

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.076

内部控制视角下企业合同全周期管控研究

吴凤鸾

[天健会计师事务所(特殊普通合伙),浙江 杭州 310016]

摘要:随着我国改革不断深化,多种经济组织形式并存,各行业和商业模式细分化、多样化,为了保障各项经济业务的顺利高效发展,合同形式在经济活动中的应用越来越活跃,因此合同全周期管理显得尤为重要。同时伴随着内部控制的重要性在市场经济发展过程中得到越来越多的经营管理者和市场投资者的认可,基于此,本文基于内部控制视角,分析企业合同全周期各个阶段的风险点及管控措施,以期完善企业的合同全周期管理提供建议参考,从而助推企业的长期健康发展。

关键词:内部控制;合同管理;全周期

一、内部控制及合同全周期的相关概念

(一)内部控制

内部控制是指企业为实现最终的经营目的,保护资产财产安全完整,完善会计资料的准确性,确保经营政策方针得到全面落实,在经济活动过程中采取的一系列方法、手段与措施。

(二)合同全周期

合同全周期是指参照生物的全周期,结合合同各阶段的特点和要素不同,将合同全周期划分为:合同准备阶段、合同签订阶段、合同履行阶段和合同结束阶段四个阶段,其中合同履行阶段进一步细分为正常履约、合同变更、合同违约和合同争议四个阶段。

二、合同全周期管理存在的风险点

(一)外部风险

首先,我国对合同全周期的管理意识普遍较为薄弱,且在信息化建设方面亦缺乏成熟稳定的合同管理软件。其次,我国目前的合同管理还未形成完善的法律体系,当合同纠纷较为复杂时,合同的实际执行力度与预期效果的矛盾就会突现。最后,合同管理类的专业人才较为缺失,难以满足企业的管理需求。^[1]

(二)内部风险

企业作为盈利性组织,对成本和价格非常敏感,因此在合同管理过程中合同的价格要素会成为关注中心点。在合同签署后的履约阶段,就会同时启动另外的合同筹划,对于原签署的合同是否得到严格履行缺乏持续性关注,也不重视合同履行的后期管理。忽视合同全周期各阶段中的各项风险因素,难以达到预期效果,具体表现在以下几个方面。

1. 合同准备阶段的主要风险

合同准备阶段是指合同主体一方为了实现某一特定目的,需要和另一合同主体顺利签订合同所做的各项准备工作,包括调查邀约、商谈等事项。

第一,合同调查邀约阶段的主要风险。计划邀

约对象的主体资格审查工作存有缺陷,致使签订的合同是无效合同,或引发其他潜在风险;在合同签订前不能准确地评估计划邀约对象的商业信用情况,在合同履行过程中未有效地对其资信变化进行持续关注,致使企业因履行合同蒙受经济损失;错误地评价计划邀约对象的合同履行能力,计划邀约对象中出现无合同履行能力的主体,或将具有合同履行能力的主体拒绝在计划邀约对象之外,最终导致合同无法执行。^[2]

第二,合同商谈阶段的主要风险。在合同商谈时无视合同中存在的重大问题或在合同重大问题上做出不利的让步;合同商谈的经验不足,对合同中涉及的法律、财务和技术知识的理解不够,导致企业的经济利益受到损害;泄露本企业谈判策略,导致企业在商谈过程中处于被动地位。

2. 合同签订阶段的主要风险

合同签订阶段是指合同主体方根据合同准备阶段约定事项签订书面的合同文件,明确双方的权利义务、合同违约、合同争议等条款,以确保合同事项能平稳顺利完成。包括合同文本订立、合同审查、合同签署等阶段。

首先,合同文本订立阶段的主要风险。选择不当的合同形式,合同中的条款约定与国家层面的法律法规文件规定、行业政策、企业的经营战略目标等不相符;合同的条款内容不完整、文字表达不严谨,或是合同的条款内容中存在重大疏漏,存在企业的合法利益受到侵害的可能性;对于必须报相关部门进行审查或备案的合同文本,未履行相应的审查或备案程序。^[3]

其次,合同审查阶段的主要风险。参与合同审查的人员未能对合同文本中不恰当的内容或条款提出审核意见;审核人员虽然发现了问题,但未提出恰当的修订意见;合同文本的草拟人员未根据审核意见修改合同条款,致使合同中的不恰当条款内容未被修正。

最后,合同签订阶段的主要风险。签订的合同是越权签订,未遵循合同印章管理用印,签订后的合同内容被篡改,签订过程中的某项手续不符合管理规定导致签订的合同无效等。

3. 合同履行阶段的主要风险

合同履行阶段就是合同主体根据合同条款约定实施,从而得到合同各主体对于合同期望的效益。合同履行阶段是合同进入实际执行的阶段,也是最重要的一个环节,这一阶段的实施将直接影响合同预期效果,包括合同履行、合同变更、合同解除、合同结算等阶段。

第一,合同履行阶段的主要风险。履行合同的双方当事人没有按合同约定的条款履行合同中的约定义务。

第二,合同变更和合同解除阶段的主要风险。合同条款对于产品质量、价款、履约条件等关键内容未进行约定或约定模糊,合同未能得到正常履行;在合同履行的过程中未能及时发现明显不公平、对于合同相关条款约定有误或是合同主体另一方有欺诈行为等情形,没有及时采取有效止损措施;对于合同纠纷采取不当的处理方式,致使企业受到外部的行政处罚、仲裁失败或是诉讼失败、企业的经济利益、企业声誉和企业形象受到损害等。

第三,合同结算阶段的主要风险。合同主体一方违反合同条款,没有按合同条款约定进行付款;在合同全周期管理中出现疏漏,未及时对到期合同款项进行催收;在未达到合同约定付款条件时进行付款等。

4. 合同履行结束阶段的主要风险

合同履行结束阶段是指合同主体方均已按合同约定履约完毕,合同终止后对合同全周期的所有资料进行归档评价,从而完成合同全周期管理。第一,合同归档阶段的主要风险。合同档案不全,合同泄密、合同滥用等。第二,合同评价阶段的主要风险。对合同履行情况不熟悉,未能对合同执行情况进行全面评价,使得合同评价结果失去参考意义。

三、内控视角下合同全周期管理的建议

(一) 建立健全合同全周期管理制度

加强企业管理层对合同全周期管理的重视度。打通各部门之间的沟通和交流,如在合同签订前,由财务部门对合同中的收付条款内容进行审核,由技术部门对合同中的技术内容进行审核,由法律部门对合同中的法律内容进行审核,通过构建这种按部门职责分工协作机制,降低合同的风险。^[4]

(二) 优化合同全周期各阶段的风险管控

1. 合同调查阶段的控制策略

首先,对被调查对象的各项身份证件(或法人登记证书)、资质证明文件和授权委托书等原件进行严

格审查,同时可通过官网或其他第三方查验机构对证书的真实合法性进行审核,并对其主体资格是否恰当进行评价。其次,通过相关渠道取得被调查对象的审计报告、交易记录等信息,对其经营情况进行全面分析,评估信用情况和可能存在的财务风险,同时在后续的合同履约过程中应当继续对其资信情况进行关注,对信用档案应进行及时更新。再次,在条件允许的情况下,应现场调查对被调查对象,对被调查对象的生产能力、生产技术水平、产品质量等生产经营情况进行全面了解,对其合同履行能力进行全面分析评估。最后,及时与被调查对象的重要经济往来客户、银行、税务和工商等主管部门进行沟通,准确地评估其商业信誉、生产经营能力、合同履行能力等情况。

2. 合同邀约阶段的控制策略

第一,企业在商谈前应充分收集商谈方的相关资料,熟悉商谈方的情况,做到知己知彼;研究相关法律法规文件规定、产业政策和市场价格等与商谈范围息息相关的资料信息,明确本企业的商谈政策。第二,重点关注合同的核心条款内容,对某些重要的细节,结合合同订立目的、对象和合同标的进行反复认证。一般来说主要包括合同标的物的数量、质量和技术标准要求,价格的定价模式与付款条款、履约方式、违约责任和合同争议解决等。第三,对于企业有重大影响、专业技术较强,或法律关系较为复杂的合同,应当邀请财务、技术和法律等专业人员和外部专家参与商谈,对商判过程中的得失及时进行总结,确定后续的商谈策略。第四,要做好合同内容的保密工作,明确追责制度。第五,应完整记录在商谈过程中的重要事项和参与商谈人员的主要意见,并妥善保存,为防止、核查合同舞弊,届时对合同责任追究提供重要依据。^[5]

3. 合同签订阶段之文本订立的控制策略

第一,企业发生的各项经济业务,除现结方式外,其他经济业务应当采取订立书面合同的形式。第二,根据合同需求,结合国家法律法规文件规定、产业政策、企业的经营战略目标等进行严格审核,确保协调一致;同时结合生产经营计划等,确保经营目标得到全面实现。第三,合同文本由承办部门进行草拟,报法律部门审核;有重大影响的合同或是法律关系复杂的合同应由法律部门协同参与草拟。第四,按照规定的管理和授权审批制度,严格执行合同全过程管理,防止通过各种借口故意对合同管理规定中应通过招标的方式进行规避,杜绝越权行为。第五,国家或行业等相关部门有合同示范文本的,可以优先选用示范文件。第六,对于必须报相关政府部门进行审查或备案的合同,应当及时履行审查或备案程序。

4. 合同签订阶段之合同审核的控制策略

第一,合同审核人员应该对文本的合法性、经济可行性等进行全面审核;第二,建立合同协审制度,对企业有重大影响或法律关系复杂的合同,应组织财务部门、技术部门、法律部门和其他业务有关的部门联合审核,参与联合审核的相关部门应当认真履行各项审核职责;第三,应重视各条审核意见,对审核意见进行逐条认真分析,如需要可对相应的合同条款做修改并再次提交相关部门进行联合审核。

(三)加强各部门间的协同配合工作

完善合同全周期管理的理念,推广合同范本的使用,规范合同文本的编制,对于企业各项业务,如产品采购、招投标、广告服务等经济业务根据其业务特性制定标准合同范本,通过标准合同范本的制定,使合同准备期间合同文本的起草工作更高效,保障合同的质量,规避可能出现的操作性风险,同时可以大幅度缩短合同律审的时间,提高合同管理效率。

加强合同履约的计划管理,持续关注合同的实施动态,进行合同分类管理。以企业中的采购业务为例,第一,对及时编制合同履约计划并移交到相关部门或人员,合同完成后应对货款、保质期等各项重要的履约计划进行评估,并给予恰当的风险提示,同时应对后续管理监督开展评价工作;第二,对履约计划进行动态监管,以便更好监管各方的服务质量;第三,对合同的分类管理要加强,即正常履约的合同,不需投入过多的时间与精力,实施常规化管理即可;对于一些出现异常状态的合同,合同双方应及时关注合同履约进度,若发现影响合同履约进度的问题所在,提醒各方注意,尽快落实;对于出现严重问题的合同,合同经办人应全方位了解合同履约情况后,及时向合同各方进行有效沟通,必要时可进行合同变更,减少企业因此遭受的各项损失。

(四)加强合同管理信息化建设

企业应该根据自身的业务特点及所处的行业特点,配置适合自己的合同管理系统,结合企业制定完善的合同管理制度及审批流程,让合同管理的各个审批环节有效衔接,实现数据信息的共通共享,加快合同的快速审批和执行,使得数据和信息之间能快速得到处理和反馈,实现合同管理的及时性和有效性。在合同全周期管控的关键点上,通过信息系统个性化的设定各种业务类型的信息上传和合同审查审批流程,使合同的相关数据信息在制度约束范围内正常运行,达到合同管理的目标。还可以通过信息系统快速查找合同及合同的相关信息、审批过程、审批意见等,及时地对合同的履行情况进行动态的监管。利用信息化系统对合同情况及数据进行统计分析,不仅能减少人力成本,而且能多方面地进行各种数据统计,使数据既精准又清晰。在审查审批过

程中,如果发生异常,能及时地反馈给相关部门,且能快速和相关部门进行沟通,及时处理异常合同,提高合同全周期管理的高效性、透明性、准确性、及时性,尽可能地降低合同全周期管理工作中人为因素造成的不利影响。此外,信息化管理系统为合同的监管提供了有力的展示平台,同时也为合同的执行全过程提供了有效的数据支撑,最大程度地优化了合同全周期管理。

(五)加强合同管理专业人才培养

合同的管理工作具有专业性、复杂性等特点,因此参与合同全周期各阶段相关人员要具备相应的专业知识与专业素养。从外部大环境来看,建议在高等院校开展合同管理等学科建设,提供合同管理所需的各项专业知识的学习机会;从企业内部来看,加大对合同管理的专项培训,从内部挑选适用人才,组建合同全周期管理部门或合同全周期管理工作专班,全面负责合同全周期的管理工作。

四、结语

综上所述,在企业合同全周期管理过程中,各阶段的风险都将对合同的顺利执行带来很大的影响。因此,企业应完善各项内部控制制度,并在企业合同全周期的准备阶段、签订阶段、履约阶段和结束阶段严格执行企业内控制度,降低企业合同管理风险,为企业在中国特色社会主义市场经济体制下的稳步发展、做强做大提供有力的保障。

参考文献:

- [1]陈小花.内部控制视角下合同生命周期管控研究[J].中国乡镇企业会计,2022(6):148-150.
- [2]王立花.内部控制视角下合同生命周期管控问题及对策探讨[J].全国流通经济,2020(5):61-62.
- [3]齐欣.基于内部控制视角的企业合同生命周期管控研究[J].企业改革与管理,2021(12):32-33.
- [4]喻莉萍.内部控制视角下的合同全生命周期管理研究[J].中国商论,2020(2):242-243,246.
- [5]王丽霞.内部控制视角下合同生命周期管控研究[J].当代会计,2020(21):170-171.