

委外加工物资管理的内控审计与改进路径

邓俊华

开平市任达电器实业有限公司，广东 开平 529300

DOI:10.61369/SE.2025090006

摘 要： 随着制造业专业化分工的推进，委外加工成为企业优化资源配置的重要方式，但其物资外流特性也带来资产安全、成本控制和质量监管等方面的管理挑战。本文基于制造业委外加工的实际业务流程，结合典型企业审计案例，系统梳理了该环节中存在的内部控制薄弱点，重点包括报价单确认真实性、价格更新不及时、系统数据不一致等问题。针对审计发现，提出了以流程固化、系统优化为核心的改进方案，涵盖报价审批机制、动态定价管理、出门控制强化及损耗标准统一等措施。实践表明，通过将风控要求嵌入操作环节并借助信息系统固化，能够有效提升委外加工管理的规范性和执行力，为制造企业实现降本增效提供参考。

关 键 词： 委外加工；物资管理；内部控制；审计；制造业；改进措施

Internal Control Auditing and Improvement Paths for Subcontracted Processing Materials Management

Deng Junhua

Kaiping Renda Electric Appliance Industrial Co., Ltd., Kaiping, Guangdong 529300

Abstract： With the advancement of specialized division of labor in the manufacturing industry, subcontracting processing has become an important way for enterprises to optimize resource allocation. However, the outflow of materials also presents management challenges in terms of asset security, cost control, and quality supervision. Based on the actual business processes of subcontracting processing in manufacturing and combined with typical enterprise audit cases, this article systematically identifies weak points in internal controls within this process. Key issues include the authenticity of quotation confirmations, delays in price updates, and inconsistencies in system data. In response to these audit findings, improvement solutions centered on process standardization and system optimization are proposed. These measures encompass quotation approval mechanisms, dynamic pricing management, strengthened exit controls, and standardization of loss rates. Practical results demonstrate that embedding risk control requirements into operational processes and leveraging information systems for standardization can effectively enhance the compliance and execution efficiency of subcontracting processing management, providing valuable insights for manufacturing enterprises to achieve cost reduction and efficiency improvement.

Keywords： subcontracting processing; materials management; internal control; audit; manufacturing industry; improvement measures

引言

在制造业专业化分工不断深化的背景下，委外加工已成为企业优化资源配置、降低生产成本、提升核心竞争力的重要运营模式。然而，该模式在带来灵活性与效率的同时，也伴随着显著的管理挑战。物资一旦离开企业厂区，其实际状态、损耗情况以及加工费用的合理性便难以直接监控，使得资产安全、成本控制与质量保证面临严峻考验。

当前，许多制造企业在委外加工管理实践中，普遍存在流程不规范、责任界定模糊、信息沟通不畅等问题。特别是在加工费定价、损耗率界定等关键环节，缺乏透明、动态的管理机制，导致成本失控、纠纷频发等风险，内部控制的效力未能得到有效发挥。

因此，对委外加工物资管理进行系统的内部控制审计与研究，具有重要的现实意义。本文将立足于制造业共性问题，旨在深入剖析该业务循环中的核心风险点，并探索切实可行的改进路径，为提升企业资产管理水平、强化风险抵御能力提供具有普遍参考价值的实践框架。

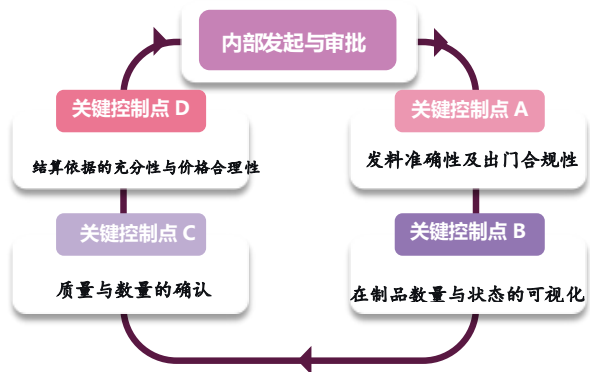
作者简介：邓俊华（1987.5-），审计师，开平市任达电器实业有限公司，研究方向：内部控制与风险管理、内部审计理论与实务创新、管理会计与管理控制、会计信息化与 ERP 系统控制。

一、制造业委外加工管理的内控框架与核心风险

委外加工并非简单的“发料-回收”动作，而是一个涉及企业内部各部门与外部供应商紧密协作的复杂链条。要将这一链条管好、管顺，首先必须清晰理解其完整的业务流程，并在此基础上，精准识别出关键的控制目标与潜在的风险点^[1]。

（一）核心业务流程：物资与信息的闭环流动

一次完整的委外加工活动，本质上是物资、信息和资金在内外循环中的有序流转。其核心流程可概括为以下几个关键环节，如图所示：



图：委外加工活动核心流程流程关键点

内部发起与审批：生产部门根据计划提出委外申请，经授权审批后，形成正式的生产指令。

发料与出门控制：仓库根据指令备料，并需通过有效的出门凭证（如经 OA 系统审批的放行条）方可放行。

外部加工与在制品监控：物资转移至加工商，进入我司无法直接控制的生产阶段。

成品验收与入库：加工完成后，成品运回，需经质检部门严格检验后，方可办理入库。

对账与结算：财务部门依据合同约定、合格入库数量及双方确认的对账单，与加工商进行费用结算。这个闭环流程的顺畅运行，是实现有效管理的基础。

（二）内部控制的核心目标

针对上述流程，有效的内部控制体系应致力于实现以下四个核心目标：

保障资产安全：确保发出物料、在制品、模具乃至成品的安全与完整，防止因丢失、盗用或不当损耗造成的资产损失。这是最根本的目标。

控制加工成本：确保加工费计价公允、透明，损耗率界定合理，避免价格虚高和效益流失，实现真正的成本优化。

保证质量与交期：确保回收的成品符合既定的质量标准，并能按时交付，保障生产计划的顺利执行。

确保信息准确：保证从发料、生产损耗到成品入库的全过程数据记录准确、及时、完整，为管理决策和成本核算提供可靠依据^[2]。

（三）关键风险识别：制造业的共性挑战

结合制造业的实践，委外加工管理中各环节潜藏的风险并非理论推演，而是企业日常经营中真切面临的挑战。这些风险可系统归纳为：

表1：委外加工主要风险识别与分析

风险类别	典型表现	背后的核心管理问题
资产流失风险	发料数量与加工商确认数不符；在制品盘点差异大；模具损坏或丢失责任不清。	物流与信息流脱节，缺乏有效的交接确认与定期核对机制。
成本不透明风险	加工费单价未经严格审批或多年不变；损耗率标准模糊，成为“糊涂账”。	定价与更新机制缺失，缺乏成本动态管理和市场竞争性评审。
质量失控风险	回收成品检验不合格率高；不良品退换、索赔流程执行不力。	质量标准未与加工方达成共识，且验收环节责任不到位。
法律与纠纷风险	报价单、合同等关键商业文件未经双方正式确认，法律效力不足。	合同管理意识薄弱，权利义务界定模糊，埋下纠纷隐患。

综上所述，通过建立“业务流程→控制目标→风险识别”这一递进式的分析框架，可将委外加工管理中看似孤立的问题系统性串联起来。该框架清晰地揭示，各类风险均根植于业务流程的关键控制缺失以及与核心管理目标的偏离。这一分析逻辑为后续针对具体企业的审计评估提供了明确的诊断依据，从而能够将普遍性风险转化为可精准识别的管理改进点^[3]。

二、R 公司委外加工管理审计评估：现状与风险剖析

（一）公司背景与委外加工业务概况

R 公司作为一家典型的电器制造企业，主要生产家用电器及相关配件。随着产品线扩展和生产规模扩大，为提高产能弹性与专业化水平，公司将电镀特定工序通过委外加工方式完成。目前，公司合作的长期外协商家有3家，涉及年均发出原材料价值数百万元，委外加工费成为一项重要的运营成本，在此业务背景下，确保委外物资安全、成本受控和质量稳定，对公司的整体盈利能力至关重要。

（二）审计范围与方法

本次专项审计围绕委外加工全流程，重点查核以下环节：

1. 系统流程层面：外协 ERP 系统中的数据准确性与发外审批流程完整性；OA 系统携带物资出门审批流程的执行情况。

2. 商业条款层面：外协加工费报价机制的合理性、损耗率定义的明确性，以及相关价格协议的更新与管理。

审计方法综合采用系统数据抽样、单据穿行测试、现场访谈及比对分析等手段。

（三）审计发现与风险分析

通过实地审计，发现公司在委外加工管理中存在若干典型问题，具体风险如表所示：

表2：委外加工内控审计发现与风险评估汇总表			
审计环节	关键审计发现	风险等级	潜在影响分析
加工费定价与结算	1. 报价单缺乏双向确认：经核查，现有委外加工报价单仅由加工商单方面盖章，我司采购或业务部门未履行审批并用章确认程序。	中高	法律与纠纷风险：单价、损耗率等核心商业条款缺乏我司确认凭证，一旦发生争议，我司在法律上处于被动地位，易引发结算纠纷。
	2. 价格更新机制缺失：审计调阅采购部提供的历年报价单，发现部分加工项目价格长期未变，未能根据市场变化、我司生产规模扩大带来的议价优势进行实时更新。	中高	成本效益损失：导致加工成本虚高，直接侵蚀产品利润，无法实现规模效应带来的成本优化。

1. 价格与合同管理环节：成本控制与法律风险并存

审计中发现的价格管理问题尤为突出。报价单作为结算的重要依据，仅由供应商单方面确认，不仅缺乏法律层面的严谨性，更反映出公司在供应商谈判与合同管理中的被动地位。同时，价格更新机制的缺失，导致公司无法将规模增长转化为成本优势，长期来看严重制约产品毛利空间。

2. 物资流转与系统控制环节：执行漏洞削弱制度效力

尽管 OA 审批流程在形式上完整，但执行的严肃性不足，使得出门控制这一关键“闸口”效力大打折扣。ERP 系统数据与实物操作的脱节，进一步暴露了业务前端操作与财务后端核算之间的信息壁垒，导致管理决策依据失真^[4]。

3. 损耗标准界定环节：模糊性导致成本漏洞

损耗率标准不清晰、不统一，易在与外协商的结算中成为“糊涂区域”，为成本的不当流失提供了空间，也增加了对账工作的复杂度与摩擦。

审计评估表明，R 公司委外加工管理的主要风险集中于价格机制、流程执行和数据贯通三个维度，这些问题并非源于制度缺失，而是源于流程控制点的执行弱化和动态管理机制的不足。

三、R 公司委外加工管理改进路径与实施方案

（一）总体改进思路：从被动响应到主动嵌入

针对审计发现的问题，改进的核心思路是实现管理模式的根本转变：将控制措施从事后补救转向事前预防和事中控制。关键在于把风险管理要求结构化、流程化、信息化，将其深度嵌入日常业务操作中，形成“流程驱动、系统固化、数据说话”的常态化管理机制，从而有效堵塞管理漏洞，提升整体运营韧性。

（二）分环节改进策略与实施计划

基于审计发现的具体风险点，制定以下针对性改进策略与详细的实施计划，如表所示。

表3：委外加工管理改进路径实施计划表				
改进环节	关键改进策略	具体实施步骤与要点	责任部门	完成时限
价格与合同管理	1. 报价审批流程固化 2. 价格动态评审机制建立	1. 修订《供应商与采购管理办法》，明确规定所有新签或续签的加工报价单，必须经由采购、财务、工程部门联合会签审批，并加盖公司合同专用章后方可生效，实现双向确认。 2. 建立“年度价格复审”制度，由采购部牵头，每财年末对主要外协商的加工单价进行集中评审，依据市场行情、原材料价格波动及我司订单规模变化，重新议定价格，并出具《价格评审报告》。	采购部、财务部、风控部	短期（1-3个月）
物资出门控制	OA 审批流程硬控制	1. 优化 OA 系统设置，将“物资出门放行条”审批流程设置为强制前置流程，无审批通过的电子放行条，仓库系统无法打印出门凭证。 2. 强化门岗管理，要求保安严格核对出门凭证与实物信息，并建立违规放行问责机制。	人力资源部、信息部、仓储部	短期（1个月内）
系统数据一致性	业务与财务数据实时对接	1. 优化 ERP 系统接口，确保仓库“发料出库”操作完成后，数据实时同步至外协管理模块，消除时间差。 2. 要求财务部门每月末将 ERP 外协发料数据与仓库手工台账进行核对，并将差异率纳入仓库岗位绩效考核。	信息部、财务部、仓储部	中期（3-6个月）
损耗率管理	损耗标准统一与闭环管理	1. 由技术、生产、采购部门联合制定主要加工品类的《标准损耗率核定表》，作为合同附件。 2. 在结算流程中，要求必须依据经双方确认的《完工入库单》和标准损耗率计算结算数量，超耗部分需明确原因并经特定权限人审批后方可结算。	工程部、采购部、财务部	中期（3-6个月）

1. 价格与合同管理改进的深入剖析

报价审批流程固化：此策略旨在从根本上解决法律风险问题。通过制度明确“无审批、不盖章、不结算”的原则，将口头约定或单方文件转变为具有法律效力的契约。跨部门会签确保了价格、技术可行性、财务合规性的综合考量，避免了采购部门单方面决策的局限性^[5]。

价格动态评审机制：此策略是针对成本控制的关键。将价格管理从静态、被动变为动态、主动。年度评审机制迫使采购部门必须持续关注市场变化和成本构成，将公司的规模优势转化为实

实在的议价能力，从而持续降低加工成本。

2. 物资流转与系统控制的协同优化

OA 审批硬控制：此策略的核心是利用技术手段消除人为操作弹性。将审批流程从“可绕过”的软约束变为“绕不过”的硬关卡，确保每一项物资出门都经过授权，从源头上杜绝资产流失风险。

系统数据实时对接：此策略着眼于解决信息孤岛问题。实现业务发生与财务记账的同步，不仅保证了数据的及时性和准确性，更能为管理层的实时决策提供支持。定期的核对与考核则是

确保系统数据准确性的最后一道防线^[6]。

（三）预期效果与持续监控机制

1. 上述改进策略系统实施后，预期将在以下方面产生显著效果：

成本透明化：加工费成本得到有效控制，损耗清晰可控，整体委外成本预计可实现优化。

资产安全化：物资出门得到有效监控，在制品信息可视度提升，资产安全得到保障。

运营高效化：流程标准化和系统自动化将减少沟通成本与返工，提升从发料到结算的整体效率。

风险可控化：法律纠纷风险显著降低，管理决策依据的数据可靠性大幅增强。

2. 为确保持续改进，应建立常态化监控机制：

关键绩效指标（KPI）监控：将“报价单审批合规率”“价格年度更新率”“出门条审批异常率”“系统数据差异率”等指标纳入相关部门绩效考核^[7]。

定期审计复核：内部审计部门应将委外加工管理的关键控制点纳入年度审计计划，每半年或一年进行一次专项复核，验证控制措施的有效性，并形成《内控评估报告》报送管理层，从而形成“计划－执行－检查－行动”的良性管理闭环。

通过以上提出的紧密围绕审计发现的改进路径，致力于将管理要求转化为可执行、可考核的具体行动，通过制度完善、流程优化和技术赋能的综合施策，有望系统性地提升 R 公司委外加工管理的规范化与精细化水平。

四、结论与展望

通过研究我们得出案例单位 R 公司委外加工管理中的风险源于关键控制点在业务流程中的缺失或执行弱化，而非制度体系的缺乏^[8]。审计揭示的价格机制失灵、流程执行偏差与系统数据脱节等问题，在制造业中具有普遍性，解决问题的关键，在于将内部控制要求从文本制度转化为嵌入日常操作的结构化规则，并通过流程优化与信息系统加以固化，从而实现从事后纠错向事前预防的根本转变。

展望未来，委外加工管理的精细化与智能化是必然趋势，下一步可着力于将管理闭环从企业内部延伸至供应链协同，例如通过搭建供应商协同平台，实现价格、质量与交期数据的实时交互与确认，或引入物联网技术对关键物资进行全流程追踪，最终构建一个数据驱动、风险可控的现代化外协管理体系。

参考文献

- [1] 周凌云. 制造业企业委外加工业务管理问题研究——以甲企业为例 [J]. 企业改革与管理, 2020, (17): 53-54. DOI: 10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2020.1808.
- [2] 朱泽魁. 基于 IE 的委外加工质量与成本控制 [D]. 西安工程大学, 2017.
- [3] 王国华. 委外加工企业进销存管理系统设计与实现 [D]. 电子科技大学, 2014.
- [4] 邹照水. 浅析基于降本目标下钢管企业委外加工价格管理 [J]. 冶金财会, 2024, 43(02): 49-51. DOI: CNKI: SUN: YJCK.0.2024-02-012.
- [5] 王博. M 公司成本管理的优化研究 [D]. 南昌大学, 2018.
- [6] 侯少龙. 制造业企业的审计风险评价与规避策略 [J]. 老字号品牌营销, 2024, (24): 105-107. DOI: CNKI: SUN: LZHP.0.2024-24-035.
- [7] 石丹青. 以制造业大数据为基础的敏捷审计模型研究 [J]. 中国商界, 2024, (10): 126-127. DOI: CNKI: SUN: JSGZ.0.2024-10-054.
- [8] 朱晓舟. 效益审计视角下制造业降本增效的策略探究 [J]. 国际商务财会, 2024, (14): 72-75. DOI: CNKI: SUN: CWJC.0.2024-14-016.