

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.02.007

把握企业内在法律需求，探索合同精细化管理

□ 上海液化石油气经营公司（200001）吴齐伟

根据上海燃气集团关于抓好规范管理，落实“三基”工作，推进管理创新等“提升管理”的工作部署和要求，上海液化石油气经营公司自2008年以来，在公司党政正确领导、大力支持和燃气集团综合管理部悉心指导下，始终以“围绕中心，服务大局”为指导思想，咬定公司制定的“提升合同管理水平，健全企业法律风险防范机制”阶段工作目标不放松，以“精细化管理”为努力方向，以提高合同管理人员业务素质 and 全员法制观念，全面落实合同管理责任，创新完善合同管理模式为抓手，正确把握企业内在法律需求，认真查找合同管理中存在的制度缺失及流程缺陷，找准关键问题和薄弱环节，分析原因、研究对策，在健全制度、完善机制上下功夫；全面规划、分段实施，每完成一项工作，便投入运转，并按PDCA循环持续改进，使之趋于完善，同时牵动相关规定修改。一步一个脚印，促进合同管理向规范化、制度化、标准化、流程化、信息化转型。经过近五年持之以恒的不懈努力，逐步探索出一套符合公司实际、管用有效的合同精细管理方法，为防范合同法律风险提供有力保障。

1 合同精细管理实施背景

1.1 精细化管理是微利时代企业的首要选择

在市场竞争日趋激烈，利润空间逐渐缩小，成本费用快速上涨，效益水平明显下滑的环境下，企业经营形势异常严峻；相当数量的企业处在微利状态，有些甚至在亏本经营，艰难求生，陷入存亡危机。国际金融危机的严重冲击告诉我们，行业微利时代

企业生存取决于其质量成本竞争力。锤炼敢于在任何市场上与对手比拼的质量成本优势，是企业立于不败之地的不二法门，也是企业的永恒追求目标。资源配置规律告诉我们，质量和效益是企业经营的根本所在。效益是企业的生命，是职工利益的源泉；企业发展必须要有一流业绩作支撑。对企业经营而言，是“大发展，小问题；小发展，大问题；不发展就全是问题”。因此，面对艰难时势，如何以有限的投入，获得更大的产出，提升企业盈利能力，是摆在每一个企业及其决策者面前十分紧迫的重要课题。

基础管理是固企之本、强企之道、盈利之源。不强化基础管理，企业不仅没有出路、更谈不上未来。因此，要及时转变思想观念，勇于自我否定，不再因循守旧，树立起“真正办企业、办真正企业”的理念，实行运营转型，管理提升；讲效率，讲效益，讲压力，讲责任，讲成本，以完全成本评价实体企业管理绩效。于是，以最大限度地减少管理所占用的资源和消除错误、减少浪费以及避免重复劳动，大幅降低管理成本为主要目标的精细化管理模式，受到中外企业家普遍青睐和竞相效仿，成为当今企业应对内外复杂环境变化，保增长、保稳定，提升市场竞争力和抗风险能力的重要抓手，成为微利时代企业降本增效、控亏增盈，救亡图存的首要选择。

在劳动力成本持续攀升，低成本优势逐渐减弱的情况下，中国制造业不仅受到来自发展中国家的低成本挑战，同时也受到发达国家，如美国的先进管理和技术的挑战。于是，精细化管理成为中国制造企业的下一个选择而受到广泛重视。我国企业大规模推广精细化管理势在必行！

于是，顺应企业推行精细化管理大趋势，运用精细化管理的理念和方法提升合同管理水平，理所当然地成为法务管理人员的追求目标和努力方向。

1.2 精细化管理是燃气集团重点管理目标

为了推进城市燃气企业深化改革，科学发展，上海燃气集团自2005年起就开始探索适度竞争的运营机制，多年来始终咬住强基固本，提升管理不放松。通过试点先行，摸索规律、总结经验、效果评估和推广应用，逐步深化、提炼出以“发展与管理”为主题的深入贯彻实践科学发展观的战略决策，并将推进管理精细化定为重点管理的工作目标。推进过程中强调落实组织领导，健全推进体系，求真务实，立足三基，突出重点，注重过程；促进和指导基层企业抓好规范管理，落实“三基”工作，开展管理创新，推行标准化制度等“提升管理”活动，客观上为推进合同精细化管理创造了理想的工作条件，提供强大的推动力。

1.3 精细化管理是公司的内在需求

上海液化石油气经营公司在深挖2007年所发生的几起安全责任事故，特别是“11.24”浦三路加气站爆炸事故本质原因的基础上，针对所暴露出的合同基础管理缺失及现场管理粗放问题，有的放矢地充实合同审核力量，要求合同审查全覆盖，并及时提出了“提升合同管理水平，健全企业法律风险防范机制”的阶段工作目标。

当时公司面对的是下属单位分布零散，点多面广，空间跨度大；以及交易合同长期以来一直由各业务部门分头负责对外洽谈、签约，合同文本呈现一派百花齐放，各领风骚状况：合同条款不完备，用词不规范，文字表达模棱两可，含糊不清现象更是屡见不鲜。而传统采用的纸样合同会签、审核必须由经办人员往返传送。凡此种种，导致合同审查工作量大，周期长，流转慢，工作效率低，管理成本高，甚至出现误时误事，贻误商机，造成不应有损失情况。业务部门对此意见很大，合同审查部门因此经常成为“漩涡中心”，疲于协调沟通，却又往往事倍功半。于是，如何进一步提高审查质量，提高工作效率，降低管理成本就成为提升合同管理水平的迫切要求，促使我们下决心探索合同精细化管理，在完善合同制度，推进管理规范化、制度化，标准化，流程化，信息化上动脑筋，想办法，下功夫。

2 精细化管理的内涵

精细化管理是源于发达国家的一种企业管理理念，一种精益求精的文化；是一种以消除错误，减少浪费，避免重复劳动，最大限度地减少管理所占用的资源和大幅降低管理成本为主要目标的管理模式，是一套同时提高质量和效益的制度化管理系统。

精细化管理是企业管理理念上的转变，其内涵就是企业对其生产流程、管理流程进行全流程、全方位、全覆盖的科学细化和合理优化，并在对管理职责、规章制度和 workflows 进行全面梳理、完善的基础上，着力构建覆盖全面、衔接有序、程序严密、流程清晰的标准化制度体系。通过制度建设，把制度规范化、流程化、一体化，完善业务流程；以管用的规章制度规范企业所有的职务行为，做到职责定位详细准确(包括部门职能、岗位职责、权责)、工作流程精简优化、制度标准严密细致、考核评价严格，奖惩赏罚分明。其根本目的在于落实岗位责任，用法治来代替人治；将公司纳入“制度管人、流程管事、工作高效”的规范管理轨道。

3 合同精细化管理的基本做法

3.1 树立依法经营理念，培育诚信合规文化

2007年“11.24”浦东六里LPG加气站发生的爆炸事故，造成了重大的生命财产损失和恶劣的社会影响，在上海液化石油气经营公司内部引起了极大震动。公司党委痛定思痛，因势利导，以深入总结事故教训为契机，及时策划组织了一场以“反思历史，反思事故，转变观念，改进作风，确立健康、科学经营管理理念”为主题的思想解放大讨论，发动干部群众深挖事故的深层次原因。针对多数人习惯于就事论事，认为事出偶然的模糊认识，公司党委深入浅出地向大家阐明事出偶然不偶然，偶然事件中隐含必然规律的哲学道理，引导大家顺藤摸瓜，透过合同转包现象，看清其违法、违规、违章本质，挖出了事故的根本原因。进而引导全体员工深刻认识“三违”的严重危害性和“三违”迟早要受到客观规律惩罚的必然性，明确依法合规经营管理的极端重要性，树立起“守法诚信是企业第一生命，违法经营是企业最

大风险”的法制意识,建立“外讲诚信,依法经营;内讲制度,合规管理”的健康、科学的经营管理理念;并将其纳入企业文化的核心内容。通过形式多样的宣传鼓动、教育培训和深入细致的政治思想工作,着力培育企业诚信合规文化,使法制观念、法治精神深入人心,为合同精细化管理顺利推进奠定坚实的思想基础。

3.2 建立健全管理组织,提高人员素质水平

加强领导,建立健全合同管理组织体系,是加强和改善企业合同管理,防控合同法律风险的组织保证。公司按统一管理,分级负责,合理分工,大力协同的原则,建立起一套由法人代表亲自主管,综合管理部统管,各职能部门分管,合同管理员专管的上下成线,纵横成网,彼此协调,相互配合的合同管理组织体系。实行岗位责任制,使合同管理层层有人抓,事事有人管,各司其职,各尽其责,落到实处。

加强管理,关键在人。上海液化石油气经营公司一方面不定期开展合同管理人员业务培训,着重法律知识的普及提高和合同实务技能操练,着力提升合同管理人员业务能力。同时又鼓励专职法务管理人员提高法律专业素质,参加国家企业法律顾问资格考试。天道酬勤,有关人员通过努力,终于如愿取得企业法律顾问资格,如期实现《法务工作三年规划》(2009年~2011年)提出的持证上岗目标。

3.3 完善管理制度,落实岗位职责

完善的合同管理制度是保证合同管理顺利开展,提高合同管理水平的制度依据,也是合同精细管理的必要基础和前提。我们按照“始于制度建设,重在落实执行,要在监督检查,成于考核评价”的管理思路,首先着手梳理、修订、完善《合同管理基本规定》,从责任落实入手,以流程为主线,岗位为节点,将岗位职责具体化,精细化,明确负责部门和协同部门,厘清责任主次。实现合同从项目立项论证、合同谈判、签约、履行、变更、验收、结算直至终止、归档的全过程、全方位、全覆盖的责任管理。同时配套制定与合同授权、监督检查、考核奖惩、纠纷调处、审计统计、合同台帐、合同结算、合同归档、人员培训等有关的制度或相关规定,初步形成一个覆盖全面、衔接有序、程序严密、流程清晰、有效管用的合同标准化管理制度体系,为合同管理规范化、制度化、标准化、流程化、信息化打下必要基础。

3.4 抓源头,推行合同示范文本

起草合同是一项专业性、技术性很强的工作,合同条款的一字一句,乃至一个标点符号,都关系到当事人的法律责任和经济利益。合同文本不规范,是合同法律风险的主要源头之一,也是提升合同管理水平必须首先解决的重点之一。根据“事前预防、事中控制为主,事后补救为辅”的风险防控指导方针和抓主要矛盾的工作方法,我们率先推行合同示范文本,从源头上把握住维护企业合法权益的话语权和主动权。此举不仅可有效地规避合同签订的法律风险;同时还可避免重复劳动,方便合同法律审核、缩短审签周期及归档保管等,收到提升合同质量,提高工作效率,降低管理成本的明显成效;也为公司实现合同信息化管理铺平道路。

3.5 探索合同信息化管理,固化管理流程

在提高法制意识,健全合同管理组织,完善合同管理制度体系,落实岗位职责,加强考核评价,明确激励约束机制的前提下,我们利用公司现有的信息化办公管理网络,应用信息化手段,将合同申报、流转会签、审查审批、查询、登记、变更、履行、结算、统计、终止、归档等全部上线运行,固化管理流程,实行标准化管理和实时监控,实现可视化透明管理。从而使合同法律审核成为合同从签订、履行到结算、终止全过程中不可逾越的重要环节,充分体现了“集中管理,操作公开,过程受控,全程在案,永久追索”的风险防控原则,实现合同管理把关与服务的有机融合,提高了合同管理水平。

3.6 清理历史遗留合同法律纠纷

按上海燃气集团公司抓紧处置历史遗留问题的工作部署,我们积极配合外聘律师应对合同法律诉讼。几年来共清理27件经济合同案件,总案值达7794万元,现已全部结案。其中胜诉17件,避免了3545.75万元(案值)经济损失。至2012年底历史遗留的合同法律纠纷悉数清理,得以妥善解决。

3.7 建立合同法律风险预警机制

为避免和减少合同欠款因诉讼时效过期可能导致的经济损失,公司建立追还欠款的合同法律风险预警机制:一面及时提醒有关部门催款、收款,同时适时向欠款单位发送催款律师函。

3.8 审查合同中所引用的企业规定合法性

规章制度本是企业规范内部职务行为的“家规家

法”，但在对外协作或交易合同中有时会引用（甚至是专门制定）相关的企业规定，作为合同约定条款，要求合同相对方遵守照办。于是，这些规定的合法性就成为约定有效性的关键。为此，合同管理必须对这些涉及对外的企业规定进行必要的法律审查。原则是既要对所引用的、不合国家法规的企业规定大胆说“不”，又要想方设法为这些约定找到法律依据，设法变“不行”为“可行”，以维护企业合法权益。例如，2011年安全生产部要制定一个“工程项目安全生产保证金制度”，要求承接工程项目的企业必须照办，否则取消承接工程资格。这种只考虑单方面需要的做法，十分容易引发合同纠纷。为此，法务人员硬是从众多工程管理法规中找出可以借用的相关法规依据，作为有关条款前提，做到于法有据，保证了该项规定的合法有效，避免了可能的法律纠纷。

审查对外协作或交易合同中所引用的企业规章的合法性，是合同精细化管理不可或缺的重要内容之一。其实，企业规章制度必须符合国家法律法规相应规定，体现党和国家的方针政策，都应该进行合法性审查；国资委对央企便有规章制度法律审查率达到100%的刚性要求。我们打算将该项工作列为精细化管理的下一个阶段目标。

4 合同精细化管理的成效

通过几年来持之以恒的渐进式的不懈努力，公司合同精细化管理的成效逐步显现，主要体现在以下几个方面。

（1）全员法制意识明显提高，外讲诚信经营，内讲合规管理的法治精神基本落地，“按原则办事，按程序办事，按规定办事，按权限办事”的规制意识逐步成为公司内部主流思维：初步形成了遇事找法、办事依法、解决问题用法、化解矛盾靠法的良好法治氛围。

（2）合同管理规范、制度化、标准化、流程化、信息化水平上了一个台阶。合同标准化管理制度体系基本形成，合同信息化管理系统全面上线运行，平稳有序。固化的流程实现了合同从申报会签，审查审批、履行、结算、统计、终止、归档等全过程的“可视化”监控和“痕迹化”管理，职责分明，界限清楚；增强了业务透明度，减少了人为因素干扰及影响，

杜绝了不按流程的违规行为，从而实现合同法律风险的有效控制。五年来，共审查交易合同2 221份，合同纠纷率为0。合同管理水平有了质的提高。

（3）提高工作效率，降低管理成本。合同精细化管理插上具有快捷、准确、可靠特点的信息化翅膀，使合同管理发生革命性变化。打破了时间和空间制约，出差外地的领导可以通过公司内网审批合同，缩短了相关人员的审签等待时间；落实了流程跟踪功能，为承办人员随时查询合同流转进程提供方便；急事急办即时呼应不再是个问题。据不完全统计，合同签批时间已由过去的平均5天，缩短到3天。提高工作效率，降低管理成本效果显而易见。

总之，精细化管理思想和方法，对我们实现“提高合同管理水平，健全企业法律风险防范机制”阶段目标起到了明确方向、指导方法的重要作用，并取得了可喜成绩。诚然，精细化管理又是一个逐步深化细化的进阶过程，我们深知现有的合同精细管理还相对粗糙，与先进单位相比还有不少差距。我们将坚持与时俱进，对比标杆，运用PDCA循环，持续改进提高，持之以恒地追求合同管理合理化，止于至善。

其它消息

香港中华煤气有限公司荣获 《绿色中国·杰出环境保护企业奖》

由联合国环境规划基金会、中国环境保护协会、香港环境保护协会、澳门环境保护协会、台湾环境保护协会5家机构联合主办，第三届《绿色中国·杰出环境保护企业奖》颁奖典礼于2013年11月21日在香港会议展览中心隆重举行。经过逾5个月的甄选，共计18类环保杰出成就奖项，由42个两地机构及个人分别夺得各项殊荣。而中华煤气更荣获《绿色中国·杰出环境保护企业奖》。当晚，获奖的内地地方政府、香港与内地知名企业、环保领袖及两岸四地的业界精英逾300人共襄盛会，共同见证和分享所有得奖者的喜悦与荣耀。

（本刊通讯员 胡凯）