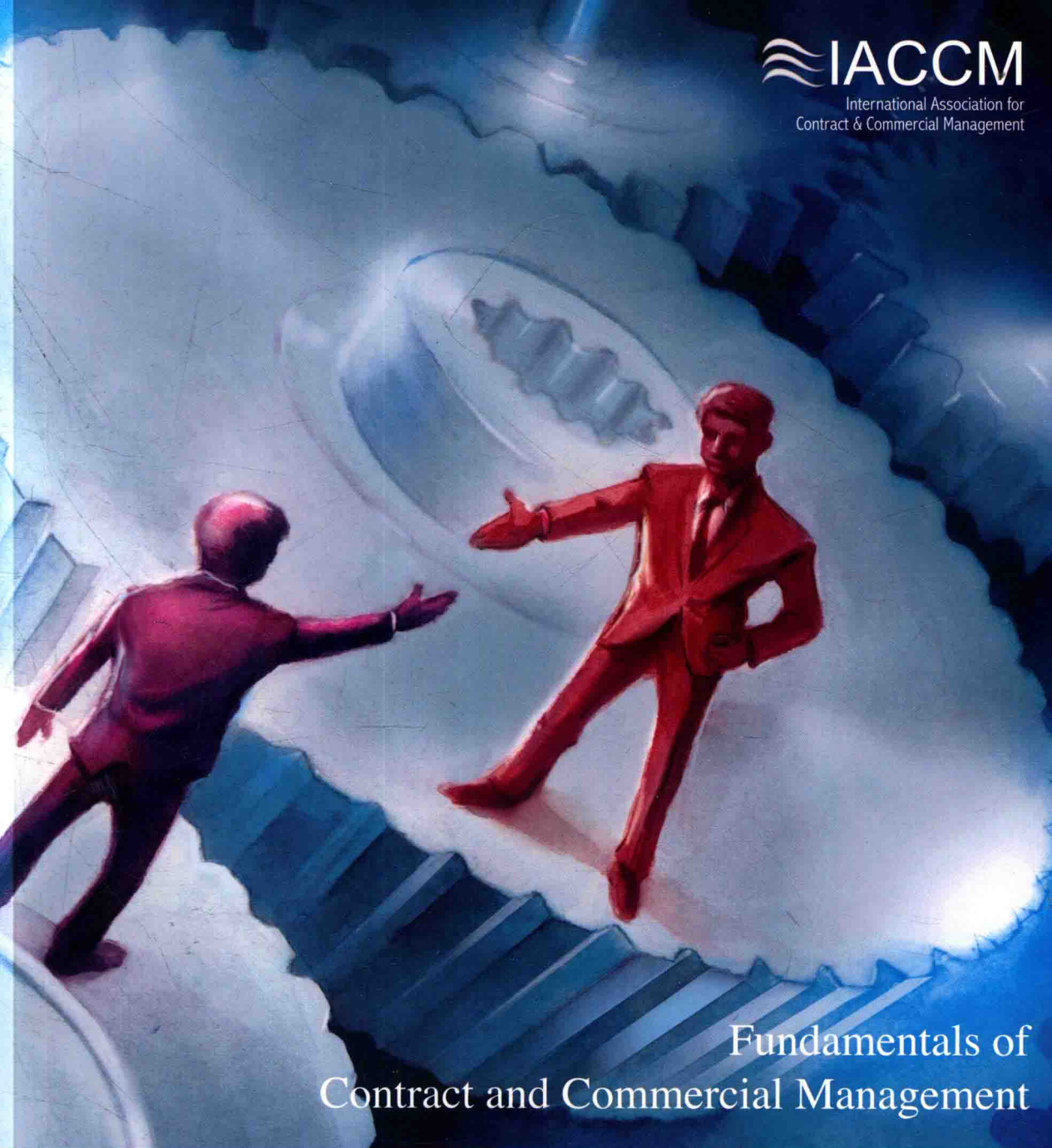


IACCM

International Association for
Contract & Commercial Management



Fundamentals of
Contract and Commercial Management

合同与商务管理精要

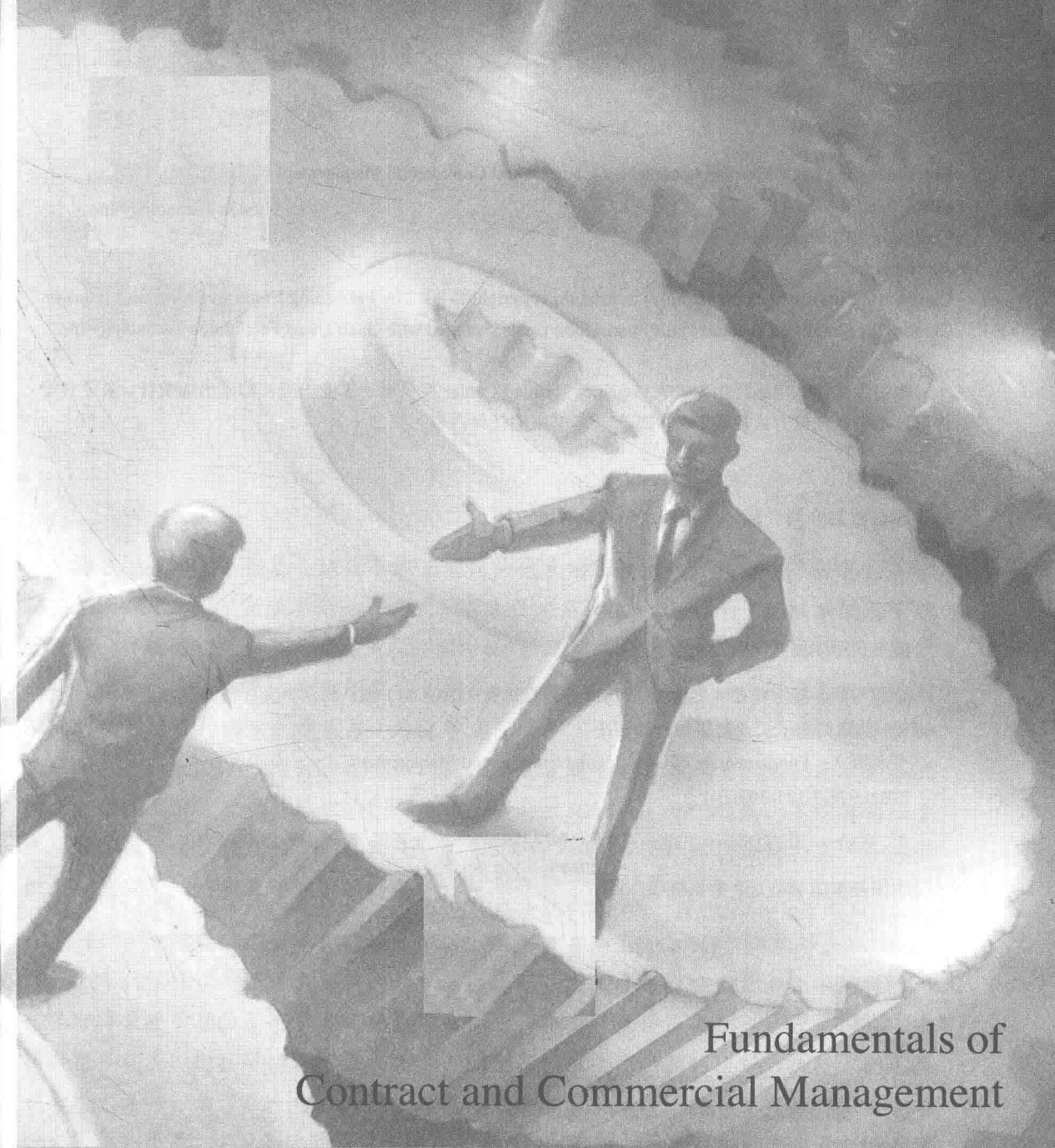
[美] 国际合同与商务管理协会 (IACCM) 编
北京中交协物流人力资源培训中心 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



Fundamentals of
Contract and Commercial Management

合同与商务管理精要

[美] 国际合同与商务管理协会 (IACCM) 编
北京中交协物流人力资源培训中心 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bob Emery and IACCM: Fundamentals of Contract and Commercial Management

ISBN: 978 90 8753 712 8

Copyright ©Bmanagement 2013

All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2017 by Publishing House of Electronics Industry.

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with Open Quest Facilitation Technology Inc.

本书中文简体字版经由 CCTA Logistics Training Center 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-1069

图书在版编目(CIP)数据

合同与商务管理精要 / 国际合同与商务管理协会(IACCM)编; 北京中交协物流人力资源培训中心译. —北京: 电子工业出版社, 2017.3

书名原文: Fundamentals of Contract and Commercial Management

ISBN 978-7-121-30960-1

I. ①合… II. ①国… ②北… III. ①合同—管理②商业管理 IV. ①D913.6②F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 029685 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装订: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 787×1092 1/16 印张: 13.5 字数: 248 千字

版次: 2017 年 3 月第 1 版

印次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

译者序

过去 30 年间，经济全球化和以互联网为代表的新技术的发展改变了世界经济格局，也深刻地改变了商业界的运作方式。首先是在范围上，“地球村”已经从概念变成了现实，传统的“交易”发展成现在“实时的”、跨国界和区域及跨文化的合作。其次是在深度上，企业的战略重心不仅在于单个订单的“一次性”交易，而且着眼于长期稳定的、可持续的商业合作关系。这就带来了外包、合资、联合体、战略伙伴等新兴商业关系的蓬勃发展。同时，这些新的变化和发展对商务管理人员，无论是战略层次的还是运作层次甚至操作层次的，都提出了新的巨大挑战。他们的知识不能再局限于本地或本国司法管辖区的合同和商务管理，还要了解遍布全球的供应商、客户和其他利益相关者所处的商业环境中的商务实践，包括法律、合规性、文化、惯例等。

作为积极推动经济全球化运动的国际商业巨头，如 IBM、HP、微软等，在 20 世纪 90 年代就认识到了这种变革的趋势和积极应对的必要性。它们都面临着同样的问题，即每天要管理位于世界各地的数万家供应商和合作伙伴；由于当地人员技能、法律和商务环境、时区等方面的巨大差异，他们在标准合同条款的理解和执行方面也存在着很大差异。为了统一标准和认知，提高效率和有效性，保持与各利益相关者之间适当的商务关系，适应各地的法律和商务环境及合规性，这些公司投入了大量精力和资金对相关人员进行培训。正是在此背景之下，通过这些公司的积极倡导和组织，国际合同与商务管理协会（International Association for Contract & Commercial Management, IACCM）应运而生。

IACCM 是一个由推动组织商业关系有效运转的专业人士组成的全球性团体。IACCM 的 4 万多名会员来自 160 多个国家，代表 1.3 万多家公司和组织，在应对全球市场需求方面具有领导地位。作为一个非营利性专业组织，IACCM 向其会员提供“企业合同与商务管理能力成熟度评估”和对标、“个人技能评估”、每周的“咨询专家”在线讲座、研究报告、合同模板、地区和国际会议、在线培训课程和职业认证等专业

服务。自其成立以来，IACCM 开发了一套合同与商务管理专业人员（Contracts and Commercial Management, CCM）的职业培训和认证体系，并得到了全球 500 强企业中多数公司的认可。

在经济全球化的大潮中，中国抓住机遇，在短短 20 多年内一跃成为世界第二大经济体，经历了从计划到市场、从引进来到走出去的重要转变。看当今之中国，从作为国际金融中心的上海，到全球小产品集散中心的义乌，从作为“世界工厂”的长三角、珠三角，到领导科技创新的华为、联想，从经济结构调整到“一带一路”战略，无不与全球经济息息相关。支撑这一转变和发展，需要大批专业的懂得世界各法律体系和商务实践的合同和商务管理人员。他们不仅需要向国际同行学习经验教训，掌握当今合同和商务管理的世界级最佳实践，还要不断更新和提高自己的专业知识技能。只有这样，才能肩负起中国从经济大国转变到经济强国的历史重任。为了参与和推动这一历史进程，中国交通运输协会与 IACCM 于 2015 年年底达成战略合作协议，在中国引进和推广商务管理专业人员职业培训与认证体系，以及 IACCM 其他的专业服务。

本书是 CCM 认证体系中的认证教材之一。该书作者是来自世界各地的全球性公司的合同与商务高级管理人员，他们从自己丰富的实践经验中总结和提炼出“精要”，涵盖了合同与商务管理的各个方面。本书具有很强的实用性和可操作性，不仅是 CCM 学员和考生的必读教材，也可供从事合同与商务管理的人员参考。

正如本书的撰写一样，本书的翻译也是团队合作的结晶。译者都是来自合同与商务管理一线的实践者，他们利用业余时间认真负责地将本书在该领域的国际最佳实践介绍给国内同行。译者包括郑君君、王秀芹、蔡立平、高瞰琛、曹俊、王跃；王增东负责全书的审校。在此，我们对他们的辛勤工作表示感谢！

尽管本书已在写作和翻译中尽力完善，但由于时间和水平所限，加之本领域的知识和实践发展和更新迅速，不足之处在所难免。我们真诚希望各位专家、学员和读者对我们的工作提出宝贵意见，以便使本书得到不断充实和完善。最后要指出的是，本书不作为一个具体的专业意见的替代品，如果有需要，读者应该寻求具体的专业意见。

国际合同与商务管理协会（IACCM）中国认证总部

北京中交协物流人力资源培训中心

王增东

致谢

IACCM 衷心感谢为本书付梓做出贡献的国际专家团队。评审人员和作者花费了大量时间和专业性努力，力图将他们多年的专业经验融入本书。更重要的是，为确保能将复杂的主题以深入浅出、发人深省的方式予以阐述，他们殚精竭虑。

本书的特别之处还在于 IACCM 众多的贡献者和支持者，他们的幽默和支持提升了书稿的专业水准。很少有项目以如此强大的团队友情和相互支持得以成功交付。

团队成员

Judy Ballou	已退休
Tim Cummins	IACCM 首席执行官
Mark David	作家和顾问
Adrian Furner	Kommercialize 有限公司总裁与创始人
Diane Homolak	惠普公司法务，运营、质量与战略部经理
Timothy S McCarthy	罗克韦尔自动化公司合同与谈判部主任
Nancy J Nelson	美国计算机科学公司（CSC）合同与商务管理部主任
Gianmaria Riccardi	思科系统公司全球商务主管
Jason Waterman	英国内阁高级采购顾问

前言

研究一下世界各地的头条新闻，你就会迅速发现合同管理的重要性。无论你选择何种货币名称，动辄损失数十亿计的故事比比皆是：由于美国国防合同的缺陷造成 300 亿美元损失，欧洲软件项目失败造成 1400 亿欧元损失，英国政府服务合同每年损失 3 亿英镑。项目取消、开发计划失败，甚至人类生命的损失越来越多地归因于糟糕的合同。

然而，真正的失败不是合同，而是不良的合同签订实践。是人决定合同的形式、结构或条款，以及合同的管理方式。作为商务人士，我们都有责任确保以一种“符合目的”的方式对合同进行设计、开发、谈判和管理。

当今的交易关系在很多方面比过去更加复杂。全球化、加强监管、加强技术创新、变化加速等因素都导致在一个环境中，往往很难定义和管理一个成功合同中所涉及的诸多因素。这使得许多组织将合同主要作为一种控制手段，其中采用严格的标准且仅限专家进行谈判。遗憾的是，这种认识导致了许多商界人士远离他们在这个过程中的角色，而将合同看作一个纯粹的法律或程序上的要求。这样做的后果反映在上述各种损失的报道中。

本书旨在探讨良好的合同签订实践，这将有助于商业成功。作为一个简单的入门示例，让我们简要地看看当今的一些销售和采购的做法是如何导致不良的合同和本可避免的损失。

采购组织的任务是省钱。它们认为供应商试图通过特定的技巧来破坏这些努力：

- 与业务人员建立关系，并由此来疏通采购人员。
- 夸大产品或服务的性能，以证明更高价格的合理性。
- 将产品或服务捆绑为“解决方案”，从而使对竞争价格进行比较更加困难。
- 提出一个较低的初始合同价格，但随着合同的履行而不断增加收费或提出昂贵的变更过程。

采购组织也想出很多方法来防止这些技巧：

- 控制或禁止与业务人员直接对话。
- 以损害赔偿、服务水平信用和其他“惩罚”的形式，实施严厉的履约惩罚。
- 采用一种称为“商品化”的方法，旨在将供应商提供的条件与竞争者进行直接比较。
- 不断坚持使用自己的标准条款和条件，由此导致了低价值的“条款之战”。
- 为了限制价格或费用增加和超支，在合同授予后绩效管理中采用更具对抗性的方法。

这些技巧和方法的结合对于合同的形成和结果带来了负面的影响。只有耐心地构建一个积极的、多层次的关系，包括开发正确的合同结构和条款，才能避免这种不良影响。供应商必须帮助其客户认识到，限制谈话、强加不合适标准合同或拆分真正的增值解决方案实则是在损害自己的利益，但要做到这一点，只能通过适当的层次、与适当的专家和适当的时间解决这些问题。

导读

为什么我需要了解合同的知识？

很多人问这个问题，本书将给予回答。合同是一个企业及其价值的基础。试想一下，你愿意为一个没有合同的企业支付多少？或者，为什么投资者会逃离那些没有能力管理或执行合同的公司？

大多数成年人已经在管理一个合同而不自知。比如，一位年长者在一天雪天从他房子的前窗望去，正看到一个年轻人肩扛雪锹走着。年轻人也透过窗户看到了他，并举起雪锹，脸上带着询问的表情。年长者伸手从口袋里抽出钱。年轻人伸出 10 个手指。年长者点了点头，从窗户旁走开，年轻人开始铲除院内走道上的雪。年轻人铲除了走道上的雪之后，按响了门铃，年长者打开门，看了看清理后的走道，然后付给年轻人 10 美元。

花费最少的时间和精力，这两个人完成了一个商业交易，实际上管理了一个非常简单的合同，从开始到完成，且未使用一个词或一张纸。商业交易需要更正式的沟通和记录，但在我们的世界里大多数商业遵循着与此相同的过程。理解这一过程如何协调其重要元素是推动业务目标实现和成功的基础。

合同的签订和管理可以是很艰辛的工作，也可以是很容易的。本书的目标是将商业过程的知识与对买方/卖方关系中各角色的理解相结合，以期使合同签订高效和有效。

即使上述简单的铲雪例子，同样强调了所有商务人员在处理商业交易中遇到的基本问题：

- 是否清楚想要什么及什么时候需要？
- 它会在一个可接受的价格范围吗？

- 能够交付的承诺是什么？

随着情形变得更为复杂，我们要问的问题也更为复杂：

- 所承诺提供的是否就是客户认为他们将会得到的？
- 合同是否提供了可接受的回报？
- 合同是否最好地利用了可用的资源？
- 我是否理解了所涉及的风险和我管理它们的责任？
- 当事情发生变化时，会发生什么？
- 如果这一切出现了严重问题，后果是什么？

大多数商务人士经常问这些基本问题。提问，回答，然后对这些问题记录归档，这就是最基本的合同与商务管理，也正是这些工作让几乎所有人都有意或无意地成了合同经理。

除此之外，这一职业的现实是，合同或商务管理通常是企业层级中最不被明确界定的职位之一。结果，许多有不同头衔的人执行着我们本书将要讨论的商业交易过程中的一些或所有的要素。无论读者的职位头衔是总经理还是会计职员，这些职位都会与交易过程相关，理解合同经理所创造的增值，可以使他们更加有效地发挥作用。这也意味着我们有一个共同的责任，使合同在我们的组织中有助于它的成功，而不是成为绩效不佳和损失的来源。

读者可以按顺序学习本书的每一章，也可以选择阅读与特定工作职能有关的感兴趣的个别章节。本书的目的不是作为一个操作指南，也不是对合同管理的职责给予详细说明。其目的是为广泛的从事商务管理工作的读者概览合同管理的基本职能、独特的视角和技能，专业人士可以将其应用于交易过程。本书也希望读者理解该流程并在其个人能力和条件允许的情况下改进其职能部门，从而促进业务发展。

“第1部分 合同管理概要”在总体上概述了交易过程和遇到的关系类型、合同的主要要素、成本、定价和支付及谈判的原则。这一部分的最后概述了商业交易过程。这些章节中包含了一些检查清单和问题列表，读者可以用于识别关键问题。

“第2部分 合同管理生命周期”带领读者纵览这一生命周期的五个阶段，从项目启动开始，到招标、开发和谈判合同。这一部分的最后几章讨论合同管理阶段：合同实施、管理日常绩效和一些必须解决的问题，以便使项目走向成功完成而不是陷入成本高昂的争议。这些章节中同样给出了一些检查清单和问题列表，用于识别关键问题。

本书各章列举了一些案例研究，用以说明有关主题在现实世界中的应用。附录列举了有关的补充信息。

书中涉及了商业交易过程的每个步骤，包括各个步骤与必须履行的关键职责的描述。也许更重要的是关于每个步骤为什么对企业很重要和专业人员如何为该过程带来增值的相关论述。

本书将帮助读者掌握合同与商务管理过程的知识，增强信心，改进绩效。

目录

第1部分 合同管理概要

第1章 商业关系：基础的建立 2

- 1.1 关系谱 2
- 1.2 使用合同记录商业关系 6
- 1.3 选择最佳工具 7
- 1.4 小结 10

第2章 合同的基本要素 12

- 2.1 概述：什么是合同 12
- 2.2 协议的分类 14
- 2.3 其他商务关系 19
- 2.4 复杂协议和特殊协议 21
- 2.5 小结 22

第3章 文字背后的意义 23

- 3.1 大陆法和普通法 24
- 3.2 联合国国际货物销售
合同公约 25
- 3.3 美国统一商法典 27
- 3.4 欧盟法律 28
- 3.5 商业私法 29

3.6 小结 29

第4章 成本、定价和支付 30

- 4.1 客户眼中的成本 30
- 4.2 基本的定价原则 31
- 4.3 法律因素 32
- 4.4 影响定价的因素 33
- 4.5 定价模型/合同的类型 36
- 4.6 工作成本估算 38
- 4.7 支付管理 39
- 4.8 主要的付款类型 40
- 4.9 标准信用证 42
- 4.10 保函 43
- 4.11 小结 45

第5章 谈判原则 46

- 5.1 现代的谈判方法 47
- 5.2 谈判风格 47
- 5.3 谈判阶段 49
- 5.4 谈判计划和战略 53
- 5.5 信息整合 58
- 5.6 小结 60

第6章 合同管理生命周期:**一个结构化的方法61**

6.1 启动阶段.....	62
6.2 招标阶段.....	63
6.3 合同开发阶段.....	64
6.4 谈判阶段.....	65
6.5 合同管理阶段.....	66
6.6 小结	68

第2部分 合同管理生命周期**第7章 启动阶段: 需求70**

7.1 需求的重要性.....	70
7.2 创建有效的需求.....	71
7.3 定义需求的常见问题.....	73
7.4 创建一个 RFI 或 RFP	75
7.5 从供应商角度看需求.....	77
7.6 小结	78

第8章 招标阶段: 招投标管理79

8.1 概述	79
8.2 RFx 文件和买方视角.....	80
8.3 卖方视角的招投标管理.....	84
8.4 小结	89

第9章 合同开发阶段: 选择**合同类型90**

9.1 初步协议.....	90
9.2 货物和服务销售.....	91
9.3 许可和租赁.....	91
9.4 其他业务关系.....	91

9.5 复杂的和专业的协议..... 92**第10章 合同开发阶段:****初步协议93**

10.1 保密协议.....	93
10.2 谅解备忘录.....	97
10.3 意向书.....	98
10.4 小结.....	100

第11章 合同开发阶段:**销售货物和服务101**

11.1 纯货物销售.....	101
11.2 服务合同.....	105
11.3 销售货物连同服务的合同	112
11.4 小结	115

第12章 合同开发阶段:**许可合同和租赁合同..... 116**

12.1 许可合同.....	116
12.2 租赁合同.....	121
12.3 小结.....	123

第13章 合同开发阶段:**其他商业关系124**

13.1 与代理商和经销商合作.....	125
13.2 地理位置的确事关重大.....	126
13.3 与联合体、合资企业和 联盟伙伴一起销售	128
13.4 总包/分包协议.....	130
13.5 通过组团协议建立联盟.....	132
13.6 第二种关系谱.....	132
13.7 小结.....	133

第 14 章 合同开发阶段：复杂和 专业性强的协议.....134

- 14.1 IT 解决方案..... 135
- 14.2 大型基础设施项目..... 135
- 14.3 外包业务..... 137
- 14.4 小结 138

第 15 章 谈判阶段：未计划的 谈判.....139

- 15.1 为何谈判..... 140
- 15.2 何时谈判..... 143
- 15.3 谈判什么..... 146
- 15.4 由谁来谈..... 148
- 15.5 在何地谈..... 149
- 15.6 如何谈 149
- 15.7 小结 151

第 16 章 管理阶段：转至一个 新的合同152

- 16.1 文化和态度..... 153
- 16.2 理解合同..... 156
- 16.3 沟通 162
- 16.4 小结 165

第 17 章 管理阶段：绩效管理166

- 17.1 关键绩效指标..... 166
- 17.2 交付 167
- 17.3 开票 168
- 17.4 对定价进行对标..... 169
- 17.5 合同目标和其他测量手段.... 170

- 17.6 合同的定期管理..... 171
- 17.7 小结 172

第 18 章 管理阶段：管理变更和 争议 173

- 18.1 变化无处不在..... 173
- 18.2 提出并记录变更..... 177
- 18.3 合同索赔..... 179
- 18.4 合同争议..... 181
- 18.5 争议的缘由..... 181
- 18.6 解决常见的运营过程中的
争议 183
- 18.7 合同和争议解决..... 183
- 18.8 争议的后果..... 184
- 18.9 避免争议出现..... 184
- 18.10 正式的争议解决程序..... 185
- 18.11 小结 186

第 19 章 结论：整合之前所学188

- 19.1 提出问题..... 188
- 19.2 理解问题答案..... 189
- 19.3 记录结果..... 190
- 19.4 小结 190

附录 A 批准或接受了 CISG 公约的国家 191

附录 B 案例研究 193

附录 C 术语表 197

第 1 部分 合同管理概要

第 1 章 商业关系：基础的建立

第 2 章 合同的基本要素

第 3 章 文字背后的意义

第 4 章 成本、定价和支付

第 5 章 谈判原则

第 6 章 合同管理生命周期：一个结构化的方法

第1章

商业关系：基础的建立

商业不仅仅是交易；商业是获得合适的产品、建造伟大的工程，是为客户提供丰富的服务。更为重要的是，商业串联起广博的人际关系网络。

——罗斯·佩罗（Ross Perot）

1.1 关系谱

在商业的世界中各种关系纷繁错综，其中最为常见、最为重要的当属买、卖双方的关系。不论职位或职责如何，每个人都身处各种关系之中，或多或少地受其影响。职业和商业上的成功与否通常都受种种关系的制约。

在广博的宇宙之中，商业关系瞬息万变。虽然很多人尝试将各种商业关系用书面化的方式表达出来，然而并没有一个统一的标准可以做到跨行业、跨地域、覆盖所有种类的商品和服务，放诸四海而皆准。不过我们可以通过一个关系谱（Relationship Continuum）来表达商业关系的深度和复杂程度（见图 1.1）。

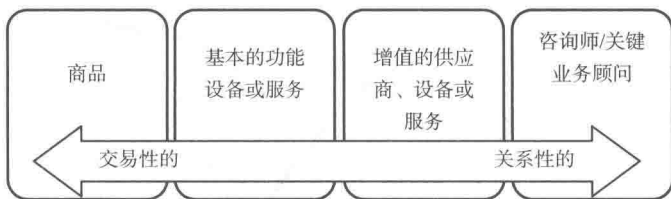


图 1.1 关系谱

如图 1.1 所示，关系谱的左端表示一般性商品的采购或销售，通常是交易性的、重复性的。而在关系谱右侧端是那些对企业绩效至关重要的商品、系统及服务的交易。这类交易关系通常都建立于买卖双方多次业务往来基础之上。

商业效率讲求在每一笔交易中配置合理的投入和资源。在这个原则下，买卖双方若能认识到各自在关系谱中所处的位置，就能够合理地分配自己的精力。

商业关系也可以看作一个金字塔，众多的商业关系分布在底层，只有少量聚焦在顶层（见图 1.2）。

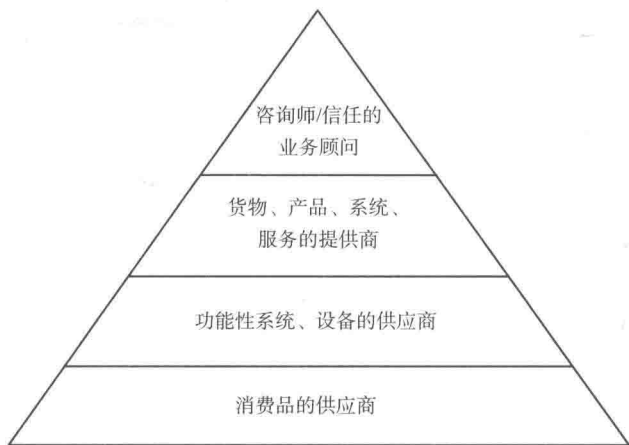


图 1.2 客户关系的层次

为了便于形象地表达不同类型的买卖关系，我们来看一个最常见的例子——购买办公用品。金字塔底部通常指提供通用商品的供应商，诸如电灯泡、钢笔、纸张的供应商。尽管品种很多且成本也可能很高，但我们基本上是考察这类商品的价值，以便比较。此类商品通常被视为消费品而非资本支出。

紧接着向上移动一层，在这个范围内的商品种类通常都面临着更加复杂的企业标准。这类物品的采购价值更高，通常被视为资本性支出。人们对功能性和适用性的考虑也会更多。沿用办公用品的例子，处在这层的商品可能包括办公桌椅、文件柜、地