

标,个人以挂靠方式直接承揽工程,中标单位违法分包、转包等问题,作出罚款、没收非法所得和停业整顿的决定。决定对所有违法违规的施工单位全部实行清退,所涉及的标段全部重新招投标;对红坎污水处理厂和相关施工单位共罚款20万元,没收非法所得124万元,并将有关施工单位的违法行为记录在案,作为资质年检审查的依据,整顿和规范了建筑市场秩序。整改工作领导小组还对国债资金未实行专户管理、违规收费、超规模征地和越权审批使用土地、财政部门滞留国债资金、配套资金不到位等问题制定了有效的整改措施。同时,整改工作领导小组对有关违法违纪人员也进行了查处和追究,决定撤销对贷款合同签订和项目建设负主要责任的北海市市政环保国外贷款项目领导小组办公室副主任的职务,责成市建委停止北海市污水处理厂的厂长职务。目前,北海市市政环保国外贷款项目领导小组办公室原主任、北海市红坎污水处理厂厂长已被北海市纪律检查委员会“双规”,接受对其有关情况的进一步调查。

(《中国审计》2002年第11期)

柴珍珠/文略有删节)

管理业务外包挑战财会职业

据2003年2月13日《21世纪经济报道》载:新年伊始,美国总统轮船公司(以下简称APL)驻上海办事处正在进行一场静悄悄的人事变动。该办事处财务部门30多名负责应收、应付账款处理的员工被迫集体离职到埃森哲,成为埃森哲的新员工。事情的起因,源于2002年底APL的母公司新加坡海皇东方轮船公司(以下简称NOL)和埃森哲的一纸合约。在合约中,世界第5大集装箱运输公司NOL将自己全球范围内财务部门的应收、应付账款处理等功能统统外包给埃森哲来进行,合同期历时8年。为此,埃森哲专门准备在上海建立一个客户服务中心,通过全球互联网进行离岸交易来从事此项工作,而此客户服务中心的员工,则主要来自APL驻上海办事处的财务人员。外包后,NOL将全面取消其财务部门的应收、应付账款功能,处理相关业务的财务人员将被引入自动离职计划或直接被裁。这次签订的协议中总共涉及到6000多万美元的外包服务金额,NOL方面估计8年内总共能够节省成本30%,即约2600万美元。

这是一个关于财务管理职能外包的难得案例。仔细审视这一案例引发了一系列专业思考:

一、财会管理职能外包将成为一种专业管理趋势

所谓外包,是指企业将内部业务活动或过程连同他的所有资产转给外部的供应商或服务提供商,由外部的供应商或服务提供商在规定的时间内按照所达成的协议提供特定的服务。业务外包源于增强企业核心竞争力、提升企业价值的需要。然而,近些年来,业务外包的范围逐渐突破传统领域扩展到管理业务、财会部门自身,并将成为一种趋势。这在财

会职能不可或缺、且越来越受到人们重视的今天,不能不说是一种挑战。原因是多方面的。首先,从财会职能内部来说,业务的复杂化使财会工作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。其次,从外部市场环境来看,由于银行等金融机构、会计师事务所等中介机构、咨询公司、收账公司等服务能力的增强和业务的细化,也使管理业务外包变成一种可能。如一些银行已经开展了针对企业的各种理财服务业,如网上企业银行、电子结算业务、票据产品业务、贸易融资、离岸理财、投资理财、资产业务、负债业务等一对一的服务。再如财务制度设置、纳税咨询等,就可以外包给专业咨询公司来做。很多公司已经习惯委托外部独立审计完成工程预算决算审计和其他内部审计任务。应收账款的清收委托收账公司完成等。能够外包的单位可以是一个部门,也可以是一项业务、一项具体的财务职能。由此看来,需要外包的通常是一些相对基础且增加价值较少的、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的社会化,这是基于信息化、专门业务与管理领域的社会化分工,是企业财务管理的专业化发展趋势。

二、财会管理职能外包的基本逻辑

在当今价值最大的理念下,公司内部各个职能部门不能将其已存在或者需要作为在公司内部存在的理由。任何部门的设置等同于项目投资。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需要外包。用粗略的公式表示如下:

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

当(部门费用+所耗资源的机会成本)≥部门所创造的收入时,该部门没有创造价值。条件许可,可以考虑将其外包。

当外包必需成本<(部门费用+所耗资源的机会成本<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,将其外包可以使企业增加更大的价值。

当外包所需成本>(部门费用+所耗资源的机会成本)时,该部门才有存在的合理性。

可见,外包所需成本<部门费用+所耗资源的机会成本)是进行外包的条件。

这里值得提醒注意的是,不要因为一个组织整体(包括财务部门)来说在创造价值就等于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公司中,分析各个部门的增值状况,挖掘部门增值潜力是相对容易的。2002年NOL创下亏损纪录,全年净亏损2500万美元,因而节省成本、提高运营效率的任务迫在眉睫。这次的财务管理外包便是节省成本、提高运营效率的重要措施之一。可以说,在出现亏损的情况下,NOL的外包是不得已而为之。但在盈利或者能使股东价值持续增值的企业中,这一重要工作却常常被忽略掉。事实上,为数不少的这类企业中,某些部门创造

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,不断挖掘各个部门的增值潜力是非常必要的。

三、集团总部应该扮演的管理角色分析

本案例有一个特别值得注意的问题,与埃森哲签约的主体不是美国总统轮船公司(APL),而是其母公司新加坡海皇东方轮船公司(NOL),是母公司将自己全球范围内财务部门的应收、应付账款处理等功能集中统一外包,而且合同期历时8年。这使得我们需要重新审视集团内部母子公司的财务关系和管理关系。可以肯定的说不是由各子公司散兵作业,而是由集团统一运作,在外包业务上能与代理商埃森哲谈个“好价钱”,并使埃森哲在更高层次上不断提高服务质量。所以,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”。

与此同时,在一个集团内部,由于母公司和各子公司的独立运营,在财务管理机构设置上基本上是一个独立法人公司一套人马,更有甚者在一些集团内部非法人单位如分公司、事业部也有独立的财务管理机构。这是一种“大而全”、“小而全”的典型模式。这种机构设置模式不仅打散财务团队,难以提高集团整体财务水平,管理资源重复投资、管理上的规模效益难以形成。优化管理资源配置,也使母子公司之间不能实现资源、信息、能力的共享,也不能使总部统筹集团的财务安排,相反增加了沟通成本、加剧了内部矛盾和冲突。NOL将全球范围内的应收、应付账款处理业务外包给埃森哲集中处理,与其说是一种财务职能的外包,倒不如说是一种集团内部财务职能的重新整合。对于大型的集团公司来说,此法可以效仿。把相对简单的基础性财务职能集中(相当于外包给内部公司)处理。这个案例分析,给我们的启示是架构新型的母子公司关系不能仅仅强调控制与被控制,还应该通过扁平化、集团内“内包”与类似于本案例的“外包”,建立灵活、透明、市场化、高效的财务管理体制。这里所说的“内包”是指大型集团可以将其应收账款管理业务进行整体剥离,组成一个独立运营、具有法人实体的信用管理公司,该公司不仅为集团内部各成员企业提供信用管理服务,还可以为其他公司提供相同的服务。同时要求该公司服务规范、明码标价、按协议处理集团内部各成员单位的关系。

四、财务管理职能外包的理性决策

成功的管理职能外包策略可以帮助企业降低成本、提高业务能力、改善管理质量、提高利润率和生产率。但实施外包时应注意下列几个问题:

1. 拟外包的管理业务是否涉及长期战略。任何产品和服务的生产都牵涉到一系列的活动,核心职能业务需要其它非核心业务的支持。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,构成长期战略的一部分,也不宜为了短期目标实施外包策略。也就是说,决定是否外包的时候,不能过分强调短期效益。管理职能外包的决策必须明确一个问题:公司由此可以得到什么收益、多大的增量收益

以及潜在的风险。如果企业把诸如信用管理作为企业的一种核心能力和利润增长点来打造,那么就不能草率地开展外包。

2. 选择合适的合作伙伴。由于外包会导致对外部供应商或服务提供商某种程度上的依赖,因此确定好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。选择合作伙伴时考虑的最重要问题是战略伙伴的业务能力。由于双方不是简单的买卖关系而是一个利益共同体。在本案例中,埃森哲是世界著名的咨询公司,它的违约成本很高,而且NOL也不是第一次与其合作,信用能够得到充分的保证。最初NOL在上海的财务处理中心是埃森哲帮助建立的,而且为了处理相关业务,埃森哲专门在上海建立的客户服务中心的员工也主要来自APL上海办事处的有经验的财务人员。

3. 防止商业秘密的泄漏。涉及到众多的商业秘密是财务部门的一大特色,也是限制财务部门外包的最主要的因素之一。从业务计划和经营战略到定价策略和客户关系无一不属于商业秘密,客户资源及其信息是公司重要的无形资产。所以,将财务职能外包之前首先要了解外包公司为保守商业秘密而采取的措施,这涉及到外包公司处理相关业务人员的职业道德和外包公司内部制定的防范制度。既要提高效率,也要避免商业秘密的泄漏是管理业务外包的决策原则。

4. 确保在外包过程中的控制力以及如何进行有效的沟通。财务部门是一个综合性的部门,其他各部门的工作都需要财务部门频繁的信息支持和决策支持。一旦将财务部门外包出去,很可能面临决策制订过程失去控制、缺乏有效的沟通渠道的局面,企业在与外包伙伴打交道时也能始终保持与客户、供应商之间良好的关系。这也是进行财务职能外包时要考虑并解决的问题。

5. 如何实现和受托方一起建立共同、长期、互惠的管理运行机制。双方在利益共享的基础上,要制定可行的服务条款、风险控制要求、资金回笼指标、费用节约指标和利益分配体制,在此基础上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,持续提升一体化管理水平。

(北京工商大学供稿 汤谷良 张锐执笔)

华润集团的“6S管理体系” 彰显集团管理体制与制度设计要领

一、案例介绍

华润(集团)有限公司(以下简称“华润集团”)是我国最早开展对外贸易的窗口。进入新世纪以来,华润集团在战略、组织管理等多方面实施了一系列改革举措。在经营战略规划上明确“有限度的相关多元化”发展思路,具体涉足的产业集中在零售、住宅开发、消费类科技产品、石油化工产品的电力、通讯等几个方面,以此进行产业和业务重组。在产业整合的同时,重构了集团母子公司关系,清晰地定义了集团内部的控股关系、决策权限、管理关系。在集团下细化出24个利润中心(见图1)。