

国际企业精英智慧风暴

中科院研究生院管理学院鼎力推荐

[美] ASPATORE BOOKS(公司) 编著

彭红芳 黄莺 等译

# Leading Accountants 卓越会计师

汇集会计业精英智慧  
揭示会计师成功秘诀



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

国际企业精英智慧风暴

# 卓越会计师

[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编

彭红芳 黄莺 等译



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

Original edition copyright © ASPATORE BOOKS. All rights reserved. Chinese edition copyright © 2004 by China WaterPower Press. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2002-6348 号

### 图书在版编目（CIP）数据

卓越会计师 / 美国 Aspatore Books 公司编；彭红芳等译．—北京：中国水利水电出版社，2004

（国际企业精英智慧风暴）

书名原文：Leading Accountants

ISBN 7-5084-2359-3

I.卓... II.①美...②彭... III.会计学—基本知识 IV.F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 092546 号

|       |                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 卓越会计师                                                                                                                                                                   |
| 编 者   | [美] ASPATORE BOOKS（公司） 编                                                                                                                                                |
| 译 者   | 彭红芳 黄莺 等译                                                                                                                                                               |
| 出版 发行 | 中国水利水电出版社（北京市三里河路 6 号 100044）<br>网址：www.waterpub.com.cn<br>E-mail: mchannel@263.net（万水）<br>sales@waterpub.com.cn<br>电话：（010）63202266（总机）、68331835（营销中心）<br>82562819（万水） |
| 经 售   | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                      |
| 排 版   | 北京万水电子信息有限公司                                                                                                                                                            |
| 印 刷   | 北京市天竺颖华印刷厂                                                                                                                                                              |
| 规 格   | 787mm×1092mm 16 开本 6 印张 80 千字                                                                                                                                           |
| 版 次   | 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷                                                                                                                                     |
| 定 价   | 22.00 元                                                                                                                                                                 |

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换  
版权所有·侵权必究

# 策划委员会

中科院研究生院管理学院

主任：霍国庆

委员（按姓氏笔画排序）：

王冬梅    孙 飞    吕本富

李志红    张 焱    张矢的

张玲玲    杨海珍    赵 红

龚其国    彭 赓    熊 波

霍国庆

## 译者序

注册会计师作为一种新兴职业产生于 18 世纪的英国，在提供专业服务、维护社会经济秩序等方面发挥着不可替代的重要作用。中国经济的繁荣带来了注册会计师行业的发展，但这方面的人才仍有很大的需求缺口。我们在大力培养会计师人才的同时，很有必要了解世界的发展，从而使我们对会计师人才的培养能够跟上时代的发展，与世界接轨。而世界范围内的会计发展表明，会计领域正在发生变化——它正在变成一个知识型服务职业。会计人员不再是统计员，而是战略合伙人。他们为管理层决策提供事实依据和策略建议，并阐明这些决策对经营利润的影响；他们会考虑过去的业绩、分析现有的数据并评估经济环境的变化，然后用这些信息帮助公司正确定位以获得将来的成功。对会计人员技术技能的要求也越来越多。会计师要跟上技术需求的发展，在每个领域都成为通才，而且还要有良好的沟通技能。

本书荟萃了英美多家著名会计师事务所合伙人或大公司 CEO 对会计的未来、会计与技术的融合等方面的卓越见解，不仅能让读者了解会计领域的发展前景，更能让会计领域的工作者对自己的职业发展有一个新的认识。

希望这本汇集了会计领域精英人物思想与智慧的书能够给更多人带来启发。在本书的翻译过程中，黄海、沈志强、祁英颢、姜莉莉等朋友均用心贡献了各自的智慧，在此，要向以上诸位表示诚挚的谢意，同时期待着读者向我们提出宝贵意见。

彭红芳

2004 年 8 月

# 目 录

译者序

|                 |   |
|-----------------|---|
| 会计和信息技术融合 ..... | 1 |
|-----------------|---|

    保罗·麦克唐纳 (Paul McDonald)

    罗伯特·哈弗国际公司 (Robert Half International Inc., 简称 RHI) 管理资源部执行董事

|              |    |
|--------------|----|
| 会计师的视野 ..... | 10 |
|--------------|----|

    杰拉德·伯恩斯 (Gerald Burns)

    莫斯·亚当斯事务所 (Moss Adams LLP) 合伙人

|                      |    |
|----------------------|----|
| 会计师和会计师事务所的新领域 ..... | 31 |
|----------------------|----|

    迪克·埃斯纳 (Dick Eisner)

    理查德·埃斯纳事务所 (Richard A. Eisner & Company) 主管合伙人

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 会计职业与企业家精神及中级市场 ..... | 37 |
|-----------------------|----|

    多门尼克·埃斯波西托 (Domenick Esposito)

    博德豪事务所 (BDO Seidman) 副主席

|               |    |
|---------------|----|
| 向电子商务转变 ..... | 49 |
|---------------|----|

    佛瑞德·朗德 (Fred Round)

    安永会计师事务所 (Ernst & Young) 全国电子商务税务服务主管, 税务技术部负责人

|               |    |
|---------------|----|
| 会计行业的未来 ..... | 59 |
|---------------|----|

    哈里·斯坦梅茨 (Harry Steinmetz)

    M.R. Weiser & Company 合伙人

|            |    |
|------------|----|
| 未来展望 ..... | 66 |
|------------|----|

    科林·库克 (Colin Cook)

    毕马威会计师事务所 (KPMG) 伦敦地区交易服务负责人

|                |    |
|----------------|----|
| 会计师的角色转变 ..... | 76 |
|----------------|----|

    吉姆·麦科里 (Jim McKerlie)

    RAN ONE 首席执行官

# 会计和信息技术的融合

保罗·麦克唐纳 (Paul McDonald)

罗伯特·哈弗国际公司 (Robert Half International Inc., 简称 RHI) 管理资源部执行董事

## 背景

鉴于我在公共会计方面的经历, 我知道也理解会计人员在谋求职业生涯进一步发展时的所思所想, 并且我也理解客户要求咨询人员具有什么样的技能。因此, 我的背景可以帮助我更好地服务于我们的应聘者和客户。而且, 我也是从一个普通应聘者开始做起的, 并在公司中逐渐升职。因此, 我知道 RHI 每个岗位的作用。我与这个组织内所有级别的人员都有联系。在过去 14 年中, RHI 的销售额从 500 万美元增加到了 30 亿美元。在此过程中, 我能够从具体部门和公司整体两种角度见证这一变革, 而其他很多人则不具备这种有利视角。这一经历使我对公司的运作获得了全面了解。就会计人员而言, 公司训练我们去寻找各种欠缺效率的情形, 而当你在一个快速发展的公司工作时, 这通常不是你要寻求的首要事情, 这种公司通常最优先考虑的是增加收益。有时, 我们会忽略通过节约成本来增加收益的方式。我了解如何快速增加收益。我总是在探查各种欠缺效率的环节和节约成本的方法。

## 会计人员的角色变化

会计的领域正在变化——它正在变成一个知识型服务行业。会计人员不再



是统计员，而是战略合伙人。他们会继续从事传统的审计和编报职能，但是他们同时也是分析师、预测家和管理者。会计人员会为管理层决策提供事实依据和策略建议，并阐明这些决策对经营利润的影响。他们会考虑过去的业绩、分析现有的数据并评估经济环境的变化。然后，他们用这些信息帮助公司正确定位以获得将来的成功。

即使刚进入职场的学生也必须会进行预测。除此之外，对会计人员技术技能的要求也越来越多。随着集成系统的广泛采用，专业技术将与普通会计和商业知识密切融合。我注意到技术和会计领域开始越来越多地融合在一起。如今，这些领域的人与过去相比承担了更多的跨部门职能。

### 会计人员面临的最大挑战

最大的挑战之一就是要跟上技术需求的发展，保持技能常新。为了有效地完成工作，专业财务人员必须在技术发展的每个领域都是通才——既要了解新的应用程序和软件，又要具备无线技术的操作知识。会计人员应该利用每个可能的机会学习新的软件系统，并通过听课或培训来接受职业后续教育。

第二个最大的挑战就是要有良好的沟通技能。在交易进行之前，会计人员会面临更多的咨询问题，因此他们的沟通技能必须很强。他们需要知道如何在大会会议室里对高级经理进行演讲。他们不再局限于后台。我认为会计人员面临的最大挑战之一就是学会如何以口头和书面的方式就某一特定交易对公司的影响进行沟通。过去只有主计长、财务总监或者财务副总裁才需要掌握这些沟通技能。现在，我发现这些技能对于财务部门的每个人都很必要，甚至对普通会计人员也是如此，这样才能满足公司的需要。由于会计人员要与上至首席执行官和技术总管、下至跨部门团队的每个同事进行交谈，因此优秀的书面和口头沟通技能就很重要。会计人员必须能够用非财务术语解释财务数据，并提出清晰简明的建议。未来的财务专家一定要灵活、积极，并能跟不同背景、不同职业的同事打交道。随着会计部门同其他内部部门的来



往日益增多，会计人员需要锻炼出诸如说服、沟通、协商、指导和组建团队等“软”技能。

### 会计人员面临的最大问题

我们面临的最大问题是，对合格的有学位的会计人员和注册会计师的需求不可遏制地增长，但符合这种需求的大学毕业生却极其缺乏。各大学已经意识到这个问题，并设法通过吸引更多优秀学生来满足增长的需求。会计和技术的融合将吸引更多人才加入这个行业，因为这种融合将产生许多复合型的学位。我们必须改变看待会计的方式。我们能否将很多职能自动化从而更好地发挥会计人员的定性分析技能？我们能否将会计转变成一种涉及某些交易记录的战略规划和预测职能的职业，从而使会计更多地关注交易之前而不是交易之后？只要对专业技术人员的需求持续增加，学生们就会在进入大学之初面临选择。他们将要考虑：“我想在毕业后做什么工作？我是否会去快速发展并不断变化的地方，并得到良好的报酬？”这也许意味着他们将进入技术行业。但是，答案是技术和会计将不断融合。下一代会计人员必须在交易发生前就参与到公司业务中，在交易完成前他们就可以根据交易的因果关系制定战略计划。这会将人才留在会计行业中。

### 克服会计新人短缺的问题

鉴于我在公司中的职位，我曾亲自参与了制作一个关于下一代会计人员的15分钟短片和一份研究指南的工作，这些资料已于近期出版并将被分发到国内一些大学和学院。我们也将它们放在了因特网上。这些下一代会计人员的研究材料是对会计行业的演变、技术与会计的融合以及会计人员所需具备的技能和面临的新机会等方面进行广泛研究的结果。我们公司采访了数十位会计专家、学术大师和财经协会主管。我们要求他们指出正在改变会计人员角色的主要趋势，包括新的教育要求和竞争、技术、咨询业的发展和专业化。我们还向他们

询问未来最热门的职业会是什么。此外，我们还对 1400 名首席财务总监进行了调查，以了解他们对很多相关问题的意见。

我们公司是 53 年前由注册会计师罗伯特·哈弗建立的。我们认为帮助教育者确定会计职业未来 5 到 10 年的需要是我们的责任。这是个热门话题。涉及到的人都极力参与，包括会计和金融方面的职业协会，如美国注册会计师协会(AICPA)。我们想尽己所能来帮助每个人认识到技术和会计不是相互排斥的。我们频繁地在大学和学院举办演讲，以帮助人们明白解决之道就是信息技术和会计这二者的融合。

### 技术对会计的影响

所有的新技术都不会产生问题。会计职能的自动化会使会计程序更加流畅，因此它允许旧有的会计人员参与到规划、预测和战略制定中来。它也允许会计人员花费更多的时间参与其他领域。在此之前，你可以从字面上区分负责支付账款的人员、负责回收账款的人员和负责工资的人员。现在你可以用计算机完成所有这些工作。如今，这些人员可以更多地从事分析工作。只有少量常规工作需要他们参与。

随着集成系统的应用日渐增多，专业技术将与一般的商业知识密切融合。会计专业人员会被当作跨越技术和商业间差距的桥梁。为了有效地同技术总管和 IT 人员合作，会计专业人员必须熟悉计算机代码和编程语言，拥有新的商业应用软件的操作知识，精通数据库、电子表格和分析软件。

随着电子商务的发展，如何保全数字领域的资产将是会计工作的一个重要领域。财务专家必须了解公司的网络系统和功能，以确保内部计算机系统的完整性和安全性。

互联网将继续改变会计服务的基础。财务专家必须熟悉网络工程以及网络服务供应商和其他网络配置应用。

## 常见的对于会计人员的误解

最大的误解是，会计行业不被视作令人兴奋的行业，而且人们认为会计人员不能参与会议。这是一般公众的观点，但不是公司的共识。我认为，各个公司现在都明白会计人员带来了巨大的价值。但在一般公众眼中，会计职业是枯燥并且以交易为导向的。

但公司并不这样看。如果一个会计部门的雇员有好的沟通技能并愿意进入公司其他领域，很多部门都会认真考虑其财务和会计背景。他们会将此作为参考因素，将某些人从财务和会计领域调入其他职能部门。这些重视财务背景的价值并调动人员的公司已经看到了结果。

回到我的背景上，你也许会问：“你为什么可以参与营销、战略、公共关系和公司沟通等事务呢？你是如何在关注成本控制和经营利润的同时使业务快速增长的呢？”我认为，这根源于我会计和财务方面的背景，它对业务的各个方面都有不可估量的价值。

另一个误解是，会计职业不能提供挑战。事实并非如此。审计和编报职能的自动化可以使会计专业人员解放出来以更多地承担战略任务。互联网和全球化也提供了令人兴奋的新机会，即使仅仅在5年前都不存在这些机会。我们将更多地参与新兴领域，如电子商务、网络安全、法庭会计以及财务系统的整合等。会计人员正在指导创业企业并帮助企业在工作中引入新的技术。

## 沟通技能

公共演讲、大众传媒课程和写作课程已经成为会计专业学生的必修课。二十年前并非如此，而现在，越来越多的知名大学正在要求其学生于毕业前精通这些技能。我对大学生的建议是，在财务会计课程外，尽可能多地学习这类课程。如果它们是选修课，请在选修时尽量多读一些相关著作，从而掌握丰富的知识。我去过一所主要侧重公共会计的大学，那里也同时有一个很大的大众传媒系。无论我到哪里都被大众传媒的学生围绕着。我曾尽可能多地选修这类课

程，这使我后来获益匪浅。

## 会计人员的最大失误

公共会计师事务所的最大问题是客户服务水平停滞不前。如果事务所只为客户做税务申报而不进入税收筹划和财务规划领域，它就会失去现有的巨大商机。美国生育高峰期出生的人（也就是现在 45 到 60 岁左右的人），拥有大量的积蓄，需要人帮助其对未来进行规划。这对于小型公共会计事务所而言，是目前的一个巨大商机。他们可以将业务范围从税务申报扩大到财务规划领域。如果注册会计师接受了这类委托并拥有从事个人财务规划的背景，他们的业务会繁忙很长一段时间。而且这也会扩展会计师个人的视野，发现更多有趣的工作机会。

对于大型事务所而言，多元经营会带来会计独立性问题。他们正在迅速开拓多元化服务，因为他们意识到审计和税务不是惟一的出路。他们正在提供各种服务，包括为有钱人做财务规划、咨询服务和代为购物等。随之产生的问题就是独立性。会计师发表审计意见时，有时没有保持参与、咨询和解决相关问题所必需的独立性。大型会计师事务所的独立性问题已经持续了一段时间。他们不得不在扩展服务领域时警惕越权行为的出现。

## 会计领域的革新

很多时候，会计人员无法对其公司正在发生的事情了如指掌。有几种方式可以获得这类信息。一种方式是通过阅读来了解最新动向。另一种方式是网络。此外，通过职业后续教育，会计师也可以了解外界的最新动态。如果人们有了创新思想，他们可以通过这三种渠道进行共享。

许多公司不仅要求会计和财务人员在部门内进行轮岗，还会将他们轮换到公司的其他部门。这些公司是在对员工进行交叉培训，并且发现这样做的结果对整个组织非常有益。他们将财务会计人员轮换到销售与营销部和其他

经营管理岗位。他们也将其他人员轮换到会计岗位上。这给了每个人机会。其成果不仅是员工的交叉培养，还包括因人员轮岗而产生的团队建设效应。你会发现人们更多地谈论职能部门，这会在组织内建立起很强的团队。因此，从人力资源的角度看，你正在最大化地建设团队，进而创造企业文化。而且，在你创造企业文化的同时，你正为建设一个组织而不仅是一个公司打下了良好的基础。

## 股票市场的影响

扩展客户基础、不使任何一个客户成为收益的主要来源，这一直是 RHI 公司的经营哲学。

从过去的经验中我们知道，不管华尔街如何波动，拥有良好商业计划的公司都能生存下去。接受数字化的实体公司已经看到了消费者对在线订购和服务的饥渴需求已使他们的企业受益匪浅，销售额也出现了增长。

如果一家公司有良好的商业计划，并正为世界提供有价值的服务和产品，互联网将会使该公司大大受益。相反，如果公司的商业模式没有提供人们需要的服务和产品，而仅架构于数字空间中，它就会被淘汰；这个商业计划从一开始就有瑕疵。事实上，在当今“实体”和“鼠标”并存的社会中，实体公司正从数字经济中获益。

“走向市场”如今有了新的含义。举例来说，如果一个终端用户想通过便捷的网络来订购服务，他们将上网、下订单，然后 5 天内货物就会送达——而不是通过语音留言、电话确认，然后发现要求无法得到满足。你也许会为货物运输等待三四天。同样，互联网的便捷也增加了竞争。如果每个人都可以因特网迅速地接触市场，你的服务和所有输送环节都必须变得有效率，否则你就会失去竞争力。很明显，这一切都要求你具备高质量。高质量是不可替代的。



## 成为会计行业的领导者

成为领导者的最重要素质就是具备一流的沟通技巧。你必须能预见组织在一两年后将处于何种境况。你不能是一个短期的思想者，不能仅仅为今天做决定。你应该是一个团队创建者。一个团队创建者应团结并鼓励组织内所有人员互相配合。团队创建者还应该能评估团队，了解其优势和劣势，并且不断地讨论团队的优势和劣势。

你也必须理解技术进步对组织的影响。如果你在技术方面的考虑不符合潮流，那么你必须找一个方法使你很快跟上趋势，否则它可能成为你前进道路上的致命障碍。

除此之外，你必须能够快速做出有力决策。领导者们一定要坚决果断并且真正了解其决策的影响，知道它将如何影响他们的组织以及整个环境。如果你决策缓慢，你就很可能失去一个增加收入的机会。为了快速决策，你需要依靠你的团队。那意味着你必须与优秀人士为伍，因此，又回到人力资源这个因素上来。让你的周围聚集着和你一样优秀甚至比你更优秀的人，尽可能雇用比你优秀的人才，因为杰出的领导者不能事必躬亲，要实实在在地依靠团队努力。

## 学习方法

我所学到的东西并不都来自于书本。当然，从书中学习是很好的，它能指出你应该寻求的知识。但是，从经验中学习是无可替代的。经验的学习来自你职业生涯中每天的经历。许多人能通过案例研究汲取教训，案例是一个很好的学习方法。也有许多人能通过学习和阅读书籍或与他人讨论而有所收获。但是真正的学习途径是从你商业生涯所犯错误中学习，并且依据你的感悟，在以后制定并实施更好的计划。

## 作者简介

保罗·麦克唐纳是罗伯特-哈弗国际公司 (Robert Half International Inc.) (简称 RHI) 管理资源部的执行董事。RHI 管理资源部的专长是根据项目来安排高级会计和财务专业人才。

麦克唐纳在 RHI 有着卓越的职业经历。他的会计生涯开始于普华永道国际会计公司纽约事务所,随后于 1984 年在马萨诸塞的波士顿作为会计和财务专业人员应聘加入 RHI 公司。1995 年,麦克唐纳被任命为 RHI 南加利福尼亚的区域经理,并且在 1997 年被提升为西部地区主管。2000 年,他升任现在的执行董事位置。

麦克唐纳获得纽约州圣波拿文彻大学 (Saint Bonaventure) 的会计学专业理学学士学位。他曾应邀在很多组织机构发言,包括在国际财务执行官协会 (Financial Executives International)、内部审计师协会 (The Institute of Internal Auditors)、管理会计师协会 (Institute of Management Accountants) 和美国的西班牙籍注册会计师协会 (American Association of Hispanic CPAs) 探讨职业生涯管理、员工问题和咨询趋势等方面的问题。

# 会计师的视野

杰拉德·伯恩斯（Gerald Burns）

莫斯·亚当斯事务所（Moss Adams LLP）合伙人

## 背景

我一离开大学就在洛杉矶的 Arthur Young & Company（安永会计师事务所前身）开始了职业生涯，这是一个明智的事业选择。我在那里工作了一年左右后离开，加入了一家石油和天然气公司，该公司曾是我的客户。我在那里工作了将近两年。之后，我回到了 Arthur Young & Company，又在那里呆了四年多。

1975 年，我搬到了俄勒冈州的梅德福（Medford），在那里一直居住至今，并且创立了一家会计师事务所。此后 20 年内，我一直经营着这家事务所。其中，有将近 10 年的时间，我在南俄勒冈大学（Southern Oregon University）担任兼职教师。我还参加了一些本村、本城和非营利组织的志愿者工作。我曾在城市预算委员会、城市规划委员会、乡村事务委员会任职，曾加入过一个免费儿童牙科诊所的董事会，也参加过所在教区的理事会，此外，还参与了其他一些地方事务。我也担任过商会的会长。

我的业务重点是综合业务咨询，其中三分之一是本地政府的相关服务，三分之一是商业和非营利组织的业务，剩下三分之一是个人业务。

我的执业范围一直是综合性的。5 年前，我将我的事务所并入一家名为 Yergen & Meyer LLP 的地区性事务所，成为其合伙人。两年前，我们又将 Yergen



&Meyer 并入莫斯·亚当斯（Moss Adams LLP）事务所。此后，我就成为莫斯·亚当斯事务所的合伙人。

### 莫斯·亚当斯事务所的诱人之处

希望在一个更大的团体中工作，是促使我从一名独资经营事务所主管转变成一个事务所合伙人的原因之一。

虽然我喜欢独立开展业务，然而，经过两三次的再发展、再定位，并经历了一些关键人员的离任后，我决定不再沉迷其中。我其实不喜欢管理业务，我更喜欢同客户打交道，喜欢参与到专业事务之中。

因此我努力寻求很好的合并的机会，这也是我设法在俄勒冈会计师协会任职的动机之一。我从未打算独资经营一个事务所，只是机缘巧合，然后我就这样度过了 20 年。

我喜欢大事务所，因为可以同很多人一起工作，可以参加大型的项目团队，可以从有着丰富经验的合伙人和同事那里获益，甚至可能参与某个大型的业务合作。莫斯·亚当斯事务所给了我一个更大的舞台，带给我更多的期待、机会和挑战。

### 不同的视野

我认为我的视野和经验比事务所其他合伙人更开阔一些，当然其他人也仅仅是稍有局限。我整个职业生涯的大多数时间都花费在公共事务所的执业上了。迄今为止，我在不同级别的公共事务所执业过——从前的“八大”会计师事务所（Big Eight）、个人事务所以及区域性事务所。这些执业经验，再加上我在俄勒冈州会计师协会做志愿者，在俄勒冈州注册会计师（CPAs）联谊会以及在美国注册会计师协会（AICPA）和美国州会计师协会全国联合会（NASBA）的工作经历，都使我眼界大开，只有少数执业注册会计师具有这样的见识。我可能会将我的不同见解提供给我的合伙人，透过非营利性组织及政府机构传达到事