

大型施工企业合同管理的思考 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/455/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E6_96_BD_E5_c59_455077.htm从目前看，很多施工企业合同管理亟待加强，审查和审批合同不科学、不严格，履行合同缺少应有的约束，甚至处于放任状态。因此，建立合同管理体系是解决合同管理问题的首要因素。设立专门的合同管理机构。应将合同管理工作划归企业法律顾问机构管理，这是由法律顾问机构的性质决定的，是专业化管理的必然。在管理层级较多的大型施工企业，总部和各级下属企业都应设立合同管理机构。在大型施工企业总部合同管理机构，根据合同的不同类别，甚至可以继续划分专业科室，完成管理工作。条件较好的企业，应在合同管理机构中设立具备法律顾问资格，又有工程技术、施工管理专业和经验丰富的人员做法律顾问，以方便对合同的进行全面和专业的审核，以及履行过程的监管。制定和完善合同管理工作制度。合同从签订到履行完毕涉及到许多法律问题，也涉及施工生产的专业技术部门，某一环节的缺失或重大失误都有可能导致严重后果。因此，必须制定规章制度予以保障。一是要建立法律顾问部门的职责和权限，确定合同主管与协管关系和责任；二是要建立合同评审、起草、会商、审核、审批制度；三是要建立合同监管人、合同报表、合同执行定期和规定事项报告制度；四是要建立企业法律事项的内部控制制度；五是要建立一些程序制度，如：法人授权制度、合同证据的收集、保管制度等；六是合同签署、履行过程中的责任制度、奖惩制度。合同管理工作应适当分工。大型施工企业管理层次相对

较多，既要充分发挥整个合同管理系统的作用，调动各级合同管理部门的积极性，又要根据不同情况，调整具体管理权限。一般来说，企业应通过授权，一次性把大量的合同管理事务交由部门及下属单位，进行常态管理。但对一些合同标的较大的合同，风险较大的合同、涉及部门或单位较多的合同，都应由企业总部合同管理部门直接管理。企业合同管理部门负责合同宏观的、总体的、原则的、重要的合同管理和全面的监管工作，而部门和下属单位则负责专业的管理及合同的履行工作。

确定合同管理工作的重点 确定重要的合同。施工企业的合同种类繁多，从合同的管理角度来说，都应严格管理起来，但是，并不是所有的合同都要同样地关注。在施工企业中，施工合同，尤其是标的较大的合同、风险较大的合同应当给予足够的关注；对分包合同也必须引起高度的重视，这方面出现的问题已经很多；担保合同、大额度的采购合同也应列为管理的重点。

确定重要的合同管理部门和单位。在施工企业中，除合同管理部门外，工程承揽部门、工程管理部门、机电物资部门、财务部门、印信管理部门对合同管理也将起到重要作用。在合同签订和履行过程中，这些部门都发挥着重要的职能作用，其工作质量、管理水平和工作方法，对合同的签订、履行将产生重大而深远的影响。而下属的施工项目部直接负责合同的履行，其意义自不必言。

确定合同管理的重要阶段。合同的成立阶段是整个合同管理工作的重点，它直接确立了双方的权利义务，规定了未来合同履行的前景和预定目标，其意义重大。合同管理部门和专业部门的工作水平，领导者的决策，都左右着合同签订质量。

形成科学的管理方法 对合同进行三阶段评审。评审由企业

相关高层领导主持，有关部门参加，以会议形式进行。在投标阶段，由合同管理部门会同投标部、工程管理、机电物资、财务部门，对招标文件进行全面评审，以决定是否投标，分析中标后的合同风险和难点。要防止为中标而掩盖真实情况，留下隐患。要形成书面的材料，经过相关部门会签，相应领导签批认可。在合同签署阶段，由合同管理部门会同投标部门和工程管理机电物资、财务部门，再次对合同文本进行评审。重点是围绕合同文本反复推敲，对发现的问题进行论证，找出解决问题的办法。要全面衡量权利义务是否均衡；合同是否显失公平；业主是否隐瞒了与合同有关的重要事项；企业是否有能力履行合同，能否达到合同目的。在履行阶段，由合同管理部门会同工程管理等部门，根据施工进度或单位、单元工程、节点工期，定期或不定期地对项目进行评审，及时发现和纠正存在的问题，保证全面履行施工合同。

建立评审大纲。为了使评审工作有章可循，保证评审工作科学、细致，不因工作疏漏而影响评审效果，企业应建立合同评审大纲。把相关规定和要求列为大纲标准，以标准衡量各阶段合同内容，凡达不到标准的，则无法通过评审，合同就无法签订，以确保合同始终处于受控状态。评审大纲作为企业内部具有强制性的文件，必须经过企业的严格批准，以保证其刚性和可操作性、稳定性。评审大纲分为三部分：第一部分为否决性规定。内容由国家禁止性规定、无效合同、企业战略、企业内部相关禁止性规定等内容，共同组成相应条款，以此衡量合同内容，达不到前述内容的，不能通过评审。第二部分以合同内容为对象，将相关技术和经济指标、惯例、企业的相关规定等列为条款规定，意在保证合同内容

最大程度上满足企业的需要，保证企业的利益。如，工期、质量、结算方式、奖罚额度等等。这部分内容与企业市场上的竞争能力有关，与业主的谈判结果有关。因为合同标的不同，大纲中这部分内容会有多个版本，这部分内容和企业的经营相关，因此经常处于调整状态。第三部分是企业从市场经营需要出发，做出的承诺或其他内容。第一部分内容一般不允许调整；第二部分内容的变动需要经企业相关程序的批准；第三部分则每一次都进行批准。评审时要建立和使用统一、规范的表格文件。评审时要对每一项内容进行逐一评审，得出全面和客观的结论，并对评审结果负责。

履行阶段的监督审核。要建立合同履行过程的内部监督审核制度。监督审核工作以合同管理部门为主，工程管理等部门参加，组成内审小组，对合同履行情况进行监督审核。由内审小组根据合同履行情况、履行中的难点、重点和存在的一些问题，以及业主投诉进行定期或不定期的审核。审核时有针对性地列出审核提纲，可以先发到被审核单位，也可直接以此进行现场审核。可以对一般单位进行问卷式的发放审核提纲，由其按要求回答，然后收回，检查是否存在问题。监督审核过程中发现的问题交由被审核单位限期整改。对可能导致企业违约的施工项目，向企业决策层提出书面报告。

合同管理部门的任务 全面掌握企业合同管理的现状。建立合同台账，要求各部门和下属各单位以报表形式上报合同签署和履行情况、履行结果。合同管理部门要通过合同报表、合同评审、合同履行情况，广泛收集真实可靠的合同信息，有针对性地开展工作。牢牢把握重点合同。对一些标的较大、难度较大、风险较大的合同，必须进行有效控制。划分风险级别，以便

于对合同的日常管理。根据业主信誉、工程难度、外部环境、企业施工能力和经验、项目进展情况、施工成本等，划分合同风险级别。可划分为：正常、一定风险、高度风险。对于风险的处理，仍可以继续划分为：环境因素、业主因素、已方因素；可以履行满足合同、无法履行的合同、无须继续履行的合同等。对于正常合同，无须给予特别关注；对于有一定风险的合同应引起足够关注；对于高度风险的合同要进行高度关注。合同管理部门要建立合同风险清单，施工项目上要建立合同风险因素清单。合同风险是在变化的，因此合同风险管理也处于经常调整状态。建立严格完整的工作程序。应从流程上有序控制合同的签订、履行。应做到合同签订必须通过评审，合同签订前必须经过合同管理部门及相关部门签字确认，然后办理领导签批手续，最后办理用印及其他授权手续。建立责任制，防止工作出现环节失控或走过场。与专业部门和下属单位协调配合。合同管理部门只是企业中的一个部门，搞好合同管理工作离不开相关部门的支持。特别是对合同的评审、审核，合同管理部门必须借助于专业部门，以解决和论证合同中的专业问题。要建立施工项目部收集和保留合同证据制度，要通过合同监管人将合同履行过程中的各种情况反馈上来。指导项目的合同管理工作。合同签订后，合同管理部门应指导项目的管理人员认真学习合同，进行讲解、培训和考试。对施工过程中业主、监理单位提出的变更及合同外的项目内容，相关人员必须索要合同规定的手续。对施工中出现的其他问题，凡是对企业有利的，都要按照规定的方式进行记录、签证，获得补偿。同时，应对本企业合同管理工作中出现的系统性、区域性问题进行预防和

纠正，使整个合同管理工作有效运行。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com