

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

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，量化国家的创新动力。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，降低企业运营的风险

(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。

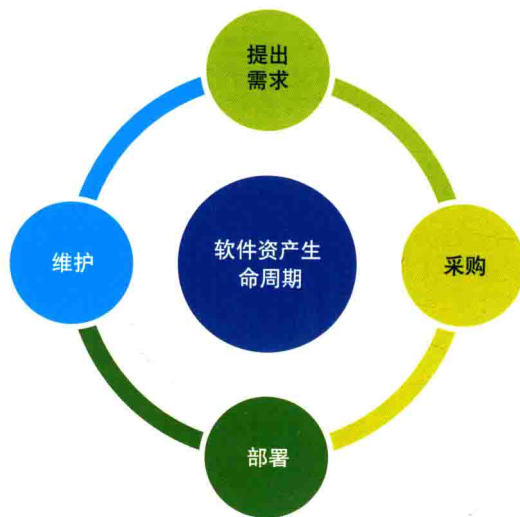


图1 软件资产生命周期

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）。

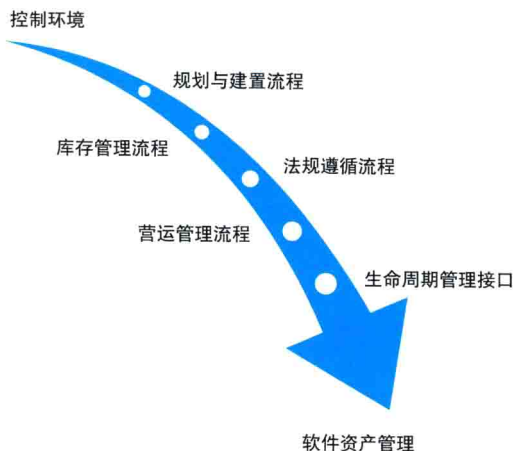


图2 资产管理所提出的6项指标

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不符合法规的情况。

(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列与采购计划，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持续教育，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。

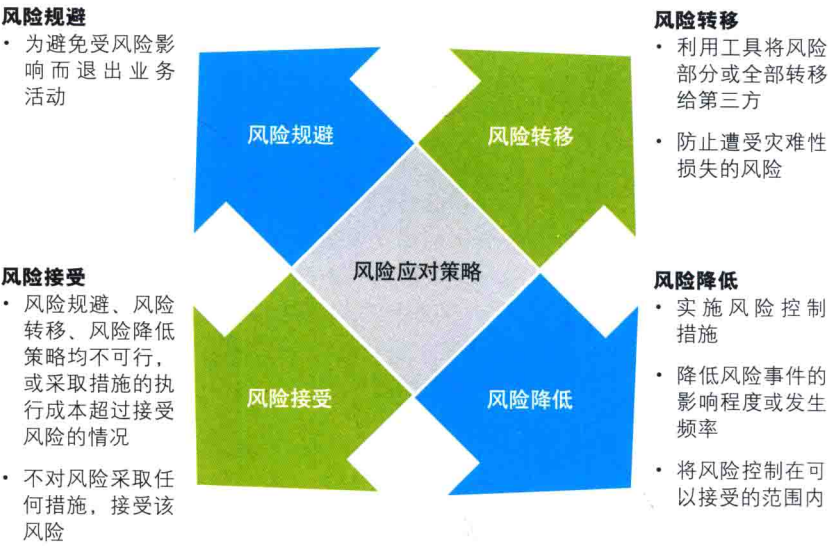


图1 风险应对策略的定义

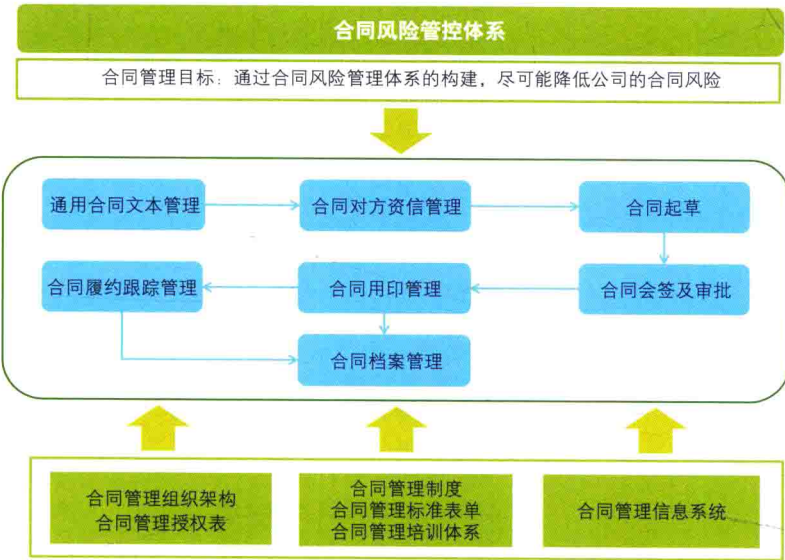


图2 合同风险管控体系

(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。合同信息管理系统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
	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
专业人才及培训管理风险	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
	重大合同变更比例	合同变更补充协议数量/合同总数量
	合同违约率	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进行。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。

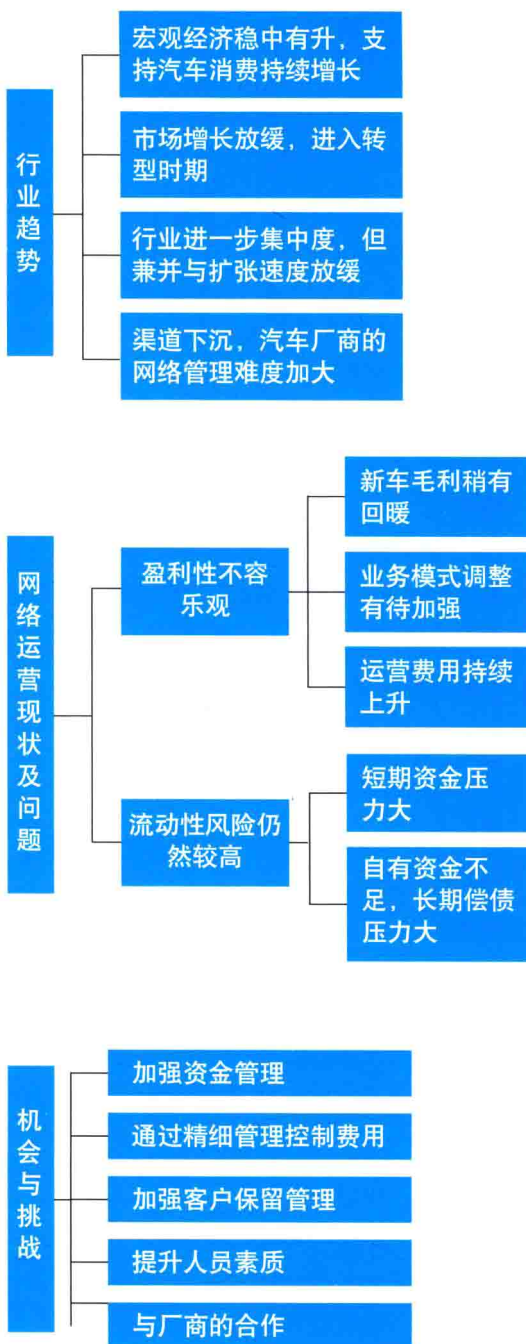


图1 体系结构图

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）。

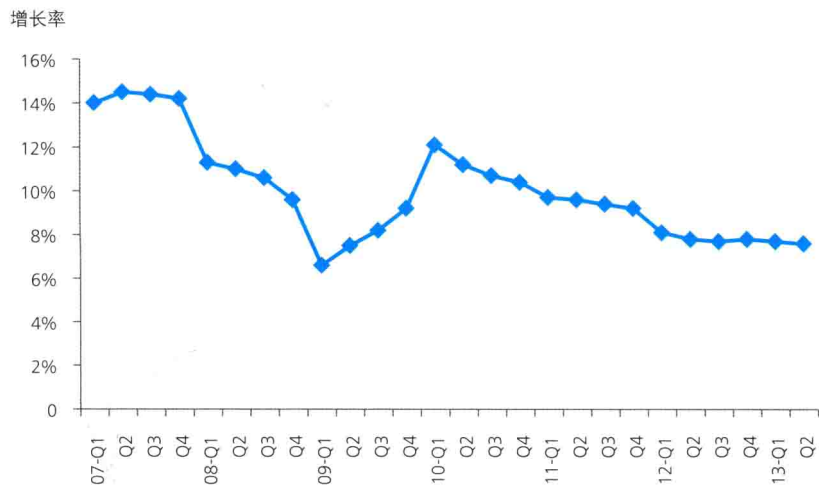


图2 GDP增速走势

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。

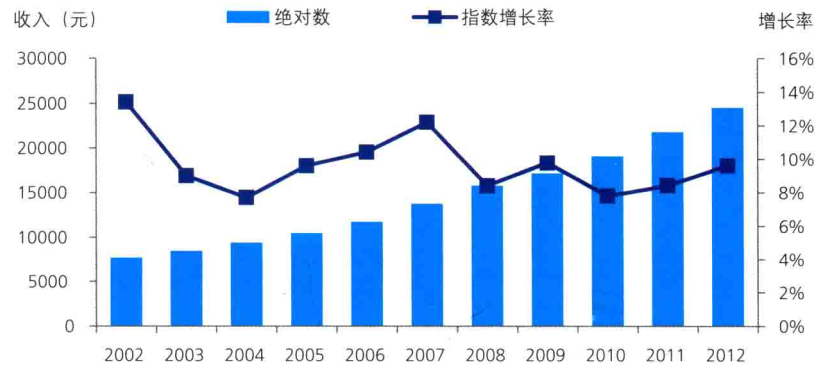


图3 城镇居民家庭人均收入

数据来源：国家统计局网站。