



贸易企业如何以项目管理的理念进行合同管理

■ 赵保辉 张 征

贸易企业的经济往来主要通过合同形式进行。合同管理是指对合同订立、履行、变更、解除、转让、终止等一系列行为进行的管控，是企业维护合法权益、保证营运安全、控制财务风险、提高经营管理水平的重要基础。合同管理是全过程、系统性、动态性的管理。笔者认为，贸易企业合同管理应引入项目管理的理念，以项目管理为基础，强化资金流管理，优化合同管理台账，提升合同管理水平，以此来反映企业经营状况、优化资金预算、提供决策支持的目的。下面笔者以甲贸易企业为例进行具体说明。

（一）甲贸易企业合同管理现状及问题

甲贸易企业财务部门设立了专岗负责合同评审、登记合同台账和监督款项的收付。每月底由业务部门填报下月预计的合同资金收支，财务部门结合投融资情况编制月度资金收支计划。虽然甲企业非常重视合同管理，但效果不甚理想。存在的问题主要有：

1. 合同评审考虑因素不全面。合同评审中，通常仅关注单个合同的合同要素评价，未考虑到客户的资信状况、合同盈利分析、合同对未来现金流的影响以及对企业未来总体授信资源整体需求的影响等深层次的因素。

2. 合同台账仅起到了事后备案的作用，未发挥合同管理全过程的功能。一是合同台账仅按照销售合同和采购合同分别以部门为单元记录了实际款项收支中的采购方、销售方、收付款金额及结算

方式等基础信息，未明确体现合同毛利、毛利率等信息。二是财务部门仅在事后按照业务部门填报的资金收支情况编制相应账表，在资金的筹集和运用中处于十分被动的地位。三是合同执行情况掌控在业务人员手中，财务部门对合同执行状况不了解，风险控制的管理职能未发挥。

（二）改进方案

1. 引入项目表单进行合同管理

根据配比原则，按照项目进行管理。以销售合同为划分依据，将销售合同及其对应的一个或多个采购合同作为管理对象，形成一个项目。在项目管理中，引入项目表单作为控制的基础手段。项目表单主要包含项目简介，项目盈利状况，项目销售合同约定收款时间、金额和实际收款时间、金额，项目采购合同约定的付款时间、金额和实际支付时间、金额等内容。

项目表单使用时应注意以下问题：一是在合同评审时，应注意对项目购销的资金收支时间节点做好填报，在合同具体执行时，根据实际的收付款时间做好统计。二是在收付款审核时，应严格按照项目统计表中设定的资金收支时间作为控制标准，通过比对资金流的实际执行情况来监控合同执行。

2. 在项目表单的基础上加强财务管控

以项目表单为基本的控制手段，利用Excel工具可以生成3张项目台账报表，分别是《项目总账》、《项目收支明细

表》和《资金预算表》。

《项目总账》包含项目收入、成本、毛利、收付款情况、占用资金情况等项目信息，从企业整体层面反映不同部门的业务进度并同企业年度经营目标和预算进行对比，以提供及时有效的决策支持信息。

《项目收支明细表》通过将截至当日各个项目的实际款项收支情况与合同约定的收付款时间进行对比，以起到监督业务执行、跟踪项目进展的作用。此外，该表还可以根据设定的时间段生成未来一定时间内应收应付合同款的情况，起到收付款提示、监督项目执行的作用。

《资金预算表》反映各个部门现有项目未来一年或更长时间的资金收付情况。结合财务部门票据以及银行贷款情况、企业日常经营支出等信息生成的资金预算表，可以充分反映企业未来一段时期的资金余缺状况，为公司投融资管理提供翔实的管理依据。同时，该表也为新项目评审中未来一段时期的资金安排提供了评审依据，以规避资金链断裂的风险。

基于项目管理理念的合同管理，使得财务部门由被动地从业务部门获取合同信息转变为通过项目资金管理来监督合同的订立与执行，提升了财务管理的主动性，促进了财务管理向价值管理转型。■

（作者单位：中国福马机械集团有限公司）

责任编辑 周愈博