

Ep.1

การวางแผน สำนักงาน สอบบัญชี

การวางแผนสำหรับสำนักงานสอบบัญชี (สำนักงาน) ในแต่ละสำนักงานมีลักษณะคล้ายกับนักบัญชีหรือผู้สอบบัญชีที่มีความแตกต่างกันในแต่ละคน ดังนั้นแนวทางการปฏิบัติของแต่ละสำนักงานก็จะมี ความแตกต่างเช่นเดียวกัน โดยสำนักงานแต่ละแห่งสามารถกำหนดได้ว่าจะ เป็นสำนักงานที่ให้บริการในรูปแบบใด เช่น ให้บริการในรูปแบบที่มีความเชี่ยวชาญสูง (high specialize) เช่น สำนักงานสอบบัญชีที่มีความเชี่ยวชาญในการสอบบัญชีธุรกิจเกี่ยวกับสถาบันการเงิน ประกันภัย เป็นต้น หรือให้บริการในรูปแบบทั่วไป (general)

ส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จ คือ ทุกสำนักงานต้องรู้จักกลยุทธ์ (strategy) ของตนเองและยึดมั่นในแผนการบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเส้นทางที่หุ้นส่วนและพนักงานใช้ดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของสำนักงานนั้น ๆ โดยสำนักงานจะต้องเริ่มต้นด้วยแผนกลยุทธ์ (strategy) ที่จะอธิบายถึงทิศทางของสำนักงาน และแนวทางที่หุ้นส่วนและพนักงานอยากเห็นว่าสำนักงานจะพัฒนาไปในทิศทางใด การบริหารจัดการที่ดีจะทำให้สำนักงานมีศักยภาพในเชิงพาณิชย์และมีความเป็นมืออาชีพ วิธีนี้จะทำให้สำนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของหุ้นส่วนและพนักงาน ตลอดจนลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงาน

แผนธุรกิจเป็นหนึ่งในส่วนผสมที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ การพัฒนาแผนธุรกิจจะกระตุ้นให้สำนักงานพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการดำเนินการและควบคุมการพัฒนา และการแบ่งปันประเด็นปัญหาระหว่างหุ้นส่วนและพนักงาน แผนการที่ดีจะระบุปัญหาที่สำคัญสำหรับธุรกิจและระบุตัวบ่งชี้ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ นอกจากนี้ การพัฒนาแผนธุรกิจยังช่วยเน้นให้สำนักงานรับรู้ว่าการก้าวออกจากเส้นทางที่วางไว้ จะทำให้สำนักงานสามารถเปลี่ยนเส้นทางกลับมายังเส้นทางเดิมได้อีกครั้ง รวมทั้งการพัฒนาแผนธุรกิจยังช่วยสร้างความสมดุลระหว่างงานวิชาชีพและการบริหารจัดการธุรกิจที่จำเป็นของสำนักงานด้วย เพราะเวลาส่วนใหญ่ของหุ้นส่วนและพนักงานในแต่ละวันถูกจะใช้ไปกับการให้บริการด้านวิชาชีพ ดังนั้น แผนธุรกิจจะเป็นเส้นทางที่บอกว่าคุณสำนักงานยังดำเนินการตามแผนอยู่หรือไม่

สิ่งจำเป็นสำหรับหุ้นส่วนและพนักงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจในระยะยาว (detailed business plan) ของสำนักงานคือ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ซึ่งเป็นทัศนคติที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สิ่งสำคัญคือต้องทบทวนกลยุทธ์ของสำนักงานเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีความเหมาะสม หรือพิจารณาว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่สำนักงานต้องขัดเกลา (refine) การทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเป็นวิธีการที่ดีเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมระหว่างหุ้นส่วนกับพนักงานของสำนักงานในการกำหนดแนวทางปฏิบัติของสำนักงานในอนาคต

นอกจากนี้ ตลอดเวลาในขั้นตอนการวางแผนและการดำเนินการจะต้องจำไว้ว่า สำนักงานเป็นผู้สร้างบุคลากรของสำนักงาน โดยการจ้างพนักงาน การจ้างพนักงานที่เหมาะสมด้วยแนวทางที่ถูกต้องคือการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียวที่สำนักงานทำได้ การเลือกพนักงานที่ไม่ถูกต้องจะส่งผลกระทบต่อส่วนรวมมากกว่าต่อผลงานส่วนบุคคลของพนักงานเหล่านั้น ซึ่งผลการเลือกพนักงานที่ไม่ดีจะส่งผลให้เกิดการรบกวนพนักงานอื่นๆ ไม่ว่าจะต้องให้หุ้นส่วนใช้เวลาในการให้คำปรึกษาหรือการลงโทษหรือการเลิกจ้าง ซึ่งอาจทำให้เกิดการบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงานคนอื่นในสำนักงาน ซึ่งบางครั้งก็เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน และอาจมีราคาแพงในการดำเนินการดังกล่าว ดังนั้นจึงต้องมีการคัดกรองพนักงานให้ดีหรือว่าจ้างพนักงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยหาเพื่อนร่วมงานแก่พนักงานในสำนักงาน

สำนักงานที่ประสบความสำเร็จ ในอีกความหมายหนึ่งคือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ นั่นหมายถึง สำนักงานที่ให้บริการลูกค้าตามความต้องการ ในราคาที่ลูกค้าพิจารณาว่าเป็น **“มูลค่ายุติธรรม”** การให้บริการที่แตกต่างกันจะทำให้ **“มูลค่า”** การรับรู้ของลูกค้าของสำนักงานขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่สำนักงานมอบให้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง ความสามารถ ความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือของหุ้นส่วนและพนักงานของสำนักงาน ทั้งหมดนี้คือต้นทุนที่แท้จริงของสำนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าการรับรู้ของลูกค้า ดังนั้น กลยุทธ์ **“ความแตกต่าง (Differentiation)”** จึงถือเป็นความท้าทายของแต่ละสำนักงานว่าสำนักงานจะให้บริการและตัดสินใจว่าจะนำเสนอบริการเหล่านี้ให้กับลูกค้าอย่างไร

ข้อมูลลิขสิทธิ์

Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices ของ International Auditing and Assurance Standards Board ที่เผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 โดย International Federation of Accountants (IFAC) ได้แปลเป็นภาษาไทยโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สภาวิชาชีพบัญชี) ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 และใช้โดยได้รับอนุญาตจาก IFAC ข้อความที่ได้รับอนุมัติของสิ่งพิมพ์ IFAC ทั้งหมดนั้นจัดพิมพ์โดย IFAC เป็นภาษาอังกฤษ IFAC จะไม่รับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของการแปลหรือการกระทำที่อาจมีผลตามมา

ข้อความภาษาอังกฤษของ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC)

ข้อความภาษาไทยของ TFAC Tips Series – การบริหารสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กของผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี © 2023 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC) และสภาวิชาชีพบัญชี

ต้นฉบับ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices

ติดต่อ Permission@ifac.org เพื่อขออนุญาตทำซ้ำ ครอบครองหรือเป็นสื่อ หรือใช้เอกสารฉบับนี้ในลักษณะอื่นที่คล้ายคลึงกัน



ดังนั้น ทุกสำนักงานต้องมีแผนกลยุทธ์ของตนเองเพื่อควบคุมทิศทางและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ทุกส่วนของสำนักงานจำเป็นต้องมีแผนของตัวเองเพื่อรับประกันว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการก่อให้เกิดผลลัพธ์โดยรวม โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับบริการลูกค้า บุคลากร และการตลาด รวมถึงความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานที่ดำเนินงานอยู่ สำนักงานที่ไม่มีการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจอาจพัฒนาไปในทางที่ไม่ตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและพนักงานได้อย่างเหมาะสม ผลลัพธ์สุดท้ายอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนกันเอง หรือหุ้นส่วนกับพนักงานของสำนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานบริการน้อยลง และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นระดับต่ำของสำนักงานในการให้บริการต่อลูกค้าได้



โดย คุณสมชาย จิตโนวาท

กรรมการในคณะกรรมการศูนย์พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพสำนักงานสอบบัญชี สภาวิชาชีพบัญชี