

合同全过程管理

闫周秦 等著

融入公司管理视角

全面审视合同从立项、谈判、签订、履行到履行后管理全过程

实现流程化、规范化、精细化管理公司涉合同事项

合同全过程管理

闫周秦 等著

广西社科基金项目

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

合同全过程管理/闫周秦等著. —北京：中国法制出版社，2020.11

ISBN 978-7-5216-0959-2

I . ①合… II . ①闫… III . ①企业-经济合同-管理-中国
IV . ①D923.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第043920号

责任编辑：朱丹颖 封面设计：杨泽江

合同全过程管理

HETONG QUANGUOCHENG GUANLI

著者/闫周秦等

经销/新华书店

印刷/

开本/710毫米×1000毫米 16开 印张/18.25 字数/251千

版次/2020年11月第1版 2020年11月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5216-0959-2 定价：78.00元

北京西单横二条2号

邮政编码 100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com> 编辑部电话：010-66067369

市场营销部电话：010-66033393 邮购部电话：010-66033288

（如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926）

序言

本书是一本论述合同全过程管理理论的专业著作，是指导企业管理人员进行合同管理的工具书。只要企业的领导人、合同管理人员按照本书的理论管理合同，就不会发生大的合同风险，并能有效提升公司效益。

合同管理是企业管理的基础性工作。企业的一切经营活动都是以合同为依据开展的，包括劳动关系，也是建立在劳动合同的基础上的。但遗憾的是，对于这样重大的问题，理论界和实务界却没有人予以专门的研究。究其原因，就在于理论与实践的脱离。研究合同法、合同理论的专家，并不从事实际的合同管理工作；而从事管理理论研究的专家，则不会关注如此微观的管理细节。

本书的作者们都是长期从事公司法务工作的专业人士，他们不断地在实践中探索公司合同管理的理论，并将之应用于实践，积累了大量的经验。这些经验，在传统的教科书中是找不到的。本书的成果就是他们从实践到理论的升华，是合同、合同法理论和管理理论的有机结合。由于这些理论都是扎扎实实的来自自身管理合同的实践经验，因此更具有对合同管理的指导意义。

没有正确理论的指导，就不会有正确的实践。从理论上来说，本书提出的合同全过程管理，是管理理论在合同管理领域的一个创新。从事公司法务的人员，在实际工作中面临的首要问题，就是如何将将在法学院学到的合同理论、合同法的法条落实到企业管理的实践中，落实合同实务中。在理论和实践之间缺少一个桥梁，缺少将理论变为实际的路径。因为作为公司法务人员，从事的不单是合同谈判、撰写合同这样单纯的事务性工作，大量的工作是进行合同管理。这就需要合

同管理理论来对实践进行指导，怎样启动一个合同，应该和谁签订合同，不和谁签订合同，怎样签订合同，合同签订之后还要做什么。这些实践中需要解决的问题，不管在法律界还是管理学界，都没有进行系统的研究。本书则试图从理论上解决理论界这些问题，具体体现在：

第一，提出了系统的合同全过程管理的概念和理论，并以之指导合同管理的实践。在本书出版以前，尚没有人从理论上对合同全过程进行研究，也没有系统提出合同全过程管理的理论。本书明确了合同全过程管理概念，指出合同全过程管理是指全员、全过程、全方位地进行合同管理的行为。强调合同管理是贯穿于从合同立项、谈判、签订、履行到履行后全过程管理的系统工程，应全面建立合同全过程管理的理念，并将之实践于合同管理工作。

第二，从管理方法上，将合同从签订前的准备到履行直到履行后的管理看作一个整体。传统的合同管理理念，主要关注的是合同在审核阶段的管理，对合同文本进行全面的审核，考察其合规合法性。而对合同签订前和签订后的管理则很少关注。法务人员的把关也主要是进行合同审核。合同管理的主体，主要是法务人员，其他部门则很少担负起合同管理的责任。合同全过程管理理论则强调既要重视合同签订中的工作，也要重视合同签订前和履行后的工作。本书将合同从签订前到履行后管理的整个过程当作一个整体来进行研究，克服了传统合同管理理论割裂合同管理阶段的局限性。

第三，对合格的交易对象或合格的合同相对方进行了界定。强调只和合格的交易对象做生意，这对企业合同风险管理来说是特别重要的一环。如果草率地选择交易对象而不判断其资信能力，在实践中往往会造成损失。

第四，对于不和什么样的对象做生意，从理论上进行了总结。企业在经营活动中，首先要解决的是和谁做生意的问题。但是，从风险管理的角度看，不和谁做生意，不做什么样的生意，则更为重要。因此，企业在合同管理中还要解决不和谁签合同的问题，也就是不和什么样的人做生意的问题。这个问题不明确，也会给企业带来重大的损失。本书将其总结为“三不做”，即不和没钱的人做生意，不和小商人做大生意，不和夫妻店、父子店做生意。

第五，将尽职调查纳入合同全过程管理的框架内进行了理论上的研究。尽职调查作为企业管理的一项重要工作，属于企业经营的日常工作，对管理层的决策有着重大影响，决定着经营活动的成败。本书结合合同管理，对尽职调查的主体、程序、方法进行了理论上的总结。

尽管当今是一个功利主义盛行的时代，但仍然有一部分坚守理想主义情怀的人。他们在企业工作，就以企业的兴盛为己任，为自己人生的第一价值选择。因此，为了公家的利益，他们可以着急上火，可以彻夜难眠，可以毫不顾及自己的私利。企业需要这样的人，我们的社会也需要这样的人，他们是企业的中坚力量，也是我们这个社会的中坚力量，是我们国家和民族的支柱。

致力于建立规范的公司治理结构，从而有效防范风险，保障企业利益，这是公司法务人员的共同理想和实践目标。希望本书的出版，能为企业合同管理作出贡献，也能为合同理论、合同法理论和管理理论作出自己的贡献。

- 第一章 合同全过程管理的概念和意义
 - 第一节 合同管理的基本理念
 - 一、合同管理在公司管理中的地位和作用
 - 二、思维方式对实践的指导作用
 - 三、法务人员的思维特点
 - 四、合同管理的基本理念
 - 第二节 公司合同管理中存在的主要问题
 - 一、目前合同管理中存在的主要问题
 - 二、目前合同管理中问题产生的原因
 - 三、合同管理方面存在问题的解决思路
 - 第三节 合同全过程管理概述
 - 一、合同全过程管理的概念
 - 二、合同全过程管理的基本环节
 - 三、合同全过程管理的意义
- 第二章 合同全过程管理的基本要求
 - 第一节 合同全过程管理的目标
 - 一、合同全过程管理的总体目标
 - 二、合同全过程管理的基本目标
 - 第二节 合同全过程管理的原则
 - 一、全面性原则
 - 二、动态性原则
 - 三、制约性原则
 - 四、合法合规性原则
 - 第三节 合同全过程管理的实现途径
 - 一、在公司文化中培育契约精神
 - 二、建立全面规范的合同管理制度体系
 - 三、建立高效运行的组织机构
 - 四、建立高效可靠的信息处理系统

- 第三章 合同管理的基本模式
 - 第一节 合同风险的防范模式
 - 一、事前防范模式
 - 二、事后救济模式
 - 三、事前防范和事后救济的特点
 - 第二节 合同管理模式的转变
 - 一、合同风险管理目标的转变
 - 二、合同管理方式的转变
 - 三、实现合同事前、事中、事后一体化管理
 - 第三节 合同全过程管理怎样创造价值
 - 一、改变理念创造价值
 - 二、提升效益创造价值
 - 三、诉讼、清收创造价值
- 第四章 合同全过程管理的组织架构
 - 第一节 公司法定代表人
 - 一、公司法定代表人是依法治企的第一责任人
 - 二、合同管理是依法治企的题中之义
 - 三、公司法定代表人的合同管理职责
 - 第二节 法务机构
 - 一、总法律顾问
 - 二、法务部门
 - 三、法务人员
 - 第三节 其他部门
 - 一、业务部门
 - 二、财务部门
 - 三、纪检监察部门
 - 第四节 外聘律师
 - 一、外聘律师的特点

- 二、外聘律师在合同管理中的作用
- 三、正确处理与外聘律师的关系
- 第五章 合同风险概述
 - 第一节 合同风险产生的原因
 - 一、合同风险产生的客观原因
 - 二、合同风险产生的主观原因
 - 第二节 风险的分类
 - 一、分类的必要性
 - 二、分类方法
 - 三、常见合同风险类型
 - 四、刑事法律风险
 - 第三节 合同风险的识别
 - 一、精准识别风险是防范风险的前提
 - 二、如何识别合同风险
- 第六章 合同签订前的管理
 - 第一节 审慎选择交易对象
 - 一、一切风险都是人的风险
 - 二、全面审查交易对象的基本信息
 - 三、履约能力的重要性
 - 四、及时止损
 - 第二节 合同立项
 - 一、立项的前提
 - 二、立项的权限
 - 三、立项的审查
 - 四、合同与立项材料的一致性
 - 第三节 尽职调查
 - 一、尽职调查概述
 - 二、目前尽职调查中存在的问题

- 三、尽职调查的基本要求
- 第四节 合同的担保
 - 一、合同担保概述
 - 二、担保存在的问题
 - 三、合同担保的基本要求
- 第五节 合同签订前各部门的分工
 - 一、业务部门
 - 二、法务部门
 - 三、统筹部门
- 第七章 审批及签订阶段的管理
 - 第一节 合同文本管理
 - 一、合同文本管理概述
 - 二、目前合同文本管理存在的问题
 - 三、合同文本的规范书写
 - 四、建立合同示范性文本
 - 第二节 合同审批
 - 一、建立规范的公司审查流程
 - 二、业务部门之间的分工与相互制约
 - 三、明确合同批准权限
 - 第三节 合同签署
 - 一、合同签署中存在的问题
 - 二、合同面签制度
- 第八章 合同履行阶段的管理
 - 第一节 合同履行阶段管理概述
 - 一、合同履行阶段的划分
 - 二、合同履行阶段的特点
 - 三、我国公司合同履行管理存在的问题
 - 四、合同履行管理的完善措施

- 第二节 合同履行管理方法
 - 一、履行中的通知及管理
 - 二、履行中的补充及管理
 - 三、履行中的变更及管理
 - 四、履行中的解除及管理
- 第三节 合同履行阶段的法律尽职调查
 - 一、合同履行过程中法律尽职调查的必要性
 - 二、合同履行过程中法律尽职调查的基本原则
 - 三、公司各部门开展尽职调查的职责
 - 四、履行阶段法律尽职调查的基本流程
- 第四节 合同履行管理工作的实现
 - 一、用制度保障合同履行管理
 - 二、法务部门牵头管理
 - 三、提升合同业务人员的能力
- 第九章 合同履行后管理
 - 第一节 合同履行后管理概述
 - 一、合同履行后管理的内涵
 - 二、合同履行后管理的意义
 - 第二节 合同履行后管理的具体要求
 - 一、对合同相对方的动态管理，建立合同相对方资信体系
 - 二、不断完善纠纷处理思路，灵活选择纠纷处理模式
 - 三、识别合同的潜在风险，梳理并完善合同范本
 - 四、辅助公司日常管理工作，梳理法律风险
 - 第三节 合同履行后管理工作存在的问题及建议
 - 一、合同履行后管理工作存在的问题及危害
 - 二、对合同履行后管理工作的建议
- 第十章 合同全过程管理中信息化的全面支撑

- 第一节 信息化是合同全过程管理的时代要求
 - 一、传统合同管理方式的不足
 - 二、合同管理信息化的优势
 - 三、大数据在合同管理中的作用
- 第二节 合同全过程管理信息化的基本要求
 - 一、满足合同全过程管理的需求
 - 二、提高管理效率
 - 三、和公司其他信息系统实现共享
 - 四、节约成本
 - 五、安全运行
- 第三节 合同信息化管理的实现方式
 - 一、目前公司合同信息化建设中存在的问题
 - 二、合同信息化管理的基本路径
 - 三、做好合同信息化管理的顶层设计

第一章 合同全过程管理的概念和意义

事物都是以过程的方式存在的。合同管理也是一个过程，过程的各个阶段是有机的整体，是不可分割的，因此，合同管理必须始终坚持全过程管理的理念。正确的理念是管好合同的基础。合同全过程管理已逐渐成为现代公司合同管理的核心内容。

第一节 合同管理的基本理念

合同管理是公司管理的基础性工作。思维方式是合同管理的方法论依据，是管好合同的主观因素。合同管理理念应贯彻系统性、前瞻性、专业性、可诉性的原则。

一、合同管理在公司管理中的地位和作用

公司的一切经营活动都是建立在合同的基础之上的。因此，合同管理是公司管理的基础性工作。具体体现在以下三个方面。

第一，合同是公司建立和解散的依据。公司始于股东之间的合意，没有股东之间的合意就不会有设立公司的行为。公司章程从本质上看也是股东合作合同的具体化和股东意志的实现。没有股东之间的合作合同就不会有公司的设立。同样地，公司解散也需要股东基于合作合同的约定。当然，破产清算属于另外的法律关系。合同贯穿于公司“由生至死”的各个环节，是公司重要经济活动的载体，是实现公司经营目标的依据，在公司经营中居于核心地位。这就决定了合同管理工作是公司日常经营中一项必不可少的基础工作。

第二，合同是公司内部管理的依据。公司在设立之后，如何构建公司治理结构，权力如何分配，如何制约，公司的收益如何分配，都是要通过股东之间的合作合同预先设置好的。否则，公司章程就无法制定，公司也就无法运营。公司对员工的管理，也是通过劳动合同实现的，否则，公司对员工的管理就没有依据，就没有办法对员工进行管理。公司法定代表人对其他高级管理人员的授权，也可以视作一种委托合同，否则，其他高级管理人员也无法开展工作。因此，合同是

维系公司治理结构稳定的内在依据，是维持治理机构正常运转，明晰公司员工定位与职责的载体。

第三，合同是公司与其交易对象开展经营活动的依据。公司的运营是由一系列的交易活动构成的，而公司从事的一切交易活动都必须以合同为依据。一项交易，从交易对象的选择，到支付、交付，都必须以合同为依据。没有合同，交易便无从开展，公司便无法生存。合同是交易对象完成既定交易模式的依据，对公司来说，无数个交易过程构成公司的经营过程，无数个合同支撑、保障着公司的经营过程，公司的各个部门，也是以合同为依据运转的。只有通过合同才能固化出相应的交易主体、交易类型、交易内容、交易程序和交易方式。

但是，长期以来，公司的业务人员、管理人员，包括法务人员在实际工作中往往把重点放在合同签订、履行这样的具体事务上，对保证合同依法合规签订、正确履行等过程管控性的工作却不够重视。实际上，合同签订了、履行了，并不等于正确地签订、正确地履行。签订、履行一个不合规的、风险巨大的合同，给公司带来的损失可能是致命的。因此，作为公司的合同管理人员，要追求的目标应该是正确地签订和履行合同。对于那种片面追求效率，忽视风险的合同，应该坚决予以拒绝。失去一次商业机会，并不会对公司造成致命打击，只要人类社会还存在，商机永远都在，永远都会有更好的商机在前方。世界上并不存在失去一次商机就导致公司倒闭的事例，但签订一个风险巨大的合同，却完全可以导致公司倒闭。

要保证一个合同从磋商到履行，不出现大的风险，不掉入合同陷阱，不被牵入交易对象的泥潭，顺利实现合同目的，就需要设计一套系统的流程来保证各个环节的经办人员、管理人员能够客观地评价合同的价值和风险，保证合同风险的可控，保证合同的适当履行。而这

一系列的流程需要相配套的规章制度来作为依据和保障，并建立相应的组织机构。这就是合同管理要担负的任务。

合同管理的目标有三个：一是保证合同正确地签订并履行，二是有效控制风险，三是创造价值。公司的经营活动从签订合同开始，那么，首先面临的一个选择就是和谁签订合同，不和谁签订合同。相比较而言，更重要的是，公司的管理人员要清楚不和谁签合同。合同的签订必须要有选择，必须坚持的一个基本原则就是只和符合自己选择标准的对象进行交易。不符合自己选择标准的对象，即使给出更优惠的条件，也不和他们做交易。选择和谁签订合同，决定了合同管理的三个目标能否得到实现。

二、思维方式对实践的指导作用

所谓思维方式，就是人在长期的社会实践中形成的具有稳定性的认识事物的方式、方法。思维方式是人的世界观、价值观、人生观在认识活动中的反映。按稻盛和夫的观点，思维方式是实践能否取得成功的最重要的因素。^[1]稻盛和夫是一个成功的企业家，在企业管理的实践中，他取得了巨大的成功，是教父级的人物。他对管理理论的影响是巨大的，对公司管理实务的影响也是全球性的。他的思想对我们理解思维方式在公司管理中的作用具有指导意义。

人的认识来源于实践，认识又对实践具有指导作用，这是从认识的源头上界定的哲学命题。在实际生活中，我们的任何实践活动都是在认识的指导下进行的，我们的大脑不可能是空白的，不存在无意识的实践。这种指导作用实现的前提是具有正确的思维方式。否则，在错误的思维方式指导下，只会让实践步入错误的道路。理论错了，实践就会走上歧途。

之所以强调思维方式的重要性，主要是为了让公司管理者，尤其是从事公司法务管理工作的人员和分管法务工作的领导，有一个正确的思维方式，认识到思维方式对搞好法务管理工作的重要性。只有树立了正确的思维方式，才能搞好合同管理工作。要成为一名合格的公司法务管理者，不仅要具备基本的合规思维和法律底线思维，还需要充分理解所在公司的战略意图和利益最大化的需求。真正与公司深度融合的法务人员，是以解决问题为导向，以维护公司利益最大化为目标的管理者，而不是纯粹的只知引用法条的学者。

三、法务人员的思维特点

法务人员思维的最基本特征是理性思维。理性思维的起点是黑格尔和康德的哲学，其显著特征就是理性主义和逻辑思维。理性思维是有规律的，是由一系列概念、判断、推理所组成的对事物进行认识的方法。法务人员的思维应该摒弃情绪的成分，减少感性思维，以理性思维为主。公司法务人员和司法人员、科研人员相比，有自己的思维特点。法务人员所独有的思维特点，就是公司法律思维。公司法律思维的特点主要有以下几个：

1. 合法合规性思维。

公司法律思维的首要特点是合法合规性思维。合法合规性是公司经营的基本要求，也是公司存在的基础。因此，法务人员在工作中要建立的第一个思维方式就是判断公司的行为是否合法、合规。从实践来看，目前，法务人员、公司管理层在合法合规性思维上仍有相当大的提升空间。更精准的判断是，目前公司在合法性经营方面做得比较好，但在合规性经营方面，则存在相当大的问题。主观性决策主要表现为违规，而很少出现违法行为。