

浅析法商结合视角下的合同管理能力提升

石晓峰

(中国航发沈阳黎明航空发动机有限责任公司,辽宁 沈阳 110043)

摘要:在企业业务开展的过程中,合同是个性活动的准则,合同的条款更是处理企业矛盾、纠纷的重要依据。经济活动过程中,因为合同条款不公平、风险约定不清晰、责任主体界定不明、合同管理失效等情形导致的问题,严重影响企业权益保护及发展。在这一背景下,我们必须提升法商结合视角下的企业合同管理能力。

关键词:法商结合;合同管理;能力提升

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.127

合同管理是企业经营管理的基础与纽带,合同管理的长期目标应当是通过法律与管理的双重作用,为企业经营管理发展赋能并创造价值。新时期的合同管理要突破传统纯法律思维下的合同法律管理,从战略和企业长远发展视角,融合法商思维,拓展合同管理的内涵与外延,创建合同管理新格局。

1 法商含义及对企业的意义

法商中的法指规则,主要指法律法规、规章制度。法商中的商,一般指经营,主要指为追求经济利益而进行的社会活动。法商结合要求将法及其思维逻辑运用于企业的经营管理,将企业的经营管理融合法治方式。法商结合落实到企业实则是以制度推进经营管理,为企业发展提供了具体的优化路径。

当前世界面临百年未有之大变革,各行各业的发展也都面临一定的风险与挑战,企业如何实现可持续的稳步发展,成为重要议题。而法商结合,乃至融合,对企业发展具有重要意义,有助于企业突破和创新,打破固有模式,从治理顶层寻找最优的发展方向,建立科学合理的基于流程的制度管理模式,并且能够为企业高质量发展提供最佳路径。同时,这种影响也是双向的,法与商相互配合、相互促进,协同促进企业高质量发展。所以,这种发展模式不仅能提高企业的管理效能与经济效益,更能给社会创造更大的价值。企业应积极推进法商结合的管理思维,构建法商化的生产经营管理模式,并严格遵从。

2 构建“大合同”管理体系

如前所述,在法商结合之中,涉及到了两个重要的核心词,即法和商。其中,前者是恒定的代名词,而后者则更多代表了灵活。法商结合,即要求恒定与灵活的共同存在。在企业管理过程中,遵循法律企业才能稳定,而稳定是保证整体和谐和秩序的基础,遵循商业的规律,则要求企业在和谐有序的环境中要学会变通,变通才能帮助企业前进。法商结合,两者是缺一不可的。法商结合视角下的合同管理能力提升,是在更大一个层面将合规、法务、业务紧密结合,相向而行,构建“大合同”管理体系。

企业可结合实际组织跨业务域合同管理相关流程梳理,通过“头脑风暴”“穿行测试”“5W”等多种方法,理清资金流与实物流重点管控流程,诊断管理瓶颈问题。在此基础上,结合流程梳理,将合同管理重点延伸至合同管理两端各业务域,重点加强合同形成前和合同履行的风险管控,抓“流程孤立”短板,抓“大合同”管理体系下的各业务监督合力,拉通管理断点,补齐短板,重构合同管理体系架构,规范全流程合同管理,防范系统风险。同时优化与合同管理体系架构相适应的合同管理程序与作业文件。程序文件,落实公司基于流程的合同管理程序性合规要求。作业文件,落实合同风险管控要求。建立各层级人员合同审核规范、不同类型合同法律审核要点规范、不同类型合同履行监控要点规范等,进一步固化差异化、风险层级化的合同范本应用。重点关注合同立项、审批、变更、决算、支付等环节合同履行不到位等重点问题,回溯对流程文件的合规性评价,督促整改和持续改进。建立与流程相适应的合同管理人员能力授权机制,通过“学习、考评、授权”实现合同管理人员能力适应性与岗位职责相一致。结合流程管理趋势、管理层级责权设置,以风险为导向,缩短管理流程,落实管理职责,逐步下放管理权限,明确审核点权责,减少管理资源占用,提高管理效率,防范合同风险。

3 规范合同全过程管控

企业要不断学习国际先进的经营理念与管理方法,健全完善管理机制,通过狠抓基于制度流程的管理出效益。为了确保企业业务的顺利开展,要通过建立一整套全过程管控机制,综合集约化管理与精细化管理,进一步明确企业前台、后台的职责以及分工,统筹管理合同谈判、合同文本的拟定、合同内容的审核以及合同履行情况的把握,实现对于整个项目流程的赋能,提升项目管理水平,更好地对风险进行规避。

3.1 优化合同管理制度

要结合企业实际,充分考虑法律法规、商业需求,平衡风险与效率,制定切实有效的合同管理制度流程,一般

包括项目的立项申请,合同预案申请与合同谈判,合同起草与合同评审,合同签署与合同章用章管理,以及合同履行,合同执行结算与合同变更等全链条,闭环规范企业的合同管理。同时,要根据企业的内外部环境变化、管理幅度及风险控制能力,不断的调整、优化、迭代合同管理相关的制度流程。

3.2 规范合同签订前管理

(1)审慎选择供应商。建立并完善适合企业实际的一整套供应商管理机制。在供应商选择时,从几个优先方面考虑,即优先选择供应商名录中绩效表现好的供应商,优先选择社会公认度高、口碑好、品牌优的供应商;优先选择专业化供应商;在同等条件下,优先选择能够提供多种采购类别的供应商;不随意变更产品或服务稳定、交付及时的重点管控供应商:优先选择采购成本低的供应商。规范操作招标投标、询价比选等采购程序,避免采用非正常方式规避招标投标和询价比选程序。严格审查合同相对方情况,特别关注其是否具有签订合同的主体资格,重点审查其营业执照、资质证书、资信状况、涉诉情况、资金状况、授权委托书的真实性和有效性。

(2)严格立项管理。签订合同依据要充分,已经遵循有关程序确定的规划、计划和方案;涉及资金支出的合同事项,应已获批相应预算。区分合同签订的决策权与执行权,结合企业管理层级,明晰集权与授权事项。

(3)做好签订准备工作。只有做好准备工作才能够为最大程度地去规避企业风险,减少合同双方发生纠纷的几率。以建设工程为例,在合理设置招标条件上,一般来说工程项目合同条款有三种,即通用条款、行业专用条款以及项目专用条款。在法律的效力上,项目专用条款的效力具有优先的特点。这也就要求企业在进行合同的订立前要充分分析合作目的,做好合同条款预案,同时对对方可能提出的权利义务要求做好风险预判与应对。

3.3 规范合同签订阶段管控

(1)严格审核内容。从法商结合视角下看,双方有没有严格履行合同约定,是否主动维护合同严肃性,不仅关系项目开展的高效与否,更是企业法治管理能力高低的重要体现。所以,在合同签订阶段,要严格审批合同需求与本企业发展规划、计划,以及国家法律法规、产业政策、企业整体战略目标的关系,保证其协调一致。从合法性、合规性、经济性、技术可行性、适当性、完备性等方面进行审查批准,控制合同风险,保障实现合同目的。在实践操作中,合同的审核,要突破传统法律审核的范畴,业务和法律人员充分沟通交流,将法律审核融入商业管理视角,综合法律与商业进行分析,以法律保障投资回收率、盈利点等商业风险的防控,也就是将商业视角植入法律审核,甚至会模拟相应的场景,以达到合同的法商结合效能最大化。

(2)规范签订程序。公司应当设置明确的签订审批流

程,规范签订前各项审批,正式签订合同前,承办人员还应对合同进行最后审查,发现有错漏的,应及时修改更正并重新打印。合同文本错漏修改尽可能避免手写,如确实需要手写修改的,应在手写修改处签字并加盖合同专用章或公章,并要求合同相对方签字并加盖合同专用章或公章。合同相对方应对合同承担保密义务的,一般应在正式签订合同前要求合同相对方签署保密承诺函或保密协议。在合同签订程序规范上,要严格遵循“先决策、后签订,先签订、后履行”的基本程序,禁止先履行、后补签的“倒签”合同情况。对因突发、紧急等情况,确需先行履行的,应当采取有效的风险防控措施,并自事项发生或自事项结束后及时办理合同补签手续,并附合同对方出具的关于已履行部分是否存在纠纷等情况说明。还要特别注意两点:第一,对于涉及到双方利益的未尽事宜一定要及时补签书面协议。合同的核心作用是对双方的职责和利益进行明确划分,在签订合同的过程中一旦发现了未尽事宜,可以通过补充协议的方式进一步明确涉及双方核心利益的内容,第二,对合同之中的签章要认真检查。合同成立从某种程度上来说是授权有效性的发生,随着市场经营主体的发展,企业涉及到的项目管理模式和管理机构变得更复杂,有时候会遇到授权权限不明情况,如合同签约主体并不是中标法人、合同签章不统一等,这些问题会直接威胁双方的合法权益。那么,在合同签订的过程中一定要重点审查签章,降低企业在合同之中的履约风险。

3.4 防范合同履行阶段风险

(1)规范合同交底。合同生效后,需要转交给其他部门履行或其他人员参与交底,并形成书面交底记录,保证公司内部各相关业务人员可以掌握、熟悉合同条款的约定。重点关注的风险是合同签订部门未将合同中商务、技术、质量等进行完整交底,导致合同履行过程中履行不当或无法实现合同目的。以建筑行业为例,施工单位和建设单位按照法定程序完成合同的订立之后,企业合同管理人员需要对项目合同管理人员进行内容的传达,只有这样才能让各个部门人员都明白合同的内容,进而提升合同的执行力。

(2)严控履行风险。公司应结合业务实际,做好过程管控。业务部门全面、及时落实履行合同的具体措施,监督合同相对方履行合同的进展情况,合同履行过程中出现相对方履约异常的情形,承办人、业务部门应当立即做出预警,并向主管领导汇报。确保己方或者对方按照合同约定的质量标准、交付和支付期限等内容,及时交付、验收、支付;严格禁止在不符合交付或支付条件的情况下,提前交付或支付,损害公司权益;严格禁止在应当交付或支付时,拖延交付或支付,导致合同纠纷发生。需要注意的是,对于一些特殊行业以及大中型的项目,业务的开展往往要很长时间,可能在合同订立的时候是一个行业政

策或者法律法规,经过几年之后行业政策乃至法律法规出现了变化,这个时候项目还没有完成,合同的约定依然还要履行,就需要合同的双方签订补充协议,根据政策和法律的变化对原合同相关的内容进行修改或者调整,以应对新时期出现的变化,保障双方的合法权益。

(3)加强履行监管。企业要健全合同履行监管机制,督促督导业务人员履行合同权利义务,动态监控合同履行情况。要建立合同履约后评价机制,对本企业合同相对方合同履约中的各项行为作出评价,为企业客户及供应商管理,甚至业务的前瞻发展提供数据支持和风险预判。合同履行过程中,出现履行异常,甚至争议和纠纷时,要按照既定的合同内部纠纷应急机制进行解决,在这个过程中要贯彻法商结合的思维,依法解决纠纷。尤其要对合同订立和履行过程中出现的问题注意反馈和总结,特别是合同条款的不合理之处,要善于积累管理经验,赋能管理提升。

(4)留存全过程档案。企业要重视合同档案管理的作用,经审批通过的合同,应尽快办理用印或其他相关手续;先行用印的,应在用印后及时将合同交公司归档或办理其他相关手续。实时掌握合同履行情况,对重要阶段或节点进行重点关注并形成合同履行情况记录。合同档案的归档范围包括合同立项审批过程中形成的各项报告、流转审批材料、合同相对方资信调查材料、承诺函、保证书、委托书、确认书、来往函件、招投标文件、比选文件合同、会议纪要或备忘录等;双方签订的合同文本、补充合同、有关合同变更、补充、转让、解除、终止等方面的材料、合同主体资格证明文件、签订合同的授权书、合同签订过程中的往来文件等资料;合同履行过程中可以证明双方已经履行合同的资料,包括收付款凭证、标的物交接凭证、发票复印件、来往函件、会议纪要、备忘录等资料;发生争议时与解决合同争议相关的资料;其他应当移交存档的资料。

4 以数字化转型提升合同管理效能

搭建一体化合同管理信息系统,现合同全生命周期的管理。一般功能主要考虑立项申请、合同计划、合同预警、合同履约、纠纷管理、合同结算、查询分析等,能够及时跟踪合同进展情况,并能提供合同相关业务的授权、审批、权限控制等功能,动态管控并展示业务推进全景视图,打破IT系统信息孤岛,打通合同管理与财务及采购等系统互通路径,实现合同管理从计划至履行完毕的实时动态监控与分析,用技术手段控制合同风险,实现合同管理系统全程可视,合规可控。在决策支持层,实现综合查询统计分析、绩效指标管理和风险管理辅助决策;在管理控制层,实现合同模板、供应商管理、规章制度、风险管理等控制要求。

在业务操作层,实现从签约前到履约后的全过程的信息化,实现合同管理在线化,数据不落地。该全生命周

期的信息化管理是全过程的、系统性的、动态性的全程管理。全面实现管理与信息化高度统一、效率与效益高度结合的“全生命周期”合同管理的不断迭代,不断增强信息系统的兼容性与适用性,加强信息安全建设,控制应用风险,保证信息管理稳固有效。将合同数据与经营数据联动应用,为管理层提供定制化数据分析,促进经营分析的前瞻性和准确性,全面满足公司高质量发展需求。

5 增强合同管理队伍综合能力

法商结合视角下的合同管理对合同管理队伍综合能力提出了更高要求。既包括法律人才培养,也包括业务人才培养,最终实现法商结合的合同管理队伍整体能力提升。在整体推进路径下,法律人才是关键中的一环,企业应当提供多种资源,积极构建法商结合复合型人才培养制度,可以通过一些典型案例,从知识层面到法商管理案例分析方法在理念上、意识上、精神上,进行法商管理的熏陶,逐步形成立体的法商管理培养模式,从而快速推进企业构建法商化的生产经营管理模式。在这样的推进下,企业法律人员在法律背景支持下更容易聚焦于商业实施方案的效果观察和审视,及时地收集整理和分析可能出现的问题,法律人才可以运用各种方法配合、支持业务进行计划设计,能够快速地对目前的情形作出判定,并指出已经存在的问题和对未来可能出现问题的预判,在有效确保专业性的前提下,充分保障业务商业计划的可行性和全面性,更便于业务商业策略的应用和实施。而业务人员也会在方案制订时,以法律视角综合考虑多方面因素,进行多种情况的推断,拟定多种预测方案,确保企业计划的经济效果得以体现。

6 结束语

总之,随着市场经济的不断发展,法商结合视角下的合同管理能力提升,不仅仅从制度、方法上来提升企业的合同管理能力,更是从文化、思维上来提升企业的合同管理能力。法商结合的管理思维有助于企业高效管理合同、处理纠纷,应对各个环节的风险管理与控制。企业应该与时俱进,全面建立以“管控风险、长远发展”为核心的法商文化。

参考文献

- [1]王怡琼,马跃龙.提升工程项目合同管理能力的主要措施与方法[J].铁路采购与物流,2020,15(10):59-60.
- [2]薛兴华.企业应着力提升合同管理和风险管控能力[J].通信企业管理,2019(08):27-30.
- [3]梁文国.我国工程项目合同管理研究[J].财经问题研究,2014(S1):193-196.
- [4]刘慧.法商思维下的企业规制管理[J].中国市场,2016(48):83-84.

作者简介:石晓峰(1981-),女,满族,辽宁鞍山人,硕士研究生,高级经济师,研究方向:企业管理、法律管理、合规管理。