

# 浅议会计师事务所的分配机制

孟立新

(四川金达会计师事务所,四川 西昌 615000)

**【摘要】**目前我国会计师事务所内部矛盾大量出现,分配机制成为事务所矛盾聚焦点,本文从会计师事务所目前分配现状进行分析,阐明如何建立良好的分配机制,并讲述了良好的分配模式——共享利益制度。

**【关键词】**分配机制;共享利益制度

**【中图分类号】**F233 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2006)01-0107-04

我国会计师事务所自1998年脱钩改制以来,事务所的组织形式发生了根本变化。我国加入WTO后,由于会计服务市场进一步开放,注册会计师行业在执行环境、管理制度和发展前景上都面临着深刻的变化:一方面在很大程度上增强了事务所活力,同时事务所也面临强烈的行业竞争。随着审批会计师事务所的开放,从2004年至2005年3月份,仅四川新审批的会计师事务所已达到了37家。由于事务所的大量增加,事务所内部矛盾也大量涌现,内部管理问题已提到了事务所的议事日程。加强内部管理是会计师事务所增强竞争力的关键,而分配机制是否健全、分配是否合理、可以说是事务所内部管理中矛盾的聚焦点,对事务所的生存与长远发展具有举足轻重的影响。

## 一、会计师事务所目前分配现状

### (一)合伙人之间的利益分配

1、分散管理方式(也是比较普遍的一种方式):各个合伙人各自为阵,自己开拓市场,自己带领选定的业务人员完成业务,除了按比例分摊所里的管理费用之外,要自负盈亏,这种方式实际上是将客户资源作为最重要甚至唯一的分配依据,客户资源越充足的合伙人所获利益越大。从短期看,这种分配方式可最大限度地激励合伙人开拓市场,扩大事务所的市场份额,但其弊端显而易见,与事务所的“人合”精神相背离,导致事务所失去统一的质量管理和质

量控制标准,导致事务所失去风险控制能力,使事务所隐含巨大的职业风险。

2、集中管理方式(较少采用的一种方式):其主要特点是将事务所作为一个整体,有一个以主任会计师为核心的领导班子,统一制定各项制度和业务质量以及风险控制标准,员工统一管理,资源统一调配使用,收入成本费用统一核算和分配,集中管理可在相当程度上避免分散管理存在的那些问题产生。但要实现集中统一的分配管理,至少要具备以下两个条件:一是要有一个强有力的领导核心,二是要有健全的分配机制,否则集中管理只能流于形式。

### (二)事务所员工的分配

1、提成的报酬体系:其工资高低与执业业务多少,业务收费高低息息相关。其优点可以引导业务人员积极拓展业务,积极做业务。但明显有不足之处:(1)项目分配不合理。有项目难收费却低的,也有项目易收费高的,审计、验资、评估各项目收费及工作时间长短不一,评估项目需加班加点,而其他项目却按时休息;(2)业务人员分配不合理。助理人员可参加所里评估、验资项目,分配上助人员既参加评估项目分配,又参加验资项目分配,而注册会计师或注册评估师在不具备双师条件下只能参加一方面的分配,造成助理比注师收益高,开拓业务人员的提成一般也高于做业务人员的提成,二者之间的矛盾也尖锐;(3)风险与利益相背离。在这种制度下,从事务所本身到业务人员,已无质量管理和质量控制概念,追求利益成了唯一目标,助长了审计人员急功近利,业务人员不思进取。会计师事务所行业是高

收稿日期:2006-03-06

作者简介:孟立新(1971-),女,注册会计师、注册资产评估师,从事会计审计、验资、资产评估工作。

风险行业,业务失败一旦发生,被追究经济赔偿或其他责任便不可避免地发生。

2、固定的报酬体系:业务人员的报酬只与其级别、工作有关,而与所提的审计项目收入无关。其优点是消除了项目收入对项目质量的影响,大小项目和无收入项目都会被业务人员平等地接受,业务人员会专注在项目的品质上,能从技术的观点客观地看待项目,对客户的不合理要求免疫力较强些,其缺点是业务人员没有开拓项目的动力,不能以事务所的收入为目标,会造成时间与人员的浪费,不能体现“按劳分配”而是“平均主义”,挫伤业务人员积极性,致使优秀的业务人员易产生另谋发展的举措。

## 二、如何建立会计师事务所良好的分配机制

### (一)必须明确的问题

产权问题。脱钩改制以后,我国会计师事务所的产权关系是明晰的。不论当初改制时是以什么方式决定的合伙人(发起人)和其他出资人,毕竟合伙人和其他出资人共同创立了新的事务所,因此合伙人和其他出资人是事务所的所有者。分配依据:根据生产要素按贡献与分配的原则,考察事务所各个要素在创造收益中的贡献不难发现,专业技术、管理、劳动甚至客户关系等要素其贡献均比资本要素的贡献更大且更重要,在利益分配中应当有合理的份额,由于资本、技术、管理、劳动等要素本身并不是直接参与分配的主体,参与分配的主体是要素所有者,即合伙人、其他出资人、非合伙人、注册会计师和其他专业人员以及其他职工,因此有效的分配机制不仅应能够恰当地分析和衡量各个要素的贡献并尽可能地予以最化,而且应有恰当的分配方式。

### (二)必须处理好的关系

1、积累与分配的关系:没有积累,事务所不能稳定发展;给员工分配太多,事务所发展没有后劲。只考虑积累而忽视分配,会影响员工的积极性,使事务所失去凝聚力和生命力,必须严格依制运行。根据事务所规定,提足职业风险基金,并按标准提取事业发展基金,公益金和需要提留的一些积累,为事务所抵御职业风险,提供比较厚的物质基础。

2、按劳分配与按资分配关系:按资分配的份额过高,会影响员工特别是业务骨干积极性,甚至造

成人才流失;如果按劳分配的比例过大,会出现发起人(股东)低收入、高风险的矛盾,影响投资者(股东)合法权益。就目前事务所的发展水平,员工的收入既要拉开档次,不搞平均主义,又不要差距过大影响积极性。

3、经济效益与社会效益的关系:会计师事务所社会效益主要体现在注册会计师的执业质量,信誉和社会形象上。作为独立核算自负盈亏的经济实体,当然要考虑经济效益,但更要考虑社会效益。坚持“以质量求信誉,以信誉求发展”的方针维护国家和投资者的合法权益。

4、股东与员工的关系:会计师事务所不是一般的“资合”企业,而是在资合基础上的“人合”、“智合”企业。处理好此关系必须做到增强以人为本的意识,在收入分配上实行按绩分配,建立健全科学的用人机制。

### (三)必须遵循的原则

- 1、按劳分配与按生产要素分配并重的原则;
- 2、责任承担与报酬配比的原则;
- 3、合法性原则;
- 4、物质报酬与精神激励相结合原则;
- 5、有利于调动全体员工积极性原则;

## 三、良好的会计师事务所分配模式——共享利益制度

### (一)共享利益制度的设计原则

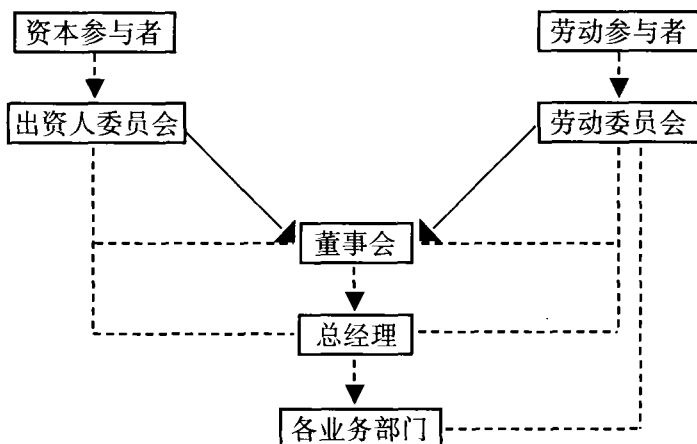
共享利益是建立在劳动权益与资本权益统一基础上的;“共同占有,权力共使、利益共享、风险共担”是会计师事务所共享利益制度设计的基本原则。

### (二)共享利益制度企业的权力结构

根据上述权力共使的基本原则,笔者认为,会计师事务所的权力结构可如下图所示:

图中,董事会作为会计师事务所的最高权力机构,成员由各类参与者的代表共同组成。劳动委员会和出资人委员会作为劳动参与者与资本参与者表达其意志的主要场所;既是董事会的主要权力来源,也是监督董事会以及行政指挥系统(董事会、总经理、各业务部门)日常运作的机构。这样,各类参与者作为企业经营权力共同主体的地位便得到了很好的体现。

### (三)共享利益的分配



在共享利益制度设计原则的约束下,如何设计会计师事务所的分配制度成为共享利益制度安排的核心内容。公平的分配制度应根据不同参与者的实际贡献来共享事务所的经营成果。“利益共享、风险共担”正是共享利益制度企业的分配制度,或者说是在这种企业制度中不同参与者之间利益关系的基本特征。

根据这个原则,会计师事务所的分配制度的设计可以依循如下思路:首先在会计师事务所营业收入中扣除办公费用、预付的部分劳动力资本报酬(相当于基本工资)、短期债务成本以及国家作为社会管理者为履行社会管理职能而向会计师事务所征收的税金,以形成净收入,然后根据会计师事务所的经营特点、市场状况、风险程度、以及会计师事务所的发展阶段等因素,将净收入与预付劳动力资本报酬在所得税后基础上的金额分成“集体基金”和“共享利益分配的对象”两部分,前者用于会计师事务所的发展、风险防范以及全体成员和集体福利,后者则在不同的参与者之间进行分配。这是共享利益的第一次分配。

共享利益的第二次分配是根据不同要素在会计师事务所经营成果形成中的贡献率,确定各参与者类群在分配净收入中应占的份额。

#### 参考文献:

- [1] 漆江娜.《会计师事务所依据什么来切蛋糕》.《中国注册会计师》[M]. 2004. 3.
- [2] 刘冬荣,王敏.《事务所实现共享利益制度的探讨》.《中国注册会计师》[M]. 2004. 8.
- [3] 胡奕明.《事务所绩效与报酬模式的选择动因》.《中国注册会计师》[M]. 2004. 10.
- [4] 《会计师事务所的发展需要正确处理好的六大关系》.《四川注册会计师》[M]. 2005. 6.

在此基础上,共享利益的第三次发生在各参与者群体内部,即每个具体的参与者根据自己的个人贡献在类贡献中的比重在属于相应参与者类群的共享利益分配对象中获取属于自己的一份。

通过三次分配,共享利益就在劳动力所有者和资本所有者之间分配完毕。

#### (四)会计师事务所实行共享利益制度中应注意的几个问题

1、个人在第三次分配实得金额中应扣除预付的部分劳动力资本报酬在所得税后基础上的金额。在所得税前预付部分劳动力资本报酬作为基本工资发放,除符合日常习惯外,也有利于减轻劳动力所有者和资本所有者的个人所得税的税负。

2、在第二次分配中,确定劳动力所有者与资本所有者分配比例时,可由劳动力所有者与资本所有者协商确定。也可将出资额乘以出资人要求的含风险必要报酬率来确定资本所有者应得份额,剩余部分归劳动力所有者。

3、在劳动力所有者内部确定各自的贡献时,可按业务量的大小,难易程度以及不同业务所含的风险程度的大小作为考核依据,考核依据的制度应广泛听取从业人员意见。

(下转 113 页)

资产或权益,应当参照取得时的市场公允价值计算 或估定其收入额。

**参考文献:**

财政部颁布的《企业会计制度》和会计准则、国家税务总局颁布的所得税法规。

## **Analysis of the Income Difference between the Pre – tax Accounting Profit and Post – tax Income**

XU Jia – yu

*(Financial Bureau of Xichang, Xichang Sichuan 615000)*

**Abstract:** Recent years, as the changing of the confirmation and measure rules of the income elements by the enterpris accounting system and the accounting rules of earning, investment, construction contract, debt recombination and non – monetary exchange, some income difference between the pre – tax accounting profit according to the enterprise system and accounting rules, and post – tax income according to enterprise income tax law, come into being. Most of the difference are permanent. Nowadays, many enterprises focus on the adjustment of deducted items, but pay little attention to the adjustment of income items. The realization and proper management of the difference are benefit to the enterprise accounting, and collection and collection and management of income tax.

**Key words:** Pre – tax accounting profit; Post – tax income; Income difference

(上接 109 页)

## **A Brief Discussion Accountant Agencies Allocation Mechanism**

MENG Li – Xin

*(Jing Da Accountant Agencies, XiChang SiChuan 615000)*

**Abstract:** At present, a lot of interior contradictions emerge in all the accountant agencies in our country, and they all focus on the distribution system. This essay analyses the current situation in the agencies so that a better allcation mechanism can be set up . It also states a good distribution model—interest sharing system.

**Key words:** Allocation mechanism; Sharing; Interest system