



公司合同管理 操作指南

◎ 张远堂 / 著

Guide of Contract Management

- 合同是企业的利润之舟，决定企业的盈亏
- 合同是个过程，企业应当对合同进行全过程管理
- 管理不好合同，就管理不好企业
- 实战实用、方法高超、案例鲜活
- 推荐给企业高管及法务、供应、销售、基建、财务、质检、仓储、运输、行政部门的管理人员

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

公司合同管理 操作指南

◎ 张远堂 / 著

GONGSI HETONG

ZHINAN

图书在版编目 (CIP) 数据

公司合同管理操作指南/张远堂著. —北京: 中国法制出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5093 - 0801 - 1

I. 公… II. 张… III. 公司 - 经济合同 - 中国 - 指南
IV. D923. 64 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 152045 号

公司合同管理操作指南

GONGSI HETONG GUANLI CAOZUO ZHINAN

著者/张远堂

经销/新华书店

印刷/涿州市新华印刷有限公司

开本/787×960 毫米 16

版次/2008 年 10 月第 1 版

印张/28.75 字数/322 千

2008 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 0801 - 1

定价: 68.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 66033393

传真: 66031119

编辑部电话: 66010402

邮购部电话: 66033288

序 言

自《公司法实务指南》一书经中国法制出版社出版后，便着手本书，虽占去了节假日和许多休息时间，但终于脱稿，也是高兴有余。从事企业法务工作已经二十年有余，这期间差不多每天都与合同打交道，逐渐积累了一些关于合同的实践经验，也形成了对合同的独特认识。本书试图将这些实践经验和独特认识揉和到一起，旨在授予读者利用合同为企业获取利润的“指南”。合同原本与企业的关系最密切，甚至决定企业的生死存亡，但却经常不被企业家们所待见，反而成了法学家和律师们的“专利”。本书大声疾呼，把合同从法学家的教案和律师的诉案中解放出来，使之成为企业赚取利润的工具。企业家们应当知道，你们之所以需要合同，是因为企业需要利润；而不是“为了打官司”，诉讼职能只占合同全部职能的百分之一。

本书第一篇讨论对合同和合同管理的认识，这是全书的理论基础和目标归宿。

合同是什么？合同是企业的利润之舟，它在当事人之间分配利益，决定企业是盈利还是亏损。合同是什么？合同是企业经营活动的策划和实践，企业的经营过程就是合同的订立过程和履行过程。

企业对合同的管理不是管合同书，而是对合同全过程的管理，一份合同的全过程由订立前阶段、订立阶段、履行阶段、履行后阶段四部分组成。只有对合同进行全过程、全岗位的管理，企业才能实现自己的合同目的。合同管理是企业管理的重要组成部分，管理不好合同就管理不好企业。

本书第二篇讨论企业在订立前阶段对合同的管理，这是企业合同管理的第一阶段。

该篇的宗旨是通过实例和分析授予读者策划合同模式的“指南”。合同模式是交易模式的法律效力化，交易模式是经营方式的实现形式。不同的合同模式对企业的结果并不相同，只有先进的合同模式才能支撑企业经营目标的实现。

企业应当在合同订立前阶段根据情势和需求策划好合同模式，策划合同模式是企业合同管理工作的出发点。

本书第三篇讨论企业在订立阶段对合同的管理，这是企业合同管理的第二个阶段。

该篇的宗旨是在实战实用层面授予读者如何管理合同订立过程的“指南”。内容包括我国合同主体的范围和责任特点；合同主体的资格能力和履约能力；选择合同对方的方法；合同的形式和订立的方式；格式合同和合同示范的应用；合同的选用和基本条款；企业对合同文本的审查与监管；签字与盖章；授权与代理；成立与生效、对合同条款的补救方法等。

合同的订立过程是合同双方议定权利义务的过程，是约拟分配合同利益的过程。订立不好合同，就履行不好合同，就无法实现企业的合同利益。合同订立阶段是企业合同管理的重要阶段。

本书第四篇讨论企业在履行阶段对合同的管理，这是企业合同管理的第三个阶段。

该篇的宗旨是在实战实用层面授予读者如何管理合同履行过程的“指南”。内容包括企业如何对买卖合同、加工定作合同、运输发包合同、租赁合同、工程承包合同、各种担保合同履行过程中各个环节进行管理，以及企业挽救自己合同利益的方法和企业对合同履行过程管理的重点和难点。

履行过程是企业合同利益的实现过程，也是企业合同利益最容易流失的过程。因此，履行阶段是企业合同管理最重要的阶段。

本书第五篇讨论的是企业在履行完成后阶段对合同的管理，这是企业合同管理的最后阶段。

该篇的宗旨是授予读者如何将前单合同管理过程作为一种财富积累起来，从而不断地提高企业的合同管理水平的“指南”。

企业的合同管理过程是一个首尾相接、循环往复的过程，企业应当采取客户评价和目录、合同管理工作检查和培训等方法，使合同管理水平在循环中不断提高。

本书援引了大量案例，这些实例都是笔者的亲历或所见所闻，想必能够起到抛砖引玉的作用。

最后还是那句话，本人生性孤陋寡闻，加之才疏学浅，本书错误在所难免，欢迎广大读者指正；如果侥幸能给读者万一之帮助，实乃大幸。

张远堂

2008年6月

3

序
言

第一篇 导 论

第一章 正确认知合同	(3)
第一节 合同是企业的利润之舟	(3)
第二节 合同是企业对外行为的规则	(6)
第二章 正确认知合同管理	(9)
第一节 合同管理是企业的重要组成部分	(9)
第二节 合同管理是全岗位管理	(11)
第三节 合同管理是全过程管理	(13)
第四节 法务部门的合同管理职责	(21)
第三章 合同的分类管理	(24)
第一节 传统合同法学对合同的分类	(24)
第二节 企业对合同的分类	(27)
 第二篇 订立前的合同管理 	
第四章 购买类合同订立前的管理	(33)
第一节 购买类合同订立前管理的目标	(33)
第二节 购买类合同的计划管理	(34)
第三节 几种购买类合同模式	(37)
第四节 正确认识购买类合同模式	(61)
第五章 销售类合同订立前的管理	(63)
第一节 销售类合同订立前管理的目标	(63)
第二节 非产品销售合同订立前的管理	(64)

第三节	产品销售合同模式	(69)
第四节	促销方法	(78)
第五节	销售平台	(89)

第三篇 订立阶段的合同管理

第六章	选择合同对方及管理	(97)
第一节	选择合同对方工作的目标	(97)
第二节	合同主体的范围和责任特点	(98)
第三节	合同对方的资格能力	(104)
第四节	合同对方的履约能力	(111)
第五节	交易条件	(117)
第六节	选择合同对方的方法	(118)
第七章	合同条款拟制过程及管理	(125)
第一节	拟约过程合同管理的目标	(125)
第二节	合同形式及企业的管理	(126)
第三节	合同的必备条款和重要条款	(132)
第四节	要约和承诺及企业的管理	(141)
第五节	格式合同及企业的管理	(149)
第六节	合同示范及企业的管理	(153)
第七节	防避缔约过失和缔约侵害	(156)
第八章	合同的选用及条款建议	(159)
第一节	企业对合同内容管理的目标	(159)
第二节	买卖合同的使用和条款	(160)
第三节	承揽合同的使用和条款	(163)
第四节	建设工程合同的使用和条款	(168)
第五节	租赁合同的使用和条款	(173)
第六节	运输合同的使用和条款	(179)
第七节	技术合同的使用和内容	(182)
第八节	商标许可合同的使用和条款	(189)
第九节	担保合同的使用和条款	(191)

第九章 签署过程的合同管理	(199)
第一节 签署过程企业合同管理的目标	(199)
第二节 合同文本的审查	(200)
第三节 合同文本的签字或盖章	(209)
第四节 代理和授权	(214)
第五节 合同的成立和生效	(221)
第六节 附期限生效的合同	(226)
第十章 对合同的补救及管理	(228)
第一节 对合同补救工作的目标	(228)
第二节 有关合同的通知及管理	(229)
第三节 对合同的补正及管理	(232)
第四节 对合同的变更及管理	(235)
第五节 解除合同及管理	(241)
第六节 通过诉讼、仲裁变更或撤销合同	(246)
第七节 通过诉讼或仲裁确定合同无效	(249)
第八节 合同的转让及管理	(251)

第四篇 履行阶段的合同管理

第十一章 买卖合同履行过程的管理	(263)
第一节 买卖合同履行过程管理的目标	(263)
第二节 标的物交接过程的管理	(264)
第三节 价款结算过程的管理	(287)
第十二章 承揽合同履行过程的管理	(294)
第一节 承揽合同履行过程管理的目标	(294)
第二节 非金钱权利义务履行过程的管理	(295)
第三节 报酬结算过程的管理	(311)
第十三章 建设工程合同履行过程的管理	(313)
第一节 建设工程合同履行过程管理的目标	(313)
第二节 非金钱权利义务履行过程的管理	(314)
第三节 工程价款支付过程的管理	(332)

第十四章 租赁合同履行过程的管理	(338)
第一节 租赁合同履行过程管理的目标	(338)
第二节 普通租赁合同履行过程的管理	(339)
第三节 融资租赁合同履行过程的管理	(351)
第十五章 运输合同履行过程的管理	(357)
第一节 企业运输合同履行过程管理的目标	(357)
第二节 铁路运输合同履行过程的管理	(358)
第三节 运输发包合同履行过程的管理	(368)
第十六章 担保权实现过程的管理	(376)
第一节 担保权实现过程管理的目标	(376)
第二节 保证权实现过程的管理	(376)
第三节 抵押权实现过程的管理	(385)
第四节 质权实现过程的管理	(390)
第五节 留置权实现过程的管理	(394)
第六节 定金罚则	(396)
第十七章 企业合同利益的救济	(398)
第一节 企业救济合同利益的目的	(398)
第二节 以情理促请对方履行	(399)
第三节 以让步换取对方的履行	(401)
第四节 通过诉讼或仲裁救济	(403)
第五节 以履行抗辩方法救济	(405)
第六节 以债务抵消方法救济	(408)
第七节 以代位权方法救济	(411)
第八节 以撤销权方法救济	(412)
第十八章 履行阶段合同管理概述	(414)
第一节 履行阶段合同管理的目标	(414)
第二节 合同履行阶段的特征	(415)
第三节 履行阶段合同管理的重要性	(417)
第四节 履行阶段合同管理的核心环节	(419)
第五节 履行好合同人是根本	(420)

第六节	履行好合同执行制度是关键	(426)
第七节	履行好合同部门分工是基础	(428)
第八节	法务部门的支持不可缺少	(431)

第五篇 合同履行后的管理

第十九章	客户评价、目录和合同档案	(432)
第一节	履行后阶段合同管理工作的目标	(435)
第二节	客户评价和目录	(436)
第二节	合同档案	(438)
第二十章	检查、改进、培训	(442)
第一节	检查、改进和培训的目标	(442)
第二节	检查和再检查	(443)
第三节	改进和再改进	(445)
第四节	培训和再培训	(446)

第一篇 导 论

企业应当如何管理合同，是本书讨论的中心议题。但是要想在企业内部真正解决这个问题，必须使企业的领导者对合同、对合同管理、对合同管理与企业管理之间的关系、对合同管理与企业经营目标之间的关系有一个正确的认识。这是本篇我们要讨论的议题。

第一章 正确认知合同

什么是合同？“合同是当事人之间设立、变更、终止民事关系的协议”。民法通则是这样定义的，合同法也是这样定义的，法学专家在其著作中也是这样解释的。但是，企业家们应当知道这是立法机关和法学专家这些合同的局外人，从局外人的视角给合同下的定义。如果您是企业的领导者，如果你是合同的一方当事人，从合同关系局内人的视角看合同，就会对合同有另一层面的认识。

第一节 合同是企业的利润之舟

任何企业的目标都是对利润的追求。但是，企业要想获取利润必须具备两个条件：一是企业必须及时买进所需的原材料、能源、设备和工具（对商业企业来说则为商品），并且买入的价格不高于行业的平均价格；二是企业必须将自己的产品或所能提供的服务销售出去，并且所取得的收入大于自己的成本及费用。只有这样企业才可能获得利润，否则企业就会亏损。

为了说明企业利润的形成过程，我们有必要借助财务上的一个公式，这个公式就是：总收入 - 总支出 = 利润。这个公式告诉我们：企业作为一个独立核算的经济体，一个会计期间的总收入减去这个期间的总支出，就等于企业在该期间的利润总额；如果企业的总收入大于企业的总支出，企业就有利润可赚，如果企业的总支出大于企业的总收入，企业就处于亏损状态。从这个公式中我们可以看出，企业的利润如何，是盈利还是亏损，完全取决于企业的总收入和总支出之间的数量对比关系。虽然在企业实际

运营中，生产过程对原材料、机器设备的消耗会对企业的总支出起重要的作用，但仍然不能改变购买价格对企业总支出的决定性作用。因此，我们可以下这样的结论：企业的所有收入都是通过合同销售产品或服务取得的，全部收入是由合同载入企业的；企业的所有支出都是通过合同购买商品或服务付出的，全部支出都是由合同从企业载出去的；合同是盛载企业收入和支出的大船，它可以让企业盈利，也可以让企业亏损，是企业的利润之舟。

从劳动价值论角度说，合同所体现的交易本身并不创造价值。但是合同却在交易双方之间分配合同利益，它可以使交易双方共盈，也可以使一方盈，另一方亏。这正是一些企业虽然生产上去了但利润一直上不去的原因。企业的合同利益表现在价格、质量、结算、数量、费用、期间、违约责任、诉讼管辖地等合同条款的方方面面，它们直接或间接地在合同当事人之间分配合同利益，使企业的亏盈不主要由生产过程决定。企业的利润是企业一个经营期间的经营结果，在这个经营期间中企业会订立并履行许多合同，有采购方面的、有销售方面的等等，每一份合同中都会有企业自己的利益和付出。如果在每份合同的订立过程中企业都能保证自己的利益大于付出，并且在履行过程中企业都能够实现自己的合同利益，企业就会盈利；否则企业就会亏损。企业在每一份合同中的利益都是微薄的，如何汇每一份合同中企业的微薄利益成企业利润的长河，这正是企业合同管理的目标和精髓所在。那种轻视合同，甚至脱离合同抓利润的作法，结果必然会使企业的利润成为无源之水。中国有句用来批评不会经营者的俗话：“五马倒六羊”，西方也有句重视合同的俗语：“财富的一半来自合同”，说的都是这个道理。

诚然，有人会说，企业应当通过控制支出，少买或尽量不买的方法实现利润。没错，控制支出是企业实现利润的重要方法，但是，控制支出、少买或尽量不买也属于合同管理的范畴，企业只有通过加强合同管理才能做到控制支出、少买或尽量不买。况且企业终不能什么也不买吧，要买就会有付出，而付出和取得之对比就是合同的内容。再者，企业为了实现利润，还需要通过销售取得收入，而在销售中企业也会有付出，企业在销售

活动中的付出和收入之对比也是通过订立合同来实现的。因此,对企业来说仅仅通过控制支出来追求利润是不完整的。也许有人还会说,要实现利润管住合同中的价格就可以了,干吗要管合同呢。诚然,价格的确是直接关系到企业合同利益的一项重要,但绝不是全部。比如,合同中规定的结算期限,无论是购买合同还是销售合同,都关系到企业的财务费用(支出);再如,产品包装,购买合同中货物的包装直接影响货物的保管成本和损耗,销售合同中产品的包装直接影响产品的制造成本(支出);等等。因此,企业的合同利益隐含在合同的各个条款之中,价格是其中最重要的一项,但绝不是全部,企业的合同管理不仅要管价格,还要管其他内容。

从企业合同管理实务看,却有许多企业的领导者认为“合同是律师和法律顾问的事情”,“只有在打官司时才有用”。他们不懂得合同是企业利润之舟的道理,不懂得合同对企业的重要性,不能正确处理企业利润与合同之间的关系,不知道通过合同控制企业支出,扩大企业收入,把合同和企业利润分割开来,把合同管理排斥在企业管理之外。我们强调合同是企业的利润之舟,就是要告诫企业的领导者们,那种不问合同埋头抓生产、脱离合同抓经营的想法和作法,是自然经济和计划经济的落后意识的表现。脱离合同抓利润,只能使企业的利润成为无源之水,是非常有害的。

企业的领导者肩负着完成企业利润目标的重任,应当对合同是企业利润之舟的道理有正确的认识。只有这样才能正确认识合同、正确对待合同、真正加强企业的合同管理。在商品经济的条件下,企业不但要抓好生产环节,更重要的是要抓好交易环节,让每一份合同都能够为企业载入更多的利益。

案例 1.1: 某玉米大省八十年代末同时兴建两个玉米深加工企业,企业规模、工艺技术、生产装备、地理位置、主要产品、市场环境不分高低,区别只是一个为国营,一个为非国营。但投产后一个连年盈利,一个连年亏损,没过几年,连年盈利的企业成为集团企业的龙头,连年亏损的企业成了关停的对象。这到底是什么原因呢?在连年盈利企业对连年亏损企业因并购所进行的调查中,重要原因被发现,这就是连年盈利企业比连

年亏损企业买进的原料价格低、质量好、数量足；卖出的产品回款快，呆死账少。

第二节 合同是企业对外行为的规则

企业是通过自己的行为获取利润的。企业的行为可分为两类：一类是内部行为；另一类是对外行为。

企业的内部行为是指企业的决策者对管理者之间的行为；管理者对执行者之间的行为；处室对处室之间的行为；车间对车间之间的行为等等。比如：企业权力机构对企业经理的任命；企业经理对企业中层管理干部的任命；企业计划部门向生产车间下达生产计划；企业办公室向员工放出会议通知等等；这些都是企业的内部行为。企业内部行为的动因、过程、结果全部在企业内部；所遵循的规则是上令下行，上禁下止；依据的是企业内部的规章制度；企业的决策者或管理者可以通过决定或命令解决问题。因此，企业领导者的决定或命令以及企业的规章制度，就是企业内部行为的规则。

企业的对外行为是指企业与供应商之间的采购行为；企业与客户之间的销售行为；企业与银行之间的借贷行为；企业与合伙人之间的合伙行为等等。企业对外行为的动因在企业内部，因企业的决策或日常生产经营需要而生；过程在企业外部，在企业之外与其他民事主体共同进行；结果在企业内部，企业对外行为产生的权利、义务由企业享有和承担，表现为企业的经营结果。企业对外行为所遵循的规则是按合同约定办事，违反合同要承担违约责任；依据的是国家的法律、行政法规，企业的领导者不能向合同对方下达决定或命令。因此，合同及国家法律是企业对外行为的规则。

《中华人民共和国民法通则》（本书以下简称《民法通则》）第三条规定：“当事人在民事活动中的地位平等”。《中华人民共和国合同法》（本书以下简称《合同法》）第三条规定：“合同当事人的法律地位平等，一方不得将自己的意志强加给另一方”。第八条规定：“依法成立的合同，对当事