

采购与付款循环风险评估与应对策略研究

邓俊华

开平市任达电器实业有限公司，广东 开平 529300

DOI:10.61369/ER.2025030012

摘 要： 基于在 R 公司的审计实践，本文深入剖析了制造业企业采购与付款循环这一高风险领域的实际问题。研究跳出纯理论框架，聚焦于审计中发现的供应商准入控制不严、系统主数据管理薄弱、入库单税率错误等具体管理漏洞。文章认为，这些看似基础的操作性问题，实质是内部控制失效的直接体现，并会最终导致成本失真、资产流失与决策信息失真。针对上述问题，本研究结合企业现有的 ERP 系统环境与业务流程，提出了一系列务实改进方案，核心在于通过“系统硬控制”固化审批流程、通过“数据自动传递”杜绝人为差错、通过“痕迹化管理”强化责任追溯。这些策略旨在将风控措施切实嵌入日常操作，为企业实现从被动纠错向主动防御的转变提供了清晰、可执行的路径，对提升制造企业基础管理韧性具有直接的参考价值。

关 键 词： 采购付款循环；内部控制；审计实践；ERP 系统；供应商管理；制造业风控

Risk Assessment and Response Strategies in the Procurement and Payment Cycle

Deng Junhua

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

Abstract： Based on audit practice at Company R, this paper provides an in-depth analysis of practical issues in the procurement and payment cycle, a high-risk area for manufacturing enterprises. Moving beyond purely theoretical frameworks, the research focuses on specific management vulnerabilities identified during audits, such as lax controls over supplier onboarding, weak management of system master data, and incorrect tax rates on warehouse receipts. The paper argues that these seemingly basic operational issues are direct manifestations of internal control failures, ultimately leading to cost distortion, asset loss, and inaccurate decision-making information. To address these problems, this study proposes a series of practical improvement solutions tailored to the enterprise's existing ERP system environment and business processes. The core approach involves solidifying approval procedures through "system-enforced controls," eliminating human error through "automatic data transfer," and strengthening responsibility tracing through "traceability management." These strategies aim to effectively embed risk control measures into daily operations, providing a clear and actionable path for enterprises to transition from reactive error correction to proactive prevention, offering direct reference value for enhancing the resilience of fundamental management in manufacturing enterprises.

Keywords： procurement and payment cycle; internal control; audit practice; ERP system; supplier management; manufacturing risk control

引言

采购与付款循环作为制造业企业“事故高发区”，钱从这里流出去，成本在这里定下来，任何一个环节的疏漏，都直接侵蚀利润，所以，成本控制与运营风险管理的有效性直接决定了企业的盈利能力和财务健康。然而，许多企业虽建立了内控制度，却在实践中普遍面临执行流于形式、业财信息脱节等挑战，导致供应商管理、采购定价、成本核算等关键节点风险凸显，使得内控体系未能真正发挥风险“防火墙”的作用。因此，本研究旨在超越理论框架，立足于制造企业的具体实践，聚焦于采购付款循环中的实质性风险。通过结合实例深入剖析审计中发现的具体问题，致力于提出一套具有高度可操作性的风险应对策略，为提升采购业务质量、保障资产安全、确保财务信息准确提供切实可行的路径，对强化企业内控建设具有直接的实践指导意义。

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、制造业采购与付款循环的核心流程与共性风险透视

对于任何一家制造企业而言，采购与付款循环如同人体的“供给系统”，它决定了生产能否顺畅进行、成本是否可控、资金是否安全。这个循环并非单一动作，而是一环扣一环的链条，任何一个环节的“卡顿”或“渗漏”，都会直接影响到企业的经营成果^[1]。本章将首先梳理这一循环的标准流程，进而重点剖析在制造业环境下普遍存在的内在风险点。

（一）采购与付款循环的基本流程：一个环环相扣的链条

典型的制造业采购付款流程，可以清晰地划分为以下几个前后衔接、相互影响的阶段：

1.需求与请购：流程的起点源于实际需求。通常由生产部门或仓库根据生产计划、库存水位提出物料需求，填写请购单。这一步的关键在于需求的准确性和合理性，避免盲目采购造成库存积压或短缺停产。

2.供应商选择与定价：这是成本控制的核心环节。采购部门根据请购要求，在合格的供应商范围内进行询价、比价、议价，或通过招标方式确定供应商和采购价格。其核心目标是“货比三家”，在保证质量的前提下获得最具竞争力的价格。

3.合同签订与订单发出：确定供应商和价格后，会签订采购合同或直接发出采购订单。合同或订单明确了采购的品名、规格、数量、价格、交货期、付款方式、质量标准等关键条款，是后续验收和结算的法律依据。

4.到货验收与入库：供应商按约送货后，由独立的验收部门（通常是仓库或质检）依据订单核对货物的数量、规格，并检查质量。确认无误后，办理入库手续，生成入库单。这是确保企业收到所订购物资的关键控制点。

5.发票处理与核对：企业收到供应商开具的增值税发票后，财务部门或专门人员需要将发票信息与采购订单、入库单进行“三单匹配”，确保品名、数量、金额、税率等信息完全一致。

6.付款结算：完成发票核对后，根据合同约定的付款条件和审批流程，安排款项支付。这一环节关乎企业的资金安全，必须确保付款对象、金额、账户的准确性。

7.账务处理：最后，财务人员需要根据全套合规单据，及时、准确地将采购成本、进项税额、应付账款等记录到正确的会计科目中，并按时进行期末结转，最终真实反映在财务报表上。

这个流程看似标准，但在制造业快节奏、多品种、大批量的

业务场景下，每一步都潜藏着偏离轨道的风险。

（二）制造业环境下普遍存在的关键内部控制风险点

结合制造业的特点，上述流程中常见的风险并非遥不可及的理论，而是切实影响企业运营的隐患，主要体现在以下几个方面：

1.供应商管理风险：这是风险的“源头”。如果供应商准入标准模糊、审核走过场，未能建立动态的评估与淘汰机制，就容易导致“关系户”供应商、资质不全的供应商混入体系。这不仅可能带来原材料质量不稳定、交货延迟等问题，甚至存在内外勾结、收受回扣等舞弊风险^[2]。

2.采购定价不合理风险：如果询价比价机制不健全，或执行不严格，就可能出现采购价格高于市场水平的情况。特别是在原材料价格波动频繁的制造业，缺乏有效的价格监控手段，容易导致企业采购成本虚高，直接侵蚀产品毛利。

3.资产流失与验收风险：到货的物资数量短缺、质量不达标，如果验收环节把关不严，就会导致企业为不合格的产品或短少的数量付款，造成直接的经济损失。在仓库管理混乱的企业，已入库的资产还可能因保管不当而发生被盗、损毁或贬值。

4.资金支付安全风险：主要包括支付审批权限不清、支付依据不充分（如缺少入库单或发票）、或向虚假的供应商账户付款等。这类风险往往与内部舞弊直接相关，可能导致企业资金被非法挪用，造成难以挽回的损失。

5.财务信息错报风险：这是前述各类风险在财务账面上的最终体现。例如，发票信息核对失误导致成本计入金额错误、税率使用错误影响进项税抵扣和成本核算、费用归属会计科目不正确、期末应付款项未及时暂估入账等。这些问题会直接导致成本数据失真、负债不实，使得财务报表无法真实公允地反映企业的经营状况，影响管理层决策和税务合规性。

二、R公司采购与付款循环风险评估：审计发现与实务剖析

R公司作为一家典型的电器产品制造企业，其采购活动频繁、物料种类繁多，采购与付款循环的管理效能直接关乎成本竞争力与运营安全。在通用流程和共性风险框架下，结合该公司业务特点，对其采购与付款循环开展专项审计评估。将普遍存在的风险类型，转化为该公司业务流程中具体、可识别的管理问题，并通过审计证据予以确认，为后续制定针对性应对策略提供精确依据。审计评估结果如下表所示：

表1 R公司采购与付款循环主要风险点评估汇总

风险类别	具体风险点描述	主要审计证据 / 表现	风险等级	对经营的潜在影响
供应商管理风险	1. 供应商准入控制不严，源头存在风险	合格供应商导入审批表存在缺失或未全部签批即导入系统的情况。	高	易引入不合格供应商，导致物料质量、交期风险，存在舞弊空间。
	2. 供应商主数据信息不完整，管理基础薄弱	ERP系统中部分供应商档案信息缺失（如缺少关键资质文件编号、错误税率等）。	中	影响采购效率、数据准确性，为后续环节（如定价、结算）埋下隐患。
采购定价与成本风险	3. 采购单价合理性待验证，成本控制存疑	审计范围内，部分物料缺乏可供追溯的询价比价过程记录。	中高	可能导致采购成本高于市场水平，直接侵蚀产品毛利率。
资产流失与验收风险	4. 入库信息准确性差，直接影响成本核算	抽查发现入库单上增值税税率（如14%、16%）与供应商实际税率及政策规定不符。	高	①成本失真：原材料入库成本计算错误。 ②税务风险：进项税抵扣不准确。 ③数据无效：基于错误成本的管理决策失去意义。
财务信息错报风险	5. 财务处理规范性有待提升	存在科目使用不当、期末结算不及时的个人现象。	中	影响财务报表的准确性和公允性，可能误导管理层决策。

（一）供应商管理环节：源头失控的隐患

审计结果显示，公司在供应商管理的“入口”和“日常”两个层面均存在明显短板。

风险点1：准入控制不严：理论上，每一个新增的合格供应商都应经过多部门联合评审，并通过完整的《合格供应商导入审批表》来固化流程。然而，审计抽检发现，部分供应商的审批流程存在缺失，甚至出现了审批表尚未完成全部签批，该供应商已被录入系统并开始下达采购订单的实例。这并非简单的表单问题，而是意味着公司供应商准入的“防火墙”存在漏洞。此种情况易为关系供应商或劣质供应商打开方便之门，其带来的质量风险和潜在舞弊风险较高。

风险点2：主数据管理薄弱：ERP系统是实现精细化管理的基础，但其效能依赖于数据的准确与完整。审计发现，公司ERP系统中的供应商档案信息维护参差不齐，部分关键字段（如适用税率）为空或错误。这导致系统数据可信度降低，如同通讯录信息错误，直接影响后续采购结算的效率和准确性。例如，系统主数据中的税率错误，直接为后续入库单自动带出错误税率埋下隐患。

（二）物料验收与成本核算环节：关键控制点的失守

物料验收和入库是成本费用确认的关键“闸口”，此环节的失守将产生立竿见影的负面影响^[3]。

风险点3：入库信息准确性差：此风险点是本次审计发现的最具代表性的实质性风险。在审阅采购入库单时，发现了与当前税法规定明显不符的异常税率（如14%、16%）。经追溯，其原因主要有二：一是仓管人员录入时未严格参照送货单信息，手动选错；二是系统供应商主数据本身错误，导致带出错误税率，其危害是直接且严重的：

成本核算失真：原材料入库金额计算错误，进而波及相关产品成本。

税务处理风险：依据错误进项税进行账务处理，可能引发税务核查。

管理数据失效：所有基于错误采购成本的分析决策，其价值

大打折扣。此风险点表明，业务操作环节的疏忽，会通过财务核算放大为影响全局的问题。

（三）采购定价与财务处理环节：需要持续关注的领域

风险点4：采购单价合理性：尽管未发现重大价格偏离证据，但部分采购行为缺乏可追溯的、充分的询比价记录支持。在制造业成本压力巨大的背景下，此风险需持续关注，因其可能导致公司的成本竞争优势在无形中流失。

风险点5：财务处理规范性：账务处理中的个别疏漏，反映了财务基础工作的严谨性有待加强。此类问题若普遍存在，将直接影响财务报告的可靠性。

审计评估表明，R公司当前在采购与付款循环中面临的风险，并非源于复杂的系统性缺陷，而主要集中在供应商准入、数据维护、单据审核等基础环节的控制执行薄弱。这些看似操作层面的问题，如同链条中的薄弱环节，其累积效应实际导致了成本信息失真、运营效率受损及潜在的资产损失。因此，后续的改进策略必须聚焦于这些关键控制点的夯实与固化，从而切实提升循环的整体内部控制有效性^[4]。

三、R公司采购与付款循环风险应对策略与实施路径

（一）总体应对思路：从事后补救到事前预防与事中控制

审计发现的问题，其根源大多在于基础控制的薄弱环节。因此，应对的核心理念是推动内部控制体系实现根本性的转变：从传统的“被动查错”转向“主动防错”与“实时控制”。这意味着，必须将控制措施深度嵌入到具体的业务操作流程中，并充分利用信息技术（特别是ERP系统）的设置，实现程序化、硬约束的管理^[5]，最大限度减少人为干预的随意性和差错率，从而从根本上夯实管理基础，提升运营韧性。

1. 分风险点应对策略与实施计划

以下将结合R公司实际，针对已识别的风险点，逐一制定详尽的策略与可跟踪的实施计划。

表2 风险应对策略与实施计划总表

风险点编号	风险点描述	核心应对策略	主要责任部门	关键实施步骤与要点	预期成果与完成时限
对应表1 (1)	供应商准入控制不严	1. 流程闭环策略 2. 系统硬控制策略	采购部、品质部、信息部	1. 制度修订：明确《合格供应商导入审批表》的完整签批（可结合OA流程）是供应商信息被录入ERP系统的唯一且必要前提。 2. 系统改造：与信息部门协同，在ERP系统中设置权限，使新增供应商主数据处于“冻结”状态，只有上传或关联了已审批完成的凭证后，方可“激活”并用于创建采购订单。	预期成果：从源头杜绝未经审核的供应商进入体系，形成不可逾越的流程壁垒。 时限：短期（3个月内）
对应表1 (2)	供应商主数据信息不完整	1. 数据治理专项行动 2. 动态维护机制	采购部、财务部	1. 专项清洗：成立跨部门小组，对ERP系统中所有活跃供应商档案进行“拉网式”排查，强制补充缺失的关键信息（如税率、资质有效期）。 2. 建立年审制：将供应商数据维护纳入年度常规工作，由采购部牵头，结合供应商绩效评估，定期更新信息。	预期成果：确保主数据准确、完整，为后续所有环节提供可靠基础。 时限：清洗工作短期（3个月内），年审机制长期执行。
对应表1 (3)	采购单价合理性待验证	1. 痕迹化管理策略 2. 价格数据库建设策略	采购部、成本组、风控部	1. 强化过程记录：修订《采购管理办法》，规定超过一定金额的采购项目，其询价、比价、议价的过程记录（如邮件、报价单）必须作为附件，随同采购合同/订单一同进入审批流程。 2. 建设价格基准：逐步将历史采购价格、市场行情信息整合，形成内部参考价格库，为新采购订单的定价提供决策支持。	预期成果：增强采购定价的透明度与可追溯性，为成本控制提供数据支撑。 时限：中期（6-12个月）

对应表1 (4)	入库单税率等信息错误	1. 系统自动化策略 2. 业财核对强化策略	信息部、仓储部、财务部	1. 优化系统逻辑：对 ERP 系统进行简易改造，使采购入库单上的“税率”字段由供应商主数据自动带入，并设置为“只读”状态，严禁仓管员手动修改。 2. 强化三单匹配：财务部在审核付款时，必须将“发票税率与订单/入库单税率一致”作为一项刚性检查点，不一致者坚决退回业务部门更正。	预期成果：从根本上消除税率人为录入错误，保证成本与进项税核算的准确性。 时限：系统优化为中期（6个月内），流程强化立即执行。
对应表3-1 (5)	财务处理规范性待提升	1. 标准化与培训策略 2. 流程节点控制策略	财务部	1. 制定操作指南：编撰《采购与付款业务财务操作手册》，详细规定科目使用、暂估流程、结算时点等。 2. 实施关账计划：推行详细的月末/年末结账清单，明确每个时间点的任务和责任人，加强内部复核。	预期成果：统一核算标准，确保财务处理的及时性、准确性与规范性。 时限：短期（3个月内）

2. 对关键策略的深入剖析：

关于供应商准入的“系统硬控制”：此策略是堵住管理漏洞最有效的手段。它将原本依赖于人员自觉的软性流程，转变为由信息系统 enforced 的硬性规则。其成功实施需要采购部（提出业务需求）、品质部（履行审核职责）和信息部（提供技术实现）的紧密协作。这种跨部门协作本身，就是内控环境改善的体现。

关于入库信息准确的“系统自动化”：这是典型的“通过技术解决管理问题”的思路。与其反复要求仓管人员注意税率准确性，不如通过系统设置使其“无法犯错”。这种自动化的价值不仅在于避免当前错误，更能一劳永逸地防止未来因人员变更、疏忽等原因导致的同类问题，投入产出比极高。同时，配套的财务审核强化，则构成了双保险，确保任何系统外的异常都无法流入付款环节。

（二）预期效果与常态化监控

上述策略体系若能有效落地，预计将为公司带来以下层面的实质性提升：

1. 控制层面：形成一套嵌入流程、环环相扣的控制链条，显著降低主观随意性，使内部控制真正成为保障运营的“自动化”装置。
2. 数据层面：从供应商信息到采购成本，数据的准确性与可靠性将得到根本改善，为成本分析、预算管理、经营决策提供高质量的数据基础。
3. 效率层面：流程的标准化与自动化将减少不必要的沟通成本、返工和纠错工作，从而提升从采购到支付的整体效率^[6]。
4. 建立常态化监控机制：内部审计职能应实现转型，从定期审计向持续监控延伸。建议将本方案中涉及的关键控制点（如供应商准入审批符合率、三单匹配通过率等）转化为量化的监控指标，并纳入持续的监督程序。通过定期生成监控报告，向管理层反馈体系运行状况，从而形成一个“评估-改进-监控-再优化”的螺旋式上升的管理闭环，确保风险管理能力的持续巩固与提升。

四、结论与展望

通过对 R 公司采购与付款循环的深入剖析，本研究揭示了制

造业企业在日常经营管理中存在的共性问题及其解决路径。研究发现，企业运营中的主要风险往往隐藏在最基础的业务流程中，这些看似细微的管理漏洞实际上对企业成本控制、财务报告准确性和经营效率产生着不容忽视的影响。

本研究的主要价值在于提供了一套从问题识别到解决方案的完整实践框架。以 R 公司为例，其采购环节中存在的供应商管理不规范、入库信息不准确等问题，本质上反映了企业内部控制体系在基础环节的薄弱。这些问题的发现和解决过程表明，有效的风险管理不需要复杂的理论模型，而是需要对企业实际运营情况的深刻理解和细致把握。

特别值得关注的是，本研究提出的改进策略具有显著的实践特性。例如，通过优化 ERP 系统设置实现税率信息的自动带出，这一简单技术改进就能从根本上解决入库单税率错误的问题；通过建立供应商准入的“系统硬控制”机制，可以有效杜绝未经审批的供应商进入采购体系。这些措施的共同特点是操作性强、实施成本低，但效果显著，真正体现了“小改变带来大改善”的管理智慧^[7]。

从更广阔的视角来看，本研究的发现对同类制造企业具有重要的借鉴意义。它提示企业管理者和内部审计人员，应当将管理重心下沉到业务操作的微观层面，关注那些日常工作中容易被忽视的基础环节。同时，研究也表明，将内部控制要求融入信息技术系统，实现程序化、标准化管理，是提升企业运营质量的有效途径。

展望未来，R 公司乃至同类制造企业在采购与付款循环的风险管理上，尚有持续优化的空间。下一步，可考虑引入数据挖掘与智能分析工具，对采购价格、供应商交货准时率、付款账期等数据进行动态监控与趋势分析，从而实现从“问题驱动”的被动审计，向“数据驱动”的主动风险预警转变^[8]。最终，通过构建一个持续自我完善的内控闭环，企业能够将采购与付款循环打造成为支撑其成本优势与运营韧性的坚实基石，在不确定的市场环境中赢得持续的竞争力。

参考文献

[1] 鞠先慧. CL 汽车制造公司采购与付款内部控制研究 [D]. 中南财经政法大学, 2023. DOI: 10.27660/d.cnki.gzczz.2023.002267.
[2] 李琛琛. ZJ 公司采购与付款循环内部控制优化研究 [D]. 西安石油大学, 2020. DOI: 10.27400/d.cnki.gxasc.2020.000445.
[3] 曹沛. H 公司采购与付款循环内部控制研究 [D]. 华南理工大学, 2020. DOI: 10.27151/d.cnki.ghnlu.2020.000402.
[4] 刘晓琼. S 公司采购与付款循环内部控制优化研究 [D]. 西南科技大学, 2020. DOI: 10.27415/d.cnki.gxngc.2020.000701.
[5] 卢凯鸽. TK 公司采购与付款循环内部控制研究 [D]. 新疆财经大学, 2019.
[6] 张万博. HKA 公司采购与付款循环内部控制改进研究 [D]. 辽宁大学, 2016.
[7] 程嘉祥, 沈燕萍. YGX 采购与付款业务循环内部控制及其审计问题反思 [J]. 江苏商论, 2018, (03): 61-63. DOI: 10.13395/j.cnki.issn.1009-0061.2018.03.031.
[8] 余晓丹. 采购与付款循环的内部控制探析 [J]. 时代经贸, 2017, (34): 15-17. DOI: 10.19463/j.cnki.sdjm.2017.34.005.