

人才是基础 质量是关键

胡少先

脱钩改制后的会计师事务所激烈的市场竞争中如何生存、发展、壮大,这是业内人士普遍关注的一个问题。应编辑部之约,结合我本人15年的执业经验和担任浙江省会计师事务所副所长的体会,就如何办好改制后的浙江天健会计师事务所谈点心得。办好事务所的首要前提是树立“人才是基础、质量是关键”的办所理念,具体来说必须恪守以下四个“坚定不移”。

一、必须坚定不移地贯彻以质量求生存,以信誉求发展的办所方针

质量是生命,信誉是保证。从1991年福建发生的第一起针对注册会计师的诉讼案,1992年影响较大的深圳经济特区会计师事务所涉讼深圳原野公司事件、致使几名注册会计师被撤销执业资格,至1998年蜀都会计师事务所因“红光事件”被停止证券执业3年,一系列的会计师事务所涉讼案件已告诉我们:执业质量是注册会计师事业的生命线。悠悠万事,唯此为大。没有质量,会计师事务所也就没有生存的基础,也就无法规避注册会计师行业的高风险。“前车覆,后车戒”。执业质量对会计师事务所来说,应该年年讲、月月讲、天天讲,使每位执业同志对这个问题都有一个比较清醒的认识。目前,西方一些经济发达国家注册会计师诉讼案件中比较盛行的“深口袋”理论,已经渐渐渗透到了我国,这就要求我们进一步增强质量意识和风险观念,把执业质量放在首位。

执业质量不仅是规避风险的重要屏障,也是赢得社会信誉的重要条件。目前虽然一时一地存在“劣币逐良币”的现象,但长远看,注册会计师执业质量的高低,直接关系到会计师事务所的声誉,与业务发展前景休戚相关。从会计师事务所的发展历程来看,也只有有信誉的会计师事务所才能保证其生存和发展的空间。因为会计师事务所的最大委托者是社会公众。

二、坚定不移树立以人为本,重视人才的用人观念

江泽民同志在党的十五大报告中指出:“人才是科技进步和经济社会发展最重要的资源,要建立一整套有利于人才培养和使用的激励机制。”同样的,会计市场的竞争,说到底还是人才的竞争。人才是事务所发展的基础。我们必须树立以人为本,重视人才的用人观念,形成一套科学的人才引进、员工晋升、干部选拔、后续

教育、激励与淘汰机制。

1. 人才引进机制。以人为本,就是要尊重人,尊重有才能的人。首先要将有才能的人吸引进来。在人才引进方面,我们主张用人唯贤,不搞“近亲繁殖”。只有把一大批有志于从事注册会计师事业的年轻的人才吸收到事务所里来,不断增添新鲜的血液,才能增强发展后劲。虽然体制变了,但尊重人才的观念不能变。“群众才是真正的英雄”。我们要求本所所有发起人,都要强化尊重人才、尊重知识的观念。

2. 员工晋升机制。良好的员工晋升机制,有利于每位员工树立自己的奋斗目标,便于激励大家拼搏向上,从而形成一种充满生机和活力,不断进取的工作氛围。我们根据本所目前现状和发展需要,确定了八级晋升制。这八个晋升级次是:审计员、高级审计员(见习注册会计师)、项目经理、高级项目经理、经理助理、副经理、经理、高级经理等。对新进所同志,明确要求:一年打基础,两年上水平,三年独挡一面。

3. 干部选拔机制。在继续放手让老同志、老专家发挥余热的同时,我们对年轻人继续实行“四重”方针,即重视年轻人、重点培养年轻人、重用年轻人、重担年轻人挑,通过这“四重”选拔、培养人才。当然实施这“四重”方针的前提是坚持德才兼备的原则。周总理说过,谁赢得青年,谁就赢得未来。在用人方面,我们坚持能者上,平者让;用人不疑,疑人不用;亲疏不分,用人不妒。以此增强吸引力,提高凝聚力,加强战斗力。

4. 后续教育机制。后续教育,是注册会计师、评估师不断接受新观念,学习新知识,掌握新技能,迈向国际化的重要手段,更是注册会计师事业可持续发展的基本条件。后续教育是一项长期的工作,人才培养的结构要求、层次要求、数量要求、时间要求,需要深入研究和精心规划。我们将把这一工程分为四个部分来加以发展完善:一是上岗培训;二是后续教育、三是回授制度;四是学位深造。上岗培训主要是针对新进所员工,培训内容是了解事务所的基本情况、操作规范和职业道德基本要求及作风纪律规定。后续教育,是指按照行业协会的规定,注册会计师、评估师每年抽出一定时间,脱产学习,接受培训,学习新的政策法规。回授制度,是指选派合适人员参加全国性专业会议,到境外参加国际审计实务的培训,回来后进行传授,扩大实习效果。学位深造,是指选派合适人员在在职攻读硕士、博士学位。

5. 激励与淘汰机制。事务所的发展需要一种正气,激励与淘汰机制正适应了这一需要。激励包括两种,一种是精神的,一种是物质的。对成绩大、贡献突出的给予奖励,甚至特别嘉奖。根据本所章程的规定,凡取得注册会计师、注册资产评估师执业资格8年以上或从事其他专业技术工作10年以上,年龄在50周岁以下,业绩突出的优秀员工,经董事会审议,并报经股东会代表2/3出资额的股东书面同意,可晋升为出资人。对素质低、没有责任心、不适合注册会计师业务的,实行淘汰制。这也是与市场经济的脉搏一致的。古人说,生于忧患,死于安乐。我们要有一种忧患意识,增强自我危机感,做到如履薄冰,如临深渊。只有这样,才能保证我们会计师事务所朝气蓬勃地向前迈进。

三、坚定不移贯彻客户第一、服务至上的经营理念

事务所发展的两大资源,一是人才,二是客户。虽然体制变了,但客户第一、服务至上的经营理念不能变。

会计师事务所作为社会中介机构,是为社会公众服务的。它在服务于公众的同时,发展自身。因此,必须增强服务意识。纵观所有的注册会计师的业务类型,都是在其服务于客户的经营理念上拓展的,审计是如此,会计咨询更是如此,尤其是在市场经济中。所有的会计师事务所的发展也都建立在赢得客户的基础上。失去客户,就是失去市场。要赢得客户的信任,占领会计市场,落实客户第一、服务至上的经营理念,必须从三个方面着手:

第一、改善服务态度。人人要有“四求”意识,求社会认同、求价值实现、求各界支持、求自身发展。就一线人员来说,要为人谦虚,待人谦和,对客户主动热情,平易近人,不得指手划脚,要想客户之所想,急客户之所急。对二线人员来说,就是要树立和执行“为企业服务,为一线服务,为领导服务”的三服务思想,遇到急事急件,各有关部门均要负责,优质高效地为客户提供服务。就发起人来说,要与员工同甘共苦,风雨同舟,心往一处想,劲往一处使。虽然职位有高低,但人格无尊卑,只要大家同心同德,共同奋斗,就会有美好的未来。脱钩改制后的事务所,思想政治工作不但不应削弱,而且要大大增强,并富有创造性,以增强向心力、凝聚力和战斗力。

第二、提高服务水平。当今社会,科学技术迅猛发展,经济建设一日千里,政策法规日渐完善,这就需要时刻注意政策法规的新动向、新发展。以其昏昏,何以使人昭昭?每一个注册会计师都必须有敬业勤勉的态度,只有努力学习,丰富自己,增长才干,才能提高服务水平。对一线人员来说,在执业中,要讲求服务品质,加强时间观念,提高工作效率,力求优质高效。做一件,了一件,言必行,行必果,说到做到,不拖尾巴,不搞“胡子工程”,以我们精心的计划,精湛的技术,精细的

工作,向企业提供精致的产品,向社会提供精诚的服务。对二线岗位上的人员来说,要向一专多能的方向发展,积极发挥主观能动性,多学一点相关知识,努力提高自己的服务水平。

第三、完善服务手段。完善服务手段可以从事务所和注册会计师两方面来认识。从我们浙江天健事务所来看,主要是开发财会软件,改进工作手段,推进执业电脑化,编印《执业会计师之友》,举办上市公司研讨会等等。到目前为止,上市公司研讨会已成功地举办了10次。这种研讨会聚集上市公司总会计师、财务部经理、主办财会人员,开展业务交流、学习新法规新准则,切切实实地为客户提供了业务研究、理论学习的舞台,深得客户的拥护和支持。从注册会计师方面来看,完善服务手段主要表现在帮助客户分析问题,提出切实可行的建议,改善经营管理,健全内部控制制度等方面。

四、坚定不移地贯彻依法执业、规范执业与实事求是、务求实效相结合的执业思想

我们应当明确,事务所本质上是企业。业务发展是事务所的生存线,执业质量是事务所的生命线,两条主线缺一不可。我们目前面临的是多元化的经济主体,连续不断的经济改革,变化发展的经济政策,色彩纷呈的会计市场。注册会计师在工作中,一方面必须做到对受托人负责,对投资者负责,对社会公众负责。原则问题,绝不让步,不能以牺牲职业道德迎合客户不正当的要求。要恪守独立、客观、公正原则,讲究社会公德,文明执业,依法办事。要根据形势的发展,法规的变迁,修订和完善内部操作规范,严格执行三级复核制度,构筑起严密的质量监控体系,保证工作质量。

另一方面,也要坚持实事求是、务求实效的方针,做到原则性与灵活性相结合。这就要求我们在规范执业中,防止和纠正两种不当的倾向。一是执业质量意识淡薄,法制观念不强,在办理具体项目时,随心所欲,不遵守专业标准,不讲操作规范,过分迁就客户,不管风险有多大,什么活都敢接,什么字都敢签,什么报告都敢出,这当然是要防止的主要倾向。二是做事处处要有范本,离开本本,寸步难行,这也是不可取的。本来可以正常执行的业务,一谈质量标准化、规范化,就产生了畏难情绪,缩手缩脚,操作规范上没有规定的,就不敢处理。我们认为,专业标准和操作规范仅仅是一个基本要求,不管定得如何详细,总跟不上形势的发展、环境的变化。所以,需要执业人员在把握基本原则,确保质量的前提下,充分发挥自己的主观能动性,要勇于实践,敢于创新,开拓进取,创造性地开展工作。要在实践中了解新情况,研究新问题,解决新矛盾,开创新局面,不断提高我们执业标准化、规范化、科学化的水平。(本文作者:浙江省天健会计师事务所董事长兼总经理)

责任编辑 袁蓉丽