

《国企采购招标规范管理与制度建设审计监督》

主讲：李文发

一、【培训目的】

通过培训使国企明确采购招标规范管理与制度规范建设、公司内部审计人员了解采购审计的流程、重点、难点，审计的方法与策略，技巧，如何规避采购风险等，从而规范公司内部采购制度，合规管理，降低成本，提高效率。

二、【培训对象】

各级招标采购人员及内部审计人员等

三、【培训时间】

2天

四、【授课特色和内容分配】

- 1、讲师讲解（知识/技能/方法）占 30%；
- 2、企业案例占 40%；
- 3、常见问题的讨论及解决对策（含现场练习、分组讨论）占 20%；
- 4、学员成功经验分享占 5%；
- 5、你问我答（解答学员疑惑）占 5%。

五、【课程大纲】

第一部分、企业为什么要进行采购内容审计

- 一、企业为什么要进行采购内部审计
- 二、采购内部审计与外部审计所表现的不同特征
 - 1、服务的内向性
 - 2、工作的相对独立性
 - 3、审计程序的相对简化性
 - 4、审核范围的广泛性
 - 5、审核内部的控制性
 - 6、审计的实施的及时性要求
- 三、通过公司的内部审计有什么作用
- 四、采购审计的流程
 - 1、采购和付款业务审计流程
 - 2、如何进行进行以下过程的审计
 - (1) 处理订单审计
 - (2) 验收商品审计
 - (3) 确认债务审计
 - (4) 处理和记录价款的支付审计
 - 3、采购和付款业务中要控制的基本资料如何审计——审计的工具的应用
 - (1) 请购单
 - (2) 订单
 - (3) 验收单

- (4) 发票
 - (5) 借项通知单
 - (6) 付款凭证
 - (7) 应付款账和卖方对账单
- 3、如何控制采购和付款过程的审计
 - 4、如何实施采购审计流程
 - 5、案例分析：某公司的审计过程控制要求

第二部分、如何正确把握采购内部审计的重点和难点

一、采购决策的审查及审核的重点和技巧

- 1、采购数量决策审查
 - (1) 是否进行预算和消费
 - (2) 审计采购费用、保管的方法是否合理正确
 - (3) 是否考虑均等
- 2、产品是自制还是外购审查
 - (1) 决策是否正确
 - (2) 方案是否考虑全面

二、如何审查采购计划，应用的技巧和工具

- 1、计划编制的依据是否正确
- 2、采用的措施是否合理
- 3、采购计划有没有得到适当控制
- 4、计划有没有到达预期目标

三、采购管理的审查重点，应用工具和技巧

- 1、正确划分采购权限
- 2、是否出现急单采购的情况
- 3、采购费用的控制
- 4、有没有不正当的采购业务
- 5、采购活动是否合规定的要求
- 6、案例分析：审计公司的采购活动是否得到审批？

四、采购方式的审查重点和难点

- 1、不同物品采购方式不同
- 2、有无采用比价采购或竞价进行
- 3、采购方式是否正确
- 4、案例分析：如何审计公司的采购方式中集中还分散采购

五、采购支出及应付账款的审查重点和难点分析

- 1、付款的凭证审计
- 2、采购支出的实质审计
- 3、案例分析
- 4、评审应付账款的内部制度
- 5、核实应付账款的实有数
- 6、应付账款的真实性和合法性
- 7、预收账款的真实性和合法性
- 8、案例分析——某公司开展采购价格审计经验

六、采购合同的审查重点

- 1、如何进行合同签署——合同的方式、结构和要求，如何规避风险介绍和分析
- 2、如何审计合同的其他条款的要求

- 3、如何面对索赔的问题
- 4、如何正确选用合同类型和合同条款规避种种风险
- 5、争议解决
- 6、案例分析：如何审计合同条款的要求规避法务风险

第三部分、采购内部审计的策略和技巧

- 一、如何加强组织领导，做好宣传
- 二、建立制度，做好基础工作
- 三、突出审计重点和内容
- 四、明确审计的程序和方法
- 五、做好组织协调，形成价格审计合力
- 六、履行责任把好采购成本关
- 七、重点案例分析：
 - 1、某公司采购价格审计做法和技巧
 - 2、某公司采购审计的策略
 - 3、某公司采购审计的流程和标准化作业

第四部分、国有企业合规制度构建和管理

- 一、采购合规管理
 - 1、什么是采购合规管理
 - 2、采购合规管理的目标
 - (1) 有效降低采购成本，提高运营效率
 - (2) 营造公开、公平、公正、诚信的市场经营环境
 - (3) 促进采购员工廉洁自律、遵纪守法，构建风清气正、适应市场竞争的国企新面貌
 - 3、采购合规管理的依据
 - (1) 国际准许法
 - (2) 中国采购相关法律
 - (3) 国家行政政策通知
 - (4) 企业采购规章制度和流程
 - 4、采购管理部门职责和要求
 - 5、采购合规管理的原则
- 二、合规的采购管理的方式和要求
 - 1、采购管理分类
 - 2、采购价格管理
 - 3、采购方式的选择与实施
 - 4、采购计划的编制
 - 5、采购程序和规定
 - 6、采购的验收管理
 - 7、采购合同管理与文件管理
 - 8、采购监督管理与责任追究
- 三、合规供应商的行为规范与供应商的合规性评价
 - 1、交易中应遵循的道德行为
 - (1) 廉洁自律
 - (2) 对公司的忠诚
 - (2) 公正地对待你要接触的人
 - (3) 忠于职守、敬业

- (4) 诚实
- (5) 感恩
- 2、正确对待商业礼物、娱乐和款待
- 3、正确处理供应商关系
 - (1) 应该有道德地对待供应商
 - (2) 供应商也应该有道德地对待客户
 - (3) 双方诚信
- 4、防止出现不道德的行为
 - (1) 采购者、采购组织与供应商自律，遵守道德底线
 - (2) 通过制度和程序来规范行为
- 5、国际道德准则
 - (1) 所有商业关系无论组织内外，保持最高诚信标准
 - (2) 拒绝不适当商业做法，不得以权谋私
 - (3) 获取并保持与时俱进的技术知识和行为标准，提高业务水平和技能
 - (4) 培养自己团队中可能最高业务能力
 - (5) 优化所能利用的资源，以便为组织谋求最大利益
 - (6) 遵守所在国法律／规章／精神及合同义务
- 6、供应商的合规性评价
 - (1) 资信评价
 - (2) 行为能力评价
 - (3) 特殊要求评价
- 7、案例分析
 - (1) 企业采购合规管理制度
 - (2) 企业采购交易行为规定

第五部分、采购招标过程监督管理及风险防范

- 一、招投标基本程序
- 二、审计招标前准备阶段是否充分
 - (1) 总体方案合理性
 - (2) 项目综合分析
 - (3) 招标采购方案正确性
 - (4) 招标文件实用性
 - (5) 招标小组是否合理
- 三、招标阶段过程分析和要求的审计与风险防范
 - 1、招标
 - (1) 招标公告的审查
 - (2) 资格审查——如何进行审查
 - (3) 发招标文件
 - 2、投标
 - (1) 投标文件
 - (2) 投标文件的密封和标记的审查
 - (3) 送达投标文件
 - (4) 投标文件的变更
 - 3、开标前准备工作进行审计
 - (1) 核实能够参加投标的潜在的供应商

- (2) 确定评标人员并通知确认能够参加
- (3) 落实所有开标、评标需要的打印材料
- (4) 一般企业招标小组构成和责任
- (5) 招标小组决定的事项
- 4、开标仪式的审查
- 5、评标程序和过程的审查
 - (1) 审查投标文件的符合性
 - (2) 询标
 - (3) 综合评审
 - (4) 评标结论
- 6、定标的合理性审计
 - (1) 审查招标小组的评标结论
 - (2) 定标
 - (3) 中标通知
 - (4) 签订合同
- 7、审查时要注意的几个问题
 - (1) 如何积极响应投标——对投标时间问题审计
 - (2) 投标书的澄清问题
 - (3) 中标通知书的理解和应对
 - (4) 应对资格审查及投标保证金具体操作的有关问题
- 8、对评标标准与方法的审计
 - (1) 合理低价法审计
 - (2) 综合评分法审计
- 9、最高限价与最低限价的合理性
- 10、案例分析：某公司招标程序及各个环节的审计要点解析
- 11、现场讨论：如果预防供应商之间串标行为？
- 12、现场讨论：如果预防供应商与公司评标小组成员合谋？
- 13、现场讨论：如何解决串标和合谋的问题？
- 14、案例分析：
 - (1) 某公司投标人未能按招标文件要求提供所投货物的案例；
 - (2) 某公司招标过程中无法定代表人出具授权委托书的案例分析
 - (3) 某公司投标人以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假，骗取中标的案例分析
 - (4) 有关交货期和投标有效期的问题的案例分析
 - (5) 招标采购中招标文件要求投标保证金问题的案例分析
 - (6) 有关委托代理商参加投标的案例分析
 - (7) 有关招标文件的编写用语规范的案例分析

第六部分、如何预防采购腐败的行为和建立反腐倡廉机制

一、采购作弊方式及如何防范

- 1、虚列采购——严格查核原始凭证的真实性、合法性
- 2、押金抵物——向客户收回的保证金低作采购材料入账
- 3、有单无货——开假入库单报账
- 4、涂改票据——向供应商取证

二、采购回扣现象和杜绝措施

- 1、什么是回扣？
- 2、回扣产生和原因

- (1) 卖方非法争取业务
- (2) 卖方非法提高利润
- 3、回扣的支付方式
 - (1) 现金贿赂
 - (2) 非现金贿赂
- 4、卖方企业欺诈的促成因素
 - (1) 买方企业自身存在欺诈行为或不道德行为
 - (2) 买方企业灵敏度低
- 5、卖方企业欺诈的审计线索
 - (1) 买方企业员工的奢华生活方式
 - (2) 对卖方企业欺诈没有设立良好的防范制度
 - (3) 不正当的单一的供货渠道
 - (4) 其他卖方企业的抱怨和申诉
 - (5) 卖方企业与买方企业员工之间的亲密关系
 - (6) 经常发生但却一直得不到解决的对卖方企业产品的投诉

三、如何防止暗箱操作与建立机制

- 1、三分一统
- 2、三统一分
- 3、三公开两必须
- 4、五到位、一到底
- 5、全过程、全方位的监督制度

四、现场分组讨论：

- 1、为什么说采购人员容易出事？
- 2、如果您是一名审计人员您将如何来控制采购人员？

五、案例分析：某公司建立的倒查的机制分享

六、审计中要认识采购交易中的诚信和道德

- 1、应遵循这样几条道德行为原则
- 2、如何对待商业礼物和款待
- 3、如何有道德地处理供应商事务
- 4、如何防止出现不道德的行为
- 5、遵循道德的供应来源——不能接受的行为
- 6、案例——某公司道德准则介绍

六、【课程大纲】

李文发——著名采购审计/供应链管理品牌专家

(一) 专家背景

- ◆武汉大学学士，华南理工大学 EMBA 硕士，新加坡管理协会高级顾问，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦采购/物流/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司采购/物流/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；

◆中国改革开放第一代采购供应链管理领航者和开拓者；

◆中国供应链管理联盟高级顾问；

◆中国、国际注册采购师职业资格授权讲师；

◆中国十强精益生产管理讲师；

◆中国培训界采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。



（二）核心价值

■**企业工作经历：**李老师作为中国改革开放以来第一代采购物流供应链管理者，他拥有 17 年外企、

港企、台资、日企、大型民企公司采购/物流/供应链/PMC 运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团采购供应链总监，韩国三星科技、德国西门子集团、日本三洋集团精益供应链管理高级经理，华科集团采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。

■**培训咨询经历：**李老师拥有 13 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的采购与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。

■**从业核心价值：**30 年以来，李老师最早将企业采购与供应，订单预测分析，柔性生产计划管理，立体化智能化仓库管理、精益物流管理、精益生产运营管理整合成企业供应链集成管理，将企业组织、上下游客户和供应商融合成一个实现增值流的整体，从而找到一条将企业和员工、供应商和客户间创造神话般双赢的根源。最早将《精益供应链集成一体化管理》作为一个行业培训领域，推向全国！作为中国第一代精益采购与物流供应链管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 200 多天，年授课量居全国讲师同行中前列，被业界同行推崇为采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”！接触过的企业家、企业高管无数。多年来，他努力引导企业改变传统的采购模式、计划模式和运营运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

（三）授课风格

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

（四）品牌课程

《采购内部审计与反腐倡廉》 《精益供应链集成管理》 《采购管理专业技能提升》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《招投标、合同管理与法务风险规避》 《供应链全面成本分析与控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《多种少量生产交期管理与排程技巧》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《精益物料管理与库存控制》 《新时代智慧物流与供应链协同管理》 《设备、行政非生产采购管理与控制》。

(五) 服务客户

- 通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..
- 家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇.....
- 医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司.....
- 食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。
- 汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..
- 物流物业**：河北物流集团、顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..
- 房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....
- 能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）.. ..
- 电子电器业**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..
- 烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司.....
- 纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。
- 制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集

团、TCL集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

●其他行业：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州CFS鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●大学院校：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六) 课堂剪影



500强中冶集团——《供应链成本与招投标管理》



广东佛山工艺品公——《采购内部审计与反腐倡廉》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性PMC》



中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



浙江利欧集团——《采购技能与风险管控》



北京克拉斯家居连锁——《仓库物流配送与管理》



深圳通讯技术公司——《供应链环境下的PMC》



500强中国新希望集团——《供应链集成管理》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



500强唐山三友集团——《采购专业技能培训》



一汽大众集团——《供应链之供应商管理》



500 东方电气集团——《高效招投标管理》



广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500 强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》