

# 集团企业合同管理风险防控

## 课程背景：

法律风险防范涉及到企业经营管理、战略发展的各个方面。法律风险一旦发生，企业自身难以掌控，往往带来相当严重的后果，有时甚至是颠覆性的灾难。所以说，建立健全法律风险防范机制，是加强企业风险管理最基本的要求。

合同是企业经营的直接体现，企业在经营中必然会签署大量的合同，用以规范双方当事人的权利和义务，保障彼此的利益。从最近公司的几起法律纠纷来看，无一例外都是由于合同的签订和履行的不规范所造成的，可以说，目前，合同风险是是我们公司甚至中国企业最大的法律风险。特别是集团企业的合同管理问题更为突出，涉及到项目公司（子公司）合同立项、签约、履约等问题，同时，也包括母公司对子公司、项目公司的合同管控，以及以主营业务为线条的合同管控流程。合同管理一旦失去科学的指导和规范的运行，将必然导致合同风险加大，企业成本失控等恶劣影响。

为了帮助企业建立和完善相关合同管控制度，提升合同管理人员、业务人员以及履行监管人员相关实操技能，研发本课程。

## 课程收益：

- 1.帮助完善企业管理制度的整体意识，预防风险发生
- 2.让学员了解企业签订合同的相关法律法规
- 3.让学员认识到企业在签订合同过程中可能存在的法律风险
- 4.了解合同签订前、签订过程、以及履约过程的常见法律风险
- 5.通过案例教学，让学员掌握风险的防范和化解技巧，以实际运用于企业合同的处理
- 6.使企业的合同审查与制定更为规范和完善，减少争议的发生。

**课程时间：**1-2天，6小时/天

**授课对象：**企业主、管理人员、业务人员

**授课方式：**讲解+问答+案例

## 课程大纲

### 第一讲：合同管理常见问题与有效应对

#### 一、常见问题梳理

##### 1. 合同签订前的准备工作做的不够

- 1) 签约主体不明
- 2) 代理人权限范围不清
- 3) 资信情况与履约能力
- 4) 谈判准备不足

## 2. 合同签订与履行监控不完善

- 1) 反舞弊（独立性）
- 2) 签约衔接（商务条件对接）
- 3) 履约衔接（合同交底）
- 4) 执行督促（相互督促）

## 3. 企业制度不完善

- 1) 健全审批流程与权限制度
- 2) 专人授权签约代表
- 3) 合同经法务部审核
- 4) 必要的程序（如是否要召开董事会、股东大会等）

## 二、有效合同管理

### 1. 合同管理的内容

- 1) 合同管理的过程：洽谈、草拟、签订、生效、执行、失效
- 2) 供应商分类：区别供应商，区别签约投入
- 3) 合同定性：不同的合同性质决定不同的制度选择
- 4) 签约组织设置：分工明确，流程制度化
- 5) 合同执行：再好的合同，没有好的执行，等于零

## 第二讲：知名集团企业（上市公司）合同管理精髓分析

### 一、华润集团合同管理特点

#### 1. 推广范本

- 1) 专业合同的范本化
- 2) 约束合同谈判变数
- 3) 经验教训的总结
- 4) 降低合同风险

#### 2. 三级审核

- 1) 总部——大区（利润中心）——城市公司
- 2) 分层级界定审批权限
- 3) 上级复审制

#### 3. 专业垂直监管

- 1) 法律岗
- 2) 审计岗
- 3) 财务岗
- 4) 专项检查权
4. 合同编码

1) 公司代码-部门代码-类别代码-年份+合同序号

CRL - LD - LC - 12003

华润置地 - 法律部 - 劳动合同-2012 年第 3 份

## 二、佳兆业集团合同管理特点

### 1. 法务合约中心

1) 法律意见

2) 多项集权

(审核权、用印权、检查权、知情权、对外联络权、诉讼代理权)

3) 三层法律专岗

(总监——经理——主管、专员)

### 2. 配套制度

1) 法律事务登记制

2) 法律事务研讨制

3) 法律事务汇报制

4) 法律事务移交制

5) 法律事务问责制

### 3. 合作入围

1) 非招标综合评定三家合作入围

2) 招标的规范合作入围

## 三、华为合同管理

### 1. 强大法务部

1) 法务部的主管 CEO

2) 设各子公司对接人

3) 三大主营业务有分支法务部

4) 降低合同风险

### 2. 信奉流程管理

1) 所有常用合同皆有模板

2) 每份合同均有评审流程

3) 模板优化有管理流程

4) 解除合同有管理流程

5) 特殊事项例外处理流程

## 第三讲：合同签订时的风险与防控

### 一、合同成立、生效与效力持续

- 1) 要约与承诺
- 2) 附条件生效与解除
- 3) 附期限生效与终止
- 4) 法定解除、约定解除
- 5) 不可抗力

## 二、合同条款中应注意哪些规范？

### 1. 质量标准条款

- 1) 国家标准与行业标准
- 2) 约定标准
- 3) 样品标准

### 2. 交付方式条款

- 1) 不动产交付
- 2) 动产交付
- 3) 运输中货物交付
- 4) 第三方交付
- 5) 占有改定

### 3. 付款条款

- 1) 付款条件约定
- 2) 付款节点设置
- 3) 付款流程
- 4) 付款抗辩

### 4. 定金条款

#### 法律小常识：订金与定金的区分

### 5. 风险转移条款

- 1) 风险转移重要性
- 2) 风险转移分界点
- 3) 不同情形下的风险转移
- 4) 所有权保留与风险转移

### 6. 验收条款

- 1) 外观验收
- 2) 开箱验收
- 3) 出厂检验
- 4) 安装验收

5) 单机调试验收

6) 联动验收

5) 最终验收

## 7. 违约责任条款

1) 一般违约与重大违约的区分

2) 根本违约界定

3) 法定解除权与约定解除权

4) 违约金的设定与减少抗辩

## 8. 争议管辖条款

1) 约定管辖与专属管辖

2) 诉讼与仲裁

3) 管辖的冲突

### 三、签订时的小细节：（根据现场气氛，问答后总结亦可）

1. 合作方应加盖其单位的公章，合作方的经办人应提供加盖了其单位公章的签约授权委托书。

2. 加盖的公章应清晰可辨。

3. 合同文本经过修改的，应由双方在修改过的地方盖章确认。

4. 取得合作方的营业执照复印件。

## 第三讲：合同履行中的风险与防控

### 一、企业内部合同履行流程：

一般而言，企业内部合同履行流程应当实现以下职能：

1) 信息传递、整理职能

2) 合同履行监督检查职能

3) 合同资料的保管职能

4) 部门协调职能

### 二、证据保存制度

#### 1. 妥善保管好合同的原件以及双方履行中往来的全部书面记录

1) 合同的原件保管不但是合同的履行的必要条件，更是企业日后索赔的最直接最有力的原始证据。如果企业把合同的原件弄丢，则会使企业索赔面临非常被动的局面，甚至会导致无法进行索赔。

2) 实务中，有些合同中会涉及到商业秘密或者技术秘密。对这些合同的保管，格外显得重要，建议可由签订了保密协议的人员负责保管，尤其是那些重要的设备、工程安装、工程施工合同、房屋买卖合同等，这些合同的保管期限至少应等于或大于合同内容指向的物体本身的使用年限。

2. 涉及合同签订或履行的重要电子邮件证据的收集

尽量长时间的保存在邮箱服务器中，取证时可由公证机关下载保存并打印，制作成公证书。

3. 涉及往来传真件必须及时复印加以保存

结语：法律风险和防控体系建设，任重而道远