

# BDO境外业务交流有感

张云美 张曦

BDO国际是由各国会计师事务所组成的国际会计公司，总部在比利时布鲁塞尔。目前该集团在100多个国家和地区设有600多个成员所。立信会计师事务所于2009年与BDO国际签署合作协议，立信旗下中国大陆的5家成员所正式加盟BDO国际成为其全球成员所。2011年5月8日至20日，笔者有幸参加了BDO马来西亚、新加坡、澳大利亚的业务交流活动，感受良多。本文拟就学习的感受和体会与大家进行分享。

## 马来西亚BDO

我们到的第一站是马来西亚BDO。马来西亚BDO是亚太地区业务发展较好的事务所，有10名合伙人、500多员工，年业务收入约合人民币9 000万元，业务收入在当地排第4，排在前3位的是普华永道、安永、毕马威。马来西亚BDO业务主要包括审计、咨询和税务三项。其中咨询业务占整个业务的比例超过50%。咨询业务下又分风险咨询服务和财务咨询服务两部分。风险咨询又分企业管治业务和信息科技业务，企业管治业务主要是内部控制审核及评价；信息科技业务主要是IT咨询服务和风险安全测试服务，进行信息安全审阅与评估，出具信息科技认证报告。风险安全测试服务主要是对银行金融企业的信息系统进行安全防范涉及及检测，

该项业务收费较高。财务咨询服务分为企业融资(提供IPO咨询)、投资咨询(尽职调查)、重组、清盘与接管服务(提供顾问咨询、担任清盘师)、法政服务(会计与信息科技)。马来西亚BDO具有以下特点：

1. 马来西亚BDO有一支团结、合作、敬业、综合素质好、业务娴熟、年轻充满活力的合伙人团队。其首席合伙人颜先生2007年放弃毕马威优厚的待遇，自己投入资金加入马来西亚BDO，随后又有几名业务骨干离开毕马威加入他的团队。10名合伙人大部分来自毕马威。10名合伙人中，首席合伙人主要分管清盘与接管业务。与国内事务所在企业清盘中仅承担清算审计业务不同，他们要承担企业资产管理、进入清算前代债权人追债、与债权人商定还债计划、提出债务重组方案、参与债务清偿谈判、制定重组方案，等等。该项业务跨期长(他们承接了一单长达8年的清盘与接管业务，至今尚未结束)，但收费标准高(一般按服务时间收费)。

2. 马来西亚BDO在收费和员工待遇上敢于直接与“四大”竞争。马来西亚BDO招聘的新人大部分是首选“四大”而被“四大”拒之门外的人。近两年，马来西亚BDO的收费和薪酬略高于“四大”，因此在业务和人才竞争方面与“四大”相比，具有较强的优势。而且马来西亚BDO敢于对新人作出

真正得以体现，最重要的是要求实施审计的注册会计师加深对企业全面了解。在风险导向审计的今天，项目经理评估风险缺少的往往是行业知识、客户流程及信息技术知识。以“管理建议书”为例，“管理建议书”是审计价值增值的一项关键因素，但实际情况却是“管理建议书”往往是完成工作的匆忙作品，因行业知识的缺乏及客户流程的陌生，交出去的“管理建议书”难有几份最终在客户那里起到实际作用。

7. 事务所应利用信息技术，通过网络实现主管项目部门经理及质量监管部可远程跟踪监控项目进程，在审计项目外勤过程中就可与项目现场进行互动，项目组做完的底稿可以及时上传，以便在第一时间实施各级复核工作，及时解决项

目的技术难题。

8. 给实施完一项新业务或大型项目的项目组留出必要的项目总结时间。很多时候一项业务的报告刚刚初具雏形，项目成员就已经被派往了另外一个项目，没有机会停下来对项目进行总结、反思，没有时间考虑如何留下轨迹让来年继续审计时更好衔接，没有时间斟酌“管理建议书”或者与客户进行一次很好的审计总结会。实际上，项目完成后，总结经验、得到进步更加重要。■

(作者单位：天职国际会计师事务所有限公司北京分所审计三部)

责任编辑 武献杰

3—5年承诺,3年可升为业务主管,5年可升为业务经理。这一承诺的兑现是通过他们对员工的培训、业务交流(派往其他分支机构任职)、承担重大项目锻炼等方式来提升员工的业务和管理能力来实现的。

3. 马来西亚 BDO 在中国的业务与其他亚太地区 BDO 相比最多。他们负责咨询业务的几位合伙人经常到中国开展业务,主要是马来西亚的企业到中国投资或在中国并购其他企业,委托他们进行尽职调查。因此,他们对中国的经济环境、中国企业状况以及中国的证券市场较为了解。

### 新加坡 BDO

笔者到的第二站是新加坡 BDO。新加坡 BDO 在当地事务所排名第 7。他们也是以审计业务为主,审计收入占总收入的比例超过 70%。新加坡 BDO 有 200 多人,业务包括审计、税务、咨询、公司秘书。新加坡 BDO 最值得学习和借鉴的是:

1. 人事管理。事务所行政人事负责人是合伙人之一,他们通过参加大学招聘会、在大学组织公开演讲、举办会计专业论坛、组织毕业生到事务所参观等活动发布各类招聘信息,让更多大学生尽早了解事务所,了解事务所的用人需求,也借此机会来对外推介事务所,提高事务所的知名度。对选择 BDO 的大学生,他们建立毕业生手册,为新员工制定职业发展计划、进行入职前后的专业技能培训等,让新员工加入 BDO 后有明确的职业发展方向。

2. 企业文化。新加坡 BDO 对事务所文化建设较为重视,该项工作主要由行政人事部门负责,但又能在各个业务部门和员工身上体现,并贯穿于全年工作中。他们通过公司旅游、公司年会、重要节日的庆贺、员工生日聚会及赠送生日礼品等活动,增强员工的凝聚力和归属感,既体现事务所的人文关怀,又使员工紧张的工作情绪得到调节。

3. 独特的市场营销活动。新加坡 BDO 借助于客户资源进行市场营销,他们有专门负责市场营销和事务所品牌推介的部门,将特制的卡通玩具等宣传礼品派发给客户,通过客户对外进行宣传,以此来开拓业务。

4. 家族企业咨询。这项业务主要面对亚洲大型家族企业,在处理家族企业敏感纠纷问题上具有丰富经验,曾为来自不同背景的家族企业提供咨询服务,是国际家族企业顾问机构的成员之一。主要解决“富不过三代”家族企业所面临的问题。

5. 公司秘书业务。该项业务由新加坡 BDO 另一独立的公司经营,主要承接会计和税务外包以及公司注册代理业务,这项业务在新加坡 BDO 的发展势头很好。该项业务的服务内容主要包括:为企业编制、报送、分析财务报表;工资核算职能、代发工资;外包财务总监和会计师(担任企业

财务总监);开支和付款的审核;办理税务申报;各类公司注册及注销;担任上市公司董事会秘书;承担公司其他文秘事务;等等。

### 澳大利亚 BDO

笔者到达的第三站是澳大利亚的布里斯班和悉尼。整个澳大利亚 BDO 的业务收入为澳币 2.1 亿元,业务收入最大的三个地区为悉尼/墨尔本、布里斯班和佩斯,分别占总收入的 43%、28%、15%。2010 年度澳大利亚会计师事务所排名统计中,BDO 排名第六,但是与排名第一的普华永道澳币 13.59 亿元的业务收入相比,差距仍然非常大。澳大利亚 BDO 的业务收入中审计收入只占 28%,除了按照审计、税务、咨询、其他这种常规的分类管理方式之外,还有其他的分类管理方式,比如他们专门有一个私人与创业公司服务部门,专门为家族式的上市公司、高收入人群及私营企业主提供包括合规性服务(也就是传统的财务报表及税务审计)、税务筹划、与雇员相关的问题、个人退休发展和企业继承、生意的收购和出售、私人财富管理、商业移民等全方面的服务,这个部门的收入为澳币 8 000 万元,占整个澳大利亚 BDO 总收入的 38%。他们还按行业进行分类管理,最主要的三个行业分类是自然资源业(包括矿、油、能源、汽等),农业、房地产业,其中农业这个部门,到目前为止澳大利亚还没有一家事务所关注于这个领域,这个部门全国范围有 15 个合伙人,除了提供常规的审计、会计、税务服务之外,还提供此行业的融资、投资及财务模型等咨询服务,他们与该行业相关政府部门及民间组织保持密切的联系,并建立了一个 BDO 之外的该行业专家的网络,为这一行业的客户提供全方位的服务。

澳大利亚 BDO 非常重视品牌的建设和推广。他们认为在品牌建设上可以向大雁学习:大雁借着 V 字队形,整个雁群比孤雁单飞至少可以多飞行 71% 的距离,同样,与拥有相同目标的人同行,能更快速、更容易地到达目的地,因为彼此之间能够互相推动;当带头的大雁疲倦时,它会退回队伍,由另一只大雁取代它的位置,所以在 BDO 中轮流从事繁重的工作是合理的,轮流担任与共享领导权是必要及明智的;飞行在后的的大雁会利用它的叫声鼓励前面的同伴来保持整体的速度继续前进,所以在 BDO 中也需要彼此鼓励、互相加油;当一只大雁生病或受伤时,会有两只大雁从队伍飞下来协助保护它,直到它康复或死亡,所以在 BDO 中也要互相扶持,无论是在困难时期还是平顺时期。

在品牌推广中,他们做得最成功的一个例子是“BDO AFR's Henry Tax Wrap 2010”,这是一个由澳大利亚 BDO 和澳大利亚一家有名的财经报纸 AFR 主办,由 Professor Ken Henry 领导的一场对澳大利亚未来的税收体系以及澳

大利亚税制改革的时间表进行讨论和研究的一个专栏。在讨论期间, AFR的专栏和AFR的网站上不断出现BDO的身影, 同时他们也在自己的网站上设计了一个税务改革的调查问卷, 在活动期间, 澳大利亚BDO网站的点击率一度达到13%。通过这次活动BDO作为全球第五大会计师事务所的形象已经深入公众。

## 感受与体会

这次交流笔者感受最深的是, 每一家事务所虽然所面对的经济条件、市场环境、文化背景、合伙人风格、管理团队等存在一定差异, 但在积极参与市场竞争、不断开拓新业务、树立良好的客户服务意识、培养和管理及留住人才、加强事务所内部管治等方面, 大家的方向是一致的。尽管同行之间的国籍不同、语言不同, 但在专业的交流上大家的心灵是相通的。这次走出去, 确实看到了境外BDO同行精彩的一面, 也认识到我们与境外同行的差距和不足。与国际同行比, 我们在事务所内部治理、企业文化、业务管理模式等方面存在一定差距, 因此, 笔者提出以下建议:

1. 搭建国际业务联络平台, 选聘或选调既懂业务又懂英文的专门人才。就事务所目前的业务架构及管理模式, 建议通过以下方式开展国际业务: 明确事务所国际业务联络人或负责人, 作为BDO或其他国际业务的对接口, 保持与BDO境外同行的信息交流, 也是事务所与境外同行的联络纽带; 通过组建国际业务部或在各业务部内部成立国际业务组, 来

承接和开发国际业务。这项业务不仅要得到事务所管理层的重视, 更要得到各业务部门的支持和配合。

2. 事务所业务应逐步向专业化管理方向发展。目前事务所内部各业务部门在业务、人员、费用开支等方面相互独立, 审计、税务、咨询、代理等业务均集中在各自部门, 部门负责人既要对上述不同类型业务进行专业方面的指导和管理, 同时还要承担部门业务开拓、员工管理、费用控制等职责。也就是说, 每一个部门负责人均承担综合管理职责, 他们既是各类业务的执行者, 又是一个部门的管理者, 其结果是部门之间相互独立, 同一部门各类业务统揽, 业务缺乏专业化、规范化管理, 部门乃至事务所业务类别多而不专, 业务管理难以走向系统化和专业化管理。笔者建议学习境外BDO的业务管理模式, 在事务所推行合伙制后, 逐步培养和产生能在审计、税务、管理咨询、代理等方面具备独立业务和管理能力的合伙人, 使事务所业务逐步向业务和人员专业化方向发展。

3. 加强事务所人力资源管理和文化建设, 增强事务所发展后劲。事务所目前所面临的竞争主要是人才的竞争。人才的招聘、人才的储备、员工考核及晋升、员工培训、薪酬管理及分配、事务所文化建设等, 需要独立的机构或明确的专职人员来承担。而目前事务所行政与人事两大管理职能仅有2个人承担, 显然与一个几百名员工的事务所人力资源管理的需求不相适应。■

(作者单位: 立信会计师事务所上海/广东分所)

责任编辑 武献杰

## ● 简讯

### 中直机关印发部门会计人才中长期发展规划

为进一步加强中直机关会计人才队伍建设, 依据《会计行业中长期人才发展规划(2010—2020年)》, 在认真总结中直机关一段时期会计人才建设取得的成绩和经验, 深入分析当前和今后一段时期会计人才发展面临的新形势、新任务和新要求的基础上, 中直机关事务管理局近日印发了《中直机关会计人才中长期发展规划(2011—2020年)》(下称《规划》)。

《规划》确定的未来10年中直机关会计人才发展的目标是: 培养和造就一支规模适中、结构优化、素质较高、甘于奉献的会计人才队伍, 为中直机关财务会计工作的顺利开展提供有力人才保证。其中: 会计人员中受过高等教育的比例达到95%; 全国会计领军人才达到20人; 高级会计人才达到230人; 中级会计人才达到1100人; 力争使各单位高、中、初级会计人才比例达到10:50:40, 会计人才的学历、职称层次和年龄结构等进一步优化。

为实现会计人才发展新目标, 《规划》从九个方面明确了中直机关会计人才建设新举措, 具体包括: 为会计人才成长创造良好环境; 加强会计从业资格管理; 抓好会计人员继续教育; 积极参与全国会计领军(后备)人才培养工程; 全面提高经营性单位会计人才综合素质; 促进会计人员在职学习和业务交流; 积极开展会计人员评选表彰活动; 提高中直机关会计人员职称水平; 加强会计人才的使用和交流。

为确保各项措施落到实处, 中直机关事务管理局要求各单位依据规划, 制定本单位会计人才发展实施方案, 采取有效措施促进本单位会计人才发展目标的实现。

(本刊记者)