

石油化工建设领域财务合同合规管理浅析

王 璐 (中石化胜利油建工程有限公司, 山东 东营 257064)

摘要:党的十八大提出了依法治国的基本方略,推进至今,各行各业作为红线意识均在贯彻落实这一方针战略。依法治企是依法治国的微观体现,也是大背景大形势下的历史使然。而合规作为一个专业名词,最早是在金融行业里普遍使用,二零一八年作为中国企业的合规元年,我国才逐步加强对各行业合规管理体系建设的要求与重视。在以上的背景下,如何做好“依法”、“合规”已经成为企业一重大课题。而合同作为施工企业在运营当中与各方形成民事关系的关键纽带,提高合同管理的依法合规管理水平,做好精细化管理,将会有有效规避法律风险,促进企业更加健康的运营和发展,从而形成良性循环。本文结合工作实战经验,对如何加强石油化工领域财务合同管理的依法合规,做好精细化管理,进行了分析,旨在在面对日渐加剧的经济主体竞争中,通过探讨做好合同管理依法合规和精细化管理来固企业之本,助力企业稳健运营。

关键词:财务合同合规管理; 管理举措; 考核分析; 精细化管理

1 财务合同合规管理处境及问题

石油化工建设领域,具有项目投资规模大、建设周期长、工期紧张、技术复杂、界面划分繁杂,设计、采购和施工深度交叉导致管理难度大等特点。根据业主要求、工程规模、技术难度、风险划分等多种因素,项目承揽合同有多种类型:国内常用的有施工总承包(C)合同、施工采购(PC)总承包合同、设计施工总承包(DB)合同、设计采购施工总承包(EPC)合同等,还有国际工程常用的交钥匙工程总承包合同。在对承揽的项目进行项目管理的实际操作中,往往涉及多专业交叉运行,设计、采购、施工单项或多项任务相互配合又相互制约,安全风险级别高,项目管理存在多方面不稳定因素,导致合同合规管理往往面临诸多挑战。主要存在以下方面问题:

1.1 财务合同合规管理意识不强

在实际的项目管理过程中,合规管理意识不强是导致合同合规管理未有效实行的主观因素。由于对合规理念的贯彻力度不够,或者个人没有对合规管理投入足够的重视等,项目经理部人员在项目运作过程中,对合同合规的执行力度不够。如在项目策划前期,未及时有针对性的做出分包策划方案,导致合同签订的不及时,大大影响了项目管理的效率,甚至影响到工期。

1.2 合同合规管理体系不完善

“合规”概念的引入发生在近几年,如何走向本质合规,建立行之有效的管理体系,仍是企业面临的一大课题。合同合规管理体系建立之后,没有与自身的行业特点、现实问题、实际需要等相结合,导致合

规管理问题频发。没有进行充分的预估和评判,导致合同合规管理体系未有效落到实处,未从源头切断问题。

1.3 财务合同合规管理与项目管理不相适应

通常伴随项目实施过程中的一些非常规情况的发生,如在合同签订阶段,没有注重对合同条款的反复研读和审查,未与项目实际相结合。到执行过程中,合同条款的拟定脱离实际,不能有效进行履行,但可以通过双方协商签订补充协议进行变更。

1.4 进行财务合同合规管理的人才欠缺

对于合同合规管理的管理及经办人员,需要具备基础的法律法规知识储备和一定的实际操作经验,这种储备对于基层人员或跨专业人员提出了较高的要求。合同经办人员的法律知识的欠缺虽然可以通过经验进行弥补,但往往在出现了相应问题时才能复盘解决,此时已对项目管理、企业运行造成了负面影响。

2 企业财务合同合规管理举措

对于大型施工企业来说,在合同部门运营管理的过程中,下发的要求、规定、办法等这些零散的“小合规”、及专项治理等“专项合规”存在在部门的业务制度、业务流程之中。要在现有小合规和专项合规基础上,把零散的合同合规规定、制度等组织起来,进行全盘考虑,建立和完善合同合规管理的组织体系。明确合同合规管理委员会、合同合规管理部门,并由合同合规管理部门承担大合规管理的主体责任、管理责任,负责整体合规制度、体系、组织、运行。企业的合同业务部门、合同职能部门则负责业务实际操作方面的合规行动。

针对合同合规管理面临的处境及出现的问题，某大型施工企业在进行合同合规管理体系建设的举措如下：

2.1 设置财务合同合规管理委员会，从企业管理层重视合同合规管理

设置合同合规管理委员会，目的是为了推进企业治理体系和治理能力现代化，充分发挥合同合规管理防线作用，形成全面、全员、全过程、全体系的合规工作机制。决定成立合同合规管理委员会后，下一步是对委员会人员进行相应的任命，合同合规管理委员会主任应该具备较强的领导能力和组织协调能力，能够有效地推动合同合规管理工作的开展。合同合规管理委员会的成员应该具备较高的法律素养和业务水平，能够熟练掌握相关法律法规和企业内部制度，能够有效地协调各个部门之间的合作。合同合规管理委员会对合同合规工作进行全面监督，确保各项措施得到有效执行。

2.2 制定财务合同合规行为准则，明确合规原则和行为要求

要求坚持遵守法律法规、诚实守信、公平竞争的原则，从分包招标、合同起草、合同审查、合同签订、合同履行、合同纠纷处理……合同关闭全过程进行合同行为的规范。企业通过制定完善的合同合规行为准则，为企业的合同活动提供有力的制度保障。且应建立合同合规监督机制，对合同活动进行定期检查和评估，确保合同合规行为准则得到有效执行。对于违反合同合规行为准则的行为，企业应依据内部规定和法律法规进行责任追究。

2.3 制定财务合同合规风险清单，有效识别和防范合同合规风险

合同合规风险清单是帮助企业识别和管理在合同签订、履行和终止过程中可能遇到的法律风险和合规问题的工具。在合同进展的全过程中，在某些环节容易出现典型的风险，如在合同签订前对签约方的调查不足，未充分了解对方的资信能力等；某些合同条款不明确，实际履行过程中出现问题；合同履行风险，如签约方未按照合同约定的时间、质量标准等履行合同义务；变更及索赔管理风险，变更及索赔是施工企业容易出现争议的环节，风险清单项能够预警企业做出充分准备，按约定按程序做好变更及索赔事项。在实际操作中，应根据石油化工建设领域的行业特殊性，结合具体情况制定和调整风险清单，并采取相应的风险管理与控制措施。

2.4 合同合规管理专项会议，强调了合规风险控制和合规的管理要求

合同合规管理专项会议，可以从以下角度进行开展：从法律法规宣贯方面，进一步加强合同管理人员、经办人员、项目班子成员等的合规意识；从总结经验教训方面，定期总结合同合规工作的进展情况，进一步对企业某段时期内的合规行为表现进行总结、评估，修正和完善既有的合规体系和举措；从奖惩机制方面，进一步积极推进预防问题再次发生的长效机制建设。

2.5 财务合同合规管理专项治理，加强了合同管理和风险防控，推动合同履约水平的提高

在石油化工建设领域，作为施工企业，通过复盘不同施工项目运作中遇到的问题，对合同管理“风险区”、“问题多发区”早做预判，并制定防范措施和治理行动，找到诱因，从根源上切断“风险”和“问题”的来源。通过合同合规管理专项治理，企业可以规范合同的签订与履行过程，降低法律风险，增强合同约束力，保护企业权益。

2.6 财务合同合规管理人才培养，引进法律专业相关人才，对已在岗人员进行培训，提高管理有效性

依法治企是贯彻落实依法治国的首要任务，对合同管理人员、合同经办人员、甚至项目管理人员的法务、合规等方面的相关培训意义重大。企业需要综合性的人才，既熟知法律法规，又能懂项目运作，合同合规管理将与项目管理进行有效链接，通过管理人员和管理行为对依法治企进行落地执行。

合同合规管理体系的完善路径与质量管理工具PDCA(Plan-Do-Check-Act, 计划-执行-检查-处理)循环路径大相径庭，通过应对执行过程中出现的问题，不断修正和完善合规管理体系，形成健康的体系，将会极大的提高企业合规管理的有效性和科学性。

3 财务合同合规管理考核及分析

以某大型施工企业为例，其合同合规管理涉及以下考核指标：

3.1 支出类合同招竞标的及时率（即收到中标通知书，总包合同签订完，工程开工前的前提下完成）

招标是合同签订的前置环节，招标过程花费的时间严重影响了合同签订的时间。从招标计划的制定到组织招标，下发中标通知书再到签订合同。对达到限额的支出类项目招标及时率的考核是有必要的，企业结合自身情况进行权衡后需制定合理的额招竞标限额。

3.2 合同签订、合同变更及时率

严守“未签合同不开工”红线，加快前置环节，

由于石油化工施工领域的特殊性，往往工期比较紧张，在收到投标项目的中标通知书后，尽快进行项目实施策划，划分各分包专业施工界面。推进内控流程，根据工期安排，分批合理的进行合同及变更的签订。项目的所有合同应在项目实施过程中签订完成。

3.3 合同交底全面准确率

合同进行交底时，需要做实做全，真正起到关键条款交底和风险告知的作用。涉及到的关键条款如下：合同价格、工期节点、质量标准、计量标准、付款节点、验收标准、结算条件、安全管理、违约责任、争议解决等。

3.4 合同履约率

合同履约率是用来反映合同履行情况的重要指标，具体计算方式为：已按时按质履行的合同数量除以计算期内应履行的合同总数，再乘以 100%。这一指标直接体现了企业在合同执行过程中的信用和效率。为保证履约率，发包人往往设置履约担保条款，来约束承包人按照合同约定的工期、标的、质量标准等条款完成工程建设项目。

3.5 标准文本使用率

由于施工建设领域具有“标的物”特殊，履行周期长，条款内容多，涉及面广等繁复特点。住建部等国家主管部门相继制定下发了《建设工程施工合同(示范文本)》(GF-2017-0201)、《建设工程项目总承包合同(示范文本)》(GF-2020-0216)等。合法合规且含义明确的合同条款有助于合同规范化，利于双方履行权利义务，较少的出现争议，出现后则有助于法院及仲裁及时解决合同争议。上述提到的示范文本为非强制性使用文本，合同当事人可结合建设工程具体情况，按照法律法规规定自行拟定符合本企业管理制度的合同标准文本。本企业标准文本经过多部门联合审查制定和完善，相关条款已非常成熟，只对部分通过双方的谈判、协商达成的合同条款进行修改补充即可。企业标准文本的使用，能有效防范风险、避免损失和保障合法权益。

3.6 合同备案率

以上每项考核指标都有详细的内容进行诠释，此处不再缀述。

现举例说一下在执行合同签订及时率这个考核指标中出现的情形及解决思路。

通过结合项目管理，在合同合规方面做的比较差的情形如下：XX 项目某一分包合同签订滞后，严重影响了施工进度计划。针对此项不合规问题，企业也

下达工单进行了相应的处罚。原因分析：施工项目处于较远的省市，该专业长期合作的本省分包商无意参与或考虑便于施工等因素，根据内控制度，对当地对分包商进行资信调查、履约能力调查后实行分包商准入制度。由于分包商办理准入的时间较长，影响了合同的签订时间。

在合同合规方面做的比较好的情形如下：XX 项目，在原有成熟分包商的基础上，提前筹划，引进另外优秀的分包商参与，缩短了选商环节，前置程序分包限价审批、分包方案审批、分包招标均有序开展，缩减了合同签订整个过程的时间，有力地保障了项目工期。

针对以上问题的出现制定的举措：项目中标之后，分包策划和项目实施计划书工作展开要快，要保证合同、招标的合规性。建议企业在项目投标时就应该考虑分包策划问题，分包策划是工程分包最初的环节，也是最为重要的环节，更是制约后续分包工作的关键要素。尽量选择比较成熟的分包商，施工业绩、施工能力满足要求并在企业准入的分包商，为后续的审批环节缩短了时间，最终的体现是合同签订及时，达到合规要求。

4 结束语

石油化工建设施工领域做好合同管理工作，保证依法合规性，要做到从体系建设入手，提前谋划，把控每个环节：合同准备、合同订立、合同履行、合同终结全流程合规。需充分结合项目的特殊性，并加强合同风险预控和合同风险辨识和管控，进行理性客观的考核分析，不断完善企业合同管理合规行为、举措和体系，助力提高企业的管理水平和经济效益。同时，合同合规管理也是企业建立诚信形象和维护良好商业信誉的重要手段，有助于提高企业的市场竞争力，促进企业的长期发展。

参考文献：

- [1] 杨健. 石油化工 EPC 项目合同管理及变更管理分析 [J]. 科学管理, 2020(07):366-368.
- [2] 何明杰, 张才华. 建设工程施工领域“黑白合同”差异化研究 [J]. 四川建材, 2021, 47(07):245-246.
- [3] 肖莉, 柳晶晶. 面向石油化工领域的语料库建设研究 [J]. 成组技术与生产现代化, 2015, 32(01):29-33+50.

作者简介：

王璐 (1988-)，女，汉族，山东聊城人，本科，中级经济师，主要从事石油化工施工方面合同及招投标管理工作。