

澳大利亚注册会计师行业发展之启示

► 翁伟

2013年3月至4月，浙江省外专局、省财政厅和省注协共同举办了“浙江注册会计师澳大利亚高级审计业务研修班”。笔者作为该班学员，参加了在澳大利亚悉尼、堪培拉、布里斯班和墨尔本等地开展的为期21天的培训与学习。期间，了解了澳大利亚会计师事务所的发展状况和经营管理，以及国际市场执业环境；学习了澳大利亚在会计、审计方面的先进经验和执业理念；进一步开阔了国际视野。澳大利亚会计师事务所的服务领域、内部管理、审计技术等方面的先进方法和经验做法以及未来的发展方向，对于我国会计师事务所进一步做强做大及“走出去”有较好的启示作用。

一、扩大服务范围，优化业务架构

澳大利亚会计师事务所服务范围广，业务架构完善，并非主要依靠传统审计业务，而是从事了大量咨询、外派人员、内部审计、税务等业务。

2011年度澳大利亚大型会计师事务所（年收入达到5亿澳元以上的会计师事务所）客户数量占比为43%，业务收入占比却达到87%。根据业务量排名，国际“四大”占据了前四名，本土事务所无论在从业人员数量还是业务收入方面都存在较大差距。

究其原因，除“四大”的品牌效应以外，收入的多样化是产生差距的重要原因。根据全球数据统计，2012年度四大会计师事务所审计业务收入占比45%，税务服务收入占比22%，而咨询服务一直都是增长最快的服务产品线，占总收入的比例从2004年的22%提高到2012年的33%，澳大利亚“四大”的情况也基本相同。本土事务所更偏重年报等常规性审计业务，导致其近几年业务增长率不如四大会计师事务所。

因此，笔者认为，应进一步拓展非审计业务服务，特别是咨询服务，由于其业务范围涉及除审计和税务服务之

外的交易咨询、风险管理以及业务咨询服务等，业务面非常广。随着近期市场对欧洲地区主权债务危机的担忧逐渐减退，澳大利亚市场上的并购活动再度升温，事务所咨询业务进一步增加。此外，澳大利亚事务所还积极开展了IT审计、政府采购审计、绩效审计、养老金审计等非常规财务审计业务，值得我们借鉴学习。

二、加强内部管理，提高经营绩效

在培训过程中，格里菲斯大学Christy Fu教授总结了四大会计师事务所成功的七大关键，包括：领导、技术、学习型组织、市场营销及业务发展、自豪感、客户服务和满意度以及战略执行。结合亲身体会，笔者认为可以从以下几方面加强会计师事务所内部管理。

（一）提升领导者个人魅力

企业的成功离不开领导者的高效管理，杰出的领导力被排在四大成功的首位。如何最大限度地激发员工的工作热

情，并能令大家在充满愉悦幸福的心境中产生工作效益，对领导的个人魅力提出了很高的要求。尤其是对会计师事务所而言，如何组建并领导一支高效的团队，让员工们在压力较大的工作中获得满足感，并愿意长期坚持下去，领导的个人魅力就更为重要。

领导的个人魅力是领导者在领导活动中表现出来的品格、才能、学识、情感等对被领导群体所产生的一种非权力的影响力。主要包括：信仰坚定、有矢志不渝的坚毅性；品行高洁、有才学超群的吸引力；宽以待人、有严于律己的亲和力；沉着果断、有潇洒自如的感染力；举止得体、有平易近人的感染力。

笔者认为，领导者应更好地做到以下几点来提升个人魅力：以德服人，加强自身道德的培养；以智服人，加强专业知识的掌握；以情服人，深化人性化管理的理念；以信服人，与员工建立平等信任关系。

（二）建立学习型组织

当今世界知识的更新速度日新月异，特别是我国近几年正处于会计和审计准则及实务与国际接轨的变革时代，必须不断更新原有的知识，才能跟上变化的脚步。

学习型组织最初的构想源于美国麻省理工大学佛瑞斯特教授，其理念在于通过个人和团队学习相结合，不仅能提高员工个人能力，还能凝聚公司上下的意志力，使得公司能够得到持续发展。

格里菲斯大学 Christy Fu 向我们介绍了四大的先进经验，建立学习型组织，更主动地、体系化地培养人才，让员工了解事务所的技术、经营、学习和培训计划，更清楚地了解事务所的整体战略规划和发展，以适应不断变化的世界。这是值得我们学习并进一步思考的

地方。

那么，如何创建会计师事务所的学习型组织呢？以下几点值得参考借鉴：建立共同的愿景；组织团队学习；树立合伙人带头学习的理念以及终身学习的



如何提高事务所工作效率，是各事务所管理人员一直都在思考的问题。牛树彬认为，需要从以下几方面提高员工工作效率：引进职业经理人角色；实行半年绩效考核；重点培养审计经理，树立审计经理是业务经理而非单纯的技术经理的观念；树立管理业务而非做业务的观念；制订严格的客户选择标准；使用现代管理系统紧密监管正在进行的项目进度；提高收费及时性；对业务人员采用绩效激励方案；引进职业客户服务经理角色等。



观念；多种学习方式相结合；增加投入健全学习制度。

（三）加强内部绩效管理

在罗申美会计师事务所学习交流时，着重探讨了如何加强内部绩效管理的问题，该事务所的牛树彬会计师作了详细的讲解，他认为决定事务所收入的两大因素是平均小时收费的高低和员工工作效率的高低。

1. 平均小时收费

一般以行业标准执行。但是在项目

承接时以下几点会对收费产生较大影响，需要充分考虑：项目费用预算是否过低；重复劳动修正工作底稿中错误的工作量大小；客户流失的可能性；为建立新客户而提供的优惠折扣；客户会计基础是否较差等。

2. 工作效率

如何提高事务所工作效率，是各事务所管理人员一直都在思考的问题。牛树彬认为，需要从以下几方面提高员工工作效率：引进职业经理人角色；实行半年绩效考核；重点培养审计经理，树立审计经理是业务经理而非单纯的技术经理的观念；树立管理业务而非做业务的观念；制订严格的客户选择标准；使用现代管理系统紧密监管正在进行的项目进度；提高收费及时性；对业务人员采用绩效激励方案；引进职业客户服务经理角色等。

牛树彬会计师介绍了该所提高工作效率的十大步骤，值得我们参考学习：

- （1）建立明确的工作效率目标；
- （2）及时交流工作进度；
- （3）控制无法收费的时间；
- （4）明确并解决低效率行为；
- （5）检查工作流程，优化工作程序；
- （6）增加工作量和客户数量；
- （7）实施信息收集系统；
- （8）间断最小化；
- （9）最小化变更项目优先权；
- （10）使用知识管理系统将工作程序系统化和标准化。

此外，格里菲斯大学 Christy Fu 还向我们推荐了四大的工作时间表制度。即员工在每天工作的同时记录下工作内容，区分可收费时间和不可收费时间，并了解员工的日预算小时数。这样细化工时管理，可以让管理者更清楚地了解员工的工作动态以及项目的进展情况，确认员工的有效工作时间并作为员工考核的一项指标，同时也可以更进一

步确认项目收费的合理性。

（四）关注客户服务满意度

Christy Fu 认为制定正式的程序来监视客户满意度对提高事务所的服务质量会有很大帮助。但目前澳大利亚有 57% 的会计师事务所尚未建立客户满意度程序。而艾伦公司向我们介绍了他们的客户服务部门，事务所设置客户服务官组长 1 名，高级、中级、低级人员 1-2 人。他们采用面对面访谈、电话采访、电子邮件或在线调查等多种形式进行客户回访，了解客户对服务的满意度，并有针对性地予以改进。

这种形式值得我们学习借鉴，可以在事务所内部组建专门的服务部门，定期对客户进行回访，这样不仅可以了解客户对本所服务的满意程度，以作相应改进，还能将其作为员工考核的指标之一。除此以外，可以在回访的同时开发其他潜在的增值服务，增加事务所收入。

（五）加强员工职业化培养

员工是事务所最宝贵的资产。员工素质的高低，体现了事务所核心竞争力的强弱；同时，员工素质也是确保审计质量、向客户提供一流服务的首要保证。因此事务所必须特别注重人才的培养。

笔者认为，在培养人才的过程中，首先，要建立起从毕业生开始长期培养的方针，减少社会招聘的理念。这不仅可以提升员工的忠诚度，有利于形成统一的事务所执业理念，而且还能降低成本。其次，建立科学的培养机制，做到短期培训和长期培养相结合，理论学习和实务指导相结合，操作层面上的培训与高层次人才的培养相结合，逐步建立起阶梯型员工队伍。当然，员工培训的形式可以是多样化的，其中包括：面对面、网络会议、自学和提供大公司实习机会等。再次，重视员工职业道德的培

养，员工既要想到个人的发展，又要想到企业的发展，没有企业的发展也就没有个人的发展。最后，树立员工的自豪感，在社会及员工中建立起以在本事务所工作为荣的舆论及理念。只有这样，才能减少员工的流失，吸引更多优秀人才加入。

三、重视发展 IT 审计，提升审计技术

近年来，越来越多的企业特别是大型公司和跨国公司通过发展 IT 技术和产品来达到节约成本、减少错误和提高工作效率的目的，如 ERP 系统的应用等，这无疑给审计带来了新的问题和挑战，IT 审计开始扮演越来越重要的角色。事务所要加强数据分析后台支持，提升改进审计技术。

澳大利亚 IT 审计与我国一样，尚处于发展初期，但澳大利亚会计师事务所越来越关注 IT 审计的必要性及可操作性。如本次培训中，曼贾德会计师事务所相关人员向我们介绍了 IT 审计的主要内容及风险点，特别指出在 IT 审计中，最需要关注欺诈风险，主要包括经济欺诈和身份欺诈，要提升审计技术，加强审计质量控制。同时强调，由于 IT 审计固有的复杂性，IT 审计师是信息技术和审计技术的复合型人才，要实施企业的 IT 审计制度，必须重视和培养合格的 IT 审计师。而我国获得注册会计师信息系统审计师资格的人数远远不能满足信息系统审计业务的需求，应加大培养力度。

四、开拓执业领域，加强国际化发展

经济全球化的发展方向是毋庸置疑的，中国企业也越来越多地走出国门进行海外扩张。走出去的主要方式不外乎两个渠道：一是到国际资本市场融资，

进行兼并收购；二是到海外投资或者跟海外的公司进行合作。不管哪种方式都离不开会计师事务所的服务，特别是在今天，企业的内部控制、风险管理、财务顾问等高端咨询都离不开会计师事务所。这就意味着本国事务所也必须走出去迎接新的挑战，由传统的审计服务领域向会计、税务、管理咨询等综合性一体化服务延伸，更好地帮助中国企业做好战略规划、兼并重组、会计核算、税务筹划以及风险控制等工作。

本次培训中，所接触的多家事务所均谈到了国际化发展问题，澳大利亚的事务所在这方面已经作了很多探索。虽然目前我国已经有多家事务所在海外设立了分支机构或者成员机构，但这些机构均规模较小、网点较少、业务承接能力和服务能力有限，市场拓展还面临着诸多问题。如何进一步扩大海外市场，对事务所管理人员及政府相关部门人员提出了更高的要求。

笔者认为，以下几个方面是我国事务所走出去的关键：

（一）做强做大是基础

事务所进行规模化发展，可以实现规模经济，提高市场份额，同时也可以综合经营优势和特长，实现多元化经营；通过跨国发展，有助于争取跨国集团客户，不断扩大在海外市场的影响力，从而实现国际化的发展目标。通过规模化发展，国内所之间进行有利的联合、兼并、合作发展，也是贯彻事务所“做强做大”政策的必经之路。

国办 56 号文件中也明确提出，要力争通过 5 年左右的时间，重点扶持 10 家左右具有核心竞争力、能够跨国经营并提供综合服务的大型会计师事务所，做大是走出去的基础。近几年来，我国的会计师事务所正在朝这个目标迈

进,国内大型事务所兼并事项较以前年度飞速增长,业务规模、从业人数等均取得较大发展。但如何在国际市场上与其他发达国家的职业界对手竞争,仍是一个值得重视的问题。

(二) 树立品牌是关键

中注协陈毓圭秘书长曾就会计师事务所走出去提出了三点建议:一是打造一个被国际认可的可信赖的品牌;二是跟着企业走出去;三是带着管理文化走出去,用相互认同的文化吸引成员所加盟。这意味着事务所必须树立自己的品牌知名度,而管理文化是树立品牌的关键手段。

国际四大的业务范围几乎包含了经济活动的各个层面,但同时也有着各自不同的专业发展领域,以形成独特的竞争优势。我国事务所也可以借鉴这一做法,集中优势资源,扩大在某一行业的影响力,将提供的服务向纵深方向发展,从而牢固树立自身的品牌影响力。事务所自身可运用SWOT分析方法制定出适合自身发展的策略,即对其具有的优势(Strengths)、劣势(Weakness),及面临的机遇(Opportunity)和挑战(Threats)进行系统分析,从而明确其品牌定位,培育出其他事务所无法模仿的核心竞争力。

(三) 重视审计技术和方法的发展

自安然事件以来,风险导向审计技术与方法的迅猛发展要求我们加强对审计理论及其在实务中具体应用的研究。我国在审计理论和审计发展趋势研究方面力度相对较小,在实务中的应用情况、理论与实务结合方面也需进一步完善。因此,我们需要更重视对审计技术和方法的研究,加深对国际审计准则的理解,结合中国企业的实际情况,更清楚地了解审计的风险所在。

同时,风险导向审计也对审计人员提出了更高的要求。在运用现代风险导向审计方法下,审计人员必须改变之前知识结构的单一性,不仅需要产生会计信息的内部控制系统等做出评价,更需要对企业所处的宏观经济环境、行业环境、发展战略、组织形式、治理结构、管理层诚信度等因素做出评价,这就要求从业人员接受管理学、金融学等方面



同时,风险导向审计也对审计人员提出了更高的要求。在运用现代风险导向审计方法下,审计人员必须改变之前知识结构的单一性,不仅需要产生会计信息的内部控制系统等做出评价,更需要对企业所处的宏观经济环境、行业环境、发展战略、组织形式、治理结构、管理层诚信度等因素做出评价,这就要求从业人员接受管理学、金融学等方面的综合行业培训,完善知识体系,以适应综合性分析的需要。



的综合行业培训,完善知识体系,以适应综合性分析的需要。

(四) 注重国际化人才的培养

中国注会行业的国际化发展离不开国际化人才的培养。目前,我国许多大中型企业争相高薪从海外和知名中介机构聘请高级财务人员,以适应企业国际化的需要,一方面反映了国内企业正

加快速度与国际趋同,对财务管理人员提出了更高的要求;另一方面也反映出国内高级财务管理人员难以满足企业现实的需求。而同时,国际四大所也纷纷在国内招聘人才,其提供的高薪和优越的发展机会吸引了大量优秀毕业生的加入,导致了优秀人才的分流。

通过本次培训学习,笔者认为,事务所可以通过以下几方面的努力为今后可能的海外发展储备足够的人才:积极鼓励员工考取境外执业资格;定期提供海外培训机会,加强与海外同行的沟通交流;吸引并鼓励海外留学或移民人员参与业务扩展及事务所工作;尽可能给员工提供机会参与现有客户在海外公司的审计工作;积极扩展海外业务,提供工作机会。

五、小结

在本次培训行程中,通过和多家会计师事务所、商业咨询公司进行沟通交流,参观考察相关政府部门、澳大利亚注册会计师协会,聆听堪培拉国立大学、格里菲斯大学、莫纳什大学、巴拉瑞特大学等学府教授的讲课,了解了澳大利亚审计概况、执业环境,学习了澳大利亚的先进审计经验和执业理念。通过学习考察,取得了很大的收获,这对今后的工作将会有很好的指导、参考作用,笔者将把本次培训考察中获取的新知识、新理念运用到今后的工作中去,为我国注册会计师事业作出贡献。