

# ASP 模式下财务与会计外包的可行性分析

崔艳洁 狄 为

(江苏科技大学经济管理学院 江苏镇江 212003)

**【摘要】**随着信息技术的发展,在 IT 服务外包的基础上,业务流程外包(BPO)成为当前服务外包的热点,而财务与会计外包(FAO)作为 BPO 的一个子类,近几年来也受到越来越多企业的认同。本文在正确理解 FAO 概念的基础上,基于应用服务提供商(ASP)运作模式的优势与 FAO 的运作流程对 FAO 实施的可行性进行了分析,并指出财务与会计外包实施过程中应注意的问题。

**【关键词】**财务与会计外包 ASP 模式 企业战略管理

二十一世纪是网络经济时代,面对灵活多变的市场环境,企业必须将有限的资源用于核心业务,实施信息化管理,只有这样才能获得竞争优势。随着信息技术外包的蓬勃发展,财务与会计外包也逐渐成为业务流程外包的热点,越来越多的企业选择把公司的财务与会计业务外包给外部的商业合作伙伴。网络技术的迅猛发展,使得应用服务提供商(ASP)日益成熟,传统的财务与会计业务流程逐渐发展为现代网络 FAO。一些国际知名的跨国公司和外资企业开始通过网络平台将其部分或全部的财务与会计业务外包给应用服务提供商,充分利用其专业优势使企业提高竞争力。而我国企业财务会计外包的进程却相对缓慢,主要是传统财务与会计外包方式下一些中小企业的代理记账和税务工商代理服务外包层次较低,方式比较落后。因此,有必要对我国在 ASP 模式下实施 FAO 的可行性进行分析,并对实施过程中可能遇到的问题进行探讨,为我国企业实施 FAO 提供理论指导。

## 一、FAO 基本理论

**1. 文献回顾。**在国外已有研究文献中,Graham Ray(2009)通过对澳大利亚的中小企业以及外包服务提供者进行实证研究,分析了财务与会计外包决策、利益和影响因素等。Yahya Kamyabi,Susela Devi(2011)则是从交易成本经济与资源基础理论的视角,对中小企业会计服务外包进行了实证调查研究。

我国财务与会计外包业务起步较晚,目前国内学者对财务与会计外包的研究并不是很多,如程淑珍(2011)从发包方的视角对财务外包的问题进行探讨,并提出了促进我国财务外包快速健康发展的措施;朱冬琴(2009)分析了财务会计外包在国外的的发展进程,讨论了当前经济形势下国外经济对我国的借鉴作用;任秀梅、柳金叶(2010)在界定财务外包流程的基础上,针对财务外包风险提出了三种防范和控制风险的策略。

**2. FAO 概念内涵。**在我国学者已有的研究中,对 FAO 的定义并不统一,大多数文献对这种将财务与会计业务流程外包的情形统称为财务外包,也有些学者称为会计服务外包,本

文仍然采用外文文献中“Financial Accounting Outsourcing”的名词,定义为“财务与会计外包”。作为 BPO 的子类,根据 BPO 的概念,综合国内外学者的观点,本文将财务与会计外包定义为:企业将财务工作中的某些事项或流程外包给外部的专业服务机构,利用他们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力,而自身仅专注于企业具有核心竞争力的功能和业务。

FAO 近年来已经成为西方国家发展较快的一种财务管理创新模式,根据其外包的特征和形式可以分为传统财务会计外包与现代网络财务会计外包。

传统财务会计外包主要是将整个财务管理活动根据企业的需要分解成若干模块,将这些模块中企业不擅长管理或不具有比较优势的部分外包给那些在该方面居于行业领先水准的专业机构处理。现代网络财务外包是指,利用提供财务应用服务的网络公司(如 ASP)搭建的网络财务应用平台,通过合同或协议的形式,企业将全部或部分财务系统业务外包给服务商,由服务商通过互联网上的专营网站替代企业执行财务操作流程及财务信息的生产职能,而分析、决策的职能仍由本单位高层财务管理人员执行,同时服务商保证财务信息质量并给予必要的咨询和指导。现代网络财务外包是网络技术普及后传统财务外包发展的高级形式,各项外包财务职能通过网络技术平台形成有机的逻辑联系,这种方式还可以实现整体财务职能的外包,而且效率极高。

我国财务与会计外包业务起步较晚,现在在我国国内实施财务与会计外包的大多是一些外资企业、跨国公司在国内的分支机构以及财务管理不够健全的中小企业,而开展财务与会计外包的中小企业也只是对一些会计记账、财务报表编制、纳税申报等层次较低的基础性会计业务进行外包,承接此类业务的主要是一些财务咨询公司、会计师事务所以及税务师事务所,在外包模式上大多属于传统的财务与会计外包,外包范围较窄,层次较低,外包实施效果不佳。而且,很多企业对外包财务与会计外包的认识不到位,甚至有些企业认为财务与

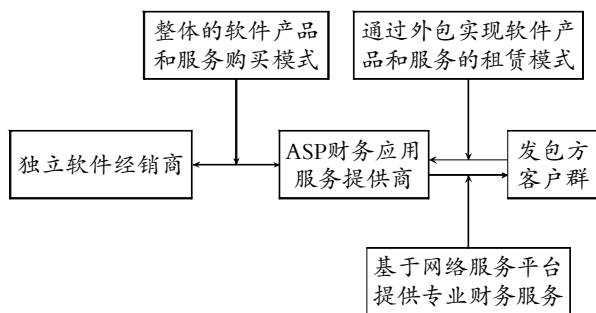
计外包就是简单的代理记账,对财务与会计外包存在很多认识上的误区。

实际上企业进行财务与会计外包是对整个财务会计工作流程进行细分,更注重对整个业务流程的优化和重新调配,按照经济学的原理,做自己最擅长的事,才能得到利益的最大化,企业可以将那些费时、复杂、自己不擅长的业务外包出去,来做自己最擅长的工作,从而实现企业价值最大化,可见正确认识财务与会计外包至关重要。

## 二、基于 ASP 的财务与会计外包运作模式及其优势

**1. ASP 模式下 FAO 运作流程。**应用服务提供商(ASP)是指在用户与服务商共同签署的外包协议基础上,用户将其部分或全部与业务流程相关的应用委托给服务商,由服务商保证这些业务流程的平滑运作。简单的说,ASP 就是一种通过网络为多客户提供商业服务同时按使用服务收取租金或定金的商业模式。

在 ASP 模式下实施财务与会计外包不同于传统的业务外包,ASP 充分利用了 Internet 和 Web 技术将应用软件的功能或者基于这些功能的服务有偿提供给客户使用,ASP 负责对系统平台进行管理、维护且按照客户的需求提供专业的财务信息管理服务。基于 ASP 的财务与会计外包运作模式如下图所示:



FAO运作模式示意图

**2. ASP 运作模式的优势。**企业通过购买 ASP 的服务来实现自己的信息管理,从而避免了构建自己专用的运行平台与应用系统需耗用巨额投资带来的资金压力,同时设备和应用系统的维护、后续维修与升级等问题通过外包协议转嫁给了 ASP,企业无需再去花费高额的人力资源成本去聘请和培养专业的系统管理人员。

高速的数据网络使企业可以通过 ASP 构建的网络财务应用平台实现企业与服务商之间财务信息的传递,通过网络平台服务商可以实现对企业的记账、报销、对账、报表处理等业务,轻松实现数据的传输,这就有效地避免了由于地域上的分布广而造成的人工传递效率低下、成本较高的缺陷,保证了决策的及时性。

## 三、ASP 模式下实施 FAO 的可行性

**1. 高速数据网络的快速发展是实施外包的必要前提。**高速发展的计算机技术使得日常工作得以实现自动化并且把分布广泛的公司通过一个平台连接起来,打破了地域的限制,最好的例子包括在印度的班加罗尔、东欧的布拉格、中国的上海

和南美(巴西)的库里蒂巴以及圣保罗之间已经形成了一个连接全球的多语言服务传递中心网络。我国不断同国际社会接轨,近年来在网络基础设施的建设方面发展较为迅速,网络技术的发展为我国企业实施财务与会计外包提供了重要的前提条件。

**2. 网络信息化时代 CFO 职能的转变是实施外包的重要推动力。**网络经济时代,信息技术的发展使得企业间的竞争进一步加剧,企业核心竞争力和价值的提升成为企业关注的热点,而不再是单纯的成本节约,要应对激烈的市场竞争,企业需要从一些日常的基础性业务中解脱出来,专注自己的核心业务。随着社会经济环境的不断变化,财务人员也逐渐从基础的业务处理工作转向管理决策,CFO 的身份已经从记录员变成了公司的战略决策者,成为管理公司价值的网络关系的中心。CEO 和 CFO 作为公司重要的战略管理人员,有责任对公司的战略决策和实施负责。

CFO 职能的转变迫使企业改变传统的经营管理方式,业务外包能够借助“外脑”,以更低的价格获得外部专业服务商标准化的流程和先进的技术,以此来获得强大的规模经济效益,英国石油公司是世界上最大的财务会计外包发包方,它将外包作为一种新的业务经营方法,认为外包带来的收益远远超过了所获取的成本节约,通过外包增强了每个部门的控制力,增强了整体上的创新能力。外包已不再是一个战术武器,而是一个战略武器。

**3. 接包方市场的日益成熟为外包实施提供了有利条件。**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。在国际财务会计服务外包中占主导地位的提供商主要有 IBM、Accenture、ACS、Capgemini 等,其业务占据了全球财务与会计外包市场平均合同价值的很大比重。随着目前外包市场竞争结构的多元化,也有越来越多的竞争者进入了该领域。

我国企业在承接国际服务外包方面的能力也在日益提升,苏州首先意识到了发展财务服务外包的机遇,2010年12月建立了全国第一家财务服务外包园区——苏州工业园区会计服务外包示范基地,常州也在承接服务外包上进行了试点。专业化服务商的出现,服务领域的逐渐拓宽,外包服务供应商提供多元化服务能力的提升,使得财务与会计外包的领域由单一的职能外包业务处置型转向战略层次的决策支持型,接包方市场的日益成熟为我国财务与会计外包业务的开展提供了有利的条件。

**4. 会计处理的国际化为外包的实施提供了便利。**中国加入 WTO 以来,为本国企业带来了许多新的发展机遇,很多企业也已经开始实施国际化的发展战略,同时现行会计准则的颁布在一定程度上实现了同国际社会的接轨,使得会计处理更加国际化,这就为我国企业实施和承接离岸业务外包提供了便利。

#### 四、ASP 模式下实施 FAO 应注意的问题

1. 合理进行外包决策。根据交易成本理论,通过对企业内部组织成本和市场交易费用的比较来确定企业边界,企业在进行外包决策时要对内部化的总成本与外部化的总成本进行比较,只有当进行外部化的总成本低于内部化的总成本时,企业才会考虑业务的外包。

内部管理成本与外包成本归类如下:

内部 管理 成本 $C_i$	固定成本 $C_{i1}$	基础设施的投资,固定资产的配备,部门的设置与管理成本
	运作成本 $C_{i2}$	日常消耗和运行成本(固定资产折旧成本、人员工资福利、休假等以及设施的维护成本等)
	风险成本 $C_{i3}$	外部服务商的机会主义行为(信息泄露的风险、其他潜在的风险)
外包 成本 $C_o$	服务成本 $C_{o1}$	根据相应的服务协议支付的费用
	管理成本 $C_{o2}$	签约谈判成本,外包管理控制成本(包括外包关系的管理、冲突处理等)
	风险成本 $C_{o3}$	内部人员的机会主义行为(内部人员流动造成的损失成本,财务工作中的错弊带来的风险)

通过上表对企业财务会计流程内部管理以及采用外包方式的成本构成进行归类分析,可以看出:

采用内部管理方式的总成本  $C_i=C_{i1}+C_{i2}+C_{i3}$

采用外部管理方式的总成本  $C_o=C_{o1}+C_{o2}+C_{o3}$

根据交易成本经济:

(1)当  $C_i > C_o$  时,企业采用内部管理方式的总成本大于采用外部管理方式的总成本,此种情况下企业可以考虑将相应的业务外包给外部提供商。

(2)当  $C_i < C_o$  时,企业采用内部管理方式的总成本小于采用外部管理方式的总成本,此种情况下企业应该继续实行内部管理,不适合将此类业务进行外包。

2. 慎重选择外包服务商。在 FAO 的实施过程中,外包服务商的选择至关重要。如果外包服务商选择失误,将会对企业产生潜在的风险,造成不同程度的负面影响,也会影响到整个外包效果以及公司财务信息的安全。我国信誉体系尚不健全,外包范围的扩大会造成企业对外部服务商在一定程度上的依赖,因此在选择外包服务商时一定要综合考虑其专业能力、发展战略、管理理念以及市场地位和市场成熟度等因素,更需要对其信誉度加以高度关注。

3. 外包关系管理以及外包过程控制。外包合作关系的管理是外包管理中的重点,与外包服务商建立长期友好、信任的合作关系是外包成功的关键。一般来说,有三种程度的外包关系,即传统外包、合作性外包、业务转型外包。传统的外包关系就是专业外包服务供应商通过合同关系提供一系列有限服务;合作性外包关系能够提供范围更广的服务,与外包服务商的关系是合作性和灵活性的,双方经常一起来界定服务范围;业务转型外包关系程度最深,双方建立深度合作伙伴关系,共同再造公司的业绩和表现,双方可能共同确定外包流程的范

围,也可能以合资企业的形式管理企业资产和员工。如果企业可以建立满足自身需要的关系,就可以有更多的机会获得业务流程外包的成功。

随着外包市场的成熟与自动化程度的不断提高,外包范围也越来越广泛,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。外包范围的扩大需要企业在实施外包过程中进行一定的监督和控制,从而降低一些潜在的或者未预期的风险。

4. 网络信息安全问题。在 ASP 模式下实施财务与会计外包,其信息传输的载体是网络,那么网络信息安全问题就至关重要,虽然目前的网络设施与信息技术发展已比较先进,但防止不可预期的突发事件,保证网络信息的安全、完整以及规避风险还是相当必要的。

#### 五、结束语

财务与会计业务流程外包符合专业化分工的原则,是企业财务管理的新理念,是未来企业战略管理模式发展的必然趋势。目前我国国内市场已经为财务与会计外包的发展提供了必要的条件,随着市场环境的规范和管理人员认识的提高,会有越来越多的企业认识到外包带来的好处。因此,对财务与会计业务流程外包的理论和实践进行更加深入的探索和研究具有深远的意义。

#### 主要参考文献

1. Graham Ray. Finance and accounting outsourcing: an empirical study of service providers and small business in Australia. Southern Cross University, 2009; 12
2. Yahya Kamyabi, Susela Devi. An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMES: Transaction Cost Economics and Resource-Based Views. International Journal of Business and Management, 2011; 3
3. 程淑珍. 发包方视角下的财务外包问题探讨. 企业经济, 2011; 3
4. 朱冬琴. 财务与会计外包: 国外的经验与中国的实践. 生产力研究, 2009; 6
5. 任秀梅, 柳金叶. 财务外包风险管理研究. 中国管理信息化, 2010; 8
6. 尹夏楠. 论国内企业财务外包的可行性. 经济师, 2005; 10
7. 周勇. 财务外包利弊说. 商业现代化(学术版), 2005; 5
8. 黄晓敏. 基于中小企业 ASP 应用的若干问题探索. Journal of Yunnan Finance Economics University, 2006; 5
9. 斯图尔特·克莱门茨主编. 钱逢胜译. CFO 的观点: 通过财务业务流程外包取得良好业绩. 上海: 上海财经大学出版社, 2009
10. 王力, 唐雪凡. 发展财务外包有关问题探讨. 财会月刊, 2011; 9