

会计师事务所实施归核化 发展战略的几点探索

张俊杰■

会计师事务所(以下简称事务所)实施归核化战略,可以理解为事务所在多元化经营的基础上,将其业务集中到资源和专业能力具有竞争优势的业务领域,将业务向核心专业能力靠拢,资源向核心业务领域集中,以此增强事务所业务间的关联度和竞争力,进一步提升事务所的综合绩效水平。

一、构建归核化战略体系,提升整体核心竞争力

(一)实施市场归核,强化核心竞争力的应用领域

实施市场归核化策略涉及三方面内容:一是对于事务所核心业务及其主要市场领域的确定;二是对于非核心业务以及有关服务领域的舍弃;三是对于核心业务的市场开发与客户维护需加大支持力度。在确定核心业务及主要市场领域时,要培育“核心专业”的理念并进行业务领域细分,这是提供优质专业服务的前提,专业化程度越高越能培育出不可替代的专业核心技术。事务所确定了核心业务后,对非核心业务要及时进行舍弃,只有舍弃了非核心业务,才有可能集中使用事务所有限的专业技术资源,为支持核心业务创造条件。

归核化要求事务所集中专业技术资源来发展核心业务,建立事务所在核心业务市场的持续竞争力和竞争优势。可以通过以下路径加大对核心业务的支持力度。首先,通过加强内部专业技术市场开发能力,提升核心业

务的市场竞争力,保持领先地位。其次,通过核心业务的主要市场孵化新的核心业务,核心业务服务的主要市场往往是高端客户,事务所专业人员在服务过程中,通过深化服务或增值服务,进行孵化新业务,从而降低市场开发和新业务研发的成本与风险,增强核心业务的竞争力。

(二)进行人才归核,培育核心竞争力的源头活水

事务所专业人才价值实现是指注册会计师等专业技术人员提供专业服务、付出劳动和进行创造性业务活动所应得到的承认和补偿,包括物质性奖励和精神层面激励等。专业人才价值的实现过程,实际是人力资本投资得以回报的过程,是专业人才作用充分发挥的过程,也是实施人才归核化战略必须关注的关键环节。

为此,人才归核化首先需要推行人才价值实现的评价战略,专业人才价值要充分实现,事务所需要建立起科学的人才评价制度,将事务所国际性人才、国家级高端人才、全国行业领军人才、事务所核心人才的人才梯队评价标准和培养规划形成制度,这是选人、用人、发挥人才价值的基础性制度,以此奠定好人才价值实现的战略基础。其次,建立起人才价值实现的激励机制。把智力资源科学量化后转化为智力资本,然后使智力资本进入事务所合伙人分配体系之中,参与事务所专业服务活动的全过程,成为事务所绩效考核与分配的要素之

一,从而达到吸引专业人才、留住专业人才、激励专业人才多做贡献的人才归核化的战略目标。最后,建立起事务所核心人才库。按照归核化战略的发展规划,建立分专业、分领域、分行业、分层次各类核心专业人才库。

(三)开展技术归核,提供核心竞争力的基本保障

核心技术资源具有稀缺性和难以模仿性,各个事务所专业服务产品的差异主要来源于他们在核心专业技术和服务能力上,而不是事务所的规模或服务对象的不同。在注册会计师等专业服务领域竞争激烈的前提下,技术归核化战略可以凭借核心技术能力为客户提供优质高端服务,为客户创造价值并与客户共赢,同时也就培育起了事务所的核心竞争力。

国家政策导向和行业实践均证明建立并执行事务所及相关专业机构的企业技术标准体系是最为重要的路径。事务所的标准化建设应按照我国《服务组织标准化工作指南》开展相关工作,建立健全标准体系,主要包括服务通用基础标准体系、服务保障标准体系、服务提供标准体系。

(四)进行文化归核,培育事务所发展的常青藤

合伙文化是事务所文化的核心,在推行一体化管理的过程中,事务所进行统一核算、统一管理,建立一个“利润池”,必然会减少体系内各成员机构及其合伙人的自主权,同时如果管理总部的合伙文化(比如管理理念

和利益分配机制)得不到各成员机构的认同,就会导致各成员机构对一体化管理制度的抵触,增加管理总部与各成员机构之间的代理成本,影响管理制度在各成员机构的落实和执行,最终影响一体化的顺利实施。因此,在各机构联合或合并以及合伙人的晋升中,要强调合并各方或新晋升合伙人高度认同事务所的核心文化,将个人的理想信念与事务所的核心文化、发展战略、企业精神高度一致,以此建立一支认同事务所核心文化、践行事务所核心文化、创造事务所价值的合伙人团队。在确定核心文化体系时,要明确事务所的战略目标,将文化与事务所战略愿景紧密结合,通过约束和激励,减少各分支机构为自身短期利益损害事务所整体声誉的动机,增强各分支机构之间的凝聚力和合伙文化的一体性,形成事务所及其各成员或分支机构统一的战略发展目标。

二、完善归核化的实施路径,保障战略管理有效执行

(一)完善组织体系,保障归核化平台运行顺畅

事务所实施的归核化战略,是在基于专业细分和规划的前提并建立起核心专业体系的基础上,对多元化战略升级后的一种战略管理形态。要对各项业务进行统一承接、统一分配、统一承做、统一质量管控,就需设立相应的组织管理体系进行统一管理。而在特殊普通合伙事务所管理框架下,合伙人及其机构或部门是相对独立的核算单位,从承担法律责任的角度看,每个执行合伙人都是一个可以对外承担法律责任的主体,从纳税角度看,每个合伙人均是一个纳税主体,这些方面的管理有别于公司制下的组织管理。这就需要在合伙人协议框架

下建立共生性组织体系。共生性组织体系是指不同业务板块的执行合伙人、各个分支机构以及公共管理部门在共同目标下组成的共生体,对各类资源、利益和信息进行共享,以归核化经营达到共同发展、共同促进、共同优化的目标,以获得任何一个合伙人都无法单独实现的高水平发展。在共生性组织体系的基础上,赋予其运行规则和相关制度即为共生性平台。以各品牌运营机构负责人及合伙人组成共生性平台的合伙人管理委员会,为组织平台的决策机构,负责明确发展战略、确定共同目标、制定相关管理制度及财务预算等重大事项。同时设立的首席合伙人及其他执行事务合伙人为组织平台的管理执行机构,负责平台归核化战略目标的实施、一体化管理制度执行、财务预算执行等日常管理,为归核化发展战略的有效执行提供可靠的组织保障。

(二)优化制度体系,保障归核化战略执行到位

事务所管理制度体系的建立是归核化战略能否有效执行的基本保障,也是事务所实现归核化发展目标的关键因素之一。业务细分与市场领域归核化、专业人才培养归核化、专业技术归核化、文化建设归核化等,都需要通过执行相应的管理制度得以实现。而管理制度体系应该是在归核化发展战略框架下进行不断完善和优化,如组织架构的设定、人力资源管理、业务流程优化、质量控制和风险管理、预算与财务管理、市场运营管理、信息化一体化管理、内部控制管理、经营绩效考核等方面管理制度的制定,均要体现归核化发展战略的要求。特别是事务所的收益分配制度,如何做到既能体现出对合伙人的公平合理性,又能实现事务所一体化的统一管理,对归核化战略的实施是至关重要的。为此,

要建立起以归核化为导向,以收益分配管理为核心的制度体系,来保证归核化战略的有效实施。

(三)强化管控体系,保障归核化发展呈现实效

事务所在归核化战略框架下完善了制度体系后,就要注重管理制度的实施与考评,着力解决好制度的贯彻与执行,努力提升管理与控制效果。在实施统一的人力资源管理制度时,要建立起相应的绩效考评机制,与人员聘用选拔、定级晋升、考评考核、薪酬激励、培训政策、退出程序等环节有机衔接,确保各项管理制度有效落地。事务所合伙人管理委员会应当对各分支机构(事业部)执行合伙人和质量控制合伙人、财务负责人等关键管理人员实施统一委派、监督和考核,在事务所管理层相应的职权范围内,实行分级分类统一的人力资源调配管理。在实施归核化战略框架下的统一财务制度时,业务收费应当以“优质优价”为导向,禁止采取不当低价竞争。合伙人的业绩考核政策与标准要统一实施,确保各分支机构(事业部)等部门的合伙人在统一的“利润池”中分配。统一实施各分支机构(事业部)等部门的业务管理制度,统一质量控制和风险管理。确保项目承做保持独立性,以及出具报告和管理档案等均能按照制度有效执行。技术标准应当依据有关法律法规和各专业机构的执业准则、标准统一施行。信息系统管理应当进行统一规划、建设、运行与维护,通过对信息系统的安全性、适用性的持续维护,以信息技术手段提高业务效率与质量,提升专业能力和职业道德管理水平,保障归核化管理体系的实施呈现出应有的实效。☑

(作者单位:大华国际项目管理(北京)有限公司)

责任编辑 武献杰