

业务外包关键控制措施设计

■ 祁 渊 曲 明

业务外包是企业内部经营活动的外部化,企业通过业务外包形成了与承包方的经营协作关系。由于承包双方属于不同的经济主体,双方之间信息不对称,并存在一定的利益冲突。如果对外包业务监管不到位,极有可能引发重大违约事件,给企业造成严重损失。为了防范业务外包可能存在的各种风险,企业应当建立完善的业务外包控制体系,对业务外包的整个流程进行全面地、系统地监管。

一、建立健全业务外包的管理机构

企业应当建立业务外包的岗位责任制,确定负责业务外包的具体部门和岗位,明确各部门的职责权限以及工作流程。在确定业务外包的具体部门和岗位时,应当遵循不相容职务相分离的原则,将业务授权与执行职务相分离,业务执行、验收、付款、记录相分离。

1. 集团公司职责

集团公司的主要职责是建立业务外包的规章制度,对重大业务外包事项进行审批,并对集团内部的业务外包进行监督、考核。具体包括:①制定外包业务质量管理规章。②制定外包业务实施办法和评估标准。③对子公司的外包业务进行监督、指导和考核。④对重大

业务外包实施方案进行审批。⑤对承包方提供的产品或服务进行汇总、分析和发布,及时通报集团内部所属各有关单位。⑥对子公司提供的合格外包方名单进行审批和建档。⑦组织对重大业务承包方和承包方提供的产品或服务进行考核和监督。

2. 集团内部各单位职责

集团内部各单位、部门应当依照集团相关制度制定具体的外包业务管理工作程序和要求,具体负责实施业务外包的实施。工作职责主要包括:①明确业务外包各归口管理部门的职责。②分析、评价外包业务风险(如战略风险、法律风险、声誉风险、国别风险等)。③调查和评估供应商。④确定合格承包方名单,并按规定上报审批。⑤招标和签订外包合同。⑥审查承包方的业务设计、工艺和质量控制体系。⑦负责外包业务质量管理或者参与监制。⑧对承包方提供的产品或服务进行验收。⑨负责解决本单位外包业务在进度、质量等方面存在的问题。⑩及时记录和上报外包业务质量信息。

二、明确各归口管理部门的职责

负责管理业务外包的归口部门一

般包括:①人力资源部,负责对承包方工作人员的培训工作。②质检部门,负责外包业务的质量监督检查。③财务部,负责外包费用核算与结算。④法律事务部,对业务外包涉及法律法规的部分进行监督检查,加强对业务外包合同的管理,处理业务外包法律纠纷。⑤外包业务部门,负责与承包商进行沟通,对承包商的履约能力进行评价。

三、制定业务外包实施方案

1. 外包业务的经营目标

企业实施外包业务存在各种动机,按照服务外包动机将服务外包分为:①专业性外包,即企业为促进专业化生产,提高公司效率或者降低成本,将某些效率低下的非核心业务承包给企业外部的一些专业化公司,建立起专业化协作关系。②扩大再生产分包,即市场需求量出现迅猛增加,而企业现有流程和资源难以完全满足业务的快速扩张时,企业将新增生产任务承包给外部企业,利用外部资源解决企业业务活动的弹性变化。③弥补自身技术水平的不足,将业务外包给专业化的大公司或科研机构。多数情况下,企业实施外包业务是为了满足经营战略的需要。

企业在做外包决策时,除了考虑企业经营目标外,还需要分析业务外包的

内部、外部条件是否满足。内部条件是企业在业务外包后,需要在企业内部重建组织架构,对工作流程进行重组。外部条件包括企业所在的产业已具备相当程度的标准化,承包方提供的产品或服务能为企业所用等。

2. 业务流程的划分

业务流程是企业为完成某一任务(目标)而执行的一系列逻辑相关的活动、作业的集合。通过执行这些业务活动,企业对外输出产品或服务。业务流程一般可以划分为两大类:一是企业后勤支援服务流程,如人力资源服务、会计服务、供应服务、财务中心、信息处理中心、客户服务等企业内部服务活动。二是企业基本业务运作流程,如技术研发、生产制造业务、产品销售及售后服务(售后电话指导、维修服务)及其他业务流程。这些业务流程又可进一步细分为具体的各项活动,如供应流程包括采购、运输、验收、仓储等具体活动。通过流程分析,可以明确企业包含哪些具体的业务项目。

3. 确定外包业务的具体范围

一般情形下,企业不能将具有核心竞争力业务进行外包。在制订外包方案时,首先需要识别出企业内部具有核心竞争力的业务。具有核心竞争力的业务一般具有三方面的特征:①有助于扩大企业的市场规模和经营能力。②能够满足公司客户最关注、最核心的需求。③难以被竞争对手模仿。业务的核心竞争力受到多种因素影响,包括经营业务的管理水平、技术水平、战略性资产的获取能力、市场竞争能力等方面。通过评比企业内部各个业务在这些因素上的得分高低,逐一识别出企业内部具有核心竞争力的业务,然后依据企业业务与核心业务的关联程度,可初步将公司业务划分为四类:①企业核心业务;②与核心业务密切相关的业务;③支持性业务;④可抛弃性业务。在此基础上,综合考虑业务外包的风险、效益以及公

司的经营目标,确定业务外包的范围。企业既可将公司的后勤服务(如供应业务、会计业务、信息处理业务等)进行外包,也可将企业部分基本主营业务(如生产业务、研发业务、销售业务)进行外包。

4. 业务外包方式的选择

企业应当根据自身的实际情况,合理选择业务外包的方式。业务外包既可以采用整体外包,也可以选用部分外包或者复合业务外包。整体外包是指将业务的整个流程及相关资源全部委托给承包方运营管理,双方根据该业务运营所承担的工作量、材料和管理成本等为基础确定外包价格,公司一般对结果性指标进行管控,对承包方内部运营过程和方式不做干预。整体外包有利于实现企业之间的分工协作。部分外包是指在外包过程中,公司仍然以某种形式参与业务运营的部分流程环节,或者承担业务运营的部分职能,双方以承包方负责环节的成本费用为基础确定外包价格。复合业务外包模式是将某项业务的全部或者某项业务的部分活动按业务的不同环节分别外包给不同服务供应商,或者是将几项业务的部分或全部承包给一个供应商。

企业在确定业务外包方式时,应以成本效益原则为基础,综合考虑业务运营的具体特点、外包市场成熟程度、公司管控水平等因素,选择最有利于企业的外包方式。

5. 制订业务外包的实施程序

随着外包业务不断发展和日益复杂,外包厂商需要为承包商提供广泛的协作和监管,包括物料供应、现场管理、质量检验、技术支持等。这就要求企业建立管理协调机构,制订业务外包实施计划,详细说明外包业务的组织方式、作业程序、监管方法以及风险应对措施。

6. 复核、评估业务外包实施方案
实施方案应经过相关部门的复核

和评估,以检查外包方案是否存在缺陷。复核人员应当根据企业的年度预算、生产经营计划,对实施方案的重要方面进行深入评估和复核,检查方案编制是否正确、方案本身是否可行。复核内容包括:检查承包方的选择方案、外包业务的成本效益及风险、外包合同期限、外包方式、员工培训计划等。在评估和复核的过程中,应当认真听取外部专家的意见和建议,完善外包业务实施方案。

四、审核批准

1. 建立和完善审核批准制度

企业应当建立业务外包审核批准制度,明确规定授权批准的范围、方式、程序、权责以及相关奖惩制度。

2. 审批机构

重大业务外包方案应当提交董事会或类似权力机构审批。

3. 外包决策参与者

总会计师或企业分管会计工作的负责人应当参与重大业务外包的决策,对业务外包的经济效益做出合理评价。当外包业务特别重大或者特别复杂时,应当考虑是否外聘专家、机构进行协助评估工作。

4. 明确审批的依据

外包业务批准前,审批人员应当对业务外包实施方案进行审查和评价,着重检查外包是否符合公司的战略目标,对比分析该业务项目在自营与外包两种情形下各自的风险和收益,检查实施方案是否与企业的经营特点相适应,确定业务外包是否合理、可行。

五、选择承包方

1. 调查候选承包方的资质。①调查候选承包方的合法性。即考察承包方是否是依照国家相关法律成立的合法经营机构,是否具有相应的固定办公场所,以及了解承包商的经营范围。②考察候选承包商的技术专业背景、从业人

员的履历和专业技能。③现场了解承包商的企业文化、质量管理体系、生产经营组织能力。④考察候选承包方从事类似项目的成功案例和业界评价。⑤评价过去的业务外包合作情况。

2. 划分候选承包方的质量层次。在对候选承包商进行综合考评的基础上,完成对候选承包商的综合评分工作,确定合格承包商的名单,将不符合企业备选条件的候选承包方剔除。

3. 确定业务外包价格。①确定外包价格的底线。一般情况下,企业外包价格是参照企业自制成本,测算分析自制业务的人工成本、营销成本、业务收入、人力资源等指标,结合考虑企业内外部因素合理确定。②引入承包方竞价机制。对于重大的承包业务,企业应当按照有关法律、法规,依照公开、公平、公正的原则,选用招标等适当方式,按照规定的程序择优选择承包方。在招标过程中,企业应当严格执行回避制度和监督处罚制度,避免相关人员在选择承包方过程中出现受贿和舞弊行为。

六、签订业务外包合同

选定供应商后,企业应与承包商将业务外包的相关事宜以合同的方式确定下来,签订一份完善的业务外包合同。

1. 建立和完善业务外包合同的管理制度。企业应当确定外包合同的归口管理部门,制定合同归口管理部门的管理权限和职责,建立业务外包合同草拟、复核、审批的流程,确定解决业务外包合同争议的办法。

2. 合同风险评估。企业在订立外包合同前,应当充分考虑业务外包方案中因定义不当而容易引发法律纠纷的重要风险。

3. 完善业务外包合同的内容。企业应当在识别合同风险的基础上,明确界定外包服务合同的内容与范围、双方权利与义务,有效规避或降低外包风险。

针对外包业务的特殊性,拟订外包业务合同条款时应当注意:

(1) 合同的内容和范围方面,详细界定承包方提供的服务类型、质量标准、服务数量和成本,服务环节、作业配备、作业方式、作业时间、服务费用支付标准与方式、考核标准、激励与惩罚、合同变更、终止、解除条件等细节内容,规定承包方最低的服务水准以及针对未达标服务应实施的补救措施。

(2) 合同的权利和义务方面,应当约定企业有权了解、监督承包商的服务进度,监控外包服务的质量,督促承包方改进不合规定或不合理的作业流程及方法,承包方有责任按照合同协议规定,将外包实施的进度和现状告知企业,并对存在的问题及时沟通和共同协商解决。

(3) 合同的保密事项方面,应当评估企业的知识产权、商业秘密被承包商泄露的可能性,并在合同中具体确定数据资料的所有权及保密事项,以及承包人违约应当承担的补救措施或者相关责任。

(4) 在确定费用结算标准,选择结算方式时,企业应当综合考虑业务外包的成本、外包方式及风险等因素,合理确定外包价格、结算方式。

(5) 企业应当在合同条款中明确违约责任。由于部分合同的履行期限较长,为了适应环境、技术和企业自身业务的变化,合同条款应当既注重原则性,又注重一定的灵活性。

七、组织实施业务外包

企业相关部门应在业务外包合同签订后,与承包方进行沟通、接洽,开展外包业务的前期准备工作,组织实施外包项目。

1. 建立顺畅的沟通机制,收集和反馈业务外包实施过程的相关信息。

2. 做好与承包部门的对接工作。在实施外包业务前,企业需要落实外包

资产、外包原料、资金的到位,负责对承包商的员工进行培训,确保承包方相关人员充分了解任务目标、技术工艺标准、工作流程、质量要求以及相关注意事项,防止承包方因理解差异引起服务成果与预定目标出现偏离。

3. 建立和落实外包实施全过程的管控措施。企业应当对工作流程进行梳理,分析外包业务工作流程的各个环节,评估外包业务偏离预定目标的各种风险,提出外包业务岗位职责分工、运营模式、管理机制、质量水平等方面的具体要求,并建立对应的检查和监控机制,对外包业务的工作流程的运行状况进行检查。

4. 企业应当充分估计重大业务外包可能出现的各种意外情况,事先建立应急机制,设计适当的临时替代方案,避免出现因业务外包失败而造成企业生产经营活动的中断。

八、业务外包过程管理

1. 建立和完善监控机制。检查承包商的员工配备是否适当,工作规划是否合理,以及外包业务的完成进度和质量是否符合合同要求。如果发现存在偏离合同的情形,应及时查明原因,并根据具体情况要求承包方做出相应的改进和调整。

2. 定期考核、评价承包商。在业务外包过程中,应对承包商进行考评,一旦考评认为承包商难以胜任,企业应当及时采取应对办法。对承包方的履约能力进行评估的内容包括:承包方的人力资源、财务状况、生产能力、技术创新能力能否继续满足该项目的要求;承包方是否投入了足够的资源以满足外包服务的需要;承包商的信誉能力;等等。

3. 解除、中止合同。通过考核,如果有确凿证据表明承包商因缺少足够资源,从而难以继续履行该项业务时,应当与承包商进行协商、讨论解决方案。如果经协商后仍然难以解决,或者

有确凿证据表明承包方存在重大违约行为,应当终止合同,并按照合同约定向承包方提出索赔。

九、验收

1. 建立外包服务验收管理制度。

企业应当根据外包服务合同的相关规定、外包服务的具体特点,制订一套与外包业务相适应的验收程序、验收标准和方法。

(1) 验收方式:企业可以根据业务外包的实际情况,对最终产品或服务选用一次性验收,也可以在整个外包过程中分阶段验收。

(2) 验收标准:企业应当根据外包合同的相关规定,结合日常绩效评价,对外包业务质量是否达到预期目标进行总体评价,并确定评价方法体系和评价标准。

2. 组织验收。负责验收的各职能部门相关人员应当严格按照验收标准对承包方交付的产品或服务进行验收、测试,以评价产品或服务是否符合合同要求,并出具相应的验收证明文件。如果在验收过程中发现存在异常情况,各职能部门应当向企业有权处理部门进行汇报,有权处理部门在查明原因的基

础上,与供应商进行协商、解决。

3. 总体评价和业务改进措施。根据验收结果,企业对业务外包是否达到预期目标做出总体评价,并针对业务外包存在的问题,改进和优化管理制度和流程。

十、会计控制

企业应当建立外包业务的会计控制流程和会计控制制度及实施细则,明确相关职能部门在外包业务活动中的权限和职责。

1. 结算管理制度

(1) 确定外包业务支付结算的归口管理部门。业务外包管理部门一般负责协调、办理付款申请事宜,财务部门负责办理外包费用的结算工作。相关结算部门应当按照外包业务管理制度的规定,认真、负责地办好外包费用结算,以保证外包业务的顺利实施。

(2) 设计外包业务结算管理流程。每个企业的外包业务结算流程不尽相同。对于直接付款,一般涉及以下具体结算程序:①承包方提出结算申请报告;②外包业务管理部门牵头组织相关业务部门对服务成果的质量、数量进行核实和检测,出具验收报告;③财务部

门负责按照合同的结算条款、验收报告对申请报告的支付金额进行核实并签署意见;④财务部门将核实后的结算申请报告转总经理批准;⑤出纳根据批准文件以及承包商提交的发票支付相关款项。对于预付款,具体结算程序一般是:①承包方提出预付款申请报告;②外包业务管理部门按合同进行审核后移交财务部门;③财务部门负责按照合同的结算条款对预付款进行复核并签署意见;④财务部门将复核后的结算申请报告转总经理批准;⑤出纳根据批准文件支付相关款项。

2. 会计核算

(1) 企业财会部门应当根据企业会计准则的要求,对业务外包过程中交由承包方使用的资产、涉及资产负债变动的事项以及外包合同诉讼等进行会计核算与会计监督。

(2) 根据企业会计准则的规定,结合外包业务特点、企业管理机制建立完善外包成本的会计核算办法,进行相关会计处理,并在财务报告中进行合理披露。

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

● 词条

强制缔约

强制缔约,又称强制契约或强制性合同。广义的强制缔约包括受要约人对要约人的要约有承诺的义务和特定的主体有向他人发出要约的义务两种情形。狭义的强制缔约则仅指前者,它在各国立法中更为普遍,并且在实践中也更为重要。狭义的强制缔约即个人或企业负有应相对人之请求,与其订立合同的义务,即对相对人之要约,非有正当理由不得拒绝承诺。根据违反强制缔约义务的后果的不同,强制缔约可以被区分为直接的强制缔约与间接的强制缔约两类。对直接的强制缔约而言,当负有缔约义务的一方不接受他方的要约时,要约人可以诉请公权利介入,强制受要约人为承诺的意思表示;对间接的强制缔约而言,受强制而有缔约义务的一方虽然对他方的要约有为承诺的义务,但如果缔约义务人拒绝承诺时,要约人只能依民法关于侵权行为的规定请求损害赔偿,直接的强制缔约一般包括法定地上权和租赁权的成立、承揽人抵押权的成立等具体类型。间接的强制缔约义务主要包括公用事业的强制缔约义务、基于特定身份或职业而发生的强制缔约义务等。