

2013



CHINA LEGAL  
Executive Council



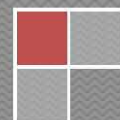
# L-Council Synergy Group

## ——企业法务合同管理

时间：2013年8月9日

本资料由L-Council William根据会议讨论整理而成，仅供L-Council会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.



## 关于 Synergy Group

China Legal Executive Council (L-Council) 经过多年发展已汇聚了众多在华外商投资企业及国内大型民营企业法务部门同行。我们通过同行间的经验分享向会员传递着最佳实践帮助他们解决工作中的困惑和难题。为了不断满足客户的深层次需求，我们凭借这个平台的力量调研了近 500 多家企业，1000 多位法务同行，通过分析和总结他们的需求，发现不同公司不同层级同行在企业法务领域知识的深度和广度存在着区别，这促使 L-Council 在发展过程中必须与时俱进，有针对性的满足客户的需求。在这样的背景之下，L-Council 旗下的“Synergy Group”在 2013 年孕育而生。

“Synergy”在英语中具有协同的意思。Synergy Group——为了将协同效应的内涵引入到同行交流中，Synergy Group 将对满足条件的企业法务同行开放，吸引不同企业、行业的同仁，并根据他们不同的属性进行分组，在小组主持人的带领下，对共同感兴趣的问题进行针对性的深入交流和分享，是让知识和经验的协同效应充分得以发挥效能的新服务产品。

L-Council Synergy Group 是把一群具有相同属性，相似背景、面对相似问题的企业法务人士聚在一起，通过“深入沟通，分享最佳实战经验”的方式，了解自己做法的劣势和优势，并在此基础上提升经验与能力，从而有效解决工作中的实操问题。

# 要点回顾

## ● 讨论话题

本期 Synergy Group 会议中，来自于不同行业的资深法务同行就自己在日常法务合同工作的一些思考及问题进行了主题分享与交流，他们在以下方面找到了共鸣并收获了很多的经验：

### ➤ 合同审核前的前置审查及资信调查问题？

……并不是所有的合同都需要进行前置审批。我们公司的做法是根据采购的种类来区分是否需要审批……

……中国的资信调查体系是非常不完善的……只能尽可能地调查法院系统的裁判文书、通过律师或其他途径获取财务报表、通过搜索引擎或者行业内的一些资讯消息……

### ➤ 交易对方强势时，法务部门如何应对？

……存在对方公司更为强势的时候……由合同经办部门组建项目小组进行。项目小组应由法律合规部、财务部和相关部门人员组成……

……签合同欺软怕硬……一是争取要用自己的模板，但如果对方改动，协商大家都退一步……经验来说不能与百货店营业沟通，而要与其法务沟通，比较容易沟通……

### ➤ 合同模板的制定及使用问题？

……当一年内某一同样的合同被使用超过十次就需要纳入标准合同库中。拟定标准文本之后，会制定标准文本的使用指南……

……在模板的制定过程中，需要把业务、法务、外部律师都纳入讨论中来，这样就能让业务部门了解到模板如何制定，为什么这样制定，从而保证合同更顺利地签订和履行……

……一般情况下，业务人员在一定金额以下或者风险以内可以使用合同模板，但规定其不能改用任何内容，一旦改用，必须到法务进行审批……

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.



## ➤ 合同的签字、盖章、授权问题？

……为了不再把大家变成签字工具，目前一般采用两级签字的方法……

……在我们公司，盖章这个环节是除了 10 万块以下的合同授权在分公司，其他所有的合同都盖合同章。合同章在总公司，并且只能法务部拿去盖章，业务部门不允许盖章……

## ➤ 在合同审核签署中，法务部门与业务部门的协作问题？

……其实在真正实践操作的时候，往往业务部门选择了一个很聪明的做法。在递交上线以前，他会先把合同拿过来审批……

……作为我们这个部门来讲，我们不仅要学会防范对外风险，更好保护我们自己部门内部……

……但是我们作为风险防控部门必须得告知，你得告诉他这个合同也有这些问题……

……在通过某种办法之后，会产生一些内部的合作规则……

## ➤ 合同的审核门槛问题？

……实践中还有一种免审核合同：日常办公过程中发生的经常性合同且标的额较小或公司义务较小的，可以向法律合规部申请免审核……

……合同管理没有固定的规矩，具体还是要看法务资源的配置。人少了门槛就抬高一点，人多了工作就做的更细一点，审核的更多一点……

……关键还是看各个公司的内控要求……

## ➤ 合同的保管问题？

……我觉得真正要解决这个问题，在最初的保管的时候，就要决定是长期保管还是短期的保管……

……第三方也是有合同的保密义务要求的……

## ➤ 合同电子化问题？

……你的办公自动化可以精简一下，基本有哪些构成、关键值……

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.

➤ 法务部门的地位问题？

……法律部门懂业务才能获得尊重……

……律师要多一点商人的思维，就会多做很多事情……

➤ ……

● Synergy Group 评价

其实 SG 的意义在于让大家交换看法，看看是否有借鉴意义。其实也都是交换了一些看法，也都没有答案，只有疑问，大家看一看各个公司的做法，有借鉴意义就行了。每个公司毕竟情况不一样，这个公司会有这样的做法可能对，大家会有一些想法交流、沟通一下……

● 后续话题

本次 Synergy Group 合同管理讨论后，与会同行确定了串货问题的讨论。

## 目 录

|        |                                |    |
|--------|--------------------------------|----|
| 1.     | 主持人及与会同行介绍 .....               | 7  |
| 1.1.   | 参会企业名单 .....                   | 7  |
| 1.2.   | 主持人介绍 .....                    | 7  |
| 1.3.   | 法务同行介绍: .....                  | 7  |
| 2.     | 问题汇总: (十分钟问题总结) .....          | 9  |
| 2.1.   | 小组一总结 .....                    | 9  |
| 2.2.   | 小组二总结 .....                    | 9  |
| 2.3.   | 共性问题总结 .....                   | 10 |
| 3.     | 分享及讨论 .....                    | 10 |
| 3.1.   | 前置审批程序 .....                   | 10 |
| 3.2.   | 合同的分级管理 .....                  | 11 |
| 3.3.   | 跟进一份合同需要经历哪些步骤 .....           | 12 |
| 3.3.1. | 合同经办人的确立 .....                 | 12 |
| 3.3.2. | 合同文本的草拟 .....                  | 12 |
| 3.3.3. | 提交合同审核资料 .....                 | 14 |
| 3.3.4. | 合同审核的流程 .....                  | 15 |
| 3.3.5. | 合同审核的意见签署 .....                | 17 |
| 3.3.6. | 合同签字 .....                     | 17 |
| 3.3.7. | 合同申请流程 .....                   | 18 |
| 3.4.   | 合同的保管时间 .....                  | 18 |
| 3.4.1. | 合同资料的保存 .....                  | 18 |
| 3.4.2. | 合同经办部门合同保管人职责 .....            | 19 |
| 3.5.   | 合同的动态管理 .....                  | 21 |
| 3.5.1. | 合同履行中的通报责任 .....               | 21 |
| 3.5.2. | 合同的变更、解除 .....                 | 22 |
| 4.     | 合同管理共性问题的讨论 .....              | 22 |
| 4.1.   | 是否所有业务都需要合同 .....              | 22 |
| 4.2.   | 合同审查门槛: 是否所有的合同都需要经过法务部门 ..... | 22 |
| 4.3.   | 合同保管 .....                     | 24 |
| 4.4.   | 电子化系统 .....                    | 24 |
| 4.5.   | 授权体系问题 .....                   | 25 |
| 4.6.   | 模板的跟进 .....                    | 26 |
| 4.7.   | 公司在谈判中处于弱势地位, 法务如何应对? .....    | 26 |
| 4.8.   | 法务在公司的地位问题 .....               | 26 |
| 5.     | 总结讨论内容与后续活动安排 .....            | 26 |

## 1. 主持人及与会同行介绍

### 1.1. 参会企业名单

大型日资医药企业（主持人）  
大型德资机械制造企业（会员同行一）  
大型美资涂料化工企业（会员同行二）  
大型美资食品企业（会员同行三）  
著名酒类经销代理商（会员同行四）  
大型法资医药企业（会员同行五）  
大型知识产权律所（会员同行六）  
大型日资化妆品企业（会员同行七）  
大型跨国机械制造企业（会员同行八）  
大型日资空调制造企业（会员同行九）  
大型日资电子元器件企业（会员同行十）  
大型跨国半导体企业（会员同行十一）  
大型日资汽车配件企业（会员同行十二）

### 1.2. 主持人介绍

目前在是一家医药行业公司。最好的药品是治疗老年痴呆，同时也提供保护胃黏膜药品。

今年马上进入不惑之年，进入法律行业有十多年。在法务工作中，有一些东西是不论行业还是职位都要去面对的，像合同管理。但是我想在这个共同的问题上，可能大家有不同的关注点。我尽可能做到一个尽职的主持人，能够把大家的共同问题串联起来，也请大家有更多的关照。

### 1.3. 法务同行介绍：

会员同行一：从事企业法务工作十几年，也是将近不惑之年。公司合同管理在工作中达到 50%。其他部门所有的合同都要经过法务的审核，才能盖到公司

的公章。所以合同的审查比较严格，也会遇到比较多问题，希望与大家一起学习。

会员同行二：1996 年到律所工作十年。之后到公司，也是有 15 年的经验。每一个公司碰到最多的问题是合同的管理及审查方面。合同工作对于任何一个法务部都是最大的责任。大多数公司的合同都会是在审查后才能签署。审查多少，需要与业务部门沟通。没有多少公司有完美的解决方法，非常有兴趣听听大家的想法及经验。

会员同行三：从事法律工作也十年之久。企业中合同管理也是向同行交流的主要话题。公章在法务部，把持着最终的权力。最近有一个系统，书面、电子之间的衔接产生问题。希望能够与大家沟通，通过交流学习如何管控。

会员同行四：从事法务工作 8 年左右，公司主要业务为进口葡萄酒。参加讨论的目的是目前直接针对客户，还没有经销商。所以有大量的合同需要审核，想知道如何提高效率，审核的时候注意哪些要点。

会员同行五：对合同管理特别感兴趣，正好契合到目前在想问题。很多合同需要法务部审核，合同审核的工作量占到 60-70% 甚至更多。自己思考的是任何一家公司给到法务的资源有限的，不可能给到法务太多的人。那如果法务部人很少，但又要审核很多的合同。但我个人觉得法务部门的职责应该是为公司提供更多的风险防范的建议，也希望能够知道如何提高效率。

会员同行六：在公司工作 13 年，目前在律所工作，从事知识产权工作。在合同方面与大家也有很多的经历，目前也是有很多的经验教训想跟大家分享。

会员同行七：公司主要做化妆品，合同特别多，因为有很多渠道。百货店渠道的合同相对较少，专卖店的合同很多，大约有上万份，光是形式审查就很吃力。还有些时候法定代表人与实际经营人不一致。合同管理方面也很头疼，合同保管，目前都是纸质的，想知道如何变成电子版。一旦打官司如何找到原始资料，并且是有效合同。合同审核的流程，包括负责人是谁，电子化也才能涵盖到这些问题。电子化引进的话需要很多的成本，想看看有没有一些实惠的。

会员同行八：也是很低调的企业，在欧洲及中国都超过 100 年。公司主要工作两块，合同及非合同。我比较感兴趣的是对整个合同的保管、审核过程以及到最终版，可能变成一个电子化的东西。合同比较关心的是有没有一个电子系统把所有的审批流程都整合到一起，现在企业正在建立 SAP 中。

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.



会员同行九：从事法务工作 8 年不到，还有很多感。公司的法务团队的架构分为三块，合规、日常法务包括合同审理审核、知识产权。法务主要负责商标著作权，专利主要有研发负责，法务辅助。合同量的话并不多，但也遇到很多的问题。一些小的问题比如合同原件管理，目前有一套自己的制度在管理。但是对于合同保管来说，合同要管多长时间？要分什么样的类型？怎样去管？也希望大家能够给一些启发。

会员同行十：高中毕业去日本留学，然后一直在日企，之前也有一些涉及法务。公司主要做电子元器件，目前负责到法务及知识产权。知识产权工作包括专利的申请及打假，假冒伪劣比较多。另一大块是法务业务，法务中最大的一块是合同审核，希望能够与大家交流学习。

## 2. 问题汇总：（十分钟问题总结）

### 2.1. 小组一总结

- (1) 是否所有的业务行为都需要签订合同，比如几百块、几千块？
- (2) 大家想了解法务部进行合同审查的门槛的设定。什么情况下一定要法务进行审查？是所有都需要法务审查，还是有区别对待？怎么的门槛设置时最有效最合适的？
- (3) 合同保管问题：应该由哪个部门来保管，法务 or 业务？法务没有能力及精力来进行，也不实际。同样还有期限的问题？
- (4) 怎样的电子化管理系统能够系统地进行检索？
- (5) 最有共性的问题：公司的授权体系问题。每个公司都有不同的政策、不同的法律的体系。国内外的文化不同，国外签字，国内公章，如何与国际性连接？

### 2.2. 小组二总结

- (1) 合同的电子化问题：为什么电子化？需要符合什么样的条件？保管问题？保管期限？
- (2) 合同模板出来后，法务是否需要继续跟进签订？
- (3) 在与业务相对方谈判过程中，如果权限不够，法务如何处理？
- (4) 授权体系问题，涉及到整个公司的体系，法务是一个什么样的地位，是完全支持还是一票否决权？

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.

(5) 电子化项目的招投标问题?

## 2.3. 共性问题总结

合同的管理上有很多的共性问题。个人觉得合同管理并不是一个独立的系统，而是要与公司的背景、政策或者内控制度等等相关的。站在此角度来说，我的经验只能做借鉴。但不论什么样的投资方的公司，在合同管理方面都是具有共性的，比如合同的保管、合同的审核。

## 3. 分享及讨论

接下来将介绍我们公司在合同管理方面的一些做法，希望能够通过分享引发大家的思考，并带动大家对以上的共性问题进行讨论。合同管理系统与公司的背景非常有关系的，首先介绍我们公司的背景。

我们公司虽然是一家日商投资企业，但是经营管理去日本化非常严重。所以很多问题对于我们公司来说并不是问题，比如法务部门不能说“不”的问题。另外因为是药业公司，所以合同的类型可能与大家不太一样，所有合同的总量每年也会达到上万份。

法务合规部架构：分为合规及法务，实际上并不是完全分开的。

### 3.1. 前置审批程序

在我们公司，合同进入审核程序之前会有一个前置审批程序。但并不是所有的合同都需要进行前置审批。我们公司的做法是根据采购的种类来区分是否需要审批，比如费用类采购中 1000 元以下是不需要前置审批的，一般是发生在非常小额的如办公用品的采购；项目类采购及资产类采购是不管金额多大都需要前置审批。在整个审批过程中，首先会有项目审批，然后会有合规审批，所有完成之后才会完成采购审批。

在前置审批过程中，法务部要做的是调查对方的资信状况和履行能力。一般是由申请部门直接进行资信状况的调查，法务部门进行形式审查。但下列合同需要法务合规部门会同财务部直接进行资信状况和履约能力调查：

- (1) 列入供应商目录的常年采购合同；
- (2) 公司重要项目的顾问合同、承揽合同、服务合同、代理合同；
- (3) 其他法律合规部认为必须直接进行资信状况和履约能力调查的合同。

会员同行五：费用类采购中 1000 元以上、项目类及资产类都需要审核，一年的量大约有多大？

主持人：七八千。

会员同行五：一共有多少位法务人员来负责？

主持人：基础来说的，一共有三四位。但因为划分区域，一些区域类合同 5 万元以下都是直接在区域审批完成。区域类大多是一些营销推广活动的合同。

会员同行五：工作量其实是很高的。

主持人：比较困惑的是，中国的资信调查体系是非常不完善的，近乎拿不到资信资料。尤其是去年中国将相应的政府调研途径关闭，所以目前只能尽可能地调查法院系统的裁判文书、通过律师或其他途径获取财务报表、通过搜索引擎或者行业内的一些资讯消息，如 GSK 案件中临江旅行社在行业内的口碑就不是很好。我想与大家探讨一下在这方面大家有没有好的方法？

### 探讨点：有效的前置调查

## 3.2. 合同的分级管理

我们公司合同的分级管理体系

| 级别 | A 级合同              | B 级合同                                      | C 级合同 |
|----|--------------------|--|-------|
| 定义 | 根据公司章程，合同内容需经董事会批准 | 在三个月内与相同合同对方签订的标的内容相同的经常性合同，以累计标的金额确定合同级别。 |       |

|  |                          |  |                                      |
|--|--------------------------|--|--------------------------------------|
|  | 的合同（此类合同较少，一般仅为 M&A 这一类） | 与公司经营运作关系重大的合同或者合同标的额在人民币 20 万元（包括 20 万元）以上的合同 | 在公司经营过程中发生的经常性合同并且标的额在人民币 20 万元以下的合同 |
|--|--------------------------|--|--------------------------------------|

### 3.3. 跟进一份合同需要经历哪些步骤

#### 3.3.1. 合同经办人的确立

| 级别  | A 级合同                   | B 级合同                           | C 级合同             |                 |
|-----|-------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------|
| 经办人 | 本部长<br>副总经理<br>总经理授权的部长 | 部长、本部长<br>主管副总经理<br>总经理授权的经理职以上 | 标的额 < 5 万         | 主管职以上、部长授权的其他员工 |
|     |                         |                                 | 5 万 ≤ 标的额 < 10 万  | 主管职以上           |
|     |                         |                                 | 10 万 ≤ 标的额 < 20 万 | 经理职、部长授权的主管职以上  |

实践中会出现授权的问题，涉及上款所述授权事项时，应由授权人签署授权书，并事先递交法律合规部和财务部备案。

#### 3.3.2. 合同文本的草拟

|  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
|  | A 级合同 | B 级合同 | C 级合同 |
|--|-------|-------|-------|

|      |         |         |                       |
|------|---------|---------|-----------------------|
| 文本草拟 | 法律合规部拟稿 | 法律合规部拟稿 | 具体经办人先行与对方当事人协商拟定合同草案 |
|------|---------|---------|-----------------------|

现在允许 C 类可以与对方当事人协商拟定，B 级以上合同原则上是公司自己拟定。但会存在对方公司更为强势的时候，需要与对方公司进行协商。但有一点是 B 级以上合同的协商订立，不允许单独操作。需由合同经办部门组建项目小组进行。项目小组应由法律合规部、财务部和相关部门人员组成，合同经办人为项目小组组长。这样也是为了避免在大型合同过程中，业务、财务会各自独立工作。

### 探讨点：合同模板的操作

在我们公司，当一年内某一同样的合同被使用超过十次就需要纳入标准合同库中。拟定标准文本之后，会制定标准文本的使用指南。另外还会有标准文本的培训及非常严格的晋升考试。对于能够有合同权限的主管，需要有进行晋升考试，通过率保持在 30%。

会员同行六：在实践中发现，合同使用频率比较高，需要对各个部门经常使用的合同进行分类并制定合同模板。在模板的制定过程中，需要把业务、法务、外部律师都纳入讨论中来，这样就能让业务部门了解到模板如何制定，为什么这样制定，从而保证合同更顺利地签订和履行。公司所有的公章都在法务部。一般情况下，需要交易对方先盖章，本公司才能盖章。

会员同行一：因为公司的合同管理覆盖的是全国范围，遇到一些问题。简单合同，如租赁合同等等一般合同，肯定是使用合同模板的。出现问题的是，模板并不能把所有的当地条件和实际情况都考虑进去，当地会出现各种各样的情况。租赁房屋的经办人不管实际情况如何，只是对合同模板做简单填空。还有一种情况是作为供应商的时候，也会存在强势的情形。在供应合同中也会做一些固定的合同，也希望员工在做供应商的时候能够灵活运用供应合同模板，但员工都分于各地，不仅很少去看模板合同的使用指引，也很难对其进行培训。

会员同行六：合同的模板化有两种，一种是完全不能改动，另一种是在需要改动的情况下，法务部门和业务部门共同参与修改的讨论中去，参与的人员越多，虽然沟通安排困难，但对于风险的预防和控制越有利。



会员同行五：模板的制定是为了降低法务部门的工作量。一般情况下，业务人员在一定金额以下或者风险以内可以使用合同模板，但规定其不能改用任何内容，一旦改用，必须到法务进行审批，且流程周期非常长。希望通过鼓励团队成员多设置合同模板来减轻法务的工作量。但也需要看到公司的风险，有一些合同是必须要法务审核。根据不同的业务制定不同的模板，并告知业务部门哪些模板可以自己完成，哪些模板必须到需要法务进行审核。

会员同行一：基本根据业务类型，比如销售，产品固定的销售业务做一个模板。采购部门制定采购模板。服务、租赁、维修等等也制定相应的模板。在销售过程中，因为公司处于强势地位，比较容易欺负客户。合同版本不会动，所有的改动必须要以补充协议的方式，补充协议必须要经法务审核。但困惑是，碰到弱势客户，可以接受；碰到强势客户，不能接受。我们该如何解决强势客户的不堪入目的合同模板？如果不能则我们的模板形同虚设。

会员同行七：签合同欺软怕硬。专卖店渠道，欺负小店；怕百货店如屈臣氏、久光。碰到凶的，一是争取要用自己的模板，但如果对方改动，协商大家都退一步。另一种更为强硬的是用百货店模板，则法务先用百货店模板，毕竟是商业工作。但经验来说不能与百货店营业沟通，而要与其法务沟通，比较容易沟通。总体来说，欺软怕硬、灵活掌握。

会员同行六：大家做法差不多，A 用自己的，B 用对方的。建议与商场总部沟通，虽然最初是麻烦点，一旦达成后在一年或者两年内是全国通用的。

主持人：简单总结一下，基本上大家都会采用标准模板的格式。但是用在什么样的情况下，每个公司的要求不一样，都有自己的操作。比如制定的时候法务部门在制定，同时会与业务部门商量。比较通用的做法是有一些合同不能改。涉及到欺软怕硬的问题，都会有 AB 计划，尽可能用自己的模板。一旦不能用，则与对方法务协商，发挥法务的智慧。

### 3.3.3. 提交合同审核资料

提交合同审核资料

|      |       |           |     |        |           |
|------|-------|-----------|-----|--------|-----------|
| 合同草案 | 合同审核单 | 合同立项获批的资料 | 授权书 | 资信调查结果 | 其他要求提供的资料 |
|------|-------|-----------|-----|--------|-----------|

只要进入合同程序，则所有的合同都需要审核。我们公司对于所有的合同包括标准合同都会审核。因为法务与合规是一体的，所以很多时候需要进行合规的审核考虑。刚才有同行提到审查门槛的，想问问大家，是不是所有的合同都需要审核？。

会员同行一：只要盖章的都会审。

会员同行七：所有的合同都会审理，所以合同审不完。

会员同行六：涉及期限、金额两类量化标准。

主持人：这与每个公司的内控要求是分不开的，只能提供借鉴。一般会提交材料：我们公司首先看到合同立项获批的书面资料，然后才是其他草案等。合同要进入审核程序，需要很多的前置程序。

### 3.3.4. 合同审核的流程

合同审核以前是复杂的，现在是越来越简单。为了不再把大家变成签字工具，目前一般采用两级签字的方法。业务部门审核合同草案业务条款，财务部审核付款条件，法务部门审核合同的合法性、合规性、公平性。A级非常重要合同由董事会审核。

会员同行一：上述流程是同步进行，还是有一个部门主导流程？

主持人：因为存在电子审核系统的，所以一般具有即时性的。系统会自动设定每个部门的审核内容。系统是订制的，与每个公司的业务流程整合在一起。

会员同行一：一个合同下来需要多少工作日

主持人：48小时没有批准的话，则自动默认为通过。这是为了防止高管懈怠，但很多时候拿不定的时候只能先行退回，所以这个系统还存在一些缺陷。

会员同行一：一个流程的话，要多久？是否有紧急的合同？

主持人：正常不超过 48 小时。没有紧急合同，所有的合同必须要完成线上审批程序。其实在真正实践操作的时候，往往业务部门选择了一个很聪明的做法。在递交上线以前，他会先把合同拿过来审批。其实在法律合同文本传上去的时候，它已经完成审批了。当然也不排除有一些法务部门没有时间看，那就有可能被退回去。

会员同行一：退回去的流程？

主持人：两种情况，一种是全部退回，另一种是退回上一级。我可以退回上一次，比如说这边上一步审完之后，我要二级复核的时候，刚刚审的不清楚，那我可以把它退回去归零，再重新审核。它可能前面的流程还是有效的。但我觉得这个东西，整个用起来有问题。比如说 48 小时内拿不定的时候，我就只能先把它退回去了。

会员同行十一：我们公司也是先预审，再将相关的文件上线。但有时候业务很紧急，合同没有签下来，但客户要求必须先发货。如何处理？

主持人：不可以。必须是线上合同完成后，才能进行合同的签署。我们是预审是绝对的。因为现在很简单，财务部看到的不仅仅是合同，而是一个整个流程全部完成才会付钱。也就是说它的付款程序，是必须在合同程序完了之后才可以。

会员同行十一：您说的应该是采购合同，那如果是销售合同呢？如何对待客户的发货要求？

主持人：不可以。必须是线上合同完成后，才能进行合同的签署。

会员同行六：这个其实也还涉及到法律部的地位问题。法律部是中间环节，还是开始环节就介入整个工作。

主持人：我觉得每个公司审核程序都是有自己特点的，这不是一个纯粹技术上的问题。有可能这是一个公司的传统，法务部地位确实是有关系的。

### 3.3.5. 合同审核的意见签署

| 级别审核部门    | A、B 级合同              | C 级合同                  |
|-----------|----------------------|------------------------|
| 合同 S 经办部门 | 本部长<br>主管副总经理<br>总经理 | 部长、部长授权的经理签署           |
| 财务部       | 财务部部长                | 财务主管以上、由财务部部长授权的人员签署   |
| 法律合规部     | 法律合规部部长              | 法务主管以上、由法律合规部部长授权的人员签署 |

法务部法务专员不一定是第一审、第二审，我们有时候会按照一些特殊的方法来做。我们因为有区域间的营业合同，这都是在 10 万块钱以内的合同，区域专员直接把它做掉了。因为我们现在所有的合同，全部都是法务审批，这样的话能保证我们的效率。

实践中还有一种免审核合同：日常办公过程中发生的经常性合同且标的额较小或公司义务较小的，可以向法律合规部申请免审核。被批准免审核的合同，合同经办部门应及时将合同概况向法律合规部申报备案，没有设定具体的标准。在全年开始的时候会给所有的部门发一个申报单，申报单会现场批准。一般有效期为一年。

### 3.3.6. 合同签字

| 级别   | A 级合同 | B 级合同                | C 级合同                          |
|------|-------|----------------------|--------------------------------|
| 合同签字 | 总经理   | 本部长以上（必须由总经理签字的合同除外） | 部长职、本部长<br>主管副总经理<br>总经理授权的经理职 |

|   |  |  |                              |
|---|--|--|------------------------------|
| 人 |  |  | 授权情况下，由授权人统一出具授权书，并递交法律合规部备案 |
|---|--|--|------------------------------|

每个公司的审核签字都有自己的特点。在我们公司，盖章这个环节是除了10万块以下的合同授权在分公司，其他所有的合同都盖合同章。合同章在总公司，并且只能法务部拿去盖章，业务部门不允许盖章。这样便于法务部门进行风险管控。

### 3.3.7. 合同申请流程



总的来说我们公司的合同流程设计是上图所表述的形式，这是相对比较完整。从合同的采购开始，然后做前置的调查。前置调查完成之后，再进行相应的审核和签字，包括在合同签订后两个月内将正本一份给法律合规部保存。实践中有经验的业务同事在资信调查时就已经与法务进行沟通，所以后续进行审批会更容易。这样也能够保证合同审核的快速进行。

#### *探讨点：兼顾效率和公平的合同审核程序*

## 3.4. 合同的保管时间

### 3.4.1 合同资料的保存

出现合同纠纷时，合同经办人应当尽力采取措施，保存并提供下列证据材料：

- 1) 与合同履行有关的文书、电报、电子邮件、图表、电话记录、传真等；
- 2) 送货、提货、托运、验收、发票等有关凭证；



- 3) 款项的承付、托收凭证，有关财务账目；
- 4) 产品的质量标准和封样、样品或鉴定报告；
- 5) 有关违约的证据材料；
- 6) 其它与处理纠纷有关的材料。

| 合同正本及合同审核资料的保存 |                   |                    |                 |
|----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|                | A 级合同             | B 级合同              | C 级合同           |
| 合同审核资料<br>存档   | 法律合规部永久<br>保存     | 合同顺利履行<br>完毕后 6 个月 | 合同顺利履行完毕<br>后两年 |
| 合同正本保存         | 所有合同需存一份正本在法律合规部。 |                    |                 |

### 3.4.2 合同经办部门合同保管人职责

合同经办部门就一份合同只能留存一份合同副本或者复印件，留存的副本或者复印件应当由合同经办部门指定人员负责保管。

合同经办部门合同保管人应当负责本部门的合同副本、复印件、摘抄资料，并如实记录合同使用情况备查。

合同经办部门合同保管人应当在离任、离职前，将所保管的合同资料移交给后任合同保管人或者法律合规部。

会员同行六：合同保管，目前所有的合同都电子化。我们对合同的审核资料是保留正本，这个没什么好说的。盖章基本上都是在正本上。正本是根据实际情况判断，正本一般会保存三年。理论上是永久保存，但是因为精力以及空间有限，所以永久保存是不可能实现的。

会员同行七：合同越来越多，如何保管？

会员同行六:外部第三方保管。

会员同行一:年初的时候,国家除了档案的规定。公司的文件分为三档:永久保存,30年,10年。法律规定出来这样一个保管年限,如果我们不保管档案的话,那么发生问题后我们是否要承担相应的责任?在一些案件需要进行举证,所以如果在举证的过程中,如何去有效地查找目标合同,在查找过程中有没有什么样的规范。

会员同行六:第三方保管费用并不高,管理也可以分门别类。

主持人:一直找不到合同管理的软件,目前比较原始使用 excel。就录入数据的时候把概要的数据取出来,真正要查的时候就是用 excel 的功能来搜集,基本上还是蛮快的。当然它的编号来说,因为我们有些保管的编号就像图书馆的管理员,是非常不规范管理的,我们可以很快的查到。但是我觉得真正就像会员同行六刚才讲的,真的是10年还有,20年还行,总有一天撑不住的。

会员同行五:我觉得真正要解决这个问题,在最初的保管的时候,就要决定是长期保管还是短期的保管。一些短期行为的合同,可能就只是保管几年。而对于长期或者是固定的合同,或者有些特别像我们这种药企,要放长时间的合同。这种都是要归类在一起。我觉得如果在最初的时候就已经设置好了以后,将来销毁可能就会比较容易一些。

会员同行一:现在基本上是按照合同的类型做了一个分类,但是每个类型都有长期、中期、短期,而且有的时候期限还往往无法确定。有的是时间段,比如说这一段时间里面在做的招标合同,说实在,招标方都不一定知道它的项目是否能够完成。甚至遇到这种项目,由于立项的问题,把工程就是无限期扩大延长。同样一个租赁合同,我可能是租一个月、两个月、半年,一年、两年、三年、五年、十年可能都有,这样就很难说拿一个同类型的合同作为一个期限在里面,只能是按照一个类型的。所以遇到这样的问题,如果到了合法期限,我要销毁的话,我怎么一件一件抽出来?

会员同行五:类型中分长期、短期。大类按合同种类,按年度为基础(签约年度)。你可以换一种方法,你在这个合同执行的时候,我们知道有一个到期。你根据合同的重要性程度,你定出来它的保管年限。算出最后的保管年限,直接把归类在2020年全部要销毁的那一栏里面,不要按照合同的年限,按照到期的栏目。你

可以按年度，你的大类是按照合同种类，然后你再分一个长期或者短期的。长期和短期里面，你可以再有小的划分。实际上我们公司的话，我基本上要求就是按照年度来分，所有的分类都必须是以年度为基础的。

会员同行七：是签约的年度还是到期的年度？

会员同行五：签约的年度。其实最好一点的方法就是有足够大的地方能够存这些东西。

会员同行六：它实际上像是库架一样，它的温度湿度都是有关系的，20 年以后，我再把 20 年前的东西销毁，那肯定没问题。租一个货架的保管空间，并不贵嘛。

主持人：但是像你们这种做法，你们公司的信息安全体系允许你们使用外部仓库这种形式么？

会员同行六：可以，而且第三方也是有合同的保密义务要求的。

主持人：OK，我相信其实它不是一个技术问题，我这边是比较幸运的，因为我们这边建立了一个信息管理团队，图书馆学专业的毕业生可以完成这方面的专业设计。

### **探讨点：第三方保管的信息保密要求**

## **3.5. 合同的动态管理**

### **3.5.1 合同履行中的通报责任**

- 1) 合同对方经营状况严重恶化，有无法履行合同的可能；
- 2) 合同对方转移资产、抽逃资金或者丧失商业信誉；
- 3) 合同对方放弃到期债权或者无偿转让财产，有可能对公司造成损害的；
- 4) 合同对方分立、合并或者进行工商变更的；
- 5) 合同对方在履行期限届满前明确表示或者以行动表示不履行合同的；
- 6) 合同对方迟延履行合同的；
- 7) 我方有可能出现迟延履行合同或者履行不能的情况；

8) 其他经办人员认为有可能对公司造成损害的情况。

通常出现合同纠纷时，业务部门就全部丢给法务部门，然后法务部门进行处理。但是往往一些信息资料的提供对于纠纷的解决非常重要。这就需要业务部门的配合以及平时合同资料的保管。

### 3.5.2 合同的变更、解除

- 1) 重要事项及时汇报；
- 2) 必须采取书面形式；
- 3) 遵循合同订立流程。

## 4. 合同管理共性问题的讨论

### 4.1. 是否所有业务都需要合同

会员同行三：签订合同最本质的意义在于交易的书面化，预防法律风险。对于一些小金额的，作为我们法律人来看，是没有风险。但是出于公司内控的要求，是一定要有这样的书面的形式。其实法律的环节来讲，我觉得一定金额下是不需要有的，在我们公司 5 万元以下的标准是可以的。这就是我们的方式，当然我们也相信业务部门会有自己的常识和方式来做内控。

主持人：不知道大家是怎么考虑，我刚才介绍我们公司只有在费用类采购方面不需要合同。关键还是看各个公司的内控要求。

### 4.2. 合同审查门槛：是否所有的合同都需要经过法务部门

会员同行二：合同管理没有固定的规矩，具体还是要看法务资源的配置。人少了门槛就抬高一点，人多了工作就做的更细一点，审核的更多一点。现在我们公司法务部门人不多，所以目前设置金额为 10 万。10 万以下的合同不需要法务部门来进行审核。合同还分为不同的形式版本，标准版本和非标准版本。非标本都需要法务审核。标版的合同，如果改变的都是商务条款，法务部就不需要审了。只要是法务条款修改的，都需要我们审核签字的。但是我们的标准的合同，我们也定了一个金额。这个是为了防治一种行为：就我们经常看到，销售在使用标准合

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

同的时候,其实他不知道哪一点是对的。很多时候他以为的那个版本是他需要的,事实上从法律上来看是不适用的。一般情况下标准版本的审核金额定在 100 万。100 万以上的标准合同,我们还是要看,因为这个合同比较重要。法律条款如果有弄错的话,我们还是需要改的,这是一个培训的过程。要销售人员知道谈判的过程,他们的责任比法务还要大,没有一个合同是拿过来就可以直接填上去的,很多时候都是不合适的。那这个时候就要花很多的时候来培训,来熟悉、来研究这个合同条款。

会员同行四: 大部分是销售合同,销售一般与法务相对对立,会设置中间部门,对一些账期等审批。对于一些行业的特殊规则,也需要进行文字调整。

会员同行六: 有的法务属于安全部门,怎么都不会通过业务部门的行业规则类要求。但如果不同意的话,业务部门由无法达成交易。此种情况下,法务部门应该在合同中附上合同审核表,对于其中一些不恰当的操作法律部门保留意见。

会员同行四: 对,我这些就是要符合行业的潜规则,但是在书面上有需要进行考量。比如我们经常会遇到一些像大一些卖场,它是比较强势的。无论我们如何与其商量,他们还是想所有的供应商使用他们的版本。没有可能做任何的修改,他们也不愿意接受任何的补充协议的形式。作为我们这个部门来讲,我们不仅要学会防范对外风险,更好保护我们自己部门内部。所以我们在内部会有一个风险评测,这个条款里面有哪几点可能会对我们有影响,再报更高级别的领导审批。一切取决于他是否愿意配合这个方案,使公司运营方面风险的承担。但是我们作为风险防控部门必须得告知,你得告诉他这个合同也有这些问题。

会员同行八: 合同问题在我看来,取决于我们对这个事情全局的把握。因为假设企业签一个合同,本身发生问题的可能并不是很多。所以这个问题我想坦率的说,思维方式要变一下,有些问题可以谈下来的就谈下来,有些问题不能谈下来的,就坚决不能谈。业务部门要很清晰的一个界限在那里,他认为有些事情可以做,是因为你理解他的业务,你理解他愿意接受这个风险。你不会无礼耍赖。但是在一些事情上,他到后面就不会继续去做,因为他知道你这个问题上,从来都是坚持的,没有退缩过,也没有松软过。所以在这种问题上,他会自己事先有一个判断,找到合理的途径来解决这个问题,在通过某种办法之后,会产生一些内部的合作规则。当然你也会遇到那些耍无赖的,所以遇到这种耍无赖的人,你就用同样的方法。如果他耍无赖,我就找他的老板去耍无赖去,我们用流氓的手段来解决流氓的问题。一般这种事情做了两次之后,大家彼此都心照不宣。



会员同行十：日本企业在合同方面，一般是：事先合同审核——公司决裁系统——盖章。我们公司比较复杂，因为可能是日式的企业，所以说在合同签订这个问题上比较保守。一个是事先的合同内容，这个是通过我们中国地区的法务，也是一个相关的流程。然后公司会有自己的决裁系统。然后我们这边 OK 了，客户那边也 OK 了，再敲章认定。盖章环节也要经过我们总部这边会看一下盖章的合同是不是我们之前双方都确认好的合同。所以一个合同我要看三个流程，都要把关。但是我们的合同量没有那么多，像客户一般都是签一份长远的合同。然后有一些代理商基本上没有合同也会做的。因为他也比较难签，也不要求我们签合同。因为采购的都比较简单，风险也比较小，量也不是很大。

### 4.3. 合同保管

关于合同保管主要集中在两点，第一个是职责主体：是业务部门来保管，还是法务部门来保管？还有一个是保管的期限？它的流程？

### 4.4. 电子化系统

会员同行六：合同电子化管理系统

其实谈到合同的管理系统，我原来在公司法务的时候。当时做合同差不多一年，按照不同的部门、不同的时间进行归类，那个时候也不容易找。后来我就觉得有些问题，向公司提出来，我们要有一个系统。当时在信息内部做的系统，中国是第一家做的，总部没有这样的系统。

我当时是说，我们和业务部门讨论以后，都觉得需要这样的一个模块，当然还没有做到这样的情况。这个是跟公司的背景挂钩的，法律真的是一个独立的关系。这是我们法律独立上的系统，就是我们自己扫描。因为要看合同的话，大家都是把资料扫描。我们搞了两台扫描机器，可以直接把文件扫描到网上去。

我记得我当时把这个系统，我给 L-Council 的会员秀了一下。你的办公自动化可以精简一下，基本有哪些构成、关键值，有哪些资料要填一下，所以还是找一些学生来做。这是关于系统的那一块。

会员同行五：我们是一个独立的合同管理软件，没跟 SAP 的系统放在一起，但是我觉得还是蛮好的。因为我会要求申请人最后签完了以后，他需要把扫描合同的

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

扫描版本，再上传到这个系统上。这样哪怕原件万一找不到了，系统上面还有一份备份。

会员同行六：你们合同扫描是业务部门完成的？

会员同行五：我规定他们是要业务部门完成的，因为它如果不扫上去，合同审批完以后一个月之内，他不扫上去，系统会有一个自动的提醒，你一定要把它扫描。否则整个合同的流程都还是打开的，没有完成的，所以算他的业务没有完成。

#### 4.5. 授权体系问题

会员同行五：我有一个问题问一下大家，大家在合同签字授权，我不知道各位的公司里面，哪个级别的领导是可以签合同的？你们的授权是法定代表人，还是公司统一有一个政策可以签字的？因为我是遇到一个问题，我们的国外总部来问我们，你们在中国是不是法规要求，你们被授权的人一定要法定代表人签字授权，才算做数的？老实说其实中国没有这样的一个明确法规说一定得是这样的。当然如果你要拿去做工商登记或者政府登记，可能人家需要你这样的动作。但是其实我的感觉，我个人的理解是，法规没有这个强制要求，说你的授权签字人必须是法定代表人去授权的，我就不知道大家在这个操作当中，大家可能是怎么做的？

会员同行二：在政策制定方面有一些的思考，有两个问题：一是对外，一是内控的问题。对外的简单来说是签字的问题。在美国来讲它是合二为一的，有授权就可以签字。在中国的话，法律部门要有一个独立的意见，我们应该有一个单独的制度来执行合同的签署过程。法定代表人或者公章都能够发挥效力。在合同本身上大部分时候并不是法定代表人，个人主张让负责合同的人签字，将来可以进行追诉。当然大多数法定代表人不能签所有的合同，最重要还是在于内控。内控是每个公司都会有法律部签字的，财务部、法务部和相关业务部门签字，这个就是要严格根据公司的授权机制来做。内控时所有的部门都有签字。建议真正的审批人在此上面签字。制度说来容易，但最终执行的人存在困难。没有法律背景的人传达接受时存在很多的困难。还是要分金额。来区分不同的审批权人。财务也要负责进行监督。每一个分公司也要建立一套自己的授权体系，并且进行监督管理。

会员同行六：法律部助理控制整个流程，连接业务及相关审核权人。法务部门有专门的合同追踪进程，保证合同不会丢、不会错。因为法律资源有限，但也要保证效率，不能错。另外外部律师在协助合同审核的过程中要发挥作用，在这个时

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.

候就要对公司的业务非常熟悉，并且保持长期的合作关系。

#### 4.6. 模板的跟进

关于模板进行进一步的跟进，业务部门的一些跟进的问题。

#### 4.7. 公司在谈判中处于弱势地位，法务如何应对？

#### 4.8. 法务在公司的地位问题

会员同行六：法务部的地位问题

A. 法律部门的各个部分的负责人必须要了解其负责部分的业务流程，以便于准确适合地去为业务提供法律意见，这个对法律部门相关人员的要求。法律部门懂业务才能获得尊重。

B. 不要轻易说不，遇到问题必须先与外部律所或者负责人沟通，能够说不的情况下也不太多，要让业务部门感觉法务部门在做事。

C. 法务部门要创造价值。要找机会为公司创造价值，为公司省钱并赚钱，地位才能慢慢提高。比如说有些事情看起来很正常，但是在整个合同的谈判前，你就介入的情况下，你会知道很多细节。你在这个审查的过程中如果发现有一些与供应商或者客户的交易过程中没有必要的支出，如果通过法务部门的谈判为公司省下这笔支出，那么法务部门就在变相地为公司创造价值。

又懂公司的业务，又能够想办法把事情做成。这种情况下，法务相应的地位就会高起来，你在公司里面有相应的话语权。律师要多一点商人的思维，就会多做很多事情。

### 5. 总结讨论内容与后续活动安排

会员同行六：其实 SG 的意义在于让大家交换看法，看看是否有借鉴意义。其实也都是交换了一些看法，也都没有答案，只有疑问，大家看一看各个公司的做法，有借鉴意义就行了。每个公司毕竟情况不一样，这个公司会有这样的做法可能对，

本资料由 L-Council William 根据会议讨论整理而成，仅供 L-Council 会员同行参考所用，谢谢！

Copyright © 2014 China Legal Executive Council. All Rights Reserved.

大家会有一些想法交流、沟通一下。

会员同行七：今天合同管理讨论下来，点蛮多，但不深，深不下去。比如说电子化，这里差不多知道了，再讲也没什么好讲了，合同保管也讲得差不多了。其实我感觉呢，这个跟劳动合同又不一样，你要搞模块再去深入探讨，我觉得蛮难。就集中在某一点，大家再一起探讨，那讲得也差不多，点比较多，面比较广，但是你要深入比较难。

我现在对串货非常感兴趣，这个串货是合同问题，不是法律问题。打假我可以来找工商，我不能找工商来打串货。所以有的公司他们可能有这样的东西，快速消费品可能会有这样的东西，跟电子邮件销售、B2B，可能会有这样的问题。但是我是对串货这些比较感兴趣，因为我们这里业务监管过，主要是打串货，不是打假。所以这一块我不知道大家有什么建议可以分享？



CHINA LEGAL  
Executive Council

让每一次专业分享更有价值!

TEL : 8621-62705678

FAX : 8621-62709561

WEB : [www.lcouncil.com](http://www.lcouncil.com)

ADD : 4th Floor, Communication Building ( Building No.3 ), Shanghai University of Engineering Science,  
No.350 Xianxia Road Shanghai 200336,China