的大事，采购部一般不参与计划，造成实施效能不高。计划实施效果又不和采购单位部门考核联系，造成计划考核缺乏成效。二是预算编制不科学合理。甘肃钰瑞通信工程公司材料供应业务实行增量预算管理制度，在进行转型提升的时候，增量计划无法随着市场变动而快速的调整编制以满足实际计划目标。三是计划执行力不足。计划成为形式主义，仅存在于文件之中。由于领导不注重计划管理，未能看到计划管理对公司的重要性，忽略其在事中和事后发挥的管理功能。费用或采购成本超出预算后，并没有在第一时间找到原因，反而申请了追加费用。材料采购计划执行总体上落实不到位，且缺乏有效监管，政策随意性极大。

4.1.2 物资采购申请不规范

企业在采购之前必须先向采购主管部门提交申请，并经采购负责人审查合格后才可进行采购。公司的内部审计工作形式化问题很严重，相关管理人员无法具体实施内部审计工作。在商品审查中，分工制度并不清楚，企业内部之间的管理工作方法也流于各种表现形式。同时，企业结构没有完整的产品质量管理体系和明确的处罚激励机制，这极易造成商品审查人、厂商产品采购管理者和厂商之间的共同受贿现状。审核执行不力，没有按时进行支付，致使所购物资货款没有按时支付或延误到货，更有甚至就会出现厂商上门讨债的情况。这对建筑施工企业的信用产生了一定的恶劣负面影响。

4.1.3 供应商选择管理不当

(1) 供货商的选定方式不当。目前，企业选定的供货商主要有多个途径，有按顾客需求而指定的特定供货商，有由企业自己主动找到的供货商，也有由供货商上门找到公司或寻求合作伙伴的。但是，不管企业最后确定的什么渠道，因为

双方在商定之前都不清楚各提供商的价格、质量、供应的信用、产品情况、制造工艺技术、财务等的基础情况，所以双方企业在确定供货方之前，都必须先要对供货方实行技术资质考核，或者现场检验产品，以避免造成企业在收到定金后不作为、拖延交付、或者现场检验产品的质次率太低、不能提供有效证明、甚至发生了作弊情况或者存在欺骗等的现象。而一旦选择错误，将会给公司采购运营造成无穷的后患。

（2）供应商管理不规范

供应商关系问题维持不彻底。主要从施工物资采购现状来看：首先，中国建筑施工行业的市场目前处在供多于求的市场经济，供应商竞争比较激烈，企业没有花费过多成本维持供应商关联，也并未意识到发展新供应商的成本高于维持现有供应商。第二，与甘肃钰瑞通信工程公司等有过长期协作伙伴关系的施工物资供应商，企业认为没有必要定期对供应商关联进行检查，并重新确认供应商关联。第三，在企业履行物资采购合同时，企业态度是先供货开票后付款。上述三点都造成了企业在处理与供应商关联关系时不恰当，供应商关联长时间维持不彻底。

供应商的内部信息处理网络目前尚未健全。而供应商管理工作包括了供应商交易市场准入、厂商合作经营方法、供应商考核、供应商分类管理工作、厂商淘汰机制等在内的公司整个商品供应商生命周期管理工作。而一旦公司拥有了一个运行高效的供应商体系，则将其与供应商形成长期而有效的协作关系，大有裨益。在甘肃钰瑞通信工程公司，由于目前还没有形成完整的供应商系统，而是靠各供应商采购人自己梳理收集并筛选的资讯信息形成了各自的合格供应商资讯库，因此资源库相关信息具体内容目前无法获取。因为甘肃钰瑞通信工程公司的材料采购方法实行的是分散采购模式，因而造成了此种资源库供应商模式的存在。而审核部分往往也只是常规公事，并不能根据企业情况加以核实就进行了审核。尽管这种方法可能更高效，但风险也极大，可能会造成企业采用的建筑材料质次价贵，更有甚至还可能危及施工项目。综上所述，甘肃钰瑞通信工程公司在实践中，对企业内部的质量控制也比较淡薄。

供应商评估制度不足。甘肃钰瑞通信工程公司对供应商考核的主要原则包括：采购人必须通过供应商提供的企业资质和相关证书，获取有关供货商的信息，并逐一甄别供货商资格、诚信程度等。在选取了技术质量与性价比都满足要求的

供应商之后，没有对其进行了实地考察，无法直观看到产品质量、采购工艺、加工能力、质检力量等实际情况。因为评价制度要求实地考察，而且材料制作工艺售后服务过程等信息无法可视化、数据化，导致在实际处理过程中，材料采购工作人员往往按照供应商的基本资料加上个人主观感觉给分，评价的客观准确性不足。而且供应商所提交的材料质量对甘肃钰瑞通信工程公司的企业经营活动、企业形象等多方面均有重大影响，而这些影响在短期内也很难体现，使得材料采购人员实际在挑选材料供应商时依然根据个人主观感觉挑选，并不能做出科学合理的客观评价。

4.1.4 采购合同管理混乱

(1) 采购合同履行风险。该环节的主要风险在于：如果供货框架协议执行得不好，会造成原料供货活动无法按照约定的方式、按照约定的价格顺利进行；或者部分采购人员在公司没有批准之前就已经私自和供应商签署了供货合同，且与其签订的该供货商也可能不符合法律要求，如主体资格、履约实力不合格等。

(2) 采购合同执行风险。签订合同后，合同中标的各方要以诚实信用、互利为准绳，明确约定了各方在协议订立后的职责，以避免违规情况甚至给公司造成不良影响的情形出现。在商业实践中，往往会发生交货物质不合格或者没有在规定日期之内如期交付的现象。

4.1.5 物资采购储存管理存在缺陷

工程期限一般短则数月，长则数年，所以无法做到随用随购，而要及时采购大量材料使用，一旦材料品质发生了问题，就会造成建筑物料长期无法供给的局面，甚至产生大量窝工或大范围停运的现象。而严格的材料检验、正确的数据、安全的材料储存，是提高建筑品质、提升工程质量效果、减少项目成本、缓解投资压力的最有效保证。此外，还可以及时有效发现建筑及工艺材料在工程中的使用优势和缺陷，以便于进一步积累工程经验与教训，从而促进了建筑企业单位整体工程质量水平的提升。另外，还针对不同的气象地域特点要进行管理工作，比如，由于北部地带会经过比较长久的冬歇期，而南方春天有相当较长时间的梅雨季节，因此根据南北部不同的气象特点对材料也要采取有针对性的管理工作办法。因通信工程的物资材料更为精细和昂贵，对仓库保管工作要求就更高，而甘肃钰瑞通信工程公司对仓库管理工作得重视不足，仓库管理员对各类物料的特性材质

了解不充分，往往简单入库登记后就随意摆放，容易造成物料受损而给企业造成损失。

4.1.6 付款管理不规范

(1) 付款审查不规范。货款审查流程是一个很大的关卡，关系到现金流的进出，如果不规范审查，可以造成公司资金损失。该环节的主要风险有：审批程序机制设计有漏洞、采购部门相关人员对审批程序的执行不力、有弄虚作假行为的票据未能被审计查出、与供方核实货款不准确引起的不必要争议等。支出审核员严格地对账目进行审核对企业来说非常必不可少，这直接关乎着企业货款的顺畅流动，稍有差池就或许会造成企业财政经济浪费。该进程的最主要问题为：审查程序运转乏力、核对支付单据不规范、未能健全的支付核对程序、未能有效审查供方账款，而引发资金争议等。由于上述问题企业均面临着巨大经营风险，将造成公司流动资金遭受损失。

(2) 支付金额控制不严。支付数额控制不严，一旦超过约定数额，会造成公司融资风险，一旦小于规定数额，会造成企业信用损失。这类风险通常包括如下几类：一是公司更新货款信息速度缓慢，可能影响正常的交货进度。二是一旦出现了预付款，且由于会计人员未能及时对其进行扣除，导致了多付的损失，从而对公司造成了资金风险。三是一旦出现了不符合要求的货款，而又没有及时将这些货款扣除，就可能多付的损失。四是由于人为输错，而公司没有及时察觉的情况。

在甘肃钰瑞通信工程公司中，通常缺乏一个完善的支付台账，在这种情形下，支付申请人因为自己的过失，往往会发生重复请款的现象。但是财务工作人员在对于递交出来的支付申请书没有进行严密的审核，不但如此，财务部门也不会保留经批准的文件，于是审批工作人员也就无从下手，甘肃钰瑞通信工程公司重复支付的情况屡见不鲜，为公司造成许多无谓的经济损失。

4.2 公司采购环节内部控制存在的问题产生的原因

4.2.1 内部控制意识薄弱

管理人员的内部控制风险与管控意识相对淡薄。诚然，企业要想进行更高效的内部控制管理，就必须全体人员的共同参加，但企业高层管理者才是责任主体，如果他们没有起到带头作用，企业内部控制管理也就无法达到明显效果。不过，在甘肃钰瑞通信工程公司中，在大部分情形下由于公司高层管理人员们只将内部监控管理工作的重点放到了项目的完成程度上，对内部控制风险管理意识的相对淡漠。而在整个项目施工过程中的内部控制质量管理设置却又形成虚设，因此经理们往往只关注着怎样才能够将所需要的原材料及时采回。不过，由于采购信息管理中心位于整个公司内部控制管理工作的重心，而且和整个项目的品质好坏、成本多少都密切相关，所以它的对整个公司质量的影响毋庸置疑。然而现实就是，在整个企业经营过程中，由于经营者们没有勤勉尽职，所以常常出于企业效益放弃了对材料品质的监管。公司高管的经理行为也会产生利润导向作用的负面影响，在甘肃钰瑞通信工程公司中，倘若连管理层都无法做到严格遵守内控制度，那么其员工的行为也将可想而知。

甘肃钰瑞通信工程公司的项目管理员在购买工程物资时，不论意识或做法上均存在着巨大的遗漏：个人风险认识有待提高，无法理性、严格地管理人员投资经营风险，很容易被个性情感所左右；在协议执行流程中把关不严，对规制条文的落实不力。在他们眼里，价位是判断一项交易是否完成的重要技术指数。在购买时，项目管理员们会预先在心中建立好自己的预期价值，而一旦材料和主机设施的价值都比预期的价值低，那么对于其需要评价的原因也就不要做过多考虑，包括对供应商的信用、资历、能力、质量、跟进售后服务等，因为这将会大大地提高了企业的购买财务风险，而一旦贸然与其签约，则可能会为企业未来发展埋下巨大危险隐患。

4.2.2 公司组织结构不合理

企业组织结构的健全和合理化对一个企业如何做到可持续发展起到了决定性影响，这是因为健全的企业组织结构对不同层次的管理人员而言都是至关重要的。在一种完备且合理的组织结构中工作，则企业管理者能够使工作绩效保持在

较高水平，同时也能够发挥自身的管理才能。对普通员工而言，完备且合理的组织结构同时也是普通员工得以更高效地进行本职工作，并产生工作安全感与归属感的重要条件。

甘肃钰瑞通信工程公司并未成立单独的审核机关，没有内部审核制度并且也没有健全的管理机制。甘肃钰瑞通信工程公司的内部监管机构大多源自于外部审计师事务所的内部审计，而企业并不能设置自己的内部审计机关，这样就会造成采购部门对企业的内部监管重点主要是发现违法事项，缺乏内部审核机制和没有健全的机制。所以，甘肃钰瑞通信工程公司就必须设有内部审计机关，而且内部审计人员也要和企业财务分开管理，以保证其独立性。

4.2.3 内部控制执行力不够

对于甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制，企业制定了一系列与之有关的制度和程序，但是各种制度形式相对分散，难以形成一定的控制体系。因此，系统之间存在重叠现象。相关规定不够明了，缺少连贯性，往往存在矛盾现象，影响系统的具体实施，很大程度上降低了采购流程的高效性。采购环节控制活动执行力度弱体现在以下三个方面：

1、企业缺乏完善的供应商体系管理。企业采购过程的标准化、采购质量的提高，都离不开一个健全的供应商控制和采购管理体系。这个模式的出现对公司而言是大有裨益的，能够与物资供应商形成稳固的战略同盟，最大限度的减少购买物资的费用，提高购买物资的效率。供应商企业管理与提供行业管理体系中，可利用公司内部各分支所共有的供应商企业数据库信息系统资源，通过对比与甄选，将确定品质佳价位惠的供应商企业保存在管理体系中，以规范公司内部各工程组的供给工作，并提高公司内部供给效益。不仅能够汇集企业工程项目组要求供货的物料采购目录，在必要时实现集中供货，以防止物料交错供货。还能够提供售后回应信息平台，精确了解厂商所供应物料的质量以及售后服务质量，并及时调节产品供应商采购目录。经过调研，了解到甘肃钰瑞通信工程公司没有完善的供应商管理制度和采购管理制度。公司目前使用的购销方式是原来的分散采购模式，由项目部独立采购，大部分没有和供货商形成固定的战略合作伙伴关系，和原材料供货商仅仅建立着单纯的购销关系。因为各项目组所购买的施工物料总量并不多，在购买物料时，公司往往只是按照工程的施工要求，对施工物料进行了整理，

并安排技术人员在材料交易市场找到了合格的供货商，而并未从整个供应市场中搜集供货商信息，而是建立了一个详尽的供货商数据库，然后再据此挑选优秀的物料供货商，达成了战略合作伙伴协议，无形中也导致了公司的巨大经济损失。

2、购销计价监管不严格。目前，甘肃钰瑞通信工程公司所采用的模式为离散购置方法，在物料购销过程中单位总量小、物料品种多、购销人次较多，这无疑增加了甘肃钰瑞通信工程公司的采购风险，还很容易发生计价工作紊乱。另外，如果项目的施工建筑结构突然改变，需临时购买新型建材，则因为施工时间的影响，项目管理人员会和供货商之间仓促地商量报价以便完成购买，从而致使购买成本费用的增加。此外，由于企业内在组织结构对建筑物料的市场价值并没有进行过认真研究，也无法准确把握市场材质价格变化的现实情况，使得企业内部结构对购买产品价格限制并没有很有效的加以调整。

3、对采购协议管理的落实不到位。第一，甘肃钰瑞通信工程公司尚未对采购协议提出统一严格的管理规范，对采购协议的具体条款也并未给出统一的规定。这样并不能有效地避免合同漏洞的发生。因为如果出现了危及公司权益的现象，则将会破坏公司的合法权益。其二，在购销合同协议实施步骤中，企业缺少严格的管理制度。没有认真的研究探讨约定条文本中的疏漏之处，也缺少严格的审查步骤，签署与公章不够慎重。环节管控不够严格，无疑增加了超额损失。其三，关于合约具体内容的合约制定与实施，而甘肃钰瑞通信工程公司也尚未制定与之相关的规章制度与法规，致使采购部门采购合同的制定、管理与实施措施并不完善。但在公司签订购销协议后，必须主管亲自审批。但是，在甘肃钰瑞通信工程公司中，简单的口头同意后就可完成物资供应。在公司内部，权力与职责的划分没有清楚，采购审核机制还没有严格与健全。因此，在购买款项交付流程上，购买人仅需向项目经理提供购买凭证加以核实，经项目经理批准后才可向财务部提交支付材料，不涉及其他部门的监管。这个做法完全仅仅依赖于作者个人的道德素质和企业情怀，也违反了相关法律规定。在甘肃钰瑞通信工程公司中，因为内部权力与责任的划分还没有清楚，采购审核机制也还没有严格与健全，所以很容易出现内部的欺诈现象。

4.2.4 风险防范机制不足

在企业经营与管理工作中，整个企业内部控制质量优劣的关键点决定于

经营管理人员的意识水平。内部控制五要素中，风险评估说明了经营风险意识在企业内部控制管理中所不能替代的重要角色。评估是企业内部采取相应对策的一种过程，当各类不确定性因素影响了整个企业自身监控对象总体目标的实施，必须对其作出有效的识别、科学分析与评估。同时，又是企业内部控制的重要部分。其组成条件一般包括了目标确定、风险识别和划分和企业内部风险性管理人员等，在公司产品设计和进行内部控制的流程中，建立风险意识管理体系是公司能够在良好的经营环境中稳定健康运作的重要保障，其基本原则就是及时正确识别和判断在公司经营流程中的出现的经营，并同时经营进行效果评价。但是甘肃钰瑞通信工程公司的企业内部流程中，因为所有人员都不能提供足够多的风险性意识，所以公司在内部控制中也无法实现有效的评价。

1、风险评价系统尚未建立，风险评价系统仍是企业内部监控和管理系统的重要环节。在对甘肃钰瑞通信工程公司的调查过程中，发现公司内部并未设立材料采购风险评价系统，以总经理等人的直觉和经验来评估公司的经营情况，这就势必增加了公司材料采购风险。而风险管理等公司其他工作的关键基础就是公司风险评估体系的建立，这将有助于公司及时发现物资采购工程中的潜在风险，从而防止公司出现盲目采购、获取回扣、验收不严、材料品质良莠不齐等的工程舞弊问题。

2、投资风险对应的政策措施缺失，完善的投资风险性测评系统指导了企业通过科学合理高效的政策措施处理存在的市场财务风险。甘肃钰瑞通信工程公司在设置投资风险性对应政策措施的时候需要根据企业情况，针对企业风险控制技术能力和风险偏好制定差别化的对应政策措施。因为当时甘肃钰瑞通信工程公司内部结构尚未形成有效风险性测评系统，所以企业内部结构也无法建立系统科学有效的风险对应机制。而企业内部结构无法掌握主要供货过程中的重要控制点，也无法集中资源对应主要产品采购风险情况，不但导致了各种资源耗费，而且使得企业内部结构风险管理也不能取得很好的效果。

3、如果企业对内尚未设定运营管控风险警示机制，由于国内风云变化的市场情况，企业对内在运营管控工作过程中也会存在着诸多不确定性，所以即便形成了相对比较科学有效的企业内部经营管理机制，也可能由于千变万化的企业内在证券市场变化而影响运营系统的效率。所以，当企业在完善对内运营管控系统的

时候，就应当具备超前性，从企业内在风险管理工作过程中及时准确评估出国内投资市场波动变化给企业所造成的可能资金投资风险。在企业内部财务风险警示管理机制的建立进程中，公司首先需要制定具体的经济发展评价指标和原则，在公司内部运营操作流程中通过检测这些技术指标有无背离规定的标准达到了财务风险等级，并通过企业内部财务风险警示管理机制及时将其反映给采购部门。在公司的项目采购服务中建设和落实财务风险警示管理机制是十分关键的，也就是因为甘肃钰瑞通信工程公司的财务管理风险警示制度不足，而导致公司无法及时发现收购进程中出现的财务管理风险情况，最后造成了财务管理投资风险逐步增加，给公司造成巨大损失。

5 甘肃钰瑞通信工程公司采购环节内部控制改进优化建议

5.1 改进采购环节内控控制的措施

5.1.1 强化预算管理作用

制定采购计划清单可以清晰了解项目工程的物资采购进程且合理调节施工公司的购买费用。项目地点分散于我国不同地区，各个地方的经济社会发展有差别，取费基础、规范也有所不同，地方法规条款亦有差异。所以，在制定计划以前，不能不通过深入调查了解就按照以往的计划模型进行数据测算，而是要确保在经营数据分析以及计划调整遵循当地法规的基础上层层分解至各部门，采购各环节都按照计划规定。采购过程中还要通过合理的经营数据分析及时发现计划实施差异，掌握采购成本费用控制状况和当前采购进程是否可以达到目前的规划要求。

5.1.2 规范物资请购流程

公司已经建立起的统一采购申请体系，并可以确定专业的管理岗位来单独管理物料甚至是劳务产品的供应活动，而以上分管部门的具体职能和权利也可以划分清楚，各具体分管部门在得到相应请购权的前提下，能够依据既定计划方案中所确定的供应业务开展统一采购活动，并且保证了购买程序的准确性。在市场情况需要偏离既定采购计划时，还可以制订新的科学的采购计划。在既定的采购业务变化和与既定的计划要求不能相符时，主管采购的员工还可以严格地按照既定的计划调整程序将以上变化情况及时报告，并在获得上司同意后，再按照程序进行统一办理请购事宜。当公司的收购申请上报到相关的审核机构后，主管审核的工作人员是不是可以严格按照审核程序来审查采购申报是不是有自己的采购计划出现错误的情况。

5.1.3 优化供应商的管理

(1)新供应商的准入管理工作。新供应商的进入要求必须达到原公司的规定，甘肃钰瑞通信工程技术公司必须对其实行准入制度。一是要求：必须具有独立企业法人股东身份，并具备法定的公司经营证照、相应的服务能力、采购品质及格

的商品质量、良好的经财务会计体系、良好的商务信誉等。二是，供应商还需提供如下的有效材料：公司介绍和主要产品销售目录文件、公司经营登记证复制件、主要出口商品生产许可复印机件、由省正厅级以上单位出具的主要生产商品质量质量检验报告、主要生产服务质量合格出口商品的服务能力证明资料。

(2) 供应商的信用等级。根据供应商的信用等级，能够确定甘肃钰瑞通信工程公司对供货商的发展战略。对于损失特定供货商所造成的经济代价、能否持续维持该供货商关系、以及与其合作中的注意事项等均取决于供货商的信用等级。可将供货商分成以下五类：一是战略供货商，此类供应商由于与甘肃钰瑞通信工程公司的合作关系密切，双方现已形成了利益共同体，针对此类供货商双方必须极力保持的长期伙伴关系。二是优选供货商，与此类供货商双方合作关系愉快、且有替代供货商可以选择，针对此类供货商双方可进行多方对比从而择优合作。三是资格未定供应，包含了尚未准入的新供货商和已经淘汰的老供货商。四是消极清除供货商，仅保留原有合作伙伴，不再与其开展新的购销活动。五是主动清除供货商，不与其开展任何商贸合作。

(3) 供货商业务的综合评估。对供货商公司的服务质量作出认真评判，才能够更高效的控制供货商公司资源，从而尽量减少每个购买者都需要的时候了解供货商公司的问题。在对供应商实施评估流程中，通常可从服务信息技术评价指标、服务柔性信息技术评价指标、新服务信息技术评价指标、国际合作信息技术评价指标等 4 个层面开展。服务信息技术评价指标主要包括服务、费用、交付功能、信息、服务质量。柔性指数主要反映了中小企业对各种材料应用变革的适应程度，包括了使用时间柔度、产量柔度、总量柔度。管理技术指标主要涉及了公司的技术开发能力、生产能力、信息化水平。合作标准则主要涵盖了供应商资信、历史合作程度。

表 5-1 材料供应商评估指标

	指标	计算方式
商务指标	质量	材料合格率
	价格	平均价格
	交货能力	准时交货能力（1年内有交货延迟现象存在即为0，否则为1）
	财务状况	资产负债表和利润表状况
柔性指标	时间柔性	材料供货商对甘肃钰瑞通信工程公司变更交货时间的响应能力（能及时响应为1，否则为0）
	产品柔性	材料供货商对材料品种需求变化的反应能力（能及时反映为1，否则为0）
	数量柔性	供应商对甘肃钰瑞通信工程公司材料批量需求变化的响应能力（能及时响应为1，否则为0）
技术指标	技术能力	取得的资格认证、专利数量
	生产能力	材料供应商年产值
	信息化水平	是否有信息化平台（有为1，没有为0）
合作指标	供应商信誉	订单完成率
	历史合作程度	以往与供应商的合作次数

5.1.4 规范合同管理流程

首先，采购部门在拿到签批后的请购单以后，随即和所选定的供货商签订合乎国家行业标准、商业公司经营规范的标准制式的购销合同。在合同中，所购物料的品种、型号、品质、价位、数量、物流工具与方法、交货条件、货款、价格违约责任等这些条件的必备规定，应该明明白白地体现在合同中。为使签订的合同可以有效实现企业的经营目标，财务部门也要积极参与其中，并做好事前事中管理、事后监管和检验。此外，针对双方签约后的供应商采购履约，建议甘肃钰瑞通信工程公司可以引入对供应商权利审核这一方式，即在与采购部门和供货商的会谈后，在协议中添加“有权审核条件”，在遇到突发状况时，公司就有权对所购买的物品实施权利审核，从而可以在法律根源上保证物品的质优价低。第二方面，要抓好对协议执行的监测工作，可能实施的监测举措主要有：加强对执行状况和成效的检测、分析，并指导合作方积极履约。在遇到可能违规的情况时，公

司要第一时间提醒风险，并通过各种举措降低损失的发生。需要的时候，公司可以按照要求修补、更改或者取消合同。

考虑到甘肃钰瑞通信工程有限公司的履约管理活动中存在原材料供应合同协议条文遗失、事后合作问题、合约分割问题等，本文将从规范时限节点、合约模版、履约推进这三方面提出具体优化工作措施。

(1) 标准化了合约履行过程各个时限环节。出现了事后履约问题的一个主要因素，是由于采购部门对合约履行过程的各个时限环节都没有严格控制，包括申报方法，签订日期、完成天数等。首先，必须在确定供应商、物料单价、商品总量、种类、要求等以后，由商业合作部门进行审核，并建立了正式批准方法，之后不得更改。然后，在与供应商签约后，及时将合同完成记录，同时记录完成时间与准备时间，不可更改。最后，在物资发货时建立物流运输记录，将物资发出时间确定合同完成时间。严禁发生合同时间晚于履行合同时间的情况，并根据此建立处罚举措来防止。

(2) 统一采购合约模版。甘肃钰瑞通信工程公司目前没有统一规范的建筑材料购置契约模版，建筑材料购置契约有关信息内容的随时修改对管理工作造成不便。为了严格公司契约管理工作，根据甘肃钰瑞通信工程技术公司建筑材料购置业务特点，总结出契约模版中需要掌握的具体内容信息

(3) 合同跟踪。合同跟踪对条款执行者遵守情况及合同内部履行情况的追踪、监测与检验。关于契约执行者遵守状态，契约机构也是契约权利的市场主体，甘肃钰瑞通信技术有限公司就应该为确保契约具体实施相关内容能够被充分地根据公司意愿实施，而对契约机构实施严格监测。关于合同具体实施相关内容遵守状态，具体实施相关内容主要涉及企业原材料采购任务的发展，并动态情况掌握原料运送状态。产品进行管理，也就是检查和保存状况。付款，包括交易时间、付款金额。

5.1.5 强化采购物资储存管理

物料管理的工作非常繁琐，有时在一日之中进场的材料物资品种就超过了数十种。管理者还要天天忙于收到物料，填写单子、计算汇总、放置物料等复杂工作。长此以往就很容易形成松懈心态，工作敷衍。施工现场也产生了物料登记不及时、厂区布局凌乱、物料任意码放、标记不全、存放条件不合理等各种状况。

而物料的受潮、被窃等状况也屡有出现，不仅导致资源浪费还埋下了大量的安全隐患。对储存物料时，可从如下几个方面加以严格管理：

(1) 物资进出场的管理工作物资采购部门，在收到进场文件后要及时安排好物资进场管理工作，只要货物已经运达，不管发票管理机关有没有随物资到达也要按时进行物资验收管理工作。而因为采购数量巨大，很多物资都必须由质量检验工作人员透过外观判断是否达到了符合资格技术标准，所以物资验收管理工作尽量要安排在白天完成。不仅要有采购部经理、质检员一同到场，而且不可忽略库管的重要角色，验收管理工作还需由以上代表共同签名进行。而对于可以在夜间进场的物资，还必须当晚上岗工作人员的共同签到。而出库单元工作人员在需要办理物资出库管理时，还必须提供由物资主管所发放的出门证明。出门证必须由工程项目承建者、管理员、物资管理部门责任人、项目管理者等一起签署，之后方能正式开始生效。而门卫对出库单元工作人员所提供的身份卡也要认真审核。在退场时，由工程建设管理人、分包单位人员、施工管理人员等共同清点、补办有关证件。材料人出场后，分包单位必须立即将其原本的堆放处清扫整洁，清点剩余物资数量。

(2) 物料存放管理项目人员须先期设计好现场材料及物资布置图，并确定其在指定的位置卸货，将物料全部卸载并堆放平整之后再补办有关登记手续。而物料的日常存放工作要严格地按照工程部门的管理规范，由项目部人员与分包单位共同进行存放、使用、处理等工作。针对各种物料的特点，按照种类和型号分类码放。不管悬挂标识或者张贴卡片，凡是流入现场的物料均有相对应的物料标志，便于在物料取用时能正确选择所用。

5.1.6 规范付款业务流程

建筑工程公司原料购进数量规模大，货品类别多，牵涉资产量大，在购进时往往采用供应商先开具发票，财务部见票付款的方式，但缺乏一个完善的付款业务流程，就很有可能出现了付钱后无法收回的财务风险。由于部分供应商存在虚开发票的风险，企业在办理原材料价款支付活动时，务必要检查相关应付账款发票的真实感和准确度，并设置严格的审核制度，并定期与供货商对账。以保证帐实一致，并使应收账款的情况证明准确、真实、全面地体现在公司账簿和公司财务报告中。

首先，关于建筑施工公司的原物料采购业务的账务必须要及时地进行办理，当月的账务也不能推迟到下个月，或之后再来做。在企业实际中，人们往往遇到货款已到票据还未到的情况，因此针对这种问题，会计学数据处理为暂估，并将其放到“库存-暂估”这个项目中。

第二，财务主管部门对应于收帐账款的管理也要负有一定的责任，除制定了应付账款台账制度以外，需要定时编写材料对账单并与供应商完成对账，要把材料管理工作笔录、对账笔录等保存好。如果累计材料的采购入库数量金额不足，已付账款就会继续向供应商实施支付的操作，是造成甘肃钰瑞通信工程公司超付的最主要因素。因此做好材料购买支付管理工作，首先要做好对预付账款的授权审核。第一，在合同之前，财务主管部门就应该着重审核材料购买的协议支付要求；在合同之后，财务主管部门对于开展的预收款操作就需要严格地审核协议、发票内容等，据实办理预收款。然后，将应付账款以供货公司为单位划分，在供应商下又按材料类型加以划分，每一次交付时都要有相应的每个供应商、材料类型和供应合同。最后，企业财会机构要制定对账单并且定时地与供货公司完成应收账款录入，以保证应付账款的完全、真实性，并仔细地与企业内部验收合格工作人员核实入仓单，再凭开具发票与入仓单完成后续交付管理工作，货已到发票尚未到的予以暂估，不得混为一谈，防止了超额、虚列项支出现象。

5.2 完善采购环节内部控制环境

5.2.1 强化内部控制意识

企业目前所面临的内部管理的主要问题，归根到底是由管理人员到执行层都没有对内部控制管理的系统意识。尤其在建立和健全企业内部管理制度系统等有关工作中，培养管理人员对内部控制的系统意识，是完善企业内部管理有效性的基本环节。企业管理人员应该首先抛弃过去一成不变的思想意识，学会以整体的、系统的视角去进行内部管理活动的规范。企业管理人员也应该首先充分认识到建立良好的内部管理环境是必要的，并通过与内部管理有关的理论知识和实际的培训不断提高企业管理人员的水平。并通过建立相应的内部管理的规章制度和程序来制约内部管理的工作，以防止由于企业管理者个人的主观情感而影响公司的经营决定。

5.2.2 完善公司组织架构

团体构成是整个企业的运营机制，它是企业内部工作的关键载体，一个好的企业内部团体构成在整个系统中起着计划、团体、协调、信息的功用。要想形成一个完善的企业组织内部结构，它就应该以企业的一般运营模式、企业的规模、企业地方的运营要求、层次、管理人员的领袖能力及其他几个要件等为基础，仔细剖析、科学合理设计，不但要使企业的运营工作过程得到良好的监督与决策，同时也要保证企业的各种日常运营活动都得以开展和成功地进行，以便于最大限度地实现企业对内在每一个业务的办理中，有至少二个机构参与之中，从而实现了组织机构内部之间共同监督、相互协调的效果，同时也应该使企业各种业务办理的活动都有具体的职能进行管理，使企业不同岗位上的人员都能很清楚地在不同状况下自己该怎样处理。就甘肃钰瑞通信工程公司而言，要使企业内部环境治理得到有效地落实，其企业管理者的队伍构成也必须重新加以调节。从甘肃钰瑞通信工程公司的企业内部控制制度上分析，设置了一位负责人，负责整个企业投资运营与管理工作的运行并对财务管理与综合管理部门的工作进行监督管理，另有一位副董事长，代管除上述二个门外的其他职责单位。各个职能部门均设置了总监，不过因为部门内部和部门之间的业务性质和权限大小的差异，导致有些平日业务量不大的部门主管的权力也就比较弱一点，从而导致部门日常经营中有些不合理的情况出现，这也会导致部门内部管理在实施过程中的力量不强，所以就必须对甘肃钰瑞通信工程有限公司的部门架构加以完善，实现各部之间互相制约、相互影响。其次，由于甘肃钰瑞通讯工程公司的管理部门级较多，结构也比较复杂，很有可能存在内部职责不清楚、分配重复的情况，于是，甘肃钰瑞通信工程公司就必须对各个管理职能部分的人员这样的相似的情况加以重新统一负责管理，并减少无谓的内部管理工作，以明确每个岗位的管理人员职权，以便提升管理人员的绩效，并保证内部管理工作的有效实施。

5.2.3 建立风险管理体系

公司的风险管理的关键就是要把握其可能出现的问题与风险点，并针对这些问题加以管理完善，因为一个公司的风险管理就存在于整个公司日常采购运营的每一条流程之中，不管是公司总体的内部制度管理、组织架构优化，又或是公司具体的采购经营的整个过程中，都需要对可能出现的公司内部管理的风险加以管

理与完善。首先，公司对于内部管理的体系更加注重，把完善的企业内部管理制度同公司的领导思想和管理模式紧密联系在一起，把风险管理作为公司的一个长期的任务而不断实施而并非简单建立出企业内部体系，在公司的管理工作过程中，需要形成体系并实施相应的绩效考核，把风险意识纳入到公司自上而下的每一位人员的日常操作活动中，使整个公司建立一个较有效的风险管理环境。其次，公司将形成一个专业的针对风险辨识、分类、预警、处理和监测的综合风险管理系统，并确定专人专岗对公司所有可能出现的风险使用科学的方式进行系统的分类和研究，并根据公司的内部管理的总体目标，进一步明确对各个产品经营业务流程的管理的重点，建立具体的公司内部管理办法，进一步建立健全公司的内部控制整体管理架构，并对公司的内部管理环境加以完善，同时做好公司内部控制管理信息上的交流，进一步建立公司内部管理监督制度和风险预警行为规范。再次，在不相适应的职责划分管理方面，授权进行某一种经济业务和进行这项业务的职责要分开，进行某种经济业务和审核这种经济业务的职责要分开，进行某种经济业务和记录这项业务的职责要分开，管理某种财产物品和对其加以记录的职责要分开，管理某种财产物品和进行其实存数和账存数的职责要分开等等。权限配置上也要做到分级管理。最后，公司必须在对具体的采购与管理流程中可能存在的风险控制点加以完善后，对之加以综合地掌握，把其中具体的风险控制点和管理方法归纳起来，并运用于公司日后发展的经营管理与决策过程之中。

5.2.4 加强信息沟通机制建设

及时高效的沟通是公司保持健康运营的必要保障。公司在运营管理过程中，依靠必要的标志与形象标识并获取信息，并利用必要的途径有效与各部门开展交流，实现上司与下属间的任务分配。甘肃钰瑞通信工程有限公司，可以从完善公司内部信息沟通体系、推动信息化制度建立、形成有效的信息管理与交流体系三个方面开展建设，做到公共信息的高效交流和传播。

(1) 建立健全的内部沟通制度信息沟通在公司内部管理中，有着不可磨灭的影响。公司要根据自己的目标进行合理的管理，离不开各部门间、公司和外部环境间的高效沟通。借助信息交流与反馈，管理人员能够比较有效的进行决策，通过引导物质与财务流来进行管理。要想实现高效的消息交换，就得搞好境内和海外信息交换体制构建。甘肃钰瑞通讯工程技术股份公司在对企业内部信息系统交

流管理机制实行构建时，必须保持信息系统协调顺利，保障企业上下层以及同级各单元互相中间消息传输完全合理。因此，有必要构建完备的信息系统交流途径与交流方法。企业还应经常举办讲座会，并召开有关单元的组员开展政务购买管理人员交流活动，如财务、物料供给、工程项目管理等部分负责人，以实现政务购买管理的完善。另外，还增加了信息交换体系，以保证在产品作业中信息传输的正确性和有序。在产品作业中，消息通讯管理还必须明确的规定产品消息的媒介方式，发送渠道以及秘密性，以便将产品消息以及其时、安全、可信的传播渠道发送给相关的消息用户，从而避免因错误信息传送造成的个人信息泄漏。此外，为改进管理者沟通方式，提高交往效率，企业可以运用管理信箱、申请匿名框等渠道，为全企业提供一个崭新的信息沟通场地。最后，甘肃钰瑞通讯工程技术有限公司还需要构建一种具有针对性的企业购买网络欺诈报警制度。在购买过程中，如果出现了违规人员，可采用匿名框及时向企业主管部门报告，而如果有关部门认为情形属实，则为避免事情的发生，应及时采用改正或惩戒性的限制举措。在对外部信息沟通制度进行建立之时，甘肃钰瑞通信工程有限公司首先要收集对公司采购目标形成影响的外部消息。通过对世界各国税收政策的变动、供应商能力水平、生产技术、原材料需求的变动、市场物价的波动等，这些影响因素加以分析、讨论、汇总，以便于作出适当的决定。其次，与甘肃钰瑞通信工程有限公司和主要材料供货商之间的交流与互动也需要加强，以形成长久稳固的战略合作伙伴关系，从而达到共赢。甘肃钰瑞通信工程有限公司的供应部门，可在购买物料之前组织工程物料供需会谈，对供货商的重要经济技术指标进行评估，如产品规模、价格和品质、供货渠道、运送方法、技术服务等。在材料购买活动完成时，若供应商提交的材料达不到公司健康安全产品的标准，甚至不到协议规定的产品质量水准，则公司必须及时与材料提供者协商处理，将公司经济损失减至最小化。

(2) 信息系统的主要功用就是向公司管理人员提供反馈信息，公司内部管理人员由此作出管理决策。所以，信息资源的充分合理使用直接决定着公司内部管理的有效性。如果甘肃钰瑞通信工程公司有一个完善的网络系统，沟通也会畅通，以便及时回复消息。所以总体而言，要想使企业内部管理工作的效率和效果都得到提升，就离不开一个运转顺畅的信息化体系。与此同时，还要建立健全的供应商评估系统和价值评估系统，并进行与企业内部财务状况信息系统的整合，以合

理地衔接原物料供应系统，存储管理系统和产品管理系统，从而形成一个统一的企业信息管理系统。

6. 研究结论

目前,在建筑工程方面的科学研究,有关专业人员和研究者也注重对项目管理实际问题的深入探讨,这部分科学研究结果为建设工程管理提供了巨大服务。不过,在上述文献研究资源中尽管关于建筑施工企业的内部控制问题大多都具有指导意味,但仅仅关于一个采购环节的内部控制问题探究得还不够细化。因此本文通过以甘肃钰瑞通信工程技术公司为重点调查对象,以采购环节为重点的调查角度,以建筑施工公司的采购环节内部控制问题为主要研究重心,根据企业内部控制的关键理论,对采购环节内部控制现象进行剖析,找到了该公司的采购环节内部控制问题,并给出了具体的、针对性的管理改进举措。但由于笔者本人在建设领域的专业知识水准与领导能力方面都比较的局限,在对于项目施工建设基础知识的了解和运用上也可能存在着偏颇,同时,因为研究领域范围比较小,所涉及内容局限,还面临着许多欠缺与不完善之处。在作者今后的专业生活中,必然会作更广泛地学习和钻研。所以,本文的结论主要有以下几点:

(1) 在现代公司管理中,内部控制管理可以有效增强公司的核心竞争力,所以如何提高企业内控层次一直是摆在企业面前的永恒话题。在激烈的市场竞争中,当甘肃钰瑞通信工程公司的生产规模和经营范围都在逐渐扩大的同时,公司采购风险问题也在逐渐凸显出来。所以,要想有效减少采购费用、提升采购效益,加强建筑施工企业采购过程的管理才是题中之意。

(2) 甘肃钰瑞通信工程有限公司,尽管在物资采购的内部控制制度管理方面制订了严格规范的流程并实施了必要的制度保证,但引起人们反思的是,上述内部控制制度与业务流程的具体性与科学性亟待提高,同时在实际管理工作中落实力度也亟待增强。一方面,建立规范的管理机制与方式非常重要,可以更有效地通过他律制约人员的行为。不过,一个公司要想做优、做强,也不能简单地将视线放在内在规章上,因为公司的任何管理制度中都可以存在着约束,所以公司要达到认真地更深层次的内部控制管理工作,还必须在公司的整个层级上导入公司内部控制文化精神,让公司内部控制的的企业文化精神在公司的所有人员中通过传播行动内化于心、精神外化于行。

(3) 甘肃钰瑞通信工程有限公司的组织结构中,并未设置内部审计机关,所以无法发挥相应的督导检查功能。认真思考其中的原由,就不难看出是由于内控设

计部门对采购业务的管理并不熟悉，而且他们内部还存在着信息不对称，没有自己的报告制度和监控检查制度等的因素所导致的，而这也导致了内控部门对采购业务管理中的问题视而不见，从而导致企业出现了内控是内控、业务管理是业务管理的矛盾局面。所以，公司就应该注重建立企业内部稽核机关的独立性，形成了独立报告制度，并贯彻经营管理和监控检查兼顾的原则以确保了营销管理与内控管理双效益的实现。

致 谢

时光荏苒如白马过隙，转眼间三年的研究生学习生涯即将结束，这三年中，我不仅掌握了丰富的专业课知识，更重要的是对未来对人生有了更清晰、更深刻的规划。在毕业前回望在校园走过的日子，感慨颇多，不仅有对三年校园往事的追忆，也有对未来工作之路的憧憬，但更多的是感动感激之情。首先，特别感谢我的导师邢铭强副教授。本篇论文是在邢铭强老师细心的关怀与指导下完成的。从刚开始的论文选题、开题，一直到最后论文的修改、润色，老师始终认真负责地给予我细致而深刻地指导，帮助我开拓研究思路，修改论文框架，耐心点拨、热忱鼓励。如果没有老师的帮助和指导，我就不可能顺利地完成本篇毕业论文，使它能够逻辑清晰地呈现在答辩现场。其次，衷心感谢研究生学院的各位授课老师对我的教导和帮助。诸位老师为我传道、授业、解惑，是他们的悉心教导和耐心讲解，使我汲取到充分的知识和养分，让我受益匪浅。我还要衷心地感谢每位帮助过我的同学们，大家一起上课、讨论案例的时光是我人生中难忘的校园岁月。最后还要感谢答辩小组的各位教授对论文的指导和帮助，为论文整体思路的修改和完善指明了方向。感谢百忙之中抽出时间审阅本论文以及参加毕业论文答辩的老师，恳请各位老师批评指正，我一定虚心接受并及时改正，再次表示深深的谢意。

参考文献

- [1] Andrew Arnette, Barry Brewer. The influence of strategy and concurrent engineering on design for procurement[J]. The International Journal of Logistics Management, 2019, 28(2):21-25.
- [2] Chunli Liu, Bin Lin, Wei Shu. Employee equality, monitoring environment and internal control[J]. China Journal of Accounting Research., 2016, 15(38):34-39.
- [3] Kannan, KeahChoon Tan. Buyer-Supplier Relationship[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2017, 36(10):755-775.
- [4] Jan Colbert.How to Monitor Internal Controls[J]. Journal of Corporate Accounting & Finance, 2016, 19(4):41-45.
- [5] Sutton. The Influence of a Business-process Focus on Category Knowledge and Internal Control Evaluation[J]. Accounting Organization & Society, 2017, 30(5):423-434.
- [6] Milan Kumar, Preetam Basu, Balram Avittathur Pricing and Sourcing Strategies for Competing Retailers in Supply Chains under Disruption Risk[J]. European Journal of Operational Research, 2018, 12(20):49-50.
- [7] YuGu, Yanlin Zeng Study on Internal Audit of Purchasing Cost Control in Decoration Projects[J] Canadian Social Science, 2019, 12(6):34-35.
- [8] Krishnan J. Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis[J]. Accounting Review, 2017, 80(2):649-675.
- [9] Per Oystein Saksvik, Kjeli Nytro. Implementation of internal control of Health, environment and safety in Norwegian enterprises[J]. Safety Science, 1996, 16(01):53-61.
- [10] DelaHostria. E. Interoperability of standards to support application integration[J]. InEnterprise Inter-and-Intra Organisational Integration, 2016, 17(8):283-294.
- [11] Jokipii A. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis[J]. Journal of Management & Governance, 2018, 14(2):115-144.
- [12] Smeltzer L R, Siferd S P. Proactive Supply Management: The Management of Risk[J]. Journal of Supply Chain Management, 2019, 34(1):38-45.
- [13] ZsidisinG, EllramL. An agency investigation of supply risk management[J].Journal of Supply Chain Management, 2016, 13(3):15-27.

- [14] Bromberg DE. Gatekeepers:How Procurement Personnel Guard Against Hybric Accountability[J]. Public Organization Review, 2015, 16(4):1-12.
- [15] Martin K, Sanders E, Scalan G. The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs[J]. Research Accounting Regulation, 2019, 26(1):110-117.
- [16] Mok M S, Sohn S Y, Ju Y H. Random effects logistic regression model for anomaly detection[J]. Expert Systems with Applications, 2010, 37(10):7162-7166.
- [17] 李红霞、赵爱月. 建筑施工企业重要业务环节内部控制设计[J]. 科技创新导报, 2016(33):41-45.
- [18] 那圆. 建筑施工企业采购环节内部控制的设计及注意事项[J]. 商业会计, 2017(8):12-13.
- [19] 朱庆芳. 解读建筑工程企业如何加强会计内部控制与管理[J]. 当代会计, 2019(1):27-29.
- [20] 万里胜. 浅析食品生产企业采购环节内部控制[J]. 财会学习, 2019(20):234-235.
- [21] 熊辉. 加强施工企业工程项目财务成本管理与内部控制[J]. 今日财富 2018(6):67-69.
- [22] 赵博娟. 建筑施工企业会计信息质量现状及提高策略[J]. 财务与会计, 2016(8):57-57.
- [23] 唐洋, 王秋林, 陈慧敏. 企业内部控制环境对内部会计监督的影响研究[J]. 中国注册会计师, 2013(6):107-111.
- [24] 谢志华. 内部控制/公司治理、风险管理:关系与整合[J]. 会计研究, 2013(10):37-45.
- [25] 随明星. 基于全面风险管理视角的高等学校内部控制评价指标体系构建[J]. 中国乡镇企业会计, 2016(5):230-232.
- [26] 孙潺溪, 宋明, 赵广宇. 民营企业采购环节内部控制[J]. 商场现代化, 2017(22):85-87.
- [27] 唐大鹏, 吉津海, 支博, 行政事业单位内部控制评价:模式选择与指标构建[J]. 会计研究, 2015(1):68-75.
- [28] 万齐. 浅论事业单位内部控制体系的构建[J]. 财会学习, 2016(2):112-113.

- [29]汪永忠,牛哲.目标导向的内部控制评价体系构建探讨[J].中国农业会计,2017(1):16-18.
- [30]王勇.论ERP环境下采购与付款的内部控制[J].理论研究,2016(151):100-102.
- [31]王宗宗,吴清风,陈国兴.反腐背景下高校资产经营有限公司风险导向内部控制评价模型构建[J].中国集体经济,2019(22):146-147.
- [32]吴迪,何跃群.层次分析法在村镇银行信贷业务内部控制评价中的应用研究——以重庆Z村镇银行为例[J].财政监督,2017(7):61-65.
- [33]严清,张萌.生产制造企业成本费用内部控制信息化探讨[J].科学与信息化,2017(9):80-81.
- [34]杨颖.民营企业内部控制模型构建及模糊综合评价[J].企业管理,2018(5):180-183.
- [35]张秀芳.基于目标导向下的企业内部控制质量评价[J].中国经贸,2017(22):217-218.
- [36]张玉兰,张路瑶,王园园.风险管理框架下“互联网+”上市公司内部控制有效性评价[J].财会月刊,2017(115):62-69.
- [37]程平,廖婧宇.基于COSO的重庆海事局内部控制评价指标设计[J].会计之友,2018(6):154-157.
- [38]邓二忠.基于内部控制五要素的采购业务内部控制设计[J].中国市场,2017(15):279-280.
- [39]何佳.四川ZX建筑有限公司内部控制执行困难与解决办法[J].南方企业家,2020(1):121.
- [40]景琦.医药企业采购内部控制问题及对策研究[J].现代商贸工业.2017(28):102-103.
- [41]柯伟玲.内部控制评价:定量评价的发展与方法改进[J].中外企业家,2017(30):41-43.
- [42]李静,李卫斌.浅析基于层次分析法的企业内部控制执行效果评价[J].商业会计,2017(12):79-83.
- [43]刘倩如.中小企业采购内部控制的研究[J].财会学校,2016(11):225-227.
- [44]刘新,刁宏悦,宫文迪.ERP系统中采购业务的内部控制研究[J].中国集体经

济, 2018(8):57-58.

[45] 芦雅婷, 田宇. 基于贝叶斯判别的上市公司内部控制缺陷识别——内部控制目标偏离视角的实证研究[J]. 会计之友, 2018(8):19-25.

[46] 罗威. 高职院校财务风险管理内部控制评价与建设研究[J]. 科学资讯, 2018(12):45-46.

[47] 姚华. 基于管理视角的企业内部控制评价系统模式[J]. 企业研究, 2014(16):63-63.

[48] 马宁. 企业内部控制有效性及其评价研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(5):47-49.

[49] 乔翱. 企业采购业务内部控制现状分析及对策[J]. 中国商论, 2016(4):23-25.

[50] 邵胜华. 基于 COSO 五要素的高校内部控制研究[J]. 中国内部审计, 2016(4):41-42