

北京科技大学
University of Science and Technology Beijing

内部控制管理手册

——合同管理分册



二〇一九年十二月

目录

一、合同管理业务概述	1
二、合同管理业务风险概述	2
三、合同管理业务职责	3
四、合同管理流程框架	6
五、合同管理业务流程	7
5.1 合同审批与签订流程	7
5.2 基建合同审批与签订流程	8
5.3 合同履行与监督流程	9
5.4 合同变更与解除流程	10
5.5 合同纠纷处理流程	11
5.6 合同归档与保管流程	12
六、合同管理相关制度	13
七、合同管理权限指引表	14
八、合同管理不相容岗位分离表	15
九、合同管理风险控制矩阵	16

北京科技大学合同管理

一、合同管理业务概述

(一) 合同管理的定义

合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。学校合同一般指经济合同，是以学校或学校授权的职能部门为主体，与其他平等主体的自然人、法人及其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系所订立的书面协议。

学校合同主要包括采购合同、工程合同、科研项目合同、合作办学合同、对外投资合同、成果转让合同、租赁合同、借款合同、财产保险合同等。

(二) 合同管理的目标

1. 确保合同管理的规范性

完善合同管理体制，明确单位合同归口管理部门。对单位的合同事务实行审核把关、统一管理，确保签订合同的格式、内容合法合规。符合单位利益。

2. 确保合同执行的规范性

建立完善订立合同的授权审批制度。单位各部门和个人对外签订合同应经过合法授权，不签订超出有关规定范围的合同，加强合同订立的审核把关。

3. 确保合同审查的规范性

对合同对方主体资格进行充分调查，确保对方具有履约资格和能力，减少合同违约风险。

4. 确保合同监督的规范性

加强合同履行的监控，建立合同纠纷处理机制，合理解决合同履行中出现的各项纠纷，确保单位利益不受损失。

5. 确保合同评价的规范性

建立合同评价制度，对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，以便改进不足，促进合同管理水平的提高。

二、合同管理业务风险概述

学校的合同业务应重点关注以下风险：

（一）合同管理体制不健全，未明确合同管理的归口管理部门及职责，审批程序不清晰，导致合同管理混乱，可能会出现擅自以学校名义与对方签订合同或擅自修改合同内容的问题，造成学校经济利益受损；

（二）对合同对方的主体资格、资信状况、履约能力未作调查，或在合同调查过程中对对方当事人的主体资格、资信状况、履约能力作出不当评价，可能会导致合同无效或引发潜在的风险；

（三）合同内容违反国家法律法规和政策规定，合同内容和条款不完备、不严密、不合理或文字表述不清，可能导致重大误解或造成学校经济损失；

（四）在合同履行过程中，未能及时发现已经或可能导致学校利益受损情况，或未能采取有效措施制止；

（五）合同生效后，对合同条款未明确约定的事项未及时协议补充，导致合同无法正常履行，或合同变更未经相应的审批程序，导致合同变更行为不当或无效；

（六）未建立合同纠纷处理的有效机制，纠纷处理不当，可能导致学校利益受损；

（七）合同保管不当，导致合同丢失或无法履行；泄露合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密，导致学校或国家利益受损。

三、合同管理业务职责

（一）合同综合管理服务机构

党委办公室、校长办公室（以下简称“党办、校办”）下设政策研究与法律事务中心（以下简称“法律事务中心”），作为学校合同事务的综合管理服务机构，在合同事务中主要履行以下职责：

1. 建立健全学校合同管理的基本规章制度；
2. 对重大合同文本进行法律风险评估，并出具法律意见；
3. 对二级单位合同管理事务提供必要的法律咨询服务；
4. 指导协助合同承办单位处理合同法律纠纷，必要时根据学校授权，代表学校处理因合同纠纷而产生的仲裁或诉讼案件；
5. 对本部门的合同审查记录进行备案、归档；
6. 负责全校合同的目录备案。

法律事务中心对重大合同文本进行法律风险评估，学校聘请法律顾问，协助法律事务中心对合同文本进行法律风险评估及处理合同纠纷

纷。

（二）合同归口管理部门

学校授权相关职能部门作为特定类型合同的归口管理部门。合同归口管理部门在合同管理中主要履行以下职责：

1. 根据需要制定完善本部门合同管理的细则及流程；
2. 对合同承办单位提交的合同进行审批；
3. 根据需要组织合同评审、落实评审意见；
4. 监督合同承办单位行使合同权利、履行合同义务；
5. 指导协助合同承办单位处理合同法律纠纷；
6. 对归口管理范围内的合同进行备案归档；
7. 业务范围内的其他事项。

（三）合同承办部门

合同承办单位一般应为合同内容所涉及的学校二级单位，是合同管理的直接责任单位。主要履行以下职责：

1. 负责合同的可行性论证，审查合同相对方的主体资格，必要时对其资信能力、履约能力等进行审查，包括但不限于以下方面：

①合同相对方为自然人的，应重点核查其有效身份证明；

②合同相对方为法人的，应核查其名称、资质、企业法人营业执照、事业单位法人证书、经营范围和方式等内容，重点核查拟定的合同标的是否与其营业执照核定的业务范围一致以及营业执照的年限及年检情况；

③合同相对方委托代理人订立合同的，应当核查其授权委托书中

载明的代理事项、权限和代理期限是否明确、有效；

④合同相对方的资信状况应当通过核查其银行资信证明、资产负债表、征信记录等能够证明其资信的有关文件进行确定；

⑤法律规定或履行合同必备的资质证明，以及合同归口管理部门要求提供的其它证明文件。

1. 负责合同的洽谈和文本起草；根据法律事务中心或合同归口管理部门的审核意见，修改合同文本；

2. 代表学校行使合同权利、履行合同义务；

3. 妥善保存合同执行过程中的相关合同文件和材料；

4. 定期、不定期向合同归口管理部门汇报合同执行情况；

5. 及时向归口管理部门汇报合同执行过程中学校及合同相对方预期和已发生的违约等情况；

6. 处理合同纠纷；

7. 处理合同履行后的遗留问题。

（四）合同审计与监督部门

审计室依职权和工作规程进行合同审计，监督涉及资金往来合同的执行程序、履行情况等是否符合国家法律法规、学校规章制度及合同约定。

四、合同管理流程框架

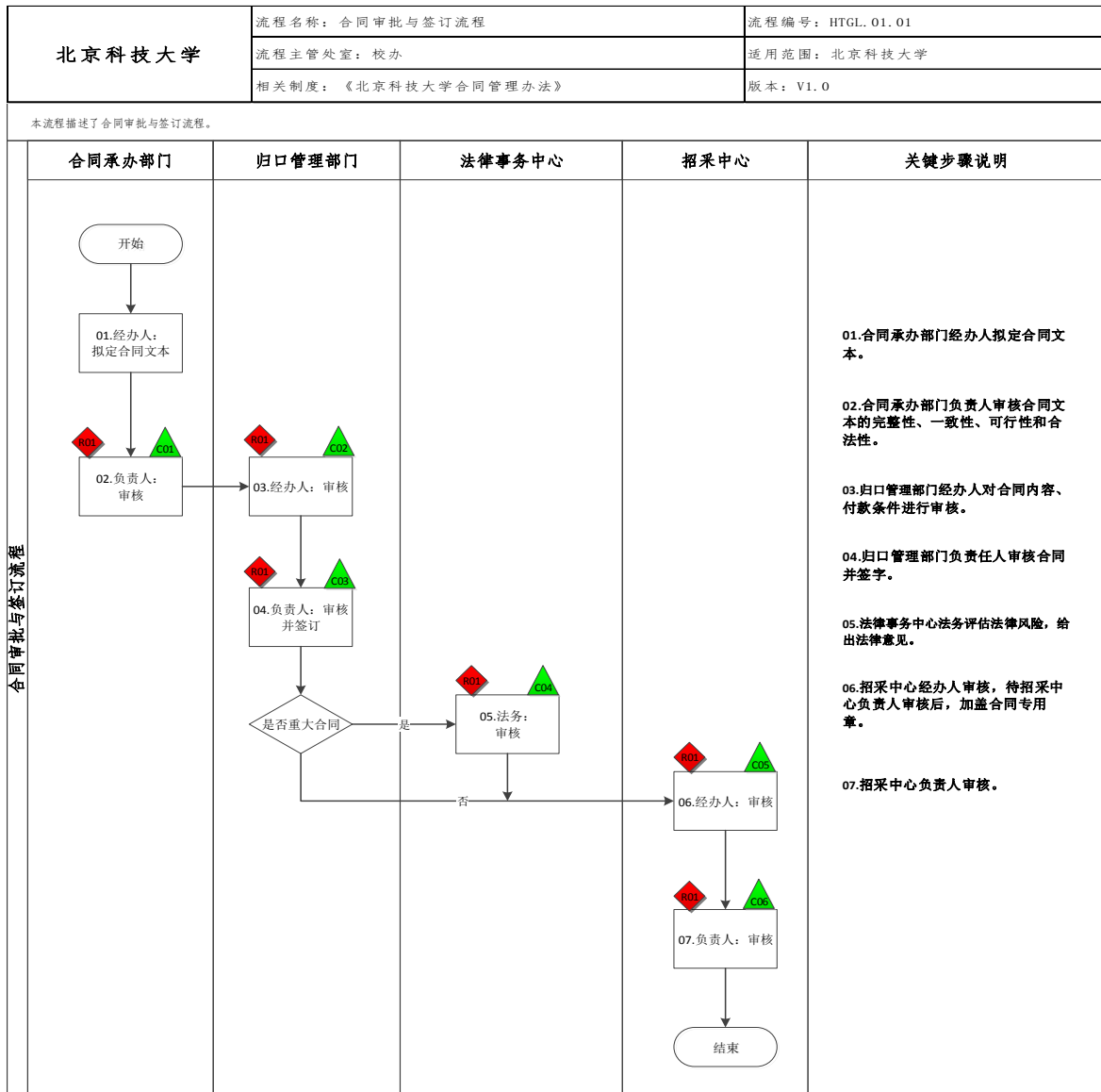
根据学校相关合同管理办法，合同管理可以分为 3 个二级流程和 6 个三级流程，合同管理流程框架见表 1。

表 1：合同管理流程框架

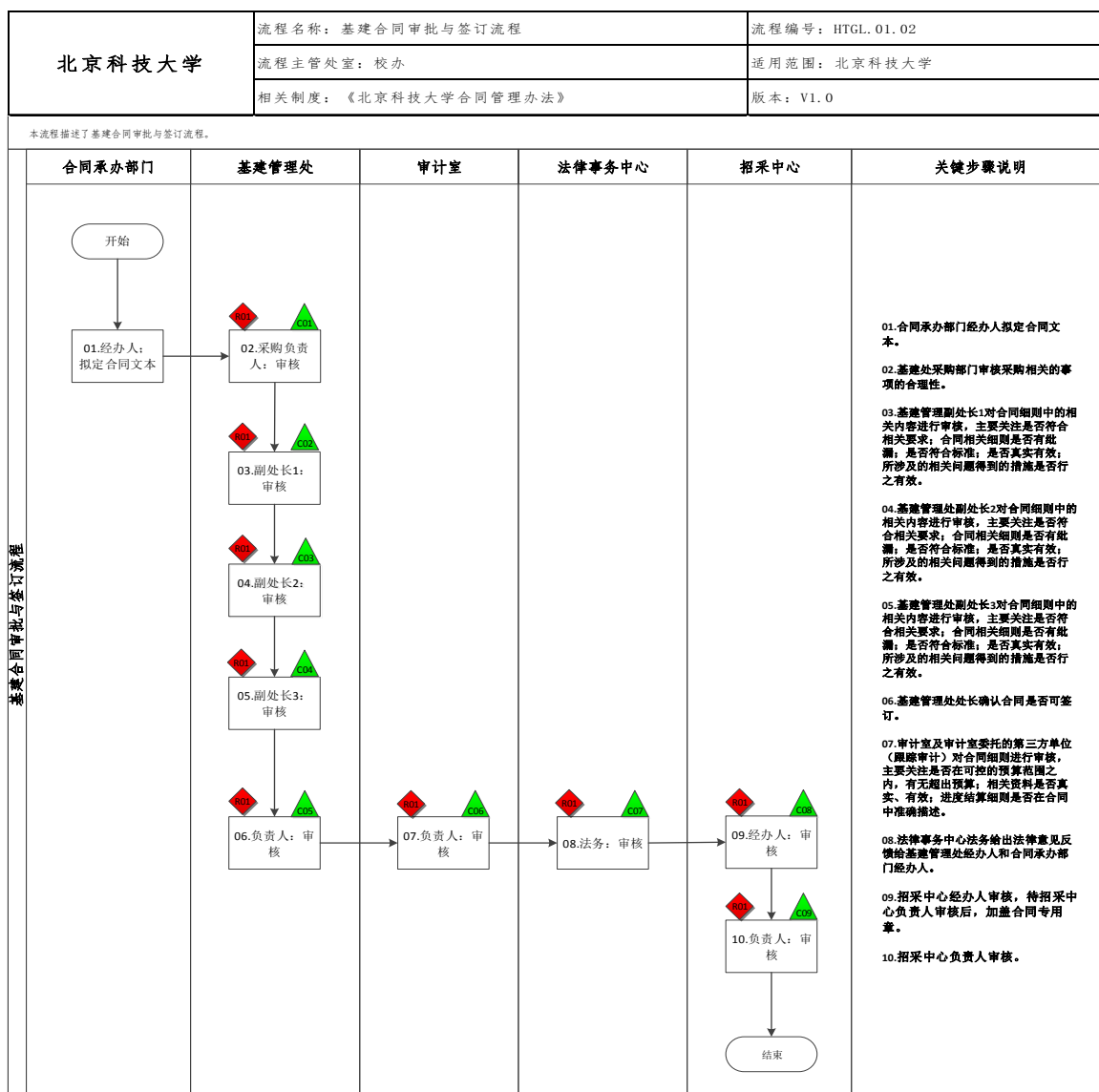
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	归口控制部门
HTGL	合同管理			合同综合管理部门
HTGL. 01		合同签订审批与签订管理		合同归口管理部门
HTGL. 01. 01			合同审批与签订流程	合同归口管理部门
HTGL. 01. 01			基建合同审批与签订流程	合同归口管理部门
HTGL. 02		合同履行管理		合同归口管理部门
HTGL. 02. 01			合同履行与监管流程	合同归口管理部门
HTGL. 02. 02			合同变更与解除流程	合同归口管理部门
HTGL. 02. 03			合同纠纷处理流程	合同归口管理部门
HTGL. 03		合同档案管理		合同归口管理部门
HTGL. 03. 01			合同归档与保管流程	合同归口管理部门

五、合同管理业务流程

5.1 合同审批与签订流程



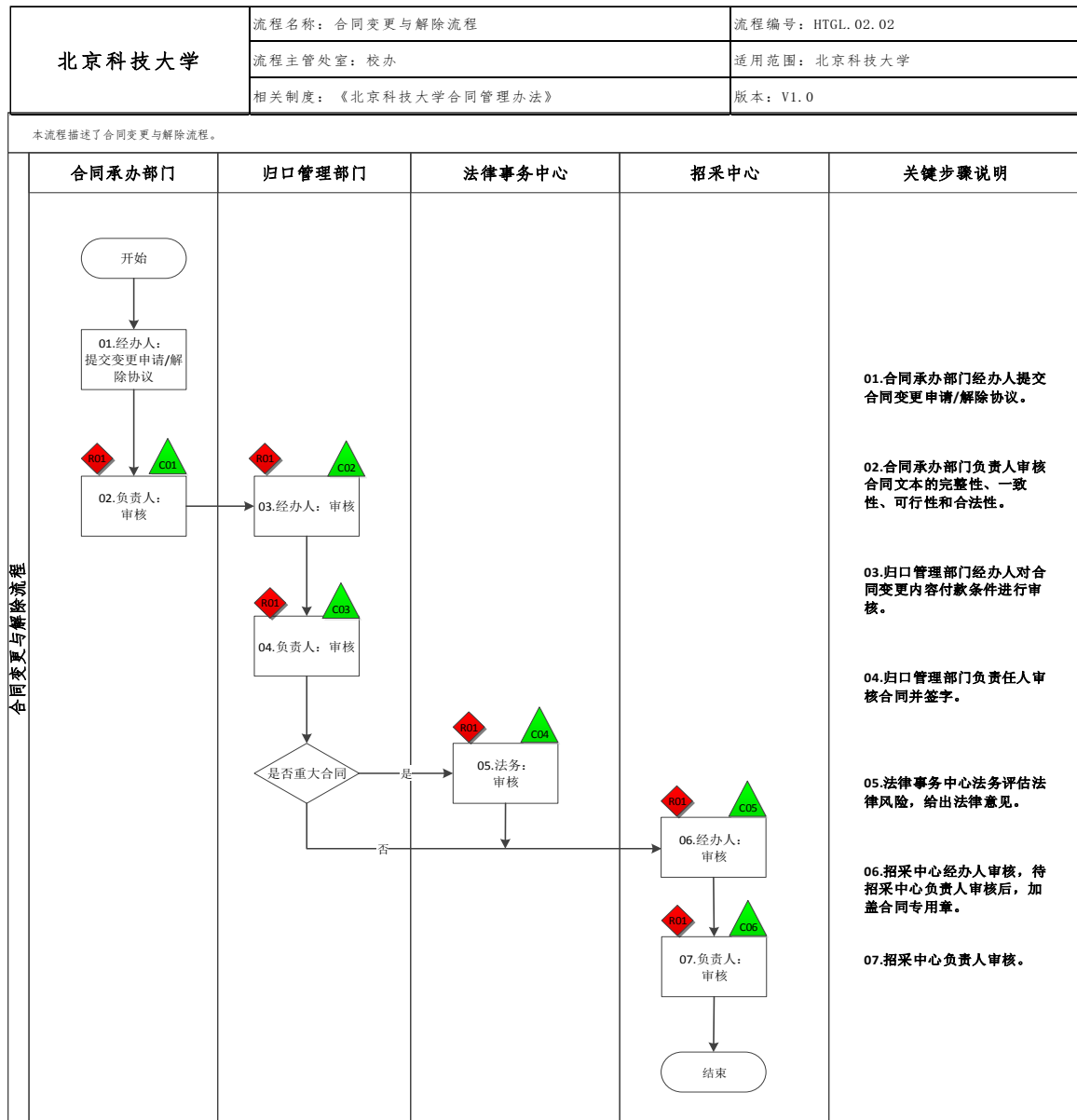
5.2 基建合同审批与签订流程



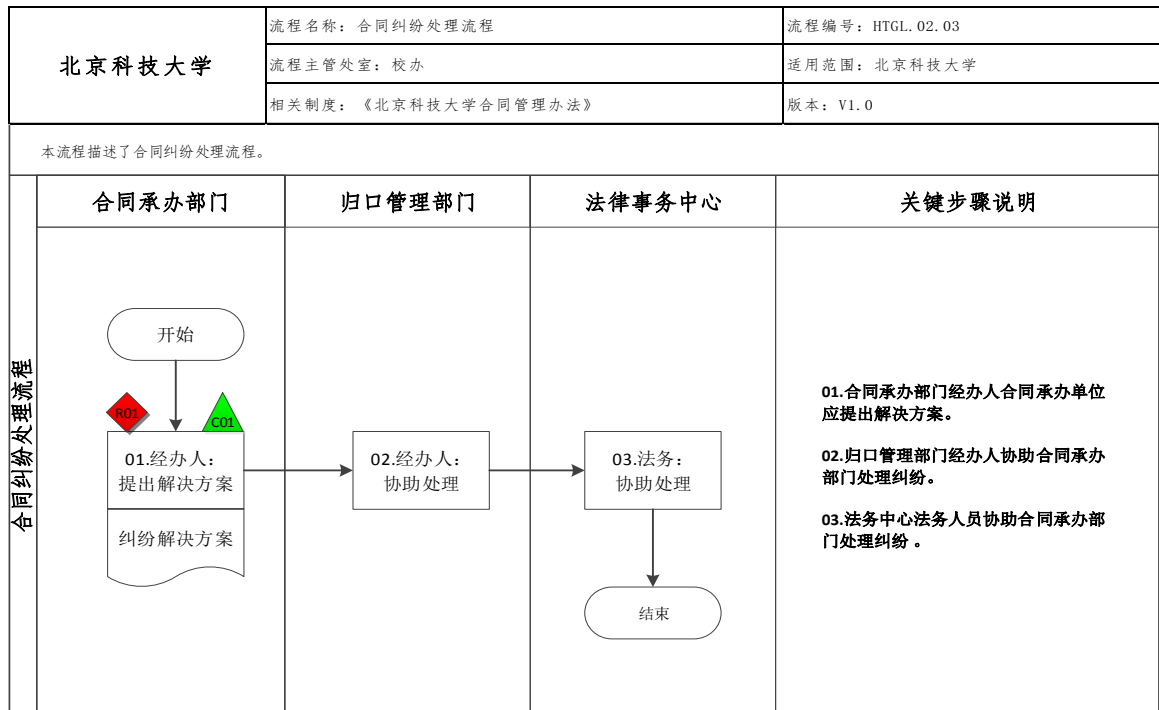
5.3 合同履行与监督流程

北京科技大学	流程名称：合同履行与监管流程	流程编号：HTGL.02.01	
	流程主管处室：校办	适用范围：北京科技大学	
	相关制度：《北京科技大学合同管理办法》	版本：V1.0	
本流程描述了合同履行与监管流程。			
合同履行与监管流程	合同承办部门	归口管理部门	关键步骤说明
	<pre> graph TD Start([开始]) --> R01{R01} R01 --> C01▲C01 C01 --> S01[01.经办人：履行] S01 --> R02{R02} R02 --> C02▲C01 C02 --> S02[02.经办人：监督] S02 --> End([结束]) </pre>		<p>01.合同签订完之后，合同承办部门严格按照合同文本规定权利与义务履行合同。</p> <p>02.归口管理部门经办人监督业务部门履行合同。</p>

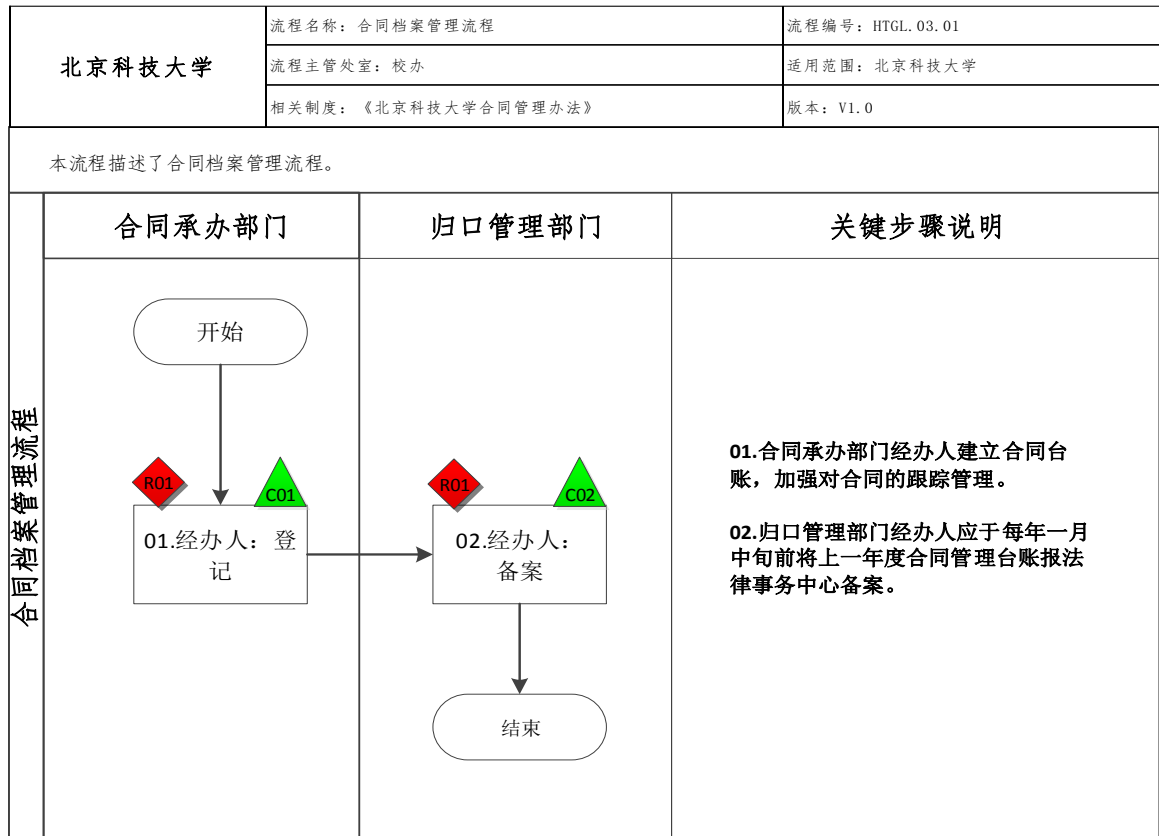
5.4 合同变更与解除流程



5.5 合同纠纷处理流程



5.6 合同归档与保管流程



六、合同管理相关制度

表 2：合同管理相关制度清单

框架		文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
合同管理	外部	国务院关于国家行政机关和企业事业单位社会团体印章管理的规定	行政法规	国发〔1999〕25号	国务院
		中华人民共和国合同法	法律	主席令第十五号	全国人民代表大会
	内部	北京科技大学合同管理办法	内部制度	校发[2018]31号	北京科技大学
		北京科技大学印章管理办法	内部制度	校发[2018]34号	北京科技大学
		关于贯彻执行学校印章管理办法的说明	内部制度	校发[2018]34号	北京科技大学
		关于贯彻执行学校合同管理办法的通知	内部制度	校发〔2018〕31号	北京科技大学

七、合同管理权限指引表

表 3：合同管理权限指引表

分类	合同业务活动	执行程序												
		合同承 办部门/ 经办人	合同承 办部门 /负责 人	归口管 理部门 /经办 人	归口管 理部门/ 负责人	基建管理 处/采购项 目负责人	基建管 理处/ 副处长 1	基建管 理处/ 副处长 2	基建管 理处/ 副处长 3	基建管 理处/ 负责人	审计室 /负责 人	法律事 务中心 /法务	招采中 心/经 办人	招采中 心/负 责人
合同管 理	合同审批与签订流程	拟定合 同文本	审核 1	审核 2	审核 3	×	×	×	×	×	×	审核 4	审核 5	审核 6
	基建合同审批与签订 流程	拟定合 同文本	×	×	×	审核 1	审核 2	审核 3	审核 4	审核 5	审核 6	审核 7	审核 8	审核 9
	合同履行与监督流程	合同履 行	×	监督	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	合同变更及解除流程	拟定变 更/解除 协议	审核 1	审核 2	审核 3	×	×	×	×	×	×	审核 4	审核 5	审核 6
	合同纠纷处理流程	提出方 案	×	协助处 理	×	×	×	×	×	×	×	协助处 理	×	×
	合同档案管理流程	归档	×	备案	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

八、合同管理不相容岗位分离表

表 4：合同管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		合同文本起草	合同审批	合同签订	制单付款岗	合同归档	合同专用章保管	合同纠纷法律文书编写	合同纠纷法律文书审批	合同纠纷诉讼策略编写岗	合同纠纷诉讼策略审批
A	合同文本起草		X								
B	合同审批										
C	合同签订				X		X				
D	制单付款岗										
E	合同归档										
F	合同专用章保管										
G	合同纠纷法律文书编写								X		
H	合同纠纷法律文书审批										
I	合同纠纷诉讼策略编写岗										X
J	合同纠纷诉讼策略审批										

X: 表示互相冲突的职位

九、合同管理风险控制矩阵

表 5：合同管理风险控制矩阵

业务流程	流程节点	风险点编号	主要风险点	控制点编号	控制措施	控制实施证据（表单）	控制制度	控制部门/岗位	控制手段
HTGL. 0 1. 01 合同审批与签订流程	合同文本拟定	R01	合同目标或“标的”不清，内容表述不严谨，合同文本格式未按照学校规定格式，可能导致合同内容存在重大疏漏和欺诈，影响合同审批效率，甚至承担法律风险。	C01	合同承办部门经办人拟定合同文本。	合同审批表，自制合同文本	《北京科技大学合同管理办法》校发[2018]31号《北京科技大学采购管理办法（修订）》校发(2019)60号	合同承办部门/经办人	手动
	合同文本审核、签订	R02	未明确合同审批的程序和权限，重大合同未经过法律风险审查，合同印章用印审批不严，合同内容存在重大漏洞和欺诈，导致合同存在风险隐患，经济资源无法正常流入或形成额外的支付义务，面临法律风险和经济风险。	C01	合同承办部门负责人审核合同文本的完整性、一致性、可行性和合法性。			合同承办部门/经办人	手动
				C02	归口管理部门经办人对合同内容、付款条件进行审核。			归口管理部门/经办人	手动
				C03	归口管理部门负责人审核合同并签字。			归口管理部门/负责人	手动
				C04	法律事务中心法务评估法律风险，给出法律意见。			法律事务中心/法务	手动
				C05	招采中心经办人审核，待招采中心负责人审核后，加盖合同专用章。			招采中心/经办人	手动
				C06	招采中心负责人审核。			招采中心/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	主要风险点	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制部门/岗位	控制手段
HTGL. 0 1. 01 基建合同审批与签订流程	合同拟定申请	R01	合同目标或“标的”不清，内容表述不严谨，合同文本格式未按照学校规定格式，可能导致合同内容存在重大疏漏和欺诈，影响合同审批效率，甚至承担法律风险。	C01	合同承办部门经办人拟定合同文本。	合同审批表，自制合同文本		合同承办部门/经办人	手动
	合同拟定审批	R02	未明确合同审批的程序和权限，重大合同未经过法律风险审查，工程项目合同未经过审计相关部门预算和工程量审查，合同印章用印审批不严，合同内容存在重大漏洞和欺诈，合同金额或支付阶段不符合规定，导致合同存在风险隐患，经济资源无法正常流入或形成额外的支付义务，面临法律风险和经济风险。	C01	基建处采购部门审核采购相关事项的合理性。			基建处/采购项目负责人	手动
				C02	基建管理副处长1对合同细则中的相关内容进行审核，主要关注是否符合相关要求；合同相关细则是否有纰漏；是否符合标准；是否真实有效；所涉及的相关问题得到的措施是否行之有效。			基建处/副处长1	手动
				C03	基建管理副处长2对合同细则中的相关内容进行审核，主要关注是否符合相关要求；合同相关细则是否有纰漏；是否符合标准；是否真实有效；所涉及的相关问题得到的措施是否行之有效。			基建处/副处长2	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	主要风险点	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制部门/岗位	控制手段
HTGL. 0 1. 01 基建合同审批与签订流程	合同拟定审批	R02	未明确合同审批的程序和权限,重大合同未经过法律风险审查,工程项目合同未经过审计相关部门预算和工程量审查,合同印章用印审批不严,合同内容存在重大漏洞和欺诈,合同金额或支付阶段不符合规定,导致合同存在风险隐患,经济资源无法正常流入或形成额外的支付义务,面临法律风险和经济风险。	C04	基建管理副处长3对合同细则中的相关内容进行审核,主要关注是否符合相关要求;合同相关细则是否有纰漏;是否符合标准;是否真实有效;所涉及的相关问题得到的措施是否行之有效。			基建处/副处长3	手动
				C05	基建管理处处长确认合同是否可签订。			基建处/负责人	手动
				C06	审计室及审计室委托的第三方单位(跟踪审计)对合同细则进行审核,主要关注是否在可控的预算范围之内,有无超出预算;相关资料是否真实、有效;进度结算细则是否在合同中准确描述。			审计室/负责人	手动
				C07	法律事务中心法务给出法律意见反馈给基建管理处经办人和合同承办部门经办人。			法律事务中心/法务	手动
				C08	招采中心经办人审核,待招采中心负责人审核后,加盖合同专用章。			招采中心/经办人	手动
				C09	招采中心负责人审核。			招采中心/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	主要风险点	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制部门/岗位	控制手段
HTGL. 0 2. 01 合同履行与监管流程	合同履行	R01	合同生效后,合同执行主体未严格恰当地履行合同中约定的义务,或未能及时发现合同对方当事人未严格恰当履行约定业务并采取措施,出现合同履行异常情况不及时上报,导致学校利益受损。	C01	合同签订完之后,合同承办部门严格按照合同文本规定权利与义务履行合同。			合同承办部门/经办人	手动
	合同履行监督	R02	合同归口管理部门未对合同履行过程实施跟踪检查,出现异常无法及时处理,可能导致合同无法正常履行,学校无法取得应有的经济利益。	C01	归口管理部门经办人监督业务部门履行合同。			归口管理部门/经办人	手动
HTGL. 0 2. 02 合同变更与解除流程	合同变更/解除审核	R01	合同补充内容或条款未经相应的审批程序,未经法律风险审查,变更内容不合理,解除程序不合法合规,可能导致合同条款补充不当,合同变更行为不当或无效,学校面临经济损失和法律风险。	C01	合同承办部门负责人审核合同文本的完整性、一致性、可行性和合法性。	变更/解除协议		合同承办部门/负责人	手动
				C02	归口管理部门经办人对合同变更内容付款条件进行审核。			归口管理部门/经办人	手动
				C03	归口管理部门负责人审核合同并签字。			归口管理部门/负责人	手动
				C04	法律事务中心法务评估法律风险,给出法律意见。			法律事务中心/法务	手动
				C05	招采中心经办人审核,待招采中心负责人审核后,加盖合同专用章。			招采中心/经办人	手动
				C06	招采中心负责人审核。			招采中心/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	主要风险点	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制部门/岗位	控制手段
HTGL.0 2.03 合同纠纷处理流程	提出纠纷解决方案	R01	未及时按照合同纠纷处理方案及时处理纠纷问题,双方职责与义务无法正常履行,导致学校例已持续受损。	C01	合同承办部门经办人合同承办单位应提出解决方案。	纠纷解决方案		合同承办部门/经办人	手动
HTGL.0 3.01 合同归档与保管流程	合同归档/备案	R01	未建立合同文本统一分类和连续编号,合同台账、合同信息归档不完整、不规范,合同重要信息保密工作不到位、备案手续不全,合同及相关资料的登记、流转和保管不善,导致合同及相关资料丢失,可能导致合同履行出现纠纷时,无法追溯,影响合同的正常履行和纠纷的有效处理。	C01	合同承办部门经办人建立合同台账,加强对合同的跟踪管理。	合同台账		合同承办部门经办人	手动
				C02	归口管理部门经办人应于每年一月中旬前将上一年度合同管理台账报法律事务中心备案。		归口管理部门/经办人	手动	