

提升我国会计师事务所 核心竞争力的路径分析

郭 颖 关瑞兰

根据资源论观点,核心资源以其具有的价值性、相对稀缺性、不可模仿性以及不易被替代性使得企业可以通过对核心资源的积累和有效使用获得并提升核心竞争力。因此,要提升我国会计师事务所的核心竞争力,必须首先拥有产生核心竞争力的核心资源,但核心资源只是构成了企业持续竞争优势的基础,拥有核心资源并不一定能获得竞争优势,更重要的是利用有效的制度对其进行整合,包括其内部整合和利用外部条件促使其发挥作用,才能使会计师事务所保持强劲的竞争力和成长势头。

(一)拥有产生核心竞争力的核心资源——注册会计师

1、注册会计师是会计师事务所的核心资源。会计师事务所的人力资本大体可以分为通用人力资本和专用人力资本两类。通用人力资本指会计师事务所的一般审计人员,而专用人力资本指对会计师事务所的发展有重大影响的人。事务所的最终产品即审计报告是由人力资本通过智力劳动创造的,审计报告质量的好坏完全由人力资本决定,而在这个过程中签字注册会计师显然比一般审计人员起着更加重要的作用。注册会计师的专业素质、职业道德以及各种执业行为均对会计师事务所的发展产生重大影响,属于专用人力资本。显然,专用人力资本具备的价值性、相对稀缺性、不可模仿性以及不易被替代性更符合核心资源的特点。根据现代管理学中核心竞争力

理论中资源论的观点,企业的核心竞争力来源于企业的核心资源,由此可以得出结论,注册会计师是会计师事务所的核心资源,是构成会计师事务所核心竞争力的基础。

2、对我国会计师事务所核心资源的分析。中国注册会计师协会披露的2005年度会计师事务所全国百家信息,是按照年业务收入排序的我国境内前100家会计师事务所的相关情况。通过对这百家会计师事务所中国际所和国内所拥有的注册会计师的情况进行对比分析,可以看出,我国会计师事务所拥有的核心资源即注册会计师呈现三少的局面,即平均每家会计师事务所拥有的注册会计师总人数少、年轻人少、高学历的少,这势必会影响到我国会计师事务所核心竞争力的提升。因此,要提升我国会计师事务所的核心竞争力,必须从拥有核心资源着手。首先要做大,即增加拥有的注册会计师人数,扩大会计师事务所的规模,以增强业务承接能力;其次要做强,即优化所拥有的注册会计师的年龄结构和学历结构,强化核心资源产生核心竞争力的能力。

(二)拥有整合核心资源的适当手段——有效的制度

有效的制度是对核心资源进行整合的重要手段,其中最主要的是客观的业绩评价制度和有效的利益分配制度。

1、客观的业绩评价制度。目前我国会计师事务所普遍缺乏科学、客观

的考评体制,其中最主要的缺陷是以注册会计师完成的业务量为考核指标,忽视对注册会计师工作的过程、状态的考察,也就是重数量而轻质量。这样会导致注册会计师的价值取向偏向数量而不顾及质量,甚至出具虚假报告危及会计师事务所的生存。因此,业绩考核指标的设计,应遵循数量指标与质量指标并重的原则。此外,应公布制定的考核指标以及考核的程序和方法,同时,应根据公平原则,注册会计师的业绩评价应尽可能采用量化方式,把在考核中人为评价的因素降到最低,如工作量可按照制定的系数折算为标准工作小时等,对于难以量化的因素,要尽可能采用最简明的方式表述清楚,从而使对注册会计师的业绩评价尽可能客观。

2、有效的利益分配制度。当前会计师事务所利益分配制度中的主要缺陷是注册会计师承担的风险与得到的报酬不相称,这在很大程度上挫伤了注册会计师的工作积极性。因此应注意公平对待各级员工,处理好管理层与员工之间的利益分配关系,合理制定各级工资奖励的级差倍数。同时,在有限责任公司制的会计师事务所里,笔者建议实施员工持股计划,并将持股计划设计为持续累积持股的形式,结合注册会计师的工作业绩和执业年限,配合持股方案,逐步将业绩突出的核心注册会计师提升为中层负责人甚至吸收为出资人,以激励注册会计师以主人的身份而非被雇佣者的身份积极为会计师事务所的发展尽力献策。

(三)拥有整合核心资源的优秀主体——企业家才能

目前,我国的会计师事务所在管理体制和制度上差别较大,尚未形成比较系统、合理、成熟的管理平台,因此,主任会计师的管理理念和思想对会计师事务所的发展状况起着比较重要的作用。目前我国主任会计师的素

质参差不齐,远不能适应事务所发展的需要。笔者认为,要提升我国会计师事务所的核心竞争力,就必须打造一批素质过硬的主任会计师做领头羊。一方面要提高主任会计师受教育的程度,例如在申请设立会计师事务所时将受教育程度作为门槛条件;另一方

面要大力培训其管理方法和技能,这主要依靠注册会计师协会组织后续教育、提供国内各所之间或者与国际所之间进行交流提高的机会。■

(作者单位:西安交通大学管理学院
河北省注册会计师协会)

责任编辑 刘黎静

大庆油田实施精细管理的几点做法

崔立杰 韩文秀

大庆油田经过46年的开采,已进入高含水期,即从油井里产出100吨液体,只有5吨是油或更少。生产难度越来越大,产油成本越来越高,而产量逐年递减。面对这种形势,大庆油田提出了精细成本管理、精细财务管理等经营理念,并付诸实施,取得了较好的经济效益。

1、实施预算管理,形成纵横管理网络。

大庆油田建立和健全了纵横的预算管理网络,生产、成本和财务等方面都得到了有效控制。油田企业管理层次多,一般分为四级,即油田公司或管理局为一级、厂(公司)为二级、矿(大队)为三级、小队为四级;由于生产产品或施工项目的不同,又可分为勘探钻井、采油采气、化工产品、机械产品、工程施工等项目,以上特点决定了油田的预算编制方法和内容也不尽相同。以采油厂为例,就把预算管理细分为基本预算、专项预算和待批预算三种形式。(1)基本预算。是把料、工、费等预算指标直接分解落实到有关部门、单位和个人,由他们直接管理和控制。如

把材料费用指标直接落实到材料供应科室、站点及料耗用单位,因为他们是材料的管理者或消耗者,熟悉和善于对材料进行管理与控制,能使之达到最佳状态。基本预算是涉及生产经营活动全过程的预算,也是全员参与的预算。采油厂提出“人人肩上有指标,千斤重担人人挑”,即预算指标人人肩上有,预算控制的重担人人来挑。(2)专项预算。是对某一项目所编制的预算,直接由有关专项部门来管理控制。如要修一条输油管道,投入资金数额较大,工期较长,这类工程预算就由相关部门直接管理控制,不再把预算指标分解到与工程管理不相关的单位或个人。(3)待批预算。是某项预算上报等待批准的预算,因期初没有考虑到但事后又出现的必须补报的项目预算,它具有临时性或突发性。

2、创新和应用科学技术,增产降耗。

2005年,大庆石油管理局开展重大科研项目68项,重点科技项目312项,全年共取得科研成果155项。新技术的推广、专利的实施和新产品的销

售,年创收达25.6亿元。

油田基层单位也大力创新和应用科学技术。如112采油队,在流程上安装气动调节阀、温度表和继电器,实现了锅炉自动调温,既节省了人力,又节约了加温用的天然气。而为了挖掘油层剩余潜力、增加可采储量、控制无效循环,实现增产降耗的目的,工程技术人员采取化学堵水、机械封堵、调整各油层的注水量、注水周期等办法,克服无效循环,实现了稳油控水和平稳生产。

3、修旧利废,强化班组经济核算。

油田在开展修旧利废活动中,各基础小队均成立了修旧利废领导小组,把修旧利废指标分解落实到班组,激励员工树立过紧日子的思想。从回收一斤落地原油、一颗螺丝钉、一块擦布入手,以旧代新、修复利用,取得了可观的效益。

油田基层则把预算管理与班组经济核算结合起来。班组把上级分解下来的预算指标贯彻落实。各单位都设立了废旧料库,或称第一料库。在领用新材料前,先到废旧料库看一看,有没有可以修复的旧料,有没有以旧代新的料,如果有就不领新材料。在用新材料时,必须按照消耗定额或预算指标,做到有钱有计划,费用开支有标准。

开展班组经济核算,充分调动了员工参与成本控制、财务管理的积极性,从而改变了过去那种“矿里算、基层干、盈亏与我不相干”的局面。班组经济核算除在耗用材料上做文章外,在其他方面也同样有所作为。如某队输油常用天然气加温,耗用了大量的天然气,通过开展班组经济核算,把热输油改为常温输油,一年下来,少耗气306.7万立方米。■

(作者单位:大庆职业学院图书馆
炼化公司晴纶厂)

责任编辑 刘黎静