

再论会计师事务所价值管理

李杰 孟祥军

(天津大学管理学院 天津 300072 岳华会计师事务所有限责任公司天津分所 天津 300051)

【摘要】 本文分析了我国会计师事务所应用平衡计分卡思想进行价值管理存在的缺陷,阐述了会计师事务所如何通过管理、评价和激励在获取业务收益的同时有效控制业务风险。

【关键词】 会计师事务所 价值管理 平衡计分卡

《财会月刊》(理论)2006年第2期刊登了葛文雷、董明敏同志的《平衡计分卡与会计师事务所的价值管理》一文(简称“葛文”),该文试图构建适合我国会计师事务所的平衡计分卡(BSC),并阐述了在会计师事务所财务层面、客户层面、内部业务流程层面、学习和成长层面使用平衡计分卡进行管理的设计过程和具体实施步骤,对于研究我国会计师事务所采用平衡计分卡进行管理、提高价值管理能力做出了有益的尝试。但笔者对于葛文论述的一些观点存有异议,特别是对于其在会计师事务所的财务层面、客户层面应用平衡计分卡思想构建评价目标和指标方面的部分见解无法认同,笔者认为其未能充分体现会计师事务所的行业特征,由此构建出的指标可能会增加会计师事务所的运营风险,不利于会计师事务所长期战略的实现,因而特此提出与葛文雷同志商榷。

一、财务层面战略目标和衡量指标的设计缺陷及改进

葛文认为,会计师事务所的最终目标是价值增长,增加会计师事务所的营业收入是实现这个目标的基础,并且应该为之采取两项重要措施,即扩大收入混合和提高经营效率。为此,葛文设计了财务层面的战略目标和各项指标(如下表):

战略目标	成功的主要因素(CSF)	业务评估指标(KPI)
F ₁ 提高营业利润	营业收入	主营业务收入
		直接成本
F ₂ 扩大收入混合	业务量	咨询业务收入
		法定业务收入
F ₃ 提高经营效率	改善现金流量	超过6个月的应收账款数
	为扩大利润积极进行人力资源投资	营业收入增加率相对于人工成本增加率

笔者认为,首先,将决定战略目标“提高营业利润”是否实现的主要因素仅确定为“营业收入”的观点不够全面,不能代表会计师事务所管理的发展方向,也不利于会计师事务所增加积累、最终实现价值增长的目标。众所周知,营业利润=收入-成本费用,营业利润的增长来源于增加收入和控制成本费用双重途径。按照现代财务管理的基本思想,一个没

有利润和积累的现代企业组织,不可能实现股东价值增长。对于会计师事务所而言,适当的积累还是增强抗风险能力、做大做强的保证。但受到多种因素的影响,目前我国绝大多数会计师事务所的财务都呈现出亏损或盈亏平衡的状态,严重影响了会计师事务所的长远发展。

其次,业务评估指标设计中的“直接成本”的定义过于模糊,未能体现会计师事务所两种主流成本控制体系,即“按照项目控制成本”和“按照部门控制成本”,不便于实现平衡计分卡管理思想中将指标层层分解的目标。

“按照项目控制成本”已经成为会计师事务所严格成本控制的有效途径之一,代表了会计师事务所在成本控制方面的先进管理方式,并在国际会计公司以及部分大型内资会计师事务所中得到推广和应用。“按照项目控制成本”的含义就是各项业务的成本核算围绕每一个项目进行,每一个项目上的人工成本则根据完成该项目所需的各职级人数及其有效工时计算。与按照会计师事务所业务部门进行成本控制的方式相比,其根本优势在于打破了会计师事务所内部各部门之间的条块分割,每一个业务人员都好像是一条现代化生产线上的一个“标准件”,通过在大范围内的统一调动,最大程度上利用了人力资源,有效避免了“高能力人员低用”和“低能力人员高用”的现象。但这种成本控制方式要求会计师事务所具有一套完善的有效工时记录和统计体系,能够为成本控制提供基础数据。

与之相比,在“按照部门控制成本”方式下,会计师事务所的成本统计以部门为单位,其成本数据通常包含了该部门的各项成本费用开支;同时,不要求对每一个项目进行成本核算,是我国绝大多数会计师事务所在业务数据和管理经验积累不足、各项资源有限条件下的必然选择。其缺陷在于无法进行精细核算,不能为会计师事务所今后承接项目时在审计计划、时间预算、定价方式等方面提供有效指导。

可见,这两种不同的成本核算方式在数据来源、核算内容、下一级指标的分解途径方面都存在着较大的差异,如不加以区分,以“直接成本”作为评价指标将难以实现有效评价的目标。

因此,笔者认为在“成功的主要因素”的指标设计中,必须同时突出对业务收入和业务成本的考察,才能够实现会计师事务所价值增长的终极目标。此外,还应在考虑会计师事务所采用的不同的成本记录体系的前提下,设计与成本相关的业务评估指标,以便实现指标的层层分解,增强可操作性。

二、客户层面战略目标和衡量指标的设计缺陷及改进

葛文认为获得新客户、增加市场占有率是客户层面最重要的战略目标,并将会计师事务所客户层面的平衡计分卡设计如下:

战略目标	成功的主要因素(CSF)	业务评估指标(KPI)
C ₁ 增加市场占有率	获得新客户	获得新客户数量
	由于新客户的增加带来的增长收入	收入增长数
C ₂ 提高现有客户的满意程度	客户满意	客户满意度
	减少投诉	客户投诉次数
	建立客户信息管理系统	信息覆盖比率
	参与客户研讨会	会议次数
	与公司管理层讨论客户问题	讨论次数

1. 以新客户数量和新增客户带来的收入为主要因素,考察“增加市场占有率”的目标实现程度,这样会造成会计师事务所忽略客户风险和效益,不利于会计师事务所的长远发展。葛文中的这个设计代表了我国绝大多数会计师事务所在客户开发层面的理念和行为,即客户开发简单停留于对客户数量和客户新增收入的追求,忽略了对客户风险和客户贡献度(收益)的考察,进而忽略了新增客户对于会计师事务所长远发展能力和利润提高的影响评价。我国许多会计师事务所为扩大市场份额,推行的是全员开发业务、业务开发能力与员工奖金挂钩的客户管理模式,这就从动力机制上促成了会计师事务所对客户风险的评价缺乏客观性和独立性,业务开发人员受利益驱动,或者由于缺乏足够的辨别和分析客户风险的能力,有可能盲目承接各种业务。这一方面在会计师事务所内部积累了经营风险,另一方面业务开发人员出于对自身利益的追求可能将服务价格一降再降,其结果就是个人受益、会计师事务所亏损,会极大地削弱会计师事务所的可持续发展能力。

2. 注册会计师提供的服务产品具有公共品的部分特征,将“客户投诉次数”和“会议次数”等通常的服务质量衡量指标直接应用于会计师事务所,影响了注册会计师的独立性。葛文在战略目标“提高现有客户的满意程度”的设计过程中,忽略了会计师事务所提供法定鉴证业务的特殊地位,将减少投诉、参与客户研讨会、与公司管理层讨论客户问题等内容作为成功的主要因素,同时将客户投诉次数、会议次数、讨论次数作为业务评估指标既不符合会计师事务所独立身份的要求,也不符合会计师事务所的运作现实。作为独立提供鉴证意见的机构,注册会计师经常与客户就财务报表能否满足企业会计准则、会计制度的相关要求而与客户发生意见冲突,这些冲突有些是非常严重的实质性冲突,甚至在某些时候会由于无法协调而导致与客户业务关系的破裂。在此

过程中,许多客户都可能向会计师事务所投诉,因此如果将客户投诉率作为衡量指标可能会造成对注册会计师独立性的极大压力。在现实运作中,注册会计师没有必要参与过多的研讨会和过多地与客户管理层讨论,因为对于会计师事务所而言,人员参与成本是巨大的;而对客户而言,一般情况下也不可能要求注册会计师成为其日常管理决策中的一员,因此用参与客户研讨会次数和管理层讨论问题次数作为评价指标既没有可行性也没有必要。按照《中国注册会计师审计准则第1151号——与治理层的沟通》的要求,在财务报表审计中,注册会计师应当就与财务报表审计相关且根据职业判断认为与治理层责任相关的重大事项,以适当的方式及时与治理层沟通。

3. 对于不同层次的会计师事务所专业人员以及不同价值的客户,不能以相同的指标来衡量客户层面战略目标的实现程度。一方面,会计师事务所不同层次的人员对于客户负有不同的责任,对于审计助理人员而言,其工作能力和工作内容决定了其只要适当了解客户的行业、业务流程、信息技术应用方面的情况即可;而对于经理人员,则要求其对客户行业及其期望得到的服务做深入的了解,及时回答客户提出的问题、向客户提出建设性意见等。

另一方面,不同的客户在会计师事务所客户群体中的重要程度、发展潜力都有所不同,会计师事务所根据客户的规模、性质和风险状况提供差别服务,因此在没有进行客户和市场细分的情况下,采用同一指标来评价客户层面的战略目标实现状况并不可取。

所以,笔者认为在以平衡计分卡考察会计师事务所的客户层面战略目标时,值得奖励的是优质客户的开发,而不是来者不拒。理想的控制措施是通过客户细分、确定目标市场,并规定哪些级别的人员才可以从事客户开发,建立客户风险评价机制和客户贡献度评价机制,从而在市场开发这个源头上就做好风险控制,并为提高效益打好基础。在尝试以平衡计分卡思想构建会计师事务所的价值管理体系时,应将客户风险和客户收益的理念贯彻到客户层面中,将客户开发从原始粗放型转向精细管理,在降低风险的同时提高效益。

综上所述,葛文在财务层面和客户层面指标设计方面的主要缺陷在于忽略了会计师事务所提供的服务产品具有经济收益和法律责任的特征,没有充分考虑如何通过管理、评价和激励,引导会计师事务所在获取业务收益的同时有效控制业务风险,这是其指标体系设计思想中需要改进的地方。

主要参考文献

- 葛文雷,董明敏.平衡计分卡与会计师事务所的价值管理.财会月刊(理论),2006;2
- 胡奕明.国际会计师事务所内部管理研究.中国注册会计师,2005;2
- 苟婷婷,陈力.实施平衡计分卡存在的十个问题分析.价值工程,2004;9