

## 论会计师事务所内部人际关系的改善

张艳芬 王棣华(教授)

(张家口职业技术学院 河北张家口 075000 东北财经大学会计学院 大连 116025)

对我国会计师事务所而言,无论是有限责任制会计师事务所还是合伙制会计师事务所,都存在一个内部人际关系改善的问题。

对理念的理解支配着我们的行动,更影响我们努力的方向。理念与注册会计师个人成就及会计师事务所精神密切相关,改善会计师事务所内部人际关系就是“追求卓越”事务所文化的具体表现。

在注册会计师的执业行为中,追求卓越的大有人在,但具体表现方式各异,主要有三种模式:

第一种模式我们可以称之为“竞争求胜模式”,这在年轻一代的注册会计师中表现突出,就是在零和游戏中获取胜利。其实这是西方的主流理念,但已经被越来越多的年轻注册会计师接受,他们的愿望就是要争第一。在会计师事务所内部保持一定的竞争态势,有助于注册会计师和会计师事务所追求卓越,但如果将竞争视为追求卓越的唯一方法,则会影响会计师事务所内部人际关系的和谐。因为这种竞争求胜模式容易激发人们的利己之心,同事之间会将彼此看成竞争对手从而保持敌对心态。注册会计师之间只有在心平气和的情况下合作共事,才能为会计师事务所创造一个和谐的局面。当然,在会计师事务所内部,适度的竞争是必要的,也能产生好的效果,因而应该鼓励注册会计师的个人卓越表现,但不鼓励注册会计师之间竞争的卓越表现。

第二种模式我们可以称之为“自我比较成长模式”,相比第一种模式,它更有利于改善会计师事务所内部人际关系,也更有利于会计师事务所追求卓越。这种模式的重点在于比较不在人与人之间进行,而是个人的自我比较,因此不会伤害同事之间的感情。它提倡会计师事务所内同事间的团结合作,靠大家的合力实现会计师事务所目标。这种模式关注的是每个人的进步和会计师事务所的进步。实行这种模式时,会计师事务所应制定一套评估个人业绩的标准,有了评估个人是否进步的标准,才能将注册会计师的过去与现在的表现进行比较。它可以促使注册会计师朝着卓越方向努力。

第二种模式虽然避免了第一种模式的许多不足,能够引导注册会计师形成比较好的心态,但有时也可能产生狭隘的自我专注问题,一不小心注册会计师之间就失去了紧密互动,忘记了同事对自己的关怀。惟有超越狭隘的个人利益,以会计师事务所大局为重,为会计师事务所整体工作投入时间和精力,注册会计师和会计师事务所才能获得真正的成功。

第三种模式我们称之为“协力合伙模式”,它是在前两种模式基础上的提升。这种模式要求会计师事务所内部人与人之间进行积极的互动合作,以及会计师事务所与其他组织之间进行积极的互动合作。协力合伙模式凝聚了全体注册会计师的力量和智慧,成员之间彼此支持、相互交流、共同成长。在这样的人际关系中,大家都处于最佳状态,彼此想法虽然不尽相同,但大家相处和谐,互相取长补短,激发新的见解,从对方身上获得宝贵的知识和经验。

近年来,已有越来越多的会计师事务所领导逐渐认识到协力合伙模式的意义。协力合伙模式是一种团队模式,这一模式需要大家更新观念,加深了解,适当执行。

对一个注册会计师而言,成就并不只靠单打独斗的表现而获得。真正的卓越需要注册会计师之间关系的和谐和默契配合。事实上,会计师事务所的卓越表现在本质上就是协力合伙模式,也可以说会计师事务所卓越表现的核心在于其事务所精神及事务所文化。

追求事务所文化,追求更高层次的协力合伙文化,必须具备哪些要素?首先,不可或缺的要素之一就是真,高标准讲就是真理,一般来讲就是真实、诚信、讲真话、办实事。其次是善,就是要与人为善。再次是美,要做到心灵美、语言美。最后是合作。这四大要素是会计师事务所追求卓越的基石,也是注册会计师之间长期良性互动的基础。

协力合伙模式实施的首要条件,在于注册会计师要严肃看待同事的意见,尊重每个伙伴的才思和经验。协力在于真诚相待,没有诚意,就无法获得有效的增效互动。奉行协力合伙模式的会计师事务所才有希望达到卓越的顶峰,会计师事务所的每个成员也才能成熟并深切体会自己真正的潜力。这一模式并非完全否定前两种模式,而是在前两种模式基础上的有效提升,作为会计师事务所的领导,应以身作则,引领合作伙伴共同前进。

实行协力合伙模式,并不需要抛弃原来的竞争性与比较性思维,最佳的竞争性和比较性思维,需要以协力合作的观念来贯彻。仅有竞争和自我比较,会计师事务所难以取得卓越,注册会计师之间只有在竞争和自我比较基础上通力合作,才能使个人和会计师事务所共同达到卓越。

**【注】**本文为2008年度辽宁省哲学社会科学规划基金项目“辽宁省社会中介组织和机构改革研究——以会计师事务所为分析重点”(项目编号:L08BJY057)的阶段性研究成果。