Modern Management 现代管理, 2026, 16(8), 293-298
Published Online August 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/mm
https://doi.org/10.12677/mm.2026.168187

Hans汉斯

合同全生命周期风险防控对策探索

毕奇凤，沈琦雯，徐弘道

国网上海市电力公司物资公司，上海

收稿日期：2026年7月20日；录用日期：2026年7月31日；发布日期：2026年8月25日

摘　要

合同管理是企业经营管理的核心环节，其风险防控贯穿于准备、签订、履行及数字化管理全过程。本文基于交易成本理论、委托－代理理论及风险管理理论，构建合同全生命周期风险分析框架，系统识别各阶段的主要风险类型与制度成因，并提出差异化的防控策略。研究表明，合同风险的本质源于信息不对称条件下的机会主义行为与交易专用性资产投入形成的锁定效应。以准备、签订、履行三阶段及数字化管理为分析脉络，结合《中华人民共和国民法典》《中华人民共和国招标投标法》等法律规范，本文提出构建“事前审查－事中控制－事后救济”的闭环式防控体系，并就中小企业与大型国企的差异化需求提出针对性建议，以期为企业在合同合规管理中提升风险防控能力提供理论参考与实践路径。

关键词

合同管理，全生命周期，风险防控，合规管理，数字化

Exploration on Risk Prevention and Control Strategies for the Full Life Cycle of Contracts

Qifeng Bi, Qiwen Shen, Hongdao Xu

Materials Company, State Grid Shanghai Electric Power Company, Shanghai

Received: July 20, 2026; accepted: July 31, 2026; published: August 25, 2026

Abstract

Contract management constitutes a core component of corporate operation and administration, and its risk prevention and control runs through the whole process of preparation, signing, performance and digital management. Based on the transaction cost theory, principal-agent theory and risk management theory, this paper establishes a risk analysis framework for the full life cycle of contracts, systematically identifies major types of risks and their institutional causes at each stage, and puts forward differentiated prevention and control strategies. The study reveals that the essence

文章引用: 毕奇凤, 沈琦雯, 徐弘道. 合同全生命周期风险防控对策探索[J]. 现代管理, 2026, 16(8): 293-298.
DOI: 10.12677/mm.2026.168187

of contract risks stems from opportunistic behavior under information asymmetry and the lock-in effect arising from investment in transaction-specific assets. Taking the three phases of preparation, signing and performance together with digital management as the analytical thread, and in combination with legal norms including the *Civil Code of the People's Republic of China* and the *Bidding and Tendering Law of the People's Republic of China*, this paper proposes constructing a closed-loop prevention and control system featuring "pre-examination, in-process control and post-event remedy". Targeted suggestions are provided to meet the differentiated demands of small and medium-sized enterprises and large state-owned enterprises, so as to offer theoretical references and practical approaches for enterprises to strengthen risk prevention and control capabilities in compliant contract management.

Keywords

Contract Management, Full Life Cycle, Risk Prevention and Control, Compliance Management, Digitalization

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

合同是企业与外部主体建立法律关系的基本载体，其管理质量直接关系到企业经营的安全性与稳定性。在现代商业环境中，合同已不仅是权利义务的记载工具，更是企业控制经营风险、保障资产安全、维护合法权益的制度性依托。然而，资格审查疏漏、签订程序违规、履行过程失约等环节性风险，往往累积为工期延误、资金损失乃至法律纠纷等重大经营后果，甚至危及企业的持续经营能力。

从理论层面审视，合同风险的生成机制可从多个理论视角加以解释。交易成本理论[1]认为，合同是降低交易成本的治理结构，但当合同条款不完备或执行机制失效时，交易成本反而会因机会主义行为而攀升。威廉姆森指出[2]，资产专用性程度越高，交易双方被“锁定”的可能性越大，合同治理的必要性也随之增强，但合同本身的不完备性则为机会主义行为留下了空间。委托–代理理论则揭示了合同关系中的信息不对称问题：代理人在签订合同后可能利用信息优势采取损害委托人利益的行为，即道德风险。在供应链合同关系中，总承包方相对于发包方在施工信息方面具有明显的信息优势，这为其采取机会主义行为(如转包、偷工减料)提供了条件。风险管理理论[3]则将合同本身视为风险源与风险治理工具的双重载体，合同条款的设计与执行质量直接决定企业风险敞口的大小。

从风险发生的规律来看，合同风险具有显著的链条传导特征——准备阶段的审查不严可能为履约埋下隐患，签订阶段的程序瑕疵可能导致合同效力争议，履行阶段的管控薄弱则直接引发经济损失。因此，将合同管理置于全生命周期的视角下加以审视，系统识别各阶段的风险表征与制度成因，并在此基础上构建覆盖事前预防、事中控制、事后救济的系统化防控框架，具有重要的理论价值与现实意义[4]。

本文以合同准备、签订、履行三个阶段及数字化管理为分析框架，以交易成本理论、委托–代理理论为分析工具，在梳理现行制度规范与实践现状的基础上，深入剖析各阶段的主要风险困境，并结合不同类型企业的特点提出差异化的防控对策，以期为企业的合同合规管理提供参考。

2. 合同全生命周期管理的现状考察

当前，企业合同管理已逐步从传统的纸质化、碎片化模式向全流程、数字化方向转型。这一转型既

是企业自身管理升级的内在需求，也受到政策法规持续完善的制度驱动。

(一) 制度规范体系日趋完善

在法律法规层面，《中华人民共和国民法典》[1](合同编)(以下简称《民法典》)对合同的订立、效力、履行、变更转让和终止、违约责任等作出了系统规定，为合同管理提供了基础性的法律框架。《中华人民共和国招标投标法》[2](以下简称《招标投标法》)及其配套法规对工程建设项目的招标投标程序作出了明确规范，特别是对依法必须招标的项目范围和采购方式的选择标准进行了严格界定。值得注意的是，《招标投标法》施行二十六年迎来全面修订[3]，修订内容涵盖围标串标规制、中标结果公开、定标方式透明化、资料保存期限延长等方面，体现了立法机关对招标投标领域突出问题的高度关注和制度回应。

在行业标准层面，中国招标投标协会发布的《非招标方式采购代理服务规范》[4]为非招标采购方式的选择与适用提供了操作指引。国务院《优化营商环境条例》[5]则从减轻企业负担、提升政务服务效能的角度，对合同管理相关的行政审批、公共服务等提出了优化要求。

(二) 企业实践水平逐步提升

在实践层面，越来越多的企业建立了合同管理内部制度，将合同管理纳入企业内控体系的重要组成部分。部分大型国有企业已实现合同从起草、审核、签署、履行到归档的全流程线上管理，电子签章、合同管理系统等数字化工具的应用日益普及。部分企业还建立了合同风险预警机制，对合同到期、付款节点、续签提醒等关键事项实施系统化跟踪。

然而，合同管理在取得上述进展的同时，各阶段仍面临若干突出的风险问题。上述风险既源于制度执行层面的偏差，也与企业资源投入和管理能力有关，亟需加以系统识别与有效应对。居锦朝在对 EPC 项目工程合同风险管理的文献综述中发现，风险识别、风险评价与风险防控是学界与实务界共同关注的三大核心议题，但各环节之间的衔接机制仍有待完善[5]。

3. 合同全生命周期管理面临的主要困境

(一) 准备阶段：主体审查形式化与采购方式失范

准备阶段是合同风险防控的起点，也是后续各阶段风险的重要源头。从委托－代理理论的视角来看，该阶段的核心问题在于“逆向选择”——即在签订合同之前，处于信息劣势的委托方难以准确识别供应商的真实资质与履约能力，从而可能选择不具备法定资质或履约能力不足的交易对方。

在主体资格审查方面，部分企业在审查供应商资质时仅做形式要件的表面核对，对营业执照有效期与合同主体名称的一致性、特殊行业法定资质的真实性与完整性、供应商历史履约记录及违约情况、实际履约能力(包括人员配置、设备条件、财务状况等)、关联交易及利益冲突风险等实质内容缺乏深入核查。这种形式化的审查模式，使得不具备法定资质或履约能力不足的主体进入合同关系，为后续的履约障碍和质量安全问题埋下隐患。特别是在电力设备采购、工程施工等对供应商资质有法定要求的领域，资质审查不严的后果尤为严重——采购无生产许可证的电力变压器，不仅可能导致设备质量不达标，还可能引发安全生产事故，使企业承担产品质量责任乃至侵权赔偿责任[6]。

在采购方式选择方面，部分项目存在以化整为零、分期实施或其他方式规避法定招标程序的情形，违反了《招标投标法》的强制性规定。对于非招标方式的选择，部分企业缺乏严格的内部控制程序，集

[1]《中华人民共和国民法典》https://www.court.gov.cn/zixun/xiangqing/233181.html
[2]《中华人民共和国招标投标法》http://www.npc.gov.cn/npc/c2/c30834/201905/t20190521_279157.html
[3]https://www.news.cn/politics/20260623/4a67b15dab8e4ad6a3f9fe94d413d967/c.html
[4]《非招标方式采购代理服务规范》
https://api01.miancp.com/web/www.vanwin-tj.com/static/upload/file/20210701/1625122271202534.pdf
[5]《优化营商环境条例》https://www.gov.cn/gongbao/content/2019/content_5449647.htm

体研究决策流于形式，合规性审查未能有效落实，采购程序的规范性与可追溯性不足，面临审计问责和法律追责的双重风险。

(二) 签订阶段：程序违规与审核低效

合同签订阶段是风险由潜在向现实转化的关键节点。从交易成本理论的视角来看，合同条款的不完备性与审核程序的低效共同推高了交易成本。当合同条款模糊、权利义务不清时，履行阶段的监督成本与争议解决成本将显著上升。

在文本起草环节，供应商名称书写错误、合同金额数字录入偏差、交付标准和验收条件表述模糊等细节疏漏时有发生。此类问题虽看似微小，却可能在合同履行中引发重大争议——名称错误可能导致合同主体不明，金额误差可能造成多付或少收，交付标准模糊则使验收缺乏客观依据。金额表述未同时采用大写形式以防止篡改，也是实务中的常见疏漏。

在审核环节，部门职责分工不明、审核时限缺乏刚性约束是普遍存在的问题。业务部门、采购部门、法务部门、财务部门之间的审核边界不清，同一合同在不同部门之间反复流转，审核周期被不合理拉长。审核超时不仅影响合同签订效率，更可能使企业在商务谈判中陷入被动——例如因审核延迟一周，供应商以原材料市场波动为由要求加价，企业因已投入前期成本而被迫接受不利条件。

在签署程序方面，合同倒签(即先履行后签约)现象在实务中相当普遍，尤其在紧急项目或长期合作关系中更为常见。倒签合同一旦发生争议，企业将缺乏有效的追责依据，合同签订前的履行行为在法律上处于无约束状态。同时，倒签合同还可能引发税务抵扣困难(发票开具时间与合同签订时间逻辑矛盾)和审计不合规(内部控制流程被实质性架空)等次生风险。更为严重的是，部分企业存在以合同会签流程替代内部事项决策程序的现象，即在未完成立项审批或采购决策的情况下直接进入合同审核环节，导致决策权与审核权的职能边界被混淆，内部控制体系被实质性架空。

(三) 履行阶段：履约管控薄弱与变更程序缺失

合同履行阶段是风险的实际暴露期，也是委托－代理理论所关注的“道德风险”最为集中的环节。在合同签订后，供应商可能利用信息优势采取对委托方不利的行为，而委托方因监督成本过高难以实施有效约束。

一是转包与违法分包问题。在工程及运维类合同中，总承包方将工程转包给不具备相应资质的第三方，或将工程分包给不具备相应资质条件的单位，是长期存在的行业顽疾。这种行为不仅直接违反《中华人民共和国建筑法》[6](以下简称《建筑法》)、《建设工程质量管理条例》[7]等法律法规的强制性规定，更可能因第三方施工能力不足而引发工程质量缺陷和安全生产事故。

二是支付管理偏差问题。部分企业未能严格按照合同约定的节点和比例进行付款，验收未完成即支付全部款项、未达交付标准即按全额比例支付等情况时有发生。虹口区人民法院发布的白皮书显示，中小民营企业诉大型企业的商事纠纷案件中，买卖合同纠纷占比高达 97.3%，其中支付条件争议(如“背靠背”条款加剧收款不确定性)是最为突出的问题类型之一[7]。

三是变更与解除程序缺失问题。在合同履行过程中，服务范围增减、价格调整、交付时间变更等情形十分常见，但部分企业习惯于以口头形式达成变更约定，而未签订书面补充协议。一旦对方不承认口头约定，企业将面临举证困难。

(四) 内容与数字化管理：条款不完备与工具应用不充分

合同文本内容方面，部分合同的关键条款存在缺失或表述模糊的问题。例如，质保期起算时间与维修责任未作明确约定，违约责任条款缺乏可操作性，争议解决条款未约定具体的管辖法院或仲裁机构。

[6]《中华人民共和国建筑法》http://www.npc.gov.cn/zgrdw/npc/xinwen/2019-05/07/content_2086833.htm
[7]《建设工程质量管理条例》https://www.samr.gov.cn/zw/zfxxgk/fdzdgknr/bgt/art/2023/art_e42ecef60e9146af83cf9846821fac6c.html

从交易成本理论的视角看，条款模糊直接导致合同的不完备性加剧，为机会主义行为提供了可乘之机。这些条款缺陷使得合同在争议发生时无法发挥有效的定纷止争功能，企业要么无法向违约方主张权利，要么在诉讼仲裁中处于不利地位。

数字化管理工具的应用方面，尽管部分企业已引入合同管理系统，但系统功能往往局限于流程记录和文档归档，在智能审核、风险预警、证据链存证等方面的应用尚不充分。合同信息的结构化程度不高，大量关键信息仍以非结构化文档形式存在，难以实现数据驱动的风险分析与管理决策。数字化工具在风险防控中的潜能远未得到有效释放。

4. 合同全生命周期风险防控的对策建议

针对上述困境，应从合同各阶段分别施策，同时注重各阶段之间的制度衔接与信息贯通，构建覆盖全生命周期的闭环式风险防控体系。需要特别指出的是，不同类型企业在资源配置、管理能力和监管要求上存在显著差异，防控策略的侧重点亦应有所不同。

(一) 准备阶段：夯实主体审查与采购合规基础

在主体资格审查方面，企业应建立标准化审查清单。对于大型国企，应建立“供应商准入负面清单”制度，将存在重大违约记录、资质造假、涉诉频发的供应商纳入限制合作范围，审查结果须经集体决策并留存完整记录。对于中小企业，可采用轻量化方案，如利用国家企业信用信息公示系统进行免费核查，通过工信部“中小企业规模类型自测”小程序快速识别交易对手的企业类型，以评估是否适用《保障中小企业款项支付条例》[8]等保护性规范。

在采购方式选择方面，对于依法必须招标的项目，应严格执行《招标投标法》规定的招标程序，不得以化整为零、分期实施或其他任何方式规避招标。大型国企还应关注《招标投标法》修订草案的立法进展，特别是修订草案第四条关于分层分类管理、第四十五条关于异常低价核查机制等新规，提前做好制度衔接准备。

(二) 签订阶段：规范文本起草与审核流程

在文本起草环节，应建立合同信息多级核对机制。核心信息须与资质文件、谈判纪要、需求清单等原始依据逐一比对确认；合同金额应同时以阿拉伯数字和中文大写表述。对于高频合同类型，应优先使用经法务部门审核的标准合同模板。中小企业可依托国家市场监督管理总局发布的合同示范文本，有效降低起草成本[8]。

在审核环节，应明确各专业部门的审核职责与审核重点，设置刚性审核时限。大型国企应特别关注事项决策程序与合同会签程序的时序衔接，严格遵循“先决策、后签约”原则，防止以合同审核替代内部事项决策。中小企业则可简化审批层级，采用“业务初审 + 法务终审”的两级模式。

在签署程序方面，应确立“先签约后履行”的基本原则。特别值得注意的是，《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉合同编通则若干问题的解释》[9]第四条明确规定，采取招标方式订立合同的，合同自中标通知书到达中标人时成立。这意味着中标后拒绝签订书面合同的一方仍需承担违约责任，企业应充分利用此项规则维护自身权益。

(三) 履行阶段：强化履约监控与变更程序规范

在履约监控方面，应建立定期现场核查制度。大型国企可引入第三方监理机构参与履约监管，并建立履约信息与合同管理平台的实时对接机制。对于中小企业，可采用定期报告 + 随机抽查的方式降低监督成本。同时，交易双方均应重视履约过程中的存证意识，对关键节点(如验收、交付、付款)的书面凭证

[8]《保障中小企业款项支付条例》https://www.gov.cn/zhengce/content/2020-07/14/content_5526768.htm
[9]《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉合同编通则若干问题的解释》
http://gongbao.court.gov.cn/Details/f4722cf61c92a585f04b2ecd334f5b.html?sw=%e6%b3%95%e5%85%b8

予以妥善保管。

在变更与解除程序方面，应确立“任何口头变更均不具法律约束力”的基本原则。任何变更均须签订书面补充协议，明确约定变更内容、责任划分及费用调整。变更与解除的审批流程应与原合同保持一致，大型国企须确保变更事项已经相应层级的事项决策程序审议通过。

(四) 内容完善与数字化赋能：筑牢条款底线与提升管理效能

在合同条款内容方面，每份合同至少应包含《民法典》合同编所要求的核心要素。大型国企应在标准合同模板中嵌入《招标投标法》修订草案所要求的“全生命周期成本评审”理念，在技术条款中突出质量与服务权重，防范“低价中标－偷工减料－扯皮索赔”的风险传导链条。中小企业则需重点关注价款支付条款，明确约定付款节点、比例及逾期付款的违约责任，以《保障中小企业款项支付条例》为依据维护款项安全。

在数字化工具应用方面，大型国企应推进合同管理全流程电子化，在信息填报、智能审核、风险预警、证据链存证等方面系统部署数字化工具。电子签章系统可将签署记录对接法院或公证机构，形成完整的电子证据链。中小企业可优先使用轻量化合同管理工具，以较低成本实现合同信息的结构化存储与到期提醒等基础功能[9]。

5. 结论

合同全生命周期风险防控是一项涉及多部门协同的系统工程。从准备阶段的主体资格审查与采购方式合规，到签订阶段的文本规范与审核提效，再到履行阶段的履约监控与变更程序管理，直至数字化工具在内容完善与管理赋能方面的深度应用，各环节的精细化管控共同构成合同风险防范的制度基础。

从理论视角而言，交易成本理论揭示了合同条款完备性对交易效率的决定性影响，委托－代理理论则强调了信息不对称条件下监督机制设计的必要性。两类理论共同指向一个核心命题：合同风险防控的本质，是在有限理性的约束下，通过制度设计最大程度压缩机会主义行为的空间。

从实践层面而言，大型国企与中小企业在合同风险防控中的资源禀赋与监管压力不同，防控策略应有所侧重——大型国企需重点关注“三重一大”决策程序与合同会签的时序衔接，中小企业的优先事项则是以最低成本实现关键风险点的有效管控。

在当前《招标投标法》全面修订、国有企业采购管理日趋规范、中小民营企业权益保护力度持续加大的制度背景下，企业应密切关注立法动态与监管导向，及时调整内部管理规程，推动合同管理从被动应对向主动防控转型，为企业的稳健发展提供制度性保障。

参考文献

[1] 赵亮. 交易成本理论视角下工程合同机会主义风险治理[J]. 建筑经济, 2021, 42(7): 89-93.

[2] 奥利弗·威廉姆森. 资本主义经济制度: 论企业签约与市场签约[M]. 段毅才, 王伟, 译. 北京: 商务印书馆, 2011.

[3] 王稳. 企业风险管理理论与实践[M]. 北京: 科学出版社, 2022.

[4] 李素蕾. 企业合同全生命周期风险管理路径探析[J]. 法制与经济, 2023(5): 78-83.

[5] 居锦朝. EPC 项目工程合同风险管理文献综述[J]. 中国建筑装饰装修, 2023(20): 115-117.

[6] 黄伟, 周凯. 电力企业物资采购合同全生命周期管控研究[J]. 电力工程技术, 2022, 41(3): 167-172.

[7] 上海虹口区法院发布《涉中小民营企业款项支付商事纠纷审判白皮书》[EB/OL]. https://www.jinriguanbao.com/law/show/5437.html, 2026-07-29.

[8] 马晓峰. 招标投标环节合同前置法律风险防范研究[J]. 招标采购管理, 2023(6): 36-39.

[9] 陈曦. 数字化转型下企业合同管理风险识别与防控对策[J]. 商业经济研究, 2022(18): 98-101.