

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.07.011

# 全面构建合同管理机制 有效化解企业法律风险

□ 杭州市燃气集团有限公司(310006) 沈淑敏

## 1 绪论

作为市场经济主体的企业,在经营过程中难免遭遇各种风险,其中最重要、破坏性最大的就是法律风险,一旦爆发,轻则给企业造成重大损失,重则危及企业生存。我国自2006年以来,国务院国有资产管理委员会开始在央企推广全面风险管理,取得一定成效。2011年,国家标准化委员会编制了《企业法律风险管理指南》(GB/T 27914-2011),已作为国家标准发布施行。可以预见,随着该国家标准的发布及全国国资管理系统对全面风险管理的大力推广,会有越来越多的企业将法律风险管理纳入日常经营管理。

企业法律风险管理是通过设置一系列科学的指标体系,运用识别、分析、评估等技术手段,对企业现存的及可能遇到的法律风险进行全面评价诊断,并在此基础上制定企业法律风险管理的整体解决方案,帮助企业建立以法律风险管理为核心的、全面的、动态的风险管理体系。本文着重阐述如何对各类经济合同在签定前及履约过程中实施法律风险控制。

## 2 本论

合同管理,是指对合同的审批、签订、履行、变更、终止、违约处理等全过程进行计划、组织、控制、调节、监督检查等的一系列管理活动。合同法律风险,是指在合同订立、生效、履行、变更和转让、终止及违约责任确定过程中,合同当事人一方或双方利益损害或损失的可能性。根据本部门多年来合同管理的工作经验,合同法律风险主要表现在合同本

身的法律风险以及来自外部的法律风险。对本公司而言,企业内部的法律风险特别是合同履行过程中的法律风险,是我们最容易忽视的环节。一旦风险形成并无法挽回,我们只能依赖诉讼的途径进行解决,给企业带来经济损失和声誉损失。因此,如果能在合同履行过程中真正重视风险的防控,并通过一些有效的措施使法律风险降到最低,企业才能真正获益,并得到长足、可持续的发展。

### 2.1 企业合同中存在的法律风险

合同风险是企业法律风险的源头,根据本公司的实际情况,我们大部分的法律风险是因为合同本身有瑕疵或合同履行过程中存在问题。因此,充分认识和防范合同管理尤其是合同履行过程中可能出现的法律风险,对企业的健康发展具有十分重要的现实意义。

合同管理在处理企业合同法律风险的问题上,有“合同签订前”、“合同履行中”、“合同履行出现问题后”3个阶段,风险点各有不同,解决的方法也所侧重。事前主要是防范,事中关键是控制,而事后恐怕就只能被动补救了。

#### 2.1.1 合同履行前出现的问题

(1) 合同签订时因合同主体不符合法律法规的要求导致合同无效,浪费不必要的人力物力。从本公司几年来的合同管理情况来看,该类问题比较罕见。

(2) 合同签订时不符合法定程序导致合同无效。我公司作为一家国有企业,所有的合同额超过20万元以上,均通过公开招标。涉及天然气利用工程的,投标单位均在3家以上。招标过程中也基本不存在串标、泄标、内定招标人等情况,程序合法合规。

### 2.1.2 合同履行过程中存在的法律风险

(1) 合同履行过程中因相对方履约能力下降产生法律风险

履约能力包括信用能力、支付能力、生产能力等。合同签订后,可能存在因对方履约能力下降导致已签订生效的合同中途流产,为我方带来难以估量的损失。我公司2009年启动的企业级数据中心建设项目,当时该项目经公开招标选定浙江某软件技术有限公司。但该公司截至2012年底只完成了硬件及软件共计269.5396万的采购工作,项目核心内容——数据建模却因技术人员匮乏、数据资料欠缺等原因无法继续履行,使该项目延期,造成我方极大损失。

因此,在合同签订后,全面评估对方的履约能力就显得很有必要,评估的内容包括对方的企业性质、注册资金、银行的信用等级、项目审批、资金来源、生产能力、生产规模、技术力量、以往业绩等。

(2) 合同履行过程中因合同主体和合同内容变更产生的法律风险

因合同无法包括双方所有的权利义务,某些合同因履约周期较长、或过程中出现与原合同不符的情况,已经约定的内容在实际中产生变化,或已没有履行的必要,此时合同的变更也会对合同产生不可预知的风险。

我公司“七堡天然气抢修临时加层用房改造工程”2010年通过招标由江西某公司作为总包方施工。但该公司私自与另一家承包商另行签订协议,将临时用房钢结构屋顶工程分包工,继而产生了合同工程款纠纷。据查,我公司已向该总包方——江西某公司全额支付了工程款,我公司虽无需承担付款义务,却浪费了不必要的人力物力。可见,在与对方当事人签订合同时,应明确违法分包的责任项,并在合同的执行过程中加强监督、检查,落实管理责任。

(3) 合同履行过程中因合同相对方诚信缺失导致合同欺诈

合同欺诈形式多样,有伪造虚假证件、私自转包合同等。2010年4月30日,我公司与被告人T某签订了《房屋租赁合同》,双方约定将我公司位于河东路187-189号商铺出租给被告人使用,租赁期自2010年5月1日起至2011年4月30日。租金先付后用、每半年支付一次,被告应于2010年4月30日、10月30日前各

支付半年房租为95 000元。但是,被告T某却拖欠了从2010年下半年起至租赁期满共半年租金,更为恶劣的是,T某还伪造我公司公章、出具虚假授权书,擅自将房屋转租给他人,谋取不正当得利,从根本上违背了诚实守信、公平公正的缔约原则,在履约过程中私自篡改承诺内容,未按合同条款正常履约,拖欠租金,其行为已严重违约。

(4) 合同履行过程中因管理机制不严导致合同纠纷

以杭州某公司拖欠燃气款纠纷案为例,当时我公司占该公司总股本的50%,是该公司最大股东之一。因该公司长期拖欠气款,我公司于2011年5月向法院起诉。经多次调解、开庭,2011年7月,双方最终达成调解意向,该公司向我公司支付气款本金1 644 732.65元、利息326 315.72元、诉讼费18 129.5元,合计1 989 177.87元,结束了长达8年的债务纠纷。由此可见,即便是集团所辖的控(参)股企业,资金往来时也应及时清算,做到货款两清,避免债权债务纠纷。合同管理部门和各职能部门应严格履约过程控制,切不能因合同相对方与我公司有“血缘”或“亲戚”关系就违反规定。

综上所述,在企业合同法律风险的3个防控阶段当中,最为重要和最为容易实现法律风险控制环节的就是事中控制,即对合同履行过程的控制。在事前防范到位的情况下,加大对事中控制力度、辅之于事后补救,以构建全过程、全方位的企业内部法律防控体系,达到在合同管理各阶段风险可控的目的。

## 2.2 合同法律风险产生的原因分析

根据合同管理过程,可分为“合同签订前”、“合同履行中”、“合同履行出现问题后”3个阶段。而导致合同风险的主要因素,又可分为环境因素、合同相对方因素、本企业自身因素3个方面。见表1。

### (1) 环境因素

企业在订立合同过程中,应当充分考虑外部环境因素对合同履行的影响,特别是政治、政策和法律方面的影响。如因不可抗力、国家政策法律法规的变动等因素也会对合同履行本身产生关联性、实质性的改变。如2012年7月杭州燃气收费政策调整,为企业带来较大的法律风险隐患。我公司根据杭价服[2012]143号文件、杭建房[1993]094号文件、杭计房[1993]549号

表1

风险产生因素	涉及内容
环境因素	主要是指合同双方当事人事前都无法预知的、或属于不可抗力因素：包括宏观经济环境、政治、政策、法律、社会、科技进步以及地理环境、气候变化、交通事故、自然灾害等不可控因素。
合同相对方因素	主要是指对方的履约能力：包括合同对方的诚信记录、财务信用、支付能力、生产能力、技术水平、业绩状况等。
本企业自身因素	主要是指企业自身的风险控制机制：包括合同决策、内部管理、法务人员素质、监控能力、技术水平等。

文件、杭公政计[1993]196号文件规定立即修改了《供气合同》、《新建住宅小区燃气管道预埋合同》等格式文本条款，及时规避和预防法律风险点。

### (2) 合同相对方因素

本文所述的2011年T某案就是典型案例，迫使我公司拿出法律武器、通过诉讼追回租金及利息162 493.2万元，捍卫了企业的合法权利。2012年“七堡天然气抢修临时加层用房改造工程”合同纠纷是因承包方不正当分包引起。尽管此案经法院认定我公司无需承担付款义务，但为此浪费了不必要的人力，稍有不慎，也易使企业名誉受损。

### (3) 本企业自身因素

目前，我公司合同履行过程中存在的问题主要有：一是风险的防范意识不强、法律人员相对缺失。遇到法律问题习惯以既定思维解决或有怕麻烦的心理，希望能“大事化小，小事化了”，不愿意正面、积极地解决问题。二是法规及法律的监督、协同效力发挥不够。截至2012年底，我公司已发现多起用户蓄意偷用燃气、不缴费行为，涉及金额上万元，按新颁布的《城镇燃气管理条例》，燃气企业可经政府许可采取停气措施，但实际上，受人力、物力等诸多原因影响，催讨气费结果不理想。三是内部管理中沟通、协调、指导机制不完善。合同管理部门检查频次、力度仍须加强，且各职能部门及各级领导对合同履行中的风险必须层层管控，出现偏差应及时查明原因并纠正。

## 2.3 防范合同管理法律风险的措施

### (1) 合同签订前的风险控制

一是做好对合同相对人的资信调查，建立客户等级、信用登记、资质评定和诚信档案。

二是收集与本行业相关、具有示范效应的国家颁布的流通性合同文本，制定形成符合本企业日常经营所需的格式文本。

### (2) 合同履行过程中的风险控制

一是建立严格的合同审查审批制度。

二是利用各种保险制度适当转移风险。

三是提高法务及合同经办人员风险意识

四是制定科学完整的合同履行控制系统

五是加强合同履行控制，建立诚信供应商档案

从2012年起，我公司在门户网站上对不诚信供应商公开通报名单。2012年在门户网站上公开通报的供应商及个人有（见表2）。

表2

供应商名称	不诚信行为
杭州某餐饮管理有限公司	拖欠购气款1 973.80元
杭州某餐饮娱乐有限公司	拖欠购气款20 934.00元
杭州市某市政工程有限公司	万家花城施工偷工减料
T某	恶意拖欠房租
杭州某软件有限公司	未按期交付
杭州某科技有限公司	每次询价故意拖延时间或报价过高

虽然公开通报可起到震慑作用，但事先在与供应商签订合同的时候，我们还是应尽量选择履约能力强、商业信誉好的相对方，以减少合同履行过程中的风险，因为与不诚信供应商的合作只要发生一次，就足以给企业带来重大损失和伤害。

### (3) 借助外力强化法律顾问职责

以我公司为例，2011年6月起，我公司要求常年法律顾问单位除每周2次到提供现场法律服务、出（列）席会议、出具法律意见外，还要求他们对公司所有的管理制度、文件、流程进行法律体检，出具《法律体检检测报告》，合同及法务管理牵头要求各相关部门及时整改。

## 3 结论

企业法律风险，犹如人类各种疾病，努力摆脱与不断纠缠始终处于对立。对于疾病，人们越来越注重预防，而对于法律风险，现代企业也应日益重视防范

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.07.012

# 依法强化监管 保障安全运行

□ 陕西省靖边县燃气管理办公室（718500）高海英

城镇燃气直接关系到公众利益和公共安全。安全管理是城镇燃气管理的核心和重中之重。实践证明，健全监管机构明确安全责任、严格行政许可、加强市场监管、科学规划建设、强化设施保护、遵守用气规则和安全使用燃气、预防事故，是城镇燃气安全管理的主要内容和重要环节。只有依法将这些环节做扎实，才能切实保障城镇燃气的安全运行。因此，要抓好以下几方面的工作。

## 1 健全监管机构 明确安全责任

城镇燃气安全管理，是县级以上人民政府及其燃气管理部门等有关部门的法定职责。我们依法设立专门的燃气安全监管机构，建立健全安全管理责任制，明确监管责任，加强对燃气安全工作的监督检查，贯彻落实安全第一、预防为主的方针，采取有效措施，遏制重特大事故的发生，确保将城镇燃气安全管理法律制度真正落到实处。我们及时与质检、安监、公安消防等部门召开联席会议，按照分工和职责，相互配合，联合检查，共同做好燃气安全监管工作。

在工作中，我们要求企业设立安全管理机构，健全企业法人负责制和安全生产目标责任制，建立燃气安全应急救援机制，完善燃气设施运行、维护和抢修

制度，总工程师要协助企业负责人全面管理企业安全工作，贯彻国家有关安全法规，严格遵循安全工作规则，强化安全检查工作，将检查情况及时上报监管部门，形成人人讲安全，层层抓安全，处处保安全的工作格局。

## 2 严格行政许可 加强市场监管

燃气经营管理制度不完善，经营者责任不清，违法经营，无序竞争，服务行为不规范等现象，必须采取强有力的措施予以遏制。《城镇燃气管理条例》确立的燃气经营许可和市场监管制度，对建立和完善公平有序的市场竞争环境、保障燃气供应安全、保证燃气服务质量、维护燃气用户合法权益将发挥重要的保障作用。如何将燃气经营许可制度的执行落到实处，强化行政许可后的监管，是燃气市场监管的关键。

把好城镇燃气市场准入关，关键是要严格审查条件，依照法定程序进行审批，加强对燃气日常经营与服务行为特别是燃气经营分支机构以及瓶装燃气供应站点的管理，特别是要进一步规范个人挂靠经营行为，保障燃气经营者持续、稳定、安全供气，燃气质量和服务质量要符合国家标准。因此，我们对无证经营、超范围经营、拒绝供气、擅自停气、非法充装等

与化解。

综上所述，企业应合理构建合同履行管理机制，才能有效化解企业发展过程中的各种法律风险。合同管理是企业一项长期综合管理工作，它不仅仅是要

约、承诺、签约等内容，而是一种全过程、全方位管理工作。企业重视并对合同实施有效管理，防患于未然，将会对企业管理水平和经济效益的提高产生积极的推动作用。