

# 余瑞玉：实践者的感悟与思索

本刊记者 孙蕊 崔洁 ■

**余**瑞玉给人的第一印象是很典型的江南女子：身材略显柔弱，说话轻柔、细婉，待人亲切、和善。这样的形象似乎与一般概念中的女强人有不小的反差。然而，作为江苏天衡会计师事务所的掌门人，余瑞玉在面对事关事务所发展前途、方向的大决策时却往往表现出超乎想象的果敢与坚定。

2006年7月，中注协草拟了《关于推动会计师事务所做大做强意见》，并到江苏征求意见。此时的余瑞玉就敏锐地察觉到，这是一个难得的政策信号。在她的大力推动下，董事会对事务所做大做强认识迅速达成一致，并率先积极而不失稳妥地走上了做大做强之路：2006年，天衡事务所完成了与已有常年合作关系的苏州开诚事务所、宁波国信事务所的联合；同年在北京成功设立了分所；2008年，天衡事务所又实现了与无锡普信事务所的联合。三年三大步，天衡事务所实现了历史性的跨跃式发展，并与江苏公证所和苏亚金诚所一道，成为江苏省注册会计师行业并驾齐驱的“三驾马车”。

认识总是在实践中不断得到深化。在我们的访谈中，余瑞玉对很多问题的看法也正是与她的亲身经历密切相关。

## “大”与“强”的辩证

“近几年管理部门一直致力于推动事务所做大做强，我觉得这个概念是非常对的。”余瑞玉说，经过改革开放30多年的发展，中国的经济总量一直在稳步上升，在这一宏观背景下，中国企业的经济实力也在不断增强，“走出去”的企业越来越多，为经济发展保驾护航的注册会计师行业理应提供相应配套服务，所以应该扶持一定数量的事务所做大做强。“特别是经受住了2009年金融海啸的冲击，我们国家率先走出危机，整个经济的宏观面企稳向好，会计师事务所应该跟上宏观经济发展的步伐，与企业共同成长，为其提供更加优质、高效、有技术含量的服务，这也是落实科学发展观的一个重要内容。”

一般理解，“大”通常是指收入规模、人员规模、市场占有率

率等，更多反映表象；“强”通常是指核心竞争力、执业质量、盈利能力、管理效能等，更多体现本质。长远来看，大型事务所既要大，又要强，这是无可争议的。然而从就近的发展路径来看，事务所究竟应该先做大还是先做强？这一问题一度引起不少争议，对此余瑞玉也有着她自己的看法：“我认为只有做大才有做强的可能。因为小的事务所很多功能不具备，比如说留住人才、研发力量等方面的平台都有问题，只有做大了，有人才、资金等各方面的优势，才可能去做强。所以强的一定是大的，大的不一定强，但是大的有做强的条件。”

## “事务所之间的合并像谈恋爱”

走做大做强之路必然意味着事务所之间的合并重组。纵观全球，大型事务所基本都是通过合并发展而来，在余瑞玉看来，这是一个必然的选择。然而，合并既不能盲目，也不能貌合神离。怎样才能提高事务所的合并质量，实现实质性的融合？已经有过成功合并经验的余瑞玉做了一个很有意思的类比：“我觉得事务所之间的合并就像谈恋爱一样。谈恋爱要先选对人，事务所合并也要选对对象。总的来说合并时应该选择企业文化背景基本一致、有相通性的，否则整天摩擦不断、吵架不断，这样业务做不好，事务所也做不强。其次就是要在过程中去磨合。”余瑞玉说，她所在的天衡事务所在选择合并对象时就比较注意这一点，大家都有着共同的文化理念，比如倡导质量第一，希望在保证质量的前提下做大做强，这样才得以比较好地融合在一起。“有些事务所只是一味做大，问题比较多。这是不科学的。”余瑞玉的声音不大，但是态度却很明确。

## 人才之困与解决之道

在有限的采访时间里，余瑞玉谈得最多的是人才问题。

“这个行业是靠人来做的，没有优秀的人才做不好。”作为一个以人为本的行业，毫无疑问，具备较高专业知识和技能的人才才是注会行业的首要资源。在余瑞玉看来，只有具备优质的

队伍，国内事务所才能打造属于自己的品牌，注会行业才能持续健康发展。正因为如此，面对如今行业人才流失比较严重的现象，她的忧虑溢于言表。余瑞玉认为，现在会计专业的精英人才一部分是在政府的相关部门，还有一部分是在银行、保险、证券公司等金融部门。在目前情况下，事务所主要还是以传统的审计业务为主，员工加班和出差的频率很高，也很辛苦，但是很多人的收入却与付出不能对等。“在金融部门工作虽然付出也比较多，但是收入相应较高，心理上更有满足感。反观事务所，其收入以及工作性质与金融行业不能比，所以很多人做了一段时间就不愿做了。”面对这种现象，余瑞玉既表示理解，又感到有些遗憾：“事务所培养一个人才其实需要较长时间，但是人才成熟了，就会选择到上市公司做一个财务总监，或者到证券公司、投行、政府部门等，因为这些部门更具吸引力。所以这个行业留住人才还是有很大困难的。”

面对人才流失的困境，余瑞玉一直在思考并探寻解决之道。近年来为了鼓励事务所培养人才，中注协以及地方注协、各地财政部门都出台了一系列办法，包括加大培训力度，大力培养行业领军人才，选拔组织优秀人才到一些发达国家学习等，这些在余瑞玉看来都体现了相关部门对行业的关心、对人才的关注。但同时，她也清醒地认识到，培养人才不能仅仅依赖于这些政策，“关键还是事务所自身要有这个意识。”一方面，事务所要在留住人才、培养人才上下功夫。包括为员工提供更多的学习培训机会，并提供经费方面的支持，比如给在外学习的人照常支付薪水，对学习成绩优异的给予奖励等。同时，管理者要尽量为员工创造一个好的环境，努力提高他们的待遇，让他们在愉快工作的过程中体现和实现自己的价值。另一方面，事务所也要积极引进优秀人才。“一些有国际背景的事务所受金融危机冲击还是比较大，我们可以利用这个机会吸纳一些人才。”但同时，余瑞玉对本土所与“四大”的差距也保持着冷静客观的看法：“我认为‘四大’最主要的是系统支持比较强，如果论单兵作战，他们的实战能力未必比本土所强。本土所现在最缺的是系统支持，包括信息系统、管理系统等，毕竟我们发展时间还比较短。事务所‘哗’一下并起来很快，但是你怎么去管好这个团队，是个大问题。”

### 中小事务所的定位与机遇

在我国现有的会计师事务所中，中小事务所在整个结构比例上占有相当大的比重。科学引导中小事务所规范发展、做精做专已成为相关管理部门的一项重要工作。对于中小事务所自身而言，又应该把握好哪些方面呢？余瑞玉认为，最核心的就是要找准自己的定位。她以自己所在的江苏天衡会计师事务所为例，尽管天衡近年来也进行了一些合并，但还是把自己明确定位为一家“地方中型事务所”，并且将主要力量集中在做好证

券市场业务方面。多年来，天衡所在帮助企业上市、并购、重组以及再融资过程中积累了丰富的经验，并且凭借其专业性赢得了不错的口碑。余瑞玉说，她知道的类似的事务所还有很多。比如在江苏，苏州、无锡、常州一带引进外资的程度很高，有些事务所就专门为外企服务，在这方面做得很精；还有些小事务所专门做基建的财务跟踪审计，有些则擅长做经济案件的鉴定，都做得非常好。“我还接触过香港一家事务所，专做企业破产清算业务，该事务所人均收入曾是全香港最高的。”

余瑞玉非常赞同中小事务所做精做专的方向，并且认为中小事务所在这方面还是充满机遇，大有可为：“事务所不要企图包揽一切，什么都做，中小事务所侧重于某些方面或某些领域，把业务做好做精，一样能找到自己的生存空间。”

### 行业党建与科学发展

余瑞玉是民建中央委员，虽然行业党建的有些工作未亲自参与，但她对这项工作也有着自己的认识与体会。余瑞玉说，有人认为注会行业抓党建是不务正业，她并不赞同这种看法。“我们中华人民共和国是共产党领导下的社会主义国家，每个行业都离不开党的领导。党建这项工作，从大的方面讲是管理国家的需要，从小的方面讲是行业建设的需要。”余瑞玉说，对于共产党员的作用，她还是很有体会的：“我们事务所每年做年报审计，一些比较偏远、条件差的地方，都是党员主动去做。”

在余瑞玉看来，党建工作应该抓，但是在具体方式上要要结合注会行业的特点。由于大部分事务所的业务工作都很繁忙，在外出差更是家常便饭，所以各种会议和活动不宜太过频繁，“我觉得会不在于开得多少，而是在于会议的质量，这里有一个适度把握的问题。”她建议，在途径方面，可以采用网络会议、电话会议等多种方式，不一定非要聚在一起；在时间上，可以多利用业务的淡季，比如四月底年报完成的时候，大家可以休整一下，坐下来集中交流学习。

对于行业科学发展问题，余瑞玉谈得最多的是抓住机遇。“两会把转变经济增长方式作为头等大事来讲，这里边的内涵非常丰富。关键是各行各业的人怎么去做。这个过程中我们注会行业是有很多机会的。”她饶有兴趣地跟我们分享了会议期间的一件事：“民建和工商联联组讨论时，胡锦涛总书记来到我们小组。第一个发言者就是讲经济增长方式的转变。他所在的企业生产重型机械，利用这次金融危机，他们低成本引进了法国一家企业的先进技术，技术水平大大提升，企业产品也进行了升级改造。胡总书记对此很肯定。”余瑞玉说，企业改变粗放式的增长，向高精尖领域发展，有助于企业持续健康发展，有能力“走出去”的企业将越来越多，“伴随着这样的资本输出，我们的事务所也要抓住机遇更多地走出去，不断拓展发展空间。”