

发展财务外包有关问题探讨

王力 唐雪凡

(安徽三联学院贸易与竞争政策研究中心 合肥 230601 九江职业大学 江西九江 332000)

【摘要】 财务外包市场在市场规模、地区分布、竞争结构、外包领域及服务供应商选择上表现出若干新特征,外包可以获得成本和风险降低、财务流程优化等若干利益。本文首先介绍了财务外包市场发展特征,然后对财务外包利益进行了分析,最后提出了若干财务外包实践要点。

【关键词】 财务外包 业务流程 服务商选择

一、财务外包发展历程

追溯国际财务外包的发展历程大体可分为三个阶段:

20世纪80年代,表现为外包的起步阶段,那时企业过分注重对业务流程管理而忽略对决策支持的促进,此时CFO的主要职能在于企业日常财务业务的管理,外包业务发展缓慢,通常仅作为“以缺为主”的外包形式。

20世纪90年代,ERP系统构建使企业组织结构更为紧凑,财务流程可以通过各类系统及软件的应用而简化CFO的管理幅度,以强调业务流程的稳定持续及体现系统绩效为目的,但企业会将缺乏效率,体现不了企业绩效的业务外包。此时,CFO管理重心是以绩效作为流程外包与否的设定标准。

90年代末出现了eCFO,使得CFO成为扩张企业的核心主体。财务职能可以被分解为若干模块,交易管理流程朝向分享型服务的方向发展,并且部分决策支持型财务模块也开始由企业内部单元开始进行外包。目前,成功的外包模式取决于CFO对维护内部子模块及外部供应方关系的有效链接,充分发挥外部资源及企业内部资源的有效整合,发挥财务外包的整体效应。此时CFO的职能演化为协调管理,在于维护内部与外部之间、内部各子模块之间的主体、信息的协调、传递,从而保证企业系统的有效运行。

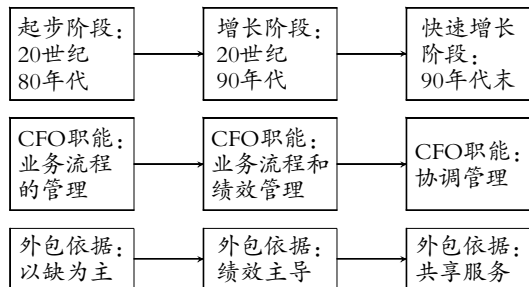


图1 财务外包背景下CFO职能演进

二、财务外包市场发展特征

1. 市场规模继续扩张,地区结构集中。自2000年开始财务外包步入快速成长期。据Everest Research Institute调查,2000~2005年财务外包平均年复合增长率为24%,2006~2008年平均

复合增长率为20%,2009年受国际金融危机影响,其增长率下降了11%,2010年增长了20%,财务外包市场规模已恢复到危机前水平。平均合同价值(ACV)达3 700万美元,市场年平均支出达31亿美元,形成了目前约240亿美元总合同支出。新合同的签订和原合同的延长也在增加,2009年平均合同价值增加了约40%,其中35%为前几年合同的延长,并预计在未来数年中完成。2010年平均合同价值增加了55%,达到62亿美元。

在总量增加的同时,财务外包的地区分布逐渐呈现多元化特征。由于财务外包合同约有95%具有离岸特征,使得有越来越多的国家和地区加入了这一市场,如美国、欧洲、亚太地区、非洲等。外包市场趋于分散,但同时整个市场的集中度依然很高。主要外包服务提供商集中于美国、欧洲,其中美国2010年占据了全球服务外包市场总支出一半以上,亚洲与太平洋地区增速很快,特别是印度,其外包业务占据了新签订外包合同的30%左右。但总体上,外包市场份额仍旧主要集中在发达经济体,且短期内这种趋势不会有太大变化。

2. 市场竞争结构多元化趋势明显,但集中度仍比较高。目前财务外包市场的竞争结构也多元化,有越来越多的企业进入了这一领域。其中处于领导地位的服务提供商虽有变化,但总体上仍是少数明星企业占主导。2008年主要的领导者为IBM、Accenture、ACS、Capgemini,其占据了全球财务外包市场平均合同价值的71%;2010年主要领导者为Accenture、ACS-Xerox、Capgemini、Genpact,其占据了约65%;其他供给者也表现不俗,诸如Cognizant、Compass BPO等,构成了外包市场的挑战者;并且还存在着大量的从事简单外包包业务的新进入者。这构成了外包市场的金字塔形结构,但从市场份额来看,却与企业数量呈反比,从2010年签订的外包合同量来看,其中主要大型外包供应商占据了合同签约量的55%,外包市场份额表现为“逆塔状”结构。

3. CFO职能动态化。由于国际财务外包业务领域逐渐由业务处置型转向决策支持型,同时外包所涉及的业务领域逐渐延展,这就要求与业务相关的CFO职能开始转变。

4. 外包领域逐渐拓宽。伴随着全球经济恢复,外包领域

将继续朝着两个方向变化,首先进入领域的覆盖面开始拓宽,虽然短期外包所覆盖的范围仍主要分布在制造业、消费品行业、零售业和高新技术行业,其中制造、金融、零售、旅游和物流及能源和公共事业占据了外包总支出的70%到75%,但拓宽的趋势会愈发明显;另一方面,财务外包的业务领域也开始拓宽,区别于将传统单一职能外包化,现实的外包领域逐渐由业务处置型转向了决策支持型,特别是财务职能的模块化使得“端对端”的财务外包流程出现并发展强劲。在2010年所签订的外包合同中约有50%表现出这类性质,比如“采购到支付”、“订单到支付”以及“会计记录到报告”等模块。下图为埃森哲公司“端对端”财务模块的流程图。

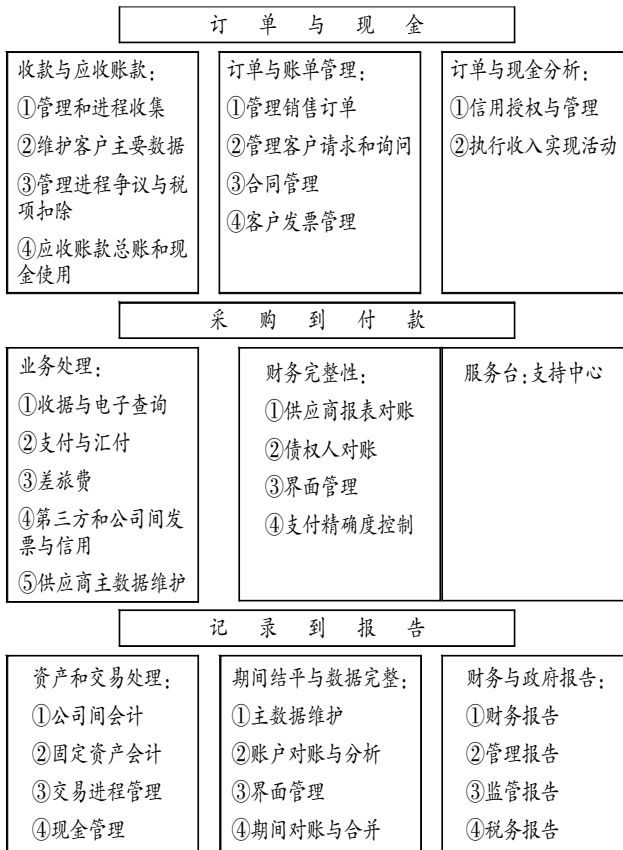


图2 多样化财务外包流程

5. 外包服务供应商选择存在变化。外包服务供应商的选择也经历了三个阶段。在财务外包起步阶段,企业选择外包模式多以寻求成本节约和减少分支机构雇员数量为目标,这一阶段仅少数大型公司将外包作为一种财务运作模式。

第二阶段则表现在财务外包快速增长的前期。此时,企业业务流程管理向两个方向发展:第一个方向是企业企图构建自身的电子化流程管理系统,期望通过ERP等系统的运行来寻求业务流程的“内部化”,以达到降低成本的作用;另一个方向表现为在起步期的企业识别到财务外包的若干利益,尝试探索外包业务流程的选择及供应商的选择层面。

第三个阶段为当前,仍归属在财务外包市场的快速增长期。由于“内部化”的集约系统在外包业务发展的对比中处于劣势,而主要的外包供应商的成长业已具备能够提供多样化

服务的能力,发包公司开始考虑巩固多样化服务供应商的稳定地位,也看到了选择单一且具备多样化服务供应商的若干优势,使得财务外包服务又回到了集中化之路。

三、财务外包利益分析

1. 降低成本。目前,对于从事财务外包,绝大多数公司仍旧认为财务外包平均约22%的年度增长的动力依然是靠成本降低。这种成本降低表现在如下层面:①离岸外包模式会带来约30%~40%的进程成本节约,这种节约在于直接将企业若干财务流程外包至成本较低国家和地区。而进程成本节约也能表现出间接性,即发包公司将财务业务外包给服务供应商由外包服务供应商的离岸服务来寻求,这种间接性收益较直接性收益要低,主要表现在成本降低的好处需要与服务商共享。②可以避免某些可能发生的成本。如果选择以内部化方式来获得财务活动的高效率,则对企业来说需要较大规模的前期投资和持续性的更新投资:一方面是实际成本的支出,比如购置固定资产的若干成本以及后续资产设备的更新成本等;另一方面是内部化方式相较于外包方式起点晚,将财务外包流程交由专业性的财务服务供应商可以让企业直接纳入到服务提供商成熟的服务体系中,避免了以内部积累方式实现成熟财务流程体系的培育成本。③“峰值”和“低谷”成本的转嫁。鉴于财务业务的特殊性,表现在其与季节性和某些特定的业务循环所对应,存在着月度末、季度末和年度末业务的“峰值”及其他时期的“低谷”期,外包可以将这部分的花费转嫁出去,特别是人力成本及相关资产的配套。

2. 降低风险。外包财务职能通常是发包公司风险最小化的途径。在不释放企业知识产权和财务资本的前提下改进发包公司的能力,具体表现为:①转移职能即为转嫁风险。转嫁职能给一独立的外包服务供应商实际即为一种将发包方风险转移给供应商的一种方式。外包合同的签订是为要求服务商提供某块职能,而职能外包对应的是要求外包商给予结果。从法律层面上看,责任的归属也通过外包行为实现了从发包公司内部向服务供应商转移。②多样化的审计纳入到多数外包业务中,这更有可能在灾难性问题发生前抓住发包公司财务问题。这些风险可能基于偶然性会计核算错误或存在承担民事责任的潜在风险。发包公司可能无力负担一定数量和质量的会计人员来实现服务商的要求,因为服务商可能对更多的财务细节和更多新知识有所把握,如此外包发挥了专业经验的优势。特别是在萨班斯法案的框架下,微小的会计错误可能使企业卷入更多的罚款和严重的诉讼,除此之外,未授权的支出在采用外包方式下几乎不可能发生。无论是发包方错误还是渎职犯罪,外包合同对授权的细节规定使得服务商有甄别某些冲突点的可能,进而能保证“道德风险”较少的发生;③财务外包至少不会增加企业风险。比如由计算错误所导致的风险、不充分的会计记录、记录丢失及不充分的业务分类,在交给专业外包服务商后所发生的可能性相对于发包公司内部生产时要少很多。

3. 优化业务流程,提高效率。伴随着财务外包市场竞争加剧,主要外包服务商不断探索新财务处理方法来应对竞争,

利用丰富的财务管理经验、具备革新性的财务处理方法和建成的大量离岸交付网络来不断给予客户确实利益。比如埃森哲与欧洲佳能所签订的外包合同,埃森哲通过在布拉格的交付中心,提供给欧洲佳能一整套财务流程服务,包括对应付账款、现金管理和固定资产及差旅费的管理,这一服务项目覆盖了佳能在欧洲14个国家和涉及12种语言的财务业务。其之所以能处理复杂离岸财务业务归因于埃森哲三点技术革新:①自我服务界面。埃森哲发展了自我服务界面,且可作持续更新,帮助客户公司的供应商控制、进入和管理发票与支付等业务,每个供应商都有安全账户可以用作登录和获取业务信息;②业务合规与分析工具。这一工具能处理大量财务信息,同时具备审计功能,可以使客户基本避免业务发生后若干重复和不充分支付现象,降低后续审计的时间;③计划和控制工具。可以帮助客户、财务管理者控制和管理月度对账过程。这些工具使用所带来的结果是,埃森哲基本上能在每一会计期间100%完成对发包公司资产负债表对账。在承接英国石油公司业务一年后,为其减少了约88%的问题发票和85%的超过30天的未支付发票;在单证管理方面,埃森哲帮助欧洲某公司减少了1 300万美元的坏账费用以及使得销售订单循环周期由过去的13天缩短到5天。

4. 集中核心业务,创新企业文化。与传统的认为财务外包会导致公司财务流程失控的观点不同,外包的拥护者认为:财务外包不仅不会导致失控,反而能够通过财务职能的清晰定义以及具体工作的文档化而增大透明度,进而增强CFO控制力。通过签订细化的服务协议可以清楚检测外包质量,同时在业务转入外包模式时能够产生另外两大利益:①集中核心业务。除支付必要的服务费率外,发包公司可以将节省的外包成本纳入到更具增值性且体现企业核心竞争力的若干业务层面。诸如战略管理、行业评估、市场开拓和客户细分等等,而不是具体细节性财务处理过程。②企业文化创新。一种时常被忽略的、但却非常重要的外包所得利益在于其创造了一种与企业总体业务战略和目标相对应的价值革新的文化。某些情况下,使用简单电子工具所带来的结果是:能够得到某些无形利益,比如使用雇员用户界面使得其可以在远距离条件下做即时和低成本交流,并因此创造出团队动力以及激发新企业文化出现;另外,源于外包合同所确定的发包公司与服务供应商的伙伴关系,所带来的“咨询财富”可能会扩散到发包公司的其他流程,进一步推动企业业务流程重组和优化进程。

四、财务外包实践要点

1. 事先调查研究。在做外包决策前需要明确以下几个问题:①企业选择财务外包的理由,这要求企业在选择财务外包时着力对其外包动因把握。②确定自己能在多大程度上外包。③外包服务商选择能否保证正常联系。④有资质的服务供应商应具备的条件。⑤通过外包活动如何增进企业的竞争力。比如外包可以降低企业成本,那么如何在未来一段时间内将这部分所产生的节约纳入到更具增值性业务流程中?⑥外包是否会增加风险。即使外包合同可以降低风险和提高质量,公司也应了解其所存在的风险,并能够确保在合同结束后还能被

有效管理和控制。特别是在离岸外包条件下,这种风险可能更加需要注意。⑦是否存在外包前的若干实践使企业在选择外包时需要解决且如何解决。特别是在企业尝试过其他财务模式时,如何实现转换。⑧软硬件需求分析,能否确保所需财务信息能够获得迅速而真实的信息。

2. 选择合适的外包商。一个有效的外包决策需要关注供应商选择进程。如果通过企业内部能力评估揭示其并不拥有足够专家和资源来管理多样化的财务流程,那么将财务流程转移给具有这种资格的接包方是必要的,这是财务外包的前提之一。在供应商选择进程中需要注重以下几点:①供应商市场规模及市场份额,即其在国际财务外包市场所占有的市场地位。②处理财务业务知识经验,即其有无处理发包方财务需求的能力,有无处理克服外包市场环境风险的知识经验,能否满足发包方的现行需求。③可依赖性和可行性,能否对市场形势变化做出动态调整以展现其稳健经营能力。④所有权问题,即是否已出现或者即将出现其所有权更迭,如有可能,是否会对发包方的业务产生不利影响。⑤产出质量,按照Accenture对于高新技术企业财务外包活动的调查,产出或服务质量是发包方最重视的考虑因素。

3. 摩擦点控制。在外包安排中,发包方与接包方的摩擦是可能出现的,特别是在相互之间责任没被充分界定时。对发包公司来说,需要明确如下几点以尽可能减少业务摩擦:①必须明确哪些责任需要确定转移给外包供应商,哪些职能需要自身保留;②项目到期日必须提前说明,并且在合同里说明。外包不能够被期望成非正式的内部协议,必须将其指定在之前说明;③强调平台无关性。通常服务供应商并不会为客户提出强大的技术支持方案,特别是在获取外包合同之时。当外包业务流程较少时,平台兼容性可能成为问题,即使随着交易扩张,平台无关性也需重点强调。④必须明确服务费率以及支付费率的时间段。⑤要完善对接包方的监督职能,以绩效为主导,尽可能采取量化指标来体现绩效,及时发现合作进程中可能出现若干偏差,采取恰当的措施予以弥补和改进。

4. 业务流程转变问题。①依赖于外包服务提供商和企业财务职能外包的数量和重要性来确定发包公司业务流程转变的学习过程及时间问题;②过度规划问题。在切入外包模式初始阶段发包公司可能需要对企业现行财务流程进行调查研究,诚然是审慎履行合同的一种方式,但也会导致企业不得不调整日常流程来适应转变;③要加强与外部供应商的合作,分析企业内部利益集团的格局和力量大小,尽可能避免由于外包所导致的内部体系震荡,加强对受损集团的引导。

【注】本文系安徽三联学院院级2011基金项目“国际财务外包与中国适用”的阶段性成果。

主要参考文献

1. Kevin Campbell. Outsourcing: A New Value Proposition. Accenture, 2009; 10
2. David Rowlands. Beyond Cost-cutting: The Intangible Benefits of Finance and Accounting Outsourcing. Treasllry and Cash Strategies, 2007