

企业内部控制与风险管理工具箱

A Complete Toolkit for Internal Control & ERM

朱锦余▲主编

合同风险管理与内部控制

Contract Risk Management and Internal Control

——理论·实务·案例



大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE

· 企业内部控制与风险管理工具箱 ·

合同风险管理与内部控制

——理论 · 实务 · 案例

朱锦余 主编

 大连出版社

内 容 简 介

合同管理是企业日常生产经营过程中最大量、最基础的工作,也是最复杂和最容易出现问题的工作。如何加强合同风险管理与内部控制,防范合同风险,成为企业经营者迫切需要解决的问题。本书探讨了各种类型合同的风险管理与内部控制问题,并对典型案例进行了分析,同时提供了该类合同的范本,主要包括购销、建设工程等十一种合同。

© 朱锦余 2010

图书在版编目(CIP)数据

合同风险管理与内部控制:理论·实务·案例/朱锦余主编. —大连:大连出版社,2010.1

(企业内部控制与风险管理工具箱)

ISBN 978-7-80684-820-3

I. 合… II. 朱… III. 企业—经济合同—管理—中国 IV. D923.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 198248 号

出 版 人:刘明辉

策 划:刘明辉 毕华书

责任编辑:毕华书 刘丽君

封面设计:张 金

版式设计:金东秀

责任校对:杨 琳

责任印制:刘 晨

出版发行者:大连出版社

地址:大连市西岗区长白街 10 号

邮编:116011

电话:(0411)83621349/83621049

传真:(0411)83610391/83620941

网址:<http://www.dl-press.com>

电子信箱:cbs@dl.gov.cn

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司

经 销 者:各地新华书店

幅面尺寸:170mm × 240mm

印 张:18

字 数:355 千字

出版时间:2010 年 1 月第 1 版

印刷时间:2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1 ~ 3000 册

书 号:ISBN 978-7-80684-820-3

定 价:34.00 元

如有印装质量问题,请与我社营销部联系
购书热线电话:(0411)83621349/83621049
版权所有·侵权必究

企业内部控制与风险管理工具箱

编审委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|-----|------------------------------|
| 于增彪 | 清华大学经济管理学院会计系教授 博士生导师 |
| 方红星 | 东北财经大学会计学院教授 博士生导师 |
| 刘永泽 | 东北财经大学会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 刘志远 | 南开大学国际商学院副院长 教授 博士生导师 |
| 刘明辉 | 大连出版社社长 教授 博士生导师 |
| 朱荣恩 | 上海财经大学教授 博士生导师 |
| 李心合 | 南京大学会计学系副主任 教授 博士生导师 |
| 陈汉文 | 厦门大学商学院副院长 教授 博士生导师 |
| 张龙平 | 中南财经政法大学会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 张立民 | 北京交通大学经济管理学院教授 博士生导师 |
| 杨雄胜 | 南京大学会计学系主任 教授 博士生导师 |
| 罗 飞 | 中南财经政法大学会计学院教授 博士生导师 |
| 周守华 | 中国会计学会副秘书长 教授 博士生导师 |
| 骆家骧 | 中国机械工业集团有限公司 总会计师 |
| 赵德武 | 西南财经大学校长 教授 博士生导师 |
| 高一斌 | 北京国家会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 秦荣生 | 北京国家会计学院党委书记 教授 博士生导师 |
| 董大胜 | 中国审计署副署长 博士生导师 |
| 谢 荣 | 上海国家会计学院副院长 教授 博士生导师 |
| 樊行健 | 西南财经大学教授 博士生导师 |
| 魏明海 | 中山大学校长助理 国际合作与交流处处长 教授 博士生导师 |

总 序

2008年6月28日,财政部、证监会等五部委联合下发了《企业内部控制基本规范》,随后,财政部又下发了《内部控制应用指引》、《内部控制评价指引》、《内部控制鉴证指引》的征求意见稿。恰在此时,大连出版社与国内的专家学者一起筹划了这套丛书。

企业内部控制与风险管理日益受到社会各界的重视,原因有三:

首先,自美国颁布《萨班斯—奥克斯利法案》,要求公众公司的管理层发布内部控制评价报告,并由注册会计师进行鉴证,出具内部控制鉴证意见以来,内部控制已经成为公司外部治理内化的重要措施。为了保护相关者的利益,各国的证券监管部门都要求公众公司建立完善的公司治理结构。但是,如果这种外部要求不能内化为企业的增值活动,反而成为企业的一种负担,显然有悖于公司治理的初衷。内部控制与风险管理,恰恰解决了这个问题,把外部的治理要求内化为企业自身的增值活动。

其次,内部控制是现代企业重要的管理制度,内部控制制度的完善与否,关系到企业能否在变幻莫测、充满风险的经济环境中生存和发展。内部控制设计合理、执行有效,企业就能抓住机会、控制风险,在激烈的市场竞争中立于不败之地,不断发展壮大。

最后,改革开放三十年来,我国经济飞速发展,综合国力蒸蒸日上。经过三十年的发展和努力,我国经济正处于产业升级和转型的重要时期,在这个阶段,企业家的管理能力和学识,逐渐超越土地、资本等成为关键的生产要素。内部控制与风险管理理念和方法正是锐意进取的企业家们急需的。

基于以上原因,我们欣然接受大连出版社的邀请,参与了这套丛书的编审工作,对丛书的体系设计和具体定位进行了把握。

从定位来看,丛书要为企业管理层理解、应用相关的内部控制与风险管理理论提供实实在在的帮助。体现在体例安排和写作风格上,丛书将理论阐释、方法应用

和实例讲解相结合,将专家对内部控制理论的理解和实务经验用生动的案例、细致的讲解展现在广大读者的面前,力求摆脱理论知识的抽象和授人以鱼的诟病。

从体系设计来看,丛书体系完整、安排科学,从内部控制设计、建立、评价、鉴证和完善的视角,提出内部控制设计、内部控制评价、内部控制鉴证和企业风险管理等选题,清晰地给出了内部控制在企业发挥作用的机制和路径;从各业务环节和流程建立完善内部控制的视角,提出了成本费用内部控制,购货与付款内部控制,固定资产与存货内部控制,预算控制与风险管理,投资、筹资与担保内部控制,销货与收款内部控制等选题,着眼于如何在具体项目上建立健全内部控制。

本丛书既可以作为企业管理层学习企业内部控制与风险管理的教材,也可以作为日常工作中的案头工具书。

受业务水平和专业阅历所限,丛书的缺憾和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正!

“企业内部控制与风险管理工具箱”丛书编审委员会

前 言

合同管理是企业日常生产经营过程中最大量、最基础的工作,也是最复杂和最容易出现问题的工作。如何加强合同风险管理与内部控制,防范合同风险,成为企业经营者迫切需要解决的问题。2008年6月,财政部等五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》,并自2009年7月1日起实施。为贯彻实施《企业内部控制基本规范》,财政部又着手研究和起草内部控制操作指引。本书正是在这样的背景下编著的。

本书共十三章。第1章主要以风险管理理论、内部控制理论、《企业内部控制基本规范》和《中华人民共和国合同法》为基础,探讨合同风险管理与内部控制的理论问题;第2章以两家上市公司合同管理制度为案例,以风险管理理论、《企业内部控制基本规范》和第1章中所阐述的合同风险管理与内部控制理论为分析工具,进行了企业整体层面合同内部控制案例分析;第3章至第13章,主要以合同风险管理与内部控制为理论基础,探讨特定类型合同的风险管理与内部控制问题,并对典型案例进行了分析,同时提供了该类合同的范本,主要包括购销、建设工程、加工承揽、货物运输、供用电、仓储保管、财产租赁、借款、财产保险、对外担保、并购等合同。附录部分除了提供合同内部控制应用指引建议稿外,还提供了合同管理过程中的常用工具。

在撰写本书过程中,我们力求体现一个特色:理论分析与实务运用相结合。一是注重合同业务流程管理,提供了各类合同的一般管理流程;二是对合同管理流程各环节进行了风险分析,提供了控制合同管理风险的措施;三是对合同管理典型案例进行了分析,提供了合同管理过程中的教训;四是提供了各类合同的范本,为草拟该类合同提供了参考;五是总结了合同管理过程中可能使用的几个主要表格,提供了合同管理中的主要工具。

本书适宜的读者是研究企业内部控制和合同管理的学者、企业经营管理者、从事合同审计的人员、企业各业务部门的负责人和业务骨干等。

由于我们水平有限,疏漏与错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

朱锦余

2009年9月于昆明

目 录

第一章 合同风险管理与内部控制理论分析	1
第一节 合同及合同管理概述	1
第二节 合同风险管理与内部控制概述	8
第二章 企业整体层面合同内部控制案例分析	33
第一节 ABC 集团股份有限公司合同管理制度及其分析	33
第二节 XYZ 股份有限公司合同管理制度及其分析	55
第三章 购销合同风险管理与内部控制	63
第一节 购销合同概述	63
第二节 购销合同管理的职责分工与授权审批	65
第三节 购销合同职责分工与一般管理流程	69
第四节 购销合同准备阶段的风险分析及其控制方法	71
第五节 购销合同履行阶段的风险分析及其控制方法	76
第六节 购销合同内部控制典型案例分析	82
第七节 购销合同范本	83
第四章 建设工程合同风险管理与内部控制	94
第一节 建设工程合同概述	94
第二节 建设工程合同管理的职责分工与授权审批	95
第三节 建设工程合同职责分工与一般管理流程	98
第四节 建设工程合同招投标阶段的风险分析及其控制方法	100
第五节 建设工程合同履行阶段的风险分析及其控制方法	102
第六节 建设工程合同内部控制典型案例分析	106
第七节 建设工程合同范本	108

第五章 加工承揽合同风险管理与内部控制	115
第一节 加工承揽合同概述	115
第二节 加工承揽合同管理的职责分工与授权审批	117
第三节 加工承揽合同职责分工与一般管理流程	118
第四节 加工承揽合同准备阶段的风险分析及其控制方法	120
第五节 加工承揽合同履行阶段的风险分析及其控制方法	125
第六节 加工承揽合同内部控制典型案例分析	127
第七节 加工承揽合同范本	128
第六章 货物运输合同风险管理与内部控制	131
第一节 货物运输合同概述	131
第二节 货物运输合同管理的职责分工与授权审批	132
第三节 货物运输合同职责分工与一般管理流程	134
第四节 货物运输合同准备阶段的风险分析及其控制方法	135
第五节 货物运输合同履行阶段的风险分析及其控制方法	137
第六节 货物运输合同内部控制典型案例分析	143
第七节 货物运输合同范本	144
第七章 供用电合同风险管理与内部控制	148
第一节 供用电合同概述	148
第二节 供用电合同管理的职责分工与授权审批	150
第三节 供用电合同职责分工与一般管理流程	151
第四节 供用电合同准备阶段的风险分析及其控制方法	153
第五节 供用电合同履行阶段的风险分析及其控制方法	154
第六节 供用电合同内部控制典型案例分析	157
第七节 供用电合同范本	159
第八章 仓储保管合同风险管理与内部控制	165
第一节 仓储保管合同概述	165
第二节 仓储保管合同管理的职责分工与授权审批	166
第三节 仓储保管合同职责分工与一般管理流程	168

第四节	仓储保管合同准备阶段的风险分析及其控制方法	170
第五节	仓储保管合同履行阶段的风险分析及其控制方法	172
第六节	仓储保管合同内部控制典型案例分析	177
第七节	仓储保管合同范本	178
第九章	财产租赁合同风险管理与内部控制	181
第一节	财产租赁合同概述	181
第二节	财产租赁合同管理的职责分工与授权审批	182
第三节	财产租赁合同职责分工与一般管理流程	183
第四节	财产租赁合同准备阶段的风险分析及其控制方法	185
第五节	财产租赁合同履行阶段的风险分析及其控制方法	189
第六节	财产租赁合同内部控制典型案例分析	192
第七节	财产租赁合同范本	194
第十章	借款合同风险管理与内部控制	196
第一节	借款合同概述	196
第二节	借款合同管理的职责分工与授权审批	198
第三节	借款合同职责分工与一般管理流程	200
第四节	借款合同准备阶段的风险分析及其控制方法	201
第五节	借款合同履行阶段的风险分析及其控制方法	202
第六节	借款合同内部控制典型案例分析	204
第七节	担保借款合同范本	205
第十一章	财产保险合同风险管理与内部控制	207
第一节	财产保险合同概述	207
第二节	财产保险合同管理的职责分工与授权审批	208
第三节	财产保险合同职责分工与一般管理流程	209
第四节	财产保险合同准备阶段的风险分析及其控制方法	211
第五节	财产保险合同履行阶段的风险分析及其控制方法	213
第六节	财产保险合同内部控制典型案例分析	216
第七节	财产保险合同范本	217

第十二章 对外担保合同风险管理与内部控制	221
第一节 对外担保合同概述	221
第二节 对外担保合同管理的职责分工与授权审批	223
第三节 对外担保合同职责分工与一般管理流程	225
第四节 对外担保合同准备阶段的风险分析及其控制方法	227
第五节 对外担保合同履行阶段的风险分析及其控制方法	230
第六节 对外担保合同内部控制典型案例分析	231
第七节 对外担保合同范本	233
第十三章 并购合同风险管理与内部控制	236
第一节 并购合同概述	236
第二节 并购合同管理的职责分工与授权审批	237
第三节 并购合同职责分工与一般管理流程	239
第四节 并购合同准备阶段的风险分析及其控制方法	241
第五节 并购合同履行阶段的风险分析及其控制方法	245
附录	249
附录 1 企业内部控制应用指引第××号——合同(建议稿)	249
附录 2 合同管理过程中的主要风险及其控制防范	256
附录 3 企业合同审核指南	260
附录 4 拟签订合同对象相关资料收集清单	262
附录 5 拟签订合同对象基本情况简表	263
附录 6 ××公司拟签订重大合同进展情况通报表	265
附录 7 ××公司合同审核意见汇总表	266
附录 8 ××公司合同台账	267
附录 9 ××公司合同签订情况统计表	268
附录 10 ××公司合同履行情况统计表	269
附录 11 ××公司重大合同履行情况异常报告表	270
参考文献	271
致谢	276

第一章 合同风险管理 与内部控制理论分析^①

第一节 合同及合同管理概述

一、合同概述

(一) 合同的界定

合同,又称契约,是当事人之间设立、变更、终止某种权利义务关系的协议。《中华人民共和国合同法》第二条规定:“合同是平等主体的自然人、法人及其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。”^②

由于本书主要研究普通企业^③的合同风险管理与内部控制,因此,本书所称的合同是指企业与处于平等法律地位的自然人、法人及其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议,不包括企业与本企业职工签订劳动合同等企业内部契约关系的协议。

(二) 合同的一般内容

合同的内容是合同当事人订立合同的各项具体意思表示,具体体现为合同的各项条款。在不违反法律强制性规定的情况下,合同的内容由当事人约定。

《合同法》第十二条规定,“合同的内容由当事人约定,一般包括以下条款:(一)当事人的名称或者姓名和住所;(二)标的;(三)数量;(四)质量;(五)价款或者报酬;(六)履行期限、地点和方式;(七)违约责任;(八)解决争议的方法。”显然,

① 本章的部分内容可见朱锦余,2009. 合同管理流程及其主要风险分析与控制研究. 会计之友(5):4-7。

② 《中华人民共和国合同法》是1999年3月15日经第九届全国人民代表大会第二次会议通过,自1999年10月1日起生效的。

③ 在本书中,“企业”与“公司”视为同义词,可相互替代,但更多地使用“企业”一词。使用“公司”是为了与法律规定或所引用原文一致。

这是合同的一般内容。其中,标的是合同双方当事人权利义务共同指向的对象。

(三)与合同相关的主要法律规范

企业在签订合同时,必须遵循相关的法律规范。目前,我国与合同相关的主要法律规范是《中华人民共和国合同法》,该法于1999年3月15日经第九届全国人民代表大会第二次会议通过,自1999年10月1日起施行,取代了原《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国合同法》和《中华人民共和国合同法》。《中华人民共和国合同法》(下文简称《合同法》)分为总则、分则、附则三篇,共二十三章四百二十八条,是一部详尽、严密、具有可操作性的合同法律规范。

此外,《关于适用〈中华人民共和国合同法〉若干问题的解释(一)》(自1999年12月29日起施行)、《中华人民共和国合同法》(以下简称《担保法》)及其相关司法解释、《中华人民共和国民事诉讼法通则》对合同也起着重要的调整作用。

(四)合同的主要法律特征和作用(财政部注册会计师考试委员会办公室,2003)²²⁵

1. 合同确立了平等主体之间的民事法律关系

合同是多方当事人的法律行为,其主体必须是具有独立承担民事责任能力的自然人、法人或其他组织,且必须有两个或两个以上。签订合同的当事人之法律地位是平等的,一方不得凭借其行政权力、经济实力等将自己的意志强加给另一方。合同的成立是各方当事人意思表示一致的结果,否则,该合同就不具有法律效力。当事人签订了合同,就意味着相互之间确立了民事法律关系。

2. 合同是从法律上明确当事人之间特定权利与义务关系的文件

当事人依法签订合同,就是在合同中设立、变更、终止了相互之间的某种特定的民事权利义务关系,以实现当事人的特定经济目的。这种特定的民事权利义务关系是受法律调整和保护保护的。

3. 合同是具有相应法律效力的协议

合同依法成立、发生法律效力后,当事人各方都必须全面正确履行合同中规定的义务,不得擅自改变或者解除。当事人不履行合同中的义务,要依法承担违约责任。对方当事人可通过协商、调解、仲裁或诉讼等方式,请求强制违约方履行义务,追究其违约法律责任。

二、合同管理的一般流程

合同管理一般经过合同策划、调查、初步确定准合同对象、谈判、拟定合同文本、审核、正式签署、分送至相关部门、履行、变更或转让、终止、纠纷处理、归档保管、合同履行情况评价以及合同内部控制设计与执行有效性评价等环节。本书将合同管理划分为四个阶段:

合同准备阶段,包括合同策划、调查、初步确定准合同对象、谈判、拟订合同文本、审核等程序;

合同签署阶段,包括正式签署合同、将正式合同分送至相关部门等程序;

合同履行阶段,包括合同履行、变更或转让、终止、纠纷处理等程序;

合同履行后管理阶段,包括合同归档保管、合同履行情况评价以及合同内部控制设计与执行有效性评价等程序。合同管理的一般流程如图 1-1 所示。

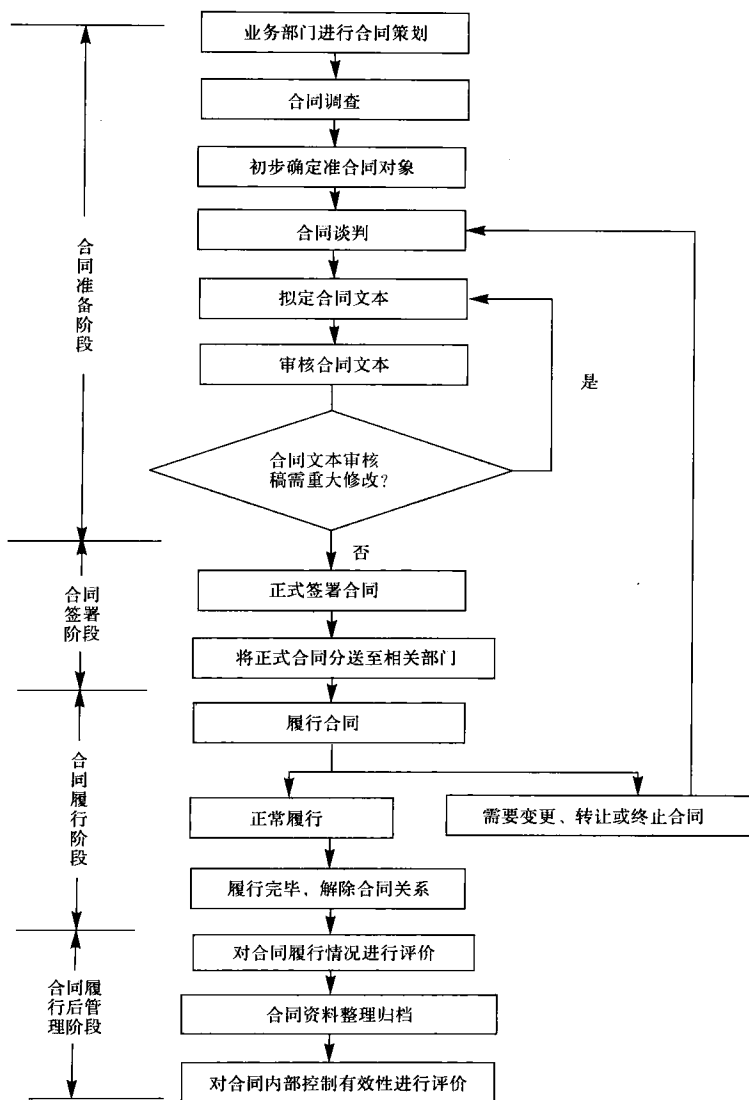


图 1-1 合同管理流程图

· (一) 合同准备阶段

1. 合同策划

合同策划的主要目的是如何通过合同保证企业总目标和特定业务目标的实现,反映企业战略、经营方针和根本利益。合同策划需考虑的主要问题有:通过某类合同应当实现的业务目标;该类业务应分解成几个独立合同及每个合同的金额;合同的种类、形式和条件;合同的重要条款及其确定;合同签订和实施的重大问题及其决策;各个合同的内容、组织、技术、时间上的协调等。

一般的,合同策划的程序包括:研究企业战略和业务战略,确定企业及业务对合同的要求;确定合同的总体原则和目标;分层次、分对象对合同的一些重大问题进行研究,列出各种可能的选择,综合分析各种选择的利弊得失;对合同的各个重大问题作出决策和安排,提出履行合同的措施等。

在合同策划中有时要采用各种预测与决策方法、风险分析方法和技术经济分析方法。各类业务合同的策划,一般由企业该类业务分管部门实施。

2. 合同调查

在合同策划基本完成后,企业可向特定或不特定的人发出邀请,并获得有签约意向的对象。当初步确定签约备选对象后,需通过与备选对象接触,调查备选对象的基本情况,评价其履行合同的能力。

调查的基本程序与内容包括:获取对方的基本信息,如单位名称和地址、注册资本、经营范围、营业执照、生产经营的基本情况;获取对方最近经审计的财务报表,分析其资产负债情况、偿债能力和履约能力等;到对方单位进行现场观察和考察,实地了解和全面评估其生产经营情况和履约能力;向其他方面了解对方的生产经营、商业信誉、履约能力等情况,如对方的主要供应商和客户、开户银行、主管税务机关和工商管理部门等。在此基础上对备选对象进行全面的合同风险评估,写出书面考察报告,作出是否将其作为订立合同备选对象的决定。

一般的,对于重大合同的备选对象,应当进行深入、全面的调查,写出详细的考察报告;对于标的较小的合同的备选对象,或者过去有过业务往来且熟悉其基本情况的备选对象,可省略一些成本较高的调查程序,但也需写出考察报告或更新考察报告。

3. 初步确定准合同对象

合同调查人员将对准合同对象的考察报告提交给合同决策人员,由合同决策人员初步确定准合同对象。合同决策人员主要是能够根据企业合同管理制度规定决定合同事项,并对其承担责任的管理人员,如职能部门负责人、公司高级管理层成员、董事长等。

一般性合同,其决策人为该业务部门负责人或分管副总经理;重大合同,则需

经公司高级管理层集体研究决定;特别重大的合同,或国家法律法规或公司章程有特别规定的合同,还需董事会或股东大会的审议批准。

4. 合同谈判

初步确定了准合同对象后,由业务部门代表企业与对方进行合同谈判,磋商合同内容和条款。对企业经营有重大影响的合同或法律关系复杂的合同,应当要求法律、技术、财会、审计等方面的专业人员参加谈判,必要时可以聘请外部专家参与相关工作。

对于谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见表述应当及时记录并妥善保存。当企业拟聘请外部专家参与合同谈判时,企业应当充分了解拟聘请外部专家的专业资质、胜任能力以及职业道德情况等。

5. 拟订合同文本

在合同谈判过程中,如果双方能够就合同的基本内容和条款达成一致意见,并具有签订合同的基础和意思表示后,可以拟订合同文本。

合同文本原则上由业务承办部门起草,重大合同或特殊合同应当由企业法律事务部门参与起草,必要时可以聘请外部专家参与起草。由签约对方起草的合同,企业应当认真审查,确保合同内容准确反映企业诉求。

合同文本拟订过程中要对合同条款仔细斟酌,避免合同内容模糊不清或产生歧义,同时对合同可能存在的风险进行充分估计,并以恰当方式体现在合同条款中。

6. 审核合同文本

企业应当建立合同会审制度。合同起草部门应当将拟订的合同文本交由合同关键条款涉及的其他专业部门、审计部门和法律部门会同审核。

合同审核的重点主要包括合同的合法性、经济性、可行性、严密性及风险的可控性等。参与会审的相关部门或人员应当认真履行职责,避免盲目会审、会签,并对所审核的合同文本出具书面意见。

合同起草部门应当认真分析合同会审部门和人员提出的书面意见,慎重作出决策,并对合同文本进行必要的完善。如果对合同文本主要内容和条款进行了较大修改的,应当将该合同文本再次提交审核。合同起草部门不得因相关部门或人员提出不同意见而将其排除在进一步论证和会审程序之外。

会审过程中有关人员的主要意见表述应当明白无误地加以记录。

(二) 合同签署阶段

1. 正式签署合同

经审核同意签订的合同,应当正式签署并加盖企业合同专用章。企业对于重要合同,原则上应当与合同对方当事人当面签订,并应当由双方单位的法定代表人