

深圳特区合同管理

——深圳重合同守信用企业经验

深圳市工商行政管理局编

用重合同守信用重合同守信用重合同守信用重合

深圳特区合同管理

——深圳重合同
守信用企业经验

深圳市工商行政管理局编
一九九二年五月

编委名单:

主 审: 龚培连

主 编: 丘淑明

副 主 编: 陶长春 李家泽

责任编辑: 邓光达 黄勇坚 高泰 张进忠

高明 张连国

编 印 说 明

为了更好的开展“重合同、守信用”活动,提高我市企业经济合同管理工作,促进重合同守信用企业之间的合同管理经验、做法的交流,我们根据我市重合同守信用企业提交的经验材料、精选有代表性的二十余篇编印了这本小册子,目的是将这些“重合同守信用”企业的经济合同管理先进经验介绍给我市企业界。希望我市各企业能参照、借鉴他们的一些先进管理方式、管理手段、完善本企业的经济合同管理制度,切实抓好经济合同管理工作,不断提高本企业经济合同管理水平,避免无效合同产生和经济合同纠纷的发生,确保企业生产、经营正常发展。由于我们编印这本小册时间比较仓促,在内容收集和编排方式上难免有疏漏和不妥之处,敬请批评指正。

编 者

一九九二年五月

目 录

“重合同、守信用”是企业取得良好经济效益的重要保证

——深圳康佳电子(集团)股份有限公司 1-7

重视合同管理 提高企业信誉

——中国南方玻璃股份有限公司 8-12

重约守信 客户至上 建立新型商品信誉观念

——深圳海虹化工有限公司 13-18

以法签约 以法经营 信誉好 效益高

——南油深圳房地产公司合同管理体会 19-25

信为立业之本

——深圳华力包装贸易有限公司 26-31

以技术创造成就,以信誉赢得友谊

——深圳大龙电子有限公司 32-36

质量第一 信誉至上

——广东浮法玻璃有限公司 37-41

重合同 守信用 求效益

——深圳华强电子工业总公司 42-46

重合同守信用是企业求生存和发展的唯一出路

——深圳市机电安装设备公司 47-53

重合同 守信用 企业焕发勃勃生机

——深圳南和公司 54-59

优质服务创信誉

——长虹通讯设备有限公司 60-63

严管理 出效益

——深圳亚太工贸有限公司 64-65

重合同守信用是企业稳步发展的重要保证

——深圳银光纺织品有限公司 66-70

信誉——企业昌隆之本

——深圳市罗湖区皮革制品公司 71-74

开展合同管理活动,提高企业经济效益

——深圳市罗湖区轻纺工业公司 75-78

搞好“重守”活动 增强法制观念

——深圳市京鹏联合企业公司 79-83

在合同管理工作中的探索

——罗湖区交通发展公司 84-87

信誉是企业成功之本

——深圳市南利建筑装饰工程公司 88-94

实事实干 健全制度 完善合同管理

——莲塘房地产开发公司 95-99

重管理、效益高

——深圳市沙头角商业外贸公司 100-104

企业发展从重合同、守信用开始

——深圳沙头角粤海家电五金总厂 105-109

“重合同、守信用”企业兴旺之路

——粤宝电子联合公司 110-112

我们的追求

——深圳市塑胶化工实业公司 113-116

“重合同、守信用”是企业取得 良好经济效益的重要保证

——深圳康佳电子(集团)股份有限公司

深圳康佳电子(集团)股份有限公司前身是于 1979 年底经国家原外国投资委员会批准的全国首家中外合资电子企业,由深圳特区华侨城经济发展总公司与香港港华电子集团有限公司合资经营的,1991 年,经过股份制改造,成为中外股份集团公司。康佳公司经过十一年来的不断开拓发展,已从一个不知名的企业一跃成为国家二级企业,彩电出口大户和创汇先进企业,目前,康佳公司已发展成为以生产经营影视设备、广播设备、通讯设备、精密模具、塑胶制品以及其它配套产品为主的多元化外向型集团公司,电子产品年产量超百万台,是全国彩色电视机出口大户之一。

随着国家改革开放政策的贯彻实施,面对国内、外两个市场的激烈竞争,康佳公司始终坚持“质量第一、信誉为本”的康佳宗旨,以“重合同、守信用”作为指导公司经济活动的原则,奉合同为圣旨,如期履约,每年签订约一千多份合同、协议,我方履约率达 100%。自 1987 年以来,康佳公司连续三年被深圳市工商行政管理局评为“重合同、守信用”先进单位,在国内、外市场上树立了企业良好的信誉,赢得国内、外客商信任,有效促进了公司的发展和经济效益的提高。十一年来,康佳公司尽管历年平均人数、固定资产递增率均为 11.1%和 27.7%,但工业总产值、销售收入、利税、工业净产值却分别以

45.2%、71.8%、38%和86.2%的速度递增。91年,康佳公司销售收入突破十亿元大关,达10.86亿元,创利税1.02亿,彩色电视机出口量达73.6万台,比90年增长了10%,占全国彩电出口总量20%以上,成为国家彩电出口重点企业,91年康佳公司在全国百家电子企业排列第9位,并被评为全国十大最佳合资企业之一。这十一年多来,深深体会到:企业信誉是企业存在和发展的有效保证,是促进企业发展的基石和润滑剂。康佳公司今天取得的成绩和发展,离不开公司树立的“重合同、守信用”所取得良好信誉储备有效保证。在“重合同、守信用”方面,康佳公司基本做法主要是:

一、健全经济合同管理机构,培养高素质合同管理队伍。

合同管理工作是企业经营管理中心环节,康佳公司以主管全面工作的常务副总经理负责,成立了以常务副总经理为组长的经济合同管理小组,负责对全公司经济合同进行全面管理、指导、监督、检查、督办等,经济合同日常工作由公司企业管理部专门负责。目前,公司已健全了二级合同管理机构,公司一级设立专职合同管理人员,各专业业务部门设立专(兼)职经济合同管理人员,实行对口管理,层层对上负责,形成二级合同管理网络,确保了公司经济合同依法如约履行和经济合同管理科学、严密。

要做到依法经营,确保合同的履行,一个重要前提是企业必须拥有具有合同法律意识的职工队伍和具有高素质的经济合同管理队伍,对此,公司主要抓好两方面的工作:一是抓合同普法教育,建立具有强合同意识的职工队伍。康佳公司把“合同法”列入全员教育必修内容之一,每年定期分单位进行“合同法”教育,以各单位领导、法律顾问、高校教师等采用多

种形式深入对职工进行全面宣传、教育,做到年年培训,人人受教育,使职工队伍不断增强合同法律观念,使全体职工充分认识到“重合同、守信用”是同企业命运息息相关,与职工利益紧密联系,保证企业依法履约是每个职工对企业应尽的义务。通过多年的经济合同普法教育,康佳公司内容已形成了一种奉合同为圣旨的良好风尚,这正是发展外向型经济必要保证。在国际贸易方面,由于国际市场竞争激烈,外商订货往往是多品种、小批量、供货期紧,这使公司生产突发性大,对此,更需要职工有较强的合同法律观念去保证。近几年,公司电子产品出口量的激增,出口量超百万台,全部如约交货,履约率达100%,这正是具有较强合同法律意识的职工队伍起到关键保证作用,也得到海外客商充分信息,使康佳公司同一批海外客商建立稳定、长期合作关系,使康佳公司外销出现良好稳定增长势头,并创造良好经济效益的社会效益。二是抓专业培训,严格考核,建立高素质的经济合同管理队伍。在经济合同管理队伍建设中,公司对每一位专兼职合同管理人员都要求过“三关”:一是专业培训关。几年来,公司合同管理人员外派学习共100多人次、办班6次。对于每一个合同管理人员都必须经过经济法,对外贸易等的专业培训,并考核合格的,方可获得经济合同管理人员的岗位资格,否则,不得上岗。二是素质考核关,康佳公司经济合同管理小组共11人,其中大、中专以上学历达9人,占80%以上,另外各有关单位兼职合同管理人员6人,也都具有一定的学历,保证经济合同管理队伍高素质。三是业务职绩考核关,康佳公司每月分单位、部门一次总结,每季度全公司一次检查,每年定期对经济合同管理人员业务能力、工作成绩进行考核,凡不合格者坚决淘汰。四是思

想教育关,公司以合同的严肃性、约束性、时效性以及维护公司信誉的重要性教育合同管理队伍,避免了因合同管理人员问题而影响合同履行或公司信誉,从而发挥了合同管理的效能。

二、完善制度保证体系,严格把关,规范合同管理程序。

要促使合同的依法履行和合同管理工作规范化,就必须有强有力的制度保证体系,来保证经济合同在企业生产经营全过程中有效地贯彻履行。公司根据业务开展需要,从规范化、标准化、程序化等几个方面入手,修订完善了十二类三十八项的《经济合同管理制度》,内容包括:合同签订原则、合同签订授权委托书、合同文本、合同审批、合同管理,奖惩规定以及合同管理人员职责等,详尽地规定了合同管理人员职责,经济合同从洽谈到履行完毕归档会过程的运作程序。合同制度保证体系的健全,使合同工作做到事事有人抓、时时有人管,工作按程序,管理有制度,奖罚分明,有效保证合同的依法履行。

康佳公司在合同管理整个过程中的主要作法是:按章办事、强化监督,严格把关,具体体现在把好“六关”:一是把好资信关。对于第一次同公司建立业务经济往来的企业以及非建立长期性稳定业务往来的企业,在业务洽谈过程中,必须履行资信调查,未经资信调查一律不许签订合同,经办人员必须把对方企业的营业执照、资信情况以及履约能力在合同审批表中说明与初步约定的合同条款一起呈报审批,有效地避免因对方失约而影响合同履行,从而使公司蒙受不应有经济损失。目前公司的销售部门、采购部门以及其他业务部门已逐步建立起外联企业档案,并根据资信、履约情况进行分级分档,使

公司详细掌握外联企业的情况。1988年底,正当国家提出治理、整顿,压缩经济过热时,黑龙江某公司直接同公司联系一万台彩电购销业务,并提供当地银行担保书,对这一笔有可观收益的业务,公司业务人员并不轻率签订合同,而是依公司合同管理规定对其资信进行调查、经调查、核实该公司一无彩电经营权、二是银行担保书有问题,使公司避免同资信不符合要求单位签约。可见,把好资信关是保证依法经营,防止无效合同出现的前提;二是把好签约人资格关。公司一方面要求对方单位签约人出示授权委托书,一方面公司对外签约人必须经过资格审查合格,并发予授权委托书,方可签约,对于超出授权范围或未授权的,一律由公司法人代表签订,确保合同的有效性。三把好合同审批关。公司的经济合同签订,一律必须履行合同申报手续,按“经济合同签订申报表”内容、程序逐级申报审批,确保合同条款完整和合同有效性,从而保护公司的权益,避免超出公司履行能力合约的签订。四是把好合同文本关。公司所签订的合同都必须采用经经济合同管理小组审核批准的统一合同文本,对于未经审核批准的合同文本,一律不许采用,自1991年1月1日起,公司按深圳市工商行政管理局的要求,统一采用深圳市各类合同标准文本,并要求按合同条款填写完整、明确,这有效地杜绝因合同条款不完整、不规范而引起纠纷。另外所有合同的条款都必须经公司专职合同管理人员审核后方可签订,重大经济合同还必须申报公司常年法律顾问审核。五是把好合同履行监督关。为保证如期履行合同、维护合同的严肃性,公司经济合同管理小组定期对各业务部门的合同履行、管理情况进行检查,并建立起以经济合同管理小组为中心的合同履行情况信息反馈网络,监督、协调

处理合同履行过程中出现问题。89年,公司接受了一批“录像机”加工任务,但由于公司海外客户的电视机订量突增,而且供货期紧,这将影响到录像机加工任务的如期完成,为此,有关业务部门及时通过信息反馈渠道,把情况反馈到经济合同管理小组组长(董事常务副总经理),立即决定:各单位抽人组成生产队伍,必保录像机按期完成。经过十几天的加班加点的生产,最后按期赶赴船期,这是信息反馈所起到协调、督办作用。六是把好合同管理归档关。公司要求合同一经订立,必须进行合同编号,并按对口管理进行分类登记,建立经济合同台帐,经济合同台帐简略地记录每个经济合同的内容,合同一经履行完毕,必须在经济合同台帐进行注明,这样有利于对经济合同进行检查、监督、管理,每个凡已履约完毕的经济合同则必须按类别进行归档,由于对经济合同实行严格管理,使合同管理走上规范化、程序化,公司开办以来,签订各类经济合同近万份,从未发生因公司责任的违约事件,这有效地保证了公司合同履行,并维护良好信誉。

三、加速建立电脑管理系统,逐步实现合同管理现代化。

为了提高合同管理水平,公司还注重合同管理手段和方法的现代化,充分利用电脑分析处理能力,大大提高了合同管理的工作效率。几年来,公司投资了几百万元,先后引进小型计算机和二十多台微型机,建立起以王安电脑为中心的计算机网络。随着电脑在生产管理、物料管理、财务管理等其它领域应用,公司已把电脑应用到材料采购合同管理上,通过电脑建立台帐、统计、查询、检查、督办等功能,并配合物料库存管理、生产计划等管理系统,有效地发挥了保证材料采购及时、经济的作用,体现了电脑在材料采购同管理上应用的潜

能,应用电脑管理合同,使合同管理工作更全面,效率更高,更有利于检查督办,随着公司计算机企业管理系统的不断完善,逐步实现各部门电脑之间联网,公司将把合同的电脑化管理全面铺开,把全面实现合同管理电脑化作为公司经济合同管理工作的新任务,使电脑在合同管理发挥出更大作用。

总之,“重合同、守信用”树立企业良好的信誉,是企业取得良好效益的重要保证,康佳公司合同管理工作虽然已取得一定的成绩,但不少企业在合同管理上有很多值得学习的经验,我们将取长补短,互励互勉,使企业的合同管理工作更上一层楼,共同为提高特区企业的信誉而努力。

重视合同管理 提高企业信誉

——中国南方玻璃股份有限公司

中国南方玻璃股份有限公司(以下简称南玻公司)是一家专门从事生产和经营各种高档建筑及装饰用玻璃的出口型企业。公司从1984年以五十万美元注册资本起家,经过几年的艰苦奋斗,成为了东南亚地区最大的玻璃深加工企业,产品不仅占领了国内市场,而且也打入了国际市场,产品名扬澳大利亚及美加地区。1991年产品销售额为一亿一仟万元人民币,取得了可观的经济效益,被评为深圳市经济效益十佳企业。目前,公司已完成了股份化改造,成为深圳市第六家上市公司,成为深圳市第一家向境外发行股票的公司。南玻公司以其雄厚的经济实力、优秀的企业信誉而受到了同行的注目。

南玻公司之所以能以如此迅猛的速度发展壮大,其因素固然有很多方面,其中主要的一点就是公司重视经济合同的管理,从而提高了企业的信誉,使产品顺利通过市场流通环节,使南玻货在市场上站稳脚、扎下了根。公司是如何进行合同管理的呢?

一、制订严格的规章制度

南玻公司目前生产和经营各种高档建筑装饰用玻璃共十几个系列一百多个品种,每年签订销售合同近三千份,平均每年每人签订销售合同300份,合同额超过一千万人民币,要圆满完成这些销售工作,如果没有必要的规章制度作保证,是不可能的。南玻公司根据产品复杂、销售合同多及合同金额大的特点,制订了一系列的规章制度,以保证销售工作的顺利执

行。具体的规章制度主要有：

1. 职工工作守则；
2. 销售业务程序；
3. 关于销售工作若干问题的通知

在职工工作守则中规定：员工对工作认真负责、积极、诚恳、准确、高效地完成本职工作，不得敷衍推诿、延误积压、玩忽职守。同时还规定：所有对外签署买卖合同签订前必须经部门经理（或指定人员）审阅批准，重要合同（如设备购买、工程合同、委托地区性代理合同等），需报总经理部批准。”在销售业务程序中对价格的报出、合同及单据的传递、装货时间等都作了明确的规定。在“关于销售工作若干问题的通知”中两次强调“顾客就是皇帝，以销售为中心”的口号，提出“市场是本公司系统的生命线，也是本公司系统为之贡献、服务的唯一对象。”

以上这些规章制度保证了

1. 合同本身的准确性，严肃性；
2. 按时、按质、按量地执行合同；
3. 优质的售后服务工作的开展；
4. 从根本上保证销售工作的顺利完成。

二、不断提高业务人员素质、提高合同质量

如果说规章制度从根本上保证了销售工作的顺利完成，那么，销售人员素质的高低就是能否顺利完成销售工作的关键一环。

一份合同从洽谈、签订到执行完毕无不是在销售人员的参与下完成的，所以，销售人员素质的高低直接影响着合同完成的好坏，为此公司要求每个销售人员要特别熟悉所销售产

品的价格、规格、性能、用途、交货期等情况,要了解铁路、公路的运输费用、运输时间,同时,还要了解玻璃在包装、运输、保管、使用上需要注意的问题。在签合同的同时将这些问题向客户介绍清楚,这样,有利于客户根据有关情况最终决定是否签订合同,从而,提高了合同的质量和有效率,为合同的顺利完成打下了基础。

经过几年的实践,公司充分认识到了提高业务人员素质、提高合同质量的积极性,所以,业务部门每年都把这两项工作作为重点来抓,定期进行业务培训,随着产品品种的不断增多,公司不断给业务人员提出新的要求,业务人员不但要了解玻璃方面的知识,还要了解建筑、装饰装修方面的知识,以便必要时为客户提供参考意见。同时对合同从用词、表达的准确性、条款的合理性等方面都作了明确规定,使合同的签订走上了规范化的轨道。

三、树立一切为客户思想

南玻公司成立初期,就提出了“顾客就是皇帝”的口号,那么,怎样将这一思想贯彻到合同管理当中去呢?

1. 在制定合同条款时,根据客户的心理,充分考虑客户利益在条款中的体现,使客户有一种安全感,如在交货时间上,国内的玻璃厂一般都是按季度定交货期,这样交货期伸缩时间太长不利于客户安排生产或销售。南玻公司为了方便客户,交货时间一律按月交货,同时还制定了严格的罚款条款,如果不能按时发货,公司将被罚。结果,南玻公司在同行业中树立起了与众不同的企业形象。

2. 在合同的履行过程中为客户排忧解难。南玻公司虽然给自己制定了严格罚款条款,而对客户则千方百计为他们解

决困难,协助客户调整他们的生产和销售工作。如有些产品货源紧张、订货周期长达七、八个月,由于市场情况千变万化,客户的订贷合同也有可能要更改,这时,南玻公司都将尽可能满足客户要求。南玻公司认为,这次为客户解决了困难,同时也为下次的继续合作打下了基础。业务人员还经常向经销单位了解他们的库存情况,一旦积压,业务人员就积极为他们介绍客户,他们的资金尽快回笼。

3. 合同的执行完毕并不是合同执行工作的结束,而产品被安全准确的使用或顺利地销售才是合同的真正结束,因为南玻公司销售的是自己的产品,产品被使用以后,社会对它的瓜如何?关系着南玻公司产品的形象,而能否顺利地销售则关系着今后销售市场是否能继续扩大。所以,客户在使用、销售南玻产品过程中如遇到什么问题,南玻公司都会将积极主动地协助解决,一次上海一工程未按要求使用玻璃,致使玻璃出现问题,影响了美观得知这一情况后南下公司马上派人到上海,帮助客户解决了困难。

通过在合同管理中贯彻“顾客就是皇帝”的思想,使公司的声誉不断提高,市场不断地扩大。1988年公司总产值只有2205万元,税后利润为638万元,而到了1990年总产值达到了10104万元,税后利润1713万元,1991年南玻公司的人均产值、人均利润、出口比例,创汇比例等多项指标在国内同行业中均居首位。市场销售范围也遍及大陆及台湾省,以及世界各地,南玻货在美加地区和澳大利亚占有举足轻重的地位。

四、运用现代化的手段对合同进行管理

南玻公司目前有销售业务人员十五名,每年签订合同近三千份,每年发出货物四千批次。所以说,南玻公司的销售工