

德勤企业风险 第八辑

合同风险和履约 ——企业的延伸力量，维护商业利益

德勤企业风险管理服务部 编



Deloitte.
德勤



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

德勤企业风险 (第八辑)

合同风险和履约 ——企业的延伸力量, 维护商业利益

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第八辑，主要涉及合同风险和履约的前沿话题。具体内容有：专利战火绵延全球——专利与权利金核查及其因应方式；如何打造企业软件资产管理的最佳实务典范；建设方工程项目合同风险管理；2013年中国汽车经销商风险调查与研究；合同风险和履约服务之新领域——媒体审计；如何打造灵活应变的供应链——供应链的风险评估及管理，中国大陆与台湾地区连锁品牌服务业发展与转型研究；智能移动设备安全漫谈；内控新知——COSO强化2013内部控制整合性架构，等等。

本书适合企业管理人员、合同管理人员以及相关研究人员阅读和参考。

图书在版编目（CIP）数据

合同风险和履约：企业的延伸力量，维护商业利益 / 德勤企业风险管理服务部编.

—上海：上海交通大学出版社，2014

（德勤企业风险. 第8辑）

ISBN 978-7-313-10997-2

I. ①合… II. ①德… III. ①企业-经济合同-风险-管理 IV. ①F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第 052919 号

合同风险和履约——企业的延伸力量，维护商业利益

编 者：德勤企业风险管理服务部

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：韩建民

印 刷：上海华业装潢印刷有限公司印刷

开 本：890mm×1240mm 1/16

字 数：73千字

版 次：2014年4月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-10997-2/F

定 价：30.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：3

印 次：2014年4月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-63812710



前言

所谓真正的智慧，都是曾经被人思考过千百次；
但要使它们真正成为我们自己的，一定要经过自己再三思维，直至它们在个人经验中生根为止。

——歌德

在当今知识经济年代，企业成长的动力不再仅仅是单纯的成本最小化以及销售最大化，还需考虑如何在一片红海之中突破重围，展现与其他企业的差异，并提供更具附加价值的商品。这些可获利的根基，皆需企业投资人才设备进行研发、投注大量人力物力并整合资源，待时机成熟发酵后才能开花结果。获利的背后是企业庞大的资金投入，因此，善加运用知识产权，保障企业所投入的投资成本，已成为成功企业商业模式的一环。

然而，知识产权议题并非仅是申请专利保护，或通过一纸简单许可协议取得使用权如此单纯，必须将其融入到企业的流程当中，以确保公司营运、稳定获利。若专利权拥有人未在合同当中清楚定义双方的权利义务、款项认列等作业方式，将导致双方在合同解读时发生争议，甚至耗费时间与成本对簿公堂。抑或企业主为快速取得专利授权以生产商品，在未理解许可协议条款条文的情形下签订合同，将导致日后在权利金给付环节的误差，产生无预期的罚款。以上不在原营运计划中的突发事件，皆为容易被忽略但可使企业受损的风险来源。

智能财产议题如同蝴蝶效应，在此知识经济年代显著影响企业的营运，若企业主一再漠视此议题，不仅会损害企业商誉，更将影响其长久永续的经营发展。企业应立即寻求解决之道，投入资源，加紧步伐审慎检视组织内部对于知识产权的全面了解，确认组织在硬件基础架构、营运、公司内部治理等各方面皆符合合同规范，使风险控管涵盖所有层面，进而成为新世代的标杆企业。

吴志洋

合伙人
德勤台北事务所
企业风险管理服务

德勤企业风险

德勤企业风险管理服务部 编

编委

刘伟杰
赵善强
蒋黎虹
薛梓源
黄皓礼
陈嘉祥
林允纲
方 烨
谈 亮

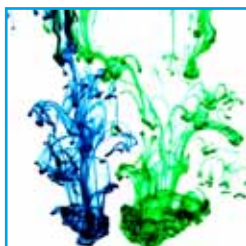
执行编委

原国太郎
孙永杰
冯文珊
彭为德
赵 理
何 萍
庄宇杰
吴坚隼

编委助理

李 华

目录



特集

- 1 专利战火绵延全球——专利与权利金核查及其因应方式
- 3 如何打造企业软件资产管理的最佳实务典范
- 5 建设方工程项目合同风险管理
- 11 2013年中国汽车经销商风险调查与研究
- 23 合同风险和履约服务之新领域——媒体审计
- 26 如何打造灵活应变的供应链——供应链的风险评估及管理

德勤专家多元视角

- 28 中国大陆与台湾地区连锁品牌服务业发展与转型研究

研究室

- 31 智能移动设备安全漫谈
- 33 内控新知——COSO强化2013内部控制整合性架构

连载

- 37 企业内部控制实务（11）

专利战火绵延全球

——专利与权利金核查及其因应方式

陈怡君 副经理

德勤台北事务所
企业风险管理服务

全球经济已由过去的劳动密集、资本密集、技术密集，发展到目前被称之为“知识经济”（Knowledge-based Economy）的新经济形态。近年来，专利权的战火绵延，各国报纸财经新闻皆以头条报道国际大厂之间的专利战，如美国苹果手机与韩国三星之间的专利战争至今已缠讼近2年。而何谓专利战？专利战是指将发明或创造的专利权作为企业、国家科技与经济竞争的竞争手段而进行斗争。利用专利权的产品或技术在市场竞争中发动战争并占领竞争对手的国内外市场，获取经济利益；或借此设立关卡，使竞争对手无法进入该技术领域和市场，减少潜在市场中的竞争对手，避免降低市占规模。此举能够使得企业减少损失，增加自身的经济利益。此外国际间亦将专利视为创新发明及市场领导力的强大指标，量化国家的创新能力。专利的申请量不仅展现一国运用知识的能力，也展现该国将知识转换成潜在经济成就的能力，因此，知识产权保护亦成为国际经济斗争中用以保护自身国家占领市场和保卫市场的主要手段。因此企业如何提升自身的专利或是落实权利金申报，将成为企业永续经营的核心课题。

一、了解专利授权与权利金

专利是提供专利权人拥有防止或制止他人对其发明进行商业利用的权利，亦代表他人未经专利权人同意不得对其发明进行制造、使用、分销、进口或销售。而“授权”即为专利权最常见的使用方式，其中与“转移”最大的不同之处在于“转移”是指专利权人将其所拥有的权利授予他人，简而言之为“买断”，专利一旦被转移之后，其权利所有人就不再对该专利权有任何权力。相反的，授权则是指专利权人保留其权利，在特定情况之下，经专利权人同意并在符合法律规定的情况下，被授权人在支付一定的对价的权利金后，得以在双方同意的授权范围内，换取使用专利的权限，最常见的授权主要有专属授权(Exclusive License)¹与非专属授权(Non-Exclusive License)²两类。以下针对授权厂商与被授权厂商的观点，分别说明专利管理与权利金申报的因应方式。

二、强化授权专利合约与稽核管理，确保企业利益

(一) 双方权利与义务的认知

授权厂商与被授权厂商在签订合约前，双方应针对合约相关条款进行沟通与厘清，这无疑是建立双方关系的第一步。然而，许多授权厂商在与被授权客户签订合约时，急忙收取授权金³，并未与被授权厂商详细地解释合约整体的条款内容及合约双方的权利与义务，如权利金计算基础、付款时间规定与权利金相关抵扣费用的认定方式、最低权利金支付金额、权利金递延付款的利息计算规范、权利金相关税务费用、相关档案的保留年限、违约时的惩罚性赔款等与授权金息息相关的规范条款，导致权利义务有冲突时，或授权厂商委派稽核员核查时，才发现彼此对合约条款的认知存在落差。倘若无法经由商业协商达成共识，便仅能通过法律途径解决，势必会破坏双方的伙伴关系，不仅将耗费巨额的法律诉讼费用，亦将耗费冗长的时间成本。因此授权厂商与被授权厂商在签订合约前，应对合约条款进行详细沟通，并且明确记载于合约条款中，以避免日后双方产生无谓的争议，造成双方企业营运的风险与利益的损失。

(二) 授权厂商的稽核条款的规范与落实

在过去的核查经历中，我们时常发现授权厂商在合约中对于稽核条款的定义不明确，常见的如权利金相关扣抵费用规范不明确，双方都会以自身利益为重，因而造成权利计算的结果分歧；或是权利金计算基础定义不明，造成授权厂商与被授权厂商对于申报的使用量存在认知上的差异，有可能增加未来授权厂商对稽核权利金申报的困难度。因此，授权厂商在签订合约之前，除应聘请专业律师与法务人员针对稽核条款的核查期间给予意见外，还应听取财务人员或外部合约遵循专员等的建议，确认稽核所需检视的文件均已妥善置入合约的稽核条款中，并应定期落实稽核管理，监督被授权厂商是否依据合约规定按时申报权利金并完成付款，尤其以权利金收入为主的企业更需注意，以确保自身企业的权利与利益。

¹ 专利权人自缔约起，不得再授权第三人，亦不可自行实施。或专利权人仍可以自行实施，此须双方明文特约。

² 专利权人非但可以自行实施该专利，亦可再授权予第三人。

³ 通常是一笔固定的金额，而不随契约期限长短或被授权方收益状况变动。

三、落实专利管理与权利金申报，降低企业营
运的风险

(一) 被授权厂商的专利应用

被授权厂商应强化企业本身的专利应用，如前端研发部门应在产品开发时清楚辨别其产品是否使用到他人专利，且详细记录在产品规格书等相关档案中，并在专利管理的相关单位加以妥善保管，避免当公司开始生产、销售该产品时，让专利权人或是竞争对手利用专利战争等手段使产品无法在市场上销售，造成公司潜在的营运风险。此外被授权厂商也应建立专利管理，专利鉴识的管理人员应在企业内部定期检视公司所拥有的与被授权的专利，并参考市场调查相关专利技术等，避免任何侵权的可能，以确保企业自身的利益。

(二) 落实权利金申报

被授权厂商的权利金申报应回归合约条款，进而建立相关权利金申报流程，使企业内部清楚了解条款中权利金的计算方式并妥善保管相关文件以供备查。例如财务人员利用前端专利人员制定的专利使用汇总表，将相关的销售记录汇总并依据合约权利金计算公式计算需要支付的权利金，企业不会因内部职员异动或是外部问题等造成权利金申报不实，避免企业遭受惩罚性赔款、违约或被中止授权的风险。此外应建立权利金申报流程，前端的专利鉴识人员与后端的申报人员应定期沟通，了解双方对被授权专利的应用与申报权利金的认知是否一致，当授权厂商派专人稽核时，便可缩短其稽核时间，降低企业营运的人力与时间成本。

四、结论

世界知识产权组织致力于保护知识产权与专利的开发环境，积极倡导知识产权。智慧财产交易于近10年来日渐普及，全球权利金和授权金的收支总额年年增长，且幅度高达10%，权利金收入已成为部分企业的主要收入来源，进而兴起权利金核查活动。因此，不论授权厂商与被授权厂商皆应强化专利管理与授权权利金申报管理，这不仅能保护企业的有形资产，同时也可避免误用他人专利导致企业商誉等无形资产受损，进而面临相关的法律刑责。



如何打造企业软件资产管理的最佳实务典范

林娟娟 副经理

德勤台北事务所
企业风险管理服务

近年来不论是相关部门积极针对保护知识产权进行的一系列倡导活动，抑或是BSA软件联盟（BSA | The Software Alliance）所进行的一波波企业盗版软件检查行动，皆致力推进使用合法授权软件，以加强数字软件的使用安全。除能够避免因误用软件而使信息安全遭受威胁外，也能够降低因软件侵权行为而被有关机构调查，面临民刑事责任进而造成企业名誉受损的风险。因此如何在企业内部有效地进行软件资产管理，实施管理计划以降低企业风险，势必成为企业最关心的实质问题。

一、何谓软件资产管理

根据ITIL的定义，软件资产管理（Software Asset Management, SAM）¹是一组有效管理、控制以及保护组织中软件资产整个生命周期所必需的架构与流程。其中软件资产生命周期包含提出需求、采购、部署以及维护（见图1），而非单一的作业即可完成，唯有深入了解企业所有资产状况和 workflows，对软件资产生命周期中的每个步骤进行有效的掌控，才能协助企业提高资产规划与控制能力。



图1 软件资产生命周期

二、软件资产管理与企业营运的关联性

根据ISO/IEC 19770-1 针对资产管理所提出的6项指标（控制环境、规划与建置流程、库存管理流程、法规遵循流程、营运管理流程、生命周期管理接口），可以发现软件资产管理与企业整体的营运不但息息相关且持续回馈，与企业流程结合后，可获得以下效果：

- (1)降低风险。避免使用未授权的软件以及遭遇信息安全与法律风险。
- (2)降低成本。降低信息服务成本并将信息投资最大化。
- (3)确认软件使用趋势。有效管理软件使用版本与数量，并结合业务需求，拟定使用与升级计划，以提升信息服务质量。

因此确保具有成熟度的软件资产管理，除了能够提高企业经营效率外，还可一并解决企业最关心的风险、成本与信息服务等实质问题。

三、如何结合企业流程实践软件资产管理

在结合企业流程方面，除了要以信息科技的观点来考虑外，更需配合企业流程进行，因此实践软件资产管理可以从ISO/IEC 19770-1²提出的6项指标与流程来处理（见图2）。

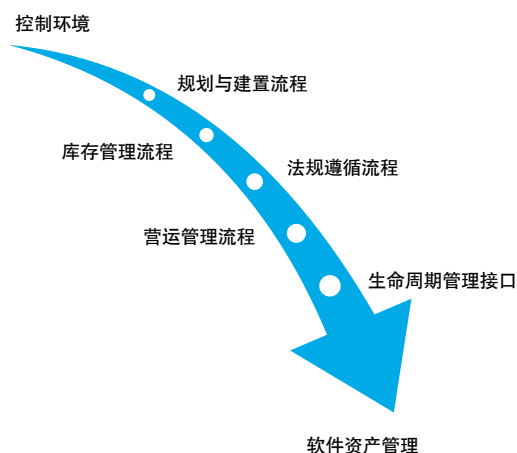


图2 资产管理所提出的6项指标

¹ The ITIL definition for SAM is "Software Asset Management (SAM) is all of the infrastructure and processes necessary for the effective management, control, and protection of the software assets within an organization throughout all stages of their lifecycle".

² ISO/IEC 19770-1: Software Asset Management process standard.

(1)控制环境。依照企业营运以及法规要求，并借由管理层对软件资产管理的指示与支持，将企业内部软件资产管理正式确定为控制环境重要的一环，以期充分掌握软件资产管理的配置，配合业务成长与需求，使软件资产的分配实现最佳利用，提升财务和营运效率。

(2)规划与建置流程。在企业内部建立软件资产管理政策，定期执行软件资产管理的清点与自评管理的机制，并掌握软件使用趋势以及部署情况。

(3)库存管理流程。不论是集中或是分散式采购软件授权，企业皆需针对所购买的软件依授权方式、产品类型、版本及使用形态，进行定期清查与汇总，并妥善保存相关的合约与采购证明。

(4)法规遵循流程。

- 软件许可协议管理。不论是与软件厂商签订的合约或是软件下载与安装之前用户必须要接受软件提供者预先设计的授权条款，都应详细阅读与了解其使用规范，以明确了解许可协议与条款，减少误用软件授权可能带来的风险。
- 软件授权与使用训练。定期加强员工软件授权使用规则相关训练，通过了解不同软件的授权条款及使用权力，以增进软件授权概念并正确使用软件。
- 降低法规遵循风险。通过规划与建置流程中的软件资产清册与库存管理流程中的授权清册，比对所拥有的授权及使用软件的数量，以避免超量使用而导致的违反法规的情况。

(5)营运管理流程。

- 软件成本管理。根据企业的内部功能与职务分配，确定低使用率以及无需使用的软件，加强控制软件的使用量及其部署的合理性，了解公司内部购买授权的数量与使用软件的现状，并定期调整软件的预算编制与采购计划，制定更为灵活的商业计划。
- 软件资产工具部署。建立软件资产自动化管理和部署工具，持续管理软件资产，以使软件资产计划能因应营运管理而弹性调整与变化。

(6)生命周期管理接口。软件资产生命周期从提出需求、采购、部署至维护（异动、升级、移除），皆需搭配软件资产管理政策进行有效的管理和控制，以合法运用软件并减少错误认知，精准掌控许可证管理并控制成本，作出更准确的软件资产计划。

四、结论

近年来，台湾“经济部智慧财产局”为倡导世界知识产权日（4月26日）¹，自2006年起连续8年与世界知识产权组织（World Intellectual Property Organization）共同倡导知识产权的重要性，希望借由智能知识产权意识的提高，营造共同致力于保护知识产权的环境。因此企业应加强软件许可证管理，以避免误用软件资产而带来的负面冲击。同时还需要加强对国际商业环境（例如Unfair Competition Law²）法律规范的风险意识，以免因得到不公平的竞争优势而损害企业的品牌形象，进而承担相关法律责任。

¹ World Intellectual Property Organization(WIPO)<http://www.wipo.int/ip-outreach/en/ipday/>

² Unfair Competition law: an overview http://www.law.cornell.edu/wex/unfair_competition

建设方工程项目合同风险管理

伍旭昆 经理

德勤香港事务所
企业风险管理服务

李霞 项目经理

德勤深圳事务所
企业风险管理服务

工程项目管理是一个系统工程，牵涉面广，建设周期长，期间涉及的合同事项繁多，包括建设方、监理及承包方等主体的合同管理事项。如何有效防范和控制工程建设过程所面临的各种风险变得愈发重要。我们选取建设方的合同管理风险进行分析。建设方作为合同履行人面临着各种风险，如人力资源保障风险、工程安全质量风险、未能如期交付风险等，最终会给工程项目带来经济效益低下等多方面的影响。

什么是合同风险？风险存在不确定性，合同风险贯穿合同管理的全过程，存在与合同预期产生偏差的可能性，包括了合同主体审查、谈判、签约、执行、后评估，同时还涵盖了合同管理的组织架构和人力资源保障。而建设方作为工程合同的主体，通过合同运作项目，实现项目的总体目标。在实务的过程中，不同建设方在工程建设过程的合同管理中存在多个问题或不足，其表现形式多样，具体如下。

(1)对合同管理体系和制度建设不重视，具体表现在：①合同管理的决策平台不明确，未根据合同的类型或者交易的额度制定相应的审批权限，而合同的审批通常都需要上报至总裁甚至总经理进行决策。合同的管理职责也缺乏明确的分工，合同的谈判、签订、签约、跟踪执行未根据职能分解到对应的岗位，影响了合同管理工作的效率和效果。②相当部分企业均制定了合同管理制度，但是合同管理制度内容较为简略，仅简单介绍了合同的审批权限，对合同价格审批、合同印章管理、合同编号规则、合同履行跟踪管理、合同的绩效考核管理以及合同的相关表单等未进行系统的梳理和编制，也未对合同的整体执行情况进行后评估，未对合同谈判、签约、履行跟踪、合同法务纠纷等合同管理的过程进行回顾和查漏补缺，可执行程度不高并且未根据公司业务发展的实际情况对合同进行动态的调整。③合同管理职能划分不清晰。工程项目合同通常涉及多个部门，但会存在技术部门仅负责提供技术标准和技术参数，而其他采购需求文件编制、合同对方审核、合同谈判、事项则由采购部门全程负责的不合理现象。

(2)合同文本存在缺陷。公司未根据建设合同的种类编制通用合同文本，每次招标采购均临

时编制相应的项目合同，由于时间紧凑，导致合同未能对双方的责任条款、免责事项等进行明确规定，或者合同中定义不明确，条文不完整，条款有遗漏。如某设计合同条款规定，设计图纸的修改设计院将在合理的期限内提供图纸给甲方。所谓的合理期限实际上就是无期限，没有确切的时间界限划分双方的责任，设计院提供图纸延误将造成建设方不能按进度计划推进，建设方为遵守原定项目工期必将进行赶工投入，进而造成工程成本增加。

(3)对缔约方的审核管理不到位。对于缔约的合同对方，公司仅简单核查对方的营业执照、组织代码证、税务登记证及资质证书，尚未对合同主体的财务能力、履约能力等信息进行风险评估，导致承包方未能如期完成工程项目。具体如：目前市场上存在总包单位挂靠或者总包单位队伍专业化程度较低、经济实力薄弱、人员素质参差不齐，影响整体项目的质量和进度管理等情况。施工单位由于资金紧张，导致材料、设备和劳动力不能正常满足工程需求，进而影响工程的正常进行。

(4)缺乏专业人才以及合同管理的培训。法务人员从数量或者质量上均有所不足，法务部门作为直接面对与处理合同法律风险的部门，由于人员不足，导致合同审核的程度大打折扣，增加公司的风险敞口。合同管理人员的法律知识不足并缺乏基本的风险控制常识，也未接受专门的法律专业风险培训或继续教育，导致合同管理意识淡薄。

(5)合同管理手段落后，信息化程度不高。合同的跟踪管理仅注重合同的静态管理，主要通过合同管理员或者成本管理人员手工简单登记合同的合同对方名称、金额、签约时间、进度款支付情况等信息。虽然合同缔约前已对合同对方的资信及履约能力进行过审查，但工程建设合同的履行是一个动态的过程，包括签约、施工、工程变更、工程验收、结算支付等环节，承包方的资信和履约能力到底如何，是在合同履行过程中体现出来的，未能使用信息化平台进行动态管理，可能会导致无法及时发现合同履行过程中存在的问题。

(6) 合同履行情况差，索赔难度大。未能及时有效跟进合同履行情况，对合同履行过程的资料文档的保管不到位。工程现场资料管理混乱，未对相关资料原件、与履约事实有关的、有相应履约主体签章或者签名的、未超过期限的原始资料进行保管，如相应的变更指令单据管理混乱，主要是以施工方提供的指令单据作为结算依据。公司缺乏对相应的履约过程资料的保管，既影响合同结算的效率，也可能导致发生纠纷时，公司无法提供具备法律效力的书面证据而有理说不出。

一、工程项目合同的风险应对

建设项目工程风险防范应综合运用风险规避、风险转移、风险减低及风险接受等多种风险应对措施（见图1），把每一项合同的风险尽可能降低。

风险规避与风险接受是两种较为极端的风险应对措施，通常企业主要采取的风险控制措施为风险转移与风险降低。结合上述四种不同应对措施的特点，建设方可从合同管理组织架构、合同管理制度体系化、培训教育体系、合同管理信息系统等方面着手，通过采取风险转移与风险减低的应对措施，设计系统的合同管理风险管控体系（见图2）。

(一) 建立健全合同管理制度并完善其执行性

明确合同管理组织架构，根据企业项目规模及架构特点设置合同管理的组织架构，根据各部门的职能，将合同管理全过程分解至各部门各岗位，明确合同的决策权限及合同管理的归口部门。

企业应建立健全合同管理制度，内容主要包括合同归口管理、合同通用文本管理、合同谈判、合同审查、合同签约、合同履行跟踪、合同印章管理、合同档案资料管理、合同纠纷管理、合同考核制度等内容，并对各个流程设计配套的执行表单、文件，使管理制度有效落地执行。

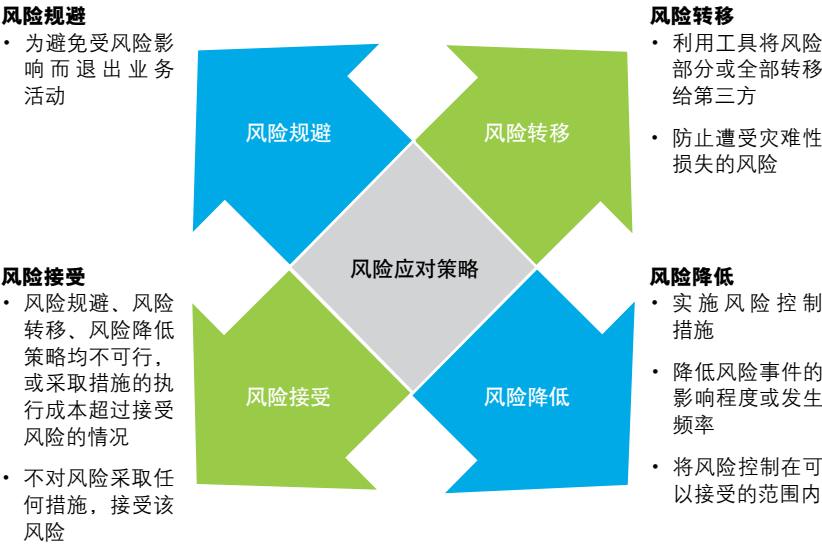


图1 风险应对策略的定义

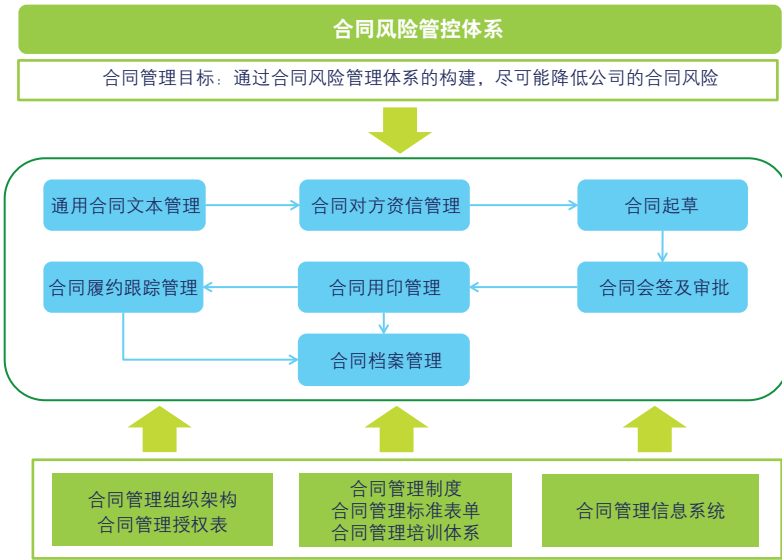


图2 合同风险管控体系

(二) 规范工程建设项目合同通用模板

企业经办部门应组织成本、工程、法务、财务等部门根据采购事项的类型制定相应的通用合同文本。结合工程具体情况，对合同条款认真研究、逐条推敲，核查是否存在缺漏事项以及合同内容的合法性，包括合同的无效条款、变更条款、免责条款、取消条款等，是否符合法律法规的要求，是否有损害第三方利益的条款，以及合同签约标的物是否符合国家标准，引用国际标准、国家标准、行业标准的应予以注明。

(三) 提高合同管理人员素质

建设方应根据现有的法务人员建设合同审核负荷量、审核时间，并综合考虑其他法律事项的支持及负荷量等情况进行分析，确定所需配备的法务人员数量和质量，并根据不同层级的人员提供不同形式、不同内容的培训课程，提升公司管理层及各级员工的素质和能力，增强合同管理的意识，使员工掌握合同管理的相关法律法规、合同谈判技巧、合同履行跟踪能力。

(四) 建立合同管理信息系统，加强工程项目合同的动态管理，对合同实现实时监督

系统管理部门以流程为导向，理清系统用户部门的职责范围，确定各自负责的具体事项，确定各配合部门，并收集各用户部门的需求及意见，与系统供应商针对合同管理需求进行沟通，并事先对公司新需求的可行性及所需的资金情况进行讨论，得出合同信息系统管理的方案。合同信息系统管理应对工程合同的执行及付款进行全过程管理，对合同对方的信息管理、合同登记、合同变更、合同款项的计划、合同进度款审核与支付、合同变更、合同结算、厂商评估等进行全过程的实时控制和管理，并对合同变更和合同款项支付等内容设置预警机制，超出警戒线时，由系统自动提示报警，加强合同管理的监控。

(五) 加强索赔管理

明确建设工程项目索赔管理机制和程序。在工程施工中加强索赔管理，根据法律法规和合同条款约定，合同一方对属于合同双方造成的非自己的过错且实际发生的损失，向对方提出给予补偿或赔偿的要求。施工过程中应认真整理有效资料，为工程索赔提供保障。

(六) 通过购买保险或者分包方式实现风险转移

企业可通过购买建筑工程一切险、安装工程一切险、第三方责任险人身意外伤害险等保险险种实现风险转移；或与其他专业分包商建立联营体共同承担风险。对于重要的工程分包，应要求分包商开具以总承包人为受益人的履约保函，通过保函获得经济担保，制约分包，规避风险。

(七) 建立并执行工程建设项目合同履约评价体系

对于履行过程中存在的不足和缺失进行细致分析，促进合同管理工作的持续改进，明确合同后评估的责任岗位、评估频率、评估时限、评估结果的汇报路径及评估结果跟进程序。对于重大合同的履约评估，可由内部审计部门进行专项审计，将合同实际履行效果与预期效果的分析对比结果作为对合同经办人员及经办部门绩效考核的依据。内部审计部门就合同履行后评估过程中发现的违法违规行为进行责任认定并追究相关人员的责任，责任追究结果向公司相关部门及领导汇报，确保合同相关部门及人员切实履行个人工作职责。

(八) 建立健全工程建设项目合同风险管理预警体系

风险管理强调的是事前、事中、事后多个抓手、多管齐下的管理方式。风险预警主要是以企业的运营数据为基础，以计算、统计、分析、监控等方法为手段，设置预警指标，观察这些指标的变化，对企业可能或者将要面临的风险进行实时监控和预测警示。风险预警作为风险应对的有力措施，越来越广泛地被企业接受与应用。

合同风险预警指标的设置应遵循客观性、前瞻性、动态性，即合同风险预警指标应符合企业的客观实际，各个指标可以从现有的经营数据资料中获得。同时外部环境在不断发展变化，企业也在不断成长，因此合同风险预警指标体系应具有一定的前瞻性和动态性。根据实务经验积累列示部分建设合同风险预警指标（见表1）。

表1 预警指标

风险类别	风险指标	指标计算公式
合同管理制度风险	合同管理制度执行率	与合同管理制度规定相符的合同执行数量/合同总数量
	合同预算执行率	(合同预算金额-合同实际金额)/合同预算金额
合同文本管理风险	合同通用文本执行率	合同通用文本执行数量/合同总数量
	合同审核率	按时审核的合同数量/已通过审批的合同总数量
	合同签约率	签约合同数量/合同总数量
	供应商合格率	与供应商资质相符的合同数量/合同总数量
	合同审核修改意见接受率	接受合同审核意见的合同数量/申请审核的合同总数量
专业人才及培训管理风险	法律专业人员比例	法律专业的合同审核人员总数/合同审核人员总数
	人均合同审核负荷量	合同审核总数量/法务人员总数
	具有本科及以上学历的人数比例	合同审核人员具有本科及以上学历总人数/合同审核人员总数
	法务人员平均工作年限	法务人员工作总年限/法务人员总数
	人均法务培训课时	合同审核人员接受法务培训的总课时/合同审核人员总数
合同履行风险	合同履约率	合同如约定履约的数量/合同总数量
		合同如约定履约的金额/合同总金额
	合同变更率	合同变更金额/合同总金额
		合同变更补充协议金额/合同总金额
	合同违约率	合同变更补充协议数量/合同总数量
		因甲方原因导致的合同违约数量/履约总数量
		因甲方原因导致的合同违约金额/履约总金额
		因乙方原因导致的合同违约数量/履约总数量
		因乙方原因导致的合同违约金额/履约总金额
	合同解除率	合同解除总数量/合同总数量
		合同解除总金额/合同总金额
	合同纠纷胜诉率	合同纠纷胜诉数量/纠纷合同总数量

二、风险预警指标体系的计算

由于各项风险预警指标的重要性、影响程度各不相同，并且难以进行直观的比较和对比，因此将引入AHP层次分析法计算各预警指标的权重。根据AHP层次分析法的原则，采用矩阵形式将风险指标进行两两比较（见表2），分别计算得出风险预警指标组中各预警指标的权重，各权重总和为一（见表3），并结合公司的历史经营数据和行业数据，制定各个风险预警指标对应的风险程度，具体的结果汇总详见表3。

表2 指标权重计算矩阵

R	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	1	1/2	2	1/2	1/3	1/5	1/5	7	3	5	5	5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
A2	2	1	2	1/2	1/2	1/3	1/3	5	5	7	5	5	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
A3	1/2	1/2	1	1/3	1/3	1/7	1/7	7	3	3	3	5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2
A4	2	2	3	1	2	1/3	1/3	9	5	7	5	7	1/5	1/3	1/3	1/3	2	1/3
A5	3	2	3	1/2	1	1/5	1/3	7	7	7	5	7	1/5	1/3	2	2	2	2
A6	5	3	7	3	5	1	2	9	9	9	9	9	2	2	3	3	2	2
A7	5	3	7	3	3	1/2	1	9	7	9	7	9	2	2	2	2	2	2
A8	0	0	0	0	1/7	1/9	1/9	1	1/3	1/2	1/3	2	1/7	1/5	1/3	1/9	1/5	1/5
A9	0	0	0	0	1/7	1/9	1/7	3	1	2	2	2	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
A10	0	0	0	0	1/7	1/9	1/9	2	1/2	1	1/2	3	1/7	1/3	1/3	1/5	1/5	1/5
A11	0	0	0	0	1/5	1/9	1/7	3	0.5	2	1	3	1/7	1/4	1/3	1/5	1/3	1/3
A12	0	0	0	0	1/7	1/9	1/9	1/2	1/2	1/3	1/3	1	1/9	1/7	1/7	1/7	1/5	1/7
A13	5	2	5	5	5	1/2	1/2	7	7	7	7	9	1	2	2	2	2	2
A14	3	2	3	3	3	1/2	1/2	5	5	3	4	7	1/2	1	2	2	2	2
A15	3	2	3	3	1/2	1/3	1/2	3	5	3	3	7	1/2	0.5	1	2	2	2
A16	3	2	3	3	1/2	1/3	1/2	9	5	5	5	7	1/2	1/2	1/2	1	2	3
A17	3	2	2	1	1/2	1/2	1/2	5	5	5	3	5	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1
A18	3	2	2	3	1/2	1/2	1/2	5	5	5	3	7	1/2	1/2	1/2	1/3	1	1

表3 指标权重汇总表

风险类别	二级风险指标	二级风险指标权重	风险程度				
			很高	高	中	低	很低
合同管理制度风险	合同管理制度执行率	0.04	<20%	<40%	<60%	<80%	>80%
	合同预算执行率	0.05	<20%	<40%	<60%	<80%	>80%
合同文本管理风险	合同通用文本执行率	0.03	<10%	<30%	<50%	<80%	>80%
	合同审核率	0.06	<90%	<95%	<98%	<99%	100%
	合同签约率	0.06	<90%	<95%	<98%	<99%	100%
	供应商合格率	0.15	<90%	<95%	<98%	<99%	100%
	合同审核修改意见接受率	0.12	<90%	<95%	<98%	<99%	100%
	法律专业人员比例	0.01	<20%	<40%	<60%	<80%	>80%
	人均合同审核负荷量	0.02	>80%	<80%	<60%	<40%	<20%
专业人才及培训管理风险	具有本科及以上学历的人数比例	0.01	<10%	<30%	<50%	<80%	>80%
	法务人员平均工作年限	0.02	<1	<3	<5	<10	>10
	人均法务培训课时	0.01	<1	<3	<5	<8	>8
合同履约风险	合同履约率	0.11	<90%	<95%	<98%	<99%	100%
	合同变更率	0.07	>10%	>8%	>5%	>3%	<3%
	重大合同变更比例	0.06	>10%	>8%	>5%	>3%	<3%
	合同违约率	0.07	>8%	>5%	>3%	>1%	<1%
	合同解除率	0.05	>10%	>8%	>5%	>3%	<3%
	合同纠纷胜诉率	0.06	<60%	<80%	<90%	<99%	>99%

设风险隶属度，很高为0.9，高为0.7，中为0.5，低为0.3，很低为0.1。综合风险值为风险隶属度乘以对应权重后的总和平均数，综合风险值在0.4-0.6为临界值，处于警戒状态，综合风险值在0.6-0.8为危险状态，综合风险值在0.8-1.0为高危状态。

预警指标检测岗位根据预警风险指标评判的实际结果，对照相应的风险程度就可以判断出工程合同管理风险的预警级别，制定相应的应对措施，并向相关管理层进行汇报，以相应调整管理措施。

三、展望

合同管理是工程项目管理的核心，工程建设管理的多方面工作都是围绕着这个核心来开展。随着经济的不断发展，工程建设的规模越来越大，参加建设的单位越来越多，并且对工期的要求越来越短，同时还受自然环境、现场条件及社会因素的影响。因此，建设方需要投入更多的资源进行工程项目合同风险管理，对工程项目合同风险识别、风险分析、风险应对及风险预警进行动态管理，防范工程建设项目合同风险发生带来的负面影响，为企业的健康有序发展奠定基础，使企业获得更大的经济效益，进一步提高企业的素质及对外竞争力。

2013年中国汽车经销商风险调查与研究

周永汉

德勤中国汽车流通行业领导人

近年来，中国汽车行业发展步伐逐步放缓，市场的需求和回报步入“平稳增长”阶段。自2012年以来，中国汽车经销商所面临的风险愈发突出，流动性风险上升，盈利能力下降，运营各方面均显现出不同程度的压力。2013年度，汽车经销商风险已成为厂商、集团和投资人迫切需要进一步了解、认识和有效应对的关键问题。

在2013年度研究中，我们从公开财务报告、经销商集团和经销商单店广泛收集数据，针对经销商风险管理和业绩提升建立模型。我们就模型和标杆，与国内外流通领域的专家、厂商高级管理人员、经销商总经理进行了深入的探讨，以验证报告中所提及的风险和模型。

一、概述

“2013中国汽车经销商风险状况调研”分别通过宏观和微观两个角度对中国汽车流通行业进行解析，了解当前汽车市场的宏观环境以及发展趋势，识别经销商网络在日常运营中面临的主要风险，并为汽车厂商、汽车经销商集团以及独立经销商提供关键领域的改进建议。

本次调研主要针对中国内地汽车流通行业，包括豪华品牌、主流品牌汽车以及国内自主品牌汽车的经销商和经销商集团在内，通过深入访谈及独立问卷调查相结合的方式。调研内容涵盖了盈利能力、业务模式、费用管理、资金情况等方面的运营要素，并针对这些要素所对应的风险进行解析。

德勤中国汽车流通行业服务团队对调研结果进行了系统的整理和分析，辅助以汽车流通领域行业专精数据库支持和对公开信息的收集及分析，最终形成对于中国汽车流通领域“行业趋势”，“网络运营现状及问题”以及“关键改进领域”等方面的专业见解。

本报告体系结构如图1所示。

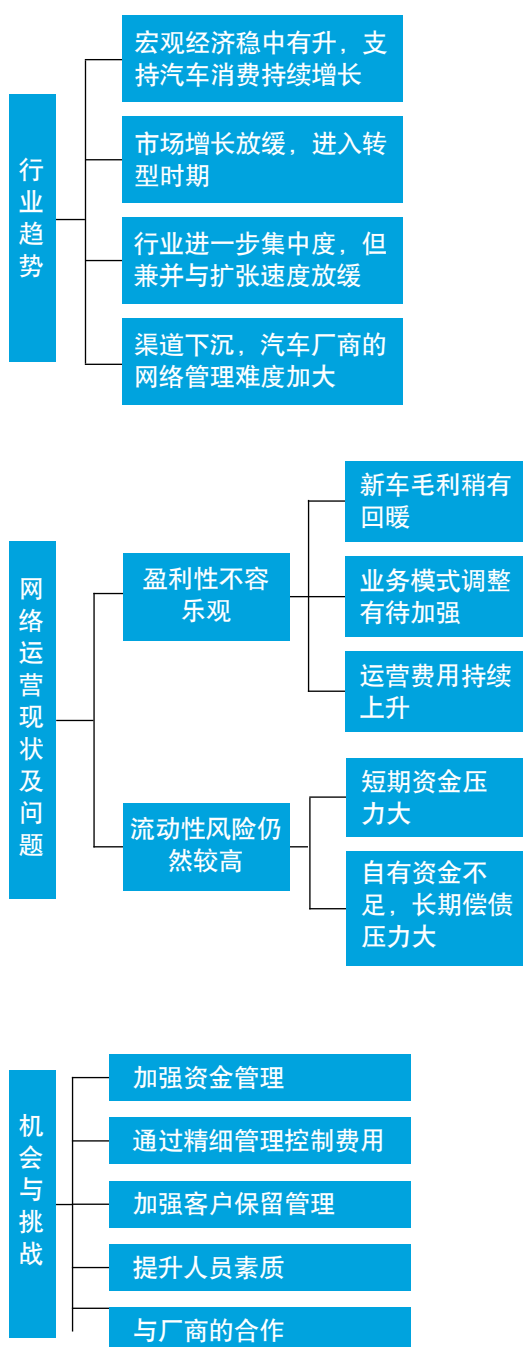


图1 体系结构图

二、主要观点及发现

在过去的几年时间里，中国汽车市场跌宕起伏，整体增长趋势自2011年起全面放缓。跟随全球经济复苏的脚步，中国汽车市场缓慢回暖至今已达三年，但步伐依然沉重，市场增长略显低迷。随着行业由成长期向成熟市场的过渡，中国汽车流通行业结束了高速发展时期，逐渐步入“微增长”时代。

从宏观环境看，汽车流通行业整体趋势较前两年稍为乐观，但也面临着新的挑战：

- 宏观经济稳中有升，支持汽车消费持续增长。
- 市场增长放缓，进入转型时期。
- 行业集中度进一步加强，但兼并与扩张速度放缓。
- 渠道下沉，汽车厂商的网络管理难度加大。

中国汽车市场虽迎来小幅回暖，但在整体增长趋势放缓的同时，同业竞争也愈演愈烈。中国汽车售后市场尚未发展成熟，而整车销售利润在激烈的价格战中被越摊越薄，导致经销商整体赢利性不容乐观。再加上2013年库存水平居高不下，使经销商及经销商集团的资金链条愈发紧张，而这也成为经销商及经销商集团所面临一系列风险的始作俑者。

经销商赢利性不容乐观，净利水平较低。2013年始，中国汽车市场略微回暖，在厂商政策的调整支持下，新车销售利润有所改善，但已由曾经的“厚利时代”转为如今的“微利时代”。另外，由于经销商利润结构不均衡，主要利润点仍然主要依赖新车业务，后端业务挖掘力度不够；加之运营成本、人力成本特别是财务费用的不断上升，进一步挤压了利润空间，整体赢利性不容乐观。

库存深度居高不下，流动性风险仍然较高。2013年上半年，在整车厂商激进的产能扩张与微增长的市场业绩的矛盾下，经销商的库存水平一直超出警戒线，处于较高水平。在2013年6月底，部分商业银行和金融机构放缓了放款的审批节奏并缩小了放款规模，汽车经销商面临严峻的资金压力。经销商日常运营主要依赖外部融资，加之建店初期所需投资金额较大，而利润回报不足，更加剧了经销商的资金流动风险，并带来极高的偿债风险。

在2013年度，面对中国汽车市场的平稳回暖以及所面临的全新挑战，我们建议厂商、经销商集团及各独立经销商加强支持与合作，提高资金、费用以及人员的管理控制力度，提升客户保留率，努力完成业务模式及运营渠道的平稳转型，实现长期持续、稳定的业务高速增长。



三、行业趋势

(一) 宏观经济稳中有升，支持汽车消费持续增长

自2002年以来，中国宏观经济保持了快速稳定增长，尽管2008年以后受国际金融危机影响，中国经济增长速度有所放缓，但依然保持了较高的增长，根据国家统计局最新统计公报，2013年上半年，中国的国内生产总值达到24.8万亿元，同比增长7.6%（见图2）。

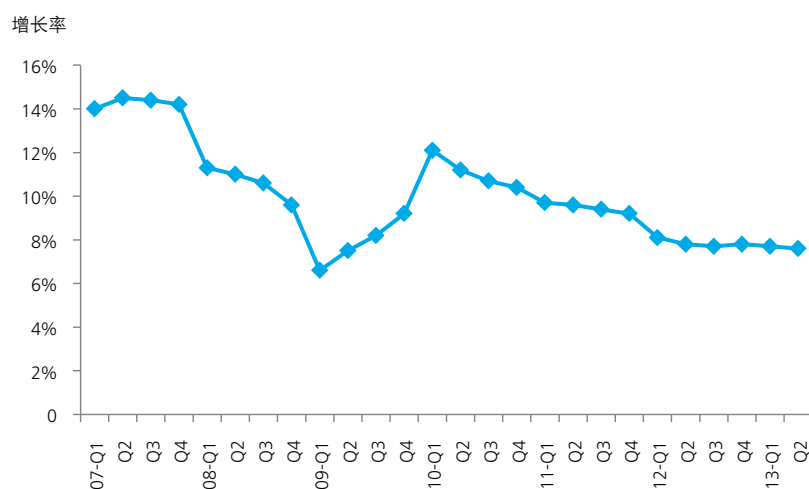


图2 GDP增速走势

数据来源：国家统计局网站。

与此同时，国民收入基本保持与GDP一致的增长势头，截至2012年底，城镇居民家庭人均可支配收入为2.46万元，复合增长率为9.6%（见图3）。宏观经济稳中有进，国民收入持续增长，暗示着强大的消费潜力，有利于拉动汽车行业持续增长。在未来的5-10年，汽车行业仍将保持平稳增长的势头。

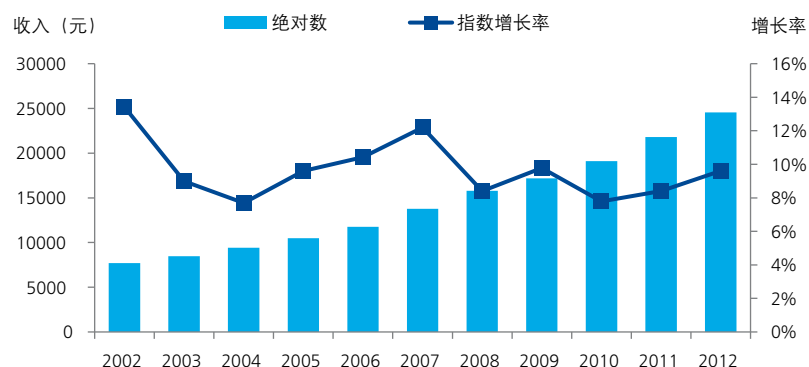


图3 城镇居民家庭人均可支配收入

数据来源：国家统计局网站。

(二) 汽车市场增长放缓，进入转型时期

从产业生命周期的阶段来看，中国汽车市场正在经历由成长期向成熟期的过渡，由快速增长阶段转换到“微增长”时期。

2013年，乘用车销量达到1792.89万辆，同比增长15.7%，高于过去两年个位数的增长速度。伴随宏观经济周期性的波动，未来车市仍会出现增长率的起伏，排除重大政策的影响，总的说来在5%-10%之间波动（见图4）。

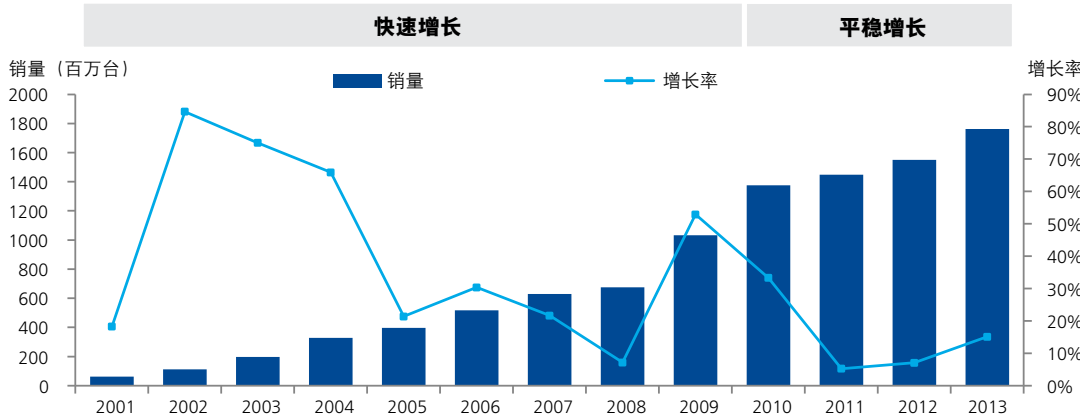


图4 乘用车市场销量及增长

数据来源：中国汽车工业协会。

值得注意的是，虽然行业整体仍呈现增长态势，但国民经济增速放缓，对各级别乘用车影响不一。A00和A0连续三年低速甚至负增长，需求主要转向了A级车，A级车增速最快。而C级以上增速减缓受经济影响较为明显，特别是进口车中高端车型，出现大幅下滑（见图5）。

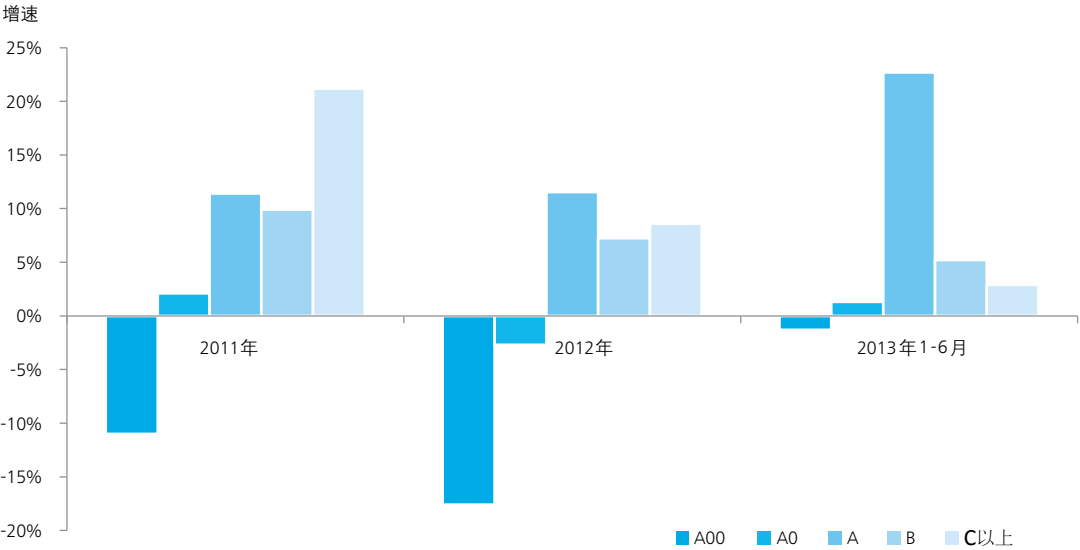


图5 分级别乘用车内需增速

数据来源：国家信息中心。

（三）行业集中度进一步加强，但兼并与扩张速度放缓

伴随中国汽车市场向成熟期的过渡，流通行业积极转型，经销商规模化发展成为流通行业必然趋势，行业集中度进一步加强。2012年度，乘用车一级网点中源于百强企业的约4300家，占比20%，实现新车销售高达全国总销量的25.1%。销售额过百亿元的集团经销商数量不断增加，截至2012年已达25家（见图6），其中超过500亿元的集团数量已经上升至4家（见图7）。

同时，我们可以看到，各大经销商集团扩张的速度有所放缓。过去两年车市的增速放缓和库存压力，以及过快扩张带来的管理不善、资金紧张、效益下滑等诸多问题，使经销商集团重新审视扩张战略，放慢了企业兼并重组的步伐。同时经销商集团逐鹿资本市场的脚步也有所放缓，2013年截至报告日，仅一家集团（和谐汽车）选择在香港联交所挂牌上市。至此，全国共有10家经销商集团已经上市。

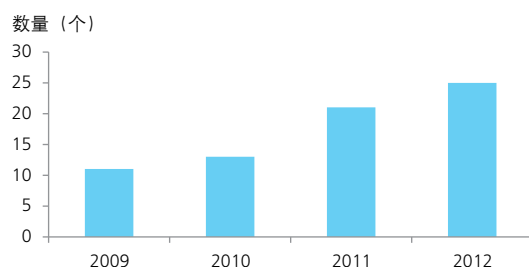


图6 百亿集团数量

数据来源：中国汽车流通协会。

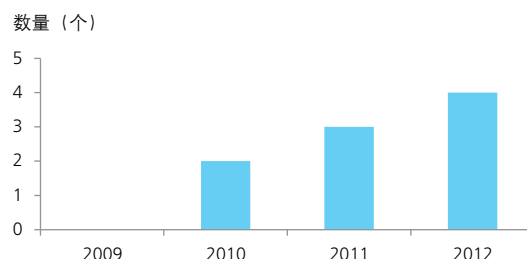


图7 五百亿集团数量

数据来源：中国汽车流通协会。

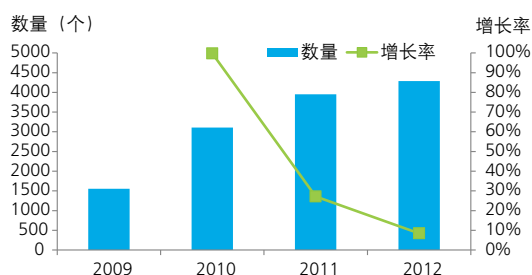


图8 百强企业网点（4S）数量趋势

数据来源：中国汽车流通协会。

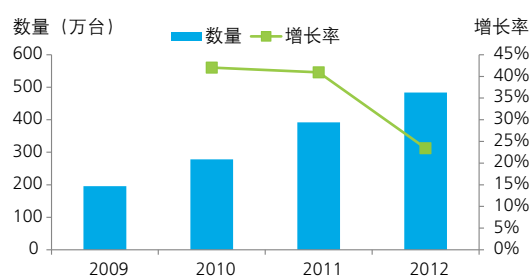


图9 百强企业销售趋势

数据来源：中国汽车流通协会。

（四）渠道下沉，为汽车厂商及经销商集团的网络管理带来更大挑战

2013年，二、三线城市的新车销量出现明显上涨，在国内新车市场所占份额继续上升，一线城市下降到不足30%（见图10）。随着中国汽车市场一线城市的成熟与限购政策的陆续出台，以及二、三线城市旺盛的消费需求，几乎所有汽车厂商的未来网络扩张重点都将放在二、三线城市，加大营销资源的投入，加快渠道下沉的速度，二、三线城市将成为未来10年中支撑中国汽车市场不断前行的主战场。

在渠道不断下沉的过程中，汽车厂商和经销商集团会面临一定的困难。例如，在三、四线城市，合格的管理与技术人才不足，导致经销商管理和运营水平偏低。同时，经销商集团有可能进入原先不熟悉的市场与地域经营业务，对于市场的把握，单店的管控也面临新的挑战。

传统4S模式下对硬件的高标准要求，造成建店成本居高不下。而渠道下沉后，新建经销商的主要销售区域内市场潜力存在不确定性，经销商需要建立新的盈利和运营模式，以适应三、四线城市市场容量小、保有量小、客户消费心态不成熟等特有的市场环境。

如何平衡经销商的盈利性与厂商扩张目标，是汽车厂商必须面对并解决的问题。

四、现状及问题

（一）盈利性不容乐观，净利水平较低

2013年上半年，车市整体情况与2012年相比有所回暖，尽管销量增速与经销商利润略有提升，但整体盈利情况仍不容乐观。从净利指标上看，经过2012年的车市低谷之后，2013年上半年行业平均值有所上扬，但仍低于2%，保持“微利”的走势（见图11）。

作为汽车零售价值链的末端，经销商对市场的变化最为敏感。在汽车行业微增长的大环境中，受厂商整体产能过剩、迅速扩张网络布局的影响，经销商面临着巨大的库存压力和竞争压力，导致价格恶性竞争，特别反映在新车盈利方面；另外，由于经销商利润结构不均衡，主要利润点仍然主要依赖新车业务，加之运营成本、人力成本特别是财务费用的不断上升，进一步挤压了利润空间，整体盈利性不容乐观（见图12）。

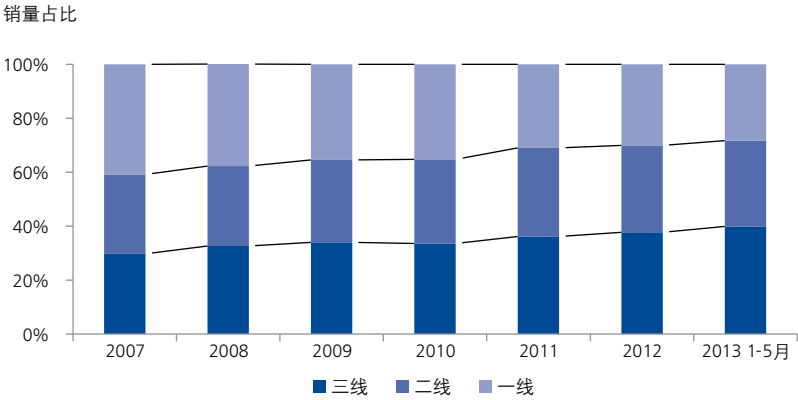


图10 城市级别汽车销量趋势

数据来源：国家信息中心。

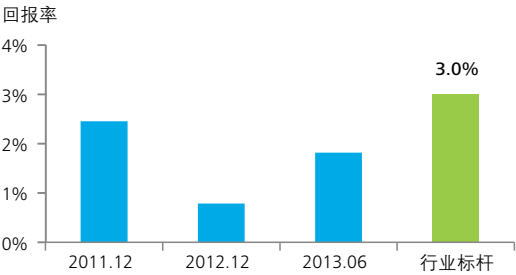


图11 销售回报率

注：销售回报率=净利润/销售额

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

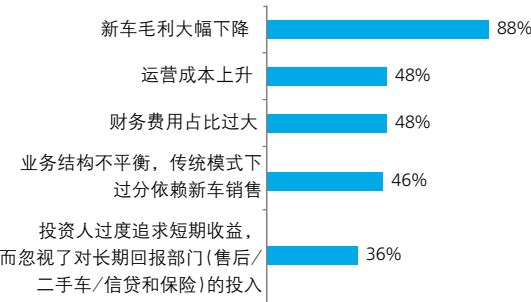


图12 影响利润的五大原因

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

1. 新车毛利稍有回暖

如果说2012年是中国车市的寒冬，市场增长放缓，在各大厂商纷纷扩大产能、加速网络布局的压力下，经销商为了迅速回笼资金并且在激烈的市场竞争中取胜，只能依赖价格战，新车毛利率一路下滑，此种情况尤其在豪华品牌中更为严重。2013年始，随着市场的略微回暖，以及厂商对价格的控制和商务政策的调整支持，新车销售的利润情况有所改善，计入厂商返利与各种激励支持后的毛利水平实现小幅增长（见图13）。

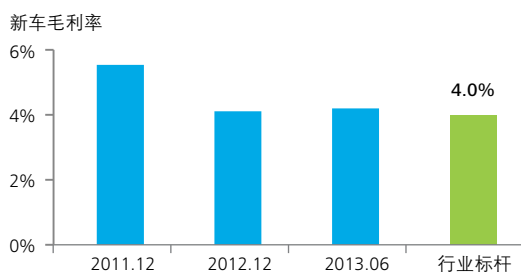


图13 新车毛利率

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

但从长期来看，中国车市已经结束了高歌猛进的快速上升时期，进入了“微增长”的转型期。库存压力、资金压力、竞争激励、需求放缓等外部矛盾仍然存在，新车已由“厚利时代”转为“微利时代”。

2. 业务结构仍不成熟

面对车市发展的平台期，新车销售业务利润下降，经销商纷纷寻找新的利润增长点。可以看到，目前，经销商开始把目光转到后市场领域，后端业务的毛利及收入贡献占比逐步提高，经销商单一依靠新车销售的业务模式有所改善。但汽车后市场潜力挖掘不够，还不足以弥补新车价格下降带来的损失。汽车经销商利润业务仍然是前段驱动，这并非短期内可以迅速改变的情形，其盈利结构向后端业务的转变仍需要较长的时间。

目前就中国经销商总体来看，超过90%的销售收入和约60%的利润主要依靠新车销售，相比欧美成熟的汽车市场，后市场规模相对不足，经销商业务模式没有达到平衡状态（见图14）。

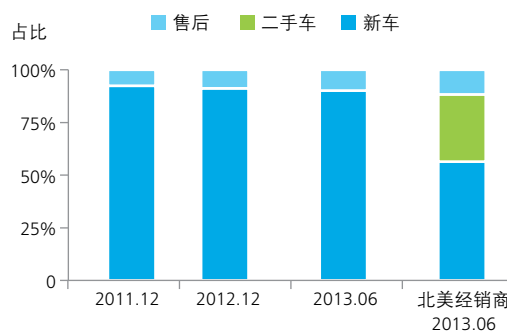


图14 经销商收入组成

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

过分依赖前端新车销售创造收入及利润，会导致总体盈利水平随外部环境影响的波动较大。前端驱动的经营模式在市场上期不会出现问题；但一旦车市遇冷，新车销售受阻、利润降低，如果后端业务未达到一定的规模，势必会影响总体运营。

3. 运营费用持续上升

近年来，运营成本的不断上升，也在不断挤压着经销商本不丰厚的营业利润。数据显示，2013年中国汽车经销商的期间费用率（包含销售、管理、财务三大费用）已经超过7%，比2012年底上升1个百分点（见图15）。

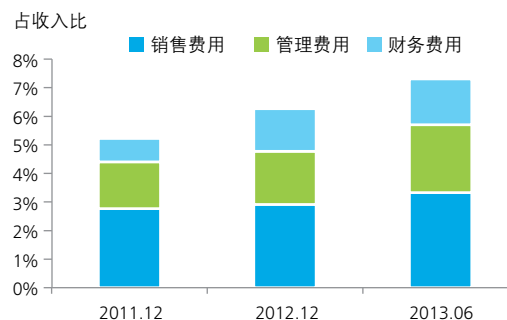


图15 三大费用（销售、行政、财务）占比

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

其中，销售费用增长较快。在市场费用方面，经销商以往都是“被动”地完成厂商的硬性要求，但是近年来面对需求放缓的市场，其营销成本却在“主动”上升，各类广告宣传、促销、店头活动、试乘试驾、老客户关怀等层出不穷，为的就是更多、更好地开发潜客，提高销售转化率。伴随日益高企的营销投入，经销商越来越关注活动的质量和投入产出比。这种局面，对汽车厂商在经销商市场活动方面的管理技巧提出了更高的要求。如何设计和实施更加柔性的管理方案，既保证在类型、费用、形式方面的统一，又能鼓励和帮助不同类型的经销商因地制宜、自由发挥，是摆在各厂商面前的一道难题。

财务费用方面，2013年上半年与2012年相比有小幅上浮，但比2011年超出一倍。主要由于经销商自有资金不足，运营主要依赖外部资金，以及较高库存占用资金所致。

（二）库存深度居高不下，经销商流动性风险仍较高

保证平稳的资金链、为业务开展提供充足的资金支持，是经销商运营需要特别关注的一个方面。目前中国大多数经销商80%左右的资金链来自外部融资，一般是与商业银行、厂商金融公司合作，用车辆合格证抵押以及集团担保等方式获得贷款。同时，外部融资主要用于库存资金需求，库存周转能力和外部融资能力很大程度上决定了经销商的资金状况。调研结果显示，在影响资金情况的几大因素中，按照影响程度排序，从大到小依次是库存压力、信贷政策、集团资金情况和新车利润减少（见图16）。



图16 资金情况的影响因素

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

2013年上半年，在整车厂商持续产能扩张与市场平稳增长的矛盾下，经销商的库存水平一直超出警戒线，处于较高水平。6月份库存系数比上月小幅下降至1.5，自主品牌回落明显，进口品牌虽下降至1.9，但仍处于较高水平（见图17）。

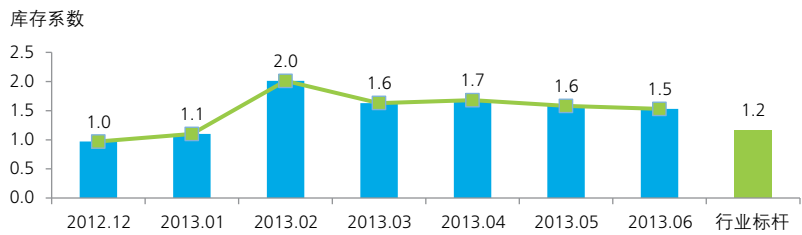


图17 库存深度

数据来源：中国汽车流通协会。

调研结果显示，74%的受访者认为市场竞争激烈是导致库存水平过高的主要因素。同时，经销商销售能力不足、宏观政策影响与厂商激进的目标设定，也是导致库存水平过高的因素（见图18）。

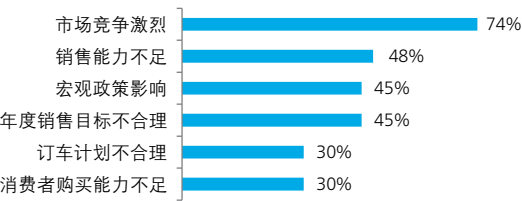


图18 库存水平过高的原因

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

1. 短期资金压力大

流动比率作为衡量经销商短期偿债能力的指标，由流动资产总额与流动负债总额之比计算得来。2013年上半年，中国汽车流通行业平均的流动比率与上年基本持平，但接近100%，仍处于一个较低的水平（见图19）。

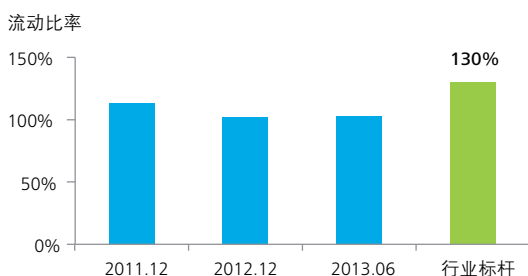


图19 流动比率

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

同时，资金压力也来自于经销商外部融资能力。目前，越来越多的集团经销商通过集团统一授信，以便争取更大的融资额度，但会受宏观信贷政策的制约。部分商业银行和金融机构放缓了放款的审批节奏并缩小了放款规模，汽车经销商面临严峻的资金压力，流动性风险仍处于较高水平。

同时，超过80%的受访者表示，预计今后会面临更大的资金压力（见图20）。

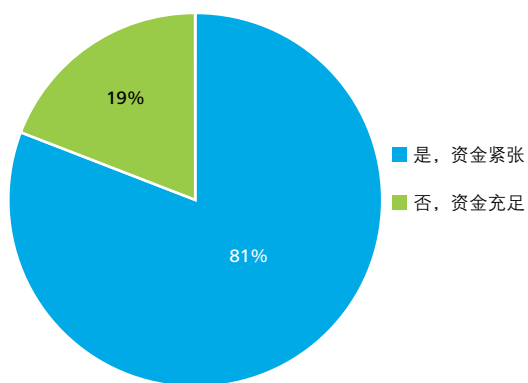


图20 是否面临资金紧张局面

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

2. 自有资金不足，长期偿债压力大

作为资金密集型行业，汽车流通行业一直都承担着较大的资产负债压力。例如，新建一家豪华品牌4S店通常需投入2000万元左右的注册资本金，而整个店面的固定资产投资需要3000万~5000万元，再加之大量的运营资本及库存资金的需求，经营一家4S店所需总资产为1.5亿~2亿元，由此可见，其权益比率仅为总资产的20%左右（见图21），这也就注定了经销商需要用较高的杠杆去满足4S店运营的资金需求，不健康的资产结构进而造成了高额的财务费用。数据显示，行业平均的利息保障倍数（息税前利润除以利息费用）已经降至2.4（见图22），这意味着经销商盈利的四成需要用来自来支付财务费用，盈利空间进一步被侵蚀。

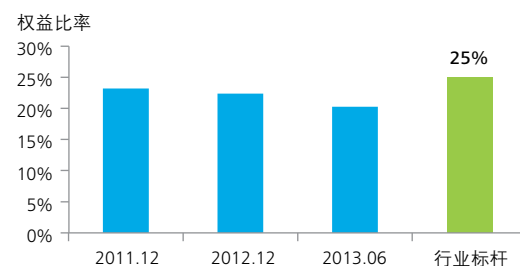


图21 权益比率

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

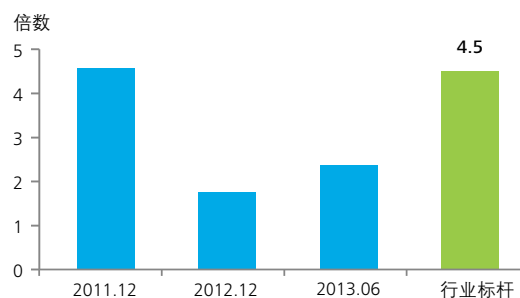


图22 利息保障倍数

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

随着经销商的成长和成熟，如果其盈利状况一直良好，能够自我“造血”，对外部资金的依赖就会逐步降低；但相反，如果前期建店投入过大，并处于持续亏损的状态，资金情况只能是越来越严峻。过度依赖外部融资会对经销商产生不利的影响，由于其局限性比较大，却又通常不可掌控，一旦外部因素出现变化，经销商便将陷入非常被动的地位。同时目前商业银行逐步收紧信贷政策，一定程度上加剧了经销商的资金流动问题。

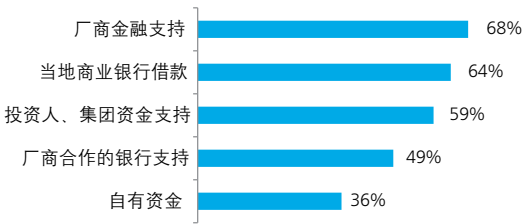


图23 主要融资来源

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

五、经销商机会与挑战

伴随着中国汽车流通行业进入行业转型期，中国汽车经销商也需要转变其经营理念、运营模式和管理体系，以应对行业转型带来的挑战，并实现行业的全面升级。

经销商需要考虑，在以下方面提升管理水平：

- 加强资金管理。
- 精细化管理成本。
- 加强客户保留管理。
- 提升人员素质。
- 与厂商合作与互助。

(一) 加强资金管理

汽车流通行业属于资金密集型行业，经销商资金链条的健康是持续运营的关键所在。资金链一旦出现问题，其整体经营都将陷入危险境地。

加强资金管理需要经销商明确和了解资金管理的概念和重要性，科学地制定资金周转计划，保持现金流的平稳，避免资金短缺或过多的盈余。首先要确保资金安全性，尤其对于正在不断扩张的经销商集团，安全的资金链条更是其得以平稳运营的前提。建立健全的内部控制体系，包括权责分离、适当授权等，可以帮助经销商及经销商集团对资金的收支进行监控和调整。其次，要保证资金的流动性，做好资金预测。由财务部门牵头，汇总各个业务部门的资金流入与流出预测，并针对发现的资金缺口，

尽早安排相应的应对方案。一般来说，库存是占用流动资金的主要部分，合理计划库存水平，并及时处理残滞库存，可避免资金被长期套牢所造成的资金短缺，以及由此产生的大额财务费用。另外经销商还应适当拓展融资渠道，争取更大的授信额度，以备不时之需。

最后，在保证资金安全性和流动性的基础上寻求更高的收益性。经销商及经销商集团应建立起统一的资金管理制度，并实施监控措施，将可利用资金进行合理分配和投资，争取收益最大化。尤其对于经销商集团更可设立“资金池”，将银行账户统一化，并集中进行管理。使集团资金管理人员得以掌控各成员公司的资金使用情况，并达到将闲散资金集中起来统一管理，提高资金调配及使用效率，以及降低财务成本的目的。同时，集中的资金有利于集团拓展融资渠道、进行财务分析和研究制定战略决策。

(二) 通过精细管理控制费用

精细管理作为2013年的关键词已逐渐引起各方关注，精细管理可最大化各个业务部门的盈利，降低费用、提升自身回报，是经销商有效提升利润的途径之一。

近年来，随着中国汽车行业的发展与逐步成熟，竞争越来越激烈，经销商的盈利能力持续下滑，具体表现在毛利与净利的持续下滑（见图24）。我们研究发现，国外成熟市场汽车经销商的毛利水平虽持续下降，然而其净利率却能够基本维持在一个比较平稳的水平，并且在近年内呈现上升态势（见图25）。其主要原因就在于成熟市场经销商普遍采用了更精细的管理模式，有效地控制了成本及费用的支出。

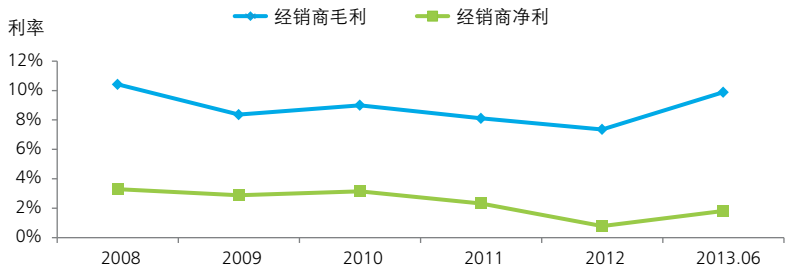


图24 中国经销商毛利率与净利率对比（行业平均）

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研，
汽车流通行业上市公司公开财务信息。

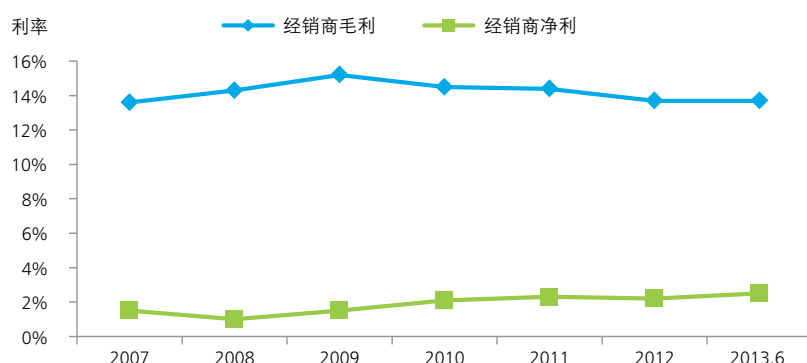


图25 美国经销商毛利率与净利率对比（行业平均）

数据来源：美国汽车流通协会。

经销商需要建立完整的成本控制和利润考核体系，将各项变动费用、固定费用细化到各个业务部门。通过将各项费用和利润指标落实到责任部门/负责人，提升其管理的精细程度，进一步优化成本控制，最终使净利得到增长，获得更大的收益。

目前中国经销商在该方面仍有很大的提升空间，尤其是规模较大的经销商集团。经销商集团的资金实力通常十分雄厚，但各种费用开支也相对较高，若能够在开源的同时，更加关注节流，站在更高的战略层面合理规划，努力控制和降低成本费用支出，则集团能有效使其盈利不断增长，达到利润最大化。

（三）加强客户保留管理

中国汽车保有量已经超过1亿辆。在新车销售利润下滑的背景下，保留、挖掘已有客户的价值，已经成为经销商生存和盈利的关键。保留现有客户，并在其整个生命周期中通过良好的成体系的服务和产品，包括售后、金融、保险、二手车等业务，同时通过高质量的客户满意度，强化对于新车业务的支持，形成良好的业务循环。

近两年来，随着生活品质的提高，客户对于服务体验的期望值不断上升，而经销商的自身管理水平、服务能力和人员素质等并未增强，导致近两年客户总体满意度连续下滑（见图26），相比之下，国外成熟市场则呈现攀升态势。

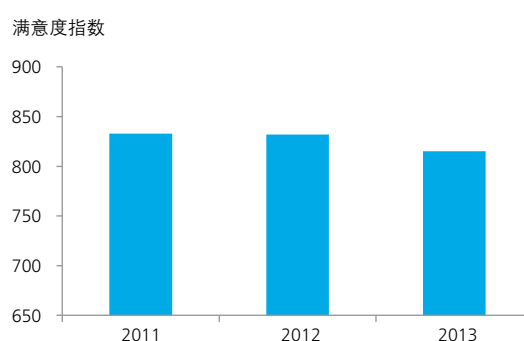


图26 中国市场经销商售后满意度指数

数据来源：J.D.Power。

针对客户满意度的提升，经销商需建立起真正“以客户为中心”的客户关系管理体系，努力实现资源和服务的统一化管理。建立并维护完整的客户档案，合理分析客户的结构和价值并进行分类，针对各类客户提供精准、个性化的服务，将战略重点放在更有价值的客户群体。在销售及服务的过程中，努力建立品牌形象，提升客户对经销商的认知度，进而通过高品质及标准化的服务赢得更高的客户满意度。另外，及时的客户信息反馈和严密的监督体系可以帮助经销商更深入地了解和分析客户，并不断改进自身服务，并进一步巩固和提高客户的忠诚度。

（四）提升人员素质

近年来，为抢占市场份额，经销商网络不断经历“外延式”扩张，尤其对于一些经销商集团，网络大规模扩张，但合格的管理和技术人员供给不足，严重影响了经销商的管理水平能力与劳动效率，并进而导致经销商运营与盈利。

人员是经销商的核心竞争力之一。为了提高人员素质以及管理水平，经销商和集团应当：

- 配合厂商，建立集团范围内的全面的人才培训体系，除了传统的技术培训外，更要关注提升高级管理人员的管理能力、战略素养和财务视角。
- 建立科学的人才选、用、育、留机制，优化薪酬体系。
- 建立综合绩效考核制度，帮助员工合理平衡短期业绩目标和长期业绩目标。
- 培养经销商集团具有自身特点的企业文化，提高企业凝聚力。

（五）与厂商合作，充分利用厂商商务政策

从4S店的兴起到鼎盛，再到当今的车市转型期，经销商和经销商集团与整车厂商之间的关系不断发生着微妙的变化。整车厂商在一味追求经销商完成销售目标的同时，也越来越关注经销商的盈利情况。特别是在新车毛利大幅下滑的转型期，提供了一系列的商务政策与激励政策支持，对于帮助经销商渡过难关、顺利完成转型，显得尤为重要。

整车厂对经销商的支持，通常包括商务政策支持（如销售激励政策）、金融支持（如厂商金融）、技术支持（如销售咨询、培训）等。经销商应合理计划并充分利用这些支持政策，节省成本费用的同时增加收入，提升人员素质与能力，最终获取到更大的利润空间。

调查研究发现，94%的经销商认为商务政策支持可以帮助其改善盈利，81%的经销商选择了金融支持；同时，近六成受访者认为需要厂商提供的培训及技术支持，近一半的经销商表示需要厂商加强对产品价格的管控（见图27）。

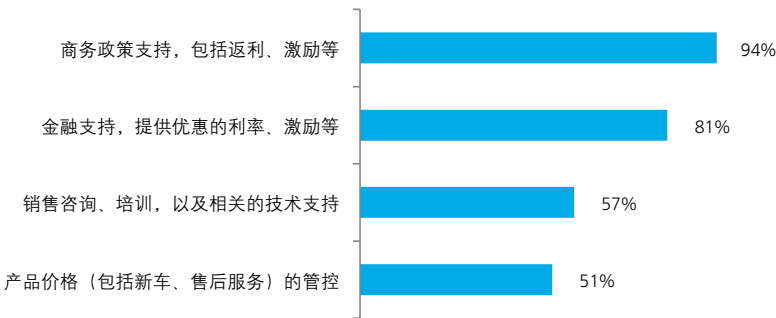


图27 厂商的支持

数据来源：德勤中国2013汽车经销商风险调研。

一般来讲，厂商提供的支持是以经销商的业绩为前提的，厂商更愿意为配合其销售节奏和网络策略的经销商提供激励和支持。在中国市场，我们注意到，那些优秀的经销商善于应对厂商压货带来的压力，与厂商保持良好的合作关系，高效利用厂商支持，从而获得更高的利润。

经销商需要恰当的管理并利用与厂商的战略关系，已成为全球汽车行业的共识。中国汽车流通领域处于转型期，厂商与经销商关系也在不断调整中。与厂商的商务关系，是经销商卓越运营的重要基础，需要中国经销商和经销商集团长期的探讨和优化。

合同风险和履约服务之新领域

——媒体审计

严颖 高级顾问

德勤上海事务所
企业风险管理服务

媒体审计在20世纪90年代初期初露端倪，到目前为止还只能算是一个年轻的行业。唯一的例外是英国媒体审计公司，它早于1976年就成立了。媒体审计公司最初提供的服务主要是通过核对媒介购买的价格或千人成本对广告活动进行后期评估。随着时间的推移，不同媒介渠道和市场的评估标准经历了不断的发展和演变。英国是目前世界上最多使用审计的广告市场，最新的数据显示，英国市场上70%-75%，约230亿美元的广告花费是经过审核的。整个欧洲广告市场被审核的比例平均为35%，其中德国略高（约为40%），法国、意大利和西班牙略低（25%-30%）。而世界上最有增长潜力的市场是美国，美国每年的广告投资总额达到1620亿美元，但是目前只有5%-8%是经过审核的¹。

过去，大的广告主往往同时雇用几个代理商来实现彼此之间的监督机制，但是现在越来越多的广告主将自己的媒介计划交付于某个单独的购买公司，这种做法使得广告主迫切需要来自独立第三方的审核评估。

美国的审计业历来将重点放在广告执行的监控上，如广告商是否获得了所购买的所有时间且按照广告时间的价格进行了合理分配。与美国不同的是，欧洲的审计业重点关注的是计算毛评点和千人成本的基准。另一个显著的差异在于设定基准的方法。欧洲的FLE (Fairbrother Lenz Eley) 和北美的MMI (Media Management Inc) 是根据市场准则来制定审核基准的，而其他很多公司（如Billetts和Accenture等）则是在自有客户群的数据整合基础上设定审核基准来评估各个具体客户。后者的做法导致的一个必然结果就是，半数客户的审核结果必定低于平均基准值。当然，也有人可能会说，这种做法无形之中保证了审计公司可持续的业务和利益。

上述特性在我们的执业过程中也有体现，我们不仅遇见，并参与其中。

一、广告媒体审计中常见的风险

- 广告返点量计算错误或与合同约定的不符。媒体代理机构会每年度与电视台或者二级代理商进行年度广告投放奖励返点的清算，该

清算有些是基于所签订的合同，有些甚至是跳出合同意外进行谈判，对于没有合同作为基础的情况下，这样的谈判结果就无从考证。根据我们的执业经验，我们受同一客户的委托，连续4年对同一家中国最大的媒体代理机构的返点清算的正确性进行审计，结果发现媒体代理机构没有一年的返点清算结果是正确的，并且每年都是少算了相当可观的一笔金额。

- 未签订合同的广告投放。由于媒体行业的特性，所有与电视台以及二级代理商的合同基本都在年度广告投放完毕之后才签署，因此合同签订滞后，甚至中国某些强势媒体拒绝签订年度合同，都会给广告主带来经济利益损失的风险，例如刊例价格和购买方式的变化、广告位的变化、年度返点的变化、支付条件等。这些都是广告主通过媒体代理机构进行购买媒体所不能避免的风险。
- 未按相应计划兑现赠播与补播。电视台或者二级代理商所给予的赠播方式通常会在合同中约定，如果广告主不对媒体代理机构进行审计，则永远无法了解自己是否获得了正确数量和时间长度的赠播优惠。如果广告主的广告投放在媒体代理机构这里只能算小打小闹，那么根据我们的经验，相应的赠播也是存在的，但非常有可能被其他大客户或者更小的零星客户所挪用。有责任心的媒体代理机构会监督电视台或者二级代理商的实际投播情况，并催促其给予相应的补播，可补播是否在相应的时间段、点位、长度，广告主就不得而知了，因为从媒体上投放的结果看来，购买的投放与补播是很难区分的。
- 广告排期变化过快未经过客户确认。一条广告播放前的点位变化是瞬息万变的，一个排期表在实际成交前至少会变化5次以上，是否每个广告主都会认真确认变化后的点位仍然是其希望投放的点位呢？变化后的价格是否依然合理？要知道广告位决定了广告的价格。如果广告主没有一个专门的媒体采购部门，那么媒体代理机构势必越俎代庖，为广告主做决定了。

¹ 数据来源：research word 收视中国，2007。

- 实际收视点未达标。如上所述，媒体代理机构通常会对广告的实际播放进行监督，但有无数的客户通过其进行广告购买，如何使媒体代理机构能够专一地对待某一特定的广告主，并且对播放结果进行实时监督呢？毕竟对电视台与二级代理来说，更重要的是一揽子买卖，而不是某个体达标与否。

二、其他主要风险

- 缺乏对于广告媒体关系和期望值的监管抑或是管理不善。
- 社会、通信和数字媒体渠道的反应性管理。
- 对于广告和媒体产物及配置服务的超额计费。
- 创造性的媒介采购和配置过程的无效率。
- 不充足的控制。
- 代理未能实现折现、机制和折扣等。
- 延迟或无效果的沟通。
- 对于代理不服从的有限洞察力。
- 不公正的合同条款。
- 对于绩效测评的误解。

三、德勤的亮点

CRC服务有着成功而强有力的记录，这主要基于我们的：

- 深入的广告与媒体行业知识。我们所致力地实践是建立在富有经验的专业人员资源之上，他们熟稔广告和媒体行业，如此便于为客户提供相关的审视洞察力和实践性指导。
- 高级的技术。我们高度专业的先驱者使用最高水准的自动化工具高效而且有效果地分析数据。
- 质量评审。通过实施详细而全面的数据审查、过程和控制，我们能够帮助公司评估合规性并且识别成本节约的机会。
- 有深刻见解的分析和建议。我们的CRC调查结果可以帮助公司协商合同条款使之享受到节省、折扣和其他成本削减；客户使用我们的分析和报告可以提高合同绩效、规避风险，并做出更好的决策。
- 投资回报率。我们帮助客户达成目标，CRC合约尤其会产生巨大的回报并且同样有助于有形和无形的商业效益。
- 全球性覆盖。不论你的企业是当地的或是国际性的，我们可以通过通力合作的全球CRC专业人员网络传送CRC服务。
- 注重关系。我们能够理解客户的业务关系价值。我们的方法是量身定制设计来提高并保护业务关系，由此，所有的关系方都能从中受益。



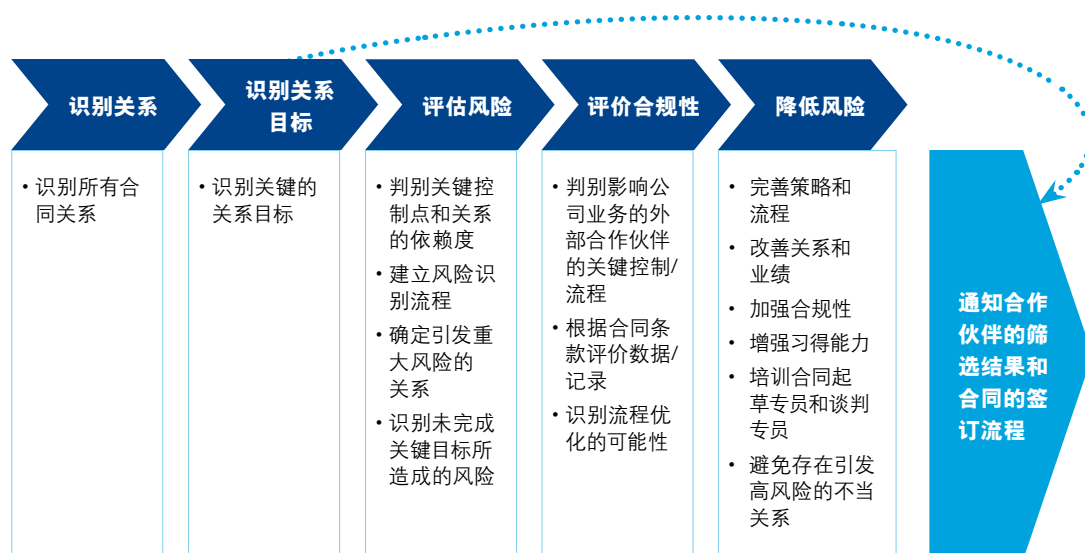


图1 CRC过程

我们的CRC广告和媒体实践使用的是已建立的CRC过程（见图1）。

- 识别关系：识别所有合同关系。
- 识别关系目标：识别关键的关系目标。
- 评估风险：判定主要控制点和关系依赖性；开发进程以识别风险；定位可能造成重大风险的关系；识别出没有实现主要目标时的风险。
- 评价合规性：判定主要的会对公司业务产生影响的外部合作者的控制/过程；评估违反合同条款的数据/记录；确认过程进步机会。
- 降低风险：完善策略和流程；提升关系和绩效；提高防范意识；整合知识；培训合同制定者/协商人员；避免那些会带来比平常风险更严重的风险的关系。

在做媒体审计前需要了解的基本术语

每千人（户）成本(Cost Per Thousand, CPM)
用于测量一个广告送达1000名受众的成本。CPM常被用来比较不同广告载体的价格/效益。

每点成本 (Cost Per Point, CPP)

表示购买每一个视听率点所代表的受众所需的成本。这些受众的规模及其成本随市场人口规模的不同而不同。

总视听率点 (Gross Rating Point, GRP)

以占人口的百分比来表示广告的总体效果。GRP常用于衡量一个广告的总体受众或媒介影响力。

到达 (Reach)

在某特定时期内，某媒介或广告的非重叠个人或家庭受众的总数。有时表示为占总体人口的百分比。

频次 (Frequency)

指一个受众暴露于某广告信息的次数。

边缘时间 (Fringe)

在电视市场中，指傍晚时段（黄金段最初的时段）之前和晚间新闻（黄金段最后的时段）之后的时段。

如何打造灵活应变的供应链

——供应链的风险评估及管理

傅嘉薇 经理

张惠雯 高级咨询顾问

德勤香港事务所
企业风险管理服务

在今天的商业社会中，很少有公司能够独来独往。为了提高其供应链的管理效率，一种供应链成员间的战略伙伴业务关系应运而生，被称之为“延伸性企业”（Extended Enterprise）。比起以往，产品和服务更多地通过这些战略伙伴和联合企业来制造和出售。

延伸性企业的缺点：

- 品牌（声誉）受损的风险更大。
- 合作可能会带来财务风险（例如，由于控制不足而导致不准确的财务报告）。
- 对合作伙伴企业缺乏控制。

然而，延伸性企业的业务关系在带来巨大利益的同时，也增加了潜在的风险。这些复杂的关系通常是由复杂的金融和法律协议来进行约束的，但是对这些至关重要的协议和业务关系缺乏适当的控管监督，公司将有可能面临财务报告或者经营操作方面的风险，还可能面临品牌或名誉的损害，或是由于无法收回的专利使用费、错报的偿付和存货控制不力而导致巨额利润流失。如果企业忽视对于外包义务和延伸业务所产生风险的识别与管理，那么不但会使企业失去获利的机会，更会危及企业的生存。

现今企业运营日趋全球化，面对延伸性企业所带来的风险，如何打造灵活应变的供应链成为现代成功企业需要注意的一个重要课题。

第一步：风险识别

如何知道企业供应链暴露在什么样的风险中？首先，需要进行风险识别。一般企业的风险识别只注重与企业本身直接相关的风险，而忽略了合作伙伴可能带来的间接风险。

风险基本上可分为两大类：外部风险与内部风险。外部风险由企业无法控制的因素所造成，包括以下因素：

- 需求因素，如无法预估或错估客户需求。
- 供给因素，如原材料或零部件短缺。
- 环境因素，如自然环境灾害导致合作伙伴生产厂房运作停止。

影响供应链的新法规条例实例：

- 美国《不公平竞争法案》（Unfair Competition Law）要求在实施法案的州内销售产品的制造商，其生产、经销、推广或销售其产品的过程中所使用的IT信息产品必须完全合法。根据该法律，未遵守的制造商可能会受到包括支付损害赔偿、货物没收或禁止在该州内再行销售或要约销售产品等处罚。
- 基于美国SEC（U.S. Securities and Exchange Commission）于2012年8月公布的冲突矿产最新遵循原则，在美国挂牌上市的公司需揭露其产品中所使用冲突矿产（Conflict Minerals）的来源，是否来自于发生不当控制劳工及非人权对待的刚果民主共和国及周遭国家的矿区，并于次年的5月31日前进行公告。缺乏对供应链的了解和管理，可能导致企业名誉受到负面影响，而导致可能的财务损失。

- 法规条例因素，如新法规条例的实施影响到企业的合规性。

内部风险是由于延伸性企业本身控制不足所造成的，包括以下因素：

- 流程因素，如内部操作或流程的中断。
- 业务因素，如关键人员、管理和报告结构的变动。
- 控制因素，如不足的系统与流程控制。
- 企业文化因素，如企业文化倾向隐藏或推迟披露负面信息，当突发事件发生时，无法及时做出反应。

第二步：风险评估

风险识别后，企业需对合作伙伴进行风险评估。延伸性企业的商业关系中也常有一些潜在的特定风险。由于一些内部因素（如环境控制较弱）或外部因素（如这一合作关系对于公司战略的重要程度），有些合作伙伴会较其他企业带来更大的风险，因此有必要对延伸性企业商业关系的风险进行系统评估并进行重要性排序。

第三步：履约情况评估

风险评估后，企业需评估履约的情况。评估履约的情况时，对合同双方（即企业内部和外部）都应该进行评估。在合作关系中，合同双方都可能造成违约情况。例如，任何一方的手工或电脑系统业务流程中的错误均可能造成信息的错报。不论由哪一方引起，这些问题都必须得到解决，否则会危及公司的整体决策力和最佳运作状态。

第四步：制定相关风险控制与管理程序

最后，企业需针对风险评估与履约情况评估中列为不可接受或可接受程度低的风险，制定相关风险控制与管理程序，例如根据延伸性企业的合同风险与履约（Contract Risk and Compliance, CRC）计划，达到规避风险的目的。积极管理延伸性企业的合约，通过一些既能降低风险，又能增强信任、安全和控制的行为，如根据公司的业务目标完善与业务合作伙伴的合同，加强交流，改进政策和流程等，并优化合作伙伴选择。

右边的真实案例将说明延伸性企业对企业所造成的供应链风险以及企业对于本身供应链风险评估与管理的重要性。

从右边这个案例可以清楚看到，因不同风险因素，包括对企业供应链所造成的影响，如环境因素（闪电造成火灾）、供给因素（面临关键零件短缺）、企业文化因素（诺基亚的鼓励坏事传千里的态度对比爱立信不及时通报坏消息的态度）、控制因素（爱立信缺乏替代供应商及危机应变措施）等，面对相同的延伸性企业（飞利浦）所带来的供应链危机，一家企业（诺基亚）能快速复原，另一家（爱立信）却黯然退出市场。

又或者另一个常见的延伸性企业模式，如果你是一家高度依赖采购代理的零售贸易公司，那你的采购代理是否会据实报告相关的采购成本？按照合约反馈应得的利益回扣？并依据你的标准和要求进行采购商品的质量检查？如果采购代理没有如实报告相关采购成本或依合约反馈应得的回扣，将造成企业直接的利益损失；如果采购的商品不符合质量要求，将造成企业名誉上的损失，进而导致未来盈利的下降。

如果企业能及早识别与评估延伸性企业所带来的供应链风险，并制定相应的风险控制与管理，如通过CRC计划积极管理延伸性企业的合约，将有助于企业规避供应链风险所带来的名誉与财务损失。

2000年，飞利浦企业集团（Philips NV）旗下在美国新墨西哥州的阿布奎克市的晶圆厂遭闪电击中而造成炉管起火，虽然火势很快被控制，但因为这场火发生在无尘室里，损毁了数百万枚芯片，此外因无尘室受到污染导致产能停止数月，受波及的订单里，有40%与北欧手机巨头诺基亚（Nokia）和爱立信（LM Ericsson AB）这两家公司有关。

原本飞利浦预计一个星期完成无尘室清理并恢复产能，即刻通知客户受灾与预计延迟一星期交货的情况。诺基亚有芬兰人强调个人主义、积极进取的文化，并且企业文化鼓励公布坏消息，不隐藏问题。虽然认为一星期延迟交货问题不大，但仍然采取积极的态度，与飞利浦沟通并追踪飞利浦产能恢复的状态，设立专案小组厘清受影响的关键零件，监控其关键零件的供应，并找寻其他替代供应商。其中有几个零件没有替代供应商，诺基亚高层则与飞利浦开会以彰显事情的严重性，并请飞利浦尽快提供解决方案。在此事件中，诺基亚深入了解飞利浦的产能情况，飞利浦也尽力安排其他工厂帮忙生产诺基亚所需的关键零件以确保零件供应不会中断。所以当飞利浦最后通报因无尘室清洁工程需时而无法在预定时间交货时，诺基亚能及早侦测问题的所在。它和核心供货商之间的深厚关系有助于动员供货商快速采取行动，保持市场供货顺畅。

反之，爱立信的反应就很不一样了。它反映了瑞典文化里比较随性悠闲的天性，觉得进度延迟一星期没什么关系，以为飞利浦在一时的延误之后就会交货。爱立信认为火灾和延迟供货只需技术人员层面的沟通，下层干部认为不需要拿这种技术性的小毛病去烦老板，更不会去深究供货中断的严重性。即使后来这些关键芯片明显出现严重供应延误的时候，爱立信的下层干部还是没有告诉老板实情。等到爱立信了解到问题到底有多严重时，已经为时晚矣，而且爱立信并没有这些关键零件的替代供应商。虽然爱立信也请飞利浦提供协助，但因飞利浦的闲置产能已被诺基亚占去而爱莫能助，因此造成最终无法及时找到应对方法而出不了货的窘境。

这场因闪电而引起的大火虽然毁掉了高利润的晶片，但飞利浦的直接财务损失其实并不大，因为飞利浦也得到了巨额的保险理赔，但对其客户却影响深远。在爱立信无法及时出货的情况下，因诺基亚能维持供应，导致诺基亚手机的市场占有率明显上升，而爱立信的则明显下降，最后爱立信在2001年时退出手机市场，并与索尼（Sony）合资成立索尼—爱立信公司。

结论

通过风险识别，评估与完善管理延伸性企业所带来的供应链风险，企业可以减少收益漏损，发现冗余成本、数据真实性问题、低效率运作以及企业治理结构中的漏洞，使企业避免更多的损失。一个量身定制的CRC计划可以帮助企业积极地去管理其企业供应链关系中的风险，也可以帮助企业优化其合同关系和商业合作关系。这些可以帮助企业增加收入，降低成本，加强控制，确保履约，增进合作关系，从而形成对履约行为的新视角。

中国大陆与台湾地区连锁品牌服务业发展 与转型研究

德勤台北事务所
客户与市场策略部门

连锁品牌企业已成为中国台湾地区企业进入中国大陆服务业市场最重要的主力，在餐饮服务、零售服务、医药服务、旅游服务、教育服务、生活服务等领域，都可以看到台商在大陆市场积极突围并占有一席之地。本研究访谈了横跨两地的30位服务业CEO，并针对台湾地区的连锁品牌业者进行问卷调查，同时通过生活服务业以及餐饮服务业的专家座谈，深入了解台湾连锁品牌服务业者在大陆市场经营的成果以及未来即将面临的挑战。

本次研究针对政策协助、产业结构、企业营运等不同层面的问题进行广泛的资料收集工作，确实发掘出台商急需协助之处以及未来的营运走向。

一、政策协助战略

台湾地区有关部门的协助与资源尚未完全到位，无法有效地协助解决台商在大陆市场所面临的营运障碍、执照取得过程冗长、对口单位形成多头马车等问题。民间力量尚无法涉及两地公权力领域，所以对于大陆的中央与地方之间的政策差异仍须通过官方或半官方机构协助。相对于大陆地方政府，台湾地区的对口单位似乎呈现真空状态，在后续的谈判架构上，应尽快填补台湾地区对口单位真空的问题，以确实协助服务业台商在大陆市场的发展。

大陆的某些惠台政策缺少执行细则或方法，操作上存在困难。例如对于台商的贷款与融资措施及协助推进台湾服务业落地发展等政策存在中央与地方之间的认知差异，甚至在各公务体系上存在横向联系不足的问题。

相较于科技业与重要策略性产业获得“国发基金”等支持，服务业台商也可以通过各类基金相结合的方式，以“做强做大”的模式进入大陆市场，同时可以解决因为规模过小所产生的问题。

“十二五”规划对于大部分台商而言，利大于弊。虽然工资上涨带来价格压力，但是消费市场的潜力同时也扩大许多。然而多数业者缺乏政策解读与分析的能力，无法完整了解大陆的政策脉络与未来可能的趋势及政策影响性。

台湾地区有关部门显然尚未意识到台湾连锁服务业品牌可以通过在大陆市场的发展，蜕变成区域，甚至是国际性知名品牌，导致有关部门

的辅导措施局限于“秀展”模式推广，缺乏“长期生根”的落地计划，以至于台商在大陆市场面临人才供给、培训协助、资金调度、品牌保护等棘手问题。相较于东亚国家已推出国家级服务业战略，台湾地区在服务业国际化的规划上缺乏对于已经登陆发展企业的战略及资源整合。

二、产业结构与竞争问题

与大陆竞争同业相比，台湾服务业在服务精神与软实力等方面仍处于优势；然而其他部分则逐渐被大陆同业赶上。未来台商必须以更细致的服务取胜，避免沦入服务价格战的微利战局。

大陆服务业最大的问题在于法规执行强度与标准不一，造成台商在大陆往往居于弱势，例如房产取得问题、商标保护问题、营业执照取得问题、员工五险一金制度的落实强度等，凸显政策虽然开放，但大陆业者通过行政监管机制的信息落差与漏洞，造成台商面临上述状况的不公平竞争。

多数台商将其市场定位在中、高端服务人群；对大陆同业者而言，相对提高进入门槛，但大陆服务业者的学习及模仿能力高，同时也在积极抢攻同样的市场，可能会挤压未来台商在大陆的生存空间及获利增长。

台商在大陆市场的规模相对较小。大陆业者习惯以“一条龙、一次到位”的大规模作战方式进入服务业，借由先期的大规模投资，逐步淘汰获利不好的店面；台湾业者则多数采取“稳健拓点”战略，以口碑建立的营运方式巩固目标人群，开店评估也较为小心谨慎。

台商普遍缺乏大陆各商圈店面的承租信息与渠道，与当地政府及国有企业的关系也不够稳定及紧密，所以在店面竞争与评估上比大陆业者弱，也面临房租非理性上涨的压力。

行业人才缺乏是服务业共同的问题，从店长到管理层的人力缺口一直未能完全填补。这也是目前台商在大陆市场拓展速度缓慢的主要原因之一。

台湾地区市场规模较小，同业竞争激烈。而大陆市场腹地广大，加上区域性特质显著，服务业很难出现一家独大的情形，所以台商同业之间反而可以相互合作。但目前缺乏一套整合台商资源与优势的中期发展计划，尚无法有效协助台商通过计划性合作机制，产生台湾服务业的群聚效应。

三、企业营运战略与管理机制

就长期发展大陆市场而言，人力本地化将是不可避免的趋势，多数台商逐渐拔擢本地管理者成为核心主导人员，台湾地区总部扮演后勤及专业支持的功能。培训系统的建立与营运仍由台湾地区总部负责主导，除了极少部分台商，多数对于合作培训系统共享的接受度不高，但却愿意结合同业共同遴选员工并合作培训产业初级项目，如教育服务业可以共同培训基本教育认知等项目，而餐饮服务业则可以合作开展食品卫生与安全管理等基本课程。

台商于大陆市场的展店模式分为混合直营、加盟（区域代理）及资本加盟等，根据业者本身的能力与管理技术不同而有所差异。一般来说，以终端资本进入门槛、技术专业性与特许性为差异分界点：终端资本规模小、不具备特许资格要求者多希望以加盟（区域代理）的方式拓展；终端资本需求高、需要具备特许经营资格者大多采用直营模式作为扩张战略。战略上的差异造成业者在总部设计与控制功能的设计上采取不同的逻辑与方向。

四、结论与建议

本研究在汇总CEO深度访谈、专家会议与问卷调查结果之后，发现目前在大陆发展的台湾连锁品牌服务企业普遍具备独特的经营优势与能力，面对大陆同业的竞争，多数业者已经准备好应对战略，同时也希望借助台湾地区有关部门的力量，大力提升服务业台商在大陆市场的竞争优势，进而带动品牌高度及企业价值的升级，期望借由站稳大陆市场，而后放眼亚洲、迈向全球，再一次创造台湾经济的新奇迹！本研究的结论及建议如下。

（一）大陆市场是台湾服务业发展甚至国际化的机会与跳板

服务业将会成为中国未来重要的经济支柱产业，除了配合中国由世界工厂转型成为世界市场的经济变革之外，服务业可以创造的就业机会以及专业服务的高附加价值和精致服务的特性，更会鼓

励中国企业大力发展该领域。在中国政策开放与鼓励的背景之下，未来中国服务业市场开放程度将会吸引更多中国企业投入资源发展服务业。城镇化政策所带来的农村现代化以及中小城市居民购买力提升，也会促使更多服务业者找到利基发展机会，其他如对于教育服务松绑、医疗保障制度改革等制度变革也将刺激更多生活服务业提供高质量的服务。因此，快速成长中的大陆服务业市场将是台湾连锁品牌走出台湾地区参与国际竞争的重要基地。

台湾连锁品牌服务业者普遍拥有规模过小、技术能力低落、品牌经营观念较为薄弱等特性，且因地理范围较小，竞争密度相对激烈。台湾连锁品牌服务业者可以借由进入广大的大陆服务业市场，进行体制与管理能力的升级工作，学习如何在大型市场内管理连锁品牌的经营模式与总部设计，并且通过大陆市场的实战与修正，发展出国际化管理能力和先进的市场经营能力，达到服务品牌输出的目标。

台湾服务业者在大陆服务业市场最大的优势在于文化软实力，台式服务文化的精致与内容是短期内大陆同业难以模仿的特性，而通过便利商店系统、电子商务系统、物流系统及医疗保健系统所建构出来的便利生活型态更是全球其他地区望其项背的社会优势。目前前往大陆投资的服务业以餐饮服务、零售服务及生活服务等行业为主，如能把台湾地区各项创新且便利的生活服务特性引入大陆，对于争取当地服务市场的机会将有巨大的帮助。

在本研究进行文献收集与访谈工作之后，认为未来大陆服务业市场需求的整体成长空间惊人，但当地服务业者缺乏国际级企业的经营及管理能力，同时国际服务业者在当地也面临服务内容修正与本地化的问题。相对而言，台商具有新兴市场发展经验以及细致服务的特性，高度符合未来大陆服务业市场的需求趋势。台湾服务业应当把相互开放市场视为一个巨大的发展机会，而非只关注台湾地区市场的发展，如此才能利用大陆服务业市场的崛起，使台湾连锁品牌企业成为具有较高知名度与较强经营能力的国际性企业。

(二) 连锁品牌服务业台商未来面临整合与转型的需求

本研究发现, 连锁品牌服务业台商在未来需要整合发展的机制, 而面对大陆服务业市场的崛起, 企业本身也意识到经营战略与模式转型的需求。进入大陆市场的服务业台商在面对店面租金上涨、人力资源缺乏的结构性问题时, 台湾企业单打独斗的模式已无法有效应对此种社会与经济结构变化所带来的冲击与挑战, 因此如何整合各地服务业台商形成具备规模优势的服务业经营联盟, 是未来台湾连锁品牌服务能否在大陆服务业市场取得一席之地之关键因素。如何通过业者力量进行整合工作, 将是未来影响台湾连锁品牌服务业提升在大陆市场的竞争力的重要作法。在此过程中, 若能以“台湾服务业资源平台”的概念整合在大陆经营有成的业者, 以创业经验分享、企业与企业之间的主管教育训练作为基础, 发展出联合作战的整合架构, 对于台湾连锁品牌服务业者在大陆的发展将会有深远且正面的影响及效益。

而在企业转型方面, 除了原有的直营/加盟模式之外, 新的经营平台, 如电子商务平台及移动商务平台, 亦是台商业者在大陆市场进行策略转型时必须考虑的发展方向。台商与台商之间可以借由虚实合作的模式, 结合已经取得电子商务营运资格的企业共同营销台湾连锁品牌服务的实体体验, 赶上中国消费者大举转向电子商务的新主流趋势。市场转型机会为企业带来战略变革的需求, 连锁品牌台商也应关注大陆相关的政策发布、市场变化趋势分析及社会结构转变等信息, 制定企业转型战略以及经营模式, 如此才能在蓬勃发展的中国大陆市场提供最适当地消费者的服务体验, 增加台湾连锁品牌在当地的竞争优势。

(三) 未来应增强政策资源与现有台商贸易服务模式的配合程度

本研究认为台湾服务业的产业政策除应鼓励发

展“岛外交付”、“岛内消费”模式之外, 也应有针对性地采取“岛外商业据点呈现”以及“自然人移动”模式进行辅助, 以满足连锁品牌服务业台商的扩张需求。现阶段具有优势的台商大多必须采取“岛外商业据点”模式, 才能进入大陆市场设立品牌据点, 相对于未来的台湾服务业输出政策以扶持金融保险、通信及专利服务等现代服务业为主, 针对餐饮服务、生活服务等进入门槛较低的服务业也应当给予足够的资源协助, 使来自于台湾地区的连锁品牌服务业者能够获得足够的资源, 协助已经具有竞争优势的服务业者成为国际知名的大企业。

业者反应的问题大多集中在台湾地区的现有资源无法有效协助台商在大陆市场拓展, 相较于现代服务业的补助资源, 在台湾地区以外发展的服务业品牌获得的资源有限, 部分台商甚至以其他身份进入中国大陆, 并且获得其他地区的资源协助, 以减少进入大陆市场设立据点的障碍与成本。若未来政策资源的投注方向不能与现在已经具有优势的产业项目整合, 台湾连锁品牌服务业在大陆市场的发展势必会受到相当程度的影响, 而此举将会对推行服务业国际化的目标产生重大的冲击, 恐怕会背离发展为行业共同愿景的初衷。

(四) 加强连锁品牌服务业的人才培训, 以满足未来的布局需求

本研究发现目前连锁品牌服务业者普遍面临人力短缺的问题, 预计此情形在人口红利达到高峰之后会更为明显; 加之制造业缺工的问题也会影响服务业的人力供应稳定性, 因此未来更需要对服务业人力的培训规划投入更多资源。除了年轻人力的培训之外, 中高龄就业者的吸收与培训也是业者未来可以思考的发展方向。由于产业结构的变迁, 许多中壮年就业人口面临就业困难的问题, 若能对这些人力进行适当的培训与应用, 也可以解决未来服务业员工短缺的问题。

智能移动设备安全漫谈

舒世明 高级经理

德勤台北事务所
企业风险管理服务

随着智能移动设备及无线网络的普及，越来越多的员工使用智能移动设备来协助处理日常的事务，现今的智能移动设备已不仅可以用来打电话，也被许多企业用来作为提高工作效率的工具，其中包括了用来传递电子邮件、规划行程、审批企业内部行政作业，以及被作为企业管理仪表盘使用。企业以往提供给员工的桌面计算机作业模式，已经渐渐无法满足业务及员工的需要。

一、企业使用移动设备的趋势及伴随的风险

根据Gartner 于2013年向全球首席信息官进行的调查，有38%的企业计划2016年将停止为员工提供信息设备；2017年将有一半员工会被要求上班时要携带自己的办公设备 (Bring Your Own Device, BYOD)。虽然员工用自己的移动设备处理公务可以提升工作的机动性、提升作业效率，并可节省企业支出成本，但是企业也会因此暴露在以下的信息安全风险中：

(1)移动设备容易被攻击。由于移动设备的通信接口、使用的操作系统，以及用户自行下载的应用软件类型非常广泛，所以黑客可以利用很多渠道来进行攻击，这让移动设备本身的信息安全难以确保。

- (2)移动设备容易被窃。移动设备的移动特性让使用者可在不同的场所使用，移动设备共享、损毁、遗失遭窃的几率相对增加。由于移动设备中可能存有企业的内部信息、文件及商业机密，如果移动设备被窃，极易造成机密数据外泄，对企业产生严重影响。
- (3)恶意软件很容易被下载。虽然移动设备操作系统供应商尽力防止恶意软件从他们的下载渠道散播出去，但是恶意软件越来越复杂，也越来越难被侦测，因此效果有限。
- (4)存取企业信息未实施控管或控管方式不足。许多企业并未针对移动设备存取数据进行权限控管，用户通过移动设备对企业设备、系统进行存取操作或同步数据交换时，容易将恶意软件传染至企业内部。此外，也可能发生企业数据与私人数据混用、误用误传等情形，变成资料外泄的高风险渠道。
- (5)移动设备的多样性造成管理困难。目前仅是移动设备的操作系统就有三大主流，其中有些操作系统因为移动设备的制造商不同，又会有不同的变形及不同的内建应用软件，因此移动设备是非常多样性的。企业所面对的不再是单纯、统一的作业环境，再加上众多不同类型的移动设备所存取的企业内部数据或链接的内部应用程序可能不同，更增加了信息安全管理上的难度，对信息部门而言是非常大的挑战。

二、如何建立移动设备安全框架

要降低上述的信息安全风险，企业可以用图2所示的方法来建构移动设备安全框架。

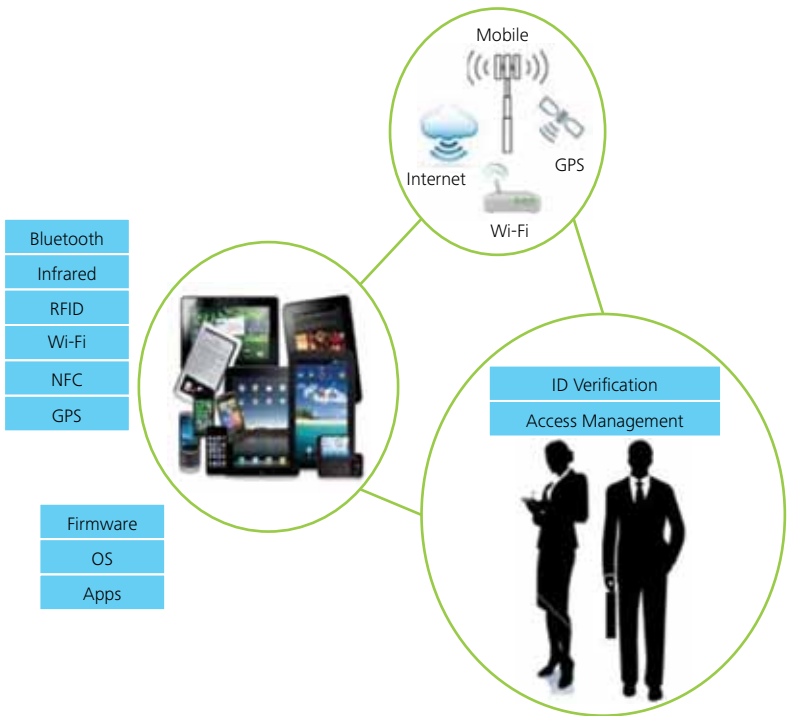


图1 移动设备攻击渠道



图2 建构移动设备安全框架

(一) 定义移动设备安全需求

- 协调信息部门、法务部门、人事部门以及其他的业务单位，共同讨论、定义目前的商业模式以及未来的目标，引导出移动设备的运用愿景。根据愿景，发展移动设备的安全战略。
- 搜集移动设备在营运、功能及技术等方面的要求，以及相关的信息安全管控。执行风险评估，识别出人员、技术及流程上的风险并发展改善方案。

(二) 规划、设计安全框架

- 定义并建立移动设备作业框架，其中包括硬件、软件、服务及营运流程，并且规划相关的监督、管理机制。
- 定义相关的技术支持，如移动设备操作系统的信息安全基准以及移动设备的安全软件开发生命周期。规划实施路径图及工作计划。

(三) 实施解决方案

- 对关键决策点进行外包或自建分析，识别所需的资源及人员技术能力的需求，并着手获取相关资源。
- 定义并采购必要的服务以支持移动设备安全环境。

- 分析并确定操作系统、互联网服务提供商以及移动设备符合营运的需要。
- 遵循IT测试程序，对选定的移动设备、应用程序以及作业方式进行安全评估。
- 实施解决方案的全部过程均应运用完整、详细的沟通策略。
- 建立移动设备信息安全框架检测机制。由于移动设备的需求及技术不断演进，所以必须以积极的态度，定期检测现有的企业行动信息安全战略及相关管控措施是否适宜，以确保网络的安全。

三、结论

随着移动设备的蓬勃发展以及用户数量的不断增加，携带自己的移动设备办公对企业的信息部门而言，将带来许多新的且无法忽视的严峻挑战。企业的信息主管应该正视这个问题，并应主动对公司的营运战略、营运需求、信息技术的能力以及使用者的期待进行校准。通过这个方式，企业可以有效运用资源，满足使用者的需求，降低信息部门的支持成本，同时可以让企业将最新的科技趋势运用在营运上，增加企业的竞争力。



内控新知——COSO强化2013内部控制整合性架构

薛如倩 高级经理
 蔡亚珍 经理
 德勤台北事务所
 企业风险管理服务

2013年5月14日COSO¹发布了内部控制制度的更新版本——内部控制的整合性架构 (Internal Control - Integrated Framework, 以下简称“2013年架构”)。其中考虑了企业面临的重大经济及营运模式变化, 取代了过去超过20年间广泛被国际企业所接纳的1992年内部控制制度整合性架构 (以下简称“1992年架构”)。COSO更新2013年架构使其更为企业所实用, 希望通过内部控制制度架构的更新, 协助企业改善公司治理, 提升风险评估质量, 加强舞弊防治, 协助企业调整控制以因应万变经营的需求, 进而帮助企业有效地发展及维持内部控制制度, 提升企业达成目标的可能性。

在此, 为使用1992年架构并遵循2002年SOX法案404条款进行内部控制制度设计的企业提供一个概览, 以便快速了解本次更新的重点, 提供转换期间及其指南。

重点摘要:

- 2013年内部控制制度整合性架构更新。
- 17项原则。
- 舞弊防治。
- 委外机构管理。
- 提升信息管理系统关联度。
- 有效的内部控制制度评估机制。
- 转换间及指南。

一、2013年内部控制制度整合性架构更新
 COSO对于内部控制制度的定义、内部控制制度的五大要素 (即控制环境、风险评估与应对、控制活动、信息与沟通、监督) 及用以判断内部控制制度是否有效的标准, 此三项内容延续了1992年的架构。在2013年架构中COSO考虑了商业和营运环境的改变及法令更新等因素, 设计了一套更完整的架构用以评估内部控制制度的控制设计及其执行有效性, 提升了架构的实用度。

(一) 新增17项原则
 COSO主要考虑了1992-2013年间国际经济环境的重大变更、企业营运模式的改变、法令的国际化与复杂化、企业对于不断进步的科技的依赖度以及企业预防及侦测舞弊的期望等因素, 新增了17项原则, 并将17项原则明确编入五大要素中。此外, COSO假设该17项原则为企业设计内部控制五大要素中应具备的最基本标准。有别于1992年概念式的架构, 2013年架构对该17项原则提出更为明确的“聚焦点”, 以便管理层在评估该17项原则是否适用于内部控制制度控制设计时以此作为参考。

例如, 在2013年架构下针对监督过程提出了2项原则, 包含要求企业进行持续性及/或个别评估以及评估及沟通缺失等相关要求。

又如, 2013年架构对风险评估及应对要素新增“舞弊风险” (新增原则第8条), 强调舞弊防治的重要性, 要求企业在评估营运目标达成时, 需将可能的舞弊风险纳入考虑范围内, 并引导企业考虑更细节的舞弊可能性, 其中可能包含:

- 管理层偏差, 例如选择会计原则。
- 运用于外部报告的判断基础。
- 企业所属产业或市场内常见的舞弊类型。
- 企业营运的地理区域。
- 导致舞弊行为的诱因。
- 管理层通过信息科技隐匿信息或粉饰财务报表。
- 管理层决策影响/造成的异常或复杂交易。
- 控制活动设计上既有的弱点可能造成管理层的逾越行为。

¹ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 是由美国会计协会、美国注册会计师协会、国际财务管理、管理会计师协会和内部稽核师协会研究所共5个非营利组织所组成的机构, 致力于开发及提倡企业风险管理、内部控制和舞弊防制等框架。

新增的17项原则中除了前述强调的舞弊侦防的重要性外，COSO还提出贯穿于多项原则中的两点——**委外机构管理、提升信息管理系统关联度**。

有鉴于现在全球化与专业分工的趋势，企业逐渐将非核心业务交由委外厂商负责，对于因依赖委外厂商所衍生的营运风险，COSO提醒企业应注意与委外厂商相关的控制活动及其对企业

整体内部控制制度影响的各项原则。同样的，现今企业营运对于信息系统的依赖程度日趋加重，企业如何管理及应对信息系统环境变化所带来的影响？信息系统所提供的日常营运信息是否完整及正确？企业如何运用信息科技协助永续经营？诸如此类与信息系统环境相关的内容，都是在这次新增17项原则中不断重复出现的主题，反复地提醒企业在设计内部控制制度架构时应加以考虑。

表1 新增17项原则

控制环境	风险评估与应对	控制活动	信息与沟通	监督
1. 对诚实与道德价值表明承诺 2. 履行监督责任 3. 建立结构、职权及责任 4. 展现留住适任人才的承诺 5. 实施课责	6. 指出关键目标 7. 辨识及分析风险 8. 评估舞弊风险 9. 辨识及分析重大改变	10. 选择及建立控制活动 11. 选择并发展科技的一般控制 12. 制定相关政策及程序	13. 使用关键信息 14. 内部沟通 15. 外部沟通	16. 进行持续性及/或个别评估 17. 评估及沟通缺失

(二) 有效的内部控制制度评估机制

1. 存在与发挥功能

在2013年架构下要求五大要素及17项原则必须存在且发挥其功能。

- 存在。确认企业内部控制制度中的五大要素及其所搭配的各项原则存在于控制设计中，以协助企业达成控制目标。
- 发挥功能。确认企业内部控制制度中的五大要素及其所搭配的各项原则持续发挥功效，使各项控制活动得以有效执行，以协助企业达成控制目标。

2. 整合性运作

2013年架构要求企业在设计内部控制制度时必须将五大要素整合性一并考虑，确认各原则均已存在且发挥其功能。所谓整合性的一并考虑

是指企业必须确认根据五大要素各项原则所设计的控制活动被有效执行后，可有效降低控制目标无法达成的风险。COSO指出唯有“当五大要素均完整地存在且发挥其功效”，抑或“当有一个内部控制缺失出现时不会因跨五大要素而衍生出另一个或多个重大缺失”，企业才能宣称内部控制制度实现了整合性运作。

遵循SOX法案404条款¹的企业，必须具备一套标准用来衡量内部控制制度的有效性，包括其控制设计及执行的有效性。PCAOB审计准则第五号²也要求查账员必须同时评估内部控制制度的控制设计及其执行的有效性。故我们认为存在及发挥功能即分别等同于前述所提到的控制设计的有效性及其执行的有效性。

¹ Securities Act Release No. 33-8238, File Nos. S7-40-02 and S7-06-03 (August 14, 2003).
² PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) Auditing Standard No. 5, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That is Integrated With an Audit of Financial Statements.

除了前述新增的项目外，2013年架构对于缺失的定义也提供了新的用词：内部控制缺失及重大内部控制缺失。两者的定义分别如下：

(1)内部控制缺失 (internal control deficiency) ——
某一缺失可能降低某控制目标或原则的达成。

(2)重大内部控制缺失 (major deficiency) ——
某一重大缺失将严重降低某控制目标或原则的达成。

- 控制目标或原则未有效存在。
- 某控制目标或原则未被有效执行。

COSO指出在2013年架构下当企业出现一项重大内部控制缺失时，企业不得宣称其内部控制制度达到有效的内部控制制度的所有要求。然而COSO也提醒遵循SOX法案404条款的企业及查核该企业的查账员，仍必须分别沿用SOX法案404条款及PCAOB审计准则对于缺失等级的定义。

二、转换期间及指南

针对适用1992年架构建置内部控制制度架构的企业，COSO建议从2013年5月14日到2014年12月15日（以下简称“转换期间”）这段期间将内部控制制度架构转换完成。2014年12月16日以后2013年架构将正式取代1992年架构。

美国证券交易委员会（以下简称 SEC）迄今虽尚无正式声明回应COSO 2013年架构更新一事，然而SEC首席会计师保罗·贝斯威克¹曾公开表示他们预期美国上市公司会逐步在2014年度进行转换，SEC会密切注意COSO架构转换的状况以决定强制要求上市公司进行转换作业的必要性。同样的，PCAOB虽尚未对此事做出回应，然而在PCAOB审计准则第五号要求中载明查账员应与受查企业管理层使用同一套内部控制制度架构执行其内控有效性评估作业，且对于2014年度的核查，签证会计师必须将COSO 2013年架构的更新纳入核查方法论中，因此企业（尤其是美国上市企业）应尽早与签证会计师沟通内控架构转换想法及计划，以便签证会计师针对内控有效性评估作业及早进行相关因应。

在台湾地区，金管会则早已预见此更新的必要性，将新COSO原则纳入2013年底“内部控制制度有效性判断参考项目”中提供企业参考使用。例如，在控制活动“4.3.1公司是否建立举报渠道专线处理程序及报道系统的相关规定，可明确地判断是否有越级报道的情况？”中，已纳入新COSO原则17。其他机构如内部稽核协会及学界等也早已有许多相关的讨论及倡导。总体来说，此2013年COSO新架构的转换可视为一个必然趋势，且根据勤业众信的调查，目前许多企业对此已经逐步展开下列活动：

- 向董事会与管理层报告更新。
- 针对17项原则及聚焦点进行差异分析。
- 与签证会计师讨论更新内容。
- 对财务人员、内部稽核及相关人员进行教育培训。
- 将此视为内部控制制度调整及总体检的一次良好机会。
- 展开2014年转换计划。



¹ SEC Chief Account Paul Beswick.

此外，COSO也建议无论是否遵循SOX法案404条款，企业在转换期间均应表明所使用的内部控制制度架构是1992年架构抑或已经转换为2013年新的架构，企业应谨慎看待此COSO架构的更新。最后，我们建议企业的财务长或稽核人员应尽早于转换期间与管理层进行转换必要性的讨论，尽早应对，并可参考勤业众信转换方法论中的四大步骤进行转换（见图1），以提升自我价值。



图1 四大转换步骤



企业内部控制实务 (11)

——财务决算 (2) 合并报表

“使用针对集团整体的规程来强化控制”的思路

原国太郎 合伙人

德勤上海事务所
企业风险管理服务

合并报表过程中需要的内部控制：

为了适当地开展合并报表决算，配置相应的流程和人员

接着单体公司财务决算的话题，我们来说合并报表。如果合并报表一旦出现差错，业务流程和单体财务决算中产生、累计的各种财务数字就可能不得不废掉复位，所以这是美国SOX法案和日本版SOX中最受人瞩目的业务流程之一。

• 职责分工和人员配置

由于不是每个人都会接触合并报表，所以相比单体财务决算，它更倾向于依赖个人。并且由于需要合并特有的专业知识，所以这个工作更倾向于依赖外部审计师。

具体来说，常见的情况是，会做合并报表的财务人员一个人几乎处理了所有事情，也没有任何人进行实质性的复核。考虑到确保正确性、可交接性等，公司其实有必要从质和量上来配置双重复核的人才。

在实务中，公司结束单体财务决算后，在进行合并报表工作的同时，外部审计师进入公司开始进行针对单体财务决算的审计，这种情况比较多。然后（本来外部审计师正在进行单体财务决算的审计），外部审计师一边对合并报表的判断和分录进行复核，一边编制调整事项。正如前文所述，外部审计师应当彻底“外部”，不能承担公司内部控制的一部分职责。公司必须明确制定合并分录和合并报表程序的工作流程，并且通过和外部审计师事先沟通获取信息。

• 关联公司交易的确认和合并对象的判断

公司应当首先在单体财务决算的过程中识别关联方交易。然后，由于在合并报表中需要披露和母公司、子公司及兄弟公司的交易以及和公司的董事或高层管理人员的交易等必要信息，所以需要将其和一般交易区分开。

有了这些信息，在合并报表中公司要再加入内部交易的抵消分录，披露关联方交易。这里最重要的程序就是，决定这些对象中（子公司、与其有实质关系的关联公司、有股权投资关系的其他单位等）哪些公司需要合并，哪些不需要，也就是合并对象的判断。可以不夸张地

说，近年来大规模的报表粉饰事件中必定牵扯到合并范围的问题。

美国的安然事件中，安然公司通过使用将增加的负债和不良资产进行回租、卖出选择权等高级金融技术，将其转入不合并的特别目的公司，让合并报表上的业绩好看了很多。

日本活力门事件中，问题出在通过股权投资组合进行交易。随之，为了亡羊补牢，日本业已更改了会计准则，来进一步明确关于股权投资组合合并的控制力标准和影响力标准。嘉娜宝事件中，就15家公司被不当地排除在合并范围之外进行了财务报告的调整。

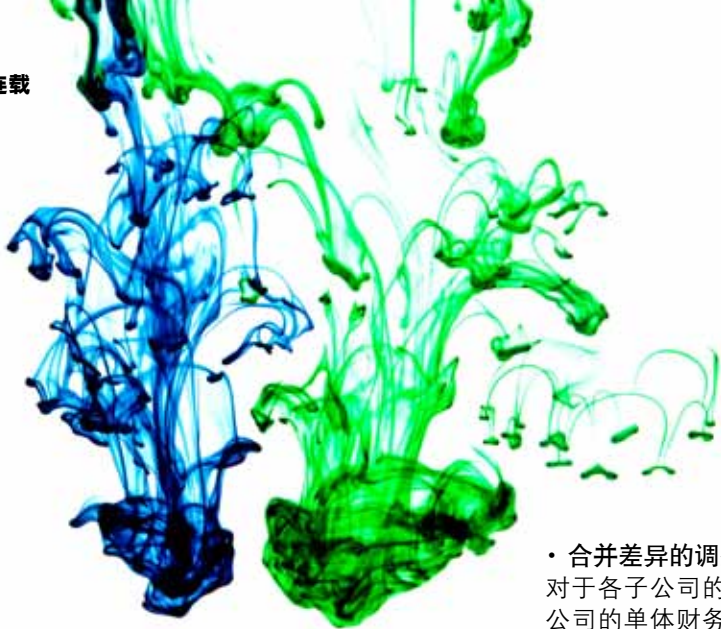
首先，设立识别关联方的内部控制机制和组织很重要。比如，可以考虑将信息系统的交易方、资金借入方、投资方使用主文档来管理，然后在系统中设定对方是否为关联方的标志，并且定期进行重新评估。

此外，对于对方是否属于合并对象、是否属于披露对象之类的判断，理应使用书面完整记录并获批准。并且要与前述的“重要的判断”相当，企业最好通过独立的岗位或者部门进行复核。

• 制作、接受合并报表财务数据汇总表

单体财务决算的“信息收集”过程是，公司从各种各样的信息系统和业务流程中收集财务决算所必需的财务会计数值；在合并报表中，这个过程就变成了从各子公司接受合并报表财务数据汇总表的程序。这个程序从步骤上来说可能比较简单，实则深奥的流程。

首先，在子公司制作合并报表财务数据汇总表时，如果财务人员没有准备一张“财务信息归集表”，以说明财务数字如何从单体财务报表归并到合并报表的财务数据要求项，而只是将数字逐一填入合并报表财务数据汇总表中，这样就无人可以客观地复核这个填写过程的恰当性。就算母公司提供了足够的指引，来说明如何将单体财务报表中各会计科目的数字一一放入合并报表财务数据汇总表的项目中，而每个会计科目属于什么性质，若不在现场的话通常很难掌握。



母公司和子公司最好能够统一会计科目体系(Chart of Accounts), 否则就需要制作和更新这张财务信息归集表。公司应当使其各子公司能够制作出从该子公司会计科目体系层面变化到合并报表财务数据汇总表的归集表。

与之关联的另一个问题是, 子公司应当地的法规要求而制作和提交的财务报表, 如果在合并报表财务数据汇总表提交总部后再追加调整, 则会导致报告给母公司的数字和该子公司最终的财务报表出现差异。这种调整大多来自于子公司跟进当地外部审计师的调整分录; 此外也会来自于那些需要尽早结账的公司, 可能会有关账之后的若干重要交易。

从子公司单体财务决算的角度来说, 单体财务决算的最终试算平衡表最好能和关账后加入调整分录的最终财务报表一致。由于某些信息系统在关账后无法接受调整分录, 所以需要通过其他方法完整地制作和批准这些期后调整的一览表。

合并报表财务数据汇总表通常是在最终试算平衡表的基础上制作而成的。无论如何, 应向母公司报告合并报表财务数据汇总表与子公司最终的财务报表之间的重要差异, 讨论是否需要合并报表上的调整(如果赶上合并报表工作正在进行中, 则是否在合并报表中录入; 如果赶不上的话, 是否作为期后事项处理)。

最后, 从母公司合并报表的观点来看, 因为子公司在合并报表财务数据汇总表中填写的内容将汇总至集团的合并财务报表, 所以子公司应该有责任人对其进行最终的复核和批准。

• 合并差异的调整

对于各子公司的合并报表财务数据汇总表及母公司的单体财务决算的结果, 合并范围内的交易需要互相抵消, 但由于各种原因往往会出现一定的差异。从内部控制的角度看, 需要明文规定的是对于多少金额、何种程度的合并差异要进行调查并调整。

公司在日常的业务流程中一旦发现, 就应立即调查并解决小金额的差异。但对于进入合并报表层面的差异, 即使存在相当大的金额差异, 往往会由于未特别明文规定, 财务担当者会凭着自己的判断, 记入母公司的账进行处理。

此外, 如果差异是由于在途交易等正常发生的话, 可在发生时进行处理。但是如果是由于认识不足或不恰当的流程原因造成的差异, 就应寻求差异的根本原因及解决方法。不仅限于差异, 外部审计师往往会碰到因为子公司的财务人员认识不足, 在每次的合并报表财务数据汇总表的填写中犯同样的错误。在这种情况下, 大家只需通过达成共识等简单的对策就可以防止之后错误再犯。

• 集团会计规程

造成合并差异的原因之一就是母公司和海外子公司所在地认可的会计准则(GAAP)与公司对于选择、适用会计准则进行会计处理有所不同。首先, 以后者为例, 在母公司从海外子公司采购的情况中, 由于母公司的采购确认基准和海外子公司的销售确认基准不同, 所以在途商品肯定会导致合并的差异。就算母公司和子公司都采用相应所在地的会计准则, 集团间的贸易造成这样的“在途”差异也显得不太合理。

关于会计准则, 海外和国内的会计准则有多处不同。当然肯定是集团间的交易造成的合并差异, 但是也可能是由于会计准则的差异造成财务报表的不同。

由于国际财务报告准则（IFRS）及美国会计准则（US GAAP）要求集团内部的会计方针保持统一，所以如果和当地的会计准则有显著差异的话，需要在合并报表财务数据汇总表中记录，或者通过合并调整分录来谋求会计方针的统一，不能对重要的差异置之不理。

在现行的日本会计准则下，理论上同一环境中对于同一性质的交易应采用相同的会计处理，但实际上根据当地的会计准则制作的财务报表也可以直接用来合并，这也是欧美不接受日本的会计准则的主要原因之一。所以，2008年4月1日起（可提前适用）的合并事业年度中，①依据国际财务报告准则或者美国会计准则的情况下，可以利用合并报表程序；②这种情况下，如有对合并当期净利润有重大影响的会计处理差异的情况，（合并上）必须修改子公司的会计处理。

同样，中国新企业会计准则第20号《企业合并》中也规定了在企业合并中，“被合并方采用的会计政策与合并方不一致的，合并方在合并日应当按照本企业会计政策对被合并方的财务报表相关项目进行调整，在此基础上按照本准则规定确认。”也就是说，中国企业如果有作为合并对象的海外子公司或分支机构的话，应该将按照适用的所在国家或地区的准则编报的数字调整为中国准则。

亚洲很多国家都是采用“基于国际财务报告准则”的会计准则，需要注意的是它们并不一定和国际财务报告基准完全一致。

粗略分类，子公司所在国家的会计准则差异的调整有两种方法。

海外子公司较少的情况下，母公司可能可以理解该子公司当地的会计准则和会计处理，并且加以修正。

然而，如果海外子公司较多，要母公司分别理解各地的会计基准则比较为难，所以各子公司应当了解该子公司需要调整的内容，然后相应地建立内控程序和组织。

于是，本节的标题“集团会计规程”就登场了。欧美的大型国际企业往往有数百页的会计政策，如果子公司采用的会计和该会计政策不一致就需要向母公司汇报。这个和中国企业或日本企业的财务制度中常见的“财务理念”之类含糊的内容不同，规定了公司采用的收入确认基准、滞库商品减值评价基准等具体的会计处理。也就是说，母公司依据的会计准则应作为会计处理原则记录在会计政策中，让各子公司来把握和报告当地的会计准则和会计处理，以及“集团会计规程”的偏离。

有的企业将财务、总务等全面管理，甚至伦理、经营方针等全公司层面的内容都包括在内，可以制成500页左右的规章汇编集。大家可能会认为500页的数量相当庞大，但其实作为一个国际企业集团，能将所有子公司应该遵守的规章制度都归纳在这500页中已经是很了不起的了。

内部控制和规章、规定有着密切的关系。任何动作都需要按照明文规定来完成，这样的想法可能有点过度，然而明文规定的规则毕竟还是内部控制的核心。一般来说，日本企业以及对于想进行海外发展的中国企业的集团层面控制，特别是对海外子公司的控制较弱，先进的欧美企业可以作为有价值的例子提供参考。

注：本文已发表于《中美日企业内部控制实务》一书中，但对其中内容进行了些许调整。

德勤中国企业风险管理服务的联系方式

北京

德勤华永会计师事务所有限公司
北京分所
北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城德勤大楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

上海

德勤华永会计师事务所有限公司
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

台北

勤业众信联合会计师事务所
台北市民生东路三段156号12楼
邮政编码: 10596
电话: +886 2 2545 9988
传真: +886 2 2545 9966

香港

德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

深圳

德勤华永会计师事务所有限公司
深圳分所
深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

广州

德勤华永会计师事务所有限公司
广州分所
中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦26楼
邮政编码: 510620
电话: + 86 (20) 8396 9228
传真: + 86 (20) 3888 0119 / 0121

德勤中国公司治理中心网址: www.corpgov.deloitte.cn

德勤中国公司治理中心（本“中心”）于2010年4月21日正式宣告成立。中心将作为中国公司治理实务发展情况的信息集散地，并面向中国境内各位董事、高管与投资者主办各类重大公司治理活动与圆桌会议。中心的建立旨在促进中国内地和香港特别行政区两地的公司治理的领先实践。它着重介绍了在中国内地和香港特别行政区两地处于领先地位的公司治理实践，并重点收集来自德勤中国和其他第三方的多元化的关于公司治理的资源及领先理念。

《德勤企业风险》(第八辑) 读者调查问卷



1. 针对以下方面, 请您评价《德勤企业风险》(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常好)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
图片	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
版式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
编读互动	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 《德勤企业风险》(第七辑) 的文章是否对您有所帮助(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(很有帮助)	4(有些帮助)	3(说不准)	2(没什么帮助)	1(没有帮助)
专利战火绵延全球——专利与权利金核查及其因应方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
如何打造企业软件资产管理的最佳实务典范	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建设方工程项目合同风险管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2013年中国汽车经销商风险调查与研究	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合同风险和履约服务之新领域——媒体审计	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
如何打造灵活应变的供应链——供应链的风险评估及管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中国大陆与台湾地区连锁品牌服务业发展与转型研究	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
智能移动设备安全漫谈	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
内控新知——COSO强化2013内部控制整合性架构	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制实务(11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. 您最想了解关于风险管理和企业内部控制的相关内容(可多选)

- ☐ 全面风险智能服务
 ☐ 资本市场服务
 ☐ 合规性准备及协助
 ☐ 业务持续性规划
 ☐ 信息治理
☐ ERP控制
☐ 安全电子商务
☐ 内部审计
☐ 合同风险与履约
☐ 计算机审计
☐ IT尽职调查
☐ 其他: 请具体描述您感兴趣的相关内容_____

4. 您今后是否想继续收到德勤中国提供的《德勤企业风险》以及宣传资料? (☐ 是 ☐ 否)

烦请您提供贵公司以下信息, 我们将会把贵公司的资料注册在发送名单中。

公司名称: _____

联系地址: _____

联系人姓名: _____

联系电话: _____

联系人电子邮箱: _____

5. 您是否觉得阅读电子版《德勤企业风险》杂志更为便捷?(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常同意)	4(较同意)	3(说不准)	2(不太同意)	1(不同意)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您填写完成读者调查之后, 可以发送传真或电子邮件到以下联系方式:

+86 21 6335 0003 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

您填写完成读者调查之后, 也可以通过邮寄到以下联系地址:

中国上海市延安东路222号外滩中心30楼 邮政编码200002

德勤华永会计师事务所有限公司 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

感谢您的阅读与合作!

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 / 吴咏蓓
封面设计 / 薛 宜
责任营销 / 陈大凯

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤拥有约200,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有21个办事处分布于包括北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工，按照当地适用法规以合作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络，在德勤全球网络的支持下，为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国，我们拥有丰富的经验，一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所所长。

本文件中所含数据乃一般性信息，故此，并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构（统称为“德勤网络”）提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

©2014。欲了解更多信息，请联系德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）。
SH-0155C-14

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-313-10997-2



定价：30.00元