

强化物资采购合同风险管理的内部控制

王男男

(中车大连机车车辆有限公司,辽宁 大连 116021)

摘要:采购和供应是企业经营的产品和服务增值效应的起点,也是企业核心业务流程的终点。采购和供应在许多方面反映了企业实施战略的能力。供应商提供的材料通过物流活动从资源市场转移到客户手中。这一过程反映了企业的创新能力和价值传递能力,因此在采购过程中要重点抓好物资采购合同的风险管控。

关键词:市场经济;内部资源;内部控制;合同管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.30.151

1 引言

市场经济的本质是法制经济,确定商品交易双方或多方权利和义务并受法律保护的最常见的方式是合同。因此,合同在经济活动中具有重要意义。尤其是在经营相对规范的国有企业中,合同几乎反映了企业的所有经营行为和经营成果。对于企业来说,所有的对外经济活动都需要通过签订合同来规范,以确保经济活动的有效进行。然而,由于合同管理不善造成的违约风险一直是影响企业发展的瓶颈,减少合同管理中容易出现的问题,消除隐患和风险,运用法律手段维护企业的合法权益,是企业的当务之急。

2 物资采购中的风险管理

物料采购在企业中占有举足轻重的位置。物料的采购质量,对企业的效益有很大的影响。根据有关方面的调研发现,国内的物资采购受到的重视不足。在许多企业经营中,最薄弱的环节就是材料的采购。许多企业的材料采购存在着一些问题,比如某些采购人员违反公司的规章制度,高价采购低价物资,从而导致重大的经济损失,或在购买材料时,用低质量的材料来代替高质量的材料。物资采购中存在的问题已成为制约企业健康发展的重要因素。所以,要加强对物资采购内部风险的控制与监控,加强对原料采购的风险管理。只有如此,企业才能在一定程度上提升企业的经营效率。

3 合同管理的目的和需求

合同管理的目的在于通过制定合同来确定公司的经营管理、投融资,并从内部规章制度、国家法律、公司的实施情况等几个方面来控制公司的管理、投融资,并加强合同管理,以防止或减少由于管理不当而引起的公司利益受损。为有效地推动合同管理,物资供应部门已建立了一套完善的制度与机制。首先,明确各管理单位与责任,并与之协调,制定相应的管理制度。其次,构建了多层次的权限管理系统,实现了系统的统一。供应部门按照公司经济性质组织、安排和管理各种合同管理系统。强化对下属单位的合同监督和检查,并按规定履行上级部门的合同。

由供货部根据合同集中管理的具体情况,对合同进行统一规范的管理。最后,对企业的合同管理与问责机制进行了改进,并对其进行评价。有关部门或个人在签订合同时,应对违反合同的行为承担责任。在评价期,采购合同的管理分为合同期限、合同履行期限和合同后管理三个部分。主要内容有:资信调查、合同谈判、合同起草阶段、合同审批、合同签订过程;合同期限的补充和修改、合同结算、合同争议、合同终止链接;合同管理评估是指通过对合同的整体状况和主要合同执行情况的评估,对其存在的缺陷进行分析评估,并对其进行改进。

4 现代企业合同管理的重要性

4.1 保证有序地进行市场经济活动

在市场经济的激烈竞争中,以经济利益为内容的商品经济关系是一种基本的商业关系,而这一经济关系则是以法人为主体,通过订立具有法律效力的契约关系而形成的。契约是公司与市场的联系。加强契约管理有利于公司的品牌形象和增强市场竞争能力。在市场经济条件下,强化契约管理是一种客观的需要。

4.2 维护企业利益和可持续发展

商品的交易是企业的基本产品,而货物的交易则是以契约的方式来完成。所以,如果没有契约体系,没有契约的管理,企业的生产是不可能开展的。加强合同管理,有利于维护自身的利益,解决合同纠纷,维护自己的合法权益。而我国在世界范围内的经济不断融合,其经济得到了快速的发展,公司也在不断壮大。我国企业普遍采取的方式是兼并和联合,通过强化合同管理,不断健全各项合同管理体系,可以帮助企业尽早建立起适应国际市场的观念,树立遵守市场规律、遵守国际惯例的观念,勇于应对日趋激烈的国际竞争,从而达到可持续发展的目的。

5 现代企业合同管理中的风险表现形式

5.1 合同签订未做到应签必签

(1)合同应该签署,但没有签署。这通常发生在小额采购、应急处理、物流供应等方面。虽然没有合同的交易相对快速,但纠纷后的维权往往很复杂。

(2)终止、变更或补充合同应签署,但没有签署。如果代理合同未及时终止,代理费的支付可能会引起争议;在采购合同中,如果产品规格、价格、数量等发生变化,但合同未及时变更或补充,可能会产生价格争议。

5.2 合同会签中真签假审

几乎所有企业都会规定内部部门会签制度,即会签。然而,在很多时候,部门会签时往往会看到前一个部门已经直接签了而放松大意,导致部分合同没有真正经过审查;当部门单位领导看到该部门要签时,可能没有仔细阅读合同内容条款,导致一些容易发现的问题,如价格高、违约金高、数量不一致、文字和数字金额不一致等,没有得到顺利解决。

5.3 合同专用章管理不规范

合同专用章具有特殊法律效力。如果合同专用章没有专人管理,没有及时锁定,可能会出现印章登记不到位、合同专用章被挪用、合同空白章被挪用等严重问题。同时,多页合同还应加盖十字章(每页均应标明)。或每个页面都通过处理程序的“小标签”。如果印章和标签不标准,另一方可以更改合同中的关键页。争议发生后,仲裁机构通常会承认另一方提供的合同是合法的。当企业无法提供确凿证据证明其更改了页面时,将对企业产生重大不利影响。

6 机车企业物资采购合同风险的分类

6.1 品质风险

衡量机车企业物资采购成功与否的标准主要包括物资是否能按时领用,领用物资的质量和数量是否达标。因此,材料质量对机车企业来说非常重要。机车企业采购的物资质量差,将对企业的生产造成严重影响。

6.2 交期风险

在材料采购过程中,如果能够保证材料交货期的准确性,供应商将对提高产品交货期的准确性和提高产品质量起到很好的作用。它还可以最大限度地减少短缺和运输造成的损害,降低材料运输成本。

6.3 弹性风险

为了保证生产的顺利进行,机车企业需要在生产前做出一些相关的预测。企业根据产品预测结果的质量增加或减少对供应商的材料订单。由于一些外部因素,比如紧急订单,供应商由于自身产品供应的弹性,会产生一定的风险。此外,在买方获得产品后,还存在价格调整和产品修正导致的灵活性风险。

6.4 存货风险

机车企业可能会因库存系统问题、偶尔出现的调度问题、错误预测、支持调度等问题而导致供应链中断,从而引发库存风险。

7 企业材料采购中存在的各种风险因素

7.1 物料规划的风险

由于材料规划人员对材料的性质不了解,所提交的

材料计划不够精确、不能满足标准,材料的需求量和消耗规律不够精确,采购计划的制订不合理、不科学,与目标有很大的偏差,致使采购计划有一定的风险。

7.2 供货方的风险

供应商的选择和委任或间接的指派对供应的安全性构成了直接的威胁。而不注重培养和建立重要的供货商,则不能有效地获取所需要的资源。

7.3 品质方面的风险

材料的品质未得到严格的控制,不符合要求的物料进入仓库或流入车间,或者由于存放和保养不当而导致库存物料生锈、发霉、变质、失效,影响材料的品质及正常使用,从而带来质量问题。

7.4 定价的风险

比如:在招标采购中,若供货商与采购者串通,对外公布底价;或者在招标之前,供应商故意串通价格;由于价格预测的失误,采购人员大量购买;用户提交了大量的紧急情况紧急计划;缺少对产品进行市场调研和对产品的价格结构的分析,会造成原材料的高价,但若低价收购,则购买的原料质量会很差。

8 实行物资采购的内部控制要点

8.1 初步评估和主要控制要点包含的内容

8.1.1 认识和评估内部控制

在调查公司的基础上,内审人员首先要知道公司的运营状况是否良好;公司是否是一个合法的公司,了解它的采购和付款的内部控制流程,并了解公司在这方面的内部控制体系的健全和合理,以及采购、清关、订货、审核、验收、入库、应付凭证的编制、会计处理、付款等全过程。采购部审查采购单与公司的采购计划相符,并经有关负责人签署同意后,按照合同所列的采购单,制作连续编号的采购单,并将其上报审批部门审批。在批准采购订单后,将订单发送给供应商(金额较大),并签署正式合同,将所购商品送到公司,由公司验收合格后,可以进行入库、记账,并有相应的凭证和处理程序。

8.1.2 关键的内控要点

在整个生产过程中,采购计划的审批、合同签订、货物验收、付款结算审核和签署、记账、核对、审计等是控制环节。在此基础上,相关单位要设计一个内部控制调查表,并对其内部控制的设定进行研究。

8.2 审计结果和风险评价

在以上的检查和检验中,可以考虑到有关的内部控制,包括在购买支付周期中的交易和帐户。如果公司能实现对循环经营的控制,那么财务处理是按流程进行的,并且基本上是正确的,这样就可以保证财务报告在适当的会计期间内反映了公司的财政情况。

9 物资采购合同管理过程中风险的内部控制措施

9.1 强化对合同主体的资质审查,保证其继续履行的能力

在签约前,要对对方进行信用调查,对对方的有关信息有一个全面的了解,以保证对方的履行能力。首先,对总承包的信贷进行考察。对已开工的合同,合同管理单位应当认真地考察合同主体的资格、资质、信用状况和业绩,并在必要时进行尽职调查。根据企业的特点,建立相应的市场准入体系,由合同管理机构负责选择符合条件的合同,可以简化企业内部的信用核查过程。其次,主要合同的履行情况。在签署合同时,加工部牵头组织经济、技术、法律等人员,根据主合同的规定,对其进行尽职调查。在尽职调查结束后,应当公布尽职调查结果。法律尽职调查应当涵盖合同主体资格、文件整理、土地、房屋产权、知识产权及其他资产、重要贸易合同、诉讼、担保或问题、环境保护、税收和劳动关系等。

9.2 严把合同审核关,尽量将所有隐患解决在合同签订之前

合同起草完成后,审计部门将根据合同签订、类别性质和相关审查条款的职责划分,以及合同审计部门和流程,检查合同的完整性。合同批准后,与对方签订部门、企业合同专用章。第一是严格审查合同要求是否符合国家法律法规规定,确保产业政策与企业总体战略目标的关系。第二,对于负责材料的合同,还将集中审查受合同约束的材料的完整性和一致性,同时进行对保险费、质量标准、运费、违约责任和合同争议解决条款的审查。基于对上述项目的审查,确保合同的合法形式和有效的供应商签约资格。为了加强内部合同,在签订和履行合同时,审查资质并提供应获得的材料(服务)采购证书副本。

9.3 强化对材料采购的全过程和全方位监督

全流程包括计划、批准、查询、投标、签字、验收、会计、付款和收款等。主要内容包括计划制订、合同签订、质量验收、付款结算四个环节的监控,防止舞弊。全面监督包括内部控制审计、财务审计和制度评价。

9.3.1 加强对合同的审核

(1)对签订经济合同的各方当事人的主体资格、民事权利和行为能力进行考察。(2)对经济合同各方的意思表示的真实性进行审查。(3)对经济合同的主体条款进行审核,以确保其与国家有关法律、法规的一致性。(4)对经济合同的主要条款、措词的精确、合同的签署是否合法进行审核。

通过审核和认证,能够及时地发现和纠正正在签订合同中存在的合理、不合法的行为,请相关方补充缺少的强制性条款,修正明显不公正的内容,防止和减少经济合同纠纷。

9.3.2 做好合同台账、合同汇总、信息反馈等工作

当前,我国的合同纠纷越来越多。一旦合同遗失,企业就会丧失优势,并承担相关风险。因此,需要加强合同管理,控制合同风险,采用先进的管理手段,及时、准确、真实地为有关部门提供反馈。

9.3.3 在实施材料采购合同时加强审计

(1)对合同的内容、交货时间的履行进行审核,并做好材料的到货验收和原始记录,严格控制,按照合约条款支付。(2)审核物资验收工作的实施,在物资的进货、入库、发放过程中,是否有物资的验收。(3)审核不合格产品的质量控制,对不合格产品进行记录,并采取相应的处理措施。(4)注重解决合同履行中出现的违约争议。合同中的合同纠纷是客观存在的,如果不及及时解决,不但无法保障当事人的合法权利,还会加重合同的风险。

9.4 改善内部管制

信托责任的形成,使受托人与其他第三方的审计监督成为可能。审计监督是保证信托责任切实履行的一种方式,也是实现信托责任的一种控制机制。强化和改善对物料的管理,在采购过程中,一是保证企业的财产安全、增值;二是可以促使受托人竭尽全力,包括建立内部监督和加强内部审计。比如,要加强和改善企业,要对企业进行经济责任审计、要对内部控制体系进行建立和完善、保证经营目标的实现、保证财务、会计等方面的资料的真实性等。

9.5 为公司的内部控制提供最佳的工作环境

内审工作环境可以划分为内外两大类。内审的外在环境是指在一定时期内,在一定的时间和空间范围内进行的。外部环境是指企业内部审计必须面对的特殊的社会和现实情况。这是一个环境因素,是难以改变的。与外部环境的比较,企业内部审计是一个微观的环境。

10 结束语

内部控制是社会经济发展到一定阶段的产物。它是一个系统工程的过程,涉及企业的各个方面。作为一个系统,各组成部分更加客观、科学。本文针对供应合同管理流程各环节内部控制的主要风险,提出应对风险的措施,实现安全和服务功能,有效管理合同,从源头上防范和管理运营风险,确保企业物资供应。

参考文献

- [1]刘凯.强化电力物资采购合同风险管理的内部控制[J].城市建设理论研究:电子版,2015(25):3073-3074.
- [2]杨庆霞.浅谈如何强化物资设备采购合同风险管理的内部控制[J].商品与质量,2016(18):2.
- [3]尚玉兰.强化物资采购合同风险管理的内部控制[J].管理学家,2014(10):41-41.
- [4]李津.物资采购合同风险管理内部控制优化[J].环球市场,2018(25):99.

作者简介:王男男(1986-),女,籍贯:辽宁省大连市,学士学位,中级经济师,研究方向:合同审核。