

# 内部报告的作用(模板8篇)

在经济发展迅速的今天，报告不再是罕见的东西，报告中提到的所有信息应该是准确无误的。报告的作用是帮助读者了解特定问题或情况，并提供解决方案或建议。下面是小编给大家带来的报告的范文模板，希望能够帮到你哟！

## 内部报告的作用篇一

内部审计报告是指内部审计人员，根据审计计划对被审计单位实施必要的审计程序后，就被审计单位经营活动和内部控制的适当性、合法性和有效性出具的书面文件。审计报告是内部审计工作成果的反映。审计外勤工作完成后，内部审计师应该签发审计报告，与相关方面沟通审计结果，以促进审计目标的实现。在整个内部审计工作中，撰写审计报告、报告审计结果是最重要的环节之一。审计报告是审计工作质量的主要标志之一。审计工作成果的大小，质量的高低，最终反映在审计报告上。内部审计报告的基调奠定了报告的内容导向，直接关系到报告的成败。内部审计报告的基调属于语言的形式。语言的形式对于语言的内容的重要性早已为语言学家论述过了。毫无疑问，合理选择内部审计报告的基调，注意审计报告的风格，对审计双方的沟通将是十分重要的。

### 一、关于内部审计报告基调选择问题的理论观点综述

有关内部审计报告基调的观点大致可以分成三类：第一类是问题导向说。我国著名会计审计学家王光远认为，内部审计报告本身是问题导向的，挑被审计对象的毛病，将问题披露于众，审计报告本身无法也不能大谈被审计对象的业绩，是披露问题，而不是展现成绩。第二类是客观基调说。内部审计师的职责不仅仅是发现存在的负面问题，得出的结论不一定必然对审计业务客户（被审计单位）不利；如果内部审计师就被审计事项得出的结论既有肯定的，也有否定的，就应

该将两种结论都包括在审计报告中。20xx年，iia发布的《实务公告》中指出，“若实际情况与标准吻合，在报告中肯定出色业绩是恰当的”。也就是说，内部审计报告基调的选择是客观、公正。第三类是被审计对象合意基调说。该说法强调内部审计报告要迎合被审计对象管理层的意思，作被审计对象欣赏的审计报告。这一说法要求审计报告以展现成绩为主。坚持这种说法的人大多是来自行政的领导干部。坚持这一观点的理由可能是基于营销内部审计的理论。这一说法的要害是把内部审计报告与宣传工作混为一谈。

## 二、内部审计的基本立足点在于客观监督和评价被审计对象的履职情况

委托—代理关系中，委托方要了解受托方履行受托责任的情况，但由于自身时间、精力或能力所限，无法亲自实施监督，就必然会求助于独立的或相对独立的第三方进行监督，这就产生了对审计的需求。王光远等认为，内部审计的本质在于受托责任，是确保受托责任履行的一种控制机制。杨时展认为，受托责任是一切审计工作的出发点。审计的形式不外乎外部审计和内部审计。内部审计既是公司内部控制的组成部分，又是内部控制的确认者。内部审计工作可以部分外包，但完全外包内部审计的模式的结果是难以令人满意的。内部审计无论从审计目标、审计依据、审计程序，还是审计报告都有别于注册会计师审计或者国家审计。内部审计报告与外部审计报告的内容与形式都可以有所不同。

国外，内部审计的目标是“评价并改善风险管理、控制和治理过程的效果，帮助组织实现其目标”，即严晖所说面向审计委员会及高级管理层的“能动式”双轨报告。国内的内部审计要落后一些。被认为是国内最先进的内部审计法律规范的《浙江省内部审计工作规定》提到，内部审计目标是监督、评价单位的经济活动和内部控制的真实、合法和有效。这相当于严晖所说面向审计委员会及高级管理层的“反应式”双轨报告。在这种“反应式”双轨报告阶段，治理层希望内部

审计监督管理层的受托责任履行情况，管理层希望内部审计监督其下属的受托责任履行情况。无论是治理层，还是管理层来领导内部审计工作，都希望通过内部审计了解公司各层次职能部门的履职情况，评价内部控制，以了解公司运营的真实情况，进行风险管理。基于这种合理的假设，内部审计需要坚持客观、公正的价值取向。

### 三、内部审计报告的基调应该是客观性

独立性是审计的灵魂。但是，内部审计机构与被审计对象同处于单位的大环境之中，很难真正的独立于被审计对象。对于内部审计来说，独立性派生于客观性。只有做到客观、公正，才能真正地坚持独立性。每一位理性的管理者会公平的对待下属，希望客观地评价下属的履职情况，实施有效的激励和约束。基于内部审计工作的价值取向，内部审计报告的基调应该是客观性。

报告是内部审计师获得管理层完全关注的一种完美机会；内部审计师应把内部审计报告视同为卖主向企业的总经理展示其产品的一个机会；一次事先准备好、测试好、构思好的公开展示，只有客观性的报告，才能经受得起时间与事实的考验。那些哗众取宠，充斥恭维的基调、不实之词的审计报告只能蒙骗一时，终究要被事实所推翻的。

## 内部报告的作用篇二

根据安排，审计部对公司存货盘点工作进行了审计。

审计目标及范围：此次就公司存货的真实及完整性进行审计，涉及评价盘点工作的执行情况、资产状况、存储管理、账卡物相符性等。

审计程序：监盘、数据分析、询问、观察等。

## 一、存货盘存结果。

截止xxx年底，公司存货盘点余额为xxx万元（含车间在制品、项目在建物料共xxx万元，不含委托加工物资），盈亏相抵后整体盘盈金额为xxx万元。具体明细如下：

审计发现：

(1)前期差异形成盘盈xx万元，其原因是上年盘点的电池片角片等通过估算并按一定比例打折的方法计入盘存量的，而今年是根据实际瓦数进行详细盘存，如此形成差异xx万元。

建议：盘点方法改变时所确定的差异应及时进行账目调整，无须年末时再做账目调整。

(2)bom及换算差异形成盘盈近xxx万元，其主要原因有：

a. 板材理论厚度与实际领用的材料存在差异□ b. 边角废料的利用□ c. 计量单位的转换差异等□ d. bom用量出现错误等。

建议：

b. 研发、采购、物控协商确定好物料的计量单位，确保bom□ 采购、存储及系统中使用的计量单位是一致的；对确实不可统一计量单位时要求在收发料进行换算时保持谨慎态度，并加强检查，发现差异及时改进或进行账目调整。

(3)收发货盘点差异形成盘盈近xx万元，主要原因有：

a. 工程领退料错误；

b. 已开据领料单但实际未领用；

c. 车间退料未办退料手续（如车间退回部份铝材未办入库手

续)； 建议：物控仓管人员应要求相关人员及时办全收发手续，并加强对进出仓物料的清点，特别需对已办手续但实际并未发生物料出入仓的情况进行核实，同时在物料卡上根据实际情况进行完整记录。

#### (4) 部份盘亏物料明细：

重点关注发货差异所引起的盘亏数据。此次盘点因收发原因产生盘亏四千元，数据上看并不重大，但仍需加强这方面管理。

## 二、呆滞物料情况。

根据物控部门统计，呆滞物料（3个月以上）库存金额近一xxx万元，与三季度末相比上升近xxx万元，其中电池片增加近xx万元。重点关注电池片库存的消化过程。

### 建议：

(1) 对生产中不可使用或不可替代使用的积压物料进行折价处理，尽快收回资金。

(2) 此次统计出的呆滞物料明细应提交一份给研发部门，由其在做产品bom时优先考虑是否可进行物料代用；对维修配件，领用部门也应优先考虑是否可使用代用的积压品。

(3) 对由品管判定的不可使用且无转让价值的积压物料进行报废处理。

(4) 加强责任追究，从源头上控制呆滞物料的产生；同时也可实行激励措施，对积极消化、处理呆滞库存的人员或部门可按一定比例进行奖励。

## 三、其他审计问题。

## 1、物料存储方面。

审计发现：部份类别的物料未认真进行归类整理，也未设置待处理（不良品）区域，部份物料存放相互混淆。如铝材类物料该情况较为突出，监盘发现16801007铝材部份余料散放在存储地未进行包扎、一条铝材（16801018）放置在16801027区域、16801012铝材中混有已切割退回的物料（不良品）未单存放等等。

审计建议：物控部门在盘点前应对物料进行适当的整理和排列，区分不良品、合格品及并附上盘点标识。

## 2、仓管人员工作移交方面。

审计发现：铝材仓管工作在xx月份进行了移交，但据了解存货移交时未进行认真全面的盘存，也未有人进行全程监交，未在账卡上履行移交手续。

审计建议：编制并发布“仓管人员物资交接规定”等类似制度，在实际工作中严格履行。同时要求交接时应有成本会计、仓管负责人进行监交，并形成交接记录。

## 3、物料卡记录方面。

审计发现：监盘过程发现个别物料卡记录不完整或记录不清晰。

如铝材仓存在较多此类情况，主要原因有：人员认识不足，认为接近盘点日之前的物料进出没必要再进行登记（认为是多此一举）；车间物料员退料时未进行登记导致物料卡记录不完整。同时也存在物料卡记录不尽规范，如有些卡片未填收发日期、使用铅笔记录等。

审计建议：公司实行永续盘存制度，以此保证账卡物的一致，

任何物资的进出均需在物料卡上进行实时记录。

#### 4、盘点组织工作。

审计发现：

a.部份监盘人员未按要求参与监盘或未对盘点进行全程跟进，如元月x日多个部门未参与光热仓库的监盘。

b.部份监盘人员反映其不明白监盘工作。

审计建议：

a.严格按照盘点计划实施存货盘点及监盘工作，对因监盘不力造成盘点停顿、盘点出现重大差错，应视情节严重情况对监盘人员进行处罚，并在全厂范围内进行通报。

b.对所有参与盘点工作的人员进行培训，特别要求监盘人员理解监盘要点，必要时可组织盘点知识考试。

#### 5、其他方面。

(1) 对非人为责任所产生的盈亏差异及时进行账务处理；

(2) 财务部着手进行存货跌价准备的测算工作；

(3) 物控部尽快建立存货分析制度，并每月出具一份分析报告。报告应

对对库存波动较大或库龄呈增长趋势的物料作出详细说明，必要时追溯至相应的经办人、订单等；同时对每月已处理的呆滞物料与下月计划进行处理的物料作重点说明。

#### 四、整体评价

年终盘点基本按计划进行，盘点结果表明公司存货是真实完整的，但物控部门的内控管理工作仍待加强。

XXXX

XXXX年XX月XX日

## 内部报告的作用篇三

xxx公司：

我们审计了后附的xxx公司(以下简称xxx公司)财务报表，包括20xx年xx月xx日的资产负债表□20xx年度的利润表、股东权益变动表和现金流量表以及财务报表附注。

### 一、管理层对财务报表的责任

按照企业会计准则和《企业会计制度》的规定编制财务报表是xxx公司管理层的责任。这种责任包括：

(2)选择和运用恰当的会计政策；

(3)作出合理的会计估计。

### 二、注册会计师的责任

我们的责任是在实施审计工作的基础上对财务报表发表审计意见。我们按照中国注册会计师审计准则的规定执行了审计工作。中国注册会计师审计准则要求我们遵守职业道德规范，计划和实施审计工作以对财务报表是否不存在重大错报获取合理保证。

效性发表意见。审计工作还包括评价管理层选用会计政策的恰当性和作出会计估计的合理性，以及评价财务报表的总体



列报。

我们相信，我们获取的审计证据是充分、适当的，为发表审计意见提供了基础。

### 三、审计意见

我们认为□xxx公司财务报表已经按照企业会计准则和《企业会计制度》的规定编制，在所有重大方面公允反映了xxx公司20xx年xx月xx日的财务状况以及20xx年度的经营成果和现金流量。

中国注册会计师：

中国注册会计师：

20xx年xx月xx日

## 内部报告的作用篇四

### 一、引言：

按照公司20xx年度内部审计的计划安排，审计室对公司采购合同的签署、审批、履行等主要业务环节的内部控制情况进行审查，审计过程中我们实施了合适的、必要的审计程序，按照既定的审计方案，结合其实际情况，对20xx年1月1日□20xx年8月31日期间的重大采购合同进行了审计。

### 二、审计方式说明：

抽取固定资产、原辅料、办公用品的采购合同各2份，检查其起草、审核、管理层审批、档案管理等工作流程是否符合公司要求。审计资料搜集方法采用直接观察法、采访法，资料搜集形式有抽样调查、重点调查。

### 三、审计发现与建议：

审计发现□20xx年1月购入的文件柜等办公用品，供应商为成都市青羊区亚华仪表配件厂，所属期为20xx年订单，生管部门未对订单档案进行整理归档。

建议：于20xx年1月份起制定的办公用品订单，整理后按顺序编号，并建档，以便于核查。

### 四、审计总结□

本次审计方案得到了各相关部门的大力支持和配合。

#### 1、检查所抽取合同内容的合理性：

章，格式合同的版本与公司要求基本相符。

（2）对所抽取的采购合同的主要条款进行审查，各类条款约定都基于公平公正的原则，且同时维护了公司利益，不存在差异情况。

#### 2、检查合同的实际执行情况：

（1）根据公司业务进展情况，经审计，合同中采购、验收等环节都得以较好的执行。

（2）采购合同付款台账，基本做到了清晰完整，不存在超出合同约定的款项支付和未经审核的合同。

#### 3、检查合同存档情况：

（1）合同保管按照公司要求，按顺序进行了编号，便于核查。

综上所述，对于采购合同的管理，具有较为完备的规范流程，

合同的签署、审批、履行等完全符合公司对于合同管理的规定要求。对供应商评价、付款审批等环节的实务操作有适当控制，采购部门相关岗位工作人员对采购管理流程和岗位职责都较为熟悉。

## 五、后续审计跟踪：

1、根据报告中审计发现与建议的内容，与业务部门达成共识，将立即进行整改，我们将在20xx年11月实施后续跟踪。

2□20xx年5月购入的固定资产密闭式混料机，正在验收，设备（固定资产）申购、审批、验收流程单尚未建立，故本次未经审计，计划11月份再对此进行后续审计。

## 内部报告的作用篇五

西安通源石油科技股份有限公司全体股东：

中国注册会计师：张旻逸

中国北京20xx年x月x日西安通源石油科技股份有限公司

西安通源石油科技股份有限公司(以下简称“本公司”或“公司”)成立于19xx年x月x日，前身为西安市通源科技产业有限责任公司。经陕西省人民政府陕政函(20xx)171号文批准，整体变更为股份公司，公司于20xx年x月x日于西安市工商行政管理局办理了工商登记，取得企业法人营业执照，注册资本3,362.71万元。截止20xx年x月x日，公司注册资本4,900万元。本公司是一家专注于油田增产技术的集研发、产品推广和作业服务为一体的油田服务企业。本公司围绕油气增产目标，依托自主研发的油气增产新兴技术，提供以复合射孔解决方案为核心的复合射孔器销售、复合射孔作业服务、复合射孔专项技术服务、爆燃压裂作业服务以及油田其他服务。

## (一) 公司建立内部控制的目的

4. 规范公司会计行为，保证会计资料真实、完整，提高会计信息质量；
5. 确保国家有关法律法规和规章制度及公司内部控制制度的贯彻执行。

## (二) 公司建立内部控制制度遵循的原则

1. 内部控制制度必须符合国家有关法律法规以及公司的实际情况；

## 内部报告的作用篇六

我们审计了后附的xx有限公司财务报表，包括xx年xx月xx日的资产负债表□xx年度的利润表和现金流量表。

编制和公允列报财务报表是xx有限公司的责任。

这种责任包括：

- 1、按照企业会计准则的规定编制财务报表，并使其实现公允反映；
- 2、设计、执行和维护必要的内部控制，以使财务报表不存在由于舞弊或错误导致的重大错报。

我们的责任是在执行审计工作的基础上对财务报表发表审计意见。

我们按照中国注册会计师审计准则的规定执行了审计工作。

中国注册会计师审计准则要求我们遵守中国注册会计师职业

道德守则，计划和执行审计工作以对财务报表是否不存在重大错报获取合理保证。

审计工作涉及实施审计程序，以获取有关财务报表金额和披露的审计证据。

选择的审计程序取决于注册会计师的判断，包括对由于舞弊或错误导致的财务报表重大错误风险的评估。

在进行风险评估时，注册会计师考虑与财务报表编制和公允列报相关的内部控制，以设计恰当的审计程序，但目的并非对内部控制的有效性发表意见。

审计工作还包括评价管理层选用会计政策恰当性和作出会计估计的合理性，以及评价财务报表的总体列报。

我们相信，我们获取的审计证据是充分、适当的，为发表意见提供了基础。

我们认为□xx有限公司的财务报表在所有重大方面按照企业会计准则的规定编制，公允反映xx有限公司xx年xx月xx日的财务状况以及xx年度的经营成果和现金流量。

## 内部报告的作用篇七

总经理：

根据20xx年度审计计划和审计委员会安排，自20xx年4月15日至20xx年5月10日，我们审计组对供应部20xx年度采购与付款情况进行了审计。审计过程中得到了被审计部门的积极支持和配合，工作进展顺利。审计工作已经结束，现将审计情况报告如下：

为了加强对公司物资采购与付款业务的内部控制，规范采购

与付款行为，防范采购与付款过程中的差错和舞弊，公司根据《企业内部控制规范》以及国家有关法律法规，结合公司的实际情况，制定了《采购与付款内部控制制度》。

的供应商必须按商品的类别提供相应的证照复印本，如原料（主料）需有营业执照、药品生产许可证、药品gmp证书、药品注册证；辅料需有营业执照、药品生产许可证、药品注册证；中药材需有营业执照、药品经营许可证□gsp证书，且购入的产地保持相对的稳定；进口商品遵守《进口商品管理办法》提供进口商品注册证、进口药材批件、进口药品检验报告书。为确保所采购的商品符合标准，质管部每年底对供应商进行考核评估、更新，并存档。

供应部在与客户签订采购合同时，都明确采购物资的品名、规格、质量执行标准、数量、价格、交货日期、运输方式、付款方式、违约责任等要素，并由授权人员代表签订。

供方按照合同规定的交货日期将货物送达公司仓库，仓管员根据订货计划签收货物，数量差异允许在5%-10%之间，但这种差异合同上没有明确说明，若差异较大，需请示领导。货物签收完毕后，仓管员及时报检，在收到检验室及质管部出具的验收报告单后，便将该批货物入账，若不合格，则通知供应部，一般情况下，供方选择换货。

仓库存放的物料都是分门别类的，部分贵重的药材放在加锁的地方，并限制人员接近。

货物验收后，供方提供合法票据给我司，供应部人员复核票据上的内容与采购合同、验收单上的是否一致，并根据合同上的付款要求填写付款申请单交送财务部。财务部优先考虑用银行承兑汇票付款，并对资金计划、合同约定的付款条件进行严格审核，经总经理批准，由出纳办理相关货款结算。

公司09年的存货周转率为4.71次，比08年的4.11次有明显提

高。09年全年采购额约18,897.65万元，共耗用19,023.10万元。

本次审计采取了抽查的方式进行。

(1) 随意抽查一个月的订货计划书，检查其是否符合当期的采购政策。原材料的订货计划是否根据当期的需料计划实施，是否按管理制度及权限规定要求办理审批手续，是否按预先编号、保管订货计划。

(2) 分析比较需料计划、库存量及订货计划，检查其是否进行合理安排。

(3) 检查原材料的采购价格是否经过市场调查、比较、审批程序决定。

(4) 检查采购合同条款是否充分，有无损害公司利益，是否有指定人员审核，是否交财务部存档，合同专用章是否经过适当审批。

(5) 检查是否按需料计划申请订货计划，跟踪其实施过程，检查其采购价格、供应商及审批情况，比较当期实际生产及库存状况。

(6) 审核供应商的发票与订货计划、采购合同、入库单的名称、单价、数量是否一致。

(7) 检查是否存在超收，超收标准的规定；分析超收原料的价格与数量是否经济、是否合理。

(8) 查阅询价是否有书面记录并存档，是否作为订货计划审核的依据。

(9) 查阅供应商的档案是否健全并定期更新；是否定期对

供应商进行考评、且考评指标是否合理，查阅近期的供应商评价表，查看是否存在大量得分较低的供应商。

(10) 查阅公司是否有关于采购批准额度的权限规定。

(11) 查阅公司的质量原因造成退货的标准及其执行情况，查阅退货的“出库单”，检查其是否按规定办理审批手续，退货是否充分、及时，供应商是否签字；退货是否符合质管部的建议，退货时是否有质管和财务核查。

(1) 订货计划符合当期的采购政策，原材料的订货计划都是根据当期的需料计划实施，且每份需料计划都经过生产部部长复核，订货计划则由总经理审批，方能与供方签订采购合同。供应部将每月的需料计划、订货计划归档。

(2) 原材料的采购价格均经过市场调查，货比3家，但部分原材料的供应商只有一家符合我司资质要求，最后由领导审批。

(3) 采购合同条款充分，无损害公司利益，并指定授权人员代表签订，保管合同专用章，合同签订后交财务存档，以便审核、付款。(4) 一般情况下，订货计划应与生产部的需料计划一致，但实际的采购过程中，订货计划中的品种、数量要比生产需料计划多，是因为供应部考虑某品种库存不多，而且日常耗用量比较大，供方也亦将涨价，为降低采购成本，供应部在没有需料计划的前提下，自行申购，并由领导审批。

(5) 供应商提供合法的票据，发票上的内容与仓库收料单上的一致，由于存在超收或少收，所以发票上的数量与采购合同存在一定的差异。

(6) 公司允许按合同数量的5%-10%的差异标准来签收货物，若在这范围内都是经济的、合理的，但要是超标，需经领导



同意才能签收。而引起这差异的两个主要原因是双方的秤、电子磅存在差异和运输车辆空间问题。

(7) 询价均有书面记录并存档，是作为编制、审核订货计划的依据。(8) 供应商档案健全，按采购类别的不同，供应商所提供的有效证照复印本亦不同，每新增一家供应商都配有一套完整的质量体系评估报告，并每年底对供应商进行一次复评，定期更新。

(9) 公司没有明确的关于采购额度的权限规定，但每张订货计划都有总经理批准，合同的签订由采购管理员负责。

(10) 公司检验室根据国家规定的标准及有关质量要求对所有采购的原材料、包装物进行检验，并在限期内出具检验报告，若有不合格品，凭检验报告单通知供方退货或换货。在退货时，质管部与供应部人员在旁核查，但不经财务部。

## 内部报告的作用篇八

日期□xx年10月26日

接受者：公司总经理 xxx

引言：

经公司xx年度内部审计的计划安排，我们对公司计划物控部业务管理程序政策、采购计划及其价格核定与控制、有关合同、仓储管理系统等事项进行就地审计，涉及的期间是从xx年1月1日至xx年月9月30日。

审计范围和目标：

本次审计的期间范围涉及计划物控部从xx年1月1日至xx年月9月30日止计划物控部有关采购计划的制定、实施的及时性、

有效性、合理性、合规性，存货成本管理的效益性，内部控制的健全有效等情况进行审计。审计的依据是计划物控部提供的资料。审计过程中我们结合其实际情况，实施了我们认为合适的、必要的审计程序。

简要的审计结论和审计发现的性质：（主要的审计发现和内部控制的薄弱环节及建议）在对计划物控部审计过程中，我们认为最重要审计发现如下计划物控部存在问题：

- 1、采购行为依据不具体、不规范，基础信息有待完善；
- 2、采购计划制作被动，指导性不强，缺乏与实际的对比考核，采购工作效率不高；
- 3、成本管理工作手段单一，市场信息搜集工作少，供应商管理需进一步规范化；
- 4、仓储条件较差，未按价值大小分别管理，存货管理有少量缺陷需改进。综上所述反映了内部控制制度存在的缺陷。对回复的期盼：

该报告的其他部分提供了有关部门审计发现和建设的详细资料，我们希望在收到报告之后的15天内作出书面回复。

公司审计部

审计组长□xxx

审计小组成员□xxx

（以上部分是便于总经理简要阅读）

审计资料搜集方法采用直接观察法、采访法，资料搜集形式有抽样调查、重点调查、典型调查及组合调查。

(一)、采购行为依据不具体、不规范，基础信息有待完善；

主要问题1：目前采购行为来源依据主要是营销中心、客户服务部提交的产品需求计划，做为指导采购行为的依据针对性不强，有些特殊要求表达不够明确。

主要问题2：需求计划多样化，格式、内容、要求、通知编号等不统一有待完善□bom清单不准确。依据不清会导致模糊采购，责任划分不明确，易产生事后扯皮影响工作效率。

建议：

(2)规范计划编号，便于查核；

主要问题3：时间缺乏弹性，不易调整采购策略。

建议：由于公司产品的特点对采购人员的业务素质要求也相对较高，日常要做好重要供应商的沟通，不因为时间要求紧而向质量让步。另外是否建立科学的产品生产周期，精确计算出从采购到产品下线入库各环节所需的时间，正确指导各环节的工作行为。让营销人员签订合同明确交货日期时能做到心中有数，不致引起纠纷。

主要问题4：需求计划审批不够规范，口头请示后未补签字；

建议：完善审批程序。规定审批执行人权限，跟踪完结审批手续；

主要问题5：有部分非生产物品采购，如购置礼品、万年历等；

建议：非生产物品采购是否可直接由执行部门经办，减少采购员工作量；

审计结论：亟待完善。作为实施采购行为的基本环节，不明确的行为依据将直接导致以后各环节的混乱，易造成责任划分不清，不能有效完成采购任务，影响采购效率、效果，是目前亟待完善的一项基础工作。本环节涉及营销、生产、工艺、研发等部门，应设计一份流程清晰，责任、标的物明确的计划程序表。

(二)、采购计划制作被动，指导性不强，缺乏与实际的对比考核，采购工作效率不高；

主要问题1：欠料单6月份之前不够规范，6月份后欠料单有所改进但归集工作未完善。

建议：作为计划制作的重要依据应按序整理归档，形成历史资料，提炼客观合理的数据，合理计划安全采购量。

主要问题2：采购计划制定与需求申请日时距较大，压缩了采购实施至物料到货日时间，不利于物料信息的搜集及制定采购策略，进而压缩生产制造周期，延迟交货期，会导致质量上向供应商让步，加大成本。计划成为形式。

建议：减少审批程序提早采购反应的第一时间，提高时效。制定科学的采购周期，综合评定出一个合理的产品生产周期，使需求部门在制定需求计划时能心中有数。

主要问题3：由于公司产品的特殊性，计划多为事后计划而非常规计划，计划制定时也是物料采购行为实施时，实施也可能提前。未体现计划与实际的差异。计划书未明确所含需求计划的计划号，未标示计划价。计划未做分类，不能区分是生产用料计划、研发用料计划、维修用料计划。在抽查下料单未见ccd镜头、视频彩打等物料，但计划有做，经了解部份物料是由研发自行报购，故无下采购单。计划变得无实质意义。

建议：计划制定应完善所含内容，建立与实际差异项目，原因说明，计划价等，加强计划的准确度和指导作用。计划制定要分类别，避免领用时产生冲突。计划编制要有实质性。

主要问题4：下料单的性质似合同，但又不具备合同要素要求。单据未按时序整理归档，部份单据未标示价格(出于供应商业务员的要求)不便于财务成本核算。

建议：下料单对外涉及供应商，要求能达到防止纠纷风险。对内涉及仓管、财务部门，要求能满足使用人使用。按时序归档按计划类别分月装订成册。

审计结论：计划的适时性不够，应及早计划。计划的准确度和指导作用有待加强，应及时对比计划与实际的差异，说明原因，标示计划价格。分类不够明确。下料单尚待完善，便于使用。

(三)、成本管理工作手段单一，市场信息搜集工作少，供应商管理需进一步规范化；

主要问题1：采购员市场信息搜集不够，日常工作大多为下单后的，市场价格信息调查工作比重少。价格信息获取手段单一，多为供应商传真报价基础上讨价还价。

建议：应加强基础信息工作，做到货比三家，寻找价优、质高、诚信的供应商。

主要问题2：供应商等级评定工作管理薄落，缺少第三方的参与。

建议：建立并完善供应商管理工作，增加定价透明度。

主要问题3：部份物料对供应商的依赖性太强，自我研发设计不稳定，品管与供应商的质量标准不够协调，将直接影响成

本高低、质量好坏及采购工作效率水平。

建议：设计稳定成熟的产品，明确质量要求并在采购时同步送达供应商，降低不良品率。

审计结论：目前主要物料来源多为长期供应商，价格水平逐年也有一定的下浮，但仍为制约计划采购的瓶颈，物料成本、质量直接关系到公司效益，因此应加大此方面的工作投入而非下单后的补救。

(四)、仓储条件较差，未按价值大小分别管理，存货管理有少量缺陷需改进。

## 1、仓库管理

主要问题1：仓库条件较差，影响物料保管。

建议：对仓库的存储做适当修缮

主要问题2：物料未区别管理，即价值高的物料与价值低的物料混合存放，未作重点管理。

第2 / 3页

建议：区别价值高低，分类重点管理。

主要问题3：据调查存货积压量大。

建议：根据可利用程度适当处理。

主要问题4：季度盘点无会计人员监盘，仓管员只负责盘点自管项目。

建议：建立监盘制度，交叉盘点，对盘点结果要签字确认。

审计结论：总体管理较为完善，基础工作和业务处理情况良好，应建立监盘制度。

## 2、原材料仓入库管理

主要问题1：存1抽样发现执行后无品管确认合格数。

建议：增加对二次入库物料的品管检验。

审计结论：

1、大件、大批量且产品稳定的采购基本上都能及时到位，入库率较高。但小件、小批量产品不成熟的在执行过程中问题较多，采购成本相对较高，部门间协调困难。

2、物料接收至入库过程中涉及采购员、品管员、仓管员合作与分工的安排，相互影响，单据较多必定影响工作效率。建议设计出能相互通用的信息表。

## 3、原材料仓出库管理

主要问题1：基于目前的采购计划而购入的物料领用主要以生产为主，领用完全按bom单发放，其他部门领用可能有时会产生冲突。另外小件、价值低的物料领用程序不变，报批成本可能会大于物料成本。

建议：物料领用适当考虑一定的弹性，不能固化。

主要问题2：物料、工具用具存在白条借用，登记借用的情况，手续不规范，有的物料借用时间较长未补办理出库领用手续。建议：根据领用情况，按时间长短设定是否应补办出库手续，加强管理，利于正确核算成本，及时挂账。

审计结论：出仓管理存在一定的问题，应采取针对性的措施

加以改进。

#### 4、成品仓管理

主要问题1：入库经检验合格后，录入电脑、手工账前需填制“成品缴库单、入库单”，2份单据实质内容相同，只是使用部门有增减，增加了仓管员工作量。

建议：在不影响使用前提下2份单据应合而为一“入库单”，增加联数，一单多用提高效率。

主要问题2：审批单与出库单实质内容相同，只是审批单体现授权，出库单体现实际出库。

建议：设计出库单时增加审批人签字，再增加一栏实出数。

主要问题3：抽样发现 $t$ (产品入库时间) $t$ (需求计划要求交货时间)，相对滞后，可能会导致供货不及时。

建议：需综合分析原因。是产品制作周期未能压缩，还是需求交货期不合理的问题。

审计结论：

1、入库、出库管理规范，经抽查账实相符，账账相符，单据填制影响工作效率，应尽量简化，提高效率。

2、产品基本能满足供货，部份批次的生产压缩了正常的供应商生产、采购、生产、品管、研发等其他时间。有时缺乏质量、成本因素的考虑。

3、要给营销需求部门传递正常的产品供应周期时间，合理计划需求，不至于两头忙的境地。



计划物控部作为公司生产运作管理的关键部门，基础信息工作的扎实程度直接会影响整个公司的运作效率和效果，有些是来自部门外的，有些是内部管理不到位，要解决这些问题光靠本身是不够的，涉及相关部门的信息管理，办法是看以何部门为头分步改善。审计认为应从信息管理的源头开始，只要涉及相关部门的则可设计出相关部门能共同使用的信息载体，载体的内容应明确各自的职责与分工。按业务程序设计，明确各环节责任人、技术标准等事项。减少重复性的工作，提高效率。此外内控制管理上还有待完善，灵活性不够。总之，经审计后发现该部门基本上能完成采购任务，有效果但效率不高，特别是次数多、量小的采购。计划工作不够，可操作性不强。存货管理工作基础工作扎实，物料管理到位。

该部对本次审计工作比较重视，能提供审计所需的资料使审计工作得以顺利进行，基于审计所发现的问题无太大异议。但落实工作并非一个部门所能解决的，因此，下一步的工作是重在落实，边工作边改进。