

私营企业会计外包服务的成本与效益分析

广州 谢晓华

一、私营企业成长过程中存在的问题

1. 私营企业普遍存在重业务、轻财务的现象。一方面,由于私营企业业务的成长、发展与其经营规模、效益来源、行业地位、品牌、知名度等有着直接的联系,因此理所当然应受到高度的重视。另一方面,私营企业家大多对业务比较熟悉,因此日常决策和工作的重点就自然而然地落在了业务方面,致使企业的财务管理职能被弱化或被从属化,财务成了一个辅助企业业务成长的工具,不能主动地参与企业决策、组织和控制的全过程。

2. 老板单线控制财务。私营企业的特点是财务一般由老板单线控制,但是往往又难以控制好,因为企业没有建立系统、有效的财务控制体系。企业一般指定一人兼任会计与出纳两职,违反了内部会计控制不相容职务必须分离的基本原则,为会计主管营私舞弊创造了条件。

3. 私营企业家缺乏基本的财务知识。很多私营企业家在各自负责的领域里都是专家,但大部分人对财务知识缺乏了解,导致了很多人不应发生的财务舞弊与错误操作,不仅给企业内部管理造成影响,而且经常受到税务部门的处罚。《财富》杂志分析认为,这些企业家失败的六大原因依次为:缺乏处理坏消息(亏损或利润下降)的能力、疲劳综合症、缺乏处理人事的能力、决策有局限性、缺乏财务知识和错失良机。

4. 私营企业家普遍缺乏财务风险意识,无法在风险与收益之间找到平衡点。私营企业受企业规模的限制,承受财务风险的能力比较弱。如知名民营企业德隆集团,财务结构性失衡

作业的费用,它是成本动因率与实际成本动因量之积。未用作业能力成本是约定作业能力成本与已用作业能力成本之差。认识并计量未用作业能力成本,可以帮助企业管理者在收入不变的情况下,消除未使用作业能力以减少资源的耗费,或者充分利用未使用作业能力来提高产量、增加收入。

上面所说的 ABM 的二重性都可能创造出未用作业能力成本的机会:ABM 第一重特性通过使现有流程更有效率、生产率更高而创造出未用作业能力;ABM 第二重特性通过重新定价来增加收入或者通过减少对高成本作业的需求来创造未用作业能力。企业通常可以利用以下方法减少资源耗用量、提高约定作业能力的利用率:

1. 消除未用作业能力,降低约定作业能力,减少实际资源费用。例如,裁减多余的临时工,减少临时工工资支出;出售多余设备和资产;销售经理通过提高最低订货量标准,减少按小订货量设置的订货作业能力及相关成本等。

就是其失败的直接原因。

5. 不能保持充足的现金流量。很多私营企业都有一个比较片面的资金成本观念,就是认为钱放在账户上不能生钱。为了降低资金占用成本,提高资金使用效率,企业一旦账户上有多余的钱,就想到处投资,实现钱生钱的目标。实际上,对于有一定规模的企业来讲,保持一定比例的现金储备(包括合理比例的股票、短期债券等),对于维护企业总体效益及财务安全有着重要的战略性意义。

从以上分析不难看出,私营企业除应尽快建立系统、有效的财务控制体系外,还必须加强财会队伍建设,只有依靠业务部门与财会人员的共同努力,才有可能改善企业财务管理的现状,提高企业的竞争力。在聘用专业水平与职业道德兼备的财务人员还存在一定困难的情形下,借助专业财务公司等外部专家力量是解决问题的有效途径。会计外包服务是国际上流行的企业财务问题解决方案。随着改革开放的不断深入,我国会计服务业得到了迅速发展,呈现出服务机构规模化、服务品种多样化、服务对象多元化等新趋势,这使私营企业的会计外包服务市场日益成熟。

二、私营企业会计外包服务的成本与效益分析

1. 会计外包服务节约企业资金。越来越多的企业发现,依靠第三方服务提供商来执行会计职能要比自己建立会计部门更加有效,而且会大大节约经营成本。外包服务的好处是可以将高效的职员资源转移出来用于核心业务的研究,并取消某些不必要的管理环节。另外,依靠训练有素的专业人士,可以

2. 减少未用作业能力,提高已用作业能力和约定作业能力的利用率,使相同的投入获得更多的产出。例如,出租多余的生产设备,充分利用闲置的设备、人员等生产能力来生产其他产品。

3. 提高作业效率、减少资源消耗的有效途径是采用信息技术。例如,计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助技术(CAE)和计算机辅助软件技术(CASE)的运用极大地降低了批量水平作业和产品水平作业的成本,而同时又保持了高度自动化生产效率。电子数据处理系统(EDI)和电子资金转账系统(EFT)把供应商、销售商与企业联结在一起,大大减少了采购、计划、收货、发货、开票和付款等相关作业的费用。

ABM 的第一重特性和第二重特性并不是相互排斥的,只有当企业既节约了执行给定作业所需的资源,又同时把作业转向了更具盈利性的产品、服务和顾客并真正消除了未使用作业能力时,才会实现企业利润最大化。□

确保会计事项都能依据专门的会计准则和制度进行处理。

2. 会计外包服务是一种专业管理趋势。一方面,企业业务的复杂化使财会工作的重点从传统的核算职能向现在的决策管理职能倾斜,财务和会计工作的分离成为必然。这使企业将某些基础性的、相对简单的会计工作实施外包成为可能,比如委托代理记账。另一方面,从外部市场环境来看,随着金融机构(银行等)、中介机构(会计师事务所等)、服务机构(咨询公司、收账公司等)功能的增加和业务的细化,管理业务外包成为可能。当今银行与企业关系的改善与变革使得原来必须由企业财务人员亲自操办的一些业务和管理活动可以交由合作银行来完成。如财务制度设置、纳税咨询等,就可以外包给专业咨询公司。很多公司已经习惯委托外部独立审计部门完成工程的预决算审计和其他内部审计任务,委托收账公司完成应收账款的清收等。能够外包的单位可以是一个部门,也可以是一项业务,甚至可以是一项具体的财务职能。

由此看来,需要外包的通常是一些基础和增值能力相对较弱或者是不具有相对优势的部门。非核心财务管理职能外包实际上是将企业财务管理职能分工社会化,这是基于专门业务与管理领域的社会化分工而产生的,是企业财务管理的专业化发展趋势。

3. 剥离低效和不增值的管理部门。在当今价值理念下,企业的目标就是追求价值的实现并使其最大化,而企业价值的实现与否对外取决于企业能否满足顾客需求,对内取决于自身资源配置状况的优劣。企业资源分为外部资源和内部资源。仅就内部资源而言,主要为组织资源、知识资源和技术资源等。

任何部门的设置和运行都会消耗公司资源,与项目投资、产品开发一样,必须遵循成本效益原则,应该以创造价值为存在标准。不能创造价值的部门就没有存在的理由,不具有相对优势的部门则可以外包。其成本与效益的计算可用公式表示如下:部门的价值=部门所创造的收入(或形成的成本节约)-部门费用-部门所耗费用或资源的机会成本。①当(部门费用+部门所耗费用或资源的机会成本) \geq “部门所创造的收入”时,该部门没有创造价值。条件许可时,可以考虑将其外包。②当“外包所需成本” \leq (部门费用+部门所耗费用或资源的机会成本) \leq “部门所创造的收入”时,该部门虽然创造了价值,但不具有相对优势,将其外包可以为企业创造更多的价值。③当“外包所需成本” \geq (部门费用+部门所耗费用或资源的机会成本)时,该部门才有存在的理由。可见,“外包所需成本” \leq (部门费用+部门所耗费用或资源的机会成本)是进行外包的条件。

值得注意的是,不要因为一个组织整体(包括财务部门)可以创造价值就误认为其一切活动都在创造价值。在亏损或者不能形成价值增值的企业中,分析各个部门的增值状况,挖掘各部门的增值潜力是相对容易的。事实上,在不少企业中某些职能部门创造了价值,而另一些部门却在毁损价值。因此,即使在盈利或者是持续增值的企业中,尽可能减少无效的或不增值的职能部门,并不断挖掘各个职能部门的增值潜力也是非常必要的。

4. 提升集团母公司的控制力。集团母公司必须从多方着

手保持对子公司的控制力,在资源配置上以整体价值最大化为目标,对于集团内部存在共性的经营业务和管理业务一定要强调由母公司集中运作和统一安排。

三、应注意的问题

1. 企业应根据自身情况,选择合适的外包形式。对于大中型民营企业而言,内部已设置较规范的会计部门,采用完全外包会留下很多种后遗症。因此,会计外包服务将是一种明智的选择。对于中小型民营企业而言,若设置会计部门并配备高素质会计人员将得不偿失,此时会计职能全部外包则可能是企业的最佳选择。

2. 外包服务与企业的经营战略相配合。任何产品和服务的生产都牵涉到一系列的活动,核心业务需要其他非核心业务的支持。如果拟外包的职能对核心竞争能力、核心控制力起着举足轻重的作用,且构成长期战略的一部分,就不宜为了短期目标而实施外包策略。也就是说,决定是否外包时不能过多考虑短期效益的好坏。进行管理职能外包决策时必须明确一个问题,即企业由此可以得到的收益以及潜在的风险。我们不能把外包决策简单、完全地归结为控制成本问题,事实上,战略、成本、服务质量、风险控制、企业制度和沟通环境等都是必须考虑的因素。

3. 选择合适的合作伙伴。由于外包在某种程度上会形成企业对外部供应商或服务提供商的依赖,因此在确定将要外包的部门或职能后,最重要的就是选择合适的合作伙伴。选择合作伙伴时应考虑的最重要的问题是合作伙伴的业务能力、发展战略与经营理念,因为合作双方不仅是简单的买卖关系,而且更是一个利益共同体。

4. 防止商业秘密的泄露。涉及较多的商业秘密是企业会计部门的一大特色,也是限制会计外包服务的主要因素之一。无论是业务计划、经营战略,还是定价策略、客户关系,都属于商业秘密。客户资源及其信息是企业重要的无形资产。所以,在将会计职能外包之前,首先要了解外包公司为保守企业商业秘密可以采取的措施。会计职能外包的决策原则是既要提高效率,又要避免商业秘密的泄露。为避免商业秘密外泄,外包的会计职能应只是企业财务会计管理中相对基础和薄弱的部分。

5. 确保在外包过程中的控制力,同时和受托伙伴进行有效的沟通。会计部门是一个综合性部门,其他各部门的工作都需要财务会计部门的信息支持。企业一旦将会计职能外包出去,就很可能面临对决策制定过程失去控制、缺乏有效沟通渠道的问题。企业在与外包伙伴打交道的同时,应始终与客户、供应商之间保持良好的关系。双方要在利益共享的基础上,制定切实可行的服务条款、风险控制要求、资金回笼指标、费用节约指标和利益分配机制,建立一体化的运作体系,并不断改进双方合作的深度与广度,持续提升在会计外包服务状态下的财务管理水平。

6. 会计师事务所应建立严格的风险控制制度。作为会计外包服务的主要提供者,会计师事务所应建立严格的风险控制制度,在会计外包服务的业务承接、人员配置、业务开展、责任限制、报酬等方面进行明确规定,从而降低会计师事务所的风险,及时为客户提供高质量的会计外包服务。□