

会计师事务所基础性 标准体系建设指引

目 录

| | |
|------------------------------|----|
| 第一章 本指引的目标与定位 | 1 |
| 一、制定背景与依据 | 1 |
| 二、本指引的目标与定位 | 1 |
| 第二章 会计师事务所基础性标准体系概述 | 3 |
| 一、基础性标准体系的概念和目标 | 3 |
| 二、基础性标准体系指导性框架 | 3 |
| 三、基础性标准体系建设实施应当遵循的主要原则 | 5 |
| (一) 从实际出发原则 | 5 |
| (二) 风险导向原则 | 5 |
| (三) 一体化落实原则 | 6 |
| (四) 闭环管理原则 | 6 |
| 第三章 会计师事务所的战略 | 7 |
| 一、目标 | 7 |
| 二、基本要求 | 7 |
| 三、风险提示 | 7 |
| 四、具体措施 | 8 |
| (一) 战略制定 | 8 |
| (二) 战略传达 | 11 |
| (三) 战略实施 | 13 |
| (四) 战略管理和控制 | 14 |
| (五) 战略变更 | 15 |

| | |
|---------------------------------|----|
| (六) 战略协同 | 16 |
| 第四章 组织文化和行为守则 | 19 |
| 一、 目标 | 19 |
| 二、 基本要求 | 19 |
| 三、 风险提示 | 19 |
| 四、 具体措施 | 20 |
| (一) 事务所的使命和愿景 | 20 |
| (二) 事务所的价值观 | 21 |
| (三) 事务所人员的行为守则 | 22 |
| (四) 职业道德的制度保障 | 23 |
| (五) 设计其他有效制度促进事务所价值观的形成 | 23 |
| (六) 关注模范人物行为，塑造事务所文化 | 24 |
| (七) 事务所的物质文化 | 25 |
| (八) 事务所内部文化测评 | 25 |
| (九) 事务所的文化变革 | 30 |
| (十) 事务所的文化整合 | 31 |
| 附录：某大型会计师事务所吸收新团队后的文化整合案例 | 32 |
| 第五章 内部治理机制和管理体系 | 36 |
| 一、 目标 | 36 |
| 二、 基本要求 | 36 |
| 三、 风险提示 | 36 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 四、具体措施 | 37 |
| (一) 事务所的内部治理架构和决策机制 | 37 |
| (二) 质量管理领导框架 | 40 |
| (三) 会计师事务所的一体化管理模式 | 45 |
| (四) 事务所内部治理中加强文化认同的方式 | 49 |
| (五) 吸收外部团队及类似整合情形的事务所管理流程示例 | 49 |
| 第六章 风险管理制度 | 52 |
| 一、目标 | 52 |
| 二、基本要求 | 52 |
| 三、风险提示 | 52 |
| 四、具体措施 | 53 |
| (一) 识别、评估和应对事务所整体风险 | 53 |
| (二) 识别、评估和应对业务层面各类风险 | 61 |
| 第七章 业务操作规程 | 70 |
| 一、目标 | 70 |
| 二、基本要求 | 70 |
| 三、风险提示 | 71 |
| 四、具体措施 | 71 |
| (一) 审计、审阅、其他鉴证、相关服务业务的执业标准 | 71 |
| (二) 共享服务中心的使用 | 73 |

| | |
|---------------------------|------------|
| (三) 业务复核 | 73 |
| (四) 专家的参与 | 76 |
| (五) 咨询 | 76 |
| (六) 解决意见分歧 | 77 |
| (七) 报告的签发及公章的使用与管理 | 78 |
| (八) 工作底稿的归档和保存 | 79 |
| 第八章 信息化管理制度 | 81 |
| 一、 目标 | 81 |
| 二、 基本要求 | 81 |
| 三、 风险提示 | 81 |
| 四、 具体措施 | 82 |
| (一) 信息系统的建设、运营和维护 | 82 |
| (二) 数据治理制度 | 95 |
| (三) 事务所信息安全与数据保护制度 | 106 |
| (四) 信息技术资源调配制度 | 110 |
| 第九章 知识资源管理制度 | 113 |
| 一、 目标 | 113 |
| 二、 基本要求 | 113 |
| 三、 风险提示 | 113 |
| 四、 具体措施 | 113 |
| (一) 知识资源概述 | 113 |
| (二) 知识资源的管理机构 | 114 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| (三) 知识资源的开发、使用和维护 | 115 |
| (四) 知识资源的沟通及信息化系统的支持 | 117 |
| 第十章 人力资源管理制度 | 120 |
| 一、 目标 | 120 |
| 二、 基本要求 | 120 |
| 三、 风险提示 | 120 |
| 四、 具体措施 | 121 |
| (一) 人力资源战略 | 121 |
| (二) 人力资源管理制度 | 121 |
| (三) 项目合伙人和项目组成员的委派 | 128 |
| 第十一章 财务管理制度 | 131 |
| 一、 目标 | 131 |
| 二、 基本要求 | 131 |
| 三、 风险提示 | 131 |
| 四、 具体措施 | 132 |
| (一) 财务架构及人员设置 | 132 |
| (二) 会计核算与财务管理制度 | 132 |
| (三) 预算管理 | 133 |
| (四) 资金管理 | 133 |
| (五) 统一的财务管理系统 | 134 |
| (六) 财务核算及财务报告的统一编制和出具 | 134 |
| (七) 税款的统一管理和缴纳 | 134 |

| | |
|----------------------------|-----|
| (八) 利润分配 | 135 |
| 第十二章 内部投资管理制度 | 136 |
| 一、目标 | 136 |
| 二、基本要求 | 136 |
| 三、风险提示 | 136 |
| 四、具体措施 | 137 |
| (一) 内部投资的范畴 | 137 |
| (二) 内部投资管理制度 | 138 |
| (三) 内部投资决策组织架构 | 139 |
| (四) 内部投资评估过程中的考虑因素 | 140 |
| (五) 内部投资决策机制 | 142 |
| 第十三章 品牌管理制度 | 150 |
| 一、目标 | 150 |
| 二、基本要求 | 150 |
| 三、风险提示 | 150 |
| 四、具体措施 | 151 |
| (一) 品牌战略 | 151 |
| (二) 品牌的创立 | 154 |
| (三) 品牌的使用 | 156 |
| (四) 品牌的维护 | 157 |
| (五) 与事务所合伙人和员工沟通相关要求 | 159 |
| (六) 事务所对公关危机的应对 | 159 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| (七) 对违反相关制度的惩戒措施 | 160 |
| 第十四章 网络管理制度 | 162 |
| 一、目标 | 162 |
| 二、基本要求 | 162 |
| 三、风险提示 | 163 |
| 四、具体措施 | 163 |
| (一) 网络发展战略 | 163 |
| (二) 网络治理和管理架构 | 164 |
| (三) 践行统一的网络文化和价值观、职业操守 .. | 167 |
| (四) 国际网络层面统一的管理制度 | 168 |
| (五) 网络成员所之间的资源整合与协作 | 169 |
| (六) 网络层面的监控和整改 | 173 |
| (七) 国际网络成员所之间的合作示例 | 174 |
| 第十五章 对基础性标准体系的监控和整改机制 | 176 |
| 一、目标 | 176 |
| 二、基本要求 | 176 |
| 三、风险提示 | 176 |
| 四、具体措施 | 176 |
| (一) 监控和整改的作用 | 177 |
| (二) 设计和实施监控活动 | 177 |
| (三) 执行监控活动的人员 | 177 |
| (四) 评价发现的情况，识别和评价缺陷 | 178 |

| | |
|------------------------|-----|
| (五) 应对识别出的缺陷 | 178 |
| (六) 评价基础性标准体系 | 179 |
| (七) 有关监控和整改程序的沟通 | 180 |
| (八) 对相关人员的问责 | 180 |

第一章 本指引的目标与定位

一、制定背景与依据

2024年1月4日，财政部印发《关于加强会计师事务所基础性标准体系建设的指导意见》(财会〔2024〕2号，以下简称《指导意见》)，指导会计师事务所(以下有时简称事务所)建立健全并有效实施在全所范围内统一的基础性标准体系。《指导意见》指出，“中国注册会计师协会应总结国内外大型跨国企业在标准化建设与实践方面的成功经验做法，集中行业智慧力量，梳理提炼能够促进会计师事务所内部管理和服务标准化的基础性标准清单，构建会计师事务所基础性标准体系指导性框架，并根据行业发展的实际情况以及基础性标准体系的落实情况，适时修订完善指导性框架，并针对框架中的具体项目出台细化指引”；“会计师事务所是基础性标准体系建设的主体，应参照指导性框架，在本所现有政策、程序、标准的基础上，积极投入资源，建立健全符合本所实际情况的基础性标准体系”。

二、本指引的目标与定位

本指引以大型会计师事务所建立健全和有效实施基础性标准体系的实践为例，为会计师事务所更好地理解和落实《指导意见》中的各项规定提供具有可操作性的指引。

本指引旨在为会计师事务所加强基础性标准体系建设

提供参考，不具有强制性。会计师事务所应当综合考虑本所的规模、组织形式、分支机构数量、业务类型、管理模式等实际情况，在本所已有政策、程序、标准的基础上，参照本指引有关内容，查漏补缺，建立健全并有效实施符合本所实际情况的基础性标准体系，切忌照搬照抄不符合本所实际情况的示例。

第二章 会计师事务所基础性标准体系概述

一、基础性标准体系的概念和目标

会计师事务所基础性标准体系（以下简称基础性标准体系）是由会计师事务所内部统一制定和实施的政策、程序、制度、标准等构成的体系，是事务所层面对相关法律法规、职业准则和监管要求的细化，是内部管理和业务操作等方面的具体标准和操作规程。

基础性标准体系的目标是使会计师事务所能够在全所范围内按照统一的标准实施管理和提供服务，将法律法规、职业准则、监管要求从实质上执行到位，从而促进内部管理和服务标准化、规范化、一体化，持续提升执业质量、服务能力 and 核心竞争力，促进注册会计师行业高质量发展，更好服务中国式现代化建设。

二、基础性标准体系指导性框架

《指导意见》附录提供了基础性标准体系指导性框架（见表 2-1），该框架是示例性的，供会计师事务所在设计本所的基础性标准体系时参考。需要强调的是，会计师事务所应当按照本所的实际情况和管理需要设计本所的基础性标准体系，并非必须与框架中的项目一一对应。例如，事务所可以根据本所的实际情况，将框架中的具体项目进行重新组合、重新分类、改变项目名称或者合并、拆分。

表 2-1 基础性标准体系指导性框架

| 序号 | 基础性标准体系指导性框架 |
|----|------------------|
| 1 | 会计师事务所的战略 |
| 2 | 组织文化和行为守则 |
| 3 | 内部治理机制和管理体系 |
| 4 | 质量管理制度 |
| 5 | 风险管理制度 |
| 6 | 业务操作规程 |
| 7 | 信息化管理制度 |
| 8 | 知识资源管理制度 |
| 9 | 人力资源管理制度 |
| 10 | 财务管理制度 |
| 11 | 内部投资管理制度 |
| 12 | 品牌管理制度 |
| 13 | 网络管理制度 |
| 14 | 对基础性标准体系的监控和整改机制 |

指导性框架将基础性标准体系划分为 14 个模块，并简要介绍了每个模块的目标和基本要求。其中，“质量管理制度”模块与《会计师事务所质量管理准则第 5101 号——业务质量管理》（以下简称质量管理准则）直接相关，该准则配套应用指南以及《会计师事务所质量管理相关准则讲解与操作》

¹已经提供了丰富的操作指引，故本指引不再详细展开。本指引第三章至第十五章分别提供了其他 13 个模块的建设指引。

三、基础性标准体系建设实施应当遵循的主要原则

基础性标准体系的建设和实施应当遵循以下原则。

(一)从实际出发原则。由于每家会计师事务所的规模、组织形式、分支机构数量、业务类型、管理模式等实际情况各不相同，不存在一套能够适用于所有事务所的基础性标准体系。事务所应当根据本所的实际情况和管理需要“量身定制”适合本所的基础性标准体系并实施到位，而不应盲目照搬照抄本指引和其他事务所的有关做法。

基础性标准体系并不是要求事务所在现有的政策、程序、制度、标准之外，另起炉灶建立一套新的体系，而应当在现有政策、程序、制度、标准的基础上，参照本指引的解释和示例，查漏补缺，将现有政策、程序、制度、标准补充完善，并在全所范围内统一实施到位。

(二)风险导向原则。基础性标准体系应当与事务所内部管理和执业中的风险挂钩。这里的风险，是指可能导致事务所不能达到基础性标准体系目标的风险，如某些方面的制度缺失或不完善、没有在全所范围内得到一致理解和执行等。事务所应当对照基础性标准体系的目标，识别和评估影响目标实现的有关风险，有针对性地采取措施，健全完善基础性

¹ 《会计师事务所质量管理相关准则讲解与操作》，中国财政经济出版社，2023 年 9 月。

标准体系。

(三) 一体化落实原则。制度的生命力在于执行。基础性标准体系的关键不在于采用何种表现形式，而在于在全所范围内得到一致理解和实施到位。这里的“在全所范围内”，包括会计师事务所总所和所有分支机构、项目组、合伙人和员工。因此，事务所有必要将基础性标准体系中的有关制度要求传达给每一位与该制度要求相关的人员，确保其按照制度要求行事，并监督其执行情况。

(四) 闭环管理原则。基础性标准体系的建立健全不是一蹴而就的，而是一个不断丰富完善的过程。一方面，由于事务所的实际情况、面临的环境不断发生变化，有必要不断根据这些变化调整基础性标准体系具体内容；另一方面，通过对基础性标准体系建设和实施情况进行监控，事务所可能会发现基础性标准体系存在一定缺陷，有必要不断修订完善基础性标准体系，从而将基础性标准体系的建立、有效实施、监控整改、进一步健全完善形成一个闭环。

第三章 会计师事务所的战略

一、目标

本项目旨在使会计师事务所统一制定本所的战略，并确保其战略能够在全所范围内得到一致理解和实施。

二、基本要求

会计师事务所的战略应体现“质量至上”的原则。会计师事务所应围绕战略的全生命周期制定相关制度，涵盖战略制定、战略传达、战略实施、战略控制、战略变更等各个环节，并建立相应的机制，将战略传达至所有分支机构（包括分所、分部，下同）、成员所、合伙人和员工，监控其理解和执行情况。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 会计师事务所的战略没有体现“质量至上”的原则，导致事务所的战略决策和行动，包括事务所在财务和运营方面对优先事项的安排，可能以牺牲质量为代价。
2. 会计师事务所没有围绕战略的全生命周期制定相关制度，导致制定的战略与事务所现状不匹配、传达机制不到位、战略控制和战略变更等环节失效，并降低持续优化的效果，进而导致事务所时间和资源的浪费。
3. 会计师事务所没有建立有效的沟通机制以确保在全

所范围内传达事务所的战略，导致其总分支机构、项目组、合伙人和员工不能一致理解其战略，导致其战略无法在全所范围内得到统一实施。

四、具体措施

会计师事务所作为专业服务机构，其战略制定和实施对于确保服务质量、增强市场竞争力和实现可持续发展具有重要意义。事务所的战略能够帮助事务所将有限的资源投入到最关键的领域。本部分通过对事务所战略管理进行全流程梳理，明确在战略的制定、传达、实施、控制和变更等环节，如何制定事务所政策和程序，进行高效管理和运作，确保战略在全所范围内得到一致理解和实施。

（一）战略制定。

事务所需要进行充分的市场分析，包括深入分析行业趋势、充分了解客户需求以及同业优劣势等，为战略制定提供详实的信息和数据支持。在战略呈现上，可以通过清晰的愿景、目标和聚焦领域进行表达，确保与事务所的价值观和文化相一致。明确事务所在未来一段期间内（如三年或五年）的发展目标，并要确保所制定战略目标的可实现性。

1. 体现“质量至上”的原则。

会计师事务所和所有专业人员需要在工作的各个方面展现卓越质量，通过专业精神与良好的个人操守提供最佳服务而赢得公众信任。提供高质量的服务可以使事务所持续被

信任，而公众信任正是事务所的立身之本。

根据质量管理准则的规定，事务所在全所范围内形成“质量至上”的文化，树立质量意识。这种文化认同并强调在事务所的战略决策和行动中，包括事务所在财务和运营方面对优先事项的安排等，都不能以牺牲质量为代价。因此，事务所在制定战略时要确保体现“质量至上”的原则。

2. 国际网络成员所的战略制定流程。

如果会计师事务所加入了国际网络，那么该事务所与其国际网络以及同属于该国际网络的其他国家和地区的成员所，可能均需参与制定并执行统一的战略。此时，成员所自身战略制定会受到所属国际网络战略的影响。战略制定的流程通常包括以下步骤。

(1) 国际网络组织制定全球战略。国际网络组织制定全球战略，明确该网络（包括所有成员所）在全球范围内计划实现的发展目标以及需持续聚焦的关键领域。举例来说，国际网络的全球战略可能包括其重点发展领域，如利用人工智能拓展现有服务提供方式；网络内部的大型可持续投资，如搭建全球共享服务中心，优化网络架构；改善专业人员协同工作方式，如升级内嵌知识库、多种数据分析或其他支持工具的审计作业平台等。

(2) 成员所战略制定。在国际网络的全球战略基础上，事务所可以根据本土的市场、运营和法律法规等因素，对全

球战略进行本土化调整。

3. 战略规划的时间尺度。

不论是否加入国际网络，事务所自身所处内外部环境持续发生变化，例如经济趋势不明朗、监管改革或监管态度的调整、地缘政治风险、科技的创新等，都可能对事务所战略方向或落实战略的模式产生影响。因此，事务所在把握战略规划的时间尺度时，通常可以考虑将未来三至五年作为一个时间周期进行战略规划，然后在下一个周期再重新调整。

4. 战略制定者的权威性。

事务所可以考虑通过其内部治理架构的相关章程或类似文件对战略的制定进行明确，并保证战略制定团队拥有权威性，包括在事务所战略制定完成后，能够获得所需的资源支持，确保战略目标的有效落地和顺利实现。

例如，如果事务所认为战略制定由所有合伙人共同决定是适当的，那么可以将该事项在合伙协议中进行约定，并依据合伙人会议重大事项决策机制进行决策。在合伙人会议批准事务所战略后，通过事务所年度预算等相关流程，由事务所合伙事务管理委员会或类似机构为战略目标的分解和落地提供所需的资源支持。如果事务所认为战略制定由合伙事务管理委员会代表全体合伙人进行是适当的，那么可以在合伙事务管理委员会相关章程中体现。此外，事务所也可以考虑设立战略委员会或类似组织，其成员除事务所关键岗位的

领导人员外，还可以考虑引入少数独立第三方，借助其在相关领域的经验与专业洞见，为事务所制定战略提供新颖视角和建议。

（二）战略传达。

明确的战略规划可以向外界传达事务所的发展方向和目标，也能帮助事务所全体员工理解事务所的未来发展重点以及未来自身工作可能会深入的新方向，从而提升全体员工的士气和参与感。对于国际网络制定的全球战略，需要及时发布并传达给网络内所有成员所。同时，通过追踪成员所对战略的实施进程，收集各成员所的反馈。事务所可以利用有效的内外部沟通渠道，将战略及时发布和传达给事务所全体合伙人和员工，以及外部各利益相关方及公众。

1. 战略的对内传达。

战略对内传达可以通过以下几种方式。

（1）在事务所内网设置战略主题主页，对战略进行全面细致地介绍。例如，如果事务所战略从国际网络制定的全球战略演化而来，可以加入对全球战略相关内容的介绍或链接；如果事务所战略规划制定已经顺利完成几个周期，可以通过展示事务所的战略历程，突出每个周期内战略的重点和差异；如果事务所战略可以分解到不同的业务线和职能部门，可以考虑对拆解后的战略行动计划进行更详细地展示，帮助员工理解事务所的发展重点与自身工作之间的关系，激发员

工的参与感和自信心。战略主题页面中除文字和图片形式的介绍，还可以考虑加入视频介绍，利用动态效果将事务所战略中相关元素进行结合或相互作用，通过简洁灵动的方式将战略传递出来。此外，可以考虑加入事务所领导层的主题宣讲视频，以“讲故事”的方式，介绍战略的历程或重点，通过领导在宣讲中表现出的睿智自信和权威性，使员工感受到并认同事务所领导层坚定的决心和做出判断的专业性。

(2) 通过公告或邮件及时传达战略。 事务所可以通过在全所范围内发布公告或发送邮件等方式，将最新制定的战略及时传达给全体合伙人和员工。传达的信息可以包括事务所内外部环境的变化、发展目标和关键要素、制定战略所依托的重要背景、战略的重要领域，以及战略落地需要实施的关键项目等。

(3) 将战略作为事务所大型会议的议题。 例如，在事务所年度合伙人大会或者全体员工会议上，将战略作为固定议题进行多角度、深层次地探讨。会后，事务所也可以将有关战略议题讨论中的亮点及时梳理总结，再以公告或邮件的方式分享给更多员工。

(4) 为战略的传达和落实创造更多的沟通机会。 在战略制定以及之后的战略实施过程中，事务所需要不同业务线和职能部门为战略目标的实现制定具体的行动计划。在此过程中，事务所层面和具体业务线或职能部门层面都可以通过

主题讨论会等方式，参与制定和落实具体行动计划，为战略落地保驾护航。

2.多角度强化全体合伙人和员工对战略的认同和理解。

(1) 领导层以身作则。事务所战略目标的实现依赖于事务所层面以及在不同业务线和职能部门层面制定的若干具体行动计划。在此过程中，事务所领导层和具体业务线或职能部门主管领导均需以身作则，制定切实可行的、与事务所战略目标一致的具体行动计划，并对行动计划的实施和进展进行持续跟踪管理。

(2) 文化建设。为强化事务所全体合伙人和员工对战略的认同和理解，除了领导层通过实际行动为事务所设定高层基调，还有赖于培养正确的事务所文化。为切实达成事务所的战略目标，需要不断构建稳固的信任基石，建立积极的、“质量至上”的文化价值观。对于专业服务机构而言，始终如一地坚守最高诚信标准，是巩固自身在行业中的位置、提升信誉的不可或缺的要素。

(3) 教育培训。事务所可以在员工培训和宣传教育活动中加入战略发展目标及重要领域，以及有助于战略落地的关键项目介绍等方面的内容，提高员工对战略目标的理解和认同，增强其职业洞察力和专业素养。

(三) 战略实施。

在战略实施过程中，事务所不同业务线和职能部门可能

需要对战略目标进行分解和细化，并制定具体的行动计划。从战略制定流程上看，该过程更多的是从上至下的决策和影响，根据事务所自身规模和复杂程度的差异，可能涉及不同层级的细化和分解。从战略实施角度看，更多的是从下到上的反馈和影响，通过各业务条线、各区域（例如某区域的几个办公室）、各职能部门的一些关键项目协同配合，共同达到事务所发展战略中的一个或多个目标。

事务所各业务条线、各区域、各职能部门的主管领导在日常管理中需要重点关注有助于实现事务所战略的关键项目，持续深耕并推动其长远发展。主管领导需确保完成项目所需的资源能够持续投入，例如人力资源、技术资源等；相关的财务资源可以通过事务所预算申请、审批、执行流程进行落实。

在具体行动计划的落地方面，前期需要明确责任分工和重要时间节点，便于整体进度的跟踪管理，确保战略实施有序进行。在战略行动计划的管理上，可以借助项目管理的理念，利用信息化平台，提高管理效率。

（四）战略管理和控制。

通常情况下，事务所的战略规划周期较长，因此需要制定流程来追踪管理具体战略行动计划的实施进度。

对具体战略行动计划实施进度管理的目标主要包括以下方面：一是确保具体战略行动计划能够按计划的时间点顺

利完成；二是确保项目成果能够达到战略目标的要求；三是通过积极管理能够及时识别出异常事项，并作出恰当调整。事务所可以定期统计具体战略行动计划的实施进度，识别并重点关注异常事项，并及时向管理层汇报。

如果战略目标细化后的具体战略行动计划数量较多，可以考虑采用项目进度管理的一些典型方法进行管理。对于完成进度略有延迟的，可以在一段期间内倾斜资源，给予更多支持。但如果一些具体战略行动计划在实施过程中存在重大困难而无法完成，则可能需要事务所领导层及时考虑是否应中止该项目，以及是否需要确定某些新项目以继续完成相关战略目标。

具体战略行动计划对应的项目，是相关责任人在一定期间内的重点工作任务。相关责任人可以将完成该项目作为个人年度目标之一，并在事务所年度绩效评价时就战略行动计划的进展或完成情况予以考量。这种方式可以帮助事务所更好地调动员工在战略实施方面的积极性，增强凝聚力。

（五）战略变更。

事务所制定战略时会考虑事务所当前所处外部环境、所依托的重要背景等。如果相关影响因素没有发生重大变化，事务所通常可以保持相关战略目标至本周期结束，然后在下一个周期重新制定战略目标。

但如果事务所所处的外部环境或者所依托的重要背景

发生重大变化，则事务所需要及时考虑是否有必要调整战略行动计划，甚至调整战略目标，使事务所更快更平稳地适应相关变化。例如，为更好贯彻落实注册会计师行业信息化战略、配合数字化转型变革和技术创新要求，以及人员灵活办公等需求，事务所可能需要考虑及时调整战略行动计划，甚至调整战略目标。事务所可以考虑设立“为数字化办公提供信息化技术支持”或类似目标作为战略目标，通过升级远程办公技术，支持员工线上完成日常审计工作。相关技术支持可以包括使用安全的大批量数据传输工具帮助完成客户资料收集；使用安全的即时通讯软件和会议系统与客户或者项目组内部进行沟通；支持审计软件工具的安全高效使用等。如果事务所本身的信息化水平较高，可以考虑通过搭建基于网络的安全高效的一站式联动平台，同时实现包括客户与项目组之间沟通、收集项目信息、共享函证进度、追踪审计程序进度等在内的多种功能。

事务所应规范战略变更的相关流程，以确保战略变更的合理性和有效性。变更后的战略需要进行充分的内外部沟通，确保其顺利实施。

（六）战略协同。

战略协同是事务所战略管理中的重要概念。事务所各业务线、职能部门以及总分所在发展战略指导下，制定细化的战略行动计划并具体落实。在事务所战略实施的资源配置过

程中，通过内部沟通和协作，对各种资源（例如人力资源、技术资源、知识资源以及财务资源）进行最有效利用，最终整合为对事务所核心竞争力的提升；而该核心竞争力之后可以被事务所各业务条线、职能部门以及总分所共享，进而促进事务所整体服务水平的提升。

实现战略协同需要事务所执行各细化战略行动的团队按照计划的时间进度有序开展工作，并按事务所流程定期汇报进展。如果在实施过程中遇到困难要及时沟通并主动寻求相关专家和事务所领导层的关注。通过事务所战略管理和控制流程，共享具体战略行动的进展。举例来说，如果事务所的战略目标之一是响应政府的发展战略，顺应某地区政府推出的一系列新举措，以提升事务所在该区域的服务能力和规模。那么细分的战略行动计划可能涉及以下方面：探索当地的业务动态与发展机遇；发挥事务所的专业优势与客户资源；积极参与该地区的建设。

具体来看，事务所相关部门专家团队可以负责研究分析当地的经济概况以及各政府部门发布的各种优惠政策，分行行业分领域进行归纳总结。事务所可以在不存在利益冲突且不影响独立性的前提下进行一些市场活动，将事务所的专业洞见分享给该地区的各类建设者和参与者。例如事务所可以派代表参加一些重要论坛或展会，分享对当地最新动态和未来发展方向等方面的专业见解。事务所可以通过开展行业研修

班，邀请当地企业代表与事务所专业人员共同学习。此外，事务所可以评估该区域的业务团队规模是否充足，是否需要加大校园招聘和社会招聘的力度，以及该地区附近的分所是否能提供一些资源支持。除招聘外，也可以委派事务所代表与当地其他有影响力的企业代表一起走进校园，向高校的同学们分享在某些重点行业的收获，共同探讨该地区未来的职业发展前景等。

上述示例中的多项战略行动计划涉及了事务所的多个业务条线和职能部门，需要相关行动负责团队共同努力，协同完成，并最终达成事务所相应战略目标。

第四章 组织文化和行为守则

一、目标

本项目旨在使会计师事务所建立与组织文化培育、推广和传承相关的制度以及人员行为守则，包括职业道德要求和独立性要求。

二、基本要求

会计师事务所的组织文化应当倡导“诚信为本、质量至上”的原则，强调树立正确的价值观，维护公众利益，遵守职业道德要求，包括独立性要求。会计师事务所的职业道德要求和独立性要求应当符合中国注册会计师独立性准则和中国注册会计师职业道德守则。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1.文化建设意识薄弱。事务所不重视文化建设，在追求业务增长的同时，事务所的人员自发形成了利益优先的价值观，忽视执业质量，甚至无法守住“诚信”底线，给事务所整体发展带来巨大风险和威胁。

2.文化建设缺乏系统性的规划。事务所仅仅关注品牌形象的创立和维护、团队建设活动等局部的文化塑造，对于事务所核心价值观、道德规范、配套制度（特别是独立性相关制度）、员工行为等方面缺乏系统性的理解和文化发展规划。

3.对于文化现状缺乏评估和动态调整。随着事务所规模的变化、外部条件的变化（例如市场竞争加剧、人工智能迅猛发展等），事务所对于自身的文化缺乏客观评估，未能有意识地调整和塑造事务所文化以适应不断变化的情况，导致该文化无法服务于事务所的发展，甚至成为事务所发展的障碍。

四、具体措施

（一）事务所的使命和愿景。

企业使命是企业最根本的、最有价值的责任和任务，即回答“我们干什么”和“为什么干”，反映了企业的宗旨和价值观，代表了企业的目的、方向、责任，是企业制定战略目标的前提，也是战略方案制定和选择的依据。会计师事务所的使命和愿景中常常体现“专业”“服务”这两个主要特征。这是注册会计师行业存在和得以发展的基础定位，也是社会公众和监管机构对于行业的基础预期。表 4-1 举例列示了部分会计师事务所制定的使命和愿景。

表 4-1 部分会计师事务所使命和愿景示例

| | 使命和愿景 |
|-------|---|
| 事务所 A | 愿景：建设更美好的商业世界； 使命：以一流人才、创新精神，坚守社会责任，创造长期价值，引领高质量可持续发展，建设最受信赖的专业服务机构。 |

| | |
|--------------|--|
| 事务所 B | 发展目标：立足中国 走向世界 创国际一流会计师事务所。 |
| 事务所 C | 使命：致力于成为一家具有国际影响力并受人尊重的综合性专业服务机构，打造源自中国、走向世界的专业服务品牌。 |
| 事务所 D | 使命：创造员工成长空间，协助客户提升价值； 愿景：成为中国最具有影响力和创造力的专业服务机构。 |

注：会计师事务所在建立自身核心价值观时，大多考虑了“诚信”要素，符合社会公众、监管机构对于行业的期待。其次，很多会计师事务所均强调“人本”、“团队合作”的理念，这与会计师事务所采用合伙制，员工是事务所用于服务的主要资产这些天然基因紧密相关。

（二）事务所的价值观。

《关于加强新时代注册会计师行业人才工作的指导意见》指出，“坚持以德为先。始终把推动诚信建设作为行业人才工作的核心价值导向，坚持诚信为本、诚以力行、信以修身，将诚信建设贯穿行业人才工作的各环节，完善行业诚信建设体系，夯实行业诚信文化基础，加强常态化诚信教育和失信惩戒，全面提升行业职业道德水平”。该指导意见表达了监管机构以及社会公众对于注册会计师行业的期待，也是会计师事务所价值观的必要内容。事务所在建立自身核心价值

观时，需要考虑诚信要素，以符合社会公众、监管机构对于行业的期待。表 4-2 举例列示了部分会计师事务所的核心价值观。

表 4-2 部分会计师事务所核心价值观示例

| | 核心价值观 |
|-------|--|
| 事务所 A | 诚信、互信、合作共融； 活力、热忱、敢为人先； 做正确的事，构建良好的工作关系。 |
| 事务所 B | 为人信、求道永、执事中、取法和。 |
| 事务所 C | 诚信、公正、务实、专业。 |
| 事务所 D | 诚信，以人为本，合作与分享，效率优先、兼顾公平。 |

（三）事务所人员的行为守则。

事务所应当制定适用于所有人员的行为守则。行为守则需要涵盖遵守职业道德要求，包括独立性要求的内容。《中国注册会计师独立性准则第 1 号——财务报表审计和审阅业务对独立性的要求》（以下简称独立性准则）规定了注册会计师在从事财务报表审计和审阅业务时应当遵守的独立性要求。《中国注册会计师职业道德守则（2020）》（以下简称职业道德守则）明确了职业道德基本原则，包括诚信、客观公正、独立性、专业胜任能力和勤勉尽责、保密、良好职业

行为，还明确了事务所提供各类服务需要遵循的独立性要求。在行为守则中用简洁、准确的语言传达独立性准则和职业道德守则的理念，有助于员工理解和关注这些基本原则。

事务所可以在遵守上述职业道德要求的基础上，根据本所价值观扩展行为守则的内容。例如在客户服务过程中秉持质量至上的原则、拒绝商业贿赂；又如在团队协作过程中秉持合作共赢的原则，相互尊重，理解包容。

行为守则需要根据事务所价值观、外部监管要求作出调整和更新。事务所应当通过发放员工行为守则，培训以及员工亲自确认的方式，确保所有员工收到并知悉行为守则的具体内容。

（四）职业道德的制度保障。

事务所应当安排专人作为职业道德主管合伙人和独立性主管合伙人，负责事务所与职业道德和独立性相关的事务。在业务承接环节事务所需遵循独立性的相关规定。事务所应当持续监控本所人员的职业道德和独立性的遵守情况，并将注意到的违规情况纳入人员的绩效考评过程中。通过制定并有效实施这些制度，确保事务所所有人员充分了解职业道德和独立性要求，并遵守相关规定。

（五）设计其他有效制度促进事务所价值观的形成。

合理的制度会促进正确的企业经营观念和员工价值观的形成，而正确的经营观念和价值观念又会促进制度的正

确贯彻，使员工形成良好的行为习惯。事务所属于专业服务机构，提供服务的人员需要不断地更新知识、提升服务技能。事务所应当建立一系列制度进行全方位的业务质量管理，培养提升员工的质量意识。这些制度应涵盖业务培训、业务承接、业务执行、业务监督与复核等各领域，同时建立以质量为导向的考核体系。在开展业务培训时，重点培育员工的质量和诚信意识。

（六）关注模范人物行为，塑造事务所文化。

在注册会计师行业，合伙人是事务所的股东，同时也是高级执行层、各个项目组的领头羊角色。合伙人团队和个人所展示出来的价值观，包括积极进取、诚实守信、团结协作、创新开拓等，会深入影响团队中其他人员。

模范人物行为集中体现了事务所价值观并值得员工学习。这些模范人物的选拔或者树立，是事务所文化塑造中的重要组成部分。为促进事务所文化的发展，事务所可以通过识别和定义模范人物或者模范行为，并加以宣传推广达到影响内部人员的目的，在文化建设过程中引导员工行为，促进对事务所价值观的认同和贯彻。

举例来说，在模范人物的选拔或者树立方面，某事务所建立了辅导人制度，通过专业传授、关怀爱护、顺畅沟通，达到增强凝聚力、营造和谐氛围的目的，是传统意义的“传、帮、带”制度的扩展。通过辅导人制度，使新员工迅速融入新

环境、进入工作角色、找到归属感；使被辅导者获得与业务密切相关的经验和技能、发挥潜能、快速成长；促使老员工不断全面提高自身综合素养，增强责任感与使命感；使事务所文化得以深入传承和发扬光大，确保各项规章制度的正确理解和执行，员工思想受到正向的引导，以适应会计师事务所持续发展战略的要求。如，某事务所设立了卓越服务奖，专门奖励在客户服务方面作出突出贡献的团队及个人。该奖项由员工推荐，评委会评定，获奖团队和个人将获得象征性现金奖励和奖状；该奖项在员工队伍中广为人知，多个团队和个人都曾获得过此奖项，所鼓励的以专业能力和态度服务客户的行为通过持续的奖项颁布深入人心。

（七）事务所的物质文化。

事务所物质文化主要是由事务所创造的工作环境、广告、产品包装与设计等构成。首先，事务所名称是事务所文化建设的重要一环，是社会公众以及事务所员工在了解事务所时接触到的第一信息。名称所传达的价值观和愿景可以形成有效的心理投射，达到宣传与推广的目的。其次，事务所的主题色彩选择在塑造事务所形象方面更有视觉冲击力，同时隐含表达了事务所对于某些信息的关注，例如创新、活力、严谨等。

（八）事务所内部文化测评。

开展文化调研和测评是正确认知事务所目前的文化的

有效手段。调研的对象通常包括事务所各个层面的领导、管理人员以及普通员工。调研工作人员通常包括内部部门和外部顾问。调研的内容可以覆盖事务所价值观所关注的各项内容，例如团队协作、员工发展、文化认同、制度规范、变革创新、客户关系等方面。这种调研可以周期性开展，并将结果用于下一步的管理提升。

会计师事务所可以参考“竞争性文化价值模型”进行系统性的文化测评，该模型是目前企业文化测评中运用较多的模型之一。表 4-3 提供了会计师事务所文化测评表示例。

表 4-3 会计师事务所文化测评表示例

| | 非常同意 | 比较同意 | 不清楚/不同意 | 比较不同意 | 非常不同意 |
|---------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| 一、团队协作 | | | | | |
| 1.大多数员工积极投入自己的工作，并相信自己能够产生积极影响。 | | | | | |
| 2.信息共享：所有人都能获得需要的信息。 | | | | | |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| 3.企业的规划具有持续性，所有员工都参与其中。 | | | | |
| 4.能够有组织地安排工作，每个人都了解自身工作与企业目标之间的关系。 | | | | |
| 5.企业中不同的部门配合默契。 | | | | |
| 二、员工发展 | | | | |
| 6.对员工充分授权，给予员工充分的表现空间。 | | | | |
| 7.员工的能力得到不断提高。 | | | | |
| 8.持续投资提升员工的技能。 | | | | |
| 9.员工能力提升被视作企业竞争优势的重要源泉。 | | | | |
| 10.员工能力常常限制了工作目标的达成。 | | | | |
| 三、文化认同 | | | | |
| 11.存在一致的、清晰的价值观指导工作。 | | | | |
| 12.领导者和管理者的言行是一致的。 | | | | |
| 13.忽视核心价值观将带来麻烦。 | | | | |
| 14.意见不同时，我们努力达到“双赢”的解决方案。 | | | | |
| 15.企业内部存在不同的文化，某些文化 | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|
| 较为强势。 | | | | |
| 四、制度规范 | | | | |
| 16. 员工对正确和错误的行为方式有着明确的、一致的看法。 | | | | |
| 17. 我们的经营管理方法是一致的、统一的。 | | | | |
| 18. 我们的制度规范非常清晰而全面。 | | | | |
| 19. 我们需要严格执行制度规范，否则会产生不利后果。 | | | | |
| 20. 我们常常灵活处理，突破现有制度。 | | | | |
| 五、变革创新 | | | | |
| 21. 我们工作的方式灵活，容易改变。 | | | | |
| 22. 对于竞争者和外界经营环境的变化，我们能够很好地应对。 | | | | |
| 23. 改革的尝试常常遇到阻力。 | | | | |
| 24. 我们鼓励创新，并敢于承担风险。 | | | | |
| 25. 我们每天要在工作中学习，这是一个重要的目标。 | | | | |
| 六、关注客户 | | | | |
| 26. 客户的意见和建议能够促使我们变革。 | | | | |
| 27. 客户的意见直接影响我们的决策。 | | | | |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| 28.每个成员对于客户的需求都有深刻理解。 | | | | |
| 29.我们的决策经常忽略客户的利益。 | | | | |
| 30.我们鼓励员工直接与客户建立联系。 | | | | |
| 七、战略愿景 | | | | |
| 31.领导者设置既有雄心又实际的长期和短期目标。 | | | | |
| 32.对于员工，组织战略发展方向并不明确。 | | | | |
| 33.对于目标，在组织内形成了广泛的认同。 | | | | |
| 34.对于预期的目标，我们持续跟进实际进展。 | | | | |
| 35.员工明白为了实现我们的战略愿景需要做些什么。 | | | | |
| 八、社会责任 | | | | |
| 36.组织对于监管合规、企业声誉高度重视。 | | | | |
| 37.组织重视对社区、社会的贡献。 | | | | |
| 38.作为员工，组织的社会责任离我们很遥远。 | | | | |
| 39.组织在社会责任方面有明确的措施 | | | | |

| | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|
| 和投入。 | | | | |
| 40. 员工理解并支持企业的社会责任。 | | | | |

注：上述文化测评表可以用于事务所部分人员（例如事务所的一个分所）或者全体人员人群的测评，用于了解这些人员对于事务所文化的认知和认同程度，发现事务所文化建设中的薄弱环节。

（九）事务所的文化变革。

当文化测评反映的结果与管理层的预期存在差距，管理层可能会认为有必要进行文化变革。即使没有进行文化测评，管理者对于事务所内部的现行文化也会有必要的认知。当现行文化与其外部环境或者事务所战略存在冲突，难以满足事务所发展需要时，文化变革变得势在必行。进行文化变革，需要制度建设、模范人物、行为宣传、物质文化创造等多方面的共同作用，引导事务所人员思想、行为的转变。

例如，某事务所认识到创新文化对于审计项目开展以及事务所发展的重要性。近年来，为了推动项目管理方法创新、办公工具创新，该事务所在多层面开展了创新激励活动。如通过“创新创业大赛”号召员工参与事务所创新工具的开发。获奖人员均来自基层团队，其设计的审计小工具、软件等为事务所数字化审计的发展提供了多样的灵感素材，也为员工在工作中持续关注效率和创新做出了榜样。此外，在经理和高级经理范围内开展“突破行动”，参与者可以自由选择管理

类、技术类话题，突破原有工作模式，提出创新想法，开展实验行动，总结实验结果。这些突破行动的成果，很多被管理者选择在全事务所范围内进行推广应用，推动管理制度、管理工具、审计工具的创新。通过以上两个持续的活动，该事务所在所有层级员工中传达了创新的必要性和重要性，推动创新文化的孕育和成长。

（十）事务所的文化整合。

会计师事务所发展过程中，可能进行并购以扩大事务所业务范围，壮大人才队伍。不同会计师事务所存在着不同的工作文化，这种差异会增加团队合作的难度，降低团队凝聚力，这是并购后整合常见的难题。事务所需要在并购后的整合过程中逐一评估和分析价值观、制度与物质工具的差异，以原有的优势文化为基础，通过两种文化的交流和借鉴，保留各自的精华部分，培育统一的、更具生命力的事务所文化。本章附录提供了某大型会计师事务所吸收新团队后的文化整合案例。

附录

某大型会计师事务所吸收新团队后的文化整合案例

某大型会计师事务所在吸收新团队时，采取了多种措施帮助新团队快速融合。这些措施不仅促进了新团队成员的快速适应，还增强了整个团队的协同效应和创新能力。

一、文化整合的具体措施

（一）全面的培训与发展计划。

1.多层次培训。事务所为新团队成员提供全面的培训计划，包括高级人员培训、合伙人培训、经理层培训等，确保各层次员工能够迅速融入事务所的文化并提升专业能力。每年的合伙人大会都安排新合伙人培训，为全体合伙人创造当面交流、深入沟通的机会，促进新合伙人快速融入团队。

2.数字化培训平台。事务所上线了新的信息化培训平台，支持线上线下培训需求，进一步强化合伙人培训，关注宏观形势和前沿技术，增强全局观及创新思维，保障集团战略转型的稳步推进。

（二）组织架构与管理调整。

1.重构优化。事务所在吸收新团队时进行了组织架构的调整和优化，通过设立研发创新委员会、风险委员会、集团法务合规部等，全面加强事务所管理和风险防范。

2.决策管理分离。集团将决策和管理职能逐步分离，以

适应不断变化的市场和技术环境，促进高效决策和管理。

（三）人员与项目统一管理。

1.人员混合编队。对于新并入的团队，事务所进行了有效整合，真正做到事务所一体化管理。新老业务团队重新整合，人员混合编队，部门负责人统一任命和管理。

2.项目统一管理。对客户和项目进行甄别，从源头上控制风险，强化客户是事务所的客户，不是合伙人私有财产的理念。加大资源投入，对新团队带入业务实施统一的风险评估，筛除高风险项目，对批准承接的项目加强项目层面质量管理、事务所层面质量管理和独立复核，实施项目全过程质量管理。

（四）事务所文化推广与融合。

1.共享核心价值观。事务所合伙人，无论是内部成长还是合并加入，任职的前提是文化认同。事务所对拟加入合伙人和团队进行甄别，不追求规模，更注重文化、理念的认同。事务所强调“持正念、走正道、做正事”的企业文化，通过各种内部活动和培训，使新团队成员理解和接受事务所的价值观和行为准则。

2.文化传承活动。在合伙人大会上举办欢迎新合伙人仪式以及荣退仪式，不仅表彰退休合伙人的贡献，也欢迎新成员的加入，促进文化的传承和团队的融合。

（五）沟通机制与团队互动。

1.高效沟通实战训练。事务所专门组织沟通技巧培训，如高效沟通实战训练，帮助新团队成员了解不同类型沟通的特点和优劣势，提高内部和外部的沟通能力。

2.透明信息共享。事务所保持透明的沟通和信息共享机制，确保所有合伙人和员工都能够了解事务所的运营状况和未来规划，从而增强团队的凝聚力。

（六）奖励机制与激励措施。

1.物质精神双重激励。除了实际奖金和奖品外，事务所还通过公开表彰、提供晋升机会等方式激励新团队成员，激发他们的工作热情和创造力。

2.持续创新激励。每年举办创新奖励评选，鼓励新团队成员积极参与事务所创新实践，推动事务所持续健康发展。

以上措施有助于新团队快速融入，不仅提升了新团队成员的专业能力和归属感，还促进了整个事务所的协同发展和创新求变。

二、文化整合的效果

由于事务所具有强大的合并整合能力，在连年成功完成数次联合兼并后，规模不断扩大。在健康的合伙文化以及在此基础上建立起来的内部治理结构和符合行业发展规律的管理体系和制度的保证下，高级管理团队一直保持高度和谐稳定的关系。大家拥有共同的理念，同心同德、和衷共济，真正达到了“人和”、“智和”的境界。合伙人之间相互支持，

优势互补，共同发展，共享事务所的发展成果。多年来，事务所合伙人虽然来自五湖四海，但内部团结和谐，没有帮派，合伙人及高管之间没有发生过重大矛盾和冲突。这种强调协同、相互支持、共同发展的合伙文化成为该事务所快速、和谐、健康发展的有力保障。事务所并未因大规模合并而改变其一贯的追求和经营方略，依托优秀的内部治理系统，做到了大而不散，大而不乱，大而有序；始终保持高度一体化、集约化的管理体系。

第五章 内部治理机制和管理体系

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内建立统一、高效的内部治理机制和管理体系，提高一体化管理水平和能力。

二、基本要求

会计师事务所应当就内部治理和管理统一制定相关制度，主要包括治理结构、权责划分、重大事项的决策机制、内部管理制度等，并通过设置相应的机构、职能和岗位，确保这些制度能够在全所范围内得到一致理解和执行。会计师事务所应当建立成熟、完善的治理结构，权责划分和决策机制应当保证全所范围内各项权力相互制衡、可持续，依靠组织和制度进行管理，而不是过度依赖某些领导人的个人权威。内部管理制度应当符合《会计师事务所执业许可和监督管理办法》、《会计师事务所一体化管理办法》的规定，对所有的分支机构、内设部门、业务团队实施一体化管理。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 事务所内部治理和管理相关制度没有包括治理结构、权责划分、重大事项的决策机制，或者虽然制定了相关制度但没有实际执行到位，导致事务所内部治理和管理过度依赖某些领导的个人权威。

2. 事务所的内部管理制度不符合《会计师事务所一体化管理办法》的规定，导致事务所执业质量下降，影响事务所的信誉和客户信任。

四、具体措施

本指引以大型会计师事务所为例进行阐述，默认会计师事务所采用合伙制组织形式。对于采用非合伙制组织形式的事务所，可借鉴合伙制事务所的内部治理机制与管理体系框架，并结合自身实际情况与特定需求，灵活设计与实施适合自身的内部治理结构与管理制度。

（一）事务所的内部治理架构和决策机制。

1. 治理架构和权责划分。

事务所应拥有独立的内部治理架构，在管理和业务运营上独立运作。事务所全体合伙人应签署合伙协议，各合伙人根据合伙协议出资，合伙经营、共享收益、共担风险，依照适用的法律法规、合伙协议的约定以及事务所的内部制度对事务所的债务承担责任。合伙协议应明确合伙人会议是事务所的最高权力机构，由全体合伙人组成并定期召开会议；首席合伙人由全体合伙人选举产生，对外代表事务所，是事务所的执行事务合伙人。

如果事务所加入国际网络，根据国际网络和各成员所之间的关系，虽然各成员所践行统一的网络文化和价值观，共享全球统一开发和使用的业务方法和工具、质量管理制度、

知识经验库等资源，但国际网络并不控制网络中的成员所，各成员所仍由其合伙人拥有和管理，自负其责。

2. 内部管理机构、职能和岗位设置。

事务所应根据相关法律法规和质量管理准则要求，基于事务所及业务的具体情况，设计适合自身情况的领导层框架，明确责任，并确保其切实有效地发挥作用。

事务所可根据合伙协议约定成立合伙事务管理委员会（以下简称管委会），合伙协议中明确管委会的设立方式与成员人数，具体成员可由全体合伙人或授权首席合伙人确定并任命。管委会成员根据管委会的授权履行职责，从业务执行、质量及风险管理、人力资源、市场拓展、区域日常事务的运营等方面协助首席合伙人管理事务所。

为强化事务所的监督效能，事务所应充分利用合伙人集体的监督力量。依据《中华人民共和国合伙企业法》第二十七条规定，不执行合伙事务的合伙人有权监督执行事务合伙人执行合伙事务的情况。为此，事务所可依托合伙人会议、内部投诉举报机制及多样化的沟通平台，鼓励合伙人积极提出对执行事务合伙人及事务所运营的意见与建议。

此外，事务所可探索引入独立第三方参与关键决策的机制，以提升治理结构的多元化与客观性。例如，聘任独立非执行董事作为外部顾问及战略指导专家。这些人员独立于事务所管理层，能凭借其在相关领域的经验与专业洞见，为管

理层提供新颖视角与建议，同时有效监督事务所的重大决策过程，通过提出质疑与改进建议，促进事务所的健康发展。

事务所应根据自身规模、组织结构和业务类型等具体情况，确定管理方式，并设立合适的内部管理机构。对于规模较大的事务所，例如，当业务种类多样或业务收入较高、注册会计师数量较多、分所数量较多时，事务所内部管理可以采用行政区域的横向管理和职能部门的纵向管理相结合的方式。事务所根据日常工作需要和业务发展需要设置相应部门，例如审计、质量及风险管理、企业及公共事务、人力资源、组织与人才发展、市场推广、财务、信息技术、行政等内部运转及业务执行的职能部门。各职能部门均可设主管合伙人，由首席合伙人代表全体合伙人根据合伙人的领域、专长、资历等委派合适的合伙人担任，负责职能部门日常事务的运行管理。各职能部门根据部门内部需要设置内部组织架构，下设的分组负责人由各职能部门的主管合伙人进行委派。

事务所的内部管理机构架构、成员名单、职能分配及岗位设置等详细信息，均可通过事务所内网进行公示。为确保信息的高效传达，对于领导层的任命，事务所可以考虑通过多种渠道发布，包括在事务所内网发布正式的人事任命公告、通过内部邮件系统群发通知等，以确保所有专业人员都能及时获知这些重要信息。

3.重大事项的决策机制。

基于前述“1.治理架构与权责划分”的内容，事务所遵循合伙协议的约定，可确立合伙人会议作为最高权力机构，负责审议并决策合伙协议中明确列出的重大事项。

管委会的议事规则应详尽规定其职责范围、成员构成、会议安排以及表决机制，特别要明确通过表决事项所需达到的最低比例，以确保决策的有效性和公正性。

对于事务所日常运营中的具体事务，根据相关内部政策，可由管委会成员及相关职能部门负责人依据既定流程进行决策。在此过程中，若管委会成员发现拟决策事项与自身存在利益冲突，应立即向首席合伙人报告；如首席合伙人认为必要，应要求该成员回避相关讨论或决策过程，以确保决策的独立性和公正性。

此外，在合伙人会议、管委会及日常运营各层面的决策过程中，事务所应始终坚持“质量至上”的原则。无论是制定发展战略和预算审批，还是在财务或运营资源的调配以及优先事项的安排上，均确保不以牺牲质量为代价，全面保障事务所的专业水准和客户服务质量和客户服务质量。

（二）质量管理领导框架。

事务所应当按照质量管理准则的要求建立健全质量管理领导框架，明确责任，包括委派相关人员承担质量管理准则要求的角色和职能，建立质量管理体系的治理架构和报告渠道等。

事务所可以制定发布各级员工、合伙人、审计业务管理人员和事务所领导层人员的职责说明书，其中事务所领导层人员的职责说明书中应明确相关人员对于事务所质量管理体系应当承担的职责。

事务所的主要负责人对事务所的质量管理体系承担最终责任。事务所可参考质量管理准则中提供的质量管理领导层示例中的角色和职责，根据自身及其业务的具体情况设计适合本事务所的质量管理领导框架，以明确责任，确保其切实有效地发挥作用。质量管理准则中提供的质量管理领导层示例包括以下角色和职责。

1.主要负责人。

事务所主要负责人（如首席合伙人、主任会计师等）对事务所的质量管理体系承担最终责任，并履行下列职责：

- (1) 提名或委任事务所质量管理领导层的其他成员，保障其具备充分的时间、资源、胜任能力和权限履行职责，并对其进行指导、监督、评价和问责；
- (2) 建立并有效运行以质量为导向的合伙人管理机制；
- (3) 合理保证质量管理体系健全并在全所范围内有效运行；
- (4) 每年至少一次对质量管理体系作出评价，并定期评价相关人员的业绩，落实问责和整改措施；
- (5) 领导并决定对质量管理具有重大影响的其他事项。

2.质量管理主管合伙人。

质量管理主管合伙人（或同等职位的人员）具体负责质量管理体系的设计、实施和运行，并履行下列职责：

- (1) 建立、完善并有效运行事务所质量管理制度和程序，确保事务所持续满足法律法规、职业准则和监管要求；
- (2) 全面参与业务质量管理决策，形成工作记录；
- (3) 对监控和整改程序的运行提供督导，就质量管理存在的问题提出整改措施，并向主要负责人报告；
- (4) 就与重大风险相关的事项提供咨询；
- (5) 事务所其他质量管理职责。

如果事务所成立质量管理委员会或类似机构履行质量管理主管合伙人的职责，该委员会的主任委员或类似职位的成员可以参照质量管理主管合伙人承担领导责任。

3.职业道德主管合伙人。

职业道德主管合伙人（或同等职位的人员）具体负责事务所与职业道德有关的事务，并履行下列职责：

- (1) 制定与职业道德相关的工作计划以及与该计划相关的年度绩效目标，并对职业道德计划的所有方面承担明确的责任；
- (2) 根据相关职业道德要求，建立、完善并有效运行与职业道德相关的政策和程序，包括与违反职业道德后果相关的政策和程序，以确保事务所持续满足相关职业道德要求；

(3) 计划和组织针对全体合伙人、执业人员以及其他人员的职业道德培训，以增强其对职业道德和职业价值观的认识和理解；

(4) 建立专门的渠道，供事务所所有人员就职业道德相关问题进行咨询和报告职业道德相关事项和情况，并对这些咨询和报告保密；

(5) 建立与解决具体职业道德问题相关的流程，确保能够恰当应对所有已识别出的职业道德问题；

(6) 向主要负责人报告所有与职业道德相关的重大事项；

(7) 获取事务所所有人员就其遵守职业道德情况的确认，包括已阅读并了解相关职业道德要求，以及是否存在违反相关职业道德要求的情况等；

(8) 至少每年一次向主要负责人报告与职业道德相关的政策和程序、事件和结果，以及后续计划；

(9) 事务所其他职业道德管理职责。

4. 独立性主管合伙人。

独立性主管合伙人（或同等职位的人员）具体负责事务所与审计、审阅和其他鉴证业务独立性有关的事务，并履行下列职责：

(1) 统筹事务所所有与独立性相关的重大事项，包括设计、实施、运行、监督与维护与独立性相关的监控程序；

(2) 建立和完善与独立性相关的咨询机制，保证提供咨询的人员具备适当的时间、经验、专业胜任能力、客观性、权威性和判断能力；

(3) 建立和维护相关信息系统，以提供事务所人员禁止投资清单、受限制实体清单、关键审计合伙人执业年限清单等信息，并制定相关政策和程序，以确保这些信息真实、准确和完整；

(4) 指导、监督和复核事务所独立性相关政策和程序的运行情况；

(5) 就独立性相关事务开展监控活动；

(6) 至少每年一次向主要负责人报告与独立性相关的重大事项；

(7) 及时识别法律法规、职业准则、监管机构对适用的独立性要求作出的修订，并考虑是否更新事务所相关流程。

事务所可以根据本所的实际需要，将职业道德主管合伙人和独立性主管合伙人的职责进行合并。

5.各业务条线的主管合伙人。

事务所可以根据自身业务的实际情况和质量管理的需要划分业务条线。各业务条线的主管合伙人负责所主管业务的总体质量，并履行以下职责：

(1) 确定本业务条线相关计划，包括资源的需求、获取和分配计划，并合理地获取和分配资源；

(2) 督导项目合伙人有效执行质量管理体系中的政策和程序，并遵守相关职业道德要求；

(3) 委派或授权他人委派具有足够专业胜任能力、时间与良好诚信记录的项目合伙人执行业务；

(4) 按照事务所内部规定参与本业务条线中有关业务质量的重大事项的讨论以及意见分歧的解决，发表意见并形成工作记录；

(5) 事务所其他质量管理职责。

如果事务所建立业务条线管理委员会或类似机构履行业务条线主管合伙人职责，该委员会的主任委员或类似职位的成员需要参照业务条线主管合伙人承担领导责任。

6. 监控和整改主管合伙人。

监控和整改主管合伙人（或同等职位的人员）对质量管理体系“监控和整改”要素的运行承担责任，包括下列职责：

(1) 领导与监控和整改相关的政策和程序的设计、实施和运行，并提供适当督导；

(2) 领导业务检查和其他监控活动的设计、实施和运行工作，并提供适当督导；

(3) 就业务检查和其他监控活动的结果与主要负责人和质量管理体系中的相关负责人进行及时沟通；

(4) 事务所其他监控和整改管理职责。

(三) 会计师事务所的一体化管理模式。

为了提升执业质量、加强内部治理，并推动会计师事务所一体化管理水平的全面提升，事务所需要构建一套统一的管理体系，涵盖人员管理、财务管理、业务管理、技术标准和质量管理、信息化建设等方面。事务所应确保有效实施该体系，以实现对分支机构、内设部门及业务团队的全面统一管理，从而促进事务所整体的高效协同与持续发展。事务所可通过合伙协议明确分支机构、内设部门、业务团队均实施“五统一”的一体化管理模式。

1. 总所统一设立分所的管理。

分所是事务所为便于开展和执行业务设立的办事机构。各分所在总所的授权下根据统一的业务管理制度和质量管理政策及程序承接和执行业务、出具报告。事务所应实施总分所“五统一”管理，统一调配总所及所有分所的资源。总所任命分所负责人负责各分所的业务及内部管理工作。

当事务所面临业务类型多元、业务收入较高、注册会计师数量较多、分所布局广泛的情况时，事务所内部管理可以采用行政区域的横向管理与职能部门的纵向管理相结合的模式。为此，事务所可以根据日常运营的需求，设置诸如质量和风险管理、人力资源、组织与人才发展、市场推广、财务、信息技术、行政支持等核心职能部门，这些部门全方位支撑事务所总分所的业务运作。

为确保一体化管理的有效实施，主要负责人可以亲自委

派各职能部门的主管合伙人，由各主管合伙人负责各自领域的专业指导与管理，并推动跨部门协作、优化资源配置，从而确保整个事务所管理体系的高效运行与协调发展。

事务所可以根据各分所的地理位置和规模，将分所归属于不同区域，在每个区域委派区域管理合伙人，负责该区域内业务的有效管理和运行，加强该区域内重点事项的沟通、处理和资源协调。

考虑到分所的业务规模和发展需要，可以在部分分所委派个别职能部门相关人，例如人力资源、财务、行政等。分所的业务部门、职能部门相关人均受事务所相应的业务部门和职能部门的统一管理。

2.吸收外部团队及类似整合情形的管理。

(1) 可能的挑战。在会计师事务所的持续壮大与优化过程中，存在两种核心策略：一是基于内部资源的业务拓展；二是通过整合外部资源，如与其他事务所合并或吸收外部团队，实现优势互补。特别是在地域或行业扩张时，事务所可选择从内部调配合伙人与团队建立新分所，或直接吸纳当地经验丰富的外部团队，或将两种方式相结合。然而，引入外部资源也可能给事务所一体化管理带来挑战。外部团队往往有不同的文化、执业理念及工作习惯，例如客户和业务承接与保持、工作底稿编制和复核、质量管理、档案管理流程等，均可能与本事务所存在差异。这些差异会影响团队的融合速

度与效果。因此，事务所在考虑吸收外部团队或进行合并时，需要考虑预先制定相关政策与流程，以促进外部团队的顺利融入。对于合并情形，双方应共同协商确定相关流程，以减少合并过程中的障碍，确保整合过程顺利进行。

(2) 专门的政策和程序。为了促进外部团队的有效融合，事务所可以制定一套全面的政策与程序，明确融合的具体安排。这些政策需覆盖外部团队（含合伙人及团队成员）的整合，以及随团队带入的客户与项目的处理。相关政策应贯穿吸收外部团队的前、中、后全过程，确保融合流程的顺畅进行。

针对吸收的外部合伙人以及团队成员，事务所相关政策和程序建议至少明确以下方面：一是与现有业务条线的整合方式，二是所需完成的多维度培训计划。对于随团队带入的客户及项目，可以重点考虑的方面包括：一是风险评估程序中是否需要设置额外的评估重点和审批步骤；二是项目合伙人、项目质量复核人、项目团队成员的委派条件，以确保符合监管要求并保证执业质量；三是项目执行过程中的额外复核程序或全程跟踪与沟通报告机制。

根据所处吸收过程的不同阶段，相关政策可以涵盖的方面包括：

吸收前：对外部团队合伙人及成员的胜任能力、执业质量、个人履历进行全面评估。若团队规模较大，可考虑引入

更多内部部门或成立专项工作组进行背景调查与综合评估。

吸收后：集中内部资源对新团队进行培训和指导。可派遣包含各部门代表的对接工作组，实地到新团队进行面对面流程讲解与培训，并在一段时间内主动发现问题并提供指导。通过定期的内部评价与监控程序，评估新团队的执业质量，并识别需持续强化的方面。

此外，事务所可考虑在吸收前后一段时间内设立常设工作组，负责合并吸收事项的全过程规范与落实。同时，加强事务所内部流程的信息化与标准化建设，不仅有助于外部团队快速适应并规范执行相关程序，也便于事务所进行高效管理与监控。

（四）事务所内部治理中加强文化认同的方式。

事务所应当致力于在全所范围内形成“质量至上”的文化，树立质量意识。为了增强对这种文化的认同，事务所可以考虑在现有文化宣传手段的基础上，将质量管理的核心理念与具体要求明确写入合伙协议和领导层的岗位职责描述中，从而确保质量观念深入人心，成为事务所运营的基石。

（五）吸收外部团队及类似整合情形的事务所管理流程示例。

1. 外部团队与事务所现有业务条线的整合方式。

事务所应依据新加入团队的业务专长与行业特色，对现有业务条线进行战略性重组与整合。具体操作上，可依据新

团队合伙人的行业经验和专业优势，将其分配至对应的行业部门，并与现有合伙人共同工作，重构或优化相关行业及业务线的领导团队。在为新带入项目委派合伙人时，考虑在该项目相关行业中经验丰富的事务所现有合伙人。对于新加入的团队成员，建议采取灵活的人员配置策略，打破原有团队界限，将新成员分配至相同行业或业务领域的不同部门或团队中，以促进新成员的快速融入与成长，同时增强团队间的协同效应。

2.多层次多维度的培训。

外部团队的加入实质上是事务所外部招聘的一种特殊形式，为有效促进新团队的融合，事务所可开展集中培训，在培训时重点考虑下列方面：

首先，着重于传播事务所的核心价值观与文化理念，确保新加入的合伙人与团队成员在思想层面与事务所保持高度一致，从而更好地遵循事务所的各项政策与流程，确保团队整体行动协调统一。

其次，详细阐述事务所的执业规范与操作流程。不同事务所在质量管理、客户和业务承接与保持、职业道德（包括独立性）相关要求、合伙人和项目组成员的委派、工作底稿编制和复核、档案管理流程等方面会存在差异，且可能使用不同的平台或工具执行业务，因此需要对新团队进行细致培训，消除可能存在的认知差异。

最后，强化项目执行过程中的实战培训与指导，通过经验丰富的老员工带领新员工的方式，帮助新成员迅速熟悉并掌握业务流程，从而加速其融入进程。

第六章 风险管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施风险管理制度，提高风险管理水平和能力，确保将会计师事务所整体风险控制在可接受的范围。

二、基本要求

风险管理制度应涵盖风险管理计划，风险管理流程，识别、评估和应对会计师事务所层面和业务层面各类风险的制度，业务风险分级分类管理制度，高风险业务的承接与保持制度，职业风险补偿制度，合同管理制度，客户投诉处理制度等方面。风险管理制度应特别关注会计师事务所可能面临的法律责任风险。业务层面风险管理应当符合质量管理准则、独立性准则和职业道德守则的规定。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1.事务所未能通过持续的风险管理机制有效识别重大风险或新型风险，而错失积极管理的机会，可能导致事务所无法及时应对风险，或将风险控制在可承受的范围内，从而影响事务所整体战略目标的实现。

2.事务所风险管理制度和程序未能关注可能面临的法律责任风险，导致事务所因业务活动中偶发性的小概率赔偿案

件而丧失继续执业的能力；也可能会因事务所被裁定存在过失时，影响相关方以及证券市场中广大投资者的利益。

3. 事务所未设置恰当的客户关系和具体业务的接受与保持相关的风险评估程序，导致潜在的声誉、法律或财务等风险未被识别、不具备执行业务必要的素质和专业胜任能力，或者导致事务所财务和运营方面过于关注盈利能力而影响执业质量等。

四、具体措施

（一）识别、评估和应对事务所整体风险。

1. 事务所风险管理政策及程序。

事务所需制定明确的风险管理政策，包括事务所层面风险管理的基本原则、总体目标和相关要求，强调事务所领导层对风险管理的承诺和责任，以保障事务所层面风险管理政策的执行。

结合事务所整体的发展战略，根据风险管理政策，设计合理的程序，包括具体方法、流程与工作步骤，将事务所风险管理流程与事务所日常管理工作结合，对可能影响事务所整体战略目标实现的重大风险进行识别、评估、应对、汇报和管理。

（1）风险管理计划。结合风险管理的总体目标，制定年度风险管理计划，包括评估维度、具体任务、责任人、时间表、关键时间节点和阶段性目标等。同时，为相关风险管

理计划的执行配置必要的资源，确保计划能够及时实施和达成。

在风险管理计划的执行过程中，通过评估实际执行情况及最新的风险监测结果，在需要时对风险管理计划进行调整和改进，确保计划持续适用于当前情况并始终与事务所整体战略目标一致。

(2) 风险管理流程与方法。 事务所层面的风险管理流程与方法，可以包括风险识别、风险评估、风险应对、风险监测等活动。

风险识别：是发现并描述可能严重影响事务所实现其战略的风险。通过收集所内关键人员的意见，结合事务所面临的宏观经济、监管环境和市场情况等因素，识别与事务所战略目标实现相关的重大风险。

除识别重大风险外，事务所可以考虑识别新近出现的或正在变化中的新型风险。事务所当前对新型风险的了解可能存在局限，但新型风险未来可能对事务所产生重大影响，因此事务所需要持续关注其发展情况。

识别风险的过程是持续进行的。该过程既包括重新评估已识别出的重大风险是否仍然相关，也包括判断是否出现新增重大风险或新型风险。

风险评估：是运用统一的标准对识别出的风险等级进行评定，例如高、中、低等级，以便采取相应的措施更好地应

对风险。

对于识别出的重大风险，事务所需从风险影响程度、风险发生可能性等维度出发，采用定性及定量相结合的方式，对相关风险进行评级。

对于识别出的新型风险，可能由于了解程序的局限而无法评级。

风险应对：是选择并实施风险控制措施和行动计划，将风险控制在事务所可承受的范围内。结合风险评估评级结果和风险特征，对识别出的重大风险制定风险管理应对方案，并指定具体风险负责人进行持续管控，包括明确风险应对措施、制定并实施风险管理行动计划等。

风险监测：是通过持续开展对事务所层面风险的日常监控，以确保风险管理的过程及结果始终符合事务所当下的情况。风险监测贯穿于风险管理过程的所有阶段。

在初始风险评估工作完成后，后续风险负责人可以根据风险信息的变化及风险应对计划的执行进展情况及时更新风险评估及风险应对。

(3) 通过信息化方式确保事务所层面风险管理流程落地的示例。为了更加及时和高效地追踪事务所层面的风险状态及风险应对计划的执行情况，事务所可以考虑通过信息化的手段，将风险管理文档电子化、流程信息化，并借助信息化工具对风险管理数据进行全方位梳理，提高风险管理的规

范度，实现风险常态化管理和动态化监控。例如可以通过使用线上风险管理工具，将风险的追踪管理融入风险管理各个阶段中，包括：

风险识别：各风险责任人在风险管理工具中实时录入已识别风险的最新进展，实现风险信息的标准化存储及实时共享。

风险评估：通过风险管理工具实现风险的分级筛选及分类管理，以便事务所领导层结合风险等级调整风险应对的优先级。

风险应对：通过在风险管理工具中设置行动计划的预计完成日期，并启动延误预警，可以根据实际情况及时更新风险应对措施及行动进展，掌握实时的相关风险应对状态，监测延误情况并及时调整跟进。

风险监测：在风险管理工具中可以为事务所领导层设置与其职责范围相匹配的访问权限，协助其全面了解相关风险和行动计划的当前状态，对风险进行持续监测。此外，领导层也能获取充分的信息以支持其在定期风险评估中的相关讨论和决策。

将风险管理流程与信息化融合，可以通过线上风险管理工具展示事务所风险全貌、追踪风险变化趋势、将日常的风险管理工作迁移至信息系统中，推动事务所层面风险管理的常态化运作，提升风险管理效率，更好地协助事务所实现其

风险管理的总体目标。

2. 事务所职业风险补偿制度。

通过建立风险补偿制度可以帮助事务所抵御职业风险。

事务所按《会计师事务所职业风险基金管理办法》提取职业风险基金，可以提高抵御职业责任风险的能力。职业风险基金提取的数额有限，事务所可以考虑其他抵御风险方式。

购买职业责任保险是事务所抵御风险的主要方式之一，并通过每年向保险公司购买职业责任保险，统一缴纳保费，涵盖事务所总所和所有分所。

购买职业责任保险可以达到两个目的：一是保障事务所不会因业务活动中偶发性的小概率过失赔偿案件而丧失继续执业的能力；二是保障事务所服务的委托人和利害关系人，特别是证券市场中的广大投资者，在因会计师事务所被裁定存在过失时，能够获得经济赔偿。职业责任保险对于注册会计师行业健康发展十分重要。

3. 合同管理制度。

(1) 签订合同并控制风险。 事务所应建立合同管理制度和相关流程。该流程可包括制定合同模板，并要求在工作开始前与客户签订书面合同。同时，可明确合同的审批流程，控制相关的法律风险。

(2) 适当运用合同模板。 对于客户以及商业合同，事务所可以适当运用标准合同模板以及标准条款。合同模板包

含事务所的标准条款，例如反贿赂和数据隐私条款。事务所可以根据需要适当调整标准条款。

(3) 严格合同审批。 事务所的合同由本所内部法律团队起草或审阅。事务所可以建议优先使用事务所的合同模板和标准条款。如有特殊情形，需按事务所相关流程进行审批。需要审阅的合同应适当地运用事务所的合同模板和标准条款。如因客户原因或个别情况而无法使用合同模板，则该合同和调整后的条款需经审批。

(4) 合同的保存。 事务所应依据适用的法律法规、监管要求，以及事务所内部政策要求等，建立相关流程保存签署的合同。

(5) 事务所内部法律团队。 搭建事务所内部法律团队能够预测和应对即将出现的法律挑战、提供客观和独立的法律援助、更加主动地应对相关法律事项并维护事务所权益。

4. 事务所投诉处理制度。

(1) 事务所投诉举报接收渠道。 事务所可以设立多种投诉举报渠道，例如可以直接向事务所领导层、相关部门（例如风险管理或人力资源）等投诉或报告；也可以通过事务所公开的平台进行匿名报告，例如事务所职业操守热线，以及事务所所属国际网络的投诉举报热线（如有）。为了维护事务所的价值观，事务所可以考虑制定不得报复的政策，鼓励各方大胆发声。

(2) 事务所调查处理政策。为规范事务所员工的行为，事务所可以制定纪律政策以及纪律程序，例如可以在员工手册中包含纪律政策相关章节，也可以专门制定事务所纪律条例并明确纪律程序。针对未能按照适用的法律法规和职业准则要求执行业务、违反事务所政策、诚信问题、不当或不道德行为，事务所可以通过相关投诉处理流程，由专责团队调查和处理投诉和举报事项，提交事务所相关委员会对调查结果和处理情况进行指导和监督。

(3) 事务所调查处理流程。所有涉嫌不当行为的事项均交由专责团队审查，由专责独立调查人员，对不当行为相关事项进行调查。

(4) 处理结果及执行的情况。根据员工不当行为的严重程度，事务所将进行纪律处分。事务所可以在纪律政策中明确纪律处分结果的种类。

5. 诉讼案件处理相关工作流程。

引起事务所相关诉讼的原因是多样的。下面以事务所因执业行为被起诉的诉讼案件处理流程为例，介绍事务所相关工作流程的考虑因素。

(1) 事务所接收诉讼相关文书或信息。事务所任何人员如果知悉法院欲向事务所送达诉讼文书，需尽快根据事务所内部流程，交由相关部门（例如风控部门或法务部门）统一集中处理。相关流程一般可以包括：

①尽快报告给事务所相关部门。原则上收到原始信息的事务所人员不得擅自签收文件或对外作出回复。

②根据案件情况，事务所相关部门对签收书面文件提出建议。

(2) 初步评估风险。事务所可以通过审阅诉讼文书、公开渠道检索、与法院沟通、内部相关部门讨论等方式，在收集整理诉讼程序及案涉项目基本信息后，初步评估风险。收集整理的信息包括诉讼相对方信息、其主张的请求和理由、诉讼程序关键时间点、案涉项目背景、进展及人员等。

事务所需注意是否有在收到诉讼文书后向相关方报备、通知或告知的义务。

(3) 选聘外部律师。对于重大诉讼，事务所可能需要及时聘请外部律师提供服务，对诉讼策略提供建议、评估法律风险、与法院等相关方进行沟通及应诉等。事务所可考虑是否需要建立选聘外部律师的相关制度。

(4) 诉讼案件管理。在诉讼案件管理过程中，事务所可考虑以下事项：

①成立专项工作组。可根据案件具体情况成立由不同领域专家组成的专项工作组。

②底稿及证据的分析和保存。为应诉需保存和分析相关资料，例如案涉项目底稿、内外部沟通邮件、诉讼文书等。

③风险评估及应对策略。必要时，在律师的协助下，从

专业角度对案件风险进行评估，并制定纠纷处置策略，包括应诉、调解及和解等。

④计划及记录。持续跟踪案件进程，制定长期或短期工作计划，记录重大决策事项。

⑤保密。事务所在对外提供材料或信息时，应遵守保密要求。

⑥舆情管理。根据具体情况，事务所可考虑是否需要持续监控与诉讼或案涉项目相关的舆情信息。

⑦成本控制。事务所可以协调外部律师工作，避免产生不必要的费用。

⑧履行判决。如事务所预计诉讼结果可能对自身不利，需要在适当时，预留可能被判令支付给诉讼相对方的款项，以免判决作出后无法按照要求的期限履行义务，而产生不利后果。

(5) 总结及改进。无论判决结果如何，事务所都可以从诉讼案件中吸取经验，采取改进措施，与业务部门协同有效控制风险。

(二) 识别、评估和应对业务层面各类风险。

1. 概述。

执行客户关系和具体业务的接受与保持的风险评估，能够帮助会计师事务所有效识别与潜在客户或业务相关的潜在的声誉、法律或财务等风险，并及时采取应对风险的防范

措施，避免在财务和运营方面过于关注盈利能力而影响执业质量等。事务所应当针对客户关系和具体业务的接受与保持，制定政策和配套的程序，并在全所范围内统一决策。

(1) 客户关系的接受与保持评估。事务所应当建立客户关系接受与保持评估的政策和程序，事先按照法律法规和职业准则的要求设定评估事项，包括客户诚信和道德价值观等方面；通过制定与风险等级相匹配的审批流程，考虑包含应明确拒绝或者终止客户关系的情形，以确保评估程序的规范化和标准化，同时需要妥善记录和保存整个评估过程和结果。

充分获取客户的背景信息。事务所获取的、用于对客户的诚信和道德价值观进行判断的客户背景信息可能包括：客户的性质，例如客户组织结构的复杂程度、运营方式、业务活动的市场和地区等；有关客户诚信和道德价值观的信息，例如客户股东、董事、高级管理人员和治理层的身份和商业信誉。

获取客户背景信息的方式主要包括：询问为该客户提供过服务的其他人员，例如前任注册会计师、客户的法律顾问等；查询载有客户公司资质、股东、对外投资、诉讼和处罚等信息的第三方数据库，以及搜索客户官网、媒体新闻等公开信息。获取相关背景信息的具体内容和内外部获取渠道可参考《<会计师事务所质量管理准则第 5101 号——业务质量

管理>应用指南》第 78 段和第 79 段。

事务所可考虑采用标准统一的客户背景信息收集方法，并根据客户性质、拟提供服务的类型、风险等级等设置不同的客户背景信息核查范围和有效期。例如，针对首次承接的客户设置更为全面的核查范围，针对风险较高的客户设置更短的信息核查有效期。

执行客户关系再评估。事务所制定的客户关系保持评估的政策和程序，可以规定需要执行客户关系保持评估的情形。例如，如果规定了客户关系评估的有效期，则需要在有效期届满前完成再评估；当识别出某些可能会影响客户风险的重大变化时，需对现有客户进行再评估；规定在接受或保持某一客户关系后知悉了某些信息，而这些信息如果在接受或保持该客户关系之前知悉将会导致拒绝接受该客户关系，对出现此种情形的处理。

设置客户风险等级及恰当的审批人员。事务所应当建立风险分级分类管理制度，例如将客户关系接受与保持评估的各项考虑因素和可能出现的情形进行分类，并对应不同风险等级，例如高、中、低等。

在客户关系接受与保持评估和审批过程中，项目合伙人基于获取的客户背景信息，利用专业知识、技能和经验执行和记录客户关系评估程序，并对评估的准确性和完整性负责，使审批人能够基于充分的客户信息作出判断。

在事务所审批流程中，对于每项客户关系接受与保持评估，可以通过指派独立于项目合伙人及审计团队的审批人员复核审批，确保评估的客观性。

客户关系评估可以根据风险等级设置不同级别的审批人员。例如，对于会计师事务所认定存在高风险的客户，应当经质量管理主管合伙人（或类似职位的人员）或其授权的人员审批。

(2) 具体业务的接受与保持评估。具体业务的接受与保持评估和客户关系评估有一定的相关性，但也是一套单独的流程。承接某一客户并不代表必然会承接该客户的所有业务，因此需要按照事务所专门的政策和程序，统一各项业务的评估事项、风险因素和审批流程等，形成恰当的工作记录，从而保证执业质量。

评估具体业务的主要方面。包括：

①业务的性质和具体情况。例如，客户聘请会计师事务所的目的是什么，以及是否符合诚信和道德价值观；客户计划使用服务成果的方式是否适当，是否会导致事务所面临不可接受的风险；客户是否为公众利益实体；客户是否有能力履行约定的管理层职责；业务是否符合当地法律法规和监管要求；业务是否会产生对独立性的不利影响或利益冲突。

②事务所执行业务的能力。例如，事务所能否获取适当资源以执行业务；事务所能否获取执行业务所需的信息，或

者是否能够接触到提供这些信息的人员；事务所和项目组能否履行与遵守相关职业道德要求有关的责任。

具体考虑因素可参考《<会计师事务所质量管理体系第5101号——业务质量管理>应用指南》第77段和第83段。

完成具体业务评估的时点。具体业务的承接与保持评估用于识别与潜在业务相关的风险，因此需要在业务承接前完成，并且具体业务评估审批完成时间一般不应早于客户关系评估审批时间。

执行具体业务再评估。事务所可以通过具体业务保持评估的政策和程序，规定需要执行具体业务保持评估的情形。例如，如果规定了具体业务评估的有效期，则需要在有效期届满前完成再评估；当识别出某些可能会影响业务风险的重大变化时，需对现有业务进行再评估；如果在接受或保持某一具体业务后知悉了某些信息，而这些信息如果在接受或保持该业务之前知悉将会导致拒绝接受该业务，需要规定对此种情形的处理。

设置业务风险等级及恰当的审批人员。按照风险分级分类管理的原则，事务所可以考虑将具体业务接受与保持评估的各项考虑因素和可能出现的情形进行分类，并对应不同风险等级，例如高、中、低等。此外，事务所可以设定客户关系与具体业务之间的风险等级高低设定要求，例如具体业务的风险等级不得低于该客户关系的风险等级，以及允许项目

合伙人和审批合伙人在根据事务所政策和程序得出的风险等级基础上，综合考虑所有相关评估因素后运用职业判断调高业务评估的风险等级。

在具体业务接受与保持评估和审批过程中，项目合伙人基于获取的业务情况和执行业务能力的信息，利用专业知识、技能和经验，执行和记录具体业务评估，并对评估的准确性和完整性负责，使审批人能够基于充分的业务信息作出判断。

在事务所审批流程中，对于每项具体业务接受与保持评估，可以通过指派独立于项目合伙人及审计团队的审批人员复核审批，确保评估的客观性。

具体业务评估可以根据风险等级设置不同级别的审批人员。例如，对于会计师事务所认定存在高风险的业务，应当经质量管理主管合伙人（或类似职位的人员）或其授权的人员审批。

2. 独立性评估。

独立性评估作为具体业务接受或保持评估过程的一部分，项目合伙人需确保识别并记录对独立性产生不利影响的因素，评价不利影响的严重程度，必要时考虑可以采取的防范措施或者拒绝该业务委托。

(1) 承接新审计客户或者审计业务的独立性评估。对于潜在审计客户，在审计业务接受评估阶段需要考虑独立性对审计业务接受的影响并完成独立性评估，并按照事务所的

审批流程完成相应审批。

充分获取信息。事务所获取的、承接新审计客户或者审计业务的独立性评估信息可能包括：客户的股权结构或集团架构，客户的董事、高级管理人员的信息；事务所曾经或目前与客户之间存在的经济利益、商业关系、提供的服务以及收费安排等可能影响独立性的情形。

获取这些信息的方法主要包括：对于外部信息，可查询载有客户公司股东、对外投资信息的第三方数据库，以及搜索客户官网、公司年报、公告等公开信息；对于内部信息，可询问事务所内部相关部门或审计团队成员。

执行独立性评估。根据获取的信息，识别潜在审计客户的关联实体，即需要保持独立性的实体范围。在此基础上，识别与潜在审计客户及其关联实体曾经或目前存在的可能影响独立性的情形，并评估可能对独立性产生的不利影响，包括经济利益和其他财务关系、商业关系、家庭和私人关系、提供的服务及收费安排等。

评价影响。通过评价识别出的情形对独立性产生不利影响的严重程度，事务所考虑可以采取的防范措施或者拒绝该业务委托。

独立性评估的审批。独立性评估作为具体业务接受评估过程的一部分，需要按照事务所业务接受评估流程进行审批。此外，事务所可以考虑在业务接受评估中对独立性评估部分

增加额外的审批程序；或者根据潜在审计客户的性质或涉及利益相关者的数量，对独立性评估增设不同的审批程序。例如，对于拟承接的公众利益实体审计客户，针对业务接受评估中的独立性评估部分，除了完成业务接受评估的审批流程外，可考虑增加额外的独立性主管领导审批。

(2) 业务保持的独立性评估。对于现有审计客户，项目合伙人通过传达、沟通、项目组讨论、复核相关信息等方式确保项目组相关人员了解独立性要求和责任，对可能存在独立性不利影响的情形全程保持警觉，在必要时进行咨询，以识别对独立性产生不利影响的因素或事项，评价不利影响的严重程度，采取适当的防范措施或拒绝该业务委托。

除了在业务保持评估中涵盖独立性评估外，项目合伙人和审计团队需要在项目过程中，持续识别可能影响独立性的情形并进行再评估，尤其针对客户性质和股权结构的变化。例如，当客户从非公众利益实体转为公众利益实体时，会适用更严格的标准；识别因并购交易等情形产生的新增关联实体，考虑对独立性的影响等。

3. 利益冲突评估。

利益冲突评估作为具体业务接受和保持评估过程的一部分，事务所可以通过相关政策和程序，识别和管理利益冲突事项，评价不利影响的严重程度，必要时考虑可以采取的防范措施或者拒绝该业务委托。

事务所可以建立业务数据系统或数据库，包括业务的基本信息，例如服务的内容和性质、服务的委托方和其他相关方等，识别拟提供服务的利益冲突事项；并可以指定专门团队负责执行利益冲突评估。对于识别出实际或潜在利益冲突的业务接受和保持评估，需完成适当的审阅和批准。

第七章 业务操作规程

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施详细的业务操作规程，以确保所有项目组、合伙人和员工能够按照职业准则和全所统一的标准和规程执行业务，保证执业质量。

二、基本要求

业务操作规程应符合相关法律法规、职业准则和监管要求，并明确、具体，具备可操作性。业务操作规程应涵盖事务所具体审计、审阅、其他鉴证业务以及相关服务业务的执业标准、业务复核、专家的参与、咨询、分歧解决、报告的签发、公章的使用与管理、工作底稿的归档和保存等方面，如果事务所设立共享服务中心，还应包含共享服务中心的使用制度。事务所应根据不同业务类型、不同国家或地区的监管要求，建立符合职业准则及监管规定的执业标准。例如，对于 A 股上市公司，相关财务报表审计业务执业标准应符合中国注册会计师审计准则的相关规定及中国证监会资本市场监管规则的相关规定；对于 H 股上市公司，相关财务报表审计业务执行标准应根据监管要求符合国际审计准则或香港地区审计准则的相关规定及香港资本市场监管规则的相关规定；对于在美国上市的公司，相关财务报表审计业务执

业标准应符合美国公众公司会计监督委员会（PCAOB）的审计准则及美国证监会等资本市场监管规则的相关规定。工作底稿的保存应符合《会计师事务所审计档案管理办法》等规定。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 事务所未明确项目组与执行业务相关的责任，导致项目合伙人未深度参与项目，未对项目组进行指导、监督和复核，未发现可能存在质量问题；未执行内部复核或内部复核工作不到位，导致项目组未按照业务标准执行工作或执行的质量不高，缺乏出具适当业务报告的充分依据。
2. 事务所未建立业务咨询政策和程序，导致未设置技术咨询团队或技术咨询团队不具备胜任能力，无法为项目组提供适当的咨询；未明确咨询事项范围和流程，导致影响质量的事项未被正确识别和解决；咨询事项未形成记录，导致无法确定与被咨询者是否已就结论达成一致意见且已得到执行。
3. 事务所未建立恰当的业务工作底稿管理制度，导致业务工作底稿不符合执业标准要求，违反《会计师事务所审计档案管理办法》的相关规定。

四、具体措施

（一）审计、审阅、其他鉴证、相关服务业务的执业标

准。

1.统一的方法、执业标准和指引。

会计师事务所总分所共享事务所统一开发和使用的审计业务、审阅业务、其他鉴证业务以及相关服务业务的方法、工具和标准等资源，使用统一的方法论和作业系统执行审计、审阅、其他鉴证业务以及相关服务。

在执业技术和专业标准方面，事务所通过投入资源，保持事务所业务标准和工具的完备性和前沿性，并确保业务标准和工具的及时更新。

事务所可由专业技术支持部门负责执业标准的制定，通过识别、收集、分析法律法规和职业准则要求的最新变化，将相关变化以及对事务所内部政策或指引的变动，提供给事务所专业人员遵照执行。

基于事务所统一的政策和程序，确保业务标准能够有效支持业务执行，清晰地指导专业人员遵循统一的方法，通过统一的作业系统一致地执行相关工作。

2.审计工具。

(1) 审计、审阅和其他鉴证业务作业系统。 事务所可通过统一开发或采购审计、审阅和其他鉴证业务作业系统，为提升审计及前述其他业务质量提供技术解决方案。根据相关法规要求，审计、审阅和其他鉴证业务作业系统的服务器应位于中国境内。在充分保证各环节数据安全的基础上，相

关作业系统内嵌的工作流程可以支持事务所专业人员按照满足审计准则要求的审计方法完成工作。

(2) 工作底稿模板。 事务所可以为专业人员提供辅助性的工作底稿模板、信函范例和核对清单等资料，例如询证函模板、管理层声明书范例等。

(3) 其他工具。 事务所可以通过技术团队开发或采购审计智能工具，例如函证平台、资金流水核查工具、关联关系及交易识别平台等，给事务所专业人员提供更多技术支持。

（二）共享服务中心的使用。

事务所可以建立共享服务中心，为审计工作提供创新思路和更多自动化解决方案。例如，可以通过信息技术和数据分析工具支持审计工作；也可以通过专注数据处理和自动化领域，增强审计程序执行的一致性，从而提高工作效率。

事务所应当遵守《关于加快推进银行函证规范化、集约化、数字化建设的通知》（财会〔2022〕39号）和《关于加快推动银行函证数字化发展的通知》（财会〔2025〕10号）的相关要求，逐步对所有审计业务实现银行函证集约化。事务所可在共享服务中心组建专责的函证团队，集中审计询证函处理流程。通过自动化及其他工具，优化函证收发程序、实时跟踪函证状态、梳理待办事项等，提高函证流程的标准并有效降低相关风险。

（三）业务复核。

1.项目合伙人的指导与监督。

项目合伙人负责指导、监督并执行审计业务，即对审计业务的总体质量负责。事务所应明确项目合伙人指导与监督的要求，项目合伙人按照法律法规、职业准则及事务所审计方法的规定指导、监督并执行审计业务，以出具适合具体情况的审计报告。

在审计过程中，项目合伙人持续的项目指导与监督可以包括以下方面：

- (1) 项目合伙人参与审计计划的讨论；
- (2) 及时跟进审计业务进程；
- (3) 考虑项目组成员的胜任能力和技能，包括是否有充足的时间执行审计工作、是否理解工作指令、是否按照既定的方案执行审计；
- (4) 帮助项目组成员应对审计过程中出现的重大事项，考虑是否需要修改既定方案；
- (5) 识别审计过程中需要进行咨询的事项。

事务所还可以考虑对项目合伙人需要复核的具体领域提出要求。

2.业务复核。

事务所可考虑建立审计项目复核制度并明确复核要求，包括明确项目合伙人、项目经理、项目质量复核人的复核范围、内容和记录要求。事务所审计项目可采用逐级复核制度，

由项目组内经验较丰富的人员复核经验较少的人员执行的工作，所有审计工作底稿要经过比编制人员更有经验的其他项目组成员的复核。及时复核审计工作底稿可以尽早发现并及时解决重大问题。

复核人进行复核时需考虑相关工作是否已执行并记录，所执行的程序是否能实现相关目标，审计结果是否能支持审计结论。

项目合伙人通过复核相关的审计工作底稿，认可项目组已获取了充分、适当的审计证据支持审计意见。在复核完成前，项目合伙人不得签署审计报告。

3.项目质量复核。

质量管理准则第六十五条要求会计师事务所应当就项目质量复核制定政策和程序，并对下列业务实施项目质量复核：

- (1) 上市实体财务报表审计业务；
- (2) 法律法规要求实施项目质量复核的审计业务或其他业务；
- (3) 会计师事务所认为，为应对一项或多项质量风险，有必要实施项目质量复核的审计业务或其他业务。

对准则规定应当实施项目质量复核的项目，事务所应当确保实施项目质量复核。此外，事务所可以考虑其他需要实施项目质量复核的情形，并提供具体认定标准和指引。

项目质量复核应于审计报告日之前完成，项目合伙人必须在项目质量复核人提出的所有重大问题均得到满意解决后，才可出具审计报告。

4. 其他复核。

事务所可以考虑制定其他复核的要求。例如，可考虑针对上市公司审计客户首次审计的财务报表、申报上市文件中的财务信息、审计报告中的关键审计事项等情形，要求由事务所专业技术支持部门完成相关复核。此外，事务所可以考虑组建专门团队为资本市场首次公开发行（IPO）和其他资本市场交易相关的审计项目提供技术支持、指引及咨询等。

（四）专家的参与。

专家的参与能够提升审计质量，审计团队可以引入包括信息系统审计、税务、估值、精算以及法证会计等相关领域的专家或专业人员。事务所可通过相应政策和流程，明确专家参与审计项目的标准和要求。

（五）咨询。

事务所需要建立咨询渠道，在业务执行过程中及时为专业人员提供审计、会计、监管和风险管理等方面的咨询支持。根据事务所咨询的相关政策和程序，例如对重大会计和审计事项进行咨询、促进解决审计项目意见分歧的程序，鼓励项目组成员在遇到任何认为必要或者可能有帮助的情形时进行咨询，并明确咨询相关的记录要求。

事务所可以考虑对某些事项制定强制咨询的要求，以降低相关事项可能存在的风险。

事务所可以使用信息化平台优化咨询流程，包括咨询事项的提交、请求受理以及回复等。通过信息化平台内嵌的标准化流程，将不同类别的咨询问题自动匹配到不同的专业技术支持团队，提升获得有效咨询回复的效率。

（六）解决意见分歧。

事务所应建立分歧解决机制，以处理项目组成员之间、项目组成员与事务所内部专家之间、项目合伙人与项目质量复核人之间、项目合伙人与专业技术支持部门之间可能产生的意见分歧。在出现意见分歧时，只有在意见分歧得到适当解决之后，才能出具报告。

1. 意见分歧解决相关制度和程序示例。

事务所通过建立意见分歧解决机制，可以处理项目组成员之间、项目组成员与事务所内部专家之间、项目合伙人与项目质量复核人之间、项目合伙人与专业技术支持部门之间可能产生的意见分歧。

当出现意见分歧时，项目组可及时通过事务所内分歧解决机制寻求解决方案，直至形成一致、适当的解决方案，只有当意见分歧得到适当解决之后才能出具报告。

（1）具体解决程序。对于不同情况的意见分歧，事务所可以考虑明确解决意见分歧的具体程序或咨询路径，明确

向哪些高级别的合伙人寻求解决方案。如果经过前述咨询后仍不能解决相关意见分歧并达成共识，可考虑向更高级别的合伙人寻求解决方案。在某些特定情况下，事务所也可以考虑向外部适当的人员咨询，并寻求解决方案。

(2) 意见分歧解决的记录。项目组需要对出现分歧的事项，提出分歧意见的项目组成员或其他人员的姓名、部门及职位，以及该分歧事项的意见、解决过程和结论等进行记录。

(3) 意见分歧解决监控。只有意见分歧得以适当解决，项目质量复核人员才能完成项目质量复核工作。只有项目质量复核人员完成复核，项目合伙人能签署审计报告。

项目合伙人需要复核意见分歧解决的工作底稿，并对意见分歧的处理和解决结果负责，确认得出的结论已记录并执行。只有意见分歧得到适当解决之后才能出具报告。

(七) 报告的签发及公章的使用与管理。

事务所可考虑对业务报告的签发以及公章的使用制定相关政策和程序，以保证业务报告的签发经过适当人员的复核和审批。项目合伙人负责签发审计报告。

事务所可制定公章的保管、使用和管理政策。具体可以包括：项目相关文件要获得项目合伙人书面批准，非项目相关文件要获得事务所首席合伙人或其他授权代表的书面批准；严禁在空白文件上加盖公章；所有加盖公章申请和审批

均需按事务所程序进行并记录；公章由专人保管于安全的场所等。

事务所可以利用信息化平台统一执行加盖公章流程，包括在线申请和审批。通过信息化平台内嵌的标准化流程，实现预设负责人在平台上审批，以加强公章使用的管理，并实现效率的提升。

（八）工作底稿的归档和保存。

1. 审计工作底稿的归档。

事务所可考虑制定审计工作底稿归档相关的政策和程序，包括电子审计工作底稿及纸质审计工作底稿的归档。

报告签发后，审计工作底稿需在政策要求的归档期内完成归档，并通过事务所相关保障措施确保归档信息的完整性和保密性。

2. 审计工作底稿的保存。

审计工作底稿的保存应符合《会计师事务所审计档案管理办法》的规定。审计工作底稿的保存包括电子工作底稿的锁定及保存，以及纸质工作底稿的入库保存。审计工作底稿自业务报告日起至少保存 10 年，档案销毁前需履行事务所内部相关批准流程。

事务所电子审计工作底稿保存在事务所服务器上，且服务器应位于境内。事务所需严格执行标准化数据存管要求，按需要、依权限访问电子审计工作底稿，并且境外人员无权

访问。同时，事务所可以通过制定纸质审计工作底稿管理相关政策和程序，明确纸质工作底稿存储、借阅、保存期限等相关要求。

对于跨境业务，事务所应规定所有涉及中国内地经营实体的审计项目工作底稿均存储于境内，未经有关主管机关批准，任何工作底稿不得出境。

第八章 信息化管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施本所的信息化战略，以及与信息化战略配套的信息化管理制度，以确保会计师事务所能够在全所范围内统一开发、使用和整合信息技术资源，并遵守信息安全保密相关的法律法规和监管要求。

二、基本要求

信息化管理制度应涵盖信息系统开发、使用和维护制度，数据治理制度，信息安全与数据保护制度，信息技术资源配置制度等方面。其中，信息安全与数据保护制度应包括涉密信息和敏感信息的范围、涉密信息和敏感信息的存储和访问制度、会计师事务所服务器的备份与管理、信息出境涉密筛查制度等。会计师事务所信息安全与数据保护制度应当符合相关法律法规和监管要求。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 事务所未能在全所范围内统一建设、运营和整合信息技术资源。例如，事务所为同一目的同时使用多种信息化平台，或多个信息系统间相互独立、没有互通，产生信息传递不及时或不完整等风险，影响数据准确性。同时，无统一的

信息安全和数据安全的政策及落实措施，增加事务所信息及数据安全管理的难度，易导致信息泄露等事件。

2. 事务所信息安全与数据保护制度不符合相关法律法规和监管要求，或落实不到位，可能在涉密信息和敏感信息、客户数据的存储和访问，以及信息出境涉密筛查等环节中存在违法违规操作，导致事务所承担相应的法律责任，并影响其执业资格和声誉。

四、具体措施

(一) 信息系统的建设、运营和维护。

1. 概述。

(1) 目标。信息系统是事务所基础体系架构中的重要组成部分，对于保证事务所的高效运营和执业质量、遵守信息安全与数据保护相关法律法规和监管要求，发挥着不可或缺的作用。

本部分描述了事务所信息系统建设、运营和维护过程中的标准和优良实践，阐述在此过程中需要遵守的基本原则或方法论，以帮助事务所在全所范围内统一制定和实施适当的信息化战略，以及与信息化战略匹配的信息化管理制度，以确保在全所范围内统一建设、运营和整合信息技术资源。

(2) 范围。从广义上讲，事务所的信息系统包括所有用于收集、传输、处理和存储数字信息的软硬件和网络系统，大致可以分为以下三类：

①信息基础设施，包括事务所内网、外网及远程安全访问系统，事务所机房、内部数据中心及云基础设备、安全设备（如防火墙），电话系统等。

②办公系统，包括用户桌面系统（即个人操作系统、办公软件等）、打印系统、邮件系统、通信协作及视频会议系统，以及其他提升个人效率的软件及设备。

③事务所应用系统，例如财务管理、人力资源管理、培训、文档管理、审计作业、审计项目管理、客户关系管理、公司门户及内部网站等。

上述信息系统均是事务所信息化战略和建设方案的重要组成部分。同时，事务所应用系统依赖信息基础设施和办公系统提供的运行环境，通过紧密地集成、更好地协同，发挥最佳运行效果，保证信息的高效流转和安全。

（3）基本原则。信息系统建设是事务所信息化战略的重要组成部分，需要耗费大量资源，并对事务所的运营效率、合规和成本有重要影响。因此需要从整体上统一规划，通过长期计划进行全盘考虑，避免重复建设。

在规划和建设过程中，事务所可以遵循以下几项原则：

①事务所的信息系统方案，需要根据事务所业务战略规划制定，以满足事务所长期发展的需要。因此，这不是信息技术部门这一个部门的工作，而是需要从上到下由相关部门共同参与，由业务需求驱动进行规划和评估。

②整体上要保证各个子系统的集成和协作，避免信息孤岛或信息的重复输入和存储，促进信息在子系统间的共享和流转。

③数据是信息系统的根本，要保证信息的准确和完整。从系统建设开始，就必须确保遵守国家和行业的数据治理制度，以及信息安全和数据保护制度。

④考虑信息系统的全生命周期，包括投入运营后的维护和更新，确保长期适应性。

⑤选择合适的、符合未来发展趋势的、开放的技术标准和平台，减少将来的维护和升级成本。

2.信息系统的建设。

(1) 基本阶段和步骤。信息系统建设是复杂且重要的，事务所可以参照以下基本阶段框架进行信息系统建设。

①需求分析。明确业务目标，包括当前流程的痛点以及期望的改进。同时明确需求，即对系统功能、性能及界面等的需求。

②根据需求分析以及事务所的现状，确定信息系统建设的方法。若选择采购，需要市场调研，评估供应商的解决方案；若选择定制开发，需要确定开发方式、资源以及相关技术规范。

③概念验证或原型设计。若为采购，需要对供应商提供的原型进行评估或试用；若为定制开发，需要设计原型或概

念，供进一步讨论。

④项目规划和管理。设立项目管理团队，并制定详细的项目计划，包括时间表、预算、资源分配等。

⑤项目实施。若为采购，需和供应商一起进行配置管理，并与事务所现有系统进行集成等；若为定制开发，则根据需求进行系统设计，并通过编码实现。

⑥系统测试。包括功能测试、性能测试、安全测试等，保证系统功能满足要求，稳定且安全。同时，要进行用户验收测试，获取反馈并进行调整。

⑦系统部署与上线。测试通过且完成事务所内相关批准流程后，可以开始进行系统部署，并向用户开放。同时，为确保用户能恰当使用新系统，需要对其进行培训。

⑧监控与优化。系统上线后要持续监控运行情况，收集性能数据和用户反馈，进行必要的调整和优化。

⑨评估和总结。对系统实施过程和成果进行总结评估，并通过经验分享，为事务所持续的数字化转型提供经验。

(2) 信息系统建设的提议、评估和决策。当事务所内识别出信息系统相关需求后，可以组织跨部门团队对该提议进行讨论和评估，将汇总意见提交事务所管理层，以决定是否启动相关项目。

评估团队的成员背景需多样化，可包括业务部门代表、IT专家、项目经理及财务人员等。其中，业务部门代表可提

供整体需求和需要的功能，在评估过程中提供业务用例、阐述系统带来的益处等；IT 专家熟悉信息基础设施、应用系统及信息安全，在评估过程中提供技术可行性建议、集成要求，并明确需要的资源；有经验的项目经理提供实施进程及时间表，并负责资源管理等；财务人员提供成本、费用和投资回报相关的分析。

评估团队通过分析项目相关的信息，包括业务需求、系统复杂性、客户化程度及集成的要求、成本、预算及时间表，以及风险评估结果，讨论并评估各种可能的信息系统建设选项，例如直接使用软件即服务、采购商业套装软件、外包开发，或者内部开发。评估之后，评估团队可能需要提交一份全面的评估报告以及结论。

事务所管理层根据评估团队的报告等信息，作出决定。

(3) 信息系统的建设方法。当事务所有多种信息系统建设方案时，要依据具体情况和需求，权衡各个因素。总体上，至少需要满足以下目标：

- ① 满足当前和规划中的业务需求；
- ② 能够和现有其他系统集成且共享数据；
- ③ 方便维护及升级；
- ④ 降低总拥有成本。

在此前提下，以下列示几种选项以及各自的优缺点供事务所参考。

①软件即服务（Software as a Service, SaaS）。这种方式的优点包括：前期投入成本低，不需要软件采购和开发费用，通常通过订阅，按照使用付费；不需要采购硬件；软件的维护和升级由供应商负责。缺点包括：可能存在数据安全问题，例如需要考虑数据存放在供应商的云平台上，能否满足数据合规的要求；由供应商决定软件的开发方向和新功能，是否能够满足事务所的业务需求；长期成本可能会高于一次性的软件购买。

②采购软件，本地化或云部署。这种方式的优点包括：数据安全合规，即数据存储在事务所管理的硬件上，通常更安全；事务所自行部署和运维，便于管理和网络链接；相比“软件即服务”方式，有更多的灵活度进行定制和集成。缺点包括：前期投入高，包括软件的采购成本及硬件成本；需要考虑系统上线后的支持、维护和升级。

③定制化外包开发，本地化或云部署。这种方式的优点包括：采购套装软件的优势；根据事务所的需求开发，能够更好配合业务需求；能够和现有系统密切集成。缺点包括：前期投入高，包括软件的开发成本及硬件成本；供应商锁定，更换供应商的成本较高；需要考虑系统上线后的支持、维护和升级。

④定制化内部开发，本地化或云部署。这种方式的优点包括所有定制化外包开发的优势。缺点包括：前期投入高，

包括软件的开发成本及硬件成本；对事务所开发团队的资源和能力要求较高。

(4) 项目团队的组建。如果事务所信息系统需要定制化内部开发，那么组建一支高效、协作的项目团队至关重要。优秀的项目团队具备以下特征：

①专业知识集中。项目团队由不同部门的专家组成，各自拥有独特的专业知识和经验，能够共同应对项目开发中的挑战。

②高效沟通与协作。团队内的紧密合作能够确保信息顺畅流通，从而提高决策效率和执行力。

③风险管理。通过集体讨论和协作，项目团队能更好地识别、评估和管理项目风险，确保项目的平稳推进。

项目团队的目标包括以下方面：

①按时完成项目，确保项目按预定的时间表和里程碑进行。

②保证质量，确保软件的功能、性能、稳定性和安全性等满足用户需求和相关标准。

③控制成本，通过优化资源配置，避免浪费，确保项目成本控制在预算范围内。

项目团队可根据需要包括多种角色，例如项目经理、业务分析师、系统架构师、开发人员、测试人员、用户界面及用户体验设计师、配置管理人员、运维人员、文档编写人员

以及项目质量管理人员等。

(5) 软件开发项目 DevSecOps 方法。如果事务所决定内部开发信息系统，在开发过程中可考虑 DevSecOps 方法。该方法代表开发（Development）、安全（Security）和运营（Operation），是一个将安全集成到软件开发生命周期中各阶段的框架。通过在项目的开始阶段解决安全问题，而不是留到项目完成后，减少代码交付后面临的安全风险。

(6) 信息系统建设相关建议。不论采用何种方法建设事务所的信息系统，为保证系统未来的稳定性和可扩展性，减少相关技术风险、提高可用性、降低维护成本，在信息系统规划和建设中可以考虑以下良好实践。

集中的用户管理及认证平台。事务所的所有应用系统，可统一使用集中的用户管理及认证平台，实现单点登录。一名员工无需多个账户和密码，操作简便，可以降低相关风险。

为方便不同系统的接入，该平台需支持各种标准的认证协议。作为事务所信息系统的核心组件，需保证其稳健性及可扩展性。

在采购或开发新应用系统时，可将新系统能否与该平台集成作为考虑因素之一。同时，可以考虑将集中的用户管理及认证平台与人力资源系统紧密集成，这样当员工的状态改变时，系统便能自动触发相关操作。

数据管理和存储系统。数据是会计师事务所的核心资产，

可分为结构化数据、半结构化数据和非结构化数据，需要不同类型的数据管理和存储系统。数据管理和存储系统是事务所信息系统的组件，提供数据生命周期管理，包括保存、访问授权、日志、删除等功能。

市场上有多种数据系统产品，功能及价格差异很大，事务所需要根据自身业务特点和信息化战略，审慎选择适合自身长期发展需求的产品。建议在规划和选择产品时，避免引入过多的产品，以减少未来可能的技能要求和维护成本。

在采购或开发新应用系统时，可将新系统能否与现有的数据平台实现共享作为考虑因素之一。

数据备份系统。数据备份系统对事务所运营至关重要，可以确保数据的安全性。在发生硬件故障、自然灾害、人为错误或恶意攻击等情况下，备份系统能够完成数据恢复、防止数据丢失，确保业务迅速恢复，减少停机时间，并降低事务所损失。

数据备份系统的特征包括：明确的恢复时间目标，即从故障发生到业务恢复所需的时间。备份系统应能够在规定的时间目标内恢复数据，确保业务的连续性。明确的恢复点目标，即从最近一次备份到数据丢失点之间的时间间隔。备份系统应能够提供尽可能小的恢复点目标，降低数据丢失的风险。备份速度满足要求，即根据事务所的数据量，备份系统具备足够的数据处理能力，减小对生产系统的影响。备

份存储管理，即备份系统能够高效地管理备份数据，包括存储、压缩、加密和去重等。备份验证，即确保备份数据的可恢复性，通过自动验证备份数据的完整性，确保在需要时能成功恢复。容灾能力，通过在远程地点存储备份数据，以便在本地发生灾难时能够迅速恢复数据。

统一的网络和系统监控工具。统一的网络和系统监控工具能够实时捕获网络和系统的运行状态，确保管理员能够对任何潜在的异常或故障迅速做出响应，保证系统稳定运行。通过持续监控，可以预测潜在问题，进行预防性维护，降低停机时间和数据丢失的风险。

监控数据可用于分析系统瓶颈，有助于性能调优；也能够使管理员合理分配软硬件资源，避免浪费。

在采购或开发新应用系统时，可考虑新系统能否被现有的监控工具管理，减少重复建设。

统一的日志分析系统。日志分析系统协助管理员回顾分析历史数据，了解系统在过去的表现并识别潜在的安全事件。通过分析系统日志，管理员可以识别瓶颈、资源争用和其他性能问题，从而优化系统性能。当安全事件发生时，日志分析系统可以帮助快速定位问题、了解详细情况，并采取适当的行动。通过长期分析日志数据，可以识别潜在的趋势或模式，从而预测和预防未来的问题。

在采购或开发新应用系统时，可考虑新系统能否与现有

的日志分析系统集成，减少重复建设。

3.信息系统的运营。

在事务所信息系统建设完成后，为了保证系统可靠、高效和安全地运行，以支持事务所业务的正常运转，需要专门运营团队负责系统的日常运营。

(1) 目标。包括保证用户高效地使用系统；保证系统的高可用和稳定性，减少停机或事故时间；保证数据安全和完整性；监控和优化系统性能。

(2) 系统运营的主要内容。包括以下方面：

①系统的例行检查。可以采用自动或人工的方式，对信息进行监控和扫描，以便及时发现异常并识别风险，迅速解决问题。

②用户支持。向最终用户提供及时高效的支持，回应咨询，迅速解决系统使用过程中遇到的问题，保证用户体验。

③访问权限管理。事务所员工的入职、离职，以及职位的变动，会导致信息系统的访问权限需要及时调整，包括授予、移除、变更权限，以保证员工有适当的权限完成日常工作，且避免被授予过多的权限。

④数据备份和灾难恢复演习。事务所根据业务和数据的容灾策略，进行数据备份，保证备份数据的完整性及可恢复性。同时，可通过定期的数据灾难恢复演习，保证事故发生时，备份数据的可用性。

⑤系统性能监控和优化。通过对信息系统的性能进行持续的监控，配合实时的性能指标，识别潜在的性能瓶颈和需改善的领域。

⑥安全监控和事故响应。可利用入侵侦测系统和安全信息事故管理系统监控可能的安全威胁，及时响应和处理安全事故。

(3) 系统运营团队和开发团队的关系。运营团队和开发团队有各自的职责，同时两个团队之间也需要密切合作，以确保事务所信息系统的稳定、高效和持续创新。

运营团队负责监控、维护和管理信息系统的生产环境，确保服务器、网络、数据库等设施的稳定。通常不允许开发团队访问生产环境。

运营团队需及时向开发团队反馈运行中发现的问题，提出改进需求，方便系统持续优化和升级。

故障发生时，两个团队需紧密合作、协同处理，共同分析故障原因、制定解决方案并进行修复。

4.信息系统的维护和升级。

随着事务所的业务发展、技术的升级换代、潜在的安全漏洞，以及法律法规和监管要求的变化等，事务所需要对信息系统进行持续维护、优化和升级，保证信息系统满足业务发展和流程优化的需要、符合法律法规和监管要求，并降低相关风险。

(1) 类型。信息系统维护和升级包括两方面：一是功能或版本的升级，即系统增加新的功能或者优化现有功能；二是安全补丁，随着网络安全威胁的增加，可能需要更新操作系统、数据库或系统本身的安全措施。

(2) 系统变更或升级的步骤。系统变更或升级可以大致遵循以下步骤：

①变更需求分析。明确变更需求，这一过程可能涉及与业务部门的深入沟通。

②测试和验证。确保升级后的系统能修复相关问题并实现预期效果。

③评估影响。分析对现有系统和用户的影响，包括可能的中断时间、资源需求，以及相关风险等。

④准备应急计划。应对系统变更过程中可能出现的突发问题。

⑤变更的审批。提交变更的具体内容、对业务的影响，并完成相关批准程序。

⑥变更实施。在预定的时间实施变更，同时监控系统运行，确保平稳过渡。

⑦文档更新。更新相关文档，例如用户手册、操作指南等。

(3) 系统变更的管理原则。

①最小影响原则。优先选择对业务影响最小的变更窗口，

减少生产中断的时间。

②充分沟通。与相关人员保持沟通，提前告知潜在影响并听取反馈。

③备份和恢复。变更前完成数据备份。如果意外发生，能够迅速恢复数据。

④流程管理。按照事务所流程完成申请、批准和实施变更程序。该流程可通过信息化平台实现。

⑤版本管理。通过版本管理跟踪变更历史。

（二）数据治理制度。

1.概述。

近几年，我国陆续颁布多项数据安全和合规相关的法律法规和监管要求，加强了对注册会计师行业的数据安全监管。同时，也提出数字经济发展战略方针和指导思想，推动数据要素相关业态为经济高质量发展提供动力。

会计师事务所需确定数据治理框架，明确事务所数据治理的核心内容，包括制定数据治理战略与制度、根据合法合规要求确定监督措施，并进行安全风险管理等。

事务所数据治理工作的基本要求包括：

①规划和实施数据治理战略。事务所需制定清晰明确的数据治理战略。

②建立数据治理组织架构。事务所应建立数据治理组织架构，负责事务所数据治理工作。同时对于参与数据治理的

相关团队，要明确各个团队的职责。

③确立数据治理原则。事务所应确定数据治理原则，用于落实数据治理具体流程，确保数据治理活动不偏离数据战略和目标。

④制定和实施数据治理框架、制度、标准和流程，落实法律和监管合规要求。事务所根据数据治理框架，制定数据治理和安全管理标准和制度，以及具体的合规管理流程。通过对法律法规和监管要求及变化进行分析解读，定期考虑对事务所制度或流程的更新。数据治理制度和流程通常包括数据分类分级、涉敏感信息的识别和保护、数据出境和系统本地化管理、数据存储期限管理、数据资产管理、数据合规和安全治理等。

⑤持续监控和整改。事务所可定期对数据治理落实情况进行检查，识别不足并及时整改，以实现持续有效的数据安全和合规管理。

2. 数据治理战略。

数据治理战略是事务所数据治理体系的最上层，关注事务所的数据规划、愿景和落地，为事务所开展数据管理工作提供方向。事务所的数据治理战略应以保护数据安全为核心，聚焦流程标准化和质量管理，持续监督管理，并满足监管要求。

3. 数据治理和管理架构。

会计师事务所的数据治理组织架构一般包括以下层级：

(1) 决策层。一般为事务所高级管理层，负责审批与数据治理相关的重大事项，为数据治理确定战略方向，确保有充足的资源落实数据治理计划。

(2) 治理核心团队。一般为数据治理部门，负责建立数据治理体系，起草相关制度和操作指引，组织评估数据治理有效性，加强数据合规管理，并定期向决策层报告。治理核心团队一般由首席数据官带领具备数据合规和数据安全能力的员工组成。

(3) 执行层。通常由多个部门和团队组成。例如，业务部门负责管理业务条线数据源、相关业务领域的数据治理，确保准确记录和及时维护；风险管理相关部门负责确保数据治理流程得到遵守；信息技术服务部门对系统和应用程序负责，根据数据所需的保护程度确定并实施控制措施。

4. 数据治理原则。

为了有效落实数据治理管理措施，确保数据治理活动不偏离既定的数据战略目标，事务所可制定数据治理的基本原则，例如合法合规原则、可问责原则、可审计原则、透明性原则、标准化原则、时效性原则等。

事务所通过文化和价值观指引员工遵守数据治理相关制度，有效推行事务所的数据治理策略，将数据治理意识融入事务所日常业务服务和内部管理中。

事务所可以采用多种途径持续强化对数据治理认知和理解，例如发布数据治理制度和操作指引、发送数据合规提示和违规行为示例、推出数据治理调查问卷，以及为员工提供数据治理培训等。

5.国际网络层面的支持。

对于加入国际网络的事务所，如果其所属国际网络设立了数据治理相关部门或团队，可以为成员所提供数据治理的基本原则、管理框架或制度、数据治理的优秀案例及其他资源。事务所所属国际网络与成员所相互独立，因此国际网络的数据治理部门或团队与成员所的数据治理部门或团队没有直接的管理被管理关系。

各成员所在国际网络提供的框架基础上，根据法律法规和监管要求，制定适用于业务特点和管理需求的数据治理制度和操作流程，最大程度地提升数据治理效果，并且满足监管机构的要求。

6.数据治理措施。

根据法律法规和监管要求²，事务所可考虑制定数据治理制度，建立健全数据治理和安全管理制度并确保有效实施，

² 会计师事务所应当遵守法律法规和监管要求包括《中华人民共和国保守国家秘密法》、《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国网络安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》、《中华人民共和国注册会计师法》、《中华人民共和国档案法》、《中华人民共和国民法典》、《中华人民共和国证券法》、《会计师事务所数据安全管理暂行办法》、《会计师事务所审计档案管理办法》、《会计师事务所一体化管理办法》、《数据出境安全评估办法》、《个人信息出境标准合同办法》、《促进和规范数据跨境流动规定》、《企业档案管理规定》、《关于加强境内企业境外发行证券和上市相关保密和档案管理工作的规定》、《国有企业、上市公司选聘会计师事务所管理办法》、《中华人民共和国保守国家秘密法实施条例》等。

提升事务所数据治理和安全管理水平，推动数据治理和安全管理工作的规范化。

(1) 数据分类分级安全管理。《会计师事务所数据安全管理暂行办法》要求事务所按照法律、行政法规的规定和被审计单位所处行业数据分类分级标准，确定核心数据、重要数据和一般数据，并对核心数据和重要数据采取更加严格的管控措施。具体而言，事务所的数据分类分级安全管理工作通常包括如下内容：

①确定数据分类分级标准。事务所先对数据进行分类，考虑因素包括数据性质、重要程度、数据使用目的等。如有需要，事务所可将数据进一步细分至二级或三级子类。在数据分类的基础上，按各类数据的影响对象、影响范围、影响程度等，再进行分级。

②制定各级数据的管控措施。事务所根据相关法律法规、监管要求、国家标准、行业标准，制定各级数据的管控措施。

③调整业务合同条款。事务所在业务约定书、确认函等合同中增加条款，要求客户明确告知其提供的审计资料中核心数据和重要数据的性质、内容和范围。

④制定操作流程和指引。通过对审计团队收集、存储、使用、加工、传输、删除的数据来源、数据类型、敏感程度等信息进行梳理，制定审计业务和事务所内部管理过程中数据分类分级的具体操作流程，以及对各级数据进行管控的详

细指引。

⑤落实数据分类分级管理要求。事务所在信息系统中加入数据分级分类标签，并落实各个级别相应的数据安全技术措施，保护数据不被篡改、破坏、泄露或非法利用。

(2) 涉密敏感信息的范围、识别和保护。《关于加强境内企业境外发行证券和上市相关保密和档案管理工作的规定》要求境内企业境外发行上市活动中，会计师事务所应当建立健全保密和档案工作制度，采取必要措施落实保护和管理涉密敏感信息，以确保国家秘密和国家机关工作秘密不被泄露，国家和公共利益不受损害。

涉密敏感信息的范围为涉及国家秘密、涉及国家机关工作秘密，以及其他泄露后会对国家安全或者公共利益造成不利影响的文件、资料。涉密敏感信息包括电子文档和纸质文档。

涉密敏感信息的范围、识别和保护通常包括如下内容：

①涉密敏感数据的甄别。事务所在提供境外证券发行或交易相关服务中，应要求客户甄别并告知其提供的资料中是否包含涉密敏感数据，并签署书面说明。事务所应妥善保存客户签署的说明。

②涉密敏感数据清单。如果客户告知其提供的文件、资料中包含涉密敏感数据，事务所应要求客户提供涉密敏感数据清单。可以通过与客户签署单独的保密协议，明确事务所

的保密义务和责任。

③妥善存储要求。事务所需对客户提供的关于涉密敏感数据的书面说明和清单与工作底稿进行妥善存储。涉密敏感数据的存储环境应符合涉密敏感数据类型的存储安全要求级别。

④特殊管理要求。通过采取严格的数据存储及备份、数据使用、数据跨境管控、数据处置和权限管控审批流程，确保实现涉密敏感数据的完全受控和保护要求。

(3) 数据出境和系统本地化管理。《会计师事务所数据安全管理暂行办法》要求会计师事务所将审计工作底稿按照法律、行政法规和国家有关规定存储在境内，审计工作底稿相关的加密设备设置在境内，并由境内团队负责运行维护，密钥存储在境内。对于审计工作底稿出境事项，应当逐级复核，严格落实数据安全管控责任，按照国家有关规定办理审批手续。

此外，《会计师事务所一体化管理办法》要求会计师事务所核心业务系统架设在境内，相关数据存储在境内，并符合国家安全保密等规定。

另外，随着数据出境相关法律法规和监管规则的陆续出台，包括《数据出境安全评估办法》、《个人信息出境标准合同办法》、《促进和规范数据跨境流动规定》等，事务所可通过建立数据出境管理流程，落实相关合规要求。

事务所数据出境和系统本地化管理通常包括如下内容：

①审计工作底稿不得出境。会计师事务所不得将审计工作底稿存储在境外；对于存储在境内的审计工作底稿，境外机构和个人无权访问。如果境外监管机构要求会计师事务所提交审计工作底稿，事务所应完成涉密筛查工作，并按照有关规定办理审批手续。

②梳理数据出境情形并评估风险。通过梳理数据出境情形，可以识别是否存在数据出境的需求。如涉及数据出境，需核实用出境数据中是否涉及重要数据和个人信息，并收集数据出境相关信息。事务所对数据出境情形进行风险评估，只有合法、必要、正当的数据出境情形才能通过审批。事务所及时记录并形成数据出境情形清单。

③判断是否需要向国家网信办报备。通过分析解读相关法律法规和监管要求，事务所根据具体数据出境情形判断是否需要向国家网信办申请数据出境安全评估，或者是否需要签署个人信息出境标准合同并进行备案。

④在境内部署核心业务系统。事务所原则上应在境内部署核心业务系统，相关数据也在境内存储。

(4) 数据存储期限管理。事务所可考虑建立数据存储期限管理框架和操作流程，可考虑如下因素：

①满足数据存储期限要求。法律法规、职业准则以及监管要求对审计工作底稿、企业档案等资料有最低的数据存储

期限要求。事务所可考虑建立数据存储管理制度，并确保在要求的数据存储期限内，相关数据得到安全存储。如遇到数据安全事件，事务所有能力恢复相关数据。

②数据最小化要求。事务所在满足法律法规、职业准则和监管要求，以及业务服务、内部管理目的所需要的范围内，最小化地存储客户数据和个人数据，降低数据被篡改、破坏、泄露或非法利用的可能性，保护国家、客户、相关第三方的利益。

③降低数据存储成本。随着事务所拥有和管理的数据量快速增长，事务所对数据存储介质、数据存储安全保护的成本会相应上升。数据存储期限管理可以帮助事务所及时删除无需存储的数据，降低数据存储成本。

(5) 构建数据资产化路径，落实数据资产全生命周期管理。随着事务所的数据资产数量和使用需求不断增长，事务所可考虑构建数据资产化的相关流程，在确保数据安全与合规利用的前提下，推进数据资产管理的合规化、标准化、增值化。数据资产化工作流程一般包括数据资产确权、资产评估、数据资产认证或登记、安全合规评估等。

此外，事务所可建立覆盖数据资产全生命周期的管理措施，涵盖认证、使用、加工、变更、注销等多个环节，以帮助数据资产最大程度发挥价值，确保数据资产使用的安全性，提升数据资产的管理效率。

事务所数据资产全生命周期管理的重点方面如下：

①数据资产全流程管理标准化。通过起草和实施数据资产全生命周期管理的标准化流程，包括确定数据资产管理每个阶段的审批节点、控制措施、责任人，确保事务所数据资产管理的有效性。事务所可定期审阅该标准化流程，并适时更新。

②满足合法、合规、合约要求。帮助事务所遵守数据保护法律法规、监管要求、行业标准。此外，如果数据供应商在合同中对数据保护和数据使用提出特殊要求，事务所和项目团队需严格遵守合同条款的要求。

③有助于控制成本。帮助事务所梳理内部采购和管理的数据。在合同允许的情况下，同一数据资产可能可以提供给多个团队使用。此外，如果原始数据资产被加工成衍生数据，且该衍生数据也可以被认证为数据资产，并在事务所内部共享，都可以降低研发和数据处理成本。

④发挥数据资产价值。帮助事务所形成数据资产盘点表，包括数据资产名称、合同有效期、数据所有人、数据类型、数据用途、价格等信息。盘点表可以减少数据的重复采购、加工、审批、保护等，提高事务所的敏捷性和效率。

(6) 数据合规和安全治理。事务所可考虑搭建依法合规、高效贯通的数据合规安全标准体系，明确数据的安全管理要求、质量评价、风险评估规范，确保数据合规有效管理

和安全治理。数据合规和安全治理通常包括如下内容：

①对重点行业客户的重点保护。事务所通过数据治理识别各类业务活动产生的数据类型，对具有重要价值的客户数据、审计工作底稿，尤其是涉及中央企业、国有企业、金融机构、上市公司的客户数据及保密数据，采取严格的管控措施和审批流程。

②数据使用和传输安全管理。事务所通过制定数据使用管理政策和程序，保证其控制或处理的数据得到保护，在数据安全合规方面建立保障。事务所员工只能使用被授权的方式传输数据，从技术上屏蔽互联网邮箱、公共网盘等方式的数据传输。

③数据存储安全管理。事务所通过执行不同安全等级数据存管、隔离和依权限访问规定，对员工实施设备和数据访问管理，对数据库、服务器、员工电脑、手机及移动存储设备进行无差别强制加密处理，全方位实现对数据的保护。

④数据销毁安全管理。事务所可利用集中管理软件方案管理和控制可移动媒体。只有加密的可移动媒体可用来储存数据，已核准的可移动媒体可用来短期储存或转移数据。如果数据存储期限届满，数据需从设备中安全移除，或销毁设备实体。

⑤安全事件风险管理。事务所可通过制定应急计划处理运营和服务中断。对于不可预见的灾难或紧急情况，事务所

需尽可能减少对数据安全的影响，并评估是否需要向监管机构汇报。

事务所可考虑对数据合规管理框架、制度、流程等进行定期评估和调整。当相关制度或流程有更新时，及时通过电子邮件、内网、培训会议等方式在全所范围内进行沟通，确保所有员工理解并遵守最新政策和流程。

（三）事务所信息安全与数据保护制度。

1.概述。

事务所可考虑通过建立信息安全与数据保护制度确定事务所处理和保护信息及数据的基本原则和规则。通过执行相关措施，可以保护事务所拥有及管控的系统、数据和网络，防止数据泄露，避免法律风险和潜在的财务损失。

事务所建立信息安全与数据保护制度应遵循相关法律法规和行业标准，包括《中华人民共和国网络安全法》、《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》等。

2.信息安全相关政策和程序。

信息安全是保护信息及信息系统免受未经授权的访问、使用、披露、中断、修改、录入、检查或破坏，确保信息的机密性、完整性和可用性。

数据保护主要关注业务数据机密性、个人数据的隐私，尤其是在收集、存储、处理和分享业务数据及个人数据时，

需确保数据的安全和隐私，保护数据免受数据泄露的损害。

(1) 信息访问控制。根据前述系统本地化管理的相关内容，事务所的审计工作底稿及相关数据应存储在境内，且不得在境外备份。

事务所按照相关法律法规要求和被审计单位所处行业数据分类分级标准对数据进行标记。事务所根据数据的分类及级别制定相应的访问机制。所有有权访问事务所信息系统的人员，仅根据其职责需求获取有限的访问权限。对信息系统的访问需经过适当的授权并进行记录和监控。具体请参见前述数据治理制度中的“数据分类分级安全管理”相关内容。

(2) 数据加密政策。对于所有敏感数据和业务关键数据的储存和传输，事务所都应考虑进行适当的加密处理。事务所加密标准不应低于法律法规要求的最低标准。审计工作底稿和相关数据的加密设备应设置在境内并由境内团队负责运行维护，密钥存储在境内。

(3) 数据备份和恢复政策。事务所可建立定期备份所有关键业务数据的政策和流程。备份数据储存于安全的场所，以防止数据丢失或被破坏。此外，可制定灾难恢复计划，并进行周期性测试，以便在需要时恢复数据。

(4) 安全检查政策。事务所可定期进行安全检查，评估事务所的信息安全状况，并根据检查结果考虑是否需要采取改进措施。

(5) 软件安全更新政策。 事务所的系统和软件都需保持更新，以获得最新的安全更新和补丁。事务所任何人员不得下载或安装未经验证和授权的软件。

(6) 防止数据泄漏。 事务所通过部署网络防火墙、反病毒软件和入侵检测系统，定期进行网络安全扫描以防止数据泄漏。数据的存储和传输都需经过安全加密、认证和完整性检查。

(7) 数据共享和传输。 事务所数据共享和传输应符合相关法律法规要求。只有当接收方能够提供适当的保护措施，并且数据使用目的合法合规时，事务所才可以共享或传输数据。数据共享和传输需经过加密保护，以保证数据安全。

3. 事务所员工的安全教育和培训。 事务所新入职的员工在入职时应接受事务所数据安全政策和程序相关培训，包括掌握如何正确地处理和保护敏感数据，以及如何识别和避免安全威胁。

事务所可定期对所有员工进行信息安全培训，并在相关政策或程序发生变化时对新变化进行专门培训等，增强员工警觉性，确保员工理解并能遵守事务所最新的数据安全政策及程序。

4. 信息安全事故的应急处理流程。

(1) 事故报告程序。 当识别出任何信息安全事故或潜在风险时，需按事务所流程立即向信息安全部门报告。报告

包含发生时间、影响范围、已知或潜在的影响以及风险状况等细节。

(2) 实施应急措施。 收到信息安全事故报告后，事务所需立即采取措施降低影响和损失。相关措施可以包括分析威胁、隔离受影响的系统、实施反病毒扫描或进行安全软件更新等。

(3) 事后分析和改正。 在事件解决后，事务所可通过全面详细的分析，确定事故起源、评估损失并优化应对策略，避免类似问题再次发生。事务所可考虑撰写事后分析报告，详细描述事故过程、评估影响、评价应对的有效性并提出改进建议。

(4) 相关法律责任和纪律处罚。 对于违反信息安全及数据保护政策或程序的行为，应按流程进行追责及内部纪律处罚。

5.定期审查和更新。

事务所可考虑对信息安全和数据保护方面的政策和程序进行定期审阅，确保其适应性和有效性。是否重新审阅可根据政策的重要性、前次修改的时间，以及环境是否发生变动等情况综合决定。当相关政策和程序更新时，事务所通过内网、电子邮件、培训会议等方式在全所范围内进行沟通，并确保所有员工理解并遵守最新政策。

随着技术的发展，事务所需要对新技术进行充分的评估，

在使用新技术之前，需确定事务所的数据保护和安全政策能够涵盖技术变化。

（四）信息技术资源配置制度。

1.概述。

事务所可考虑制定信息技术资源配置制度，明确信息技术资源的规划、配置、调配、使用、维护和安全管理等方面的要求。事务所可运用标准化理念，提升信息技术资源的开发、使用和整合水平，确保信息安全。

2.信息技术资源配置。

（1）资源规划。包括：

①需求评估。事务所可考虑每年进行一次全面的信息技术需求评估，由各相关部门提交需求，经由相关机构审核后，编制统一的信息技术需求评估报告，对现有信息技术资源使用情况、新增需求和未来一段时间的资源规划等进行阐述。

②资源分配。事务所可根据信息技术需求评估报告，制定年度信息技术资源分配计划，明确各相关部门的资源分配额度，并在经过适当的审批流程后进行分配。事务所可以定期对资源分配情况进行追踪和调整，确保资源的合理利用和高效配置。

（2）资源配置。事务所资源配置包含设备采购、软件应用及网络建设等方面。

①设备采购。事务所标准的采购流程包括需求提出、市

场调研、供应商选择、采购审批和验收等环节。通过供应商管理，即建立合格供应商名录，定期评估供应商的资质和服务质量，确保采购设备的质量和安全性。采购标准需保证符合国家和行业相关标准，可优先选择有节能环保认证的设备。

②软件应用。事务所需通过合法渠道购买软件，禁止使用盗版软件。事务所可通过统一的软件管理平台，实现安装、升级和卸载均通过统一平台进行。信息技术部门定期检查软件是否为最新版本，及时修补漏洞并更新功能。

③网络建设。根据事务所规模和业务需求，事务所可考虑制定网络建设规划，明确网络结构、带宽需求和安全策略。通过配置高性能的网络设备，确保网络稳定性和安全性。此外，还需部署防火墙、入侵检测系统和数据加密技术，确保网络安全。

（3）资源配置。

①调配原则。事务所信息技术资源配置可遵循公平、公正、透明的原则，确保信息技术资源得到合理使用。调配决策可综合考虑业务优先度、部门需求和资源现状等因素。

②调配流程。如需调配信息技术资源，相关部门需提交正式的调配申请，详细说明理由和所需资源。按事务所相关流程批准后的调配申请由信息技术相关团队实施，确保调配顺利进行。

③资源回收。事务所信息技术相关团队定期检查信息技

术资源使用情况，回收闲置或低效使用的资源并重新分配。

3.技术支持与维护。

（1）技术支持。

①技术团队。事务所信息技术相关团队配备足够的技术人员，确保技术支持工作的高效开展。技术人员需具备相关的专业资质和技能。事务所可制定技术支持服务标准，明确响应时间、处理流程和服务质量要求。

②员工培训。技术支持人员的年度培训涵盖信息技术基础知识、安全意识和技术应用等内容。通过定期培训，提高其信息化能力和安全意识。同时，事务所也可通过在线学习平台提供学习资源，便于其自我提升。

（2）设备维护。

①日常维护。技术支持团队制定事务所设备维护计划，明确日常维护的频次和内容，包括硬件检查、系统更新和性能优化等。日常维护需建立维护记录，详细记录维护过程和结果，确保设备的正常运行。事务所需考虑配备备用设备，确保在设备故障时能迅速替换，减少对工作的影响。

②故障处理。事务所设备故障处理流程包括故障报告、故障诊断、故障修复和故障总结等环节。通过快速组建故障处理团队，对故障进行迅速响应和处理。通过定期分析故障数据，查找原因，制定预防措施，降低故障发生率。

第九章 知识资源管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施本所的知识资源管理制度，确保会计师事务所能够在全所范围内统一开发、使用、整合知识资源。

二、基本要求

知识资源管理制度应涵盖知识资源的开发、使用和维护制度，知识资源整合和调配制度等方面。知识资源管理制度应当符合质量管理准则的规定。

三、风险提示

针对本模块，可能存在的风险主要是事务所未按照法律法规、职业准则或其他监管要求开发和维护知识资源，或未及时向事务所的专业人员提供知识资源，影响业务执行的一致性，导致事务所业务质量下降。

四、具体措施

(一) 知识资源概述。

会计师事务所持续提高技术专长和知识，是提供高质量业务的根本保障。业务质量意味着事务所内通过遵循职业准则的要求，在健全的质量管理体系的基础上，以统一的标准执行工作。知识资源是事务所用于提升业务执行一致性的信息，包括高质量执业应遵循的政策、程序、方法和指引，从

而指导事务所的专业人员遵守法律法规、职业准则和监管要求。

属于国际网络成员所的事务所以所属国际网络统一制定的知识资源（如有）为基础，根据法律法规、职业准则和监管要求，增加本地化的政策和指引。事务所通过制定知识资源的开发、使用和维护制度，确保知识资源的准确性和及时性。相关制度可以包括如下方面：

- 1.确定开发新的知识资源或变更现有知识资源的相关需求；
- 2.开发新的知识资源或变更现有知识资源的流程；
- 3.批准知识资源的变更；
- 4.发布知识资源；
- 5.维护知识资源。

（二）知识资源的管理机构。

事务所应根据自身规模、组织结构和业务类型等具体情况，确定管理方式，设立合适的内部管理机构，并根据日常工作和业务发展需要设置相应部门。事务所可以设置专业的专业技术支持部门，负责知识资源的开发和维护，包括监控法律法规、职业准则和监管要求最新动态，并在业务执行过程中及时为事务所专业人员提供审计、会计、监管和风险管理等方面的咨询支持。

质量管理准则要求事务所建立与专业技术支持相关的

政策和程序，配备具备相应专业胜任能力、时间和权威性的技术支持人员，确保相关业务能够获得必要的专业技术支持。因此，事务所专业技术支持部门的主管合伙人可以通过定期对部门内相关活动的有效性进行自我评估，以确保专业技术支持部门有充足的资源，专业技术支持人员具备胜任能力，以及部门相关流程符合相关内外部要求。

（三）知识资源的开发、使用和维护。

1. 确定开发新的知识资源或变更现有知识资源的相关需求。

事务所可识别发布法律法规、职业准则和监管要求的监管机构，并由专责团队收集这些机构发布的最新文件，及时将法律法规、职业准则和监管要求变化动态以及对事务所内部政策或指引的变动（如有），提供给事务所专业人员。

专业技术支持部门主管合伙人可以定期审核发布法律法规、职业准则和监管要求的监管机构清单，委派具有适当资质和经验的专业技术支持人员跟踪研究相关机构发布的最新文件。

专业技术支持人员通过识别监管机构发布的专业准则和监管要求的最新变化，参与上述机构组织的专业研讨会、培训等活动，以及分析监管检查和事务所内部业务质量检查发现的共性问题等多种方式获得更新信息，并识别事务所需要新增或更新的知识资源需求。专业技术支持部门维护知识

资源变化的清单，并由相关负责人定期审阅。

2. 开发新的知识资源或变更现有知识资源。

专业技术支持部门负责开发新的知识资源、变更或废止现有的知识资源。在知识资源的开发或变更过程中，如必要，可咨询在特定知识资源相关领域有丰富经验的专家。

3. 批准知识资源的变更。

专业技术支持部门主管合伙人可委派具有相关知识、技能和经验的人员对知识资源的变更进行复核。相关负责人在复核新开发或变更后的知识资源时可以考虑以下方面：

(1) 评估是否需要咨询特定领域的专家，如有必要，确认是否已完成相关咨询。

(2) 确认变更后的知识资源与事务所开发的其他知识资源无矛盾，或确认已对其他相关知识资源一并进行更新。

(3) 确认事务所开发的知识资源与事务所所属国际网络（如有）开发的知识资源无矛盾。

(4) 确认审核过程中收到的所有重要意见均得到解决。

(5) 确认新开发的或变更后的知识资源能够满足法律法规、职业准则和监管要求变动后的相关要求。

专业技术支持部门相关负责人可以通过事务所信息化平台对新开发或变更后知识资源进行复核和批准。

4. 发布知识资源。

获得相应批准后，事务所可以通过内部网站或内部邮件

等方式向所有专业人员沟通新开发或变更后的知识资源。当因相关法律法规或职业准则失效而需要废止相关知识资源，或者新开发或变更后的知识资源将取代以前的知识资源时，事务所应及时从内部网站上删除失效的知识资源，以确保专业人员仅可访问最新的知识资源。专业技术支持部门应维护事务所知识资源的变更清单，包括知识资源的名称、批准更新日期以及所内发布日期等信息。

5. 维护知识资源。

事务所需要持续更新相关政策、程序、方法和指引，以持续遵守法律法规、职业准则和监管要求，应对新出现的执业重点领域和风险领域、内外部执业质量检查发现，为高质量执行业务提供支持。

根据质量管理准则的要求，事务所应开发和维护知识资源，维护创建、修改或更新知识资源的记录清单。专业技术支持部门相关负责人可定期审核知识资源变更清单的完整性和准确性，包括确认发布的知识资源已经过审核批准、已及时向事务所相关专业人员发布变更的知识资源等。在审核过程中，专业技术支持部门负责人应根据经验判断是否还有需要纳入上述清单中的其他知识资源，或识别上述清单中是否仍存在需要废止的知识资源。

（四）知识资源的沟通及信息化系统的支持。

为了使事务所所有专业人员及时、准确地获取知识资源，

事务所可以利用信息化系统或其他方式沟通应遵循的政策、程序、方法和指引等信息，为高质量执行业务提供支持。

1. 知识资源管理的线上平台。

事务所可以考虑使用线上平台发布知识资源，例如通过事务所内部网站。考虑到知识资源可能涉及不同地区相关的法律法规、职业准则等，在搭建事务所线上平台时，为支持信息传递的功能，一般可考虑以下要求：

- (1) 包含应向事务所专业人员传递的知识资源；
- (2) 已失效的知识资源无法继续访问；
- (3) 按类别、主题或业务生命周期整合知识资源，便于访问者查询所需和适用的信息；
- (4) 具备搜索功能；
- (5) 列示事务所外部相关资源的链接，例如国际和本地监管机构网站等；
- (6) 包含收集访问者反馈的渠道。

根据制定的线上平台搭建要求，事务所可以定期对平台架构和功能进行审查，确保相关要求均已满足。

通过收集和分析访问者的反馈，事务所可以持续提升线上平台性能，包括调整内容框架或完善相关功能等。

2. 线上平台的维护。

在线上平台发布知识资源前，事务所相关人员应确认拟发布的知识资源是经审阅批准后的。

事务所可制定线上平台维护核对清单，并根据该清单定期检查线上平台，以及确认线上平台的链接是否损坏或过期等。如发现相关情形，则及时采取恰当行动。

通过线上平台的设置，可确保事务所内仅有经授权的人员才可以在线上平台发布知识资源。例如，当新的人员需要申请线上平台的发布权限时，需审查该人员的相关工作职责和申请理由等是否适当。专业技术支持部门可通过定期审查具有线上平台发布文件权限的人员清单来识别是否存在异常。

3.发布邮件通讯沟通知识资源。

为及时将新开发或更新的知识资源传达给事务所所有专业人员，除了在事务所内网等线上平台上发布相关知识资源以外，还可以通过事务所内部邮件通讯将更新传达给事务所专业人员。

除了邮件通讯，事务所还可以考虑通过其他沟通方式向事务所专业人员传递知识资源相关信息，例如在培训中涵盖汇总的知识资源更新信息。

第十章 人力资源管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施本所的人力资源战略，以及与人力资源战略配套的人力资源管理制度，以吸引、留住和培养提供高质量专业服务和开展管理所需要的多元化人才队伍，并确保会计师事务所能够在全所范围内统一进行人力资源调度和配置。

二、基本要求

人力资源管理制度应涵盖招聘、培养、薪酬、激励、考核、晋升、调配、合伙人收益分配、惩戒、退出等各个环节。其中，人力资源培养制度应包括完整的培训与继续教育方案；人力资源晋升制度应体现以质量为导向，并且实施质量“一票否决”制度；人力资源调配制度应使会计师事务所能够为每项业务投入充足的人力资源，以保证不同层级员工工作负荷合理适当；合伙人收益分配制度应将会计师事务所作为一个利润池进行分配，综合考虑合伙人的执业质量、管理能力、经营业绩、社会声誉等指标，不得以承接和执行业务的收入或利润作为首要指标，不得直接或变相以分所、部门、合伙人所在团队作为利润中心进行收益分配。人力资源管理制度应当符合质量管理准则的规定。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 事务所未能制定统一的人力资源管理制度，以吸引、留住和培养人才队伍，导致事务所的专业人员不具备持续高质量执行业务所需的胜任能力和专业素质。
2. 事务所未能建立统一的人力资源配置制度，导致开展业务所分派的专业人员不具备胜任能力和专业素质，或者事务所没有充足的专业人员执行业务。
3. 事务所的合伙人收益分配制度没有综合考虑合伙人的执业质量、管理能力、经营业绩、社会声誉等指标，导致合伙人在履行职责时未将业务质量放在首位。

四、具体措施

(一) 人力资源战略。

通常情况下，事务所拥有明确的使命、愿景和统一的价值观。以此为前提，事务所可以明确人力资源战略，坚持吸引、培养和发展优秀人才，通过强化工规管理和纪律管理，关爱员工并努力提升员工从业体验，以及鼓励积极沟通的文化，实现事务所的人力资源管理一体化。通过持续提升专业人员的职业素养与职业道德，持续提升人力资源管理信息化水平，建设高技能人才队伍。

(二) 人力资源管理制度。

事务所的人力资源管理架构，通常包括人力资源各流程相关团队，例如校招、社招、绩效管理、内部沟通等流程；

此外，还可以包括各地办公室的人力资源支持团队或个人。

通过制定和实施人力资源管理制度，可以确保事务所在人力资源管理的各个环节中执行一致的政策和流程。

1.招聘。

事务所各职能部门可以每年根据业务发展预期及预计的专业人员结构及数量，参照人员成本，制定用人需求计划。分所可以由各业务部门根据业务情况提出用人需求，经各业务部门负责人审阅后交人力资源部汇总。全所用人需求计划上报事务所管理层审批。

事务所在全所范围内执行统一的招聘流程，可以综合运用在线能力测试、无领导小组面试、经理面试、合伙人面试等方式，通过标准化流程进行选拔。对于社会招聘，还需要进行职业背景调查、审计人员诚信记录核查等程序。在招聘事务所高级别人员时，更要严把人才入口筛选关，例如需要对候选人的个人独立性事项进行审阅等。事务所可以全过程使用信息管理系统，实现无纸化、自动化招聘管理。

2.培养。

(1) 职业发展。 事务所需秉持公开透明的原则，为员工制定清晰的职业发展路径。从审计员成长到事务所合伙人的各个阶段都需要有公开、清晰、明确的员工晋升标准。晋升的主要考虑因素可以包括价值观遵守情况、工作能力、绩效评价结果、优秀案例或贡献、敬业精神和进取心、专业资

格等。事务所可考虑在全所范围内及时公示员工晋升结果。

事务所可以同时提供横向职业发展通道，鼓励员工申请内部跨部门流动，转换职业发展方向。在事务所一体化管理体系的支持下，员工也可以在事务所内部跨城市流动，以支持员工到其他城市发展的个人需要。此外，在事务所所属国际网络内，如有各成员所之间的人员流动机制，也可以鼓励人才跨境借调交流。

(2) 培训。事务所为所有专业人员提供所需的培训和支持，建立健全培训政策及课程体系，并积累培训资源。如有条件，事务所可以设立专职的培训岗位，负责专业人员的课程实施与管理。

事务所可以统一制定和实施培训计划和培训教材，对员工实施持续性的系统化职业培训。事务所可以通过每年识别年度培训的重点方面，包含针对不同级别专业人员的学习要求，通过充分恰当的培训，使其及时了解财务报告和审计准则的变化以及相关的行业知识。除技术胜任能力相关专业课程外，事务所还可以根据《中国注册会计师行业人才胜任能力指南》的精神，在职业技能和管理能力方面为专业人员提供更多学习机会。

为了保持事务所专业人员对于保护和处理保密信息，包括数据隐私相关事宜的警觉性，事务所可以开展隐私影响评估、信息保护和隐私等相关培训。

为配合智能自动化工具的使用，以更加协作、自动化、集中化和标准化的方式重塑审计新体验，事务所可以组织相关培训，指导专业人员使用最新的数据分析程序、提升数据分析和自动化技能，并通过有关最新工具和科技的强化辅导，在审计数智化部署过程中获得更多科技加持。

事务所可以完善管理流程，对课程的报名、签到、课程反馈收集、必修课程完成情况追踪、继续教育学时完成情况追踪等事项进行管理。事务所可以通过培训管理信息系统，采集并处理培训信息，实现培训全过程的信息化和智能化。

3.薪酬福利。

事务所员工薪酬结构主要由员工工资、年度奖金和其他福利（包括社会保险和补充商业保险）组成。事务所制定统一的薪酬制度标准，考量因素可以包括激励绩效、内部公平、外部竞争力以及事务所自身的成本与效益。员工薪酬调整，主要依据绩效表现和工作能力，在全所范围内统一评定，同类岗位在不同业务条线之间的标准需保持一致。

事务所可对每个级别的员工制定合理的工资区间，同级别员工的收入根据个人绩效评价结果可能有部分差异，年度奖金根据个人绩效评价结果会有所区别。

事务所应严格遵守国家法律法规，为员工足额缴纳社会保险和住房公积金。在此基础上，事务所可通过购买商业保险，为员工提供更多的医疗保障。

事务所可考虑提供职业资格津贴工资或同等奖励，以鼓励专业人员考取中国注册会计师资格。

4.绩效管理。

事务所可以通过建立完整、科学的绩效管理体系进行绩效管理。完整的绩效周期可以包括绩效目标设定、目标执行过程中持续的绩效反馈、年末绩效评估、兑现绩效奖励、绩效提高与改进等过程。年度绩效总评分将与合伙人和员工的薪酬调整和晋升相联系。

事务所可以基于合伙人和员工担任的角色和职责、年度目标完成情况和表现，综合考量个人的胜任能力、职业操守和工作质量，对合伙人和员工进行年度综合绩效考核和评定。这些考核和评定考虑方面应用于招聘、培训、绩效评价、职业发展和晋升合伙人等多个程序中。

为了倡导和体现以质量为导向，事务所可以对专业人员实施质量考评，将质量考评结果反映在其年度绩效考核、晋升和薪酬中。

对于合伙人的晋升，根据质量管理准则要求，会计师事务所应当针对合伙人晋升建立和实施质量“一票否决”制度。因此，晋升合伙人应充分考虑绩效评价的结果，以及相关人员认是否已按照事务所的合伙人晋升指引充分展示其对执业质量的重视与责任；同时考虑其取得的成绩以及待改进的领域，包括对审计质量相关政策和程序的遵循情况、质量考评

结果等，而不是以承接和执行业务的收入或利润作为晋升合伙人的首要指标。所有晋升合伙人的候选人都需要完成质量评估，并将其作为评审中关键的考核内容。

(1) 绩效考核信息化平台。事务所可以通过信息化平台，对所有合伙人和员工进行绩效考核、指导和反馈。绩效评价系统可以构建被评价人与其绩效评价人之间沟通、讨论、意见交换和记录的平台，持续反馈及回顾绩效目标与进展，全面、系统、有效地支持事务所进行绩效管理。

事务所可以考虑在绩效管理信息化平台中嵌入事务所整体目标和战略等，使每位合伙人和员工能够在绩效评价人的指导下制定个人长期和短期目标；这些目标可根据实际情况调整，并持续获得绩效评价人的反馈，以达到激发员工潜力、公平评价员工绩效、帮助员工规划职业道路等多重目的。

(2) 绩效评价程序。事务所应在全所范围内执行统一的绩效评价程序。事务所可以制定政策要求所有合伙人和员工在年初制定个人目标，其中可包含质量目标、个人独立性合规目标等；在绩效考核期间，与绩效评价人开展定期谈话或非正式的沟通和反馈，回顾目标的进展状况；员工在其参与的每个项目结束时，完成项目绩效评定；在年末，按事务所政策要求统一进行年度绩效考核。

在进行年度绩效评价时，可要求被评价人先完成自我评估，再由绩效评价人完成对被评价人的绩效评价；之后员工

绩效评价和晋升建议按部门汇总上报进行讨论，以确保总分所、各部门绩效评价标准的整体一致性和公平性，最终提交审批。审批后的绩效评价结果反馈给被评价人，便于设定下年目标。具体薪酬和晋升调整在生效前通知到每位员工。

5.合伙人收益分配。

事务所全体合伙人签署合伙协议。各合伙人根据合伙协议出资、合伙经营、共享收益、共担风险，依照适用的法律法规的要求、合伙协议的约定以及事务所内部制度的规定对事务所的债务承担责任。

事务所总分所所有合伙人均执行事务所统一的绩效考核、薪酬管理和收益分配机制。收益分配不以分所、部门、合伙人所在团队为利润中心进行，根据合伙人的绩效表现、评价得分、年资、承担的管理职能以及事务所的绩效等确定，按照合伙协议约定的利润分配方法和比例进行分配，对绩效表现突出的合伙人考虑给予绩效奖励；同时，也可能会因质量考评（如有）评分结果不佳而相应扣减合伙人的年度奖金或分红。

合伙人的收益分配不与其为事务所市场营销或执行业务所带来的收入直接挂钩；同时，事务所政策应当明确禁止将审计合伙人的绩效评价及薪酬分配，与其向审计客户营销所带来的非审计业务收入挂钩。

6.惩戒。

事务所对包括合伙人在内的全体员工，执行全所一致的违纪调查及处理程序。

对于被相关监管部门明令惩戒的合伙人及专业人员，除执行监管要求的惩戒命令外，事务所内部也可以考虑制定相应的惩戒机制，例如在年度考核及晋升中进行考虑。

7. 合伙人退出及员工离职。

事务所应制定统一执行的退出流程。对于合伙人退出或员工离职前应确认的事项，事务所需保留书面记录。

（三）项目合伙人和项目组成员的委派。

事务所制定统一的委派政策和程序，基于人员的专业技能、执业和行业经验、业务性质等进行项目合伙人和其他专业人员的委派，全所统一调配资源。事务所可委派专人或团队管理审计资源，确保审计项目得到足够的人员配备。

事务所可以通过信息化平台，按照分派政策和程序进行项目人员委派及工作量管理，更有效地分配人力资源。信息化平台能够帮助匹配员工和项目信息，以便分派具备适当胜任能力、专业素质和充足时间的人员到项目中。

当出现项目人员冲突时，统筹人员分配的团队可以通过与相关方沟通解决冲突。事务所在全所范围内统一调配资源。在资源调配时，通常遵循地点就近的原则，并考虑专业人员的相关经验和可以利用的时间等因素。

1. 项目合伙人的委派。

事务所为每项业务分派具有适当胜任能力的项目合伙人，并保证其有充足的时间持续高质量地执行业务。基于提供高质量的审计服务所需的胜任能力、专业和行业经验以及轮换要求，可由事务所审计服务的主管合伙人负责委派项目合伙人，监控项目合伙人的工作量，以确保其能够有充分的时间执行审计项目。

委派项目合伙人不与项目承接直接挂钩，而是在综合考虑合伙人个人情况以及项目情况等因素后根据事务所整体业务情况进行委派。合伙人个人情况，例如专业素质、胜任能力、行业和业务经验、合伙人的工作量和可供调配的时间等维度。项目情况，例如项目的规模、复杂程度、风险状况、项目组成员构成、专家的参与等维度。同时，项目合伙人需根据轮换要求进行轮换。

在评价项目合伙人执行业务的时间充分性时，相关考虑因素可以包括合伙人当前工作量，以及在项目分派后，更新后的年度工作量是否仍在事务所政策规定的工作量范围内（如有）。

2.项目组成员的委派。

项目合伙人负责确保项目组成员具备专业胜任能力、适当的培训和足够的时间，能够按照法律法规、职业准则和事务所审计方法，执行审计工作。

项目组成员委派的相关资源可在全所范围内统一调配。

项目合伙人根据项目具体情况合理调配项目经理和其他级别的员工，通常也考虑员工的项目经验承继性。为确保项目组成员有充足时间执行业务，在分派人员时，审批人需要评估项目经理和项目组其他成员的累计工作量，确定其是否有充足的时间执行业务。

3.质量因素的特别考虑和额外审批要求。

事务所可以针对特殊情形，在人员委派上规定特别考虑因素或增加额外审批要求。例如，可以要求对公众利益实体审计项目的项目合伙人委派进行额外审批；对于在过去一段期间内质量考评评分较低的项目合伙人和项目经理，除非有充分的理由或补救措施，否则不能被分派至高风险或上市公司等审计项目中等。

对于特定类型的项目，在委派过程中也需要考虑完成特定培训的要求。例如，被分派到内部控制审计项目的相关人员，可以要求其完成内部控制审计的相关培训后才能执行相关工作。

第十一章 财务管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施事务所的财务管理制度，确保会计师事务所能够在全所范围内对财务资源进行统一调配和管理。

二、基本要求

会计师事务所的财务管理制度应符合《中华人民共和国会计法》的规定，并涵盖收入管理、预算管理、资金管理、费用和支出管理、会计核算、利润分配等环节；同时应符合《会计师事务所一体化管理办法》，实现财务一体化。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 会计师事务所未能在全所范围内统一制定和实施财务管理制度，没有清晰的职责和责任认定，造成收入管理、预算管理、资金管理、费用和支出管理、会计核算等相关工作流程的混乱，可能存在违法违规行为，影响事务所会计信息的真实性和完整性。

2. 会计师事务所未能在全所范围内实现财务一体化，在分所层面没有杜绝“各自为政”、“分灶吃饭”的现象，可能存在直接或变相以分所、合伙人所在团队作为利润中心进行收益分配的情形。

四、具体措施

(一) 财务架构及人员设置。

会计师事务所根据规模设财务部或财务人员，负责会计核算、纳税申报和财务管理的各项职责。财务部可设主管，负责财务部日常管理，向事务所领导层报告。同时，根据分所规模可以考虑在分所设置财务部或委派财务专员。分所财务部主管或财务专员，向分所负责人和总所财务部主管报告。财务部设置的岗位可包括总账会计、报表会计、应收会计、应付会计、出纳等。全部财务岗位设置和工作流程、工作质量标准，均按照事务所制定的统一的财务管理制度执行。

(二) 会计核算与财务管理制度。

1. 收入管理。

(1) 收入确认制度。 事务所根据会计准则的要求制定收入确认制度，并按制度确认收入。

(2) 坏账处理制度。 事务所可制定坏账处理制度，明确应计提坏账准备的情形。例如，当项目合伙人首次判断一笔应收账款有可能无法全额收回时，应计提坏账准备。当项目合伙人确认一笔可疑的应收账款确定不可能被收回时，应直接冲销该笔应收账款，调整该笔坏账。如果要冲销的应收账款金额已计提过坏账准备金，则该坏账准备金必须转回。

坏账核销只能针对债务人的全部未清余额进行。未清余额可以是账单的全部金额，也可以是部分付款后账单的剩余

金额。如果在核销后收回债务，收回金额将被视为坏账费用的转回。

2. 费用和支出管理。

事务所可制定员工报销制度，明确员工需在费用发生后的合理时间内提交报销申请，并明确报销审批流程。例如，员工可通过系统提交报销单；将系统设置为根据报销费用类型和所需审批级别，将报销单自动推送给相应级别的审批人；有审批权限的审批人需及时登录系统，审批报销单；财务部需在报销单审批通过后及时跟进付款事项。

（三）预算管理。

事务所应制定统一的预算管理制度；如有信息化平台，可使用财务核算软件的预算管理模块进行操作。预算的编制以事务所战略目标为基础，各具体职能部门，包括业务部门和其他行政部门，根据实际经营及业务情况，结合以前年度数据及对预算年度的合理估计编制预算，经适当的授权审批后执行预算。财务部负责预算的整理、分析及勾稽确认工作。

财务部可定期提供财务报表，分析实际经营情况与预算之间的差异，报送事务所管理层审阅。

（四）资金管理。

事务所可制定统一的资金日常管理制度，各分所遵照执行。各分所资金的收入与支出由各分所财务部或财务人员统一核算，用以维持各分所的日常经营活动。在此基础上，事

务所根据汇总的资金使用预测情况，制定统一的资金使用计划，在取得相关负责人的批准后，进行总分所之间资金的调配，以最大限度地提高资金使用效率。

（五）统一的财务管理系统。

事务所总分所可使用统一的综合财务管理系统，进行账务处理，并安排专职人员对后台数据系统进行定期维护和升级。

事务所根据不同员工的岗位职责，为其设置不同的系统权限。权限的开通与变更需经过上级主管人员的审批，并交由系统维护人员统一处理。总分所财务人员在财务管理系统的财务核算、数据处理和报告编制等方面的设置均保持一致。

（六）财务核算及财务报告的统一编制和出具。

事务所的日常财务核算和报表编制由总、分所财务部各自完成。相关数据可通过财务管理平台获取，采用统一的报告编制基础，按企业会计准则要求编制报表。总所财务部每季度及年终编制合并财务报表。年度财务报表需要进行审计。财务报告由事务所管委会批准后，由适当授权的人员进行签署。

（七）税款的统一管理和缴纳。

1.增值税业务管理。

根据国家相关税法规定，结合事务所业务情况，事务所可制定增值税业务管理制度，以保障总分所的业务、财务管理

理及税收管理工作平稳、有序开展。事务所可以搭建增值税管理体系，对增值税销项和进项发票、增值税纳税申报、增值税防伪税控专用设备保管、增值税代扣代缴以及增值税会计处理等事项进行精细管理，以确保业务的开展符合相关税收法规的要求，规范增值税税务管理流程，降低税务风险。

2.事务所合伙人个人所得税。

根据《中华人民共和国合伙企业法》以及财政部、国家税务总局发布的与合伙企业中合伙人所得税相关的规定，合伙制的会计师事务所中，每一位合伙人均为纳税义务人，应按要求缴纳个人所得税。合伙制的会计师事务所根据生产经营所得和其他所得，按照“先分后税”的原则，确定每一位合伙人的应纳税所得额，计算缴纳个人所得税。事务所应当严格遵循相关法律法规，制定相应流程，确保合伙人经营所得个人所得税足额准确缴纳。

3.员工个人所得税及社保。

事务所应依据《中华人民共和国个人所得税法》为员工代扣代缴个人所得税，并按有关规定及时、足额向社会保障部门为员工缴纳包括养老、医疗、失业、工伤、生育保险在内的各项社会保险及住房公积金。

(八) 利润分配。

事务所的利润分配请参见“第十章 人力资源管理制度”部分的相关指引。

第十二章 内部投资管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施本所的内部投资管理制度，确保会计师事务所统一投入足够的资金用于研发、收购，或者其他可以提高本所管理和服务能力的方面，以持续提高本所的执业质量和核心竞争力。

二、基本要求

内部投资制度应涵盖内部投资的决策机制、流程、投资管理等方面。其中，投资决策机制要求会计师事务所应制定详细的投资计划，并建立相应的决策机制，在全所范围内统一组织资源；投资管理制度要求会计师事务所对潜在的投资项目实施风险和收益评估，并对已实施的投资项目进行评价和管理。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1.事务所未能在全所范围内统一制定和实施内部投资管理制度，没有清晰的职责和责任认定，造成内部投资相关工作流程混乱，持续提高事务所管理和服务能力的驱动力较弱，导致新技术应用水平滞后、工作效率低下，无法及时适应行业数字化发展趋势，复杂业务的处理能力落后于同行。

2.事务所未能基于自身实际情况和战略目标制定合适的

内部投资决策流程，包括对潜在投资项目的风险评估，以及对已实施投资项目的评价和管理等，导致事务所内部投资决策流程形同虚设，而过度依赖某些领导人的个人权威。

四、具体措施

为充分适应行业的发展趋势，并确保始终提供高质量的服务，会计师事务所应确保统一投入足够的资金用于内部研发、外部采购或其他方面，以提高事务所的管理和服务能力，并持续提高事务所执业质量和核心竞争力。

（一）内部投资的范畴。

会计师事务所的内部投资，是指向事务所侧重的相关领域投入足够的资金以及资源，用于内部研发或外部购买等，以提升事务所自身的管理和服务能力，并持续提高执业质量和核心竞争力。此处的内部投资，旨在强调事务所需要“投资于自身、投资于未来”，包括投资于事务所自身信息化建设，或者事务所计划自研或外购的以提升审计效率、审计质量等为目标的创新工具等，并非指资本投资或证券投资等类型。资本投资或证券投资等类型的投资，不属于《指导意见》以及本指引所称的内部投资。

事务所内部投资的重点主要包括以下两个方面：

1.持续投资基础设施建设，包括机房控制、个人电脑配备、在线视频会议系统、移动办公通讯支持系统等硬件设施。持续的基础设施建设投入既能够满足事务所一段时期内的

运营和管理需求，又能够面向未来的业务发展需求，保持持续的高质量、高安全性、可持续性和灵活性。具体来说，基础设施建设的投资可以满足事务所专业人员的移动办公及多变的外部环境的需要，同时，也能更好地支持事务所信息系统或应用程序以及审计软件工具的运用和管理。

2. 审计软件工具的迭代创新。在数字技术引领的时代，技术不仅是提高工作效率的工具，也可以作为提升工作质量的重要抓手。根据质量管理准则的要求，事务所应当获取、开发和维护技术资源，以支持质量管理体系的运行和业务的执行。因此，事务所可以考虑增加与审计软件工具创新相关的内部投资，使事务所专业人员可以借助审计软件工具，对作为审计证据的交易或其他数据进行检查、分类、筛选或分析；或者借助这些程序、应用等生成的结果，对专业人员的职业判断进行补充。

（二）内部投资管理制度。

事务所需要确保统一投入足够的资源用于内部投资，投资于自身、投资于未来。根据事务所的管理架构特点，事务所可以单独制定内部投资管理制度，或设立符合事务所管理架构的内部投资程序。事务所的内部投资决策机制很大程度上可能由事务所发展战略主导，并可能与事务所预算流程结合在一起，将内部投资计划作为事务所预算流程中编制预算的考虑因素之一，通过预算的审批流程确保得到足够的资金

和资源投入。此外，内部投资管理过程中会计师事务所对投资项目的风验和收益评估，更多的是基于事务所自身现状以提升审计工作质量、工作效率及监管合规等方面的考量。因此，事务所的内部投资管理制度和流程的体现方式，可能会因事务所的特点而存在差异。

（三）内部投资决策组织架构。

事务所内部投资决策过程涉及多种角色，通常情况下可能包括决策层、监督层、内部投资项目负责人，以及内部投资项目实施团队等层级。根据事务所规模、复杂程度的不同，以及内部投资项目的数量差异，事务所可以考虑在全所范围内设立统一的内部投资决策相关团队和流程，或者按事务所不同业务条线，在每个业务条线下单独设置内部投资决策团队和流程。

1. 决策层。

决策层可以是事务所设立的专门委员会或其他类似机构。决策层职责可以包括：具体内部投资项目的审批；定期审阅所有进行中的内部投资项目的进展；审阅和批准进展异常的项目需要采取的补救措施等。投资项目审批过程中，一个重要的目标是确保资源的有效利用，避免资源浪费和重复投资。

2. 监督层。

监督层可以是协助决策层对内部投资项目的进展进行

监督的专门团队。监督层职责可以包括：持续关注内部投资项目进展，包括将项目进展与投资计划中的预计完成时间进度进行对比，对识别出的进度滞后的项目给予重点关注。其职责也可能包括在立项阶段，对项目价值进行评估过程中可能需要的调研和分析等。

3. 内部投资项目负责人。

内部投资项目负责人是对内部投资项目承担责任的人员。其职责可以包括：项目的立项申请前相关评估材料准备和申请，项目的设计、实施进程管理，协调测试和验收，安排试运行及正式投入使用，以及投入使用后的持续管理和进一步改进等全过程管理。

4. 内部投资项目实施层。

如果投资项目依赖于内部开发，则内部投资项目实施层可以为事务所内相应开发团队；如果投资项目依赖于外部采购，则内部投资项目实施层可以为负责采购商选择、协调、沟通的事务所相应团队。

(四) 内部投资评估过程中的考虑因素。

事务所可以明确在内部投资需求的评估过程中需要考虑的审阅维度和标准。在对某个内部投资项目的具体评价中，可能会根据项目属性、具体复杂程度以及涉及领域，选择合适该项目的维度进行衡量。

具体的审阅维度可以包括：

1.业务需求。即如何解决当前业务执行过程中的痛点。例如，是否可以提高审计质量或者提升执行审计程序的一致性；利用自动化方式提高工作效率；通过大规模数据分析，识别出异常情形等。还可以考虑需求来源，如客户服务要求、国际网络组织或其他成员所的建议、监管要求或行业中创新的趋势等。

2.预期效果。具体包括：投入使用后受益的项目或专业人员数量；受益的项目类型，比如具体行业、上市企业或私营企业等；事务所是否因应用创新产品起到行业示范作用，从而可能提升市场影响力或行业地位；是否与事务所发展战略中的重点领域相契合等。可以考虑投资回报率，但并非所有的项目回报都可以量化衡量。

3.技术因素考量。具体包括：该内部投资项目是否是唯一解决方案，如果仍有其他替代方案可选择，各方案的优缺点；拟创建平台或工具的灵活性、可扩展性，以及与事务所正在使用的其他产品的兼容性等。

4.审计方法论相关要求的影响。具体包括：是否满足职业准则以及监管要求，是否与审计方法论要求一致。

5.投资投入成本和时间安排。如果采用事务所内部开发的方式，需要考虑的因素包括项目可行性、项目复杂程度、相关风险等。相关成本包括不同阶段发生的成本，如研发投入、测试、试运行、正式投入使用后的技术支持等。如果内

部投资项目需要经历多个阶段，可明确区分各阶段的目标和产品，并明确各阶段的时间安排。对于国际网络成员所，还可以考虑是否计划将投资产品推向国际网络，以及所需的相关投入等。

6. 相关风险评估。包括从业务和技术的双重视角进行风险事项的识别，并通过充分讨论和分析，应对可能发生的中高风险事项。风险可能涉及是否有第三方的参与或使用第三方的技术产品或组件、目标使用客户或环境是否是高监管行业、产品复杂程度、相关技术成熟度、是否涉及处理高风险的数据类型、部署和运维环境的安全性等。以外，还可以考虑包括独立性评估、信息安全评估、法律评估、数据分类和处理（包括个人信息和非个人信息）等方面的评估。

7. 配套资源需求。例如制定相关指引、用户培训、长期所需的专业资源需求等。

（五）内部投资决策机制。

事务所在设立内部投资决策组织架构后，需要明确内部投资机制，通过制定投资计划、依据决策标准进行投资项目评估、确定内部投资重点和投资方式、统一组织资源，对投资全过程进行管理和评价。

1. 内部投资与事务所战略保持一致。

事务所通过制定战略，明确事务所要实现的发展目标，并以战略为愿景发展业务。事务所战略通常涉及对未来市场

的趋势预测、业务发展重点领域等关键决策。实现发展战略需要事务所的资源支持，包括财务资源、人力资源等。因此，事务所的内部投资方向也会与事务所的战略保持一致。

举例来说，如果事务所发展战略重点是提高审计质量，那么实现这一目标的方式之一可以是更多地使用数智化工具，以更加协作、自动化、集中化、标准化的方式重塑业务流程。这种变革能够给事务所带来的好处包括：通过开发或购买智能的自动化工具，协助专业人员减少重复性工作，并降低人为错误风险；通过添加系统控制措施或生成异常报告复核等功能，减少人为操控、提升业务工作质量等。为确保相关战略落地，事务所内部投资重点方向可以包括投资于工作流程解决方案（数据分析程序），自动化、标准化和促进协作的审计应用，指导审计并提升项目管理的集中化平台，以及提升员工科技技能的数据素养培训等。

2. 内部投资决策流程。

事务所内部投资决策流程通常包括以下步骤：（1）收集投资需求；（2）对每项投资需求的评估和审阅；（3）专门委员会做出内部投资立项决策；（4）内部投资决策后进入事务所预算流程进行审批；（5）审批后实施项目建设并进行过程中管理；（6）投资项目完成后的测试与验收；（7）投入使用后的定期评价和升级改造等。

（1）收集投资需求。 事务所内部投资的需求由发展战

略确定主要投资方向，并由事务所当前业务需求来驱动，其需求收集或提交方式多样，至少包括以下方式：

①由于事务所的内部投资重点方向与事务所战略保持一致，因此事务所负责内部投资的专门委员会（或承担类似职责的人员或团队）梳理事务所需要重点投资的相关领域，并识别可投资的项目。

②内部定期收集。例如事务所可以定期通过发放问卷等方式向各业务部门收集投资需求，也可以通过事务所员工意见调查向每位员工收集需求。此类需求收集方式覆盖面广，没有思维局限，可以收集更多维度的需求。

③痛点反馈。事务所可以通过业务部门和内部职能部门的反馈机制识别业务流程痛点，例如，在已投入使用的审计工具中加入在线反馈功能，进行实时收集。此类需求收集方式针对性强，反馈起因大部分是现有流程的执行或现有工具的使用存在阻碍。

④通过员工创新竞赛发现有价值的内部投资机会。如果事务所举办面向全体员工的业务工具创新竞赛等活动，则可以考虑将有价值的参赛作品作为内部投资需求的候选。

⑤通过行业研讨会或类似外部机会而知晓的行业内审计创新趋势和产品。

（2）对每项投资需求的评估和审阅。事务所对候选的内部投资需求，任命一位内部投资项目负责人对每项投资需

求的全流程负责。事务所可以通过调研等方式对候选的内部投资需求进行评估，并编制内部投资计划书。具体的评估维度和标准参考可详见前述“（四）内部投资评估过程中的考虑因素”。

事务所可以设立专门团队，对内部投资相关需求进行评估。专门团队中需要有信息技术背景的成员，需要有熟悉审计方法论的成员，也需要熟悉事务所风险和质量管理要求的成员。通过调研和分析，专门团队能够将用户对于相关需求的现象表述转化为合适的解决方案，并确认拟投资项目申报材料完成了各项要求的风险评估，即从业务和技术的双重视角上完成风险事项的识别，并通过充分地讨论和分析，确认能够应对可能发生的风

险事项。

在评估和审阅过程中，如涉及较为复杂的特定技术领域，可考虑咨询相关领域的专家。

（3）专门委员会做出内部投资立项决策。事务所可以设立专门委员会，对候选的内部投资项目进行决策。专门委员会成员可以包括事务所运营管理、业务线、风险与质量管理、技术解决方案等方面的代表。专门委员会通过充分考虑相关内部投资项目是否能够为提供高质量服务提供助力，审议并确定决策结果，包括确定投资或者不投资某项目；如果确定投资多个项目，需决定哪些项目需要在当年立刻投资，哪些项目可以在以后年度再投资等。事务所可以根据自身管

理架构和业务条线的复杂程度，设置多层次的内部投资立项决策机制。

在决策过程中，如果专门委员会认为对个别候选项目的分析评价不够充分，或者应该咨询相关领域的专家而未咨询，专门委员会可以要求内部投资项目负责人和相关团队完善后重新提交审议。

(4) 内部投资立项决策通过事务所预算流程进行审批。 经过专门委员会审批同意在当年投资的项目，所需的投入可合并在相关业务条线的年度预算内，统一按照事务所预算流程进行汇总和审批。

(5) 启动项目建设并进行过程中管理。 预算审批流程结束后，经过审批的内部投资项目正式启动建设。技术解决方案的设计开发，由内部投资项目负责人对该内部投资项目承担整体责任，除前期准备充分的投资计划书，根据项目复杂程度和涉及的相关领域向相关部门或专家征求意见和确认外，还需要根据具体设计方案和计划时间线整体把握建设进度。

如果内部投资项目由事务所内部开发团队自行开发，则建设过程中的管理目标主要包括三方面：一是确保内部投资项目建设能够在计划的时间和预算内完成；二是确保项目成果能够满足计划阶段的目标；三是对于异常事项给予及时关注和恰当调整。为实现上述目标，专门团队可以定期收集开

发团队的时间投入和开发进度，并与投资计划书中的预计开发时间和进度安排进行对比，识别并重点关注异常事项。

如果在同一期间内的内部投资项目数量较多，事务所可以考虑采用投资项目进度管理系统或一些项目进度管理的典型方法。例如，可用三种或四种不同颜色代表当前项目的不同进展。若按三色管理，绿色代表按计划推进；橙色代表进度稍有延迟，但预计经过调整仍可按计划完成；红色代表进度大范围延迟，即便后期加强管理并且加强资源投入，也可能无法按计划完成。事务所内部投资的监督层和决策层可以利用相关信息识别异常事项，分析问题原因并探讨解决方向。对于红色状态的内部投资项目，决策层在获取相关问题原因分析后，可讨论并决定继续建设或中止开发。

(6) 项目建设完成后的测试和验收。

测试。事务所需要根据内部投资项目的工作复杂程度和涉及相关领域的风险等因素，决定测试程序的范围和性质。可以考虑的风险因素包括：所开发工具的复杂性，是全新开发还是版本升级，以及开发过程中是否识别出任何特定或异常情况等。

测试需要衡量相关技术解决方案的设计是否能够有效实现审计方法论的目的，并确保其按照设计一致有效运行。如果该工具涉及对审计方法论相关内容的运用，开发完成的审计软件工具需先提交至事务所专业技术支持部门进行方

法论角度的审阅后，才可提交验收。验收资料中需要包括相关审计软件工具是否需要相关部门的审阅，以及是否已完成审阅。

验收。审计软件工具验收的评估是对测试的充分性进行客观评估，根据该工具是否可以生成完整且准确的结果，对其可靠性和运行一致性得出结论。

事务所可以在政策中明确要求由专门委员会审阅并批准相关验收评估结果。在审批同意后，审计软件工具可以添加到事务所的审计软件工具清单中，并正式投入使用。相关测试步骤以及验收结果应充分记录并保存。

事务所可以通过发布所内通讯、路演等方式将新开发或新版本的审计软件工具分享给全体专业人员。此外，为降低事务所专业人员的学习成本，也可以考虑发布配套的培训、使用指南或者常见问题解答等材料，也可以在事务所定期举办的审计科技工具应用分享会等交流互动场合中进行专门讲解。

(7) 投入使用后的定期监控及后评估。

投入使用后的监测。对于投入使用的审计软件工具，事务所可以通过多种方式监测使用情况，例如用户数量、同时在线用户数峰值、上传文件数量，或者投诉反馈数量等。相关信息可以与内部投资计划书中的计划数值进行比较，并进行使用效果评价。

定期审查。事务所相关政策可要求定期审查所有投入使用的审计软件工具清单，评价每项工具的持续适用性，例如要求每年至少完成一次定期审查。

已投入使用的审计软件工具可能被事务所现行的多种管理或监控活动所涵盖，事务所应汇总各种管理和监控活动对审计软件工具的测试或重新评估安排，以确保完整性并尽量避免针对同一工具的重复测试。

对于事务所管理或监控活动在测试或重新评估安排中识别出的问题，应及时向相关负责人沟通，并妥善解决。

后评估。事务所可以考虑建立内部投资项目的后评估流程。在内部投资项目建成投产并运行一段时间后（例如1年或2年），对项目立项、准备、决策、实施直到投入使用全过程进行总结评价，对内部投资项目取得的效益进行综合评估，判断内部投资目标实现程度，为之后的更新迭代以及内部投资决策积累经验。对于多阶段的内部投资项目，前期各阶段的后评估过程尤为宝贵。

第十三章 品牌管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所在全所范围内统一制定和实施本所的品牌战略，并制定和实施与品牌战略配套的品牌管理制度，以加强品牌管理，维护品牌形象。

二、基本要求

品牌管理制度应涵盖品牌的创立、使用和维护等方面，应要求全所范围内所有合伙人和员工一致理解和遵守其品牌战略，了解和接受品牌定位，并严格按照品牌管理制度使用和维护品牌形象。对于违反相关制度，给品牌形象带来重大不利影响的机构或人员，会计师事务所应当制定相关惩戒措施。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 品牌管理制度未能涵盖品牌建设的重要方面，可能造成事务所品牌使用不规范，导致事务所品牌的核心竞争力无法凸显或长期保持，在整个行业中的吸引力降低。

2. 全所所有合伙人和员工未能一致理解和遵守事务所的品牌战略，导致事务所合伙人和员工，尤其是从其他事务所加入的合伙人或员工，缺乏对本事务所品牌、事务所战略和价值观的认同，影响工作审慎态度和团队协作效果，最终影

响业务质量。

四、具体措施

(一) 品牌战略。

事务所的品牌定位能够反映事务所的优势。事务所的价值观传达了事务所的信念，并指导事务所如何行动。

1. 品牌定位。

品牌是一种无形资产，能够为品牌所有者带来溢价和增值。它通过名称、符号、标志等元素，将品牌所有者与同行区分开。

事务所品牌包括产品品牌和服务品牌，通过两者的结合，构成了事务所品牌的核心竞争优势。事务所品牌通常在事务所成立初期确定，并与特定的产品或服务紧密相关，不会频繁更改。事务所品牌需有明确的定位，丰富和强化品牌内涵是长期的过程。

在事务所与其客户或潜在客户的互动中，公众的体验已成为品牌决策过程中的重要考虑因素，公众的需求和期望是事务所品牌持续提升和创新的动力，帮助事务所更好地洞察市场趋势和调整自身服务。因此，事务所需要倾听公众的意见，才能更好地满足相关需求。

会计师事务所的品牌定位反映了事务所的独特优势，以及事务所可以为利益相关者带来的价值提升。品牌定位为事务所提供的明确了方向，既要求事务所持续发展审计等传统

服务，也要求事务所持续探索科技创新，环境、社会和公司治理（ESG），以及人工智能等新领域。品牌定位要求事务所持续投资于系统、流程，并监控专业人员行为，以始终提供高标准的服务。

事务所的品牌定位体现了品牌的特征，展现事务所特有的工作方式。事务所的品牌定位虽然可能会随着时间的推移而变化，但始终植根于事务所的集体战略和价值观。

品牌定位示例

事务所可以制定品牌管理制度，从制度层面将品牌发展纳入事务所整体政策规划中。品牌建设是长期任务，需要持续地努力、投入和不断推进。各部门、各业务条线和职能部门都需要给品牌建设提供支持，创造有利于品牌建设的环境，共同推动事务所品牌的发展。

在此基础上，事务所可以考虑制定细化的品牌手册，涵盖例如品牌文化、品牌管理架构和职责、党建引领、新闻传播管理、品牌标识使用规范等各个方面，作为事务所品牌建设的工作指引；同时根据品牌建设推进情况更新品牌手册，及时为相关工作的开展提供方向。

围绕品牌建设，事务所可以考虑组织员工统一拍摄形象照，凸显专业形象；集中制作纸质名片及电子名片，统一品牌视觉体系；设计会议演示背景模板等，提高品牌辨识度，更好地支持品牌建设工作。

2. 品牌价值。

品牌塑造了人们对事务所的期望。无论是考虑与事务所拓展关系的现有或潜在客户、加入事务所的应聘候选人，还是决定与事务所合作的组织，事务所品牌的声誉都会为相关方的决策提供信息。同时，品牌也为事务所自身的决策质量、效率提升和创新提供了重点。

品牌价值是事务所发展规模、执业质量、客户口碑、社会反馈等方面综合反映的结果。品牌发展战略遵循事务所发展战略，品牌建设与事务所高质量发展是相互促进的。执业质量是品牌形成和发展的基础，同时品牌价值则是高质量的体现和延伸。

事务所可以通过投资于品牌建设，将其作为一种资产和战略杠杆进行维护并推动增长。强大的事务所品牌有助于事务所获得市场份额，以全面高质量的服务而闻名，并为事务所的利益相关方带来更多积极影响。

品牌属性和品牌价值示例

某事务所作为中国品牌走向世界的典型代表，事务所领导层十分重视品牌价值，通过准确定位，将“推动中国品牌走向世界”作为使命，将品牌的国际化作为助力中国企业高质量发展为目标。通过坚持自主发展，构建国际网络，打造源于中国的专业服务国际品牌，成为了中国自主品牌国际化的优秀先锋。

在立足中国本土发展的同时，该事务所在五年战略中将“品牌国际化”定位在事务所战略要素之首。通过几十年的磨砺，已在全球包括中国内地、中国香港以及二十多个国家和地区设有成员所，形成了中国专业服务品牌的全球化服务体系。

（二）品牌的创立。

如果会计师事务所是国际网络成员所，那么国际网络可能要求成员所遵守国际网络统一制定的全球品牌框架政策，包括对事务所提供的服务、产品和工具进行命名等。

会计师事务所国际网络一般实行主品牌战略，并允许成员所根据当地情况定制品牌战略。主品牌战略是向市场和公众传达理念的有效方式，通过打造核心自主品牌，所有国际网络的成员所共同向客户、潜在客户和其他利益相关方传递明确的信号：事务所提供的服务是全球一致的服务体验。

洞察研究报告、品牌视觉系统和品牌发声原则三者共同构筑了品牌创立的框架。品牌视觉和发声原则是品牌对外沟通的直接表现，而洞察研究报告是通过专业分析解读抽象的市场数据，通过分析市场趋势和行业环境，既可以揭示潜在的客户需求和市场机遇，也可以作为品牌战略的延伸体现。三者的协同能够进一步增强品牌形象的专业性。

1. 洞察研究报告。

事务所的洞察研究，是事务所基于所研究知识的精炼表

达。通过对相关信息和数据进行分析，例如全球与行业趋势、新闻与地缘政治相关信息，可以展现出事务所的见解。洞察可以通过专业数据，为现有问题提供新的视角，便于更好决策。

2.视觉系统。

结合事务所定位，事务所的视觉标识能够强化事务所的相关元素。事务所的徽标和颜色是事务所的视觉资产，体现了事务所之间的差异性。事务所的形象可以是多样化、积极的和以行动力为导向的。事务所可以通过各种视觉方式，如事务所的图形主题，突出事务所的重点和深度，帮助事务所获得机遇。

徽标是事务所最大的视觉资产。事务所可以将其作为“讲故事”的工具。品牌设计的一个关键原则是考虑视觉可达性。作为事务所品牌支柱最纯粹的表达方式，事务所的图形主题可以源自事务所的徽标，成为事务所品牌表达的舞台。

3.发声原则。

事务所的发声原则可以塑造事务所交流的基调，可以将此称为“品牌声音”。品牌声音是事务所将品牌战略付诸实践的工具之一。以某品牌独有的基调交流，可以帮助事务所在同行业中脱颖而出，还能与受众建立更直接的联系。这些联系能够使受众对该事务所提供的见解和相关机会留下深刻印象。

(三) 品牌的使用。

事务所的品牌形象能够帮助事务所展示观点。当品牌有更新的元素时，事务所可以通过邮件等方式与全体员工及合伙人进行正式沟通，告知更新后的相关信息，例如品牌颜色、字体等，并在事务所信息化平台中嵌入更新后的相关模板。在事务所对外宣传材料的审批流程中，也应考虑包含确认品牌元素相关内容的准确性。

1. 品牌标识使用政策。

徽标是事务所的视觉资产，通过真实的标志，表明品牌的身份，并区别于其他同业者。日常使用中，只能使用已批准使用的徽标，包括图形和字母等，并确保徽标的醒目易读，不受周围其他元素的影响。事务所个人不可擅自修改徽标。

2. 品牌视频及动效使用政策。

事务所的徽标可以是动态的，以适应不同场景的需要。此外，也可以使用品牌视频展示如何看待世界，强调不同的观点。通过镜头展示生活中的人物、建筑、自然和抽象图像，以多角度的方式表达见解。

3. 人像摄影使用政策。

为向公众传达事务所是值得信赖的专业组织，肖像摄影是不可缺少的环节。肖像图像可通过自然的方式表达事务所的专业、特点和积极的态度，并通过适当的布局和高品质呈现，与品牌的总体视觉形象相匹配。

（四）品牌的维护。

1. 市场宣传资料写作指引。

为了规范事务所开展业务相关用语，树立优秀品牌形象，事务所可以考虑制定市场宣传资料写作指引。

若拟撰写的资料内容最终将面向市场，或者为宣传的服务或产品提供说明，需经过事务所内部审阅流程。相关资料的写作规范和审批要求可以包含以下方面：

（1）为确保内容的准确性，可要求具备相关业务和技术知识的专家对资料进行审阅。

（2）在出版刊发前，资料内容应按事务所政策和程序通过审批。审批人有责任审查资料内容是否符合法律法规要求和事务所政策。同时，审批人也应确认已完成相关方的审阅和批准。

（3）侵犯版权可导致事务所面临诉讼及损害赔偿。如果对资料使用有疑问，则不使用。使用改述或概述后的信息应注明资料来源。

2. 社交媒体指引。

事务所可以考虑制定相关政策和程序规范事务所使用社交媒体发布内容的相关事宜。

事务所所有通过社交媒体发布的内容，包括文字、图片、视频、直播等，均需符合事务所内部要求，确保发布内容不违反法律法规，遵守行业规范，维护事务所的声誉和品牌形象。

象。

法律法规方面，事务所通过社交媒体发布的内容需遵守《中华人民共和国广告法》、《网络信息内容生态治理规定》、《关于加强“自媒体”管理的通知》等法律法规，确保事务所不会因社交媒体发布内容违规而面临法律风险。同时，针对个人信息保护，根据《中华人民共和国网络安全法》的相关要求，收集、使用个人信息，应当遵循合法、正当、必要的原则，公开收集、使用规则，明示收集、使用信息的目的、方式和范围，并经被收集者同意。

行业规范和道德准则方面，事务所发布的内容不得误导公众、含有虚假内容等；内容发布过程中，不泄露客户的敏感信息，保护客户隐私；发布内容要符合事务所的品牌形象，不损害事务所的声誉或造成负面影响。

此外，发布过程还需考虑风险管理和平台合规等方面。对于与第三方联合发布的内容，可以考虑在发布前，通过签订合作协议，明确双方的权利和义务，尊重并保护双方的知识产权。

3. 品牌联合活动审阅流程。

品牌联合或品牌合作是一种营销策略，指在一种商品或服务上使用多个品牌名称。品牌联合通常涉及至少两个品牌。在联合过程中，每个品牌都贡献了自己的身份，共同为客户创造价值。品牌联合活动包括联合发布洞察研究报告、举办

研讨会、拍摄视频，以及在社交媒体联合发布专题内容等类型。

对于会计师事务所而言，由于业务的特殊性以及对审计师独立性的要求，在进行品牌联合活动时，应考虑提前完成尽职调查流程。例如：

（1）进行独立性审核。评价事务所与品牌联合方的关系，以及活动本身的细节，以确保不存在利益冲突。

（2）对于跨境品牌联合活动的额外考虑因素，例如需要对品牌联合方和最终产出进行地缘政治审查。

（3）签署书面协议。根据实际情况，特殊内容可能还需要由事务所法务部门进一步审核。

（4）获得事务所内相关部门的审批。

（五）与事务所合伙人和员工沟通相关要求。

为使事务所所有合伙人和员工均能一致理解和遵守品牌战略，了解和接受品牌定位，并严格按照事务所品牌管理相关制度使用和维护品牌形象，事务所可以通过邮件等沟通方式，将最新的政策及程序在全所范围内进行传达。同时，最新版本的政策和相关流程也在事务所内网的合适位置发布，供事务所所有合伙人和员工参考。

（六）事务所对公关危机的应对。

1. 事务所公关危机应对政策。

事务所应对公关危机需进行坦诚、透明和及时的沟通，

确保内外部利益相关方能够及时获得最新的关键信息。基于对当前形势的评估，考虑到信息随时可能发生变化，事务所需要积极沟通，做出反应。此外，事务所进行危机公关可以采取由外而内的思维方式，以利益相关方如何看待当前局势以及如何看待拟采取的应对措施为中心。

信息传递对于公关危机应对至关重要，对所发生的事件及其对所有利益相关方的影响表示关注，可以展示出对整体局势的控制，也可以给利益相关方提供恰当的背景信息。

2. 事务所公关危机注意事项及处理程序。

事务所需进行信息监测及相关材料的准备，关注媒体和舆论动向，根据信息调整沟通策略，确保信息的有效传达。事务所可利用已建立的有效沟通机制，包括内部沟通、外部沟通等沟通渠道，确保在合适的时机将核心内容传达给目标受众，妥善处理公关危机。

(七) 对违反相关制度的惩戒措施。

事务所应要求全体合伙人及员工必须严格遵守法律法规、职业准则和事务所各项政策，违反任何一项都可能给事务所带来不利影响和声誉风险。

事务所应当制定对于各类个人不当行为的处理程序。对由于未遵守事务所品牌管理相关制度，给品牌形象带来重大不利影响的人员，按照事务所统一的程序处理。事务所相关团队基于调查获得的事实和结果、向各利益相关方征询意见

以及对案件相关情节的考虑，决定是否采取以及如何采取纪律处分。

第十四章 网络管理制度

一、目标

本项目旨在使会计师事务所网络总部统一制定和实施网络发展战略，并制定与网络发展战略配套的网络管理制度，确保网络中的所有成员所一致理解和执行网络管理制度，并促进各成员所之间加强资源整合与协作，充分发挥网络的优势。

二、基本要求

网络管理制度应涵盖网络管理架构、成员所（包括境外成员所）的加入和退出、网络总部与成员所的权利与义务、成员所之间的资源整合与协作等方面。

网络总部应建立清晰、明确、规范的网络治理和管理架构，并在网络层面设置专门的机构，加强网络内的协调和管理。网络管理制度应明确和规范成员所之间进行资源整合与协作的义务、机制和方式，以及相关利益分配机制，鼓励成员所之间通过资源整合与协作提高网络的效率和紧密程度。

网络总部应推行统一的网络文化和行为守则，制定和实施网络层面统一的品牌管理、质量管理、风险管理、业务执行、信息化管理、知识资源管理、人力资源管理、财务管理、网络投资管理制度，并建立相应的机制，在网络层面开展监控和整改。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 网络总部未能统一制定和实施网络发展战略，或制定的网络管理制度与网络发展战略不匹配，导致网络的战略规划与网络自身发展进程、全球市场实际需要脱节，无法精准定位网络发展目标，从而导致资源错配，造成业务结构失衡或者业务拓展缓慢。

2. 网络总部未能在各成员所推行统一的网络文化和行为守则，未能制定和实施网络层面统一的管理制度，并在网络层面开展监控和整改，导致各成员所业务质量参差不齐、竞争力下降，降低品牌影响力。

3. 网络中的所有成员所不能一致理解和执行网络管理制度，无法充分利用网络资源以发挥网络优势，例如，无法利用高度一致的专业标准、云端审计平台、前沿技术等来协助专业人员提升识别和应对重大事项的能力，从而无法提升业务质量。

四、具体措施

（一）网络发展战略。

国际网络通过制定网络发展战略，明确全球范围内各成员所要实现的共同发展目标，并以此为愿景不断发展国际网络的业务。设立全球发展目标后，国际网络可统一制定战略蓝图。在向着全球发展目标迈进的过程中，国际网络需要结

合内、外部环境因素的变化，对发展战略的实施方式和路径进行定期评估和调整。对于成员所，需要结合本地区的实际情况，定期评估和调整本成员所的发展目标、发展战略的实施方式和路径。本指引第三章“会计师事务所的战略”可以为网络总部制定适用于本网络的战略提供参考。

（二）网络治理和管理架构。

1. 网络法律架构。

（1）全球组织和品牌。事务所所属国际网络是一个由专业成员所组成的全球组织。各成员所均是依据当地法律设立的法律实体。所有成员所均获得其所属国际网络授权而使用统一的品牌。网络总部是根据某境外国家或地区的法律成立的一家合作组织。

（2）网络总部与各成员所之间的关系。网络总部并不拥有任何成员所的权益，与各成员所相互独立。网络总部与各成员所彼此之间并不是全球性的合伙、联营或其他控制性关联关系，也不存在委托、代理或合伙关系。成员所与第三方的约定对网络总部或任何其他成员所均不具有任何法律约束力；反之亦然。网络总部并不控制网络中的成员所。网络总部对各成员所没有所有权和产权关系。各成员所由其当地合伙人拥有和管理，自负其责。

2. 内部治理和组织架构。

（1）国际网络内部治理。网络总部是全网络整体利益

的协调实体。国际网络通过设立完善的全球内部治理架构，建立起适用于各成员所的统一政策、流程和标准，推动整个网络执业质量的不断提升。

如下为某事务所国际网络的治理机构示例。该国际网络的全球治理架构由全球理事会、全球董事会及其下设委员会、全球管理团队和全球督导小组组成。相关治理机构及其职能包括：

①全球理事会：由部分成员所的代表组成，关注高层次的治理工作，并为成员所之间的公开讨论和沟通提供便利。

②全球董事会及下设委员会：全球董事会是国际网络组织的主要治理和监督机构，主要职责包括批准全球战略、保护和提升国际网络品牌和声誉、监督全球管理团队，以及批准要求各成员所均需同意遵守的统一政策。全球董事会下设若干专门委员会，履行具体的监督和治理职责。

③全球管理团队：全球董事会可以将某些职责委托给全球管理团队，这些职责包括制定全球战略，供全球董事会批准；并监督全球督导小组的活动。全球管理团队还支持各成员所对全球战略和国际网络统一政策的落实，并对违反质量承诺的成员所进行问责。

④全球督导小组：每个关键业务领域和支持性职能领域均可设立全球督导小组，共同协助全球管理团队履行其职责。

(2) 区域团队。国际网络可以根据成员所的地理位置、

规模和数量，划分不同区域，在各区域成立区域团队，各区域团队与网络总部密切合作，以一致和高效的方式支持该区域内的各成员所，包括支持国际网络的全球战略以及国际网络相关政策在该区域内的实施和维护，支持该区域内的各成员所追求的目标。

3. 网络总部与成员所的权利与义务。

国际网络有义务为各成员所提供多种服务，例如信息技术服务、市场推广服务、人力资源咨询服务以及风险管理服务。同时，各区域团队可以为该区域内所有成员所提供平台，促进各成员所之间在执行共同区域战略及发展区域客户方面的协作及相互支持。根据所签署的服务协议，网络成员所有义务按照前一个财年收入的一定百分比向网络总部和区域分别支付服务费用和区域组织会员费用。此外，网络成员所有义务按使用量、人员数量或固定费率定价向网络总部支付系统及软件支持费用，而网络总部有权收取包括全球集中管理的软件的许可费用，以及全球服务共享中心提供的信息技术服务的费用。

4. 成员所的加入和退出。

如前述“2. 内部治理和组织架构”中的示例，国际网络可设立机构作为国际网络的主要治理和监督机构，审批全球战略、保护和提升事务所品牌及声誉，监督全球管理团队，审批成员所必须遵循的政策，并批准接纳或终止成员所加入或

退出网络组织。

（三）践行统一的网络文化和价值观、职业操守。

1. 统一的网络文化和价值观。

网络内的各成员所通过践行统一的文化和价值观，指引和统一各成员所的行动及行为。

强大和清晰的领导力对设定高层基调至关重要。作为向利益相关方提供其所依赖的审计和其他专业服务的机构，构建基于责任、质量、客观、独立、诚信和职业道德的事务所文化是非常重要的。国际网络在统一的文化和价值观基础上，通过采取措施加强治理，强调对质量所承担的责任。

价值观是专业服务人员日常工作行为准则，引领事务所人员的行为，指导决策，并塑造员工与同事、客户及所有利益相关方之间的相处及合作方式。

国际网络可以通过制定突出重点、简洁易懂的价值观，使员工能够将其融入日常的工作中。价值观是塑造文化的基石，使国际网络立足诚信，牢记维护公众利益的重要责任。价值观亦能推动国际网络持续提供高质量的服务，坚持在整个国际网络内激发信心、成就创新。国际网络以及各成员所需将价值观清晰地传达给员工，并将其融入人力资源管理程序中，如招聘、绩效考核、职业发展和薪酬奖励等。

国际网络可以采用多种途径持续加强员工的道德文化，例如，推出全球道德文化调查问卷。调查问卷能够为员工提

供平台，使员工可以分享从日常工作体验到职业发展机会等各方面的看法，包括哪些工作有成效、哪些需要改进，以及员工认为国际网络整体需做出何种改变以进一步加强道德文化。

2.职业操守。

国际网络可以制定操守准则，并要求成员所根据当地法律法规和职业准则等要求进行补充。操守准则应明确规定全体员工在彼此之间以及对公众和被审计单位所负有的责任，指导所有的行为和行动。所有的专业服务人员都应遵守操守准则，国际网络及成员所可以考虑要求专业服务人员确认遵守操守准则，并且接受有关操守准则的年度培训。此外，国际网络及成员所可以在政策中明确鼓励员工在注意到任何不正常的行为或与操守准则、价值观不符的行为时进行举报。

(四) 国际网络层面统一的管理制度。

在前述国际网络组织架构以及内部治理架构的基础上，国际网络可统一制定若干管理制度，内容可以涵盖审计及鉴证服务、客户及市场、技术及知识、质量及风险管理、法律、运营等方面。

一般而言，国际网络组织不会强制推行统一的人力资源管理、财务管理或内部投资管理等制度，而是倾向于尊重各成员所在地法律法规及行业规范，赋予成员所自主制定相关管理制度与程序的灵活性。此做法能够确保各成员所能根

据自身的运营环境与实际需求，灵活调整管理策略。此外，鉴于国际网络组织通常不持有其成员所的任何权益，两者间保持着明确的独立性，这意味着在国际网络层面的统一制度设计中，往往不会涉及利益分配的具体机制。对于加入国际会计师事务所网络的大型中国会计师事务所来说，其一般会在遵循国家法律法规及行业准则的前提下，自主制定涵盖人力资源、财务管理以及内部投资管理等关键领域的管理制度和程序，以更好地适应自身发展需要并促进国际化进程。

随着国际质量管理相关准则的发布，国际网络应按国际准则要求采取更加稳健、主动和以风险为导向的方法管理执业质量。国际网络可以发布统一的质量管理体系方法指引，推动质量管理准则在各个成员所的实施。统一的指引可以提升所有网络成员所应对质量风险的稳健性，同时确保准则中规定的质量目标得以实现。各成员所应实施动态风险评估程序，综合考虑本地相关法律法规和职业准则要求以及其他本土因素，以识别或更新各个组成要素的质量目标和质量风险，并设计和采取应对措施以应对质量风险。

结合国际质量管理准则的要求，国际网络应对统一制定的各项管理制度进行修订，便于所有网络成员所落实国际网络统一政策，并推动质量管理准则在各成员所的实施。

（五）网络成员所之间的资源整合与协作。

1. 成员所之间进行资源整合与协作的义务、机制和方式。

质量管理准则明确了会计师事务所所属网络在质量管理体系下会有网络要求和网络服务。其中网络要求是指网络对事务所质量管理体系的要求，包括要求事务所实施或利用由网络设计、提供或推行的资源或服务。而网络服务，是由网络提供的，供事务所在设计、实施或运行其质量管理体系时选择实施或利用的服务或资源。

国际网络从多个维度为成员所之间的资源整合与协作提供支持。

(1) 知识资源。国际网络可设立专职团队负责网络知识资源的开发和维护，并就知识资源的应用提供咨询和指导。

①知识资源的制定、发布和沟通。国际网络应考虑制定统一知识资源，为执行业务提供支持，例如相关制度、审计方法、工具和指引等。各成员所的相关团队负责在国际网络统一的知识资源基础上，根据当地法律法规、职业准则和监管要求，增加本地化的政策和指引。

相关管理制度。国际网络应制定适用于所有成员所的相关管理制度、政策和程序。这些制度、政策和程序能够指导成员所及其员工遵守相关的法律法规、职业准则和监管要求，根据具体情况出具恰当的报告，构建与价值观相一致的诚信和合规文化，监督及监控服务质量，保护声誉，最大程度地降低执业风险。各成员所在遵循国际政策和程序的基础上，可根据当地法律法规和职业准则要求，进一步补充政策和程

序，进行本地化修订。

审计方法。国际网络需要投入大量的资源以保持业务标准和工具的完备性和前沿性。国际网络的审计方法、工具和指引能够使各成员所的所有项目组采取一致的方式计划、执行和记录针对关键会计流程的审计程序，其特点主要包括：采用全球一致且完全符合国际审计准则的审计标准，在此基础上，各成员所可以对其内容进行补充，以遵循各成员所当地审计准则及相关法定或监管要求；包括对工作方法的具体解释，从而在准则未作出明确规定领域内推动工作一致性；以充分识别风险为出发点，侧重于重大错报风险和必要的审计应对程序；供所有审计专业人员使用。

②知识资源的持续维护。国际网络以及各成员所应持续改进相关管理制度、政策和程序，以及审计方法、指引和工具，以持续遵守法律法规、职业准则和监管要求，应对新出现的执业重点领域和风险领域，以及内外部执业质量检查结果。

国际网络可通过要求国际网络自身以及各成员所制定有关知识资源开发和维护的相关流程，确保知识资源的准确性和及时性。

国际网络制定与各成员所沟通的恰当方式，确保执业标准和指引的发布和更新以适当的方式传达至各成员所。

(2) 技术资源。国际网络应考虑制定统一的技术标准

政策，并使用统一的信息技术应用程序等技术资源为执业提供支持。各成员所的相关团队负责在国际网络统一的政策以及技术资源的基础上，根据成员所自身的业务、经营需要和技术水平，增加本地化的政策和指引，并在必要时增加使用本土化的信息技术应用程序等技术资源。

国际网络应考虑制定统一的技术标准政策，其目标是：

- ①记录并传达适用于网络总部和所有成员所的技术标准；
- ②向网络总部和所有成员所提供指引，说明在特定情况下允许选择哪些工具和产品；
- ③确保在全网络中采用一致的方法完成组件配置。

国际网络可以统一全网络通用的技术标准，帮助网络总部和所有成员所实现以下关键目标：

- ①在全网络内共同实现产品升级和信息共享；
- ②在全网络内实现高效率低成本，以及便于信息的再次利用。

国际网络统一的技术标准可以涵盖一些基本方面。各成员所在国际网络统一技术标准基础上，根据本地法律法规、职业准则和监管要求，增加本地化的技术标准。

(3) 人力资源。对于成员所之间在人力资源方面的整合与协作，均是以统一的文化、价值观以及操守准则为基础的。国际网络可以制定原则导向的框架指引供各成员所参考，

各成员所基于各自人力资源战略，对专业人员的招聘、发展、薪酬、晋升、留存和委派进行管理。

人才全球流动是国际网络在人力资源方面的巨大优势。国际网络可提供全球流动机会，支持人才流动。通过制定结构性的流动计划和政策，使员工有机会短期或长期借调到国际网络或海外成员所工作。

为实现上述人才全球流动的目的，成员所需要根据本地的法律法规和监管环境，制定派遣或接受人才的具体操作规程，确保人才全球流动政策落实到位。

(4) 全球服务共享中心。国际网络可以通过设立全球服务共享中心，为所有成员所提供大规模交付、专家支持、变革性技术以及持续高质量的交付物等，从而提高该品牌对全球客户的价值。

鉴于我国相关法律法规及监管要求，如果会计师事务所在中国内地设立了服务共享中心，可能并不需要使用全球服务共享中心协助中国境内的项目组执行审计工作。

2. 沟通机制和信息共享机制。

如前所述，国际网络可统一制定相关方面的管理制度。对于需要各成员所及时与国际网络沟通的事项，国际网络可在相关管理制度中明确沟通机制和信息共享机制。

(六) 网络层面的监控和整改。

国际网络需要按照质量管理准则和国际网络内部要求

制定监控和整改相关政策和程序，不断提升执业质量、一致性和效率。根据国际网络统一要求，国际网络内所有成员所可能均需接受统一的质量或合规检查，国际网络需要对计划检查范围和结果分级等给出清晰的说明。

这些检查可以至少包括以下两方面：（1）业务执行是否符合法律法规、职业准则和国际网络有关政策和程序；（2）成员所是否遵循国际网络的主要政策和程序，包括相关管理政策和程序是否有效运行。

（七）国际网络成员所之间的合作示例。

1. 支持和服务中国企业参与共建“一带一路”相关项目。

“一带一路”倡议为中国企业提供了广阔的市场空间、服务空间和投资空间。中国企业在“走出去”的过程中，加速实施产业转型、提质增效，增加产品和服务的附加值，逐步提升了中国企业的品牌形象。

国际网络可以考虑在“一带一路”沿线国家和地区设立办公室，从而与海外成员所紧密合作，以支持和服务中国企业参与共建“一带一路”，协助中国企业在“一带一路”倡议下应对挑战、把握商机、实现业务增长，进而为中国企业对外投资提供一站式的“全生命周期”的服务，以及覆盖各个交易环节的全面业务支撑。

2. 协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

随着越来越多的中国企业“走出去”开拓海外市场，外资企业也在调整在华的商业策略，以把握新的发展机遇，迎接新的挑战。为了更好地服务于这些企业，事务所可以考虑成立国际网络中的中国业务发展中心，在全球投资热点区域组建专业团队，以协助中国企业实现具有里程碑意义的对外投资交易，同时可以考虑向中国企业推荐潜在的合作伙伴，使他们能够更加顺利地进入海外市场。通过建立中国业务发展中心，事务所可以支持和帮助中外客户理解当地的营商环境、发挥自身独特的优势、寻求合适的合作伙伴、积极融入当地社会，以及制定和实施长期可持续的商业发展战略。

第十五章 对基础性标准体系的监控和整改机制

一、目标

本项目旨在使会计师事务所能够对基础性标准体系的建立和运行情况实施监控，并对发现的缺陷和问题及时整改，不断完善基础性标准体系，切实发挥作用。

二、基本要求

会计师事务所主要负责人应结合对质量管理体系的评价，至少每年一次对基础性标准体系的建立和运行情况实施评价。

三、风险提示

针对本模块，事务所可能存在以下风险：

1. 会计师事务所对基础性标准体系的建立和运行情况监控不到位，导致事务所无法获得关于设计、实施和运行情况的相关、可靠、及时的信息，例如未能及时发现审计工作未按照适用的法律法规、职业准则的要求以及会计师事务所制定的政策和程序执行业务，可能导致出具不恰当的审计报告。

2. 会计师事务所监控程序执行不到位，导致事务所无法识别相关问题或缺陷，或者不能及时采取适当的整改措施，从而影响事务所的服务质量，使客户信任度降低和行业声誉下降，面临监管处罚，或需要承担法律责任等。

四、具体措施

（一）监控和整改的作用。

会计师事务所通过在全所范围内建立统一的监控和整改程序，并开展实质性监控，可以实现两个目标：一是为基础性标准体系的设计、实施和运行情况提供相关、可靠、及时的信息；二是通过采取适当的行动以应对识别出的缺陷，使该缺陷能够及时得到整改，从而不断完善事务所基础性标准体系。

（二）设计和实施监控活动。

事务所可以通过设计和实施监控活动，包括定期和持续的监控活动，来识别基础性标准体系中可能存在的缺陷。在确定监控活动的性质、时间安排和范围时，事务所可以结合质量管理准则中提及的相关考虑方面，判断是否适用于基础性标准体系中相关政策、程序、标准相关的监控活动。

事务所在确定监控活动时可以考虑使用信息化平台记录检查程序和检查结果、并追踪整改进度。信息化手段可以支持事务所监控团队按照一致的逻辑执行监控步骤，提升监控活动的质量和一致性，提高监控效率。

（三）执行监控活动的人员。

事务所在委派执行监控活动的人员时，需确保相关人员具备能够有效执行监控活动所必需的胜任能力、时间和权威性；确保执行监控活动的人员具备客观性，例如，项目组成员或项目质量复核人员不应参与对该项目的任何检查。

（四）评价发现的情况，识别和评价缺陷。

1.发现的情况。

发现的情况可能来源于事务所实施监控活动的结果、外部检查或其他来源。通过上述来源获得的信息，可能揭示出涉及事务所基础性标准体系的其他方面的信息。这些信息对事务所可能是有用的，有助于调查缺陷的根本原因，并指出事务所可以支持的或广泛应用（如应用于所有业务）的实务做法，或者可能揭示出事务所能够强化其基础性标准体系相关方面的契机。

2.识别和评价缺陷。

事务所通过评价发现的情况来确定是否存在缺陷。事务所可以参考质量管理准则的要求，在基础性标准体系中考虑评价已识别出缺陷的严重程度和广泛性。具体可以包括调查所识别出的缺陷的根本原因，以及评价这些识别出的缺陷单独或累积起来对事务所基础性标准体系的影响。

（五）应对识别出的缺陷。

根据对缺陷根本原因的分析结果，事务所需要设计和采取整改措施，以应对识别出的缺陷。

事务所监控和整改程序的运行责任人需要评价整改措施是否得到恰当的设计、是否能够应对识别出的缺陷及其根本原因，并确定这些程序是否已得到实施。同时，该人员还需要评价以前期间针对已识别出的缺陷所采取的整改措施

是否有效。

如果通过上述评价过程，表明整改措施未得到恰当设计和执行，或未达到预期效果，那么上述负责人需要考虑作出必要调整使其能够达到预期效果。

（六）评价基础性标准体系。

事务所应结合对质量管理体系的评价，充分利用和综合考虑事务所内其他监控活动的工作和结论，对包含财务管理、内部投资和品牌管理在内的基础性标准体系建设的实施进行评价并形成自评结果。根据《指导意见》，备案从事证券服务业务的会计师事务所于 2025 年 6 月底前建成较为完善的基础性标准体系，并在全所范围内实施。事务所应考虑以某一时点为基准进行评价，至少每年一次。

基础性标准体系建设的实施自评结论可以分为三种类别：

1. 符合。即基础性标准体系建设的实施符合会计师事务所基础性标准体系的要求。事务所识别出的缺陷情况为：

- (1) 不存在缺陷；
- (2) 缺陷的影响通过及时采取整改措施已得到适当纠正；
- (3) 存在既不严重也不具有广泛性的缺陷；
- (4) 缺陷的影响已通过采取补救和整改措施有所降低，既不严重也不具有广泛性。

2. 基本符合。即基础性标准体系建设的实施基本符合会计师事务所基础性标准体系的要求。事务所识别出的缺陷情况为：

- (1) 存在严重但不具有广泛性的缺陷；
- (2) 由于采取补救和整改措施，缺陷不具有广泛性，但仍较为严重。

3. 不符合。即基础性标准体系建设的实施不符合会计师事务所基础性标准体系的要求。事务所识别出的缺陷情况为，存在严重且具有广泛性的缺陷，并且采取的措施未能充分降低缺陷造成的影响。

(七) 有关监控和整改程序的沟通。

事务所监控和整改程序的运行责任人，需及时与对基础性标准体系承担最终责任的人员（即主要负责人），以及与其他认为必要的事务所相关人员沟通下列事项：

- 1. 对已执行的监控活动的描述；
- 2. 识别出的缺陷，包括这些缺陷的严重程度和广泛性；
- 3. 针对识别出的缺陷采取的整改措施。

(八) 对相关人员的问责。

事务所可以通过制定政策和程序，针对监控中识别出的缺陷的性质和影响，对相关人员进行问责。这种问责应考虑与相关责任人员的考核、晋升和薪酬挂钩。