

海外承包工程商务谈判的成功影响因素、谈判准备与案例分析

(作者: 睿达博创国际管理咨询(北京)有限公司; 转载请说明出处)

在国际承包工程项目的商务谈判过程中, 会存在其中一方或双方确实对达成任何谈判协议漠不关心。当事各方往往准备不足或根本没有准备, 他们的态度往往是无建设性、敷衍和没有任何承诺, 因此商务谈判无法产生任何可接受的成果和协议。经过尝试, 双方放弃了商务谈判(此时他们本可以达成协议!), 最终提交诉讼或仲裁。

一、如何提高商务谈判的成功率

商务谈判成功的决定性因素主要有如下几方面:

- 1、公司的项目文化, 项目管理风格和行为。
- 2、负责项目的主要人员(特别是项目经理和施工现场经理)和负责谈判的高级管理者的能力和个人(个人资历-相关角色的作用可以很好地应用于商务谈判和诉讼)素质。

- 3、在日常项目工作中, 特别是在施工现场, 使用预防冲突的例行程序:



- 每周的现场会议，包括会议记录和标准议程，其中包括不同意见，比如要求但没有批准的工作指令。
- 同意每日和每月进度报告的格式和程序，包括分歧。
- 商定的沟通格式和程序，并跟踪索赔和其他分歧。
- 双方每天进行正式和非正式的接触。
- 当分歧可能演变成冲突时的双方及时沟通系统。

二、合同双方及其情况

1、早期发现一个潜在的项目冲突是非常重要的，从而可以避免和预防冲突的“由点到面、由浅入深”的全面对抗与争端。

“项目冲突发展阶段清单/检查单”。

项目冲突发展阶段检查表

- 1.合同双方在实施、工作范围、规范、功能、生产能力、时间安排或付款等方面存在分歧。
- 2.双方未能将分歧保持在非正式的层面上。
- 3.双方就分歧交换（书面）立场。
- 4.为了正式场合交流后达成一致意见，可以适时开始谈判。
- 5.通过谈判解决的首次机会未成功- 当事各方都没有足够的勇气主动展开真正的“相互让步”谈判。
- 6.双方可以在更高的组织层面上进一步交换支持各自立场的论据。
- 7.双方仍就该问题/冲突保持联系，但主要是交换支持各自立场的论据。
- 8.第二次谈判解决的机会未成功。
- 9.冲突升级并影响到其他基本没有重大分歧的合作领域。
- 10.双方仍就该问题/冲突保持联系，但主要是交换支持各方立场的论据（为了迫使各方达成解决方案，使用更强硬的措辞）。
- 11.第三次谈判解决的机会未成功。
- 12.冲突进一步升级，现在影响到所有合作领域。
- 13.现在各方之间出现了全面的冲突。



2、建议每一方首先认真和尽可能客观地分析对方情况，然后分析己方情况。在进行这种分析时，应考虑到下列因素：

- (1) 双方的合同立场（对与错）；
- (2) 索赔估算和目的、数量、价格和费用文件；
- (3) 对方的财务状况；
- (4) 对方的管理情况；
- (5) 项目时间安排、组织、资源和能力；

3、可能对双方产生强烈影响的第三方，例如：

- (1) 涉及的金融机构
- (2) 对运营情况有影响的其他第三方（如最终用户、检验机构、咨询工程师）

三、谈判准备

1、谈判准备的基础

人们常说，谈判的成功“主要取决于对方的态度”。而实际情况有时却恰恰相反！从实操来看，成功的主要因素是在谈判开始前己方的准



备。评估对方的立场是自己准备的重要部分。这形成了对合适的解决方案分析，而不是要求立即仲裁或诉讼程序。

对于构成案件一部分的每一项索赔，最好是系统地说明事件事实、通知、合同理由和索赔金额的计算，并附上文件。在谈判中，这种分析的陈述允许对方接受、修改或拒绝每一个要素，因此他的立场和优势很容易被理解和评估。

合同解释清单 (1)

合同解释清单 (1)

- 1、确保有一份完整原合同的副本，包括所有附件和其他相关或适用的文件/标准。
- 2、提供并阅读所有相关合同文件的副本（签署文件）。
- 3、识别并列出现所有适用的相关合同条款。
- 4、列出优先顺序，并决定冲突条款的解决方案。
- 5、供应商能否提供合同证据，证明实际设备规格或工作范围是履行合同所必需的？
- 6、就谁承担举证责任的问题作一个结论。
- 7、记录补充问题和条件。
- 8、和以前没有参与的同事一起检查总结和条件。
- 9、与法律部门和/或外部律师协商重大情况。
- 10、用非常简短的格式写下情况研究，作为“辅助备忘录”，以便转交给对方。
- 11、尽可能地分析对方的合同解释立场。



合同解释清单（2）

合同解释清单（2）
关于工作范围、供应限制和规范分歧的特殊考虑

A.关于工作范围的分歧：

- 1、合同类型及有关供应或工程范围的一般规定：
 - 由供应商或承包商全面负责的交钥匙或完整的供应合同；
 - 符合目的的规定；
 - 单机订单或类似的限制性责任；
- 2、确定供应或工程范围的方法：
 - 工作范围描述和设备清单；
 - 客户供货清单及义务；
 - 职责划分和界线活动清单；
 - 界区布置图；
 - 用图纸补充供应限制的文字描述。

B.关于规范的分歧：

- 1、合同类型及有关供应或工程范围的一般规定（同上）。
- 2、合同规范的确定方法：
 - 尺寸、材料、容量和其他特征；
 - 工艺描述和性能数据；
 - 规范和标准；
 - 型号和制造商；
 - 注意相互冲突的规范——在一些合同中，解决方案会提供这样一种方式，即满足所有规范！

为什么从对方的角度来评估情况？简而言之，这种评估将使我们自己的评估在谈判解决或诉讼中能够获得的结果方面更加现实。并且可以消除影响评估的大部分情感因素。



索赔估价清单

索赔估价清单

1. 发生导致索赔的原因，以及现场见证者（对事件的事实描述）
 2. 申索方的全部索赔金额（初步或最终金额）
 3. 申索方的索赔通知*（信函/电子邮件和其他文件附件）
 4. 通知是否包含对可能的后果的合理描述？*
 5. 事件发生日期、通知日期及索赔日期*
 6. 导致索赔后果的文件*
 7. 合同理由——我们能否证明当事人负有合同责任？*（根据事件发生的证据和合同）
 8. 导致后果的事件，包括其他事件/后果（原因和所声称的后果之间是否有直接的因果关系，以及这些后果是否有其他原因？）*
 9. 后果评估*
 10. 对后果费用的估算（仅限额外费用）——它们公平合理吗？*
 11. 评估主要索赔因素，如索赔通知、理由、后果和额外费用的估算
 12. 与我们的客观评估相比，申索者预计最终索赔金额
- 注:标注*的要素对索赔评估非常重要

怎样才能使这样的评估更符合实际呢？简而言之，就是让内部或外部的顾问参与到客观分析中来，而这些顾问既没有过往合作，也没有参与项目的利害关系。根据经验，在许多情况下，各方都会以 2 到 5 倍高估自己的净额，这当然是严重的误导，从常规管理的观点来看是非常不切实际的。使用系统的评价和中立的顾问对结果进行更现实的估算，并增加合理解决问题的机会。



2、谈判团队

谈判团队也应该由以前没有卷入争端的工作人员组成，以免受情感因素的影响。遗憾的是，该原则经常被打破，通常团队主要由项目经理、现场经理和其他已经参与的项目人员组成。有时，代表小组由项目总监带队。他可能在早些时候没有参与这么多，但短期结果对他至关重要。相反，在解决问题方面有经验并有能力取得对方信任的工作人员也应参加。

各方立场分析（分包商角度）

各方立场分析（分包商角度）					
分类	他们正式索赔金额€ 1.000	他们最后结算建议金额€ 1.000	我们估算可能结算金额€ 1.000	我们最后结算建议金额€ 1.000	我们正式索赔金额€ 1.000
1.修改的合同价值					
1.1原合同价值	2500	2500	2500	2500	2500
1.2额外指令A	34	34	34	34	34
1.3额外指令B	52	52	52	52	52
1.4额外指令C	45	45	30	16	16
修改后的合同总额	2631	2631	2616	2602	2602
2分包商索赔（他们）					
2.1索赔1	159	159	95	40	40
2.2索赔2	185	185	100	0	0
2.3索赔3	126	126	120	115	115
2.4索赔4	197	197	140	118	118
对我们的索赔总额	667	667	455	273	273
修改后的合同总额	3298	3298	3071	2875	2875
3.总包商索赔（我们）					
3.1索赔5	20	20	70	74	80
3.2索赔6	92	92	100	100	105
3.3索赔7	67	67	70	75	80
3.4索赔8	98	98	105	109	119
我们提出的索赔总额	277	277	345	358	384
净索赔额-分包商角度	390	390	110	-85	-111
修改后的合同总额减去费用前索赔净额	3021	3021	2726	2517	2491



四、总结

在实践的操作过程中，由于一方无法专业地管理谈判过程及其要素，因此，谈判拖延或中断不会取得任何成果。团队在文件、计算和法律方面的评估有独立的权利，这绝对是一个优势。并有权力同意和起草解决协议。但即便如此，有必要向最高管理层确认最终协议及其签署也是正常的。当然，每一方都决定自己的团队，但解决讨论的发起者应该提出团队领导的组织级别和每一方的最大参与人数。但比级别更重要的是承诺和有效性。

微信号：海外投资与工程

