

## 合同持有者制度 契约精神的西钻答案

文、图|刘文钰

### 一份告知函引发的“新手课”

7月3日，一份来自川西钻探公司合同持有者执行小组的《结算告知函》，悄无声息地躺在了向洪的办公桌上。作为该公司二级单位钻具井控公司的一名新晋“IV级合同持有者”，这是他第一次正式接到告知函——他所负责的《全尺寸液压死卡维修合同》出现了超期结算问题。

合同约定维修期限为一个月，但承包商超期交付。向洪有些慌乱，他迅速联系使用单位技术员，核对工作量，翻查派工单和验收情况，最终确认问题出在验收环节只聚焦于产品质量，却无人留意时间期限这条“硬杠杠”。紧接着，他与承包商核实，对方也承认未仔细研究合同细节。

两天后，双方依照合同条款，就扣款事宜达成一致。在7月15日的结算会上，扣款情况经过集体核实确认。会后，向洪走完签批流程，厂家按最终明细开票，经他审核后交财务支付。

处理完这个“插曲”，向洪来不及喘息，立刻又扎进了其他合同的结算工作中。

今年5月，向洪所在的川西钻探公司钻具井控公司有8份钻具相关合同被纳入合同持有者制度管理，作为该公司井控队的一员，向洪凭借着往日出色的工作表现和认真勤恳的态度，被调来专门负责合同工作，担任IV级合同持有者。

这是一次从零开始的跋涉。他不清楚合同条款的深层含义，就去企管部专门学了十几天的合同规则；不懂结算的门道，就抱着问题一个个节点去问、去学。在他看来，合同持有者制度对“新手小白”是很友好的，职责明确且层层分级的规范管理意味着清晰的流程指引，帮助了他在最初的日子里快速上手。

完整经历了三次合同审核和结算会后，向洪明白，自己要学的还有很多。合同持有者这本书，他才刚刚翻开第一页。





## “西钻模式”的一步步生成

2022年初，川西钻探公司领导层提出：“粗放的管理方式已不能满足钻井行业对安全、生产和经营的要求。作为专业化的钻井公司，我们用‘改变习惯、全员参与、提升效率’的精益管理方式为生产全链条赋能提效，实现安全‘加速跑’。”

正是这段话，奠定了川西钻探公司合同管理制度改革的根基。2022年2月，该公司开启了一场针对合同管理模式的深度探索——合同持有者制度开始萌芽。

“‘合同持有者’这个词，其实源自壳牌公司的‘Contract Holder’，指的是公司内部对某一份合同从前期准备、立项、签订、履行、结算到后评价的全生命周期的执行责任人。”物资采供仓储管理中心副经理郭晓静回忆道。2月初，接到该公司下达的任务后，她和几位同事迅速投入到了新制度的搭建与条款制定中。

项目组将“谁持有、谁负责”定为核心理念，并据此设计出一套清晰的“责任金字塔”架构——由公司领导、部室负责人、合同承办人、业务经办人，分别担任I、II、III、IV级合同持有者，形成一种逐级向上、层层压实的双轨管理模式。

“最关键的是让公司领导和部室负责人担任I、II级持有者，这确保了领导深度参与合同管理，从根源上改变了以往‘管而不理’‘理而不清’所带来的风险。”郭晓静强调。为防制度架空，项目组设置了以物采中心招标办为执行主体的合同持有者制度执行小组作为独立的“第三只眼”，负责监督、检查制度落实情况，每月参加各个合同的结算会，直面问题、通报情况、督促整改，扮演铁面无私的“监督者”角色。

同时，他们也意识到，管理不能止于做，更在于思。因此，制度专门设计了“后评价”环节，要求每一份合同完成后必须进行系统性复盘，从条款、履约到结算，全面总结问题，让每一个合同都成为下一个合同更好的基石。

2022年5月，第一版《川西钻探公司合同持有者制度管理实施办法》发布，该公司选取了28个合同作为首批“试验田”，总金额达137.313亿元，约占该公司当年合同总量的6.44%。试运行就此拉开帷幕。

年底的结算会上，执行小组汇报了首年“战绩”：纳入管理的合同审核明显更精细，发现的违约问题更多，全年通过结算审减金额占比0.52%。数字背后，是制度正在生效的证明。

然而，任何新制度的推行都不会一帆风顺。“部分合同持有者重视程度依然不够。”执行小组成员王泓雁坦言。部分III级合同持有者对告知函问题不反馈、不落实，同样的问题重复出现。一些人在管理中遇到困难时容易“打退堂鼓”，或者在结算会上有扣减项目时因害怕公司惩罚而不敢暴露问题。

面对阻力，执行小组没有退缩。他们迅速迭代，制定了结算会工作汇报模板，增加了针对上月问题的“回头看”环节；强

化了对合同条款优化建议的要求，推动持有者从执行者向管理者蜕变。

2023年4月，经过一年的试运行与打磨，《川西钻探公司合同持有者制度管理实施办法》修订版发布。IV级持有者被正式写入制度，建立了集中立项报批制，设置了闭环整改机制，新增了合同履行过程评价，并将合同管理与动态考核紧密挂钩。

到2023年年底，纳入制度管理的合同数量已扩大至该公司年度合同计划总量的16%，共计53个，涉及金额累计17.93亿元，全年结算审减金额占比0.42%。截至2025年5月，审减金额占比已降至0.24%。随着纳入管理的合同数量增加，结算审减金额占比却逐年下降，这深刻反映出合同持有者制度在不断走向合规，走向成熟。

“一个新制度推行的过程，就像一艘船在未知水域中航行，必须不断调整航向，绕过暗礁。”郭晓静感慨道，“试错是必不可少的，仅是试行稿，我们就改了七八次。这两年，制度运转越来越顺，大的修改变少了，但结合公司发展，我们仍在不断加入创新做法，比如在原有的后评价工作基础上增加‘过程评价’，加入‘合同条款优化效益奖励’等。”

过程漫长，但结果喜人。如今，这套起初仅写在纸上的制度，已深深嵌入川西钻探公司的运营脉络中，成为大家共同相信、共同守护的管理语言。这条路，他们一步步走了出来。

## 一个合同在西钻的“一生”

在川西钻探公司，有些合同就像一位“老朋友”，年年相见，却又年年不同。《运输服务框架内部责任书》便是这样一份“元老级”合同——自该公司成立之初，便与运行保障公司签订。它的“一生”，并非仅止于从签订到终止的一个周期，而是跨越十余载、至今仍在不断进化与成长的漫长征途。

III级合同持有者易娜，是这位“老友”近十五年来最亲密的“监护人”。她的电脑里，存着这份合同从2011年至今的所有版本，每一次修订、每一个补充条款，都是时代与管理的注脚。

2022年5月，作为第一批被纳入合同持有者制度管理的合同，它的命运从此发生了改变。

该合同涉及几十支钻井队和多个二级单位，每月待审的运输结算单高达数千张。最初，这些单据全由该公司生产市场部人员审核，工作量大、任务重，疏漏难以避免。合同持有者制度推行之后，审核机制得以优化：生产市场部制定统一的审核标准，项目部与二级单位进行单据初审，生产市场部在此基础上抽查。而至结算会上，执行小组会二度抽查，一旦发现问题，也会告知I、II级合同持有者——多层把关，显著提升了审核质量。

“越来越多人参与，意味着透明度越来越高，发现问题也更为高效。”易娜她们借此建立起详尽的台账系统，持续收集



大家在办公室讨论工作



查看告知函



郑浩正在和承包商打电话核对清单信息



易娜和两位同事正在抽查报送的单据

各方建言，为合同优化提供扎实依据。

2024年7月，新一年的运输合同完成签订。合同一生中的又一次循环，正式开始。

合同生效，订单如雪片般飞来。易娜埋首其间，像是在数据的洪流中“巡航”侦察。“早些年，审单就是‘数单子’，看看签字和金额，而现在，我需要把单子整理后，备齐本月结算会的所有资料，在会上进行汇报。”

每月21号的集中结算会，堪称合同生命周期中的“月度大考”。“最开始那几年，开会大家都很紧张，甚至有点抵触，觉得是来找茬的。”易娜说，“但现在氛围变了，更像是一次‘联合会诊’。”如今，运输框架合同的结算会时长也从一整天缩减到两三个小时了。

会上若发现问题，执行小组会立即开具《结算问题告知函》，并通过A8系统发起流程，串起每一级合同持有者。待流程层层审批最终传回易娜手中，她便着手推进整改。“如果有扣减就与乙方再确认，达成一致后交执行组及上级审核。”至此，易娜的月度“守护”任务暂告一段落。

2025年6月，为期一年的合同到期，易娜的工作也进入

至关重要的“后评价”阶段。

“以前合同执行完就结束了，第二年照旧，所以多年来改进不大，但现在不行。”她打开今年的后评价报告，其中不仅包括项目概况、符合性评价、效果性评价，更总结出六条成功经验与两条优化建议。“例如，今年我们联合钻具井控公司，共同破解‘大车装小件’的难题，通过区域统一回收等方式有效节约运费。我们还计划在应急培训班上宣贯新一年合同条款、规范基层运单签认，并向井队推出《运输费用执行手册》，把复杂内容变得简明易懂。”

这份报告，将经由执行小组与各级持有者审核，最终成为下一年度合同谈判的权威依据。

在易娜看来，这份运输合同不断成长的“一生”，就仿佛是川西钻探公司合同管理进化史的一面镜子：从最初仅约定价款的商业文书，逐渐演变为权责清晰、动态管控、自我优化的精益管理工具。而易娜自己，也从一名“合同管理员”，成长为“合同经营者”，陪伴并守护着这位“老友”，一年年，走向更加规范的未来。



一条管理链的觉醒

郑浩的办公桌抽屉里，藏着一本特殊的“账本”。作为该公司装备支持中心的一名III级合同持有者，郑浩完整保存着他自2021年2月开始负责《钻机营房及罐类等配套设备现场维修及大修理服务框架合同》以来的工作笔记。2022年5月，该合同被纳入合同持有者制度，从那时起，他笔下的文字变了味道——不再只是记录，更像是在见证一场无声的变革。

制度推行之初，最不适应的其实是承包商。多年来，他们早已习惯了“攒单子”——把两三个月的结算资料一次性打包送来，图个方便，超期结算倒也不影响审核。但是自合同持有者制度推行开始，一切就有了转变。

郑浩的笔记资料里清晰地记录着变化：2022年8月，47份资料超期60天，5份资料超期90天，结算扣减3万余元；2022年11月，15份超60天，18份超90天，扣减9万元；2023年，全年超期单据已降至56份，扣减19.8万元；2024年，仅23份，扣减3万多元；而至2025年，超期结算这一曾经屡见不鲜的问题，已基本绝迹。

“不是我们变严了，是他们变好了。”合同持有者制度的“铁面无私”，倒逼着双方管理都更加严格规范了。

资料的蜕变，是另一重无声的革命。从前，有时报上来的单据可以称作“残缺的艺术”——设备名称不写、编号空白、签字不完善、服务人员不写名字只写人数，甚至有人能“同时”出现在两个井场，偶尔还有更隐蔽的：清掏作业按次收费后，又另计人工费、车辆费，重复计费悄然发生。

而现在，每一张单据都写得清清楚楚。设备有编号、服务有签名、项目有明细，郑浩会随机抽查，并且跟井队上核实。他在那周的日志里写道：“资料真实了，结算才干净，管理才有底气。”

而真正深刻的改变，发生在“人”。“以前我签字，只看数量和金额对不对。现在不一样了，我得看时效、看质量、看完工程量……甚至要看服务人员是不是真的出现在了井场上。”郑浩笑着说，制度推行初期，从承包商到井队审核员，再到他自己，每个人都觉得“麻烦了”“工作量大了”。

“但大家慢慢发现，细致管理不是在找茬，而是在为所有人排除风险。”郑浩表示，每一级合同持有者都要向上一级汇报，领导不再只是单纯地签字，而是全程跟踪合同履行情况，这条链上的每个人都是动态监管的一环，共同推动合同向“合规、质量、效率、效益”全方位发展。

器材审核员不再只是机械签字，会多问一句“这设备修过几次了？是不是老问题”。郑浩自己，也从被动的审核者，变为主动的经营分析者。“我会去琢磨，为什么这个型号的设备老坏？是操作问题还是设计缺陷？能不能从采购源头就避免？”一种“全员经营”的意识，在这条管理链上悄然萌发。

合同本身，也在评价与反思中不断成长。最初两年，郑浩每次结算都会收到来自执行小组的《结算告知函》，每次列出四五条整改意见。他把这些函件钉在一起，时常翻看。也和承包商一起，对着意见逐条整改、优化流程。

渐渐地，告知函来得少了。从2023年底至今，这个合同几乎再没收到过整改意见。至今，累计优化合同条款十多处，改进结算问题四十多项——从模糊计费到清晰列项，从无质保跟踪到全生命周期建档。

“你看，不是我们变得完美了，”郑浩合上他那本厚厚的日志，“而是我们这群人，和这份合同一起，学会了一种更负责、更精细的合作方式。”

从“管得住”到“管得好”

当“合同持有者制度”在川西钻探公司悄然运行三年多之后，其带来的已不仅是流程上的优化，更是一场管理理念的深层变革。它不再仅仅是一个“管合同”的工具，而是成长为一套推动该公司整体运营向精益化、智能化迈进的管理体系。

动态管理模式下的合同持有者制度，如同一台高效运转的精密仪器，它采取“规范一批、替换一批”的方式，已陆续将85个重要合同纳入管理框架。这些合同仿佛经过了一场“管理洗礼”，逐渐从需要全程紧盯的“新生”，转变为能够自主规范运行的“优等生”。

该公司也已从最初的“全部严审”，转变为如今只聚焦“关键环节”与“关键合同”的精准管控。这是一种信任的进阶，更是制度成熟运转的标志——最初的细致与繁琐，换来了如今流程的自如与高效。

变化始于源头。制度推行后，“风险前置”观念深入人心。合同持有者不再被动等待报审，而是提前介入市场调研、技术标准论证和价格摸底，运用“天眼查”等工具深挖服务商背景关联。制度推动公开谈判，使得竞争性更强、单一来源管控更严，技术参数也更精准。仅去年一年，就帮助该公司立项审批时效提升10%，一轮招标时效大幅提升35%。

而在过程中，多道审核关口已实现了从“人盯人”到“机制管人”的跨越。动态监管贯穿合同始终，金额超支、新旧合同衔接失灵等问题被及时拦截。集中结算会和后评价机制，则系统性地梳理出成本控制、履约效率和风险应对的真实情况。几十条合同条款优化、超千条结算建议落地，这不仅提升了资金使用效率，更构建起一道坚实的风险防线。制度推行以来，该公司未发生一起合同类法律纠纷，并连续荣获“四川省诚信合规企业”称号——这份诚信底色，已成为该公司新的核心竞争力。

最深远的改变，在于意识的革命。员工不再将自己视为流程中的“执行棋子”，而是合同的“终身主人”。他们主动跨出职能边界，从采购源头、技术标准、使用习惯等多维度思考如何从根本上提质增效。这种思维身份的转变，也重塑了他们与承包商的关系。双方从传统的甲乙双方博弈，逐渐转向基于互信和长期主义的协同共生。持有者会主动分享行业动态，帮助承包商优化服务流程；而承包商也更愿意开放沟通，共同解决执行难题。合同持有者制度所孵化的，不仅是一套管理方法，更是一种新的行为哲学：它倡导每一个人成为价值的创造者、责任的承担者和创新的发起者。这份融入日常的经营者思维，正是制度最深刻也最宝贵的遗产。

用责任绑定信任，用流程守护诺言。合同持有者制度以契约精神为底色，用制度化方式约定企业日常行为、为合规管理划出底线红线标准线，自2022年试运行至今，已深深融入西钻人的日常，并逐渐沉淀为一种文化基因。它超越了单纯的成本节约和风险防控，在内部形成了一种自我驱动、自我约束的经营生态，成为一套透明、互信、可持续的合作新秩序，也塑造着这个公司守信重诺的精神品格。



月底结算会

致谢被采访者

- |     |                          |
|-----|--------------------------|
| 郭晓静 | 川西钻探公司物资采供仓储管理中心副经理      |
| 郑浩  | 川西钻探公司装备支持中心三级工程师        |
| 王泓雁 | 川西钻探公司物资采供仓储管理中心招标办公室主任  |
| 黄亚欣 | 川西钻探公司物资采供仓储管理中心招标办公室副主任 |
| 易娜  | 川西钻探公司生产市场部综合管理          |
| 徐凯  | 川西钻探公司物资采供仓储管理中心招标办公室干事  |
| 田佳弋 | 川西钻探公司物资采供仓储管理中心招标办公室干事  |
| 向洪  | 川西钻探公司钻具井控公司物资装备办干事      |