

北京地区资产评估机构 一体化管理调研问卷分析报告

北京资产评估协会内部治理委员会

2023年11月

执笔人：陈冬梅、董业均、王策、庄超

校对人：豁秋菊、袁柳青

目 录

一、调研背景.....	1
(一) 调研意义.....	1
(二) 调研途径.....	2
二、机构问卷调研结果分析.....	2
(一) 评估机构调研对象情况分析.....	2
1. 参与调研评估机构所属主体及排名情况.....	2
2. 参与调研评估机构业务收入情况.....	3
3. 参与调研评估机构评估师情况.....	4
4. 参与调研评估机构备案从事证券服务业务情况.....	5
(二) 评估机构一体化管理现状分析.....	5
1. 机构技术标准和操作规范的制订和执行模式.....	5
2. 机构质控岗位的设置与管理模式.....	6
3. 总部对分支机构质控人员的管理模式.....	6
4. 机构对分支机构评估项目工作底稿的审核模式.....	7
5. 机构对分支机构评估项目工作底稿的归档管理模式.....	8
6. 检查评价质量控制体系在分支机构的运行效果的方式.....	8
7. 财务利润核算模式.....	8
8. 客户服务相关的统一制度或机制.....	9
9. 争议解决机制.....	10
10. 客户投诉或市场危机事项的内部配合方式.....	10
11. 企业形象一体化方面的现状.....	11
12. 信息化建设一体化方面.....	11
13. 已实际统一使用的信息系统包括子系统或模块情况.....	12
14. 内部管理一体化在分公司中的实行情况.....	12
15. 内部管理一体化在子公司中的实行情况.....	13
(三) 评估机构一体化管理中存在的问题和机构观点.....	14
1. 实施一体化管理中面临的瓶颈和难题.....	14
2. 评估机构是否应该保留母子公司模式及理由.....	15
三、个人问卷调研结果分析.....	17

(一) 个人调研对象情况分析	17
1. 参与调研人员所涉及的评估机构情况	17
2. 参与调研人员的情况	19
(二) 对评估机构一体化管理现状的观点分析	20
1. 可能影响分支机构执业质量的主要因素	20
2. 持续提升分支机构质量控制一体化管理关键要加强的工作	21
3. 分支机构在维护良好统一的企业形象方面的障碍和困难	21
4. 对信息化建设一体化的看法及遇到的障碍方面	22
5. 内部管理一体化在分公司和子公司中的实行情况	23
6. 评估机构是否应该保留母子公司模式及原因	25
7. 对评估行业机构一体化管理的普遍实施情况现状的观点	27
四、调研结论	28
(一) 机构一体化管理现状及存在的问题	28
1. 业务执行及质量控制一体化方面	28
2. 内部管理一体化方面	29
(二) 母子公司模式的利弊分析	29
(三) 对行业主管部门和协会的建议	30
1. 推动一体化制度建设	30
2. 限制分支机构无序发展	31
3. 深入推进信息化发展	31
4. 重视行业宣传	31
5. 组织培训交流	31
6. 加大监督检查力度	31

一、调研背景

（一）调研意义

北京地区资产评估行业坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕服务国家经济社会发展大局，立足首都城市功能定位，展现出了强大的发展韧性，已经成为现代商务服务业中一支令人瞩目的专业力量。几十年来，行业从无到有，从小到大，市场规模不断扩大，资产评估机构数量不断增加。依托机构总分公司、母子公司架构设计，很多机构走上快速扩张之路，无论是收入规模还是人员规模均得到大幅提升。然而发展过程中也出现了一些问题，亟需进行分析总结。北京地区既有众多大型资产评估机构的总部，也有不少分支机构，通过开展调研与分析，把机构的独到做法、问题风险、经验教训挖掘总结出来，对于实现北京地区资产评估行业高质量发展具有重要的指导意义，对全国资产评估行业高质量发展也具有重要的借鉴作用。

行业主管部门对于资产评估行业一体化管理的要求是随着行业规模化、集团化的发展不断深化的。2009年财政部发布了《关于推动资产评估机构做大做强做优的指导意见》（财企[2009]453号），引导资产评估行业开始探索规模化发展的路径和模式。2010年财政部印发《关于资产评估机构母子公司试点有关问题的通知》（财企[2010]347号），决定在资产评估行业开展母子公司试点工作，鼓励证券资产评估机构集团化发展，并提出了“五统一”目标，即统一执业标准、统一质量控制机制、统一内部培训体系、统一企业标识、统一信息系统，充分发挥母公司在企业品牌、执业经验、人才管理、运营机制、胜任能力、风险控制等方面的优势。2016年《中华人民共和国资产评估法》正式实施，放宽了对于资产评估机构股东的限制，标志着母子公司模式全面放开。2017年《资产评估行业财政监督管理办法》（财政部令第86号）要求集团化资产评估机构在质量控制、内部管理、客户服务、企业形象、信息化等方面对设立的分支机构实行统一管理，或者对集团成员实行统一政策。2023年2月15日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步加强财会监督工作的意见》，要求持续提升中介机构一体化管理水平，实现人员调配、财务安排、业务承接、技术标准、信息化建设的实质性一体化管理。

资产评估机构母子公司与总分公司架构的演变发展，既是资产评估机构生存与发展的需要，也是机构执业风险的重要来源之一。有些资产评估机构一味追求规模扩张，没有能力或疏于进行内部一体化管理，无法保障机构的整体执业质量，累积了一定的内部治理风险，不仅制约了机构进一步做强做优，更为长期健康发展埋下了隐患。

加强资产评估机构一体化管理，是促进资产评估行业实现高质量发展的必然要求。习近平总书记指出：“调查研究是我们党的传家宝，是做好各项工作的基本功。”为了全面了解北京地区资产评估机构一体化管理的现状、存在的痛点问题以及评估机构和从业人员的观点建议，为政策制定、行业和机构内部管理等提供借鉴和参考，以持续提升评估机构一体化管理水平，北京资产评估协会内部治理委员会编制了《资产评估机构一体化管理调研问卷》（以下简称《调研问卷》），广泛开展问卷调研。

（二）调研途径

《调研问卷》以网络问卷调查的方式展开。《调研问卷》分为A、B卷。A卷为《资产评估机构一体化管理调研问卷——机构问卷》，被调研对象为拥有子、分公司的北京地区资产评估机构及其子、分公司，和其它地区资产评估机构位于北京地区的子、分公司。B卷为《资产评估机构一体化管理调研问卷——个人问卷》，被调研对象为北京地区资产评估机构（含外地分支机构）从业人员及其他业内人士。

《调研问卷》从机构人员管理、财务管理、业务管理、技术标准和质量管理、企业形象管理、信息化建设等角度，收集了解了当前北京地区评估机构一体化管理的现状和效果，把握机构一体化管理中的经验与问题，调查了被调研对象对机构一体化管理现状的看法与建议。其中，机构问卷（A卷）侧重于收集被调研机构一体化管理现状情况，个人问卷（B卷）侧重于收集被调研个人对于本机构或行业一体化管理关键问题、痛点问题的观点和看法。

二、机构问卷调研结果分析

本次调研总计收回机构调研问卷 62 份，其中 4 份因同一机构重复提交计入无效问卷，最终有效机构问卷 58 份。本次问卷调研覆盖面广，具有一定代表性。从参与调研的机构主体看，48.4%为总部，43.33%为分公司，8.33%为子公司；从参与调研的机构规模看，行业综合评价排名前 20 位或评估业务总收入超过 5000 万元的评估机构总部及其分支机构踊跃参与，贡献了大多数的调研数据。此外，参与调研的机构超过 90%已通过证券期货评估业务备案。

（一）评估机构调研对象情况分析

1. 参与调研评估机构所属主体及排名情况

本次调研收到的 58 份有效问卷中，28 份来自北京地区评估机构总部，25 份来自分公司（其中 5 份来自外地机构的北京分公司），5 份来自子公司（其中 1 份来自外地机构的北京子公司）。按照 2021 年中评协综合评价综合得分排名来看，来自排名全国前 10 的评估机构及其分支机构 19 份，占 32.76%；来自排名全国 11-20 的评估机构及其分支机构 13 份，

占 22.41%；来自全国排名 21-50 的评估机构及其分支机构 14 份，占 24.14%；来自全国排名 51-100 及 100 名以后的评估机构各 6 份，各占 10.34%，其中，排名 100 名以后的评估机构中包含 2 家具有外资背景的外地机构的北京分公司、3 家提供房地产及资产评估综合服务的评估机构。具体如下图 1 所示：

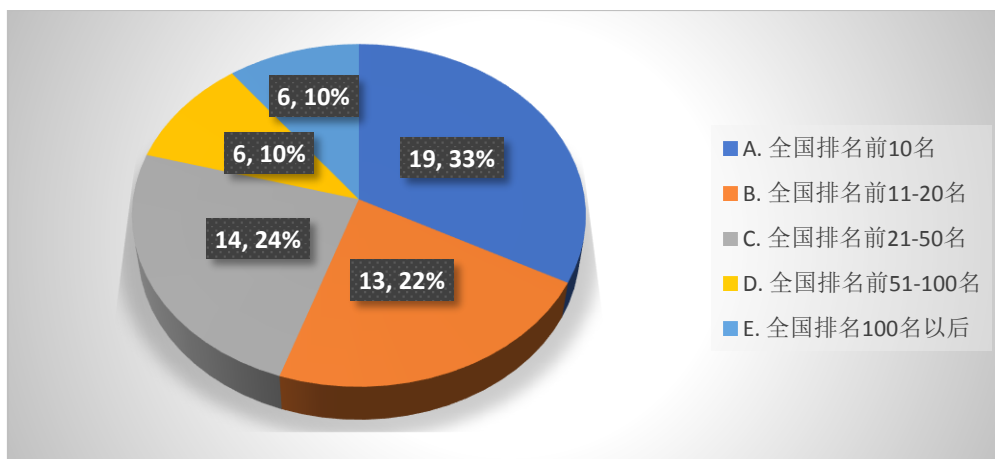


图 1 参与调研评估机构排名情况

参与调研的 28 家北京地区评估机构总部中，有 1 家拥有 20 个以上子公司，12 家拥有 1-10 个子公司；2 家拥有 20 个以上分公司，11 家拥有 11-20 个分公司，12 家拥有 1-10 个分公司。其中部分机构同时拥有子公司和分公司。

2. 参与调研评估机构业务收入情况

从本次参与调研的机构 2022 年总部合并口径评估业务收入来看，10 份问卷来自于合并口径收入超过 2.5 亿的机构，占 17.24%；18 份问卷来自合并口径收入介于 8001 万至 25,000 万元之间的机构，占 31.03%；11 份问卷来自合并口径收入介于 5001 万至 8000 万元之间的机构，占 18.97%；1 份问卷来自合并口径收入介于 3001 万至 5000 万元之间的机构，占 1.72%；4 份问卷来自合并口径收入介于 1001 万至 3000 万元之间的机构，占 6.9%；4 份问卷来自合并口径收入低于 1000 万的机构，占 6.9%；剩余 10 份问卷来自于不了解合并口径收入的分支机构。具体如下图 2 所示：

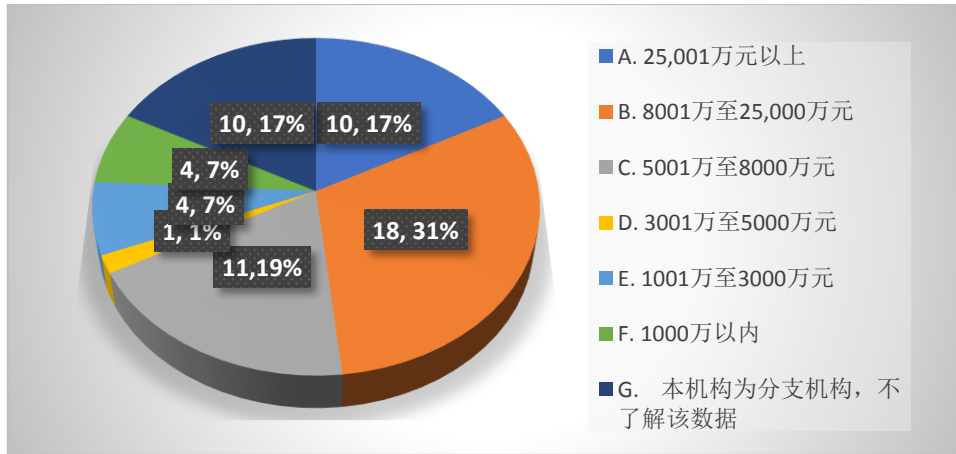


图 2 参与调研评估机构合并口径业务收入情况

此外，从参与调研的 30 家分支机构的 2022 年业务收入来看，1 家分支机构收入超过 5000 万元，占 3.33%；1 家分支机构收入介于 3001 万至 5000 万元之间，占 3.33%；6 家分支机构收入介于 1001 万至 3000 万元之间，占 20%；6 家分支机构收入介于 501 万至 1000 万之间，占 20%，16 家分支机构收入介于 500 万以内，占 53.33%。具体如下图 3 所示：

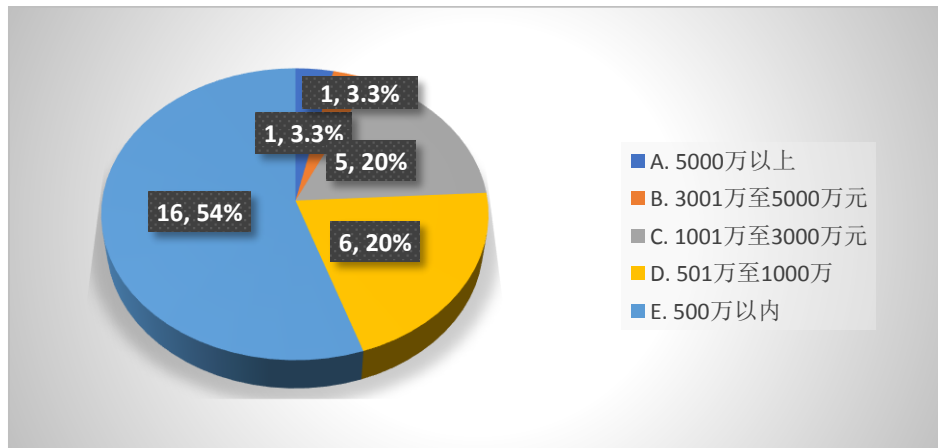


图 3 参与调研分支机构业务收入情况

3. 参与调研评估机构评估师情况

从参与调研的评估机构合并口径计算的评估师总人数看，24 份问卷的所在机构合并口径拥有 100 名以上评估师（其中 5 家总部评估师超过 100 人，7 家总部评估师介于 51-100 人之间，几乎所有机构总部评估师均超过 30 人）；13 份问卷的所在机构合并口径拥有 51-100 名评估师；5 份问卷的所在机构合并口径拥有 31-50 名评估师；5 份问卷的所在机构合并口径拥有 11-30 名评估师；3 份问卷的所在机构合并口径拥有 6-10 名评估师；剩余 8 份问卷均来自分支机构，不了解本机构评估师人数。具体如下图 4 所示：

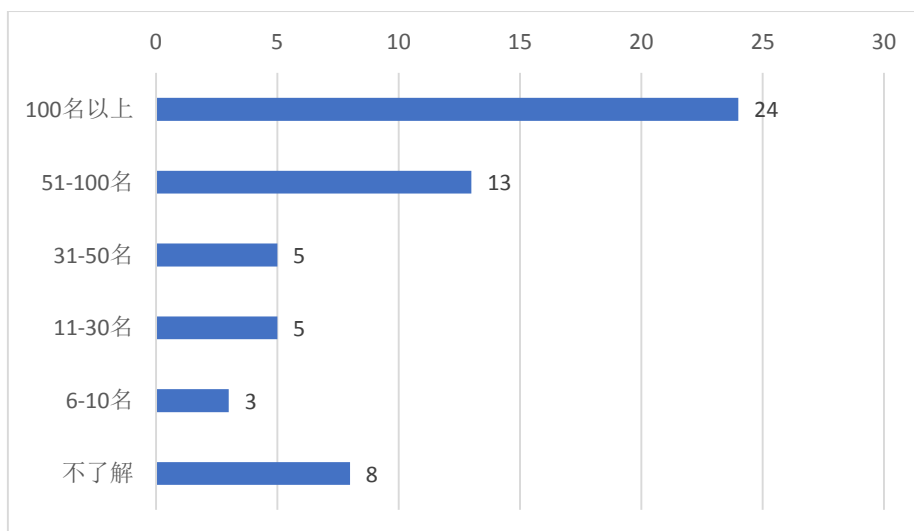


图 4 参与调研评估机构评估师情况

4. 参与调研评估机构备案从事证券服务业务情况

本次调研收到的 58 份有效问卷中，来自已备案从事证券服务业务的评估机构 53 份，占 91.38%；来自未备案从事证券服务业务的评估机构 5 份，占 8.62%，其中 3 份来自已备案从事证券服务业务的评估机构的子公司。具体如下图 5 所示：

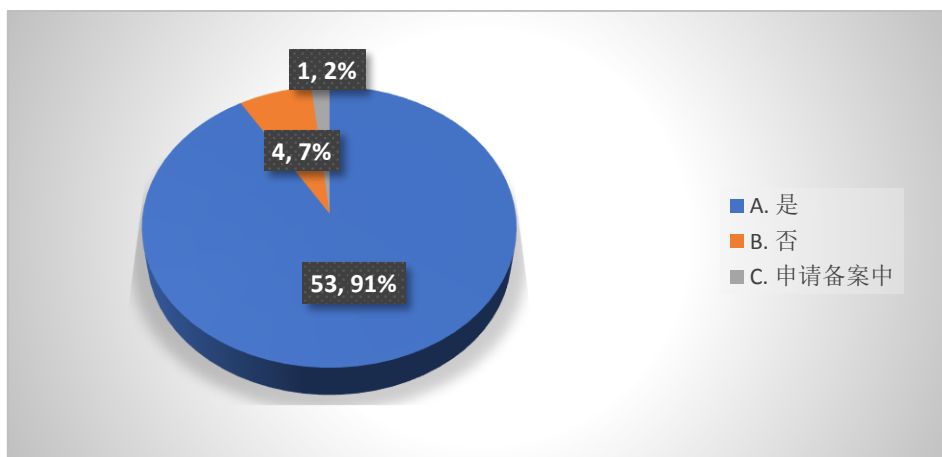


图 5 备案从事证券服务业务情况

(二) 评估机构一体化管理现状分析

1. 机构技术标准和操作规范的制订和执行模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，评估机构总部全面领导并制定具体评估工作技术标准规范细则、所有分支机构需统一执行的 55 份，占 94.83%；评估机构总部全面领导并制定具体评估工作技术标准规范细则、分支机构可根据自身情况参照执行的 3 份，占 5.17%。具体如下图 6 所示：

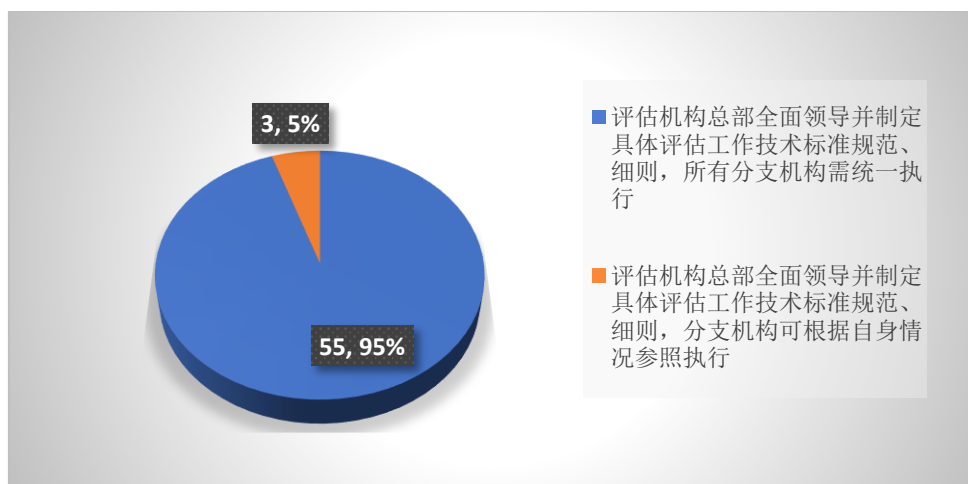


图6 机构技术标准和操作规范的制订和执行模式

2. 机构质控岗位的设置与管理模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，只在总部设立质控部门或质控岗位，对总部、分支机构的所有评估报告进行审核的 28 份，占 48.2%；总部、分支机构分别设立质控部门或岗位，对不同级别的评估报告进行审核的 26 份，占 44.83%；总部、分支机构分别设立质控部门或岗位，由分支机构独立对本分支机构所有评估报告进行审核的 4 份，占 6.90%。具体如下图 7 所示：

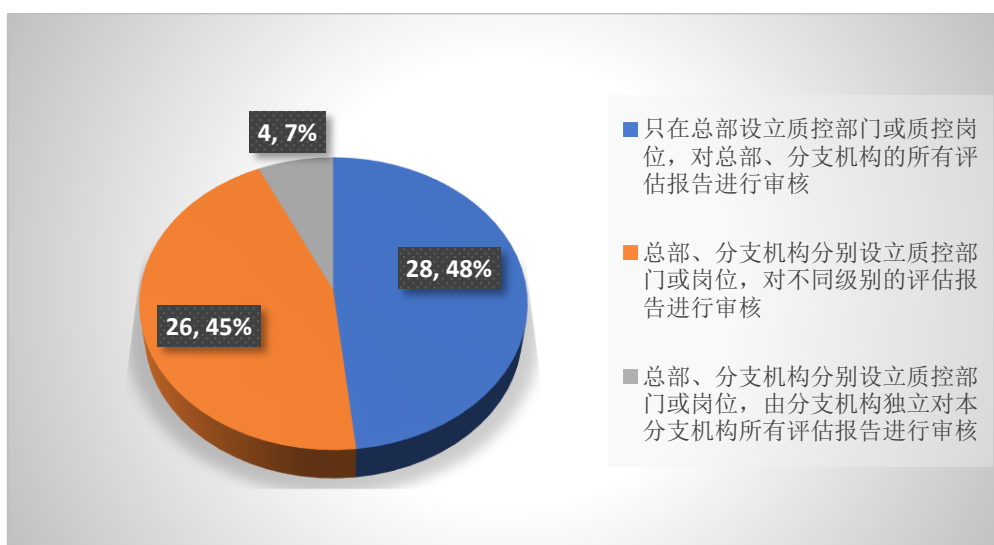


图7 机构质控岗位的设置与管理模式

3. 总部对分支机构质控人员的管理模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，分支机构质量控制负责人由总部派遣或直接接受总部管理，向总部汇报工作的 10 份，占 16.95%；分支机构质量控制负责人由分支机构聘请和管理，向分支机构负责人汇报工作，经总部授权、完全按总部质量控制制度的相关规定开展工作的 28 份，占 47.46%；分支机构质量控制负责人由分支机构聘请和管理，向分支机构负

责人汇报工作，无需总部授权，参考总部质量控制制度的相关规定并结合本分支机构的具体情况开展工作的 3 份，占 5.08%；其他的 18 份，占 30.51%。具体如下图 8 所示：

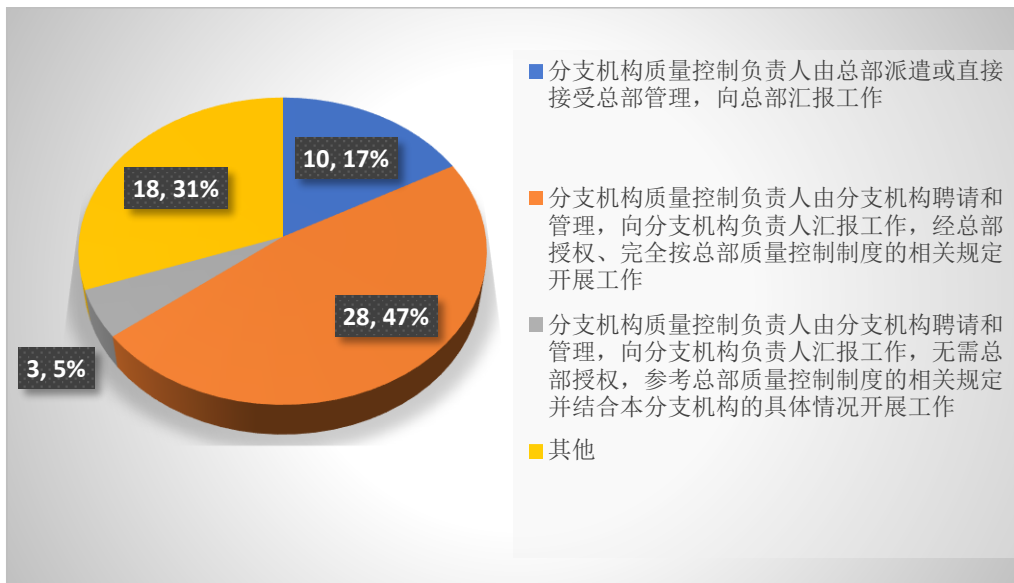


图 8 对分支机构质控人员的管理模式

4. 机构对分支机构评估项目工作底稿的审核模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部对分支机构评估项目进行审核时，对全部工作底稿进行审核 41 份，占 70.69%；总部对分支机构评估项目进行审核时，仅对关键性工作底稿进行审核的 13 份，占 22.41%；总部对分支机构评估项目进行审核时，不审核工作底稿，而是在完成项目报告一段时间后定期进行的 1 份，占 1.72%；总部不审核分支机构工作底稿，由分支机构自行安排的 2 份，占 3.45%；其他 1 份，占 1.72%。具体如下图 9 所示：

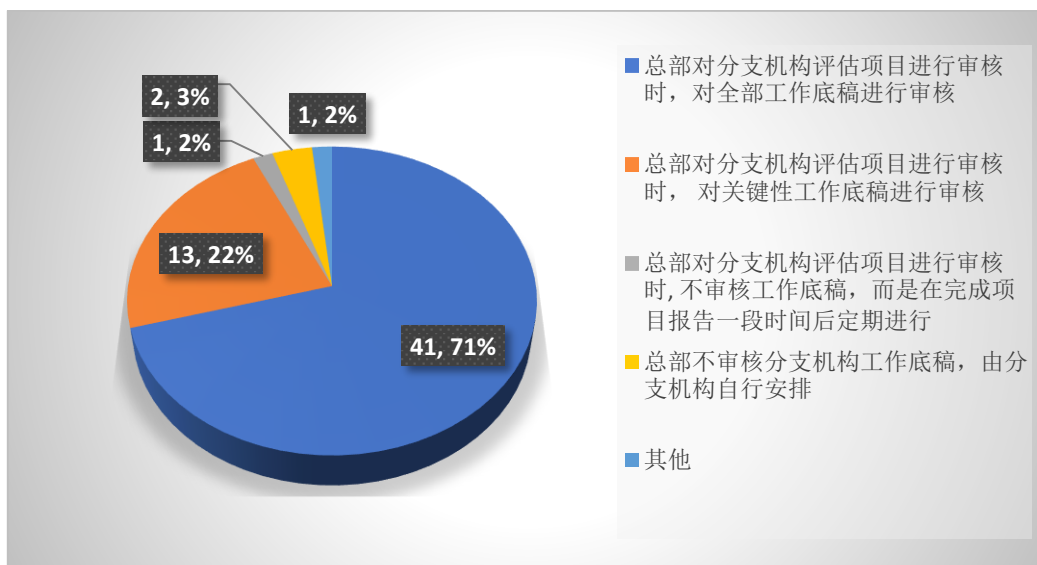


图 9 工作底稿的审核模式

5. 机构对分支机构评估项目工作底稿的归档管理模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部、分支机构纸质和电子工作底稿统一在总部归档存放的 22 份，占 37.93%；分支机构纸质工作底稿就地存放，电子工作底稿交总部备份的 25 份，占 43.10%；依靠内部对分支机构定期进行的执业质量检查的 8 份，占 13.79%；其他的 3 份，占 5.17%。具体如下图 10 所示：

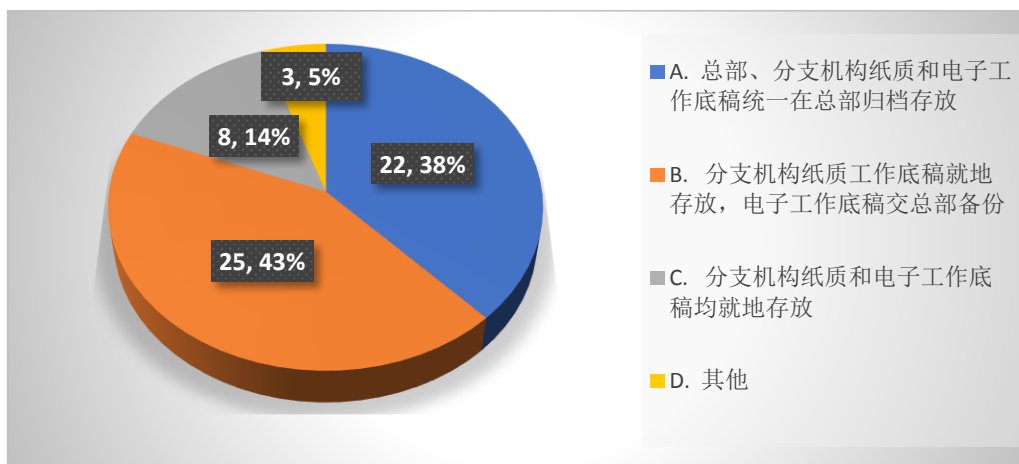


图 10 工作底稿归档管理模式

6. 检查评价质量控制体系在分支机构的运行效果的方式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部质量控制部门对分支机构送审报告的质量进行评价的 56 份，占 96.55%；依靠外部力量对分支机构进行执业质量检查的 9 份，占 15.52%；依靠内部部门对分支机构定期进行执业质量检查的 35 份，占 60.34%。具体如下图 11 所示：

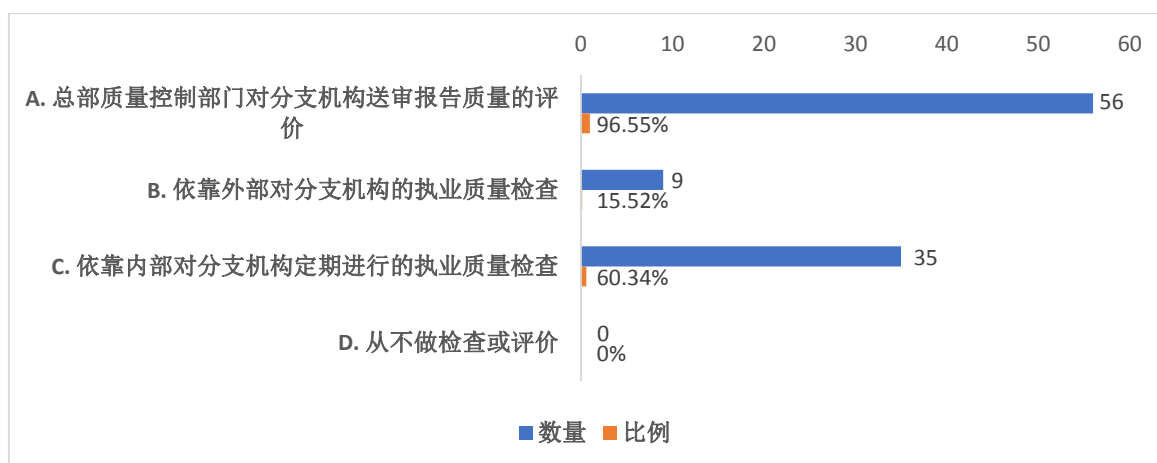


图 11 评价质量控制体系在分支机构运行效果的方式

7. 财务利润核算模式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，所有分支机构的利润由总部统一管理和分配的 14 份，占 24.14%；总部制定分支机构管理费缴纳标准，分支机构向总部缴纳管理费后，剩余的利润完全归属分支机构的 29 份，占 50%；总部的成本费用按照内部规则和标准向分支机构进

行分摊后，分支机构剩余的利润完全归属分支机构的 9 份，占 15.52%；分支机构所有利润归属本分支机构，不缴纳管理费或分摊总部成本费用的 4 份，占 6.90%；其他 2 份，占 3.45%。具体如下图 12 所示：

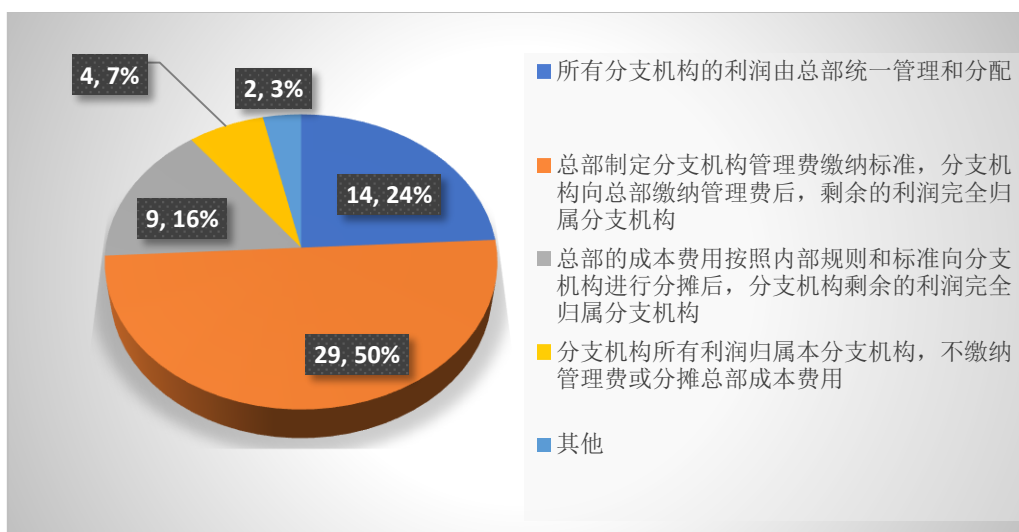


图 12 财务利润核算模式

8. 客户服务相关的统一制度或机制

本次调研收到的 58 份有效问卷中，建立了统一业务承揽制度的 46 份，占 79.31%；客户档案与资源库统一管理制度的 41 份，占 70.69%；客户分级分类服务管理制度的 38 份，占 65.52%；客户回访、满意度调查及反馈制度的 32 份，占 55.17%；客户商业机密保密制度 45 份，占 77.59%；客户投诉及危机应对管理制度 24 份，占 41.38%。具体如下图 13 所示：

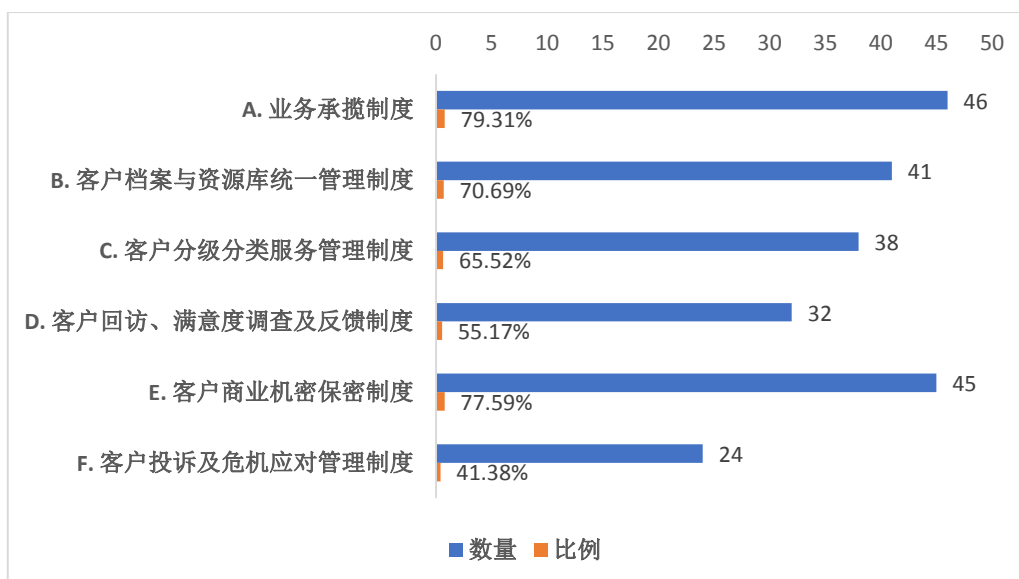


图 13 客户服务相关的统一制度或机制

9. 争议解决机制

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部下设专职部门按机构统一制定的机制协调解决的 31 份，占 53.45%；授权总部某管理层人员协调解决的 35 份，占 60.34%；由争议相关方自行协商解决的 12 份，占 20.69%；其他 1 份，占 1.72%。具体如下图 14 所示：

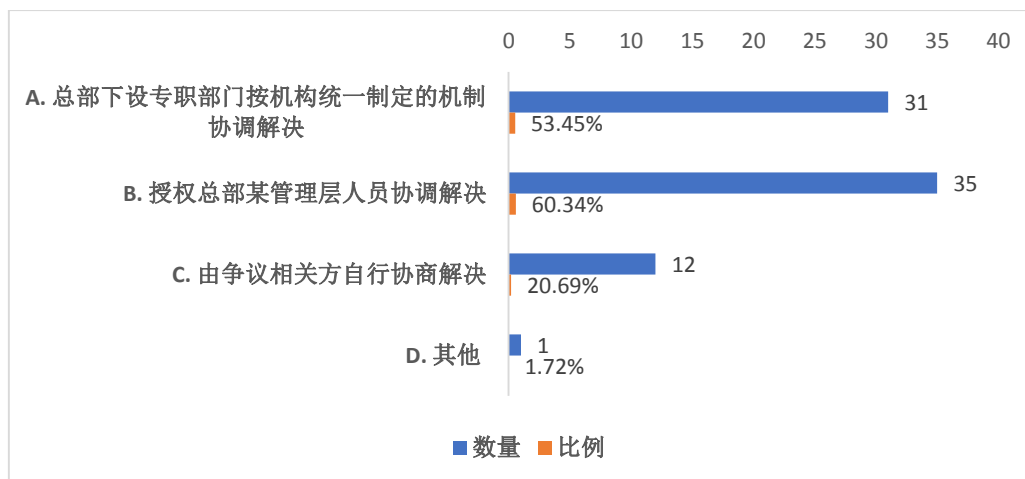


图 14 争议解决机制

10. 客户投诉或市场危机事项的内部配合方式

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部负责统一接洽、协调处理分支机构业务相关的客户投诉，并统一建立了一整套应对危机事件的预案，出现问题时及时进行市场危机公关，分支机构提供支持配合的 30 份，占 51.72%；分支机构负责接洽、协调处理业务相关的客户投诉和市场危机事项，总部给予必要的支持，并对解决的结果进行记录存档的 24 份，占 41.38%；分支机构业务相关的客户投诉和市场危机事项完全由分支机构自行处理解决的 1 份，占 1.72%；其他 3 份，占 5.17%。具体如下图 15 所示：

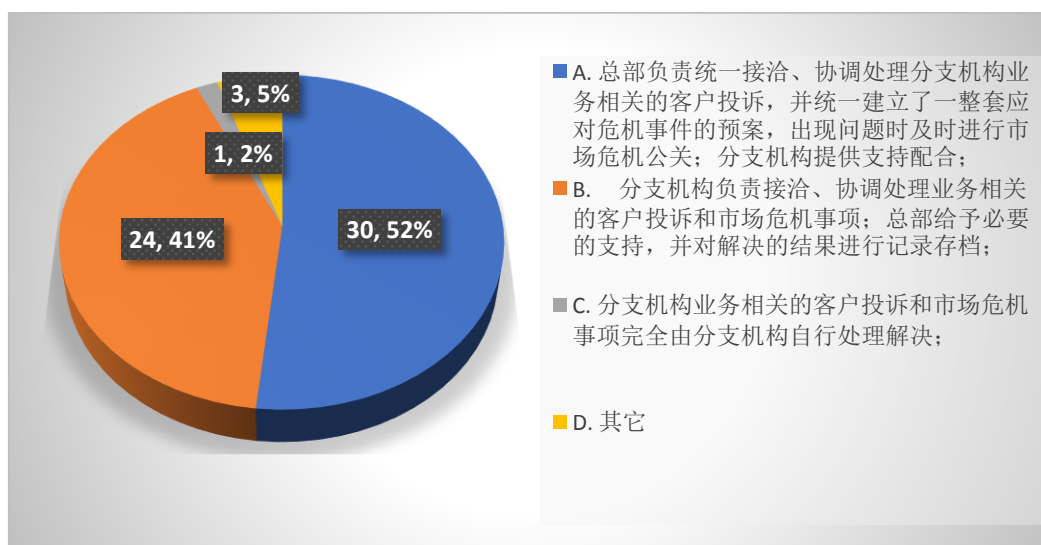


图 15 客户投诉或市场危机事项的内部配合方式

11. 企业形象一体化方面的现状

本次调研收到的 58 份有效问卷中，总部有一系列完整规范的品牌形象设计方案、统一的企业网站等宣传展示平台，分支机构统一使用总部标识、名片、企业邮箱、各类工作模板等，共同维护机构的统一形象的 54 份，占 93.10%；总部不强制要求分支机构使用总部标识、名片、企业邮箱、各类工作模板等，由各分支机构根据自身需要选择使用的 2 份，占 3.45%；其他 2 份，占 3.45%。具体如下图 16 所示：

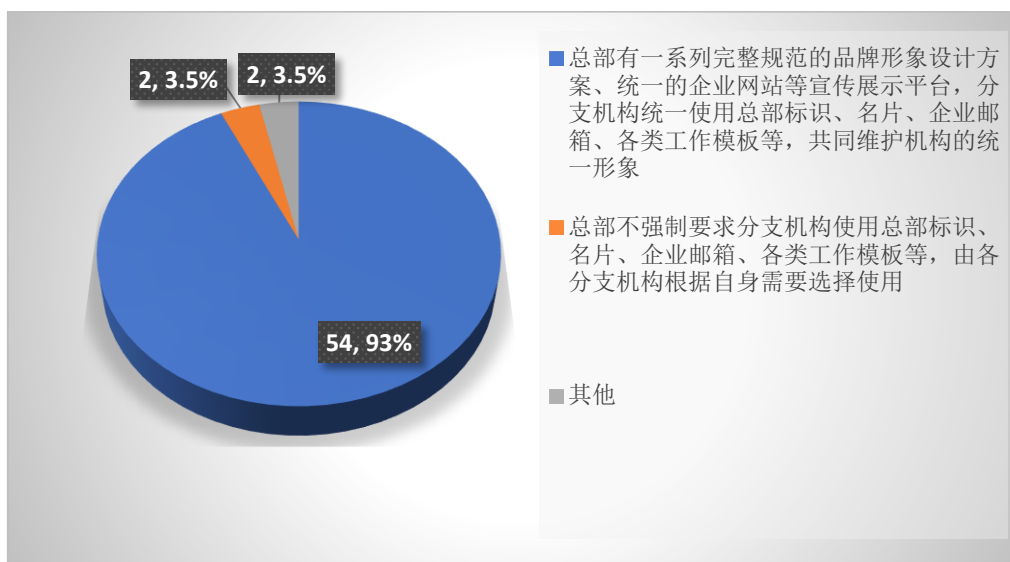


图 16 企业形象一体化方面的现状

12. 信息化建设一体化方面

本次调研收到的 58 份有效问卷中，制定了信息化建设方面的总体规划，并有统一使用的信息系统的 52 份，占 89.66%；尚未制定信息化建设方面的总体规划，但有统一使用的信息系统的 5 份，占 8.62%；尚未制定信息化建设方面的总体规划，也没有本机构统一使用的信息系统的 1 份，占 1.72%。具体如下图 17 所示：

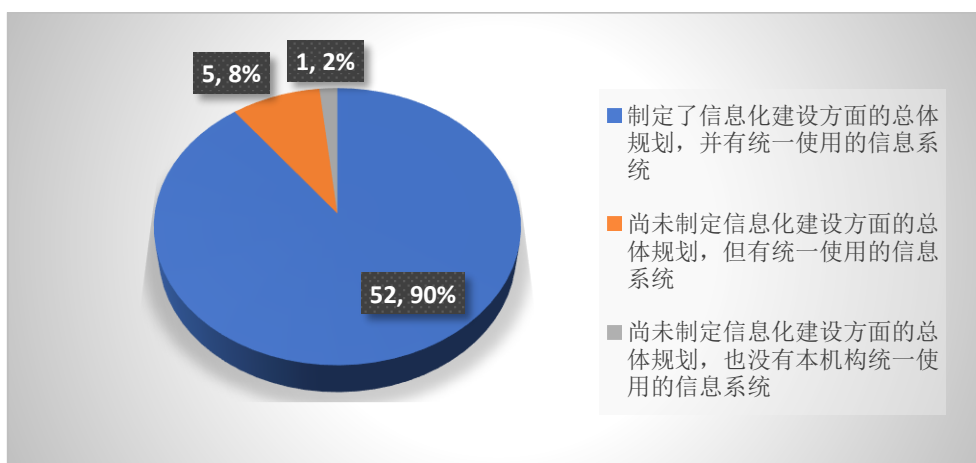


图 17 信息化建设一体化方面

13. 已实际统一使用的信息系统包括子系统或模块情况

本次调研收到的 58 份有效问卷中，有企业内部管理信息系统(OA)45 份，占 77.59%；有项目或业务管理系统的 48 份，占 82.76%；有资产评估执业辅助系统的 26 份，占 44.83%；资产评估专用数据查询系统或平台的 38 份，占 65.52%；智能核验系统的 10 份，占 17.24%；专用小工具(智能排版、询价系统、报告说明生成等)的 14 份，占 24.14%；函证中心的 5 份，占 8.62%；电子签章的 30 份，占 51.72%；其他 3 份，占 5.17%。具体如下图 18 所示：

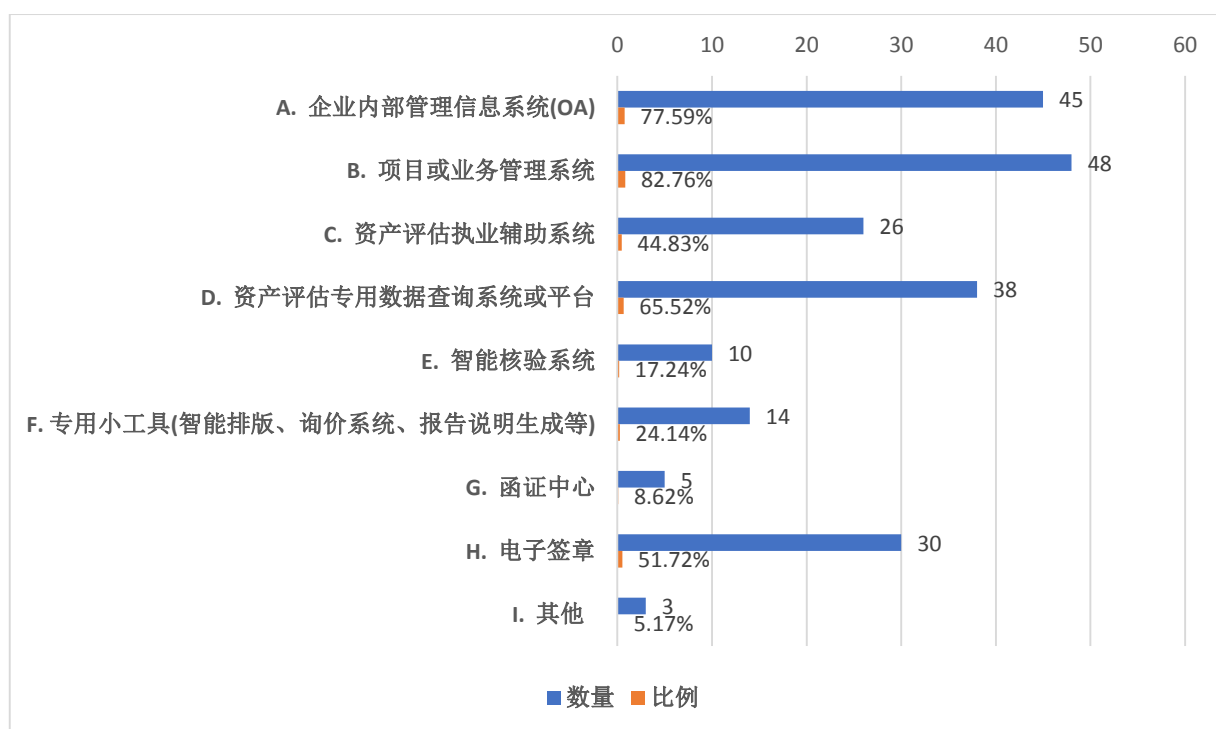


图 18 已实际统一使用的信息系统情况

14. 内部管理一体化在分公司中的实行情况

为深入了解子公司与分公司内部管理一体化情况的差异，本次调研问卷分别针对性地对下属分公司和子公司进行调研。

参与调研的评估机构中有 29 份问卷涉及的 14 家评估机构总部同时拥有分公司和子公司，28 份问卷涉及的 17 家评估机构总部仅拥有分公司。这 57 份问卷中，80%以上的问卷显示所在机构的分公司可以全部按照相关政策要求统一购买职业责任保险或计提职业风险基金，制定了统一的内部员工培训计划并一致执行，制定了统一的执业责任划分和承担标准且对执业责任进行清晰的划分；约 65%的问卷显示所在机构由总部统一委派、监督和考核分公司负责人和主要管理岗位人员；57.89%的问卷显示所在机构对分公司实行与总部统一的财务管理办法；54.39%的问卷显示所在机构制定了统一的客户资源管理机制，划分业务开发区域范

围，或者建立了有效机制避免业务开发中的冲突。相对而言，以下三个方面实行的比例有待提升：仅 36.84%的机构在总部和各分公司范围内实现统一的人员招聘政策和人才培养方案，统筹招聘或培养人才；仅 33.33%的机构进行统一的人力资源调度；仅 29.82%的机构制定了统一的员工业绩考核、晋升和薪酬政策并一致执行。具体如下图 19 所示：

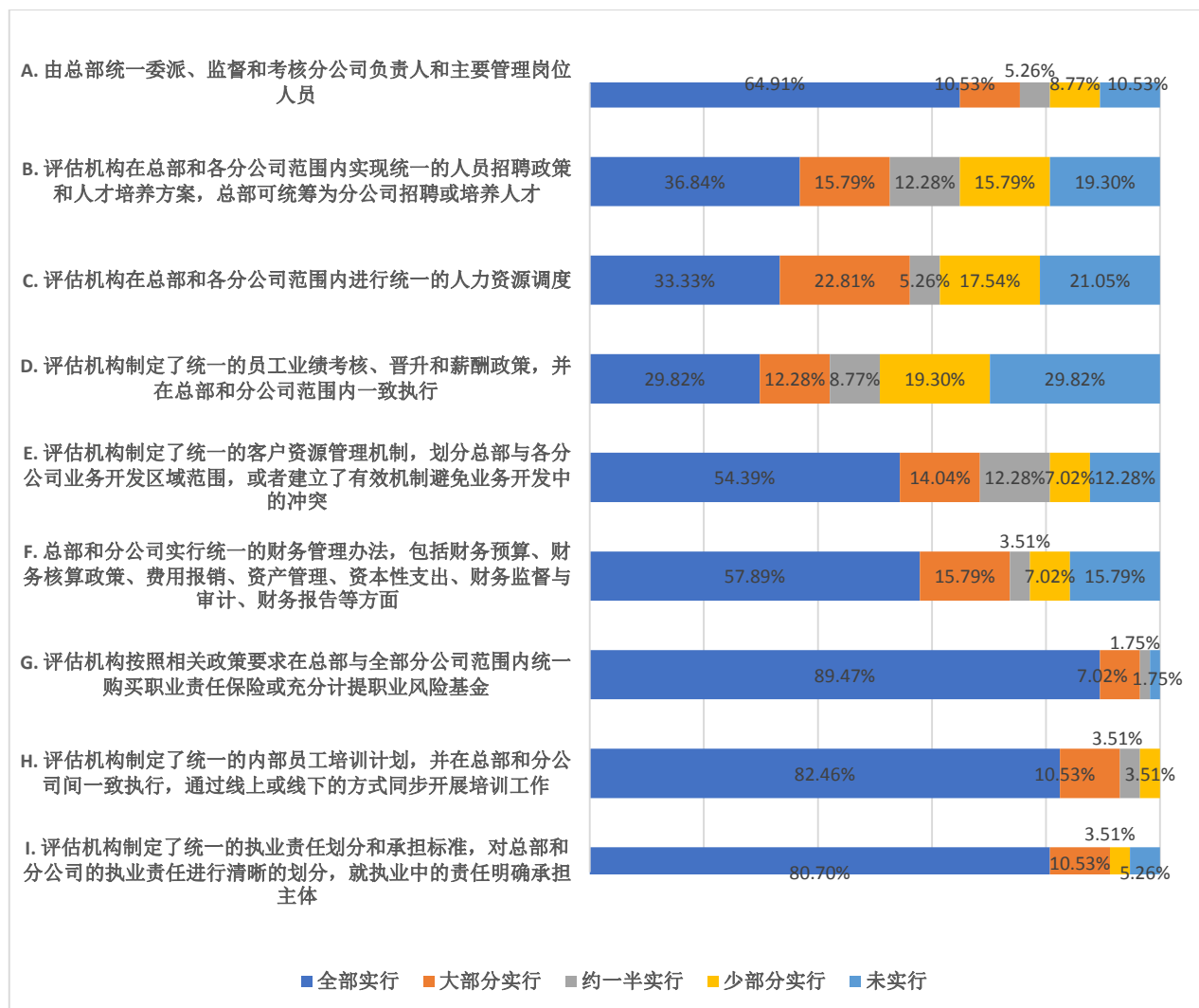


图 19 分公司实行内部管理一体化情况

15. 内部管理一体化在子公司中的实行情况

参与调研的评估机构中，有 29 份问卷涉及的 14 家评估机构总部同时拥有分公司和子公司，有 1 份问卷涉及的 1 家评估机构仅拥有子公司。这 30 份问卷中，34.48%的问卷显示所在机构制定了统一的内部员工培训计划并一致执行；34.48%的问卷显示所在机构制定了统一的执业责任划分和承担标准且对执业责任进行清晰的划分；24.14%的问卷显示所在机构分公司可以全部按照相关政策要求在统一购买职业责任保险或计提职业风险基金；24.14%的问卷显示所在机构由总部统一委派、监督和考核分公司负责人和主要管理岗位人员；17.24%的问

卷显示所在机构分公司实行与总部统一的财务管理办法；17.24%的问卷显示所在机构制定了统一的客户资源管理机制，划分业务开发区域范围，或者建立了有效机制避免业务开发中的冲突；17.24%的问卷显示所在机构进行统一的人力资源调度；15.52%的问卷显示所在机构在总部和各分公司范围内实现统一的人员招聘政策和人才培养方案，总部可统筹为子公司招聘或培养人才；12.07%的问卷显示所在机构制定了统一的员工业绩考核、晋升和薪酬政策并一致执行。对具体如下图 20 所示：

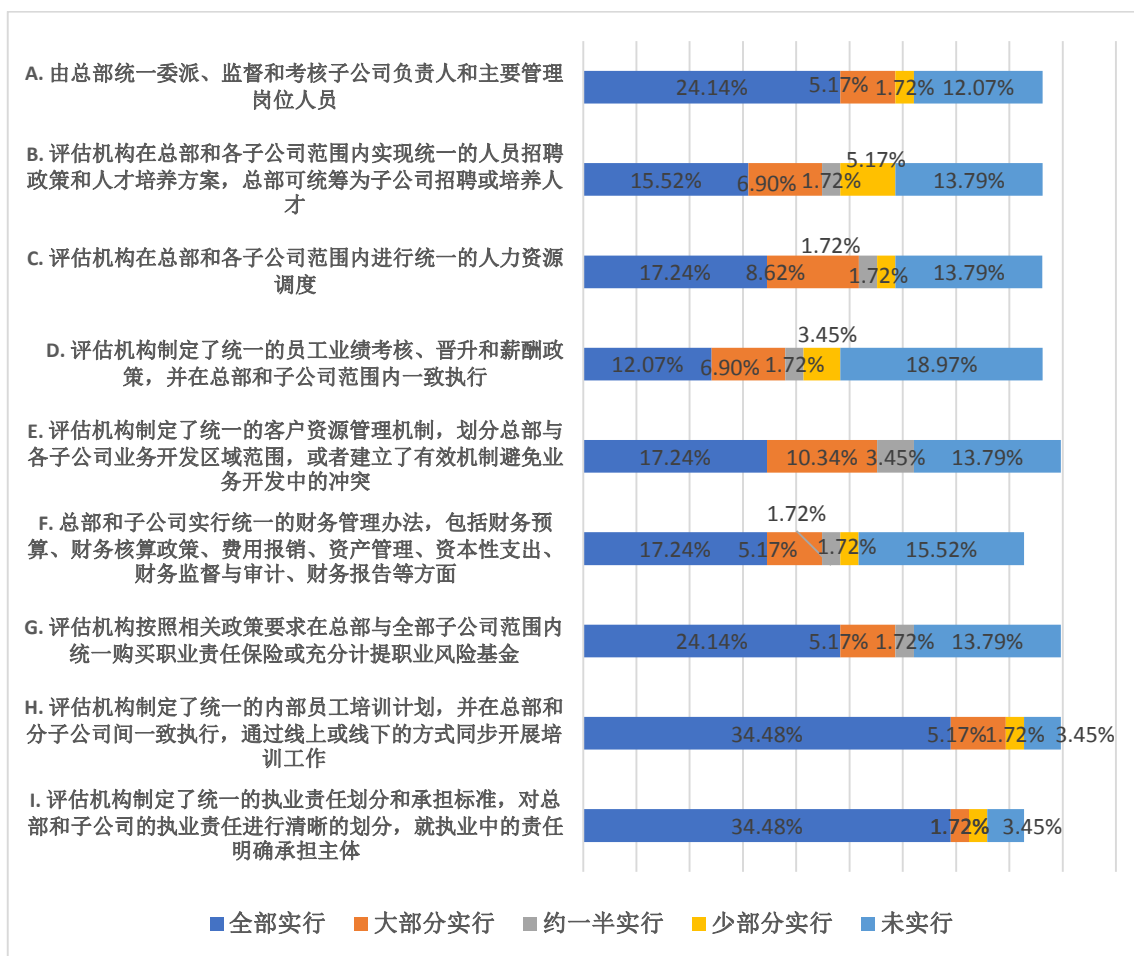


图 20 子公司实行内部管理一体化情况

（三）评估机构一体化管理中存在的问题和机构观点

1. 实施一体化管理中面临的瓶颈和难题

本次调研收到的 58 份有效问卷，提出了目前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：一是总部与分支机构难以实现员工招聘、薪酬体系和绩效考核机制、人员晋升机制等的一体化；二是总部与分支机构股东\合伙人对机构发展的战略目标和文化不同，难以达成一致；三是总部与分支机构在执业风险判断、质量控制方面存在分歧，风险控制难度较大，磨合周期长；四是部分分支机构存在“一个团队两块牌子“的情况，即

在作为分支机构的同时仍保留其它独立的评估资质品牌，根据业务需要选择出具报告的主体，无法与总部形成长期发展合力等问题；五是总部与分支机构股东\合伙人在财务考核和利益分配机制等方面难以达成一致；六是总部与分支机构难以在客户开发和市场资源分配、客户服务等方面形成合理统一的机制。具体如下图 21 所示：

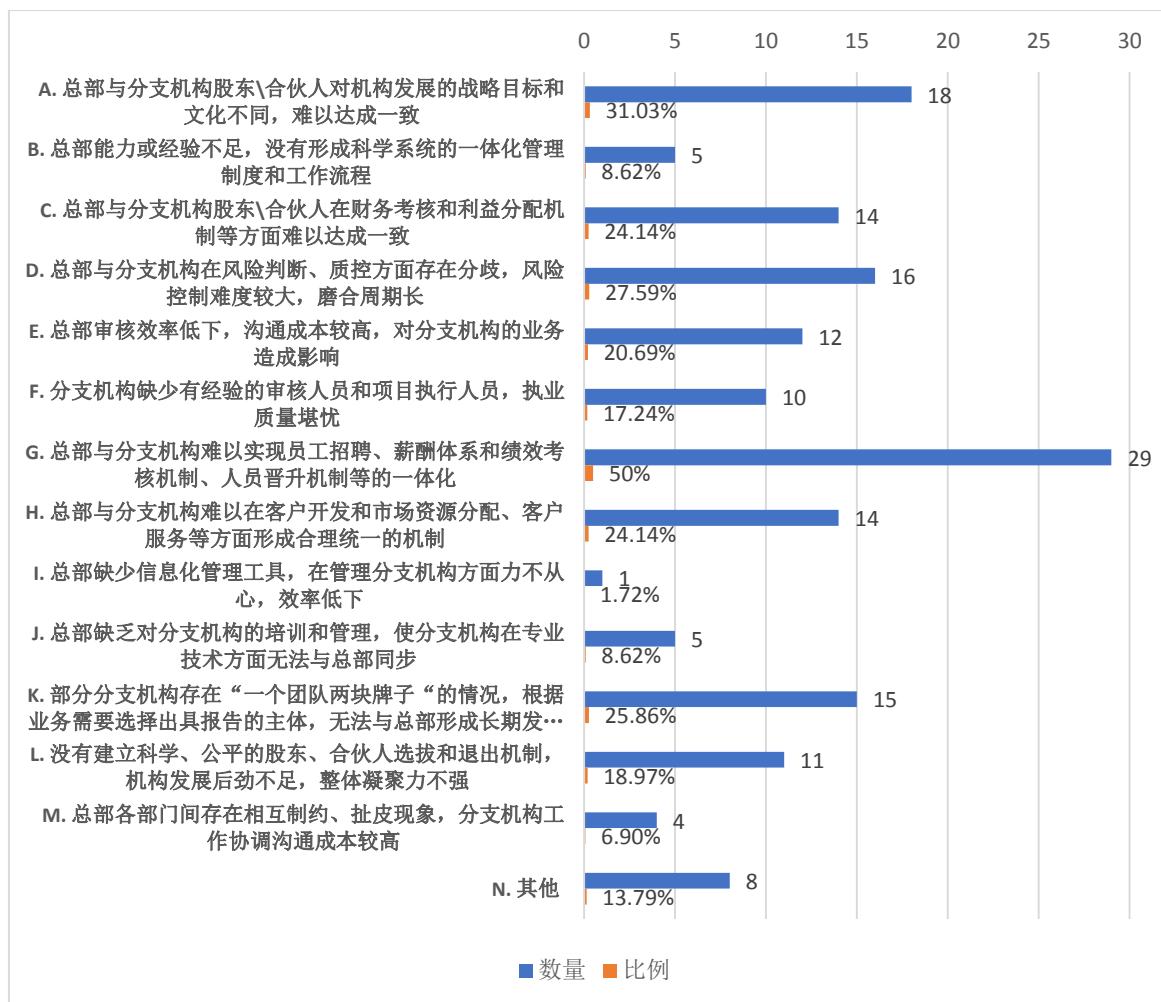


图 21 实施一体化管理中面临的瓶颈和难题

2. 评估机构是否应该保留母子公司模式及理由

本次调研收到的 58 份有效问卷中，选择评估机构应该保留母子公司模式的问卷为 31 份，占 53.45%；主要理由为：一方面是法律责任和经济赔偿责任更分散、更有针对性；二是子公司在业务承接、项目执行和报告审核等方面的灵活度和效率更高；三是子公司在财务、人事等内部管理方面的自主性和自由度更高；四是总部管理难度和管理责任更小；五是子公司可以根据自身需要选择出具评估报告的主体；六是便于评估机构快速做大、做强，提升机构排名等理由。具体如下图 22 所示：

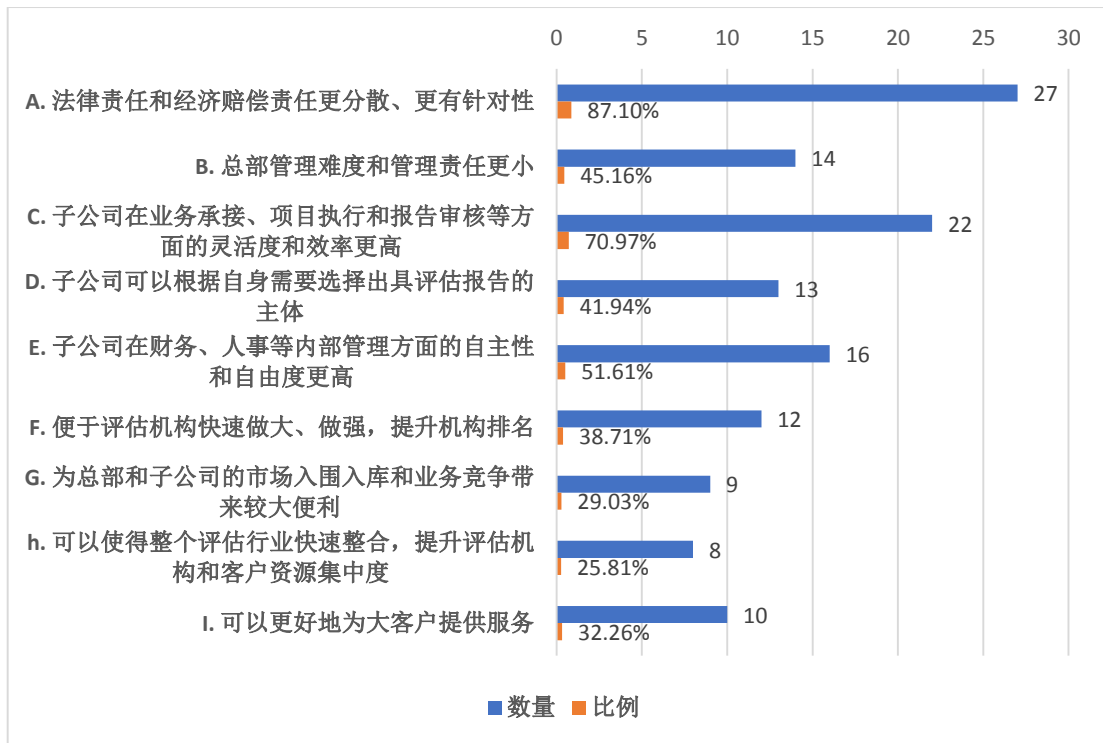


图 22 评估机构应该保留母子公司模式的主要理由

本次调研收到的 58 份有效问卷中，选择评估机构不应该保留母子公司模式的问卷为 27 份，占 46.55%。主要理由为：一是母子公司模式并不能真正地提升中国评估行业的整体执业水平和行业规范性；二是无法真正实现评估机构的一体化管理，不符合政府监管方向；三是可能会引入更多非评估领域的股东、合伙人，降低评估机构的专业性；四是更可能使评估机构逃避法律风险和责任，给评估行业带来行业公信力方面的负面影响；五是可能会助长某些评估机构执业中的侥幸心理，使他们对风险把控的意识逐步趋于淡漠；六是并不适合资产评估这样的专业服务行业等理由。具体如下图 23 所示：

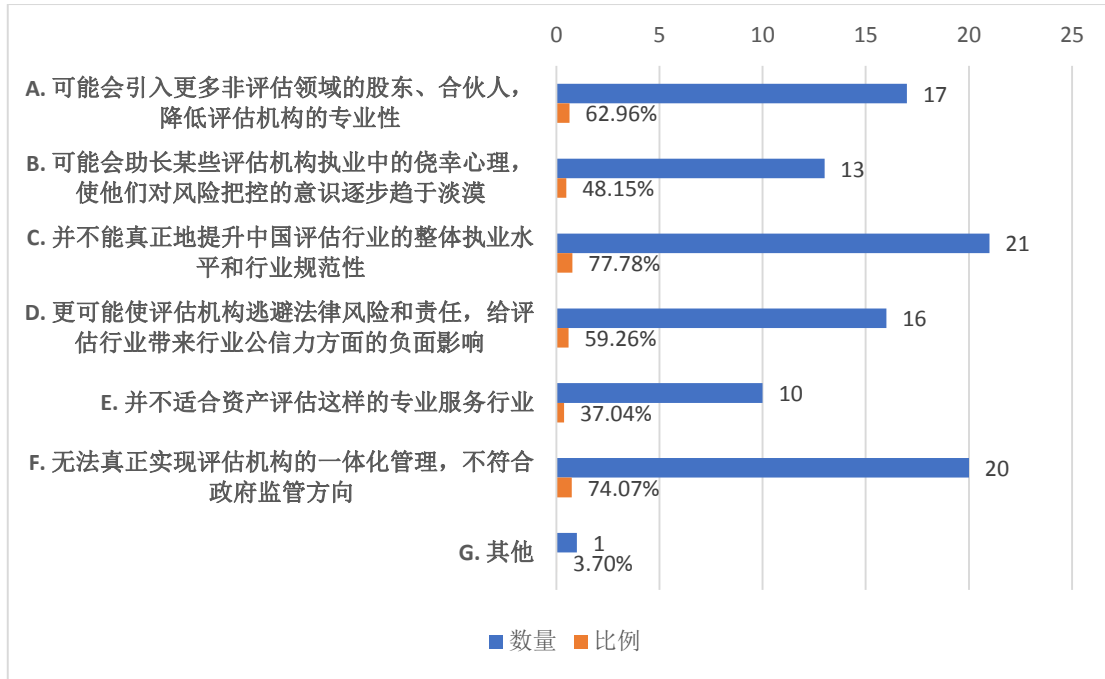


图 23 评估机构不应该保留母子公司模式的主要理由

三、个人问卷调查结果分析

(一) 个人调研对象情况分析

1. 参与调研人员所涉及的评估机构情况

本次调研收回有效问卷数量为 264 份，覆盖范围较广，问卷提交人涵盖来自评估机构总部、分支机构以及无分支机构的评估机构，其中 92.05% 的评估机构已备案从事证券期货评估业务，有限责任公司仍为评估机构的主要组织形式，占本次问卷数量的 93.56%。从所处机构规模来看，排名全国前 50 名的评估机构共 211 份，其中排名前 20 名的评估机构共 159 份，超过了全部问卷数量的 60%，调研可充分反映评估机构一体化在实践工作中的现象及问题，同时也反映出当前评估机构规模和分支机构数量呈正相关，分支机构对评估机构的收入贡献具有举足轻重的作用。具体如下图 24、25、26、27 所示：

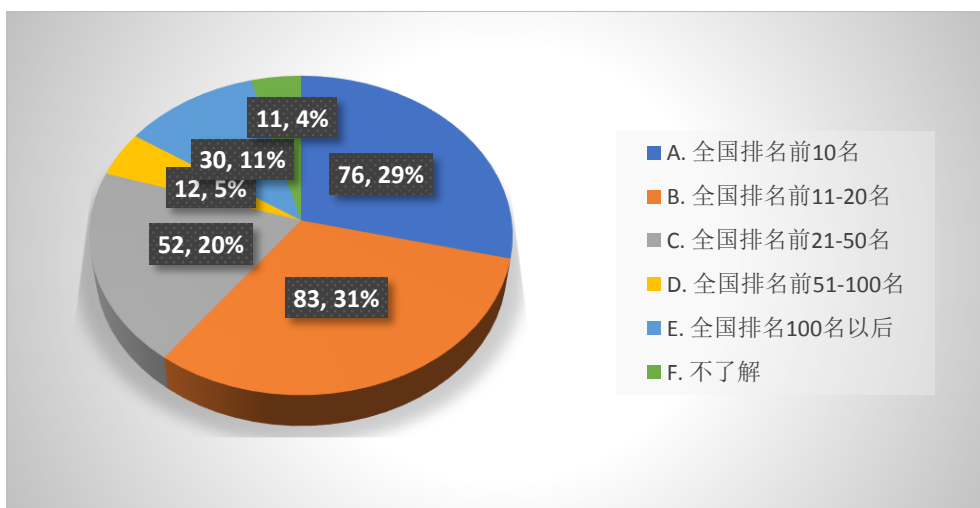


图 24 参与调研人员所属评估机构规模

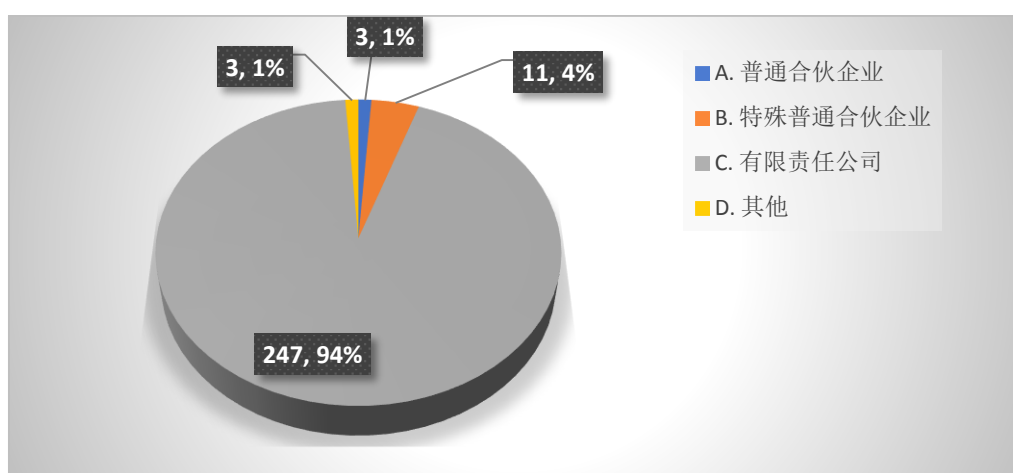


图 25 参与调研人员所属评估机构组织形式

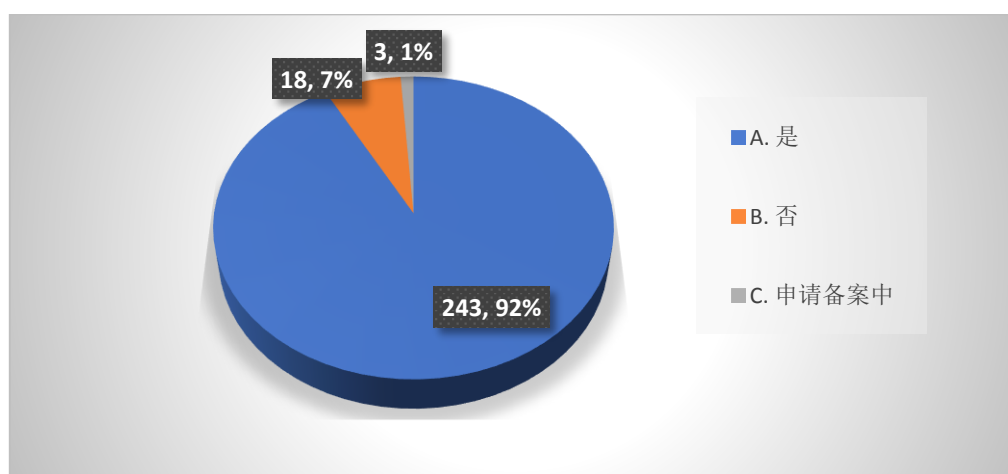


图 26 参与调研人员所属评估机构备案从事证券服务业务情况

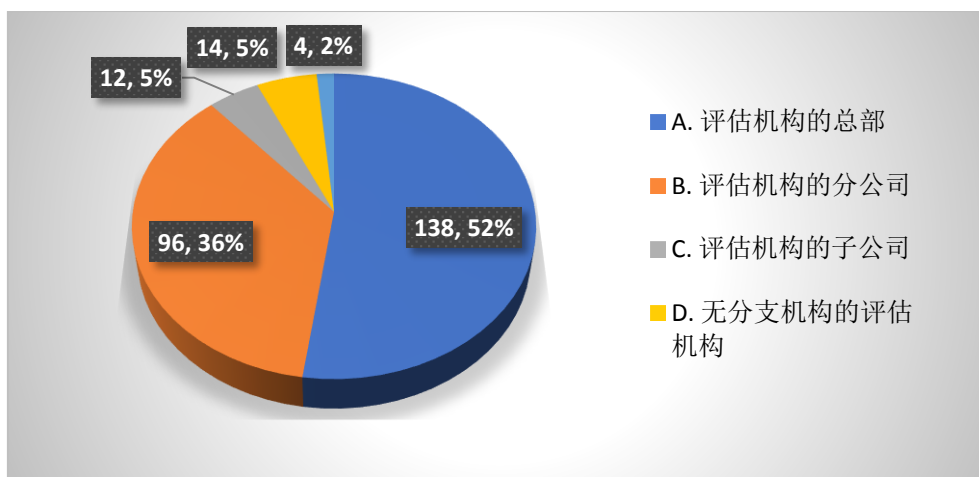


图 27 参与调研人员所属评估机构的类型

从参与调研人员所属评估机构的分支机构数量看，有超过 23 家规模较大的评估机构，分、子公司数量较为均衡；整体来看，分公司的数量仍较明显多于子公司数量，拥有 1-10 个子子公司或分公司的机构占比较大。具体如下图 28 所示：

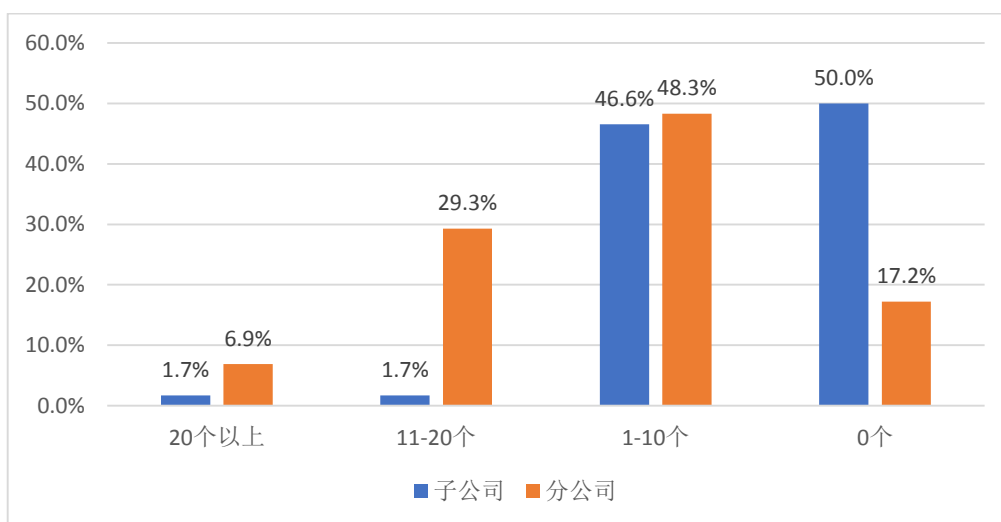


图 28 参与调研人员所属评估机构分、子公司数量对比情况

2. 参与调研人员的情况

从年龄及职务看，参与调研人员中 80.31% 年龄介于 31~60 岁间，且各年龄段较为均衡，自 30 岁开始按每 10 岁为区间比例分别为 27.65%、26.52%、26.14%；20~30 岁人数占比为 18.18%。评估机构总部股东\合伙人等中层以上管理人员踊跃参与，占问卷数量的 54.17%，其对公司内部治理、业务管理等具有较为丰富的经验，问卷结果具有一定代表性。分支机构负责人占 7.2%，另外评估专业人员占 32.58%，评估机构职能部门、1 名协会工作人员、2 名律师事务所人员及 1 名国有企业数据资产评估中心负责人也参与了本次调研。具体如下图 29、30 所示：

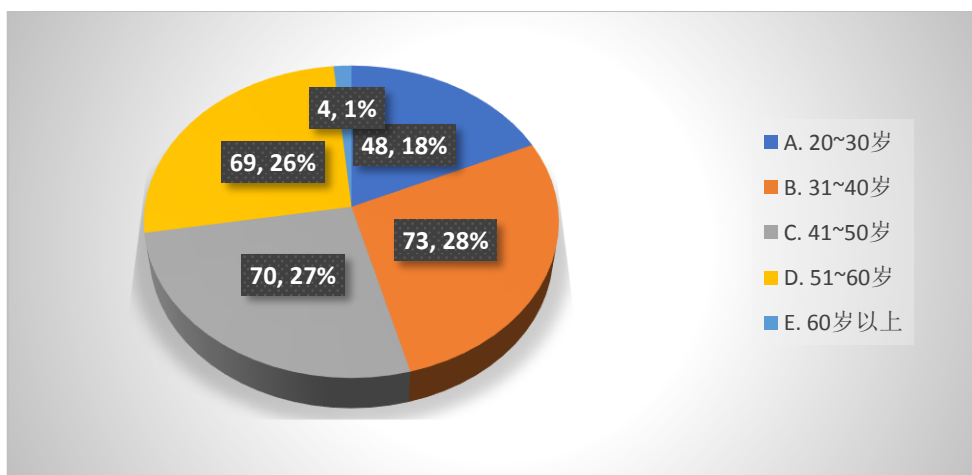


图 29 参与调研人员的年龄情况

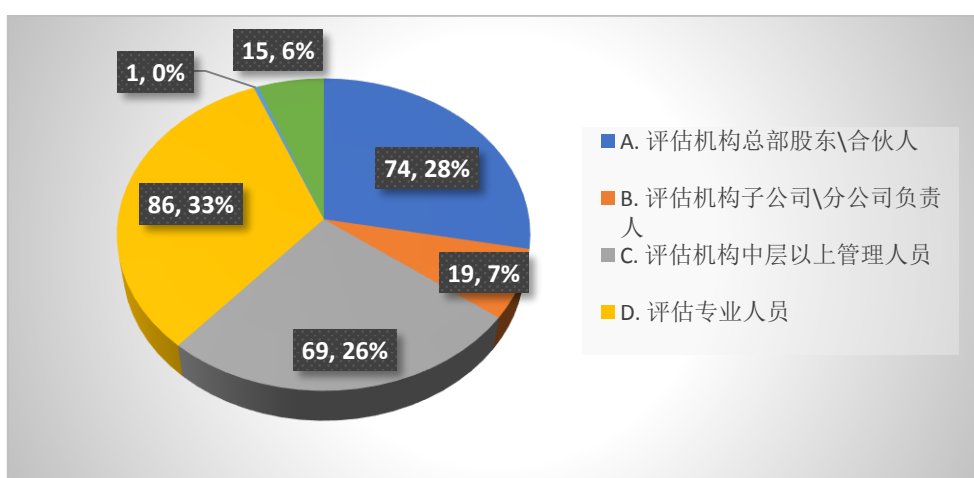


图 30 参与调研人员的职务情况

（二）对评估机构一体化管理现状的观点分析

1. 可能影响分支机构执业质量的主要因素

根据调研问卷结果，低价竞争、执业环境欠佳已成为影响分支机构乃至行业的突出问题，本次分别有 84.09% 及 67.05% 的调研人进行了投票；分支机构执业人员胜任能力不足、业务开发承接环节风险辨识不足占比将近 50%；面临利弊权衡时过多追求商业利益、分支机构负责人及相关风险意识淡漠等问题的投票约为三分之一；总部缺乏对分支机构的管理能力、未建立系统的分公司管理制度体系、分支机构数量过多总部无暇顾及的投票数量也超过了 10%。具体如下图 31 所示：

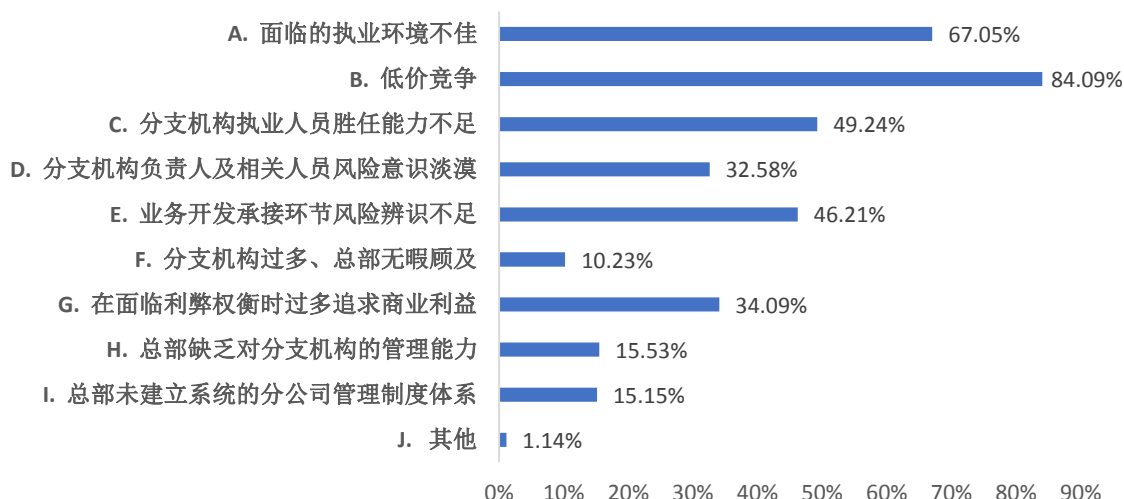


图 31 可能影响分支机构执业质量的主要因素

2. 持续提升分支机构质量控制一体化管理关键要加强的工作

本次调研中，内部建立统一的质量控制制度及执业标准并不断改进、对分支机构业务人员专业能力的培训与提升、分支机构对内部质量控制制度和执业标准的执行力、对分支机构业务各环节的风险识别、判断、评价及应对等专业胜任能力等投票均过半，分别占 81.06%、67.05%、66.67%和 53.79%；另外各分支机构与总部形成统一的企业发展战略目标，形成发展合力、提升分支机构对总部的向心力和归属感等文化建设方面占比也较高，分别占 33.33%和 20.83%。具体如下图 32 所示：

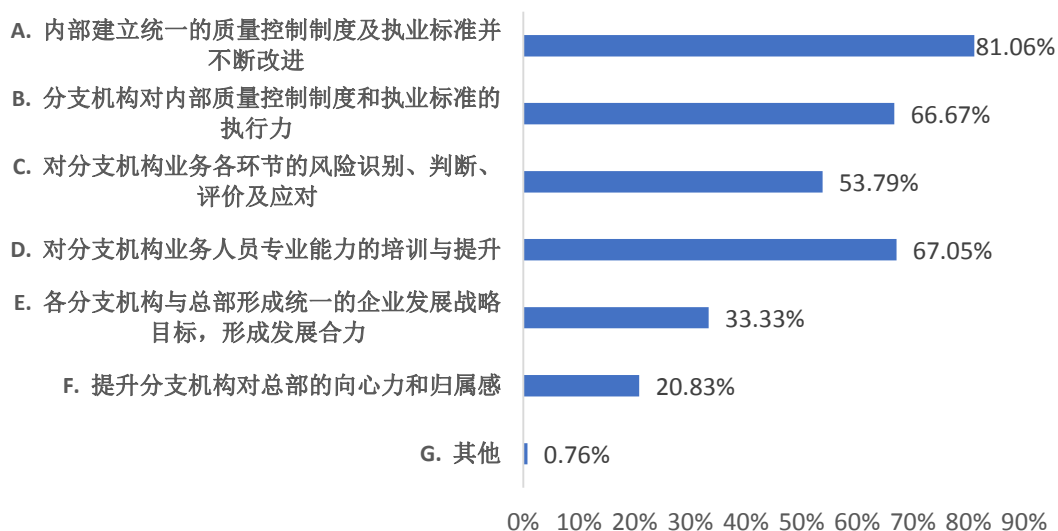


图 32 持续提升分支机构质量控制一体化管理关键要加强的工作

3. 分支机构在维护良好统一的企业形象方面的障碍和困难

63.64%的参与调研人员认为在高强度监管的形势下，因为执业质量及风险识别问题，分支机构的执业可能带来更多监管处罚和诉讼风险，会损害企业形象和信誉；制度执行方面，

约三分之一的参与调研人员认为总部一体化管理能力不足、总部没有建立完善的分公司管理制度体系或未执行到位、分支机构内部管理较混乱，带来人事或税务等方面的风险，产生不良的社会影响、分支机构不太注重使用统一的机构对外标识、名片、工作模板等，无法形成清晰规范的对外形象；市场方面，34.47%的参与调研人员认为分支机构间容易争抢客户资源，业务开发存在冲突或纠纷。具体如下图 33 所示：

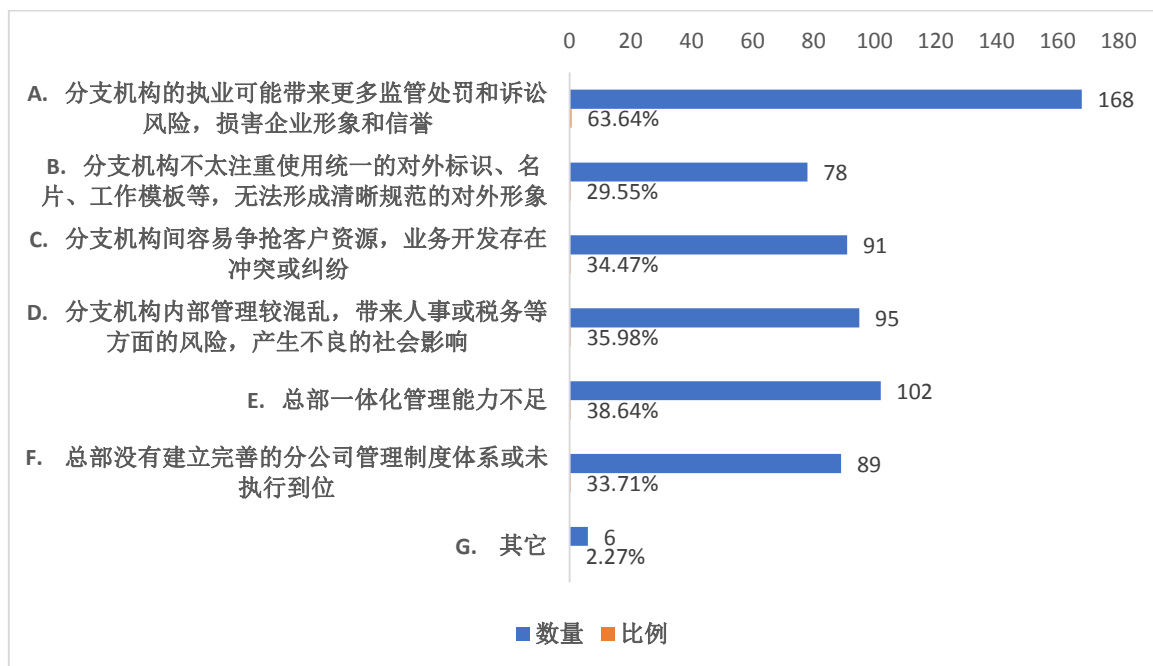


图 33 分支机构在维护良好统一的企业形象方面的障碍和困难

4. 对信息化建设一体化的看法及遇到的障碍方面

参与调研人员中，45.45%的人员认为应当全面实行总部与分支机构信息化建设和管理一体化，32.2%的人员认为总、分公司模式下应当全面实行信息化建设和管理一体化，母、子公司模式下可以差异化，21.97%的人员认为项目管理系统和执业辅助系统应当实行一体化，其他方面可差异化。导致信息化建设一体化存在和障碍的因素中，63.26%的人员认为信息化建设初始投入且后续维护、更新成本较大；约 30%的人员认为总部与各分支机构财务管理和分配未统一，信息化需求不一，费用承担方式难以达成一致意见，同时也有 32.95%的人员认为技术实现方面存在困难。具体如下图 34、35 所示：

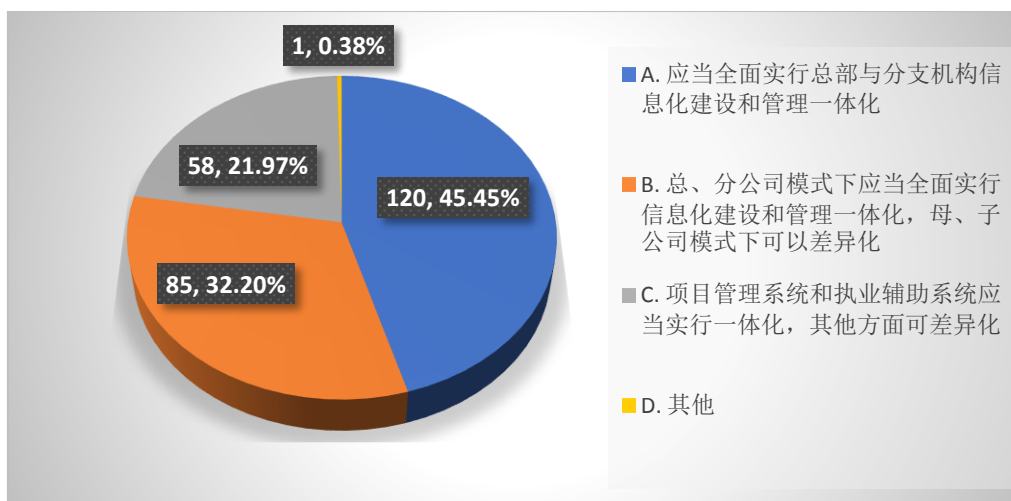


图 34 对信息化建设一体化的看法

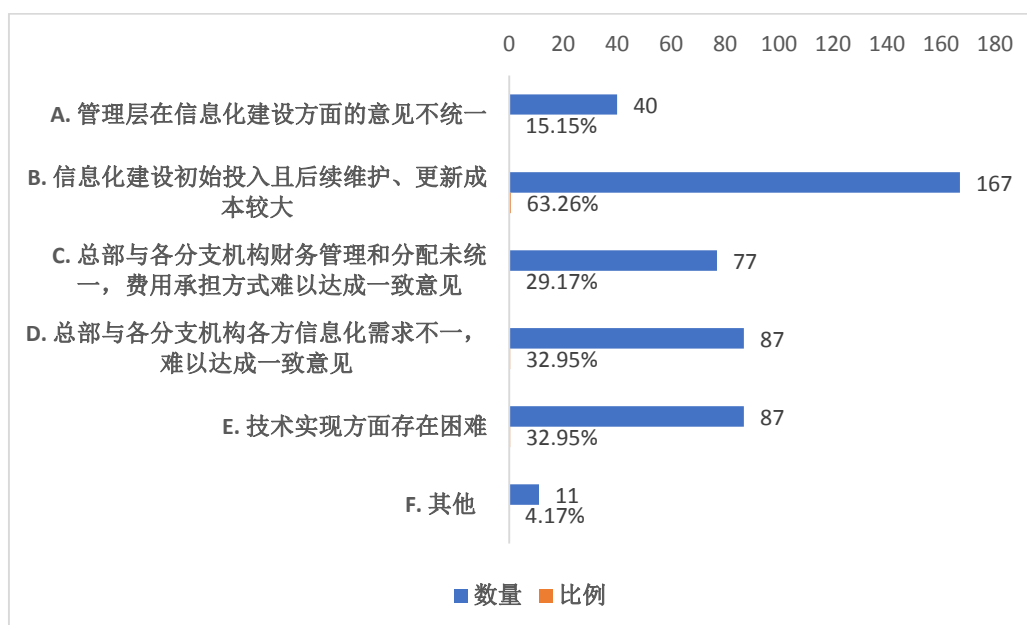


图 35 信息化建设一体化遇到的障碍

5. 内部管理一体化在分公司和子公司中的实行情况

分公司的内部管理一体化方面，鉴于参与本次调研的人员约一半均来自具有一定规模的评估机构，在统一开展内部培训、统一执业责任划分和承担标准、购买职业责任险或计提职业风险基金、统一委派和考核分公司负责人和主要管理人员、统一财务管理办法、统一客户资源管理等方面的执行率相对较高；受地区差异、现实操作难度高等因素影响，统一人员招聘政策标准和人力资源调度、统一人员招聘及考核晋升标准、统一业绩考核政策及利益分配等方面的执行率相对较低。具体如下图 36 所示：

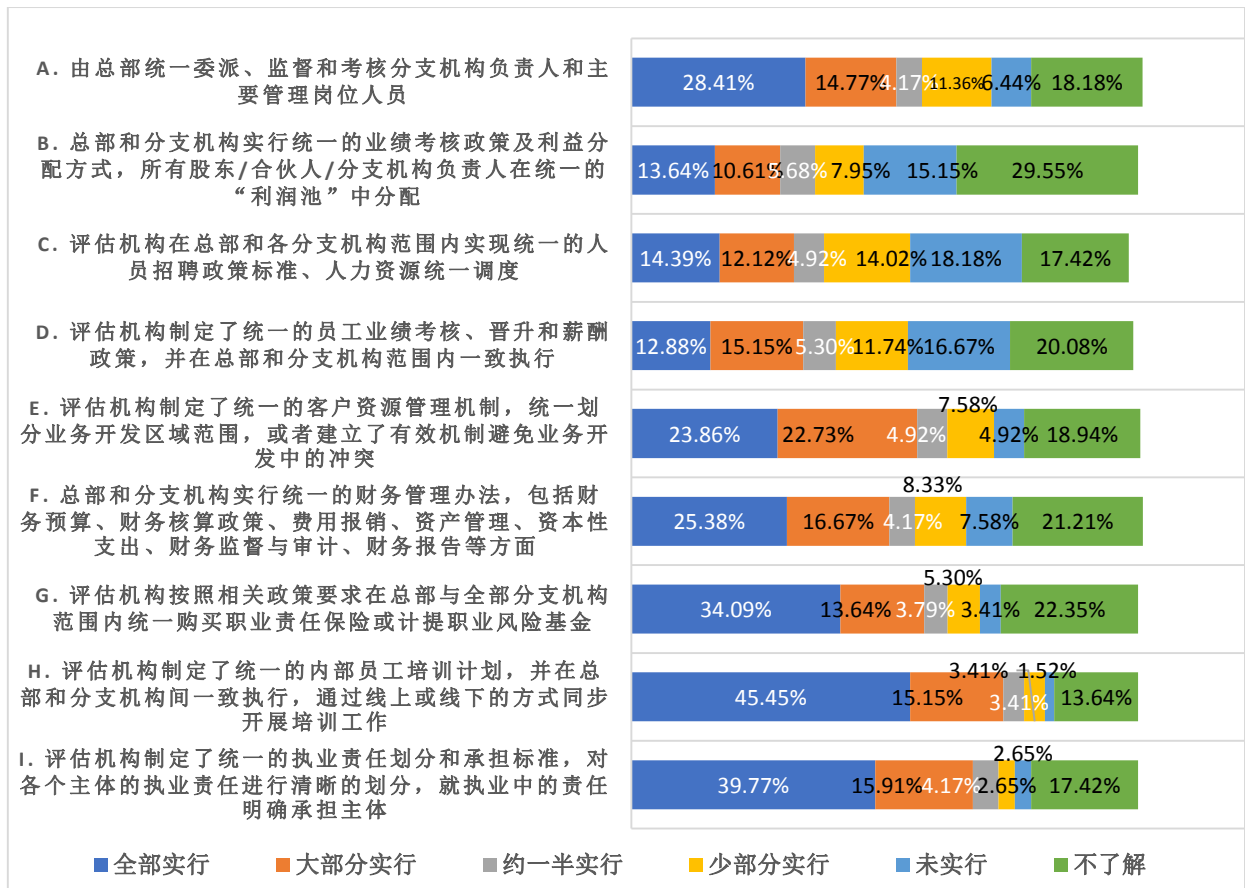


图 36 内部管理一体化在分公司中的实行情况

子公司的内部管理一体化方面，因法律权利及义务区别于分公司，且子公司组织形式也大多为有限责任公司，相比于分公司更具有灵活性和独立自主性，与总部的关系相对更松散，在一体化管理方面呈现出与分公司明显的差异。仅统一开展内部培训、统一执业责任划分和承担标准这两项全部实行到位的比例超过 20%，其余项目全部实行程度仅在 6.44% 至 12.5% 之间。具体如下图 37 所示：

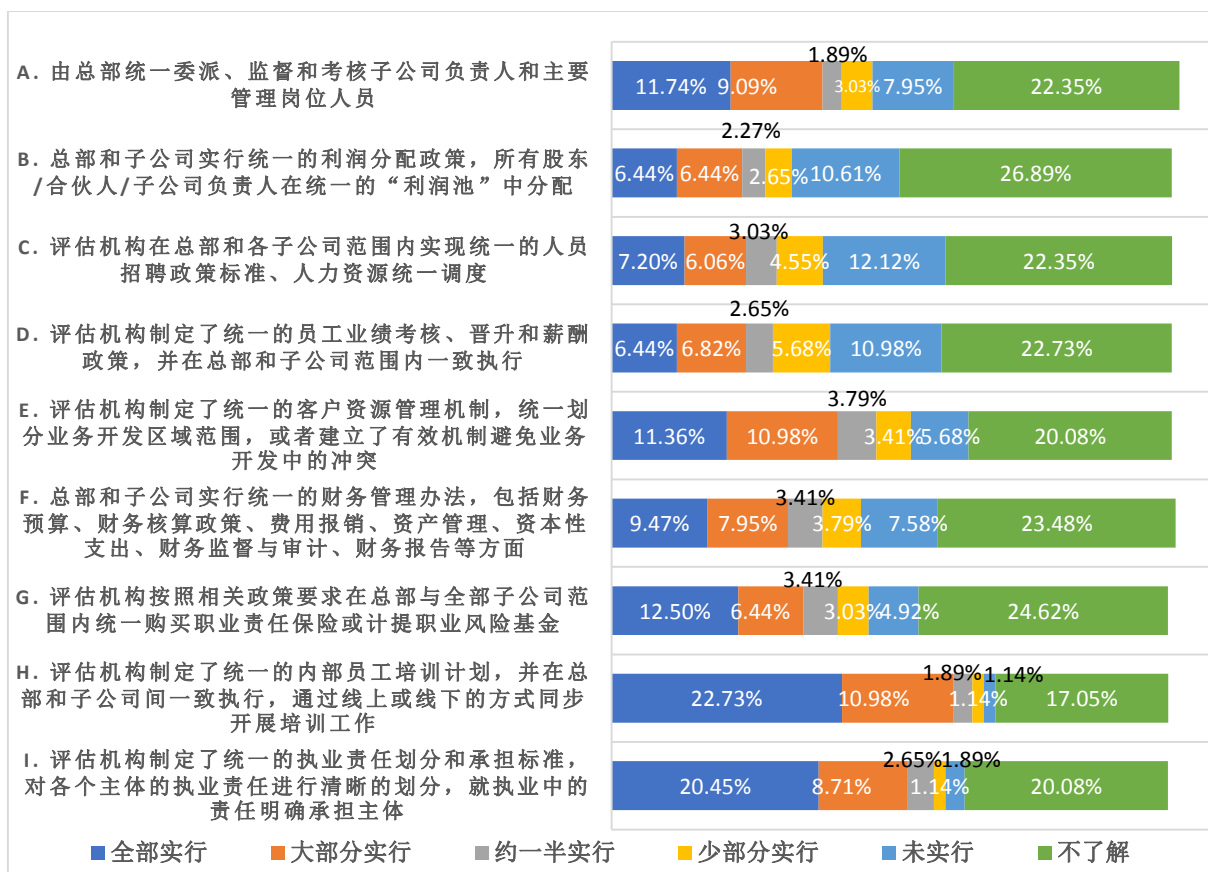


图 37 内部管理一体化在子公司中的实行情况

6. 评估机构是否应该保留母子公司模式及原因

参与调研人员中认为评估机构应该保留母子公司模式的人数为 173 人，占比 65.53%，主要理由为：子公司在业务承接、项目执行和报告审核等方面的灵活度和效率更高，法律责任和经济赔偿责任更分散、更有针对性分别占比 62.43%和 61.85%；子公司在财务、人事等内部管理方面的自主性和自由度更高占比 44.51%；另外，选择便于评估机构快速做大、做强，提升机构排名、子公司可以根据自身需要选择出具评估报告的主体、为总部和子公司的市场入围入库和业务竞争带来较大便利的人数占比也均超过 30%。具体如下图 38 所示：

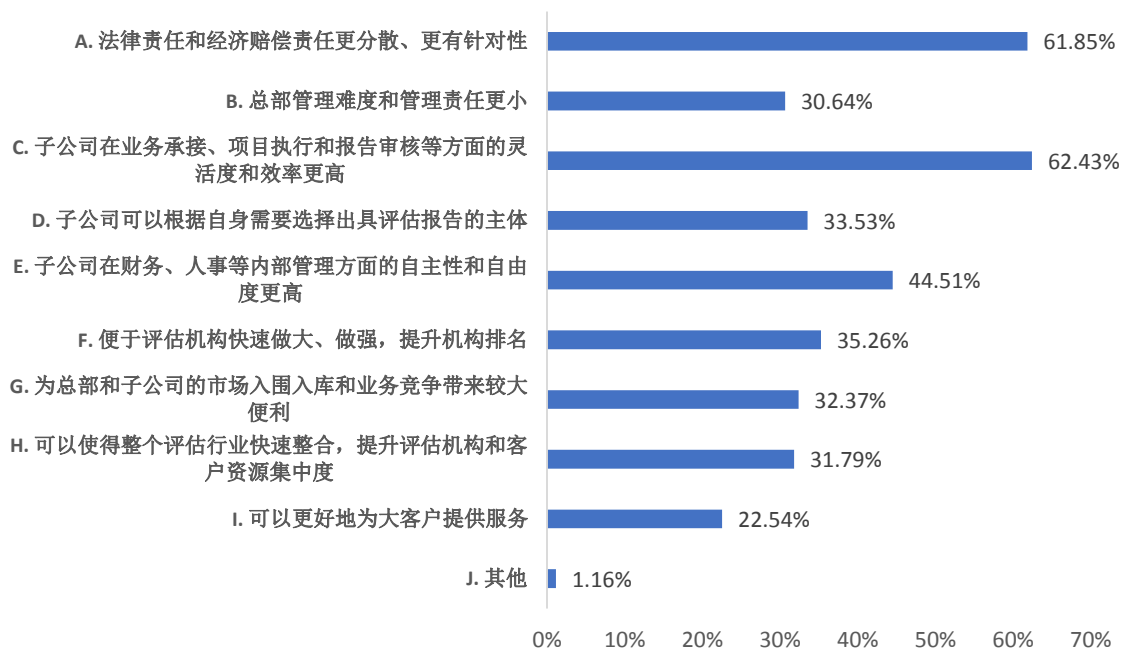


图 38 评估机构应该保留母子公司模式的理由

参与调研人员中认为评估机构不应该保留母子公司模式的人数为 91 人，占比 34.47%。主要理由为：占比 64.84% 的人员认为更可能使评估机构逃避法律风险和责任，给评估行业带来行业公信力方面的负面影响；占比 61.54% 的人员认为可能会助长某些评估机构执业中的侥幸心理，使他们对风险把控的意识逐步趋于淡漠；占比 59.34% 的人员认为母子公司并不能真正地提升中国评估行业的整体执业水平和行业规范性；占比 52.75% 的人员认为无法真正实现评估机构的一体化管理，不符合政府监管方向；占比 45.05% 的人员认为可能会引入更多非评估领域的股东、合伙人，降低评估机构的专业性；另有占比 31.87% 的人员认为母子公司形式不适合资产评估这样的专业服务行业。具体如下图 39 所示：

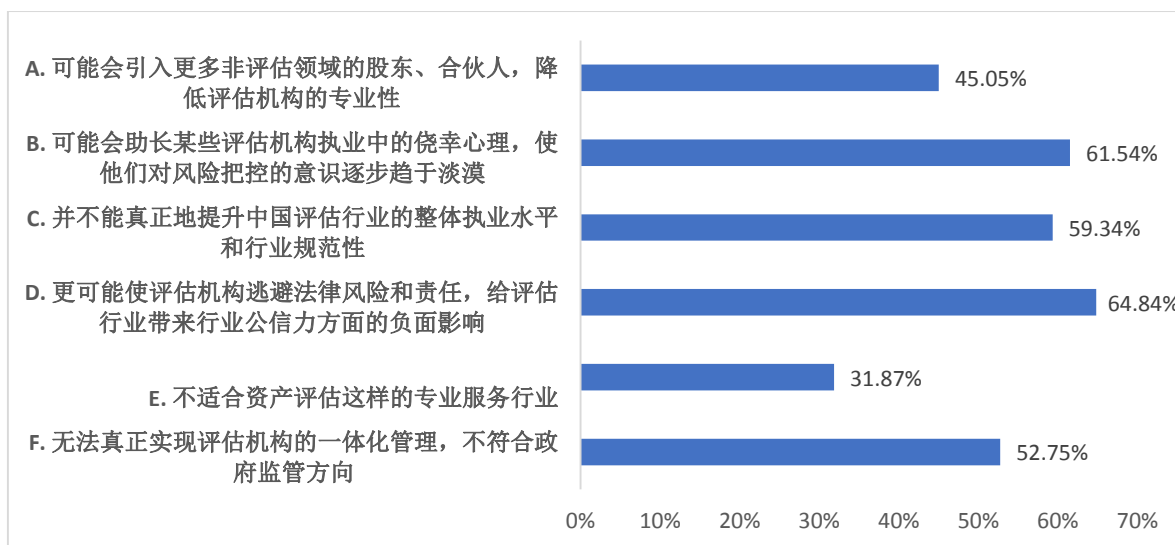


图 39 评估机构不应保留母子公司模式的理由

7. 对评估行业机构一体化管理的普遍实施情况现状的观点

关于对目前评估行业机构一体化管理的普遍实施情况现状的观点，参与调研人员认为约一半以上的评估机构实行了机构品牌培育和公关宣传一体化，投票人数占比 56.46%；其次是执业标准和质量控制一体化、信息化建设和管理一体化，分别占比 53.41%和 48.49%；市场客户资源开发和服务一体化、财务管理和利润分配一体化、管理人员任命、专业人员薪酬考核体系一体化相对偏低；另外，受所在职岗位及是否参与分支机构管理等因素的影响，约 20%以上的人员选择了“不了解”。具体如下图 40 所示：

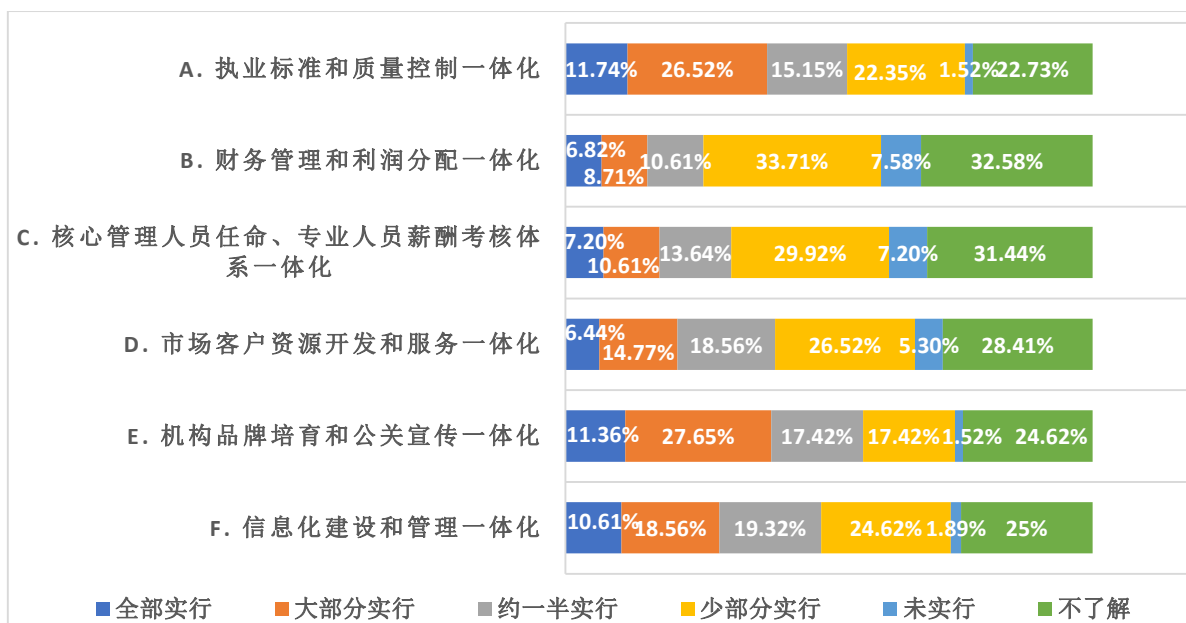


图 40 对评估行业机构一体化管理普遍实施情况现状的观点

总体而言，参与调研的人员认为评估机构在实施一体化管理中面临瓶颈和难题主要包括以下几点：比例最高的选项是总部与分支机构股东\合伙人在财务考核和利益分配机制等方面难以达成一致，达到 62.88%；占比 56.82%的人认为总部与分支机构股东\合伙人对机构发展的战略目标和文化不同、难以达成一致；占比 55.3%的人认为总部与分支机构在执业风险判断、质量控制方面存在分歧，风险控制难度较大，磨合周期长；占比 41.67%的人认为总部的多级审核效率低下，对分支机构的业务造成影响。另外，占比超过 30%的人认为总部能力或经验不足、没有形成科学系统的一体化管理制度和 workflows，分支机构缺少有经验的审核人员和项目执行人员、执业质量堪忧，总部与分支机构难以实现员工招聘、薪酬体系和绩效考核机制、人员晋升机制等的一体化，总部与分支机构难以在客户开发和市场资源分配、客户服务等方面形成合理统一的机制。具体如下图 41 所示：

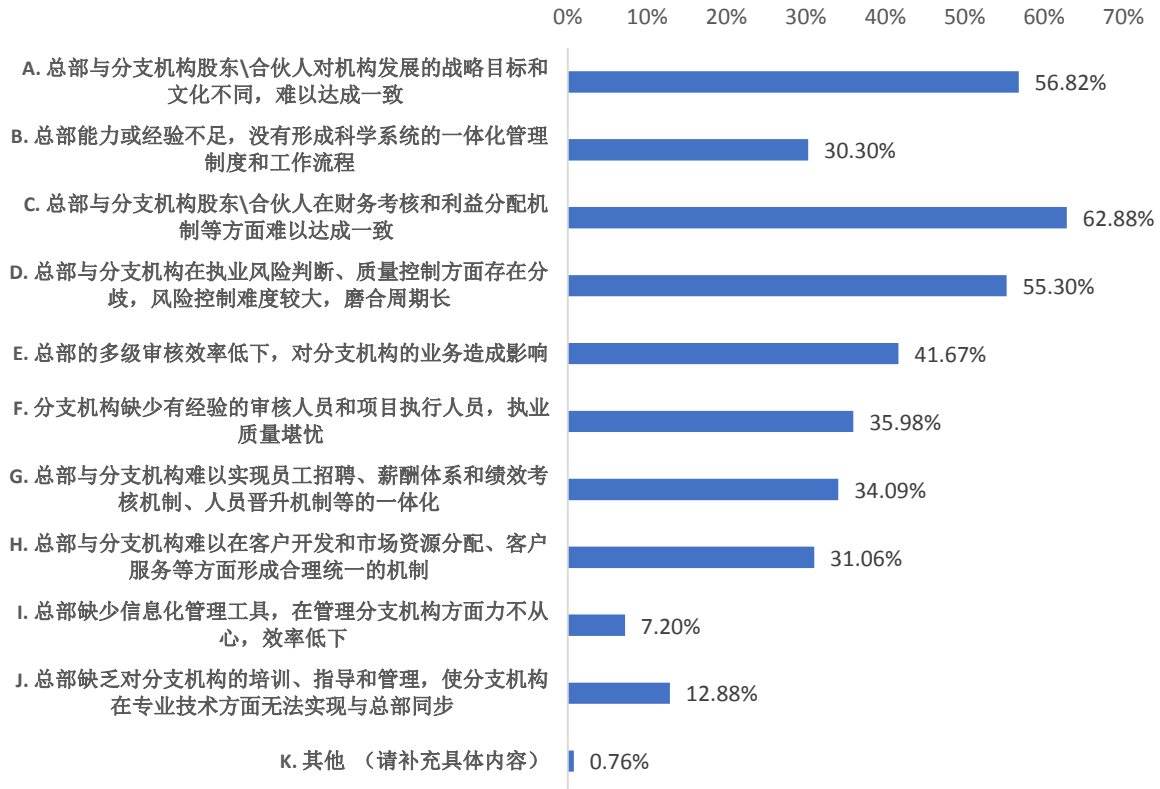


图 41 评估机构在实施一体化管理中面临的瓶颈和难题

四、调研结论

（一）机构一体化管理现状及存在的问题

1. 业务执行及质量控制一体化方面

超过 90% 的评估机构在质控制度、标准制定和执行方面基本上实现统一管理，由总部设立质控岗位对分支机构报告统一审核、或者总部与分支机构均设立质控岗位分级分类开展审核；除少数机构外，大部分机构的质量控制负责人由总部派遣或虽由分支机构聘请，但可完全按照总部质控要求开展工作。此外，绝大多数机构可以做到对分支机构的全部或关键性工作底稿进行审核。超过 80% 的分支机构可以做到纸质或电子工作底稿交总部备案存档。总体而言，问卷调研结果显示出大部分机构在统一技术标准和加强质控审核、控制项目风险方面普遍比较重视，一体化程度相对较高，但也存在很多较为突出的问题。主要问题包括：

（1）部分分支机构存在“一个团队两块牌子”的情况，无法与总部形成长期发展合力，部分分支机构负责人过多追求商业利益，风险意识不强，导致总部与分支机构在执业风险判断、质量控制方面存在分歧，风险控制难度较大，磨合周期长。

(2) 低价竞争已成为影响分支机构乃至行业长期有序发展的突出问题。低价竞争造成的高素质人才缺失、项目程序不到位等，很大程度上影响了分支机构的执业能力和服务质量，同时也给总部带来较大风险；而总部盲目发展分支机构、一体化管理不到位，也将进一步加剧分支机构的无序竞争，扰乱市场，形成恶性循环。

(3) 分支机构的主要风险来自于其执业人员和审核人员胜任能力不足、业务开发承接环节风险辨识不足，以及分支机构负责人风险意识淡漠、面临利弊权衡时过多追求商业利益等；另外，总部审核和沟通效率不高，对分支机构的业务形成了一定的制约。

(4) 部分机构总部缺乏对分支机构的**管理能力，未建立系统的分支机构管理制度体系，不能及时更新技术流程和标准，或者未做到及时监督分支机构的执行情况，积聚了较多的潜在风险。

2. 内部管理一体化方面

企业形象一体化、信息化建设一体化方面执行较好；业务承揽方面，大多数机构建立了统一的业务承揽、客户档案与资源库管理、客户商业机密保密等制度，客户投诉及危机联动应对方面尚待加强；利润分配模式方面，超过 65% 的机构采用了分支机构向总部缴纳管理费或总部向分支机构分摊成本、剩余利润归属分支机构的分配模式，总部与分支机构统一分配利润的比例相对不高。主要存在的问题包括：

(1) 总部能力或经验不足，没有形成科学系统的一体化管理制度和 workflows；

(2) 总部与分支机构难以实现员工招聘、薪酬体系和绩效考核机制、人员晋升机制等的一体化；

(3) 总部与分支机构股东\合伙人对机构发展的战略目标和文化不同，难以达成一致；

(4) 总部与分支机构股东\合伙人在财务考核和利益分配机制等方面难以达成一致，大多采取缴纳管理费等形式，相对松散；

(5) 总部与分支机构难以在客户开发和市场资源分配、客户服务等方面形成合理统一的机制，协调成本较高；

(6) 信息化建设初始投入且后续维护更新成本较大，总部与分支机构财务管理和分配未统一，信息化需求不一，费用承担方式难以达成一致意见。

(二) 母子公司模式的利弊分析

从机构和个人问卷的调研结果可以看到，行业对母子公司模式是否应该继续保留及其各自的利弊存在较大争议，最终 53.45% 的机构和 65.53% 的个人认为应当保留母子公司模式，占相对多数。

参与调研对象中，认为应该保留母子公司模式的理由主要包括：一是法律责任和经济赔偿责任更分散、更有针对性；二是总部管理难度和管理责任更小；三是子公司在业务承接、项目执行和报告审核等方面的灵活度和效率更高；四是子公司可以根据自身需要选择出具评估报告的主体；五是子公司在财务、人事等内部管理方面的自主性和自由度更高；六是便于评估机构快速做大做强做优，提升机构排名等。

参与调研对象中，认为不应该保留母子公司模式的理由主要包括：一是可能会引入更多非评估领域的股东、合伙人，降低评估机构的专业性；二是可能会助长某些评估机构执业中的侥幸心理，使他们对风险把控的意识逐步趋于淡漠；三是并不能真正地提升中国评估行业的整体执业水平和行业规范性；四是更可能使评估机构逃避法律风险和责任，给评估行业带来行业公信力方面的负面影响；五是并不适合资产评估这样的专业服务行业；六是无法真正实现评估机构的一体化管理，母子公司形式不适合资产评估这样的专业服务行业，亦不符合政府监管方向等。

自 2010 年资产评估行业开展母子公司试点工作以来，母子公司模式对于行业资源的快速整合、部分机构的规模化发展曾发挥过积极的作用。但随着近年来监管环境的不断变化，更多的评估机构开始将发展目标由追求“做大做强”向“做强做优”转变。从本次调研结果来看，母子公司模式所带来的利与弊均很清晰，各个评估机构在进行规模化发展模式的决策时往往各取所需，观点的冲突和分化也很明显。未来母子公司模式是去是留，成为行业发展中一项亟待研究的课题。

（三）对行业主管部门和协会的建议

在评估机构一体化管理的政策支持和帮助方面的建议方面，参与调研的机构共提供了 37 项建议，参与调研的人员共提供了 152 项建议，涉及范围较广。结合各方意见，我们对行业主管部门和协会提出以下建议：

1. 推动一体化制度建设

持续倡导和鼓励机构的一体化管理，广泛调查，深入研究，摸索规律，在此基础上，统一制定一体化管理的相关制度，必要时可以参考会计师事务所的已有经验；制度应尽量符合大型评估机构的特点，切实可行、简单有效，可以考虑地区差异、规模差异、推进力度及进程安排差异等，避免一刀切；梳理典型经验，树立行业标杆；在一体化制度推行过程中重鼓励、重服务、重保护、重引导，起到切实引导评估机构强化内部治理的作用。

2. 限制分支机构无序发展

建议主管部门、行业协会加强有关分支机构的审批，对评估机构设立分支机构出台管理办法或指导意见；引导机构客观对待分支机构的建设，遏制为了提升排名而无节制地扩张子、分公司的情况，杜绝挂靠性质的子、分公司；在行业收入排名时，对于挂靠性质的非真正利益一体化、总部没有实质经营控制权的分支机构收入不应合并考虑，行业综合评价增加对分支机构管理效果内容的评分权重部分；不以规模论排名和投标标准，减少拼盘子情况，从而逐渐产生真正一体化的内生驱动力。

3. 深入推进信息化发展

信息化是一体化管理的基础和重要抓手，建议协会健全信息化建设的标准指导意见；引导、推进评估机构总部、分支机构间的管理信息化的建设，以信息化的建设推动分支机构一体化的管理，尤其是项目管理、财务管理、估值系统等多方面的信息化建设，提高一体化的手段和效率；加强对行业信息化方面的政策和资金支持；给予信息数据统一的支持，减少评估机构重复投资，避免成本内耗；开发简单易操作的单项资产估值产品，扶持中小机构在信息化建设上的进步；协会可考虑统一建设基于可标准化的业务流程、执业辅助系统等信息系统，机构付费使用，便于评估业务流程的统一化规范和管理；鼓励大型评估机构发挥创新引领作用，支持推进信息化产品的普及应用，以市场手段更多惠及广大中小评估机构。

4. 重视行业宣传

重视评估机构一体化管理的宣传及考核，特别是执业质量方面，加强统一管理，防范机构因一体化管理缺失而导致处罚等负面消息的发生，提高行业口碑及地位；加强对评估机构一体化管理取得的成绩宣传，消除总部和分支机构就是一个大市场、各自摆摊的印象。

5. 组织培训交流

加强与一体化管理相关的质量控制、法律责任和警示案例培训，提高资产评估机构对一体化风险的认识和管理能力；组织标杆机构传授经验，分享交流，促进行业一体化管理水平的共同提高。

6. 加大监督检查力度

加强评估机构一体化管理的考核和监督，对于机构一体化管理执行情况进行定期检查或抽查；对相关管理要求提出具体量化指标；违反一体化管理可进行事后追查；促进机构主动要求在质量控制、风险防控、内部管理和信息化等方面加强管理，推动总部和分支机构达到真正的一体化管理，树立评估行业的专业化、规范化形象。