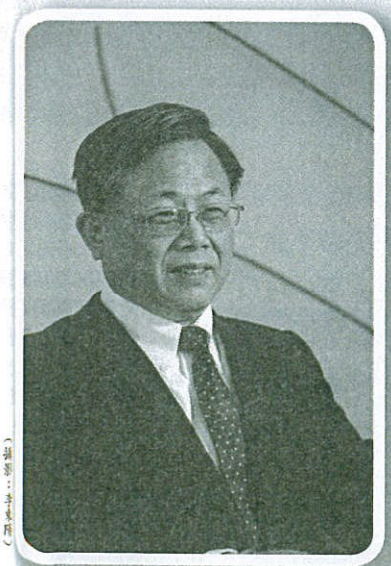
傳承不僅是傳位子，資誠更要「傳誠」

⊙張書瑋

今（2013）年7月1日，資誠聯合會計師事務所所長，將正式從薛明玲所長的手中交棒給張明輝執行長。其實早在二年前新任所長人選即已出爐，但為何蟄伏了二年之久，交棒的計畫可說是一場細膩的布局。

七年傳承改革，領頭順利傳誠。



（攝影：李東翔）

事務所必須建立一套長治久安的傳承機制，要傳承的不僅僅是位子，更重要的是資誠核心價值與經營理念的傳「誠」。

—資誠聯合會計師事務所所長 薛明玲

遴選委員制選出接班人 漸近式的培訓與交接

國內會計師事務所是以「專業合夥」的方式組成，不同於一般企業的組織架構，只是，「傳承」同樣是事務所永續經營理念下，必須面對的課題。傳承最重要是找到合適的交棒人選，但企業的核心價值與經營理念，是否能夠同時傳承下去？

在薛明玲的觀念裡，資誠就像一個大家庭，所有的同仁都是「伙伴」，沒有所謂的「伙計」，他亦不喜歡同仁稱呼合夥人為老闆，因為合夥人代表的是責任與義務，並不是權力或位置。2006年初，薛明玲是以無記名投票全數通過選出來的所長，但是接任後，他即思考選舉方式真的適合事務所的合夥性質嗎？是否確實選出最合適的人選？有無產生競爭選舉的後遺症？於是，薛明玲決定必須建立一套長治久安的傳承機制，他所要傳承的不僅僅是位子，更重要的是資誠核心價值與經營理念的傳「誠」。

因此，資誠在三年前建立新的所長遴選制度，由五位合夥人組成所長遴選委員會，推舉出下一任所長人選，再交由全體合夥人投票同意。薛明玲說，雖然他一手規劃新的所長產生制度，但完全不介入遴選委員會推薦的人選。他只希

望的資誠所長條件，必須具備四大要件，第一，必須全心投入工作；第二，必須具有國際視野；第三，具有開創新局的大志；第四，處事待人則必須外圓內方。順利的，在二年前遴選委員會達成共識，推舉出新一任所長張明輝，並獲得合夥人的同意。所長的產生，從無記名投票改變為共識決，減少了所長選舉所可能產生之衝擊。在薛明玲眼中看來，新任所長張明輝學經歷俱佳，勇於任事，更難得的是尊重前輩，能虛心接受建議，薛所長相信新任的張明輝一定會比自己做的更好。

人選出線後，就立即走馬上任？不然，資誠並沒有照著其他事務所在短時間內新舊交接的路來走。薛明玲又再花上二年時間，有計畫地進行新任所長的交棒。這期間薛明玲賦予張明輝不少的任務，為的是能夠更確實的做到經驗的傳承，並熟悉領導的決策。張明輝即十分佩服薛所長的使命感，即便剩下一個月就要交棒，腦子依然不停運轉，不斷地對他提點與交待，沒有絲毫懈怠。在旁人的眼中的薛明玲，個性向來自律，心思細膩，並且擇善固執，在專業及品質的要求上表露無遺；從七年前作出決定，到完成所長傳承制度的改革，更可見一斑。

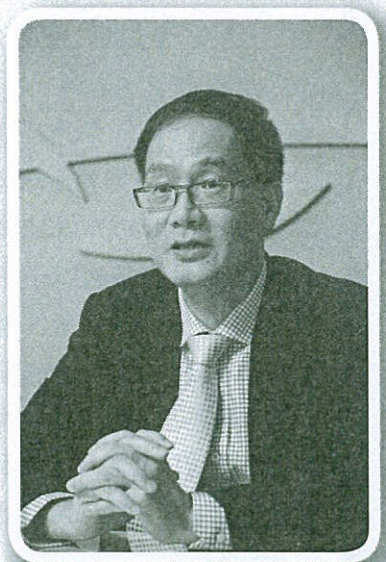
堅持一步一腳印，穩健邁向所長之路。

很多人對於來自彰化一般家庭的張明輝如何成功晉升所長一位很感興趣。大學會計學系畢業，張明輝退伍後準備就業，沒想太多的跟著大多數同學選擇到資誠面試，當時受到資誠創辦人的理念及企業文化所啟發，決定加入資誠行列，開啟了他與資誠的機緣。在資誠，張明輝獲得獎學金得以出國進修，取得美國會計師執照，回到臺灣，一年後事務所計畫派人至中壢設立分所，只有考慮一天他毅然決然答應赴任，四年後完成任務調回臺北，一路即從分組主管、風控長、營運長，至二年前通過遴選成為下任所長而擔任執行長。

走過會計行業這條路，張明輝多年來深刻感受到會計師工作的辛苦，有些人因為耐不住辛苦而放棄自己的理想，但他堅守著凡事沒有捷徑，有的只是穩健踏實，一步一腳印而已。在我們看來，張明輝今日之所以能夠踏上所長之位，相信不是靠捷徑，正是他一路堅守信念而來的結果。

經營團隊適才適用 加強審計風險管理

即將作為二千七百名同仁的國際事務所所長，張明輝對



（攝影：李東陽）

會計師工作辛苦，有些人因為耐不住辛苦而放棄自己的理想，凡事沒有捷徑，有的只是穩健踏實，一步一腳印而已。

—資誠聯合會計師事務所執行長 張明輝

自己有著三項責任，第一，首重「專業責任」，由於會計師行業具有半公益色彩，肩負公眾的委託與期待，必須經過審慎查核才出具相關查核報告，始不負社會大眾的託付。第二，是「教育責任」，每位同仁進入資誠的目標與未來生涯規劃都不盡相同，惟持續提供同仁學習與發展的環境，造就資誠大學，培養同仁專業知識、領導能力及國際視野，是對同仁的一種承諾。第三，落實「企業社會責任」，取之於社會，用之於社會，將致力將資誠「傳誠」的理念，用於專業貢獻、環境保護、社會關懷及人才培育等，長期關注企業社會責任及永續性議題。

談到如何擘畫未來的經營策略，張明輝強調，事務所的經營團隊就是全體合夥人，未來將依合夥人的專長與特質賦予不同的功能性任務，充分適才適用。而目前事務所主要業務包括審計服務、稅務法律服務及諮詢顧問服務三大塊，有鑑於來臺上市、生技醫療及文創產業等發展熱絡，審計服務協助企業上市櫃仍會是他上任後推展的主力，惟近年來經濟變化大，審計風險較以前更具挑戰性，他也將加強要求全體會計師注意風險控管，對於誠信有問題的客戶，必須割捨，不能以短期利益而犧牲長期利益。另在協助大型企業進行全球租稅風險管理，降低稅務風險，以及進行全球性策略、營運管理與併購之顧問服務兩部分，則將在遵守獨立性原則下，持續發展。端看整個行業，張明輝認為，會計師公費偏低，是臺灣會計師業者最大的挑戰，有合理的收費，才能吸引優秀人才加入，人才供應鏈完善，整體產業才能朝正向發展，展現出專業的價值，期能與同業負責人協調改善產業的秩序，也是他未來的重點工作。

交棒後，以平常心對待人事
接棒後，全心全意樂在工作

交棒之日已在倒數計時，新舊任所長角色將如何調適？薛明玲坦白說，其實七年多以前自己並沒有計劃要接任所長，因此對於卸任所長沒有任何得失心。但他強調，要做事，就要在位子上做，而且要做，就要做好。該放下時，就當放下，卸下所長角色後，於管理上將尊重新任所長的執行方式。從事三十多年的會計師職涯，自己未來有更多時間放在推展與會計相關之公益上。當然於個人專業領域上，仍將持續貢獻所長，針對企業財務資訊之應用及公司治理與傳承，將做更多專業投入。薛明玲也笑著說，過去，揹負著資誠的成敗，必須貫徹執行力，展現果斷及魄力，難免有為難他人之處；未來，會以更為平常與隨緣的心去看待人與事。

所長的挑戰與壓力將移轉到張明輝身上，張明輝承認，現在思考的角度已不再是從個人出發，身為領導者，工作最重要就是要全心全意，而對於工作上的辛苦，張明輝早已經練就了「把工作視為生活」的習慣，對他而言，平衡工作與生活最佳比例不是各占一半，而是當工作已經融入生活成為一體時，這是他樂在工作的方式。自從當了準所長後，相對地出國開會的次數變得頻繁，空中飛人的行程常是家常便飯，張明輝家裡早已準備好一只出國專用的行李箱，隨身物品都已打理好，隨時可以攜著就出發，足見他的工作與生活已然密不可分。

事務所永續發展，相較於薛明玲的內斂、思想縝密與計畫性，新任所長張明輝7月正式上任後，將如何帶領資誠作更進一步的突破性發展，外界都寄予關注。

張書瑋 / 會計研究月刊資深編輯