## 六、合同管理

### 6.1合同范本体系建立

**6.1.1**控制目标

加强合同范本体系管理，明确合同范本建立与修订程序，确保合同范本经过充分论证，提高合同会签效率。

**6.1.2**风险描述

如果未对合同范本进行充分审核与论证，合同范本中存在瑕疵或法律漏洞，可能导致学校的合法权益蒙受损失。

**6.1.3**控制措施

（1）党政办公室法律事务科对合同范本进行论证，重点包括合同范本设计是否合理，通用条款是否合法合规，能否满足业务需要等，并提出参考建议。

（2）业务归口部门负责人对合同范本进行审核，重点包括合同范本设计是否合理，能否满足业务需要，是否充分听取法律事务科的专业意见等，并出具审核意见。

（3）业务归口部门主管校领导对合同范本进行审批，重点包括合同范本设计是否合理，能否满足业务需求，是否经过充分论证等，并出具审批意见。

**6.1.4**控制证据

合同范本、法律参考建议、审核意见、审批意见。

### 6.2合同谈判

**6.2.1**控制目标

保证合同谈判过程公开透明，谈判记录有据可查，确保合同订立前充分了解合同对方的主体资格、信用状况等内容，确保对方当事人具备履约能力。

**6.2.2**风险描述

如果合同谈判过程不规范，内容不全面，无法充分了解对方的履约能力，导致学校的合法权益受到损失。

**6.2.3**控制措施

（1）合同承办人/单位在谈判前应制定合同谈判方案，明确谈判内容，确保充分了解合同对方主体的资质、信誉、履约能力等内容。

（2）对于重大合同，合同承办人/单位应按要求会同学校专业技术人员、法务人员、财务人员组成谈判小组参与谈判。

**6.2.4**控制证据

（1）合同谈判方案；

（2）合同谈判小组人员名单。

### 6.3合同审签

**6.3.1**控制目标

保证合同签订程序合法、合规，保证合同双方权利义务对等，充分维护学校合法权益。

**6.3.2**风险描述

如果合同内部管理制度不健全，归口管理部门不明确，未经授权或未按规定的程序签订合同，合同印章管理不规范，可能导致经济资源无法正常流入或形成额外的支付义务。

**6.3.3**控制措施

（1）合同承办单位负责人对合同初稿进行审核，重点包括合同主体的资质文件是否有效，是否具备履约能力，合同约定标的是否存在异议，是否约定验收标准，并出具审核意见。

（2）业务归口部门负责人对合同初稿进行审核，重点包括合同签订是否符合学校相关制度规定，合同权利、义务条款是否合理，是否明确合同解除、终止条件等，并出具审核意见。

（3）党政办公室法律事务科对合同初稿出具法律意见，重点包括合同条款是否合法合规，合同的中止、终止、解除、违约责任和争议解决条款是否合理明确，并返回给业务归口部门。

（4）会签相关部门对合同初稿进行会签，会签相关部门具体根据合同事宜确定，包括但不限于计财处、人事处、国际处、资产管理处等，审核重点包括合同中相关专业条款是否合理、合同款支付方式是否符合规定等，并出具会签意见。

（5）合同承办人/单位收到会签单位的会签意见后，任务合同无需修改时，应做出说明，重点包括合同条款的合法合规性，签署的具体要求，无需修改的理由等内容，并出具情况说明文件。

（6）业务归口部门主管校领导对合同进行审（核）批，重点包括合法性、经济性、可行性和严密性，并出具审（核）批意见。

（7）校长对需要盖法人章的合同进行审批，重点包括合法性、经济性、可行性和严密性，并出具审批意见。

（8）对于重大合同，党政办公室法律事务科应建立重大合同管理台账，记录合同对方主体、合同金额、起止期限、重要履行节点等内容，确保台账内容记录完整、准确，并及时更新。

**6.3.4**控制证据

（1）合同、审核（批）意见；

（2）法律意见；

（3）会签意见；

（4）无需修改合同的情况说明文件；

（5）重大合同管理台账。

### 6.4合同履行监控

**6.4.1**控制目标

保证对合同履行实施过程进行全程管理，确保合同责任落实到位，发现问题时，及时预警并采取措施解决，有效维护学校权益。

**6.4.2**风险描述

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，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。

**6.4.3**控制措施

（1）合同承办人/单位建立合同台账，如实、准确记录合同编号、合同名称、合同对方单位、合同标的、合同金额、合同有效期、合同经办人、合同实施情况等内容。

（2）业务归口部门对合同承办人/单位的合同履行情况进行监督检查，确保合同主体严格恰当地履行合同中约定的义务。

（3）合同承办人/单位对合同履行过程中发生的异常情况向业务归口部门进行报告，说明存在的问题，征求业务归口部门的解决意见。

（4）对于合同履行过程中存在的重大问题，业务归口部门与党政办公室法律事务科进行协商，党政办公室法律事务科就问题解决的方式方法提出法律意见。

（5）业务归口部门将合同履行的问题情况及解决方案向主管校领导汇报，确保问题情况属实，解决方案合理可行。

（6）业务归口部门年底对合同履约情况进行总结、统计，重点包括重大合同的完成情况、合同纠纷的处理情况等内容，并出具总结报告。

**6.4.4**控制证据

（1）合同台账；

（2）合同履行情况监督检查记录；

（3）合同履行异常情况报告；

（4）法律意见；

（5）合同履行情况总结报告。

### 6.5合同变更或解除

**6.5.1**控制目标

加强合同变更/解除管理，规范变更/解除程序，依法维护学校合法权益。

**6.5.2**风险描述

如果未根据合同履行变化及时变更、解除合同，或未对合同变更/解除申请有效审核，可能导致学校利益受损或引起法律纠纷。

**6.5.3**控制措施

（1）合同承办单位负责人对合同变更/解除申请进行审核，重点包括变更/解除原因是否合理，是否符合合同管理相关规定，并出具审核意见。

（2）业务归口部门负责人对合同变更/解除申请进行审核，重点包括变更/解除原因是否合理，是否符合合同管理相关规定，并出具审核意见。

（3）党政办公室法律事务科对进行合同变更/解除申请进行会商，重点包括合同变更/解除是否合法，是否存在法律风险，并出具法律意见。

（4）如果业务归口部门决定不按照党政办公室法律事务科给出的法律意见修改合同，业务归口部门需组织对不需修改的原因进行书面说明。

（5）业务归口部门主管校领导对合同变更/解除申请及书面说明（如有）进行审批，确保合同解除/变更的合法性、合理性，并出具审批意见。

**6.5.4**控制证据

（1）合同变更/解除申请、审核意见；

（2）合同变更/解除申请、法律意见；

（3）合同变更/解除申请、书面说明、审批意见。

### 6.6合同纠纷处理

**6.6.1**控制目标

加强学校合同纠纷管理，妥善处理法律纠纷事件，避免或减少影响学校利益、信誉和形象的事件发生。

**6.6.2**风险描述

（1）如果合同纠纷未及时得到妥善处理，可能导致纠纷进一步扩大而影响学校正常运营和学校声誉受损。

（2）如果未及时报送诉讼和应诉方案，诉讼应诉处理不当，可能会导致学校权益受到重大损失，影响学校声誉。

**6.6.3**控制措施

（1）党政办公室法律事务科对业务归口部门的纠纷咨询需求提出纠纷处理意见，重点包括协商解决是否可行，证据材料是否充足，是否存在法律漏洞，处理方式是否恰当。

（2）业务归口部门负责人对诉讼或应诉方案进行审核，重点包括方案制定是否合理，是否依据事实制定，是否避免不必要损失，并出具审核意见。

（3）党政办公室法律事务科对诉讼或应诉方案提出法律意见，重点包括方案制定是否合理，是否依据事实制定，是否避免不必要损失，是否存在法律风险。

（4）校长办公会对诉讼或应诉方案进行审批，重点包括方案的可行性、合法性，是否最大程度的维护学校合法权益，并出具审批意见。

**6.6.4**控制证据

（1）处理意见；

（2）诉讼或应诉方案、法律意见、审核（批）意见。

6.7 合同管理流程图



|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06.合同管理 |
| 业务主管部门：党政办公室 | 业务参与部门：相关部门/单位 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.01.01合同范本体系建立**





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.01.02合同谈判**





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.01.03合同审签**





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.02.01合同履行监控**





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.02.02合同变更或解除**





|  |  |
| --- | --- |
| 编制单位：石河子大学 | 流程编号及名称：06  |
| 业务主管部门：校办 | 业务参与部门：无 |
| 编制日期：2018年1月 | 版本号：01 |

**06.02.03合同纠纷处理**



6.8 合同管理控制矩阵

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 流程编号及名称 | 控制目标 | 风险描述 | 风险归类 | 控制点编号 | 控制措施 | 执行部门和岗位 | 控制行为出现的频率 | 控制属性 | 控制证据 | 控制制度 |
| 关键控制 | 一般控制 |
| 06.01.01 合同范本体系建立  | 加强合同范本体系管理，明确合同范本建立与修订程序，确保合同范本经过充分论证，提高合同会签效率。  | 如果未对合同范本进行充分审核与论证，合同范本中存在瑕疵或法律漏洞，可能导致学校的合法权益蒙受损失。  | 合同范本体系管理风险  | 1.1  | 党政办公室法律事务科对合同范本进行论证，重点包括合同范本设计是否合理，通用条款是否合法合规，能否满足业务需要等，并提出参考建议。  | 党政办公室法律事务科  | 每年  |  | √  | 合同范本、参考建议  | 《石河子大学合同管理暂行办法》 |
| 1.2  | 业务归口部门负责人对合同范本进行审核，重点包括合同范本设计是否合理，能否满足业务需要，是否充分听取法律事务科的专业意见等，并出具审核意见。  | 业务归口部门负责人  | 每年  |  | √  | 合同范本、审核意见  |
| 1.3  | 业务归口部门主管校领导对合同范本进行审批，重点包括合同范本设计是否合理，能否满足业务需求，是否经过充分论证等，并出具审批意见。  | 业务归口部门主管校领导  | 每年  | √ |  | 合同范本、审批意见  |
| 06.01.02 合同谈判  | 保证合同谈判过程公开透明，谈判记录有据可查，确保合同订立前充分了解合同对方的主体资格、信用状况等内容，确保对方当事人具备履约能力。  | 如果合同谈判过程不规范，内容不全面，无法充分了解对方的履约能力，导致学校的合法权益受到损失。  | 合同订立风险  | 1.1  | 合同承办人/单位在谈判前应制定合同谈判方案，明确谈判内容，确保充分了解合同对方主体的资质、信誉、履约能力等内容。  | 合同承办人/单位  | 按需不定期  |  | √  | 合同谈判方案  | 《石河子大学合同管理暂行办法》 |
| 1.2  | 对于重大合同，合同承办人/单位应按要求会同学校专业技术人员、法务人员、财务人员组成谈判小组参与谈判。  | 合同承办人/单位  | 按需不定期  | √  |  | 合同谈判小组人员名单 |
| 06.01.03 合同审签  | 保证合同签订程序合法、合规，保证合同双方权利义务对等，充分维护学校合法权益。  | 如果合同内部管理制度不健全，归口管理部门不明确，未经授权或未按规定的程序签订合同，合同印章管理不规范，可能导致经济资源无法正常流入或形成额外的支付义务。  | 合同订立风险  | 1.1  | 合同承办单位负责人对合同初稿进行审核，重点包括合同主体的资质文件是否有效，是否具备履约能力，合同约定标的是否存在异议，是否约定验收标准，并出具审核意见。  | 合同承办单位负责人  | 按需不定期  |  | √ | 合同、审核意见  | 《石河子大学合同管理暂行办法》 |
| 1.2  | 业务归口部门负责人对合同初稿进行审核，重点包括合同签订是否符合学校相关制度规定，合同权利、义务条款是否合理，是否明确合同解除、终止条件等，并出具审核意见。  | 业务归口部门负责人  | 按需不定期  |  | √ | 合同、审核意见  |
| 1.3  | 党政办公室法律事务科对合同初稿出具法律意见，重点包括合同条款是否合法合规，合同的中止、终止、解除、违约责任和争议解决条款是否合理明确，并返回给业务归口部门。  | 党政办公室法律事务科  | 按需不定期  |  | √ | 合同、法律意见  |
| 1.4  | 会签相关部门对合同初稿进行会签，会签相关部门具体根据合同事宜确定，包括但不限于计财处、人事处、国际处、资产管理处等，审核重点包括合同中相关专业条款是否合理、合同款支付方式是否符合规定等，并出具会签意见。  | 会签相关部门  | 按需不定期  |  | √ | 合同、会签意见  |
| 1.5  | 合同承办人/单位收到会签单位的会签意见后，任务合同无需修改时，应做出说明，重点包括合同条款的合法合规性，签署的具体要求，无需修改的理由等内容，并出具情况说明文件。  | 合同承办人/单位  | 按需不定期  |  | √ | 合同、无需修改合同的情况说明文件  |
| 1.6  | 业务归口部门主管校领导对合同进行审（核）批，重点包括合法性、经济性、可行性和严密性，并出具审（核）批意见。  | 业务归口部门主管校领导  | 按需不定期  | √  |  | 合同、审（核）批意见 |
| 1.7  | 校长对需要盖法人章的合同进行审批，重点包括合法性、经济性、可行性和严密性，并出具审批意见。  | 校长  | 按需不定期  | √  |  | 合同、审批意见 |
| 1.8  | 对于重大合同，党政办公室法律事务科应建立重大合同管理台账，记录合同对方主体、合同金额、起止期限、重要履行节点等内容，确保台账内容记录完整、准确，并及时更新。  | 党政办公室法律事务科  | 按需不定期  |  | √  | 重大合同管理台账  |
| 06.02.01 合同履行监控  | 保证对合同履行实施过程进行全程管理，确保合同责任落实到位，发现问题时，及时预警并采取措施解决，有效维护学校权益。  | 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，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。  | 合同履行监控风险  | 1.1  | 合同承办人/单位建立合同台账，如实、准确记录合同编号、合同名称、合同对方单位、合同标的、合同金额、合同有效期、合同经办人、合同实施情况等内容。  | 合同承办人/单位  | 按需不定期  | √  |  | 合同台账  | 《石河子大学合同履行监控管理规定》 |
| 1.2  | 业务归口部门对合同承办人/单位的合同履行情况进行监督检查，确保合同主体严格恰当地履行合同中约定的义务。  | 业务归口部门  | 按需不定期  |  | √  | 合同履行情况监督检查记录  |
| 1.3  | 合同承办人/单位对合同履行过程中发生的异常情况向业务归口部门进行报告，说明存在的问题，征求业务归口部门的解决意见。  | 合同承办人/单位  | 按需不定期  |  | √  | 合同履行异常情况报告  |
| 1.4  | 对于合同履行过程中存在的重大问题，业务归口部门与党政办公室法律事务科进行协商，党政办公室法律事务科就问题解决的方式方法提出法律意见。  | 党政办公室法律事务科  | 按需不定期  |  | √ | 法律意见  |
| 1.5  | 业务归口部门将合同履行的问题情况及解决方案向主管校领导汇报，确保问题情况属实，解决方案合理可行。  | 业务归口部门  | 按需不定期  | √  |  | 合同履行异常情况报告  |
| 1.6  | 业务归口部门年底对合同履约情况进行总结、统计，重点包括重大合同的完成情况、合同纠纷的处理情况等内容，并出具总结报告。  | 业务归口部门  | 每年  |  | √ | 合同履行情况总结报告  |
| 06.02.02 合同变更或解除  | 加强合同变更/解除管理，规范变更/解除程序，依法维护学校合法权益。  | 如果未根据合同履行变化及时变更、解除合同，或未对合同变更/解除申请有效审核，可能导致学校利益受损或引起法律纠纷。  | 合同解除/变更风险  | 1.1  | 合同承办单位负责人对合同变更/解除申请进行审核，重点包括变更/解除原因是否合理，是否符合合同管理相关规定，并出具审核意见。  | 合同承办单位负责人  | 按需不定期  |  | √  | 合同变更/解除申请、审核意见  | 《石河子大学合同变更管理规定》 |
| 1.2  | 业务归口部门负责人对合同变更/解除申请进行审核，重点包括变更/解除原因是否合理，是否符合合同管理相关规定，并出具审核意见。  | 业务归口部门负责人  | 按需不定期  |  | √  | 合同变更/解除申请、审核意见  |
| 1.3  | 党政办公室法律事务科对进行合同变更/解除申请进行会商，重点包括合同变更/解除是否合法，是否存在法律风险，并出具法律意见。  | 党政办公室法法律事务科  | 按需不定期  |  | √  | 合同变更/解除申请、法律意见  |
| 1.4  | 如果业务归口部门决定不按照党政办公室法律事务科给出的法律意见修改合同，业务归口部门需组织对不需修改的原因进行书面说明。  | 业务归口部门  | 按需不定期  |  | √  | 合同变更/解除申请、书面说明  |
| 1.5  | 业务归口部门主管校领导对合同变更/解除申请及书面说明（如有）进行审批，确保合同解除/变更的合法性、合理性，并出具审批意见。  | 业务归口部门主管校领导  | 按需不定期  | √  |  | 合同变更/解除申请、书面说明、审批意见 |
| 06.02.03 合同纠纷处理  | 加强学校合同纠纷管理，妥善处理法律纠纷事件，避免或减少影响学校利益、信誉和形象的事件发生。  | 如果合同纠纷未及时得到妥善处理，可能导致纠纷进一步扩大而影响学校正常运营和学校声誉受损。 | 合同纠纷处理风险  | 1.1  | 党政办公室法律事务科对业务归口部门的纠纷咨询需求提出纠纷处理意见，重点包括协商解决是否可行，证据材料是否充足，是否存在法律漏洞，处理方式是否恰当。  | 党政办公室法律事务科  | 按需不定期  | √  |  | 处理意见 | 《石河子大学合同纠纷处理规定》 |
| 2.1  | 业务归口部门负责人对诉讼或应诉方案进行审核，重点包括方案制定是否合理，是否依据事实制定，是否避免不必要损失，并出具审核意见。  | 业务归口部门负责人  | 按需不定期  |  | √  | 诉讼或应诉方案、审核意见  |
| 如果未及时报送诉讼和应诉方案，诉讼应诉处理不当，可能会导致学校权益受到重大损失，影响学校声誉。  | 2.2  | 党政办公室法律事务科对诉讼或应诉方案提出法律意见，重点包括方案制定是否合理，是否依据事实制定，是否避免不必要损失，是否存在法律风险。  | 党政办公室法律事务科  | 按需不定期  |  | √  | 诉讼或应诉方案、法律意见  |
| 2.3  | 校长办公会对诉讼或应诉方案进行审批，重点包括方案的可行性、合法性，是否最大程度的维护学校合法权益，并出具审批意见。  | 校长办公会  | 按需不定期  | √  |  | 诉讼或应诉方案、审批意见 |