

# 浅谈设计企业转型工程公司过程中合同管理存在的问题及解决措施

张珂<sup>1</sup>, 赵婧<sup>2</sup>

(1. 中国能源建设集团广东省电力设计研究院有限公司, 广州 510663; 2. 浙江阳光时代(广州)律师事务所, 广州 510000)

**摘要:** [目的]在设计企业向工程公司转型过程中, 基于面向业主所建立的经营合同管理制度不能满足企业生产经营及风险控制的需求。[方法]通过对合同评审工作的梳理和分析, 总结出存在的几点主要问题并提出了完善措施及合理化建议。[结果]转型的过程中, 需要与工程公司相匹配的合同管理制度, 方能合规运作, 防范风险。[结论]文章的问题梳理过程和完善的措施可以为设计企业向工程公司转型过程中合同管理制度的完善提供有益借鉴。

**关键词:** 合同管理; 问题; 解决措施

中图分类号: F284; TU723

文献标志码: A

文章编号: 2095-8676(2018)S1-0232-05

## Discussion on the Problems and Solutions of Contract Management in the Process of “Design Enterprise-engineering Company” Transformation

ZHANG Ke<sup>1</sup>, ZHAO Jing<sup>2</sup>

(1. China Energy Engineering Group Guangdong Electric Power Design Institute Co., Ltd., Guangzhou 510663, China;  
2. Sunshine Law Firm Guangzhou Office, Guangzhou 510000, China)

**Abstract:** [Introduction] As design enterprises are transforming to engineering companies, the old approach of income-based contract management can no longer meet the requirements of safe operation and risk control. [Method] Through the analysis of the contract review, this paper summarized the main problems and put forward some improvement measures and suggestions. [Result] In the process of transformation, only the suitable contract management system, can the engineering company operate in compliance and prevent risks. [Conclusion] The measures mentioned in this paper can provide useful references for the improvement of contract management system in the transformation process of the design enterprise to the engineering company.

**Key words:** contract management; main problems; improvement measures

合同管理, 是指各个当事方以实现合同价值为最终目的, 以所签订的合同作为管理对象, 依据现行法律法规及企业内部管理制度, 从立项、谈判、形成、签署、生效、履行、变更(解除)、关闭直到合同文本及相关过程资料归档, 整个过程的管理行为总成<sup>[1]</sup>。依据管理学相关理论, 可以分为三大阶段, 即事前管理(主要为合同形成与签署)、事中管理(主要为合同履行与变更)和事后管理(例如合同履行不顺利的异常处理, 以及违约责任的追究等)。

目前, 设计企业合同主要可分成经济合同和劳动合同两大类。本文仅以经济合同为讨论对象, 设计企业向工程公司转型过程中, 所遇到的合同种类繁多、数量之巨都是前所未有的, 而原先基于面向业主所建立的经营合同管理制度, 在大规模实施工程项目管理之后, 显得捉襟见肘, 难以覆盖设计分包、采购、施工等多个方面, 合同管理存在的疏漏与不畅对企业生产经营及风险控制已造成一定的冲击。对企业内各组织机构的管理职责、合同评审制度和流程的全面了解有利于建立符合工程公司实际情况的合同管理制度, 有助于推进公司合规建设, 推动企业合规文化的发展。本文通过对合同评审工作的总结和分析, 总结出以下几点主要问题并提出

收稿日期: 2018-01-09 修回日期: 2018-05-21

基金项目: 中国能建广东院科技项目“国际总承包工程风险评估与管理研究”(EV01091W)

相应完善措施及合理化建议。

## 1 存在问题分析

### 1.1 企业合同管理方式问题

通常情况下,工程公司多采用“统一归口,分级负责”的合同管理方式,即合同法律相关职能部门统一归口管理和合同责任单位(各业务部门或业务公司)分级负责。合同法律相关职能部门作为归口管理部门,其主要职责为对合同签订、履行进行有效监督、检查,并加以指导,例如:对合同条款的合法性、合规性、严谨性进行评审;获取合同责任单位合同台帐以便于检查和监督;对公司外部审计和内部自查所反映出的意见提出相关整改措施;与相关职能部门、外聘专家和律师、合同责任单位就合同评审问题进行交流等。但是,对于大多数设计企业而言,仍然缺乏有效的合同归口管理。归口管理部门通常对具体合同履行情况常常难以掌握。合同法律部门、其他职能部门及外聘专家和律师之间没有建立良好的沟通和交流机制,基于种种历史原因,形成了粗放式管理模式。这些情况都成为设计企业向工程公司转型过程中,建立规范合同管理及责任人制度的掣肘。

### 1.2 企业管理制度问题

建立合理的、行之有效的、符合设计企业自身实际情况的合同管理制度是切实提高企业合同管理水平的基础和前提,整套制度应包含合同相对方资信调查制度、合同校审会签制度、合同审查审批制度、合同授权与签约制度、合同专用章制度、合同履行跟踪处理制度、合同违约情况处理制度、合同留存归档制度、合同责任追究问责制度、合同考核与奖惩制度等等,其内容要求为:合同的归口管理分级负责模式下各组织机构的职责;合同相对方的资信调查或尽职调查;文本校审、合同审批、协议签署和合同归档;授权委托书的颁发和管理;合同用印及印章的管理;合同履行与争议解决;合同管理的考核与奖惩;合同统计与分析等。通过合同管理制度的建立健全,使合同的准备、谈判、文本起草和审查、签署和保管、履行、补充变更、结算支付、争议解决等各个环节都能高效和可控的运行。当前,合同管理制度问题不同程度的存在于部分设

计企业中。举例而言:企业缺少合同归口管理制度;有些项目对于顾客资信审查或尽职调查流于形式、调查内容不翔实、调查程序过于机械以及调查结果往往趋于同质化;对合同变更缺乏有效监控,缺少相应的事项变更审批环节;相关生产管理部门对合同履行情况监管不到位;使用合同范本时机械套用,未能结合自身企业实际情况;缺乏奖惩和考核机制等等。

### 1.3 对合同评审意见缺乏充分重视

法律评审和商务评审是合同评审的两个方面,是合同管理的核心所在,旨在于有效处理下列所述三大关键问题:

1)合同的合法性及合规性。具体评审内容包括:合同是否存在法定无效或效力待定、可撤销等情形;合同相对方的意思表示是否真实有效;合同相对方是否具备法定资质;合同相对方是否缺乏履约能力,即是否为法人的某个职能部门或者未办理营业执照的分支机构;合同签订程序是否履行了符合法人或公司内部管理程序。

2)合同条款的严谨性。具体评审内容包括:合同各方的权利、义务约定是否存在冲突的情形;合同条款是否齐全完备,满足业务需要;文本表述是否准确无歧义。

3)合同约定的可操作性。具体评审内容包括:合同当事方是否具备履约的条件和能力,如合同支付节点和支付条件是否明确,违约金的计算方式是否明确可行,提供发票的时间要求等。

很多商务人员甚至领导对合同审查意见的接受问题上,认识存在偏差,有的盲目遵从固有的商业习惯,有的以业主要求为借口,抵制合同法律相关管理部门的合同评审工作,认为种种制度上、流程上的严格管控,影响了市场开发工作,从而对合同风险置之不理,盲目签约和履行,发生纠纷后又归咎于合同法律相关管理部门未尽职责。

### 1.4 对合同履行情况监控不足

与合同签订一样,合同履行也是合同全生命周期管理的重点阶段。合同纠纷的产生除了一些客观上的原因,很多是由于缺乏有效的跟踪和控制。合同履行是指合同规定义务的执行,这需要合同各方通过精心安排来确保合同规定各项义务的实现;通

通过对合同履行情况进行控制和调整来保证合同的正确履行。设计企业若想建立切合自身实际情况的合同履行监控机制,并非易事,需在合同管理组织结构、项目管理机构、相关责任人员和职责制度的落实,合同编码、合同用印、合同变更、合同解除、合同归档等管理制度的建立健全的基础上,对合同履行风险要点问题做到及时监控,如充分利用合同履行中的各种权利,例如如发现对方不适当履约,应及时了解及监控其经营状况,在法定或约定期限内指出对方不适当履约的问题;发现对方有违约(严重违约)的,采取必要措施;合同变更时应优先签订书面协议,需要履行通知、登记等法律程序时,严格遵照规定及时履行;合同转让时需做好充分的风险评估,并履行相关法律程序;合同解除条件成就时,需要履行通知等法律程序等等。只有做好这些工作,企业合同履约管理的制度化、规范化才能得到保障。目前设计企业对于合同履行的监控都或多或少的存在一些不足之处,例如:合同履行阶段,合同执行的人员的法律意识淡薄和风险防范意识不强,企业对合同履行阶段的风险监控人员投入不到位,风控管理不到位。

## 2 完善措施及合理化建议

### 2.1 建立一套切合自身企业实际情况的完善的合同管理制度流程

在计企业向工程公司转型过程中,各企业的背景不同,运作机制不同,需要因地制宜的建立符合自身实际的合同管理制度,需要注意以下三个方面:(1)合同管理机构设置落实到位,人员配备比例得当,优先选用具有工程背景的专业人员,加强对管理人员的业务培训,建立合同归口管理和分级负责制度,将制度化、规范化的合同管理制度逐步根植于整个企业;(2)明确合同签署各环节的职责所在,即合同业务单位、合同评审/审核部门以及合同批准人、资料归档机构的职责;(3)必须严格执行企业的规章制度外,还应制定相应的措施予以保证相关程序文件运用PDCA循环思想进行持续改进,以适应不断变化和更新的国家相关法律法规、政策和商业习惯。

合同管理机构架构按职责划分一般可以分为

决策层、监督层和执行层;按照功能划分一般可以分为合同责任单位、合同审核部门、合同批准机构、归档机构。合理有效的合同管理流程是合同责任单位与相关职能部门相互协同和管理的过程,各个部门的工作是相互渗透和联系的,不能割裂来看。合同评审是整个合同管理的关键所在,它也离不开各个部门多角度、多层次的支持与合作。合同管理分两个层次,公司层次和部门层次,在“归口管理、分级负责”的管理模式中,企业的合同一级管理部门为合同归口管理部门,其职责为建立涉及合同全过程的合同管理制度,同时对合同管理状况进行考核和监督,为合同责任单位提供全方位的法律支持,同时需要尽可能地参与到重大工程合同的全过程中,包括合同的论证、谈判、评审、签署及法律纠纷的处理等,还须对合同专用章的使用负责,同步考核合同管理人员,定期开展企业内部的合同管理及相关法律知识培训等;合同二级管理部门为各个合同责任单位,各部门应设立专门(可兼职)的合同管理员,由合同归口管理部门统一备案,并进行专业指导和培训,同责任单位的合同管理职责主要为对本单位的合同立项进行审查、对项目的可行性进行调查、完成合同文本起草、签署、履行、争议解决等工作同时做好履行过程中涉及的相关的管理工作等,并需要定期向生产管理部门和合同归口管理部门上报合同履行情况;合同履行前后涉及到的相关文件资料归档则由文档管理部门负责。

### 2.2 做好项目尽职调查及合同审查、合同用印管理、履行监督工作

在合同谈判或合同签署前,应对合同相对方进行资质和信誉等方面展开全面调查,以确保合同相对方的履约能力和风险事件发生后的赔偿能力,如通过注册资料、公司历史背景、经营状况等信息的调查,了解签约对象的合法性、公司规模和贸易方式;通过经营状况、财务报表及银行资料以及支付记录等信息的调查,了解签约对象的支付款能力和信用习惯;通过对诉讼、抵押及破产等公共信息的调查,解企业的安全性等等。同时尽可能多的了解项目所在地的法律法规、风土人情、劳工政策等,必要时可委托当地律师事务所或其他中介机构进行

调查,以确保结果的准确性与可靠性。合同审查的主要内容应包括主体审查、信用审查、商业性审查、表述性审查几个方面。合同审查中应特别注意的是,合同审查的思维应是以实现企业目标为前提,注重“以法律手段防范风险”而不仅仅是“防范法律风险”,合同评审人员应扮演风险控制者的角色,而非交易扼杀者。另外,合同承包人员向合同审查/评审人员的合同交底尤为重要,包括项目事实及合同签订的目标等关键信息的充分披露等,较为重大复杂的合同只有充分沟通后,合同审查才能对具体项目有针对性和高效性,真正做到有的放矢。同时,可结合企业自身实际状况建立重大工程合同专项评审制度。另外,还应重视合同变更、转让或解除的相关法律程序,及时恰当的履行发送相关函件及相关通知的义务;高度重视合同履行中的证据资料文件的保留;确保在诉讼时效内及时行使本方合同权利<sup>[2]</sup>。

### 2.3 全面提高合同管理人员业务水平

设计企业如想短期内提高合同管理水平,应尽快加强合同承办人员和合同管理人员业务水平和法律风险意识的培训。在培训中应当努力将“项目未动、法律先行”的理念贯彻到每一个管理人员的思想和行动中去,进而提高所有从业人员的合同管理思想。具体来说,提高合同管理人员的业务水平可从以下三方面着手:一是要在全公司范围内选拔优秀人才作为合同评审和管理的专职人员;二是要建立企业岗位责任制,明确职责所在;三是加强企业员工的法律知识培训,做到一切合同管理依法而行,加强员工对公司法、合同法、民事诉讼法、侵权责任法等基本法律常识的了解。全体员工通过培训掌握合同签约及履行的基本技巧和基本法律常识。例如,能够区别无权代理、越权代理以及表见代理;分公司有无获得总公司的授权,签约的授权代表或委托代理人是否拥有有效的授权文件,公章名称是否与合同主体名称一致;签订阴阳合同的后果等<sup>[3]</sup>。

### 2.4 全方位提高合同管理信息化水平

合同归口管理部门与生产管理部门可以通过合同管理信息化系统,对各类型收入合同的全生命周期进行有效监控,全程了解变更、收款等合同履行

情况,对分包合同,可以实现对物资设备、工程服务等采购过程的招标、定标、签署、履行等工作的全面控制,并以档案文件的形式归档保存至信息化系统,有助于形成完整可靠的合同管控资料,降低合同管理工作的复杂性,杜绝管理及决策过程的随意性。同时,合同管理信息化应与企业财务管理信息化进行有效联动,这样可以根据资金流向、数量和时间等具体内容反映合同的实际履约情况,方便管理人员对合同履行过程的管理,出现异常情况时,及时向决策层进行反馈及风险预警,提高企业内部效率、监管以及数据处理能力,提升合同管理水平与风险防控能力。

### 2.5 建立可行的合同纠纷处理机制,加强合同履行异常时的救济能力

设计企业在向工程公司转型的过程中,应与合同管理制度相适应,建立配套的法律纠纷处理体系与制度,有备而无患,方能在遇到合同纠纷时从容应对。例如:可制定法律纠纷管理程序作为原则性制度文件,配套编写主动维权案件、被动维权案件、律师函、纠纷和解、纠纷案件资料等相关专项制度,系统规定法律纠纷管理过程中法律文书流转、法律纠纷案件办理、财产担保、和解、执行、资料管理等工作,使法律纠纷处理流程更加规范,有规可循、有据可依。如合同履行中出现纠纷的,应严格遵循纠纷处理制度,及时上报,明确纠纷处理思路,事态严重的,需确定纠纷处理专业小组、在合同履行人员提供详细信息和资料的基础上,专业人员提出法律意见,由纠纷处理专业小组确定处理方式,一般为协商和解、调解、仲裁或诉讼。

纵观当前风云变幻的国内外市场,企业对于合同法律风险的管控,多数工程公司均存在重诉讼、轻预防的侥幸心理,认为合同发生纠纷的概率较小,即便发生,只要投入精力,聘请优秀的律师即可妥善解决。然而实际上,建立完整可靠的合同管理体系不仅能够使企业减少因合同不明确带来的争议尽量少的陷入诉讼、仲裁案件中去,更可以通过全方位的合同管理能够准确分析、判断出合同中存在的风险,把控不特定的法律风险,使得合同签订之后能够顺利的履行,这将有利于企业成本的降

低。由此,合同管理能力的全面提高,合同管理制度的健全完善,应当是设计企业向工程公司转型过程中的应有之义,是企业合规化管理的重要环节,更是党的十九大精神指导下,依法治企的有力保障。

#### 参考文献:

- [1] 高显义. 工程合同管理 [M]. 上海: 同济大学出版社, 2005.
- [2] 徐迎, 叶华林. 浅议工程合同管理的现状及对策 [J]. 中国建设信息, 2003(2): 41-44.
- [3] 朱小林. 论如何加强建设工程合同管理 [J]. 建筑经济,

2006(9): 60-62.

#### 作者简介:



ZHANG K

张珂(通信作者)

1986-, 男, 河南信阳人, 经济师, FID-IC 认证咨询工程师, 硕士, 主要从事企业合同管理工作 (e-mail) zhangke@gedi.com.cn。

(责任编辑 高春萌)

## 能源知识

### 仲裁与诉讼的异同

仲裁和诉讼是相互独立的解决民事纠纷的两条法律途径。仲裁是当事人根据达成的仲裁协议, 将争议交给仲裁委员会裁决的法律制度; 诉讼是当事人将争议交给人民法院裁决的法律制度。仲裁裁决和法院裁判都是具有国家强制执行力的法律文书。

仲裁与诉讼的区别在于:

1. 仲裁和诉讼相互排斥。选了“仲裁”, 就不能再“诉讼”, 选了“仲裁”, 便意味着放弃了去法院诉讼的权利。

2. 机构性质不同。仲裁委员会具有民间团体的性质, 相互间没有隶属关系, 不按行政区划设置, 在名称上不带“省”、“市”等, 如“广州市仲裁委员会”的名称就不规范, 应为“广州仲裁委员会”。法院是国家的审判机关, 一般按行政区划设置, 如“广州市中级人民法院”。

3. 管辖不同。仲裁不受地域限制, 当事人可以自由约定仲裁委员会。而法院诉讼一般由法律规定受理法院, 只有合同或者其他财产权益纠纷的一审法院可以由当事人约定, 而且只能选择被告住所地、合同履行地、合同签订地、原告住所地、标的物所在地等与争议有实际联系的地点的法院。另外, 当事人可以协商选择仲裁员, 却不能选择法官, 这个差别可能会对案件最终走向产生影响。

4. 开庭审理的原则不同。仲裁一般不公开审理, 这有利于保守当事人的商业秘密。而民事诉讼无特殊情况(涉及国家秘密、个人隐私)必须公开审理。

5. 救济措施不同。仲裁“一锤定音”, 实行一裁终局, 不能上诉, 除非程序中有明显错误, 才可申请法院撤销。而法院做出一审判决之后当事人不服可上诉, 对于二审判决不服的可申请再审。

基于仲裁和诉讼的区别, 仲裁与诉讼相比的优与劣比较如下:

1. 优势: 仲裁能充分体现当事人意愿。是否选择仲裁、仲裁机构的选定、仲裁员的指定、仲裁地和仲裁语言的确定、提交仲裁争议的范围、仲裁的法律适用等都由当事人自行决定。仲裁实行一裁终局而诉讼实行两审终审, 而且可以申请再审, 时间比较长, 显然仲裁效率更高。仲裁的保密性好, 不公开审理、不允许旁听、不允许新闻媒体采访, 有利于保护当事人的商业秘密。

2. 劣势: 仲裁一裁终局, 在快捷方便的同时, 对仲裁监督程序不够。仲裁庭比法庭的权力要小, 很多程序(证据保全、财产保全等)要通过法院进行, 可能会延长审理时间, 增加当事人的负担。仲裁庭在没有仲裁协议的情况下不能追究第三人的责任, 对要求第三人责任的情况下, 只能重新申请仲裁或诉讼。