

特别是在风险评估之前增加了事项识别和风险反应两个与风险相关的要素，体现了其对风险的重视，并提出了风险组合观，要求公司不仅仅从单一的部门或个人层面，更要从整个公司的部门衔接层面评估风险的严重程度，其目的就是为了加强一个组织对其风险点，尤其是关键风险点的把握和控制。我国的《内部会计控制规范——基本规范(试行)》也强调“内部控制……应针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节”。

对本案例中的设计院来说，其房产转让，欠费催缴等是单位的重大经济活动，本身的处理风险就很高，而单位领导又直接全权交付薛建耀一人负责，从风险组合观出发，其应该成为设计院的关键风险点之一，单位应该加

强对相关办理人员、处理流程、处理结果的监督和反馈，最大限度地控制和降低风险。然而设计院却没有采取任何有效措施，没有任何人过问和监督关键人薛建耀的行为，最终导致了严重的后果。值得我们重视的是，像设计院这种轻视风险，不从企业的整体层面评估风险的等级，对企业运营过程中的关键风险点不进行识别、评估和相应控制的单位还为数不少，他们一方面因为缺乏这种意识，另一方面因为还没有掌握正确的风险识别、评估和控制方法，这也是我国很多事业单位风险控制薄弱的原因所在。

3、应加强对员工的法律意识的教育。舞弊三要素理论指出一个人舞弊需要压力、机会和自我合理化。其中自我合理化是指舞弊人员从心理上掩盖犯罪感的借口。在本案例中，犯罪嫌疑

人薛建耀的自我合理化是导致舞弊的重要原因。薛建耀平时穿得很朴素，所侵吞的钱也基本没怎么用。当记者问他为什么要贪污时，他认为自己并没有犯罪，他与单位之间只是民事纠纷，没有触犯刑法。他的理由有二：一是他处理这些事情的时候领导都是知道的；二是如果设计院向他追索这些款项，他也准备还给单位。薛建耀的想法固然可笑，然而我们也应该清醒地看到，在我国的事业单位中，这种员工的法律意识、风险意识不高的现象比较普遍，因此一个单位要最大程度地规避舞弊风险，就应该加强对员工的法律意识的教育和培训，关注员工的思想动态，减少他们自我合理化的机会，避免潜在风险的爆发。■

(作者单位：复旦大学管理学院)

责任编辑 崔洁

● 建议

中小会计师事务所拓展业务空间的几点对策

易佩富 ■

在当今激烈的市场竞争环境中，地(市)级、县(区)级会计师事务所，这些被人们称作中小事务所的会计师事务所，举步维艰。那么，中小会计师事务所如何拓展业务空间，在竞争中获胜？笔者认为，有以下几点对策：

1、强化服务。一是建立企业联系点制度，每个注册会计师都应在2~3户较大企业内建立联系点，至少每季登门一次，帮助他们解决财务管理、会计核算中的难题；二是在所有与事务所有过业务关系的单位建立“联络员”制度，聘请分管财务的负责人或财务科长(主办会计)担任联络员，一方面可加强相互之间的沟通、联系，另一方面有利于事务所提高服务水平；三是每年召开1~2次服务联谊会，听取业务单位对事务所改进和提高服务质量的意见。

2、提升素质。一是提升工商业务知识素质，拓展企业工商代理业务，为新建企业提供代理申请工商登记，拟订章程、管理制度，市场调查、项目论证等工商代理业务。二是提升税务业务知识素质，拓展税务代理、税收筹划业务。三是提升基建业务知识素质，拓展基建审计业务。四是提升资产评估业务知识素质，拓展

无形资产评估等业务。五是提升司法业务知识素质，拓展法律服务业务，为企业和司法部门提供经济案件审理、会计事项取证、债权债务诉讼及司法会计鉴定等业务。

3、加强联合。可以采取的联合方式如下：一是与周边县(市)的事务所联合；二是与周边中心城市的事务所联合；三是与周边跨地区、跨省(市)的中小事务所联合；等等。通过联合，以实现双方人才、技术、业务资源的优势互补，增强管理协同、经营协同及财务协同效应。

4、开发人才。一方面应优化人员结构，同时要根据市场规则，合理确定人才的价值。另一方面要舍得花钱培训，除了抓好日常人员业务培训外，还要选派有发展潜力、上进心的优秀人才去国内大所、强所甚至国外事务所进修。

5、加强管理。一是加强质量管理。主要做好三方面工作：实施岗位质量责任制；认真执行三级复核制；落实激励与奖惩制度。二是加强内部管理，强化内部控制。■

(作者单位：东台市财政局)

责任编辑 刘黎静