

上海财经大学出版社

CFO的观点

——通过财务业务流程外包取得良好业绩

斯图尔特·克莱门茨 (Stewart Clements) 主编
迈克尔·唐纳兰 (Michael Donnellan)
锡德里克·里德 (Cedric Read) 副主编

钱逢胜 武超 陈静静 李凯 译
钱逢胜 吕彩军 校



CFO INSIGHTS

在我们进行外包实验的13年中，我们看到每一年的成本都在下降——直到今天，我们亲眼目睹了外包市场变得成熟完善，多客户服务中心的改进将创造出新的价值。随着新的低成本中心在世界各地迅速兴起，我们将拥有通向机遇的捷径。

——艾伦·艾勒斯 英国石油集团公司财务分公司副总裁

外包并不意味着袖手旁观，作为CFO，实行外包时，一方面你得去控制，且手段得当；另一方面，外包作为一种具有促进作用的合作关系应使双方团队都感觉到有权力有热情给业务带去一些真正与众不同的改变。

——约翰·考夫兰 英运物流集团财务总监

很多CFO已经领导他们的公司投资于企业资源计划和共享服务，以创造出高效率 and 全球组织体系。如今，他们已通过业务流程外包寻求着更快捷的业务转换。对这个令人振奋、快速成长的领域来说，《CFO的观点》是一本具有实践性的详尽全面的指南，它聚焦了诸如英国石油集团公司、宝洁公司、戴尔电脑、英运物流集团这类世界级大公司的专家观点，会带领你从具有评估价值的支持和契约中逐渐了解成功的外包解决方案的领域，了解业务转变计划和风险管理。

ISBN 978-7-5642-0114-2



9 787564 201142 >

定价：36.00元

CFO 的观点

——通过财务业务流程外包取得良好业绩

斯图尔特·克莱门茨

(Stewart Clements)

迈克尔·唐纳兰

(Michael Donnellan)

主 编

锡德里克·里德

(Cedric Read)

副主编

钱逢胜 武超 陈静静 李 凯 译

钱逢胜 吕彩军 校



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

CFO 的观点/(英)克莱门茨(Clements, S.)主编;钱逢胜,武超,陈静静,李凯译. 上海:上海财经大学出版社,2009.2

书名原文:CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Press Outsourcing

ISBN 978-7-5642-0114-2/F·0114

I. C… II. ①克…②钱…③武…④陈…⑤李… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 060899 号

☐ 责任编辑 卢 茗

☐ 封面设计 钱宇辰

☐ 版式设计 孙国义

CFO DE GUANDIAN

CFO 的观点

——通过财务业务流程外包取得良好业绩

斯图尔特·克莱门茨

(Stewart Clements)

迈克尔·唐纳兰

(Michael Donnellan)

主 编

锡德里克·里德

(Cedric Read)

副主编

钱逢胜 武超 陈静静 李 凯 译

钱逢胜 吕彩军 校

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 17.75 印张 255 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 36.00 元

译者序

几年前,国际会计师联合会在它的一份研究报告中称,在信息技术条件下,传统会计人员已经从日常性的会计事务中解放出来了,其中的意思十分明了,即传统会计的很多事务性工作对企业而言是不增值的,因此,会计人员应当从这些不增值的工作中摆脱出来,从事一些更有价值的工作。

全球性的网络系统为企业不具有核心价值的某些财务工作的外包提供了便利,而比较优势又为外包供应商及企业实现双赢提供了经济学上的解释。正是因为这方面的原因,世界 500 强的企业中,有相当多的企业对部分甚至全部的财务业务进行了外包。实际上,很多企业把业务流程外包(BPO)视为一种达到市场领先地位和重新定义它们在世界经济中的竞争地位的一种手段。这些公司的 CFO 将业务流程外包赋予了很重大的使命,并且更加积极利用外包所带来的利益。有些 CFO 将业务流程外包看作成本降低的工具,而其他的则视外包为对业务进行基本转变的途径。实践经验表明,业务流程外包也确实给企业带来了意想不到的好处。

《CFO 的观点——通过财务业务流程外包取得良好业绩》一书以案例的方式回答了是否需要进行业务流程外包、业务流程外包有哪些好处、如何选择外包供应商、应选择什么样的业务流程进行外包、如何进行变革管理、原有的财务人员应当如何安置与转型及如何控制风险等方面的问题。

研究表明,企业通过业务流程外包,既降低了成本,又提升了企

业的增值服务;不仅没有削弱企业对财务的控制力,还有力地促成了企业财务工作能力的整体变革。

企业的 CFO 是 CEO 的战略伙伴,他们应当将工作重心放在企业战略的实现方面,唯有摆脱繁杂的日常事务,才能从更高层次把握企业的发展方向,有精力去取得与实现企业目标相适应的资源并运用好这些资源。

我国的会计人员占员工的比例约为 3%,这是一支庞大的队伍,随着信息技术的发展,特别是业务流程外包这一世界性趋势的发展,他们都会面临重要的业务转型,与其说这是一个挑战,不如说是一个重要的机遇。唯有意识到变革的不可逆性,他们才能在下一轮的竞争中占得先机。

因此,本书是先进企业 CFO 的必备用书,它可以为企业未来财务工作的发展方向提供指引,也是锐意进取的财务人员进行未来职业规划时的重要参考用书,通过本书,他们至少可以看到未来财务工作的发展趋势。

本书由钱逢胜主持翻译,参加翻译的有武超、陈静静、陈晨、李凯、唐蓓瑶、孟钢等,最后由钱逢胜和吕彩军校译。

钱逢胜

2009 年 1 月 8 日
于上海财经大学

序 言

在编著本书的过程中,我们注意到了—个全球性的现象:全球的管理者们对有关业务流程外包(BPO)的信息表现出相当大的偏好。这种强烈的兴趣正在被后台办公功能的外包浪潮所驱动。例如,在世界的某个地方,每个星期都有一个重要的新的财务外包交易完成。外包业务在 20 世纪 90 年代只是少数公司的业务,最初由英国石油公司开始,现在已经成为一种席卷各个公司的巨大潮流。

今天,许多领先的公司实际上把业务流程外包视为一种达到市场领先地位和重新定义他们在世界经济中竞争地位的手段。这些公司的 CFO 赋予了业务流程外包很重大的意义,并且更加积极地利用外包所带来的利益。有些 CFO 将业务流程外包看作降低成本的工具,而其他的则视外包为将业务进行基本转变的途径。

但是,很多 CFO 仍将外包视为一种选择。我们发现,无论他们的目标或行业是什么,他们都在问同一个基本问题:“我们看到了很多关于外包的新闻——但究竟什么是外包?”“你能告诉我外包是谁在做,做的又是些什么吗?我听说了许多,但我想知道事实。”“如果我选择外包会不会失去控制权?”“我应该在什么地方开始,又应该进行到哪一步?”“你可以给我一些公司选择外包的例子或是在他们业务成熟的国外市场进行外包的例子吗?”

《CFO 的观点——通过财务业务流程外包取得良好业绩》这本书就是带着这些问题进行编写的。它追溯了外包流程的整个发展历程,从开始一个业务案例,得到利益相关者的认可,到选择正确的外

包合作伙伴进行定价和建立交易,选择建立外包业务服务地点,管理执行,减少风险,确保交易进展顺利。通过引用那些程序完善、业绩优秀的公司的经验,我们期望能帮助 CFO 尽可能加快外包学习的过程。书中提到的这些有实践经验的实时信息可以为设计一个有成本效益的外包战略提供坚实的基础,更快地取得成功,避免那些早期外包实行者的错误。

本书在用图表说明外包前景时开辟了新的领域。正如我们书中的案例所说明的那样,通往成功的道路是有许多经验可以借鉴的。例如,英国石油公司提供了一个经典的案例,它采用 24 小时 7 个工作日的不间断财务外包战略。宝洁公司通过外包信息技术、人力资源和财产管理功能,实现了全球化。在北美,思达国际公司外包了人力资源和工资管理。加拿大思达国际公司外包了它的整个后台办公。海皇东方航运公司是世界最大的物流公司之一,现在由一个位于上海的全球多服务中心提供服务。

很多公司通过外包不仅降低了成本,还取得了很多其他的成果;今天,这些公司正利用外包来实现企业整体的改变。类似英国石油公司和汤姆斯·库克的公司已经转向于业务转型外包,这也是业务流程外包的一个步骤,从而产生持续的获利能力和回报率,由此他们可以将资金投放到核心业务上。实际上,成熟的经营者不会将外包看作降低商品成本的工具,而是将其视为增加企业活力的方式和进行转变的战略武器。

很多公司担心外包会导致对业务控制的削弱,从而使他们面临更多的风险。但事实恰恰相反。我们的调查清楚地表明,外包不但不会削弱控制,相反会增强控制权。一个选择将部分功能外包的公司不会失去任何东西,相反,他会得到更详细的、可考量的结果和能够带来更强的控制和透明度的可预期服务。

外包行业的服务提供模式已经达到了相当成熟的水平,从其自身来讲已经发展为一个行业。今天大的服务供应商已经拥有可自行支配的相互联系的服务提供网络,可以提供非常全面的服务,全球化的资源,适应力和灾难恢复后备能力,统一的高质量的支持。我们看

到了内部服务模式的终结和一个全球化及多服务提供模式的形成,这种模式可以通过一个网络中心为多客户和多行业提供服务。

到 2007 年,由于迅速革新和大的服务供应商的大规模投资,外包产业在规模上会翻倍。这种迅速发展会为客户带来巨大的收益。客户可以迅速获得规模共享服务和下一代技术所带来的经济优势。公司不必投资于改善后台办公管理的效率,就能享受到不仅仅是成本降低的企业收益。很多成熟的企业甚至将业务分拆外包。很快,大的服务供应商会针对决策支持和复杂业务分析开发出一个新的财务业务外包流程的分支。

那么,外包的宗旨呢?越来越多的公司会利用外包作为实现更大的获利能力和更少的资产消耗的途径。他们会改变他们的资产,投入到刺激消费者消费和能带来更快发展和更多革新的领域,而不是投入到后台管理方面。通过这种方法,他们可以释放更多有价值的能量和时间,使他们可以更好地发挥企业家的能力。

《CFO 的观点——通过财务业务流程外包取得良好业绩》一书,不仅仅能帮助财务经理,也能帮助那些开始进行外包业务的所有决策者。本书提供了初始调查结果,世界领先公司 CFO 的实践经验,详细的案例研究和丰富优秀的实务数据——设计和执行一个成功的外包战略所需要的一切。

本书的编写是充满挑战的,也是值得的。我们在此感谢与我们分享他们的观点和思想的那些才能卓越的 CFO 和高级财务经理。

我们还需要感谢那些外部咨询人员和投稿者。

目 录

译者序/1

序言/1

第一章 财务外包的前景/1

- 一、通过财务外包转变财务功能/1
- 二、业务流程外包对公司未来发展的影响/6
- 三、CFO 与财务转换/9
- 四、为什么要转到共享服务/10
- 五、外包:什么人在做什么事/12
- 六、CFO 关心的问题/19
- 七、外包的前景/22
- 八、CFO 的观点/26

第二章 建立经营模式以取得良好业绩/29

- 一、基于品牌和技术建立全球化经营模式/29
- 二、什么是“业绩优秀”的公司/33
- 三、差异化的运营模式/39
- 四、消费品和零售的创新/41
- 五、应对巨变/44
- 六、制药行业的网络化模型/49
- 七、选择将哪些流程外包,以及为什么要将它们外包/51

八、转变和创新的策略/53

九、CFO 的观点/58

第三章 供应商:服务方式的选择/61

一、考虑未来的业务合作伙伴/61

二、业务流程外包的发展趋势/64

三、外包服务我们可以走多远/67

四、转向多元化的外包/70

五、选择外包供应商的组合/72

六、建立外包合作关系/76

七、制定服务提供战略/77

八、CFO 的观点/80

第四章 外包范围:确定哪些需要外包/83

一、在稳固联盟的基础上发展适应市场竞争需要的高效财务功能/83

二、在何处切断流程/88

三、采购—付款流程/92

四、订单—收款流程/95

五、信用和应收款项管理/100

六、总账会计、报告和决策支持/103

七、完整的财务外包建议/105

八、CFO 的观点/107

第五章 服务提供的全球化/110

一、向提供全球化外包服务网络转移/110

二、资源全球化的三个方法/113

三、规划国外外包服务的前景/118

四、运用地理位置减少风险/122

五、外包地点的选择/123

六、外包时的尽职调查/128

七、新兴的全球化共享服务中心网络/129

八、技术决定未来/131

九、CFO 的观点/133

第六章 定价并规划交易/136

- 一、为共同资源规划交易/136
- 二、提升股东价值的杠杆/140
- 三、结成契约关系/142
- 四、定价策略/146
- 五、定价和签订合同的原则/149
- 六、税务考虑/152
- 七、谈判周期/156
- 八、CFO 的观点/157

第七章 利益相关者：取得信任/160

- 一、通过开诚布公的沟通得到利益相关者们的信任/160
- 二、从高层开始：CEO 和 CFO 共同参与/163
- 三、新的利益相关者：你的外包合作伙伴/166
- 四、第三方顾问/167
- 五、雇员：关心和诚实地对待员工/168
- 六、人力资源在外包中的角色/170
- 七、沟通策略/173
- 八、CFO 的观点/176

第八章 确保成功转变/179

- 一、转移到一个欧洲外包共享服务中心/179
- 二、转换框架/182
- 三、转换管理/184
- 四、使执行计划变得详细/187
- 五、人员策略/191
- 六、沟通的策略/193
- 七、引领转变的进行/197
- 八、CFO 的观点/199

第九章 利用外包降低风险/201

- 一、衡量风险与外包/201
- 二、识别风险/204
- 三、在签订合同阶段可能出现的问题/205
- 四、建立合适的治理结构和关系/209
- 五、全球化的风险/214
- 六、财务、法律和税收风险/216
- 七、《萨班斯—奥克莱利法案》和欧洲国际会计准则/219
- 八、CFO 的观点/221

第十章 不断提高：保持业务运营/224

- 一、在长期成功的基础上发展/224
- 二、从一开始就要走正确的路/227
- 三、让实际操作符合最初的意图/230
- 四、外包是与合作关系密切相关的/235
- 五、关注服务管理/236
- 六、整合及服务管理/237
- 七、努力寻求持续的优化/241
- 八、通过契约重订获得新的活力/243
- 九、保持业绩/247
- 十、CFO 的观点/249

第十一章 财务流程外包——未来的趋势/251

- 一、创新的观点/252
- 二、埃森哲财务解决方案：世界范围互联/254
- 三、下一代技术所带来的影响/258
- 四、精通未来的财务和绩效/266
- 五、CFO 的观点/268

附录：书中出现的缩略语/270



第一章

财务外包的前景

一、通过财务外包转变财务功能

艾伦·艾勒斯(Alan Eilles),英国石油集团公司财务分公司副总裁

英国石油公司(BP)是世界上最大的石油公司之一。15年前,该公司从一笔一年2 000万美元价值的合同开始,外包其欧洲地区前端业务的会计业务。到2002年财务会计业务的外包已经扩展到了集团的其他业务和其他地区,外包合同的价值达到了15亿美元。英国石油公司的外包合同是迄今为止最大和最持久的外包合同。毫无疑问,英国石油公司巨大的成功之一就是顺利地把五个主要的分支机构整合到外包管理中。艾伦·艾勒斯认为,利用外包和提供外包业务的公司是英国石油公司成功的重要因素。

艾伦·艾勒斯负责英国石油公司集团内的财务会计外包业务合同的管理。在财务业务完善的过程中,他参与了公司全球范围内很多财务会计业务的流程再造,并且当环境改变时参与了外包的业务范围的谈判。艾勒斯认为:

“因为我们的外包业务取得了成功,并且对于其他业务的供应商也很信任,因此英国石油公司拓宽了外包的范围。开始时,会计外包

仅仅被看作金融交易；但是现在，它包含了很多服务项目：系统、技术、税收、资产管理、人力资源、建造以及采购。

“很明显，在过去数年里我们从外包获得了很多好处，尽管开始时只是作为试验。如果仅仅是部分外包，就不可能衡量规模带来的潜在经济利益。在过去财务外包的 13 年里我们的成本每年都在下降。实际上，在刚开始的 7 年里由于从事新的油田开采，外包中心的工作量翻倍了，但是我们财务会计的成本降低了一半。”

当英国石油公司与阿莫科公司合并后，它的经营规模急剧扩大。艾勒斯说：

“合并的成功在于会计部分，我们想增加客观性水平并降低簿记的工作量。这次兼并重新使外包获得了机会。新的规模使外包更具竞争力。”

基于英国石油公司的规模和其各种业务的复杂性以及 1998 年外包市场的不完善，英国石油公司通过把其上游和下游财务会计业务分别外包给埃森哲公司和 IBM 两个外包伙伴来使风险最小化。艾勒斯认为：

“现在我们有二个正式签约合作的公司。在详细考虑后我们决定采用两家供应商模式，因为我们希望刺激竞争，带来活力，降低风险。我们把欧洲和北美地区上游和下游业务分别外包给了埃森哲公司和 IBM，从而确保我们在董事会有足够的灵活性。”

英国石油公司的供应商在美国的休斯顿、塔尔萨和阿拉斯加以及加拿大的卡尔加里有外包财务与会计中心。他们在欧洲的财务与会计外包中心位于阿拉丁、鹿特丹和里斯本。最近，英国石油公司在美洲和欧洲的外包合作伙伴选择把低成本地区的部分外包功能进行转移和巩固，比如印度的班加罗尔和波兰的克拉科夫。正如艾勒斯所说：

“转移的主要好处在于劳动力对冲；然而我们发现，在劳动力质量和外包需要的技术方面也获得了好处。地理位置有多关键呢？显然，当西方国家的公司不再考虑“哪个城市”的问题而是深入地了解合作惯例问题时，财务与会计外包向印度和国外搬迁的情况就会发

生变化。我们需要转移我们的注意力,把我们的业务从以石油为中心转到跨行业来实现经营规模全球化。这意味着我们并不一定想拥有流程,最终是外包供应商应该拥有流程。尽管地理位置是很重要的,也是一项变动因素,但是管理交付对于成功也是很关键的。”艾勒斯说:

“我们都希望事情一开始就进展顺利。否则,如果关系一开始进展不顺利,以后就很难恢复。我很高兴地说我们的外包合作伙伴在过渡管理方面做得很好。”英国石油公司开始的策略是把关键的员工转移给外包供应商,因为这些员工知识丰富、技术过硬,对于公司历史有很好的了解。

“但是我们也想达到一个平衡。我们也从外包供应商处引进了人员,这有助于建立新的文化和不同的工作方式。随着转移到新的地理位置,原有的转移现有员工的方法不得不进行改变。当然,这点使得过渡管理显得更为重要。在哪一个环节和如何选择外包呢?英国石油公司的经验是保留判断性的、政策性的和解释性的业务。”

公司财务会计服务外包包括总账、合资会计、零售会计、碳化合物会计、存货会计、应付账款,在部分情况下也包括准备财务管理信息。英国石油公司确定哪些业务进行了外包,并坚持最初的原则,即认为交易性的服务可以进行外包,但是分析性和决策性的业务仍由公司内部处理。

根据经验,艾勒斯认为,任何业务随着时间的推移都可能发生变化。因此,外包的业务也需要变化。在一个外包地区,英国石油公司就曾多次更新合同。这个合同一开始是固定价格交易,然后变成浮动的,后来又变为固定价格。艾勒斯说,如果以后这个合同又变成浮动的他也不会感到惊讶。艾勒斯认为:

“结构化中包括很多因素,其中包括业务管理人员的个人偏好。有时,这与得到进一步利益有关。刚开始你可能只能获得较低的收益,但是随后会进行变化和重新组合。你必须保证员工们在持续改进。我们还没有达到会计流程快速运行的阶段。我们将会达到,但是仍需要几年的时间。据我们了解,现在我们就是在进行巩固和标

准化。例如,在北美和欧洲我们正在建立 SAP 平台来简化和标准化我们的基础结构。”艾勒斯对那些第一次进行外包的公司给出了以下建议:

“你要花费时间和精力来发展和维持关系。双方要互相平等地对待。总会有变动以及困难的时候,但是最终合作关系的质量将会对财务外包的成功有重要的影响。

“最初的外包范围是北海业务。英国石油公司首席执行官(以下简称 CEO)约翰·布朗(John Browne)面临的挑战是想找到全面的方法。这并不意味着外包供应商需要为英国石油公司做更多的工作。相反他希望外包供应商能在战略水平上理解英国石油公司的业务以及提供可以为英国石油增加价值的业务。CEO 把企业看作一个整体,这使得英国石油公司的外包合同一开始就具有很高的前瞻性。”艾勒斯为此解释道:

“建立一个内部的共享服务中心不会提高内部的透明度。英国石油公司的员工习惯于用大部分精力来进行内部配置。外包使英国石油公司可以对其会计成本获得完全的了解。现在我们的成本、质量和优势是一目了然的。我可以老实地说我们永远不会倒退。”艾勒斯继续说:

“最初安排这项外包业务时,在那个时代是领先了好几年的。成功的关键在于勇气以及坚强有力和忠诚的领导。对于我个人来说,最大的挑战之一就是过渡到我们外包服务供应商的过程进行妥善管理。”

在外包最开始时,英国石油公司仅仅把组织集中在阿伯丁,人员是来自格拉斯哥、英格兰会计中心以及阿伯丁两个办事处的会计人员。因此,实际上集中了这些地区的大约 6 个会计组织。艾勒斯指出:

“从降低成本的角度来说,我们的最低目标是 30%。实际上我们取得了超过 50% 的成绩,有非常好的表现。从对于英国石油公司和行业促进因素的角度来说,我们在阿伯丁已从单一的服务中心演变成多客户的服务中心。我们最初的设想是为北海地区提供行业范