



今年7月1日,集团公司新的经济合同管理制度正式颁布;  
 新制度颁布后,各部室及所属公司组织开展新制度学习活动;  
 本报第18期刊登了《新经济合同管理制度的九个主要新变化》,给大家学习新制度提供帮助。  
 至今,新制度已经颁布实施了3个多月的时间。  
 本期“南北论坛”主题围绕集团新经济合同制度展开,一些与销售、采供、财务、审批等环节相关的员工,就新制度实施的必要性、积极意义、实施过程中碰到的问题,对公司管理规范性、经营风险、长远发展等方面产生的影响,结合自身工作和公司实际,谈了自己的见解和建议,很有针对性。  
 限于版面,本期先选登了5名员工的文章,下期将继续刊登。

## 南北论坛—— 众论新《经济合同管理制度》(上)

### 认真落实新《经济合同管理制度》 招标采购部经理 曹平

新的《经济合同管理制度》对适用范围、合同订立的承办部门和审核部门的职责、履约、中止或终止、归档保管、责任追究等方面都作了全面详尽的规定。目前的关键是要狠抓落实,持之以恒。实施三个月以来的情况看,执行情况总体是好的。但是也要进一步注意以下几个方面的改进和提高。

一是合同承办部门和所属公司要认真把好第一道关。我部目前在审核合同中主要发现的问题是:在引用制造生产标准时笼统地使用“符合国家标准和行业标准、企业标准”,缺少相应的具体标准文号;在已有引用相应制造生产标准具体文号时,有的引用了已经废止的制造生产标准;在规格型号、技术参数方面存在着表述不全、遗漏等情况;在文字把关方面的问题,如合同文字不通顺、合同条款表述不准确或不严谨,容易产生理解上的歧义、合同项目名称与合同正文或合同附件项目名称不符等。

二是要抓好与《经济合同管理制度》相关的管理制度的衔接落实工作。应该说与《经济合同管理制度》相关的管理制度在集团公司编发的《管理手册》基本上都作了相应的规定。但是执行情况来看,有的所属公司和部门在学习落实上还是存在着一些问题,如上报合同审核时,在此之前应该完成的招标申请、投标单位资质审查、开标、询标、中标审批等工作环节都没有做,反映了我们对学习《管理手册》还不够重视,所以在执行落实上发生此类违反程序的问题。在以往更为严重的是合同上报审批的同时或合同上报审批前,就已经通知待批合同中的意向单位开始生产或施工,把生米煮成熟饭了。期盼在新的《经济合同管理制度》实施以后,此类问题将成为历史,永不再现。

另外一个问题是进一步加强与《经济合同管理制度》衔接的问题,如中标以后的合同签订期限问题,《管理手册》上规定是7天,但是落实情况不是很好,应该进一步加强。特别是甲定乙供合同,在中标以后一定要严格在规定的期限内签订合同,否则过一段时间,市场上材料价格的上涨,会造成合同签不下来,又要重新招投标,既重复劳动做无用功,又会影响工程建设进度和质量。甲定乙供合同在签订以后,应复印一份返回招标采购部保存,以便日后的工作检查。

招标采购部在以后的工作中,将严格按照新的《经济合同管理制度》和《管理手册》中的规章制度认真工作,与所属公司和其他部门密切配合,加强沟通,以维护公司利益为工作的出发点和落脚点,踏踏实实做好招标采购和相应的合同审核工作。

### 谈成本管理部对施工合同的审查 成本管理部经理 张克华

集团公司新颁布的《经济合同管理制度》明确各审查部门职责,成本管理部是各项目工程类合同的专业审核、监督部门,是建筑材料、设备采供合同的专业会签部门。成本管理部贯穿着每份合同审核全过程,平均每月审查及会签合同在15份以上,为了保证合同的质量,对集团公司及所属公司的每一份合同都进行商务、技术审核。根据几年来对工程施工合同审查,积累的工作实践体会就建

设工程施工合同审查中的主要内容谈一些看法。

对施工合同的审查是多方面的,要认真、负责、全面地对施工合同进行审查,审查的内容主要包括:

一、审查施工合同对方当事人是否取得建筑法律或行政法规要求的资质,是否具备相应的工程造价所要求的施工企业法人资质等级。

二、对施工合同形式的审查,建设工程合同一定要采用书面合同。尽量使用集团公司内部合同范本,减少合同纠纷产生。

三、对合同内容的审查,这是成本管理部对施工合同审查最重要一步,重点审查内容有:

(1) 施工企业的名称必须是全称,且要与营业执照、资质证书上的名称一致。因为施工企业是工程造价的直接完成者,不同的施工企业对同一工程会作出不同的工程造价产品。

(2) 施工合同的标必须明确具体,特别是固定总价施工合同,一定要写清楚拟完成工程的具体范围。

(3) 对施工合同条款中的数量表述一定要明确具体,明确计量单位和计量方法。

(4) 施工合同中质量条款是合同中最复杂和最容易产生纠纷的条款之一,不同的工程质量对工程造价有很大的影响。

(5) 施工合同中的价款应是审查中的重中之重。工程造价是否合法,是否公平合理,如果工程造价明显偏高或不合法,一定要提出来,并提出修改意见,要明确施工企业保证金是否符合规定数额,施工进度款支付形象进度是否合理,是按什么定额计算。

(6) 审查施工合同的履行工期,分期形象进度和总工期,不能只写多少天,要明确几时开始,几时结束,因为这涉及到工程形象进度款支付及工程款最终结算时间,影响到支付工程款时间及工程索赔,最终影响工程造价。

(7) 施工合同中违约责任条款的审查,施工合同中违约责任与义务要相应,应符合合同法律法规规定,约定的违约金和赔偿金的数额不得高于或者低于法律法规规定的比例或限额。特别是对违约责任条款中的索赔条款,一定要审查清楚索赔的范围、条件、时间,以及索赔费用的计算方式、标准,因为这对工程造价控制有较大的影响。

(8) 审查施工合同解决争议的条款时要注意:尽量选择双方协商,协商不成申请仲裁或诉讼。仲裁地点或法院尽量就近建设方的地方,这样可以节约解决争议费用。

集团公司新《经济合同管理制度》的正式颁布,健全了合同审查流程和管理职责,有助于合同管理的规范化、制度化。为减少合同履行过程中的争议,同时给工程管理带来便利,应尽量使用合同示范文本,可以采用同类工程的合同范本或以前已经履行的类似合同相比较,对施工合同不断修改、完善、补充审查意见,以便最终签订一个能更好地控制工程造价的施工合同。

### 对新《经济合同管理制度》实施的几点建议 杭州南北公司财务部经理 叶松有

新《经济合同管理制度》已于7月1日正式实施,与原制度比较,新的《经济合同管理制度》对合同的适用范围、合同

管理部门的职责、合同的订立、合同的履行、合同的终止、变更和解除以及合同纠纷的处理都做了进一步的明确,并加大了责任追究的力度。这将对整个集团公司依法订立并履行合同,提高合同履约率,减少合同纠纷,进而促进公司加强和改善经营管理,提高经济效益,具有十分重要的意义。通过这三个月的实施,在具体执行过程当中,也遇到一些盲点和不足之处。下面我就谈谈对新制度的几点建议,供大家商讨。

1. 签订合同的起点不明确。《经济合同管理制度》第十五条规定:“凡签订合同,除即时结清外,均应采取书面形式。”在实际操作上难以把握。特别是物管公司,零星事项较多、金额又较小。

2. 法人身份证复印件提供。按照《经济合同管理制度》第十九条规定:“对方为企业的,审查其营业执照副本、组织机构代码证原件、资质证书、签约人授权委托书及其本人身份证……并将对方上述证件复印件存档备查”。但对电力、数字电视、煤气、中国电信等以及与当地政府有关联的企事业单位,要求提供签约人授权委托书及其本人身份证复印件难以做到。

3. 建议对《工程款支付审核表》增加发票结算金额的审核。工程款支付审核包括工程发票结算审核和工程款支付审核。在大多数情况下,工程发票金额和工程款支付金额往往不一致。工程发票结算金额须按合同金额(预算金额),在达到规定的结算节点后的比例必须开具的金额。工程款支付是按照项目施工进度,施工合同中规定的节点,并扣除代付的甲供材料、水费、电费后,视公司资金情况可以支付的金额。在项目竣工验收,决算审核后,施工单位会将未开的发票全额开到位,这样有利于项目成本核算,但须按合同约定保留5%的质保金,一般到两年后才能支付,但发票须全额入账。因此,建议增加对工程发票结算审核,避免工程决算后,施工单位需补开大量工程施工发票。

4. 建议增加合同总编号。新的经济合同按大类划分为工程类合同(G)、采供类合同(C)、综合类合同(Z),各类合同自行编号。缺少项目合同总编号,不利于合同综合管理。

5. 建议对合同审批的时间、期限进一步明确。

6. 做好对最终审核合同的确认工作。合同审核需经过一个完整的审批程序,在这个审批过程中可能会出现多次修改——商谈——再修改过程,所属公司也会出现多次报批工作。如何确定哪一份合同是最终定稿,在每份合同上正式签章不明确。

### 发挥财务在经济合同管理中的监控控制职能 欣北公司财务部

市场经济是契约经济。企业在经营活动中与客户签订各种经济合同,不断行使合同权利与履行合同义务,进而实现企业的经济目标,因此经济合同管理是企业运行的主线。财务部门应寻求各种渠道主动参与经济合同的管理,维护财务在企业经济运行过程中的知情权,发挥财务管理在企业管理工作中的重要作用,实现财务对经济事项的事前、事中、事后管理。因此,财务部门在经济合同管理中应在以下环节做好工作:

第一,经济合同的签定。财务部门参加经济合同的审批过程,应重点关注标

的是否符合企业的经营范围和经济利益;双方企业是否具有履约能力;所涉财务数据是否严密准确,包括数量、价款、金额等标示准确,计算方式正确,以及对财务票据及款项支付的规定是否符合公司利益和法律要求等。

第二,合同备案。合同签订后,承办部门应当及时将合同副本送财务部门备案,发生变更等事项时应重新审批并送财务部门备案。

第三,合同履行。财务部门对经济合同应加强过程监控,严密关注其实际履行情况,实时掌握合同款项支付情况,做到核算清晰、准确。凡未按合同条款履约的,或验收未通过的业务,财务部门有权拒绝付款,在会计期末应根据合同的不同性质,按照财税法规的要求,及时确认收入,同时依据权责发生制原则及配比原则归集费用,结转成本。

第四,合同管理及保密制度。送存备案的经济合同,作为重要的财务档案应指定专人保管,建立合同台账,同时提高财务人员职业道德修养水平,严禁以任何形式泄露合同在订立和履行过程涉及的商业秘密和技术秘密。

经济合同管理不是一个简单的独立事项,必须有内部管理政策的支持和相关管理部门的协同配合,才能更好地发挥其规范企业经济运行、避免经济损失的作用。

### 按新制度进一步加强合同管理 集团办公室 麻斐

集团公司新《经济合同管理制度》已于2009年7月1日起正式施行,与原制度相比,新制度扩大了适用范围,基本涵盖了所有与经济有关系或具有要约性质的合同及文本资料,进一步明确合同管理的流程,强化了合同管理部门的职责,在合同履行情况的跟踪和监督、违反制度的责任追究等方面进行了完善。

新制度实施三个月以来,公司上下对新制度进行了深入的学习和讨论,并结合实际进行了自查和整改,合同管理过程中的一些常见的不规范的行为得到了有效的纠正。

为了进一步加强合同管理,防范经济和法律风险,各部室和所属公司应继续严格执行新《经济合同管理制度》,具体应做到:

一、树立正确的意识。合同作为一种法律文件,是企业从事日常经济活动的重要基础,是企业对外享受权利承担义务的依据之所在。有的人把合同看做是一种“形式”、一种“附属”,实际工作中不按合同约定甚至违反合同,给企业经营带来巨大风险。公司各部室和所属公司应该严肃对待合同,杜绝实际履行与合同约定不符的情况出现。

二、提高责任心。合同从拟稿、报批、审核、签订到实际履行,承办部门、审批部门和履行部门等应以高度负责的精神对待合同中的每一个条款。各相关部室和所属公司应摒弃“有下一部门负责”思想,真正做到各司其职,为合同管理的每一步把好关。

三、加强沟通协调。合同管理牵涉到承办部门、审核部门和会签部门等多个部门,为了提高效率,各部门之间应加强沟通和协调。承办部门应主动提供与合同有关的相关信息,便于其他部门了解合同情况,并及时就相关意见与合同对方进行沟通。审核和会签部门应及时反馈专业意见和建议,并做好咨询解答等服务工作。