



管理分包商风险： 在复杂的供应链中确保合规并减少中断



供应链中的分包商风险

在当今复杂的供应链中，分包商比以往任何时候都更加重要。通过分包，客户组织可以更高效、更专业地完成项目，同时参与当地的寻源采购、多元化计划和环保活动。据估计，有 60-70% 的合同工作外包给了分包商，ⁱ 由他们负责处理大多数此类工作。

就分包商的重要性而言，32.4% 的供应链中断事件都是由分包商造成的，这一点着实令人担忧。ⁱⁱ 与分包商相关的风险包括缺乏适当的资质、不安全的工作方式、非法劳工行为以及糟糕的财务状况。然而，三分之二的客户没有对其主分包商进行必要的尽职调查ⁱⁱⁱ，而分包商通常与招聘的客户几乎没有直接沟通。造成这种状况的原因是，在分包合同中，客户组织和分包商之间总是有一个或多个主承包商。

为了最大限度地发挥分包的潜力，客户组织必须保持对分包商管理的可见性，并就其决策向投资者负责。同样，主承包商和分包商也可以按照招聘的客户的合规标准规范自己的行为，量化其环境、社会和治理（ESG）价值主张，并向其供应链网络公布合规指标，从而大大降低风险。

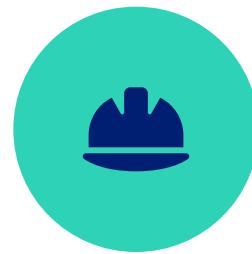
在本白皮书中，我们将：



简要介绍分包术语、责任和挑战



讨论与分包商相关的主要风险



提供降低这些风险的最佳实践

第一节

分包 - 关键术语、责任和挑战

分包关键术语

客户

雇用直接供应商并向其支付工作或材料费用的公司。

直接供应商

客户雇用的提供材料或服务的公司。他们也可以分包工作。

主承包商

雇用分包商为客户完成工作的供应商。

分包商

按照承包商的指示，执行具体任务或提供具体服务。他们与客户没有直接关系。

分包商管理

雇用、培训和监督分包商的过程。客户与分包商之间的层级越多，风险越大。

分包中的角色和责任

有效管理分包商意味着了解供应链网络中的角色和责任。每个组织都是网络中的一个“节点”，而网络本身又是不断变化的，没有单一的中心点。角色经常会发生变化，因为主承包商在一份协议中可能是客户，而在另一份协议中则可能是分包商。这种流动性意味着每个人都必须管理风险，以保持网络的稳定。

招聘的客户可能会犯的一个关键错误，是认为分包商的风险不会影响到他们，或者认为投资于分包商的成功不会帮助客户、主承包商或投资者取得成功。如果不采用专门的策略来管理这些风险，责任很容易在客户、主承包商和分包商之间转移，并且一直得不到解决。这种责任承担方式还会导致无法充分利用供应链网络的强大功能。通过在网络中承担更多责任并获得更高可见性，每个实体都将找到更多的发展机会。

客户的责任

- 确认项目范围和要求：**明确说明项目细节，包括技术规格、质量标准、时间安排和预算。
- 审查直接供应商和承包商：**对所有主供应商和承包商进行资格预审，确保他们拥有适当的培训、保险、资质、安全体系和流程，以达到合规标准。
- 设定合规标准和期望：**向主承包商传达合规标准，并确保这些标准适用于分包商。
- 监控和监督：**定期审查和检查进展情况，确保符合合规标准和工作目标。

主承包商的责任

- 作为代理人：**雇用分包商并履行合同要求。
- 保持许可证和保险有效：**履行所有法律义务。
- 审查、培训和监控分包商：**确保分包商符合资格，并按照招聘的客户设定的合规标准履行其职责。
- 管理关系：**与分包商和客户保持清晰的沟通，管理绩效，保证项目按时完成。
- 消除危险：**采取安全措施，管理风险。

分包商的责任

- 保持许可证和保险有效：**符合所有法律法规要求。
- 完成必要的培训：**确保员工接受过适当的培训，以降低伤亡风险。
- 提供工作或材料：**根据合同交付高质量的工作。
- 报告问题和进展：**向主承包商报告问题和最新情况。



分包面临的常见挑战

供应链中的分包有许多好处，如多元化寻源采购、灵活应对需求、获得专业知识以及地方惠益。然而，它也面临着一些挑战，往往需要通过技术解决方案才能解决。考虑到可能有大量分包商在主承包商手下工作，这一点尤为明显。例如，在 Avetta 网络中，一些主承包商负责监督数百个分包商。管理如此庞大而复杂的供应网络是一项极具挑战性的工作。

客户面临的挑战

客户面临着诸如来自没有直接合同的分包商造成的声誉损失等风险。他们可能会认为主承包商会处理一切事务，但如果无法了解分包商的情况，主承包商就无法负责任地管理这些风险。

客户面临的主要挑战包括：

- 合同责任的承担：**承担主承包商的责任可以保护客户免受所有风险和后果的影响，这是一种危险的风险防范策略。
- 声誉风险：**虽然客户可能不需要对事故承担法律或经济责任，但会遭受声誉损失。
- 组织风险：**如果不采用综合系统方法，分包商造成的网络安全、健康和安全以及业务风险会对客户产生影响。这些风险会在整个客户组织中成倍增加，甚至会扩散到整个供应链网络的合作伙伴关系中。
- 由分包商组成的大型网络：**如果没有强大的技术解决方案，则很难对在主承包商手下工作的大量分包商进行资格预审、管理和监督。

主承包商面临的挑战

主承包商与招聘的客户一样，也需要尽量避免财务风险和项目中断。如果主承包商不对分包商进行资格预审并对客户负责，他们将无法保护自己。

主承包商面临的主要挑战包括：

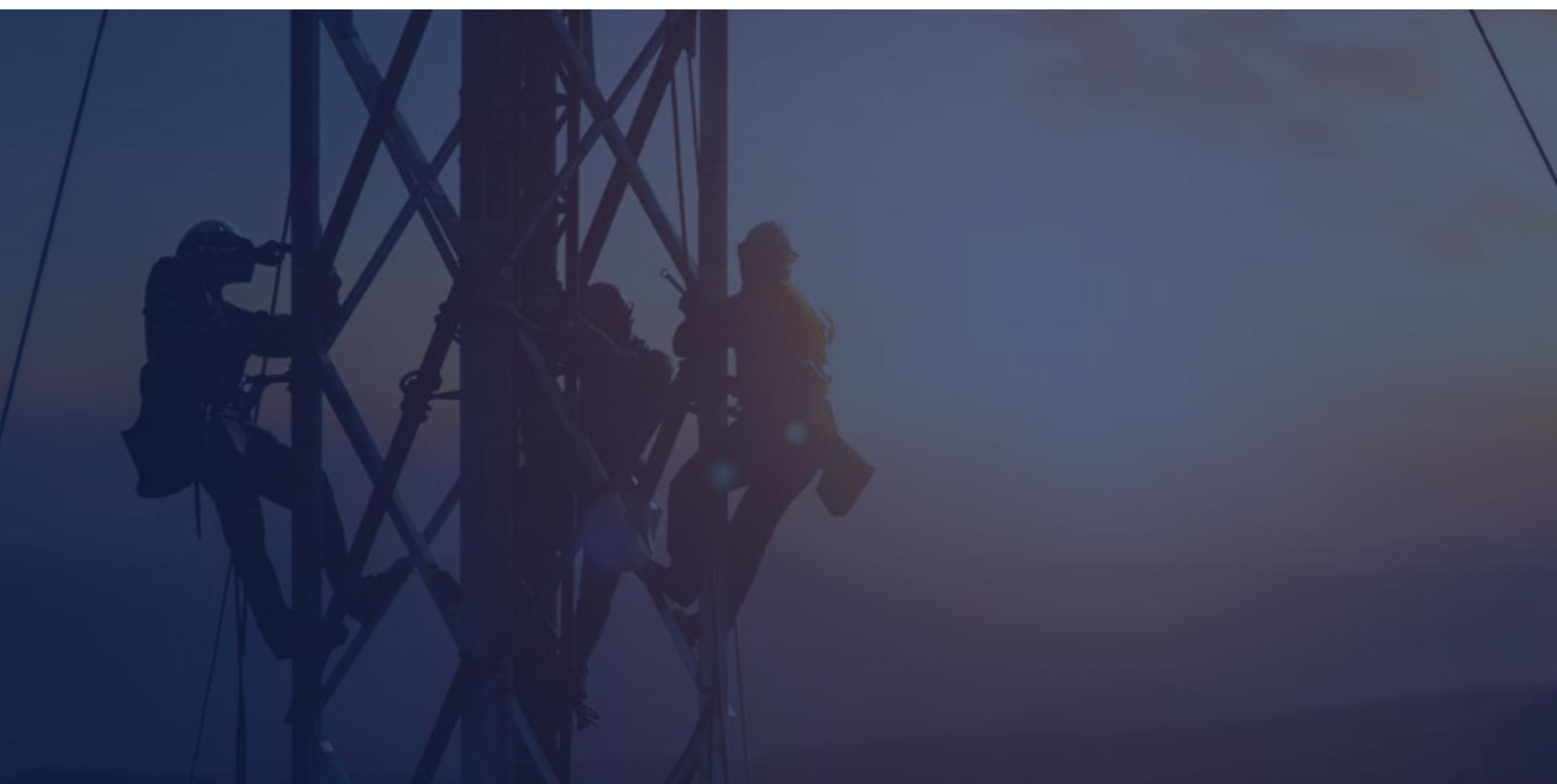
- 对分包商进行资格预审：**由于难以确定和审查负责任的分包商，因此在履行合同和适当分配责任方面面临挑战。
- 缺乏技术：**许多主承包商缺乏简化分包商风险管理所需的技术。没有综合的技术支持，沟通效率会随之降低，各种问题也会更加难以管理。
- 满足客户标准：**主承包商通常很难理解和执行客户标准。而客户、主承包商和分包商之间往往没有明确的沟通渠道，因此情况更加糟糕。

分包商面临的挑战

分包商无法直接接触客户，由于缺乏可见性，可能会不太负责。由于信号衰减，他们可能无法达到较高的合规标准，甚至不了解具体是哪些标准。

分包商面临的主要挑战包括：

- **缺乏监督**：主承包商监督不充分，缺乏解决问题和管理变化所需的资源。
- **信号衰减**：分包商距离招聘的客户越远，关于准确沟通、要求、标准、项目信息和培训的衰减作用就越大。
- **问责问题**：不遵守标准会导致健康和安全风险、返工和合同损失。
- **缺乏技术**：没有集成的技术栈和支持，沟通效率会随之降低，各种问题也会更加难以管理。



第二节

分包的隐藏风险

分包商风险本质上是不可见的

如前所述，分包商风险增加的主要原因是招聘的公司（有时甚至是原承包商，因为分包通常会向下划分多个层级）缺乏可见性。许多公司仅对其主承包商和供应商进行审查、资格预审并要求签订主服务协议/合同，而与分包商没有直接联系或不了解他们。这样会隐藏与分包商相关的风险指标，增加发生事故或违规行为的几率。

对许多客户而言，解决方案是依靠主承包商对潜在的分包商进行适当的审查，确保他们有足够的资质，并执行合规要求。这种期望甚至可以写入与主承包商签订的强有力的合同协议中，要求他们对分包商造成的任何损失负责，并免除招聘的公司的所有法律或经济责任。

然而，这种做法没有考虑到分包商遭遇事故时对招聘的公司造成的诸多严重后果。具体包括项目质量问题、项目严重延误、网络威胁、声誉受损以及违规问题。对股东、员工、客户、投资者和监管机构而言，如果出现违反劳动法的行为、项目大规模延误或媒体对与该公司有关的事故进行毁灭性报道，招聘的公司是否“负有合同责任”并不重要。此外，加拿大等国也开始制定法律，如 S-211 法案，规定公司要对其整个供应链的活动负责。^{iv}

常见的分包商风险情形

- **安全事故**：如果不进行直接审查，招聘的公司无法了解项目分包商的资质。未经培训的员工和不安全的工作条件会给作业现场的每个人带来危险，从而更容易发生事故。
- **劳动力和人权问题**：如果招聘的公司对其广泛的分包商和低级供应商网络缺乏监督，那么工作条件、公平工资、童工、现代奴隶制等劳动力问题可能会被掩盖。
- **财务不稳定**：分包商通常是小型企业，往往财务状况不佳。如果不进行直接审查，则招聘的客户无法了解分包商的分包商是否濒临破产，这可能会导致工期延误、违反劳工法、工作条件不安全或工作质量低劣。
- **质量**：当主承包商将制造、生产、分销或劳务外包给一个或多个分包商时，招聘的公司即失去了对最终产品所有组成部分质量的关键可见性。
- **网络威胁**：当涉及到网络威胁时，价值链上的每个成员都是潜在的漏洞。即使是最小的分包商受到网络攻击，也会对供应链上下游造成严重影响。
- **分包漏洞**：高风险承包商可能会尝试通过签约成为您的某个主承包商的分包商来规避招聘的客户的合规标准和流程。

分包商事故的影响

一旦发生事故，无论招聘的公司是否负有直接经济或法律责任，上述风险情形都会给招聘的公司带来以下严重后果：

- 由于媒体广泛报道事故、事件或违规行为，导致品牌和声誉严重受损。^v
- 分包商因破产、事故或其他负面事件而无法完成工作，导致项目延误。^{vi}
- 因应对网络事件^{vii}、召回^{viii}、调查等而造成的业务中断。
- 投资者、员工和客户的不满。^{ix}
- 因分包商违规而导致的处罚、罚款和项目停工。^x

显然，依靠主承包商来确保分包商的资质和合规，对于管理分包商风险而言，风险极高。相反，招聘的公司应积极主动地对分包商实施与主承包商同样严格的审查和合规要求。

第三节

第三节：分包商风险管理的最佳实践

要妥善管理分包商风险和合规，招聘的公司必须采取积极主动、深思熟虑的方法。

我们将在本节中探讨分包商风险管理的最佳实践，其中包括：



合规要求



主承包商与分包商之间的沟通



监控与执行

合规要求策略与战术

合规与安全应始于高层

制定公司范围内的合规与安全策略时，应让整个组织的高层决策者参与其中，以确保策略在所有项目中的一致应用。与任何重大举措一样，公司对分包商风险和合规的立场必须从高层开始确定。如果没有来自高层的认可（意见统一、沟通顺畅），要实现一致的标准几乎是不可能的。从公司领导到现场主管，公司的各个层面都应传达明确的政策和实践。

分包商必须遵守招聘的客户的合规和安全要求

分包商风险管理的最有效方法是确保所有安全和合规要求在公司和员工层面适用于主承包商和分包商。这样做可以确保风险实践在整个供应链中保持一致，并且招聘的公司可以更加轻松地管理、监控和执行（而非针对主承包商和分包商单独制定规则）。

执行公司层面的要求

与任何直接承包商一样，应对分包商进行公司层面的全面审查，包括安全历史和统计数据、安全与可持续性实践和政策、财务健康以及潜在的网络漏洞。直接审查每个分包商可确保招聘的公司拥有可见性和控制权，以确保为其工作的每个人都遵守相同的质量和合规标准。



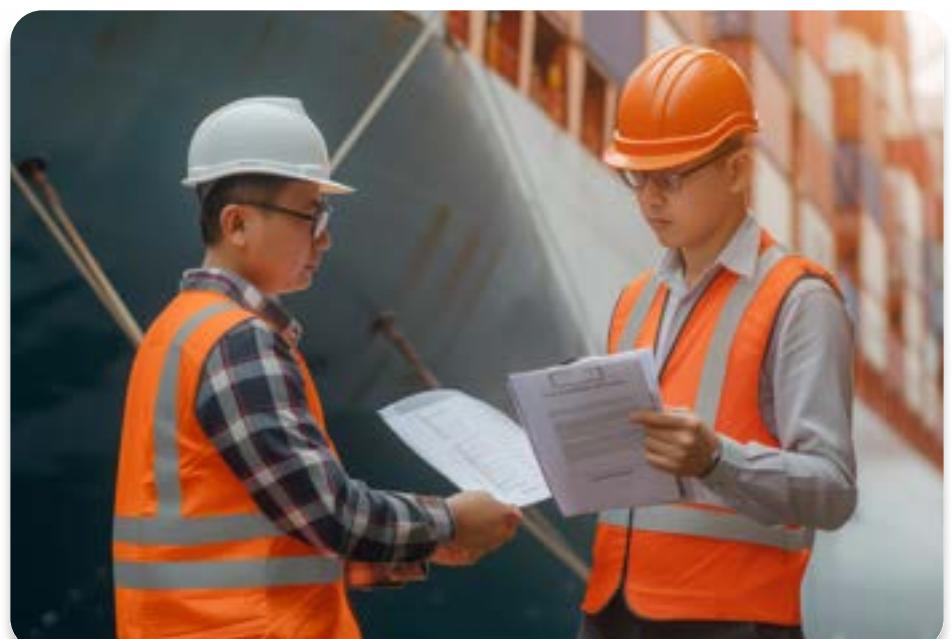
执行员工和现场层面合规

对于分包商而言，员工不折不扣地遵守所有规定尤为重要，因为大量风险都存在于作业现场。作业现场的任何员工，无论是员工、主承包商还是分包商，都必须满足相同的培训和合规标准才能进入现场并开展工作。哪怕只有一名员工例外，也会立即降低作业现场其他人的安全系数。

现场准入控制和安全可有效保持适当的员工资格和培训，尤其是与按需移动员工培训^{xi}和现场危险管理工具^{xii}搭配使用时。

确保适当的保险范围

保险是主承包商与分包商之间可能不一致的一个要素。主承包商通常会处理大部分保险要求，而分包商所执行工作的责任仍由主承包商承担。但是，每个分包商都必须有经验证的员工补偿保险，以保护主承包商和招聘的公司的利益。



主承包商与分包商之间的沟通

如果您目前的分包商管理方式是放任不管，那么要过渡到更主动、更直接的计划，需要对所有主承包商和分包商有明确的期望并与其进行清晰的沟通。

一旦您确定了对分包商的要求以及获取和管理分包商信息的方式，
xiii可以考虑采取以下步骤：



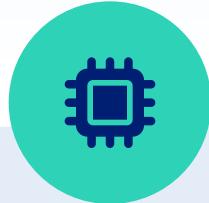
与您的主承包商清晰地沟通：

要有效地转变分包商合规计划，您的主承包商必须了解相关情况并参与其中。可以尝试通过多种沟通渠道，如现场全体会议、网络研讨会和电子邮件等，帮助您的直接承包商了解新的分包商计划要求。



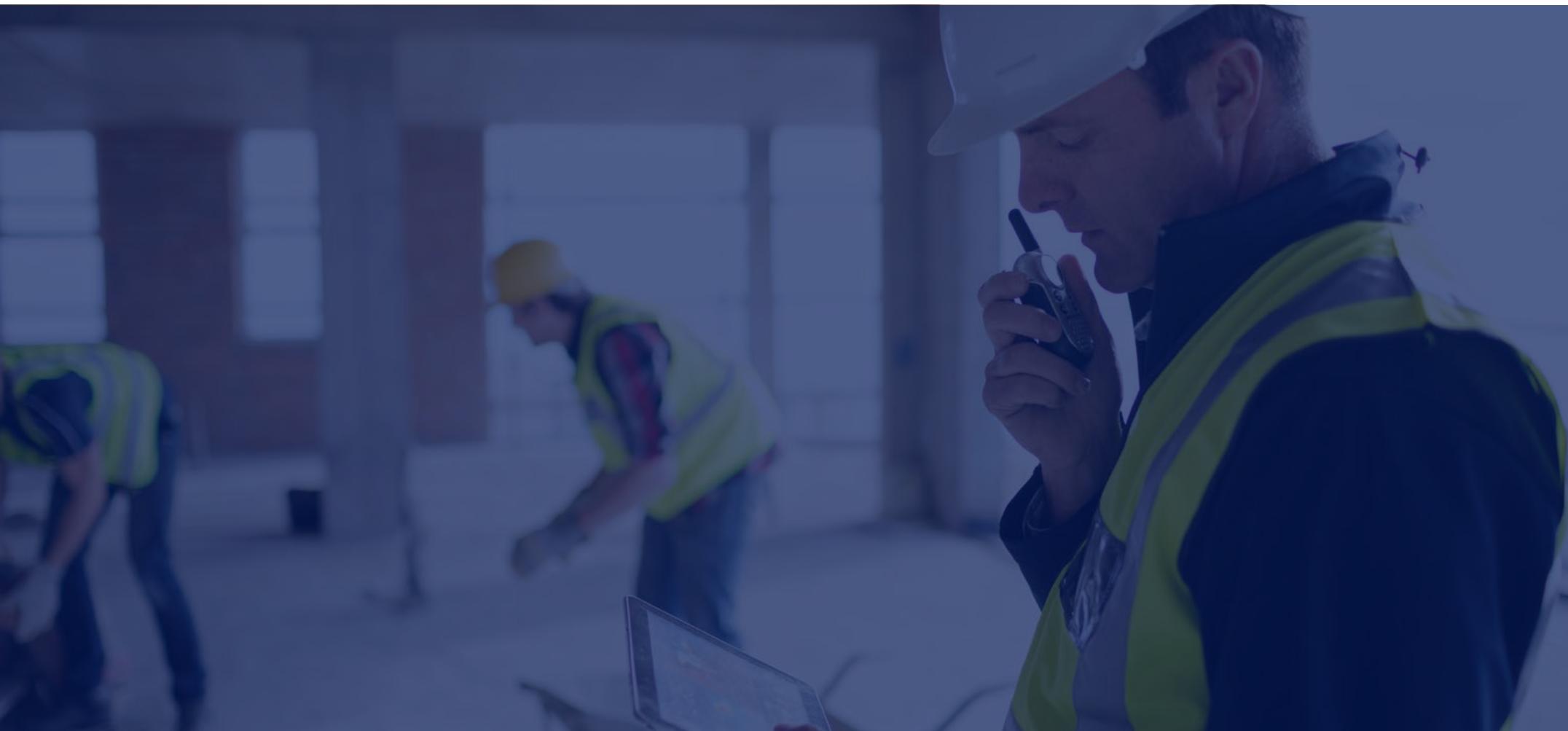
重新检查您的合同：

确保您的合同明确规定了您、主承包商及其分包商之间的关系动态，包括必要时直接互动的规定。

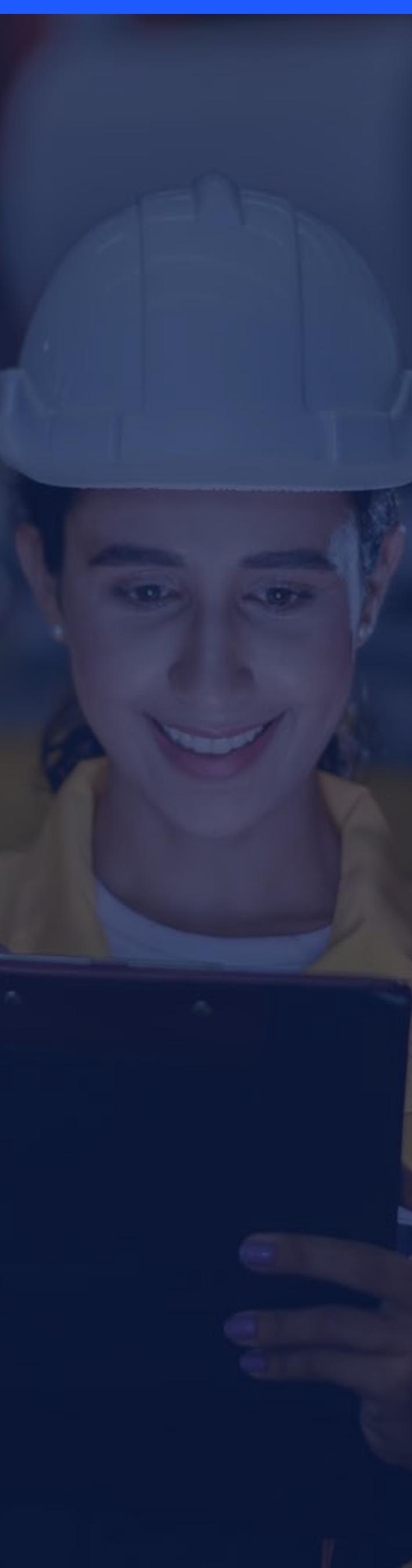


使用技术对分包商进行资格预审、聘用和监控：

利用现代技术解决方案对分包商进行资格预审、聘用、监控并与其沟通。确保您的分包商已完成新用户引导并接受了相关培训，可以使用这些系统。



监控与执行

A woman wearing a white hard hat and a yellow safety vest over a blue shirt. She is smiling and has her hands clasped together in front of her. The background is dark and out of focus.

即使有最好的风险管理策略，现场负责人也可能会倾向于稍微偏离合规要求，从而让项目按计划进行（例如，告诉员工如果在下周内参加培训，就可以在没有经过适当培训的情况下进入现场）。同样，主承包商也可能想要规避您的新要求，以便在紧急情况下快速雇用分包商。因此，监控和执行分包商合规对于在整个供应链中保持安全和可持续性标准至关重要。

定期进行合规审计、现场考察和检查，以确保您的主承包商和分包商具备适当的资质并遵守相关规定。这对于互不关联的全球运营尤为重要，因为这样可以确保可见性，避免安全隐患、童工、质量问题以及潜伏在广泛的供应链中的其他风险。

应监控和执行的领域包括：

- **安全手册审计**：对分包商安全手册和文件进行全面审计，以确保其流程符合您的合规标准，同时还能找出重大差距。
- **实施审计**：利用更深入的、基于证据的审计（要求提供文书、证书和其他文件），确保分包商正确执行和遵守其安全手册中规定的书面程序。
- **现场考察**：进行实地考察，以了解工作现场的实践和行为。这样您即可验证现场是否符合您的要求、安全法规和当地法律。
- **保险验证**：审查并确认分包商的保险范围是否符合您的具体要求。确定其保险单的责任限额和赔偿。确保监控和跟进保险到期情况。
- **商业和财务风险**：通过调查分包商的财务健康、法律纠纷、制裁违规以及负面媒体报道和负面新闻，对分包商进行商业尽职调查。
- **网络安全**：通过监控整个供应链的网络健康，保护您的企业免受数据泄露和中断的影响。与分包商合作，随着时间的推移发现潜在威胁，并加强其网络韧性。

结束语

客户、主承包商和分包商共同承担着建立强大、高效的供应链网络的责任。分包商风险管理对每个人的成功和稳定都至关重要，因为网络中的每个节点都既要发挥作用，又要有所收获。成功和可持续的结果是所有参与者的共同目标。

因此，客户在制定和传达对承包商和分包商的明确期望方面发挥着核心作用，以确保其供应链的各个层级都采取负责任的做法，并对其做出回应。招聘的公司必须确保对其广泛网络中的所有分包商进行直接审查和监督，并应用与主承包商相同的全面合规要求。明确的、自上而下的标准、高效沟通以及监控和执行是创建强大的分包商合规计划的重要基石。

最后，招聘的公司应利用最先进的供应链风险解决方案。现代技术平台支持对分包商进行资格预审、审计、业务审查、财务风险分析、网络安全监控和保险验证。此类解决方案可减少文书工作，改善各供应商层级之间的沟通，实时监控各种领先指标，提供现场员工培训功能，为所有资格预审和合规文件提供一个集中位置等。

Avetta 是一家提供供应链风险管理解决方案的软件即服务 (SaaS) 公司。Avetta 的平台深受 120 多个国家/地区超过 130,000 家供应商的信赖。访问 [Avetta.com](https://www.avetta.com)，了解有关其分包商管理工具、资格预审服务和市场产品的更多信息。



参考资料

ⁱ资料来源：《2021 年供应链弹性报告》；

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱ资料来源：《2021 年供应链弹性报告》；

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱⁱ资料来源：《2021 年供应链弹性报告》；

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

^{iv}资料来源：按照 S-211 法案要求打击强迫劳动；

<https://www.ohscanada.com/sponsored/fighting-against-forced-labour-with-bill-s-211/>

^v资料来源：雀巢农场的童工奴役问题：巧克力巨头问题不断；

<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/sep/02/child-labour-on-nestle-farms-chocolate-giants-problems-continue>

^{vi}资料来源：了解您的权利：建筑项目合作伙伴破产时债权人的抗辩；

https://www.americanbar.org/groups/construction_industry/publications/under_construction/2022/fall2022/know-your-rights/

^{vii}因 CrowdStrike 中断而造成的影响仍在持续，达美航空取消数百个航班；

<https://www.cbsnews.com/news/delta-crowdstrike-outage-flight-status/>

^{viii}资料来源：产品召回如何对整个供应链造成影响；

<https://www.supplychaindive.com/news/product-recalls-supply-chain-visibility/546491/>

^{ix}资料来源：富士康是否导致苹果股价下跌？；

<https://seekingalpha.com/article/926801-did-foxconn-bring-down-apple-stock>

^x资料来源：《供应链法》；

<https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/Supply-Chain-Act/supply-chain-act>

参考资料

^{xii}资料来源：提升员工管理和工作场所安全；

<https://www.avetta.com/clients/solutions/health-and-safety/worker-management>

^{xiii}资料来源：介绍 AskAva：您的生成式 AI 风险助理；

<https://pages.avetta.com/Avetta-AskAva-Post-webinar.html>

^{xiv}资料来源：将可见性与合规扩展至分包商；

<https://www.avetta.com/clients/solutions/health-and-safety/subcontractor-management>