

ACCA专栏:步步为营，曲线创业 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/85/2021_2022_ACCA_E4_B8_93_E6_A0_8F_c52_85715.htm ACCA在国内的认可雇主数目已经突破百家，其中有跨国公司，本土企业，四大会计师事务所，也有民营会计师事务所。深圳泰洋会计师事务所是其中较为瞩目的一家，也是最早成为ACCA白金认可雇主的本土事务所。“曲线救国”建立创业目标 深圳泰洋会计师事务所正式成立于2004年，现有中国注册会计师21位，注册税务师5位，注册资产评估师9位，ACCA会员5位。谈及创业历程，合伙人苏洋先生回顾了自己从入行以来的心得。苏洋在1994年入行，1995年来到深圳一家国有会计师事务所工作。5年后发现自己的经营理念和专业抱负在这样一家国有制的事务所，几乎无法实现。由于政策上的限制，一直不能成立自己的会计师事务所。苏洋和志同道合的朋友于是在2001年，共同创立了汇洋管理咨询公司。因为没有会计师事务所的资质，不能从事审计业务的本行，只能曲线做一些财务顾问、管理咨询、代理记账和培训的工作。那时候，苏洋只能同时身兼两职，一边在原来的那间国有事务所工作，一边担任咨询公司的总经理，为将来自己独立办所打基础。“咨询公司刚刚成立时，非常艰难，主要目的不是赚钱，而是为了培养一个自己独立的团队，以便于管理。这个团队构成了目前的泰洋会计师事务所的骨干班底。”2004年12月，泰洋获得会计师事务所牌照，终于实现了“曲线救国”的创业目标。利益分配是创业中最主要矛盾 苏洋认为，创业中最可能发生的矛盾就是利益分配。他说：“要解决这个问题，首先合伙人之间

要互相信任，大家都不贪心，就可以坐下来一起探讨商量。规则定下来，就要遵守它。我们的利益分配方案主要分为员工和合伙人两个部分。在物质方面，给予员工安全感是非常必要的。每位新员工，在其实习期结束后，都统一由所里购买保险，且费用由所里全额负担。员工工资也主要分为基本工资和项目提成两个部分；此外，有CICPA专业资格并在审计报告上签字的，还可以额外得到2%的签字费；事务所的总审计师每审核一个报告也有1%的审核费；而承接项目或负责项目实施的，都各自有相应的提成。在事务所管理架构上，我们并没有严格地分部门，而是实行项目负责制，即根据每个项目的具体情况，来搭建知识结构和经验相匹配的项目组。为了平衡各项目组的相对利益，我们会总体调配一下，以相对均衡各项目组的利益。而对于合伙人，除了工资和相应的提成以外，每个人可以报销的费用都是固定的，不可以超支。”

最大困难来自资质限制、人才招募 由于在行内从业多年，苏洋觉得创业以来，拓展生意的压力并不太大，最大的困难来自于资质限制和人才招募。苏洋认为泰洋事务所已经具备审计上市公司的能力，但是受到成立时间和规模的政策限制，无法大展拳脚。“目前，我们的客户群里有3家上市公司，在从事这些项目的审计时，我们必须挂别的事务所的招牌。虽然培养了人员的执业水平，事务所也能赚取一定的收入，但在商誉上，却是为他人做嫁衣裳。”这与苏洋当初创业时，想要自己干一番事业的理想相违背。苏洋计划，在后年，即当泰洋能够达到政策规定的条件时，将单独申请证券审计资质，从而使泰洋所的发展迈上一个新的台阶。说起人才，苏洋感叹：“去年花了大代价，从国内其他著名的事

务所，挖了几个经验丰富，学识人品都不错的来做项目带头人；事实证明，他们在关键时候也都起到了重要作用，但事务所目前所面临的人才压力仍然相当大；尤其是去年下半年，我们同时接了几个大项目，由于担心人员跟不上出了乱子，而一旦丢掉客户，再捡回来就难了。所以，尽管按照我们的分工，我是主管外联工作的，专业技术标准则由我的合伙人负责。但在去年年底的时候，我自己不得不将相当多的精力投入到审核工作中去；实际上，人才的瓶颈已制约了事务所的发展。这么多年来，我感觉在专业素质、从业经验和道德操守等方面都优秀的人才，从来都是一将难求；而且光靠挖人也不能长远解决人才问题，所以我们在培养自己的员工、并激励他们投考专业资格、比如CICPA和ACCA方面，制订了一系列的优惠政策，比如给予带薪考试假期等；而在待遇上，员工一旦通过考试，也将立刻有大幅的提升，且未来发展机会也更好。总之，我们的最终目标是：实现对骨干员工的奖励持股政策，而通过专业资格考试是这一切的前提。

” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com