

Deloitte.

德勤

赢得突破  
第三方监督的数字化路径

第三方风险管理全球调研报告（第六次）



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

# 前言

很高兴与各位分享德勤最新第三方风险管理（TPRM）调研（第六版）<sup>1</sup>。

今年，我们研究了疫情对第三方关系网络（亦称为“合作伙伴”）的直接和长远影响。尽管受到疫情影响，但企业在适应数字化工作方式和技术方面仍取得了进展，并开始管理一种新兴风险。

我们的主要发现：



## 01. 许多企业仍在应对全球疫情

我们预计，多数企业已完成了对疫情的初步应对。然而，近半数的企业仍处于“应对”状态，仍在评估他们对第三方的薄弱点。略多于四分之一的企业认为他们已经完全恢复并建立了适当的机制来应对下一次破坏性事件。



## 02. 风险智能是资金投入的关键优先项

投资创建风险智能型第三方管理和监控系统，是拥有各种规模和处于各个领域的企业的一个关键优先项。

迄今为止，对第三方风险管理投资较少或规模较小但更灵活的企业将利用此机会，加快实现高度整合及技术辅助式第三方管理和实时监控。具有较大规模且复杂度较高的企业，或已大力投资于第三方风险管理的企业，将采取激进程度较低的方法。但这些企业可能通过改善业务流程和管理信息获得阶段性利益。



## 03. 数字化风险是首要问题

更多企业将数字化风险列为未来的紧急优先项，而不是任何其他新兴风险。随着企业及其第三方采用与日渐增的数字化工作方式，数字化风险也随之产生。受访者认识到技术采用和转型中存在不利后果的风险。



## 04. 成本压力阻碍内包

降低成本的压力与改善风险管理的愿望之间存在的冲突日益升级。总体而言，尽管面临新的风险和韧性挑战，但管理成本的需求正阻碍许多企业将重要的外包业务活动转回企业内部（内包）。

应注意的是，许多企业外包的目的是获得自身所不具备的技能（或提高质量），而不仅仅是为了降低成本。

在您探索未来第三方风险管理的各种机会时，希望您能从本报告中受益。我一如既往地欢迎您就所发现的市场趋势（或者如您希望我们在未来的报告中制定不同的基准）提供反馈。

我们的第三方风险管理专业人士可帮助您了解本此调研结果表明贵公司可拥有的独特机会。欲了解更多信息，请联系[本地专家](#)。



**Kristian Park**  
合伙人和全球领导人  
合作伙伴服务  
Deloitte LLP



1





# 2021年关键主题

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题**
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人



## 1. 许多企业仍在应对全球疫情

企业需要比预期更长的时间来应对疫情，这减缓了他们恢复和发展的能力。许多企业在评估了它们对第三方的全方位薄弱点后，渴望提高其第三方风险管理的成熟度。那些在第三方风险管理方面投资不足的企业面临更多有重大影响的第三方事件。

## 2. 风险智能是资金投入的关键优先项

着眼于第三方管理和监控的风险智能为灵活的企业和迄今为止投资较少的企业提供了更直接的机会。可直接加快进程，实现高度整合及技术辅助式的第三方管理和实时监控。



## 3. 数字化风险是首要问题

随着受访者认识到技术采用和转型会带来不利影响的风险，与日渐增的数字化工作方式带来的数字化风险成为了一个新出现的首要问题。

## 4. 成本压力阻碍内包

许多企业感受到需要通过继续外包业务活动来节省成本的巨大压力，尽管他们对外包可能导致的流程故障或失去控制存有可信的担忧。





首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



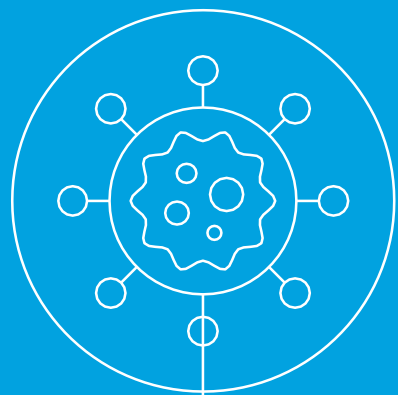
德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人



# 0

# 1

## 许多企业仍在应对全球疫情

# 许多企业仍在应对全球疫情

企业对疫情的应对工作估计不足，需要比预期更长的时间来应对疫情，这减缓了恢复和发展的能力。

在2020年12月启动本次调研时，我们预计多数受访企业已从应对疫情的初始阶段进入后续恢复或发展阶段。我们认为，其中多数企业已经开始借鉴这些经验来推动改进以实现恢复，而其他企业则开始重塑其第三方风险管理，使其能够在疫情后变得更强大。

我们认为，（在撰写本报告时）新出现的新冠病毒变异株可能会进一步延长应对阶段，并增加恢复和发展所需的时间。

调研显示：



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人





首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

## 行业概观



能源、资源及工业行业、生命科学与医疗行业和消费行业应对疫情所花费的时间最长：分别有**53%**、**49%**和**47%**的受访企业仍处于应对阶段。

这可能反映了疫情对这些领域的影响更大。例如，包括快速消费品在内的消费行业领域。在快速消费品领域，全球多个国家延长封锁隔离给受访企业带来了重大影响，特别是当其产品被视为非必需品。

来自政府与公共服务行业、金融服务行业以及科技、传媒及电信行业的企业已从危机中快速恢复，其中大多数已经度过了应对阶段。

- 金融服务行业中，处于发展阶段的受访企业比例最高（**33%**）。另有**30%**处于恢复阶段。
- 科技、传媒和电信行业仅次于金融服务行业，有**32%**的受访企业处于发展阶段，**23%**处于恢复阶段。
- 政府与公共服务行业中，处于恢复阶段的受访企业比例最高（**39%**），但有**25%**的企业处于发展阶段。

行业缩略语在 <sup>2</sup>中详细说明。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

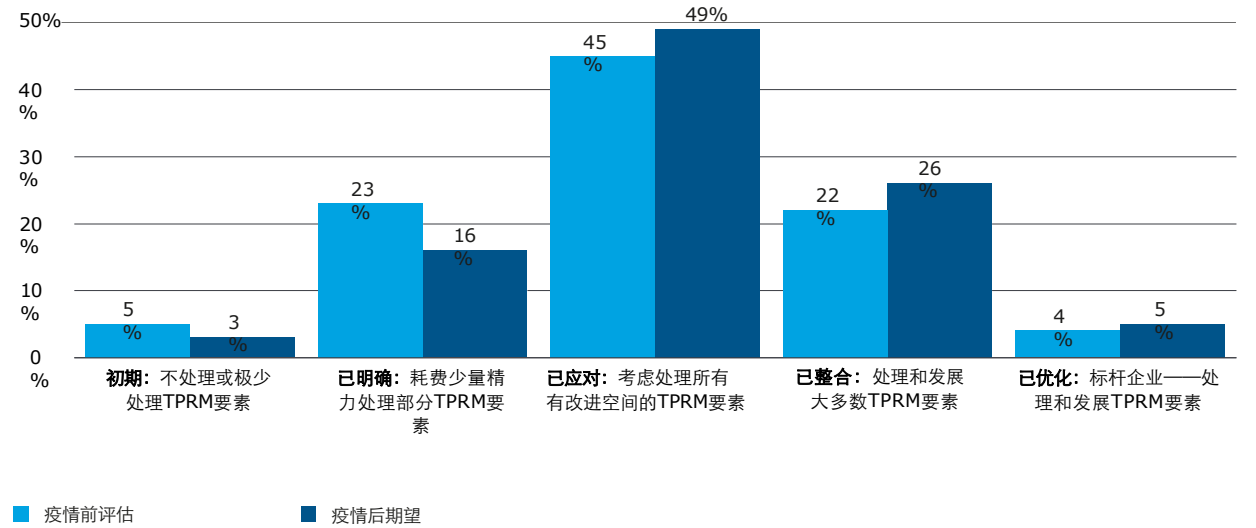
### 疫情为提高第三方风险管理成熟度敲响警钟

调研显示，疫情造成的破坏促使企业认识到提高第三方风险管理框架成熟度的价值。

- 疫情前，仅**26%**的受访者认为其所在企业第三方风险管理成熟度处于已整合阶段或已优化阶段。处于已应对阶段的企业占比最高（45%），已应对阶段位于成熟度五个等级的中间阶段。剩下28%则处于成熟度发展过程的初期阶段。
- 然而，疫情后，希望达到已整合阶段或已优化阶段的受访者比例增至**31%**，而希望达到成熟度发展过程初期阶段的受访者比例则相应减少，从28%降至19%。希望达到已应对阶段的受访者比例从45%增至49%。

见图1.1。也可参见[第三方风险管理成熟度模型](#)以了解各阶段的特征。

图1.1：企业第三方风险管理成熟度  
疫情前评估与疫情后期望对比



随着许多企业对良好第三方风险管理的基准不断提高，期望的成熟度发展进程预计将较为缓慢。随着期望不断提高且良好实践的新概念产生，企业将继续努力提高其第三方风险管理成熟度。随着新技术解决方案的出现，以及更容易获得实时信息以促进制定更有效的决策，企业的期望也会提高。

## 疫情造成的破坏促使企业认识到提高第三方风险管理框架成熟度的价值。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

### 与第三方相关的实时信息和流程预计将提高第三方风险管理成熟度

在我们的调研中，有半数受访者认为，受疫情的影响，他们需要加强对第三方的关注，并至少进行一些重大投资，以重振其第三方风险管理项目，尽管许多企业多年来在第三方风险管理方面投入较高预算（见图 1.2）。

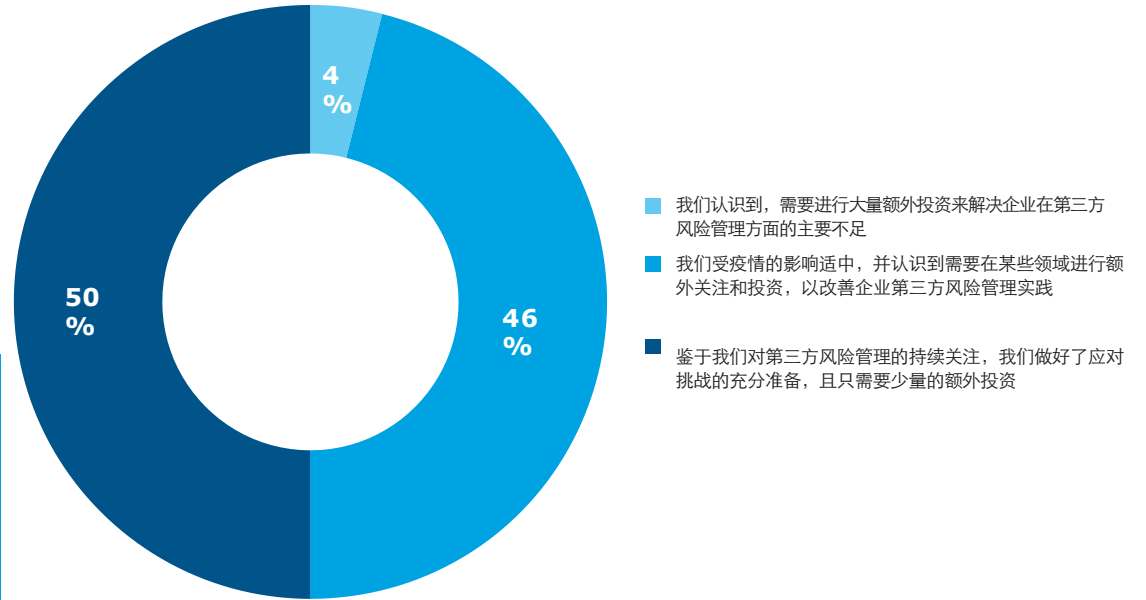
#### 行业概况

政府及公共服务行业和生命科学与医疗行业中，根据疫情中积累的经验，认为需要对其企业的第三方风险管理实践进行大量额外投资的受访者占比最高（分别为**71%**和**67%**）。

然而，科技、传媒及电信行业中，仅**40%**的受访者持相同观点。这意味着该行业此前对数字化项目的投资在疫情期间使它们处于有利地位——该行业的虚拟第三方关系占比特别高。

行业缩略语在 <sup>2</sup>中详细说明。

图 1.2: 为重振企业第三方风险管理项目而进行的额外投资力度



## 疫情导致半数企业认识到需在第三方风险管理领域进行大量或少量投资。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

图1.3显示了提高第三方风险管理成熟度的最常见领域：

- 53%的受访者提到了**实时信息、风险度量和报告**，这不足为奇。疫情导致对实时持续评估和警报的需求增加，而非传统的时间点第三方评估。
- 相同比例的受访者也认为需要**重新思考业务流程**，以推动采用此类新技术。

风险智能作为一个关键优先项，将在**第二节**中予以详细讨论。


**图1.3 第三方风险管理成熟度发展过程中需改进的主要方面**

	整体	消费行业	能源、资源及工业行业	金融服务行业	政府及公共服务行业	生命科学与医疗行业	科技、传媒及电信行业
实时信息、风险度量和报告	<b>53%</b>	46%	54%	56%	54%	63%	53%
业务流程	<b>53%</b>	48%	49%	54%	79%	67%	53%
工具和技术	<b>51%</b>	49%	50%	67%	53%	54%	50%
人员和组织（例如，明确角色，适当的技能/培训等）	<b>49%</b>	49%	42%	51%	67%	58%	45%
由领导层进行治理和全面监督	<b>45%</b>	41%	42%	47%	58%	56%	41%
政策和标准	<b>43%</b>	41%	43%	40%	71%	50%	41%
正确的“高层基调”	<b>37%</b>	40%	35%	34%	54%	44%	29%

注：深蓝色的单元格表示按行业划分受访者占比最多，浅蓝色的单元格表示按行业划分受访者占比最少。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

## 行业概况



- 与其他行业相比，政府及公共服务行业希望在以下领域有所改进的受访者比例较高：第三方风险管理业务流程（**79%**，行业平均水平为**53%**）；第三方风险管理政策和标准（**71%**，行业平均水平为**43%**）；以及人员和组织问题（**67%**，行业平均水平为**49%**）。
- 与其他行业相比，生命科学与医疗行业希望在以下领域有所改进的受访者比例较高：第三方风险管理实时信息、风险度量和报告（**63%**，行业平均水平为**53%**）；第三方风险管理业务流程（**67%**，行业平均水平为**53%**）；以及人员和组织问题（**58%**，行业平均水平为**49%**）。
- 与其他行业相比，金融服务行业希望改进第三方风险管理工具和技术的受访者比例最高（**67%**，行业平均水平为**51%**）。
- 与其他行业相比，科技、传媒及电信行业希望改善高层基调并促进良好和谐的风险文化的受访者比例最低（**29%**，而行业平均水平为**37%**）。

行业缩略语在 <sup>2</sup>中详细说明。

# 从整体来看，53%的受访者希望改进实时信息、风险度量和报告。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

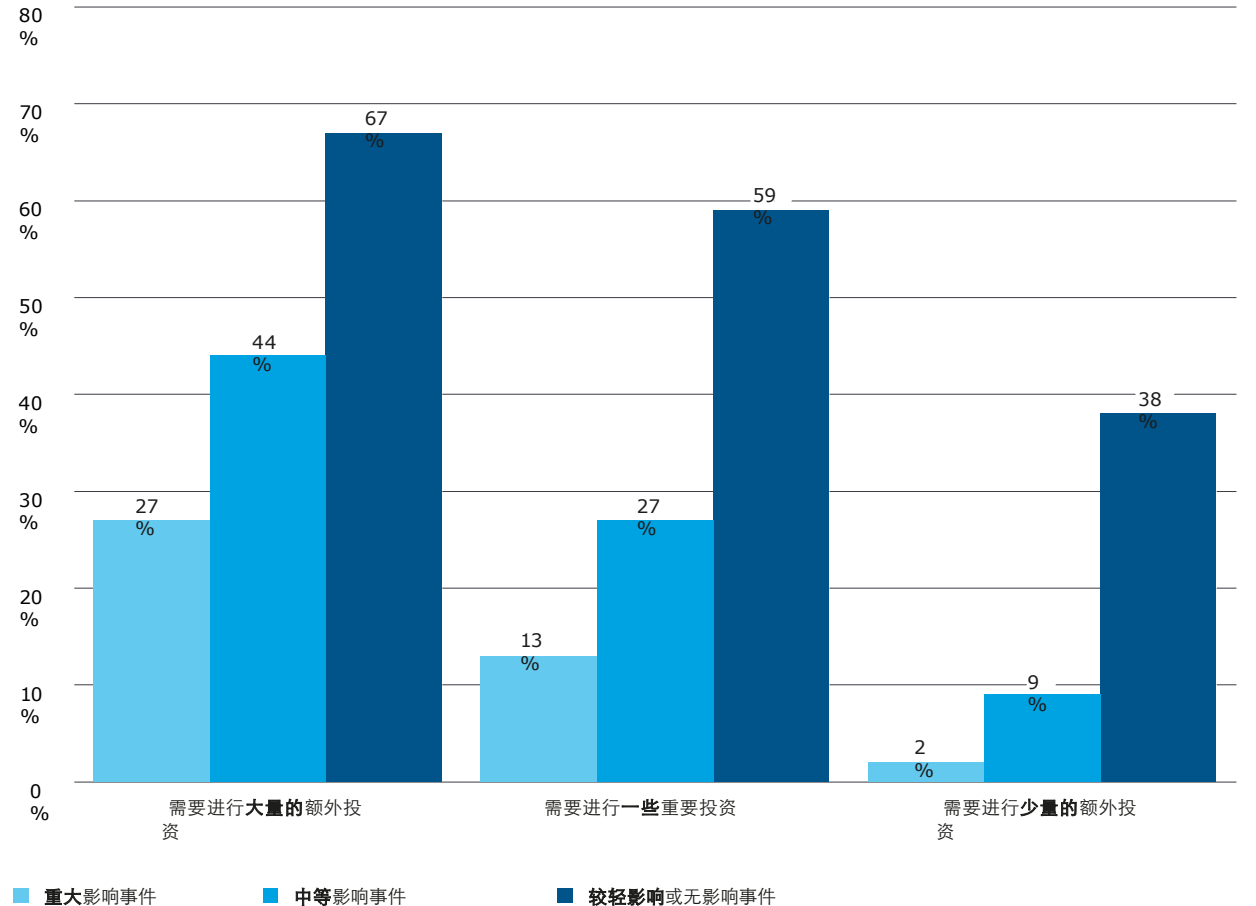
### 疫情期间的第三方事件

在前期调研中，近半数的受访企业认为，在过去五年中，第三方或分包商的失败所带来的财务影响至少增加了一倍。五分之一的受访企业估计增加了十倍。与此同时，17%的受访企业表示在过去三年中面临有重大影响的第三方风险事件，较上年的11%出现大幅增长。

图1.4显示了本次调研中一些值得关注的发现。如果企业尚未投资于第三方风险管理，则面临有重大影响第三方事件的可能性更大。在认为需要进行大量额外投资的受访企业中，27%的受访企业在疫情期间经历了有重大影响的第三方事件。

图 1.4：按严重程度划分的第三方事件

(重振企业第三方风险管理项目所需的不同程度的额外投资)





- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

自2020年3月11日新冠肺炎疫情在全球蔓延以来，超过半数（51%）的企业遭遇一个或多个第三方风险事件，其中：

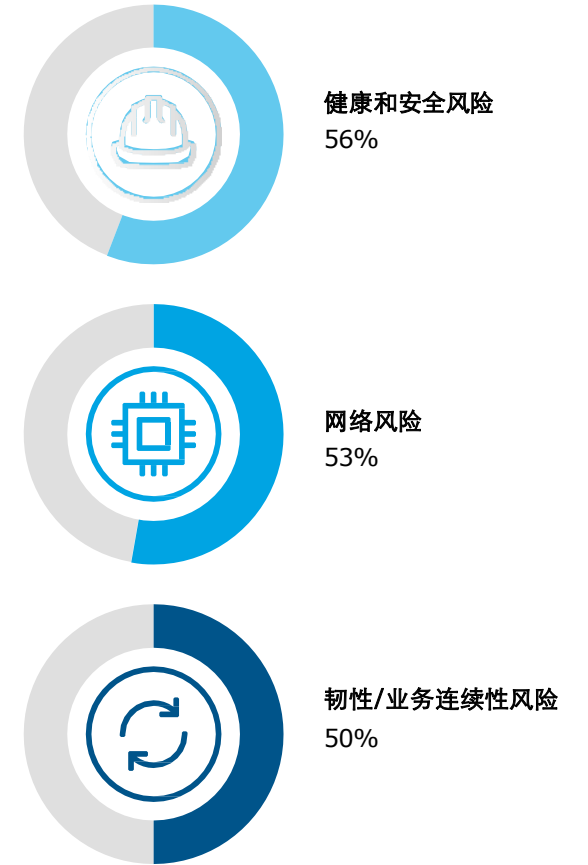
- 13%为严重损害财务表现/盈利能力、损害客户服务或严重违法法规的重大影响事件；
- 31%为中等影响事件；
- 46%为较轻影响事件；以及
- 10%的受访企业不确定是否遭遇过第三方事件。这可能反映出这些企业缺乏发展成熟的第三方风险管理流程，或者对其整体发生的情况缺乏认识。

### 行业概观

- 能源、资源及工业行业遭遇的第三方事件数量最多（60%），但仅8%为重大影响事件。
- 55%的消费行业和生命科学与医疗行业企业均遭遇过第三方事件，然而，消费行业遭遇重大影响事件的可能性（21%）高于生命科学与医疗行业（6%）。
- 金融服务行业公司遭遇第三方事件的比例最低，为43%。其中仅6%为重大影响事件。

行业缩略语在尾注<sup>2</sup>中详细说明。

疫情期间最有可能受到影响的领域如下：



受访企业遭遇过多次事件。请参阅第12页风险领域的完整列表。

如企业尚未投资于第三方风险管理，则面临有重大影响第三方事件的可能性更大。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

图1.5：疫情期间受多种第三方风险事件影响最大的风险领域（按影响程度排序）。

	总体	消费行业	能源、资源及工业行业	金融服务行业	政府与公共服务行业	生命科学与医疗行业	科技、传媒和电信行业
健康和安全风险	<b>56%</b>	59%	<b>58%</b>	50%	<b>64%</b>	48%	<b>60%</b>
网络风险	<b>53%</b>	45%	<b>58%</b>	<b>54%</b>	45%	<b>68%</b>	50%
韧性/业务连续性风险	<b>50%</b>	52%	48%	51%	62%	50%	41%
战略风险	<b>45%</b>	50%	53%	38%	62%	26%	46%
合同风险	<b>40%</b>	49%	46%	27%	30%	43%	39%
地缘政治风险	<b>39%</b>	46%	53%	24%	40%	35%	38%
信息安全	<b>38%</b>	28%	44%	42%	36%	44%	37%
分包商风险	<b>38%</b>	44%	43%	26%	44%	44%	36%
数据隐私	<b>29%</b>	26%	26%	30%	45%	30%	26%
质量风险	<b>27%</b>	29%	19%	25%	47%	34%	29%
物理安全	<b>20%</b>	22%	22%	18%	25%	10%	24%
违反监管规例	<b>18%</b>	23%	18%	12%	35%	18%	17%
集中风险	<b>17%</b>	21%	16%	14%	36%	15%	19%
行为风险	<b>16%</b>	17%	11%	18%	33%	11%	13%
气候变化风险（物理风险和转型风险）	<b>15%</b>	22%	20%	6%	21%	12%	13%
环境风险（空气污染、水、废物）	<b>14%</b>	20%	16%	6%	20%	17%	12%
金融犯罪（洗钱、制裁）	<b>12%</b>	18%	9%	12%	15%	0%	11%
知识产权风险	<b>11%</b>	17%	<b>6%</b>	6%	15%	16%	16%
劳工和现代奴役制风险	<b>10%</b>	18%	10%	<b>4%</b>	20%	7%	10%
反贿赂和贪污	<b>8%</b>	11%	9%	5%	<b>0%</b>	3%	9%

注：深蓝色单元格表示该行业受访者比例最高，浅蓝色单元格表示该行业受访者比例最低。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

## 行业概况



疫情期间，各行业发生健康和网络安全、网络和第三方韧性相关事件的可能性较高。

然而，在某些行业，其他风险领域受到的影响更大：

- **政府与公共服务行业企业（62%）**最有可能面临**战略风险管理**失败。造成这种失败的原因是**战略、绩效管理和风险管理之间缺乏一致性**。**能源、资源及工业行业企业（53%）**和**消费行业企业（50%）**紧随其后。
- **当第三方无法履行合同义务时**，最有可能在**消费行业（49%）、能源、资源及工业行业（46%）和生命科学与医疗行业（43%）**的第三方事件中面临**合同风险**。
- **分包商风险**仍然是一个值得关注的重要领域，最有可能导致**消费行业、政府及公共服务行业和生命科学与医疗行业（均为44%）**遭遇第三方事件。其次是**能源、资源及工业行业（43%）**。
- **地缘政治风险**导致**能源、资源及工业行业53%的受访企业**遭遇多个事件，其次是**消费行业（46%）**。

行业缩略语在 <sup>2</sup>中详细说明。

## 关系类型

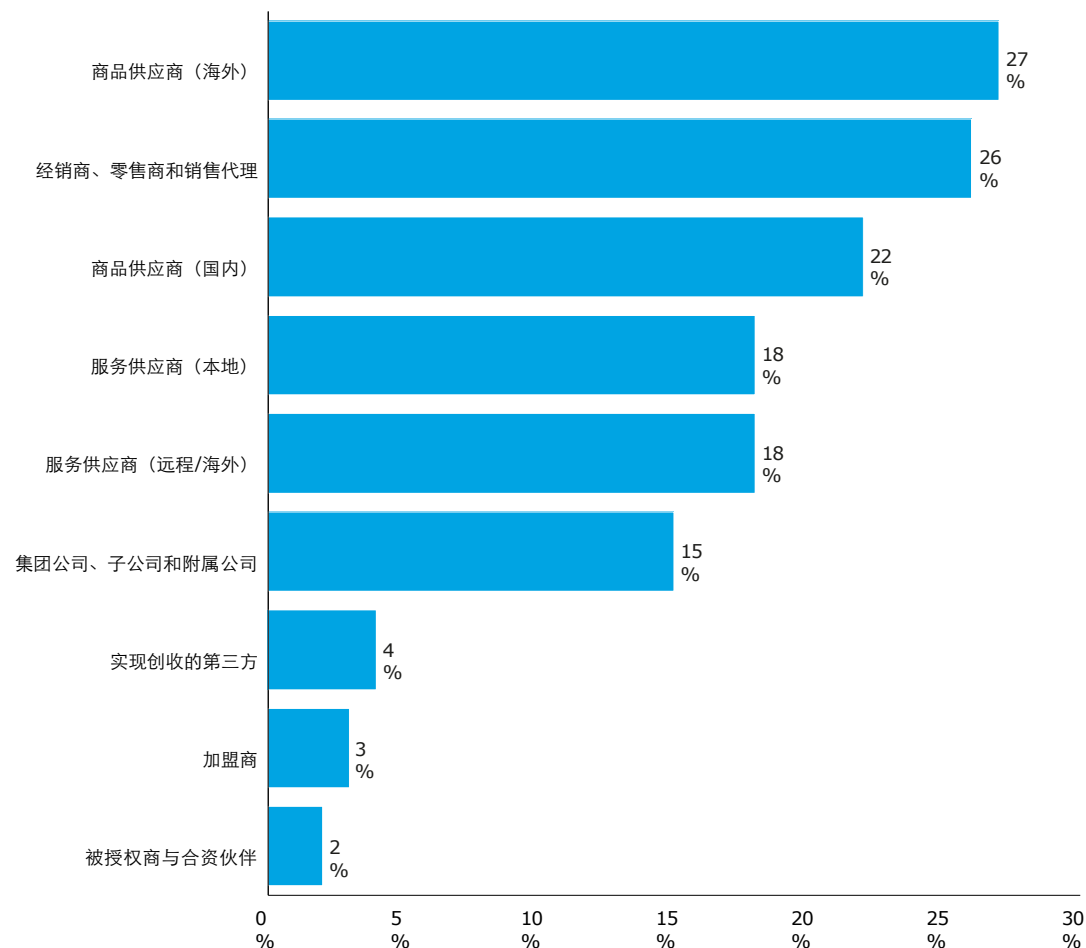
疫情对某些第三方关系的破坏程度更高。受负面影响最大的第三方类型是海外商品和服务供应商（27%），这些供应商可能位于疫情更严重或在不同时间成为疫情高风险地区的地点，甚至在当地限制措施与受访企业所在地点不同的地方。这反过来又对跨境关系的持续性提出质疑。考虑到调研中很大一部分受访企业的全球性以及国际供应链不断增加，这不足为奇。

最可能受到影响的第三方类型包括经销商、零售商和销售代理（26%），以及国内商品供应商（22%）。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情**
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

图1.6：受疫情不利影响最大的第三方类型



### 行业概况



由于疫情，各行业受到各类型第三方的不利影响最大：

- 科技、传媒及电信行业（42%）和消费行业（41%）受到经销商、零售商和销售代理影响。
- 金融服务行业受海外服务供应商（27%）的影响最大，其次是本地服务供应商（18%）。
- 政府及公共服务行业受本地服务供应商（42%）与海外及远程服务供应商（27%）的影响。

行业缩略语在 <sup>2</sup> 中详细说明。

## 德勤观点

由于各国采取运营限制和封锁措施，疫情的应对和恢复时间有所延长。在调研时，新冠病毒新型变异株仍在出现，使得情况变得更加复杂。

即使在总体经济复苏速度远超欧洲、中东和非洲（EMEA）以及美洲的亚太地区，59%的企业仍处于应对阶段（EMEA为37%，美洲为41%）。

德勤2015年至2020年的调研显示，由于预算限制，许多企业难以进行必要的投资。

那些在第三方风险管理中投入不足的公司和已经投入的公司相比，面临了更多有重大影响的第三方事件。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践

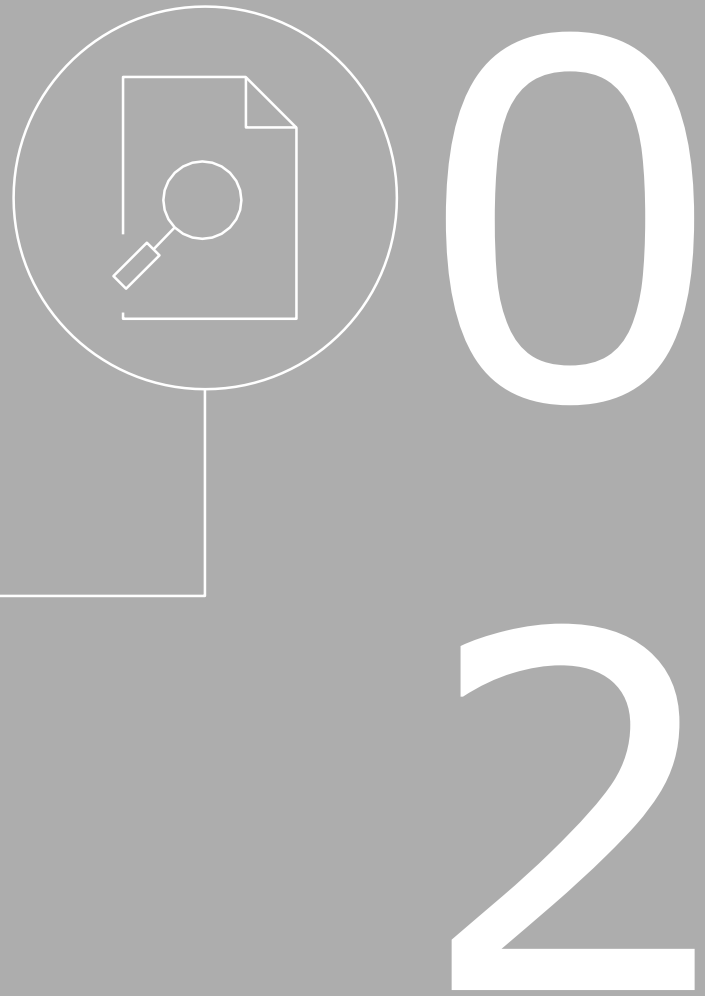


受访者资料



作者与联系人

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项**
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人



# 风险智能是资金投入的关键优先项



# 风险智能是资金投入的关键优先项

## 最新调研显示，风险智能是资金投入的关键优先项。

疫情后，企业更加希望实施智能第三方风险管理和监控系统，并通过以下方式实现：

- 简化第三方管理流程；以及
- 战略决策、尽职调查和第三方监控所需的线上实时管理信息。

这需要搭建技术辅助式的集成平台来协调整个企业的业务活动，并提供统一的实时信息，而非来自不同来源的不一致的过时数据。我们希望从问卷调查转向具有可靠性和可行性的实时信息——所有信息均可通过集成平台获得，以便用户了解总体风险，以及各第三方及业务运营带来的相关风险。

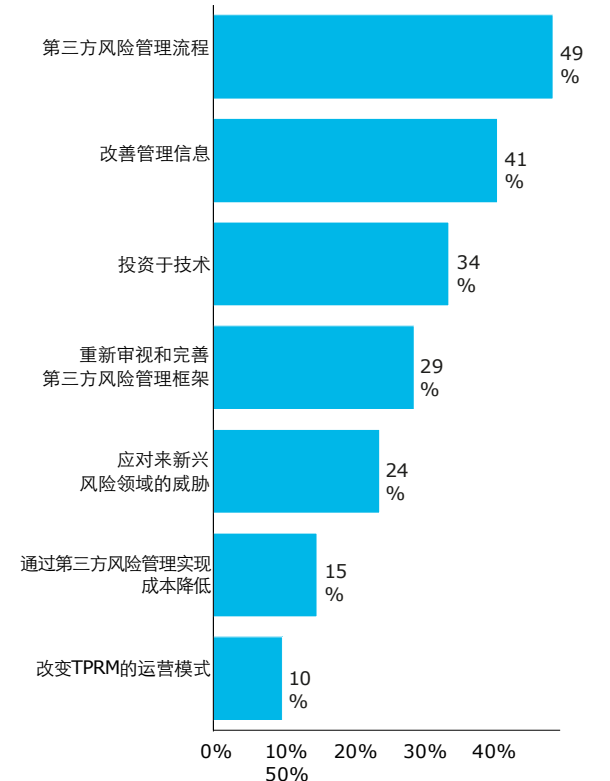
调研数据也反映了这一新出现的优先项。如图1.3所示，53%的受访企业希望改善实时信息、风险度和报告。然而，49%的受访者认为，如果不首先解决企业当前存在的风险管理流程的根本性挑战（图2.1），则此类改进将不会完全有效。

风险管理流程的改进措施包括：

- 开发新流程，例如与新兴风险或现有第三方风险管理计划中未涉及领域相关的流程。
- 改变现有流程，例如从根本上重新设计，以应对不断变化的环境或技术。
- 恢复中断的第三方管理流程，例如通过在应对疫情期间发现的薄弱点。

这使得投资于改善管理信息成为下一个重点领域（41%）（见图2.1）。企业希望投资的其他领域（以进一步加快向实时第三方风险管理转变）包括采用新技术或改进现有技术和管理第三方风险中使用的方法（34%）。

图2.1：未来一年第三方管理的重点投资领域



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



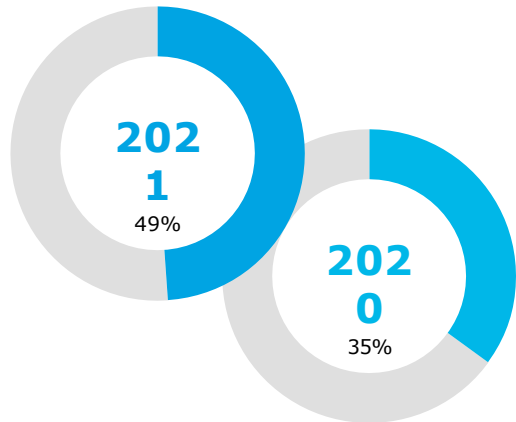
作者与联系人

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项**
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

**关注实时尽职调查与监控**

本年度调研中，近半数受访企业（49%）正在对尽职调查和监控流程实行渐进式变革，这一数字远高于去年（35%）。他们将通过这些举措对传统的时点评估予以补充，从而很快进行以信息为主导的第三方实时评估。对企业来说，这比扩大企业框架以涵盖新的风险领域优先级更高。这在短期内可以理解，但第三方风险管理路线图应显示企业将何时应对这些新兴风险。

**企业更新其尽职调查和监控流程：**



**彻底变革还是不断发展？**

本此调研将受访企业分为以下两类：

计划采用更具革命性的第三方风险管理方法的企业	可能不断发展其第三方风险管理的企业
<p>迄今为止，一些企业在第三方风险管理方面的<b>投资较少</b>，一些则<b>更加灵活</b>，原因可能在于其规模较小，或者其业务<b>复杂性较低</b>。这些企业认为其落后的旧系统可<b>发展</b>为高度集成的第三方管理和监控解决方案，这些解决方案可以实时执行，并通过技术实现。</p>	<p>这些企业将逐步完善业务流程和管理信息，可能<b>已对第三方风险管理基础设施进行了大量投资</b>，包括人员、流程和技术。企业<b>规模或复杂性可能减慢了其变革速度</b>。这些企业还希望创建智能第三方管理和监控系统。</p>

图2.1显示，完善第三方风险管理框架（受访企业中占比为29%）和关注新兴风险（24%）对于短期投资来说优先级相对较低。这表明企业认识到必须首先解决基本要素，例如流程、技术和改善向管理层提供的信息流。

**近半数企业（49%）正在对尽职调查和监控流程实行渐进式变革。**



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



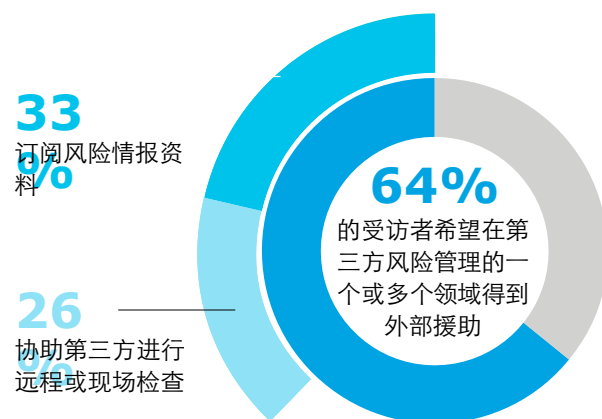
受访者资料



作者与联系人

### 善用外部支持

许多企业希望在第三方风险管理方面得到外部顾问和咨询师的有针对性的支持。这些企业倾向于利用外部支持，而不采用完全外包。总体而言，**64%**的受访者希望在第三方风险管理的一个或多个领域得到外部支持。在这些受访者中，最常见的做法是订阅风险情报资料（**33%**）和协助第三方进行远程或现场检查（**26%**）。



### 行业概况

受访企业的外包经验因企业规模而异。但不同行业之间差异不大。



大型企业更有可能寻求零散的外部援助。

- 营业额超过50亿美元的企业：**41%**。
- 营业额在10至50亿美元的企业：**24%**。
- 营业额不超过10亿美元的企业：**22%**。
- 中小型企业：**13%**。

相应地，中小型企业比大型企业更倾向于将其第三方风险管理流程全部外包：营业额低于10亿美元的企业中有**7%**的企业会选择全部外包，而营业额超过10亿美元的企业中有**4%**的企业会选择全部外包。<sup>1</sup>

1. 中小型企业是指雇员人数250人以下、营业额10亿美元以下的企业，美国企业除外。美国企业的门槛值为 500 名雇员。如果其雇员人数超过该数量，则被归类为“营业额不超过10亿美元的企业”。<sup>1</sup>

行业缩略语在[图注2](#)中详细说明。<sup>2</sup>



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

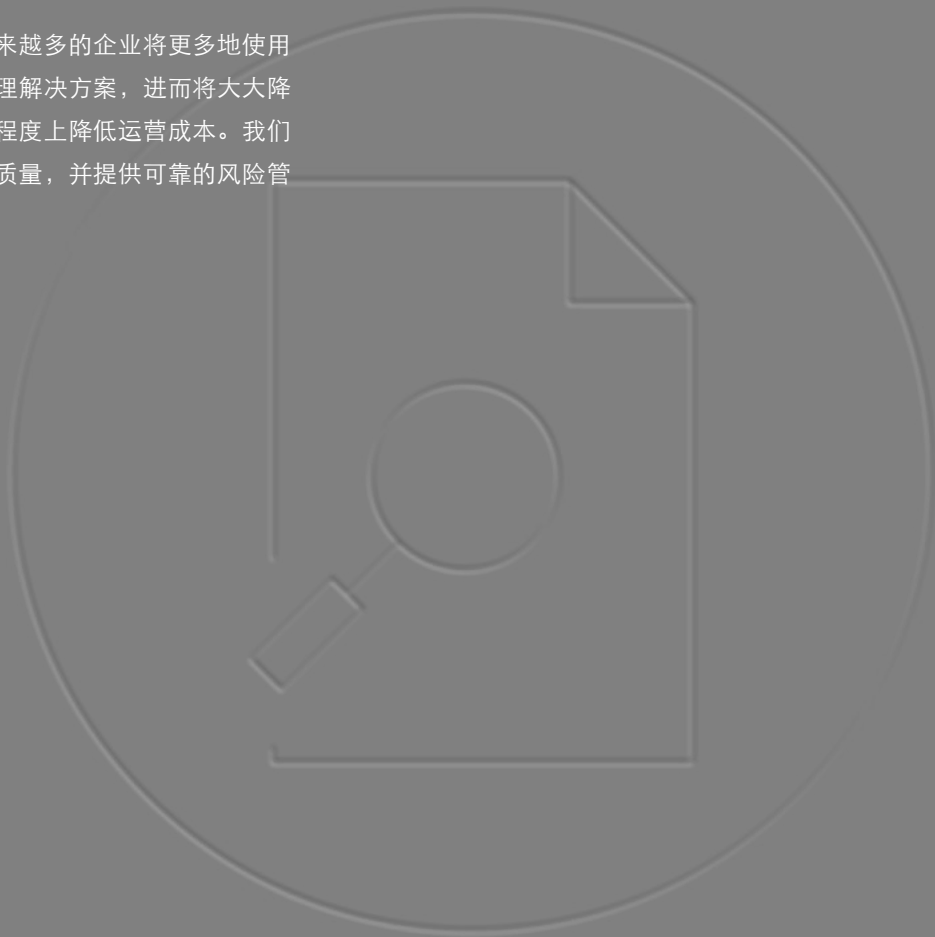
## 德勤观点

### 疫情影响了当前优先事项。

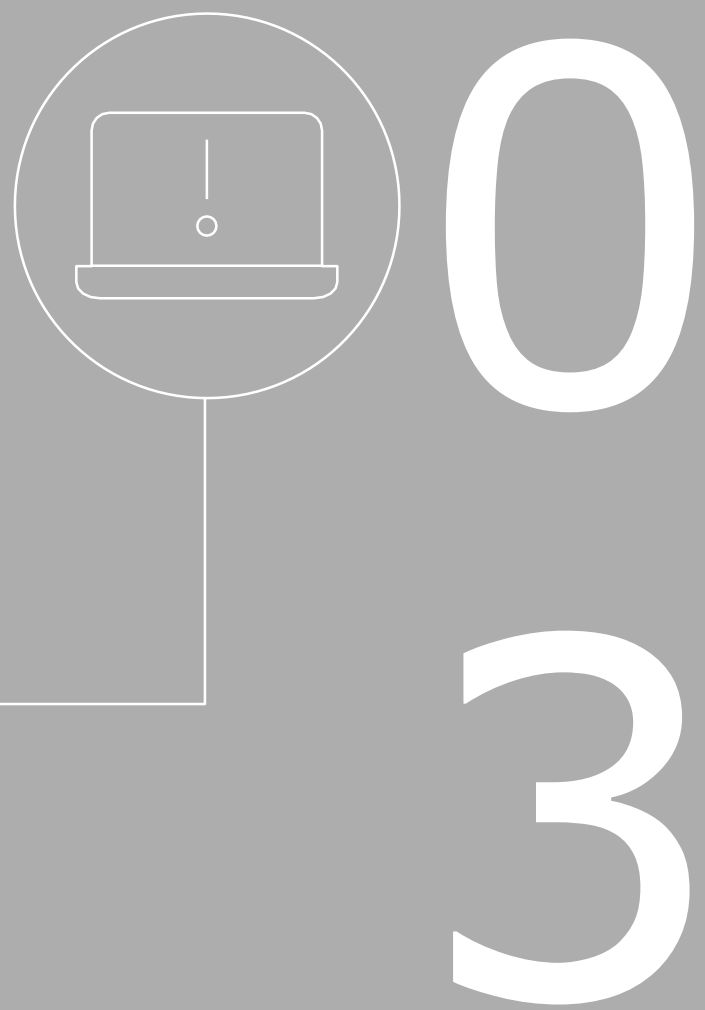
疫情影响了当前优先事项，受访者表示，改进风险管理流程和管理信息是其本年度首要优先事项，原因在于这两个优先事项将从根本上改善第三方监控。加强第三方监控也是2020年调研中确定的第二大优先事项（受访者占比为35%）。然而，目前重点已转向使用机器人自动化和认知流程等新兴技术进行实时持续监控和风险感知等活动。

疫情促使企业思考如何更广泛地利用技术。这需要将其纳入广泛的数字转型计划，以实施智能第三方风险管理，包括第三方监控，但远不止于此。

在此过程中，我们相信越来越多的企业将更多地使用基于技术的第三方风险管理解决方案，进而将大大降低其资本成本，并在较小程度上降低运营成本。我们相信该模式将保持或提高质量，并提供可靠的风险管理洞察力。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题**
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人



# 数字化风险是首要问题



# 数字化风险是首要问题

## 第三方风险管理的数字化转型带来新的风险。

去年调研显示，企业已开始将第三方风险管理领域采用数字化转型计划。企业第三方也大大加快了供应链和其他互动的数字化进程。本次调研认为，如此高速发展的实验和创新必然会给人们和社会互动带来挑战。管理数字化风险已成为第三方管理中最重要新兴风险：71%的受访者将其视为首要问题。第三方实时财务弹性排名第二（41%），紧随其后的是第三方遵循的多样性和包容性标准。

### 71%的受访者认为数字化风险是第三方风险管理的首要问题。

图3.1: 新出现的第三方风险领域

	首要优先事项	提高关注度的原因		
		意识淡薄/了解不足	成熟度低	投资不足
数字化风险（认识到与日渐增的数字化工作方式）	71%	28%	27%	42%
第三方实时财务弹性	41%	40%	35%	28%
多样性和包容性（种族、性别、性取向或可用于区分人与人之间的其他维度）。	40%	35%	34%	34%
第三方员工的健康和安全（包括心理健康和传染病的传播）	38%	40%	28%	16%
环境风险（空气污染、水、废物）	37%	31%	39%	31%
气候变化风险（物理风险和转型风险）	35%	33%	48%	29%
职业道德（包括骚扰和公司霸权）。	30%	36%	36%	23%
反贿赂和反贪污的新形式，如“漂绿”	23%	40%	41%	31%

注：深绿色单元格表示受访者占比最多，浅绿色单元格表示受访者占比最少。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

- 🏠 首页
- 💬 前言
- ☰ 2021年关键主题
- 🌐 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 📄 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 🚨 03 数字化风险是首要问题
- 📁 04 成本压力阻碍内包
- 💡 未来预测
- 🔗 德勤中国第三方风险管理实践
- 👤 受访者资料
- 👥 作者与联系人

### 有关数字化风险的具体问题

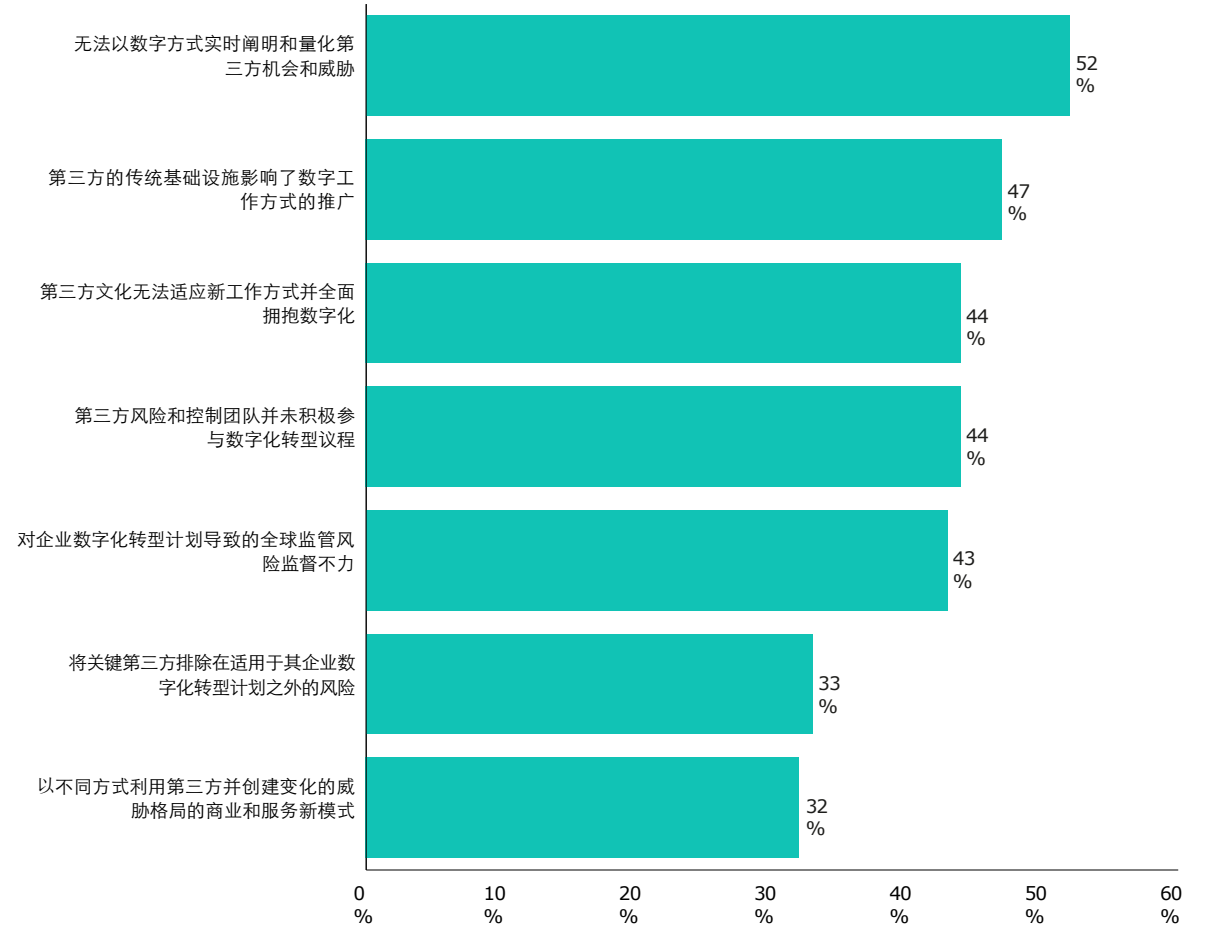
如图3.2所示，数字化风险会带来各种影响。但企业最关心的三个问题如下：

- 以数字方式实时阐明和量化第三方机会和威胁（52%）。
- 第三方的传统基础设施影响了数字化工作方式的推广（47%）。
- 第三方适应新工作方式并全面拥抱数字化的能力（44%）。

令人关注的是，与第三方有关的数字化风险也是各种新兴风险领域中最常见的投资不足的领域（受访者占比为42%）。这似乎不合常理，因为企业对该风险有足够的认识和了解，且成熟度也处于合理水平。然而，由于数字化风险的多样性且各企业之间缺乏一致定义，各受访者对此类风险可能有不同的解释。图3.1中所列的其他主要新兴风险领域可能亦是如此。

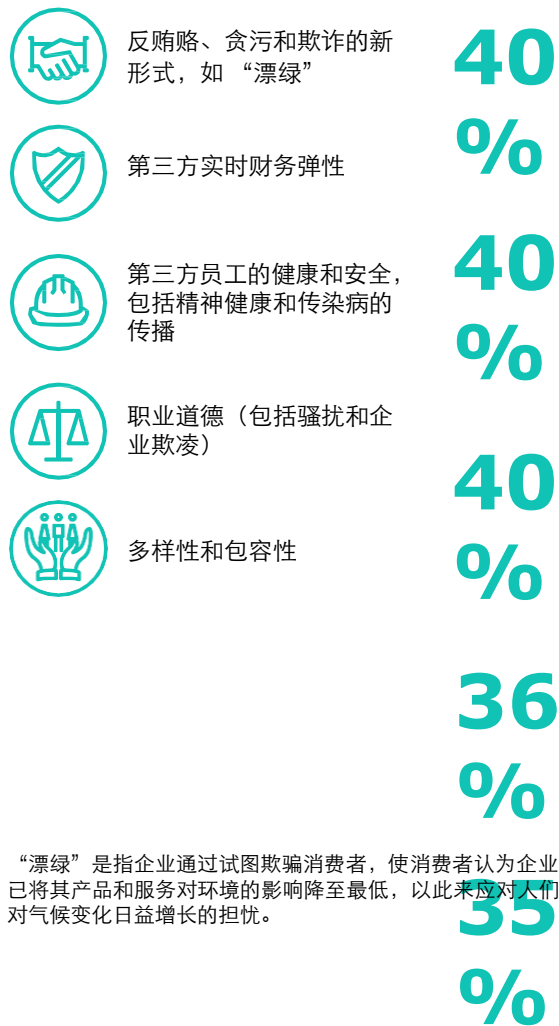
图3.1还表明，由于对该主题缺乏理解或由于缺乏对该领域的投资，新兴风险领域有时并不成熟。

**图 3.2：与企业第三方生态系统中的数字化风险相关的具体问题**  
（受访者认为其所在企业不具备应对能力）

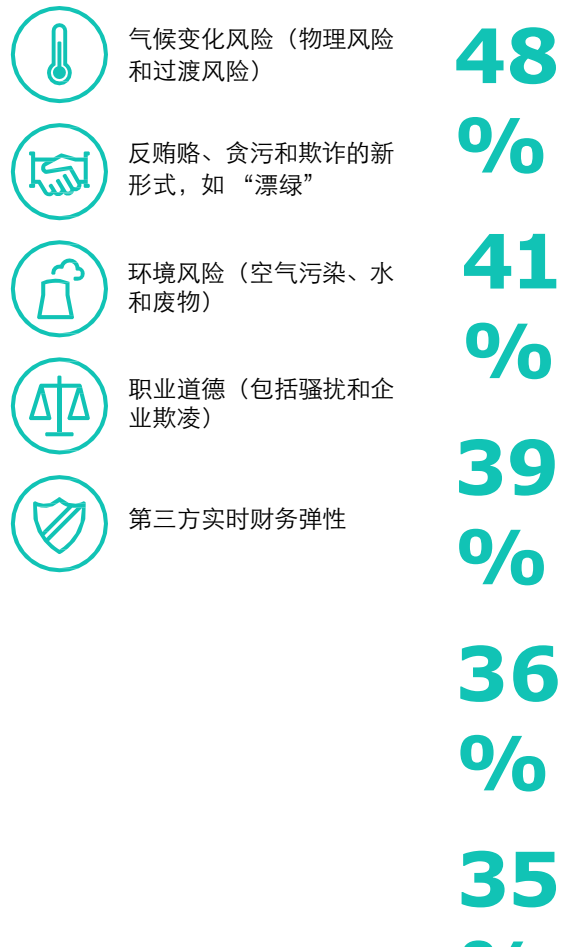


- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题**
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

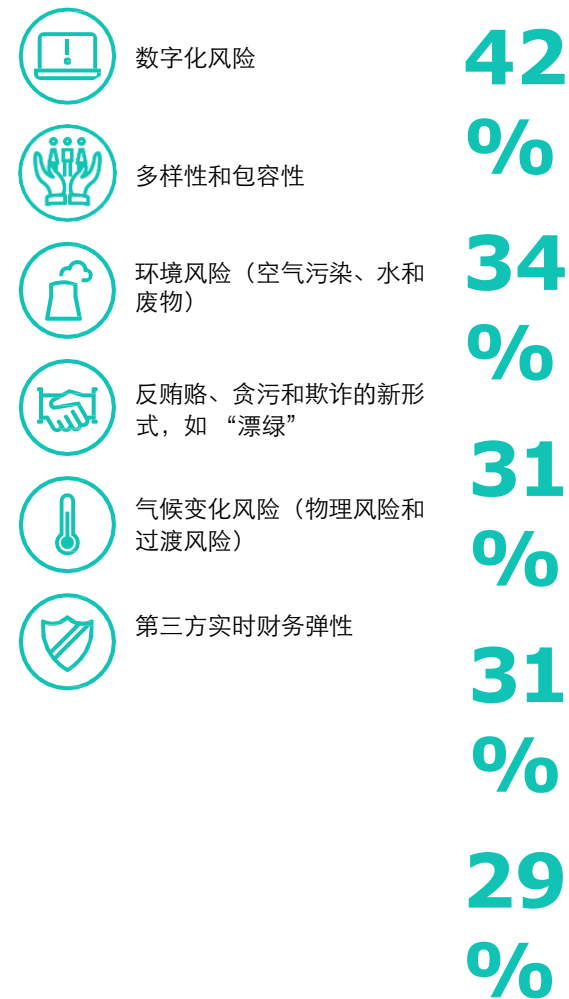
企业认识和了解程度最低的新兴风险领域是：



受访者认为成熟度最低的新兴风险领域与认识和了解程度最低的领域基本相似。但存在两大差异。一是气候变化风险是首要风险。二是健康和安全性以及多样性和包容性未被列入其中。



最后，受投入不足影响最大的新兴风险领域是：



-  首页
-  前言
-  2021年关键主题
-  01 许多企业仍在应对全球疫情
-  02 风险智能是资金投入的关键优先项
-  03 数字化风险是首要问题
-  04 成本压力阻碍内包
-  未来预测
-  德勤中国第三方风险管理实践
-  受访者资料
-  作者与联系人

### 成为负责任企业的重要性不断提升

在今年的调研中，最常见的两种新兴风险是数字化风险和第三方财务弹性。

其他主要新兴风险与企业的第三方是否为负责任的企业有关。企业将风险按重要性排列如下：

- 多样性和包容性（40%）；
- 健康和安全性（38%）；
- 环境风险（37%）；和
- 气候变化风险（35%）。越来越多的国家开始强制要求提交气候风险报告。例如，英国政府表示，到2025年将在全国范围内强制推行气候风险报告，到2023年将实施大部分法定报告要求。这一国际趋势将提高气候变化风险领域的重要性。

在去年的调研中，成为负责任企业的重要性不断提升已成为投资于第三方风险管理的主要驱动因素。今年，50%的受访者认为作为负责任企业管理第三方的优先级高于去年。另有49%的受访者认为这一问题的重要性与去年基本相同。值得注意的是，虽然疫情带来的数字化风险加速等挑战十分紧迫，但很多受访者认为成为负责任的企业更为紧迫。



**99%** 的受访者认为，成为负责任企业的重要性高于去年或与去年基本相同。

### 行业概观

在各行业中，诸多企业表示对数字化风险管理领域的投入不足。但在其他风险领域，不同行业中投入不足的风险领域也各有不同：



- 消费行业：环境风险（投入不足的企业占40%）
- 能源、资源及工业行业：多样性和包容性（36%）
- 金融服务行业：第三方财务弹性和气候变化风险（均占29%）
- 政府与公共服务行业：多样性和包容性以及反贿赂和贪污的新形式（均占60%）
- 生命科学与医疗行业：反贿赂和贪污的新形式（55%）
- 科技、传媒及电信行业：多样性和包容性以及第三方的健康和安全性（均占44%）

行业缩略语在[尾注<sup>2</sup>](#)中详细说明



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

管理第三方关系的数字计划日益成为更广泛业务战略的重要组成部分，从而提高第三方风险管理的效率和有效性。

正因如此，数字计划获得了更高的价值和利润，并通过加强治理确保声誉管理。但是，风险也随着数字化程度的提高而增加。为了在新的数字化生态系统中不断发展，企业及其第三方需提升数字灵活性，需信心适应常见的和新的数字化风险，同时发展一种文化，接受对数字化技术、分销渠道和协同工作的日益依赖，并构建所需的基础设施。

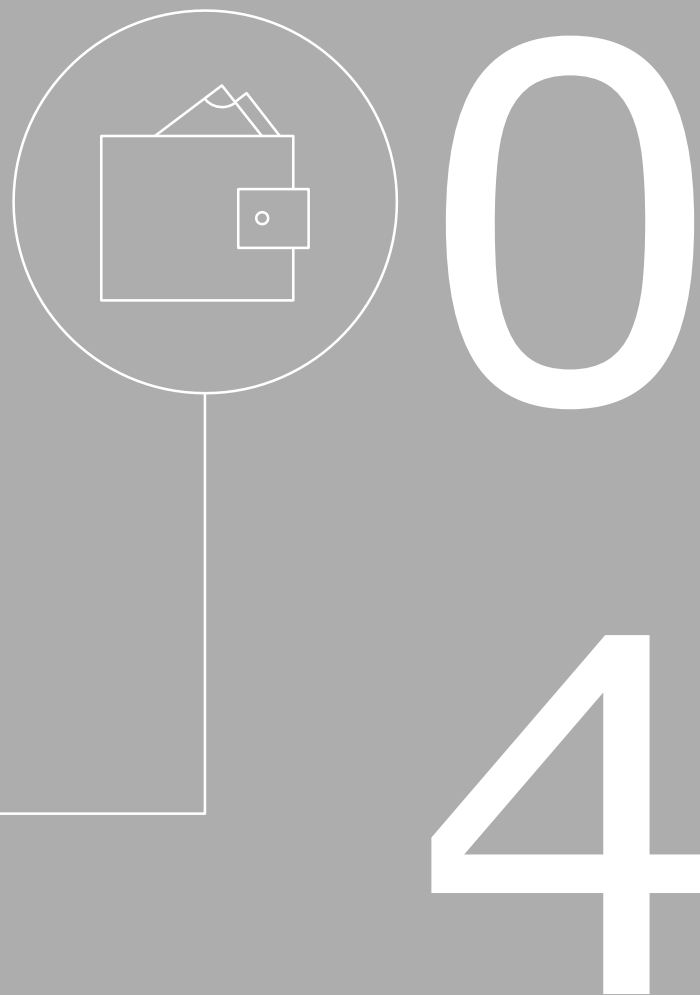
调研还强调了持续管理第三方财务弹性的重要性。过去六年的调研一再表明，持续管理在很大程度上缺乏重视。

大多数企业通常在临时需要时才会关注这一风险，即使第三方对其业务至关重要。但目前疫情使得数字化风险成为首要问题。

最后，本次调研反映出企业对全球环境、社会和管治（ESG）问题（如气候变化、可持续发展、食品和产品安全）的应对能力不断提升，在与第三方合作时也具有较高的道德标准。此外，疫情期间传染病的传播和精神疾病的增加等新维度大大增加了第三方关系中的健康和安全风险。这就要求对现有的方法进行改变。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包**
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人



## 成本压力阻碍内包

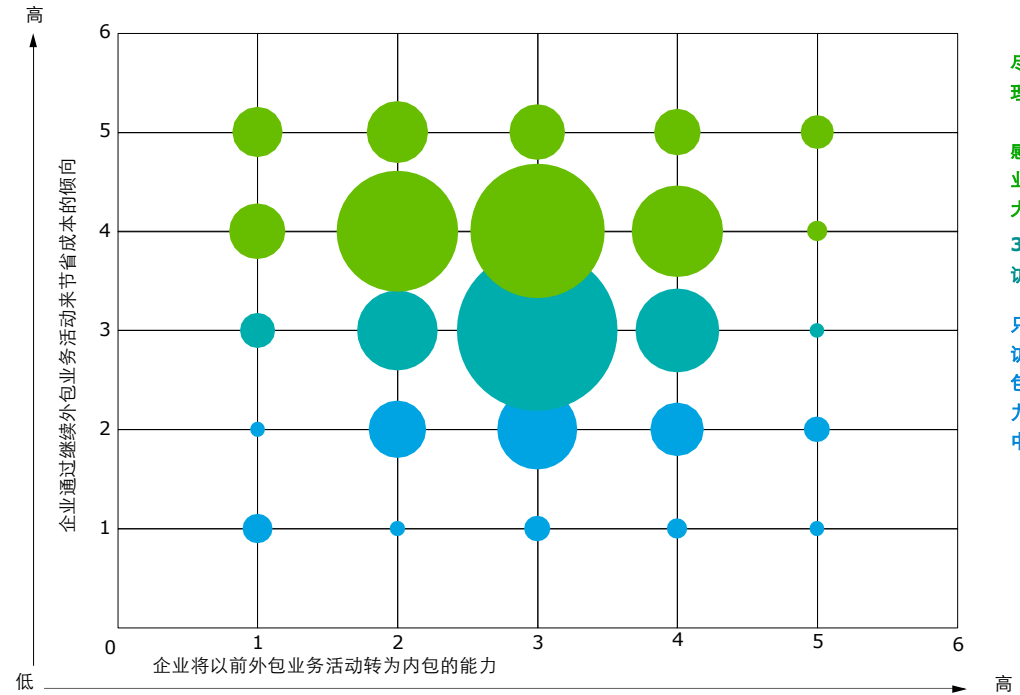
# 成本压力阻碍内包

## 疫情使许多企业考虑收回部分或全部外包业务活动。

当企业对外包可能导致的第三方故障或失去控制存在较多担忧时，尤其会考虑收回部分或全部外包业务活动。但在多数情况下，这一问题并未取得进展。调研结果表明了原因：一方面，大多数企业缺乏内包的内部能力。另一方面，企业面临巨大的成本压力，因而目前不愿投入大量资金。然而，即使在有关内包的讨论中，也强调了企业对增强韧性和第三方生态系统控制的重视，以及拓宽供应来源等其他增强韧性的措施。

图4.1显示，半数企业仍然感到需要通过继续外包业务活动来节省成本的巨大压力，尽管他们对外包可能导致的流程故障或失去控制存有可信的担忧。这些企业正在采取行动，实施额外的风险管理和韧性措施。

图4.1：受访企业面临的成本压力与企业内包能力之间的比较



尽管采取了额外的风险管理措施，但大多数（50%）受访企业仍然感受到需要通过继续外包业务活动来节省成本的巨大压力。

36%（中间值）的受访企业对此持中立态度。

只有极少数（14%）受访企业没有感受到继续外包业务活动的巨大成本压力。这些企业在外包决策中可能更加重视其他因素。

注：上图中的气泡大小与各网格中的反馈数量成正比（即气泡越大，反馈数量越多）。

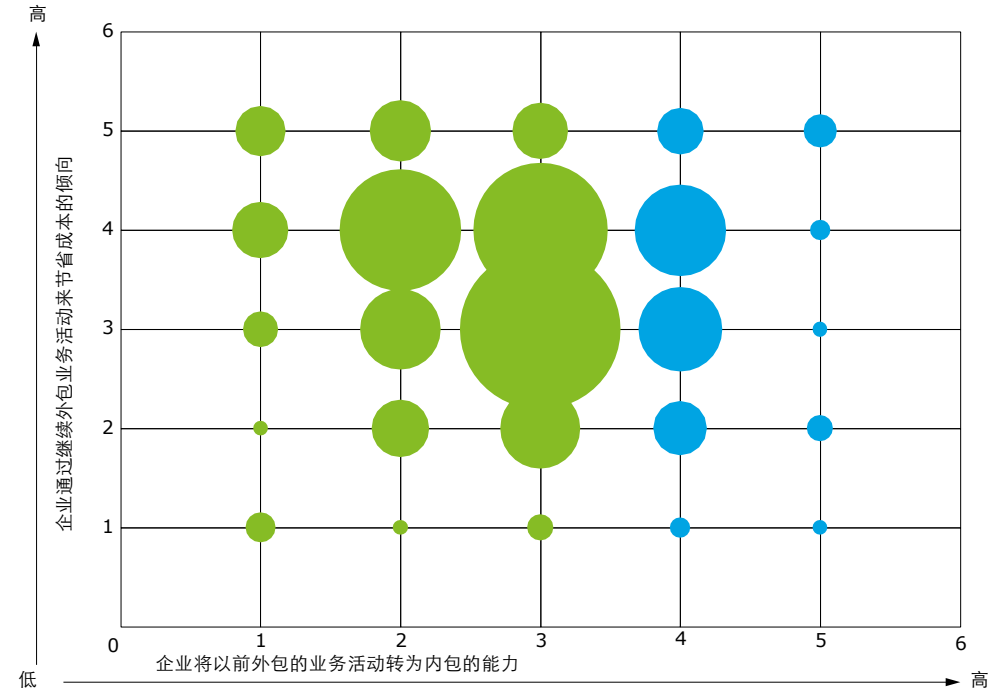
- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包**
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

- 🏠 首页
- 💬 前言
- 📋 2021年关键主题
- 01 🌐 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 📊 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 📄 数字化风险是首要问题
- 04 💰 成本压力阻碍内包
- 💡 未来预测
- 🔗 德勤中国第三方风险管理实践
- 👤 受访者资料
- 👤 作者与联系人

外包服务的成本往往较低。但是仅14%的受访者表示外包主要出于质量和韧性等竞争因素的原因，并非为了节省成本。

图4.2显示，仅18%的受访者认为他们具备较强的能力将以前外包的业务活动转为内包，尽管另有2%的受访者认为他们具备的能力很高。绝大多数受访企业的内包能力中等偏低（24%）或中等（48%）。8%的受访企业内包能力很低。一些企业已经开始研究其关键第三方关系的多个层级，以评估将外包业务活动转为内包的益处。这些层级包括分包商（第四方）及其分包商（第五方）等。

图4.2：受访企业面临的成本压力与企业内包能力之间的比较



绝大多数受访企业的内包能力中等偏低（24%）或最多中等（48%）。8%的受访企业内包能力很低。

仅18%的受访企业认为其内包能力较高，另有2%的受访企业认为其内包能力很高。

注：上图中的气泡大小与各网格中的反馈数量成正比（即气泡越大，反馈数量越多）。

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包**
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

### 降低成本还是加强风险管理？

总体而言，在选择企业优先项时，超半数（53%）的受访者选择了加强风险管理而非降低成本。

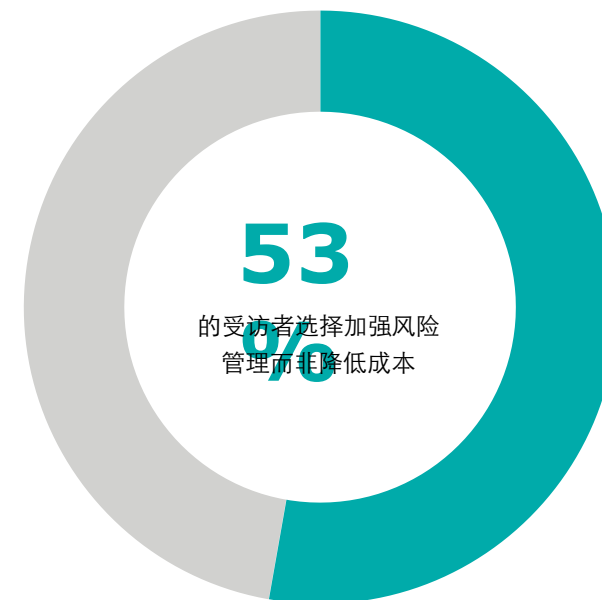
#### 行业概况

科技、传媒及电信行业的企业通过继续外包业务活动来节约成本的压力最高，有58%的企业表示感受到成本压力较高或很高。其次是生命科学与医疗行业的企业，占54%。因此，这些企业很可能会继续外包业务活动以节省成本，但同时提供风险管理和韧性的额外保障。

与之相反的是，尽管成本较高，但70%的政府与公共服务行业的企业可能会选择内包。这可能是因为在这些企业的决策制定中其他因素的权重高于成本。金融服务行业面临着对其关键第三方流程管理的严格监管，这也是该行业中半数企业考虑内包的原因所在。

然而，所有行业领域中，将以前外包流程转为内包的能力一直较低。金融服务行业（受访者占比21%）和科技、传媒及电信行业（受访者占比36%）将外包流程转为内包的能力最高，原因在于金融服务行业对外包的监管严格，迫使企业通过“保留组织”有效监督第三方关系。对于科技、传媒及电信行业来说，第三方关系主要为虚拟形式而非实体形式，所以更容易内包。这两个行业之前还在技术方面进行了大量投入，使其在疫情期间更具韧性。从而使内包更加容易。

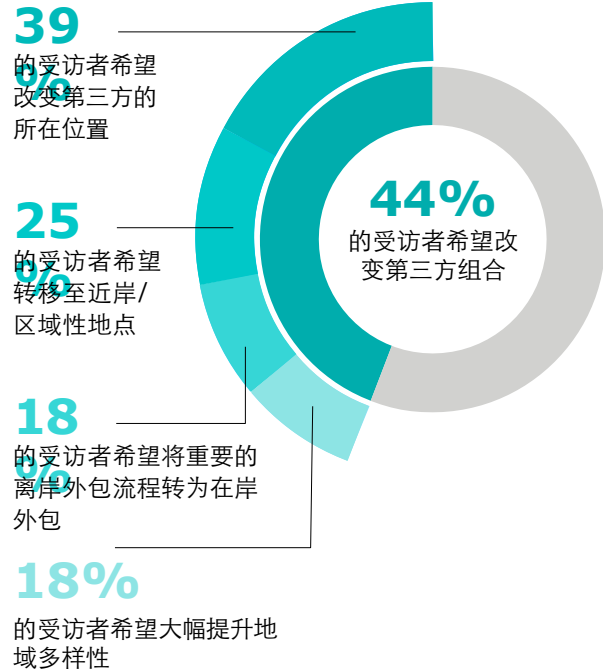
行业缩略语在 [图 2.2](#) 中详细说明



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包**
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

### 重新考虑第三方组合

打算改变第三方组合的地域组合以应对疫情不同地域影响的受访者与不打算改变的受访者数量相对平均。56%的受访者不希望改变，而44%的受访者希望改变。后者希望：



### 行业概观

在重新考虑第三方组合时，由于地缘政治的全球或区域问题，包括疫情带来的问题，多数行业普遍倾向于扩大第三方的来源地。但政府与公共服务行业除外，该行业的首选做法是转为近岸外包和大幅提高外包地点的多样性（受访者占比均为36%）。

近岸外包一直是其他行业的次选做法，但金融服务行业除外。金融服务行业的企业更倾向于在岸外包（受访者占比22%）而非近岸外包（19%）。这反映出监管机构对海外关键第三方的高度关注。

行业缩略语在图2.2中详细说明

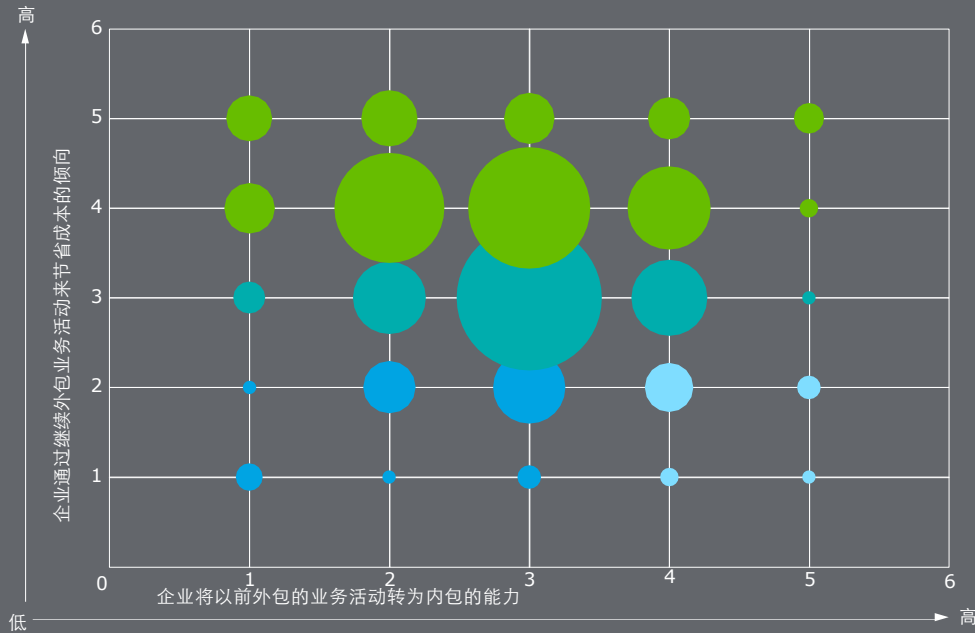
# 39%的企业希望将一个或多个第三方供应商更换为位于不同地点的其他第三方供应商。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包**
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

图4.3显示，受访企业根据当前的企业优先项或偏好，通过四种即刻行动方案来应对宏观环境中的重大不确定性。

图4.3：有关内包和外包决策的四种可供选择的即刻行动



继续外包以节省成本；对第三方进行额外的风险管理或提供额外的灵活性，从而适当支持服务的连续性。

继续监测趋势并做好应对准备

发展能够平衡与第三方活动负荷的企业能力，为将以前外包的业务活动转为内包做准备。

建设内部能力，将选定关键业务活动基本转为内包

从长远来看，企业将考虑更多选择。短期内，企业可采取以下举措：

- 通过额外的风险管理和韧性措施（包括找到支持第三方供应商的方法）继续外包。例如，提供更优惠的付款条件、放宽服务水平协议和在有限时间内减少惩罚性措施；
- 发展内部能力，为将以前外包的业务活动部分或全部转为内包做准备（尽管成本较高）；
- 建设内部能力，将选中关键业务活动基本转为内包。原因可能在于外包导致的中断风险远远超过企业的风险偏好。也可能是因为企业亟需将这些业务活动置于其控制之下；

注：上图中的气泡大小与各个网格中的反馈数量成正比（即气泡越大，反馈数量越多）。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

- 继续监控趋势并为应对以下两种明确的决定做好准备：
  - 持更加规避风险的态度，将选中关键业务活动转为内包，因为即使采取了减少外包风险的控制措施，但不断变化的风险已经超出了企业的风险偏好。
  - 持更加积极的态度，继续采取外包，通过风险管理和韧性措施来降低风险。

总的来说，新冠肺炎疫情凸显了第三方关系中缺乏企业韧性。由此强调了加强业务连续性和退出计划的必要性。

监管机构对运营韧性的密切关注也使得考虑这些事项愈加重要。2019年12月，英格兰银行（BoE）、英国审慎监管局（PRA）和金融行为监管局（FCA）就增强金融服务行业运营韧性的新要求发表了一份征询文件（CP29/19）。文件强调了监管机构的观点，即运营风险和韧性与金融稳定一样为他们的优先项。审慎监管局近期（2021年3月）确定了其外包和第三方风险管理政策，以促进金融服务行业的创新和韧性。这并非巧合，原因在于这两个议题密切相关。欧洲银行管理局（EBA）和欧洲保险和职业养老金管理局（EIOPA）也在密切关注该领域，并将持续予以关注。

## 新冠肺炎疫情凸显了第三方关系中缺乏企业韧性。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

## 未来预测

### 危机加强了对良好风险管理进行投入的需求。

我们在2007至2008年的全球金融危机后看到了这一需求，在新冠肺炎疫情后可能也会看到。展望未来，我们预测：

- **通过创新增强弹性和灵活性将是大多数企业的关键考虑因素。** 这些企业的动机有两个。一是确保企业能够有效地进行日常运作。二是确保企业准备好应对未来的重大影响事件。更具创新性的企业将提升技能和能力，使其在竞争中脱颖而出。
- **第三方风险管理工具和技术仍将是进步的关键。** 德勤2020年调研显示了企业如何对技术进行投入以获得竞争优势。技术投入不断加大，改变了许多企业的第三方风险管理。如今这些企业不断发展，开始聚焦完全不同的数字化技术方法。为此，他们充分利用值得信赖的顾问提供的专业外部支持。
- **对风险智能的投入将推动采用第三方风险管理集成平台。** 此类平台根据智能风险管理方法提供实时信息，进而促使企业对第三方风险采取相应可行的应对措施。此类技术将整合不同来源的信息，包括：
  - 企业已知悉的关于第三方的信息；
  - 第三方告知企业的信息（例如对调查表和信息请求的反馈）；
  - 第三方客户对第三方的评价；
  - 公共领域的信息（包括负面媒体报道）；和
  - 从基于订阅的外部信息获得的洞察。
- **只有当企业深入了解与第三方合作时面临的数字化风险，数字化转型计划才会取得成功。** 企业还需要开发协作整合的方法来应对数字化风险。数字化并不会降低人力要素的重要性。我们预测，如果不考虑这一点，第三方风险管理的数字化计划将面临严峻挑战。最终可能会彻底失败。根据德勤 [《2019全球数字化风险调查》](#)，36%的企业遭遇了因数字化转型活动出错而导致的重大事件。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

- **企业与第三方网络的合作将日益密切，以解决ESG相关风险和问题。**成为负责任企业的愿望、客户日益增长的积极性、投资者的关注和社会的期望将改变第三方风险管理。监管和立法的发展也将反映出企业ESG报告日益增长的重要性。总之，这些问题将促使企业以负责任的方式推进其第三方管理相关议程。疫情可能致使某些当前优先项的重要性较之以往始终保持较高水平。例如，需要尽量减少传染病在第三方雇员中的传播。
- **大多数企业将继续外包业务活动，但会进行额外的风险管理。**如本报告所述，尽管许多企业不会采用完全内包，但可能会越来越多地采用协力式外包或多方外包作为替代解决方案。

## 企业与第三方网络的合作将日益密切，以解决ESG相关风险和问题。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



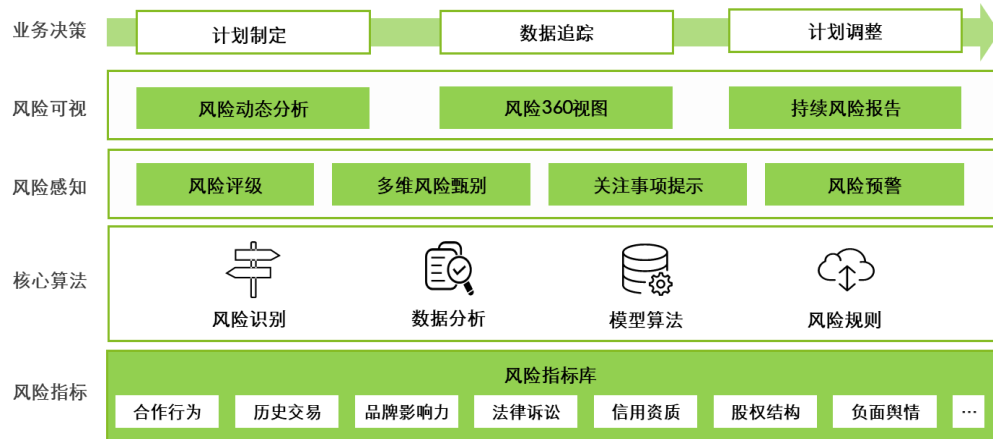
作者与联系人

## D.Vision/3rdVision: 第三方风险感知与管理平台

### 项目介绍

D.Vision/3rdVision, 第三方管理的数字化未来, 是德勤自主开发并应用的针对第三方的数字化、智能化管理服务, 利用独有的“风险+数据”洞察模型, 及组件式的数字化管理工具平台, 有效提升对客户、供应商、经销商等合作伙伴的风险感知和管理效能, 同时整合德勤中国管理服务的丰富经验, 为您在第三方管理领域的数字化转型工作提供全面、坚实的保障。

### 服务框架



### 服务优势

多元场景, 定制需求

数据驱动, 全面监测

风险量化, 动态跟踪

多行业风险视角, 定制化版本





首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

## Dealership Excellence：渠道精益化运营咨询

### 项目介绍

在产品同质化的背景下，渠道运营能力成为零售企业核心竞争优势。基于丰富的实践积累与成熟的服务团队，德勤长期为汽车、医药、烟酒等行业领先企业提供网络规划、业绩监控、运营辅导、人才赋能的“一站式”咨询服务。

### 服务框架



### 服务优势

打通数据壁垒，细分模块数据采集，实现数据管理精细化

根据行业属性和业务特点个性化定制，支持风险诊断轻量化

利用AI深度学习，评估相近方案，助力决策制定敏捷化

# Agency Service Level Improvement: 供应商合同风险和履约服务

## 项目介绍

“重营销、轻资产”模式下，企业管理者正越来越多的依赖于外部供应商提供专业化服务，如市场关活动代理商、呼叫中心服务商、售后客服外包商等。德勤通过价格、流程及绩效检查服务，帮助车企全面把控市场活动采买的透明度、效能和效率。

## 服务框架



## 价值定位

营销费用全流程合规

加强价格管控

提高服务水平与效率



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料

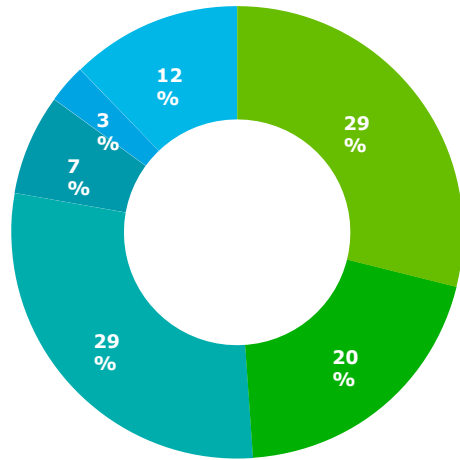


作者与联系人

## 受访者资料

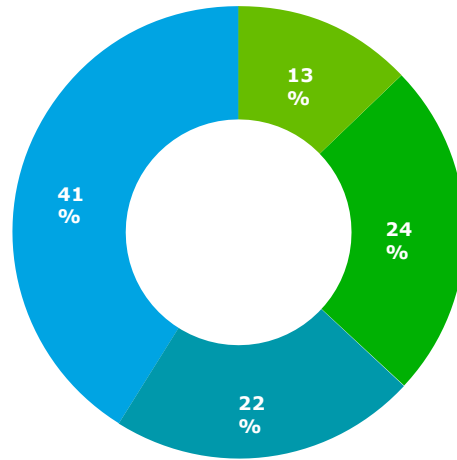
在2021年的调研中，德勤收到来自全球30多个国家不同企业的1170份回复<sup>3</sup>，创历史新高。大多数反馈来自企业内第三方风险管理业务活动的负责人。本次调研自2020年12月中旬开始，至2021年1月底结束。

行业



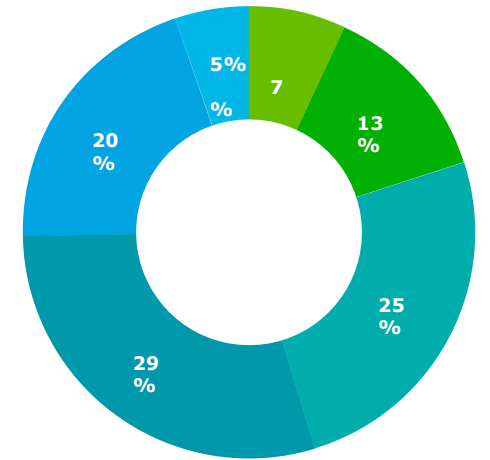
- 消费行业
- 能源、资源及工业行业
- 金融服务行业
- 生命科学与医疗行业
- 政府与公共服务行业
- 科技、传媒及电信行业

企业规模



- 中小型企业（雇员人数少于250）
- 大型企业（雇员人数达250或以上），营业额少于10亿美元
- 大型企业（雇员人数达250或以上），营业额介于10亿至50亿美元
- 大型企业（雇员人数达250或以上），营业额超过50亿美元

受访者职位



- 董事会成员
- 首席高管
- 高级管理层
- 特定职能领域主管
- 中级管理层
- 其它



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人


[首页](#)

[前言](#)

[2021年关键主题](#)

[01 许多企业仍在应对全球疫情](#)

[02 风险智能是资金投入的关键优先项](#)

[03 数字化风险是首要问题](#)

[04 成本压力阻碍内包](#)

[未来预测](#)

[德勤中国第三方风险管理实践](#)

[受访者资料](#)

[作者与联系人](#)

## 关于作者



### Kristian Park

**合伙人和全球领导者，合作伙伴**

Kristian Park是德勤合作伙伴的全球领导者。在英国，Kristian致力

于为客户开发治理框架，用于识别、管理所有类型的第三方风险。他负责制定流程和技术解决方案，代表客户对第三方商业伙伴进行调查，针对合同条款和条件评估第三方合规情况。Kristian还负责德勤英国的软件资产管理和软件许可团队，帮助客户处理软件许可事项，提升效率、节约成本。他具有丰富的行业经验，涵盖生命科学、金融服务、能源和资源、体育、科技、传媒，以及消费与工业品。



### Danny Griffiths

**总监，合作伙伴**

Danny Griffiths是德勤合作伙伴英国团队的总监和第三方咨询服务的主管合伙人。他在

提供与第三方风险相关的鉴证和咨询服务方面已有14年的经验，助力客户开发和实施技术辅助式第三方治理及风险管理框架。Danny在牵头实施大型国内及跨国企业的合规项目、根据合同义务评估第三方合规方面具有深厚经验。他在专业领域涉足广泛，涵盖金融服务、科技、电信、消费品、体育和公共领域。此外，他还在欧洲、中东和非洲、美洲以及亚太地区主导多个项目，并经常举办、参加各类圆桌会议和论坛，就此话题分享洞见。



### Dr Sanjoy Sen

**研究和市场主管合伙人，合作伙伴**

Sanjoy Sen是德勤合作伙伴研究与市场的主管合伙人。他在英国阿斯顿大学凭借对第三方生态系统的全球

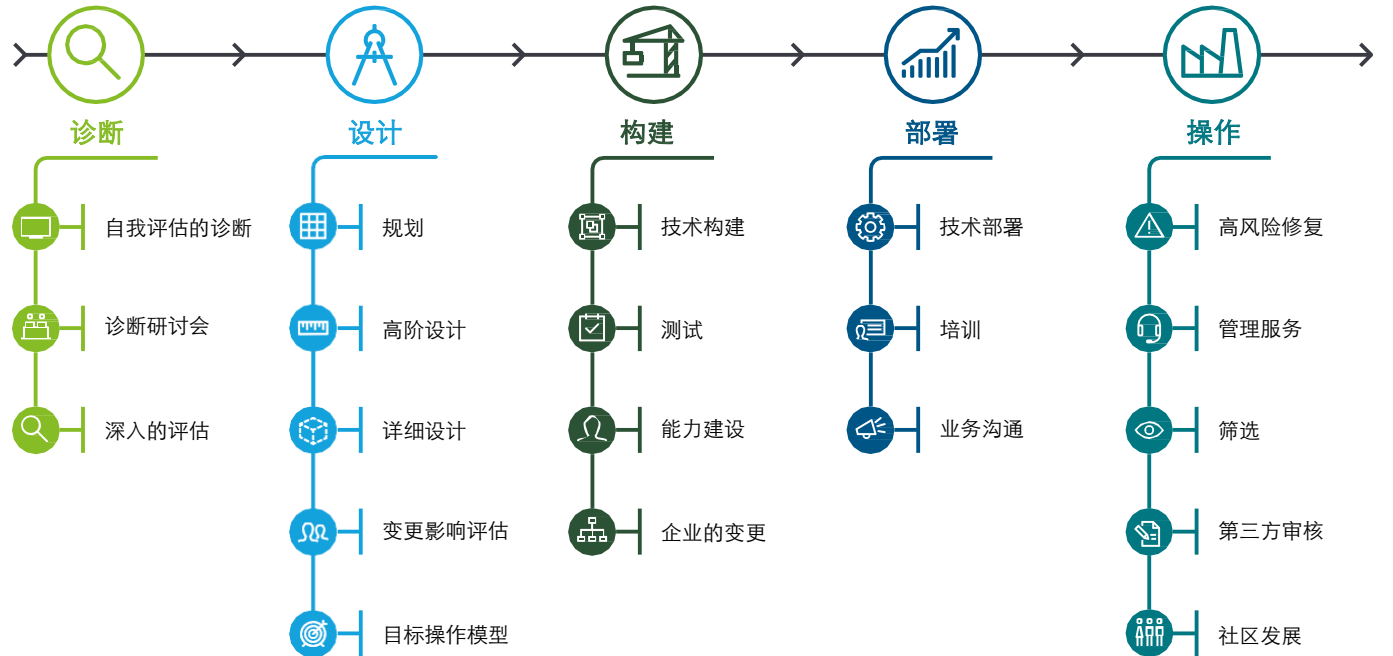
研究获得了工商管理博士学位。他还是拉夫堡大学商业经济学院战略与治理荣誉特聘研究员。自2014年以来，Sanjoy的研究成果被多个国际学术和专业期刊、报纸和会议论文引用。Sanjoy还继续为董事会、高层领导、风险及内部审计领导人提供专业意见。他在英国、直布罗陀、印度和中东地区的多个国家积累了战略治理和风险管理、外包和共享服务方面的经验。他是一位注册会计师（FCA）、成本及管理会计以及注册信息系统审计师（CISA），深耕这一领域逾30年，期间有17年在德勤及“四大会计师事务所”中的另外一家机构担任合伙人。

# 德勤如何帮助您

我们相信德勤的**TPRM实践全球领先**。我们在**规模、广度和深度**上为您提供建议，帮助您实施并全面管理端到端的TPRM活动。

我们帮助您：

- **诊断**现有的TPRM能力；
- **设计**TPRM框架（即政策、程序、操作模型、工具等）；
- **构建**和配置TPRM工具，维护TPRM团队和实用工具；
- 通过分阶段实施、培训和沟通计划，在整个企业内**部署**TPRM；和
- **操作**和执行正在进行的TPRM活动，作为混合或完全外包托管服务的一部分。



- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

# 预约路演

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

扫描如下二维码，预约第三方风险管理方案路演：





# 联系人

## 中国第三方风险管理服务联系人

德勤中国风险咨询全国主管合伙人  
吴辛  
+86 21 6141 1570  
[yvwu@deloitte.com.cn](mailto:yvwu@deloitte.com.cn)

德勤中国风险咨询战略风险主管合伙人  
彭聪  
+86 10 8512 5347  
[pepeng@deloitte.com.cn](mailto:pepeng@deloitte.com.cn)

## 北区

德勤中国风险咨询合伙人  
商业合作风险主管合伙人  
刘为  
+86 10 85125309  
[goliu@deloitte.com.cn](mailto:goliu@deloitte.com.cn)

## 东区

德勤中国风险咨询合伙人  
祝世谦  
+86 21 6141 1504  
[trazhu@deloitte.com.cn](mailto:trazhu@deloitte.com.cn)

德勤中国风险咨询合伙人  
何铮  
+86 21 6141 1507  
[zhhe@deloitte.com.cn](mailto:zhhe@deloitte.com.cn)

## 西区

德勤中国风险咨询合伙人  
吴俊  
+86 23 8817 7188  
[junwu@deloitte.com.cn](mailto:junwu@deloitte.com.cn)

## 南区

德勤中国风险咨询合伙人  
何微  
+86 755 3353 8697  
[vhe@deloitte.com.cn](mailto:vhe@deloitte.com.cn)

德勤中国风险咨询合伙人  
李扬  
+86 20 2880 8288  
[leyonli@deloitte.com.cn](mailto:leyonli@deloitte.com.cn)

德勤中国风险咨询合伙人(香港)  
高德  
+852 2852 5662  
[huggozard@deloitte.com.hk](mailto:huggozard@deloitte.com.hk)

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

# 联系人

## 全球TPRM联系人

全球领导人 **Kristian Park**  
+44 20 7303 4110  
[krpark@deloitte.co.uk](mailto:krpark@deloitte.co.uk)

美洲领导人  
**Dan Kinsella**  
+1 402 997 7851  
[dkinsella@deloitte.com](mailto:dkinsella@deloitte.com)

亚太领导人  
**Anthony Yu Kun Tai**  
+60 3 7610 8853  
[yktai@deloitte.com](mailto:yktai@deloitte.com)

欧洲、中东和非洲领导人  
**Jan Corstens**  
+32 2 800 24 39  
[jcorstens@deloitte.com](mailto:jcorstens@deloitte.com)

**Kristian Park**  
+44 20 7303 4110  
[krpark@deloitte.co.uk](mailto:krpark@deloitte.co.uk)

## 美洲

阿根廷  
**Esteban Enderle**  
+54 11 43 2027  
[eenderle@deloitte.com](mailto:eenderle@deloitte.com)

巴西  
**Fabiano Mello**  
+55 (21) 3981 0927  
[fabianamello@deloitte.com](mailto:fabianamello@deloitte.com)

加拿大  
**Roxana Greszta**  
+14168744335  
[rgreszta@deloitte.ca](mailto:rgreszta@deloitte.ca)

智利  
**Christian Duran**  
+56 22 72 98 286  
[chrduran@deloitte.com](mailto:chrduran@deloitte.com)

墨西哥  
**Ricardo Bravo**  
+52 55 508 06 159  
[ribravo@deloittemx.com](mailto:ribravo@deloittemx.com)

美国  
**Dan Kinsella**  
+1 402 997 7851  
[dkinsella@deloitte.com](mailto:dkinsella@deloitte.com)

## 亚太地区

澳大利亚  
**Elissa Hilliard**  
+61 409 260 692  
[ehilliard@deloitte.com.au](mailto:ehilliard@deloitte.com.au)

**Daniella Kafouris**  
+61 (3) 9671 7658  
dakafouris@deloitte.com.au

中国大陆  
彭聪  
+86 10 8512 5347  
[pepeng@deloitte.com.cn](mailto:pepeng@deloitte.com.cn)

中国香港  
高德  
+852 2852 5662  
[huggozzard@deloitte.com.hk](mailto:huggozzard@deloitte.com.hk)

印度  
**Munjal Kamdar**  
T: +91 22 6185 6820 M: +91 60 98209 98335  
[mkamdar@deloitte.com](mailto:mkamdar@deloitte.com)

印度尼西亚 **Budiyanto**  
+62812 829 48888  
[budiyanto@deloitte.com](mailto:budiyanto@deloitte.com)

日本  
**Kazuhiko Niki**  
+819060208466  
kazuhiko.niki@tohmatsu.co.jp

**Bruce Kikunaga**  
+81 90834 77656  
bruce.kikunaga@tohmatsu.co.jp

韩国  
**Min Youn Cho**  
+82 2 6676 1990  
[minycho@deloitte.com](mailto:minycho@deloitte.com)

马来西亚  
**Anthony Yu Kun Tai**  
+60 12378 2838  
[yktai@deloitte.com](mailto:yktai@deloitte.com)

新西兰 **Aloysius Teh**  
+64 4495 3934  
[ateh@deloitte.co.nz](mailto:ateh@deloitte.co.nz)

菲律宾  
**Anna Pabellon**  
+63 28581 9038  
[apabellon@deloitte.com](mailto:apabellon@deloitte.com)

中国台湾 **Jimmy Wu**  
+34 9129 26985  
[jimwu@deloitte.com.tw](mailto:jimwu@deloitte.com.tw)

新加坡  
**Kenneth Leong**  
+65 8322 5090  
[keleong@deloitte.com](mailto:keleong@deloitte.com)

泰国  
**Weerapong Krisadawat**  
+66 2034 0145  
[wkrisadawat@deloitte.com](mailto:wkrisadawat@deloitte.com)

越南  
**Ivan Tham**  
+84 28710 14567  
[ivanpham@deloitte.com](mailto:ivanpham@deloitte.com)



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

# 联系人

## 欧洲、中东和非洲

### 澳大利亚

**Alexander Ruzicka**  
+43 153 7007 950  
[aruzicka@deloitte.at](mailto:aruzicka@deloitte.at)

### 比利时

**Jan Corstens**  
+32 2 800 24 39  
[jcorstens@deloitte.com](mailto:jcorstens@deloitte.com)

### 克罗地亚

**Zlatko Bazianec**  
+385 98 4789 84  
[zbazianec@deloittece.com](mailto:zbazianec@deloittece.com)

### 捷克共和国

**Jan Seidl**  
+420 739 647 334  
[jaseidl@deloittece.com](mailto:jaseidl@deloittece.com)

### 丹麦

**Monika Silkart**  
+45 30 93 43 74  
[msilkart@deloitte.dk](mailto:msilkart@deloitte.dk)

### 芬兰

**Jouni Viljanen**  
+35 8207555312  
[jouni.viljanen@deloitte.fi](mailto:jouni.viljanen@deloitte.fi)

### 法国

**Gregory Abisoror**  
+33 1 58 37 94 03  
[gabisror@deloitte.fr](mailto:gabisror@deloitte.fr)

### 德国

**Jan Minartz**  
+49 403 2080 4915  
[jminartz@deloitte.de](mailto:jminartz@deloitte.de)

### 希腊

**Alithia Diakatos**  
+30 2106 78 1176  
[adiakatos@deloitte.gr](mailto:adiakatos@deloitte.gr)

### 匈牙利

**Zoltan Szollosi**  
+36 20 910 7644  
[zszollosi@deloittece.com](mailto:zszollosi@deloittece.com)

### 爱尔兰 Eileen Healy

+353 214 907 074  
[ehaaly@deloitte.ie](mailto:ehaaly@deloitte.ie)

### 意大利

**Sebastiano Brusco**  
+39 0283322656  
[sbrusco@deloitte.it](mailto:sbrusco@deloitte.it)

### 卢森堡

**Laurent Berliner**  
+352 45145 2328  
[lberliner@deloitte.lu](mailto:lberliner@deloitte.lu)

### 中东

**Tariq Ajmal**  
+971 2 408 2424  
[tajmal@deloitte.com](mailto:tajmal@deloitte.com)

### Abdul Wajid

+971 2 408 2424  
[awajid@deloitte.com](mailto:awajid@deloitte.com)

### 荷兰

**Birthe Van der Voort**  
+31 6109 80186  
[bvanderVoort@deloitte.nl](mailto:bvanderVoort@deloitte.nl)

### 波兰

**Mariusz Ustyjanczuk**  
+48 664 199 155  
mustyjanczuk@deloittece.com

### 葡萄牙 Joao Frade

+351 2104 27 558  
[jfrade@deloitte.pt](mailto:jfrade@deloitte.pt)

### 罗马尼亚

**Andrei Ionescu**  
+40 728 328 315  
[aionescu@deloittece.com](mailto:aionescu@deloittece.com)

### 俄罗斯和独联体

**Sergey Kudryashov**  
+7 495 787 06 00  
[skudryashov@deloitte.ru](mailto:skudryashov@deloitte.ru)

### 南非

**Nombulelo Kambule**  
+27 11 806 5548  
[nkambule@deloitte.co.za](mailto:nkambule@deloitte.co.za)

### 西班牙

**Oscar Martín**  
+34 914432660  
omartinmoraleda@deloitte.es

### 瑞典

**Charlotta Wikström**  
+ 46 73 397 11 19  
[cwikstroem@deloitte.se](mailto:cwikstroem@deloitte.se)

### 瑞士

**Ronan Langford**  
+41 58 279 9135  
[rlangford@deloitte.ch](mailto:rlangford@deloitte.ch)

### 土耳其

**Cuneyt Kirlar**  
+90 212 366 60 48  
[ckirlar@deloitte.com](mailto:ckirlar@deloitte.com)

### 英国

**Kristian Park**  
+44 20 7303 4110  
[krpark@deloitte.co.uk](mailto:krpark@deloitte.co.uk)



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



受访者资料



作者与联系人

# 尾注

1. 鉴于企业越来越多地使用“第三方风险管理”一词，我们在今年的报告中主要使用“第三方风险管理”，而非“合作伙伴风险管理”。
2. 调研涵盖的行业包括消费行业，能源、资源及工业行业，金融服务行业，政府与公共服务行业，生命科学与医疗行业以及科技、传媒及电信行业。在所有图表中，行业均以首字母缩写来表示。
3. 我们在分析数据和编制本报告时，同时考虑了全部和部分完成的问卷反馈，前提是问卷问题须由受访者作答。



首页



前言



2021年关键主题



01 许多企业仍在应对全球疫情



02 风险智能是资金投入的关键优先项



03 数字化风险是首要问题



04 成本压力阻碍内包



未来预测



德勤中国第三方风险管理实践



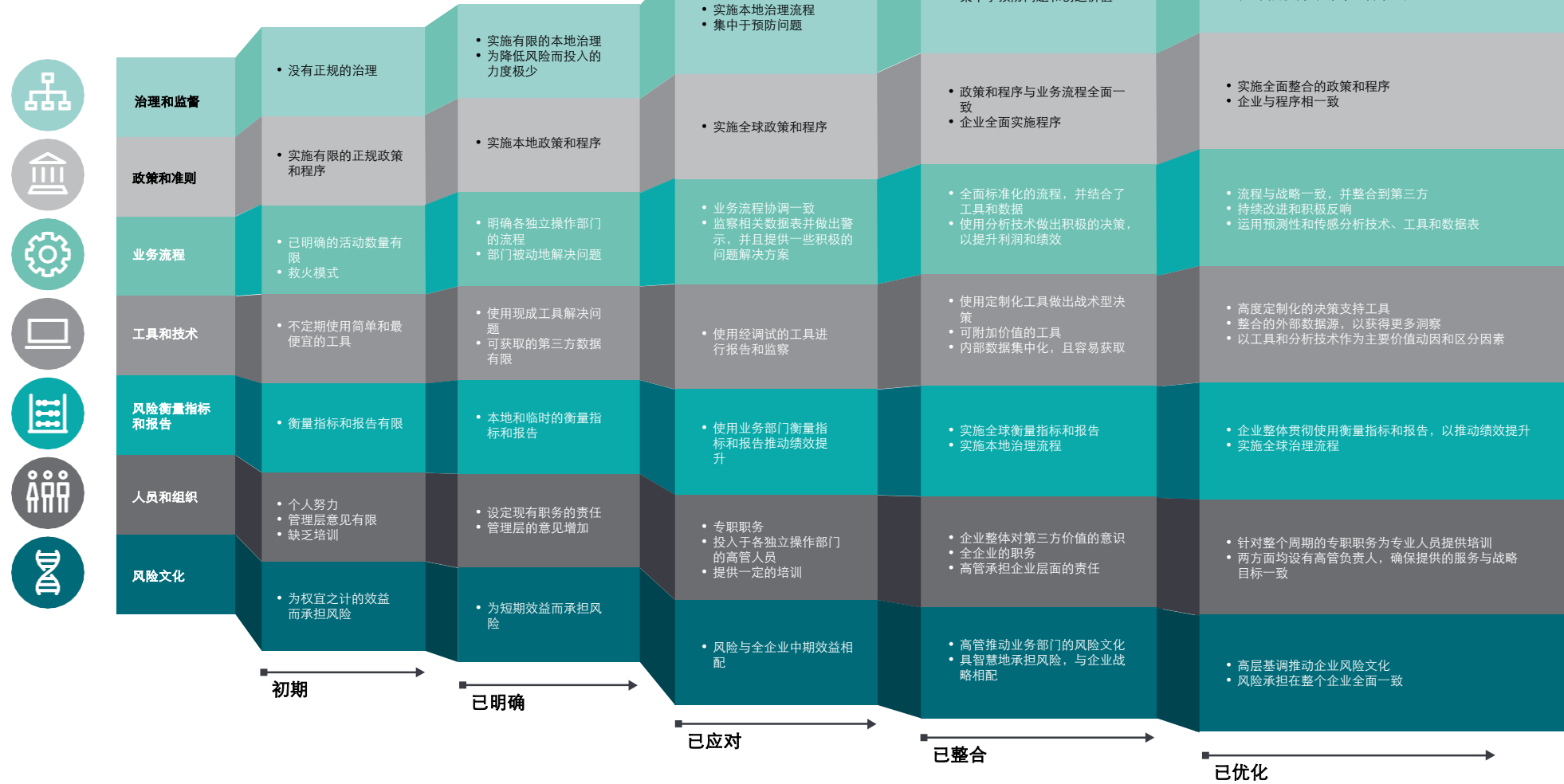
受访者资料



作者与联系人

- 首页
- 前言
- 2021年关键主题
- 01 许多企业仍在应对全球疫情
- 02 风险智能是资金投入的关键优先项
- 03 数字化风险是首要问题
- 04 成本压力阻碍内包
- 未来预测
- 德勤中国第三方风险管理实践
- 受访者资料
- 作者与联系人

### 德勤TPRM成熟度模型



# Deloitte.

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即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”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。凭借其世界一流的能力、洞见和服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。敬请访问德勤[Facebook](#)、[LinkedIn](#)或[Twitter](#)专页，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通讯而导致的任何损失承担责任。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤有限公司。

Designed and produced by 368 at Deloitte. J20819