

# 平衡计分卡在会计师事务所绩效管理体系中的应用

■ 程 云

(陕西唐都会计师事务所有限责任公司, 陕西 西安, 710061)

## 一、引言

随着市场竞争日益激烈,会计师事务所要想提高其综合竞争力,实现自身战略目标,就要改革内部管理模式,充分发挥绩效管理的作用。平衡计分卡能为企业搭建一套系统的绩效评价框架,在这一框架中,每一项绩效考核指标都要围绕企业的战略规划而设定。基于此,本文分析平衡记分卡应用在会计师事务所绩效管理中的可行性,以提升事务所的绩效管理水平。

平衡计分卡是卡普兰和诺顿在总结多家企业的业绩评价体系的成功经验的基础上提出的管理手段,是一种战略性人力资源管理理念和指导方法。它以企业的发展战略为基础,再将其发展战略目标转化成具体的绩效指标体系,并以此为基础开展绩效管理工作。在实施过程中,相关人员需要考虑四个维度:财务、学习与成长、客户及内部业务流程。另外,在构建平衡计分卡指标体系的过程中,需着重考量三个因素,一是平衡企业内外利益,二是平衡非财务指标与财务指标的布设,三是平衡企业发展进程中设定的长短期目标。对会计师事务所而言,应根据实际情况建立通用类的指标库,并结合自身业务特点制订适合的、科学的指标体系,从而避免传统绩效管理仅关注财务指标而造成的局限性。

## 二、采用平衡计分卡在会计师事务所建立绩效管理体系的必要性

目前,部分会计师事务所的绩效管理体系存在管理制度不健全等问题。究其原因,有以下三点。第一,绩效管理指标不全面、不科学,例如管理层更重视事务所的短期的效益。第二,由部门到各个项目组,事务所业务人员仅机械地为了完成任务而工作,他们普遍缺乏主观能动性,对内部业务流程不明确,对客户利益重视度不够。第三,部分事务所对内部员工的业务水平、学习与发展关注度不够,在绩效分配及考核方面主观性与随意性较强,考核指标单一,且没有标准管理流程,这导致事务

所从业人员流动性较大,影响会计师事务所的长远发展。在企业管理中,平衡计分卡较为常用。通过该管理工具,企业能对其发展目标的达成专业的管理。在管理中,企业可以结合长短期目标与内外部利益、结果与动因、财务与非财务指标,将其战略目标从四个维度转化为具体的、可操作的指标,以此切实实现战略发展目标。会计事务所的主要成本是人力成本,如果将平衡计分卡运用于会计师事务所的绩效管理体系,就能有效激发员工的工作能动性,提高其技能水平,并能使事务所更好地维持人员队伍稳定、降低成本,最终促进事务所经营目标的实现,有利于事务所的长远发展。

## 三、平衡记分卡四个维度指标体系的设计

### (一)财务维度

财务维度的最终目标是使会计事务所实现利润的最大化,使股东财务增加。事务所可以从总体层面设立以下指标来反映公司资产、负债、权益变动等情况及偿还债务能力、运营能力、盈利能力、利润实现等情况。具体如下。

#### 1. 资产、负债、权益变动情况

将事务所当年与上年同期的资产、负债及权益数据进行同比,本季度与上季度的数据进行环比,以此衡量事务所资产、负债及权益变动情况。

#### 2. 偿还债务能力

常用资产负债率、速动比率及流动比率用以衡量事务所的偿还债务能力。

#### 3. 运营能力

常用总资产周转率、流动资产周转率与应收账款周转率来衡量事务所的资产有效利用程度与资产周转速度,反映事务所的资产运营能力。

#### 4. 盈利能力

常用净资产收益率、总资产报酬率、营业利润率及成本费用利润率用来映事务所的盈利能力。

#### 5. 实现利润情况

可以使用营业收入、营业成本、利润总额及净利润指标来反映事务所某个期间实现利润的情况。

## （二）客户维度

会计师事务所的业务范围比较广泛，例如：审查年报审计、验资、办理企业合并、分立、清算事宜中的审计、破产审计、基本建设工程竣工财务决算审计、代理记账、会计咨询、税务咨询、管理咨询、会计培训、司法鉴定、涉税鉴证、内部控制审计及内控控制评价等。绩效管理人员要坚持以市场需求为导向，以传统业务为基础，分析会计师事务所自身的优势，并找准适合本所发展的专业领域，明确其业务定位。

常见的绩效考核指标包括客户忠诚度、客户满意度及客户回访率等方面。作为服务性行业的会计师事务所，势必要以提升客户满意度为核心目标。这就要求管理层在目标实现的过程中需要根据事务所现有的资源、专业胜任能力等对市场及客户进行细分，在此基础上，有针对性地对各个目标单元设定相应的绩效指标，并努力达成既定的业务目标，同时，根据客户反馈的满意度、意见或建议优化事务所的内部管理流程，提高审计人员的服务能力。

一般来说，市场可以根据地域被划分为省内市场和省外市场，省内市场再根据服务客户的行业、单位性质进一步被划分为国有企业、行政事业单位及私营企业等。也可以根据客户需求进行市场划分，如咨询业务市场、审计业务市场、鉴证业务市场及其他服务类业务市场等。市场划分的目的是使事务所更专业、精细地服务于客户，以提高市场占有率。

## （三）内部业务流程维度

管理者应对企业内部业务流程从不同维度进行分析和管理的，进而促进企业财务目标的实现，提高客户满意度。会计师事务所可根据业务类型制订相应的业务流程。其业务流程的制订至少需要经历三个阶段——初步业务活动及计划阶段、审计过程阶段与审计完成阶段。其中，在审计过程阶段，会计事务所要根据不同的审计业务类型、审计准则及其他法律法规，结合自身管理特点，制订标准的业务流程，再以表格或文档的形式将具体的业务程序记录下来。这能使审计人员轻松运用业务流程表高效、及时地完成审计工作。

在这一过程中，会计事务所常用的指标有业务效率、业务质量合格率及单项业务成本等。其中，业务效率是指审计人员完成一项业务所花费的时间，主要考核审计人员能否从项目风险评估到业务

底稿归档按时完成审计业务。

业务质量合格率主要考核在审计工作开展进程中，审计人员获得的审计结论是否适当、充分，审计过程是否严格遵循相关规定和流程，审计风险是否控制在可接受的范围内。例如：由于部分审计项目收费低，一些审计人员可能缺乏工作积极性，甚至产生消极怠工的情绪。还有一些审计人员为了完成工作量而忽视审计质量，这在一定程度上加大审计风险，为后期工作埋下隐患。这不仅影响整个项目组的工作质量、绩效考核结果，也会影响项目组的和谐，严重者可能还会影响事务所在业内的口碑。

## （四）学习与成长维度

平衡计分卡强调学习与成长对企业目标实现的重要性。对会计师事务所而言，优秀的审计人员是事务所长久发展的支柱。因此，审计人员的学习与成长更显得尤为重要。当员工的管理能力和技术水平都在日益提高时，客户才能获得更优质的服务，同时，事务所的经营效率也能得到极大的提升，从而提高其市场占有率，扩大利润和股东价值。事务所需要服务各行各业，这就要求其审计人员不仅具备专业能力，还需要充分掌握国家相关的法律法规及政策，了解各行各业的业务特点，与时俱进，不断的提高自身素养。在这一过程中，事务所常用的绩效考核指标包括学习计划完成比例、员工满意度及员工留存率等方面。以中注协为例，为提升其执业水平、降低审计风险，每年都会开设相关的行业培训课程。其他会计师事务所也可借鉴此经验，定期或不定期地为员工提供一些培训或学习机会，为员工创造学习机会。另外事务所也可根据重要性原则或成本效益原则可引进引进或培育一批优秀的人才，包括注册会计师、高级会计师、高级审计师等。

## 四、平衡计分卡在事务所绩效评价管理体系中的应用

会计事务所运用平衡计分卡实行绩效考核时应严格遵循下述几个方面的要求。具体如下。

### （一）构建具有因果关系的绩效指标评价体系

在平衡记分卡中，所有指标和维度之间都存在因果关系。其中，最终结果这一指标属于财务维度，客户维度指标的是实现是财务维度指标实现的前提。内部业务流程维度指标是客户维度指标实现的前提，因此，该维度指标也是实现财务维度指标的途径。学习与成长维度指标能够帮助业务流程

维度指标更好执行,能够为财务维度指标提供源动力。如此,事务所便可通过四个维度的指标把各部门确立的目标与组织战略密切联系起来。

### (二)将结果计量指标与绩效动因相关联

结果计量指标是综合性指标,包括资产收益率、营业收入、成本费用利润率、客户满意度、客户保持率、业务质量合格率及员工保持率等滞后指标。绩效动因指标包括新客户开发率、客户回访率、业务效率、单项业务成本等。要实现结果计量指标,事务所就要根据细分市场有针对性地挖掘潜在客户,不定期地进行客户回访,了解客户需求,保持与客户之间的有效沟通,并指定专人维护客户关系。这可以使事务所以专业服务为客户创造价值,提高客户忠诚度,进一步增加其营业收入。

员工的绩效考核结果将直接影响其工资薪酬和晋升。提高员工满意度是提升员工积极性的直接驱动力。为此,事务所首先应建立“以人为本”的企业文化,重视人才的引进和培养。其次,为员工提供培训和学习的机会,并营造学习氛围。例如,部分会计师事务所为鼓励员工参加注册会计师、税务师考试会在制度中规定:“凡考过者均可获得一定的学习补助或者给予一段时间的带薪休假”。

### (三)绩效评价结果需要与财务指标挂钩

所有绩效评价最终都需要采用财务指标来衡量其结果。比如:很多事务所将绩效评价结果与职工薪酬挂钩,并将其作为员工职级的升降、绩效奖金发放及其他精神或物质的奖惩的依据。在实际工作中,事务所可从以下三点入手:第一,需要根据考核结果,修正过程指标,完善薪酬体系,合理利用平衡卡绩效考核的优势有效弥补传统绩效管理的不足之处。第二,事务所为了使绩效评价结果更好地促进目标的实现,需要建立结果和个人责任、利益相联系的制度,进一步优化其内控部制制度。第三,事务所需要提高其市场开发能力及自身知名度。这就要求绩效管理人员爱岗敬业,具有积极向上的价值观及开拓创新和团队协作的精神。这些品质有利于事务所制度得到有效落实,也有能对员工产生一定的约束力。第三,管理者应该结合事务所的业务特点,制订科学合理的绩效指标,并梳理所有业务的关键点与风险点,开发新的信息系统。

### (四)完善绩效评价制度,有效应用考核结果

平衡计分卡在实际运用过程中,绩效考核人员要综合考量计分卡各个维度的指标,并且最终所构

建的制度应包括各个指标,以推动平衡计分卡的绩效评价有效实施。在实践中,事务所需要通过制度规范员工的行为,构建完善、系统的考核评价体系,让平衡计分卡和员工的职位晋升、奖金福利、教育培训等方面充分联系起来,建立管理闭环,推动企业高效运转。其中,在晋升方面,事务所需要采取优胜劣汰的制度,为有能力的人提供更多的发展机会,能力不足者需要主动让位;在薪酬方面,事务所需要对优秀的员工给予绩效奖励或年终奖金,如果员工在工作中表现不佳,则要予以相应惩罚;在教育培训方面,事务所可为表现好的员工提供学习与深造的机会,对于表现欠佳的员工需要强制学习。在上述三个方面,事务所使用平衡计分卡以后,可以更全面、系统地评价员工的工作能力与业绩情况,激发员工的工作热情,企业的整体绩效也得到显著提升。

### (五)重视信息系统建设

在信息高速发展的时代,事务所若想发展,基础的信息系统建设不可避免。例如:审计业务,可以建立审计系统,将某些标准化的审计程序嵌入该系统,可以极大提高员工的工作效率。另外,事务所根据其规模也可以建立专业的企业信息化管理系统,将平衡计分卡的四个维度指标引入其中,通过激励、考核措施来帮助事务所实现战略目标。

## 五、结束语

会计事务所通过设立平衡计分卡多维度的指标,能使整个组织行动协调一致,使绩效评价更为全面完整,也能满足员工的个人需求,从而充分利用其无形资产推动自身健康长久的发展。管理层如果有效使用平衡计分卡,在一定程度上能提升事务所的竞争力,进而创造行业佳绩,促进事务所的长远发展。但是,平衡计分卡基于其多维度特性,涉及面较广,专业性极高,并且在开始使用后,指标修正始终存在。另外,事务所在运用平衡计分卡时,绩效管理人员需要较高的专业技术,且面临较大的工作量与一定的操作难度。因此,平衡记分卡较强的系统性和专业性特点要求相关工作人员具有相应的专业性,如此,才能更好的使用平衡计分卡进行绩效评价,推动事务所的发展。

【作者简介】程云(1983-)女,陕西商南人,本科,副主任会计师、会计师,陕西唐都会计师事务所有限责任公司,研究方向为绩效管理。