

会计师事务所一体化管理 调研问卷分析报告

北京注册会计师协会内部治理委员会

二〇二三年七月

目 录

一、调研背景.....	1
(一) 调研的意义.....	1
(二) 调研方法.....	1
二、问卷调查结果分析.....	2
(一) 调查样本基本情况分析.....	2
1. 被调查事务所的规模.....	2
2. 被调查事务所的分所数量.....	3
3. 被调查事务所从事证券服务业务情况.....	4
(二) 对《会计师事务所一体化管理办法》的了解情况和基本态度分析... ..	4
1. 对《会计师事务所一体化管理办法》的了解情况.....	4
2. 实施该办法对于事务所的影响.....	5
3. 该办法实施的难度.....	6
4. 事务所在合伙协议(公司章程)中明确一体化管理要求的情况.....	6
(三) 《会计师事务所一体化管理办法》实施情况调查分析.....	7
1. 人员管理.....	7
2. 财务管理.....	12
3. 业务管理.....	18
4. 技术标准与质量管理.....	28
5. 信息化建设.....	35
(四) 一体化管理评估指标调查分析.....	42
1. 评价标准相关具体指标是否完整、清晰.....	42
2. 具体指标对应的评价标准(一体化程度)描述是否全面和恰当.....	43
3. 指标类别对应的分值是否应该调整.....	43
(五) 对实施一体化管理办法及评价标准意见或建议的调查分析.....	44
1. 实施一体化管理办法及评价标准时遇到的困难.....	44
2. 对一体化管理办法和评价标准存在的疑惑.....	44
3. 对一体化管理办法和评价标准的实施的其他意见和建议.....	46

三、调研结论	46
(一) 会计师事务所实施一体化管理办法及评价标准的情况.....	46
(二) 会计师事务所实施一体化管理办法及评价标准中遇到的问题.....	48
1. 一体化管理办法及评价标准落地难度大.....	48
2. 一体化管理办法和评价标准仍需细化完善.....	48
(三) 会计师事务所对一体化管理办法和评价标准的意见和建议.....	48
1. 一体化管理逐步推进，避免“一刀切”.....	48
2. 提高事务所在内部机制选择自主权.....	48
3. 加强注册会计师协会的指导和培训.....	49
4. 完善一体化管理办法，提高实操性.....	49
四、调研建议	49
(一) 对财政部门和行业协会的建议.....	49
(二) 对会计师事务所的建议.....	50

一、调研背景

（一）调研的意义

我国注册会计师行业恢复重建 40 余年来，行业规模不断扩大，服务范围不断拓展，行业发展总体向好，在维护资本市场秩序和社会公众利益、提升会计信息质量和经济效率等方面发挥了重要作用，但同时也存在会计师事务所“看门人”职责履行不到位、行业监管和执法力度不足等问题，企业财务会计信息失真、上市公司财务造假等现象时有发生。近年来发生的审计失败案例证明，大多与会计师事务所一体化内部治理弱化、导致质量控制流于形式有关。

我国资本市场和注册会计师行业起步较晚，在做大做强的政策引导下，通过合并重组等方式，行业实现了快速发展壮大。但是，部分会计师事务所内部整合不够，一味追求规模扩张，疏于内部治理，总部与分所存在“形合神散”现象，实行“分灶吃饭”的管理模式，收入分配、合伙人晋升等更多地同业务承接挂钩，执业质量因素考虑不足，对独立性和执业质量造成负面影响，不仅制约会计师事务所做强做优，更无法保障事务所整体执业质量，为会计师事务所健康发展埋下了隐患。

2021 年，国办发〔2021〕30 号等一系列重要文件的印发，充分体现了党中央、国务院对注册会计师行业健康发展的高度关切，并为进一步规范财务审计秩序指明了方向，对切实加强会计师事务所监管，遏制财务造假，促进注册会计师行业高质量发展具有很强的指导意义。2022 年 5 月，财政部制定并印发了《会计师事务所一体化管理办法》（以下简称一体化办法），旨在引导会计师事务所强化内部治理，切实提升会计师事务所“看门人”职责履行能力，为健全注册会计师行业健康发展的长效机制提供重要的制度指引。

会计师事务所一体化管理是事务所做强做优、做精做专的内在必然要求，本次开展的会计师事务所一体化管理调查，是对一体化办法自 2022 年 10 月 1 日起的实施情况进行调研，全面了解、评估一体化管理的执行情况，调查目前会计师事务所一体化发展的现状及主要障碍，并提出推进会计师事务所及分所一体化高质量发展的主要措施及政策建议，以期为我国注册会计师行业总分所一体化高质量发展提供借鉴参考。

（二）调研方法

本次调研以网络问卷调查的方式开展，结合行业协会公开网站信息查询式获取调查信息资料，调查对象是北京地区各会计师事务所及其分所。

为力求从会计师事务所实际需求出发，全面真实地了解会计师事务所发展所面临的难点、痛点、堵点，并提出积极解决的方案，取得实效。本次调研内容聚焦《会计师事务所一体化管理办法》实施情况，了解各会计师事务所人员管理、财务管理、业务管理、技术标准和质量管理体系、信息系统等五方面的现状，并对征求各会计师事务所对一体化管理评估指标的意见，以及对实施《会计师事务所一体化管理办法》和《会计师事务所一体化管理评估指标评价标准》一体化管理方面的意见或者建议。

二、问卷调查结果分析

截至目前，我们总计收回调查问卷 94 份，计入有效统计分析范围的问卷共 94 份。本次问卷调查覆盖面广，具有一定代表性。从回复的事务所规模来看，前 20 名的大所回答踊跃，20-51 名的次之，51-100 的非常少，而许多 100 名以外的小所以对一体化问题也表现出兴趣，答卷踊跃度呈现两头多，中间少的格局。从选择题来看，事务所总体上执行一体化情况较好，但从具体建议上看，又反映出存在一些问题。

（一）调查样本基本情况分析

本次回收的调查问卷中，86 份问卷由会计师事务所总所人员填写，占比 91.49%，另外 8 份问卷由分所人员填写，占比 8.51%，其中前 100 的事务所过半，大多数事务所都有不同数量的分所，且从事证券服务业务的比例也较高。

1. 被调查事务所的规模

本次调研收到的 94 份问卷中，来自中注协排名全国前 20 的会计师事务所 35 份，占 37.23%；来自全国排名 21-50 的会计师事务所 17 份，占 18.09%；来自全国排名 51-100 的会计师事务所 6 份，占 6.38%；来自全国排名 100 名以后的会计师事务所 36 份，占 38.3%，各个规模的会计师事务所均参与调研，其中规模较大的事务所参与过半，排名靠前和靠后的事务所参与度比排名中间的事务所要高。具体如下图 1 所示：

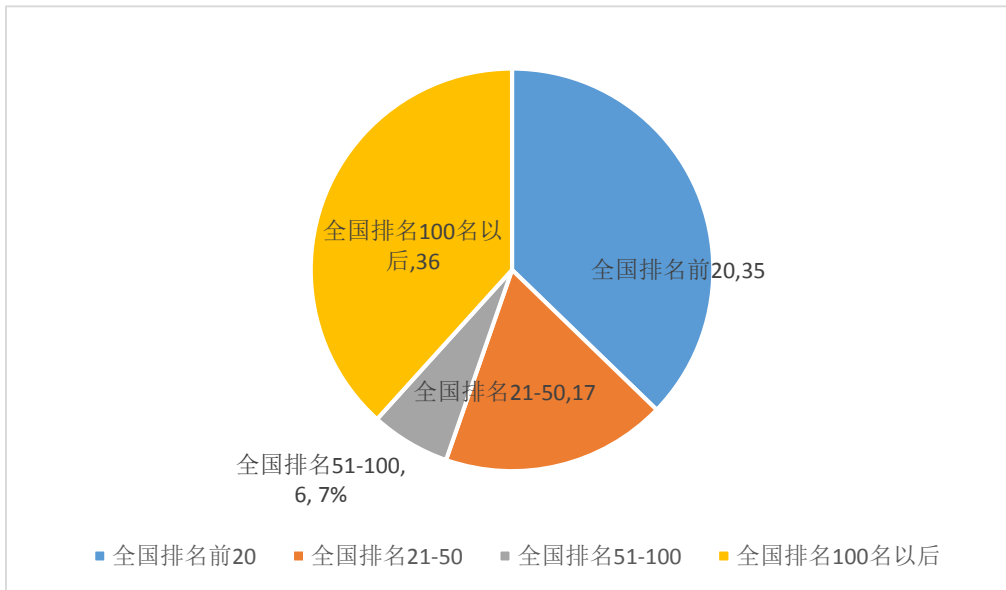


图 1：会计师事务所规模

2. 被调查事务所的分所数量

本次调研收到的问卷中，86 份来自会计师事务所总所（另外 8 份来自会计师事务所分所），其中无分所的 31 份，占 36.05%；1-10 个分所的 9 份，占 10.47%；11-20 个分所 7 份，占 8.14%；20 个以上分所的 39 份，占 45.35%。具体如下图 2 所示：

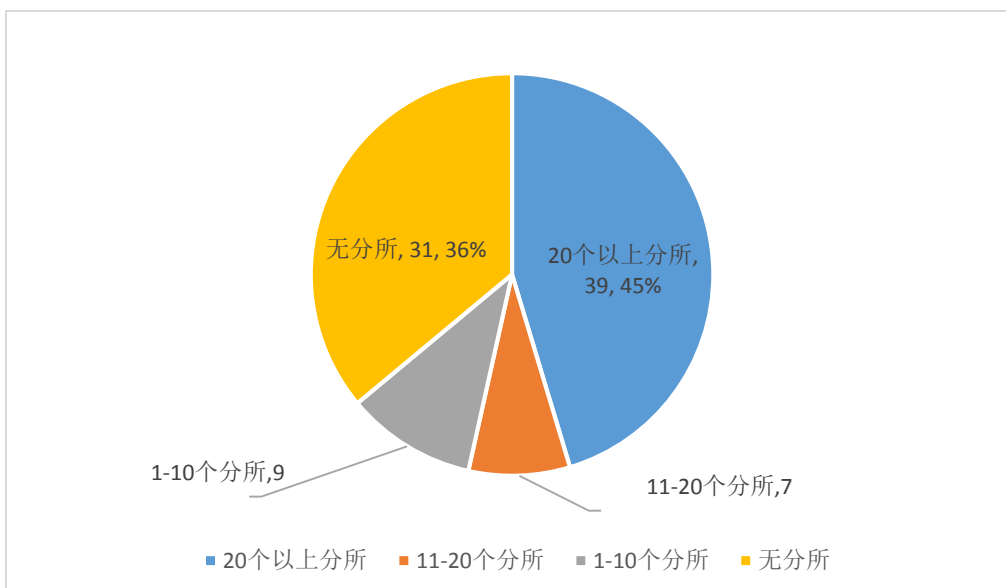


图 2：会计师事务所的分所数量

3. 被调查事务所从事证券服务业务情况

本次调研收到的 94 份问卷中,来自从事证券服务业务的会计师事务所 54 份,占 57.45%;来自未从事证券服务业务的会计师事务所 40 份,占 42.55%。从事证券业务的事务所参与比例高于一般事务所,可见证券所相比非证券所更重视一体化管理。具体如下图 3 所示:

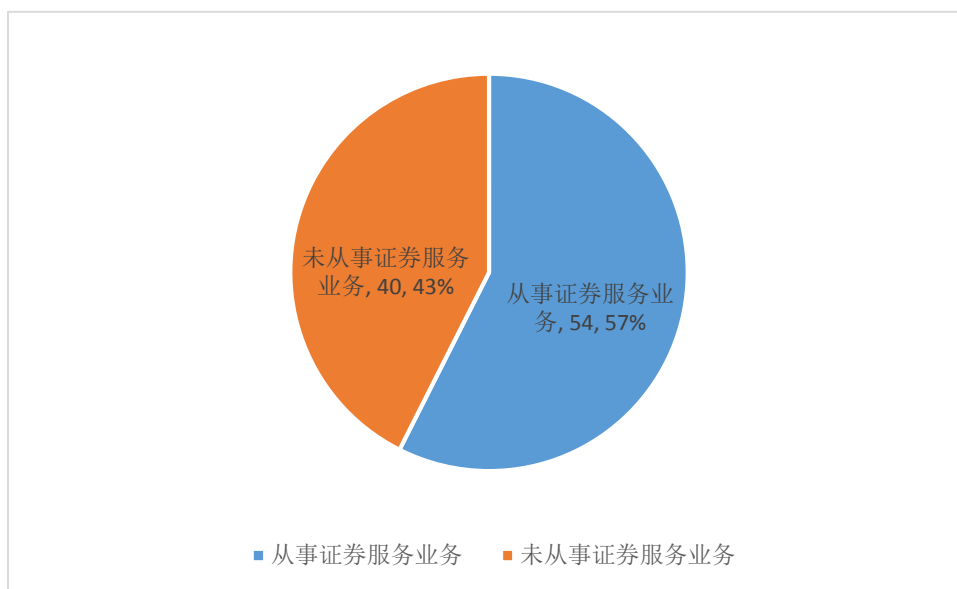


图 3: 会计师事务所从事证券服务业务情况

(二) 对《会计师事务所一体化管理办法》的了解情况和基本态度分析

1. 对《会计师事务所一体化管理办法》的了解情况

本次调研收到的 94 份问卷中,了解该办法,并根据该办法的要求已开始实施的 68 份,占 72.34%;了解该办法,但尚未有实施的动作用的 12 份,占 12.77%;知道该办法,但对具体内容不太了解的 11 份,占 11.7%;全不知道该办法的 3 份,占 3.19%。被调查人员基本都知道财政部颁布的《一体化管理办法》,超过三分之二的被调查人员了解该办法,并根据该办法的要求开始实施。证券业务事务所大部分已在组织实施,态度积极,并且从制度上确立了一体化管理基础和保障。具体如下图 4 所示:

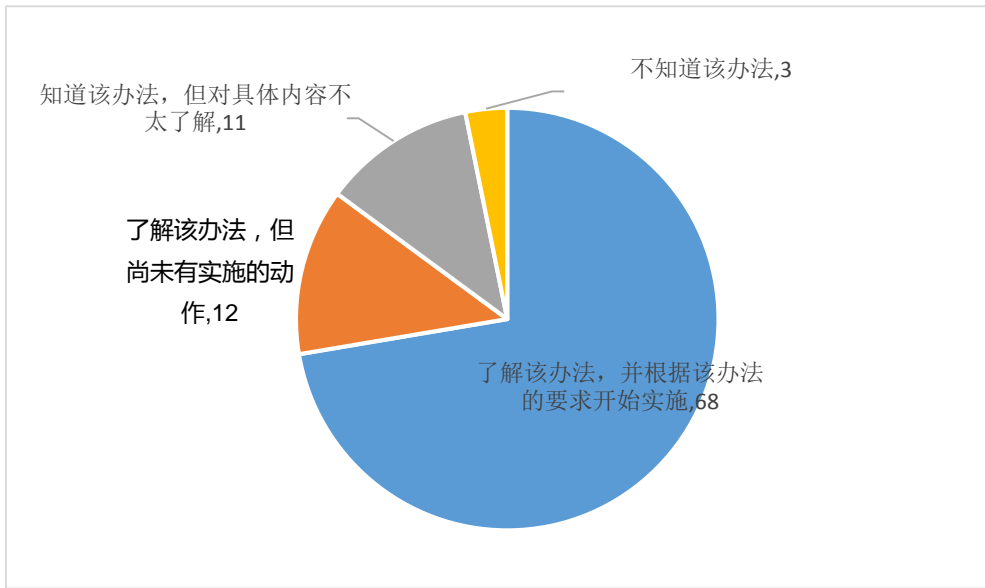


图 4: 会计师事务所对办法的了解情况

2. 实施该办法对于事务所的影响

本次调研收到的 94 份问卷中，认为对于提升事务所的内部治理水平很有帮助的 59 份，占 62.77%；认为对于提升事务所的内部治理水平的帮助有限的 25 份，占 26.60%；认为对于提升事务所的内部治理水平基本没有帮助的 2 份，占 2.13%；认为不但没有帮助，事务所为应付外部评价，反而劳神费力的 8 份，占 8.51%。超过半数的被调查人员认为该办法对于提升事务所的内部治理水平很有帮助，可见业内对一体化管理办法促进事务所提升内部治理基本能够达成共识。具体如下图 5 所示：

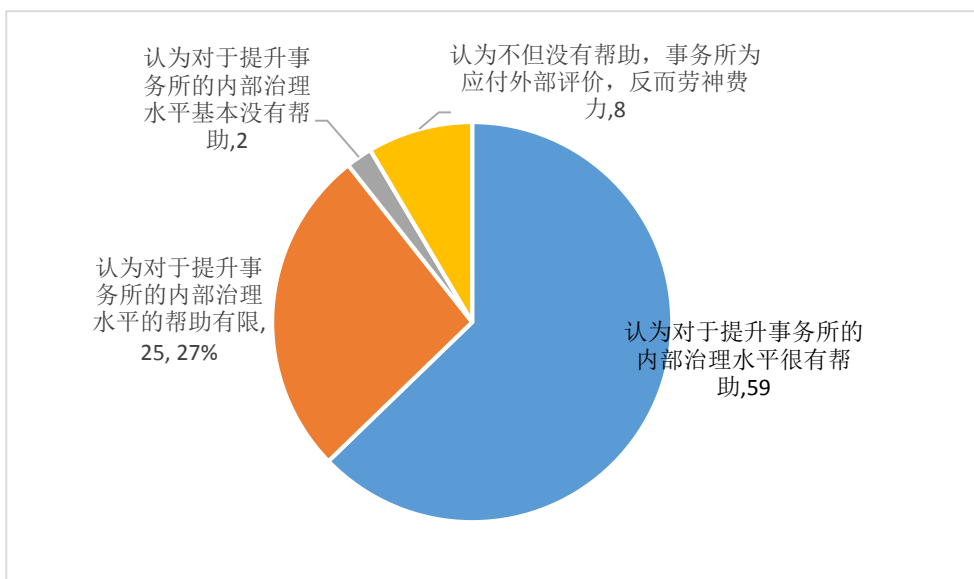


图 5: 实施该办法对于事务所的影响

3. 该办法实施的难度

本次调研收到的 94 份问卷中，认为完全能够做到的 32 份，占 34.04%；认为多数条款能够做到、少数条款做不到的 41 份，占 43.62%；认为少数条款能够做到、多数条款做不到的 16 份，占 17.02%；认为全部无法做到的 5 份，占 5.32%。认为能够完全做到的被调查人员仅占三分之一，可见一体化管理办法实施难度较大。具体如下图 6 所示：

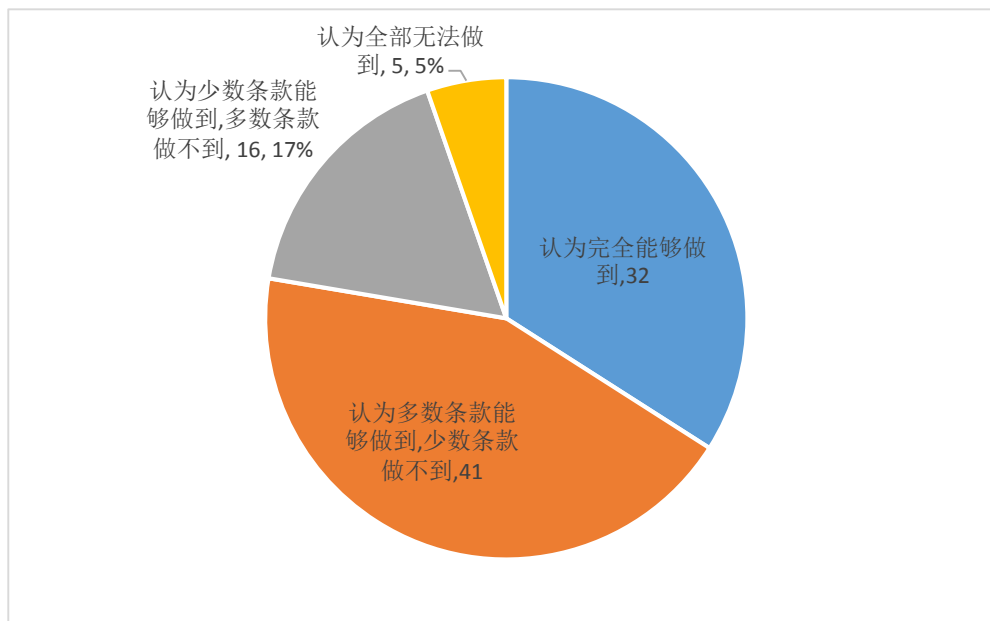


图 6：该办法实施的难度

4. 事务所在合伙协议（公司章程）中明确一体化管理要求的情况

本次调研收到的 94 份问卷中，已在合伙协议（公司章程）中明确一体化管理要求的 60 份，占 63.83%；未在合伙协议（公司章程）中明确一体化管理要求的 34 份，占 36.17%。在合伙协议中明确了一体化管理要求的不到三分之二。具体如下图 7 所示：

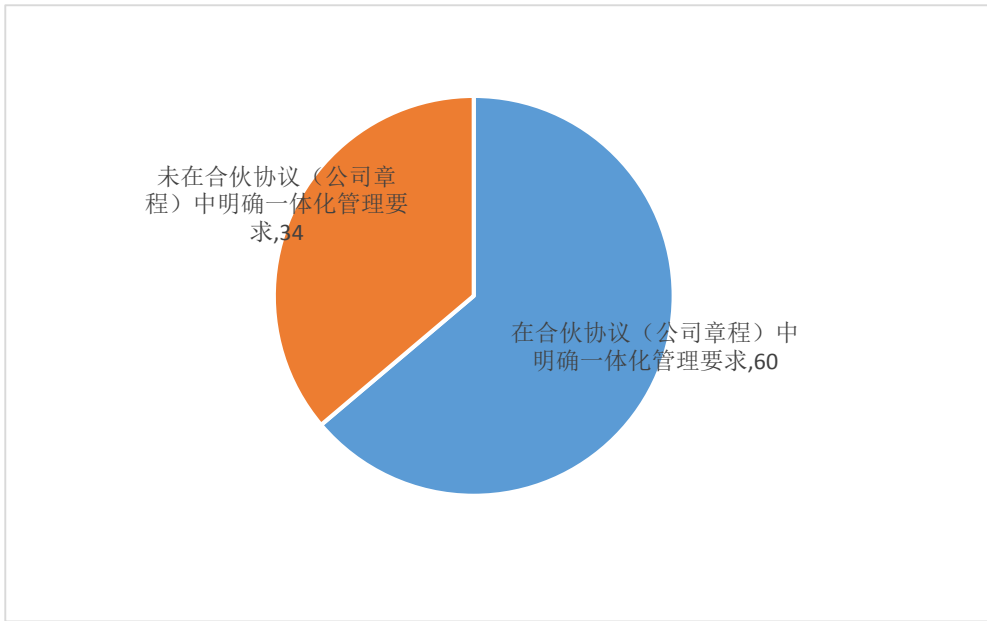


图 7：事务所在合伙协议中明确一体化管理要求的情况

（三）《会计师事务所一体化管理办法》实施情况调查分析

1. 人员管理

（1）会计师事务所治理结构及组织架构的人员职责、权限分配

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所的治理结构以及组织架构的相关人员职责、权限分配，能够全面保障一体化管理的实施，会计师事务所在设计质量管理体系相关领导职责框架时能够明确落实到具体的岗位的 54 份，占 57.45%；会计师事务所的治理结构以及组织架构的相关人员职责、权限分配，在一定程度上可以保障一体化管理的实施，会计师事务所在设计质量管理体系相关领导职责框架时能够比较明确落实到具体的岗位或人员的 31 份，占 32.98%；会计师事务所的治理结构以及组织架构的相关人员职责、权限分配，不能为一体化管理的实施提供保障，会计师事务所在设计质量管理体系相关领导职责框架时没有明确落实到具体的岗位或人员的 9 份，占 9.57%。具体如下图 8 所示：

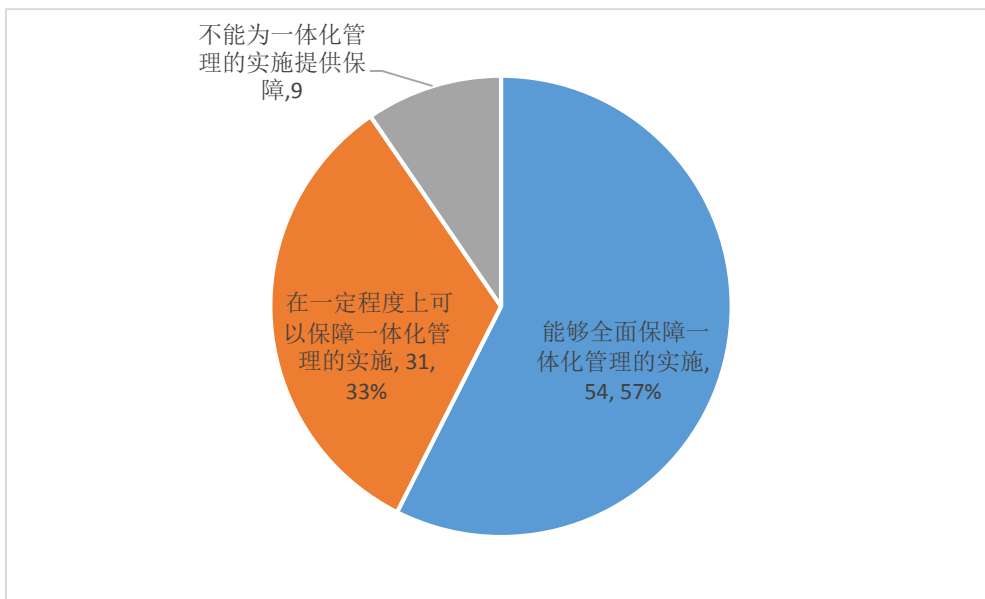


图 8：会计师事务所的治理结构以及组织架构的人员职责、权限分配

(2) 分所负责人和关键管理人员由总所统一委派、监督和考核情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定政策和标准，统一委派、监督和考核分所负责人和分所关键管理人员的 64 份，占 68.09%；会计师事务所按照统一的政策和标准委派、监督和考核绝大部分分所负责人和关键管理人员的 11 份，占 11.70%；会计师事务所按照统一的政策和标准委派、监督和考核大部分分所负责人和关键管理人员的 7 份，占 7.45%；总所只能按照统一的政策和标准委派、监督和考核小部分分所负责人和关键管理人员的 6 份，占 6.38%；分所负责人以及分所关键管理人员的委派、监督和考核由分所自行负责的 6 份，占 6.38%。具体如下图 9 所示：

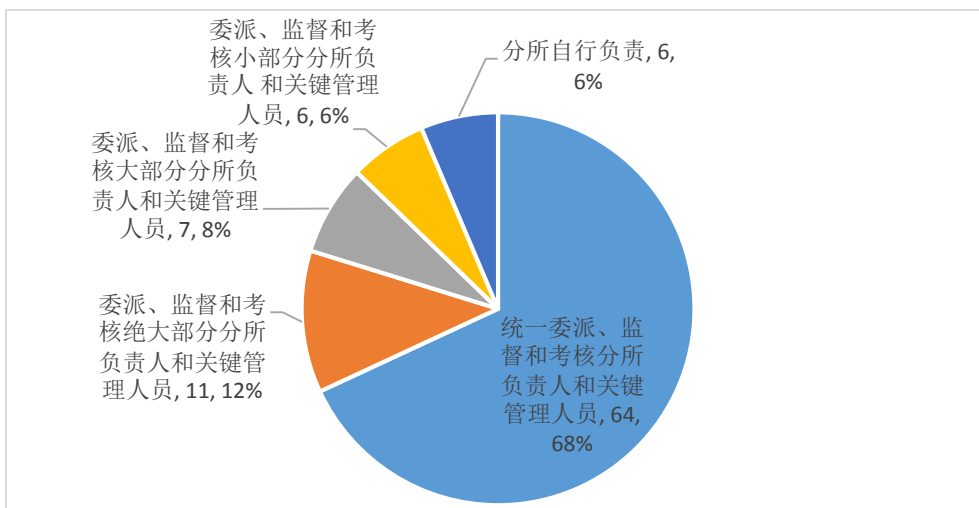


图 9：分所负责人和关键管理人员由总所统一委派、监督和考核情况

(3) 会计师事务所统一的人力资源调度和配置情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内实现统一的人力资源调度和配置的 62 份，占 65.96%；会计师事务所在绝大部分分所范围内实现了统一的人力资源调度和配置的 10 份，占 10.64%；会计师事务所在大部分分所范围内实现了统一的人力资源调度和配置的 4 份，占 4.26%；会计师事务所在小部分分所范围内实现了统一的人力资源调度和配置的 12 份，占 12.77%；会计师事务所仅在小部分分所范围内实现了统一的人力资源调度和配置的 4 份，占 4.26%；会计师事务所在总所和分所之间，以及各分所之间进行人力资源调度和配置的 6 份，占 6.38%。具体如下图 10 所示：

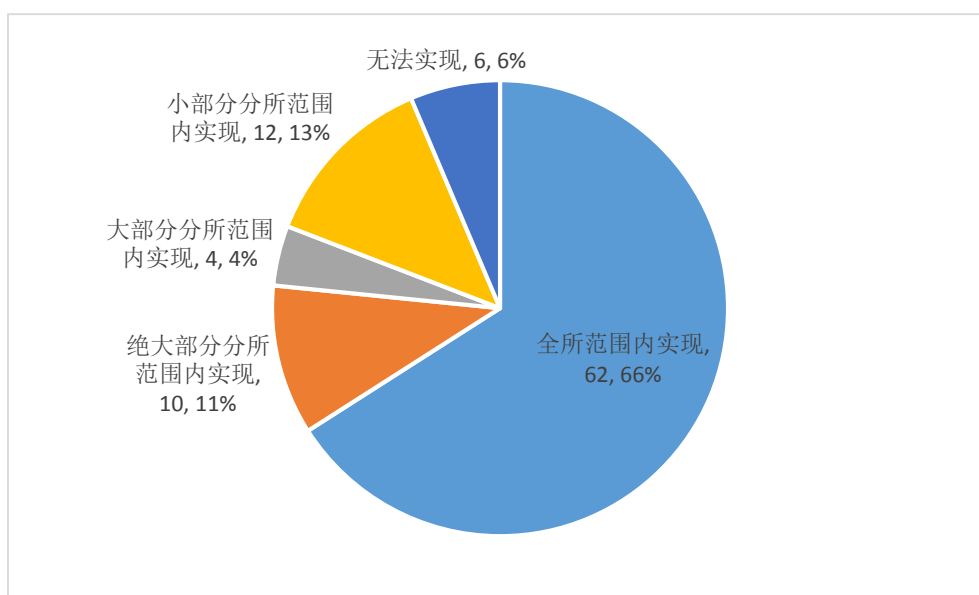


图 10：会计师事务所统一的人力资源调度和配置情况

(4) 会计师事务所执行统一的员工招聘制度情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所统一制定员工招聘政策、标准与年度计划并在全所范围内一致、有效执行的 63 份，占 67.02%；会计师事务所绝大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工招聘政策、标准与年度计划的 7 份，占 7.45%；会计师事务所大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工招聘政策、标准与年度计划的 9 份，占 9.57%；会计师事务所只有小部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工招聘政策、标准与年度计划的 6 份，占 6.38%；分所、业务分部或合伙人自行决定员工招聘事宜的 9 份，占 9.57%。具体如下图 11 所示：

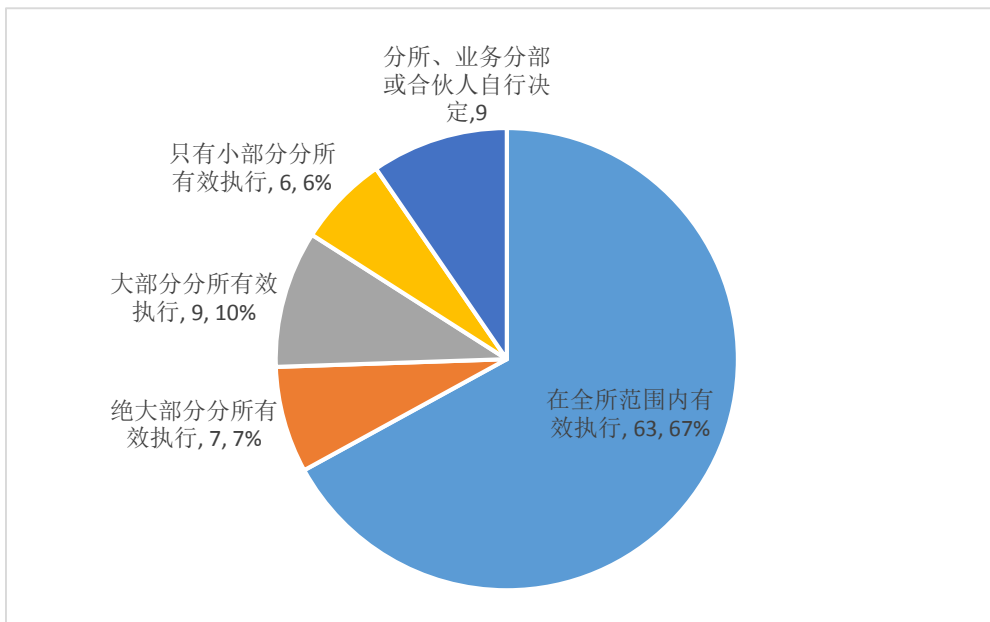


图 11: 会计师事务所执行统一的员工招聘制度情况

(5) 会计师事务所执行统一的员工业绩考核、晋升和薪酬制度情况

本次调研收到的 94 份问卷中, 会计师事务所统一制定员工业绩考核、晋升和薪酬政策与标准, 并在全所范围内一致、有效执行的 66 份, 占 70.21%; 会计师事务所绝大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工业绩考核、晋升和薪酬政策与标准的 5 份, 5.32%; 会计师事务所大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工业绩考核、晋升和薪酬政策与标准的 7 份, 占 7.45%; 会计师事务所仅小部分分所有效执行会计师事务所统一制定的员工业绩考核、晋升和薪酬政策与标准的 6 份, 占 6.38%; 员工的业绩考核、晋升和薪酬由其所在分所、业务分部或团队的合伙人自行决定的 10 份, 占 10.64%。具体如下图 12 所示:

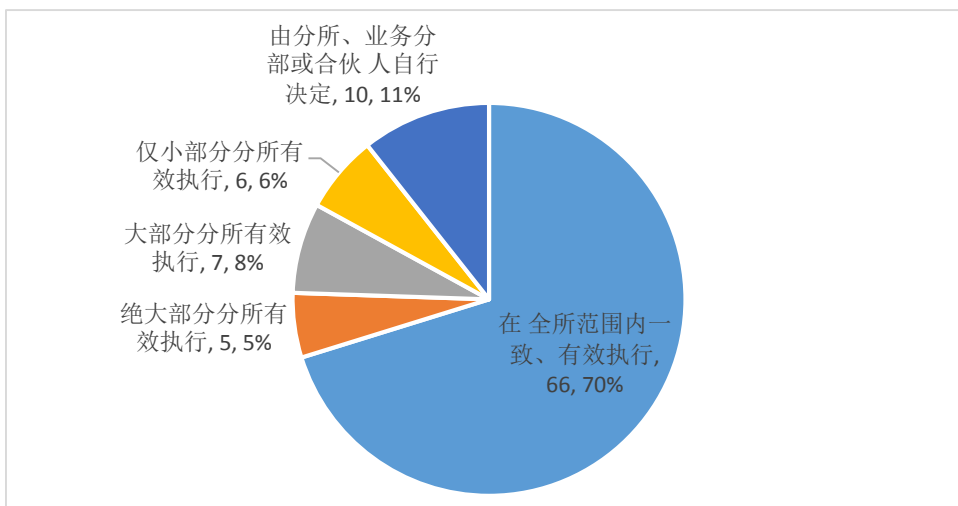


图 12: 事务所执行统一的员工业绩考核、晋升和薪酬制度情况

（6）员工绩效考核、晋升和薪酬制度充分体现以质量为导向情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所的员工绩效考核、晋升和薪酬制度充分体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并得到有效执行的 63 份，占 67.02%；会计师事务所的员工绩效考核、晋升和薪酬制度在一定程度上体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并在一定程度上得到执行的 22 份，占 23.4%；会计师事务所的员工绩效考核、晋升和薪酬制度未能体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响没有规定或有规定未执行的 9 份，占 9.57%。具体如下图 13 所示：

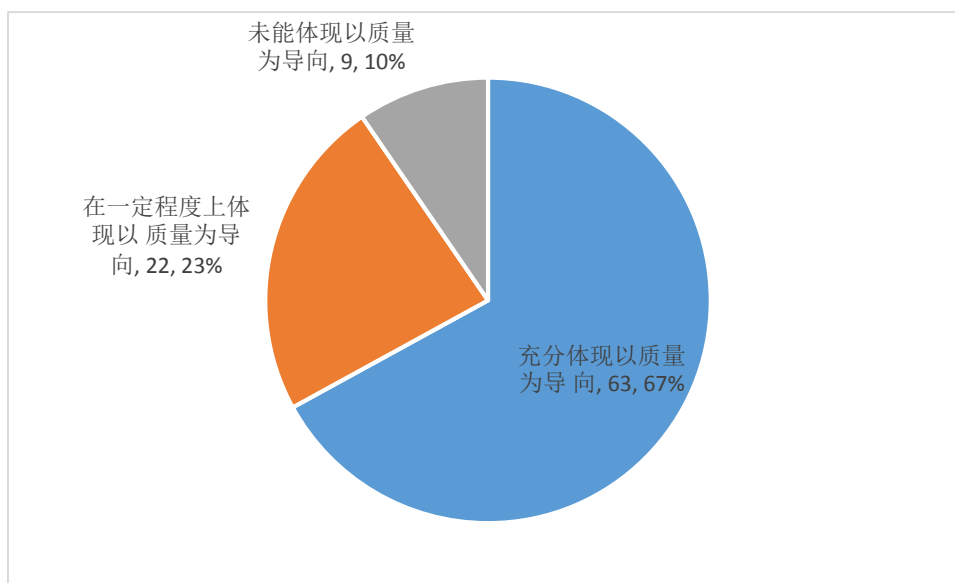


图 13：员工绩效考核、晋升和薪酬制度充分体现以质量为导向情况

（7）会计师事务所执行统一的培训制度情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定统一的培训政策和计划（包括师资安排），并在全所范围内一致、有效执行的 75 份，占 79.79%；绝大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的培训政策和计划（包括师资安排）的 7 份，占 7.45%；大部分分所有效执行会计师事务所统一制定的培训政策和计划（包括师资安排）的 3 份，占 3.19%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所统一制定的培训政策和计划（包括师资安排）的 2 份，占 2.13%；员工培训由其所在分所、业务分部或合伙人自行安排的 7 份，占 7.45%。具体如下图 14 所示：

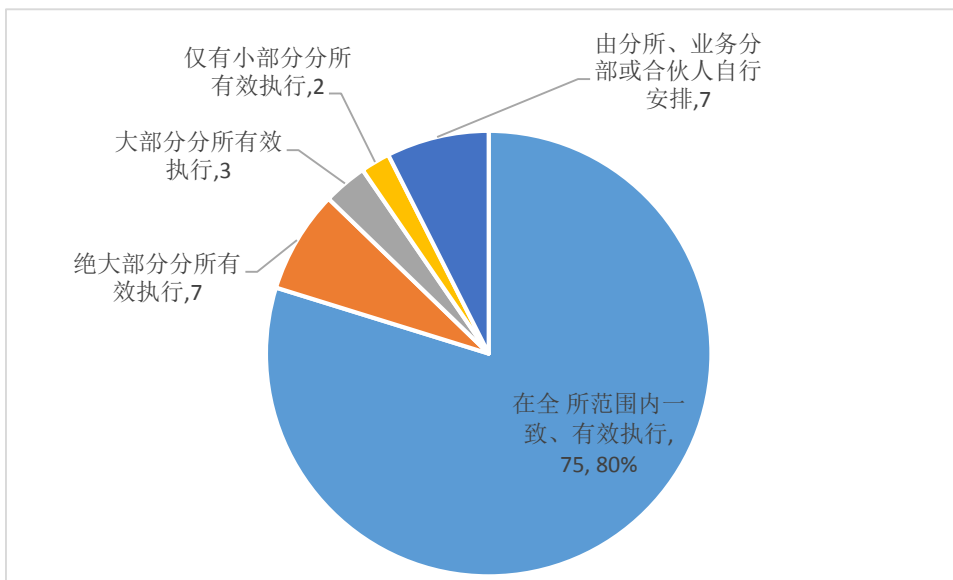


图 14: 会计师事务所执行统一的培训制度情况

从以上关于人员管理一体化的调查结果看，在治理层明确一体化管理人员分工安排方面执行相对比较弱，统一调度人员方面次之，最好的是人员培训方面的统一，当然也是形式上最好操作执行的。

2. 财务管理

(1) 会计师事务所合伙人分配利润模式

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内实施统一的合伙人业绩考核和利润分配，所有合伙人（无论是在总所还是分所执业）均在一个“利润池”中分配利润的 62 份，占 65.96%；绝大部分分所的合伙人已纳入统一的“利润池”考核并分配利润的 7 份，占 7.45%；大部分分所的合伙人已纳入统一的“利润池”考核并分配利润的 7 份，占 7.45%；大部分分所的合伙人已纳入统一的“利润池”考核并分配利润的 4 份，占 4.26%；只有小部分分所的合伙人已纳入统一的“利润池”考核并分配利润的 7 份，占 7.45%；会计师事务所以分所、业务分部或单个合伙人为利润中心，合伙人对其负责的客户和业务产生的利润享有支配权的 14 份，占 14.89%。具体如下图 15 所示：

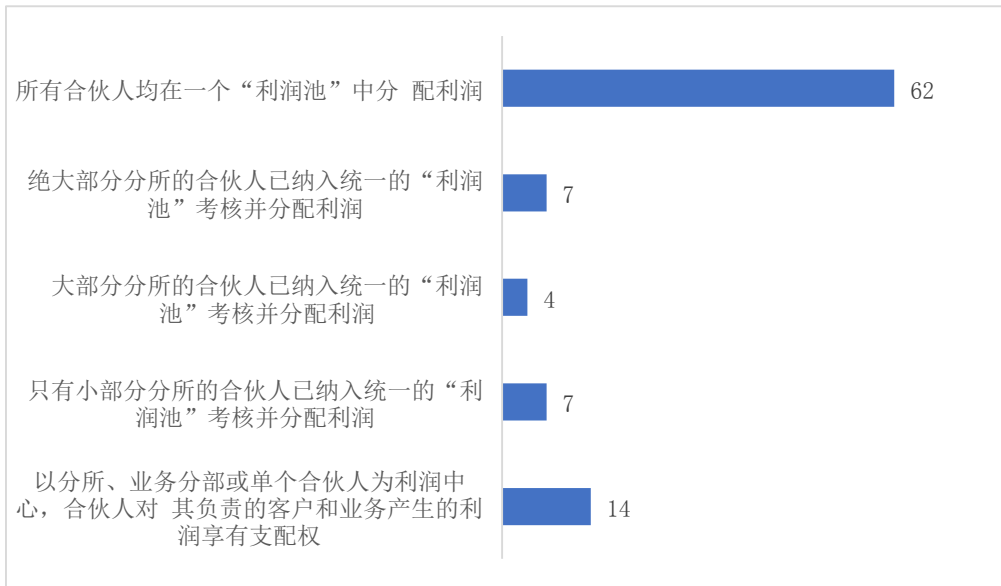


图 15: 会计师事务所合伙人分配利润模式

(2) 会计师事务所的合伙人业绩评价、晋升和利润分配风险导向

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所的合伙人业绩评价、晋升和利润分配充分体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并得到有效执行的 63 份，占 67.02%；会计师事务所的合伙人业绩评价、晋升和利润分配在一定程度上体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并在一定程度上得到执行的 26 份，占 27.66%；会计师事务所的合伙人业绩评价、晋升和利润分配未体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响没有规定或有规定未执行的 5 份，占 5.32%。具体如下图 16 所示：

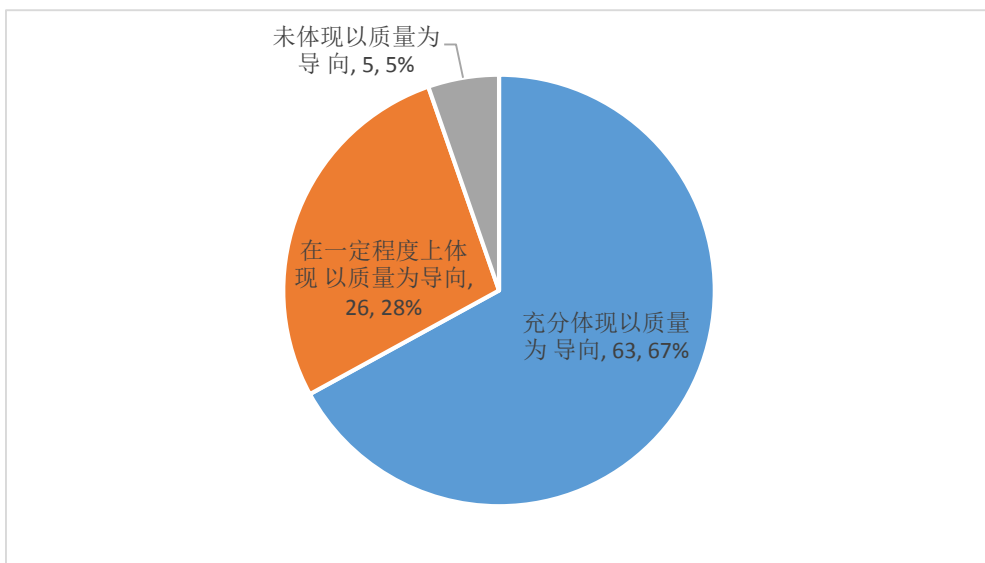


图 16: 会计师事务所的合伙人业绩评价、晋升和利润分配风险导向

(3) 会计师事务所实施统一的收费政策情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定统一的收费政策，并在全所范围内一致、有效执行的 65 份，占 69.15%；绝大部分分所有效执行由会计师事务所统一制定的收费政策的 4 份，占 4.26%；大部分分所有效执行由会计师事务所统一制定的收费政策的 8 份，占 8.51%；仅有小部分分所有效执行由会计师事务所统一制定的收费政策的 3 份，占 3.19%；仅有小部分分所有效执行由会计师事务所统一制定的收费政策的 3 份，占 3.19%；业务项目收费标准由分所、业务分部或合伙人自行确定和掌握的 14 份，占 14.89%。具体如下图 17 所示：

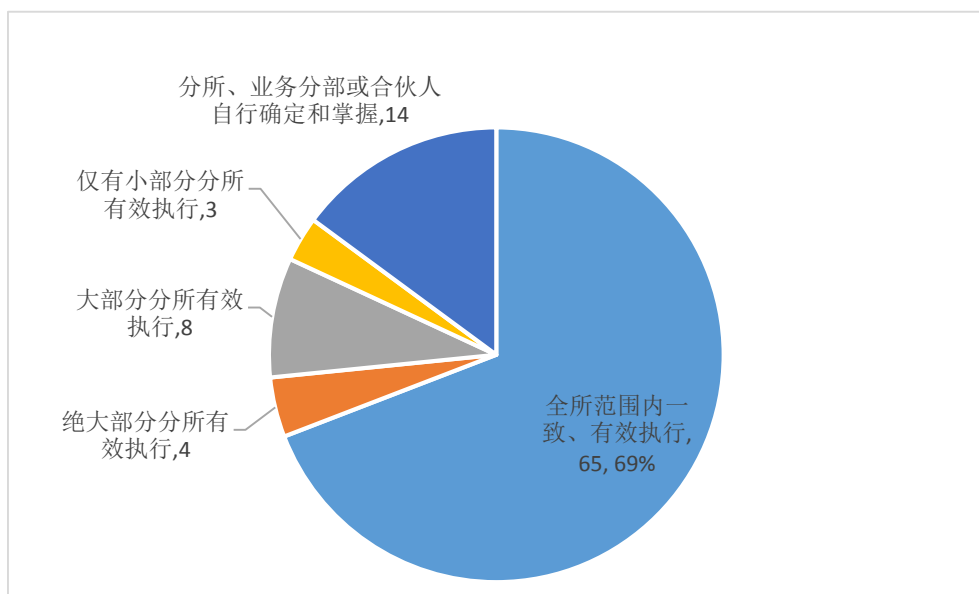


图 17：会计师事务所实施统一的收费政策情况

(4) 会计师事务所实施的审计收费政策

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所的审计收费以项目工时预算和人员级差费率为基础计算并按进度收取，收费水平能够充分满足提供高质量审计服务的需要的 62 份，占 65.96%；会计师事务所审计收费以项目预期资源投入为基础计算，但收费水平不足以满足提供高质量审计服务的需要的 25 份，占 26.6%；会计师事务所在确定审计收费时未考虑提供审计服务所必需的资源投入，收费水平无法保证按照审计准则执行必要审计程序所需的成本投入的 7 份，占 7.45%。具体如下图 18 所示：

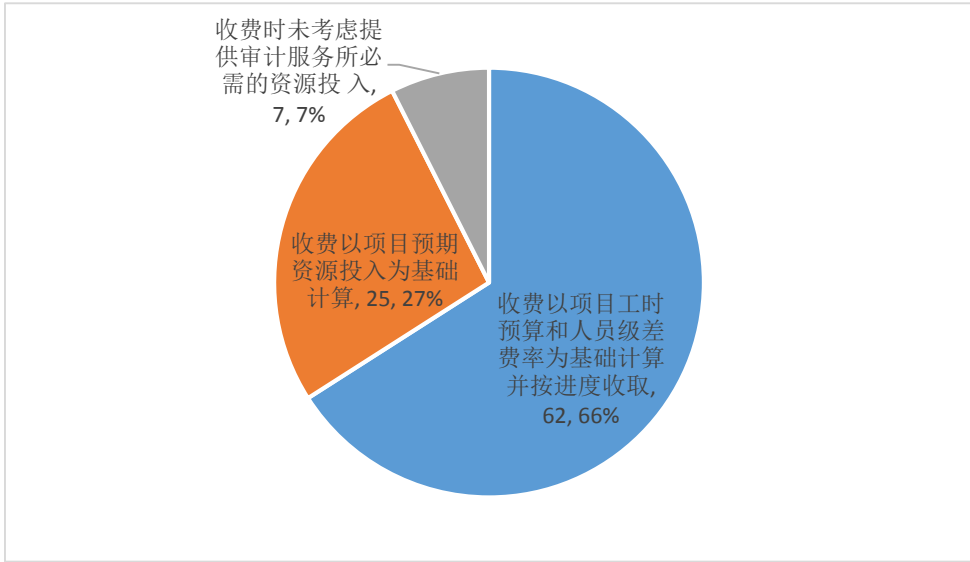


图 18: 会计师事务所实施的审计收费政策

(5) 会计师事务所实施的财务预算管理和资金调度

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内实现了财务预算的统一编制、执行和监控，资金的统一管理和调度的 64 份，占 68.09%；会计师事务所对绝大部分分所实施财务预算的统一编制、执行和监控，资金的统一管理和调度的 11 份，占 11.7%；会计师事务所对大部分分所实施财务预算的统一编制、执行和监控，资金的统一管理和调度的 5 份，占 5.32%；会计师事务所对小部分分所实施财务预算的统一编制、执行和监控，资金的统一管理和调度的 4 份，占 4.26%；分所、业务分部或合伙人拥有资金收支和管理的权利的 10 份，占 10.64%。具体如下图 19 所示：

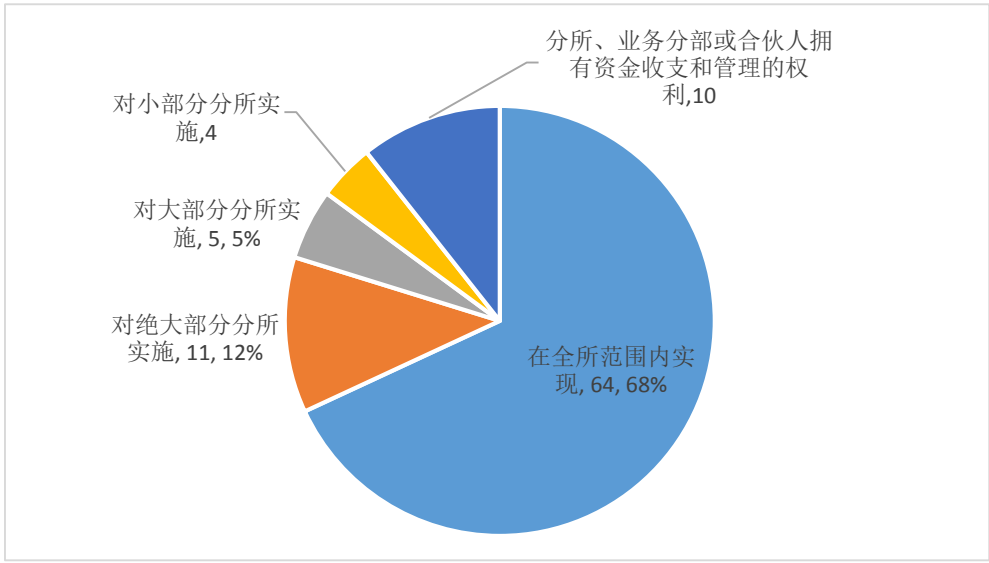


图 19: 会计师事务所实施的财务预算管理和资金调度

(6) 会计师事务所实施的费用和支出管理制度

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的费用和支出管理制度（包括费用开支标准、限额和审批流程），并在全所范围内有效执行 69 份，占 73.4%；绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一费用和支出管理制度的 8 份，占 8.51%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一费用和支出管理制度 6 份，占 6.38%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的统一费用和支出管理制度的 3 份，占 3.19%；分所、业务分部或合伙人自行决定费用和支出事项 8 份，占 8.51%。具体如下图 20 所示：

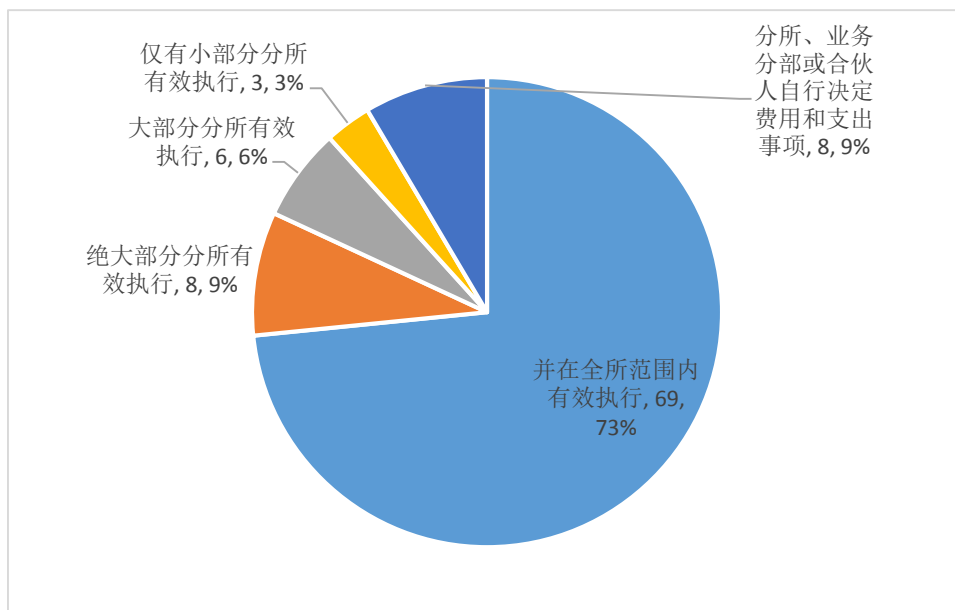


图 20：会计师事务所实施的费用和支出管理制度

(7) 会计师事务所实施的会计核算政策

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定和实施全所统一的会计核算政策，并在全所范围内一致、有效执行的 78 份，占 82.98%；绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一会计核算政策的 5 份，占 5.32%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一会计核算政策的 3 份，占 3.19%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的统一会计核算政策的 2 份，占 2.13%；分所、业务分部或合伙人实施独立核算，自主决定所采用的会计核算政策的 6 份，占 6.38%。具体如下图 9 所示：

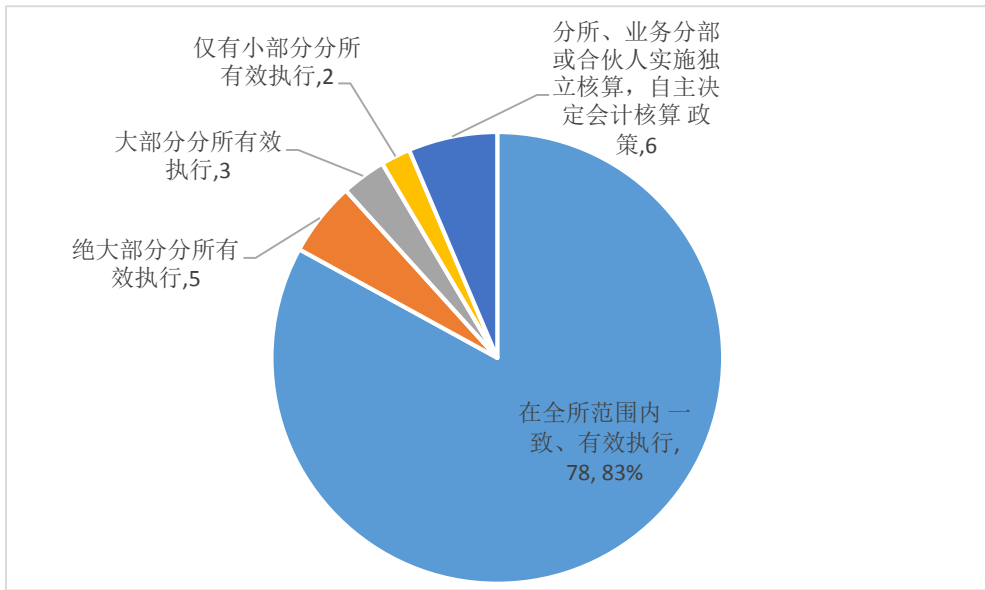


图 21：会计师事务所实施的会计核算政策

(8) 会计师事务所购买职业责任保险或计提职业风险基金

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所按照相关政策要求在全所范围内统一购买职业责任保险或充分计提职业风险基金的 79 份，占 84.04%；会计师事务所在绝大部分分所范围内统一购买职业责任保险或计提职业风险基金的 4 份，占 4.26%；会计师事务所在大部分分所范围内统一购买职业责任保险或计提职业风险基金的 1 份，占 1.06%；会计师事务所仅在小部分分所范围内统一购买职业责任保险或计提职业风险基金的 2 份，占 2.13%；会计师事务所各分所、业务分部或合伙人自行决定职业责任保险购买或职业风险基金计提事项的 8 份，占 8.51%。具体如下如图 22 所示：

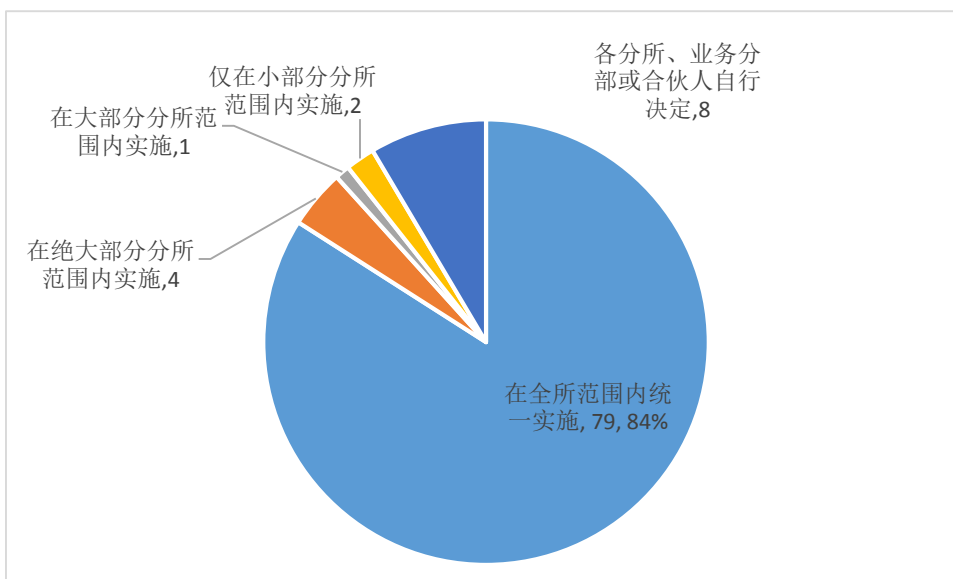


图 22：会计师事务所购买职业责任保险或计提职业风险基金

从以上关于财务管理的调查结果看，涉及利润分配、预算考核等方面的执行情况比统一会计政策买保险等得分要低，可见这些方面的执行明显存在困难。

3. 业务管理

(1) 会计师事务所新客户和新业务承接政策与流程

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了统一的品牌战略和市场拓展策略，合理的新客户和新业务承接标准和审批流程（包括统一的客户及业务风险评估与分类标准，合规审核程序）并在全所范围内有效执行的 78 份，占 82.98%；绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的品牌战略和市场拓展策略，新客户和新业务的承接标准和审批流程（包括统一的客户及业务风险评估与分类标准，合规审核程序）的 7 份，占 7.45%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的品牌战略和市场拓展策略，新客户和新业务的承接标准和审批流程（包括统一的客户及业务风险评估与分类标准，合规审核程序）4 份，占 4.26%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的品牌战略和市场拓展策略，新客户和新业务的承接标准和审批流程（包括统一的客户及业务风险评估与分类标准，合规审核程序）的 2 份，占 2.13%；新客户和新业务的承接由分所、业务分部或相关合伙人自行决策，或对于同一公开投标机会，会计师事务所存在由两支及两支以上投标团队分别参与竞标的情况 3 份，占 3.19%。具体如下图 23 所示：

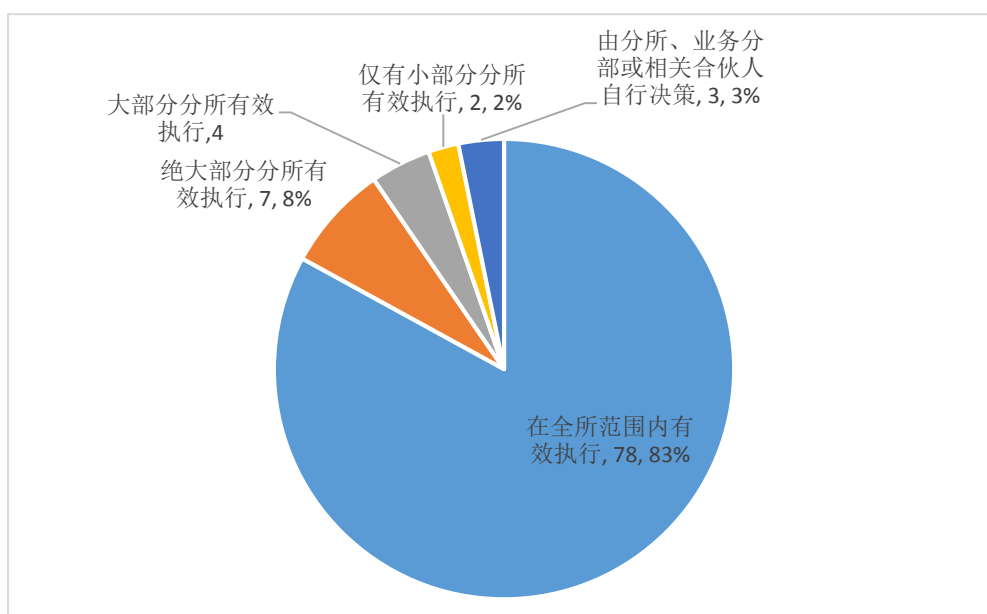


图 23：会计师事务所新客户和新业务承接政策与流程

(2) 会计师事务所客户和业务的续约与解约政策

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的客户和业务续约标准与流程，并在全所范围内有效执行的 74 份，占 78.72%；绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的客户和业务续约的标准与流程的 6 份，占 6.38%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的客户和业务续约的标准与流程的 7 份，占 7.45%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的客户和业务续约的标准与流程的 1 份，占 1.06%；客户和业务的续约由分所、业务分部或合伙人个人决策的 6 份，占 6.38%。具体如下图 24 所示：

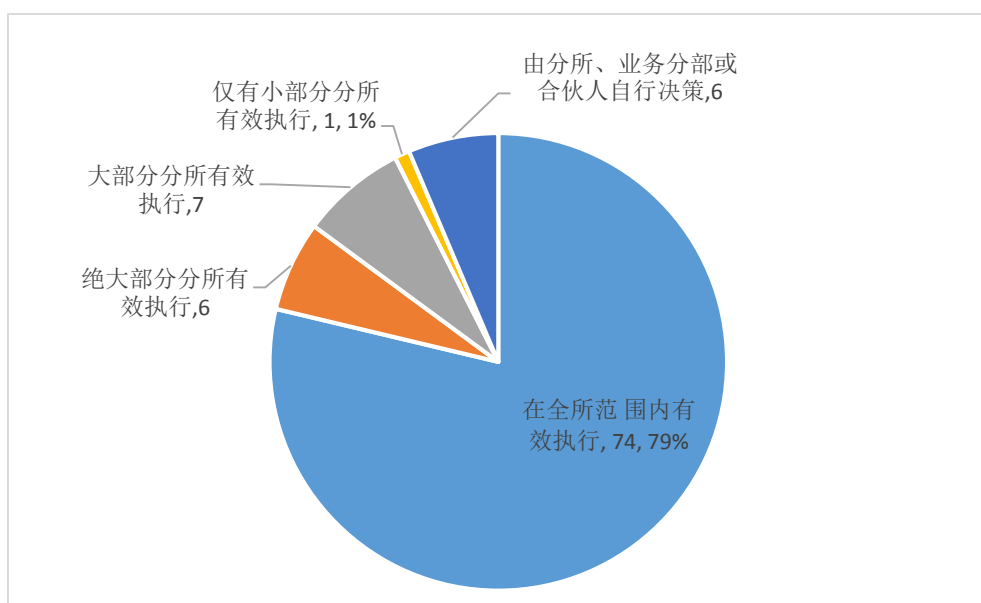


图 24：会计师事务所客户和业务的续约与解约政策

(3) 会计师事务所业务承接和续约中的相关风险评估和审批流程

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所由独立的质量管理团队执行审计客户和业务承接与续约中的相关风险评估和审批流程，不存在由业务承接人或项目执行团队自行决定相关事项的情况的 75 份，占 79.79%；会计师事务所制定和实施了针对审计客户及业务承接与续约的相关风险评估与审批流程，但部分存在由业务承接人或项目执行团队自行决定相关事项的情况的 13 份，占 13.83%；分所、业务部门或合伙人自行决定审计客户及业务的承接与续约事项的 6 份，占 6.38%。具体如下图 25 所示：

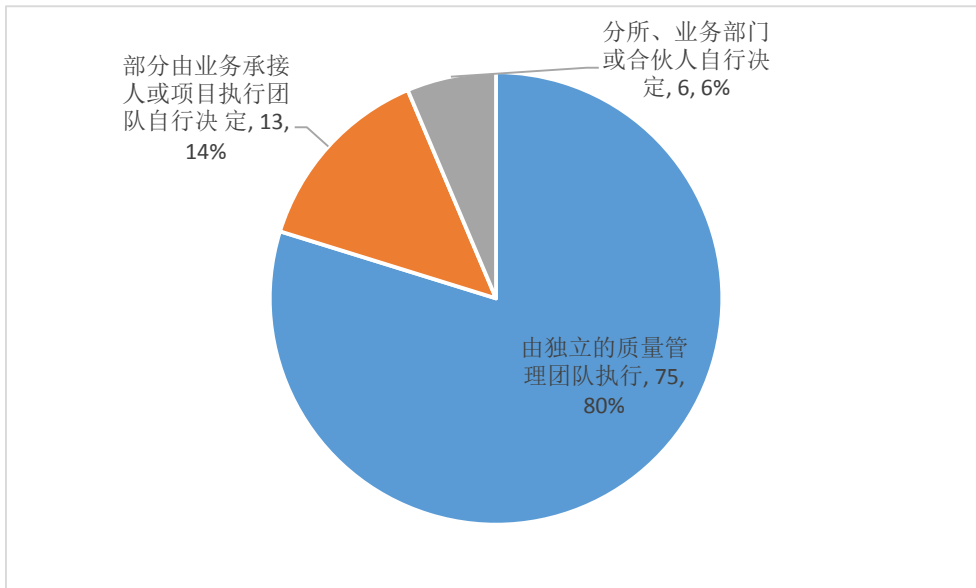


图 25：会计师事务所业务承接和续约中的相关风险评估和审批流程

(4) 会计师事务所统一安排业务执行情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内基于资源状况和胜任能力统一安排业务执行的 61 份，占 64.89%；会计师事务所在绝大部分分所范围内实现了业务执行的统一安排的 8 份，占 8.51%；会计师事务所在大部分分所范围内实现了业务执行的统一安排的 5 份，占 5.32%；会计师事务所在小部分分所范围内实现了业务执行的统一安排的 6 份，占 6.38%；业务项目执行基本属于“谁承接、谁承做”，项目承接团队直接负责项目承做，或决定承做团队的人选的 14 份，占 14.89%。具体如下图 26 所示：

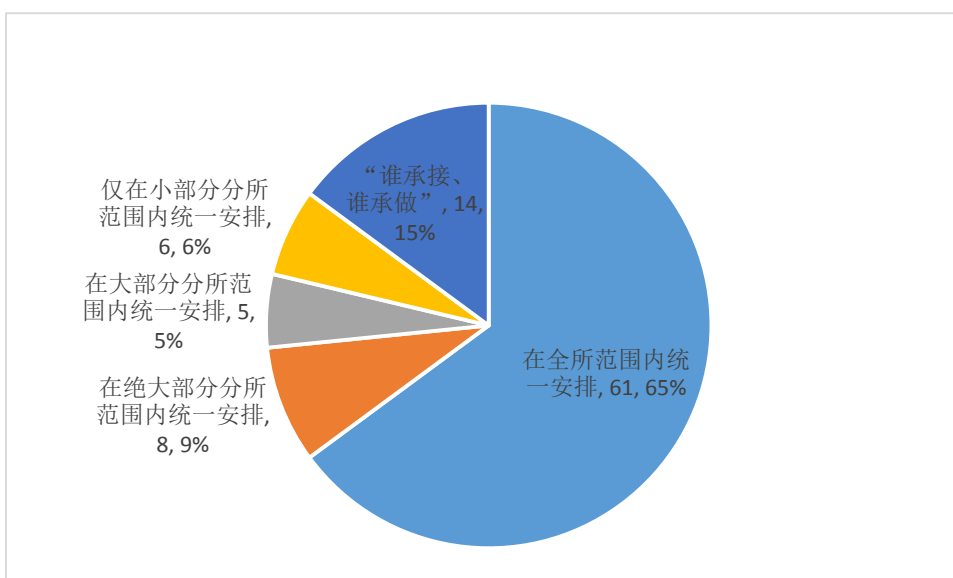


图 26：会计师事务所统一安排业务执行

(5) 会计师事务所业务承做专业化团队配备

本次调研收到的 94 份问卷中，根据会计师事务所客户群体所在行业特点和业务性质实施矩阵式管理，由具备专业化服务能力的团队统一承做相应行业业务的 68 份，占 72.34%；根据会计师事务所客户群体所在行业特点和业务性质管理业务，一定程度上存在执行业务的团队与客户行业的专业性要求不匹配情况的 17 份，占 18.09%；会计师事务所不考虑客户行业特点、业务性质与执业团队的专业性匹配要求，直接依据合伙人控制的部门或业务团队分派业务的 9 份，占 9.57%。具体如下图 27 所示：

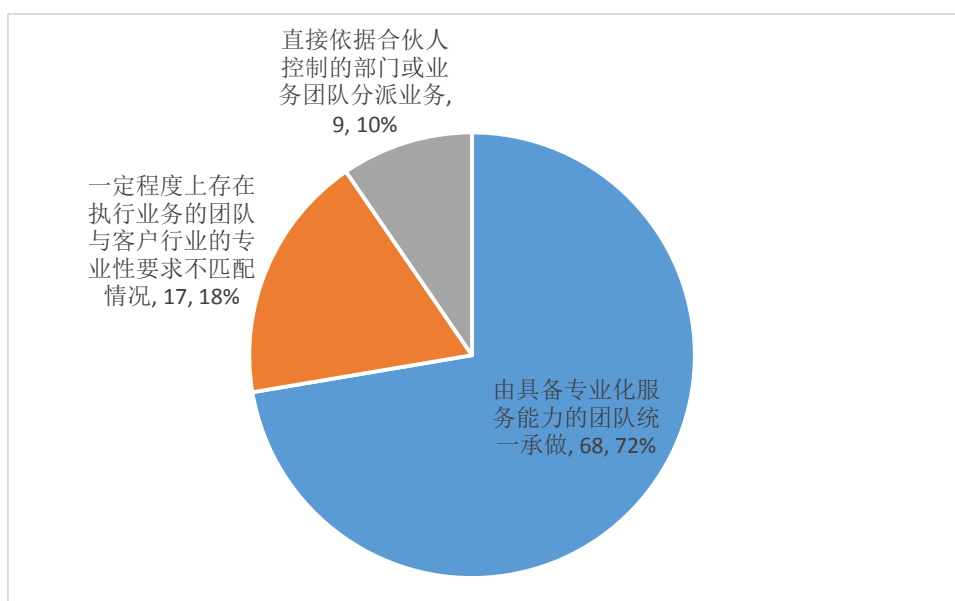


图 27：会计师事务所业务承做专业化团队配备

(6) 会计师事务所审计项目资源投入

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所的审计项目团队人员配备充足、合理，项目总工时、不同层级专业人员（合伙人、经理和员工）投入工时比例等指标符合提供高质量审计服务的要求的 71 份，占 75.53%；会计师事务所的审计项目团队人员配备部分存在数量不足、结构不合理情况，部分项目总工时、不同层级专业人员（合伙人、经理和员工）投入工时比例等指标不符合提供高质量审计服务的要求的 16 份，占 17.02%；会计师事务所的审计项目团队人员配备数量不足、结构不合理，项目总工时、不同层级专业人员（合伙人、经理和员工）投入工时比例等指标不符合提供高质量审计服务的要求的 7 份，占 7.45%。具体如下图 28 所示：

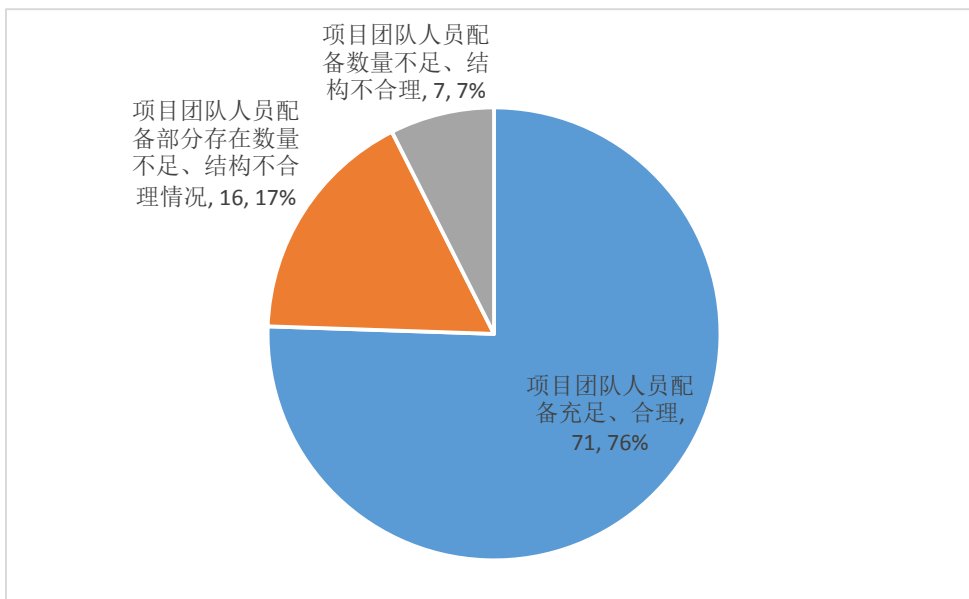


图 28：会计师事务所审计项目资源投入

(7) 会计师事务所专家团队的配备

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所配备了数量充足、高水平的专家团队，包括但不限于信息技术、估值、精算、反舞弊和专精于特定行业的专家的 57 份，占 60.64%；会计师事务所配备了信息技术、估值、精算、反舞弊等领域的专家团队，以及专精于特定行业的专家团队，但在一定程度上存在专家数量和专业水平与审计客户及业务的复杂性不匹配等情况的 19 份，占 20.21%；会计师事务所没有配备信息技术、估值、精算、反舞弊等领域的专家团队，以及专精于特定行业的专家团队的 18 份，占 19.15%。具体如下图 29 所示：

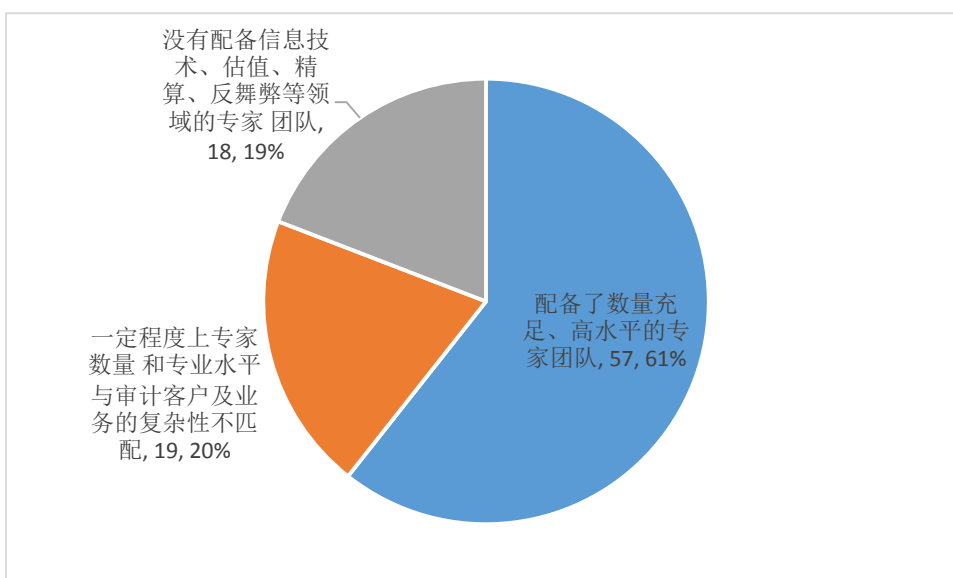


图 29：会计师事务所专家团队的配备

(8) 会计师事务所工作负荷管理

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所建立了合理的工作负荷监控政策与程序（包括但不限于对合伙人负责的审计项目数量、投入审计项目的工时总数、合伙人与员工数量之比，员工的工时利用率、加班小时数等设有合理的上限）并有效执行的 68 份，占 72.34%；会计师事务所的工作负荷监控政策与程序在一定范围内存在设计不合理或执行不到位的问题的 12 份，占 12.77%；会计师事务所没有制定和实施工作负荷监控政策与程序的 14 份，占 14.89%。具体如下图 30 所示：

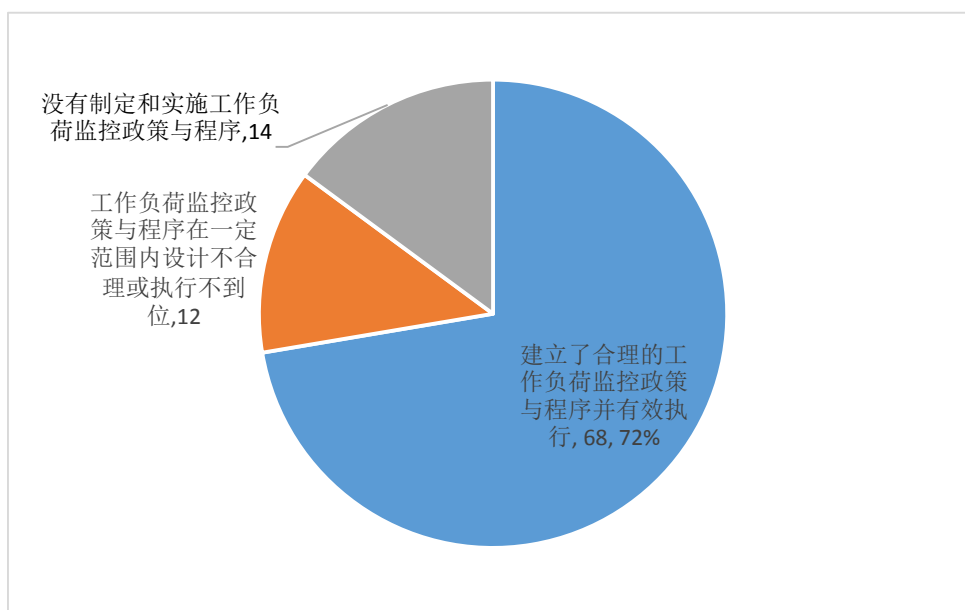


图 30：会计师事务所工作负荷管理

(9) 会计师事务所业务报告的签发政策与流程

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的业务报告签发政策与流程，并在全所范围内一致、有效执行的 82 份，占 87.23%，绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的业务报告签发政策与流程的 4 份，占 4.26%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的业务报告签发政策与流程的 2 份，占 2.13%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的统一的业务报告签发政策与流程的 1 份，占 1.06%；业务报告的签发由分所、业务分部负责人或项目合伙人批准即可的 5 份，占 5.32%。具体如下图 31 所示：

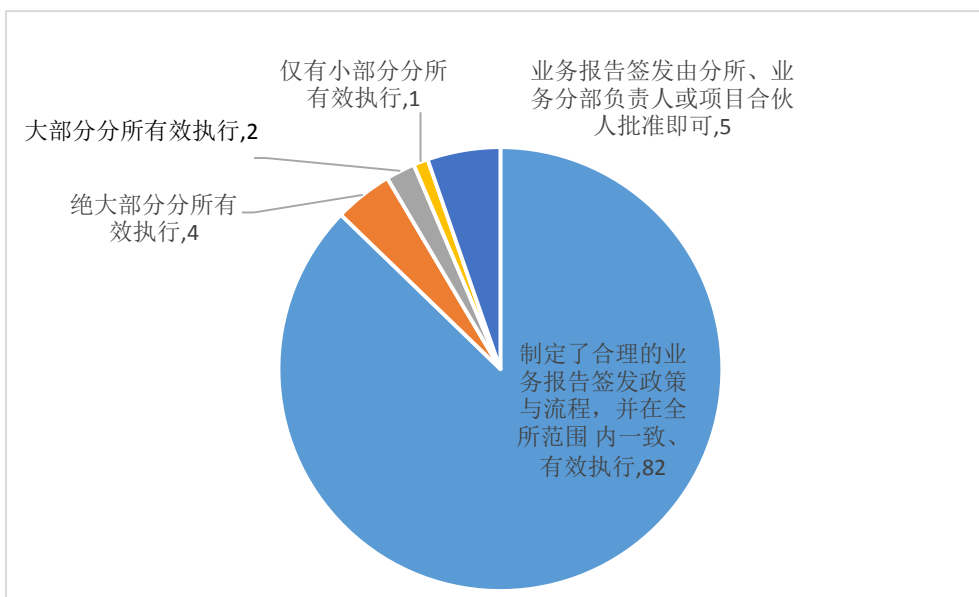


图 31：会计师事务所业务报告的签发政策与流程

(10) 会计师事务所业务报告印章管理

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所对业务报告印章建立了统一、合理的使用和管理制度，业务报告印章均须经过适当的授权审批方能使用的 84 份，占 89.36%；绝大部分分所有效执行会计师事务所建立的统一的业务报告印章使用和管理制度的 2 份，占 2.13%；大部分分所有效执行会计师事务所建立的统一的业务报告印章使用和管理制度的 2 份，占 2.13%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所建立的统一的业务报告印章使用和管理制度的 1 份，占 1.06%；业务报告印章的使用经过分所、业务分部负责人或相关项目合伙人审批即可的 5 份，占 5.32%。具体如下图 32 所示：

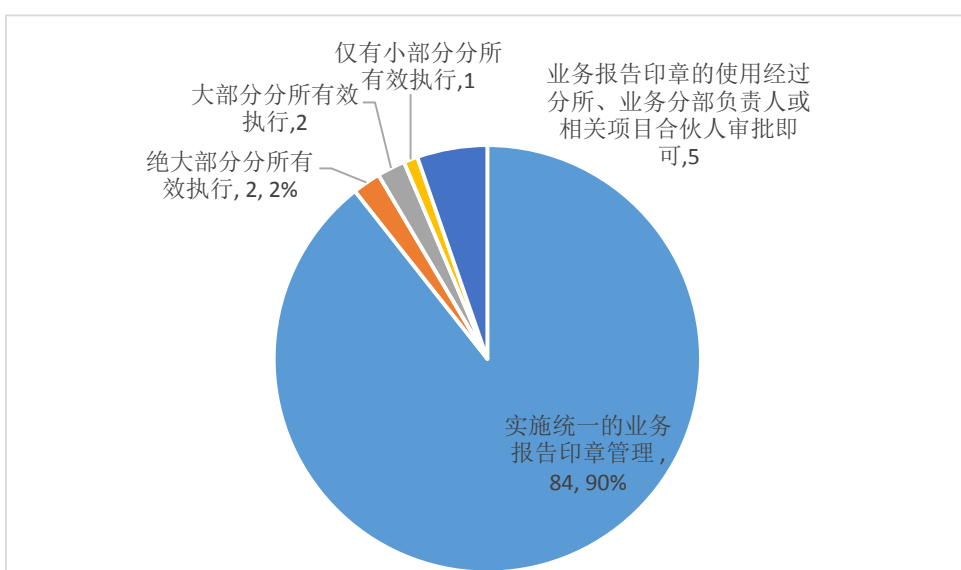


图 32：会计师事务所业务报告印章管理

(11) 会计师事务所独立性与职业道德事项管理

本次调研收到的 94 份问卷中,会计师事务所设置独立于业务部门、数量适当、具有专业胜任能力的专责部门或团队有效行使独立性和职业道德事项的管理职权的 74 份,占 78.72%;会计师事务所设有专责部门或团队负责独立性和职业道德事项的管理,但其履职有效性存在不足的 9 份,占 9.57%;会计师事务所没有设置负责独立性和职业道德管理的专责部门或团队,相关事项由业务部门自行负责的 11 份,占 11.7%。具体如下图 33 所示:

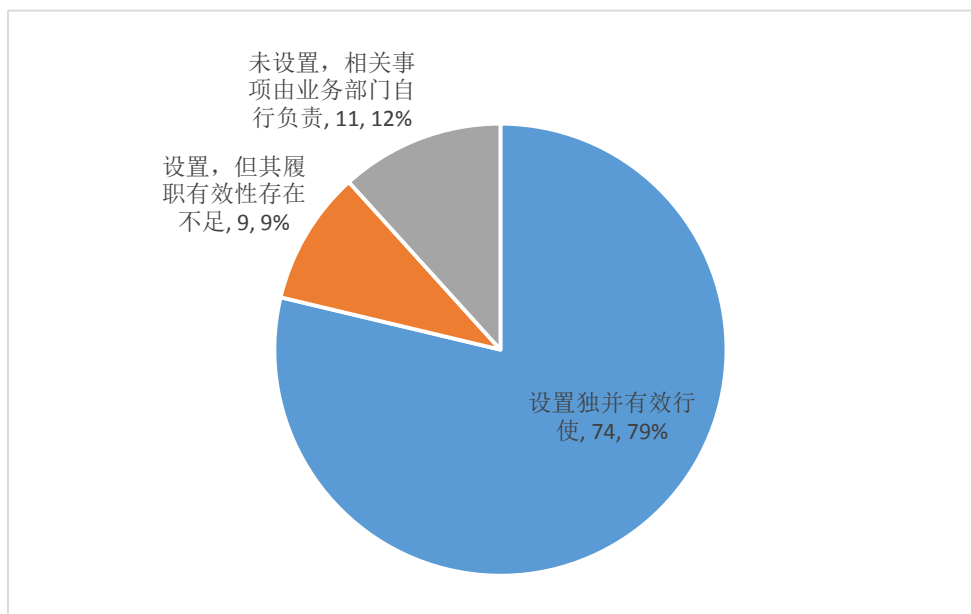


图 33: 会计师事务所独立性与职业道德事项管理

(12) 会计师事务所独立性管理政策与程序运行

本次调研收到的 94 份问卷中,会计师事务所制定合理完善的独立性管理政策与程序,并有效运行,这些政策与程序包括但不限于:建立并维护“受限实体清单”;人员及其近亲属财务权益的及时申报及核查;关键审计合伙人的定期轮换和冷却期制度,并进行了实质性轮换;非审计服务的独立性评估和批准程序等 72 份,占 76.6%;会计师事务所制定了符合质量管理准则和注册会计师职业道德守则的独立性与职业道德政策,但存在部分设计不合理或执行不到位情况 18 份,占 19.15%;会计师事务所独立性管理政策与制度存在严重的设计不合理或执行不到位情况 4 份,占 4.26%。具体如下图 34 所示:

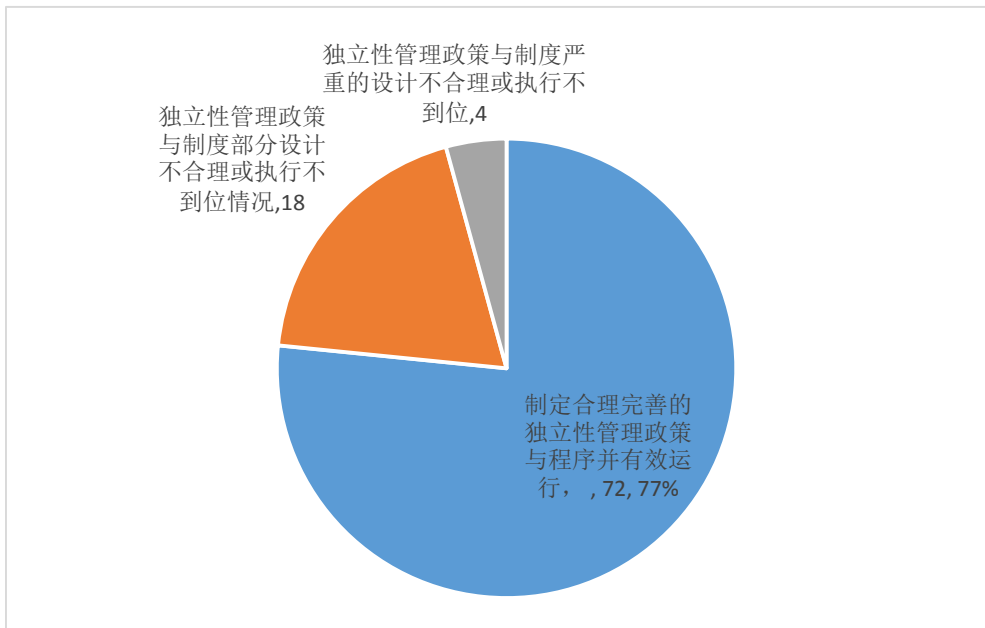


图 34：会计师事务所独立性管理政策与程序运行

(13) 会计师事务所反腐败政策执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的反腐败政策（包括但不限于给付或收受回扣、不合规的礼品与招待等）并有效执行 79 份，占 84.04%；会计师事务所的反腐败政策存在设计不合理或执行不到位的情况 5 份，占 5.32%；会计师事务所没有实施合理的反腐败政策 10 份，占 10.64%。具体如下图 35 所示：

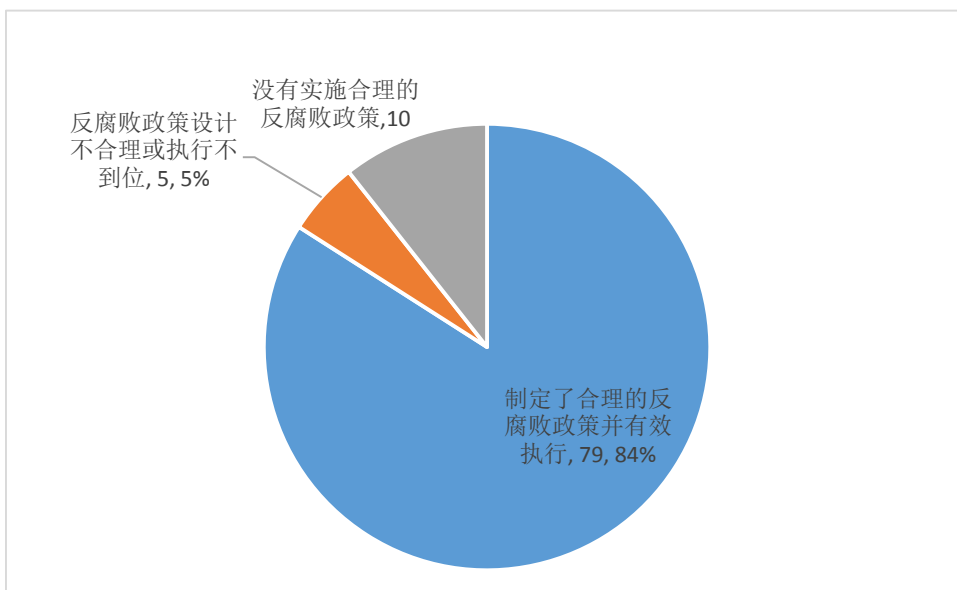


图 35：会计师事务所反腐败政策执行

(14) 会计师事务所独立性和职业道德事项培训

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所针对独立性和职业道德事项的培训计划设计合理且得到有效执行 83 份，占 88.3%；会计师事务所针对独立性和职业道德的培训计划存在设计不合理或未得到有效执行的情况 8 份，占 8.51%；会计师事务所未制定或执行针对独立性和职业道德的培训计划 3 份，占 3.19%。具体如下图 36 所示：

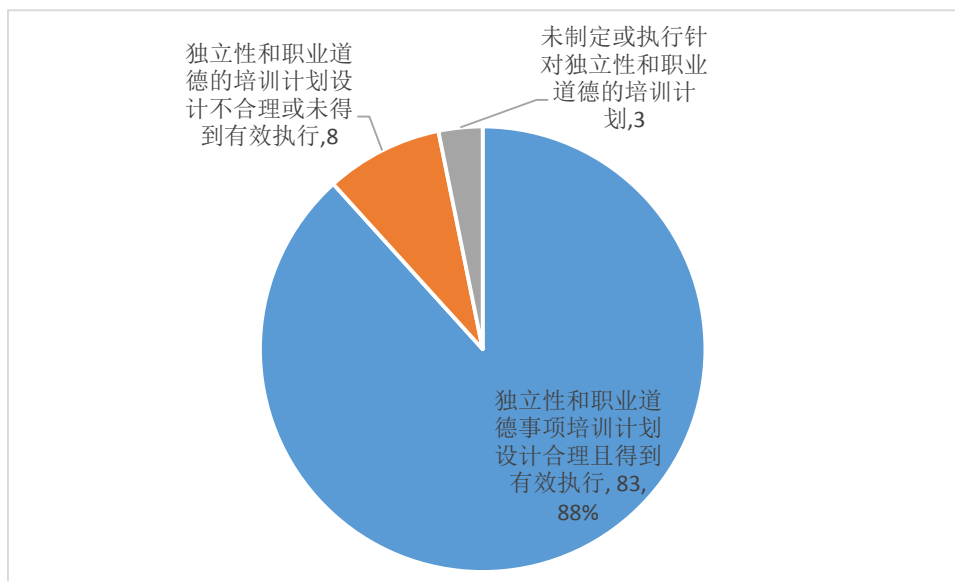


图 36：会计师事务所独立性和职业道德事项培训

(15) 会计师事务所独立性、职业道德和审计质量违规行为投诉与举报机制

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的独立性、职业道德、审计质量违规行为投诉与举报机制并有效执行，包括提供便捷的投诉与举报渠道，建立严格的反报复保护措施，及时对投诉与举报事项进行处理等 81 份，占 86.17%；会计师事务所制定的独立性、职业道德、审计质量违规行为投诉与举报机制存在设计不合理或执行不到位的情况 8 份，占 8.51%；会计师事务所没有建立或实施独立性、职业道德、审计质量违规行为的投诉与举报机制 5 份，占 5.32%。具体如下图 37 所示：

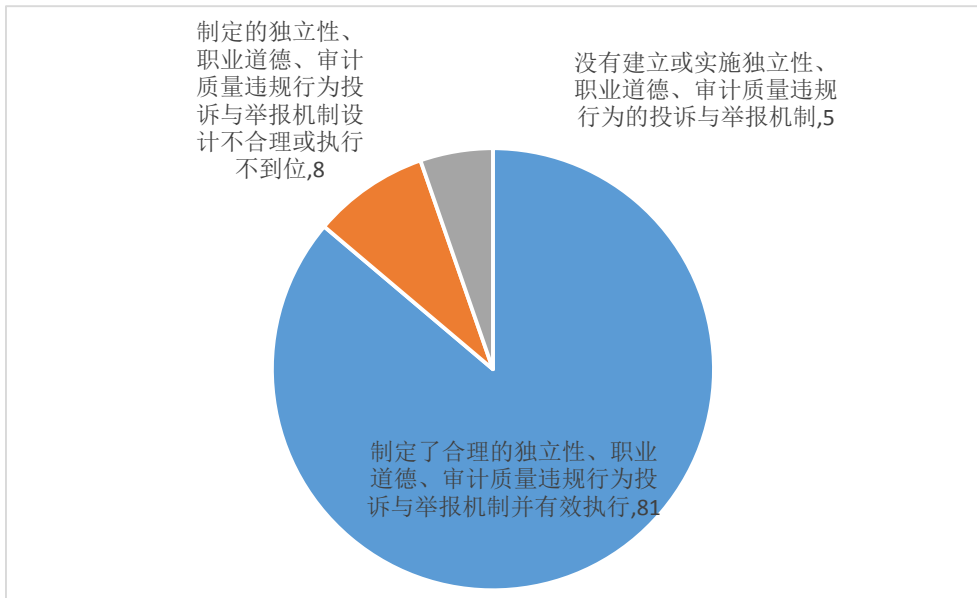


图 37：独立性、职业道德和审计质量违规行为投诉与举报机制

从以上关于业务执行调查情况看，得分普遍高于人员管理和财务管理的评价指标，但其中两个低分项即“全所范围统一安排业务执行”和“专家团队的建设”两项得分是低于人员管理和财务管理的指标得分的，这两项指标实际都需要在较高的一体化水平基础上才能实现，是考察真实的一体化程度的重要指标，更能反映出事务所一体化管理的执行情况。

4. 技术标准与质量管理

(1) 会计师事务所技术标准

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的技术标准，并在全所范围内一致应用 80 份，占 85.11%；绝大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一技术标准 7 份，占 7.45%；大部分分所有效执行会计师事务所制定的统一技术标准 2 份，占 2.13%；仅有小部分分所有效执行会计师事务所制定的统一技术标准 2 份，占 2.13%；总所和各分所在技术标准制定和应用上不统一 3 份，占 3.19%。具体如下图 38 所示：

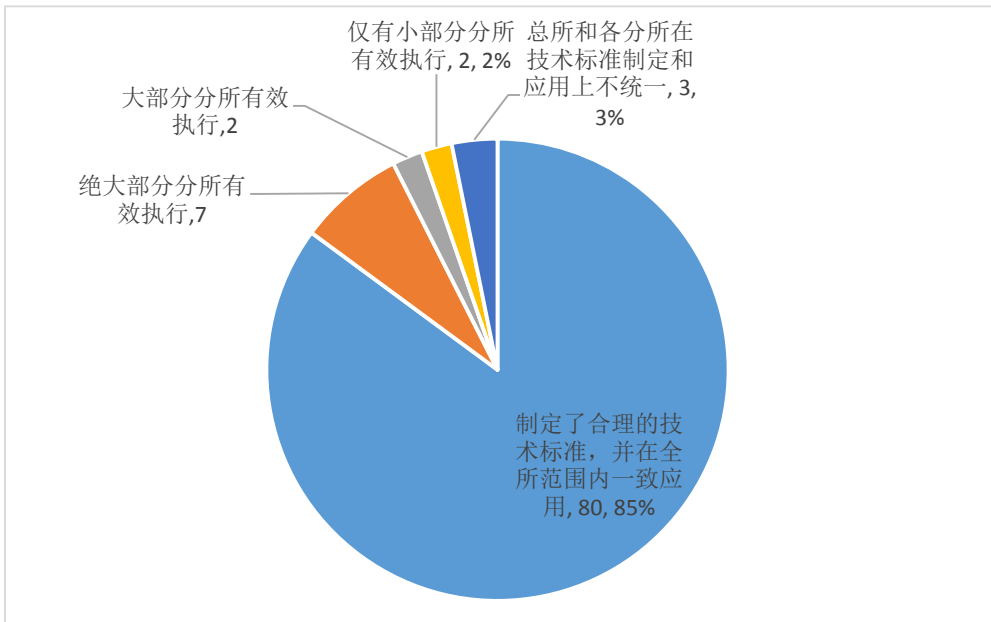


图 38：会计师事务所技术标准

(2) 会计师事务所技术与质量复核团队独立性

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所建立了独立于业务团队并有效运行的技术与质量复核团队 85 份，占 90.43%；会计师事务所设置的技术与质量复核团队在一定范围内存在不独立于业务团队或运行无效的情况 6 份，占 6.38%；会计师事务所没有设置独立于业务团队并有效运行的技术与质量复核团队 3 份，占 3.19%。具体如下图 39 所示：

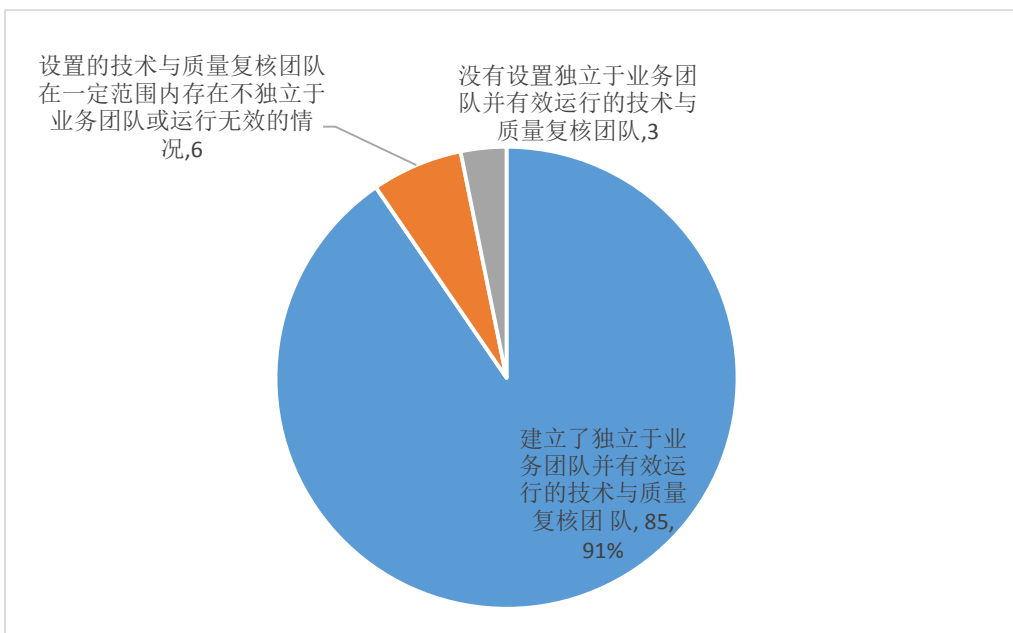


图 39：会计师事务所技术与质量复核团队

(3) 会计师事务所技术和质量复核团队配备

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所配备数量充足、高水平的技术和质量复核团队，能够为提供高质量审计服务提供有力保障 71 份，占 75.53%；会计师事务所配备的技术支持和质量复核团队在数量和专业水平上基本可以保障提供符合执业准则要求的审计服务 18 份，占 19.15%；会计师事务所配备的技术和质量复核团队在数量和专业水平上不能满足提供高质量审计服务的要求 5 份，占 5.32%。具体如下图 40 所示：

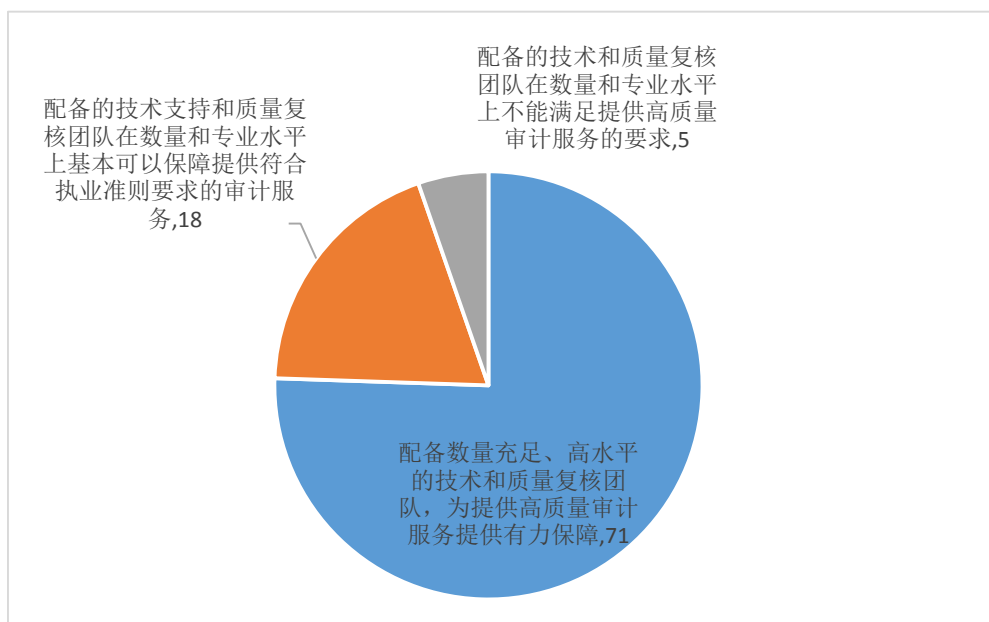


图 40：会计师事务所技术和质量复核团队配备

(4) 会计师事务所对技术与质量复核团队的垂直统一委派和绩效考核

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内实现了技术与质量复核团队（特别是质量管理合伙人）的垂直统一委派和绩效考核 77 份，占 81.91%；会计师事务所在绝大部分分所范围内实现了技术与质量复核团队的垂直统一委派和绩效考核 8 份，占 8.51%；会计师事务所在大部分分所范围内实现了技术与质量复核团队的垂直统一委派和绩效考核 3 份，占 3.19%；会计师事务所仅在小部分分所范围内实现了技术与质量复核团队的垂直统一委派和绩效考核 2 份，占 2.13%；分所或业务分部自行委派和考评质量复核团队 4 份，占 4.26%。具体如下图 41 所示：

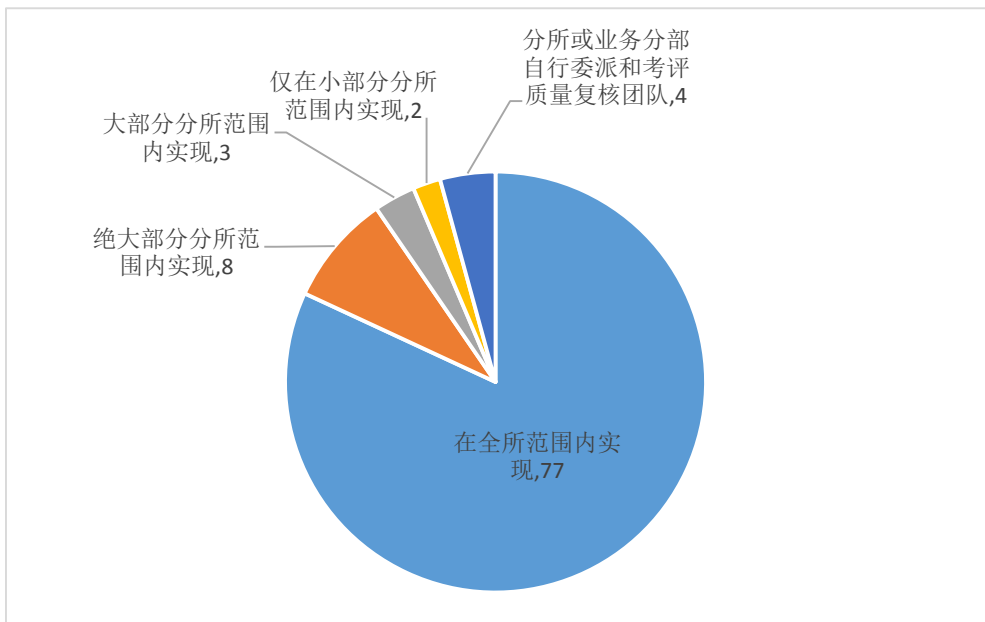


图 41：会计师事务所对技术与质量复核团队的垂直统一委派和绩效考核

(5) 会计师事务所统一的项目质量复核政策与流程制定与执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的项目质量复核政策与流程，包括应纳入项目质量复核范围的业务、可以担任项目质量复核人的资格条件，以及经质量管理合伙人批准的合格项目质量复核人清单等，并实现全所范围内一致、有效执行 81 份，占 86.17%；绝大部分分所有效执行统一的项目质量复核政策与流程 6 份，占 6.38%；大部分分所有效执行统一的项目质量复核政策与流程 1 份，占 1.06%；仅有小部分分所有效执行统一的项目质量复核政策与流程 2 份，占 2.13%；分所或业务分部自行负责项目质量复核事项与流程 4 份，占 4.26%。具体如下如下图 42 所示：

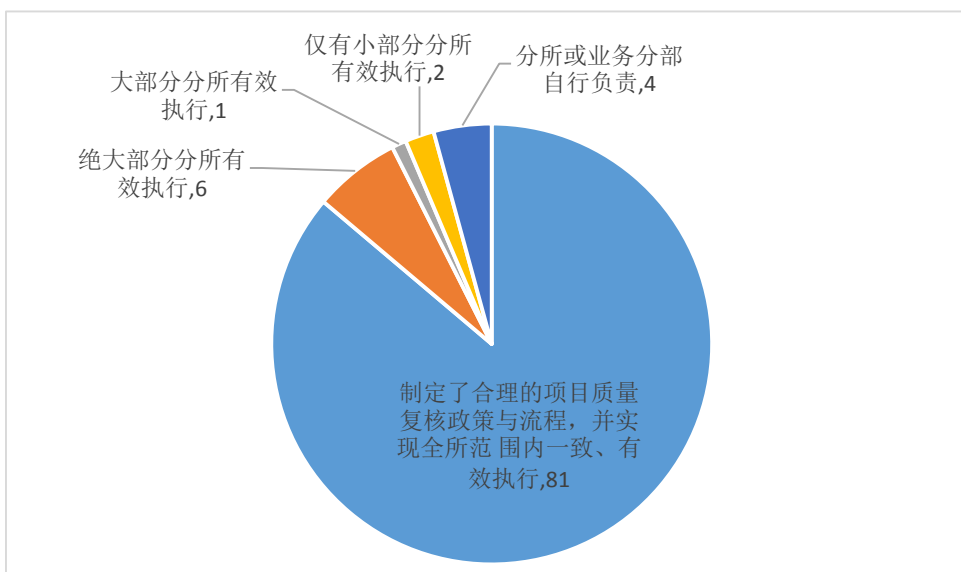


图 42：会计师事务所统一的项目质量复核政策与流程制定与执行

(6) 会计师事务所项目咨询和意见分歧解决政策与流程制定与执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的项目咨询和意见分歧解决政策与流程，并在全所范围内一致、有效执行 79 份，占 84.04%；绝大部分分所有效执行统一的项目咨询和意见分歧解决政策与流程 7 份，占 7.45%；大部分分所有效执行统一的项目咨询和意见分歧解决政策与流程 2 份，占 2.13%；仅小部分分所有效执行统一的项目咨询和意见分歧解决政策与流程 1 份，占 1.06%；分所或业务分部自行负责 5 份，占 5.32%。具体如下图 43 所示：

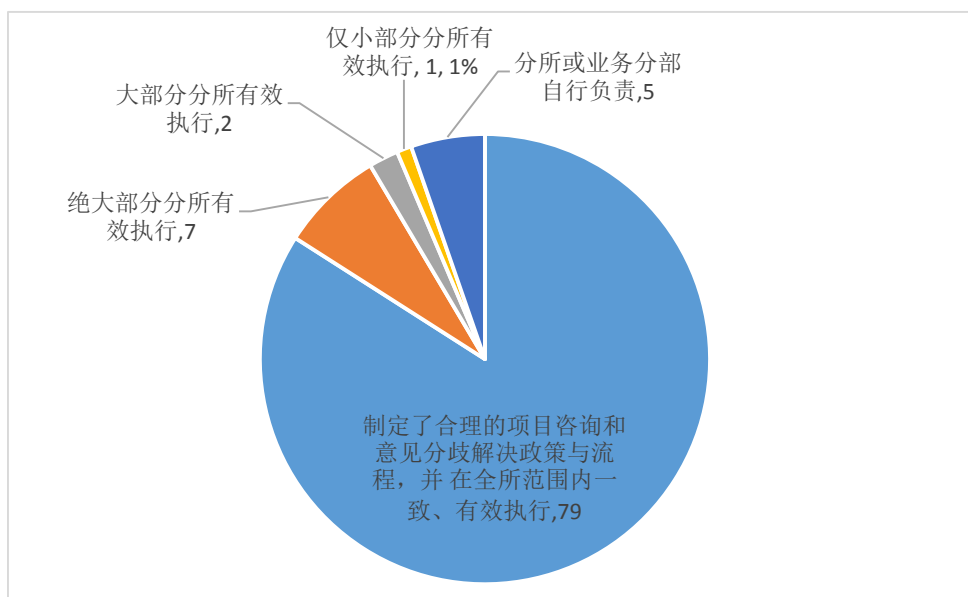


图 43：项目咨询和意见分歧解决政策与流程制定与执行

(7) 会计师事务所质量管理体系的监控检查政策与流程

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所针对质量管理体系制定了合理的监控检查政策与流程，制定了统一适当的接受外部监管机构质量检查或调查的程序，由会计师事务所的独立团队统一执行，或通过不同分所交叉复核等方式执行，以保证对质量管理体系的监控和检查独立于各相关分所，并在全所范围内一致、有效执行 78 份，占 82.98%；绝大部分分所有效执行统一的质量管理体系的监控检查政策与流程 6 份，占 6.38%；大部分分所有效执行统一的质量管理体系的监控检查政策与流程 3 份，占 3.19%；仅有小部分分所有效执行统一的质量管理体系的监控检查政策与流程 2 份，占 2.13%；会计师事务所未对本所的质量管理体系执行监控检查 5 份，占 5.32%。具体如下图 44 所示：

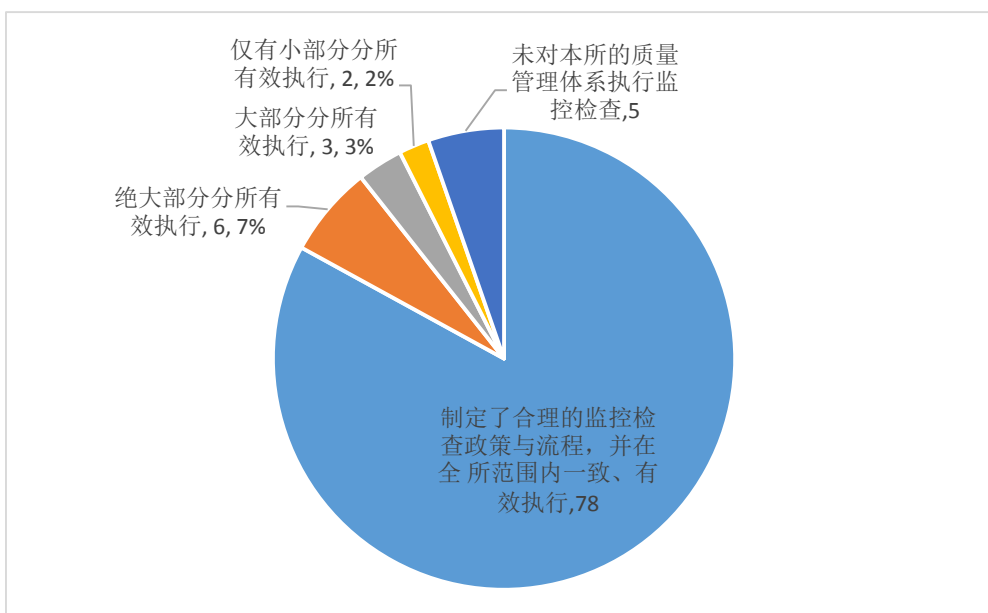


图 44：会计师事务所质量管理体系的监控检查政策与流程

(8) 会计师事务所业务项目检查政策与流程的制定与执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所制定了合理的业务项目检查政策与流程，由独立团队统一执行，或通过不同分所交叉复核等方式执行，以保证业务项目检查独立于相关业务执行团队，并在全所范围内一致、有效执行 78 份，占 82.98%；绝大部分分所有效执行统一的业务项目检查政策与流程 7 份，占 7.45%；大部分分所有效执行统一的业务项目检查政策与流程 1 份，占 1.06%；仅有小部分分所有效执行统一的业务项目检查政策与流程 2 份，占 2.13%；分所或业务分部自行负责业务项目检查事项 6 份，占 6.38%。具体如下图 45 所示：

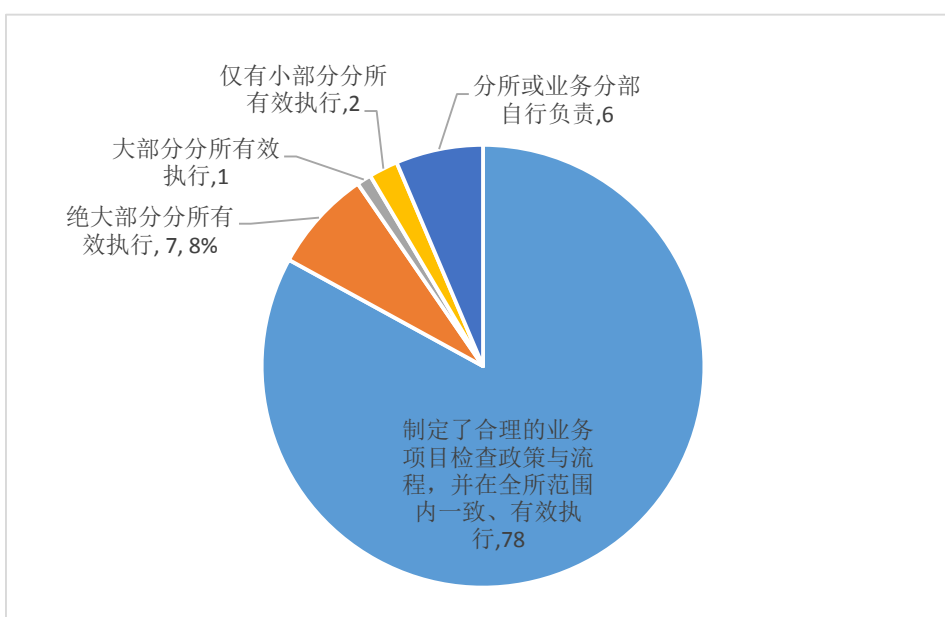


图 45：会计师事务所业务项目检查政策与流程的制定与执行

(9) 会计师事务所对发现的质量管理缺陷的整改情况

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所质量监控过程中发现的质量管理缺陷全部得到及时的整改 74 份，占 78.72%；会计师事务所质量监控过程中发现的质量管理缺陷大部分得到及时的整改 14 份，占 14.89%；会计师事务所质量监控过程中发现的质量管理缺陷未得到及时的整改 6 份，占 6.38%。具体如下图 46 所示：

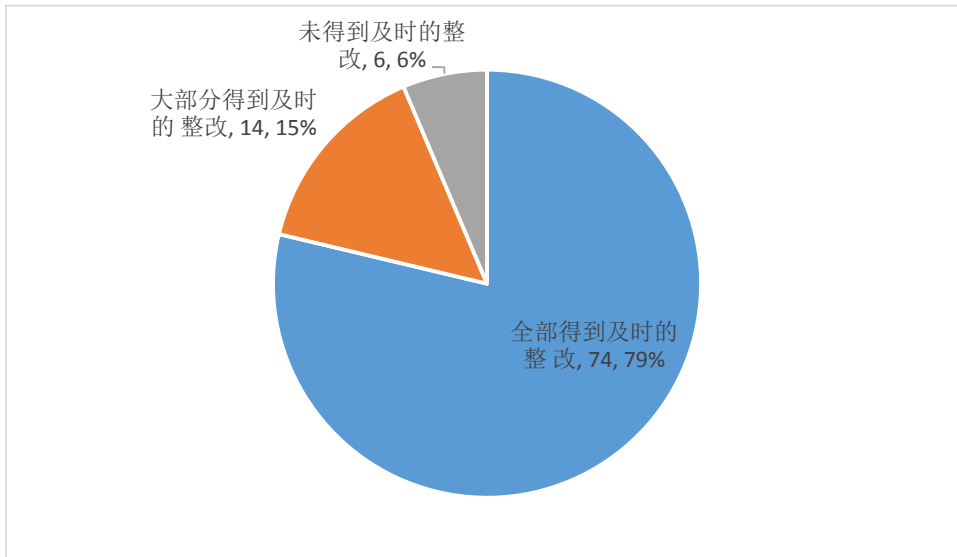


图 46：会计师事务所对发现的质量管理缺陷的整改情况

(10) 会计师事务所质量管理事故问责机制的建立与执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所建立并全面实施有效的质量管理事故问责机制，审计质量问题追责对象为事务所领导层、审计报告签字合伙人、签字注册会计师、质量管理负责人等 78 份，占 82.98%；会计师事务所建立了质量管理事故问责机制，存在对部分质量管理事故未问责或问责不到位情况 10 份，占 10.64%；会计师事务所未建立质量管理事故问责机制 6 份，占 6.38%。具体如下图 47 所示：

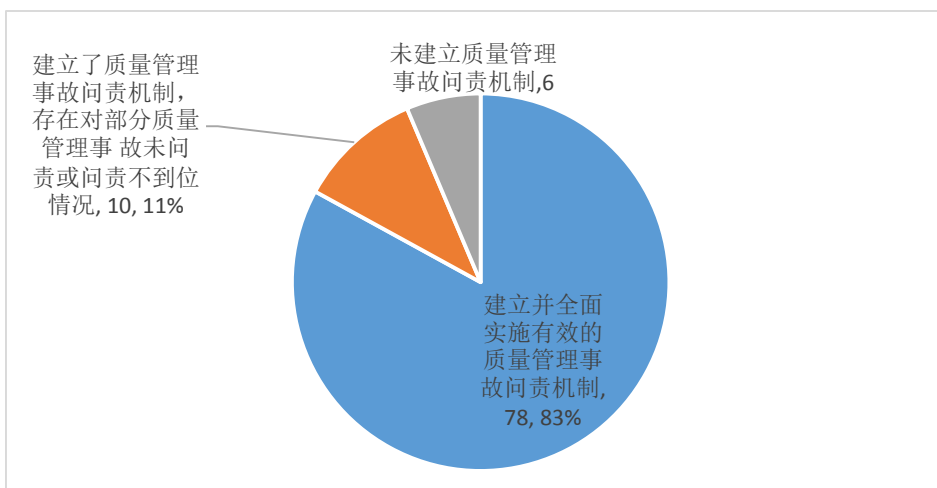


图 47：会计师事务所质量管理事故问责机制的建立与执行

从以上关于技术标准与质量管理调查情况看，得分普遍高于前三个方面得分，符合现在事务所的实际情况。

5. 信息化建设

(1) 会计师事务所信息建设投资

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所每年编制预算，将业务收入的一定比例用于信息系统改进和创新审计工具开发，相关预算资金投入充分的 61 份，占 64.89%；会计师事务所每年编制预算，将业务收入的一定比例用于信息系统改进和创新工具开发，但相关投资存在预算资金不足等情况的 22 份，占 23.4%；会计师事务所相关信息建设投资预算极不充分的 11 份，占 11.7%。具体如下图 48 所示：

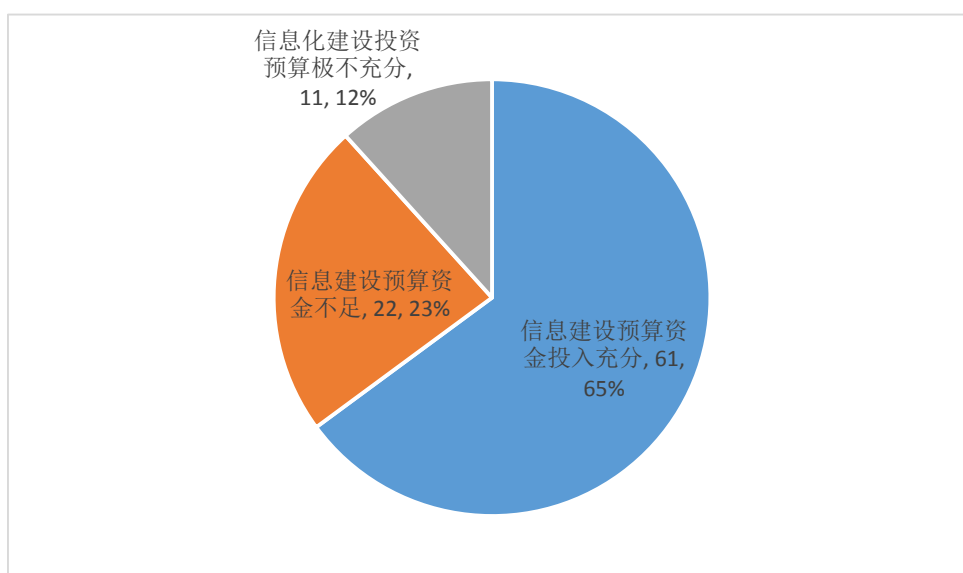


图 48：会计师事务所信息建设投资

(2) 会计师事务所信息技术专责部门或团队配备

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所配备数量充足、高水平的信息技术专责部门或团队 51 份，占 54.26%；会计师事务所配备信息技术专责部门或团队，但在一定范围内存在数量和专业水平不足的问题 26 份，占 27.66%；会计师事务所未配备信息技术专责部门或团队，或相关部门或团队存在严重的数量短缺和专业水平不足的问题 17 份，占 18.09%。具体如下图 49 所示：

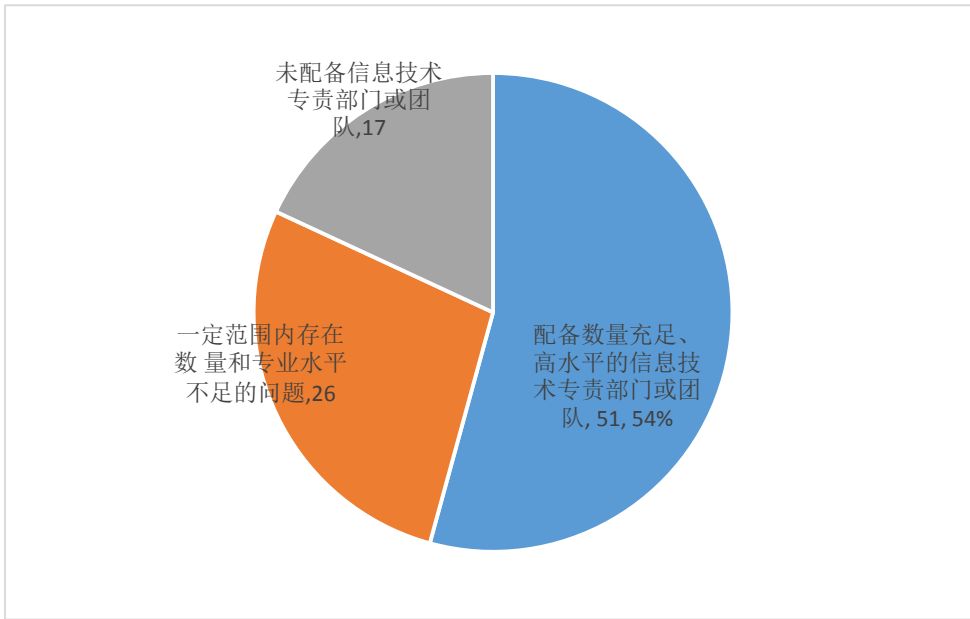


图 49：会计师事务所信息技术专责部门或团队配备

(3) 会计师事务所的审计作业软件应用

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内采用统一开发或购置的审计作业软件 69 份，占 73.4%；会计师事务所在绝大部分分所范围内采用统一开发或购置的审计作业软件 9 份，占 9.57%；会计师事务所在大部分分所范围内采用统一开发或购置的审计作业软件 7 份，占 7.45%；会计师事务所在小部分分所范围内采用统一开发或购置的审计作业软件 3 份，占 3.19%；总所和分所使用的审计作业软件各不相同，或未开发、购置专门的审计作业软件 6 份，占 6.38%。具体如下图 50 所示：

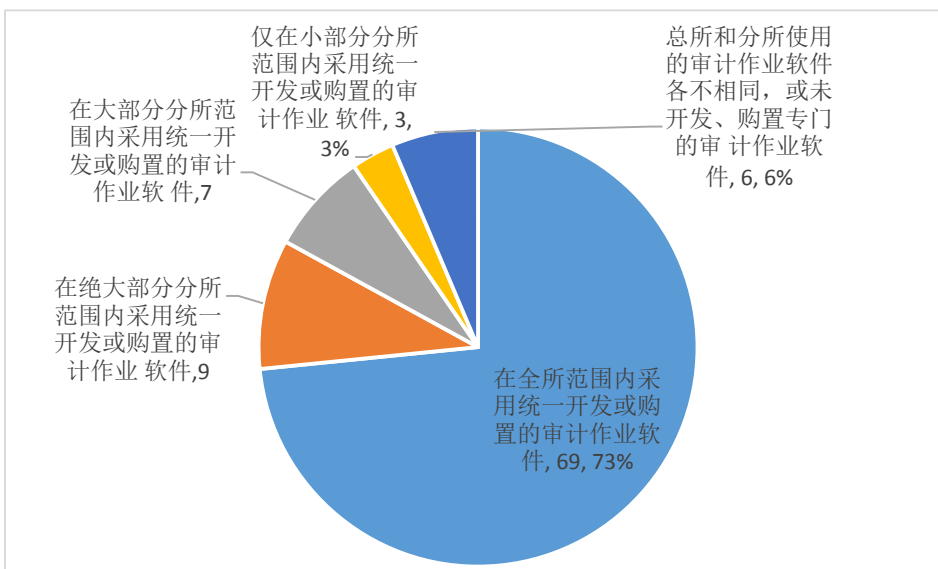


图 50：会计师事务所的审计作业软件

(4) 会计师事务所的工时记录与管理系统应用

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内部署和应用了统一的工时记录与管理系统 64 份，占 68.09%；会计师事务所绝大部分分所范围内部署并应用了统一的工时记录与管理系统 8 份，占 8.51%；会计师事务所大部分分所范围内部署并应用了统一的工时记录与管理系统 5 份，占 5.32%；会计师事务所仅在小部分分所范围内部署并应用了统一的工时记录与管理系统 6 份，占 6.38%；会计师事务所总所和分所均没有部署和应用工时记录与管理系统 11 份，占 11.7%。具体如下图 51 所示：

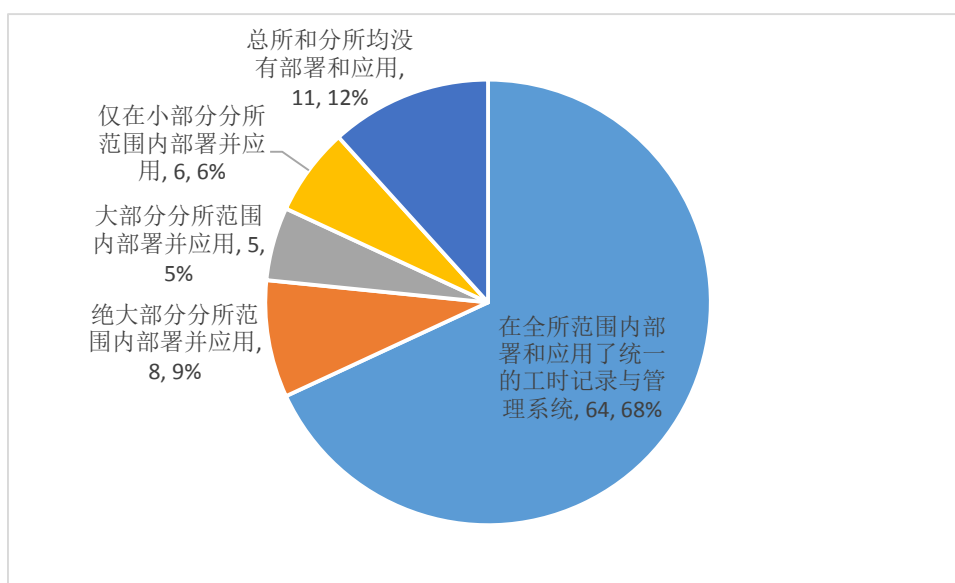


图 51：会计师事务所的工时记录与管理系统

(5) 会计师事务所的客户与业务管理系统及数据库应用

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内部署和应用统一的客户与业务管理系统，相关数据库包含了全部客户和业务项目的详细信息 68 份，占 72.34%；会计师事务所部署和应用了客户与业务管理系统，相关数据库包含了绝大部分分所的客户和业务项目的详细信息 10 份，占 10.64%；会计师事务所部署和应用了客户与业务管理系统，相关数据库包含了大部分分所的客户和业务项目的详细信息 4 份，占 4.26%；会计师事务所部署和应用了客户与业务管理系统，相关数据库仅包含了小部分分所的客户和业务项目的详细信息 3 份，占 3.19%；会计师事务所尚未部署和应用客户和业务管理系统及相关数据库 9 份，占 9.57%。具体如下图 52 所示：

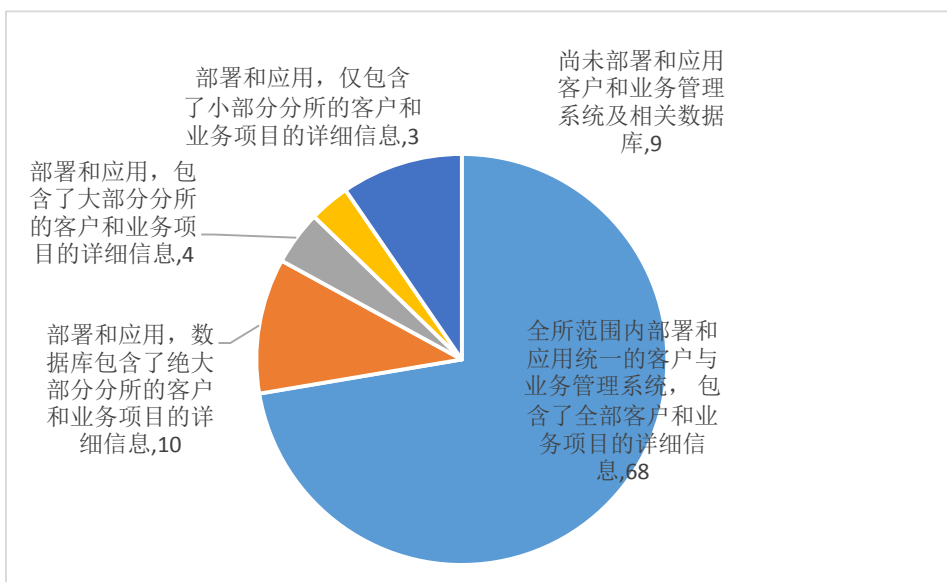


图 52: 会计师事务所的客户与业务管理系统及数据库

(6) 会计师事务所的电子邮件系统应用

本次调研收到的 94 份问卷中, 会计师事务所在全所范围内部署和应用统一的电子邮件系统, 对于是否允许以及如何使用电子邮件以外的其他沟通媒介(包括但不限于即时通讯软件、社交媒体软件等)有明确的政策规定的 69 份, 占 73.4%; 绝大部分分所部署和应用了统一的电子邮件系统, 并有效执行公司有关使用其他通讯软件的相关政策的 6 份, 占 6.38%; 大部分分所部署和应用了统一的电子邮件系统, 并有效执行公司有关使用其他通讯软件的相关政策的 1 份, 占 1.06%; 仅有小部分分所部署和应用了统一的电子邮件系统, 并有效执行公司有关使用其他通讯软件的相关政策的 3 份, 占 3.19%; 会计师事务所尚未部署和应用电子邮件系统, 对于通讯软件的使用没有明确的政策规定的 15 份, 占 15.96%。具体如下图 53 所示:

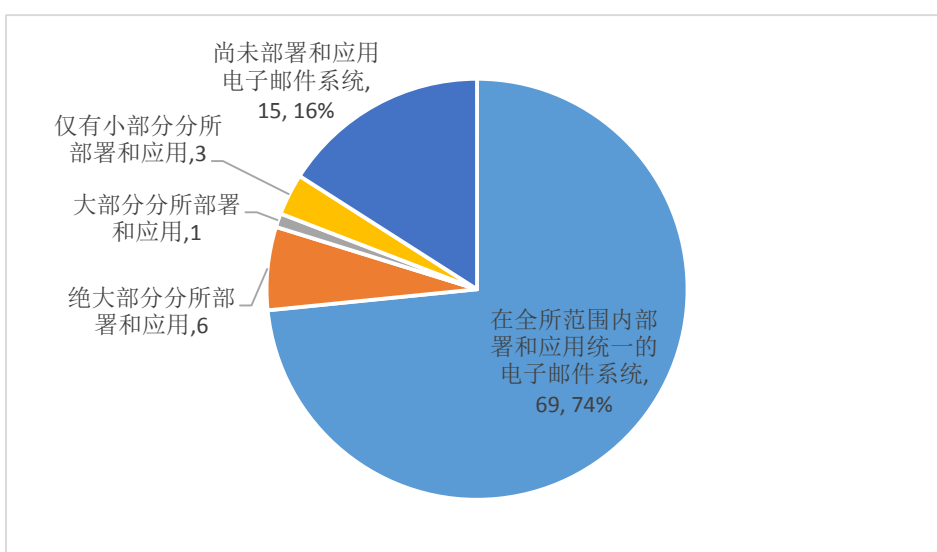


图 53: 会计师事务所的电子邮件系统

(7) 会计师事务所的人员管理系统和数据库应用

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内部署和应用统一的人员管理系统，相关数据库包含了总所和分所全部人员的详细信息 72 份，占 76.6%；会计师事务所部署和应用的人员管理系统与数据库覆盖了绝大部分分所及其人员 7 份，占 7.45%；会计师事务所部署和应用的人员管理系统与数据库覆盖了大部分分所及其人员 4 份，占 4.26%；会计师事务所部署和应用的人员管理系统与数据库仅覆盖了小部分分所及其人员 1 份，占 1.06%；会计师事务所尚未部署和应用人员管理系统和数据库 10 份，占 10.64%。具体如下图 54 所示：

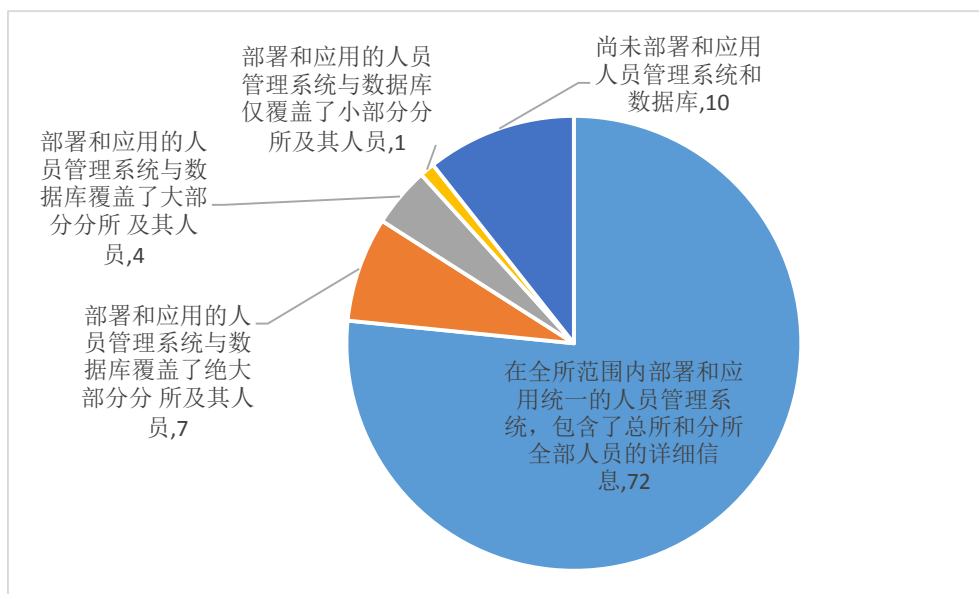


图 54：会计师事务所的人员管理系统和数据库应用

(8) 会计师事务所独立性和职业道德管理及监控的信息化程度

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所开发并部署了用于独立性和职业道德管理及监控的信息系统，包括但不限于支持“受限实体”搜索和查询的系统、员工申报个人和近亲属财务权益的系统等，相关系统具有健全性、有效性和安全性 62 份，占 65.96%；会计师事务所的独立性和职业道德管理及监控部分实现了信息化，但相关信息系统的健全性、有效性和安全性有待提升 10 份，占 10.64%；会计师事务所未开发和部署支持独立性和职业道德管理及监控的信息系统 22 份，占 23.4%。具体如下图 55 所示：

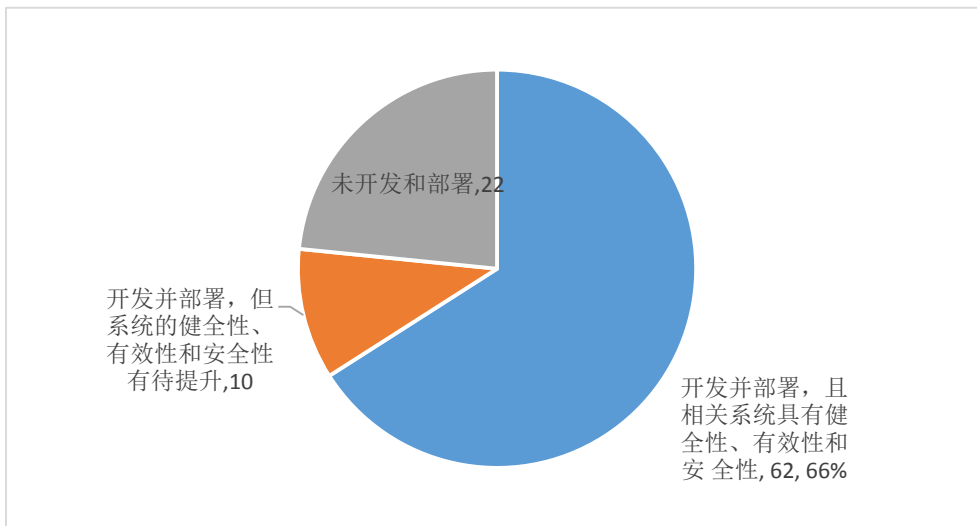


图 55: 会计师事务所独立性和职业道德管理及监控的信息化程度

(9) 会计师事务所的会计核算与财务管理信息系统应用

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内部署和应用了统一的会计核算与财务管理信息系统，总所可以通过系统及时监控全部分所的会计信息和资金调度 72 份，占 76.6%；会计师事务所部署和应用了会计核算与财务管理信息系统，总所可以通过系统及时监控绝大部分分所的会计信息和资金调度 8 份，占 8.51%；会计师事务所部署和应用了会计核算与财务管理信息系统，总所可以通过系统及时监控大部分分所的会计信息和资金调度 1 份，占 1.06%；会计师事务所部署和应用了会计核算与财务管理信息系统，总所仅可以通过系统及时监控小部分分所的会计信息和资金调度 5 份，占 5.32%；会计师事务所尚未部署和应用会计核算和财务管理信息系统，总所对于分所会计信息和资金调度难以实施及时的监控 8 份，占 8.51%。具体如下图 56 所示：

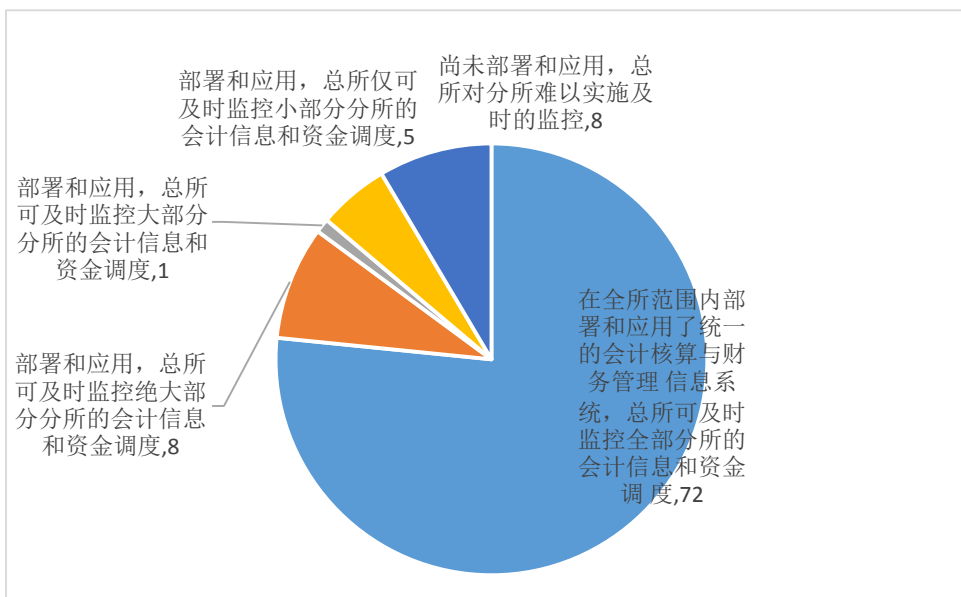


图 56: 会计师事务所的会计核算与财务管理信息系统应用

(10) 会计师事务所电子函证平台的建立和执行

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所建立了集中的电子函证平台并在全所范围内统一执行函证程序 46 份，占 48.94%；绝大部分分所的函证程序已实现集中、统一执行 10 份，占 10.64%；大部分分所的函证程序已实现集中、统一执行 4 份，占 4.26%；仅在小部分分所范围实现了函证程序的集中、统一执行 8 份，占 8.51%；函证程序由各业务分部或团队自行完成 26 份，占 27.66%。具体如下图 57 所示：

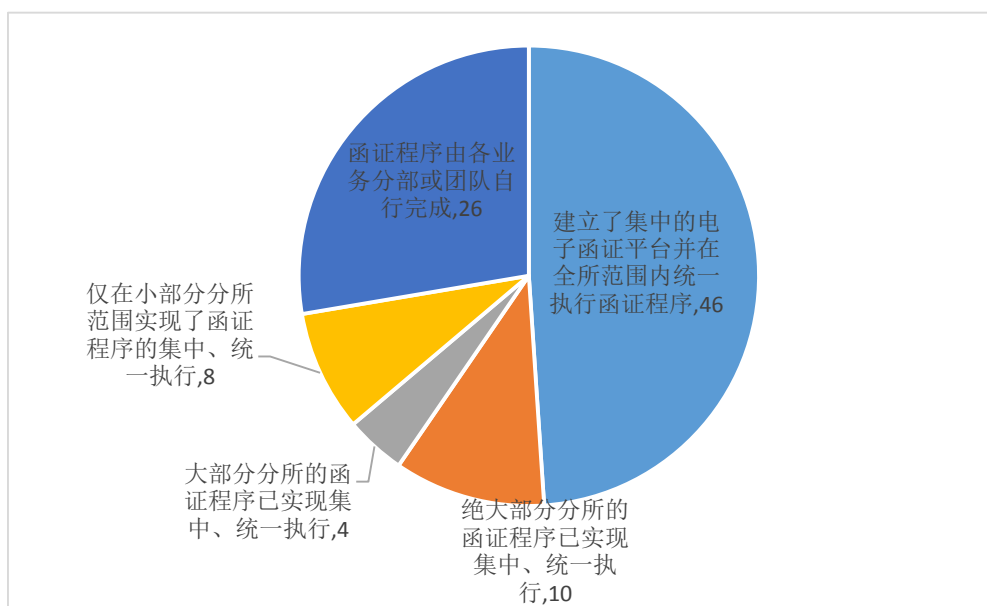


图 57：会计师事务所电子函证平台的建立和执行

(11) 会计师事务所的数据、信息与网络安全管理制度及机制

本次调研收到的 94 份问卷中，会计师事务所在全所范围内建立了合理的数据、信息与网络安全管理制度与机制，并实现有效运行 69 份，占 73.4%；会计师事务所建立了合理的数据、信息与网络安全管理制度与机制，并在绝大部分分所范围内有效运行 5 份，占 5.32%；会计师事务所建立了合理的数据、信息与网络安全管理制度与机制，并在大部分分所范围内有效运行 4 份，占 4.26%；会计师事务所建立了合理的数据、信息与网络安全管理制度与机制，但仅在小部分分所范围内有效运行 3 份，占 3.19%；总所和分所层面均未建立合理有效的数据、信息与网络安全管理制度与机制 13 份，占 13.83%。具体如下图 58 所示：

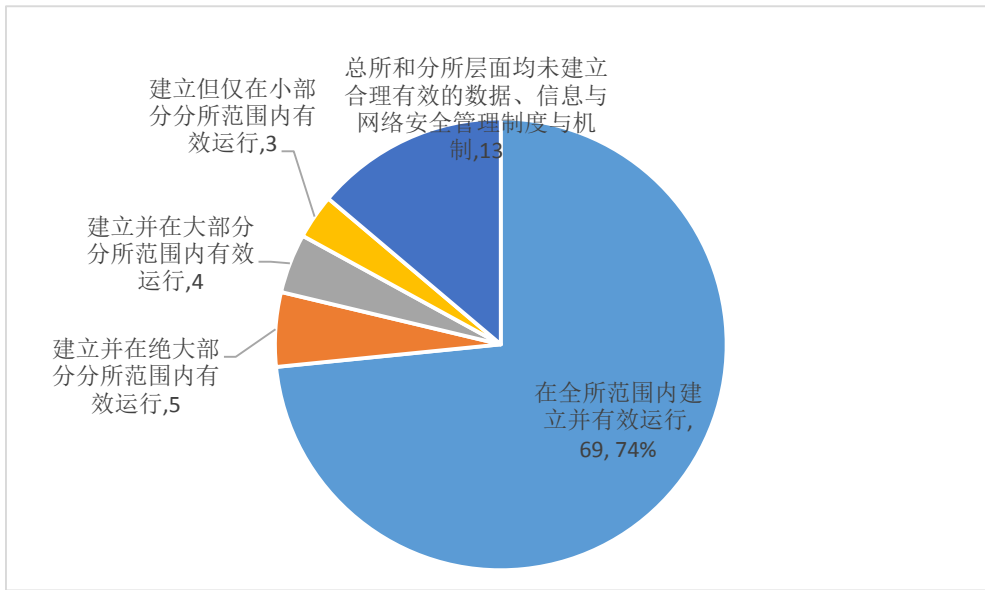


图 58: 会计师事务所的数据、信息与网络安全管理制度及机制

从以上关于信息系统调查情况看,得分普遍低于前四个方面得分,其中得分偏低的项目“信息技术专责部门或团队”“统一的工时记录与管理系统”“集中的电子函证平台”都涉及事务所资源的投入,也是基于真实的一体化水平可以推动实现的事项,在实际执行中相对更困难,也符合现在事务所的实际情况。

(四) 一体化管理评估指标调查分析

1. 评价标准相关具体指标是否完整、清晰

本次调研收到的 94 份问卷中,认为评价标准相关具体指标非常完整、清晰的 41 份,占 43.62%;认为比较完整、清晰的 41 份,占 43.62%;认为不够完整、清晰 6 份,占 6.38%;认为非常笼统模糊且不全面的 6 份,占 6.38%。具体如下图 59 所示:

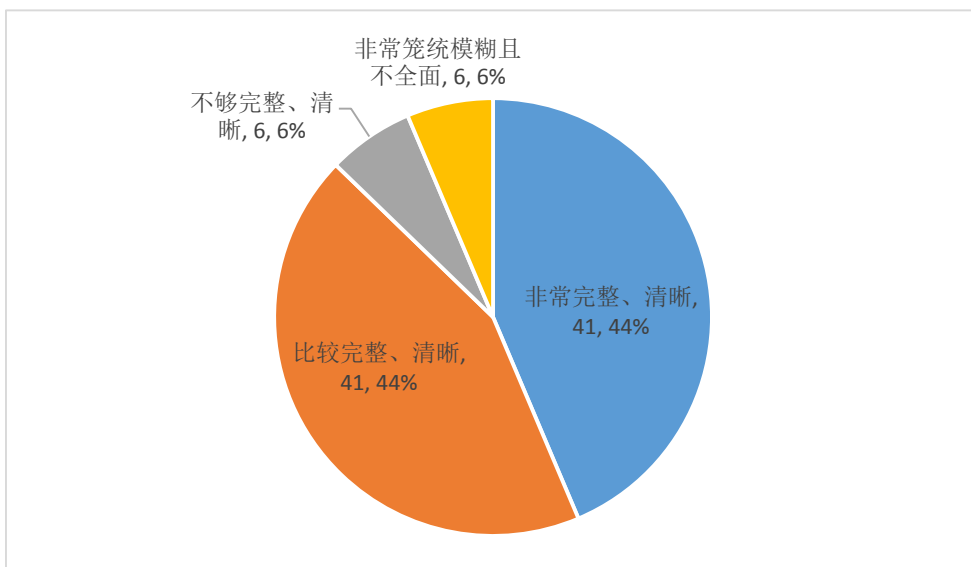


图 59: 评价标准相关具体指标是否完整、清晰

2. 具体指标对应的评价标准（一体化程度）描述是否全面和恰当

本次调研收到的 94 份问卷中，认为非常全面、恰当的 41 份，占 43.62%；认为比较全面、恰当的 42 份，占 44.68%；认为不够全面、恰当的 7 份，占 7.45%；认为非常片面且不恰当的 4 份，占 4.26%。具体如下图 60 所示：

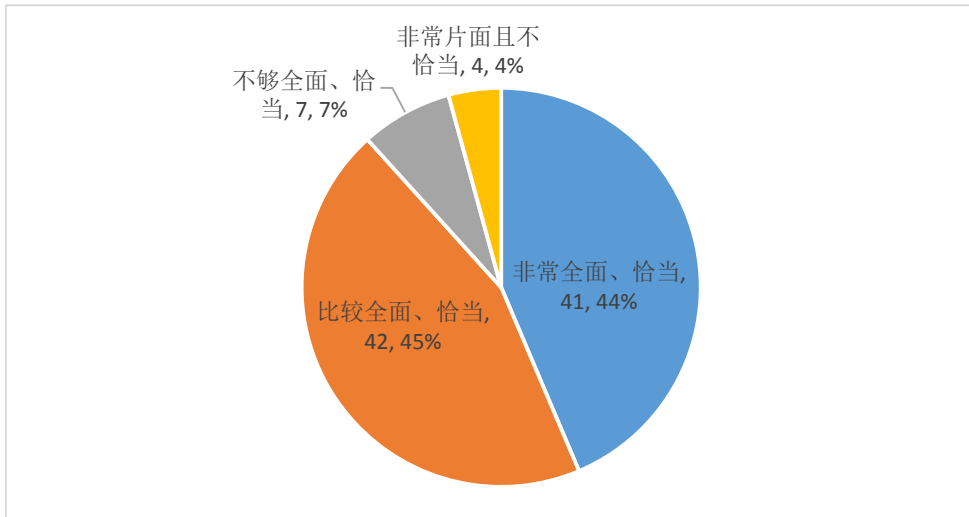


图 60：具体指标对应的评价标准（一体化程度）描述是否全面和恰当

3. 指标类别对应的分值是否应该调整

本次调研收到的 94 份问卷中，认为指标类别对应的分值比较恰当无需调整的 70 份，占 74.47%；认为不恰当的 24 份，占 25.53%，其中，认为指标类别中的“人员管理”分值应该调整的 5 份，占 5.32%；认为指标类别中的“财务管理”分值应该调整的 6 份，占 6.38%；认为指标类别中的“业务管理”分值应该调整 4 份，占 4.26%；认为指标类别中的“技术标准与质量管理”分值应该调整的 2 份，占 2.13%；认为指标类别中的“信息化建设”分值应该调整的 7 份，占 7.45%。具体如下图 61 所示：

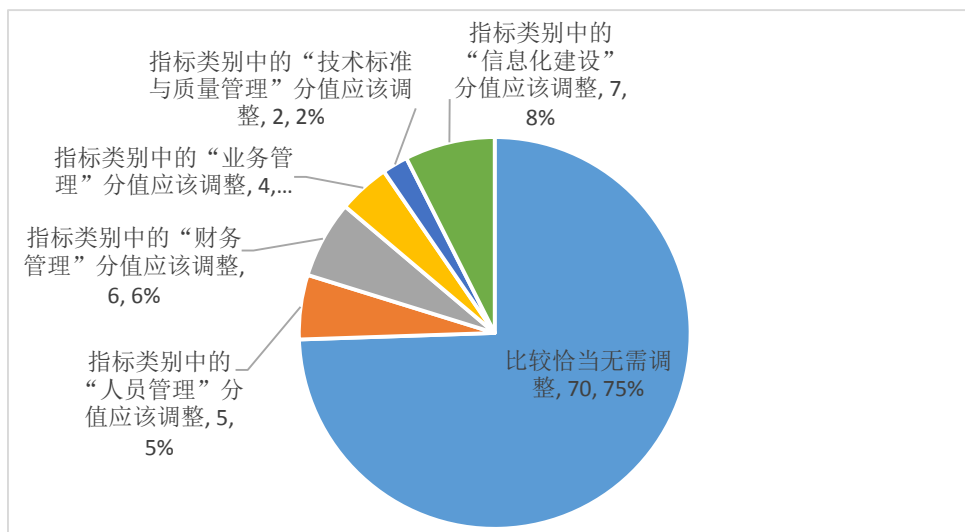


图 61：指标类别对应的分值是否应该调整

从以上调查结果看，被调查人员对于各项评价指标即评价标准确定的满意度并不高，但超过三分之二的人也认为不需要调整。

（五）对实施一体化管理办法及评价标准意见或建议的调查分析

1. 实施一体化管理办法及评价标准时遇到的困难

本次调研收到的 94 份问卷，提出了目前在一体化管理办法及评价标准在实施过程中遇到的主要问题，主要为：一是制度及评价标准执行性弱，如制度的定性描述不好执行，部分指标和评价标准的具体含义了解不清晰影响落实和执行等；二是人员管理方面存在专业人才不足，合伙人较多，需要大量时间进行学习、培训等问题；三是财务管理方面主要集中在业务收费低、低价竞争，合伙人的考核和利润分配统一利润池的执行难度大等问题；四是业务管理主要是各自为政，项目一体化管理困难；五是信息化建设存在信息化建设落后，未考虑中小会计师事务所的现状，未充分考虑建设成本高等问题。具体如下图 62 所示：

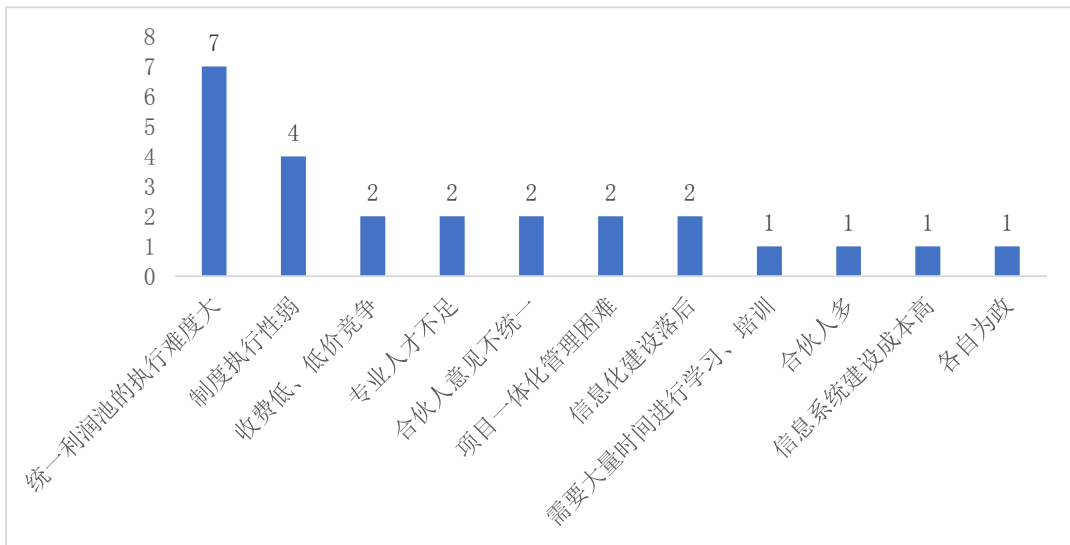


图 62：实施一体化管理办法及评价标准时遇到的困难

2. 对一体化管理办法和评价标准存在的疑惑

本次调研收到的 94 份问卷，就目前对一体化管理办法和评价标准实施存在的疑惑，相对比较集中的主要为：一是对一体化管理办法和评价标准要求，对其中的部分要求的具体含义了解不清晰，认为不太切合实际，实操性差，标准和现实的差距过大，实现较为困难。如“一个利润池分配”，提出是否是“大锅饭”，存在是否会出现激励不足，发展的动力不足的疑虑，影响事务所的发展；对信息化建设，部分中小事务所提出信息化一体化大大提高了事务所的管理成本，结合目前北京地区事务所数量很多、市场价格竞争激烈的现状，进行信息化建设，难以保障事务

所的基本运行等问题。二是一体化管理办法和评价标准仍需细化，主要是一体化管理办法和评价标准存在部分内容不够清晰、部分要求与准则内容相背离、部分评价指标不适用等情况。如有些要求提供的支持资料本身不足以证明相关制度在事务所总分所统一执行，“4.1 会计师事务所制定统一的技术标准”对应“所需主要资料”为“会计师事务所的技术标准文档（例如审计方法论、实务指引、范例、工作底稿模板等）”，提交这些“审计方法论、实务指引、范例、底稿模板”无法证明事务所的各分所按照统一技术标准执行；“3.9 会计师事务所统一安排业务报告的签发政策与流程”，该指标的“一体化程度（示列）”中“业务报告的签发由分所、业务分部负责人或项目合伙人批准即可”对应评分为0，根据新5101号准则第六十九条规定“会计师事务所应当制定与出具业务报告相关的政策和程序，要求业务报告在出具前，应当经项目合伙人、项目质量复核人员（如有）复核确认，确保其内容、格式符合职业准则的规定，并由项目合伙人及其他适当的人员（如适用）签署。”据此，项目合伙人批准签发业务报告是符合质量管理准则要求的，但在该指标体系中却被评为0分，与准则要求相悖。“4.3 会计师事务所配备了数量充足、高水平的技术和质量复核团队，能够满足提供高质量审计服务的要求”，该指标的“评价所需主要资料”中包括“审计项目中技术支持和质量复核团队工时数占项目工时总数的平均比例”，不同于事务所专家（如税务、估值、信息风险管理专家等）作为项目组成员参与审计项目并在相关项目中记录工时，各事务所对技术支持和质量复核团队的管理模式也不尽相同，其提供的技术支持和咨询支持工作的工时可能不会被事务所要求直接计入审计项目的工时中，因此，“审计项目中技术支持和质量复核团队工时数占项目工时总数的平均比例”对一些未按此管理的事务所而言并不适用。具体如下图63所示：

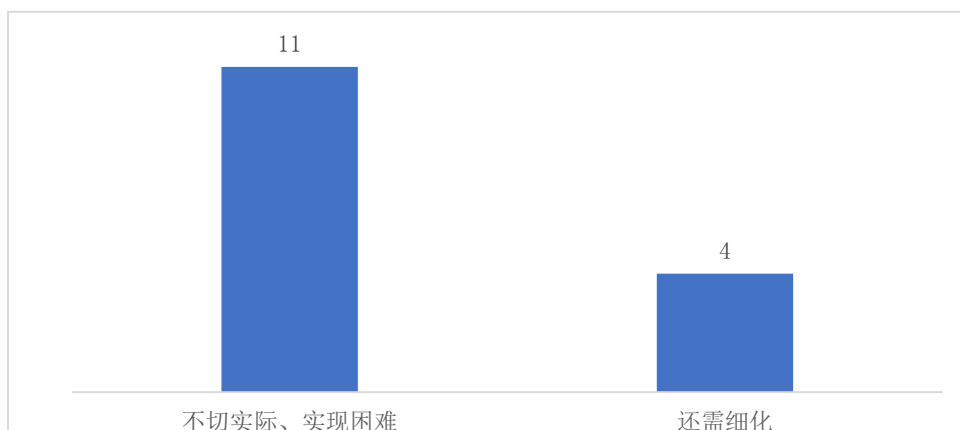


图 63：事务所对一体化管理办法和评价标准存在的疑惑

3. 对一体化管理办法和评价标准的实施的其他意见和建议

本部分采用完全开放的回答方式，主动回答问题的问卷样本绝大部分经过了深思熟虑，由衷地表达了各自的意见和建议。在本次调查中，提出的建议内容既有一体化管理办法和评价标准制度本身的，也有业务管理方面的需求等。

建议最多的是希望制度稳步推进，一体化管理一步到位较为困难，可逐步过渡，给事务所业务调整时间，避免造成业务流失，影响事务所生存，同时充分考虑各地区的差异及中小事务所的实际情况，按照抓大放小原则，根据事务所不同规模和组织形式制定较为详细的评价指引，以便作为监管主体的省级财政部门执行统一的评价标准，有的放矢地指导事务所一体化管理，精准引导行业高质量健康发展。

其次是建议避免企业内部管理机制规定过于细化，独立的企业在内部机制的选择方面应该有自主权，各个会计师事务所情况都有不同，事务所为了达到一体化管理的目标，可能采取不同的管理架构、控制程序及系统或工具，故相应展现出的支持性文件也不尽相同，同时，各项管理措施是一个整体，是相互作用、互为补充，不见得控制程序越多越好，而是要根据风险评估结果选择最为适用和有效的措施，制定适合自己事务所的一体化管理实施细则，同时在评分时避免机械地按照提供了规定的资料就得分，没有就不得分的评定标准执行，而充分考虑是否相关措施或提供的资料能够支持达到相应的管理目标。否则，可能会造成事务所的机械执行和仅在形式满足文档记录的要求，而不是从根本上解决一体化管理的问题的情况。

三是希望加强培训和讲解，可以对办法和标准做一些指引性的培训或者案例性文件资料深化，指导各事务所具体执行，对于优秀的进行案例宣传，同时保证在监督检查中坚持同样的判断标准。

四是建议充分调研市场中事务所的真实情况，然后制定切实可行的政策指导，对实操性差的政策措施予以修订，如统一的收费标准，但在执行中各大所都是在原有基础上打三折甚至更多，收费标准形同虚设。

另外，也有事务所在收费及市场环境、业务承揽方面提出了需求，如目前亟须解决的事务所恶性竞争的问题，需规范市场管理，打击低价无序竞争，并深入事务所了解基层员工的生存状态，出台有针对性的政策，为会计师事务所的业务承揽、收入提高等生存发展问题多多投入资源。

三、调研结论

（一）会计师事务所实施一体化管理办法及评价标准的情况

通过对《会计师事务所一体化管理办法》的了解程度和态度的调研，从对一体化管理的认可程度看，有 60%以上的问卷样本认为《办法》对于提升事务所的内部治理水平很有帮助，说明一体化管理得到了大多数事务所的认同，但在《办法》的实操性方面，只有 30%以上的问卷样本认为能全部做到一体化管理各项政策措施，该《办法》在实操性上仍有待提高。

通过对《会计师事务所一体化管理办法》实施情况的调研，发现 60%左右的问卷样本都能对一体化管理政策进行贯彻落实，尤其是在技术标准与质量管理方面执行情况最好，基本能达到 80%左右，但是仍存在部分事务所在人员管理、财务管理、业务管理、技术标准与质量管理、信息化建设等方面事项由分所、业务分部或合伙人自行决定，或只有小部分分所有效执行了一体化管理，“分灶吃饭”“各自为政”的情况依然存在，一体化管理仍存在很大的上升空间。

通过对一体化管理评估指标的调研，发现只有 40%的问卷样本认为评价标准相关具体指标是完整、清晰、全面恰当的，60%以上的问卷样本认为存在漏洞或描述不清晰的地方需要继续完善。

根据我们的直观感受，被调查人员对于会计师事务所一体化管理水平的评价结果显然是高于会计师事务所的实际执行状况的，但如果从形式上讲基本也符合当前的情况。为达到财政部的评价指标，绝大部分会计师事务所应该至少从制度层面上考虑了一体化管理的相关要求，尽力从形式上去满足相关指标的要求；目前的困难在于如何帮助和促使事务所实际推进一体化管理的水平。

从调查问卷回复情况看，涉及会计师事务所一体化管理的五个方面中，业务管理、技术标准和质量管理调查得分相对较高，人员管理、财务管理次之，信息化建设得分最低。这个调查结果也符合一般事务所的实际情况。由于多年的内外部质量监管，事务所对于基础质量制度建设、业务的技术支持和质量管理相关的制度相对比较重视，而且这部分制度一般不涉及各合伙人之间的利益分配，相对执行的较好，而涉及合伙人利益分配、人员管理、业务委派方面的一体化管理执行相对较差。同时涉及治理层面的调查条款得分也普遍低于执行层面的条款。

对于实施一体化管理办法对事务所的帮助，有四分之一认为帮助有限，甚至有 8.5%的人认为劳神费力，部分会计师事务所对一体化管理的认识存在较大偏差应引起充分重视。

从调查问卷回复情况看，信息化建设仍然是许多事务所的短板，是整个问卷中效果最不令人满意的方面。事务所的许多客户在信息化方面已经远远走在了会计

师事务所的前面，使得这些事务所实际上已经没有能力为这些客户提供服务，甚至只能默认从客户系统中自动产生的数据都是可靠的，缺乏验证系统可靠性，查找系统漏洞的能力。低价竞争、没有统一利润池造成财力有限而又分散，很难与财大气粗的客户相比投入大量资金、人力进行信息化建设。

（二）会计师事务所实施一体化管理办法及评价标准中遇到的问题

1. 一体化管理办法及评价标准落地难度大

一是部分事务所对实施一体化管理仍存在疑虑或不理解，认为《办法》对提升事务所的内部治理水平没有帮助，甚至认为事务所为应付外部评价，反而劳神费力，从思想上对一体化管理存在抵触情况。二是部分事务所的实际情况与一体化管理的要求差距大，特别是中小会计师事务所规模小，收入低，普遍缺少持续信息化投入的物质基础，对信息化建设等认为未发展到相应的阶段，基于成本收益原则，认为部分一体化管理的政策不适用于中小事务所；三是一体化管理办法及评价标准确实存在定性描述不好执行，部分指标和评价标准的具体含义了解不清晰等情况影响制度的贯彻落实；四是事务所市场激烈的竞争环境，造成了目前低价竞争、收费低的现状，这些不利于一体化事务所参与当地市场有序竞争，对合伙人的考核和利润分配采用统一利润池模式的执行难度较大。

2. 一体化管理办法和评价标准仍需细化完善

一是一体化管理办法和评价标准存在部分内容不够清晰的情况，会计师事务所在执行过程中缺乏技术标准，如以质量为导向的晋升考核，是一票否决还是有其他的标准，度很难把握；二是存在部分指标及政策不符合实际，需充分调研实际情况，提出切实可行的政策指导，如统一的收费标准，但在执行中各大所都是在原有基础上打三折甚至更多，收费标准形同虚设。三是评价标准存在形式化的情况，不能准确地衡量是否达到一体化管理的目的，可能会造成事务所的机械执行和仅在形式满足文档记录的要求，而不是从根本上解决一体化管理的问题。

（三）会计师事务所对一体化管理办法和评价标准的意见和建议

1. 一体化管理逐步推进，避免“一刀切”

目前，一体化管理一步到位较为困难，部分事务所建议可逐步过渡，同时充分考虑各地区的差异及中小事务所的实际情况，根据事务所不同规模和组织形式制定较为详细的评价指引，以便作为监管主体的省级财政部门执行统一的评价标准，有的放矢地指导事务所一体化管理，精准引导行业高质量健康发展。

2. 提高事务所在内部机制选择自主权

部分事务所建议避免企业内部管理机制规定过于细化，独立的企业在内部机制的选择方面应该有自主权，各个会计师事务所情况都有不同，事务所为了达到一体化管理的目标，可能采取不同的管理架构、控制程序及系统或工具，故相应展现出的支持性文件也不尽相同，要根据各事务所的实际情况选择最为适用和有效的措施，制定适合自己的一体化管理实施细则，同时制定评分标准时避免机械打分的情况，充分考虑相关措施或提供的资料是否能够支持达到相应的管理目标，从根本上解决一体化管理的问题。

3. 加强注册会计师协会的指导和培训

部分事务所希望得到注册会计师协会的指导和培训，对办法和标准做一些指引性的培训或者案例性文件资料，指导各事务所具体执行，对部分事务所的最佳实践进行案例宣传，同时保证在监督检查中坚持同样的判断标准。

4. 完善一体化管理办法，提高实操性

建议充分调研市场中事务所的真实情况，然后制定切实可行的政策指导，对实操性差、不恰当的政策予以修订，能起到切实引导会计师事务所强化内部治理的作用，健全注册会计师行业健康发展。

四、调研建议

（一）对财政部门和行业协会的建议

1. 加大一体化管理办法宣传力度

加大对一体化管理及评价标准的宣传力度，提高会计师行业对一体化管理的认可程度，支持和引导注册会计师行业履行社会责任，提升行业认可度。

通过修改会计师事务所合伙协议、章程等规范文本，将一体化管理要求明确增加到这些法律文件之中，也可以促进会计师事务所充分重视一体化管理工作。

2. 完善一体化管理办法及评价标准

进一步完善一体化管理及评价标准的实施细则，搜集普遍性专业问题并公开给予解答，出台权威解释和执行指南，将一体化管理落到实处；优化评估指标体系，结合事务所实际情况，全面吸纳一体化管理要求，为会计师事务所提供切实可行的评价标准。同时对不同规模，以不同业务类型为重点的各类会计师事务所应区别对待。对个别存在困难的会计师事务所，也可以考虑实际情况分阶段推进一体化管理。

3. 建立一体化管理“体检”常态化

坚持实施每年一次的一体化管理自评报告制度，将一体化管理要求作为会计师事务所的全面“体检”常态化、长效化，持续引导会计师事务所坚持以质量为导向，持续提升一体化管理水平，从机制上防范执业风险。

4. 正向激励会计师事务所一体化管理建设

结合大、中、小型会计师事务所的不同特点，设计具有针对性的指标，制定较为详细的评价指引，按照客观、公正、透明的原则，树立一体化管理的先进典范，推广先进经验和最佳实践案例。

5. 推进一体化管理监督评价结果公开、应用

建立公开、透明、规范的一体化管理检查程序，将一体化管理情况作为监督检查的重点内容，通过严标准、强监管，持续增强注册会计师行业监管效能，并将监督评价结果作为会计师事务所综合排名的重要依据，提出特定实体选聘会计师事务所时应将一体化评价结果作为重要考虑因素，通过逐步发挥一体化评价结果的“指挥棒”作用和优秀会计师事务所的示范作用，促进行业整体一体化管理水平提质升级。

6. 对事务所通过信息化实现一体化管理提供政策和资金支持

一体化管理需要会计师事务所具有较强的信息化基础。因此通过信息化建设提高一体化管理水平是会计师事务所面临的一项重要工作。鉴于信息化建设投资大、难度大等情况，建议对事务所通过信息化实现一体化管理提供政策和资金支持，例如给予适当补贴等。

（二）对会计师事务所的建议

1. 加强学习应用，理解把握《办法》核心要义

一方面要持续、系统地学习研究。根据一体化办法分门别类开展学习，紧紧围绕会计师事务所人员管理、财务管理、业务管理、技术标准和质量管理、信息化建设等五个方面具体要求，学习研究对会计师事务所在自查自纠、特定实体择优选聘、纳入综合排名质量评价指标、分所审批和配置监管资源等方面开展一体化检查评价的手段方法，并探讨提出高效运用一体化办法指导开展会计信息质量检查的路径。另一方面要学以致用，根据事务所实际情况，通过会计师事务所间沟通交流等方式，积极引导会计师事务所充分认识提高一体化管理水平的重要意义，建立适合自己的一体化管理实施细则，不断强化内部治理，提升审计质量。

2. 结合业务工作，坚定推进一体化管理建设

一是坚持以“一个利润池”为核心，遏制“分灶吃饭”。以合伙人责权利安排

为突破，以总分所高度一体化管理为关键的内部治理体系，建立良好的员工晋升制度和合伙人进入、退出机制，一个“利润池”分配模式，不仅能够避免合伙人过多考虑收入业绩，防止其为获取收益盲目拓展项目，还能够让合伙人将关注的焦点放在审计质量上，不断优化内部管理，进而推动事务所高质量发展。二是实现事务所财务统一收支管理，财务一体化是总分所一体化的基础，为事务所长远发展战略目标考虑，财务分配要妥善处理好合伙人与员工、合伙人与合伙人之间的关系，同时要妥善兼顾好效率与公平、规范与发展、短期利益与长期利益、经济鉴证和社会责任的关系。三是建立业务统一承接制度，对业务承接进行全所统一管理，制定统一的风险评估、客户及业务分类制度，打破之前由合伙人单独承接业务的模式。四是设计、实施全所范围内统一的质量管理体系，制定项目咨询、意见分歧解决、项目质量复核、项目质量检查、质量管理缺陷识别与整改等方面的政策与程序，有效保障事务所能够积极有效地实施质量管理。五是加快信息化建设。利用大数据、人工智能等科技手段赋能于审计作业，围绕审计数据采集、审计报告电子化、行业管理服务数据、电子签章与证照等领域，急用先行、循序渐进推动构建科学适用的行业数据标准体系，满足数据共享交换和数据分析需求，发挥数据作为生产要素的作用，以信息技术手段提高审计作业效率与质量。