



企业会计师

财务转型：专家对共享服务和外包的解析

鸣谢

accenture



ANOOP SAGOO, 埃森哲公司业务流程外包高级主管

Anoop 目前负责埃森哲公司各个运作单位的全球 BPO 销售工作。在此之前曾负责公司全球财务和会计的 BPO 业务。Anoop 于 1994 年加入埃森哲，在相当长的职业生涯中从事工业行业 BPO 和共享服务市场的工作。2007 年至 2009 年 9 月，Anoop 负责微软公司外包业务。这也是埃森哲公司处理过的最复杂的外包关系之一。

ERNST & YOUNG



JAMES MEADER, 安永会计师事务所合伙人

James 目前是安永会计师事务所的咨询服务业务合伙人，致力于财务与绩效管理。他拥有 17 年以上的丰富经验，专门从事后端办公转型，包括共享服务在内的流程设计，绩效管理，以及项目与计划管理等。

AstraZeneca



DAVID E. POWELL, 阿斯利康全球财务流程高级总监

在长达 23 年的职业生涯中，David 有超过一半的时间致力于医药领域。早年还曾从事过石油、化工等行业。目前负责优化阿斯利康的全球财务操作流程。

David 曾在阿斯利康财务报告与内部审计部门担任高级职位，将扎实的业务合作经验注入价值链的各个环节。

EXL



TERRY BALZANELLA, EXL 欧洲财务和会计卓越中心副总裁

Terry 在领导财会运作领域的各个方面积累了超过 30 年的丰富经验。作为 EXL 欧洲财务和会计卓越中心的副总裁，Terry 的职责涵盖业务发展、咨询以及管理保加利亚东欧生产中心。加入 EXL 之前，Terry 曾在 Belkin Components 有限公司担任过 13 年的欧洲区财务总监。

Capgemini



CHRIS STANCOMBE, 凯捷公司财务和会计外包全球主管

Chris 于 2005 年加入凯捷，时任公司全球解决方案主管。他曾先后为公司最重要的财务服务合同担任过方案设计师和客户主管。Chris 现任公司财务和会计业务流程外包全球主管，负责履行客户服务和产品开发。

GENPACT



PASCAL HENSSEN, 简柏特欧洲区高级副总裁兼首席运营官

Pascal 于 2009 年加入简柏特担任欧洲区首席运营官一职，负责领导公司的罗马尼亚、匈牙利、波兰和摩洛哥中心。在此之前，他在通用电气公司工作长达 14 年之久，先后在于不同行业、不同地域的管理岗位上服务。其中包括：GE 欧洲区首席运营官，负责公司财务部门；GE 欧洲、中东及非洲区共享服务总经理，管理 45 个国家共 600 名员工；以及 GE Plastics 首席财务官，管理多个业务部门。

Coca-Cola



PATRICK VAN HOEGAERDEN, 可口可乐公司欧洲区财务转型总监

Patrick 在可口可乐公司的财务领导岗位上工作了 13 年。最初担任埃及可口可乐瓶装公司首席财务官。随后被调任中东、大不列颠和德国的三个业务部门担任财务总监。三年前，Patrick 接受任命，负责公司在欧洲的财务转型项目。加入可口可乐公司之前，Patrick 曾在联合利华公司工作 14 年，先后服务于多个财务和供应链岗位。

IBM



AUSTEN MCDONACH, IBM 公司全球流程服务部门欧洲区财务会计主管

Austen 负责领导 IBM 位于欧洲的财务和行政部门。在 IBM 工作的 16 年间，他曾先后在英国各地担任销售岗位。他与保险行业建立了广泛的业务往来，曾担任英国 IBM 公司的运动解决方案经理，领导团队专门推动面向 IBM 业务合作伙伴的销售。在加入 IBM 之前，Austen 曾担任 PKF 公司财务经理，后在苏格兰一家政府机构负责引资。

Deloitte



PETER MOLLER, 德勤会计师事务所合伙人

Peter Moller 是德勤会计师事务所欧洲区共享服务与 BPO 部门的负责人。1990 年至今，一直从事财务转型、共享服务与外包/离岸咨询等领域的工作，为私营公司和政府客户提供咨询服务。他曾就上述主题组织过一系列会议，并担任会议讲演人。他的观点被众多管理类期刊杂志、国家级媒体广泛引用。

Infosys



GAUTAM THAKKAR, INFOSYS 公司企业服务 BPO 副总裁兼全球主管

Gautam 于 2000 年加入 Infosys Limited 公司业务咨询服务部。此后，他成为公司 BPO 业务的创始人员之一。目前，他负责公司所有企业服务外包业务的盈亏，包括财务和会计、销售与执行、采购以及人力资源外包。他还是 BPO 执行理事会的成员。



SIMON NEWTON, 金佰利公司共享服务部门副总裁

自 2006 年起, Simon 一直负责金佰利公司的共享服务发展业务, 包括协调各区域工作, 全球外包职能部门行政调整等。此前长期担任管欧洲、中东及非洲区的财务副总裁, 以及业务分析总监, 负责为金佰利的各项业务提供支持。Simon 在公司并购领域拥有相当丰富的经验, 曾就职于英国帝国化学工业集团和 Rowntree Mackintosh 公司。



GEORGE CONNELL, 壳牌石油公司副总裁, 战略、财务运作与中心财务主管 (格拉斯哥)

George 同时担任壳牌石油公司的战略财务运作主管和格拉斯哥财务中心主管。他于 1998 年加入壳牌, 此前曾任职于多家公司的财务岗位, 包括 Grand Metropolitan、雅芳化妆品公司、Britoil 以及 Whitman Corporation。



CLAUDIO ALTINI, 英国毕马威会计师事务所 外包事务咨询总监

Claudio 是财务与人力资源职能转型领域方面公认的专家。他在帮助开展职能重组、任务再分配领域拥有丰富经验, 曾参与一系列泛欧共享服务中心项目和业务流程外包项目。Claudio 为新闻媒体、电信、汽车制造、IT、制造业、化工产品销售、制药、快速消费品、休闲与政府等各个行业提供咨询服务。



VIJAY DAMLE, 塔塔咨询服务公司主管 BPO 运作的副总裁

Vijay 负责管理财务和会计、采购、供应链管理、人力资源外包流程的服务履行。他的职责是为全球客户创造值得信赖的服务体验。Vijay 在职业生涯中先后服务于一系列岗位, 从最初的财务分析师逐步迈向财务、生产规划、转型以及销售/客户关系管理的主管岗位。



JOANNA REYNOLDS, MARSH & MCLENNAN 公司全球共享服务主管

Joanna 在 1985 年加入 Marsh & McLennan 集团旗下公司, 先后服务于多个不同的财务岗位。1999 年带领公司 80 名同事在丹佛成立共享服务中心。2005 年负责公司的财务外包项目。2010 年为帮助公司实现财务转型, 承担起组织规划工作。



CHRISTIAN KAUFMANN, 联合利华财务服务；部门副总裁

Christian Kaufmann 于 1993 年加入联合利华的财务职能部门。在此之后，他先后领导过供应链管理、内部审计、企业运营和企业财务等部门。2010 年 1 月被任命为公司财务部副总裁，主要负责管理传统的财务事务，与联合利华业务流程外包合作伙伴签订外包协议等。



JOHN ASHWORTH, 培生集团业务流程外包全球主管

John 加入培生集团时是 Coopers & Lybrand 内部审计团队的一员。此前曾服务于培生集团旗下 Penguin Books 的不同岗位，包括国际财务总监、供应链业务经理，以及英国企业审计总监。他先后担任首席财务官、首席财务官兼 IT 业务总监，以及后来的培生集团英国共享服务部总经理。目前负责培生集团全球 BPO 与 IBM 公司的合作，以及 F1 财务转型项目。



GRAHAM RUSSELL, WPP 集团业务流程外包总监

Graham 于 2011 年 6 月加入世界最大的传媒机构之一 WPP 集团，担任集团 BPO 总监，协助评估和执行集团的业务流程外包。此前曾先后从事过制药、电信以及高科技行业。Graham 曾在阿斯利康担任共享服务全球主管，负责区域共享服务和外包的落地及管理。



NICK ATKIN, 普华永道会计师事务所合伙人

Nick 于 1995 年成为顾问，为各行各业客户提供有关全球财务部门转型、财务目标与策略发展、目标运作模式设计、绩效管理解决方案、流程和系统设计及执行等方面的咨询。同时，他还协助客户组建共享服务部门，选择合适的业务流程外包服务提供商。



CAROLINE CURTIS, 雅虎欧洲、中东及非洲区会计与报告控制高级总监

Caroline 于 2006 年加入雅虎公司，并于 2010 年 5 月晋升为雅虎公司欧洲、中东及非洲区会计与报告控制高级总监。目前负责管理雅虎旗下位于爱尔兰、英国和荷兰的 9 家公司。Caroline 在职业生涯中积累了丰富的财务专业知识和经验。加入雅虎之前曾在 Cap Gemini 公司担任过多个高级财务岗位。对财务共享服务有独到经验。

报告汇集了全球行业专家的独到见解。他们所在的公司都堪称财务转型领域的先行者。

报告探讨了公司在利用财务新模式提高绩效的过程中面临的问题、挑战和机遇。

作为一部系列报告的第一份，本报告考察的是财务转型的方方面面，视角独特，力求解读如何顺利开展财务转型项目。

更多信息请访问：www.accaglobal.com/transformation

ACCA简介

ACCA (特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。

ACCA 自 1904 年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多样性、创新、诚信和责任。我们深信，会计人才能够为处于各个发展阶段的经济体创造价值。我们致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的用人单位保持一致，并确保通过我们的专业资格认证，为行业输送合格的会计人才。ACCA 致力于向来自各种背景的人士敞开职业大门，排除人为设置的障碍，不断提高资格认证的水平，满足学员和用人单位的多样化需求。

我们为全球 170 个国家的 140,000 名会员及 404,000 名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA 通过全球 83 个办事处和中心，以及全球超过 8,000 家认证雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。我们通过对公共利益的影响，推动对会计行业的妥善监管，开展相关的研究，确保会计行业的声誉不断提升、影响力不断扩大。

关于企业会计师

“企业会计师”作为 ACCA 的全球性项目，对各行各业财务专业人士所扮演的角色予以肯定，将他们视为企业价值的真正创造者。通过人才、流程和专业精神，会计师成为了帮助企业创造优秀业绩的中坚力量。他们凭借对财务驱动因素的深刻领悟和对长期成功机遇的精准把握，帮助企业制定经营战略。ACCA 本次重点考察的是：在全球各个经济体所处不同发展阶段，以及在不同的企业中，专业会计师都扮演了哪些关键角色。报告旨在凸显和强化会计行业在支持全球经济健康发展中发挥的作用。

www.accaglobal.com/accountants_business

前言

成功的财务转型可以真正释放价值、提高股东回报，创造竞争优势。共享服务和外包开始得到广泛应用，足以证明首席财务官现已将财务活动的流程再造与转型视为一项优先工作。

对整个行业和 ACCA 而言，这无疑都有着重要的启示意义。随着财务模式的不断演变，ACCA 学员和会员的职业发展机遇将无可限量。在端到端的财务模式中，将产生新的财务角色，出现新的职业道路，需要新的职业技能。这些发展对于财务专业人士引领公司未来成功而言是绝佳的机遇。作为全球性专业会计师组织，ACCA 将站在行业发展的最前沿，为公司行动提供支持。我们具备的资质得天独厚，能够为公司输送必需的财务和业务能力。



本报告收录了全球各行各业财务管理者与服务机构的见解。如果您希望了解如何实现成功的财务转型，它将是您的必读材料。本报告为整个行业搭建了一个全新平台，以便对该问题进行深入探讨。

ACCA 行政总裁白容 (Helen Brand)

内容摘要

本报告通过聚焦共享服务与外包，并以此为出发点探讨了财务转型中面临的挑战、问题和潜在的机遇。当今世界，纵观全球各个经济体，公司首席财务官最关心的一个问题就是如何打造最优化的财务模式，从而实现公司绩效的提高。越来越多的财会工作在交付过程中采用了共享服务和外包的形式。它们在优化财务职能部门结构方面发挥着重要作用。

本报告希望与读者分享全球专家的精彩观点。他们来自财务转型、共享服务以及外包等不同领域。报告收录了一些负责财务职能重组的财务管理者的观点，同时也与为这些公司客户提供财务和会计服务的服务商探讨了相关话题。另外，其中还有来自主要咨询机构的专家点评。

报告结论指出，通过共享服务和外包履行财务职能，已经收获了巨大成效。未来，还有更多提升公司绩效的途径有待挖掘。报告所采访的专家还指出了目前财务转型手段中存在的具体问题。其中重大的挑战在于：公司、财务部门的管理者和服务提供机构是否有能力而且有决心共同努力、协同合作，使得转型变革达到预期的要求。变革的宗旨应该是通过共享服务和外包，确保公司采取最优化的财务模式，不断提高企业绩效。报告提出，还有更多工作有待各方的努力。

1. 共享服务和外包已是大势所趋

报告总结称，考虑到报告所访问的专家具有一定的代表性，无疑可以认为共享服务和外包作为一种有意义的财务转型工具，已经是大势所趋。透明、低成本、高效率、标准化、加强治理以及更多的优点都得到了业界的认可。

2. 实现财务转型的手段显然各不相同

不过，对于这些服务交付模式的应用仍在不断的改进之中。实现财务转型的手段显然各有不同。一些企业管理者将共享服务和外包作为一种“职能修补”的工具，用来改善财务运作和财务流程。另一些人则不满足于仅仅加强财务职能，而是将财务转型视为推动整个公司实现转型的一种手段。无论其最终目的是什么，财务管理者坚信转型实际上相当于一段旅程，不仅对价值创造如此，对财务模式的转变亦是如此。

3. 转型期望与实现策略的关联显然十分密切

财务模式和公司转型期望之间的关联十分密切。如果公司的目的在于追求“职能修补”，就会选择外包这种模式。相反，希望推动公司绩效的财务管理者则会采用更加复杂的模式。他们的眼光不仅停留在财务职能部门，还要关注财务职能与公司其他职能之间的“连通性”，致力于实现端到端流程的转型和对接，无论这一流程是在公司范围内、保留的财务职能部门内、共享服务范围内还是在外包环境下。这就要求无论是在内部还是在外部都要具备强大的影响力。这类财务管理者深知，他们必须关注公司需求，衡量如何以最佳方式将财务纳入公司业务，从

而获得效率。解决办法绝不是现成的。

4. 成本因素依然是变革的出发点

虽然财务管理者承认，变革的初衷经常是为了降低财务职能部门的成本和提高效率，但部分人士也指出，他们的公司同僚们所关心的并非是财务职能本身的“改善”，而是：我如何得到更多现金、更多信息、更多服务、更多商业智能，从而牵引公司绩效？对财务管理者而言，提供“更多”服务并不能止步于将财务流程外包出去或者提供共享服务。

5. 财务管理者会对提供商的能力进行鉴别

由此一来，今天的财务管理者越来越看重提供商的技能，对能力提升提出了越来越高的要求。他们会有意识地将解决方案与企业自身情况作比对，同时，还会考察提供商的价值创造能力、灵活性，并且根据自身转型需求考量服务商的服务方式。他们不再简单地接受那种传统的、直来直往的财务和会计服务买卖关系。一些提供商更适合接手复杂程度较高、实施性较强的业务，而不是仅仅提供财务解决方案。他们会帮助企业在转型的道路上不断推进，直到取得业务成果。因此，一些公司如今会更加看重那些具备特定能力的财务和会计外包服务提供商。

6. 财务转型的成功与否取决于变革管理

值得关注的都是，那些所谓的“软事务”依然是公司成功转型的第一大阻碍。财务管理者和外包服务提供商都宣称变革管理是最大的阻碍，特别提到了，公司不能接受新的工作方式是一个非常棘手的挑战。在他们看来，提供商依然不明白客户为什么就是无法有效实现变革管理。

7. 保留下来的职能部门的能力是价值提升的首要驱动因素。然而很多公司却一再错失良机

担心留任团队能力的现象也很突出。站在客户的角度来看，财务管理者所面临的挑战不再是“采用远程模式是否正确？”如今的问题在于“留任团队如何才能增加价值，我们如何落实完整的端到端财务以便为公司提供最佳支持？”受访专家提到，人们一直担心留任财务团队在参与度和能力上是否胜任完全不同的财务职能模式。特别是在通常情况下，留任财务团队的角色和技能并没有得到很好的说明，这会严重影响财务职能部门为公司提供最有效的支持。

8. 客户-提供商关系仍然不能协同

财务管理者表示，他们自己与提供商之间天然不能协同。他们认为，服务的交付效果往往没有达到最优；不同的激励手段、转型期望和目标，以及在转换速度的问题上存在不一致的经济利益。财务管理者称，某些提供商总是推销“统一标准”的财务模式，而提供商则质疑财务管理者对变革程度的要求是否过高。双方都认为，还有一个问题就是在两者关系中寻求一个平衡：提供商要能告诉客户他们可能不想听到的事情；在选择提供商时，“爱之深，责之切”是一个关键的购买价值。

9. 服务与服务交付

越来越多的财务管理者认为，有效的供应商筛选和服务交付同样重要。成本效益固然可以实现，服务效益却不好衡量。财务管理者认为，自己获得的服务交付质量（也就是对服务交付的实际体验）和服务水平协议规定的交付质量之间是有区别的。提供商往往承认，达到服务水平协议的指标并不一定意味着客户就是满意的。

1. 共享服务和外包已是大势所趋

在居于财务领导岗位的很多人看来，“变革”仍然是一个无法准确定义的词。借用 Infosys 公司 Gautam Thakkar 的话来说，“每个人都渴望变革，但没人知道如何定义它。”不过，无论变革的精确定义究竟是什么，整个行业都赞成变革是围绕成本、效益和效率展开的，让公司更加灵活以便实现增长，加速进入新市场，让收购后的合并更加轻松，让成本更加透明，以及提供商业洞见。

一些财务管理者选择在公司内部进行转型。具体方式就是将执行单一平台的企业资源计划、业务流程重组以及不断改进相结合。或者引入“精益管理”、“六西格玛”等手段，再结合相关的组织架构重组或者对技能进行重新配置。其他人则采取了更加激进的手段，比如改变业务模式。具体方式就是对业务流程的交付进行合并和标准化运作，成立一个甚至多个内控的共享服务中心。又或者，就是将业务流程交给专门从事财务和会计服务的第三方外包服务提供商。

过去 10 年以来，财务管理者越来越倾向于将共享服务和外包作为实现变革的首要策略。他们一直在考察各种服务交付模式，考察如何通过某种变革方式释放更多现金，提供更好的见解来支持决策，以及为业务部门提供更优质的服务。

不断有更多人利用共享服务和外包实现这些期望。在美国，超过 70%的财富 500 强公司”目前正在采用共享服务或外包的模式支撑其财务和会计部门的运作（Everest Group 2011 年研究）。

专家观点



Peter Moller, 德勤会计师事务所合伙人

共享服务出现于 20 世纪 80 年代的美国，90 年代初期到了欧洲。虽然一些公司后来从共享中心撤回了某些业务（由于口音问题，很多与语音有关的工作内容从离岸 BPO 中心撤回），共享服务在绝大多数情况下都取得了成功。目前，它被认为是财务职能部门最佳实践的关键要素之一。这是“大势所趋”，任何拥有多个后台办公财务职能部门的组织，无论这部分职能属于内控还是外包给第三方，都能从共享服务的架构中受益。人口红利在过去十年间催生了大量近

岸和离岸服务（比如东欧和印度）。但是在未来 10 到 15 年的时间内，这种模式将逐渐淡出。这些地方将在相当程度上丧失目前的吸引力。但即便从这些低成本地点上获得的成本套利空间不大，但依然可以得到其他收益，比如采取某一种最佳做法以及更高产的流程，更合理的控制区间，以及标准化、改良的数据和报告等。这些都能确保整合财务处理流程、甚至是更高价值的活动都能不断产生商业效益。毕竟这已经是大势所趋。

2. 实现财务转型的手段显然各不相同

转型范围会根据业务重点的不同而有所差别。转型模式并非“一刀切”。对一些公司来说，转型只需要着眼于完善财务职能部门的流程。而对其他公司而言，转型是使公司创造更大价值的一种业务解决方案，并体现了财务变革理念和核心目的的根本性转变。埃森哲的 Anoop Sagoo 用言简意赅的话语来形容第二类公司：“我共事过的首席财务官将财务转型视为一种变革的驱动手段和工具。他们如今最关心的是绩效。”

商业主导型变革重视财务对整个组织的重大意义和广泛影响，并试图创造有价值的经营成果。这就需要在端对端的流程中采取战略手段，在公司各个职能部门之间牵线搭桥，整合业务“前端”和“后端”。金佰利公司的 Simon Newton 主张：“我们没有从部门入手，而是以流程为先。因为跨部门的方式有助于更快为公司创造更多利润。”壳牌公司的 George Connell 也赞成这一观点。他说：“我们从战略出发，重新调整了共享服务中心的绩效重点，从达成服务协议转变为力争成为一名真正的业务合作伙伴。现在我们在整个公司内实现了‘财务联通’。”

“我们开展财务转型的出发点在于认识到财务职能部门必须在不断演变的过程中为公司的全球业务提供支持。我们的首要目标是为公司业务提供一流的服务。其次我们改进了财务模式，确保本地服务足够专业以支持本地业务决策的制定，再利用区域运作作为补充，实现卓越的、可扩展的财务处理，不过我们最终仍是要稳扎稳打，为公司所需服务。”

PATRICK VAN HOEGAERDEN，可口可乐公司欧洲区财务转型总监

专家观点



Claudio Altini，英国毕马威会计师事务所外包顾问业务总监

财务管理者在对于共享服务和外包的理解方面愈发自信。其结果就是，他们利用这些工具所要实现的企业目标变得既广泛又具有一定的局限性。一部分公司选择从策略上部署共享服务和外包，目的是稳固或者加强财务职能。而另一些公司则更乐于通过这种方式推动更广泛的变化，为整个公司实现出更多价值。

策略性工作可能会关注将某一个处理流程外包出去。如若不然，一个项目的变动可能更大，比如建立一套全方位的共享服务业务，帮助整个公司实现远大目标。然而，财务转型一旦实施，共享服务和外包显然可以支持公司实现很多目标：从“快速取胜”到“成为改变游戏的人”。从中受益的远远不止财务职能部门。

3. 转型期望与外包策略的关联显然十分密切

财务管理者的转型期望和实现模式之间存在非常密切的关联。如果公司将提高财务职能部门的效率视为主要目标，他们所选择的转型实现模式就应该是外包，而且要特别注重服务提供商的财务处理能力。外包所具有的流程效率、灵活性、可扩展性，以及在合约的约束下不断改进等优点，被视为一种既有时效、又值得投资的更好选择。另外一种尤其适用于结构较复杂的组织的实现模式，是集权式的共享服务模式。可口可乐公司的 Patrick van Hoegaerden 说道，“共享服务背后的驱动因素在于公司部门林立，如果不采取中央集权式的共享服务模式，很难提高技术水平、拓展业务深度以及积累专业知识。”那些选择共享服务模式的公司宣称自己可以更加贴近核心业务，以统一的公司文化为基础建立更为和谐的关系。相关管理者提出，他们能够更好地掌控人才以及人才流动、技能发展和参与度。正如来自雅虎公司的 Caroline Curtis 所说：“共享服务中心带来很多好处：执行起来速度快，降低了运作风险。在必要的时候，还可以提供专业支持，比如在处理监管问题，提高操作灵活性，以及管理人才发展方面。”

如果目标在于更广泛的业务转型，那么实现模式就会迅速复杂化，各个业务之间的关联程度也会加深。这将导致公司综合运用多种模式，既结合内部服务支持和共享服务，同时又寻求外包。是否采用混合式财务实现模式取决于业务架构：财务与业务要在多大程度上加以整合才能实现效率？正如 IBM 公司的 Austen McDonach 所证实的这样：“我们看到一批全新的、采取创新和端对端整合相结合模式的公司正在兴起，带来了真正的全球化视角。”

“在 Marsh & McLennan，我们为不同的运营公司建立了不同的模式。这其中的驱动因素永远都是“在某个特定时点，公司到底需要什么，能满足这些需求的最佳模式应该是怎样。”我们之所以决定采取外包的模式，是因为我们需要在财务处理流程和保持对公司控制这两者之间进行明确划分。相对而言，我们选择共享服务的原因则在于我们本身就是一家出售财务和会计服务的公司。我们希望告诉客户的一点是，我们也在使用这项服务，说明我们对这种模式有百分之一百的信心。我们仍会继续改进这种模式，确保它满足未来需求。”

JOANNA REYNOLDS, MARSH & MCLENNAN 公司全球共享服务主管

4. 成本控制依然是变革的出发点

财务管理者 and 多家服务提供商对于转型出发点的看法相当一致：效益总是最初出发点。以较少的投入换取更多的回报是首要目标；通过标准化流程降低成本和复杂性，以提高透明度、加强配合及增强杠杆效应。简而言之就是要提高效益。在不同地区的受访者中，在“流程标准化”这一选项上打钩的管理者认为其能更加快速地提升财务盈利曲线。正如可口可乐公司的 Patrick van Hoegaerden 所说：“我们的出发点就是要简化流程。”

与此同时，财务管理者也敏锐地注意到，相对于完善的流程所带来的成果，公司实际上并不太关心流程本身。而这些成果包括：更多的现金、更多的信息以及更多的服务。金佰利公司的 Simon Newton 提出：“共享服务和外包是否就能帮助企业表现更加出色？更优秀的人才和优质的服务就能创造更多价值吗？”

虽然财务管理者和服务提供商都同样将转型视为一段旅程，但是对这段旅程应该从何处起步却持不同看法。简柏特公司的 Pascal Henssen 和凯捷公司的 Chris Stancombe 都对管理者偏好从纯粹的财务处理出发进行转型的做法提出了质疑。两人都认同，尽管这些流程能够通过规模化实现成本的节约，但财务管理者或许从一开始就应该站在战略高度上进行考虑，认识到转型能够带来的更大收益。

“参与进来后，客户会感到自己虽然节约了成本，但却失去了掌控力。他们最先会尝到成本优势，渐渐地也意识到质量在提高，这是由于我们利用了自己的基准来衡量他们的绩效。最后他们会发现自身的掌控力也在不断加强。如此一来，双方便培养了信任随之产生价值。这就是转型的典型过程。”

CHRIS STANCOMBE，凯捷公司财务和会计外包全球主管

5. 财务管理者对提供商的能力进行鉴别

财务管理者指出，并非所有财务和外包服务提供商提供的服务都雷同。某些提供商是优秀的运作者，另外一些更注重战略布局。因此，一家提供商可能十分擅长处理财务职能转型，但却不一定能胜任整个转型过程。Marsh & McLennan 公司的 Joanna Reynolds 表示认同：“我们选择提供商主要是看他们的灵活性，以及能否提供适合我们公司的企业解决方案。”

越来越多的提供商被要求根据行业部门不断调整市场手段，令自己具备人无我有的能力。毕竟行业知识是财务管理者购买服务的一个关键参照。简柏特公司等提供商都坚信，扎实的行业或领域知识有助于他们了解流程的业务背景。IBM 公司的 Austen McDonach 指出，具体行业的复杂性可能会影响客户希望在多大程度上保留流程的各个部分。凯捷咨询公司的 Chris Stancombe 也赞同行业经验是一个加分项。他说：“毫无疑问，如果你必须要进入某个行业，你了解这个行业，在业内还有其他客户，同时你又希望引入参照基准，那么你就有了优势。”对于一些客户，比如在阿斯利康的 David E. Powell 看来，这些知识和理解是至关重要的。而对其他人而言，财务和会计服务的履行能力更加重要。

在买方与客户关系的问题上也存在分歧。埃森哲的 Anoop Sagoo 表示：“一些客户只想把提供商放进条条框框里；这种关系会令他们更加放心。”而凯捷咨询公司的 Chris Stancombe 却认为，客户的观点有可能束缚提供商的视野。Anoop 进而建议双方关系的主要性质应该取决于客户的期望，以及他（她）如何看待提供商的能力。Anoop 还说，提供商会根据客户及时调整能力。“好的业务提供商应了解公司的当务之急，并明白这种需求会随着时间而变化。”

财务管理者不仅要提供商的能力进行鉴别，还担心在外包过程中丧失自身能力。联合利华的 Christian Kaufmann 就担心外包的风险。这涉及公司内部财务信息的保留问题。他总结说：“一些公司将所有流程信息全部外包出去，一点儿也不保留。我们却认为，你不能把流程的所有权都外包了出去。”WPP 集团的 Graham Russell 也说道：“我们倾向于把技能要求较高的职位保留在公司内部，在这种问题上你无法承担出错的后果。”

6. 财务转型的成功与否取决于变革管理

变革管理被视为财务转型成功与否的最大阻碍。虽然绝大多数财务管理者都强调良好的沟通很有必要，但也有一些人关注变革的本质：公司是否有能力吸纳新的工作方式。

财务工作面临的挑战在于，公司实际上并不那么关心流程，而只关心结果。于是，一旦财务流程发生变化，公司往往认为这种变化既浪费时间又浪费精力。除了财务职能部门，其他部门领导层的接纳程度十分有限，而且他们不愿采用新的规则，往往意味着他们宁愿维持现状。这也是为何财务管理者认为高层的接纳是很重要的。正如壳牌的 George Connell 所说：“为策略命令争取到来自高层的支持对变革的顺利推行很关键。”

通过共享服务和外包来实现财务转型，人才是关键。正如培生集团的 John Ashworth 所说：“来自内部的挑战在于变革管理和变革准备……对变革的准备还不够充分。”

地域和文化往往令变革管理更加复杂。很多财务转型计划都需要跨地域进行。于是，对文化差异是否敏感就很重要。正如可口可乐公司的 Patrick van Hoegaerden 所指出的：“制定一种沟通与变革方式，承认每个人都大有不同，每个人的接受程度也有差别，这很关键。耐心很重要，你的行动时机也很重要。”

提供商也赞成变革管理是一个重大问题。但他们同时非常困惑，质疑客户为何还没有学会如何管理变革。提供商遭遇过的一些共同问题包括：沟通计划效率低下，缺乏计划管理技巧，客户资源不足以至于无法推动改变。EXL 的 Terry Balzanella 说：“我们经常发现客户对变革管理准备得不够充分。”TCS 的 Vijay Damle 也赞同这一观点，并且明确指出：“特别是在变革步伐很快、他们（客户）此前对外包知之甚少的情況下。”但是，一些受访者也相信，通过外包开展变革比通过共享服务开展变革更加困难。比如金佰利的 Simon Newton 就说到：“与内控的共享服务相比，提供商并不总能发现外包项目中意外出现的变革管理问题。不同公司之间的文化、地域和行为障碍不容易克服。仅凭写着保护条款的一纸合约并不能妥善解决使用者在变革期间的失败体验。”

“在所有这些财务变革过程中，最困难的一部分工作总是变革管理。人们不知道自己究竟不知道什么。如果人们不知道前方是什么，就很难把他们带上路。毕竟目前的职能还在运转，而且运转了相当长的一段时间，因此人们并不十分信服。抗拒改变是很自然的事情。”

GRAHAM RUSSELL, WPP 集团业务流程外包总监

7. 留任职能部门的能力是价值的首要驱动因素。然而很多公司却一再错失良机

财务管理者所面临的挑战不再是“采用远程模式是否正确？”如今的问题在于“留任团队如何才能增加价值？”管理者和提供商都表示，对留任团队关注不够是变革取得成功的一大阻碍。正如埃森哲的 Anoop Sagoo 所说：“在设计一套共享服务模式时，如果不考虑留任职能部门，很难想象如何将财务和会计运作提高到一定的效益和效率级别。”

对执行犹豫不决，往往意味着留任团队的角色和职责不能得到明确的阐述。这会导致人员冗余、工作重复以及缺乏重点。Marsh & McLennan 的 Joanna Reynolds 指出：“在我们初次执行变革时，成了一家影子财务公司，效率不太高……现在我们很清楚留任团队的角色会发生哪些变化，需要哪些技术和能力，以及应该如何和他们沟通变革的流程。”留任团队的参与度和积极性也很重要，但往往遭到忽视。培生集团的 John Ashworth 证实说：“我们会关注那些留下来的状态很不错的员工，以及那些在人们留下来后完全不在状态的员工。”

技术与能力也是一大挑战；财务管理者承认，技术必须要不断改善。开展共享服务和外包往往会导致留任财务团队的职责发生变化，从履行财务流程变为管理和治理财务流程、管理服务履行关系等。这意味着团队需要掌握新的技能，包括变革管理技能、解决问题技能和沟通技能。影响能力也很重要，它有助于展现价值的增值，从而确保公司内部的关键利益相关方可以接纳改变。这就需要采取新的思维模式和不同的工作方式。正如培生集团的 John Ashworth 所说：“需要采取特定的行为模式，拥抱变革，找准机会深化变革，为留任职能部门确立目标。”金佰利公司的 Simon Newton 说道：“无论新的实现模式是怎样的，都要从盲目以职能为大的心态转换为服务至上的心态。”

专家观点

James Meader，安永会计师事务所合伙人



管理者和提供商都提到，在采取共享服务和外包模式时，对留任团队缺乏关注是转型成功的一个主要阻碍。通常情况下，对留任团队的角色和职责没有明确阐述就匆匆执行，导致人员冗余，形成影子公司。受访者抱怨留任团队不具备远程模式下运营的正确技能，特别是业务合作、治理、供应商管理以及核心分析技术。而这些都是最终帮助公司把握变革指示盘的必要技能。管理者和提供商都承认，新的模式需要的是经营能力而非财务能力。

落实共享服务和外包的一个关键推动力就是将财务处理流程从公司剥离出去，只保留价值较高、商业化的业务合作活动作为公司的核心业务。这看上去似乎很简单，但很多公司却从未实现这个目标。他们忙于明确定义业务合作角色，沟通过渡事宜。结果却导致权责不明、留任团队技能跟不上、失去了公司的信任，甚至是职业道路前途不明朗。要解决这些挑战，各公司需要明确阐述对留任部门的期待是什么，开展技能评估，培训团队，以及确保职业道路是不断向前发展的、透明的。

对于是否仍需具备扎实的财务技能，受访者存在分歧。一些人相信，现在需要的是彻底转变；埃森哲公司的 Anoop Sagoo 将其形容为从运作变为治理，并称“其中存在本质性差异”。而 Marsh & McLennan 公司的 Joanna Reynolds 则评论道：“从前需要做一名好的会计师。如今需要做一名明星沟通专家和问题解决专家。”即便如此，阿斯利康的 David Powell 仍然建议，留任团队仍然必须了解财务处理的流程，同时要掌握除了控制职能以外的更多财务技能。可口可乐公司的 Patrick van Hoegaerden 将之总结为：“他们需要变成真正意义上的管理型会计师。”

根据财务管理者采取的方式不同，留任团队需要具备的能力也会有所差异。如果目标是业务转型，那么就有必要历练留任职能部门的业务技能。正如壳牌的 Connell 所说：“这些人必须非常熟悉本地业务。” Marsh & McLennan 的 Joanna Reynolds 也证实：“我们的留任职能部门不需要优秀的审计员；我们需要的是懂业务的人。”

8. 客户—提供商关系仍然不能协同

财务管理者几乎都表示，在寻求外包的时候，客户-提供商关系似乎存在天然的不协同；解决这个问题对期望的兑现极为重要。协同问题可以“成就或者破坏”外包模式的成功。各方在报酬和激励问题上的不一致可能给端对端的财务服务履行带来负面影响；找到平衡的窍门就是：买方依然希望提供商能够告诉自己一些可能并不希望听到的事情。

不协同的表现方式有多种。买家和提供商对于什么才是财务职能的核心、什么是非核心的问题存在不同意见。管理者坚定地认为，在运作上的非核心问题（比如行业标准）如果站在对公司业务造成影响的角度来看，可能就是核心问题。管理者还表示，自己与提供商的文化价值观、目标和激励计划都存在不一致的地方。就像联合利华的 Christian Kaufmann 所说的那样：“站在供应商的视角来看，他们最主要的目标就是确保你这个客户不会流失。”

“在培生集团看来，“文化契合度”和“爱之深，责之切”是我们选择合作伙伴时会考虑在购买价值。很显然，这是一种合作关系。诚然，他们是团队的一种延伸，我们必须承认。但他们永远都不可能彻底成为团队的一部分。提供商的团队并不会永远像我们的人一样行事。但我们就是需要他们从不一样的视角出发，挑战我们，推动变革。”

JOHN ASHWORTH, 培生集团财务转型主管

不协同的问题在客户-提供商关系开始之初表现得最为突出。受访者称，在双方关系的开始阶段往往会发生重大摩擦，因为双方对于能够迅速兑现哪些价值存在分歧。随着时间的推移，进入了调整流程，变革问题也混在其中。调整不仅发生在客户和提供商之间，也发生在财务职能部门和它计划服务的公司其他部门之间。管理者还担心，提供商的解决方案并不一定就是自己真正需要的。他们说，一些提供商会推销“一刀切”的方式并提出这样的观点：“如果职能可以存档并实现中央集权，就能被外包出去。”

不协同的问题在部署方式上也很突出。客户和提供商都承认，双方对变革速度的看法并不一致。提供商敦促客户采取“突然袭击”的方式。另一些提供商，比如 EXL 公司的 Terry Balzanella 却认为，外包和其他任何转型计划一样，都是一个以信任为基础的过程。而信任是随着时间慢慢积累起来的：“要在公司内部建立信心和信任感，打开他们的眼界，向他们证明我们可以做到什么。”IBM 的 Austen

McDonach 也赞成说：“看看那些与我们合作时间最长的客户，毫无疑问改变是一步一步发生的。信心终将建立起来，专业知识终将积累起来，风险也终将被降低。”

通常情况下，信任会由于某个客户不切实际的期待而受到影响；客户和提供商都承认，客户经常在一开始认为外包可以让财务面貌瞬间焕然一新，而客户并不需要为此付出多少努力。提供商对财务管理者颇有不满，表示客户一方面渴望效率，另一方面却没有实现效率的野心，也不太了解如何实现效率。借用 Infosys 公司 Gautam Thakkar 的话来说：“每个人都想要最好的，但没人为此努力。”作为回应，财务管理者则宣称提供商必须学习把握客户的风险承受能力，并加深对客户最关心的业务问题的认识。

9. 服务与服务履行

接受访问的财务管理者普遍感到，成本效益固然可以实现，但服务效益却空洞得多。无论采用何种模式，财务管理者致力于的是强化提供服务的能力。借用金佰利公司 Simon Newton 的话来说，他们希望服务提供者“展现出愿意参与到业务中去的意愿”。财务管理者将远程履行首先视为一种客户服务方式，其次还有关系管理和风险管理能力。

出色的服务不仅是达到服务级别协议的要求。简柏特公司的 Pascal Henssen 承认说：“服务协议上的通过并不一定意味着客户满意。” TCS 公司的 Vijay Damle 也证实说：“如果把工作外包出去，服务提供商往往会忽视具体工作指示以外的所有东西。”他又建议说，客户也可以扮演重要角色。“一旦客户开始注重业务标准而较少强调服务级别协议，他们就会开始关注我们能否把工作做得更加出色，而不是紧紧盯着有没有按照协议来做。”

在财务管理者和提供商双方看来，推动公司解决方案成功的一个关键因素，就是跨职能部门的端对端流程所有权。时机也是一个问题。服务级别协议通常会在事件结束后进行报告。但客户希望了解的是“此时此刻”，以及他们所体验到的服务质量。一些提供商能够意识到客户期望发生了改变，但却苦于没有得到客户授权，因此无法对整个流程加以改善。正如 Infosys 的 Gautam Thakkar 所说：“对于任何提供商来说，要想影响流程，就必须掌握端对端流程的所有权。”财务管理者也意识到了这一挑战。他们必须尽力保持必要的跨职能权威。正如联合利华的 Christian Kaufmann 所说：“没有人能完全掌控端到端，因为这基本上等于不同职能部门必须相互对话。通常情况下，大公司都会纠缠于这个问题。这是一大挑战。”

“我们会区别服务质量和客户体验质量。在金佰利，服务级别协议的质量可能是通过的，但体验质量却往往通不过。而它反映的是关键的业务标准。现在我们更信任体验质量，而不是服务质量。”

SIMON NEWTON，金佰利公司共享服务部门副总裁

10. 小结

参与本报告的全球专家赞同，共享服务和外包作为一种财务转型工具已是大势所趋。虽然劳动力成本的节约可能会随着时间推移而逐渐减少，但财务“远程履行”的其他好处会继续占据优势地位，如不断改进财务流程、不断完善财务运作治理、更高效，等等。

在实际操作过程中可以采取一系列财务转型手段。一方面，一些公司主要着眼于修补财务流程、降低成本；另一些公司则将财务转型视为实现公司转型的契机，促使解决方案跳出财务职能部门的局限，提高公司的整体绩效。在这里，要关注的是财务架构的重组，以便为公司提供更好的支持。这样一来，眼下的问题就变成了校准的问题：如何兑现一种财务共享服务和外包模式，它不仅能支持公司的优化财务模式，还能提高整个公司、而不仅仅是财务职能部门的绩效。

为达到这一目的，还需要克服非常严峻的挑战。专家们指出了一些具体问题，包括阐述留任团队的角色、发展合适的技术和能力，以及留任财务团队与共享服务或外包履行团队的配合。专家指出，这是更广泛的变革管理能力不足的表现，是转型成功的一大阻碍。客户-提供商关系对不准也是一个问题。财务管理者质疑提供商是否有能力提供高质量的服务体验。这种体验不仅是指达到了服务级别协议的要求，而在于真正满足公司的需求。

本报告对明天的财会部门有何启示？如果财会管理者希望借助转型推动公司绩效的提高，而不是仅仅实现财务目标，那么就很可能需要采用较复杂的服务履行模式。掌握相应的能力，有效利用这种新模式实现变革是非常关键的。财务管理者是否有足够大的野心，是否有能力发展并维持正确的模式将公司连接起来，从而显著提高公司绩效？财务团队是否有能力重组公司运作方式，说服公司接受新的财务模式？留任财务团队能否适应变化，掌握洞察力、治理、管理和服务等新能力，从而令共享服务和外包工作成为公司新财务模式的一部分？以及，提供商是否有能力按照财会管理者的要求开发解决方案和服务履行方式？ACCA 还将就财务转型问题推出一系列项目，力求解决上述问题。

专家观点



Nick Atkin, 普华永道会计师事务所合伙人

为财务职能部门引入共享服务和（或）外包的元素，显然是提高效率和效益的一个重要实现方式。根据我们在实行这些解决方案的丰富经验，我们深知一定要建立起足以挑起大梁的财务理念和战略。同时，还要实现新运营模式和公司整体的全面对接和有效运作。

财务管理者要在效率、控制与合规、洞见之间寻求平衡。效率就是要在行动分配上提高效益和有效性；控制与合规就是要掌握一定的平衡，既要保证控制的力度，又不能束缚公司；洞见则是要与公司实现校准，提供一个行之有效的绩效管理框架，并及时沟通所造成的影响。共享服务元素必须实现校准，并能够支持上述目标。毕竟，衡量财务管理者的是财务部门提供的整体服务质量，而不仅仅是共享服务或者外包的质量。

无论是内控的共享服务中心，还是采取外包战略，财务管理者必须建立有力的变革计划并且传达出去，让公司从经济性、合理性和情感层面参与进来、活动起来。过渡期需要平衡风险、质量和成本，同时还要明确地告诉公司即将踏上怎样的旅程。

这些措施不可避免会造成技能和人员上的变动。诸如服务管理和治理等新技能会越来越重要。这还有利于解放财务专业人士的工作时间，使他们能成为真正的业务伙伴，为公司的策略和决策献计献策。

财务站在这场共享服务和外包革命的前沿。很多从财务开始进行转型的公司目前正在纷纷拓展领域，纳入更多高价值的财务活动，比如报告和分析等。还有很多公司正试图利用共享服务和外包技术建立全球性的业务服务机构，而且往往首先始于财务职能部门，然后再逐渐推广到人力资源、采购、IT 和设施管理等领域。

毫无疑问，共享服务和外包已经是大势所趋。财会行业是这一变化的引领者，从中汲取了很多重要的经验教训。然而，如果财会行业希望全面发掘其中的机会，还要做很多事情。如今，对公司整体而言也是如此。财会行业能否作为领跑者，迈向全球业务服务？

作者简介



JAMIE LYON

Jamie Lyon 是 ACCA 全球研究与财务转型洞察项目问题负责人，尤其关注财务职能部门的角色演变、首席财务官和财务管理者日渐浮出水面的角色，以及围绕财务的相关人力资本问题，比如人才发展等。他在 1999 年成为合格会计师。在加入 ACCA 之前，他作为一名财会专业人士在英国和海外工作多年。



DEBORAH KOPS

Deborah Kops, Sourcing Change 创立者、负责人。此前，她曾与合伙人共同创建全球首批业务流程外包机构，她也担任过一家主要离岸 BPO 公司首席媒体官，FleetBoston（现在的美国银行）常务董事，德意志银行 Global Sourcing Transformation 常务董事，以及普华永道、安达信咨询业务合伙人。Deborah 目前与多家顶级公司开展合作，应对全球化挑战。她还是屡次获奖的研究机构 HFS Research 公司研究员，行业领先出版物 *Outsource Magazine* 编委会成员。