



合作伙伴监控

敏于知

业务挑战

商业合作伙伴的供给和经营行为，直接影响企业的产品质量和交付，亦会影响企业的声誉和合规经营。伴随着产业分工的持续深化，软件服务化、云服务、区块链等技术兴起，与供应商、外包方、经销商等合作伙伴的交互和协作越来越频繁和复杂，企业需要更加有效地管理源自商业伙伴的风险或机会。

商业伙伴风险管理是一个体系化的过程，此过程发端于我们对合作伙伴保持足够了解，对源自合作方的风险和机会及时全面的认知。如果合作关系颇为重要且管理资源充足，企业可通过走访、驻场、现场审计等方式来取得第一手信息。此外，绝大多数业务场景中，企业可以借助公开信息、合作方报送的信息、沉淀的内部数据等，来了解合作伙伴。以下是一些适用的情形：

- 招标、准入环节需要了解候选供应商企业
- 渠道开发中需要了解候选经销商或代理商
- 企业情况不断变化，需适时更新对当前合作方的了解
- 合格供应商库长期只进不出，需要集中清理冗余
- 案件、并购等事件驱动下，就某个风险主题重新审视合作伙伴

通过信息检索来了解合作方虽然是经济有效的手段，但在实务操作中，企业依然会因资源和技术限制，面临一些普遍的挑战，包括：

- **合作伙伴数量级太大：**大中型企业有数千甚至上万供应商是很常见的，即使有几十人的团队，也做不到通过人工逐一检索所有可取得的合作企业之背景信息细节；
- **关注频率不足、信息滞后：**一旦建立合作关系，有些企业只注重合作事项或交易本身，而忽略对合作方背景动态及风险变化的跟踪；
- **信息挖掘不充分：**取得的原始信息，通常以碎片化、存在大量冗余的方式呈现，没有更好的手段提炼有效成分、建立碎片之间的关联，难以将信息加工为有业务含义的洞见。

甫瀚咨询可提供的服务

甫瀚咨询通过合作伙伴监控服务（Partner Watch®），帮助企业及时了解合作伙伴背景、有效识别合作风险。我们可通过如下三个步骤予以完成。

首先是取得数据。 Partner Watch 可自外部公共数据平台，批量自动获取关于合作伙伴公开信息结构化数据；同时也可以考虑来自企业内部的数据沉淀。这里提请注意的是，内部数据的获取和使用，须符合信息保护和数据安全相关法规的要求。

其次是分析数据，包括定性和定量分析。 定性方法，是针对数量有限、受到特别关注的合作方，通过专业人员人工审阅案例舆情等来评估具体事项对合作关系的影响；而定量方法则适用于大量级、难以逐一人工审阅的原始数据，通过自定义分析模型和算法，进行程序化分析，提炼输出有风险指征的结构化数据。定量方法并不只是“节省”人力，也是将人力本不可行的，变得可行。举例来说，企业有若干供应商，为了识别围标、利益冲突等风险，希望全量查询彼此之间是否存在关联。那么，若供应商数量是 200 家则待查的关系组合近 2 万个；若供应商数量是 2000 家则有近 200 万组关系待查。针对这类人力彻底不可行的情形，甫瀚咨询的工具和服务能够帮助企业在可行的时长内，完成全部查询。

最后是将分析成果输出为有影响力的报告。 报告中可以按需定制和体现不同领域的风险指征，下图展示了一些常见的关注领域。



需要注意的是，报告中最关键的是形成有影响力的洞见，并非一定要在所有领域呈现细节。不同合作关系的关注点各不相同，例如采购招标环节的关注点可以是生产或服务资质、围标风险；经销商准入时可能关注的是对方的信用情况。另外，报告的用户视角也会影响报告的定制内容，例如采购会关注交付和质量，财务的关注点是结算准确，而商业合规则更关注经营行为和历史违规情况等等。

我们的解决方案可以从 0 到 1 应用于一次性项目，取得速赢成果。同时，如上文提及，管理合作方关系是一个体系化的过程，了解合作方背景和风险是其中的一环。我们进一步建议将速赢的成果从 1 到 100 转化为管理体系中常规或定期的流程：即背景查询和风险报告等活动，可以固化在供应商管理、经销商管理的政策流程中，也可以嵌入合规、风险、内审等风险防御部门的监督和评价流程中。唯有实现从 1 到 100，形成可持续机制，才能为企业带来长期的管理提升价值。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的逾85家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2021年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联络方式

北京

朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路 288 号
环贸广场二期 1915-16 室
电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环 干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话: (852) 2238 0499



© 2021 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚