

我们是怎样加强会计师事务所内部管理的

潘禄生

湖南会计师事务所湘潭分所于1989年2月22日挂牌办公以来，由于得到了多方面的支持和关怀，现已发展成为设两组（业务组、培训组）一室（办公室），下属一县一市六区共八个办事处，一个税务咨询部，一个财会退休者协会，四个工作组的较大型会计师事务所，目前实有工作人员65人，其中注册会计师8人。与此同时，还在财政、税务、物价、市直主管局和大中型厂（矿）、公司的在职专业技术人员中聘请兼职注册会计师助理工作人员283人，并通过组建全市离退休科技工作者协会财会分会（以下简称财会退协）吸收离退休财会人员290人，协助分所及下属分支机构办理委托业务。一年来，我们以“遵纪守法、洁身自好”为前提，以“服务第一，信誉第一、质量第一”为宗旨，从组织建设、业务管理、财务管理等三个方面严格内部管理，取得了一定的成绩。

一、择优决策管理体制，加强组织建设

首先，采取何种管理体制，是会计师事务所加强组织建设的基础。因此，报请市编委择优决策是个关键。我们分所下属分支机构，除派驻市直主管局和厂

（矿）工作组直接向分所报帐外，各县（市）区办事处、市税务咨询部等建制定编单位，报经市编委和同级财政主管部门批准，均实行“独立核算，自收自支、差额补助”的预算管理方式，由同级财政主管部门采取“核定收支，定额补助，增收节支留用，减收超支不补”的办法，实行差额预算管理。其创收所获得的业务收入与相应支出均纳入年度预算计划，视同预算资金管理。年终结余一般拿出50%建立事业发展基金，其余用以建立职工福利基金和奖励基金。这种管理体制很适合我市所辖各县（市）经济发达程度不同、执业范围各异、规模大小和收支状况差距甚大的实际情况。

第二，在确立管理体制，合理设置机构的基础上，加强内部组织建设。加强内部组织建设的核心问题是选择配备具有一定的政治修养和业务素质的工作人员，尤其是选择合适的人员担任注册会计师。目前，我们分所及下属单位的从业人员有90%以上是高级会计师和会计师，其中多数系编外聘用离退休人员。无论是在编的注册会计师和其他工作人员，还是返聘的离退休工作人员，在思想政治教育方面我们都同等重视。一方面，坚持每星期二、五下午定期学习中央、省、市委和政府文件，以正面教育为主加强思想政治工作。另一方面，把加强廉政建设，严明工作纪律，作为一项重要事情来抓。为此，我们制定了以“七要七不要”为主要内容的业务工作守则。“七要”即：一要客观公正，行为廉洁；二要实事求是，不偏不倚；三要收费低廉，严禁超标；四要保证质量，优质服务；五要现场查验，扎实可靠；六要热情服务，顾客至上；七要注意保密，回避亲友。“七不要”即：一不要徇私舞弊，弄虚作假；二不要徇袒一方，拉关系走后门；三不要泄露机密，延误公事；四不要损公肥私，贪赃枉法；五不要马虎草率，差错丛生；六不要怠慢顾客，漠不关心；七不要唯利是图，单纯追求盈利。由于我们坚持社会主义政治方向，注意做好思想政治工作，狠抓廉政建设，我们分所及下属单位全体工作人员在承办各项业务时，都能自觉地遵守以上各项规则。如在清理整顿公司时，有的单位向我们说情，要求按其虚报的注册资金数额出具资金信用证明。我们的工作人员从不徇情枉法，一面向委托单位做耐心细致的说服工作，一面坚持实事求是的原则，如实验证资金，出具资信证明或验资证明。

二、落实服务宗旨，加强业务管理

严格遵守国家政策、法令和财务会计制度，坚持贯彻独立、客观、公正三项原则，既是落实服务宗旨，

保护客户合法权益的具体体现，也是完成委托业务，实现优质服务的基本标志。为了建立正常的工作秩序，需要加强内部业务管理，做到有章可循。根据《湖南会计师事务所暂行章程》，我们制订了《湘潭分所暂行章程》、《湘潭分所各办事处管理暂行办法》、《工作人员岗位责任制》及《湘潭分所业务工作规则》、《工作进度统计报表制度》等一系列业务管理制度。因而从制度上保证了受理委托业务项项落实。我们还实行了项目主审负责制，要求做到工作程序科学化，工作底稿规范化，工作表格标准化。并由分所统一印制了各种典型工作案例示范文件、工作表格和业务档案封面，按受托业务项目分类编号，建立了考绩档案。凡是新开展某项业务，不论是新同志或老同志，不论是在职或离退休人员，都要坚持先学习后上岗，布置工作有要求，完成任务有总结，工作过程有检查。例如，在验证注册资金方面，去年就举办了三期学习班，参加学习的达320人次，在参与三大检查时，也举办了两次学习班，参加学习的600多人次。学习有关文件、政策、纪律等，做到了先培训，后承办业务。加强内部业务管理的另一个核心问题是要保证注册会计师在执业时坚持贯彻独立、客观、公正三项原则，根据我们的实践和认识，下面十项要求，是保证注册会计师做到独立、客观、公正的必不可少的监控手段：1.依法办事；2.不受行政干预；3.不受经济收入影响；4.不索贿受贿；5.遵循回避制度；6.搜集充分证据；7.听取各方意见；8.处事合情合理；9.实行项目主审负责制；10.坚持主任会计师审批制度。

三、厉行增收节支，加强财务管理

为了厉行增收节支，增强“造血”功能，增强自我调节的财力基础，我们制定了一套内部自我调控的财务制度，如：《分所财务管理制度》、《聘请离退休人员有关规定》、《项目主审负责和岗位责任考勤、考绩制度》，以及财务会计报表、汇总制度，干部聘任、聘用制度等。并对各项制度注重把好内部牵制关、贯彻执行关、检查督促关、落实兑现关，使财务会计工作逐步走上条理化、正规化的道路。现在，分所及下属单位，均配备了专、兼职会计、出纳人员，管帐管钱分开。我们认为，财务管理水平的高低，实质上取决于会计人员素质。因此，在保证业务正常运行的前提下，狠抓了会计人员岗位培训，采取点面结合，新老结合、集中与分散结合，个别辅导与岗位练兵结合等方式，使分所及下属各独立核算单位的财务会计人员都能独当一面成为合格人才。从而保证了工作质量提高了工作效率。我们在财务管理方面着重

抓了如下三个方面：一是不断更新理财观念，树立有计划的商品经济意识。也就是要求增强法制观念、效益观念和竞争观念，努力从单纯依赖国家财政拨款的“财务供给型”观念转变为“经营管理型”观念，从向上面伸手转变到提高自给、自立、自我发展能力的路子上来，从“安于现状，不思进取”转变到勇于探索、大胆创新上来。二是正确处理好注册会计师执业中的几个关系，抓住重点，抓住主要矛盾。当前，我们着重处理好如下四个关系：①关于注册会计师审计与社会审计的关系，坚持协调合作，防止正面冲突；②关于宏观控制与微观搞活的关系，坚持掌握好适度原则，防止顾此失彼；③关于社会效益与经济效益的关系，坚持服务第一，把社会效益放在首位的原则，坚决克服只讲经济效益，不讲社会效益的错误倾向，使两者有机地统一起来。④关于国家、集体、个人之间的利益关系，不搞“分光、吃光、用光”，既要保证上交国家税金，又要保护单位创收的积极性；既要考虑长远利益和事业的发展，又要使职工个人收入有所增长。三是加强财务监督，避免分配不公现象。加强财务监督，严肃财经纪律是事业发展的必要保证。业务越发展，财务监督越要加强。我们密切配合政府审计部门，对所属单位的财务开支情况，积极开展定期审查和不定期的财务检查。做到创收按政策、开支按标准、核算按制度、分配按定额。同时，分所及下属单位财务会计人员不断加强本身的廉政建设，大多能做到忠于职守、克己奉公、自觉遵守财经纪律，抵制不正之风，勇于向一切不良风气和违纪行为作斗争。

