

合同与商务管理指南

[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

Contract and Commercial
Management
The Operational Guide



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>

合同与商务管理指南

[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

Contract and Commercial
Management
The Operational Guide

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Tim Cummins, Mark David, Katherine Kawamoto and IACCM: Contract and Commercial Management: The Operational Guide

ISBN: 978 90 8753 627 5

Copyright © Bmanagement 2011

All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with CCTA Logistics Training Center

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：01-2016-5922

图书在版编目（CIP）数据

合同与商务管理指南 / 美国国际合同与商务管理协会编；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，2016.9

书名原文：Contract and Commercial Management: The Operational Guide

ISBN 978-7-121-29720-5

I. ①合… II. ①美… ②北… III. ①合同—管理—指南②商业管理—指南 IV. ①D913.6-62 ②F712-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 196501 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

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：37.75 字数：754 千字

版次：2016 年 9 月第 1 版

印次：2016 年 9 月第 1 次印刷

定价：89.00 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 zltz@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。

中文版前言

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”、跨国界和区域与跨文化的合作。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，而是着眼于长期稳定的、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是操作层次的，都提出了新的巨大挑战。他们的知识不能再局限于本地区或本国司法管辖区的合同和商务管理，还要了解他们遍布全球的供应商、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，它们在标准合同条款的理解和执行方面也存在很大差异。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，已开发了一套合同与商务管理专业人员（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（CCM）职业培训与认证体系以及 IACCM 的其他专业服务。

《合同与商务管理指南》一书是 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，从自己丰富的实践经验中总结和提炼出这本操作指南，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，也是从事合同与商务管理的人员的案头必备。

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。在此我们对他们的辛勤工作表示感谢！各章具体译者如下：曲沛利（第 18~21、23 章），郑君君（第 11~12、32~33 章），孔令华（第 24~27 章），胡勇和赵苗苗（第 1~3、6~8、15~16 章），高琛（第 9~10 章），周德科（第 4~5 章），王增东（第 31、22 章），穆永爽（第 13 章），杨萍（第 17 章），严婷（第 29 章），周美蓉（第 14 章），韦明芳（第 27 章），程奇（第 30 章），陈仰钻（第 34 章）。王增东负责全书的审校。

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的发展和更新迅速，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，以便使本指南得到不断充实和完善。最后要指出的是，本指南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。

王增东

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

前言

来自 IACCM 理事会成员

作为一些世界主要公司的管理人员和高级经理，我们每个人都直接监督着业务中合同和商务管理的方方面面。我们普遍发现合同正扮演着日益重要的角色，且合同的复杂性日益增加。作为 IACCM 所选举出来的理事会成员，我们的经验不断地证明着这一观点。

很显然，合同管理是一种日益多样化和重要的组织能力，这需要管理中具有更大的一致性和效率。合同管理还需要更多的创造力和一些工具及技巧，这些工具和技巧对于提高判断和决策的质量来说是必要的。我们每个人都意识到，一方面要保证控制和合规，另一方面要保持敏捷和灵活性，在这二者之间取得平衡是很难的。

这样的工具和技巧是基本的构建模块，但在合同管理领域内工作人员的技巧、能力和专业性也同样关键。这本书是对于提高竞争力的一个重要贡献，它从跨行业、买卖双方及全世界的角度，首次提供了合同和商务运作的全面看法。这是一个雄心勃勃的作品，其力图应对在当今复杂的全球市场中商业关系管理所面临的挑战，同时为从业者装备一个强大的能够反映顶尖实践的知识体系。

Dave Barton，安捷伦科技公司合同主管

Adrian Furner，英国宇航系统公司商务总监

Diane Homolak，惠普公司全球法律业务质量与战略经理

Monu Iyappa，GMR 基础设施有限公司常务副总裁

M.C. McBain，IBM 全球联盟与合同开发副总裁

Steve Murphy, 雷声综合防御系统公司 (IDS) 合同副总裁

Nancy Nelson, 计算机科学公司 (CSC) 全球合同总监

Gianmaria Riccardi, 思科系统公司商业管理欧洲区主任

Alan Schenk, 英国石油公司 (BP) 公共流程、合同与合规副总裁

Craig Silliman, 威瑞森公司 (Verizon) 高级副总裁兼总法律顾问

Margaret Smith, 埃森哲公司 (Accenture) 合同管理执行董事

Peter Woon, 滨海湾金沙集团 (Marina Bay Sands Pte Ltd) 采购和供应链副总裁

序言

关于本书

围绕着我们的是飞速的变化及日益增长的复杂性。对于合同谈判和管理的需求从未比今天更大。我们迫切需要的是支持灵活性和动态变化的可持续性实践。

负责合同管理的人必须谋求更大的合作、更多的创新，以及做更多的准备来简化规则和程序，以使管理能够应对动荡的市场状况。与此同时，在我们的合同和关系中，我们必须增加严谨性，扩大合规性以及改进控制性。

要解决这些冲突性的问题需要关于合同更为一致的看法——合同的目的、结构和我们使用的条款。这需要使用通用的方法和技巧，以及共同的关于风险和机会的术语和态度。

目睹着新兴市场和强大经济体影响力的不断稳步增加，更多的压力出现了，我们对合同管理和法律的某些已建立的传统产生了疑问。这意味着我们必须在不同的业务、法律和社会文化之间进行对话，以建立清晰明确和相互接受的第一原则。

正是在这样的环境中，我们提供这一操作指南，献给那些在当今全球市场下必须管理复杂合同的人。

关于作者

国际合同和商业管理协会（IACCM）是一个非营利组织，源起于世界贸易的日益复杂，以及因此而导致的在合同领域和商业管理领域中对于更多和更具协调性的技能、知识和程序的需求。

该协会成立于 1999 年，以填补对于合同的国际理解和缔约能力的差距。其目的是探索和传播在交易关系的形成和管理中的最佳实践，以及使业务经理和磋商者们获得适用于当今环境的相关知识。

通过持续的研究，IACCM 为许多今天的顶尖企业和政府机构提供它们所需要的知识。这些知识用于签署过程的改善以及相关技能的提升，以确保合同和商业管理工作的完整性和成功。IACCM 在代表买家和卖家时都是独一无二的，通过促进相互理解和更多的协同工作，来确保一致的知识体系和减少缔约失败的风险。

本书是针对这些行为和方法的操作指南。它由很多代表各个行业、国家和商业学科的专业人士和学术界学者编写和审校。因此，本书对于任何参与合同、谈判或管理的人，都是一个实用性的资源。

Tim Cummins

国际合同及商业管理协会总裁

www.iaccm.com

致谢

我们要感谢为这本突破性著作做出主要贡献的专家团队。他们花了很多时间，运用他们的专业所学，去推进世界范围内对于合同更好的认识及实践。

首先我们感谢主要作者 Tim Cummins, Mark David 和 Katherine Kawamoto, 他们将结构、方法以及大部分内容整理汇集，并启发团队使用最专业的方法。与此同时他们花费了大量精力起草、改进、再改进这部作品。我们非常感激他们的坚持、耐心及幽默。

我们也要感谢国际专家小组为完成稿件以及审校手稿所做的工作。受尊敬的世界各地的专家们用了大量的时间来支持其他团队的成员，审校书稿和分享宝贵的经验。这些专家是那么的积极和专业，展示了这个领域的真正实力。

团队成员包括：

Ravindra Abhyankar, Purwa 公司

Natarajan Balachandar, TECHNIP 印度有限公司

Gerlinde Berger-Walliser, 法国南锡商学院 (ICN Business School)

Guillaume Bernard, 施耐德电气 (Schneider Electric)

Alexander Beyer, 德国康普顿集团 (COMPTON)

Chris Caro, IBM 公司

Arthur Cohen, Praxis 咨询公司

Jacqui Crawford, 英国石油公司 (BP)

Arvind Dang, 中央公园地产私人有限公司

Xavier Darmstaedter, DACOTA 咨询公司

Alvaro de Leon, 美国交通管理协调委员会 (Transcom)

Vivek Durai, Tman 律师事务所

Eric Esperne, 戴尔卫生保健和生命科学

Jesús álava Fernández, INITEC TR 集团

Jean-Marc Fraisse, 恩宜珙玛公司 (NNE Pharmaplan)

Ernest Gabbard, 阿勒格尼技术公司 (Allegheny Technologies)

Claudia Gerlach, 诺基亚西门子通信公司 (Nokia Siemens Networks)

Max Gutbrod, 麦坚时律师事务所 (Baker & McKenzie)

Margo Lynn Hablutzal, 计算机科学公司 (CSC)

Roselle Harde, 埃森哲 (Accenture)

Robert J Hatfield, 改进咨询服务公司

Phoebe He, 安富利集团 (Avnet)

Jan Heidemann, 咨询师

Paul Carter Hemlin, 合同管理总监

René Franz Henschel, 丹麦奥胡斯大学

Christof Höfner, 诺基亚西门子通信公司

Diane Homolak, 惠普公司

Linda Hopkins, 埃森哲

Doug Hudgeon, 运营效率公司

Monu Iyappa, GMR 集团

Agustín Garzón Jordán, 安捷伦科技公司

Amit Kapoor, 马恒达萨蒂扬公司 (Mahindra Satyam)

Tiffany Kemp, Devant 有限公司

Anton Klauser, 诺基亚西门子通信公司

Ingo Köler-Bartels, 德国维度数据公司 (Dimension Data Germany)

Mireille Lafleur, 阿尔斯通 (中国投资有限公司)

Tom Larkin, Solathair 管理咨询公司

Ashif Mawji, Upside 软件公司

Tim McCarthy, 罗克韦尔自动化公司 (Rockwell Automation)

Peter McNair, SEA 商业管理公司

Stefan Moecking, 优利系统外包服务公司 (Unisys Outsourcing Services GmbH)

Daniel Nagel, BRP Renaud 合伙公司

Jamie Napper, 百思买欧洲公司

George Neid, 雷神公司 (Raytheon)

Nancy Nelson, 计算机科学公司 (CSC)

Viv Nissanka, BBC

Jeanette Nyden, J. Nyden 公司

Thomas Oswald, Booz 公司

Makarand Parkhi, 阿奎泰克系统公司 (Aquatech Systems)

Elekanyani Phundulu, 南非运输网络货运铁路公司 (Transnet Freight Rail)

Carlos Pistone, 阿尔卡特朗讯 (Alcatel-Lucent)

Philippe Poisson, 英国电信全球服务部 (BT Global Services)

Ramakrishna Potluri, SAP

Gianmaria Riccardi, 思科系统公司 (Cisco Systems)

Ignacio Romera, INNOKEY

David Ross, 英国电信 (BT)

Greg Russell, 项目咨询服务公司

这些合作者在上文中所表达的观点均属于个人观点, 不代表他们雇主或组织的正式观点。

我们也要感谢文字编辑 Jane Chittenden, 她在定稿中也做出了很大的贡献。

目录

第 1 章 引言：合同管理——

全球背景 1

1.1 选择的挑战 2

1.2 对于合同签订的影响 2

第 1 部分 启动阶段

第 2 章 了解市场和行业 10

2.1 识别潜在的市场 12

2.2 市场细分 15

2.3 竞争力分析 19

2.4 产品定义 20

2.5 合同在 PLM 中的作用 21

2.6 识别风险 22

2.7 将协议与市场相匹配 22

2.8 小结 23

第 3 章 理解需求 24

3.1 需求的重要性 24

3.2 早期介入 25

3.3 定义需求的角色 26

3.4 驱动规格改进的因素 28

3.5 波动性和变化的频率增加 29

3.6 管理不可避免的变更 29

3.7 战略与文化契合度 30

3.8 哪里出了问题 30

3.9 五个关键里程碑 32

3.10 确保完成里程碑的 工具和技术 35

3.11 延误或失败的常见原因 41

3.12 小结 47

第 4 章 财务因素——

了解成本和费用 48

4.1 引言 48

4.2 投标战略：为什么成本 很重要 48

4.3 合同专业人士的作用 49

4.4 投标战略：成本分析的 重要性 50

4.5 作为成本管理工具的 合同标准 52

4.6 作为成本管理工具的 合同条款 53

4.7	有潜力降低成本的 合同条款.....	55	6.2	使用代理商和代表	79
4.8	依赖关系	57	6.3	当地法、国家法及国际法	91
4.9	投标策略：如何设置 你的费用.....	58	6.4	识别潜在的供应商及关系	93
4.10	合同条款：不同策略的 财务影响.....	59	6.5	评估项目范围.....	95
4.11	投标战略：不同战略的 财务影响.....	60	6.6	合同签订的备选方案	97
4.12	投标前阶段： 成本/效益分析	61	6.7	小结	98
4.13	小结	69			
第 5 章 通过财务建模 综合考虑风险			第 7 章 信息征询函.....		
		70			99
5.1	引言	70	7.1	信息征询：预投标阶段.....	99
5.2	经济因素的重要性	70	7.2	选择并组建 RFI 团队	100
5.3	财务建模的基础知识.....	71	7.3	开始 RFI 过程.....	102
5.4	MediaCity 案例研究	71	7.4	信息征询函内容	102
5.5	做出判断	73	7.5	变更控制及支持	106
5.6	财务模型要素	73	7.6	经验及稳定性.....	107
5.7	一些基本原则和条款.....	75	7.7	功能性、技术性及 业务性需求.....	107
5.8	定价机制	76	7.8	软件及硬件需求	108
5.9	收益共享	76	7.9	预算定价	108
5.10	其他因素.....	77	7.10	支持	109
5.11	小结	77	7.11	安全需求及考虑因素.....	109
第 6 章 市场之路——合作伙伴、 联盟、经销商及寻源的 选择方案.....			78	7.12	审查、认可及分发
		78	7.13	RFI 结论	110
6.1	用于大型业务的 主要合同类型	78	7.14	RFI 的替代方案.....	110
			7.15	供应商的视角.....	111
			第 8 章 条款审核		
					112
			8.1	进行条款审核的原因	112
			8.2	条款审核的目的	114
			8.3	不适当条款的后果	114
			8.4	何时审核	115
			8.5	警告信号	117
			8.6	了解影响	118

8.7	进行条款审核	119
8.8	审计示例	120
8.9	小结	121

第 2 部分 招投标阶段

第 9 章 招投标过程及规则 124

9.1	引言	124
9.2	招投标过程准备工作	125
9.3	招标工具及其使用	125
9.4	供应商的需求响应	128
9.5	供应商评分与排名	128
9.6	管理 RFx 的过程	130
9.7	评估响应——整体得分	133
9.8	供应商通知及 BAFO 流程	134
9.9	BAFO 流程及最终合同	134
9.10	供应商中标通知	135
9.11	供应商授标后的问题	135
9.12	小结	136

第 10 章 提案征询函的

编制及内容 137

10.1	引言	137
10.2	定义、管理内容及起草 招标需求	138
10.3	定价信息 (仅适用于卖方)	146
10.4	保安、健康和安全管理 和考虑因素	147
10.5	管理评估过程 (买方)	147
10.6	小结	150

第 11 章 回应信息征询函或

提案征询函 151

11.1	引言	151
11.2	背景：采购流程	152
11.3	识别机会	153
11.4	签署保密协议	153
11.5	合同专业人员的参与	154
11.6	为什么需要招投标程序	154
11.7	投标流程的关键要素	155
11.8	合同机构的职责	158
11.9	合同管理—— 增加商业价值	159
11.10	投标继续进行	160
11.11	批准	161

第 12 章 提案征询函的管理 162

12.1	引言	162
12.2	合同专业人员的职责	163
12.3	RFP 文件	163
12.4	供应商选择和 RFP 发送	167
12.5	合同谈判	171
12.6	通知未被选中的供应商	172

第 13 章 法律对招投标过程

的影响 173

13.1	引言	173
13.2	基本原则	173
13.3	法律的影响： 国际法摘要	174
13.4	法律的影响：UNCISG	179
13.5	要约与承诺	185

13.6	有条件的要约及 要约的撤回	187
13.7	初步安排	189
13.8	完成交易	190
13.9	合同订立前的谈判	192
13.10	仲裁和替代性争议 解决方式	195
13.11	当地法律：大陆法与 普通法	201

第 14 章 成本识别 203

14.1	成本概览	203
14.2	基于活动的成本核算	204
14.3	税收影响	205
14.4	费用分摊	205
14.5	机会成本	206
14.6	质量低劣的成本	206
14.7	IT 软件系统成本	206
14.8	硬件成本	207
14.9	软件成本	207
14.10	基础设施成本	208
14.11	人员成本	208
14.12	其他成本	208
14.13	就方法达成共识	208
14.14	假设的可信度	209
14.15	风险评估	209

第 15 章 机会评估 210

15.1	简介	210
15.2	参与	211
15.3	准备工作	212
15.4	范围评估	216

15.5	评估风险	220
15.6	避免推荐人的隐患	225
15.7	评估关系	226
15.8	判断客户的成熟度	228
15.9	评估未来机会	230

第 16 章 提案准备 231

16.1	引言	231
16.2	值得竞标吗	232
16.3	了解客户	234
16.4	了解客户——购买标准	235
16.5	了解竞争	236
16.6	评审及评估风险	237
16.7	与竞标团队合作	238
16.8	对 RFP 文件的回应	239
16.9	对 RFP 文件的回应	240
16.10	成功投标人的特征	241
16.11	客户联系	241
16.12	绿色团队评审	243
16.13	红色团队审查	243
16.14	执行总结	244
16.15	提交标书	245
16.16	谈判及定价	246
16.17	关系销售	248

第 17 章 评估提案 250

17.1	引言	250
17.2	评估框架	250
17.3	评估标准的基本类别	254
17.4	产品的评估标准	255
17.5	无形的标准	259
17.6	其他评估因素	261

17.7	实施评估框架	262
17.8	备选方法	265
17.9	成功的因素	266
17.10	小结	267

第 3 部分 合同开发阶段

第 18 章	合同与关系类型	270
18.1	引言	270
18.2	关系的重要性	271
18.3	所用合同的主要类型	272
18.4	产品或服务合同	273
18.5	解决方案合同	283
18.6	外包	285
18.7	交钥匙合同	290
18.8	小结	292

第 19 章	合同条款与条件概览 ...	293
19.1	引言	293
19.2	正确的开始	293
19.3	采购合同及其重要性	294
19.4	合同应当处理的方面	295
19.5	合同的类型和相关问题 ...	297
19.6	区分商务与法律条款	298
19.7	合同的关键要素	299
19.8	小结	308

第 20 章	技术合同条款与条件 ...	310
20.1	引言	310
20.2	专业性	310
20.3	定义	314
20.4	使用范围	317

20.5	许可证类型	317
20.6	使用的转让与权利	320
20.7	许可权与所有权	320
20.8	审计与合规	322
20.9	软件维护服务	323
20.10	硬件合同：概览	324
20.11	性能	325
20.12	支持与维护服务	326
20.13	升级	329
20.14	兼容性	329
20.15	服务合同：概览	330
20.16	工作说明书和里程碑	331
20.17	终止	331
20.18	小结	333

第 21 章	条款的联系与成本和 风险管理	335
21.1	引言	335
21.2	条款的联系与成本和 风险管理的挑战	336
21.3	合同结构	336
21.4	议定的条款	337
21.5	主动条款与被动条款	338
21.6	条款的审计	339
21.7	条款分析	340
21.8	变化的影响	341
21.9	范式转移	342
21.10	失去重点的合法条款	344
21.11	交易的性能成本	345
21.12	验收规定	345
21.13	供应商与买家的偏好	345
21.14	跨国项目	346