
法 说

2023 年第 6 期

办公室（党委办公室）

2023 年 6 月 13 日

合同签订常见风险与预防措施

一、职责分工

（一）核心要求

合同管理涉及公司经营管理的各个领域、各个环节，不能仅靠合同归口管理部门单兵作战，还需要合同承办部门以及财务、物资等专业部门各司其职、齐抓共管。根据《国家电网有限公司合同管理办法》（国家电网企管〔2020〕832号）的规定，合同管理中的职责分工如下：

1. 合同归口管理部门职责

合同归口管理部门在合同签订及履行各环节具有核心主导作用，其对公司合同的管理包含事前防范、事中管控、事后应对三个阶段，是全过程、全方位的管理。基于合同归口管理的重要性，合同归口管理部门应当指定专职人员负责合同归口管理，且人员的选定标准更为严格规范，一般应具有法律职业

资格，并具备相应的合同管理知识，确保合同管理依法合规。

- (1) 组织制定合同管理制度；
- (2) 组织制定并发布公司统一合同文本；
- (3) 建设合同管理信息系统并组织实施；
- (4) 组织公司合同管理专家库建设；
- (5) 对合同进行合法合规性审核；
- (6) 参与合同的谈判、起草、签订等工作；
- (7) 负责本单位合同专用章、合同章密钥及用印管理；
- (8) 负责合同法律合规风险管理，组织开展风险识别、评估、防控；
- (9) 牵头组织合同管理协同监督、检查、评价工作；
- (10) 指导、协调处理合同纠纷案件，参与处理合同争议；
- (11) 负责合同管理有关数据的统计分析和上报；
- (12) 协助档案管理部门对本单位合同归档工作进行指导、督促和检查；
- (13) 负责合同管理培训；
- (14) 开展合同管理研究；
- (15) 履行其他合同管理职责。

前款第（1）至（4）项职责由国网法律部统一履行，各单位负责执行与实施。

2. 承办部门职责

合同承办部门是合同的发起和经办部门，应从落实专业管

理要求、维护公司正当权益的角度，承担选择适格对象，组织合同谈判、起草、签订、履行、变更等工作，并确认合同对方主体是否适格、合同内容是否严密、合同是否依法依规履行。因此，合同承办部门在合同承办人的选择上应兼顾专业性、稳定性及勤勉性，不得指定临时借用人员、劳务派遣人员作为承办人。

合同承办部门在合同管理中履行以下职责：

- (1) 确认合同事项经相关程序批准并提供依据；
- (2) 指定合同承办人；
- (3) 确定合同对方当事人，并审查其主体资格和资信情况；
- (4) 组织合同的谈判、起草、签订、履行、变更工作；
- (5) 对与承办部门业务相关事项进行合法合规性审查；
- (6) 发起并跟踪合同审核会签流转，负责完成合同签订流程；
- (7) 处理合同争议及协助办理合同纠纷案件；
- (8) 负责本部门所承办合同的统计、分析、保管、归档；
- (9) 根据国家或地方政府部门有关规定办理合同备案手续；
- (10) 履行其他合同承办管理职责。

3. 专业管理部门职责

- (1) 物资管理部门主要职责

物资管理部门（招投标管理部门）在合同管理中履行以下职责：

- ①确定采购合同事项是否符合国家招投标法律法规及公司采购管理规定；
- ②配合做好合同争议纠纷处理工作；
- ③履行与其业务相关的其他合同管理职责。

（2）财务管理部门主要职责

财务管理部门在合同管理中履行以下职责：

- ①审核合同是否符合财务管理规定；
- ②按合同约定办理款项收支、票据使用与税费缴纳等管理事项；
- ③对合同履行实施财务监督；
- ④配合做好合同争议纠纷处理工作；
- ⑤履行与其业务相关的其他合同管理职责。

（3）档案管理部门主要职责

档案管理部门在合同管理中履行以下职责：

- ①负责对合同文本和合同管理文件材料的收集、整理和归档进行指导、监督和检查；
- ②负责合同档案的接收、整理、保管和提供利用。

（4）审计部门主要职责

审计部门在合同管理中履行以下职责：

- ①根据实际需要对合同事项实施审计监督，提出审计意见

或建议；

②履行与其业务相关的其他合同管理职责。

(5) 纪检监察机构主要职责

纪检监察机构对移送的合同管理工作中发现的涉嫌违纪违法问题线索，依纪依法进行处置。

二、常见风险与防范措施

1. 超期签订合同

招标人与中标人因故未能在中标通知书发出之日起 30 日内签订合同且超过投标有效期的，则中标人不再受中标通知书约束，有权拒绝签订合同，此时招标人可能承担招标失败的风险。另外，还可能因此被行政监督部门责令改正，处以罚款，承担赔偿责任，单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员还可能被处分。

防范措施：加强对合同管理人员的培训，使之了解超出该期限后公司可能承担的不利后果，敦促合同管理人员能够主动、及时跟进各项目的招标流程，确保在收到中标通知书后及时与中标人订立合同。

2. 合同内容不规范

《中华人民共和国民法典》规定，在合同约定不明确的情况下，合同双方可以签订协议补充，不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。当事人对合同条款的理解有争议的，应当按照合同所使用的词句、合同的有关条款、合

同的目的、交易习惯以及诚实信用原则，确定该条款的真实意思。实践中，如果合同双方不能对合同约定不明确的内容达成一致，很可能由此引发纠纷，最终只能通过诉讼或仲裁方式解决，从而可能使公司利益受损。

防范措施：按照规定文本适用顺序选择合同文本。起草合同时，应按以下先后顺序选用合同文本：A. 国家或地方有关政府部门制定并强制适用的合同文本；B. 公司统一合同文本；C. 公司或省公司级单位参考合同文本；D. 行业参考性示范合同文本；E. 其他合同文本。

3. 合同对方主体不适格

常见情形有：合同对方不具有主体资格。实践中可能出现与法人的职能机构、未经登记的分支机构、未经登记的社会团体等订立合同的情形，这些相对方都不具备合同主体资格。

合同对方资产状况不符，比如，合同对方注册资本过低、长期资不抵债，已面临破产，或者有刑事犯罪记录等，与该类主体订立合同不仅使合同面临履行不能的风险，还有可能影响公司信誉。

风险防范：审查对方当事人的情况。对方当事人为法人或者非法人组织的，应重点审查其营业执照、法定代表人、经营范围等，确保其是依法登记的适格主体。承办部门在起草合同时，应核实合同对方当事人与中标（成交）方一致，对于由总公司中标（成交）分公司签订的情形，应要求总公司出具授权书

并确定分公司具备合同履行的相应资质。关于经营范围，依照《国家发展改革委办公厅 市场监管总局办公厅关于进一步规范招标投标过程中企业经营资质资格审查工作的通知》（发改办法规〔2020〕727号）的规定，不能以经营范围不符作为评标过程中的评审依据。但在实践中，存在因经营范围未涵盖合同标的，税务机关不予开具发票的情形，需要在评标、合同签订过程中予以关注。

三、参考案例

案情简介：2010年11月，某供电公司与某建筑公司签订一份输变电工程施工合同，合同约定某建筑公司为某供电公司的供电营业厅提供检修服务。后工程施工完毕，某建筑公司要求付款，但某供电公司认为该工程没有按照合同约定进行工程质量评定，拒绝支付工程款。某建筑公司起诉至法院。

裁判要点：在审理中，法院发现合同事项并非检修施工，而是装饰装修，法院认为双方签订的合同名为输变电工程施工合同，实际为营业厅内外部装修合同，故双方实际履行合同时不可能按照输变电工程施工的约定履行各项程序。合同使用的是国网公司的合同范本，合同文本中关于合同必须进行质量评定的条款属于格式条款，不是双方当事人的合意，不得作为价款支付条件，故判决某供电公司败诉。

案件评析：本案例中，某供电公司由于合同文本使用不当，导致合同关键条款被法院认定为格式条款。各单位在适用国网

公司统一合同文本时，应认真研究统一合同文本条款，确保实际标的与合同文本条款匹配，避免出现类似情况。

统稿：解文敏

安徽电气工程职业技术学院