

广东省会计科研课题报告

(2021—2022 年度)

课题编号: 3-2

广东省中小会计师事务所

高质量发展对策研究

惠州广诚会计师事务所课题组

摘要

会计师事务所集金融、咨询、会计等服务于一身，是高端服务业的重要组成部分，在服务国家建设中发挥着重要作用。为引领注册会计师行业高质量发展，《注册会计师行业发展规划（2021—2025年）》提出了推进会计师事务所发展向做优做特、做专做精转型，从鉴证服务向增值服务拓展的思路。国家“十四五”规划及行业“十四五”规划均对会计师事务所提出了高质量发展的要求和目标。广东省现有会计师事务所约一千家且以中小会计师事务所为主，大部分中小会计师事务所存在着内部治理不完善、品牌意识薄弱、复合型人才缺乏等问题，制约了中小会计师事务所的生存和发展。

本课题在理论层面以高质量发展的内涵作为理论基础，从经济高质量发展的内涵入手，总结出中小会计师事务所高质量发展的内涵；在实际操作层面深入研究近年广东省中小会计师事务所的发展现状，挖掘广东省中小会计师事务所高质量发展在质量、效率和动力方面面临的诸多现实困境，围绕质量变革、效率变革和动力变革提出广东省中小会计师事务所高质量发展的解决方案，对众多中小会计师事务所选择发展路径具有参考和借鉴意义。

目录

一、引言	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究意义	2
(三) 文献综述	2
1. 国外研究现状	2
2. 国内研究现状	3
(四) 研究对象	4
(五) 研究思路与方法	5
1. 研究思路	5
2. 研究方法	6
(六) 课题研究的实施	6
1. 研究模块的设置	7
二、中小会计师事务所高质量发展的内涵	9
(一) 质量变革的内涵	10
(二) 效率变革的内涵	11
(三) 动力变革的内涵	12
三、广东省中小会计师事务所高质量发展面临的现实困境	14
(一) 质量方面的困境	15
1. 缺乏质量意识, 难以保证业务质量	15
2. 缺乏专业技能, 难以实现质量目标	18

(二) 效率方面的困境	20
1. 缺乏人才培养, 难以保持胜任能力	20
2. 缺乏科技创新, 难以提升工作效率	22
(三) 动力方面的困境	26
1. 缺乏战略思维, 难以保持持续发展	26
2. 缺乏客户管理, 难以开拓业务资源	28
四、广东省中小会计师事务所高质量发展实现路径	32
(一) 推动质量变革	32
1. 坚持科学引导, 改善行业执业环境	32
2. 坚持质量至上, 强化业务质量管理	34
(二) 推动效率变革	36
1. 加强人才培养, 优化行业人才结构	36
2. 坚持科技引领, 加强信息技术建设	41
(三) 推动动力变革	44
1. 坚持合作共赢, 加强客户关系管理	44
2. 坚持价值创造, 促进业绩持续增长	49
3. 坚持制度创新, 建立完善退出机制	53
五、结语	55
参考文献	56

一、引言

(一) 研究背景

习近平总书记在十九大报告中，作出了“我们国家已经进入中国特色社会主义新时代，我国经济由高速增长转向高质量发展阶段”的重要论断。注册会计师行业是高端服务业的重要组成部分，是市场经济监督体系的重要制度安排。随着我国经济的发展，注册会计师行业在市场经济中呈现越来越重要的作用，作为向市场经济主体提供高端服务的重要力量得到了飞速的发展，为我国的经济建设作出较大的贡献。

如何提高服务效率和服务品质，构建优质高效、竞争力强的治理结构，适应经济高质量发展提出的新要求，走出自身的高质量发展道路是所有会计师事务所面临的重大挑战。为引领注册会计师行业高质量发展，《注册会计师行业发展规划（2021—2025年）》围绕做优做特、做专做精、拓展增值服务提出了一系列行动方案。大力拓展注册会计师的业务领域，改善执业环境，加快大、中、小型会计师事务所形成合理布局、协调发展的局面，不断提升行业及事务所的核心竞争力已成为我国会计师事务所共同的努力方向和目标，中小会计师事务所在数量上占据了注册会计师行业的大多数，推动中小会计师事务所高质量发展将从整体层面提升注册会计师行业服务国家建设的能力。

(二) 研究意义

会计师事务所集金融、咨询、会计等服务于一身，是高端服务业的重要组成部分，在服务国家建设中发挥着重要作用。国家“十四五”规划及行业“十四五”规划对会计师事务所提出了高质量发展的要求和目标。广东省现有会计师事务所一千多家且以中小会计师事务所为主，当前中小会计师事务所与经济社会高质量发展要求存在差距，具体表现为合伙文化不健全、内部治理不完善、品牌建设意识薄弱、复合型人才缺乏等，已经制约和阻碍了其生存和发展。

本课题通过对中小会计师事务所发展现状、存在的问题和成功的经验进行调研，探究问题的实质及根源并提出具体可行的解决方案。研究中小会计师事务所高质量发展的对策，加快推进中小会计师事务所质量变革、效率变革、动力变革，促进中小会计师事务所向专业化和价值链高端延伸，从鉴证服务向增值服务拓展，将对众多中小会计师事务所选择发展路径具有参考和借鉴意义。

(三) 文献综述

1. 国外研究现状

国际会计师联合会（IFAC）先后四次发布和修订了《中小会计师事务所业务管理指南》，该指南提供了从战略规划和人力资源管理到客户关系管理和继任规划等的最佳实践。该指南对我国的中小会计师事务所规范内部管理，可持续良

性发展提供了借鉴意见，但需要结合我国国情，我们中小会计师事务所的具体特点作出相应调整和修正。

2.国内研究现状

(1) 关于高质量发展的内涵

十九大报告中首次提出高质量发展的新表述，表明中国经济要转向高质量发展，就是以高效率高效益生产方式为社会持续而公平地提供高质量产品和服务的经济发展。《习近平谈治国理政》第三卷中习总书记对高质量发展的内涵进行了阐述，在此基础上，专家学者进一步进行了很多有益的探索。国家发展改革委经济研究所课题组指出，高质量发展的核心内涵是供给体系质量高、效率高、稳定性高。

(2) 关于会计师事务所高质量发展的内涵

杨世信刘运国韩宏稳（2020）在《新时代我国会计师事务所高质量发展的内涵与实现路径》中将追求高水平、高效率的经济价值和社会价值创造、塑造胜任力与制度机制的发展范式作为会计师事务所高质量发展的定义，提出了加强外部和内部生态系统的构建、突出价值创造的高质量发展实现路径。该文对中小会计师事务所高质量发展研究具有一定理论参考意义。

(3) 关于中小会计师事务所转型发展

陈毓圭在《促进中小会计师事务所发展更好服务大众创业万众创新》中指出、中小会计师事务所在服务国家建设发

挥着重要作用，文章论述了我国中小会计师事务所的发展及当前面临的主要问题，同时提出了若干具体对策，指导中小会计师事务所应对面临的发展形势抓住发展机遇。该文至今仍然对中小会计师事务所发展具有指导意义。

（四）研究对象

目前国际上并没有对中小会计师事务所的定义形成统一标准。单纯从事务所规模上来看，在发达市场中的中小会计师事务所未必比欠发达市场的大型所小。可见，中小会计师事务所是一个相对概念，不能仅从注册资本、人员数量、资产规模、经营收入大小等定量指标上考虑，还要从内部管理是否完善、企业文化是否成熟、专业技术是否过硬、行业是否有良好的口碑等定性指标上判断。

“国办发（2009）56号”以及《注册会计师行业发展规划（2021—2025年）》均将大型会计师事务所的数量定义在10家左右。在行业内通常将10家左右的大型会计师事务所习惯定义为“国际四大+国内八大”，即综合评价排名全国前12名的为大型会计师事务所。

课题组认为，划分大中小会计师事务所应该结合定性指标和定量指标，经过查阅近年会计师事务所综合评价百家排名信息，综合评价排名全国第12名的事务所业务收入在10亿元左右。因此，为保持研究口径的一致，本文定义的划分标准是：大型会计师事务所是实质上实行一体化管理，在人

事、财务、业务、技术标准和信息管理等方面居于行业领先地位，在管理上实现等方面的统一，综合评价排名全国前 12 名的会计师事务所，全年业务收入在 10 亿元人民币以上的会计师事务所。大型会计师事务所以外的是中小会计师事务所。为什么量化的指标只有营业收入呢？因为在定性指标满足的情况下，该事务所的执业管理已是相当规范的，在规范化的管理下，全年业务收入在 10 亿元人民币以上，人员及资产规模应该已经具备一定的规模，故不必重复评价。

（五）研究思路与方法

1. 研究思路

目前行业专业人才老龄化严重，中小会计事务所对新生代人才吸引力不足，人才严重缺乏等问题成为制约中小会计师事务所高质量发展的最重要障碍，内部治理不完善、合伙人晋升与退出机制不健全则导致会计事务所缺乏发展的内部源动力。上述几方面问题是中小会计师事务所高质量发展最迫切需要解决的问题，因此本课题选择此作为主要研究内容。

理论层面总结出高质量发展的内涵作为指导思想，从经济高质量发展的内涵入手，提出中小会计师事务所高质量发展的内涵，实际层面深入研究近年广东省中小会计师事务所的发展现状，挖掘广东省中小会计师事务所高质量发展在质量、效率和动力方面面临的诸多现实困境，围绕质量变革、

效率变革和动力变革提出广东省中小会计师事务所高质量发展的实现路径，希望能为中小会计师事务所提出若干可行措施。

2. 研究方法

(1) 文献研究法

查阅高质量发展以及中小会计师事务所业务管理指南和相关文献，梳理汇总同一领域研究的现状、成果和不足。

(2) 调查分析法

通过问卷调查、现场调研和行业数据分析等方法，了解广东省中小会计师事务所现状、发展瓶颈、制约中小会计师事务所的主要因素以及实践经验。

(3) 案例研究法

针对研究内容的各个专题搜集相应的案例，对其进行定性和定量分析，供研究时提供参考。

(4) 比较研究法

结合文献研究与数据分析，以高质量发展的理论为指引，研究中小会计师事务所业务管理指南在国内中小会计师事务所的适用性和借鉴作用，提出中小会计师事务所高质量发展的具体路径规划。

(六) 课题研究的实施

课题开题以后，为了更好的开展研究工作，课题组将课题分为8个模块，并对成员分工进行了明确，确保课题组成

员分工合作，互相牵制，共同推进研究工作。

1.研究模块的设置

针对中小会计师事务所高质量发展面临的现实困境，围绕质量变革、效率变革和动力变革提出8个方面的对策，根据对策的关联性，课题组将课题分为6个子模块，每一名课题组成员负责2-3个子模块开展研究，同时由课题组成员之间交叉复核和监督，确保课题保质保量及时完成。具体模块包括：

- (1) 中小会计师事务所发展战略与业务拓展研究；
- (2) 中小会计师事务所质量管理存在的问题与完善策略研究；
- (3) 中小会计师事务所人才培养体系建设研究；
- (4) 中小会计师事务所合伙人退出机制现状分析与建设路径研究；
- (5) 中小会计师事务所客户关系管理现状分析与提升路径研究；
- (6) 中小会计师事务所科技创新与信息化建设研究。

2.课题组成员分工

- (1) 研究方案的拟定由刘继承负责，课题组讨论决定；
- (2) 调查问卷设计与分析子模块负责人设计各模块的问题后课题组汇总讨论形成统一的调查问卷；
- (3) 中小会计师事务所高质量发展的内涵与特征由林

燕玲负责初稿，刘继承审核后课题组讨论，并形成子模块的理论基础，避免子模块的内容与理论部分两张皮；

(4)子模块1中小会计师事务所发展战略与业务拓展研究刘继承、刘雪玲负责初稿，林燕玲审核；

(5)子模块2中小会计师事务所质量管理存在的问题与完善策略研究林燕玲负责初稿，陈洪春审核；

(6)子模块3中小会计师事务所人才培养体系建设研究陈洪春负责初稿，林燕玲审核；

(7)子模块4中小会计师事务所合伙人退出机制现状分析与建设路径研究陈洪春负责初稿，林燕玲审核；

(8)子模块5中小会计师事务所客户关系管理现状分析与提升路径研究刘雪玲负责初稿，刘继承审核；

(9)子模块6中小会计师事务所科技创新与信息化建设研究刘继承负责初稿，刘雪玲审核；

(10)课题报告汇编及总审由林燕玲负责初稿，课题组讨论。

二、中小会计师事务所高质量发展的内涵

国家发展改革委经济研究所课题组认为高质量发展的核心内涵是供给体系质量高、效率高、稳定性高。课题组将中小会计师事务所高质量发展的内涵界定为三个层面：首先，高质量发展对于中小会计师事务所来说，是能够给市场提供高质量的服务，在服务过程中以超越客户期望的优质服务彰显专业形象，在服务成果方面确保鉴证服务的可靠性和非鉴证服务的增值实用性，这是对中小会计师事务所高质量发展的基本判断；其次，中小会计师事务所是否可以高效率地提供高质量的服务；最后，中小会计师事务所不仅仅要做到高效率提供高质量的服务，还必须要以可持续的高效率方式市场提供高质量的服务。高质量发展不仅仅是高速度的增长，也不仅仅是高质量的服务，而是高质量、高效率和高稳定性三个层面结合在一起，实现更高质量、更高效率、更加健康、更可持续、更为平衡的发展。

实现中小会计师事务所的高质量发展，需要经历一个渐进性、系统性的发展过程。当前社会经济发展方式的转变和产业结构的转型升级，经济已经进入到追求质量而不只是追求速度、规模的阶段。因此，与会计师事务所发展质量相关的一些方面，如鉴证报告质量和增值服务质量、技术效率和人力资源、业务结构转型、组织形式重建、收入分配等方面都要适应发展而改变。要不断提升注册会计师的独立性、公

正性及专业胜任能力，提高鉴证报告的客观性和可靠性；要不断提升信息化技术水平，提高工作效率；要不断提升突破传统业务创新服务的能力，提高为企业客户服务的附加值，实现事务所从内部到外部的升级，改变目前追求量大、低端、质次的产品和服务的现状，进入追求“质量第一、效率优先和稳定性高”的高质量发展阶段。实现质量至上、战略优先、文化融合、利益共享、团结稳定、客户满意。

从中小会计师事务所高质量发展的特征出发，推动中小会计师事务所质量变革、效率变革、动力变革是实现其高质量发展的关键。其中，质量变革是主体、效率变革是主线、动力变革是基础，三者相互依托，是有机联系的整体。总的来看，推动三大变革的核心是改善产品和服务质量和提高工作效益，根本动力在于管理（监管）创新和业务创新。

（一）质量变革的内涵

以提高产品（业务报告等）和服务质量为主攻方向推动质量变革，就是要推动事务所文化理念、执业人员职业道德、质量管理体系以及执行业务具体程序的全方位变革，从项目开始的人员委派、项目的具体执行到最终出具报告，每一个环节严格遵守相关执业准则和职业道德的要求，全过程控制产品和服务的质量。

一是提高项目委派人员的质量。会计师事务所的产品投入主要是人力资源的投入，执业人员的专业胜任能力、职业

道德直接影响产品和服务的质量，经验越丰富、专业水平越高、信息化数据处理能力越强、职业道德越严格的执业人员，提供的报告和服务的质量越高，客户的认同度也越高。

二是严控项目执行环节的质量。项目的执行环节就是事务所产品和服务的提供过程，事务所是否制定了标准的工作规程和严格完善的工作档案记录制度；执行过程中是否有注意服务升级，根据客户的实际情况，为客户提供增值服务，解决客户的实际问题或者提出改善建议，获取社会公众对其专业服务的认同。这些关键环节都决定了事务所是否体现了其专业的价值，是否提高客户的服务体验，从而变负值服务为高质量的增值服务。

三是提升最终产品（业务报告等）质量。从更好的满足社会公众对注册会计师行业的要求、监管的要求、客户需求出发，提升最终产品的质量是事务所高质量发展的核心表现。之前的人员投入和执业过程控制都是为了保障最终产品的质量。因此，在业务报告签发前、服务结果交付客户前，必须经过会计师事务所内部的质量标准审核，事务所应该通过完善的内部质量管理措施，提升最终产品的质量。

（二）效率变革的内涵

以提高信息化建设和人力资源建设为核心推动效率变革。会计师事务所作为一个经济体，追求成本效益是基本经营需要。事务所的工作效率主要依赖三个要素，即信息数据

处理技术、执业人员的专业水平和执业人员的工作积极性。因此推动效率变革的重点之一是提高信息化建设，借助适合的审计软件和管理软件提高工作效率；之二是提高执业人员专业水平，高素质高水平才能快速的发现问题；之三是提高执业人员工作积极性，通过人文关怀、绩效评价、晋升机制等激励措施信息化建设和人力资源建设两驾马车联合拉动效率的提升。

（三）动力变革的内涵

以管理（监管）创新和业务创新为重点推动动力变革。中小会计师事务所要改变现状，走上高质量发展的道路，需要动力。从动力的来源看，一是管理（监管）创新压力推动，二是业务创新压力的推动。前者包括主管部门创新监管理念，完善监管制度；同时社会公众通过舆论监督，传达公众对注册会计师执业质量的要求，公众对执业质量追责直接向注册会计师传导监管压力。有效监管将外部压力转化为内部管理动力，促使会计师事务所制定合理的制度安排，提高管理水平，完善内部治理。改变当前不成体系的松散型治理结构，激发事务所全体人员的积极性，推动事务所向更加公平、更富进取、更有活力、更高质量的方向持续发展。后者则来自事务所内在的经营压力，以业务创新求生存发展，还是在传统业务竞争中艰难生存，是摆在事务所前面的选择。通过业务创新，扩大专业服务范围，发挥事务所的专业优势，从鉴

证服务向增值服务拓展，为客户创造新的多样化、高品质的服务，更好的满足新经济形势下客户的需求。同时，业务创新促进事务所专业水平的提高，形成良性的可持续的发展。

三、广东省中小会计师事务所高质量发展面临的现实困境

为了更真实地了解目前广东省中小会计师事务所发展现状，课题组经过设计、初步调查、讨论修改后通过问卷星面向中小会计师事务所发布了《会计师事务所现状调查问卷》，问卷的内容涉及会计师事务所高质量发展多方面的内容，为了对比分析大型会计师事务所与中小会计师事务所的差异，调查对象并未局限于中小会计师事务所，而是通过问卷中关于会计师事务所综合评价排名以及会计师事务所业务收入的选项进行判断，按照本次课题研究确定的大型会计师事务所与中小会计师事务所划分标准，将问卷中“您所在的事务所 2020 年度全国会计师事务所综合评价排名为”选择“1-12 名”的以及“您所在的事务所 2020 年度营业收入为”选择“10 亿以上”的确定为大型会计师事务所的样本，除此以外的确定为中小会计师事务所的样本。

本次问卷调查共收回 935 份有效调查，其中大型会计师事务所样本 123 份、中小会计师事务所样本 812 份。从样本的个体特征来看，项目负责人以上占 53.37%，助理人员占 46.63%；合伙人占 21.71%，非合伙人占 78.29%；广州深圳占 59.68%、除广深之外的珠三角城市占 26.63%、其他城市占 13.69%。样本具有广泛性，通过分析问卷调查的结果，获取了课题研究所需的相关数据。

在参与调查的注册会计师中，尽管身份不同，但是受访者对制约中小会计师事务所发展主要因素的判断基本是一致的。80%以上的调查对象把同行业低价恶性竞争列为制约中小会计师事务所发展的首要因素，人员招聘困难导致专业人才缺乏、缺乏清晰准确的定位导致同质化竞争、治理结构不完善以及缺乏系统培训导致对员工的技术支持不够也是制约中小会计师事务所发展的重要因素，分别列在第二至五位。详细数据及图表如表 4-1 所示。

表 1 制约中小会计师事务所发展的主要因素（填报人身份分类）

项目	项目助理	项目负责人	部门负责人	合伙人
同行业低价恶性竞争	89.22%	88.73%	82.61%	91.13%
人员招聘困难，缺乏专业人才	61.47%	63.24%	55.43%	62.07%
缺乏清晰准确的定位导致同质化竞争	60.32%	61.27%	61.96%	58.13%
治理结构不完善，缺乏规范的管理	40.60%	41.67%	53.26%	51.23%
缺乏系统培训，对员工的技术支持不够	44.72%	41.18%	47.83%	35.96%
风险意识薄弱，执业风险高导致无法留住优秀人才	31.65%	38.24%	41.30%	32.02%
信息化程度不高，工作效率低下	28.90%	33.33%	38.04%	27.09%
老股东不愿意退出，注师缺乏晋升通道	23.85%	18.63%	18.48%	28.08%

（一）质量方面的困境

1. 缺乏质量意识，难以保证业务质量

（1）对执业风险认识不足，项目参与程度不高

按照通常的理解，民事责任和刑事责任应当是注册会计师最严重的风险，然而调查显示，接近一半的受访者认为事务所的主要业务风险来自行业惩戒，多数受访者并不重视民

事责任和刑事责任风险，执业年限越短的受访者这一趋势更明显，表明年轻的注册会计师法律风险意识相对淡薄。

表 2 事务所的主要业务风险

分类	行业惩戒	行政处罚	民事责任	刑事责任
一年以内	76.92%	15.38%	0.00%	7.69%
一年至三年	61.11%	19.44%	8.33%	11.11%
三年到五年	47.22%	25%	8.33%	19.44%
五年到十年	51.76%	22.35%	9.41%	16.47%
十年以上	41.60%	17.94%	23.66%	16.79%

五洋债、康美药业案的巨额连带赔偿引发了社会关注，同时也在向社会公众传递出会计师事务所需对审计报告承担法律责任的讯息，会计师事务所在证券虚假陈述案件中承担连带赔偿责任也会逐步扩散到中小会计师事务所的业务领域，事实上近年来主管部门和行业协会接受针对审计报告的投诉呈上升趋势，然而部分中小会计师事务所并未提高警惕，引起足够重视。

负责项目的注册会计师对项目的参与程度、勤勉尽责程度直接影响了鉴证业务质量，然而对法律责任的无所敬畏导致注册会计师忽视勤勉尽责。调查显示，在常规项目中（传统审计、验资等鉴证项目），只有不到三分之一的中小会计师事务所注册会计师全程参与项目，约三分之一的注册会计师较高程度的参与项目，还有约三分之一的注册会计师不参与或者轻度参与项目。

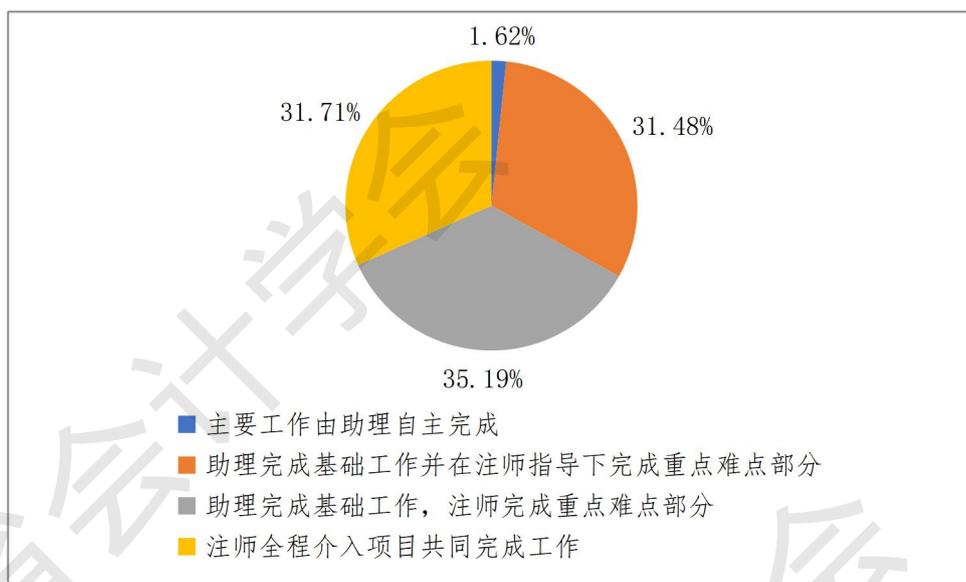


图 1 常规项目注册会计师的参与程度

(2) 对业务人员支持不足，复核程序执行不到位

经统计，广东省注册会计师人数在 5 人以下的会计师事务所占比约 36%，注册会计师人数在 10 人以下的会计师事务所占比接近 80%。有效的项目复核和技术咨询能为业务质量提供保障，然而过小的事务所规模使得质量控制及技术咨询设置情况不容乐观，项目组遇到专业技术问题时难以寻求支持，专业疑难问题不能得到及时解决。事务所的整体专业胜任能力主要取决于注册会计师个人的持续学习，必将极大的制约事务所的高质量发展。

质量复核制度是事务所业务质量的防火墙，中小会计师事务所由于人员资源有限，未必设置专门的质量控制部门，对中小会计师事务所的质量管理及技术支持情况的调查结果显示，事务所规模越大设立专职质控部门或质控人员的比

例越高。在没有专职复核人员的情况下，复核程序可能流于形式而无法发挥作用，不能有效的保证业务质量。

2.缺乏专业技能，难以实现质量目标

(1) 继续教育效果不佳，知识更新不及时

注册会计师专业胜任能力的保持，是业务质量的重要保证。信息时代知识更新速度非常快，新的经济业务模式不断涌现，随之审计准则、会计准则和财税法规等注册会计师必须掌握的基本知识不断修订。同时财务共享、管理会计、信息技术等也需要注册会计师学习和了解。行业继续教育制度要求注册会计师每年必须完成一定的继续教育课时，以保持专业胜任能力，然而仅仅依靠行业协会的继续教育显然无法满足经济社会资讯的更新速度，注册会计师必须时刻关注最新动态，自觉更新知识。调查结果显示，中小会计师事务所内部培训师资和投入不足，出于成本考虑较少向注册会计师提供行业继续教育以外的培训机会。同时不容忽视的是中小会计师事务所的注册会计师年龄普遍偏大，掌握和理解最新会计准则和审计准则存在一定的障碍，知识固化，思想僵化，缺乏对外学习交流机会，自我学习意识薄弱，导致专业胜任能力退化，对新经济时代下的新技术、新产业、新业态、新模式业务还是用老方法对待，将会严重因专业胜任能力不足而影响业务质量。

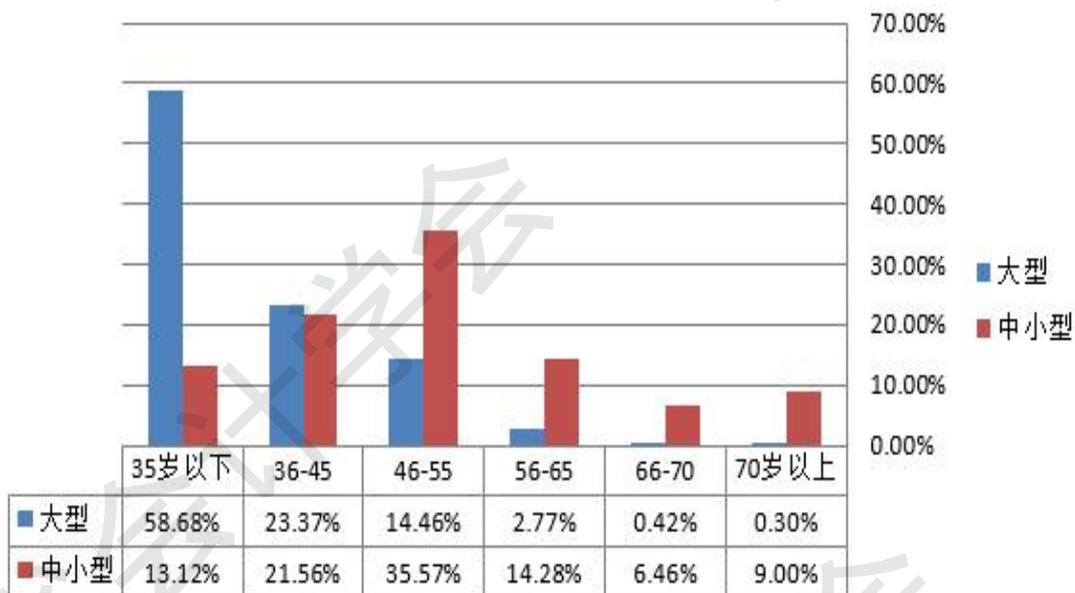


图2 注册会计师年龄结构

(2) 内部治理机制不完善，优秀人才留不住

会计师事务所是一个以“人合”为主导的组织，合伙人之间应在一定程度有相近的价值观、事业观，利益观。合伙人的传承与发展，可以让会计师事务所成为志同道合者的事业平台。然而当前大部分的中小会计师事务所缺乏合伙文化，合伙人之间实行“分灶吃饭”的管理模式，在收入分配、质量管理、人员管理等方面均各自为政，不仅严重影响会计师事务所可持续发展，更无法保障事务所整体执业质量。

生产企业中的人员只是生产要素之一，需要与原料、设备等生产要素共同作用才能产出产品。会计师事务所与生产企业不同，事务所员工尤其是业务骨干是事务所财富的直接创造者，但其对所创造财富的分享却出现不合理、不平衡的情况。总体而言，事务所人才在利益分配方面较为弱势。事务所利润基本是在事务所合伙人层面分配，核心员工作为事

务所创造价值的核心力量，参与分配程度较低。

调查显示，规模越小的会计师事务所合伙人退出和晋升机制越不完善，大部分的中小会计师事务所没有建立合理的合伙人退出和晋升机制。合伙人晋升和退出机制缺失，现有利益既得者排斥新合伙人的加入，会计师事务所无法成为注册会计师事业发展的平台，导致骨干注册会计师的流动性很强，有了业务资源的注册会计师，在收入和付出不成正比的情况下，一般会离开现在的事务所自立门户；没有业务资源的技术骨干，会选择离开现在的事务所寻找新的平台。

（二）效率方面的困境

1.缺乏人才培养，难以保持胜任能力

会计师事务所行业属于专业服务业，所有专业服务都依靠会计师事务所内高素质的专业人才提供。会计师事务所的专业人员的素质和能力决定了能承接什么类型的业务，决定了事务所能否适应未来外部客户的需要，是决定事务所内在核心竞争力的最直接的因素，缺乏优质的人力资源，将严重影响事务所的工作效率。

针对中小会计师事务所的人力资源是否能满足业务需要的调查中，88.55%的受访者表示现有人力资源不能满足业务需要，表明中小会计师事务所存在较为严重的人力资源不足的情况，既有行业缺乏吸引力导致整体人才流失的原因，也有因业务发展而复合型高端人才不足的因素。

（1）人才培养机制不健全

人才培养机制是对人才培养所作的制度安排，包括机构设置、人员配备、工作计划等。调查显示，已经建立人才培养机制的中小会计师事务所占比约为32.09%，明确没有建立人才培养机制的占比达52.30%。表明多数会计师事务所没有建立人才培养机制。培养机制的缺失揭示了事务所重业务发展轻人才管理的短视行为。

人才培养的实施需要投入大量人力、物力和财力，调查显示约40%的中小会计师事务所人才培养投入比例在营业收入的1%以内，约29%的中小会计师事务所人才培养投入比例在营业收入的1%-3%，超过三分之二的中小会计师事务所人才培养支出不足收入的3%。中小会计师事务所整体收入偏低，难以对人才培养投入大量资源，没有资金用于设置专门的人才培养部门或配备培训专员，无法对事务所各级专业人员提供足够的培训资源以保持和提升专业人员的胜任能力。

（2）人才需求与培养方式不匹配

虽然行业号召中小会计师事务所向做专做精转型，但受市场规模限制，多数中小会计师事务所仍然会选择多元化经营模式，从而对事务所从业人员专业胜任能力提出了更高的要求，容易出现专业知识博而不精。调查显示，中小会计师事务所对人才类型的需求呈现明显的多元化特性，除常规的

人才需求外，对诸如某一领域做精做专的专业人才、高端人才、完成新型业务人才的需求非常强烈。

为了满足多元化的人才需求，针对事务所人才培养方式的调查发现，会计师事务所人才的培养方式包括外部培训、内部培训、以老带新、团队交流、自我成长等。受培训资源限制，中小会计师事务所对行业协会组织的继续教育依赖程度较高。然而会计师事务所员工认为最有效的培养方式却是导师“以老带新”，其次是支持员工参加各类专业考试，甚至有一部分事务所从业人员认为参加行业协会或事务所的内部培训效果不明显，现有的人才培养方式难以满足业务发展带来的人才需求。

2.缺乏科技创新，难以提升工作效率

当今世界正经历百年未有之大变局，信息技术迅猛发展带来科技与产业的深度变革。《注册会计师行业信息化建设规划（2021-2025年）》强调以信息化支撑行业高质量发展，大幅提高中小会计师事务所信息化产品的普及率，科技进步的发展趋势将会对目前中小会计师事务所的各方面业务产生影响。

（1）信息化发展意识不强

部分中小会计师事务所对于信息化的认识较为片面，要么把信息化建设简单化，认为购买审计作业软件就是实现了

信息化；要么把信息化建设复杂化，认为这是一个庞大的工程，依靠中小会计师事务所自身力量根本无法完成，存在“等、靠、要”的思想；要么自身排斥信息技术应用，内生创新动力不够，担心自己无法胜任信息环境下的工作而被淘汰，未能将自身实际情况和业务需求有效结合并采取措施提高信息化建设水平。

在审计方面，随着软件生产商研发出越来越多产品，区块链技术日趋完善直至成熟，需要人工完成的核对检查工作会逐步减少；对于咨询业务，互联网技术使信息即时访问得以实现，而人工智能的发展可能意味着，当下面对面的专家服务更易于获取且能实现自动化；在税务方面，为了简化管理、加快支付进程，许多税务管理部门正在向在线税务管理转型；对于金融职能，成套的办公室解决方案因具有较强大的自助服务功能，可能成为未来金融技术的发展趋势。这些趋势是否会导致会计师最基本的职能无处施展不得而知，现有的和新兴的技术提供了一种自动化任务、减少数据处理和预测客户未来需求的解决方案。新一代的客户只寻求通过技术与会计师进行互动，中小会计师事务所如果不引起足够重视，没有投入足够的时间和资源来跟上新兴技术的发展则可能会面临风险。不投资于技术的风险也会影响中小会计师事务所吸引和留住员工的能力，这些员工将技术视为为客户增值的助推器。

（2）信息化建设不平衡、不充分

相对大型会计师事务所而言，中小会计师事务所信息系统普及率差距较大。调查结果表明 64.29%的中小会计师事务所运用了审计作业软件，但运用了内部管理信息系统和业务管理系统的分别只有 28.94%和 24.26%，没有运用任何信息化系统的中小会计师事务所超过 20%。在实际应用方面，自行开发或者定制产品能较好的满足事务所个性化需求但是资金投入较多且难以大面积推广，购买成品软件成本较低但是不能满足特定的要求，目前市场上好用的成品软件并不多见，大多数系统的技术架构落后、功能简单且以单机版为主，多数是“重底稿、轻分析”，对于风险控制仅限于将底稿模板装进系统，并未建立风险模型指导项目全流程，仅仅把信息技术的运用当作一个工具，而不是作为业务操作以及内部管理强大的支撑。随着数字社会的推进，客户的信息化和数字化程度不断提高，部分中小会计师事务所的对前沿信息技术融合应用不够，信息化发展程度已经落后于客户信息化水平而无法满 足执业需求。

（3）信息化投入不足

中小会计师事务所由于受自身规模限制，可投入信息化建设资源有限，同时也难以吸引和留住信息化专业人才。在专业人才培养和配置方面，中小会计师事务所存在明显不足，63.79%的中小会计师事务所未配备专职 IT 人员，而是由办

公室、行政部或综合部等类似部门人员兼任；而配备了专职的既懂审计又懂 IT 专员的仅占 3.08%。

在信息化资金投入方面，超过一半的事务所信息化年投入在 10 万元以下，年投入 30 万以上的事务所比例不到 5%。在信息化建设硬件设施配置方面，大约 80% 的中小会计师事务所仅配置主机设备、本地硬盘存储设备，而配置了云盘网络存储设备同步备份的仅占 5.24%，有限的投入导致中小会计师事务所连基本的审计软件和管理软件尚未能全面普及，距离实现数字技术成为行业高质量发展的有力支撑的要求存在较大的差距。

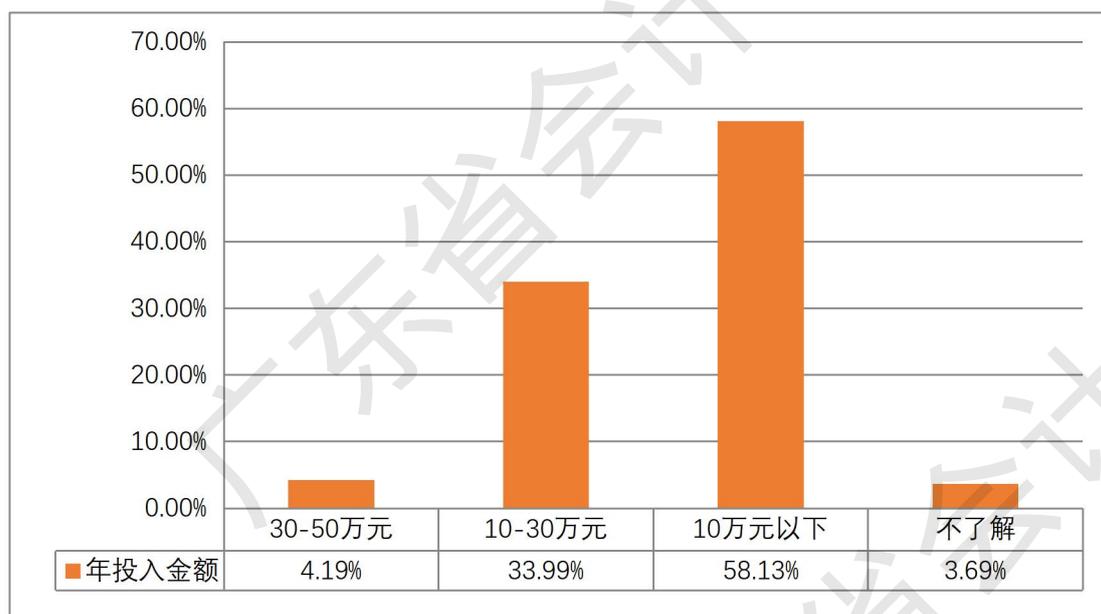


图 3 中小会计师事务所信息化投入

（4）数据资源开发利用程度不高

作为战略性要素资源，数据正在逐步发展为建设性基础资源。会计师事务所由于直接接触客户的财务信息，具备收集与利用数据资源的先天优势，上市公司财务信息由于公开

披露的需要已经建成了庞大的经济数据库，而中小会计师事务所服务的中小企业财务信息并未没有建立起区域性或者是全国性的经济数据库，绝大多数注册会计师并不重视利用执业机会和信息化系统收集客户生产经营信息以及财务数据，并在此基础上深度挖掘，衍生出面向客户的增值服务，同样行业协会也没有利用业务报备系统汇集形成对诚信建设发挥预警预测作用、对服务国家建设发挥决策支持作用的注册会计师行业大数据。

（三）动力方面的困境

1.缺乏战略思维，难以保持持续发展

（1）缺乏明确的发展目标

中小会计师事务所的战略规划是为了实现事务所目标而制定具有长期性、前瞻性、全面性的计划、确定发展方向以及行动方案的实践过程。任何战略规划流程均包括形成对愿景、使命以及价值的认知以及识别和评估对组织产生影响的最重要内外部因素并据以选择战略备选方案两项关键因素。调查显示大多数中小会计师事务所缺乏明确的发展目标、愿景和核心价值观或者留于形式，没有具体的实现路径，发展目标的制订情况与事务所的规模呈正向关系。战略管理意识淡薄，缺乏明确的发展目标、市场定位和实现目标的路线图，导致大部分的中小会计师事务所重视短期利益，处于一种盲目的、不确定的、游移的发展状态，发展后劲不足。没

有科学合理的战略规划和业务结构，在激烈的竞争中难以突出特有的专业价值，容易陷入同质化低价竞争，由此带来业务质量下降，事务所的发展缺乏生命力和持久性。

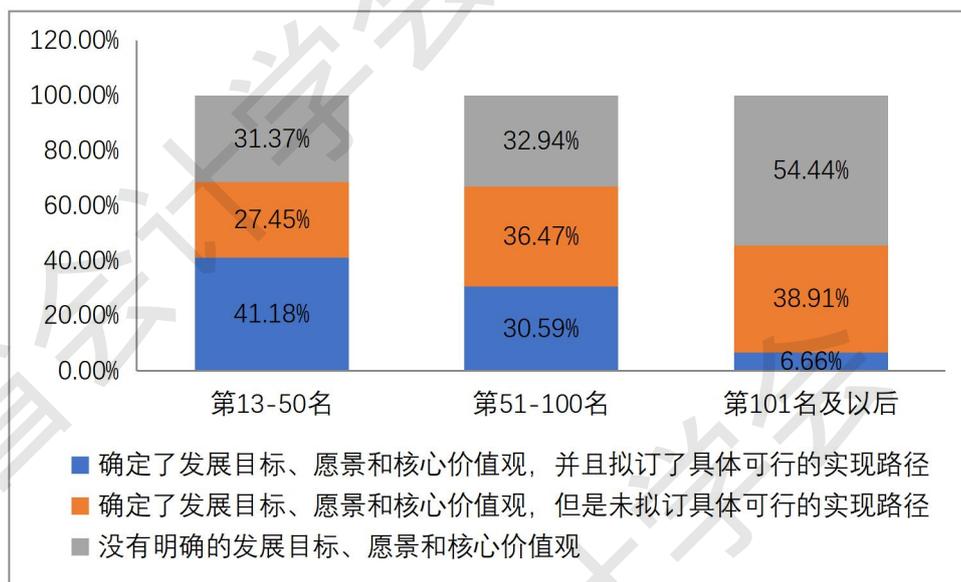


图4 确定发展目标、愿景和核心价值观情况（按事务所排名）

（2）战略定位不清晰

调研发现大多数中小会计师事务所合伙人战略思维模糊，缺乏业务创新和开拓精神，过度依赖政策支持，对外部经济环境比较敏感但又不能快速适用环境变化，被动接受业务。

调查显示，35.10%以上的事务所没有制订整体竞争战略，其中业务收入在1000万元以下的事务所在数量上占据大多数，没有制订整体竞争战略的高达47.50%，选择业务聚焦战略和总成本领先战略的比例均不足10%，约30%的事务所根据市场需求兼容两种及以上竞争战略。30人以上的事务所有40%-50%选择单一竞争战略，其中只有不到10%的事务所选

择业务聚焦战略，而选择差异化战略比例最高的是100人以上的事务所，选择总成本领先战略比例最高的是50-100人的事务所。从调查结果来看，在当前市场环境下，由于考虑到市场容量有限，要将业务聚焦于某一特定细分市场成为特殊领域的专家对于中小会计师事务所而言确实存在较大的挑战。而令人意想不到的是在30-100人的事务所中有相当一部分选择了总成本领先战略，说明在市场竞争激烈而自身又缺乏核心竞争力的情况，为了确保合理的利润空间或者在与同行的竞争中立于不败之地选择有效的控制成本是众多中小会计师事务所的战略选择。

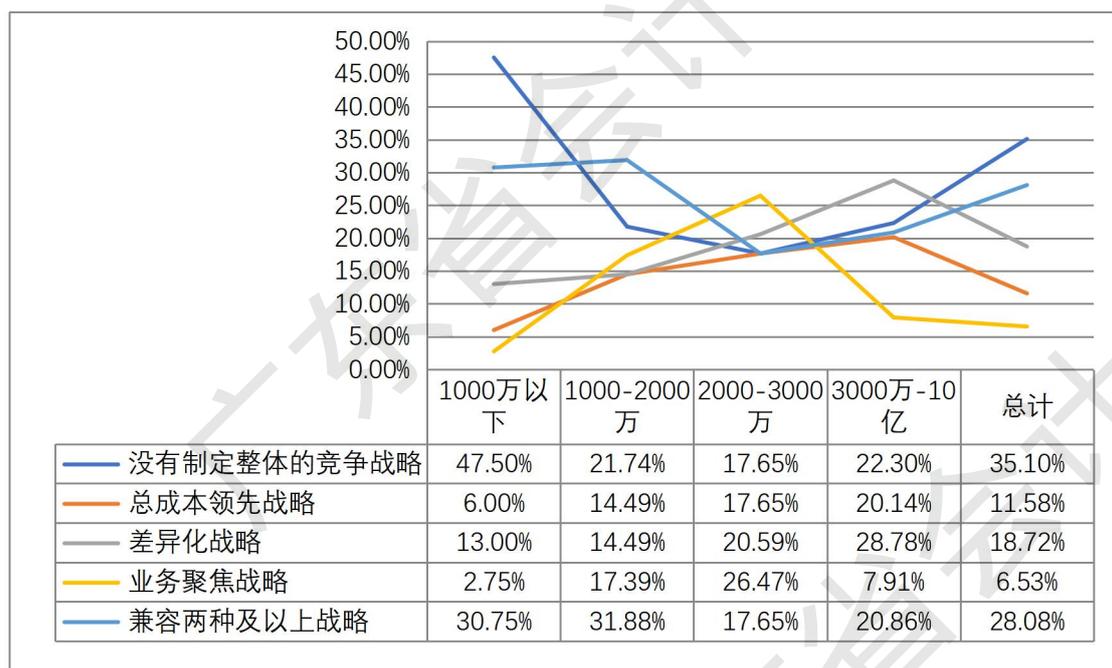


图5 事务所整体的竞争战略类型

2. 缺乏客户管理，难以开拓业务资源

(1) 缺乏系统的客户关系管理机制

部分中小会计师事务所已经意识到客户关系管理的重

要性，但是尚处于初始阶段，事务所层面缺乏对客户关系管理的深层次了解，内部未形成规范性要求，随意性较强，亟待建立系统的管理机制。

调查显示接近一半的中小会计师事务所客户关系维护由事务所的业务承接人负责而不是事务所统一完成，业务资源未形成事务所的资产；接近90%中小会计师事务所建立了客户档案，但档案信息主要记录客户的基本信息与业务类型，缺少对客户文化、特性、潜在业务需求的了解，客户档案难以分析出客户的个性化需求，不能为深化服务提供帮助；中小会计师事务所普遍未对客户进行分级管理，个别中小会计师事务所虽然已经意识到需要关注客户的服务期望，但未能形成对客户期望评估的策略；少数中小会计师事务所主动利用客户信息拓展业务，并建立了投诉受理渠道、低价值或无价值客户的识别标准、引导老客户介绍新客户的措施，但未能建立识别和评估潜在客户的策略；绝大部分的中小会计师事务所未建立客户退出机制，也未关注导致客户流失的原因以及后续合作机会。

（2）缺乏先进的客户关系管理方法

由于中小会计师事务所仍然以传统审计为主要业务，开拓新业务能力不足，不能有效挖掘客户的深层次需求，使市场竞争集中在有限的服务产品上，大大制约了事务所向高层次发展。同质化竞争导致事务所营销手段简单化、营销观念

落后，将客户关系管理简单的理解为利益关系，习惯于通过拉关系、送礼等方式，粗暴地采用低价和回扣等手段进行恶性营销，造成整体营销环境不容乐观，错误的营销观念导致事务所忽略了应该通过优质的服务留住客户。

持续进行客户关系维护，以提高客户的满意度和忠诚度的方式保持稳定的客户关系需要投入更多的时间和成本，很多中小会计师事务所由于急功近利的心态往往选择最现实的客户关系营销方式，虽然可能短期留住客户，但是违背了注册会计师的职业道德，丧失客户对其专业的信任和尊重，最终无法建立忠诚的长期合作关系。

（3）缺乏探索客户关系管理实践经验的条件

在人才方面，中小会计师事务所的中高层管理人员主要是注册会计师，基本未接受过有关营销和业务管理方面的专业指导，市场触觉不够敏锐，不擅长主动进行客户营销，缺乏将客户关系管理上升到科学制度化管理的的能力。

在理论指导方面，理论界和实务界对事务所的客户关系管理研究较少，行业协会和大型会计师事务所对客户关系管理尚处于探索阶段，没有成熟的理论及公开的参考案例，中小会计师事务所难以获得有效的理论指导。

在资金投入方面，客户档案的收集、建立与分析 and 利用最有效的方式是采用信息化技术建立客户数据库。建设功能完善的数据库并专人跟进管理，需要持续投入资金，中小会

会计师事务所业务收入不高，利润较低，事务所留存的发展资金并不充足。因此中小会计师事务所在缺人才、缺指导、缺资金等情况下，开展客户关系管理的实践和探索存在一定的困难。

（4）缺乏服务营销理念

大部分中小会计师事务所还没有树立服务营销理念，业务比较单一，没有系统拓展新业务的观念。很多中小会计师事务所还是通过拉关系、送礼等方式，粗暴地采用低价和回扣等手段来拓展业务。调查显示，超过一半中小会计师事务所的主要业务集中在鉴证业务、咨询业务以及代理记账业务；同时，调研发现，80%以上的中小会计师事务所没有系统拓展新业务的措施，约40%的中小会计师事务所虽然有拓展新业务的想法，但没有具体的计划。并且，调查显示，中小会计师事务所吸引及留住客户的主要方式为：靠口碑和熟人介绍、与客户保持密切联系、寻找合作渠道。中小会计师事务所通过提供专精服务或创新服务营销的理念较为淡薄。

四、广东省中小会计师事务所高质量发展实现路径

（一）推动质量变革

1.坚持科学引导，改善行业执业环境

物竞天择，适者生存，注册会计师行业发展离不开外部宏观环境的影响，会计师事务所在不同的环境下本能的选择最适合的生存模式。

（1）创新监管措施，落实制度建设

完善的监管机制下，事务所及注册会计师会自觉加强执业操守，避免遭受处罚。2021年7月《国务院办公厅关于进一步规范财务审计秩序促进注册会计师行业健康发展的意见》（国办发〔2021〕30号）发布之后，为了切实加强会计师事务所监管，财政部制定了《会计师事务所自查自纠报告管理办法》、《会计师事务所监督检查办法》、《会计师事务所一体化管理办法》等一系列文件，全方位创新监管手段强化事中事后监管，监管环境的变化可以促使会计师事务所规范执业，为社会提供高质量的鉴证产品和服务。

（2）创新诚信管理，落实责任追究

诚信是注册会计师的生命线，注册会计师对社会经济发展最重要的价值，是营造市场诚信环境，帮助社会建立起长久的经得起检验的商业信任关系。近年来国家建立了守信联合激励和失信联合惩戒机制，整个社会良好的诚信氛围正在逐步形成。各级财政部门也积极探索出了“行业失信惩戒办

法”、“行业信用红黑榜发布暂行办法”、开展行业诚信教育活动等行之有效的管理方法。

诚信建设要落到实处关键是落到每一位注册会计师的身上，措施要与每一位注册会计师息息相关。目前中小会计师事务所和注册会计师接受处罚的信息公开渠道有限，一般不会引起社会公众关注，对事务所和注册会计师的声誉影响极小。监管部门应加大注册会计师违法违规行为的社会公开力度，利用多个平台公开处罚信息，并实行违规违法信息的多部门共享，对违规受处罚的注册会计师承接特定业务进行限制，积极推动和形成社会性约束和惩戒。

（3）加大帮扶力度，助力质量变革

加强监管行业的健康发展的保障手段，然而中小会计师事务所质量管理上遇到的许多客观困难，也需要主管部门和行业协会提供解决办法。应当宽严相济，在加强监管的同时，在专业标准制订、丰富继续教育内容与形式、提供质量管理的具体指南等方面加大帮扶力度，弥补中小会计师事务所先天不足。采取多样措施动态监控会计师事务所的收费，严厉打击恶性低价竞争、损害行业信誉、影响行业健康发展的行为，引导中小会计师事务所变价格竞争为质量竞争，形成良性循环。

（4）加强正面宣传，塑造行业形象

社会公众对中小会计师事务所关注度低，认知度更低，

不了解注册会计师行业的属性与内涵，导致中小会计师事务所只在行业狭小的圈子内竞争和对比，大大限制了中小会计师事务所自我完善的积极性。行业协会可以通过多种途径宣传行业形象，例如，打造并推广地区优秀示范所，拍摄行业宣传片在多平台投放、组织会员为企业提供公益专业服务、发动成员来总结具有说服性的案例、树立行业代言人等典型榜样、报道会员的成功故事和生活经历等等活动，让注册会计师职业形象深入社会。提高社会对注册会计师行业的认知，塑造注册会计师是专业人士的社会形象，能为注册会计师拓展新业务打开局面。社会识别度提高，公众关注度提高，能激发中小会计师事务所积极性，争相向市场展示良好形象，加强与市场的互动，这将间接形成发展动力，促进中小会计师事务所自我完善。

2.坚持质量至上，强化业务质量管理

中小会计师事务所的业务质量优劣，最直接的影响来自事务所内部的质量管理体系，打铁还得自身硬，事务所不加强自身的业务质量管理，外部环境再好也是无补于事。

（1）加强企业文化建设，提升职业道德水平

企业文化很重要，它会直接影响事务所员工的工作态度。有的中小会计师事务所没有企业文化的建设，执业人员不明白审计的意义何在，不理解行业肩负的责任和使命，很难形成质量至上的意识。事务所带头人的质量意识尤为重要，中

小会计师事务所规模不大，领导者的观念是企业文化的核心。领导者把注册会计师职业看成一份事业，还是看成一门生意，这决定了当注册会计师专业的规则和资本的规则发生冲突时，领导者是选择职业道德还是选择利益。中小会计师事务所应当重视文化建设，树立质量第一的理念，督导注册会计师不断提升职业道德水平，牢记对社会的责任，以维护公众利益为己任，在持之以恒、潜移默化中影响整个事务所对待业务质量的态度。用企业文化提升职业道德，用职业道德保障业务质量。

（2）加强项目过程控制，完善质量管理体系

在具体项目层面，中小会计师事务所需要进一步加强项目执行过程的控制，执业质量最终通过具体项目的质量体现，多方面管理措施为项目质量提供执行基础，但项目的质量控制必不可缺，这是事务所产品和服务的最后一道防火墙。

在客户承接阶段，应当了解客户的股东背景及对公司治理的态度、管理层的诚信、公司财务信息、前任审计师辞任的原因，分析其持续经营能力，并评价自身的独立性。

在项目执行阶段，应当配备适合的项目负责合伙人及团队，必要时指派项目质量复核合伙人，实时抽查和审阅会计报表及其风险点，检查时间进度及关键时间节点必须完成的工作底稿。在此基础上，于项目执行同时展开支持性项目质量检查活动，必要时指派适合的项目质量复核合伙人，在会

会计师事务所内部开展年度审计质量交叉检查。建立合伙人轮换制度，定期轮换项目负责人、签字合伙人和质量复核合伙人，防范独立性风险。

（3）创建学习型事务所，提高专业胜任能力

会计师事务所所有责任保持并提升注册会计师的专业胜任能力，在知识和信息大爆炸的时代，事务所需要采取行之有效的方法，鼓励注册会计师不断学习和更新自身的知识储备。首先，会计师事务所应该是一个具备学习和培训功能的机构，除了在制度上保证执行力之外，更重要的是要创造良好的学习氛围，把事务所打造成学习型事务所，在日常工作中注意促进注册会计师互相交流，有问题主动提出，主动讨论的氛围。其次，鼓励注册会计师积极参加行业协会举办的各种培训讲座，提高综合素质；提供到国家会计学院等专业培训单位深造的机会，为事务所培养精英人才；监督注册会计师认真完成继续教育，不能应付了事。

（二）推动效率变革

1.加强人才培养，优化行业人才结构

人才是事务所最重要的生产要素，人才因事业而聚，事业因人才而兴，人才培养将决定中小会计师事务所在社会经济发展中的地位与作用。

（1）调整收入分配结构吸引留住人才

会计师事务所是人合组织而不是资合组织，因此在设计

收入分配制度时也应体现以按劳分配、按专业贡献分配为主，按股权分配为辅。事务所中的核心员工是事务所创造利润的中坚力量，尽管不具备合伙人或股东身份，仍然需要通过合理方式使其分享到事务所的利润，才能提高其认同感和归属感，使其以平衡的心态安心工作为事务所贡献力量创造更多的效益。一方面，事务所需要适当增加对核心员工的利润分配比例，可在原有分配的基础上，增加一定比例或一定金额的利润给核心员工进行分配，使核心员工收益整体增加。另一方面，核心员工具体利润分配时要多因素结合，不宜作平均主义的分配。如考虑核心员工的服务年限因素，考虑具体完成业务因素，考虑专业技术因素，考虑单位（个人）荣誉因素等使能力强贡献大的核心员工收益更多，体现其劳动价值之余增强其对事务所忠诚度，达到增加事务所凝聚力吸引留住人才的目的。

（2）拟定人才规划满足业务发展需要

近年来，国内劳动力市场都存在不同程度的用工荒现象，会计师事务所招聘人员也不可避免的面临各种困难。90后应届毕业生因家庭经济环境普遍较好，不需要为生存担忧，思想上也较为独立，多追求“事少钱多离家近”的工作，对工作强度大、加班常态化的事务所工作没有兴趣；已经工作多年的财会人员也多习惯于相对轻松规律的会计工作对转换为审计工作缺少信心。因此中小会计师事务所应当提前规划，

避免临时抱佛脚，做好人才储备，适时补充专业人员，可以建立常态化的招聘制度，通过网站招聘、公众号招聘或政府人力资源部门招聘会或校园招聘等方式储备人才，确保及时补充足够的专业人员以满足业务需要。

（3）建立健全人才培养机制

事务所为完成各项工作任务，审计专业人员需要的专业知识是多方面、全方位的，事务所需要建立健全系统的人才培养机制。首先，要落实负责人才培养的部门，如果无法建立专门的部门，也可以指定专门人员（最好是合伙人级别）负责人才培养工作，并定期向合伙人会议汇报人才培养工作开展情况。其次，要做好人才培养的工作计划。工作计划有年度计划、季度计划和月度计划等，可以根据事务所业务的忙季淡季作出适当安排。忙季时安排一些与执行实际业务直接相关短时间的培训，如年度所得税汇算培训、执行专项审计业务前的专项培训等；淡季时安排一些时间相对较长内容深入的系统性的学习培训，如针对一些新业务类型、新会计制度、新准则培训，或参加外部院校机构组织的进修学习，也可以结合单位团建活动组织外出，以游学的方式进行学习等。事务所健全的培养机制可以保证人才培养工作持续、有序的进行。

（4）投入人才培养资源

会计师事务所内的专业人员是事务所生存和发展的基

石，保持和不断提高专业人员的专业胜任能力是中国注册会计师职业道德守则的基本要求，更应该是会计师事务所和注册会计师以及其他审计人员的自觉行动。从会计师事务所层面来说，为保证审计人员的专业胜任能力，需要投入适当人力、财力和时间等资源对各级人员进行培养以适应业务的需要。人才培养需要场地、师资，外出学习的还需要交通食宿差旅费等等，需要事务所在预算支出时作出必要的安排。同时需要安排适当的时间给各级人员进行学习提升，人才培养的方式多种多样，如集中培训、分散学习或参加专业考试等都需要学习时间，事务所应根据具体情况，给予适当的时间或假期以保障必要的学习时间。

（5）提高培养的深度与广度

为适应中小会计师事务所业务领域不断扩大的发展方向，以及财务专业领域专业化水平的要求，事务所需要在人才培养的专业化和多样化方面同时发力。在专业化培养方面，应强化在会计、审计、税务等方面的专业培训，培训学习目标强调的是深度学习，对疑难问题的深入研究和分析，对会计准则、审计准则、税务法规要吃透、要精通，使事务所人员真正做到财务税务方面的专家、权威人士，提升会计师事务所在客户面前的专业化形象，进一步提升在财务税务方面的专业化地位。在多样化方面，需要事务所结合自身业务类型，以及未来业务发展方向，横向扩展培训的知识面。房地

产类业务多的需要加强工程建设程序、工程建设法规方面的知识培训；政府业务较多的需要强化物资采购、招标代理等方面的知识培训；绩效评价业务较多的需要强化项目投资、项目可行性分析、项目绩效指标等方面的知识培训；企业改制重组业务较多的需要强化国有资产管理、重组法规政策方面的知识培训等。人才多样化的培养可以大大的提升事务所面对客户需求多样化的适应能力。

（6）因材施教增强培养的针对性

中小会计师事务所投入的人才培养的人力物力财力资源通常较为有限，培养方式方法多种但效果差异较大。为提高培养效率和效果，需要推行有针对性的培养方式。一方面，需要将“要我学”改为“我要学”。常规的培养方式如内部培训、专题培训等都是召集大家一起学习某一内容，通过老师灌输给各位学员，属于“要我学”的方式，学员如果基础好、认真学的学习效果好，反之则效果较差。如果是员工参加各种专业考试，员工为确保考试通过，就会认真学习、积极钻研，学习效果就会好很多。事务所可以适当改变培训方式，引导员工多开展“我要学”的培训方式。另一方面，对具有发展潜质的员工，需要有针对性的进行个性化的培养和引导，系统的补齐短板，提升其综合能力，加快成材速度。调查数据表明，以老带新的导师指导方式对员工专业能力的提升特别明显。对于新人的培养，可根据其专业成长的不同

阶段，跟随不同的前辈老师进行个性化的传帮带可以收到非常明显的培养效果。

2.坚持科技引领，加强信息技术建设

包括信息技术在内的科技快速发展对企业和会计师事务所的影响是巨大的，信息技术投资是中小会计师事务所提高生产率的关键驱动因素，信息技术可以实现自动化执行任务、减少数据处理和分析评估风险。如果没有投入足够的时间和资源来跟上信息技术的发展将面临风险，也会影响事务所吸引和留住员工的能力。

(1) 合作开发

中小会计师事务所在信息化建设进程中，无论是资金还是技术力量的投入都是明显存在局限性的，大多数只是采购商品化的审计软件，极少部分也会自行委托软件公司设计信息系统。由于软件设计人员并不完全清楚审计的逻辑，目前市面上的商品化软件只是简单利用软件实现底稿和报告的生成，而自行设计更是耗时耗资金却未必能够达到预期效果。因此可由行业协会牵头组织不同地区不同规模的中小会计师事务所与大型会计师事务所、软件服务商成立专门研发团队，开发既符合执业规范要求又符合大多数人执业习惯的信息系统，包括审计作业系统和管理系统，在此基础上实现行业协会与会计师事务所信息系统的互联互通。一方面可以降低中小会计师事务所信息化建设成本，另一方面也可以实现

标准的统一规范。通过推动中小会计师事务所跟上时代步伐向数字化转型，提升大数据分析应用水平，拓宽业务领域，从鉴证服务向增值服务拓展，更好地服务经济社会发展。

《广东省注册会计师行业发展规划[2021-2025年]》指出，组织对市场上成熟产品进行评审和推荐，实现二次开发，全面提升事务所的信息化水平和数字化转型能力。《广东省注册会计师协会关于开展推广中小会计师事务所审计作业平台试点的通知》（粤注协函〔2021〕240号）提出，通过战略引领和政策引导，以试点推广的模式，实现中小会计师事务所审计作业平台“从无到有”，形成一批可复制、可推广的试点成果，在全省范围内复制推广，力争通过三年的努力，实现全省中小会计师事务所审计作业软件和内部管理系统信息化的普及率80%以上。

（2）资源共享

中小会计师事务所在执业过程中，各个部门和员工会形成大量的技术资料，包括法规信息、模板文档、咨询意见等，但是在部门之间和员工之间并没有形成共享，在信息化建设过程中，事务所应当着力建立共享数据库。

一是共享法规库。利用技术手段或者安排专人及时从固定渠道获取并更新法规信息供全部人员查询使用，节约分别查找文件资料的时间，提高注册会计师执业的规范性和准确性，提升会计师事务所的风险防控水平。

二是共享经济数据库。目前中注协已向证券资格事务所开放了基于上市公司公开信息的经济数据库，而中小会计师事务所缺乏相应的数据信息来源。行业协会可以利用业务报备系统获取相对更加详细的财务数据，并据以形成本地区中小企业行业大数据供中小会计师事务所以及政府机关决策使用。

三是共享风险特征库。借助现有的风险管理经验建立和更新被审计单位风险特征和模型，快速准确识别业务风险。在此基础上，综合利用计算机视觉（OCR）、自然语言处理（NLP）、大数据及云计算等先进信息技术，并结合财务舞弊识别核心框架等财会专业技术，对企业财报可信度进行智能甄别，形成对财务健康度进行评价的企业财务智能预警信息系统。通过报表间的指标勾稽，派生出业务检查逻辑，形成一个多方位立体纵深的公司财务运行状况深度检查，辅助会计师事务所对企业财务表现合理性进行判断。

四是共享知识库。整理总结实务中的案例以及业务咨询过程中的常见问题，供全部人员查询使用，避免理解偏差而对同类业务采用不同的业务标准或者重复咨询相同问题。可以整合培训资源，统一购买网络课程与事务所信息系统衔接，也可以将内部培训视频、课件等上传系统，形成事务所内部学习咨询平台。

（3） 关注前沿领域

中小会计师事务所要克服对信息化在认识上的误区，不要认为大数据、人工智能、移动互联、云计算等新技术离自己太遥远。对于云计算、大数据、人工智能和区块链等新兴技术，中小会计师事务所不应当认为与自身无关，更不要从思想上排斥，而应当关注和挖掘新兴技术对业务发展和效率提升的好处。

（三）推动动力变革

1.坚持合作共赢，加强客户关系管理

在保证服务质量、遵循职业道德要求的前提下，实施客户满意战略，通过获取客户的持续满意提高客户的忠诚度，留住和拓展客户，扩大事务所规模，增加事务所价值，帮助会计师事务所走向高质量发展路径。

（1）了解客户并建立客户档案

建立客户数据库是非常有用的客户关系管理工具，中小会计师事务所可能缺乏必要的资金投入，即便如此，也应当尽可能建立详细的客户档案。客户的档案是事务所重要的无形资产，充分分析和利用客户档案，可以帮助会计师事务所与客户建立更紧密的关系、让客户认同事务所的价值、增加客户的忠诚度，从而提高客户的留存度。

对中小会计师事务所来说，建立客户档案最有效的方法，就是通过询问和沟通获取客户资料和需求，可以事先将想了解的内容整理成一张调查问卷式的列表，当业务人员会见客

户时，在交谈中一定要多倾听客户的回答，及时整理填列到调查问卷上，形成客户档案进行管理。

调查不仅包括客户公司本身，还包括客户的关键人员。同时客户档案要有一定的宽度和深度，除了客户名称、电话、地址等基本信息外，还要视情况增加客户的愿景、战略、特征等以及客户关键人员的兴趣、爱好、信仰、身份识别等，因此每个客户的调查列表并不完全一致，事务所需要了解客户的个性化信息，以支持事务所为客户提供差异化服务需要。正因为如此，将问卷设置成统一模板并由工作人员打电话询问填写或者直接让客户填写可能会得到相反的效果。

表 3 客户调查问卷示例

问题	回复/注释
客户名称（单位全称）	
客户类型	
董事（主管）	
所有者	
董事/所有者年龄	
所属行业、产品、服务和客户概况	
商业经验	
从事当前业务的年限	
当前业务的专业知识和经验	
目前的商业计划	
计划取得的行业成就	
是否进行了竞争对手分析或了解行业标准	
发展目标	
近期和远期业务规划	2 年:
	5 年:

问题	回复/注释
	10年
现有业务与规划目标的关系	
实现目标的些关键步骤	
实现目标的障碍	
最希望从事务所那里获得到哪些服务和帮助	

表 4 客户关键人员的调查示例

问题	回复/注释
确定关键员工	
服务年限	
理想和职业目标	
兴趣爱好	
计划在公司工作时间	
计划何时退休	
除了公司工作，还想做什么	

每次与客户沟通后要保持客户档案的动态更新，保证客户数据的及时性和可参考性。下一次拜访前，需要查阅原来的记录和承诺，从而建立与客户的情感账户，提高客户的忠诚度。

(2) 对客户进行分级分类管理

不同类型的客户对事务所的收益贡献是不同的，客户的质量有高低之分，从经营管理的角度考虑，不同类型的客户对应不同的服务成本。

中小会计师事务所服务对象多为中小企业或当地政府，这些客户比较关注事务所的服务收费、服务质量以及沟通能力等，根据中小会计师事务所与客户关系价值可分为价值共

享型客户、合作竞争型客户和市场交易型客户。价值共享型客户沟通良好，互相认同，是理想和可靠的客户；合作竞争型客户没有足够信任但是因为某些利害关系的影响不得不委托事务所，更强调服务的质量，属于高约束低认同的客户关系；市场交易型客户倾向于选择服务报价较低的事务所，属于低约束低认同的客户关系。

事务所可以根据自身的发展战略和管理需要，运用一系列指标（如服务收费、服务种类、付款时间、客户满意度、事务所对客户的感觉等）进行量化评价，对客户群体进行分级分类管理，同时采用信息化手段，对客户分级分类进行动态调整。

表 5 客户分级评分标准示例

分值 分类	9-10	7-8	5-6	3-4	1-2
服务费用	10 万元以上	5-10 万元	3-5 万元	1-3 万元	1 万元以下
服务数量	3 项以上	1-3 项	1-3 项	1-3 项	1-2 项
付款情况	按合同及时付款	按合同金额付款，存在延时但不需要特别催收	按合同金额付款，需 3-5 次催收	按合同金额付款，需超过 5 次以上催收或需要更高层面协调催收	不按按合同规定金额付款，或逾期付款超过 1 年
满意度	非常尊重事务所的建议	接受事务所的建议	一般接受事务所的建议	小范围接受事务所的建议	最小范围接受事务所的建议

分值 分类	9-10	7-8	5-6	3-4	1-2
	非常重视事务所的服务	重视事务所的服务	一般重视事务所的服务	不太重视事务所的服务	非常不重视事务所的服务
事务所感觉	事务所喜欢和客户打交道	事务所只喜欢和客户中的部分人员打交道	事务所一般喜欢和客户打交道	事务所不抗拒和客户打交道	事务所抗拒和客户打交道

进行客户分级分类管理的基本策略是对不同的客户提供不同的服务，在事务所服务成本和客户需求间寻找最佳平衡点，提高客户的满意度。等级高的客户是客户关系管理的重点，需要分配更多的资源，为其提供个性化服务，对一般的客户可以提供标准化服务。最终目标是在让所有客户都获得良好服务体验的同时，事务所对不同级别客户的服务成本取得最佳经济效应。

（3）制订优质服务流程

客户关系管理的核心策略是提供优质服务，保证客户满意度。会计师事务所提供的专业服务具有无形化的特点，尤其是传统的审计服务，客户很难通过统一的审计报告来比较服务质量，客户对事务所服务价值的体验主要来源于服务过程中的沟通反馈和服务结果呈现方式。会计师事务所可以通过控制服务流程来保障服务质量，对业务人员的内部管理尤为重要，必须严格要求执业人员既不能擅自减少服务流程，更不能流程化应付式对待客户要求，避免因业务人员的素质

影响服务质量。

常规业务可制定规范化的标准服务流程，在每个环节通过邮件、微信等方式加强与客户沟通，让客户了解执业人员正在持续为其服务。将服务过程中发现的问题及沟通结果整理成工作记录，列明问题清单、应对措施和需要重点防范的风险，必要时可提出增加其他服务来更好的改善客户的现状，为开拓新业务留下空间。服务结束时，除提交业务报告外，将该工作记录复印一份给客户，让客户获得期望以外的附加值，提高客户对所购买服务物超所值的认同。

个性化业务通常具有难度高、要求高和收费高的特点，除了参考常规业务的标准化服务流程外，事务所还应制定团队联合协作服务制度，避免因注册会计师孤兵作战、人力资源不足影响服务质量。业务接洽阶段即可根据客户要求的个性化服务组建具备胜任能力的团队，并向客户重点介绍团队业绩，获取客户的信心。业务承接后服务团队在研讨客户要求 and 解决方案的基础上，可视情况召开与客户的沟通会，展示事务所的团结协作的专业形象。即使由于客观原因导致客户的要求最终难以实现，周到的服务和专业的解释也会获得客户的理解和信任，不至于影响获得新的合作机会。

2.坚持价值创造，促进业绩持续增长

(1) 以需求为导向评估并超越客户期望

随着市场经济的逐步成熟，传统的审计业务和验资业务已不能满足企业的需求。税务筹划服务、管理咨询服务、诉讼支持、尽职调查、合规文化建设等非审计业务成为企业新兴的需求热点。客户的满意度与事务所及其员工给客户的期待值相关。当客户获得大于期望值时，客户就会对事务所的服务满意，而客户的长期满意就会让客户对事务所产生亲密感，从而提高忠诚度。

许多注册会计师过于专注于提供的服务本身，而忽略了客户的期望。虽然对服务本身的专注很重要，但更重要的是要清楚客户真实的诉求。例如除了法定要求之外，客户委托所得税汇算清缴服务，表面上客户要求的是一份涉税服务报告，其实客户更希望事务所提出规范税务管理的建议，帮助客户规避税务风险，涉税报告只是客户的最基本期望，而非最终目标。又如注册会计师普遍反映政府审计的要求太多太刁钻，甚至觉得沟通困难，其实政府部门客户的期望通常并不局限于财务指标，可能更关心是规章制度执行情况、工作计划完成情况、工作作风与服务效果情况、绩效指标库的建设情况等。调查显示客户对事务所在技术领域专业胜任能力的期望是最基本的，事务所应当在此基础上将客户期望量化并定期检查客户的期望是否得到满足，进一步提供超越客户期望的服务成果，确保与客户建立长期的关系，并使这些客户持续为事务所推荐新客户。

超越客户的期望就是提供意想不到的成果，这就要求事务所具有创新性和创造性，不断增加服务附加值和感情投入。增加服务附加值是让客户惊喜的有效方式，例如出具有价值的管理建议书、及时推送最新的财税法规、定期为客户提供内部培训、主动参加客户的决策性会议。持续的感情投入则可以增加客户体验的满意度，事务所应当尽其所能地增加和客户进行接触的机会，例如选择客户理解并感兴趣的话题进行交流、一起参加社会活动、节假日拜访客户等，既保持一定的联系频率又不会让客户感觉受到打扰。事务所可以制定客户联络和行动计划样本，通过计划活动安排与客户互动的时问，从而与客户发展一种牢固的社会联系。

（2）以供给为重点创造业务机会

近年来全面实施预算绩效管理、行政事业单位内部控制规范化建设、农村财务管理规范化建设等要求，为中小会计师事务所创造了绩效评价、内控建设和评价、村集体经济组织财务服务等新业务。中小会计师事务所必须尽可能提供资源和时间，不断培养和更新注册会计师专业服务能力，拓宽知识结构，充分发掘客户的潜在需求。

为了促进客户与事务所的关系保持密切，增加客户与事务所的粘性，进而让客户购买事务所更多的服务，实现事务所收入和利润的增长，事务所可以运用差距分析（**Gap Analysis**，又称缺口分析、差异分析）这一强大的业务开发

工具，横坐标将事务所的业务分类为已经开发的现有服务和还未开发的新服务，纵坐标将客户分类为事务所现有客户和尚未开发的新客户，四个象限将客户与业务分为四类组合，再进一步寻找不同组合中的服务缺口，有针对性地营销事务所的服务，从而获得拓展事务所业务的最大机会。

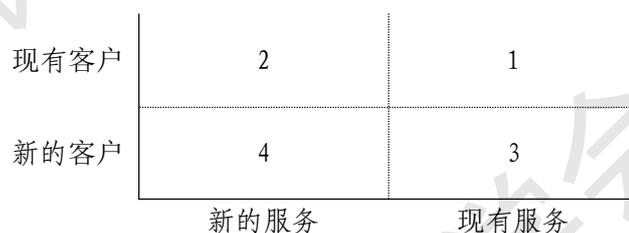


图6 差距分析模型

象限1代表向现有客户营销现有服务的机会，体现了现有客户已使用和未使用事务所的现有服务项目，引导事务所向现有客户营销其他的现有服务，增加每个客户使用的服务数量。

象限2代表向现有客户推广新服务的机会，事务所可对现有客户档案进行分析评估，针对客户具体需求为其开发个性化的新服务，对于信任度较高的老客户，成功率会比较高。

象限3代表开发新客户为其提供现有服务的机会。事务所通过寻找新的客户来购买现有的服务，优势在于事务所熟悉现有业务流程，并且有成熟的服务系统，比较容易让新客户满意，创造良好客户关系的开端，这是事务所未来业务增长的主要驱动力之一。

象限4代表为新客户推广新服务的机会，这是最困难的

营销方式，事务所应当把前 3 个象限作为开发重点，充分挖掘现有客户的潜在业务机会，尝试以现有客户为对象开发新业务，新业务成熟后可作为现有服务管理；以成熟的服务吸引新客户，获得其信任后发展为老客户，再推广新业务，从而形成现有服务和现有客户不断增加的良性循环。

3.坚持制度创新，建立完善退出机制

中小会计师事务所合伙人退出与继任不仅是事务所内部治理的问题，也是注册会计师行业管理的问题，外部监管措施与内部治理制度合力可以促进会计师事务所合伙人良性有序退出。有合伙人退出就必然有合伙人继任，离开合伙人继任计划的退出机制是不可能落地的，如果缺乏详细的规划，继任合伙人在没有做好事务所管理技能和经验准备的情况下承担起事务所发展的重任，事务所的业绩反而可能受到负面影响。

（1）加强监管，促进合伙人有序退出

合伙人是会计师事务所的核心人力资本，保持并提升专业胜任能力保障执业质量的基本因素，主管部门和行业协会通过清理整顿超胜任能力执业和挂名执业、对有健康状况不能胜任执业情形的不予注册、在任职资格检查中增加高龄合伙人现场检查、对高龄合伙人占比较高的事务所开展执业质量重点检查等方式加强日常监管，可以促使中小会计师事务所

所完善内部治理、建立合伙人退出机制与继任计划。

（2）多措并举，设计合伙人退出路径

在拟订具体的合伙人退出计划时，受事务所规模、人员结构、业务模式、合伙人价值取向等因素影响，不太可能出台标准化的解决方案，而是要结合自身特征，提前规划，充分考虑各方利益与情感需求，达到平衡有序过渡。

对于风险意识强、具备胜任能力且健康状况良好的合伙人，可以实行退伙不退休，退出合伙人身份后转型担任事务所的顾问或者培训工作，充分发挥余热。同时为了避免离任合伙人在收益分配与事务所管理上出现断崖式下降，可以采取渐退式退出，设置过渡期逐年减少持股比例和管理职能，实现新老交替平稳过渡。

（3）合理规划，选择培养继任者

合伙人的退出不是一退了之，不能为了退出而退出，要确保事务所的品牌、声誉和核心竞争力不受影响。狭义上讲合伙人继任可以被理解为一个具体的事件，即继任合伙人取代现任合伙人的行为。但从广义上来说合伙人继任是一个过程，既包括继任事件本身，也含有继任事件的前置因素以及继任事件产生的后续结果。中小事务所需要就其合伙人退出后的继任事宜作出合理的安排。

五、结语

进入社会经济高质量发展时代，中小会计师事务所将面临机会与挑战并存，诚信为本、质量至上是事务所的立所之本，坚持高质量发展将决定中小会计师事务所在社会经济发展中的地位与作用。随着经济的发展，中小会计师事务所的经营理念和机制改革取得了长足的进步，质量管理日渐受到重视。高质量发展并非狭义的着眼于事务所业务质量，而是从中小会计师事务所高质量发展的特征出发，推动中小会计师事务所质量变革、效率变革和动力变革，三者相互依托，形成有机联系的整体，实现转型升级，促进中小会计师事务所持续稳定发展。

参考文献

[1].中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要[N].人民日报, 2021-03-13,001.

[2].中国注册会计师协会关于印发《注册会计师行业发展规划(2021—2025年)》的通知[J].中国注册会计师,2021,(04):9-16.

[3]杨世信,刘运国,韩宏稳.新时代我国会计师事务所高质量发展的内涵与实现路径[J].中国注册会计师,2020(06):28-33.

[4]戴国宝,王雅秋.民营中小微企业高质量发展:内涵、困境与路径[J].经济问题,2019,(08):54-61.

[5]洪群联.中国服务业高质量发展评价和“十四五”着力点[J].经济纵横,2021,(08):61-73+137.

[6]安德鲁·拉特克利夫.会计行业未来展望[J].中国注册会计师,2016,(06):43-45+3.

[7]刘昆.站在新起点 担当新使命 更好服务全面建设社会主义现代化国家[J].中国注册会计师,2021,(01):6-7.

[8]黄世忠.回归本源 守住底线—审计失败的伦理学解释[J].新会计,2019,(10):6-11.

[9]国办厅:进一步规范财务审计秩序 促进注册会计师行业健康发展[N].财会信报,2021-08-30(B01).

[10]王玲琳.运用云计算相关技术助力中小会计师事务所

所信息化建设[J]. 中国注册会计师,2019,(06):25-27.

[11]林燕玲,刘继承. 新时代中小会计师事务所的战略选择[J]. 中国注册会计师,2021,(05):20-23+3.

[12]刘继承,林燕玲. 浅谈中小会计师事务所的发展战略实施[J]. 中国注册会计师,2020,(12):42-44+3.

[13]广东省财政厅会计科研课题组,林燕玲,陈洪春,刘继承,刘雪玲. 中小会计师事务所合伙人退出机制研究[J]. 中国注册会计师,2022,(08):14-18.