

# 浅议采购合同风险管理

张月（中国石油化工股份有限公司九江分公司，江西 九江 332004）

**摘要：**当前企业在追求经济效益的过程中，更加重视和完善内控管理体系，提高风险管理意识。合同管理是连接企业内部和外部环境的载体，潜在风险多，健全合同管理体系是构建、完善内控管理体系的关键环节。从企业的对外经营到内部管理，合同风险渗透到企业每个环节，防范合同风险需要企业各部门的密切合作。加强合同管理，规范企业合同的签订和履行，可以有效规避风险、降低成本、保障企业的权益。

**关键词：**采购类合同；风险；识别；措施

本文通过对 H 公司采购类合同在订立准备、审查审批、签署备案、合同履行和电子归档过程中存在的风险进行分析，梳理潜在风险，从管理模式、业务流程、实际操作等方面提出应对措施，促使合规有效地开展采购类合同管理工作，保障企业生产经营良性、有序的发展。

## 1 H 公司采购合同管理现状及问题

### 1.1 H 公司合同管理概况

H 公司是一家大型石油化工企业。2011 年 7 月上线投用合同管理信息系统（以下简称：CIMS），覆盖了公司生产经营涉及的工程、采购、销售、劳务等合同的全生命周期管理，实现了合同准备、合同订立、合同审批、合同履行、合同终结、合同归档等环节的全过程管控。通过该系统，①可实时查看合同的执行状态，过程资料实现可追溯性，合同管理有效的规范化和系统化；②线上执行与审批，大大减少业务的办理周期，提高了工作效率；③利用台账管理功能，可方便、快捷的对合同进行统计分析，准确了解合同管理的状况。

物资中心为采购类合同的主办部门，负责公司生产经营、项目建设所需物资的采购合同的订立、签署、履行、终结及归档等事务。采购合同全过程包括经办人、审批人、会签人、管理员、履行人员等角色。目前有合同管理员 1 名、经办人 8 名、审批人 5 名、履行人 9 名。经办人负责办理合同事务和手续，负责 CIMS 系统的合同准备、订立、履行、终结等基础信息，整理纸质档案，提交合同归档。合同工作流程包括：资信调查—合同谈判—合同订立—审查审核—合同签署—合同履行—合同终结。

### 1.2 采购合同管理现状

#### 1.2.1 组织机构设置

H 公司根据“三权”分置原则，采购业务分段运

行，即计划、采购、执行 3 段。采购流程分权，可以有效避免任何单方面的采购决定，相对是在综合技术、成本、质量、交付等各方面的情况后作出采购决策，降低了采购风险的发生。由于采购管理中间过程繁多，架构层级设置多，使采购业务存在一些弊端：①技术对接、合同谈判、合同履行分别由不同岗位人员负责，单个流程中涉及多个经办人，业务执行中存在多个交叉点，会出现岗位职责划分不清晰，甚至推诿扯皮的问题，采购过程复杂低效；②采购信息不能同步共享，技术要求是贯穿整个采购流程的，在实际操作中技术交流主要集中在计划环节，其他岗位人员未积极参与，由于技术上的关键点未能准确、全面的传递，易导致商定定价不准确、供货范围有偏差、物资质量验收缺乏针对性及交货不及时等问题，若某项物资在质量验收及合同履行的过程中发现问题，相关信息未及时反馈给前端业务员，存在与该供应商继续发生业务的情况；③采购架构层级多，在人员配置短缺的情况下，业务员分管的采购类别增多，劳动负荷增大，业务能力要求更加严格。

#### 1.2.2 人员配置短缺、专业素质不高

H 公司生产建设所需物资品多，种类繁多。物资类别共计 56 个大类，按专业分为动静设备、电气仪表、材料、煤炭、化工原材料等，每个类别可细分多个小类，如材料包含了钢材、管道配件、紧固件、密封件、橡胶制品、建筑材料、玻璃制品等。①人员配备短缺、老龄化严重。目前合同经办人 8 名，平均每人分管 7~8 个类别物资的采购量，工作强度大，负荷较重。经办人年龄偏大，48 岁以上 6 人（其中 57 岁以上 2 人）；②人员专业素质不高。合同管理是专业性很强的工作，要求业务人员要有较强的业务能力和风险意识。当前 8 名经办人中硕士学历 1 名、大学本科学历 2 名、大专学历 6 名，且均非法学或经济类专

业，未系统性掌握法律知识，识别法律风险和處理风险的能力弱，对合同中存在的风险点无法及时、准确的识别。每个业务员分管多专业物资采购，不能深入了解物资专业知识，存在对质量标准和供货风险把握不准确的缺陷；③专业性强的岗位后备力量不足。仪表电器采购具有很强的专业性，且需丰富的现场经验，现部门中掌握了解该专业知识的人员数量较少，现任业务人员退出岗位后，无法及时补位，或非专业人员承接后，存在保供风险。

### 1.2.3 采购合同流程管理风险

采购合同管理在 CIMS 系统线上操作，存在以下不足之处：

#### 1.2.3.1 合同文本风险

业务员使用系统固化的标准文本，对文本中的关键条款重视不够，如质量条款、违约责任、结算条款等，文本拟定不够严谨。填写的质量标准存在已作废或与标的物不相关的现象，质量条款是确保采购物资准确性、有效性的关键凭证，是明确供应商质量制造责任的依据，有力保障物资本质安全；违约责任设置不清楚，发生纠纷或交付问题时，无法落实违约方相应的违约责任；付款方式设置不恰当，对采购金额大的物资预付款设置比重过高，导致企业资金占用风险，对技术要求高的物资未设置质保金作为质量保证款项，导致质量问题发生时，供应商不积极主动的支持或处理；合同交货期设置不合理，业务员对所采购物资的生产、检验到交付的方式和周期了解的不够全面，造成合同履行环节中的交付风险，影响现场施工进度。

#### 1.2.3.2 资质审核风险

在实际操作中业务员的法律合规风险意识不强，存在对供应商主体资格、资信情况、经营范围等资质审核不严，未对供应商履约能力进行评估，造成合同无效的法律风险。

#### 1.2.3.3 合同签署风险

合同订立在系统实现电子版逐级审核，但纸质合同签署及上传未设置审核。纸质合同签署存在字迹潦草、日期错误、未履行授权范围的情况。如委托代理人未提供授权书或超过有效期，授权书内容和有效期不明确，加之字迹潦草不易分辨，极易引发合同履行风险。签署日期错误，如签订日期早于合同审批日期造成合同倒签，不符合业务过程，增加了合同履行的法律风险。现阶段公司执行线下纸质签约流程，异地签署费时费力，甲乙双方签署审批至少需要半个月时

间，增加采购周期；签约流程不规范，会出现假合同假公章的纠纷，存在合规风险；人工填写签署日期，存在日期填报错误风险。

#### 1.2.3.4 信息填写风险

是在合同准备环节中，系统设置根据物料组不同，识别对应税率，因大部分物料组的税率为系统默值，极个别物资（如炉类配件等）需要业务员手工选择对应税率，税率选填错误，将造成采购物资标的物金额与实际不一致。合同条款除线上填写外，有的需经办事人手动填写，由于疏忽，可能存在签约人、履行期限填写错误，及合同备案环节纸质版上传不完整情况。

#### 1.2.3.5 系统缺陷风险

①系统接口取数的偶发缺陷，从主数据信息平台更新的合同相对人信息不完整或不及时，造成合同相对人的法人信息与营业执照不一致的情况；②合同倒签，系统无有效手段控制，签约日期和履行期限由人工填写，如经办人误填写会造成合同倒签现象，从而影响统计的准确性；③权限控制不够严谨，如相对人的法人授权书维护，目前合同经办人均可操作，易出现他人误操作将已办合同的授权书删除的情况，当追溯合同时，原已上传的法人授权书被新的授权书替换，无法考究。

#### 1.2.3.6 合同履行风险

①合同签订后，履约过程管控不严，到货物资检验流于形式，使供应商所供物资未达到合同约定的要求，质量不合格，或未按期交付；②合同生效后，发现还存在其他未约束事项，合同双方随意、不重视、只是口头约定，未进行确认的书面签章的补充协议，若未明确的事项发生，将导致企业损失；③未能及时识别潜在的可能导致损失的事项，或未采取有效的降低损失的手段，导致损失的扩大，如质量标准不合格。

## 2 采购合同风险控制措施

### 2.1 合理配置人员

针对现有的分段采购流程，建议配置 1~2 名专业技术过硬的人员，对物资的技术风险实施有效的把关。在人员短缺的情况下可以设置 AB 角，当业务员 A 工作任务量大或不在岗的情况时，业务员 B 及时补位。

### 2.2 提升人员业务能力

制定取证上岗制度，对于合同经办人上岗前组织业务流程、合同管理、文本拟定、系统操作等方面培训，让员工有效掌握合同全生命周期的关键控制点及要求，经考核取证符合要求后才能上岗；加强合同经

办人的业务素质能力培训,包括管理制度、物资专业、常见问题处理等知识,促进依法合规地开展采购合同工作;法律法规是合同有效合理执行的重要保障,加大对业务人员经济管理、法律法规知识的培训,合同执行中每个细节都有可能引起法律纠纷,提高业务员对合同法律风险的认识,增强其在法律知识方面的知识储备。

合同准备阶段,督促业务员对供应商资格、主体、信用等级、营业收入状况进行充分的审查,要确保供应商的经营在证书的许可范围之内,具备完全的履约资质,结合财务部门实时对供应商进行财务风险评估,防控后期出现资质不足产生的风险。此外业务员要加强分包商的管控,对关键零部件的分包商的相关履约资质能力要了解掌握,使供应商持续履约能力有充足的保障。

提高采购人员的专业度,业务员不仅要有商务议价能力,还要了解掌握所采购产品的技术。要加强业务员的培训,通过内部培养或外部专业处室吸收引进的方式,使采购团队的专业性提高,针对薄弱、专业性强的岗位,要充分发挥传帮带作用。

### 2.3 规范合同文本拟定,强化审核

强化岗位责任心,合同经办人拟定合同文本时要仔细认真,合同条款要字斟句酌,对于关键条款应仔细推敲,如质量标准、交货日期、违约处理等,力争最大程度的规避风险,保护企业利益;合同订立时要完整上传合同有关附件,如技术协议或技术规格书、商务记录、定商定价等资料,保证合同资料的可追溯性。合同审批流程要做到层层把关,审批人员做好审查工作,增强防范,有力减少采购合同潜在风险;加大合同相对人的签署检查力度,提高相对人签署的规范性,杜绝无法人授权签约现象,引导相对人同步提升风险意识。

### 2.4 优化完善系统功能

优化 CIMS 系统功能,①关键操作点,配置时设定字段的合理性,尽量避免因业务员误操作造成合同倒签的问题;②增加签署界面的审批流程,防范纸质合同签署不当带来的法律风险;③完善操作权限,避免关键凭证信息被删除,导致无法追溯的状况;四是优化接口机制,有效保障信息更新及时、完整。实行线上签约,实现无纸化办公。将 CIMS 系统与电子签约平台相结合,要求合同双方在平台上进行实名认证,线上审批后直接将采购合同文本推送到签约平台,通

过专属的电子印章进行签约,电子合同高效方便、节约成本,能解决异地签署费时费力问题,还有效避免无授权书签署及签署不规范问题。

### 2.5 完善合同管理考核机制

科学合理的考核机制是合同风险管理是否有效实施的重要手段,通过开展考核,可以有效提高业务人员风险意识及工作效率。要抓好合同的基础管理工作,应定期开展深入的合同自查工作,如合同管理流程、审批权限、业务操作等进行排查,检查可能存在的风险点,不符合要求及时进行整改或调整,使风险可控。应用系统运行监控模块的监控数据,分析找出合同管理的短板,制定措施持续改进,全面提升合同风险管控能力,保证合同管理体系的良性运行。

### 2.6 加强合同履行阶段管控

在实际中,合同风险主要来自于合同履行阶段,而非签约阶段,合同履行阶段负责人要提高合同意识、合规意识、证据意识,加强合同履行过程的管控,做好履行中双方的协商、沟通和制约。合同履行过程中会存在各种各样的差异变化,包括不可抗力因素,履行负责人要注重履行节点的控制,防范交付风险;要加强对证据凭证的保留,对己方履行不到位的部分,及时与对方沟通处理并保留凭证,对方履行不到位的地方要通知、送达、积极沟通,督促对方履行,结合业务需要要及时调整合同内容,并与对方协商一致;做好物资的运输方案和到货物资检验工作。

## 3 结束语

本文主要是依据在采购合同订立、执行过程遇到的各类问题,通过梳理得出看法和观点,具有一定的主观性。合同管理是动态性的、系统性的、多环节性的,且环环相扣,合同参与者应充分认识到合同风险对企业经营发展的重要性,在操作的每一个环节都要严谨准确,企业的不同部门、不同层次的管理者都应参与到合同管理工作中,加强合同管理,建立完整有效的合同管理体系,为企业的发展提供良性、健康的保障。

### 参考文献:

- [1] 王雨晴.中国石化 H 公司合同风险管理研究[D].哈尔滨:哈尔滨工业大学,2019.
- [2] 孟宵冰.企业合同风险管理探析[J].商场现代化,2009(08):55-56.
- [3] 曾伟佳.TT 公司采购合同风险管理研究[D].广州:广东财经大学,2018.