

财务转型共享服务和外包已是大势所趋 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B4\\_A2\\_E5\\_8A\\_A1\\_E8\\_BD\\_AC\\_E5\\_c52\\_645968.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E8_B4_A2_E5_8A_A1_E8_BD_AC_E5_c52_645968.htm) 在以共享服务和外包实现财务转型的过程中，挑战总是不可避免。但全球领导者认为，未来的机遇价值不可估量。近日，ACCA（特许公认会计师公会）发布一份名为《财务转型：专家对共享服务和外包的解析》的全新报告。来自可口可乐、德勤、普华永道、壳牌、联合利华以及WPP集团等全球20家领先企业的财务专家皆认为，财务共享服务和外包作为财务职能的未来交付模式，已是“大势所趋”。报告揭示，利用财务共享服务和外包手段实现财务职能的转型已经是不争的事实，而且在降低成本、改进流程方面已初见成效。ACCA雇主服务部主管、本报告的合作撰写人JamieLyon说：“通过本报告，我们希望了解企业领导者如何通过共享服务和外包实现财务职能的转型，从而提高财务部门的能力。同时了解在这方面存在哪些问题、挑战乃至机遇。财务转型对首席财务官和财务部门领导者来说是一件极为重要的事，尤其是在当前充满挑战的商业环境下。”展望未来，本报告中的全球专家们纷纷表示，可以提升企业效益的机遇将大大增加。财务转型所带来的好处不仅限于节约成本和提高流程效率。埃森哲咨询的AnoopSagoo在报告中表示：“我所共事过的首席财务官都认为，财务转型是推动变革的一种手段。现在他们更加关注企业绩效。”不过报告也提到了，转型过程中存在一些挑战，若想在未来释放出巨大价值，必须加以克服。报告中的全球领导者认识到，能力欠缺是一直存在的问题。这其中既有

变革管理流程的效率问题，又有对保留下来的财务团队重视不够的问题，还有无法从财务全面的愿景上看待共享服务和外包。这些都被认为是阻碍财务转型取得成功的主要因素。WPP集团的GrahamRussell说道：“在所有财务转型过程中，最困难的部分总是变革管理。”培生集团的JohnAshworth也表示，新保留下来的部门“需要有所作为……同时需要拥抱变革、寻求机遇，从而深入推动，建立目标”。报告还建议，与外包合作伙伴建立良好的工作关系十分重要。但也有受访者表示，提供财务外包解决方案的服务提供商往往无法满足客户的真正需求。不同的文化价值观、目标和激励手段，甚至对于服务交付的转型速度的不同看法，都会决定财务转型项目的成败。客户对服务提供商的能力有不同见解，一些客户甚至担心，害怕失去内部重要的财务知识积累。比如，联合利华的ChristianKauffmann就指出：“一些公司把所有的知识流程全都外包出去，我们却认为，流程的所有权不能外包。”JamieLyon总结道：“通过我们对全球领导者的采访，报告明确了一点：通过共享服务和外包开展财务转型的过程中还有更多的价值有待挖掘。长期来看，这能促使企业实现可持续性的绩效改善。”“关键问题还是能力。企业领导人的能力和抱负，服务提供商和其客户的能力，用以优化财务模型，为企业提供最有力的支持；持续有效管理变革流程的能力；留下来的财务团队的能力，用以发展业务伙伴的合作技能，并提供对业务有帮助的真知灼见；发展端到端的财务模型的能力，通过共享服务和外包为企业提供最有力的支持。报告提出，财务共享服务和外包所带来的好处是实实在在的，但我们需要做的还有很多。所谓‘软性要素’仍是最

艰巨的挑战。”接受本报告采访的人士有：AnoopSagoo，埃森哲业务流程外包高级主管 DavidE.Powell，阿斯利康全球财务流程高级总监 ChrisStancombe，凯捷财务与会计外包全球主管 PatrickvanHoegaerden，可口可乐公司欧洲区财务转型总监 PeterMoller，德勤会计师事务所合伙人 JamesMeader，安永会计师事务所合伙人 TerryBalzanella，EXL欧洲财务和会计卓越中心副总裁 PascalHenssen，简柏特欧洲高级副总裁兼首席运营官 AustenMcDonach，IBM全球流程服务欧洲区财务和会计主管 GautamThakkar，Infosys企业服务BPO部门副总裁兼全球主管 SimonNewton，金佰利共享服务副总裁 ClaudioAltini，毕马威会计师事务所服务外包咨询总监 JoannaReynolds

，Marsh 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)