

拓展多元服务的“中国信心”

张连起

拓展多元服务，一道中国注册会计师行业转变发展方式的必答题。

作为现代服务业重要组成部分的注册会计师行业，见证了中国经济快速崛起的历史进程，记录了经济社会发展的数字脉搏。今天，站在新的历史起点上的这一职业，面临着如何用好国内国际两个市场的时代主题。把握新机遇，顺应新期待，拥有新引擎，实现新突破，是转变经济发展方式的强烈呼声，也是注册会计师行业开疆拓土的“中国坐标”。

如果说1978年的恢复重建，为当代中国注册会计师的发展进步奠定了制度基础；1997年开始的脱钩改制，为注册会计师行业恪守独立性激活了动力源泉；那么，以多元业务为代表的发展方式的转变，将开启中国注册会计师的新定义，奠定未来行业全面协调可持续发展的新格局。

一、传统业务的瓶颈

会计师事务所的脚步，走到了一个攸关未来的路口。

在中国经济快速崛起的背景下，一个历经恢复重建、脱钩改制、财务丑闻、诚信建设、做大做强等时代变迁的高端服务业，正奔跑着迎向中华民族伟大复兴的曙光。当外界以慨叹的目光，打量这个砥砺奋发的身影，注册会计师行业必须交出答卷：靠什么加快发展方式的转变？靠什么回应经济大国的期待与重托？靠什么续写行业的辉煌与荣光？

一部中国经济的崛起史，同样是一部注册会计师行业的发展史。

30多年前，我们以“摸着石头过河”的勇气、“杀出一条血路”的雄心，拉开了改革开放的恢弘巨幕，开始了从计划经济体制到市场经济体制的转变。“为社会主义市场经济奠基”——这一让人热血沸腾的召唤与使命，历史地落在了市场经济之子——注册会计师的肩上。

改革开放最大的成绩之一是请回了注册会计师。这个群体一经出现，就不可避免地成为历史的创造者，成为市场经济奠基和商业文明重塑的主角。

“三资企业”设立与鉴证，国有企业改组与上市，民营企业兴起与勃发……大幅催生了注册会计师审计服务的需求。这个诞生于1918年、后来不得不在计划经济时期空置30年的智慧产业，业务收入从“零”一跃而至2010年的375亿元。

然而，只要稍稍冷静思考就会发现，巨大成绩的背后，还带着“而立”之年的青涩。单一审计业务既构成本土事务所赖以生存的基础，也成了制约事务所跨越式发展的瓶颈。

据最新资料显示，整个注册会计师行业的收入结构，审计业务收入比例占82%，而非审计业务收入只有18%，与国外同行的优化比例相差悬殊。

单一审计业务的“肥大”，难以带来事务所抗风险能力的“强大”。由于经营重心集中在审计业务上，一旦出现执业质量的“风吹草动”，就会动摇事务所的生存基础，就会折断事务所高飞的羽翼。

单一审计业务的“肥大”，难以带来事务所核心竞争力的“强大”。由于审计市场

容量有限，导致不同规模、不同特点的事务所过度竞争，如同拳击台上不同级别的拳手散打在一起，无序而低效。所有事务所都围着审计这块蛋糕争抢的结果，降低了事务所内部做专做精、做特做优的驱动力，让大大小小的事务所逐渐长成一个模样。

单一审计业务的“肥大”，难以带来事务所综合实力的“强大”。传统审计业务范围变窄、季节性强，加之一些被审计单位缺少支付恰当服务费用的积极性，使得事务所议价、谈判能力逐步降低。更严酷的是，业务结构和收入结构的单一，在一定程度上意味着事务所通过高质量服务赢得现实和潜在市场需求的动力不足，意味着事务所满足客户自觉需求、提供增值性服务的能力不足，意味着注册会计师行业服务经济社会发展的方式和功能不足。

什么样的事务所最容易迷失道路？机会导向型的事务所，盲目效仿别人的事务所，没有长远打算的事务所；什么样的道路最容易让事务所迷失？没有路标的道路，路标混乱的道路，看上去好像很拥挤的道路；什么样的事务所最容易丧失动力？缺乏核心价值观的事务所，治理结构不合理的事务所，不能让服务充分创造价值、体现价值的事务所；什么样的环境最容易让事务所失去动力？缺乏明确、统一的是非判断、价值判断、道德判断的环境，人治大于法治、政策朝令夕改、制度成本高昂、潜规则盛行的环境，不尊重专业精神、不能保护平等竞争，服务价值创造得不到认可和鼓励的环境……这一切都决定了在今天的国情和发展阶段下，要成就一

家优秀的执业机构，打造一个出色的多元服务品牌是何其艰难，又何其孤独。

但是，难道注册会计师只能甘居产业链分工的下游、只能听任自身在发现价值、创造价值领地没有主导权和发言权？

等不及了，不能等了！注册会计师行业亟待多元服务的注入，我们期待一次突破瓶颈的迸发，一次脱胎换骨的蜕变。

二、低端宿命的破解

小草和小树刚刚钻出地皮的时候，模样都差不多，甚至小草比小树长得还快、还高。是什么决定了让小草停下来成为永远的小草、让小树长下去直到成为参天大树呢？是基因。

注册会计师也有基因问题。这个基因包括两个层面，一是摸不着、看不见的核心价值观；二是服务方式和服务水平，即能否从事高知识含量、高服务价值、高智慧密度的“三高服务”。

拓展多元领域，增加非传统业务，扩大有效市场需求，提高专业服务供给，优化服务产品结构，培育新的业务增长极，始于科学发展的时代要求，源于单一结构的现实忧患。

时光回溯到2009年10月3日，国务院办公厅转发了财政部《关于加快发展我国注册会计师行业的若干意见》（以下简称“若干意见”）。“若干意见”明确提出，在巩固财务会计报告审计、资本验证、涉税鉴证等业务的基础上，积极向企事业单位内部控制、管理咨询、并购重组、资信调查、专项审计、业绩评价、司法鉴定、投资决策、政府购买服务等相关业务领域延伸。这充分表明，拓展多元领域成为注册会计师行业服务经济社会发展、转变行业发展方式的切入点和突破口。

有人说，拓展多元，实施结构调整、技术创新和产业升级，是注册会计师行业进入新一轮增长周期的前奏，它们将在很大程度上凸显行业“比较优势”，破解行业低端服务的宿命，重构中国经济版图中的注册会计师高地。

这是一条优化服务产品结构、实现行业产业升级之路。传统业务模式的特征不外乎是高投入、低产出、难持续，惟有着力拓展多元领域，围绕经济社会发展的内在需求，围绕高端战略咨询、会计信息资源的整合与配置，围绕服务种类多元化、服务产品精细化、服务价值高端化，才能以价值回报价值，以财富回报财富。

这是一条推动技术创新、实现行业跨越式发展之路。国外相关数据表明，注册会计师行业非传统业务占全部业务的比重约为60%，而我国目前该比例尚不及三分之一。随着审计业务的“玻璃天花板”效应越来越临近——证券业务逐渐萎缩，企业改制基本完成，年报业务日趋饱和……注册会计师行业仅靠单一审计业务实现技术创新和跨越式发展，代价越来越大，空间越来越小，道路越来越艰难。惟有发挥全行业成员的主体意识和创新精神，破解低端服务的宿命，突破传统业务制约的瓶颈，以创新服务抢占业务制高点，以技术进步争创竞争优势，注册会计师行业才能不辱使命、不负重托。

这是一条提升专业胜任能力、更好服务经济社会发展之路。长期以来，我国经济形成“重国际市场、轻国内需求，重加工制造、轻自主创新，重物质投入、轻资源环境，重财富增长、轻社会福祉”的发展方式，实践证明，这一传统发展方式内生动力不足。此时此刻，我国加快经济发展方式转变，不仅符合世界经济发展方式变革的一般规律，更关系到中国经济在未来发展中能否拥有新的引擎。在这场关系现代命运的重大抉择中，注册会计师可以为改变“三高一低”（高投入、高消耗、高污染、低效率）的历史痼疾，为经济发展方式转变的诸多要素、内外环境、增长动力提供强劲的专业支持。这种支持，描绘出拓展多元服务的“中国坐标”。

后金融危机时期形成的倒逼机制，客观上为注册会计师行业转变发展方式提供了难得的机遇。从意识到行动，以变革促转型，中国注册会计师行业以多元服务拓

展为出发点和主抓手，激发起一个行业攻坚克难、奋发有为的决心与雄心。

——深入贯彻落实“若干意见”，制订《会计师事务所服务经济社会发展新领域业务拓展工作方案》（以下简称新业务拓展方案），编制《注册会计师业务指导目录（2010年）》，开通了新业务拓展网站，启动新业务拓展系列培训。

——新业务拓展方案如是描绘“业务坐标”：围绕行业服务经济社会发展的总要求，在巩固传统领域审计业务的基础上，大力开拓新型鉴证业务，积极开发非审计业务品种和市场，力争用8年左右的时间，使审计业务与非审计业务收入比重达到5:5，使全行业的业务领域和收入结构得到优化。

——各地注协认领多元业务重点推动项目共115项，覆盖了《注册会计师业务指导目录（2010年）》的绝大部分领域，涉及政府部门地区发展战略咨询、医疗卫生体制改革、文化教育、科技投入管理、企业内部控制审计和咨询、财政投资绩效评价等各个方面。

——各地注协除了积极认领多元业务拓展重点项目，还按照中注协发布的多元业务拓展工作方案和业务指导目录，结合本地实际，适时补充重点推动项目，重点瞄准非审计鉴证业务，包括公司重组、战略策划、流程再造、绿色经济战略、信息系统设计、企业“走出去”等“特、新、重”项目。

一个个会计服务示范区的建成，印证了这样一个事实：一个以高端服务展现专业形象的行业，岂能困守低端服务、低端宿命的羁绊？

三、发展方式的坐标

纵观人类文明史，相继经历了古代农业“黄色文明”，近代工业“黑色文明”，以及21世纪“绿色文明”时代。

三大文明的演进蕴含着一条堪称规律的结论：要保持充满活力、持续向上的发展态势，关键是让经济发展方式始终与时俱进，找到符合时代潮流、契合自身发

展阶段的正确路径。

经济社会发展尚且如此，会计师事务所拓展多元业务的“实践坐标”又何尝不是如此呢？

会计师事务所拓展多元业务的“中国坐标”有三大维度，一是审视自身的发展战略，二是投身于服务发展方式转变的实践，三是着力转变自身发展方式。

多元业务的拓展，在很大程度上取决于事务所的发展战略。正像“若干意见”所指出的那样，事务所应当准确把握自身特色，科学制定发展战略。在实现事务所自身科学发展的同时，推动建立与市场需求相匹配的执业领域各有侧重、市场定位各有特色、服务对象各有倾斜、地域分布较为合理，不同规模的事务所有序竞争、持续发展的新格局。

大型事务所可以凭借规模、人才储备、品牌等方面的优势，拓展财务战略咨询、内部控制体系设计、信息系统改进、政府采购服务等领域，为大型企业和上市公司提供增值性服务。

中小型事务所可以不断挖掘细分市场，着力开展经营诊断、管理咨询、理财顾问、涉税业务、公司秘书等业务，以及资信调查、司法鉴定、外包业务、个人理财、“村账乡管”等非传统业务，强化贴身服务功能。

有人说，审计业务像割韭菜，割了一茬还有一茬；而非审计业务像拔萝卜，拔一个少一个。此说不谬。新型业务的拓展确实存在不连续、非法定、较被动的困难。

没有人否认，注册会计师是我们这个社会学习能力较强、进步较快的群体之一。海到无边天作岸，山到极处人为峰。拓展多元业务需要展示独到的推介和独特的视角。一位开发涉税业务的注册会计师说：“愚昧者偷税，野蛮者抗税，糊涂者漏税，精明者节税。你想做精明者吗，请从税收筹划开始。”这是挖掘多元业务的一个典型样本。

一位注册会计师对立意走向资本市场的企业说，如果你只是满足眼下的小打小闹，充其量是小学毕业；如果你想完成高

等教育学业，就必须实现从产品经营到资本运营的跨越。

高端服务的推介与开发，牵动着经济发展方式转变的“神经”。

注册会计师行业作为现代服务业的高端业态，本身就是经济发展方式转变的重要组成部分。注册会计师行业延伸多元业务领域的“中国坐标”，能够为提升经济发展质量和效益，保护投资者和公众利益，维护社会主义市场经济秩序，增强宏观调控科学性、针对性和预见性，提供可靠保障和有效支撑。

毫无疑问，会计师事务所自身发展方式的转变直接关系到微观主体会计信息质量和宏观层面经济信息质量，关系到维护国家经济信息安全的最高责任。可以说，积极探索行业服务经济社会发展新领域，着力拓展包括非审计业务在内的多元业务，是实现事务所业务转型升级，更好地服务经济发展方式转变的重大抉择。

发展经济学理论认为，经济发展方式并非仅仅涉及经济增长，它同时涉及环境保护、可持续发展、文化、人与人的关系等各个方面。因此，事务所发展方式的转变，并不仅仅是多元业务的增长和业务的多元，它同时包括结构的优化、过程的可持续和成果的共享，即质与量的统一、快与好的统一、物与人的统一。

转变自身发展方式，就是要从现有的利益增进模式中脱离出来，从注重管理者所得，到注重提高员工薪酬，使全体员工“体面劳动，尊严生活”，让所有成员分享发展成果，共享发展红利。

转变自身发展方式，就是要从业务驱动型转向人才驱动与业务驱动协同发展的崭新路径。决定事务所核心竞争力的关键因素，终极上不在于拥有多少业务资源，而在于拥有多少高端人才。

转变自身发展方式，就是要寻找文化的力量。文化的实质即“人化”，文化的功能即“化人”，文化是在规则管不到的地方“春风化雨”。一个执业机构的业务收入只能称“大”，惟有可持续发展的文化才能称

得上“伟大”！

转变自身发展方式，就是要推进适应经济社会发展的制度创新。古人说：“有道无术，术尚可求；有术无道，止于术”。注册会计师行业要告别“重发展速度、轻发展质量；重业务规模、轻内部治理；重效率增进、轻公平分配；重项目拓展、轻人才培养”的片面发展方式，实现做大做强“走进”、国际化发展“走出去”、服务方式和服务水平“走上去”的战略目标。

当注册会计师做了新发展方式的主人，也就体味了化蛹成蝶的蜕变。

四、多元服务的信心

在多元化服务这一领域，注册会计师不能做喜鹊，而必须做啄木鸟。惟此，才能让经济之树苗茁壮成长。

当前，金融、贸易跨境服务与多边合作，医疗卫生体制改革、文化教育新闻出版业改革、事业单位改制、企业战略扩展重组、高新企业认定、企业内部控制体系规范建设等相关政策措施的出台，为事务所拓展多元业务提供了有利条件和发展机遇。

关键在于服务品牌。

会计师事务所的品牌价值在某种程度上成为委托者感受服务的首要价值。塑造国际化品牌，首先，要培育执业人员的本土经验和国际视野，因为执业人员是事务所最大的、最有活力的资产。其次，要强化合伙人的公众形象塑造，因为合伙人的形象往往代表着事务所的形象，合伙人的水平被认为是事务所的最高水平。

注册会计师需要请教三个老师：市场老师、理论老师、实践老师。向市场学习，找准市场的脉动；向理论学习，在会计审计知识以外，塑造宽广的智慧与见识；向实践学习，从实践中增长才干，到实践中磨砺翅膀。

注册会计师不仅要“做审计的审计师”，还要“做咨询的审计师”、“管理的审计师”、“风险管控的审计师”。由此，扩容注册会计师的定义与边界。

深入实施会计师事务所做强做大战略，

勤学担重任 笃行铸辉煌

——内蒙古霍林河露天煤业股份有限公司财务管理工作访谈录

本刊记者 武献杰 通讯员 王勇 王德明

内蒙古霍林河露天煤业股份有限公司成立于2001年，露天煤业成立以后，为规范公司的财务行为，降低经营风险，公司推行了“统分联责，集中控制”的管控模式和“两级核算、三级管理”会计管理体系。该模式中，公司属于利润中心，所属基层单位分别为收入中心和成本中心。所谓统分联责是指统一资金管理，统一会计核算，统一税金申报交纳，统一固定资产管理；集中控制是指对“九项费用”集中控制操作；两级核算是指公司财务部和基层单位财务科两级会计核算；三级管理是指公司财务部、基层财务科、车间核算员三级财务管理。面对新的严峻经营形势，露天煤业的财务管理工作又有哪些完善和创新？本刊记者对露天煤业副总经理、董事会秘书和财务总监何宏伟进行了采访。

记者：打造一支过硬的财务队伍，是一个企业成长的必要条件。露天煤业成立十年来，煤炭产销量稳步增长、盈利水平快速提升、综合实力不断增强，这必须有一支优秀的财务团队做支撑。那么，露天煤业财务人员的职能定位是什么呢？

何宏伟：十年的时光，在历史长河中只是短暂的一瞬，但十年的时间却可以成长一个企业、历练一支队伍。十年来，露天煤业资产总额增加6倍，收入总额增加10倍，年利润额增加16倍。这些成绩的取得，不仅凝聚了煤业人的艰苦奋斗，更凝聚着财务人的辛苦付出。这其中，财务人员找准职能定位至为关键。过去有这样一句话被大家常常记起，财会人员是领导的参谋助手。参谋，即参与、出谋划策，一般用于官职的称谓。助手，即加力、给力，协助他人办事的人。作为参谋，在预测时要体现领

导意图，必须具备全局的高度和对实际情况的掌握，才能发挥其职能，形成可行方案；作为助手，在实施时要想使方案得到有效的执行，必须向执行者提供有用的信息，分析产生问题的原因，提出解决问题的方案。执行者就是我们的部门，因此，财会人员不仅是领导的参谋，更是部门的助手。

记者：以前的会计职能主要是核算职能，鉴于目前财务管理的需要，各优秀企业均对会计核算的边界进行了拓展，那么露天煤业是如何延伸会计核算与管理的？

何宏伟：露天煤业2010年年末开始细化会计核算工作，最终为生产管理提供有用的信息。比如设备的检修，从技术角度可分为整修、项修和保养，各项检修都有一定的间隔性。为了给生产部门、计划部

要着力把握多元化发展的崭新路径，积极探索多元化发展的制高点 and 突破口，加快破解多元化发展面临的难题。

深入实施会计师事务所做强做大战略，要加强对法律层面、政策局限、实践误区的对策研究，寻找令人信服的历史逻辑与现实答案，不断消除多元化发展的体制机制障碍。

深入实施会计师事务所做强做大战略，要确立注册会计师“来之能用、用之能胜”的专业信心。19世纪末的公使薛福成说：“尽其能事，移山可也，填海可也；驱驾风电，制御水火，亦可也。……西洋诸

国，所以横绝四海，莫之能御者，其不以此也哉？”虽然描述的是公司的威力，然而在行业身上也十分妥当。

一个穿越风霜雨雪，而后生机勃勃的行业，砥砺着把握未来的能力和勇气。当中国经济这辆“总量40万亿左右的重型汽车”，在风雨泥泞中迅速启动；当许多经济体步履蹒跚，中国却能“打破经济学教科书常规”，成为“显著增长的惟一主要经济体”；“我们这个时代还有比这更伟大的故事吗？”世界著名的未来学家约翰·奈斯比特如此发问。

在国家强盛、经济飞翔的背景下，在

经济全球化的背景下，在现代服务业高速奔跑的背景下，在经济发展方式加快转变的背景下，破解“成长的烦恼”，驶入科学发展的轨道，注册会计师行业毅然走上多元化发展之路。

注册会计师像所有热爱这片土地的人们一样，对于行业的未来和中国的未来，从来就不缺少信心。在多元化服务这一领域，注册会计师手中没有统一格式的试卷，没有一劳永逸的答案。只有跋涉在路上，且思且行，并将一直满怀期待。■

（作者单位：中瑞岳华会计师事务所）

责任编辑 刘黎静