

事务所一体化管理策略的不足分析与优化建议

韩博 何云

四川师范大学

DOI:10.12238/ej.v7i4.1515

[摘要] 中国财政部在2022年发布了《会计师事务所一体化管理办法》及其配套的《评估指标评价标准》，这两项政策文件对会计师事务所的一体化管理工作提出了具体而明确的要求，并建立了完整的评价体系，标志着事务所一体化管理工作正式成为行业发展的重点议题。现有研究表明，在推进一体化管理过程中，许多会计师事务所面临着多项挑战和不足，本研究旨在深入探讨这些问题，并针对性地提出改进建议，以期优化会计师事务所的一体化管理实践。

[关键词] 事务所一体化管理；现状与不足；优化建议

中图分类号：D633.1 文献标识码：A

Deficiencies and Optimization Suggestions in Integrated Management of Accounting Firms

Bo Han Yun He

Sichuan Normal University

[Abstract] In 2022, the Ministry of Finance of China issued the "Integrated Management Measures for Accounting Firms" and its supporting "Evaluation Indicator Evaluation Standards." These two policy documents put forward specific and clear requirements for the integrated management of accounting firms and established a complete evaluation system, marking the formal incorporation of firm integration management as a key topic in industry development. Existing research indicates that, in the process of advancing integrated management, many accounting firms face multiple challenges and deficiencies. This study aims to delve into these issues and propose targeted recommendations for improvement, with the goal of optimizing the integrated management practices of accounting firms.

[Key words] Integrated management of accounting firms; Current status and deficiencies; Optimization suggestions

自《关于推动会计师事务所做大做强》出台以来，我国会计师事务所便步入了规模化扩张的新时代。在有关政策的扶持下，众多事务所开始采用并购及设立分支的策略，迅速扩大业务规模，这一过程促使了市场结构由分散向集中转变。然而这种快速的扩张进程中，一些事务所可能忽略了内部治理与质量控制的重要性，导致了“各自为政”和“势力范围划分”的管理弊病，弱化了总部对分支机构的有效管理。

为了解决规模扩张带来的管理与内部治理问题，2010年中国财政部出台了《会计师事务所分所管理暂行办法》，首次引入一体化管理的概念。进一步地，2022年发布的《会计师事务所一体化管理办法》及《会计师事务所一体化管理评估指标评价标准》强调了通过建立统一的管理体系来实现事务所的一体化管理，并将事务所的一体化管理水平作为综合评价体系的重要部分。这些措施在促进会计师事务所在保持快速发展的同时，也注重内部治理结构的完善和质量控制体系的建立。

1 事务所一体化管理的基本要求

通过对财政部发布的《管理办法》和《评价标准》的深入分析，我们可以准确理解有关部门对于事务所一体化管理的核心要求主要包括以下几个方面。

1.1 人员管理一体化

在追求一体化管理的进程中，会计师事务所应当重视构建和执行一套全面统一的人力资源管理体系。该体系需覆盖从员工招聘、评级、升迁、绩效评估、薪资待遇到培训发展等各关键领域的标准化政策及流程，并确保这些政策流程得到有效落实。特别是在员工绩效评价、晋升路径设计及薪酬结构确定过程中，事务所须将服务质量作为核心评价指标，确保质量因素在员工考核、升迁以及薪酬分配中占据优先地位。当然总部可以向分所下放适当的管理权限，在保持管理的高效性的同时，确保对员工的有效考核，此类考核着重于普通员工及中级及以下职位，但考核完成后需向总部进行报备，以保证过程的标准化与公正性。对分所关键管理职位的管理措施应由总部直接负责，包括

这些职位的选派、监控以及评价等,确保在整个事务所范围内,人力资源管理的统一性和连贯性。

1.2 财务管理一体化

为了确保会计师事务所财务管理的效率与规范,必须部署一套一致的财务管理策略,包括但不限于合伙人业绩的评估政策及其标准,通过实施统一的“利润池”机制进行利润分配,并且建立统一的收费及会计核算标准,事务所能够确保其财务管理的一致性和透明度。在评价合伙人的业绩、决定晋升及利润分配时,应以服务质量为最重要的衡量标准,保证所有管理决策坚持以提高服务质量为核心目的。此外,事务所应采纳集中化管理方法,对财务预算及资金调配执行统一规划和管理。同时,对于职业风险资金的保管与使用,事务所应遵循统一的标准,要求各分支机构根据这些标准进行资金提取或购买专业责任险。

1.3 业务管理一体化

事务所应当采取一套统一的新客户接纳和新业务承接政策与流程,以此来维持服务质量,增强客户信任,以及确保合规性。为此事务所需设立独立的质量管理团队,并对业务执行进行统一安排,根据客户所在行业的特点、业务的性质以及分所的地理位置,配备专业化团队来执行相关业务。这种做法使事务所能够针对不同审计项目投入足够的资源,包括数量充足、专业水平高的专家团队,确保各级专业人员的工作负荷合理分配,从而满足提供高质量审计服务的需求。此外,为加强对独立性和职业道德规范的管理,会计师事务所还应设置专责部门或团队。

1.4 技术标准与质量管理一体化

会计师事务所需要采取一系列重要措施以确保其服务质量。首先事务所需要制定统一的技术标准,确保审计过程的一致性与专业性。进一步地,事务所应当建立一个既独立于业务执行团队,又能高效运作的技术及质量复核团队,这样的结构不仅能够加强审计质量,还确保了审计独立性和结果的可信度。而且事务所可以实施垂直统一委派和绩效考核机制,以确保技术与质量复核团队的有效运作和持续改进。在制度和政策层面,会计师事务所应当制定合理的项目质量复核、项目咨询和意见分歧解决,以及质量管理体系监控检查的政策与流程。这些政策与流程在全所范围内一致且有效执行,体现事务所对提高审计质量的坚定承诺。

1.5 信息化建设一体化

确保会计师事务所的一体化管理战略得到有效执行,关键在于加强信息化建设。此项建设不仅需要现有信息系统进行改进和升级,更要涉足新技术的研发与应用。特别是在审计工作中,信息系统的运用至关重要,因为它不仅显著提升了审计的效率和质量,还确保了数据的准确性与安全性。信息化建设还必须包含一项关键组成部分:确保所有分所能够通过信息系统进行实时、有效的监控。这对于保持审计质量的高标准至关重要,因为它使得事务所的管理层能够持续地对分所的业务运作进行监督与评估,从而及时发现并解决潜在问题。

2 事务所一体化管理中普遍存在的问题

通过综合分析现有文献、中国注册会计师协会的调研报告以及案例研究等多元化方法,我们可以清晰地看到,在事务所一体化管理过程中仍然存在诸多挑战和问题。尽管有一系列政策和措施旨在促进管理一体化,提高事务所运营效率和服务质量,但实际执行过程中,这些目标的实现程度依然不尽如人意。具体情况如下。

2.1 人力资源管理松散

在会计师事务所这种人力资源密集型组织中,专业人员的素质对维护和提升审计服务质量极其重要,审计人员的独立性与专业胜任能力是审计质量的关键决定因素。然而,在实际运营中由于流程简化和灵活处理的需求,分所在员工招聘方面拥有较大的自主权,这导致了一系列挑战。具体而言,某些分所在招聘过程中出现了不规范操作和所谓的“走后门”现象,未能遵循事务所统一制定的招聘政策。这种做法不仅降低了员工队伍的整体素质,还导致了人员能力参差不齐的局面。尽管大多数分所能够根据总所的规定执行统一的人才培训,确保员工具备必要的专业知识和技能,但事务所内部在人力资源的统一调配和配置方面仍然存在显著的挑战,这种情况在某些情况下导致了专业人才的短缺,缺乏必要的专家支持,从而影响了事务所的服务质量和市场竞争力。

2.2 业务流程质控管理执行不到位

在会计师事务所的运营架构中,总所对于各类业务流程及其相关的质量控制管理制定了一系列严格的规范和指引,以确保鉴证服务和相关业务活动的质量与一致性。然而实际操作过程中,分所面临的业绩压力促使其采取了一些与总所指引相背离的行为:比如部分分所为了追求业绩指标,不惜大量低价承接风险较高的业务项目,而在风险评估程序的实施上明显不足,缺乏对潜在风险因素的充分识别和评估。而且一些分所在审计过程中为了压缩成本,有意减少审计程序的深度与广度,降低项目组人员的配置标准,甚至某些事务所三级复核制度形同虚设。

2.3 财务一体化不够完善

在当前的会计师事务所财务一体化方面存在一系列的管理与执行方面的不足,特别是在合伙人业绩考核、利润分配、收费政策以及预算制度等关键领域。首先,一些事务所并未在全所范围内实施统一的合伙人业绩考核和利润分配机制,导致部分分所的合伙人并未纳入所谓的“利润池”中,削弱了整体的利益共享和风险分担机制,从而可能影响到合伙人的业绩动力和整体事务所的协同效应。此外,总所对于分所各项政策执行情况的监控不够严格,导致分所、业务分部或合伙人有时会自行决定费用和支出事项,以获取更多的资金,这往往会引入不合理的费用,增加总所的财务负担。

3 优化建议

在对会计师事务所一体化管理的现状和政策要求进行研究后,发现其一体化管理中存在的问题。希望事务所通过规范人才

招聘与培训流程、优化业务流程与质控管理体系, 以及加强财务一体化的推进, 能够促进内部的利益协同和资源的合理配置, 提高事务所一体化管理水平, 提升整个事务所的服务质量。

3.1 规范分所人才招聘以及培训流程和标准

为了有效应对会计师事务所人力资源管理中所面临的挑战, 特别是针对招聘流程的不严格以及人员素质不均一的问题, 事务所可以采取以下措施进行积极应对。首先, 事务所需要建立并严格执行一套统一的招聘流程和标准, 以确保所有分所在招聘方面的公平性与一致性。尽管为了提高招聘效率, 赋予各分所一定的招聘自主权是不可避免的, 然而对于中高级职员以及管理层的选拔, 则必须由总所统一负责, 以确保选拔过程的质量和一致性。此外建立一个审核机制对于监督和评估各分所的招聘活动至关重要。这一机制不仅能确保招聘活动的质量, 还能帮助识别和解决潜在的问题。同时, 加强员工的内部培训和职业发展计划也是提升事务所整体竞争力的关键, 总所应该制定一套统一的岗前培训制度, 并通过定期的专业知识与技能培训, 显著提升员工的专业能力和服务品质。最后, 通过建立一个动态的人力资源调配机制和技术支持系统, 可以优化人才的配置, 确保项目需求与员工能力之间的最佳匹配。这不仅可以提高工作效率, 还能增强员工的工作满意度和忠诚度。

3.2 优化业务流程和质控管理体系

面临会计师事务所在业务流程和质量控制管理层面的诸多挑战, 尤其是执行不到位的问题, 需要构建一个全面有力的管理体系。首先, 总所需要加强对分所的监管和指导, 通过制定严格的业务执行标准和质量控制指南, 以及定期的审查和考核机制来确保这些标准和指南得到有效执行。事务所应当摒弃单纯追求业绩的旧观念, 将审计质量置于核心位置, 致力于品牌和声誉的建设。在具体审计业务中, 事务所应重视风险评估, 确保审计程序不被简化或削弱, 特别是在人力资源配置上, 要保证有足够的专业人员参与重要的审计任务。此外, 还可以加强内部的复核机制, 确保三级复核都能够实质性地进行, 以此真正起到监督和改进的作用。通过这样一套综合性的管理措施, 提升事务所在业

务流程和质量控制管理的执行力度, 保障服务质量和业务的一致性。

3.3 加强财务一体化推进利益协同

实现高效且公正的财务一体化管理是确保事务所一体化管理持续推进的基础。首先构建一个统一的业绩考核与利润分配制度是提升管理效率和维护组织利益一致性的重要策略。通过将所有合伙人纳入同一个“利润池”, 并在此基础上进行利润分配, 事务所能够有效避免各个分所各自为政的情况, 进而缓解总所与分所之间潜在的委托代理问题。这种制度不仅能够促进总分所之间的利益一致, 还有助于增强合伙人之间的团结协作, 共同促进事务所的整体发展。此外, 事务所对于收费政策和预算制度的统一执行同样至关重要, 通过总所对分所进行的预算执行情况的严格监控, 可以确保事务所内部资源的合理配置和有效使用。在进行项目预算评估时, 总所应与分所密切合作, 根据项目的实际情况和需求共同确定预算, 以保证审计和咨询等工作的顺利进行。同时, 事务所还应定期以及不定期地对分所的财务活动进行审查和整改, 防止分所通过虚增经费、擅自挪用资金或设立“小金库”等行为, 损害事务所的整体利益和财务透明度。

4 总结

总的来说, 事务所一体化管理的实施是一个复杂且持续的过程, 它不仅要求事务所内部各方面的紧密合作和协调, 还需要适应外部环境的变化和挑战。尽管面临诸多挑战, 但通过持续的改进和创新, 加强内部管理机制, 以及积极响应政策导向, 会计师事务所有望在保持业务增长的同时, 进一步提升服务质量和竞争力, 为客户提供更加专业、高效、安全的服务。

[参考文献]

- [1] 谢峰, 郭幼英. 会计师事务所构建质量管理体系的实践与思考[J]. 中国注册会计师, 2023, (10): 72-76.
- [2] 孙国红, 赵术高, 陈思羽. 会计师事务所财务一体化的问题与对策[J]. 中国注册会计师, 2023, (05): 91-94.
- [3] 闫焕民, 赵豪东, 蒋航宇. 分所设立模式影响审计质量吗?[J]. 审计研究, 2023, (06): 97-109.