

现代工业企业 全面合同管理

肖立方 陶学禹 等著

煤炭工业出版社

95
F406
87
2

现代工业企业全面合同管理

肖立方 陶学禹 等著

Handwritten signature or mark.



3 0074 0377 1



煤炭工业出版社

C

162022

(京)新登字042号

图书在版编目(CIP)数据

现代工业企业全面合同管理/肖立方等著.-北京:煤炭工业出版社, 1994.10

ISBN 7-5020-1094-7

I.现… II.肖… III.工业企业管理-合同 IV.F406

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第12089号

现代工业企业全面合同管理

肖立方 陶学禹 等著

责任编辑:陈养才

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本787×1092 mm¹/32 印张5¹/3 插页10

字数110千字 印数1—2, 270

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

书号 3862 定价 9.50元

内 容 提 要

本书提出并构建了中国企业管理“第五全”，即全面合同管理。内容包括：总论；全面合同管理的科学思想体系；全面合同管理的内容结构体系；全面合同管理的组织推行体系；全面合同管理的方法手段体系；全面合同管理的综合效益评价体系等。

本书的读者对象是：企业管理人员、高等院校经济类专业师生。

前 言

本书是在《现代煤炭企业全面合同管理的研究》课题研究成果的基础上编著而成的。该项成果获中国煤炭工业企业
管理现代化部级优秀成果特等奖。

该课题是在我国改革开放以来，企业逐步走向市场的形势下所进行的实践和十分有益的探索。其研究成果对于加强企业经营管理，转换企业经营机制，用合同的形式去确认、规范和保护企业与外部以及企业内部各单位之间的各种经济关系和企业上下各种责任关系等具有极强的现实意义和理论价值。

该书提出并构建了中国企业管理“第五全”：全面合同管理。系统地论述了企业全面合同管理的概念和科学的思想体系，探索了工业企业全面合同管理的内容结构体系、组织推行体系、方法手段体系、综合效益评价体系。该书构筑了企业全面合同管理的理论框架，使管理学与法学紧密结合，丰富了中国企业经营管理学的内容。

参加该课题研究和本书编著的人员有肖立方、山长华、魏清明、陶学禹、祝立松、程龙柱、孙中禹、聂锐、刘建伟、张三芝、王海英等。

目 录

第一章 总论	1
第一节 企业合同管理的实践	2
第二节 全面合同管理的概念及特征	8
第三节 全面合同管理的地位和作用	13
第四节 企业“五全”管理之间的关系	17
第二章 全面合同管理的科学思想体系	22
第一节 构筑市场经济秩序的微观基础	22
第二节 现代企业重要经营管理方式	27
第三节 企业自律的新机制	32
第四节 全面合同管理的三维模式	35
第三章 全面合同管理的内容结构体系	41
第一节 现代企业适用合同分类	41
第二节 企业合同管理标准体系	45
第三节 企业各类经济合同基本内容	47
第四章 全面合同管理的组织推行体系	59
第一节 组织形式	59
第二节 组织模式	64
第三节 合同全员管理与整体优化	69
第四节 健全全面合同管理制度体系	75
第五节 全面合同管理各项管理制度条例	85
第五章 全面合同管理的方法手段体系	94
第一节 合同方针目标管理	94
第二节 合同AEC分类管理	97
第三节 合同管理的全程控制	105

第四节	合同计算机管理	125
第六章	全面合同管理的综合效益评价体系	130
第一节	合同管理的考核指标体系	130
第二节	合同管理的效益评价	139
第三节	合同成本构建的研究	143
第四节	合同管理效果综合评价	150

第一章 总 论

90年代的中国，正经历着由计划经济向市场经济转变的历史大变革，企业外部环境正在发生深刻的变化，市场成为企业赖以生存和发展的海洋。为了适应市场经济的惊涛骇浪，尽力规避市场竞争中的风险度，我国企业纷纷选择合同作为开拓市场，占领市场，维护自身生存权利的法律武器。企业合同管理正成为我国企业管理实践和理论的最新发展趋势。

本书正是在总结我国企业自80年代中期以来合同管理实践经验基础上，经过理性分析和综合提炼，研究提出并构建了中国企业管理的第五个全面管理——企业全面合同管理（TCM）。

全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理，是我国企业推行已久的四个综合管理体系。上述“四全”管理，加上一些企业提出的其他“全面”管理体系，如“全员设备管理”、“全面控制管理”、“全方位激励法”等，它们对于强化企业内部管理，提高企业综合管理水平发挥了积极作用，功不可没。然而，它有一个共同的弱点，那就是把管理的重心和着眼点局限在企业内部。与此相比，全面合同管理的视野更开阔，既着眼于企业与外部的经济关系，又关注企业内部的经济关系。因此，它是一种综合性更强，适用范围更广的综合管理。可以想象，无论企业制度如何进化，企业全面合同管理都不会过时和老化。因此，企

业法治化管理是我国企业管理改革的目标模式，而全面合同管理正是企业管理法治化的伴生物。所以，任何有远见的企业家都不会对全面合同管理等闲视之。

第一节 企业合同管理的实践

我国正在进行的由计划经济向市场经济过渡的历史性转变，一方面由于政企关系的质变，为企业提供了自主经营，自我发展的可能性；另一方面也强化或建立了以市场为主要形式的企业外部约束，给企业造成了经营上的更多风险，使企业受到了市场竞争的严峻挑战。能否适应企业环境的深刻变化，迎接新的挑战，对每个企业来说都是生死悠关的大问题。

一、政企关系的深刻变化

在计划经济条件下，企业的生存是依赖政府理过计划维持的。计划体现了政府主管部门的意志，企业通过计划的形式保持与政府的资源输入与产品输出，并赖以维持生命。

在市场经济条件下，政企关系发生质变，以直使管理为主的“政府——企业”二元经济关系，变成了以间接调控为主的“政府——市场——企业”三元经济关系，企业成为真正法人，政府改由市场媒介间接影响企业行为，企业实现“无主管理”。企业通过合同方式保持与市场的资源输入和商品输出关系，从而形成以合同为主导的新生命机制。

市场是企业生存的海洋，合同则是企业进入市场的接口。在市场经济条件下，合同作为商品生产和交换关系的法律形式，已成为企业开拓市场、占领市场，维护自身生存权利的法律武器；是企业发展对外经济贸易，扩大国际经济技术合作的通用媒介；是企业内部多元经济关系、责任关系的

维系以及人、财、物三要素最佳组合的有效形式。

在剧烈的市场竞争中，能拿到合同，就意味着对市场的占有；谁拿到的合同多，就表明市场占有率大，从而获得更大的生存和发展空间。所以，合同就是企业的生命。

二、企业合同管理的演变

为了大力推行合同制度，必须加强合同管理。1981年颁发的《经济合同法》对经济合同管理作了专章规定，规定工商行政管理部门和其他有关主管部门负责对经济合同进行监督。这是我国经济合同管理制度正式确立的重要标志。

上述管理行为是对经济合同的一种行政管理，目的在于防止利用经济合同损害他人利益，危害国家利益和社会公共利益，维护社会主义市场经济秩序。但是，经济合同的订立、履行毕竟是平等民事主体为实现一定经济目的而实施的一种民事法律行为，在市场经济条件下，政府有关部门也不宜对经济合同的订立、履行进行过多的干预。而且在实践中，由于经济合同数量大，关系复杂，政府有关部门很难管理、管好。所以，作为市场主体的企业法人，必须开辟一个企业经营管理的新的领域，即把合同管理纳入到企业经营管理的系统中，对合同订立和履行的全过程实施有效的管理。

我国企业合同管理的实践，经历了一个从无到有，从单一松散型到趋于科学的发展历程。

1. 松散的合同管理阶段

长期以来，我国企业在计划经济体制下，习惯于按行业系统组织产品生产，靠行政命令方式履行经济合同。生产由上级主管部门下达计划，企业无条件执行并完成计划，合同充其量只是计划的附属物，反映不出经济主体的意志和愿望。行政主管部门代表国家只享有权利而无责任，企业只能

按照上级要求承担义务而无权利。企业的生产计划，不需要特定方式就成为合同，材料供应、供用电、产品运输等合同，仅依据国家指令性计划而订立，当事人只有在计划规定的范围内签订合同，超出国家计划即为合同无效。企业对财产没有处分权，财产的转移多表现为上级主管部门对企业下达的各种调拨单。另外，企业内部存在的经济关系和管理活动也没有法律的规范。随着改革开放的发展，国家于1981年颁布了《中华人民共和国合同法》，但由于企业当时并未意识到合同管理的重要意义，因此也未能深入广泛的贯彻《经济合同》。合同管理机构、制度、人员也没有落实，职责不清、条块分割，多路对外。建筑安装工程合同、工矿产品、购销合同和加工承揽、货物运输、仓储保管、财产租赁、财产保险、科技协作、借款等合同，多数单位没有统一管理机构 and 制度、办法。有的以君子协议、开条子代替合同，有的虽有合同或协议，但合同条款不完备或主体不合格，导致了合同管理的混乱。经济合同的纠纷、侵权和违约现象时有发生。在合同印鉴使用和管理方面也比较混乱，有的合同加盖行政科室公章，个别合同加盖党组织公章等，不仅使企业经济利益蒙受损失，同时也严重影响了企业信誉。

2. 企业合同管理的发展阶段

从80年代中后期开始，我国企业界普遍掀起了一个学习、贯彻《中华人民共和国合同法》的热潮。一方面，运用广播、电视、报栏等工具广为宣传，使各级领导和广大职工的法制观念、合同意识得到了加强；另一方面，根据不同的对象开展不同形式的学法用法活动。对单位领导构成的决策层，以提供学习材料，规定自学内容为主，着重提高其依法经营观念；对部门领导和合同承办人员构成的管理层，

制定应知应会，通过培训限期提高其业务能力；对其他有关人员构成的执行层，结合普法教育，使之熟悉经济合同的有关知识，以保证合同的顺利履行。同时，抓住机构、制度、人员的三落实，许多企业成立了合同管理领导小组，进而确定了合同管理组织模式，使合同管理开始向制度化、规范化迈进。至此，合同管理网络初步形成。不少企业首次跨入“重合同、守信用”企业行列。这个时期的主要做法是：

1) 实行规划目标管理

企业根据自己的具体情况制定合同管理规划目标。已获得“重合同、守信用”企业的单位，通过自检排查，找出薄弱环节和存在的问题，并一一制定出对策和措施，按时间顺序，分阶段写在管理规划目标中，并注明要达到的要求和责任者姓名，定期进行考核。落后的单位，则把达到“重合同、守信用”企业标准作为总目标，将考核“重合同、守信用”企业标准列为分目标，层层分解，从基础工作抓起，通过责任制逐项落实到各个业务部门，并作为年终考评该部门工作成绩的重要标准之一。以上目标的实现，使得“全面管理、专人负责、层层把关、依法经营”的合同管理方针得到了进一步贯彻实施。

2) 加强制度建设

一是制定合同审批分权责任制度。规定出不同种类合同管理的权限；划分出由主管领导、分管领导、合同管理部门审批后方可正式签订的合同标的金额标准；把所订合同内容分成生产指标和经济指标两大类，然后承包到部门、车间和班组，责任落实到人。同时制定完成合同任务的标准，使之与职工的奖金挂钩，对达到标准的给予奖励，反之，则进行处罚。

二是制定“五统一”、“三把关”制度。“五统一”，即合同文本管理统一；合同签订程序统一；合同审批权限统一；价格结算方法统一；单位名称统一。“三把关”，即一把对方资信关；二把质量、价格关；三把合同审查关。同时，要求合同管理人员努力做到“五个坚持”，即坚持看家底订合同；坚持进行市场调查和预测；坚持对对方资信的审查；坚持对合同草签文本的审查；坚持平等互利、协商一致、等价有偿的原则。

三是制定“经济合同统计制度”，设计并印发合同统计报表，对合同台帐登记、档案管理、合同文本发放、“两书”使用等都做出明确规定，加强基础管理工作。

四是制定合同检查制度。各单位每季度对合同管理情况进行自查，写出自检报告报合同主管部门。年末，由合同主管部门组织精干的检查团组，对各单位的合同管理进行全面检查。对改进合同管理工作起到了重要作用。

3) 建立合同履约保证体系

把与合同内容有关的部门人员组织起来，利用合同履约奖惩条例，使之形成严格的制约关系，共同对合同的某项内容负责，提高了履行合同的自觉性。有些施工工程处，在其承担的工程项目施工中，为了信守合同，建立了以经营处长为首，由计划、财务、供应部门组成的“物资供应、建设资金保障体系”，负责编制工程用料计划，落实货源，组织运输，办理拨款和结算，保证工程的顺利进行；以生产处长为首的，由施工、质检等部门组成的“工程质量、工程管理保障体系”，负责编审施工组织设计，进行质量监督检查，现场技术指导；以基层区队负责人与各施工班组通过经营责任承包形成的“施工保障体系”，负责具体的施工质量和工期

事宜。

4) 完善内部承包责任合同

一是在工作中“突出重点，抓好两头”。即以提高经济效益为重点，以抓好直接生产单位为重点。在承包过程中，一头抓好承包合同的签订，一头抓好承包合同的考核与兑现。

二是承包责任合同由点到面，实现四个扩展。向辅助单位扩展、向生活服务部门扩展、向事业性经费单位扩展、向机关处（科）室扩展。使企业方方面面的工作基本上都纳入到承包责任合同管理的轨道。

三是在落实指标任务时，做到“多级承包、层层落实”。即根据企业与国家签订的承包合同任务，把指标展开分解，然后与二级单位签订承包责任合同；基层单位再逐级向班组进行指标分解，层层落实，做到千斤担子众人挑，人人肩上有指标，使企业的承包既是领导集团承包又是全员承包。

四是统筹兼顾，做到“三个结合”。即把承包合同管理与全面质量管理相结合、与文明生产相结合、与深化改革相结合，使承包成为推动企业各项工作的动力。

五是承包形式灵活多样，对有量可计的岗位，一般实行计划工资承包，无法精确计量的岗位，实行工时定额或工作量定额承包；小额突出工程实行工期承包；精勤服务性岗位实行职能承包；机关实行职责和经费承包等。恰如其分而又灵活多样的承包形式调动了各类人员的积极性。

5) 增强法制观念，提高人员素质

首先强调各级领导干部要带头学法用法，各级合同职能管理部门的领导，企业专兼管理人员，不仅要学法懂法，还

必须熟悉各类经济合同的具体条款、内容、违约责任、纠纷处理等有关规定，运用经济合同法律、法规维护企业的合法权益。

3. 企业全面合同管理的形成阶段

进入90年代，我国企业界围绕邓小平同志南巡讲话精神，加大力度深化企业内部改革，转换经营机制，紧紧抓住走向市场的大好时机，及时的调整和理顺各种法律经济关系，在不断探索企业合同管理新路子的实践中，取得了企业经济效益和社会效益的同步增长。

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》成为我国经济体制历史性变革的分水岭。伴随着企业改革由政策性调整向制度创新的转变，建立现代企业制度，实现企业管理的科学化、法制化成为我国企业改革的总体目标。以此为动力，我国企业的合同管理进入了完善阶段，初步形成了全面合同管理的科学思想体系、内容结构体系、组织推行体系、效益评价体系的雏型。

企业全面合同管理的实践基础已经具备。可以说总结、规范实践中创出的经验使其升华为适合我国国情的通则化的管理理论的时机已成熟。

第二节 全面合同管理的概念及特征

企业全面合同管理是一个具有特定涵义的，别具特色的经营管理体系。它是在业已存在的企业经济体制根本性变革的大背景下企业迈向市场的实际需要，以落实和运用《国有大中型企业转换经营机制条例》所规定的各项自主权为前提，按照现代管理理论，所建立起的一整套合同管理的思想、理论、方法和手段体系。

一、概念

企业全面合同管理 (Total contract management, 简称TCM) 是一种新型的经营管理方式。它把企业内部各权利主体之间以及企业与外界各种公众之间的社会经济关系一概视为法律经济关系, 进而统一使用合同的方式体现各利益主体的独立意志和需要, 规范和约束各自的行为, 保障和落实各方的责、权、利, 并对企业的所有合同行为进行科学的全过程的系统管理, 从而保证企业目标的实现。

二、内容

围绕企业经营机制的转换, 针对企业走向国内外市场的需要, 以转变思想观念为先导, 综合运用现代管理思想、组织、人才和方法手段, 逐步建立和健全具有现代企业特色的现代化合同管理体系; 配合企业提高竞争力的需要, 通过企业自我约束机制的运行, 建立和形成企业管理的信用职能; 通过全员合同管理, 提高专兼职合同人员的专业素质和技能, 并通过全员培训, 培养全体职工合同意识, 提高履行合同的自觉性; 改革管理方式, 强化超前管理、过程管理和基础工作, 实现对合同行为的全程动态控制; 树立合同成本的概念, 建立和完善合同成本统计和考核体系, 以最大限度地降低合同成本, 全面提高合同管理的综合效益; 与此相适应地建立健全电子计算机合同管理的信思系统, 广泛应用先进适用的现代管理技术, 使现代企业的合同管理工作建立在科学、先进、可靠的基础上。

三、基本特征

1. 全面的合同范围

从企业外部环境看, 随着市场经济的发展, 市场范围越来越大, 企业不仅要占领国内市场, 而且要跻身国际市场;

商品交换的种类越来越多，不仅有财物、劳务、货币和有价证券，而且还有科学技术成果及由此产生的权利等。因此，企业不仅要签订大量的经济合同，而且要订立涉外经济合同、技术合同、劳务合同和其他民事合同。合同成为联结企业与市场关系的桥梁和纽带。

从企业内部看，随着经营机制的优化转换，企业对外成为具有活力的自主经营的经济实体；对内，众多的企业也引入了市场机制，构造出内部市场体系。从而使企业内部分支机构、部门和集体甚至职工个体成为具有相对独立地位的权利主体。于是，企业内部上下、左右多元化主体之间所衍生的复杂经济关系和责任关系也都需要用合同契约的形式去固定、确认和保护。

2. 完整的管理周期

合同行为是一种规范化的法律行为，含有合同的订立过程、合同变更和解除的干扰过程、合同履行过程、合同终止过程。合同管理覆盖了合同行为的全过程；并且前端有超前，后端有延续，形成一个合同前管理、合同行为过程管理、合同后管理这么一个完整周延的合同管理周期。合同超前管理以市场调研和资信调查为主要内容，贯彻预防为主、防患于未然的思想，使合同的质量、可靠性、合法性、经济性在合同订立前就得到保证。合同行为过程管理借用了质量控制的科学法，使各个环节都成为管理控制点，从而置于严密的控制之下，有效防止了合同行为过程中任何可能的“跑、冒、滴、漏”现象。合同后管理以计算机为主要工具，分析和总结合同个案的经验与得失，分门别类地建立起合同管理的档案，为企业稳定选择合作伙伴以及全面提高合同质量打下了坚实基础。在前、中、后三程管理实践中，形成了别具