

# 以会计服务凝聚事务所的核心竞争力

李晓慧

## 一、会计师事务所不同模式的会计服务

东方会计师事务所(本案例是在对会计师事务所访谈和调研中收集的真实案例,但应会计师事务所及注册会计师本人的要求,本文用“东方会计师事务所”来代替现实中会计师事务所名称)是由几个曾在外资企业、机构和“四大”工作过的注册会计师合伙在北京成立的,经过几年发展,现已拥有2个分所、200多名注册会计师,业绩良好。东方会计师事务所的主要业务一直是会计服务。据了解,目前国内的会计代理业务收费较低,会计代理市场不规范,也存在过度竞争,那么,东方会计师事务所是如何以提供会计服务为主要业务来发展壮大呢?笔者在调查访谈中了解到,东方会计师事务所的会计服务主要有以下几种模式:

1. 会计整体外包模式。东方会计师事务所的总部在北京,北京国外机构、公司多,这些机构和公司具有希望事务所为其提供会计监控、节约管理的会计外包服务的强烈需求,因此北京总所专门为国外机构、公司在华投资的外商投资企业或机构、办事处提供会计外包,这也是得益于总所专业化团队中注册会计师多数拥有良好的外语水平、丰富的国际会计/中国会计实战经验,以及国际商务知识的专业优势。在会计外包业务开拓中,东方会计师事务所对目标客户有较高的要求,要求目标客户忠诚度高并且对服务品质的敏感高于对价格的敏感,成长性好。他们通常会花很大力气和很长时间来开发一个目标客户,但一旦承接该客户,只要该公司存在,该项业务将会持续。因此他们虽然一年只开发1-2家客户,但几年后就具有了较稳定的客户群体和稳定的业务收入来支撑事务所持续发展。

2. 分包会计代理业务模式。在深圳分所,事务所利用时差,专门从国外商业公司或中介机构处承办成本核算、绩效评价、转移定价和代编财务报表等分包会计代理工作。深圳分所专业团队的优良品质集中在英语和计算机信息系统方面,同时事务所投入资金购买相关的数据库,并研究开发了

数据库应用能力与业务要求的适配;跟踪研究行业和政策动态,仔细收集目标客户产业信息,建立起相应的技术库、行业资料库、客户资料库。

3. 流水作业的代理记账、会计顾问和公司秘书服务模式。在上海分所,事务所利用专业团队中的注册会计师的专业特长进行明确分工,形成流程化、规范化的代理记账以及公司秘书服务。他们利用精细化的专业分工进行流水作业,即每个执业人员仅仅熟练地专门做某一方面的业务,如记录现金日记账、对固定资产进行管理、起草董事会文件等,并利用规范化的流程和标准提高执业效率和质量,同时为大量的私营企业、乡镇企业以及各种小型机构和组织提供代理记账以及公司秘书服务业务。

## 二、会计外包、会计代理与公司秘书服务的不同特征

在实务中,会计外包、会计代理和公司秘书服务各具特征:

1. 方式和内容不同。会计代理是客户委托事务所派出注册会计师为客户进行账务处理;会计外包是客户把事务所当作一个服务的供应商,客户把自己会计活动或过程连同它的现金流转给服务供应商;公司秘书服务是指客户出于提升业务效率和保障经营安全的考虑,聘任事务所负责公司内部行政事务和对外信息披露等事项。

2. 对客户意义不同。客户选择会计代理仅仅是为了解决会计人员的缺乏,并缩减成本;会计外包不仅具有以上功能,还基于客户需要一个专业的财务或现金流的监督者,这使得会计外包的需求更加强烈;公司秘书服务对客户来讲,实现的是在公司内部服务需求社会化基础上的公司经营专门化,不仅降低企业开办成本和运营成本,促进企业创业和发展,而且可以利用事务所的专业知识和专业特长帮助企业克服管理方面的缺陷,实现规范运作,为企业的进一步发展打下良好基础。

3. 对注册会计师执业素养的要求不同。执行会计代理的

注册会计师一定要拥有熟练的会计处理技术,精通与会计相关的法律法规政策;执行会计外包的注册会计师不仅要拥有以上技能,还需要熟练掌握会计监管和管理的技术和方法、计算机信息系统以及良好的沟通和解决问题的能力;执行会计秘书服务的注册会计师需要精通企业业务流程、法规要求以及文件处理等文秘工作。

东方会计师事务所正是针对会计代理、会计外包和公司秘书服务的不同特征,充分运用了事务所人才、技术以及环境优势来凝聚不同的核心竞争力,形成了事务所具有竞争力的会计服务业务,促进事务所持续、稳定发展。

### 三、利用差异化的细分市场凝聚会计服务竞争力

从东方会计师事务所会计服务差异化发展分析,笔者发现会计师事务所利用业务差异化凝聚核心竞争力具有以下可供借鉴的方面:

1. 基于市场内在需求,会计师事务所可以把任何一种业务细分形成具有优势的业务。在北京,外资机构或组织在中国开展业务时,他们认为注册会计师比他们的合作伙伴或聘请的经理更可靠,希望能够利用具有声誉的会计师事务所对企业的财务和现金流进行监管,这会产生强烈的会计外包需求;以上海为中心的江浙一带拥有大量的私营公司、乡镇企业,基于成本和专业性考虑,他们认为委托注册会计师作会计代理和会计秘书服务较公司自己培养和负担要节约成本,同时方便协调公司与财政、税务、工商等职能部门的关系,会产生强烈的会计代理和会计秘书服务的需求。这些需求构成了事务所把会计服务细分形成差异化业务的基础。

2. 选择需求强烈、对服务品质敏感的高成长客户,事务所就可以把任何业务做成高品质的业务。注册会计师为社会提供的各种服务本质上都是中介服务,本没有高、低区分,但由于其服务收费和服务价值不同,人们会把一些收费低、服务价值不高的业务看作低档业务。目前,由于会计服务市场中供给者进入门槛低,需求者多数对价格的敏感度高于其服务品质的敏感度,因此人们把会计服务归属于低档业务。东方会计师事务所却把这种人们都认为是低档业务做出了高品质,其关键环节是事务所选择客户群的定位高,客户的品质决定了注册会计师提供服务的品质,高品质的客户需求要求注册会计师提供高品质的服务,这是东方会计师事务所把会计服务业务做成高品质的基础。

3. 注册会计师的核心技能是擅长货币计量、价值增值决策,会计师事务所据此形成以价值增值为核心的技术模板及其以财务信息为核心的信息库,促使会计师事务所在提供会计服务业务时,具有竞争优势,优越于其他会计服务机构。任何会计师事务所如果缺乏具有专业特长的注册会计师、缺乏以价值增值为核心技术模板及其以财务信息为核心的信息库,注定会在年报审计市场处于劣势,同样在开拓会计服务业务中也无法与其他会计服务机构相抗衡。因此,凡是拟在会计服务领域拓展业务的会计师事务所,应当采取各种措施不断培养和提高注册会计师的专业特长,增大对以价值增值为核心的技术模板及其以财务信息为核心的信息库的投资开发与利用。■

(作者单位:中央财经大学会计学院)

责任编辑 武献杰

## ● 简讯

### 中国会计学会内部控制专业委员会2010年年会在大连召开

2010年11月27日,由中国会计学会内部控制专业委员会主办、东北财经大学和中国内部控制研究中心承办的中国会计学会内部控制专业委员会2010年年会在大连召开。来自政府部门、高等院校、国有企业、中介机构等有关方面的代表近100人参加了此次年会。

年会分主题发言和学术交流两个阶段。在主题发言阶段,财政部会计司司长刘玉廷对中国企业内部控制的形成历程进行了回顾,并概括了中国内部控制体系的特征。南京大学会计与财务研究院的杨雄胜从人本角度,阐述了内部控制的基本理论假设以及现代内部控制的两大模式。中国联通法律与风险管理部的孟猛结合中国联通的基本情况,介绍了中国联通的内部控制整合体系和内部控制规范。安永企业咨询有限公司的王海璇结合以往多年的内部控制项目实施经验,探讨了如何跨越实质上的内部控制和形式上的内部控制之间的一线之隔。在学术交流阶段,财政部会计司王宏、上海财经大学会计学院朱荣恩、中国注册会计师协会唐建华、大家出版传媒(大连)股份有限公司刘明辉等多位代表从不同的视角围绕内部控制的实施做了发言。

(本刊记者)