

会计师事务所财务一体化的问题与对策

2022年10月1日《会计师事务所一体化管理办法》印发与执行,促使会计师事务所进入了提质增效阶段,财务一体化建设已成为会计师事务所高质量发展的关键抓手。不少会计师事务所总分所间以财务报告列报为核心的财务关系混乱,会计师事务所合伙人生产经营个人所得税征管失范,不仅对相关实务工作带来困扰,也在干扰着会计师事务所财务一体化建设。基于此,本研究阐述了会计师事务所财务一体化发展重要性,并针对当前会计师事务所财务一体化发展中面临财务人员权责分配不清晰、财务一体化管理体系不健全、财务管理数字化水平不足等问题,提出制定清晰的岗位权责、健全财务管理制度、打造数字化管理系统等创新策略,以期助力会计师事务所财务一体化高质量发展。

一、会计师事务所财务一体化概述

财政部关于印发《会计师事务所一体化管理办法》(财会〔2022〕12号)的通知明确会计师事务所财务一体化是指会计师事务所在人员管理、财务管理、业务管理、技术标准和质量管理、信息化建设等方面,建立并有效实施实质统一的管理体系。会计师事务所财务一体化要求会计师事务所实施统一的财务管理制度,主要涵盖统一的业务收费、预算管理、资金管理、费用支出、会计核算、利润分配政策,并建立职业风险补偿机制,关键目标是破除“各自为政、分灶吃饭”的分散形式,依托统一的“利润池”与实行集中管控策略,保障会计师事务所所有分支机构与业务单元在财务上形成责任与利益共享共担的整体,会计师事务所财务一体化发展不仅关系着核算、资金、预算的集中,也是以质量为导向的合伙人利润分配机制和资源统筹配置。深入推进财务一体化,已成为会计师事务所可持续发展的战略基石。

二、会计师事务所财务一体化发展的重要性

会计师事务所财务一体化发展具有重要的战略意义。一方面,一体化财务管理通过统一核算、监督,可以高效监控各分支机构的执业风险与财务行为,防止因局部失控而引发全所系统性危机,夯实合伙体制的法律基础。另一方面,会计师事务所财务一体化发展,可以提升资源配置效率与规模经济效益,通过整合资金池、统一预算、集中采购,可以全面优化全所资源调配,降低运营成本,增强整体财务实力与市场竞争力。此外,财务一体化发展也能支撑会计师事务所战略决策。统一的财务信息系统能生成准确、可比的会计信息,以此来破除“信息孤岛”,

为管理层实现精准绩效评估、利润合理分配、重大战略规划提供依据。

三、会计师事务所财务一体化发展的问题

(一) 财务人员权责分配不清晰

财务人员权责分配不清晰作为会计师事务所财务一体化发展的关键问题,主要表现在以下几个方面:一是,总分所财务管理层级与报告关系混乱,部分会计师事务所分所财务负责人仍享有过大的自主权,在预算审批、费用开支等环节规避总所监管,总所财务部门因权责界定模糊,难以实施高效管控,形成“名为一体、实为分散”的格局。二是,合伙人与专职财务管理人员职责边界不明,部分合伙人干预财务操作,甚至会绕过制度直接指挥,财务管理人员在合伙人意志与规章制度间无所适从,使得内部控制失效。三是,财务职能与业务、质控部门协作体系缺失。例如,在项目成本归集、利润核算中,财务人员、项目经理、质控人员权责不清,容易出现相互推诿现象。

(二) 财务一体化管理体系不健全

财务一体化管理体系不健全是制约会计师事务所整合的关键瓶颈。一是,部分会计师事务所未及及时建立涵盖全所、层级清晰、内容完整的财务管理制度体系,只是简单沿用传统适用母子公司模式的旧制度,或仅出台原则性规定,造成财务一体化管理在预算管理、资金调拨、收入成本核算、合伙权益变动等操作层面存在大量矛盾。二是,部分会计师事务所财务一体化管理缺失统一标准。例如,全所范围内的资金集中收付机制未建立,分所银行账户管理松散,资金余缺无法调剂。三是,部分会计师事务所缺乏完善的内部审计与监

督机制。对分所财务活动的定期检查、对财务制度执行情况独立评估流于形式,造成违规操作难以被及时发现、纠正。例如,部分会计师事务所预算编制与执行脱节,失去管控效力。

(三) 财务管理数字化水平不足

财务管理数字化水平不足问题是会计师事务所财务一体化发展的技术性短板,会计师事务所在数字化转型上投入有限,缺乏顶层规划,造成会计师事务所财务管理呈现出分散、落后、低效特征。一是,部分会计师事务所管理平台功能缺乏协同性,总分所之间的不同部门系统相互不兼容,数据标准与接口不统一,使得全所范围财务数据无法实时共享,主要依靠手工导出、传递与再录入,不仅效率低下,更易产生差错。二是,部分会计师事务所关键业务流程自动化程度低。费用报销、项目成本实时核算、资金审批与支付等流程依赖线下纸质单据与人工审批,流转缓慢,难以进行有效的过程监控与数据分析。

四、会计师事务所财务一体化创新策略

(一) 制定清晰的岗位权责,确保财务一体化发展目标实现

针对当前会计师事务所财务一体化发展中面临的财务人员权责分配不清晰问题,会计师事务所需做好顶层设计,围绕财务一体化发展目标,制定清晰的岗位权责,确保将一体化的战略目标锚定到每个岗位。一是,会计师事务所需从组织架构上明确总分所财务管理的汇报关系,确立总所财务负责人对全所财务体系的集中管控权威,清晰界定分所财务人员的报告路径(行政上向分所负责人报告,专业上与考核上向总所财务部门报告),以此来突破不同部门的割裂现象。二是,会计师事务所需做好细致化岗位职责说明书与授权审批矩阵,从总所首席财务官、财务经理、分所核算岗位等岗位,合理配备各个层级决策权限、工作标准、责任边界。例如,会计师事务所需厘清合伙人的财务监督权与财务管理团队运营执行权,杜绝越权干预现象发生。三是,会计师事务所可以将预算编制、资金支付、成本归集等财务流程,进行标准化梳理,并在各环节嵌入明确的岗位责任节点,保障财务管理流程牵引责任,实现业务流、

财务流、责任链的协同。四是,会计师事务所需健全绩效考核与问责机制,将财务制度遵循性、数据质量、协作效率等纳入财务人员及部门负责人的考评,配套以定期内部审计与责任追溯,保障权责清晰不止书面,也能够落实行动,为财务一体化进程奠定基础。

(二) 围绕财务一体化发展规划,健全财务管理制度

财务管理制度可以为会计师事务所财务一体化发展提供刚性约束保障,会计师事务所需围绕财务一体化发展规划健全财务管理制度。一是,会计师事务所可以设计覆盖全所、层级清晰的财务一体化管理总纲,明确财务管理原则、组织体系、核心流程、合规底线,并进行预算管理、资金集中管理、收入成本核算、合伙人权益变动、财务报告编制等专项制度搭建,以此来建立覆盖会计师事务所财务管理一体化发展的制度内容。二是,会计师事务所可以建立统一的资金结算中心,将各个分所收入全额上划、支出按预算下拨,并制定统一的会计科目体系、收入确认时点、成本分摊规则、资产折旧政策,保障会计信息同源同质。三是,会计师事务所可以搭建透明的合伙人利润分配与绩效考核制度,将分所业绩评价、一体化贡献度融合,设计兼顾当期盈利与长期发展的分配模型,从利益根源驱动会计师事务所一体化发展。四是,会计师事务所可以建立长效保障机制,制度管理岗主要负责宣导与解读,将制度遵循纳入各层级考核,配套进行制度有效性评估与修订,保障制度内容的动态适应性,从而将一体化发展内化为可执行、可监控、可持续的管理实践。

(三) 打造数字化管理系统,强化财务一体化发展效能发挥

针对当前财务管理数字化水平不足问题,会计师事务所需打造数字化管理系统,强化财务一体化发展效能。一是在系统总体架构上,可以采用“统一平台、集中部署、分所接入”的原则,建设覆盖所有业务单元的集成化财务管理平台,并搭建数据中台,制定主数据标准,实现客户、项目、科目等数据的同源共享,从技术根源破除“信息孤岛”现象。二是在系统功能模块设计上,主要由全面预算管理模块、项目全成本核算模块、集中资金结算模块、智能财务报销与电子归

档模块、合伙人权益动态管理等模块构成。其中,全面预算管理模块主要功能是实现全所预算的编制、审批、执行控制的线上化管理,工作内容主要涵盖战略目标分解、年度及项目预算汇总、预算编制等,可以为绩效考核与资源调配提供数据输入。项目全成本核算模块主要归集审计咨询项目所耗费的全部人力、物料、间接费用,通过集成工时系统、采购数据自动抓取,按照预设规则分摊公共成本,实现项目全生命周期的盈利实时分析。集中资金结算主要功能是统一管理全所银行账户,实现所有分所收入的自动归集与支出的统一计划支付,提升资金利用效率。智能财务报销与电子归档模块主要是通过OCR技术自动识别发票信息、预设审批流驱动报销进程,与电子会计档案系统无缝对接,实现从报销到入账归档的全流程无纸化、自动化处理。合伙人权益动态管理模块则负责精确计量每位合伙人的资本份额、当期损益分配及权益历史变动,确保复杂权益数据的准确、透明、可审计性。三是在系统应用部署上,可以采用“总体规划、分步实施”实施计划,优先上线基础核算与资金模块,逐步推广至全部功能,系统应用部署过程中,需进行标准化操作指南与作业流程设计,通过严格的权限管理体系,保障系统在提升效率过程中,严守合规底线,通过数字化系统将财务一体化管理发展与会计师事务所战略发展融合。

五、结语

会计师事务所财务一体化发展不仅是财务管理创新的关键抓手,也是会计师事务所顺应组织变革、提升治理效能的战略基石。针对当前会计师事务所财务一体化发展中面临的财务人员权责分配不清晰、财务一体化管理体系不健全、财务管理数字化水平不足等问题,唯有通过以清晰权责体系为基础、以健全制度框架为保障、以数字平台为引擎的创新策略,才能实现三者相辅相成,共同构成推动会计师事务所一体化发展的新方案,不仅是会计师事务所提升内部管控效能、防范系统性风险的内在要求,也是会计师事务所顺应监管趋势、实现高质量发展的必由之路。

(作者:张梅梅 单位:北京国府嘉盈会计师事务所[特殊普通合伙])