

第三方的基本要点

——对全球范围内使用的第三方 进行名誉和责任审核

马乔里·W·道尔 (Marjorie W. Doyle), 博士,
认证公司合规与伦理专家研究员

戴安娜·卢茨 (Diana Lutz) 提供了一些信息



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

美国明尼苏达州明尼阿波利斯巴里路 6500 号 250 室, 邮编 55435
(6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States)
+1 952 933 4977 或 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

© 公司合规与伦理学会: 2011 年 12 月版

第三方的基本要点

——对全球范围内使用的第三方进行名誉和责任审核

马乔里·W·道尔 (Marjorie W. Doyle), 博士,
认证公司合规与伦理专家研究员
戴安娜·卢茨 (Diana Lutz) 提供了一些信息

就在不久以前，毫不犹豫地选择工作外包还是各公司普遍的做法。这是一种用来解决人头数问题、精简内部流程以及快速招募人员的策略。外包通常对生意有利，因为制作/购买分析报告说是“买更加便宜”。

虽然分析说外包更加便宜，但是情况正在发生巨大的改变。在发生道德和合规事故时，公司能够以外包为由逃脱责任或避免对声誉造成损害的日子已经一去不复返了。总之，你的第三方代表你所实施的行为，在很大程度上，由你承担责任，就像你的永久性雇员一样。这种情况不但在许多区域如此，而且在拥有反腐败法案的美国、英国和 OECD（经济合作和发展组织）的其它成员国更是如此，公司在以上任意国家中有业务往来同样适用。

没有什么时间比现在更适合关注你的第三方——他们是谁，你是否有有效的流程控制他们代表你所实施的行为。

谁是第三方？

除了你的永久性雇员外，你所雇请的任何个人或实体，对你而言就是第三方。典型的第三方包括合同雇员、代理人、游说代表、批发商、分销商、顾问、服务于你的产品的公司、代运人、供应商、以及合资企业合作伙伴，等等。重点在于，你付钱给他们，让他们代表你做某些事。

在全球范围内，一种新的预期就是，你知道他们是谁、你对他们进行过审查、并且你控制这些所雇请的人的行为。

你的风险是什么？

- 对你的声誉的伤害，即便你的第三方只是接受公开的调查。
- 民事责任和监管/刑事责任

你该关心的是什么？

- 你与自己不认识的人做生意。
- 你的第三方在地理位置上远离公司的管理，或者位于某个缺乏监管、无责任感的地方。
- 你的第三方在一种不同的文化环境中工作，有不同的习惯、语言和预期。
- 你的第三方不了解公司的规定，也缺乏遵守规定的积极性。

- 你的第三方希望在短期内取悦你，而不理解或关心长期结果。
- 存在达成业务的压力，而不关心如何达成。
- 眼下在全球范围内对反腐败、隐私、反垄断和进出口法律法规的执行正处于活跃期。

第三方检验清单

考虑到新的期望，以下是一个可以用来检验你的公司与第三方之间的关系是否良好健康的清单。

1. 你有所有第三方的清单及其资料的数据库吗？

如是，请跳转至下一问题。

如否，请制作一个包含下列信息的数据库：

- a) 第三方名称及所在地
- b) 所提供服务的类型
- c) 联系方式和资料所在地
- d) 雇佣人员的姓名和职位
- e) 遵循尽职调查

- f) 审计计划
- g) 第三方的法定代表人
- h) 工作/服务履行的地点
- i) 根据公司政策和程序管理该实体所需的任何其他信息

2. 你是否对第三方进行了风险评估，并且按风险水平排列次序？

如是，请跳转至下一问题。

如否，请制定并执行一项风险评估流程，以集中关注风险程度最高的第三方。并不是所有的第三方都需要同样水平的监管。在过于宽泛的范围执行详尽的尽职调查会耗费过多额外的资源，也可能导致迟延或无法处理最有可能发生的风险。另一方面，仅对低层次、公开信息进行粗略的尽职调查则意味着某些具有风险的第三方没有得到其风险所应给予的监管。

在风险评估中需要考虑的一些事项：

- a) 了解第三方的哪些工作或代表行为导致最大的风险（例如，处理政府事务的代理人、影响产品质量的关键供应商）。考虑风险最高的地理区域（亦即，腐败高发地区）。查看国际清廉透明度指数。

- b) 考虑此项服务是否为关键业务或流程所提供。
- c) 考虑此项服务是否在一个缺乏公司参与或监管的地点履行。
- d) 此项工作是否会导致第三方获得公司的资金、资源和资产？
- e) 第三方是否会导致公司承担合同或经济责任？
- f) 此项工作是否涉及取得重要的许可、政府批准或认证？

3. 在选择第三方时，您是否有基于风险评估进行尽职调查流程？

如是，请跳转至下一问题。

如否，请利用根据上文问题 2 所作的风险评估结果，按风险水平调整尽职调查标准：

- a) 按风险类型区分第三方，这样，具有更高风险的类型就需要更多的关注。
- b) 利用有关服务、收入、合约要求、地点、政府联系等资料进行风险评分。

- c) 针对每一个类型制作一个风险评估。通常可以分为三个类型（高、中、低），不过你也可以根据自己的情况增减。
- d) 对每一种类型确定一个尽职调查的起始标准。
- e) 规定根据情况需要或出现“红旗”的情况给予第三方更多的监管。

4. 一旦确定风险类型，就要制定一个书面的尽职调查流程：

- a) 该流程是否已制定某一项（或多项）书面政策，并具有对实施所需一切程序的说明。
- b) 明确谁负责执行该政策。可以是采购部门或者某些其他业务单位。
- c) 列示红旗提醒注意（见下文第7项）。
- d) 说明处理红旗的流程（例如，审计、在其工作地点面谈）。
- e) 说明如何处理现有第三方。
- f) 制定尽职调查流程费用支付的程序。

- g) 说明如何使用非实地尽职调查工具，诸如审查经济状况、其他背景资料以及你自己的调查问卷。
- h) 与归入高风险类型的第三方面谈（例如，访问一间在尼日利亚的办事处，看看是不是真有一家公司在那里运作）。
- i) 询问和审核第三方的推荐人。
- j) 审核利益冲突（例如，一位政府官员的亲属，如果政府联络是所提供的一部分，如许可证等）。
- k) 简述记录所有尽职调查过程、结果以及决策的流程。

5. 一旦在尽职调查流程的基础上选定了第三方，你是否与第三方签署一份说明所有要求的合同？

如是，请跳转至下一问题。

如否，则应以书面合同雇请第三方，该合同须：

- a) 说明将要提供的服务以及报酬条款；
- b) 要求第三方遵守与所提供服务的公司政策、程序以及价值观；并且这些政策、程序和价值观要在合同中明确表达。

- c) 给予公司对合同所有方面进行审计权利，并且如有不符即可终止合同的权利；
- d) 要求第三方为该合同工作的所有员工都接受有关公司标准、文化、合规和其他规定的教育，并要求他们确认已经理解；
- e) 向第三方员工提供有关信息，使之了解可以向何处提出与工作事项有关的顾虑；
- f) 要求第三方在其所有权或架构发生可能影响风险状况的变化时立即报告；
- g) 规定服务费支付方式和支付地点 — 需特别说明提供服务的所在地。服务费用支付不得以现金形式，需遵守本地的财务准则；
- h) 要求第三方保持适当的记录供审核及审计；
- i) 规定在第三方就你的业务设定下级代理人之前必须获得批准；

- j) 加入反腐败和反报复条款；以及
- k) 确定如果出现问题或者发生违反需要如何处理。

6. 在你的公司是否有人负责管理每一个第三方？

如有，真是不错。

如果没有，想一下，你永远不会有一个员工没有主管的指导和评估。对每一个第三方也是一样。实际上，这一点更加重要，因为第三方并不接受公司的日常文化和要求。

这位第三方“经理”应当：

- a) 维护并更新第三方的相关文件；
- b) 依据第三方的工作、经济来往以及地理位置，风险程度加以监管；
- c) 制定并执行审计计划；
- d) 对遵守合同的情况进行评估；
- e) 对第三方的所有权、业务、法律问题等保持关注；
- f) 就对第三方的监管接受评估；以及

- g) 负责在中央数据库更新有关第三方的所有信息（见上文第 1 项）。

7. 什么是关于第三方的“红旗”？

红旗是指你的公司应当关注，并有理由进行进一步调查的情况。如果红旗不能令你满意地解决，则就有理由不选择某一方，或者终止与某一现有第三方的关系。如果对于红旗未能发现或者不加解决，就可能导致公司声誉和资源的损失。例如：

- a) 由某政府官员引介的代表
- b) 由缺乏经验或资质的人履行服务
- c) 该地区、国家或行业有腐败历史（参见腐败指数）
- d) 拒绝认证合規程序
- e) 超出常规的高额佣金或奇怪的收费模式
- f) 对所履行的工作缺乏细节描述
- g) 超出常规的付款或财务安排
- h) 费用和会计记录缺乏明晰性

- i) 与政府官员而非机构进行交易
- j) 无法解释的其他第三方加入交易
- k) 拒绝表明所有权状况
- l) 缺乏工作所需的适当人员
- m) 依赖于业内不知名或未获认可的人员
- n) 使用空壳公司
- o) 纯粹依赖个人关系
- p) 拒绝审计
- q) 提供虚假信息或对询问撒谎
- r) 曾经因有疑问的业务行为而遭到刑事或民事诉讼
- s) 要求在工作完成前付款
- t) 要求现金付款、不记账付款、或者在工作履行地以外的其他国家付款

总之

如今第三方可能是必需的，但并不必然因为他们是一个较为便宜的选项。在选择、培训和管理第三方方面，你的公司需要实行与针对自己的员工一样的标准。他们同样掌握着你的声誉、责任和成功。实际上，拥有较强职业道德和合规程序的第三方对于你、他们的客户而言是一种竞争优势。

这些重要的第三方问题起初看起来似乎无法承受，但是，每次进步一点，我发现就能改善你的流程并给予企业长期发展所需要的能力。

SCCE 拥有许多能够帮助你的资源，包括研讨会、书面帮助、活跃的社会网络系统，你可以用来联络其他经历着同样过程的公司。

马乔里·道尔 [Marjorie Doyle] 是艾吉斯合规和伦理中心 [Aegis Compliance & Ethics Center, LLP] 以及康采尔、米德和洛奇律师事务所 [Counsel, Meade & Roach, LLP] 执行董事。她在杜邦公司 [DuPont] 设立了伦理与合规组织，并担任其首席伦理与合规官。在担任维特克国际 [Vetco International] 资深副总裁、首席伦理与合规官后，她在反腐败和贿赂以及第三方方面的专长进一步巩固，当时维特克正与美国司法部商讨一项 FCPA 协议。马乔里还任职于 SCCE 顾问委员会，具有 CCEP-F 证书。她被 *Ethisphere* 杂志誉为最有影响力的商业伦理领袖之一，也经常就各种全球伦理和合规问题发表意见，包括反腐败和贿赂、利益冲突、第三方以及政策和程序等。她在各个管理层面与各公司的董事会及 CECO 合作，建设坚强的伦理与合规文化。可以通过 mdoyle@aegis-compliance.com 联系她。

SCCE 的 使命

SCCE 致力于捍卫所有公司的
伦理操作和合规标准，
并为合规专业人士及其他
认同这些原则的人士提供
必要的资源。

公司合规与伦理学会

[Society of Corporate Compliance and Ethics]

美国明尼苏达州明尼阿波利斯巴里路 6500 号 250 室，邮编 55435
(6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States)

+1 952 933 4977 或 888 277 4977 (电话) • +1 952 988 0146 (传真)

helpteam@corporatecompliance.org

www.corporatecompliance.org