



会计师事务所规模化 发展方式与管理模式浅探

北京工商大学会计学院 赵保卿(教授)

会计师事务所的规模化发展是注册会计师行业目前关注的焦点问题之一。实现会计师事务所规模化发展,应采取合理、有效的操作方式与科学的管理模式。

一、会计师事务所的规模化发展方式

从实践的情况来看,会计师事务所规模化发展方式主要有以下几种:

1.通过自我积累来发展。这是一种内涵的扩大方式,是指会计师事务所以原有机构为基础,通过充实人员、增设机构、扩大经营范围、提高市场占有率、树立品牌等途径,实现自身的滚动发展。在这种方式下,会计师事务所要做好以下工作:建立一支稳定的专家型队伍,提高人力资源的数量和质量;实行多元化经营,完善机构职能;提高市场占有率,扩大势力范围;提高产品质量,树立品牌。这种方式的优点是稳步发展,便于控制局面;缺点是发展缓慢,在外地扩充机构、开拓市场的成本较高。

2.实施会计师事务所之间的有效合并。这是一种外延的扩大方式。会计师事务所之间的合并分为吸收合并和新设合并。吸收合并一般都是大所合并小所,大所看中了小所的人力资源和经营特色和当地的市场;小所则渴望分享大所的资源优势,如执业资格、知名品牌、先进的管理经验和执业技术等。新设合并一般都是实力相当的会计师事务所之间的联合,各方通过联合达到优势互补、资源共享、迅速扩大规模的目的。通过合并来扩大规模是最为快捷的一种方式,合并各方可在更大范围内以更大规模实现资源的优化配置。

3.发展成员所。这是国际会计公司扩大规模的通行做法,是以一个规模大、实力强、信誉好的会计师事务所为核心所,发展其他会计师事务所为成员所。核心所和成员所都是独立法人,依法享有民事权利并承担民事责任,具有平等的法律地位。这种方式的优点是:可以迅速扩大规模,提高市场竞争力;将核心所良好的信誉与成员所的区位优势结合起来,便于开拓成员所所在地的业务,节约异地执业成本;由于各机构都能独立承担法律责任,与“总所一分所”体制相比具有分散风险的功效;由于核心所、成员所之间具有统一管理方式、统一专业标准,有利于成员所提高人员素质、执业质量和管理水平。在这种体制下,核心所与成员所关系紧密,维系这种关系的纽带应该是资产。因此,核心所应具有成员所的控股权。但从现行政策看,我国的会计师事务所是不允许机构投资的,这是发展成员所的障碍之一。

4.与国际会计公司合作。与国际会计公司合作,成为其成员所,这在经济全球化的今天应是会计师事务所发展的方

向。对国内所而言,通过合作可以享有国际所的声誉,得到国际所的培训,学习其先进的组织结构、运行模式、管理理念和审计技术,提高国内所的人员素质,加速执业水平国际化的进程。相比较而言,这是会计师事务所迅速扩大规模、提高专业水平的最佳途径。对国际所而言,通过合作可以利用国内注册会计师熟悉中国的政治经济环境和会计法规政策的优势,迅速占领中国会计市场。但与国际所合作,外方对中方会计师事务所的信誉、规模、执业水平和市场前景等方面的要求比较苛刻,双方一般要经过“联系所”、“合作所”的磨合,才能最终发展成为“成员所”。

5.组建会计师事务所联盟。会计师事务所联盟是多家会计师事务所为了一项或多项共同利益而联合起来组建的非法人社团组织。会员之间相互约定:不竞争另一会员区域内的业务;相互介绍业务或联合执业;加强业务研讨和经验交流;实现信息共享。这种方式的特点是:联盟是一个社团组织,而非企业法人;各会员均为独立法人,独立承担法律责任,相互之间没有控制关系,是一种松散型的联合;会员之间不要求统一的会计师事务所组织形式、管理模式和专业标准,各自保持自己的独立性和经营特色。这种联盟好比统一战线,虽然内部会员之间存在利益之争,但也会受盟约的约束,互相让步,互相援助,特别是受到外部的侵扰时,会团结起来一致对外。因此,从这个意义上说,组建会计师事务所联盟也是会计师事务所扩大规模、增强实力的一种途径。

二、实行以协议为基础、协调性实体为纽带的管理模式

我国在会计师事务所规模化发展过程中,有必要借鉴国外经验,实行以协议为基础、协调性实体为纽带的管理模式。也就是由一些经营理念相似的会计师事务所以市场为导向组成一个集团,集团成员之间不一定要具有实质上的控制关系,但一定要有一个详细的协议,以确立双方的服务与管理办法。为了使协议得以有效贯彻,可以成立一个协调性的机构,比如集团董事局等,类似于一个“影子政府”,董事局成员由各成员公司按一定的方式选举产生,对集团内部的重大事务进行协调。

就现阶段而言,如何确定一个双方都能接受的协议,并使这个协议能够真正有效贯彻,在一定程度上需要核心所或者总部把眼光放远一点,在会计师事务所规模化的起步阶段,适当放低对经济利益的追求,把统一质量标准和建立统一的企业标识当成主要任务,这种模式可称为“以协议为基础、协调性实体为纽带的规模化管理模式”。实施这种管理模式需要注意以下几个方面的问题:

1.在集团内部制定相对统一的质量标准。在内部形成统



如何完善行政单位经费支出会计核算

天津商学院 王广辉 张小雪

行政单位是指进行国家行政管理、组织经济和文化建设、维护社会公共秩序的单位。行政单位业务活动的目的是满足社会公共需要,它的资金来源基本上是国家财政拨款。建立科学、规范的行政单位会计模式,有利于加强财政预算管理,提高财政资金使用效率,促进社会的和谐发展,使行政单位会计能够适应我国市场经济发展的需要。行政单位会计制度需改革与完善的方面较多,当前最突出的是经费支出的管理与核算问题。本文对构建经费支出账户体系及改进会计报表进行分析,并提出改革建议。

一、行政单位经费支出账户体系的构建

从我国行政单位特点看,经费支出是其最核心的经济业务,也是影响多方利益的关键环节,必须给予高度重视。我国现行的行政单位会计制度中反映为完成公务活动所耗资金的账户只有一个即“经费支出”。尽管按内容划分,“经费支出”账户下设置了“基本工资”、“补助工资”、“其他工资”、“职工福利费”、“社会保障费”、“公务费”、“业务费”、“修缮费”、“设备购置费”、“其他费用”等十个明细科目,但明细科目的划分不够科学,没有突出反映各项支出的性质和特点,许多需要重点管理的支出项目被“公务费”和“业务费”所掩盖。笔者建议增加反映经费支出的一级账户,将需要重点管理的一些支出项目单独设置总账科目,并且按预算内资金支出和预算外资金支出分设二级账户。账户体系见右表。

一级账户	明细账户或具体核算内容
一、人员经费支出	基本工资;补助工资;奖金;其他工资;职工福利费;社会保障费
二、对个人和家庭的补助支出	离休费、退休费、退职费;抚恤和生活补助费;医疗费;住房补贴
三、会议费支出	会议室及场地租用费;参会人员住宿费和伙食补助费;会议用汽车租赁费;会议材料印刷费;工作人员误工补助和伙食费
四、差旅费与考察费支出	单位工作人员出差、出国的住宿费、交通费、伙食补助费等
五、招待费支出	单位开支的各类接待(含外宾接待)费用
六、通讯与邮寄费支出	单位开支的电话费(含工作人员配备手机等通讯设备的购置费、公款支出的话费与住宅电话的补贴费)、电报费、传真费、网络通讯费;信函、包裹、货物等的邮寄费
七、公车支出	购置费与附加费(或折旧费);燃料费;维修费;养路费、保险费及过路过桥费等;司机报酬;向公务人员支付的公车补贴
八、其他公务费支出	办公费;水电费;取暖费;培训费;文体费;物业管理费;其他杂项支出
九、业务费支出	专用材料费;印刷费
十、固定资产购置与修缮支出	办公设备购置费;专用设备购置费;图书资料购置费;维修费

一的质量标准,一直是会计师事务所所以统一的风险评判标准面对市场并进行发展的基础。如在国际四大会计师事务所内部就存在一个组织,一直从事着这样的工作:在全世界的会员公司之间形成一个基本统一的质量标准,以生产出统一的产品。考虑到我国的会计师事务所规模还很小,这个工作基本上要靠总部或核心来完成,并向其他成员分摊一定的管理费用。如达到一定的规模,可考虑单独成立一个实体用来协调集团成员之间的关系和利益,并专门从事基础性建设。

2.建立统一的企业标识。在服务品牌上,所有地区的成员所以及所有业务都应冠以集团的统一标识,以加强客户对集团服务的认可。在实际工作中,会计师事务所可以采取多种渠道和沟通手段(包括电子邮件、局域网、声音邮件、讨论会、在线培训、管理信息和内部调查等)来不断地强化和引导员工理解公司的价值观并付诸实施。

3.塑造优秀的企业文化。实际上,会计师事务所的企业文化总是在潜移默化地影响着其管理方式。在一定程度上,企业文化是真正影响一个会计师事务所能否稳定发展的主要

因素,管理方式只不过是传达这种文化的一种工具而已。

我们在比较安达信和其他“四大”的管理方式时,并不觉得它的管理方式和其他“四大”有什么实质上的不同。在进一步思考后,有人把它归结于安达信激进的企业文化,如“安达信公司积极进取,思想解放,关心政治,参与会计问题的改革,以至于很多同行认为该公司过于激进,有损注册会计师谨慎的形象”。安达信的这种先锋精神既使得它不断成长和繁荣,也为其日后的麻烦种下了祸根。在安然事件中,激进的企业文化使其敢于参与到安然的造假事件中,在听到风声时,激进的企业文化又使其做出了销毁审计资料的决定,深深植根于安达信的团队精神也使其销毁资料的行为变得出奇的一致。也正是在这种企业文化的影响下,他们以妨碍司法调查被起诉,最终导致了解体。普华永道认为:“在一个大型组织里,一个价值观框架比一系列规则更能引导员工的行为方式和决策。”确实,一个企业尤其是一个大型企业的发展,必须形成自身独特的文化氛围,一个适合于自身发展的文化氛围。○