

中小会计师事务所的差异化发展分析

余 莉

(重庆立信会计师事务所有限公司,重庆 400015)

摘要:企业战略分析对于中小会计师事务所的未来规划与长远发展具有重要意义,目前我国各中小会计师事务所在内部或外部因素的影响下,面临严峻的发展与生存问题。因为会计师事务所往往作为会计服务的主体,在社会的发展当中扮演重要的角色,经济越发达的国家会计审计工作就愈发重要,中小型事务所通常不具备大型事务所的品牌优势及多年的从业经验,更需要不断地创新。现通过对当前经济背景下的中小会计师事务所的差异化发展进行SWOT分析,探讨国内事务所的发展状况,为日后中小会计师事务所良好发展提供有力依据。

关键词:会计师;SWOT;差异化发展;分析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.116

会计师事务所是专业中介机构,具有独立性、专业性、客观性等特点,其在提供资本鉴证和审计服务方面发挥着非常重要的财会监督职能,对维护社会经济秩序具有积极而重要的作用。据中国注册会计师协会统计数据显示,2015年以来,我国会计师事务所数量稳步提升,截至2020年底,我国会计师事务所数量达到9800家,距离万家事务所规模近在咫尺。作为审计组织体系当中重要的一部分,社会审计工作对经济的发展的重要性早已不言而喻,但我国目前的审计环境面临内部、外部种种因素,导致中小会计师事务所的发展受阻,想要实现行业的长远发展就必须从差异性分析角度出发,从而摆脱目前的困境。据中国注册会计师协会的调查显示,截至2020年底,我国会计师事务所增长至9800余家。如此迅猛的发展也让会计师事务所的社会需求日益激增,出现两极分化的现象,虽然拥有一定的数量优势,但中小型事务所仍在国内审计市场当中处于绝对劣势,因此,战略选择与创新对中小型事务所具有重要的意义。

1 中小会计师事务所SWOT分析

1.1 中小会计师事务所的优劣势

目前我国中小会计师事务所具有及其鲜明的优劣势,优势是组织结构相对简单,同时有稳定的客户群体和相对较低的投入成本,使其具备较强的团队协作能力强、价格优势,利于获取良好的发展基础。一旦中小事务所进行创新或变革,这些优势会帮助其更快地实现项目方案,然后通过新业务的推广与合理的价格开发一定的新客户并赢得其信任^[1]。但如此优势也存在许多不足之处,如:受规模与资源限制导致收入和市场竞争力偏弱,人才严重流失且业务普遍单一等。中小事务所通常能力有限、资本有限,形成了发展后劲不足、利润空间较小、缺乏创新能力的尴尬局面,无法与大型事务所竞争优质的客户资源,长此以往,自然无法为工作人员提供良好的待遇,导致人员流动频繁,无法保障审计工作质量^[2]。

1.2 中小会计师事务所面临的主要威胁

总体来说主要面对三个方面的难题:(1)法定业务在国家政策的影响下逐渐减少。中小会计师事务所的经济来源以验证企业资本和工商年检为主,随着国内《公司法》的不断完善以及出台的相关政策,大部分企业已经不必强制进行资本验证和工商年检审计,直接造成了中小事务所的业务量直线下滑。(2)行业风险随着业务范围逐渐增加。传统审计工作的大部分风险已经经过时间的检验而被熟知,但新业务的拓展往往伴随新的风险,具有较多不确定因素,也是目前各事务所面临的威胁之一^[3]。(3)受行业特性限制导致宣传途径有限。会计师事务所的基本职业道德不允许其通过广告等方式进行宣传或招揽业务,无法在短时间内提高知名度,因此,难以提升潜在客户对各事务所的认知。

以国内的LX事务所为例,在经过SWOT战略矩阵(见表1)的综合分析后,目前正处于机会与发展并行的重要阶段,可以采用增长型战略实现资源整合,打造富含中国特色的事务所品牌效应。由此可见,中小会计师事务所面临威胁的同时也存在机遇,只有改变现状才能寻求长远发展。

1.3 中小会计师事务所的发展机遇

从注册会计师数量变化情况来看,2015-2019年,我国注册会计师数量逐年增长,截至2019年底,全国注册会计师数量总计107000人。到2020年,全国注册会计师人数再创新高,突破11万人,增长至110365人。

社会审计工作对于国家经济发展具有不可替代的作用,最近几年行业发展迅速,发展规模也有了进一步拓展,中小会计师事务所也面临着前所未有的机遇,据有关数据指出:截至2018年12月31日,中国注册会计师协会(中注协)的注册会计师达到了106798人,而非执业会员则达到了143812人,个人会员为250610人。而在2019年3月31日时,个人会员数量净增5502人,其中非执业

会员 4811 人,注册会计师转为非执业会员的有 458 人,转为执业会员的有 389 人。非执业会员相较于 2018 年净增 4870 人,至此非执业会员人数达到了 148682 人,执业会员则达到了 107430 人。截至 2020 年,全国注册会计师人数再创新高,突破 11 万人,增长至 110365 人。随着行业监管力度与体系的完善,企业的审计需求已经逐渐多元化,业务空间的拓宽也让客户需求逐渐提高,再加上相关政策的扶持有效降低了事务所的税收负担,为中小会计师事务所带来良好的经济效益。我国对法务会计的重视程度很高,把握住当下的发展机遇就能获得更多的支持,从而提高市场竞争力,让中小会计师事务所占据更多的市场份额。

表 1 LX 的 SWOT 战略矩阵

内部因素	优势(S)	劣势(W)
	<ul style="list-style-type: none"> √企业文化感召力 √企业统一化的管理模式 √已有客户资源及战略开发 √上市服务竞争力与创新力 	<ul style="list-style-type: none"> √人才吸引力 √无差别的服务 √国际竞争力与国际化速度 √品牌认知度
外部因素	<ul style="list-style-type: none"> √国家政策利好 √法务会计新的发展区域 √智能财务审计领域 √市场新要求 	<ul style="list-style-type: none"> √本土主要竞争对手的强烈冲击 √服务国际化、多元化的双重挑战
机会(O)	SO战略:发挥优势 利用机会	WO战略:利用机会 克服劣势
威胁(T)	ST战略:利用优势 规避威胁	WT战略:克服劣势 规避威胁
	在合理保持原有市场优势上,有计划地增加对管理咨询等多元化服务及国际能力提升的资源投入与战略客户的开发,避免区域性非理性直接对抗,加强外部环境分析,提升规避风险能力	全面冷静的科学分析,砍掉或重整不良业务单元,重新发掘、整合内部资源,寻找新优势,维护并加强与客户等相关方关系,同舟共济,共度难关

2 中小会计师事务所差异化发展的思考

2.1 服务范围与产品差异化战略

差异化战略具有影响目前中小会计师事务所现状的能力,也是审计行业可持续发展的有效途径,突出服务范围与产品特色就能形成一定的竞争优势,提高自身市场竞争力^[4]。会计师事务所随着当前市场需求的不断增加可以逐步开发新的服务项目和产品,并结合自身优势进行市场调研,根据情况增加除传统业务范围之外的:内控体系建设、管理模式设计、成本模型构建、以及税收风险管控等服务内容,打造独具特色的审计产品以提高事务所的核心竞争力。差异化发展战略应是拓宽中小会计师事务所收入来源的重要通道,需要将资产评估师及税务师的价值充分发挥,同时大力推广管理会计咨询、税务代理、企业内部控制、政府购买服务等业务,利用人才叠加的优势使产品价值进一步提升。

2.2 完善服务体系,构建质量差异化战略

通常情况下,会计师事务所的发展速度和上升空间源自于高质量的服务体系,中小会计师事务所可以通过借鉴或参考大型事务所的经验来提高自身的整体服务水平,高质量的服务水平会逐渐形成一定的品牌效应,以差异的服务方式满足客户需求^[5]。因为审计行业的服务质量决定着事务所的兴衰,如果能在审计服务的过程中换位思考,以客户的思维方式去理解问题并发现问题,就会为服务本身创造附加值从而获取客户的信任,当然,还需要建立良好的反馈制度,便于及时跟进客户、改正审计工作中出现的问题,从而提高服务质量和客户的满意度。最简单的方式就是借助“会计服务示范基地”或“企业孵化平台”来扩大审计业务范围,创新并完善服务体系,做好财务转型的准备,以提高中小会计师事务所的市场竞争力。

2.3 树立并实施品牌差异化战略

品牌差异化战略的首要目标是品牌建设工作,由制度建设、服务建设、诚信建设、以及人才建设等部分整合而成,打造品牌战略是会计师行业得以快速发展的一大助力,主要是以品牌形象的方式立足于国内的审计市场,其包括事务所的品牌形象和工作人员的品牌形象两个部分,由此可见,打造专业化的审计人才团队对于中小会计师事务所实施品牌差异化战略具有重要的意义^[6]。现阶段要想培养出合格的审计团队,就要从建立科学、高效的培训机制着手,提高团队整体的专业技能与素养,可以通过互联网手段借助短视频平台、手机 APP 或微信公众号等工具来提高客户认知度和会计师事务所的曝光度,达到树立品牌形象的目的。中小会计师事务所应该以发展的眼光看待品牌效应,通过服务方法和内容来对审计品牌进行不断整合与创新。

2.4 积极进行人才培养,实施组织差异化战略

从根本原因上出发,中小会计师事务所之所以在部分项目上不具备与大型事务所竞争的能力,人才和组织问题是其中的关键。解决这一问题不妨从大群体范围内的小规模思路切入,以多家中小会计师事务所联合的方式或者在知名事务所、省市级协会的领导下承接重要的项目,但各事务所之间毕竟处于竞争关系,只有团结一致克服困难,从减少恶性竞争和完善审计服务体系两个方面将审计行业的服务范围拓宽,从而使实际收入水平趋于稳定^[7]。另外,专业人才的培养与选拔也该即刻提上日程,中小会计师事务所须定期开展员工培训工作,适当设立激励制度,建立与其他事务所的人才合作培养关系,让员工在和其他会计师事务所的交流和沟通中积累宝贵经验,提升自身专业素养。这样的人才培养与组织方式对创新企业思维、拓展业务范围,实现中小会计师事务所差异化发展至关重要。除此之外,由于会计师事务所的业务服务需要跟随会计准则的改动而进行转变,所以需要时刻

关注会计准则的动态变化和更新内容,通过定期性的培训教育活动来保证会计师事务所业务的时效性。这也需要树立正确的学习观念,跟随会计准则的变化而实现与时俱进,这也是实现中小会计师事务所差异化发展所必要的举措。

2.5 加强信息化建设,提高行业审计质量差异化战略

2021年8月23日,国务院办公厅印发《关于进一步规范财务审计秩序促进注册会计师行业健康发展的意见》(国办发〔2021〕30号,以下简称《意见》),是我国会计师事务所和注册会计师行业的首个国字号规范性文件,为我国会计师事务所和注册会计师行业的健康发展指明了道路和方向,这无疑为中小会计师事务所朝着良性方向发展带来了新的机遇。中小会计师事务所一定要抓住机遇,紧跟《意见》要求,加快中小会计师事务所的信息化建设进度,构建符合自身发展特点及业务需求的以审计作业系统为核心的行业大数据信息系统,积极与注册会计师行业统一监管信息平台进行对接,将审计作业流程进行规范化管理,从审计方法、会计数据等全方面提升行业审计质量,打造执业品牌,进一步规范中小会计师事务所的发展方向 and 途径^[8],为中小会计师事务所的长久稳定发展打下坚实的基础。

2.6 推动业务转型的差异化战略

推动中小会计师事务所的业务转型,开展综合服务,实现差异化发展。首先,中小事务所可从审计等传统业务以外的开始探索,最大程度的拓宽业务范围。将传统业务作为经营基础,根据客户的实际需求,借助执业人员专业的财务知识,开展与专项审计、财务咨询有关的业务,丰富服务项目,为客户提供多元化的服务,这能在一定程度上提高事务所的经营效益。其次,中小会计师事务所可将自身擅长的业务项目作为自身的发展重点,并对这些项目进行深度推广和宣传,做大做强,以提高事务所的核心竞争力。由于中小会计师事务所自身具有机动灵活的优势,将这两项发挥到极致可起到较为理想的效果。

2.7 适时与其他事务所合并扩大规模

中小会计师事务所获得长远健康发展的另一途径就是通过适时有效的与其他事务所进行合并,这样不仅有利于资源整合,还有利于将人才、市场、质量等形成合力,会计师事务所的规模扩大后,更能轻松应对来自市场的风险,更易战胜同行的竞争。但是合并也可能会面临一些风险,如经营理念、管理方法等不同而引起冲突,这只有经过不断的磨合后方能化解这些冲突,找到突破口。另外,中小会计师事务所与其他事务与进行合并,可进一步提升团队专业性,规范作业流程,积累更丰富的经验,实现行业资源共享,加快中小会计师事务所的成长速度^[9]。

3 结束语

总之,中小会计师事务所正如中小企业在国民经济中的地位一样,具有不可替代性。中小会计师事务所作为

我国注册会计师行业的重要组成部分,与大型会计师事务所相辅相成,为社会经济秩序提供了专业的服务,对推动国家高质量发展具有非常重要作用。现阶段,我国会计师事务所当前所处的环境具有较强的差异性,中小会计师事务所在当前的形势下只有通过自身条件与外部环境的客观分析并进行战略调整,才能够找到适合自身的发展方式,在同行业中抢占先机。其中要注意结合市场环境及可支配资源,科学、合理地进行大数据分析,最终针对现有的市场环境和发展空间对企业发展战略进行创新与改革,从而摆脱中小会计师事务所当前的困境,使其更好地为社会服务,实现审计行业高质量的经济可持续发展。

参考文献

- [1]齐昕.中小会计师事务所SWOT分析及差异化发展研究[J].企业改革与管理,2020(06):107-108.
- [2]曾灵心,金晓玲.基于SWOT分析下本土会计师事务所发展战略研究——以LX会计师事务所为例[J].辽宁经济,2020(05):64-65.
- [3]刘继承,林燕玲.浅谈中小会计师事务所的发展战略实施[J].中国注册会计师,2020(12):145-146.
- [4]张俊超.“一带一路”背景下我国会计师事务所国际化发展战略之探析[J].现代管理科学,2019,000(008):59-60.
- [5]黄仕英.湖南省中小型会计师事务所人才现状分析及建设对策[J].中国集体经济,2020(33):120-121.
- [6]王娟,张宁,宿德星.黑龙江:会计师事务所差异化发展对策[J].新理财(政府理财),2020(01):32-33.
- [7]刘建秋.中小型会计师事务所拓展管理会计咨询业务策略思考[J].当代会计,2019,000(016):125-126.
- [8]王慧.中小会计师事务所面临的挑战、机遇及应对策略[J].会计师,2021(23):19-20.
- [9]徐畅.关于小型会计师事务所发展战略的思考[J].当代会计,2016(1):15-16.

作者简介:余莉(1983-),女,汉族,重庆人,注册会计师,注册税务师,中级会计师,本科,研究方向:审计。