

# 張日炎、薛明玲正面交鋒

台灣兩大會計師事務所勤業眾信與資誠，

不約而同在最近更換CEO，彼此競爭態勢又掀高潮。

在張日炎領軍下，勤業眾信是否能重新擦亮因博達案而黯淡的金字招牌？

薛明玲的運籌帷幄，又能否帶領資誠更上層樓？

## 台

灣兩大會計師事務所，勤業眾信（Deloitte）與資誠

（PricewaterhouseCoopers，

PwC），不約而同地在最近更換C

EO。

資深會計師張日炎，即將挑起管

理勤業眾信的重擔；擔任資誠執行

長多年的薛明玲，也要接下強人賴

春出的棒子。一直互相較勁的兩大

事務所，競爭態勢又要掀起高潮。

比規模，資誠的上市簽證客戶數

只有勤業眾信的一半；但是論影響

力，資誠卻不只勤業眾信的二分之

一。尤其是從勤業眾信手中搶到證

交所這個大客戶後。

## 資誠：更上層樓

這場戰役由薛明玲親自領軍。他

還記得，其他事務所的簡報都在表

現專業能力，他卻把報告主軸定為

「如何把台灣證交所提升到世界

級」。果然，這個勤業眾信服務了三

十多年的老客戶，硬生生地被資誠

搶了過來。

「當時我只抓住一個

重點：交易所要什

麼？我們的競爭對手

有什麼？」薛明玲更改方向，要同

仁把全球最好的交易所與台灣證交

所做比較，從中找出報整戶的資料。

「在簡報中，我建議證交所發展E

TF（指數股票型基金）商品；幾

個月後，交易所就推出『台灣五十

指數』。自許「打仗就要打勝仗」

的薛明玲，在這場戰役贏得上風。

「我常說學會計的人不要老是帶著

深度眼鏡看東西；要用策略性的眼

光來思考，」侃侃而談的薛明玲，

看起來不像謹慎保守的會計師，反

而是運籌帷幄、又隨時準備上戰場

的將軍。

在同事眼裡，「他是一個思想鎮

密，有計劃性的人。」負責稅務法



## QA 張日炎：要從最大成爲最佳

問：接下總裁的位子以後，未來有什麼計劃？

答：跟同事討論過後，我們決定三年內勤業眾信要從最大成爲最佳。我們要提供客戶真正世界級的服務。

要發展非審計業務的原因有兩點：審計業務大家削價競爭，風險大，人事成本又高；非審計業務的獲利高，同事的成就感和客戶的肯定度也高。國內四大大事務所的審計業務比重，相較於國外是比較高的，顯示非審計業務有很大的發展空間。

在併購業務上，根據Deloitte調查的結果，全球有三十個國家併購業務是很活絡的，台灣是其中一個。大型的併購案要國際性投資銀行才能提供服務，我們可以服務本地的市場；某些業務他們也需要有人一起合作，這就是我們的機會。

### 勤業眾信小檔案

成立時間：2003年（勤業1960年成立、眾信1954年成立，於2003年合併）

國際聯盟事務所：Deloitte

董事長：楊民賢

總裁：張日炎

員工人數：約2300人

上市櫃公司簽證家數：369家，市佔率31%

代表客戶：台積電、中鋼、實成工業

資料來源：勤業眾信

律部門的會計師吳德豐開玩笑說，「不曉得是不是因為薛明玲的名字比較秀氣，心思也比較細膩。」

資誠的財務顧問部門則打贏另一場勝仗，而這導因於長期策略規劃的成果。

這個成立將近十年的部門，為資誠立下不少汗馬功勞；銀行

的不良資產拍賣中，資誠顧問諮詢服務部營運長袁惠兒估計，有六〇%是資誠經手的。而最近幾宗外資的併購案，不管是買方或賣方，資誠也有參與其中。部門規模更從原本不到二十人增加到六十人。

「剛成立的前幾年，這些部門的收入與支出剛剛好打平而已，」即使如此，薛明玲的支持從不打折扣，「我們要走在前面，想到未來的上市櫃公司需要什麼。」

因此，當台灣的會計業抱怨過低

的簽證費用時，資誠在財務顧問、國際租稅規劃的收入，已經佔總營收的四五%。

注重策略的薛明玲，更把眼光拉高到人才競爭與人脈建立。

資誠新任執行長蔡金拋透露，去年政大會計系一百位多位畢業生中，超過九十位選擇加入資誠。

「在學校教書不是為了賺錢，」在大學兼課超過二十年的薛明玲認為，做這種「不賺錢的事」，除了回饋，更可以建立價值。「他們以後出社會遇到問題就會記得來找我。我在學校教了二十年書，現在就得到好處。」而每一場由資誠主辦的研討會，薛明玲更親自上場負責解說。

資誠一步步撤網佈局的同時，會計業的龍頭老大——勤業眾信，這幾年卻風波不斷。

## 勤業眾信：試圖再起

二〇〇一年的安隆案，勤業被迫尋找新的國際聯盟事務所；二〇〇四年的博達案，更讓幾十年來的信譽幾乎毀於一旦。「安隆案還能說是別人家失火，我們受到牽連；博達就真的是自己發生問題，」張日

炎坦承，當時內部在承接客戶的時點及程序上的確低估了風險。

風險之外，勤業與眾信合併後的文化融合也是隱憂。

兩大事務所合併至今已超過三年，然而，一位剛離職的前勤業眾信員工透露，事務所內仍然分成「勤業組」與「眾信組」，不但工作上沒有交流，私底下也少有互動。

張日炎的出線，也看得出勤業眾信急欲扭轉頹勢的決心。

長期服務金融業，張日炎曾經負責過六家金控公司的簽證業務，數年前新銀行開放設立時，更帶領勤業爭取到半數以上的業務。長久累積的聲譽，正好符合勤業眾信最迫切的需求。

張日炎一上任，也立刻宣布加強風險控制，把地雷股與財報不實的危機降到最低。

張日炎表示，在全球總部的監督下，新成立的信譽與風險部門 (reputation & risk group) 有五個資深會

計師負責簽證業務的審核。擔任部門領導人的董事長楊民賢，更是直接對國際總部負責。

「把『信譽』放在『風險』前面，」張日炎強調，「就是要把提升正面形象擺在第一位。」

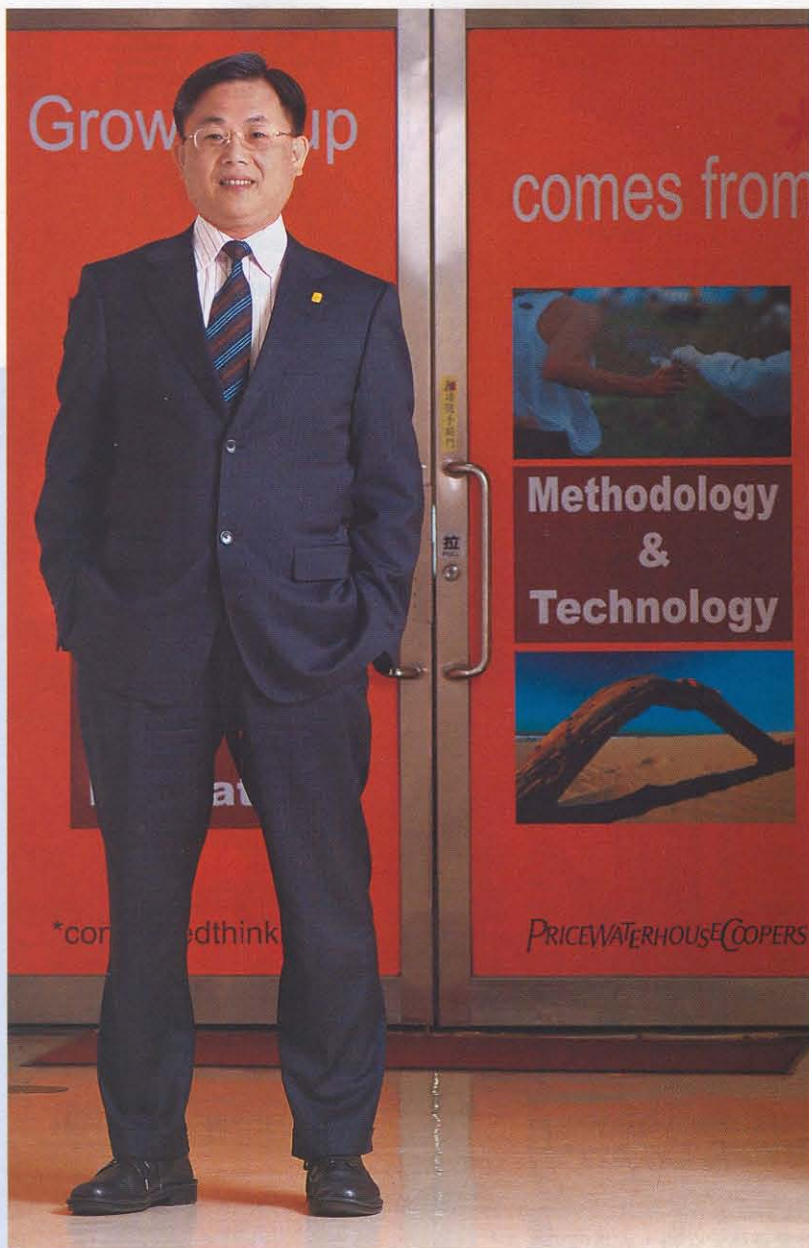
個性也是張日炎出線的主要原因。即使工作上互相競爭，安侯建業會計師事務所的會計師方燕玲也發現，「他很圓融，話講出來之前會考慮別人的感受，避免傷害對方。」

方燕玲認為，在合夥制的會計師事務所中，「人和」是領導者必須具備的特質。另一位資深會計師也認為，張日炎低調謙和的作風，讓他成為勤業與眾信兩方都能接受的人選。

柔軟底下更有堅持。張日炎在台大EMBA的論文指導教授李存修印象最深刻的，是他「堅持從頭做到完的人格特質。」

「有此人來念EMBA，課上完或交到朋友就好了；可是他還是把論文交了出來，」談起這個「不需要太用功成績就很好」的學生，即使完成論文的時間比別人多了幾年，李存修仍然很讚許他

學會計的人不要老是帶著深度眼鏡看東西，要用策略性的眼光來思考。——薛明玲



## QA 薛明玲： 會計業應該踩油門

問：未來的策略是什麼？

答：BMW給人的印象，就是安全同時馬力足。我跟蔡金拋（資誠新任執行長）說，會計師業已經有很多踩煞車的，現在應該找個踩油門的。

一個組織要維持現狀，短期內很容易，長期很難；也許在台灣可以生存，可是在國際上會被淘汰。一味控制風險，不會有成長，更不會吸引好的人才。

品質跟成長是相互有關聯的。誰要開安全卻沒有馬力的車子？可是只有馬力卻不安全，就是飆車族。會計師要替客戶了解水溫，跟客戶一起提升才能被尊重。

### 資誠小檔案

成立時間：1970年

國際聯盟事務所：PricewaterhouseCoopers

所長：薛明玲

執行長：蔡金拋

員工人數：約1600人

上市櫃公司簽證家數：194家，市佔率16%

代表客戶：台灣證交所、鴻海精密、統一企業

資料來源：資誠

的決心。

然而，台灣兩大會計事務所的兩位新領導人最憂心的，不是如何以己之長攻彼之短，而是愈見惡劣的大環境，以及社會對會計師的普遍不信任。

### 扭轉惡劣的會計環境

張日炎就提到，當前台灣的會計師簽證公費，只有大陸的二分之一。其中的原因，他分析，台灣的會計服務市場成長有限，會計師為了競爭客戶不惜殺價競爭是主要原因。然而，犧牲了簽證品質，使得地雷股事件層出不窮。

「會計師應該更加團結，」面對外界關於殺價競爭的傳聞，張日炎不願多做批評，只希望大環境能漸漸改善。

在勤業眾信魏永篤、資誠賴春田陸續交棒後，兩大會計師事務所的競爭也即將進入下一階段。

未來，是張日炎能重新擦亮勤業眾信的金字招牌，還是薛明玲能帶領資誠更上層樓？這不只是兩個事務所、兩個領導人之間的較勁，更是他們如何超越自己的試驗。