

变压器制造企业合同执行现状及解决策略和管控要点研究

王岩

(保定天威保变电气股份有限公司, 河北保定 071056)

摘要 随着我国工业和全球经济的快速发展, 不管是国际项目的执行还是国内制造业设备生产合同的执行, 其风险和规范化要求越来越高, 如何管控合同风险, 顺利完成合同执行, 实现盈利, 是摆在所有企业面前的问题。变压器制造企业也面临同样的问题, 变压器是电力系统的重要组成部分, 是关系到国计民生的重要设备, 如何保证变压器合同的顺利执行, 保证合同义务和责任的按时有序完成对于降低合同风险、保证合同履行都具有重要的现实意义。

关键词 合同执行; 风险规避; 权利义务; 管控要点

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2023)02-0088-03

合同执行是按照买卖双方鉴定的设备采购合同或协议规定的责任和义务对合同进行执行的过程。对合同规定义务的履行都属于对合同的履行, 对合同的执行就是对合同义务的履行, 当合同规定的买卖双方的义务都履行完毕的时候, 合同也就执行完成^[1-2]。变压器制造企业合同执行主要是对变压器买卖合同义务的履行, 同时也包括变压器部件和原材料购买合同的履行, 当然还包括一些交钥匙工程等。

1 变压器制造企业合同概况及执行现状

1.1 变压器制造企业的主要合同类型

变压器制造企业合同主要包括变压器原材料和部件的采购合同、变压器销售合同和EPC总承包合同等, 变压器合同包括国内销售合同和国际销售合同。由于合同种类不同, 合同在执行过程中会出现不同的情况和应对措施。随着能源技术不断地得到重视, 我国变压器制造企业也逐步进入国际市场, 相比较于单一的提供设备的模式, 变压器制造企业还面临着在提供设备的同时具有更加全面完善的工程服务功能, 提供包括融资、设计、材料供应、建造、运营、移交等服务的BOT、PPP国际工程承包服务^[3]。

1.2 变压器企业合同执行现状

变压器企业在合同执行过程中, 变压器材料和部件的采购合同和变压器销售合同一般归属于不同的职能部门, 合同执行过程中采购、生产和销售需要合同执行者进行全盘考虑, 目前的合同执行过程中, 不同

的部门之间没有形成有机的联系, 合同执行工作者对内需要协调的部门比较多, 协调工作量比较大, 对外还需要根据工作进度和合同签订另一方保持密切联系。同时, 由于合同执行直接面对的是用户, 对用户提出的需求和问题需要积极解答, 需求具备的知识储量比较大。目前, 大多数变压器制造企业的合同执行由于生产制造等原因或是用户需求变化, 存在一定的延期交货或是提前交货的情况。

2 合同执行中存在的问题

2.1 公司内部没有明确的合同执行管理制度和程序

合同执行的最终目的是完成合同的执行, 在公司管理过程中, 只是将某个合同的执行责任到人, 但是至于员工如何完成合同, 如何依规顺利地将合同执行完毕, 公司没有建立明确的合同执行管理制度和程序^[4]。合同执行人员在合同执行过程中没有具体可行的管理制度作为依据, 顺利完成合同的执行只能凭个人的经验和协调能力, 不利于合同执行的管控和合同执行的顺利完成。很多合同在执行过程中一旦遇到困难, 就需要领导进行协调, 没有管理制度作为支撑, 最后只能协商解决, 对于合同执行的约束力和执行力相对偏弱。

2.2 各部门之间沟通欠缺

变压器制造企业的合同执行是一项需要多部门合作完成的工作, 涉及设计、采购、生产制造部、销售部等多个部门, 需要不同部门间的信息共享和相

互交流。首先,采购部门和销售部门之间的沟通不畅的话,公司目前库存部件和市场部销售部门的销售合同中同一部件生产厂家和技术参数可能存在一定的差异,从而给合同执行带来了一定的困扰,部件可能需要重新购买或是和用户协商是不是可以更换为公司已有部件,不但耗费时间和精力,而且还可能给用户留下工作不负责、管理松散的印象,影响公司的声誉。其次,生产部门和销售部门沟通不畅的话可能导致交货时间长的产品先进行了生产而交货时间紧的产品则没有足够的时间完成,导致不能按时交货从而需要承担违约责任。最后,合同签订之后的合同执行人员在合同执行过程中,会发现合同存在一定的瑕疵,合同执行过程中存在一定的困难,但是由于合同执行人员和合同签订人员可能不是同一人,如果双方人员之间没有进行足够的交流和沟通,那么合同执行过程中已经出现的问题还是会在之后重复出现。

2.3 合同执行人员的专业素养不足

合同执行听起来不是专业性很高的工作,但是由于在变压器制造公司,主要是变压器销售合同,涉及的专业技术参数比较多,而在很多公司合同执行人员大多是管理专业出生,对于变压器的专业技术参数的了解不是很全面,导致了在合同执行过程中,只是将合同转交给技术部门,当技术部门有疑问进行确认的时候,很多合同执行人员却不是很明白。合同执行工作是一项涉及多学科的管理工作,想要顺利完成合同,需要执行人员具有一定的技术修养,同时还需要具有管理才能和协调沟通能力,不但要负责公司内部各部门之间的协调,还要定期和不定期地和用户沟通合同的完成和进度工作,同时根据合同执行阶段进行合同价款的催收,鉴于合同执行工作涉及的面比较广,涉及的人比较多^[5]。

2.4 合同执行开拓创新能力不足

随着经济全球化迅猛发展,中国的变压器产品不断地出现在了国际变压器市场的舞台上,为变压器制造企业提供了新的更广阔的发展空间,同时也提出了新的挑战和要求。国际项目合同执行的管理理念、方法、标准、体系等与国内项目有较大的差异。国际合同具有执行管控难度大、风险高、国际化人才要求高等特点。对企业的技术水平和管理能力的要求也是越来越高。变压器生产厂家也有一些国外的订单,需要合同执行人员用开阔的思想、创新的方法来完成合同的执行,但是很多公司的合同执行工作存在着创新能力不足的问题。

3 合同执行的解决策略和管控要点

3.1 建立合同执行制度体系,规范合同执行程序

变压器制造企业要依据自身合同执行的能力,分析以往合同执行过程中出现的问题,找到自身的不足,建立健全公司合同执行管理规章制度,从合同交底、合同执行管理计划、合同执行过程、合同管理总结、合同执行后评价等环节规定合同执行过程中的管控节点和具体内容,明确在不同阶段应当进行的工作和任务,不但能有效规范合同执行管理程序,而且还能为合同执行人员提供可靠的依据,在其完成合同执行的过程中做到心中有数,知道在什么时候应当干什么工作,而不仅仅是依赖于个人的工作经验。同时在合同执行过程中,通过对合同执行管理规章制度的实践和应用,检测管理制度和程序对合同执行的管理效能,行之有效的要保留,而对于合同执行没有明显效果甚至是增加了合同执行难度的条款一定要去掉,采取有效的措施,在实践中不断的建立健全合同执行管理规章制度和程序,形成一种可持续改进的管理机制,更好地指导合同执行的日常工作。

3.2 建立信息化管理平台,实现合同执行全过程管控

信息沟通不畅是合同执行难以顺利进行的最根本原因之一,在企业内部建立信息化管理平台,各部门将其掌握的信息上传到信息化管理平台,实现信息共享,对于合同执行具有重要的意义。公司的对外窗口是市场部,市场部密切关注着市场对产品的需求变化,市场部将市场需求数据分享到信息化平台,设计和生产部门就可以根据市场需求进行相应的设计和生储备;而设计进度对产品的生产和制造进度也有一定的影响,设计部门定期将设计进度分享到信息化平台,对生产和制造具有一定的指导意义;而生产和制造的进度是整个环节中最重要的一环,根据生产和制造的进度,合同执行人员就能分析合同产品能不能按照合同要求按时交货。当然,在整个企业的运行过程中,最重要的还是合同,只有合同才能实现企业的盈利,保证企业正常和有序运行,因此,合同是企业运行和生产的指挥棒,合同签订或是投标前需要核对公司对技术参数的满足情况,合同签订后需要第一时间将合同的相关要求,包括合同的交货期、技术参数、技术要求、生产制造和监造要求等信息进行分享,制定相应的生产和制造计划,进行排产,保证合同顺利完成,在生产过程中及时分享信息,实现各部门间有效的沟

通和交流,保证合同的顺利执行。

合同执行全过程管控是指从合同签约到合同完成的所有环节做到合同执行原始数据一次录入,全网审批和流转,不同的部门和管理层级及时跟踪反馈,实现数据的共享和交流,做到全过程动态跟踪管理,在保证合同执行透明化的同时也有效提高了合同执行的时效性。为确保合同执行按计划有序开展,对关键进度节点过程控制中,应着重从下述几方面开展。

3.2.1 设计阶段关键控制点的控制

密切关注设计部门的设计进度,如跟踪、了解设计部门的设计计划,确保设计部门提供的设计图纸和文件满足合同进度和合同技术要求。

3.2.2 采购、制造阶段关键控制点的控制

关注变压器原材料的采购进度和主要部件如线圈、铁心、油箱等的生产和制造进度,核对采购和生产制造进度是否按照计划有序开展并正常进行。

3.2.3 实验验收、发运阶段关键控制点的控制

根据合同的验收要求和验收程序,进行变压器产品的实验和验收,关注实验进度和实验结果是否满足合同要求。跟踪变压器的包装、发运、现场组装、现场实验以及送电计划,保证变压器合同产品的顺利发运和现场运行。

3.3 建立合同执行人才培养体系,打造优秀团队

人才资源是合同执行的核心资源,实现国内外合同的顺利执行,提高变压器产品的国内外竞争力,离不开一支综合素质能力过硬的优秀团队。在企业内部建立人才培养体系,当然不仅仅局限于合同执行人才的培养,做好企业内部的人才储备和人才梯队的建设,通过人才引进、内部培养和定向培养等方式,有计划、有目的地培养一批业务能力强,专业知识过硬的高素质人才到企业合同执行的关键岗位上。人才的培养坚持实践和理论相结合的理念,在学习理论的同时及时应用的实践中,将有一定理论基础的人才输送到正在执行的项目中,通过其理论完成合同的执行,通过不断解决实践中遇到的各种问题来理解和消化理论知识,达到理论和实践有机结合。同时要不断加强变压器厂内技术的交流和学习,加强总结、培训、合作和交流,不断孕育和培养合同执行和合同管理优秀人才。

3.4 建立国际项目合同指南,提升国际合同的执行能力

随着全球经济化的发展,变压器制造企业一定会走向国门,迈向更大的国际舞台,国内外合同有着明显的不同,由于不同国家执行不同的制造和生产标准,

接入不同电压等级的电网,在不同的频率下运行,这不但对变压器的设计和制造部门提出了新的要求,同时也考验着市场部门和合同执行的相关人员。为了更好地完成国际合同的执行,相关人员不但要学习当地的电网标准和接入电网的要求,同时也要明白当地环保和消防部门对变压器噪声和震动等的要求,这不但对合同执行人员的专业技术素养有很高的要求,同时也对相关人员的外语交流能力提出了新的要求。

国际项目除了提供变压器设备外还具有多种合作模式,如交钥匙工程(EPC),BOT、PPP等合作模式。针对国内变压器公司国际项目合同执行管控意识不强、能力不够、经验欠缺、人才不足等现状,要在公司内部开展国际项目合同专项研讨,编写国际项目施工合同、国际项目联合体协议、国际项目EPC总承包合同等系列合同指南及其参考文本,改善国际项目合同管理和合同执行效能,实现国际项目合同执行管控见实效。邀请国际项目合同的相关专家,建立有效的工作互动机制。结合国内外同行的国际项目合同执行实践的交流和公司执行国际工程项目的经验教训,收集、剖析、归纳、总结、系统地研讨国际项目施工合同、联合体协议和EPC总承包合同的“共赢”做法,提出国际项目合同文本所涉及的风险和管控措施,辅以实际行动案例,既做到理论深度够,又来源于实践、指导实践,为公司国际合同审查、起草、谈判和合同执行提供参考和指导。

4 结语

在变压器生产制造企业的合同执行过程中虽然存在着一定的不足和需要改进的地方,因此可通过建立合同执行制度体系,规范合同执行程序;建立信息化管理平台,加强企业内部的信息共享和沟通,实现合同执行全过程管控;建立合同执行人才培养体系,打造优秀团队;建立国际项目合同指南,提升国际合同的执行能力等一系列措施,多措并举,有效管控,降低合同执行过程中的风险。

参考文献:

- [1] 刘俊颖.国际工程EPC项目风险管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2017.
- [2] 张水波.国际工程总承包EPC交钥匙合同与管理[M].北京:中国电力出版社,2009.
- [3] 于渊舟.工程建设合同管理探析[J].现代商贸工业,2008(20):337-338.
- [4] 荆玮.浅析建造合同准则在施工企业中运用的问题以及解决措施[J].行政事业资产与财务,2017(09):85,84.
- [5] 代新玲,刘伟.中美贸易摩擦存在问题研究[J].林产工业,2021,58(05):107-109.