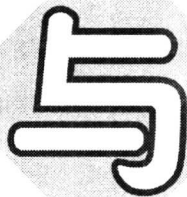


# 外包的财务管理



## 财务的外包管理

李心合

### 一、外包成为通用战略

说到通用战略，人们自然会想起迈克尔·波特(Michael E.Porter)，其经典著作《竞争战略》中提出的成本领先、差异化和专门化一直被视为是“通用的三种战略”。尽管波特战略理论是20世纪80年代的主流战略理论，但三种通用战略理论的现时适用性还是值得怀疑的。很显然，商品经营的战略理论很难用于解释资本经营。对资本经营而言，低成本是否具有战略意义是值得怀疑的。差异化和专门化被用于高风险的资本经营也是难以想象的。资本经营作为企业快速扩张的一种方式的确成就了一批航空母舰式的大公司，这些公司基本上都是集多样化经营、服务和管理于一体的全能型公司。全能型公司易于形成垄断优势，但其弊端也是明显的，它好比一个体态臃肿的人，会带来行动上的不便甚至是瘫痪。因此，在探讨“在企业内部生产还是从市场购买”问题时，尽管主流的企业理论极力主张通过“一体化”的企业组织来解释或解决，但那些自感“一体化”导致肥胖的企业却纷纷开始了“瘦身”运动，以使自己成为一个“专业化的精干企业”，这正逐渐成为一种普遍的趋势。

企业“瘦身”为外包提供了动力，集中资源、整合资源、战略联盟、降低成本、控制风险、商业回报等是具体的动因形式，而IT和互联网技术则为外包奠定了技术基础，正是有了这种技术支持，原本内部一体化的企业组织可以借助于外包方式实现外部一体化，原本在企业内部从事的经营、服务和管理，才有可能通过外包战略的实施外化到企业外部。基于此外包已成为现代企业发展的通用战略并在实践中广泛应用。据统计，2004年涉及研发、设计、生产、营销、物流、人力资源、资产管理、顾客关系、管理服务等的全球业务流

程外包的产值超过3 000亿美元，预计2008年可达6 800亿美元。《Information Week》的“美国商业科技500强”企业中，进行业务流程外包的企业比例高达45%。《信息周刊》2005年“中国商业科技100强”调查的数据显示，中国最具科技创新精神的商业企业中有26%的企业选择了国内外包。其中，前10名中有一半企业选择了业务流程外包。管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)指出：“企业的最终目的不外乎是最优化地利用已有的生产、管理与财务资源”。越来越多的中国企业正通过外包非核心业务等形式，重新组合、优化企业的商业模式。

理论上讲，企业的各种业务都可以通过外包来进行。但实践中，企业总是将部分业务外包，这部分业务多数是非核心业务，但也可能是核心业务。那种始终将外包与企业的“归核化”连接在一起、认为外包的就是企业的非核心业务的观点是与现实相悖的。美国佩罗集团现任董事局主席兼CEO罗斯·佩罗(Ross Perot·Jr)在亚太总裁峰会上曾介绍了这样一个案例：一个亚太地区的领军金融机构，继外包其信息技术功能后，又计划外包其抵押贷款处理业务。而在亚太地区，抵押贷款是银行的核心业务，创造高达70%的利润。尽管这一外包存在极大的潜在风险，但经过几个月的谈判，外包供应商和银行还是签署了协议，规定银行保留从出售抵押到决定销售价格和产品的全部决策责任，而外包供应商则负责全部售后抵押处理活动。2007年以2 000亿美元资本金注册、主要从事外汇投资业务的中国投资有限责任公司，也有意以外包的方式委托境外机构和优秀的基金经理来操作其海外投资业务。在技术快速进步和经济全球化的背景下，企业是否“拥有”业务能力已不再起决定性作用，真正起决定性作用的是能否控制并最大程度地利用关键的能

力。正因如此，我们看到越来越多的公司都在把职能外包出去，包括工程、研发、制造和市场营销这些核心职能。

## 二、外包的财务管理

外包既是一种战略，又是一种新的商业运营模式，需要有效的管理。从财务角度看，外包管理至少包括外包决策、供应商选择、后续管理、现金流管理等内容。做好这些方面的管理是外包成功与否的关键。

1、外包决策。对于经营、服务和管理，是企业自给还是外包，是内部一体化还是外部市场化，是内部生产还是市场购买，需要企业认真地分析与决策，并且决策时需要依据明确和精确的潜在价值和成本分析。在进行价值分析时，仅仅考虑短期成本是不够的，还需要综合考虑企业的战略调整需要、资本结构和资本成本、风险分担与转移、供应质量和速度等。许多情况下，自给的成本水平也许是低的，但在缺乏专业人才的情况下，要想获取高质量的服务不得不实行外包，内部控制制度体系的设计被外包也许就是一个例证。外包决策作为重要的战略决策，应当由企业高层来进行，这也是欧美企业的基本经验。比较而言，欧洲企业更多选择由董事会和高级商务经理进行外包决策，而美国更多的由执行委员会进行外包决策。结合中国企业治理制度的特性，由董事会进行外包决策也许是比较适当的选择。在整个外包决策过程中，掌握企业现有资本及其未来变化、熟悉财务业绩的财务总监往往要扮演十分重要的角色，其应组织财务人员及相关人员研究提出外包还是自给的方案，当需要外包时要提出与供应商的合作方案，以供董事会决策时参考。

2、供应商选择。一旦决定实行外包，就需要选择良好的外包供应商，这是外包成功的关键。从理论上讲，外包后供应商的规模经营效应和技术专业性能够降低业务的成本，但成本降低带来的利益能否为企业所分享，却取决于企业如何更有效地选择承包方即供应商。有两点也许是重要的：(1) 选择范围。企业通常会面对多种和多家外包供应商，并且随着经济的发展，许多新型外包供应商如应用服务供应商、商务服务供应商和计算机服务供应商等不断涌现。企业决策者往往会有不同的选择偏好，在欧美国家，超过60%的企业喜欢选择拥有行业经验和良好历史纪录的供应商，40%以上的企业选择了小的专业化供应商，20%以上的企业喜欢选择混合型供应商、大型IT服务供应商及五大咨询机构等；在国内，企业通常会在充分市场调研的基础上，建立供应商评价体系和管理系统，通过科学的评价合理选择或更新外包供应商。(2) 选择方式。有单一来源、议标和公开招标多种方式。将竞争机制引入供应商选择是降低外包

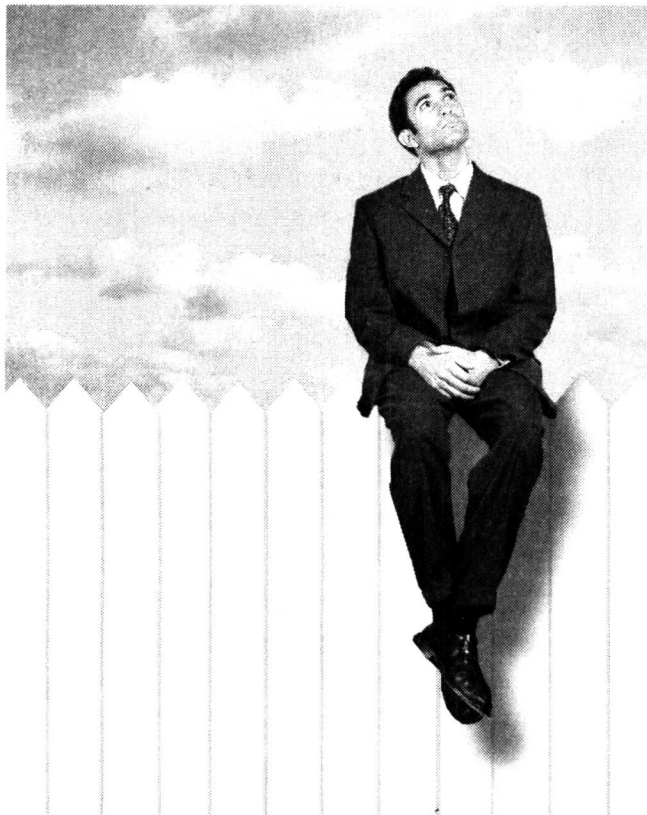
费用的有效方式，所以要根据情况选择议标或公开招标的方式，不过议标或公开招标的运作机制要设计合理。实务中，常看到企业招标机制设计不合理的情况，尤其是在发标与接标的组织安排、评标的机制设计与组织方式、标的的科学测算等方面。无论采取哪种方式选择外包供应商，都需要财务人员的参与，并且财务人员至少应介入供应商评价、外包标的的测算、招标评价等重要环节。

3、后续管理。在外包中，价值可能意味着长期的成本效益，可能是指股东增长的收益，也有可能是指更大的竞争优势，而更多的是响应流程的结果和不断改善的服务水平。在供应商持续供应和长期合作期间，作为发包方的企业应加强后续管理，其中财务人员的角色是多方面的：(1) 业绩评价。财务人员应主持或参与对供应商的价值评价，尤其是要比较同类供应商的财务业绩、测算价值链上各方的收益分配水平及合理性、测算外包对企业财务和经营的价值性影响等，并在此基础上定期提出外包绩效分析报告，供管理层进行外包后续决策时参考。(2) 制定资本性外包方案。企业与其外包供应商的合作关系可以是纯市场关系也可以是“市场—资本”关系，而与供应商之间的资本合作更有利于建立巩固的长期合作关系，并有利于提高外包绩效。是否需要以及建立怎样的资本合作关系，需要财务人员在认真研究的基础上提出具体方案，供管理层决策参考。(3) 合同管理。即使财务部门不是外包合同的主管部门，财务人员依然需要在外包合同的签订、变更、履行等环节发挥重要作用。(4) 风险管理。外包既是回避和转移风险的举措，同时又会产生新的外包风险。企业与其外包供应商潜在的冲突将会削弱双方合作的价值及其增长。为此，企业应建立专门的外包风险管理体系，以使外包伙伴承担更大的责任，同时又能做到共享风险和回报，此外，企业可以考虑在外包协议中签订包括根据成本削减和效率提高目标而制订的相互奖励等内容。

4、外包现金流管理。做好外包业务的现金流管理，需要财务人员参与到外包管理的全过程，包括从外包决策及方案的制定到外包合同的签订执行再到外包后续管理等各个环节。对企业来说，一味地拖欠供应商的现金并非明智之举，但寻求有利的现金流动依然是企业在外包战略实施时的努力目标。

## 三、财务的外包管理

业务外包对财务管理提出了新的挑战，与此同时，财务管理本身的外包也开始成为一种趋势。这种趋势最初源于英国石油公司(BP)，之后通用电气(GE)、联合利华、葛兰素史克、吉列、宝洁等也纷纷将其负责的全球财务与会计业务



外包给第三方。富有前景的财务外包市场催生了一批国际知名的财务外包服务公司，如埃森哲、惠普、IBM等。这些财务外包服务公司承接了全球几百亿美元的财务外包业务，且每年正以30%的速度增长。

财务外包显然是对中国企业传统财务观念的挑战。因为按照传统观念，财务系统是一个企业最核心的机密，除了私募融资、公开发行上市外，通常会拒绝让高管层以外的任何人知悉其中的奥妙，包括最亲密的合作伙伴。中国企业有所谓“一把手”的概念，而“一把手”所掌握或掌管的通常有两项，即人和财，可见财务系统在企业管理中的地位。具有如此地位的财务外包，对很多企业的高管来说也许真的是件很不可思议的事情。

然而不得不承认，中国企业的发展环境正在发生急剧变化。诸如市场化、信息化、大型化、全球化、金融导向化等，对企业的运营和财务提出了一系列新挑战。面对挑战，中国企业的管理者也应意识到财务职能转型的必要性和必然性。也就是说，财务总监的主要精力不能再像过去那样集中于日常烦琐的财务与会计事务上，而应转移到具有战略意义的决策与控制上。实现这一转移的重要前提是把那些不具有战略意义的财务事项或流程逐步地以恰当的方式外包转移出去。事实上，目前已有许多中国企业采取了财务外包的方式。但新问题也就此产生了。一方面，业务外包需要更新财务管理；另一方面，财务本身的外包也需要更新财务管理的思路，

并且这种更新主要体现在财务外包的有效管理和财务外包后财务管理体系的更新重组。在财务外包管理方面，除要关注研究制定外包方案、合理选择外包服务供应商、加强外包后续管理、建立长期合作关系等措施外，至少有三点还值得关注：

1、准确理解财务外包。其实，财务外包并不是要把企业的财务功能全部外包出去，而是把整个财务管理流程细分并切割成若干段，将其中一些事项的一段或几段外包。比如，企业的应收账款按管理流程可以细分为信用调查与评估、信用政策的制订、会计记录与汇总、催款与收款、信用分析与处理等，外包的通常是其中的一个或几个环节，比如信用调查与评估或催款与收款等，并且不同的工作内容往往外包给不同的承包商。再如，投资活动按流程可以细分为立项、可行性研究、审批与报批、投资操作、后续管理、投资处置等环节，其中可行性研究与论证、投资操作可以外包给专业的咨询机构或投资公司。财务事项按流程支解并外包后，财务的决策、分析与监督等重要环节的功能依然留在企业内部。因此，即使实行了财务外包，公司的财务功能依然存在。从某种意义上说，企业财务部门的功能不仅没有削弱，反而在更高层次上和更新领域里得到了强化和扩张。

2、合理确定财务外包的范围。不是所有的财务事项都需要外包，也不是所有的财务流程都需要外包。从实践看，如下事项或流程环节通常被列入外包的范围：(1) 非核心财务事项或流程，如记账、纳税申报、工资发放、催收款、资产保管、报表编制等，也就是人们常说的事务性、操作性的交易事项。(2) 专业性强或耗时多的事项或流程，如可行性研究与论证、信用调查与评估、财务流程分析与再造等。现实中，投资或融资等核心财务事项尽管也会被一些企业列入外包的范围，但这些事项的核心流程(特别是设计决策、分析和监控)通常还要掌握在企业自己手中。至于哪些财务事项或流程需要外包，取决于企业的战略需要、财务人员的能力和资源状况。

3、财务外包后的财务职能重心转移。很显然，财务外包是对财务总监和财务人员在非核心财务事项或流程上的释放，这种释放将极大地有利于财务职能转移重心，有利于财务总监和财务人员将主要精力集中于具有战略意义的投融资决策、资本经营和资产重组决策、财务分析与规划、经营和业务支持、财务政策的研究与制定、风险管理与控制、核心竞争力的把握与提升、财务关系的处理等重要事项和流程方面，使企业财务真正成为以决策为中心的经营管理型财务，使财务总监真正成为CEO的战略合作伙伴。■

(作者单位：南京大学会计学系)

责任编辑 陈利花