

瑞和之声

2010 年度第 12 期（总第 60 期）

上海瑞和会计师事务所有限公司工会团支部主办 2010 年 12 月 31 日

【瑞和动态】

选举瑞和“高管”

上海瑞和会计师事务所有限公司于 2010 年 12 月 10 日在上海市同济支路 98 号一楼会议室召开会议。会议主要有三项议程：1、新成立的上海众垚会计师事务所第一责任人自荐及选举；2、瑞和会计师事务所第一责任人换届选举；3、综合协调领导小组组长自荐及选举。

根据事务所规定，符合投票选举条件的人选共 21 人，实际参加会议 19 人，另 2 人已委托与会其他人员投票。会议由瑞和会计师事务所主任杨万忠主持，综合管理部经理孙剑云监票唱票。首先由新成立的众垚会计师事务所第一责任人自荐候选人俞建明发表自荐演说；然后瑞和会计师事务所换届，由于无人自荐，则根据事务所规定，原第一责任人自动顺延一届；最后是综合协调领导小组组长自荐候选人杨国庆发表自荐演说。

上述三个议程采用无记名投票表决方式，均顺利通过。相信我们的团队在领导和同事们的共同努力下，巩固与开拓兼顾，质量与品牌俱升。让我们坚信：瑞和昨天的耕耘，众垚今天的努力，定会收获美好的明天。

张海燕

【瑞和发展篇】

关于瑞和众垚等各咨询机构的共同约定

综协字（2010）第 09 号

随着瑞和、众垚等各咨询机构的相继成立，有关各机构的第一责任人、股东及领导各机构的综合协调小组成员的产生及换选、劳资分配等各方面发展框架事宜，需要由相应的规则来规范，故特作此共同约定。

一、随着瑞和税务师事务所及众垚会计师事务所等机构的诞生，各机构的股权结构需要重新划分，原则上一人只在一个咨询机构拥有股权，不得拥有两个或两个以上机构的股权（仅代表集体股权的除外）；一人只能担当一个机构的第一责任人，不得担当两个或两个以上机构的第一责任人。

二、新开设的咨询机构的第一责任人的产生，经个人自荐，由该机构的股东（含准股东：同质机构符合股东资质的人员）和综合协调小组成员无记名投票产生，得票高者当选；若当选者为其他机构的第一责任人，则只能选其一，若当选者放弃，则按得票高低顺序来选派；若没有人自荐，则由上述人员在该机构股东（含准股东）中无记名投票产生，得票高者当选；若当选者为其他机构的第一责任人，亦按上述要求产生。

三、新开设的众垚会计师事务所人员组成，除吸纳加盟的原锦鑫会计师事务所人员外，其他机构的人员的吸纳由新当选的第一责任人安排，其他机构原则上应服从安排。

四、业已成立的咨询机构的第一责任人遵循每三年换届的原有规则不变，若无人竞聘上岗，则遵循简易原则，不再投票选举，由原第一责任人自动顺延一届（顺延最多两届或当选连续三届，期满则按上述第二条内容执行）。

五、财务管理公司经过几年的发展业已逐渐成熟，股东和第一责任人的换选也应走上正轨，争取在 2011 年 6 月底之前完成。股东的确定在 2011 年 1 月底之前完成，股东的选定可在该公司的员工、各机构的员工中产生，由各机构的第一责任人提出，报综合协调小组集体讨论决定。成为股东的人员必须在财务管理公司工作。

六、工程造价公司原则上也要实行每三年换届的规则，考虑到客观因素，递延到下一届再采取竞聘上岗。

七、第一责任人的股权比例严格按岗位的变动而变动。

八、在 2013 年底，综合协调小组成员的产生及换选，也采用每三年换届一次，由各机构（含财务管理公司法人代表、含工程造价公司）的有执业资格股东共同推选产生，无记名投票，按得票的高低顺序，得票高者入选，名额暂定为 11 人。

九、综合协调小组的组长（顺延最多一届，当选连续最多两届）由自荐申请或由全体协调小组成员投票产生，但都经全体协调小组成员无记名投票程序产生，得票最高者当选；若当选者放弃，则按得票高低顺序来选派。

十、劳资分配方案总框架：提低、扩中、调高：低的提高，中层扩大，高的调整（核心层调整，有高有低）；劳资总体与业务量相匹配：水涨船高、水落船低；当业务量增长时，低的提高要大于中的扩大，中的扩大要大于高的调整；当业务量下降时，低的降幅要小于中的降幅，中的降幅要小于高的降幅。中高层要体现效益优先、兼顾公平原则。

十一、劳资分配实行分级管理，综合协调小组组长考核协调小组成员或非协调小组成员的机构第一责任人（组长的考核额依小组其他成员平均值的 1.2 系数

确定), 各机构第一责任人考核各机构股东, 项目组组长考核项目组成员, 项目组划分不清的由第一责任人考核员工。当各机构规模较小时除第一责任人外不再另设副职。项目组相当原部门, 审计部门的项目组组长为高级主审(可分 A、B 两级)、组员为主审(可分 A、B、C 三级)、助审(可分 A、B、C、D 四级); 各机构可依据不同情况分项目一组、二组、三组等。综合管理部财务人员未移至财务管理公司全权代理前, 仍保留经理、副经理岗位。

十二、今后的劳资分配导向: 首先业务量业绩、业务综合因素二者平均占绝大多数比例。其中业务综合因素主要考虑: 业务技能传帮带及增长情况、业务的来源点传帮带及增长情况。

其次人文关怀。股东中年龄偏大的, 考核中应体现人文关怀因素; 员工中家庭发生重大变故的, 给予临时补助或定期补助, 补助金额和期限由该机构第一责任人商工会报综合协调小组确定; 原瑞和退休老同志定期补助按物价变动适时调整。

十三、业务量从同质咨询机构分裂出来的, 有倚重倚轻现象的, 业绩由两个机构的第一责任人共同商定考核。对新机构继续采取扶植涵养政策, 考核时兼顾统筹因素。

十四、为了防范必要的执业风险, 各机构(含已购买执业保险而不计提执业风险基金的机构)应继续计提执业风险基金, 计提比例依据每年业务收入情况而定。

十五、股权重新划分后, 各机构的原第一责任人的工作继续正常履行, 至 2011 年 1 月 15 日移交, 原第一责任人的目标贡献利润率考核继续执行, 考核情况按原文件规定进行处理。2011 年度的执行情况, 由协调小组组长会同各机构

第一责任人共同拟定，并征求各股东、工会组织的意见反馈后，经协调小组全体成员通过。

十六、劳资分配方案、各机构目标贡献利润率的考核指标在各第一责任人确定后共同起草，经综合协调小组讨论后决定。综合协调小组将根据 2009、2010 两年每位员工的年度总收入（税前或税后）情况确定一个员工、股东、核心层的适当比例，作为劳资分配的参考基础。

十七、定于 12 月 8 日为众垚、瑞和会计师事务所第一责任人及协调小组组长申请的截止日，定于 12 月 10（星期五）下午 5 点由众垚会计师事务所的股东（含准股东）及协调小组成员开会选定两机构的第一责任人和协调小组组长人选。

综合协调小组

2010 年 12 月 2-3 日修改

【党支部动态】

瑞和结合形势深入开展党课教育

在 2010 年 12 月 8 日下午支部大会及全体执业人员中党课讲座的部分摘录。

关于瑞和、众垚等各咨询机构的“共同约定”中的解释内容摘自如下：

这次我们各咨询机构总体发展目标和思路，总结为 6 个字：共生、共荣、共享。概括为 2 个字：传承。我曾经在去年底总结我们瑞和所十周年的发展历程时，我说了这样一句话：我们的奋斗史，就是在传承中得到了发展，在发展中得到更好的传承。并且在这“约定”中要大家都能悟出一个道理，那就是“授人于鱼，不如授之于渔”。下面就谈谈我对“约定”中的理解：

1、我们的第一责任人是受限的第一责任人，是在协调小组统一领导下执行的 CEO。但不同于一般概念的 CEO，授予他的权限还比较大，比如，财务上的安排，人员的进出，本人股权比例的最大化等。但为什么还要受限呢？不同于社会上单个独立法人资格行为呢？因为，他所办的一个咨询机构，不是他拉一批人独自创办出来的，而是综合协调小组（前身是瑞和会计师事务所董事会的成员）集体领导智慧的结晶，是治所理念和对外拓展、延伸各项业务实施过程中积累的无形资产。因此，协调小组成员就是实质上的董事局成员，而现在董事局成员大部分含有各机构的第一责任人。这里就引申出总不能第一责任人自己监督自己，而需要一个非第一责任人、办事公道、敢于负责、能处置协调各种复杂事项能力的这么一个人，并且在利益上风雨同舟、相对超脱的一位同志胜任组长这一角色，它具有领驭、协调、监督的职能，因为以往我们也知道，尽管每个单位都设有监事，但监事执行起来还是受制于第一责任人，很难超脱、客观公正。现在组长这一角色的出现，预计情况肯定不同，组长的考核利益不受第一责任人的支配，而是倒过来，第一责任人的考核利益由组长考核，组长的权限是协调小组成员集体委任并授予的，以制度来进行规范。这样对组长的责任就更加强调了，他的责任义务大于权益的获得，他的定位更多是体现裁判员的角色。因此这样的设置对今后各咨询机构的良性运行大有益处。

2、第一责任人、协调小组成员及组长实际都存在着义不容辞的责任感、使命感。实际的责任义务都大于权益的获得，这样一个核心团队为今后各单位做强做大都应有着较强的使命感。如果我们中的有些人不負責任，那么三年后换届选举核心层人员肯定有所变动，这是权利、义务的对等性所决定的，也是各单位全体股东的明智、民主选择，这样要求我们核心层人员在今后的运行中，只能越做

越好，真正体现我为人人，人人为我，哺育反哺育的良性循环。

3、第一责任人的选定更加人性化，选举程序更加简化，只要是符合年龄要求，在同质机构中都可以自由选聘（任），并且多渠道、宽领域的培养、锻炼出一帮领衔人物，也就是说，培养、锻炼领衔人物不是个体，而是整体——一帮精英人才。

4、分组管理、分级考核。一级抓一级，一级对一级负责，这个“级”不是行政级别，破除官本位制，而是以岗位设置，这一岗位在过一定时期是可以变动的。在业务部门里废除经理制，而是以项目组来划分若干个组别，以高级主审、主审、助审来划分，实现项目组功能的转换，这是符合国际上的做法，即行政职位制向岗位职称负责制的过渡。

5、今后劳资分配方案总思路，当业务量或净效益上升，分配的增量呈低>中>高的趋势；反之，则向相反方向运转。因此，从这一设计方向来看，在保持目前的业务量状况（2009年和2010年的水平），中阶层（股东）增幅加大的同时，核心层的劳资分配比例缩小，预计2011年核心层大部分人会引起不同程度的下降，大家要做好这一准备。我认为，一方面我们核心层应该有此奉献精神；另一方面通过挖潜来解决这一敏感问题，如果执行得好，核心层分配所得的蛋糕总量不降反而有所提高。主要举措为：a、提高各单位综合效益，尤其是节约各项不必要的支出。来确保各单位的目标利润的实现。b、业务技能和业务来源点的传、帮、带。让更多的人，尤其是股东和执业人员掌握、处置疑难问题的能力不断加强，简单说就是有效工作点面要多和广。c、通过收益分配杠杆考核刺激，尤其是中高层还是要体现效益优先，兼顾公平。我们不能牺牲效益去追求公平，一个不讲求效益的单位，必将没有公平分配财富的基础。这个效益是综合效

益，是上述三项措施的有机统一体，这对中高层岗位人员特别重要，也是严峻的考验，一个连业务技能、业务来源点都不可传承的人，难以想象能成为大家可以依附和共托的代表——就是合格的第一责任人和高级主审。因此，利益分配导向要引入上述内容，刺激那些乐于奉献、乐于传承、教会更多徒弟，给师傅吃好吃的那群人，并对单位起叠加效应或潜在效益、树立好品牌、好口碑的那群人，包括党组织、工会组织和团支部组织凝聚人心、排忧解难的那群人。当然这样的考核难度较大，艺术性也很强，但不管怎样，我们尽量做到以数据指标来说话（事实上一些难以定量分析的内容，最终还是反馈在数据上），我们必须从这一方向着手努力，渐行渐近，而非渐行渐远。说的直白一点，就是刺激那些容易刺激，起叠加效应、凝聚人心的那群人，这才是真正意义上的和谐——公平与正义。从而促使单位的商业价值观和道德伦理观深入人心。如果上述三位一体处理好的话，我们的业务转型，向稳、新、高业务拓展的广度和深度肯定有起色，并且我们的低、中、高所分享的利益蛋糕绝对值会越来越大，这也是大家所普遍期盼的。

杨国庆

【瑞和发展篇】

谋定思动“十二条”

2010年12月24日下午2:00协调小组全体会议，列席代表：支民兴、韩世新和孙剑云三位同志，议题：主要商讨2011年费用预算、后勤保障、内部财务核算改革方面的会议纪要，并达成以下共识：

1、对劳资分配情况进行摸底。2009年和2010年全部人员实际税后分配收入和税前收入情况，按低、中、高层进行分类统计，低的是这次调整股东后，助

审和执业注册人员（非股东）及内部管理人员；中的是调整后股东及原部门经理级人员；高的是协调小组成员。此三档劳资分配数（含四金，四金内容单独列示）占毛收入的比重变化情况（毛收入=总收入—拨出单位协办费或—拨出业务活动费）。为 2011 年制定劳资分配的预算提供参考依据。

2、对 2009 年和 2010 年除劳资分配外的其他费用列支进行统计，各单位能明细划分的尽量明细，以便核定各单位费用开支的预算，据此核定各单位目标考核利润提供参考依据。

3、原瑞和所综合管理部及各单位内勤（出纳及装订档案、人事管理人员、驾驶员等）统一采取外包方式，交由财务管理公司全权委托代理服务暂缓执行，首先把原瑞和所的综合管理部（不含主审、副审），统计出这些后勤保障人员在 2009 年和 2010 年的劳资分配（含四金）的实际情况（税前收入），按各单位受益的大小，作为 2011 年后勤保障人员在各单位分配预算费用提供参照依据。

4、加强内部财务核算，主要体现在现金流核算。流入方面财务人员须提供各单位服务的实际收入明细项目，须注明这些项目流入是哪些内部人士或内部单位提供的，拟拨出的业务活动费比例是多少，或拟拨出外单位（包括内部协办单位）的比例是多少。流出方面分二块予以汇总，第一块纵向按明细项目予以归集，不设其他项；第二块横向按哪些经办的人来进行列示；并且对劳资分配、四金、业务活动费、拨出单位协办费和购物卡（代扣个人所得税等），单独作附注说明和分析（此项工作在 2011 年 1 月 12 日之前培训辅导好）。每一星期进行统计核算，一个月后进行汇总。财务人员把统计的每一星期和每个月的内部现金流统计资料及对外会计报表及时交给各自分管的第一责任人和协调小组组长，这是分级管理、分级考核的必备依据。

5、协调小组成员和非协调小组成员的第一责任人，每月须进行小结，小结中需写明：

a、本月开拓、延伸新的业务项目（含每年非循环业务项目），哪些收费已经实现了，哪些尚未实现或正在实施审计过程中；

b、本月业已存在的老客户，哪些减少了，减少原因是什么；

c、本月费用开支中，一些重大的业务支出哪些属于不可控制的；所领导的人员中或所带领的项目组内，哪些人员已具备或初步具备完成一些重大的、疑难的、新型业务的处理能力；完成哪些党、工会、团支部等社会事务性工作；工作中还存在哪些方面困惑等。

每月的8日之前（节假日顺延），小组成员请把上月的工作小结交至协调小组组长，组长把上半年和下半年汇总的工作小结交至工会组织，这些小结作为组长和工会组织考核小组成员的重要依据。

6、项目收入考核的基数，是以各单位项目收入减拨出奖励的业务活动费或协作单位划出比例后作考核各自单位的项目收入数（超18%拨出奖励的业务活动费，个案协商处理），并以此为确定各单位的现金流入方面的主要依据。

7、内部各单位相互介绍的业务项目来源，按以下方法执行，介绍联系人首先与盖章机构的第一责任人和财务总监进行沟通，由第一责任人接洽此项目确定该机构独立完成还是共同参与完成或承接单位（介绍人所在的单位）全部完成，如共同完成的或承接单位全部完成的，分别财权、事权，在每一季度完成后进行内部财务汇兑开票，以确定各机构的内部绩效。

8、在众垚会计师事务所未成立前，其人员费用等开支暂由瑞和会计师事务所承担，众垚所成立好之后，瑞和所暂先垫支的费用与众垚所未成立前在瑞和所

所完成的项目收入中进行对冲，按财权、事权分别内部进行汇兑（每季）开票，其他机构也按此程序办理，目的在于考核每一机构内部绩效。

9、如出现某一单位财务收不抵支的情况，由该机构第一责任人和协调小组组长进行沟通，协调确定借出单位和数额情况，借出单位应及时配合。

10、工会组织要制定工会收入和支出管理办法，报协调小组讨论通过。

11、高级主审（A、B），主审（A、B），助审（A、B、C、D），在 2011 年 1 月 20 日前此项评定工作完成，请杨万忠、尹俊杰和高瑾等同志进行评定，动态管理、一年一定。

12、今年春节前不搞年会组织，家属慰问信和慰问、年货仍搞，待明年有起色后，此项工作仍由工会、党支部和团支部来实施。

综合协调小组

【工会动态】

工会一日捐

至本月 3 日止，瑞和已圆满完成本年的工会一日捐工作，经过清点，共筹集资金 930 元。工会对参与捐赠的全体职工表示感谢。

工会

【瑞和园地】

2010 摄影比赛结果揭晓

本次摄影比赛截止 2010 年 12 月 31 日，共收到选票 69 张，经统计公布获奖名单。本次比赛共设一等奖一名，二等奖二名，三等奖三名，同一作者如果多幅

作品入围，只记录一个名次。

序号	姓名	得票数	作品名	获奖名次
1	顾春艳	31	6. 《星空下的梦》	1
2	顾春艳	26	4. 《璀璨》	1
3	孙剑云	24	30. 《世博猫》	2
4	高苏文	17	29. 《时光种子》	2
5	滕玲	17	54. 《音乐交响曲》	2
6	赵晓莹	17	71. 《2010》	2
7	周元俊	16	8. 《仰望中国》	3
8	滕玲	16	53. 《阳光谷》	3
9	董燕	14	3. 《希望的大地》	3
10	陈伟君	12	12. 《奇装异服》	3

赵晓莹