薛明玲

資誠聯合會計師事務所所長。1955年生，東吳大學會計碩士、美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士。亦為清華大學、台灣科技大學EMBA兼任教授，政治大學會計研究所兼任副教授。

資誠聯合會計師事務所（PwC台灣）

1970年由朱國璋、陳振銑兩位教授成立，1973年加入國際Price Waterhouse事務所系統，為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要簽證客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。

採訪 / 林文玲、陳芳毓　撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

薛明玲談起職涯中關鍵轉折，都是相同的註腳：「我只是把經過手邊的事，做到最好。」

「為什麼沒有任何財會主管喜歡會計師事務所的人上門？」當他服完兵役，進入這個「拿客戶的錢卻挑客戶毛病」的特殊行業，他決定要做到「讓客戶期待我來」，於是，他花3年將整套稅務法規濃縮成兩頁A4的「實用密技」，送給客戶。隨後，他接手資深查帳員不堪負荷而辭職的台灣IBM、這家龐大又嚴謹的客戶，他讀完IBM厚達5公分的英文管理手冊，反過來協助客戶建立符合藍色巨人的全球財會準則。

薛明玲是第一個和企業CEO一同坐在股東會台上的會計師，早先陪同聯電創辦人曹興誠，如今年年與郭台銘同台。2009年鴻海股東會，原本預定發放現金股利每股0.8元，現場股東要求提高到1元，薛明玲立刻遞上紙條，寫上股利提高0.2元淨利變動的金額；但最後郭台銘宣布的，卻是每股配息1.1元，在拍版的同時，薛明玲早將調整後正確的淨利，送給司儀去宣布了。

如何辦到的？說穿了並不神奇，薛明玲早就準備好5個版本的試算。當了會計師的薛明玲，和年輕時候一樣，他想的是「如何讓我的簽名，比別人更有價值？」

薛明玲有一件讓同行跌破眼鏡的創舉。過去，會計師事務所的合夥人在退休時都能夠領取相當高額的退休金，不同於企業預先提列的制度，會計師事務所的退休金費用是當年度的負擔。薛明玲認為不應該由後輩來擔負前輩的福利，於是，一當上所長，他就終止這個制度，將現有合夥人的退休金結算，不但不心疼自己其實損失最多退休金，還不在意影響自己的經營績效似的，在他所長任內將這筆費用全數攤提完畢。隨後，其他事務所也跟進採取相同制度。

薛明玲笑著說，這樣一來，在他卸任所長之後，事務所就會有多出來的盈餘，他希望能提高基層同仁薪資，拉近和鄰近國家的水準，「把好的人才留在台灣」。

起點，真的就是「把經過手邊的每一件事做到最好」，最後，薛明玲改變了整個行業。

資誠聯合會計師事務所所長 薛明玲 **創造價值4堂課**

把每一件經過手邊的事做到最好

談價值：比客戶想得更多，做得更好

Q：你接任所長後，提出許多制度改革。你如何盤點組織的資產，以找出適合的策略，提供給客戶不一樣的服務？

A：這個問題分成兩個層次。第一，**做任何行業，都要弄清楚社會對這個行業的期待；了解之後，才會知道可以發展的利基點在哪裡。**

我認為，社會期待會計師扮演一個公正、專業的角色。然而，每一位會計師查帳都要依照一定的準則、出具財務報告也有一定格式，服務的同質性很高。

因此許多人說，因為市場飽和、價格競爭，會計師愈來愈難做，但我不這麼認為。在資誠這十年，我做事只抱一個原則：**花2倍的努力，去得到1.2倍的成果！**

就算每份財務報告書唯一不同的地方，只有會計師的簽名，但還是可以思考「如何使你的簽名比別人有

價值？」所以收到同仁的報告時，我會反問，「這份報告，對手不會做嗎？如果他們都會，那客戶為什麼要選擇你？」所以，一份報告可能會被我改4次。

提供價值給客戶，有兩個管道。第一，贏得信任必須靠品質。要把基本的事情做好，企業才會對我們產生信任。我經常提醒同事，**像我們這種比較平凡的人，就是要把任何經過手邊的事，做到最好**；每一個人都做到這種程度，組織就會起來。

第二是，永遠要提供價值給客戶。**要從經營者的思維來考慮問題，客戶沒想到的，你要幫他想到；客戶有想到但沒做好的，你要比他做得更好。**

Q：但你如何知道，如果多花一倍的時間，做什麼事情才是客戶最感激的？

A：這需要視野，而視野來自於學習。聽演講或參加研討會，我一定提早10分鐘到，先和講者或主辦單位建立關係；我一定坐在前兩排，全程聽完，最後再把筆記放到部落格上（薛明玲的部落格：老薛智識網 http://www.alberthsueh.com/）。

身為專業人士，一定要謙虛地學習。如果能近身跟企業領導者接觸、學習，會計師其實可以學到很多；但這往往是許多同業有機會、卻不願意去做的。

會計師普遍被視為「菁英分子」，而菁英份子有個毛病，就是不夠謙虛。我原本就在教企業購併，這學期，杜英宗（南山人壽副董事長）在台大開了一門企業購併的課程，從六點半到十點多，我在教室裡聽了4個小時。多數天資聰穎的人，是不會這樣做的。

Q：你的動機是什麼？

A：這不需要動機。如果你認為應該不斷學習，就會去；如果你認為「企業購併我都懂了」，就不會去；如果你認為「會計師只要會審計查帳就好」，也不會去。

曹興誠說，「管理就是邏輯加上常識」。做一個決策者或會計師，邏輯是最重要的。社會上有很多墨守成規的事，**如果邏輯不清楚，就會蕭規曹隨，做出很多無法顯現自我價值的事。**

談領導：領導人以身作則，才能建立企業文化

Q：從什麼時候開始，你決定把自己定位成「提供不一樣價值」的會計師？

A：因為我討厭被動式學習，所以我在學校時不算認真。大一時，國文要考20分的默寫古文，我全部送給老師，因為我認為這與大學生學習沒有關係，所以我的國文成績從沒超過80分。

但另一堂中級會計，我自認學得不夠札實，所以大三、大四時，又回去旁聽。唯有主動學習，才會明白為什麼要學習。

退伍之後，我進了會計師事務所，頂著小平頭就開始查帳，但客戶對我愛理不理。我就想，「我只是小朋友，客戶為什麼付我錢、還要回答我的問題？我可以提供給會計主管什麼東西，讓他很期待我來？」

所以，在會計師事務所前三年，我很認真地研究稅法，什麼樣的支出、需要甚麼樣的憑證、對應的法條，全部整理成兩頁的資料。

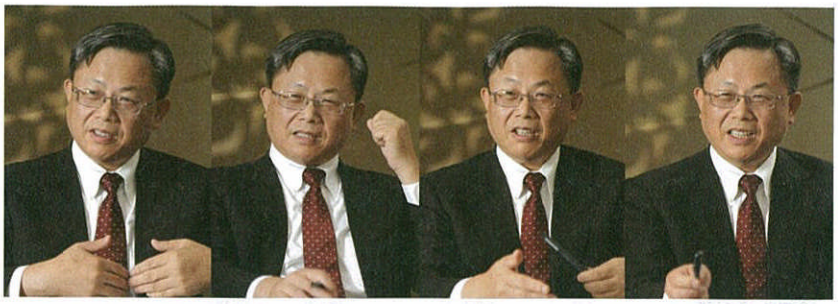
當時我也查（帳）IBM，查這家公司壓力很大，很多人查完就辭職。IBM有一本厚厚的會計手冊（用手指比，約5公分厚），我全部讀完，後來就查得非常順。

我不是喜歡被要求的人，所以會主動學習；如果剛從學校畢業、沒有任何資源，唯有很負責地把交代給我的事情做好，才有辦法生存。

Q：開始領導事務所後，你如何讓同事也謙虛學習、替客戶創造不一樣的價值？

A：合夥組織有兩種成員：合夥人和一般同仁。我對合夥人要求比較嚴格。在經營會議上，經常會討論同仁遲到的問題。有人說要設打卡鐘、有人說要派人站在電梯口，我全都否決了：如果這個房間裡面的人都能早到20分鐘，還需要去要求員工嗎？

領導人以身作則，才是主導企業文化最關鍵的因素。討論「遲到」，是不卓越的組織所花的沒有意義的時間。如果要求員工八點半來，那他們是不是也會



> 客戶沒想到的，你要幫他想到；客戶有想到但沒做好的，你要比他做得更好。

在五點半就想下班？但可以規定客戶或主關機關，下班之後不要打電話來嗎？

對於同仁，我則是「勤於指導，敢於要求」。

如果地上有紙屑，一個同仁主動撿起來，我一定會設法找出他，告訴他的主管這是一名優秀員工；如果同仁假裝沒看到，那我會檢討「為什麼形成這麼冷漠的文化？」如果是主管看到了，沒撿起來，反而打電話罵員工沒有維持辦公室整潔；我一定會把主管找過來，告訴他「這不是資誠的文化。」如果他無法改變，我一定會想辦法讓他離開那個位置，因為主管對部門文化的影響力實在太大了！

很多領導者都會想「不要理他就好了」，但這個主管部門的同仁會多痛苦？部門裡的人才一定都會走掉，只剩下跟主管相同想法的人。但我不想經營一個「往後退」的組織，**同仁未來待在組織裡的時間比主管長，領導者決策時，應該多考慮同仁，而不是自己。**

Q：公司的創辦人，通常會看得比較長久；但專業經理人則會設法提高短期績效，以利被拔擢，但最後組織才發現其中大有問題。所長一任只有4年，你如何去平衡自己、組織及客戶的利益？

A：我明年6月要交棒，許多人都跟我說，「你幹嘛要改那麼多？」但如果把這個組織當成「家」，你就不會想到位置轉換的問題，而會選擇做效益長久的事。

曹興誠說，「人生要高明，不要精明。」我的生活無虞，如果還要追求更大的利益，而代價是得到「這個人很愛錢」的名聲，那就沒有必要了。只要**掌握人生的發球權，就不會被短期的利益所局限。**

談改革：找出最適合組織的機制，提前建立

Q：你改變了資誠的所長選舉機制，也修正了退職金制度。為什麼決定要做這些事？

A：「選舉」是最民主的制度，但在合夥組織卻不一定可行，因為極可能會選出「想出頭的人」，卻不一定是最有責任、最有能力的人。第二，雖然說是「君子之爭」，但只要是兩人以上的選舉，贏的一方事後一定得設法彌補輸的一方；所以選舉一結束，組織的元氣立刻會降低一層。

合夥組織需要有核心價值，這個價值至少需要兩年去傳承，第一年，接班人在旁觀察，第二年開始實做；而不是這個月選出接班人，下個月就接班。如果我做到85分，我找來的人通常不可能到達85分，因為他沒有在這個位置上歷練過。如何使他超過85分？就是要留下我的優點，再加上他的優點。如果直接交接，接班人沒有在領導者位置上決策過，就無法得知遇到利益衝突，他是否能大公無私？遇到困難時，是否能繼續前進？他原本的能力是幾分就是幾分，不會再進步。

基於這兩個原因，我組成了一個5人的遴選委員會，這些人都無意競選所長，或即將在4年內退休，沒有所長的被選舉資格。我不會說出自己的偏好，但會開出4個條件：全心投入、開創新局、國際視野以及外圓

第一個陪CEO坐在股東會台上的會計師

用專業細心抓出細節裡的魔鬼，郭台銘也服氣

薛明玲可能是第一個參加上市公司股東會的會計師。曹興誠時代的聯電、近幾年的鴻海，他都和電子業大老闆一起，坐在台上接受股東與法人的提問。為何他能贏得客戶的信任？

1.數字力，知己知彼

今年6月，鴻海股東會上，司儀正在報告鴻海總資產與營收，郭台銘突然轉頭問薛明玲，「台積電的總資產和營收是多少？」「總資產約是8000～8500億，營收是4000～4500億之間。」儘管台積電並非客戶，薛明泠不疾不徐地說出它的營運數字。

接著，他在iPad上寫下兩家公司的重要營運數字比較，但沒提到毛利率。

郭台銘追問，「台積電毛利率多少？」「大約是4成5，」薛明玲回答。

會後，郭台銘告訴媒體，「鴻海毛利率比較低，但沒有一分錢花在不該花的地方！」而上述的這段話便成為隔天的新聞標題。

2.預測力，沙盤推演

2009年鴻海股東會，司儀宣布將發放0.8元現金股利，但小股東希望提高到1元。與財務人員討論後，郭台銘當場允諾給出1.1元，股東會因此暫停，以重新計算盈餘分配表。

「董事長，新的數字是這樣，」薛明玲拿出一張紙，交給郭台銘；郭台銘正要親自宣布，「不用了，我已經交給司儀念了，」薛明玲又說。原來，他料到客戶可能提高現金股利，所以提前把現金股利從0.8提高到0.9元、1元、1.1、1.2元時的盈餘分配情況，都算出來了。

「只要10分鐘，任何一個會計師都算得出這些數字。但這些細節，就是讓客戶覺得你有用心的地方，」薛明玲認為，數字是大老闆關心的領域，也是會計師最能展現專業價值的地方；而既然與會，就該預先設想狀況、幫主席協調流程，「否則客戶為何要請你坐在台上？」

內方，讓委員會據此尋找符合的人選。

即使在委員會內部也不投票，而是一直討論到出現共識為止；人選決定後，再讓所有合夥人投票決定贊成與否。協調過程中，我們會了解每一位合夥人的想法，比較不容易產生派系。後來，新加坡、中國和香港的資誠，都依照這個機制來推選暨任所長。

至於退休金，因為其他三大會計師事務所都有，所以資誠也不例外。因為退休金的計算方式，是退休前五年薪水的平均數乘以某個倍數，所以會愈墊愈高。原本我不贊成，但當我有權力改變制度的時候，就決定做一個負責任的解決。當年兩位創辦人（指朱國璋與陳振銑教授）退休時，是直接把股份賣還給公司，沒有拿額外的錢。我們只是把人家創立的基礎做好，有什麼權利拿錢？

我也可以不吭聲，讓制度繼續，多出來的這筆錢，可能是我的孩子工作一輩子的積蓄。但是如果現在不處理，我未來的退休金，就是現在正在大學念會計系的學生負擔。所以，明年卸任前，我會把自己的退休金攤銷完成。提早結算退休金，我是利益減少最多的人。但畢竟我們創所的精神是「大我無私」，如果我堅持這樣做，後面的人也不會太離譜，這就是「典範移轉」。

結算後，明年公司會多出一筆不需攤銷的利潤。我不希望合夥人分掉，而希望大家思考：「這筆金額應有多少百分比，該投資在事務所和同仁身上？」

台灣資誠的薪資比香港和中國低，或許多數人覺得，這筆金額應該用來拉近合夥人與對岸薪資的差距；但我又提醒，「合夥人收入是同仁的好幾倍，但我們真的有辛苦那麼多倍嗎？」

組織要長期發展，絕對要靠人才。要吸引優秀員工，報酬是個很重要的關鍵，你不可能說，「我們環境很好、但待遇跟別人一樣」，那人才為什麼要選你？

如果資誠是我的獨資組織，我一定會將同仁調薪50%，同時要求在3年內效率提升30%。年初，內部討論新進人員薪資時，有同仁提出同業的薪資數據，但我認為，不應該是看國內同業給多少，來決定薪水。

台北到上海只要飛80分鐘，如果上海領的薪水是台灣的1.5倍，那人才會選擇去哪裡？至少要給與上海接近的水準，才能找到好的人才。價值，不是來自廉價或免費的服務；一味提供廉價服務，就無法支持企業找

一流的人才、提供長久的訓練，不是長久之計。

領導者要提前建立好機制，找出最適合組織的運作方式，讓不同的人上台都可以做得非常好。

談執行：追蹤進度、貫徹決策，提升專業能力

Q：每年有數百名會計系畢業生到會計師事務所，許多人幾年內就會離開，為什麼還要投資教育訓練？

A：我們是個有兩千多人規模的組織，要盡社會責任。**社會責任，就是用你的專業，提供對社會有助益的事。**會計師要教學相長，去教，可以學到更多。所以我在政大、清華和台科大都有教課，許多合夥人也是。

資誠除了協助非營利組織建立會計制度，也提供剛畢業的年輕人很好的專業訓練，即使他離開事務所，去客戶的財會部門，還是會有影響力。如果每一個事務所都這樣做，台灣就會起來。

更重要的是，如果沒有把同仁訓練好，他出錯，組織付出的代價更高。

這個月初，有三百多個新進同仁報到。我告訴大家，「我鼓勵你們一周內寫封信給我，告訴我妳們的心得和建議。」會後，人資再宣布一次我的E-mail，提醒大家要做這件事。

一周後，有八成的人寫信給我。我每一封都看，並親自回信；寫得特別好的，我把複本寄給執行長和該部門的合夥人。這裡面真的有很多人才，但人才如果沒有一開始就被發掘，沒有人關心，他一定會走掉。

但是，剩下那兩成沒有寫的，我也有記下來。一個初到職場的人，如果連這麼明確的暗示都不理不睬，我們是不是該檢討面試流程？如果它幫我們找到的是冷漠、負面的人，跟他共事的同仁豈不是很辛苦？

我講的話，一定會要求大家做到。這不是為了我自己。以我的職位，講的話如果不去追蹤，組織會有執行力嗎？如果決策沒有徹底執行，提供給客戶的服務會專業嗎？

Q：指令要落實下去，方法是什麼？

A：第一是以身作則，經營組織，一定要讓人覺得大公無私；第二是邏輯清楚，沒有全盤的思維，就沒有資格被稱為領導者。

2008年金融風暴，我告訴大家，「如果業績達不到，我一個人減薪！」幸好，最後只有一個月我需要減薪8%。去年這時候，景氣也不好。我又提醒合夥人要提高現金安全存量，否則我不領薪水，也希望合夥人願意只領七成薪。景氣起伏那麼大，萬一有大意外，員工只有幾萬塊的薪水，還要付房租、水電，可以不領薪水嗎？但合夥人薪水很高，領七成薪如果生活出問題，那就是自己的問題了！

領導者要強勢，也要有柔軟的一面。上禮拜，大樓剛換了一個新警衛，他看到我就問：「請問到幾樓？請你到前面登記一下。」

這時候，我可以有兩個做法：第一，告訴他「我是資誠的所長！」然後就走掉，他一定永遠記得我；但我只是回答「好」，於是就去登記。警衛知道我是誰之後，立刻追上來頻頻道歉。我說「沒有關係，你很負責！」這樣子，他也會記得我！

比較有能力的人，要多體恤基層的人，因為他們更需要關心。

薛明玲的管理講義

DOs

1.客戶沒想到的，要幫他想到；客戶想到但沒做好的，要比他做得更好。

2.身為專業人士，更要謙虛地學習。

3.對於同仁要「勤於指導、敢於要求」。

DON'Ts

1.不要邏輯模糊，否則容易蔚規曹隨，做出無法顯現自我價值的事。

2.選舉容易產生派系，不見得是企業產生領導人最恰當的方式。

3.同仁在組織未來的工作時間比主管長，決策時應多考慮同仁，而非自己。