



行业发展研究资料 (No. 2019—2)

中小会计师事务所如何在变局中创造未来

爱丁堡集团 (EG) 成立于 2000 年，是由世界各地 16 家会计机构组成的联盟组织，代表着全球 90 多万名专业会计师。其宗旨是确保国际会计行业的发展能够满足其不同利益相关方的需求，反映全球经济和整个社会的发展进程。

2017 年，为明确中小会计师事务所和专业会计组织 (PAO) 在充满波动性和不确定性环境中面临的种种挑战与机遇，爱丁堡集团受托开展了“中小会计师事务所：在变局中创造未来”主题研究。通过面向中小事务所的调查（涵盖来自 52 个国家、使用 11 种不同语言的 1906 名受访者）、与爱丁堡集团专业会计组织骨干人员的访谈，以及一系列针对中小事务所的案例分析，报告为中小事务所和专业会计组织提出了诸多有益建议。

征得爱丁堡集团同意现以《中小会计师事务所如何在变局中创造未来》为题编发，供参考。

中国注册会计师协会编

二〇一九年六月二十日

中小会计师事务所如何在变局中创造未来

前言

爱丁堡集团（EG）是由世界各地 16 家会计机构组成的联盟组织，代表着 90 多万名来自非洲、北美、亚洲、大洋洲、欧洲和拉丁美洲的专业会计师。集团成立于 2000 年，其宗旨是确保国际会计行业的发展能够满足其不同利益相关方的需求，反映全球经济和整个社会的发展进程。为此，爱丁堡集团倡导维护中小企业和事务所（SME/SMP）、以及企业和发展中国家专业会计师的利益，并特别在国际会计师联合会（IFAC）内部发出这一倡议。

2017 年，为明确中小事务所和专业会计组织（PAO）在充满波动性和不确定性环境中面临的种种挑战与机遇，爱丁堡集团受托开展了“中小会计师事务所：在变局中创造未来”主题研究。得益于爱丁堡集团的全球影响力，本次研究透过一种独特视角，对现有相关研究进行了扩展。通过面向中小事务所的调查（涵盖来自 52 个国家、使用 11 种不同语言的 1906 名受访者）、与爱丁堡集团专业会计组织骨干人员的访谈，以及一系列针对中小事务所的案例分析，本研究报告为中小事务所和专业会计组织提出了诸多有益建议。

同时，爱丁堡集团要感谢不吝于向研究团队分享其经验的各中小事务所所有者。

同时感谢堂娜·斯特里特 (Donna Street)、莎拉·韦伯 (Sarah Webber)、卡塔林·艾尔布 (Catalin Albu) 和纳迪亚·艾尔布 (Nadia Albu) 组成的研究团队。他们丰富的国际研究经验催生了本研究报告。

此外，还要感谢米歇尔·德·沃尔夫 (Michel De Wolf) 和乔安妮·杰克逊 (Joanne Jackson) 为本研究报告问世所作出的努力。

我们很高兴能藉此报告，帮助各中小事务所及其所属专业会计组织把握不断变化世界中的发展机遇。

埃蒙·希金斯 (Eamonn Siggins)

爱丁堡集团主席

引言

《中小会计师事务所：在变局中创造未来》报告探讨了中小事务所在应对所处环境变化时面临的各种挑战与机遇，包括数字技术、监管/管制放松等方面，同时还指出了为满足客户和员工需求所需具备的必要技能、相关教育学习，以及针对客户和人才的市场竞争。

在**第一部分**中，我们为中小事务所和专业会计组织提出了一系列实用建议。其中，针对专业会计组织的建议包括：

- 专业会计组织应积极主动地预测并了解会计行业的变革，支持中小事务所获取和/或培养不仅目前需要、而且将来也不可或缺的各项技能，满足客户不断变化的预期或需求。

- 专业会计组织应帮助中小事务所识别和应对在国家或地区范围内所面临的诸多挑战与机遇。

- 专业会计组织需要为中小事务所会员提供有关其事务所管理的建议。

- 为了响应市场需求，专业会计组织应考虑支持中小事务所的服务创新，例如引入新的资格认证和出具新的证书。

- 专业会计组织应促进、鼓励和帮助中小事务所之间、以及中小事务所与中小企业建立联系。

- 专业会计组织应与 IT 公司合作，创建并扩大会计师对新技术的认知。

- 专业会计组织应公开支持和代表会计行业。

- o 专业会计组织与相关政府机构合作支持中小事务所的需求，对于其生存和发展至关重要。

- o 专业会计组织应支持与大学和大学预科的合作计划，使新生代认识到会计行业中的广泛机遇，吸引他们投身本行业。

第二部分介绍了爱丁堡集团成员组织员工调查结果和访谈内容。调查和访谈的首要目的是，确定集团成员机构如何支持其中小事务所会员应对与不断变化环境相关的挑战与机遇（如会员服务，尤其是针对中小事务所的服务）。此外，参与者还指出，在巧妙应对（若为挑战）或充分利用（若为机遇）某些环境因素时（如监管/管制放松、数字化、客户需求变化、人才竞争等），中小事务所会员表现得非常有效。14 个组织的代表完成了调查问卷，参与访谈的人员则来自 13 个组织。

第三部分展示了爱丁堡集团“中小事务所未来调查”的结果。来自全球各地的 1906 名执业会计师参与了“中小会计师事务所未来”网络调查。这些参与者或为中小事务所所有者，或受雇于中小事务所。其中，超过 100 名参与者来自 4 个不同国家；三分之一的参与者来自罗马尼亚，9% 来自印度；来自土耳其和葡萄牙的参与者均占总参与人数的 6%。此外，有 50 余名参与者来自 5 个不同国家（即爱尔兰、南非、波兰、西班牙和德国），另有 20 余名参与者则来自 11 个不同国家（即俄罗斯、墨西哥、印度尼西亚、法国、哈萨克斯坦、美国、意大利、比利时、澳大利亚、尼泊尔和巴西）。

有关本研究主要发现的综述，请参见本文附录。

第四部分介绍了当前有关中小事务所的专业资料和学术文献。通过回顾 70 余篇论文和报告，我们在以下四个方面做出了全面且应时的解读：

- 专业会计组织在为其中小事务所会员制定和提供发展议程方面发挥的作用；
- 中小事务所面临的挑战与机遇；
- 中小事务所为客户提供的服务；
- 中小事务所对不断变化环境作出的战略响应。

我们为中小事务所提出的建议包括：

- 中小事务所需要积极主动地为其服务寻找新市场，并考虑服务项目的增长与多元化。
- 中小事务所应考虑进行内部培训、聘请具备会计资格和非会计专业知识的专家，并且/或是与其他会计师事务所和服务提供商建立合作。
- 就中小事务所应对挑战与机遇而言，组成网络是弥补内部可利用资源有限的一种重要方式。
- 中小事务所应通过认识和了解其所处的竞争环境，为当前和未来服务提供战略决策信息。
- 新的服务产品应针对环境挑战与机遇，尤其是与数字技术和监管/管制放松有关的趋势，做出理据周全、设计严谨的战略响应。此外，该战略还应指导事务所结构和招聘等内部决策事项。

- 中小事务所应基于多元化战略，发展细分领域的专业知识。

- 中小事务所应超越客户预期，与客户建立密切关系。

- 中小事务所需更有效地降低成本。

- 中小事务所必须有效管理客户预期，例如清楚说明收取特定费用的服务。

找到吸引、激励和奖励员工的正确方法，是中小事务所成功的关键之一。中小事务所在与大型事务所争夺人才（包括年轻人才）时，应更好地宣传自身优势：比如可以更好地平衡工作与生活、具备创业精神、更加快速的晋升机会，以及能够更深入地参与业务。

- 中小事务所不仅应关注自身提供的服务，还应加强其财务和商业自律。鉴于中小事务所的资源有限、且客户数量相对较少，因此需要实行审慎的财务管理。

- 中小事务所、尤其是拥有多位合伙人和员工的中小事务所，还需进行品牌建设。

- **SMPs need to develop a strategy to counter competition.**

- 中小事务所需制定有效应对竞争的战略。

附录一列示并提供了文献回顾部分包含的所有文章和报告。

附录二包含五个“最佳实践”案例分析，展示了三家罗马尼亚中小事务所和两家爱尔兰中小事务所如何将挑战转化为机遇。

附录三对爱丁堡集团中小事务所未来发展调查的主要发现

进行了综述。

附录四为本报告缩略词目录。

第一部分：对中小事务所和专业会计组织的建议

概述：文献回顾、爱丁堡集团成员组织员工调查及爱丁堡集团中小事务所调查的主要发现

本报告第一部分的文献回顾显示，全球许多中小事务所缺乏足够的资源、网络和/或专业知识，无法持续评估环境恒久变化对会计行业的影响结果。因此，它们期望其所属的专业会计组织能够积极主动地为其提供指导和支持，以应对相关挑战与机遇（如数字技术、监管/管制放松等）。比如，过往文献曾指出，专业会计组织应让其中小事务所会员也参与到组织的战略规划和架构中来（如中小事务所委员会或特别小组）。

同时，过往研究也表明，专业会计组织主要发挥了以下三方面的作用：

- （1）为会员创造交流空间；
- （2）公开代表会员；
- （3）确保会员达成组织预期并进行监督。

目前，大多数专业会计组织都以最后一项工作为主。实际上，要实现会计行业变革，专业会计组织需以全体会员为对象（尤其包括中小事务所），支持上述三大领域的活动同步开展。

很多环境因素会对中小事务所产生影响，如数字技术、监管/管制放松、人员配备和竞争等问题。但根据爱丁堡集团成员组织员工调查和中小事务所调查，这些因素对中小事务所造成的影响会因国别不同而有所差异。此外，集团中小事务所调查表明，

全球各地的中小事务所都认为，环境因素会继续对其未来业务的开展带来挑战与机遇，然而同时也发现，少数受访中小事务所并没有对与环境变化有关的挑战作出响应，也未妥善利用相关机遇。例如：

- 在面临或认为将面临数字技术相关挑战的事务所中，26%的中小事务所未对这些挑战作出响应，也没有制定相应计划。同时，22%的中小事务所尚未、且无计划妥善利用与数字技术有关的机遇。

- 在面临或认为将面临监管/管制放松相关挑战的事务所中，23%的中小事务所未对这些挑战作出响应，也没有制定相应计划。同时，17%的中小事务所尚未、且无计划妥善利用与监管/管制放松有关的机遇。

对专业会计组织的建议

在全球各地，专业会计组织的会员组成千差万别。因此这些组织应认识到，“并不存在一种适合所有各方的服务模式”，需要对会员作出细分，以更好地了解中小事务所等不同类型的会员的特定需求。不仅如此，由于中小事务所之间也有着明显差异，因此专业会计组织有必要进一步详细拆分这些中小事务所会员。

中小事务所期望、并且依赖其加入的专业会计组织为每一类会员提供定制化支持（例如通过指引、工具和网络化机遇）——中小事务所在这方面的需求尤为强烈，因为它们往往缺乏应对环境挑战与机遇所需的资源（包括资金、时间等）。极端的环境改变会对中小事务所产生巨大影响，其主要原因正是在于可用资源非常有限。有鉴于此，专业会计组织应帮助中小事务所确保生存与发展。

- 专业会计组织应积极主动地预测并了解会计行业的变革，支持中小事务所获取和/或培养不仅目前需要、而且将来也不可或缺的各种技能，以满足客户不断变化的预期或需求。优质教育（例如持续专业发展）极为重要。

- 专业会计组织应调查其中小事务所会员资格的当地背景，帮助中小事务所识别和应对在国家或地区范围内所面临的诸多挑战与机遇。

- 专业会计组织需为其中小事务所会员提供有关其事务所管理的建议（例如营销、战略、现金管理、业务规划等）。

- 为了响应市场需求，专业会计组织应考虑支持中小事务所的服务创新，例如引入新的资格认证和出具新的证书——即通过认证文件，将中小事务所会员与会计行业内外竞争对手区别开来。

- 专业会计组织应促进、鼓励和帮助中小事务所之间、以及中小事务所与中小企业和其他潜在客户建立联系。

- 专业会计组织应与 IT 公司合作，创建并扩大会计师（特别是中小事务所的所有者以及雇员）对新技术的认知。

专业会计组织应公开支持和代表会计行业（例如提升公众形象，创建对新服务的了解等）。

- 为支持中小事务所（及其中小企业客户）的需求，专业会计组织与相关政府机构之间的合作，对于它们的生存和发展至关重要。围绕那些被认为不利于中小事务所（和中小企业）的监管/管制放松，对政府机构的宣传和游说极为重要。

- 专业会计组织应支持与大学和大学预科的合作计划，使新生代认识到会计行业中的广泛机遇，吸引他们投身本行业。

为了取得达成上述目标的必要信息，专业会计组织应与小事务所成员保持密切联系，通过圆桌会议、焦点小组座谈、调查和案例分析（例如附录 2 中包含的最佳实践），更好地了解他们所面临的挑战与需求。

对中小事务所的建议

在参与爱丁堡集团中小事务所调查的受访者中，30%表示自身事务所“很少”或“从不”设法寻找新市场和机遇以推出全新服务。

中小事务所需要积极主动地为其服务寻找新市场，并应考虑服务项目的增长与多元化（例如咨询服务¹、人力资源、数字技术支持等）。

- 为了支持现有服务的提供与增长、以及实现服务多元化，中小事务所应考虑的诸多事项中，需要包括内部培训、聘请具备会计资格和非会计专业知识的专家，并且/或是与其他会计师事务所（例如网络和联盟）和服务提供商²（例如律师、顾问、IT公司和软件供应商、银行³、评估专家）的合作。

- 就中小事务所应对挑战与机遇而言，组成网络是弥补内部可利用资源有限的一种重要方式。网络化有助中小事务所充分借助网络、联盟或协会内其他事务所或服务商的资源。⁴正式或非正式网络都可以缓解小型事务所面临的局限（例如转介业务、共享研究资源）。⁵尽管如此，但在爱丁堡集团进行的中小事务所调查中，只有30%的受访者表示其中小事务所已加入了某一网络、协会或联盟。

- 中小事务所应通过认识和了解其所处的竞争环境——包

¹ 参见附录二 Fitzgerald & Partners 案例：该事务所认为企业咨询是“未来大势所趋”。

² 参见附录二 Brady & Associates、Fitzgerald & Partners、Soter & Partners 等案例。

³ 参见附录二 Fitzgerald & Partners 案例。

⁴ 参见附录二 Soter & Partners 案例。

⁵ 参见附录二 APEX 团队案例。

括来自其他会计师事务所和服务提供商的知识，为当前和未来服务提供战略决策信息。

- 新的服务产品应针对环境挑战与机遇，尤其是与数字技术和监管/管制放松有关的趋势，做出理据周全、设计严谨的战略响应。此外，该战略还应指导事务所结构和招聘等内部决策事项。

- 中小事务所应基于多元化战略，发展细分领域的专业知识。⁶ 如果中小事务所明确并专注于恰当的细分领域，或许也能够提供通常只有大型事务所方可交付的复杂服务。选定的服务业务应反映事务所现有的内部知识；如果事务所存在知识欠缺，非正式网络或可给予帮助。

中小事务所应超越客户预期，与客户建立密切关系，因为业务转介是吸引新客户的重要契机。⁷

中小事务所需更有效地降低成本。例如，在可能之处实施新技术并实现自动化。⁸

中小事务必须有效管理客户预期，例如清楚说明收取特定费用的服务。应使客户认识到，需要为附加服务支付额外报酬。⁹

员工是中小事务所非常重要的资源。找到吸引、激励和奖励员工的正确方法，是中小事务所成功的关键之一。中小事务所在与大型事务所争夺人才（包括年轻人才）时，应更好地宣传自身优势：比如可以更好地平衡工作与生活¹⁰、具备创业精神、更加

⁶ 参见附录二 ASCENTOR、Fitzgerald & Partners、Soter & Partners 案例。

⁷ 参见附录二 APEX 团队和 ASCENTOR 案例。

⁸ 参见附录二 Brady & Associates 和 Fitzgerald & Partners 案例。

⁹ 参见附录二 Brady & Associates 案例。

¹⁰ 参见附录二 Fitzgerald & Partners 和 APEX 团队案例。

快速的晋升机会，以及能够更深入地参与业务。

- 为了与大型事务所的品牌和高薪相竞争，中小事务所需帮助员工有效地平衡工作与生活。

- 中小事务所应在人力资源管理和数字化方面做出改变，以吸引和留住年轻人才。新生代财会人士希望他们的雇主掌握最新技术，以此支持工作与生活的良好平衡。

中小事务所不仅应关注自身提供的服务，还应加强其财务和商业自律。鉴于中小事务所的资源有限、且客户数量相对较少，因此需实行审慎的财务管理。

中小事务所、尤其是拥有多位合伙人和员工的中小事务所，还需进行品牌建设。¹¹

此外，中小事务所需制定有效应对竞争的战略。中小事务所与各种规模的会计师事务所和/或其他服务提供商开展着竞争。成功的中小事务所通常会将竞争对手的劣势转化为自身优势。如何最妥善地参与市场角逐，这一战略为小型事务所提供了迫切需要的方向指引，而其可能与所提供服务的类型、以及/或是与客户建立关系的形式息息相关。¹²

¹¹ 参见附录二 Fitzgerald & Partners、APEX 团队和 ASCENTOR 案例。

¹² 参见附录二 APEX 团队案例。

第二部分：爱丁堡集团成员组织员工调查与访谈：专业会计组织 如何帮助中小事务所适应不断变化的世界环境

为了解爱丁堡集团（EG）成员机构对其中小事务所会员的支持情况，我们专门开展了一项 EG 员工调查和跟踪访谈。来自 13 家爱丁堡集团成员机构的若干资深员工和一位来自欧洲中小企业会计师和审计师协会（EFAA）专业会计组织会员单位的代表参加了调查。来自 12 家 EG 成员机构的代表和一家 EFAA 会员单位参加了访谈。表 2.1 是相关参与机构名单、机构网址和及其会员简介。

表 2.1：参与爱丁堡集团成员组织员工调查和/或访谈的专业会计组织

爱丁堡集团成员机构	
特许公认会计师公会（ACCA）***	逾 20.8 万名会员，遍布 180 多个国家
意大利注册会计师全国理事会（CNDCEC）* **	共有 12 万会员
罗马尼亚会计专家与执业会计师协会 （CECCAR）**	5 万多名会员
澳大利亚注册会计师公会（CPA Australia）* **	16.3 万名会员，遍布 125 个国家
欧洲中小企业会计师和审计师协会（EFAA） ***	“伞式”组织，拥有 17 家专业会计组织成员 （其中两家也是 EG 成员），约 32 万名会员
爱尔兰注册会计师协会（CPA Ireland）***	4500 名会员
冰岛国家法定公共会计师协会（IBR-IRE）* **	约 1000 名会员
泛美会计学会（IAA）***	“伞式”组织，拥有 27 家专业会计组织成员， 来自 19 个国家
荷兰皇家注册会计师协会（NBA）***	2.1 万名会员
南非专业会计师协会（SAIPA）***	逾 1 万名会员
尼日利亚国家会计师协会（ANAN）***	逾 1.6 万名会员
希腊注册会计师协会（SOEL）*	约 3500 名会员
土耳其注册会计师协会联盟（TURMOB）***	11 万名会员
德国注册会计师公会（EFAA 成员）***	逾 2.1 万名会员

*参与爱丁堡集团成员组织员工调查 **参与访谈

专业会计组织的观点：中小事务所会员面临的主要挑战与机遇

经济环境、商业环境和监管环境的诸多变化都能对中小事务所造成影响。我们的访谈显示，监管/管制放松、技术、客户需求变化以及人才竞争，都是全球中小事务所面临的重要挑战。同时，不同国家或地区的事务所受这些挑战影响的程度也各不相同。下文展示了部分访谈者的看法。

人才管理、技术以及资源匮乏是全球中小事务所面临的首要挑战，必须应对。监管对中小事务所产生的影响则存在着地区差异。（ACCA）

监管、技术和人员配备是中小事务所面临的三大重要挑战。（CPA Ireland）

由于经济发展水平不同，意大利中小事务所存在着巨大差异，特别是北部和南部地区的中小事务所之间尤其如此。一些具有创新精神的数字化会计事务所主要服务于坚实的工业环境。（CNDCEC）

图 2.1 概括了爱丁堡集团成员组织员工调查反映出的四大环境因素（即全球化、客户对专业会计师技能的预期变化、数字技术、监管/管制放松）对专业会计组织中小事务所会员产生的影响。在参与这部分调查的 13 家机构中，¹³ 有 12 家表示“监管/管制放松”对其中小事务所会员具有“非常大”或“较大”影响。为

¹³ 有一家机构没有参加该部分调查。

帮助其中小事务所会员有效应对这一挑战，专业会计组织会通过培训和指导给予支持，下文引文就体现了这一点。

目前，南非立法正处于频繁变动和修订阶段，这要求会计师必须与时俱进。我们可以帮助会员有效应对这些监管变革。例如，SAIPA 在 2013 年成立了卓越税务中心(Centre of Tax Excellence)，帮助会员应对《税务管理法案》的实施问题。(SAIPA)

在 13 家参与调查的机构中，有 10 家认为，不断变化的客户需求及客户对中小事务所专业技能的预期，是一项具有“非常大”或“较大”影响的挑战。就此，受访者分享了以下看法。

客户对中小事务所服务增值部分的看法非常重要。
(IBR-IRE)

随着商业的发展变化，客户预期同样也在发生变化。如今，客户希望与会计师进行更多互动交流，而 IT 技术的发展能大大促进会计师与客户之间的沟通。以不同方式呈现数据，例如妥善利用 IT 技术，能产生重大影响并改善与客户的沟通。(CPA Australia)

在 13 家参与调查的机构中，有 9 家认为数字化趋势对其中小事务所会员产生了“非常大”或“较大”影响。几位访谈参与者也提及了数字化的重要性。

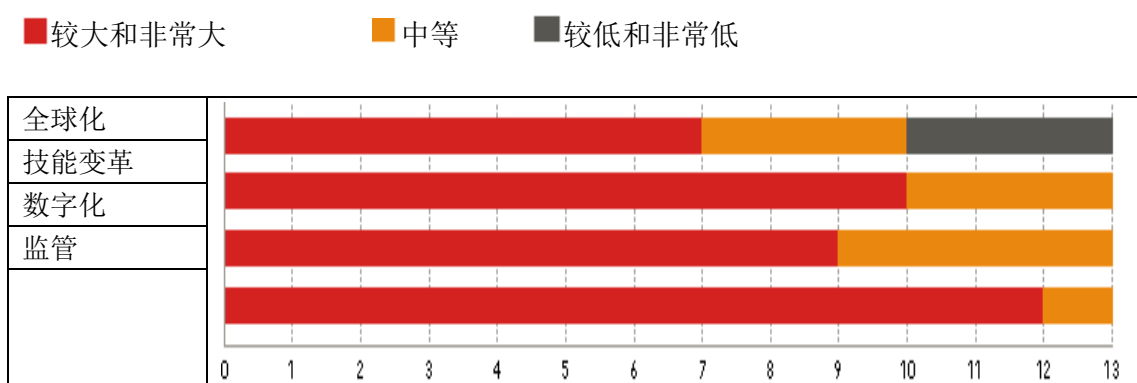
对中小事务所而言，与技术发展保持同步非常重要。由于中小事务所掌握的资源有限，因此紧跟技术发展步伐极具挑战性。

(IBR-IRE)

如今，有很多新词为人们所津津乐道，如人工智能、区块链等。而中小事务所难以确定其中哪些关键词可能对其业务产生更加深远的影响。(WPK)

中小事务所必须更加高效地降低成本，包括采用新的技术手段。大型事务所已经实施新的 IT 系统，并因此降低了成本。(CECCAR)

图2.1: 认为环境因素对爱丁堡集团专业会计组织中小事务所会员的影响



在参与调查的机构中，有 7 家表示全球化对其中小事务所会员产生了“非常大”或“较大”影响，有 3 家机构表示全球化具有“中等”影响，而另外 3 家机构则认为全球化的影响“较低”或“非常低”。许多中小事务所对本地业务的重视，或可解释后一种观点的存在。不过，从下文引述的内容可以看出，来自发展中国家的受访者普遍认为，经济环境变化意义重大，而这些变化正是由全球化水平的提升所导致（如私有化、国际准则等）。

如今，我们面临着风起云涌的经济变革。要做到与时俱进、积极应对各种变化，教育将变得极其重要。此外，中小事务所如果教育匮乏，会对其服务质量产生不利影响。(IAA)

在土耳其，中小事务所面临的最大挑战就是经济不确定性，其次为不断上升的成本。（TURMOB）

同时，我们还可通过访谈，了解到特定的环境因素为中小事务所带来的挑战与机遇，如以下引文所述。

中小事务所面临的最大挑战在于应对不断变化的世界。虽然技术进步日新月异，但变化的不仅仅是技术。不断发展变化的世界为我们带来了各种机遇；如若不能对这些机遇加以充分利用，变化就会成为威胁。（NBA）

数字化不仅是挑战，也是机遇。许多客户、尤其是来自中小企业部门的客户，需要在一定帮助下才能实现财会工作数字化。因此，对于我们的会员而言，数字化是一个绝佳的服务机遇。不过，机遇只会留给具备必要技能和知识的中小事务所。（WPK）

在爱丁堡集团成员组织员工调查中，参与者指出，在巧妙应对（若为挑战）或充分利用（若为机遇）上述四项环境因素时，中小事务所会员表现得非常有效。图 2.2 概括了调查结果。其中，极少数受访机构表示，在应对与“全球化”（两家受访机构）、¹⁴ “不断变化的客户技能预期”（两家受访机构）、“数字化”（两家受访机构）以及“监管/管制放松”（三家受访机构）等相关的挑战与机遇时，其中小事务所会员表现得“非常有效”或“有效”。显然，由于各地区和各国特点的不同，以及中小事务所的多元化发展，我们很难对中小事务所应对挑战与机遇的做法一概而论。

¹⁴ 仅有 12 家机构回答了有关全球化的问题。

中小事务所对各种服务需求的响应，也取决于其所服务市场的需求。例如，如下文引述所指出，新兴经济体中的大多数公司只有基本服务需求。因此，服务于这些市场的中小事务所面临的更高端服务需求较为有限。

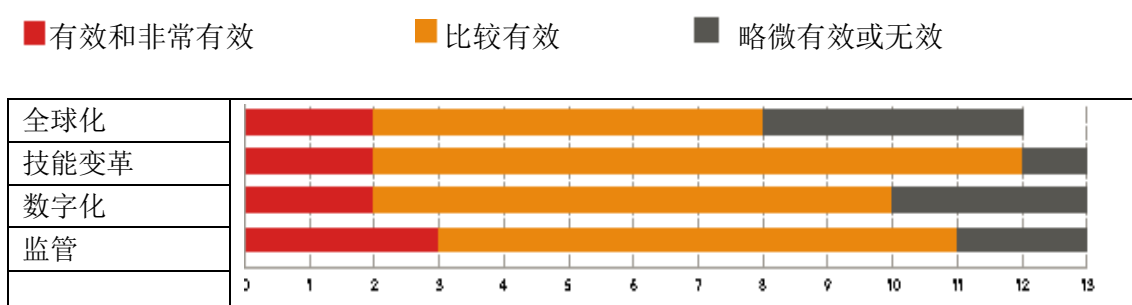
在提供新服务方面，罗马尼亚面临的挑战在于其市场。例如，由于掌握的资源有限，中小事务所必须考虑客户对咨询服务的需求是否能获得必要的资源分配。目前，外企分支机构是咨询服务需求的主要来源，而罗马尼亚本地客户的需求仍有待增长。

(CECCAR)¹⁵

中小事务所面临着吸引和留住客户以及如何为客户提供最佳服务等挑战。首先是价格问题。其次，尽管尼日利亚市场巨大（这或许是一个机会），但企业尚未做好编制财务报表的充分准备，除非是出于税务目的。(ANAN)

总的来说，专业会计组织会采取积极主动（如树立可能的新服务意识）和被动响应的方式，支持其中小事务所会员应对与不断变化环境有关的挑战与机遇。

图2.2: 中小事务所应对/利用四项环境因素的有效性



¹⁵ 参见附录二 ASCENTOR 案例。

专业会计组织对中小事务所会员的支持

如图 2.3 所示，爱丁堡员工调查深入洞察分析了专业会计组织为其中小事务所会员应对环境变化相关挑战与机遇所提供的支持。

在 13 家参与机构中，有 11 家机构表示自 2013 年以来，其所属专业会计组织为支持中小事务所会员应对特定辖区（无论是国家、地区还是全球）的挑战与机遇，专门制定了相关指南和工具。例如：

- 综合报告/整体思维工具（NBA）；
- 利用可扩展商业报告语言（XBRL）格式创建审计报告的工具（NBA）；
- 《通用数据保护条例》（GDPR）工具（NBA）；
- 有助于小型事务所业务专业化的工作报告模板（SAIPA）；
- 事务所执业工具包（包括在会计、环境核算、人力资源和网络安全等领域为会员提供帮助的工作指南、核查表和工作文件等）（CPA Australia）；
- 中小企业审计工具（IBR-IRE）；
- 为中小事务所定制的审计软件（SOEL 和 TURMOB）；
- 支持中小事务所实施监管变革的指南和工具（OECT 和 IAA）。

下文引述的内容体现了这些指南和工具的运用情况。如前文所述，新兴经济体中的专业会计组织面临着严峻的教育问题。因

此，它们提供的工具和指南主要旨在促进国际准则的采用。与此相对，服务于更发达国家的专业会计组织则专注于更为精确的目标细分领域，从而满足其会员的特定需求，例如新的教育工具（如在线学习、培训包等）或议题（如综合报告、特定的监管变革）。

我们通过材料翻译和工具开发等途径来提高与国际准则的合规性（IAA）。

监管变革的速度和客户预期的变化，对许多执业者构成了挑战。由于其时间和人力资源有限，因此中小事务所会更加注重培训。为助其一臂之力，我们推出了“小型事务所路演”培训项目，指导会员机构洞悉如何有效满足错综复杂的监管要求（CPA Australia）。

在 13 家参与爱丁堡员工调查的机构中，有 9 家机构表示已开发了专门工具，以用于鼓励中小事务所创新和推广最佳实践。例如：

- 宣传展示中小事务所最佳实践的系列视频（CPA Australia）；
- 会计奖（ANAN）；
- 新立法咨询和技术指南，包括《通用数据保护条例》（GDPR）、爱尔兰的新《公司法》和财务报告等。爱尔兰注册会计师协会还编制了一套“财务报表样本”，免费提供给会员使用（CPA Ireland）。

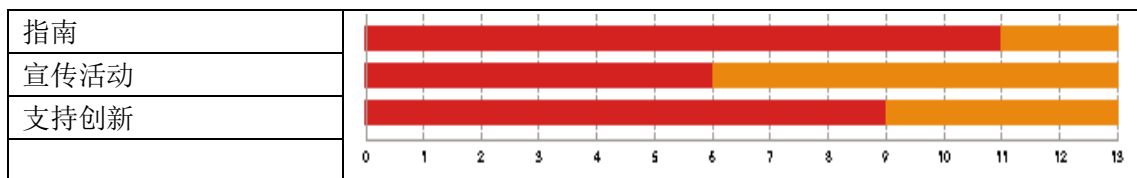
此外，如下文引述所显示，由于会计师（尤其是中小事务所）

可能需要向客户提供新的服务，因此专业会计组织还在努力提高公众对与这些新服务相关的最佳实践的认识。一些专业会计组织为此建立了专门网站，还有一些则在媒体和/或学校中开展宣传活动，或计划开展此类活动。

会员机构希望我们能对其会计工作的价值广而告之，并在媒体上进行宣传。为此，我们正在采取更加积极的态度，对会员机构以及专业会计师为企业提供的咨询服务进行宣传推广。最近，我们发起了一项名为“您身边的注册会计师”（Find a CPA）的营销活动（CPA Australia）。

图2.3: 专业会计组织对中小事务所的支持行动

■ 是 ■ 否



在 13 家参与爱丁堡员工调查的机构中，有 6 家表示已在过去五年中开展了相关活动，以帮助中小事务所应对当前和/或未来面临的、与全球环境变化相关的机遇及挑战。例如：

- 有关数字化的宣传活动、研讨会、报告和会议（ACCA、CNDCEC、CPA Ireland、SAIPA、WPK）；
- 文章和会员通讯（EFAA）；
- 品牌营销战略——基于客户需求研究，介绍会计师可提供的服务范围，包括营销和价值主张宣传教育（CPA Australia）；

- 随着越来越多工作实现自动化，人工智能将在一定程度上减轻会计师的工作负担，为企业创造更多附加价值。爱尔兰注册会计师协会向其会员机构宣传采用技术手段的重要性（CPA Ireland）。

如下文所述，专业会计组织会依据市场需求，通过引入新的资格认证来支持中小事务所服务创新。

在新兴经济体中，企业经营面临着诸多困难，因此，我们抓住机遇为会员机构推出了一项新的专业化培养——企业救助专业化（*Business Rescue Specialisation*）。由于会计师具备财会知识和商业技能，因此他们在提供企业救助服务方面具有一定优势（SAIPA）。

一些参与者介绍了其所属专业会计组织是如何积极与利益相关方合作，为中小事务所提供支持，和/或争取为其简化制度框架。例如：

- 制定全国会计科目表（与政府机构合作）（NBA）；
- 倡议和游说政府修订不利于中小企业/中小事务所的立法（SAIPA）；
- 与 IT 公司合作，为会计师引入新的会计技术（SAIPA 和 ANAN）；
- 代表中小企业和中小事务所，在布鲁塞尔进行游说、倡议和演讲活动（EFAA）。

以下引述的内容提供了进一步说明。

会计专业人士需要了解监管机构和其他利益相关方的需求。专业会计组织、重要政府机构或商会之间的协作至关重要。我们正是采用这种方式来制定战略，帮助中小事务所把握机遇。例如我们发现，澳大利亚 50% 新成立的公司第一年经营都较为艰难。对此，我们与政府合作建立了现金流管理项目，让它们了解现金流管理的重要作用。（CPA Australia）

专业会计组织还为中小事务所自身活动的管理提供了支持。

我们通过宣传组成网络的重要性，帮助中小事务所应对竞争挑战。同时指导中小事务所如何利用外部资源，实现与现有技能、经验和专业知识的互补。（ACCA）

爱丁堡员工调查和访谈分享的其他一些举措还包括：

- 阐释中小事务所开办要求的手册（NBA）；
- 成立会计师事务所的建议（WPK）；
- 网站上的在线实习人才市场（WPK）；
- 求职告示板和网络化支持（ACCA）；
- “可持续事务所”在线学习项目（CPA Australia）；
- 事务所收购/出售支持和接班人计划（CPA Ireland）；
- 中小事务所组成网络及相关优势培训（ANAN）；
- 领导力培训和接班人计划（ANAN）。

参与者代表的大多数专业会计组织能够促进、鼓励和帮助中小事务所之间建立联系。就中小事务所应对挑战与机遇而言，组成网络是弥补内部可利用资源有限的一种重要方式。网络化有助

中小事务所充分借助其网络、联盟或协会内其他事务所或服务商的资源。¹⁶

以下是访谈中提及的一些范例。

中小事务所应精于通过非正式、电子化途径组成网络，与适当人员建立联系，成为集聚重要专业人士的中心。（EFAA）

我们开展的项目之一就是支持中小事务所组成网络，成为具有多学科、多功能的事务所。我们还会帮助中小事务所建立关系，提高创新和数字化水平。（CNDCEC）

所有参与者的所属专业会计组织都在积极通过继续职业教育（CPD）项目，提升会计师的专业技能，包括职业道德敏锐度。过往研究（Blackburn/布莱克博恩等人，2010年；ICAS和FRC，2016年；FSR，2018年）发现，会计师想要提供更加多元化的服务，就必须具备更广泛领域的专业技能（如管理、商业模式、数据分析法、可持续性）和软技能。如图2.4所示，在13家参与爱丁堡集团成员组织员工调查的专业会计组织中，略微多数的组织提供了软技能和新专业技能的发展课程。

其中9家机构的参与者表示，其专业会计组织提供的课程旨在培养更广泛的专业技能，包括：

- 反洗钱研讨会（WPK）；
- 有关精益六西格玛及大数据背景下管理会计不断变化的课程（CPA Ireland）；

¹⁶ 参见附录二 ASCENTOR 和 Soter & Partners 案例。

- 审计软件培训（ANAN）；
- 数据分析法及其他信息技术发展课程（IBR-IRE，TURMOB）。

以下引述内容展示了爱丁堡成员机构帮助中小事务所提升专业技能的一些其他方式。

我们与会员关系密切，熟知他们的需求。我们会进行调查，组织讨论，并研究通过会员服务热线收集的高频问题。然后，根据中小事务所的需求，制定专业技能或非专业技能课程。（NBA）

我们设立了专门项目来追踪最新技术的发展情况，使我们的会员机构能紧跟时代步伐。此外，我们还建立了大数据、数字化、区块链等各种项目。（TURMOB）

专业会计组织会调整其服务产品，以适应当地环境的需求。来自新兴经济体的专业会计组织参与者，往往会关注本地会计行业的发展，帮助其会员满足全球公认的 IFAC 能力框架要求。例如，ANAN 组织了反腐败、反欺诈、严守职业道德的课程和活动。

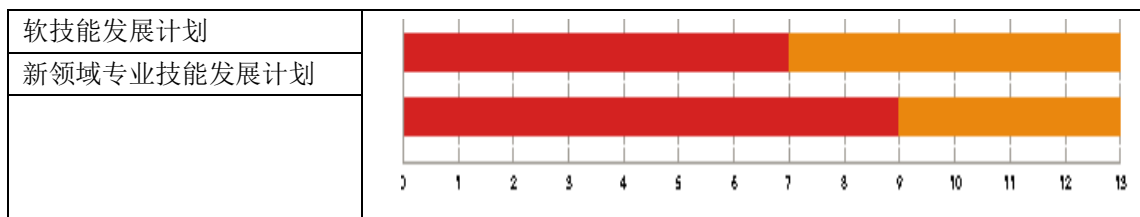
有 7 位参与者表示，其所在专业会计组织引入了软技能发展课程，例如：

- “道德勇气”、“专业化表达”和“风险管理心理学”等课程（NBA）；
- 高级 Excel、报告写作和演讲技能讲习班（SAIPA）；
- 个人效能、冲突解决、项目管理招聘与员工保留、工作环境分析等课程（CPA Ireland）；

- 将道德与职业技能模块（如个人效能、创新与怀疑、商业意识、领导力和团队合作、沟通和人际交往能力）纳入会计师资格认证（ACCA）。

图2.4: 软技能和专业技能发展计划

■是 ■否



如下文引述内容所指出，人才竞争、吸引年轻人才以及继任规划，都是中小事务所面临的重要挑战。

随着数字化的重要性日益提升，人才竞争也日趋激烈。企业越来越难以找到既具备深厚的税务、会计和审计知识，同时又掌握数字技能的新型人才。（WPK）

就继任规划而言，我们告知中小事务所应当通过继任者培训对未来发展进行规划。（ANAN）

为支持会员机构，一些专业会计组织会赞助举办相关活动，吸引人才进入该行业，并鼓励年轻人才积极参与。在参与调查的专业会计组织中，有 6 家表示已启动针对年轻专业人士和财务新生代的计划。例如：

- 撰写关于“财务新生代”及其对会计行业影响的报告（ACCA）；
- 开展宣传活动，让学生了解会计行业蕴含的机遇（NBA）；

- NBA 青年专家 (Young Profs) 计划 (NBA);
- 青年委员会 (Youth Council) 计划 (IBR-IRE);
- 举办学生比赛, 由中小事务所担任评委 (IAA);
- 年轻财会专业人士论坛 (SAIPA)。

下文引述内容说明了在中学教育中进行财会职业宣传的重要性。

我们建立了多种计划来展示“了解财会职业的清晰视角”, 以吸引人才加盟。该项目已开展约 15 年时间, 而且多年来一直在不断变化。项目通过邀请会计师、会计事务所和执业机构到中学进行宣讲, 让学生了解到会计并非一项孤立工作, 还涉及沟通、分析和客户拜访等内容。(NBA)

如下文引述内容所示, 访谈参与者认为, 中小事务所必须在人力资源管理和数字化应用这两方面做出改变, 以此吸引并保留年轻人才。

年轻人才在入职后, 首先会考察公司的技术实力。若发现公司还在使用过时软件, 他们第二天便会走人。中小事务所需要利用新技术来提升现代化氛围, 从而吸引并保留年轻员工。(CECCAR)

中小事务所还可通过提供工作与生活的良好平衡来吸引人才。如能做到这一点, 实现工作与生活的平衡将不失为中小事务所吸引人才的绝佳机遇。不过, 中小事务所必须为自身品牌的不足进行一些经济上的弥补。大型事务所则具有品牌优势。

(CECCAR)¹⁷

中小事务所面临的**最大挑战之一**就是**人才招募和保留**。因此，它们应当不失时机地**强调自身处于商业的最前沿**，为**中小企业和其他组织提供取得成功所需的意见和建议**。(CPA Ireland)

第三部分：“中小事务所未来”调查

2018年5月28日至8月30日，来自全球各地的1906名执业会计师参加了“中小事务所未来”网络调查。这些会计师或为中小事务所所有者，或受雇于中小事务所。调查以11种语言展开（英语、德语、西班牙语、法语、荷兰语、波兰语、葡萄牙语、俄语、罗马尼亚语、土耳其语和日语），并由爱丁堡集团会员机构和其他若干会计组织共同推广宣传。

表3.1：中小事务所未来调查——参与者国别构成

罗马尼亚	645	印度尼西亚	38	巴巴多斯	9	纳米比亚	2	立陶宛	1
印度	174	法国	35	日本	9	新加坡	2	摩尔多瓦	1
土耳其	120	哈萨克斯坦	35	玻利维亚	8				
葡萄牙	116	美国	35	特立尼达和多巴哥	8	阿根廷	1	巴拿马	1
爱尔兰	89	意大利	33	吉尔吉斯斯坦	6	白俄罗斯	1	波多黎各	1
南非	86	比利时	28	英国	6	厄瓜多尔	1	塞尔维亚	1
波兰	74	澳大利亚	27	加拿大	5	格鲁吉亚	1	乌克兰	1
西班牙	72	N尼泊尔	25	新西兰	4	H洪都拉斯	1	津巴布韦	1
德国	58	巴西	23	巴基斯坦	4	匈牙利	1	总计1906人	
俄罗斯	43	菲律宾	15	哥伦比亚	2	肯尼亚	1		
墨西哥	40	尼日利亚	10	马来西亚	2	黎巴嫩	1		

表3.2：中小事务所未来调查——参与者人口特征

¹⁷ 参见附录二 Fitzgerald & Partners、ASCENTOR 和 APEX 团队案例。

性别		执业年限		年龄		职位	
男性	54%	5年以下	13%	22-29岁	7%	董事、合伙人或所有者	76%
女性	46%	6-10年	12%	30-39岁	19%	高级经理	4%
		10-20年	29%	40-49岁	26%	经理	5%
		20年以上	46%	50岁及以上	48%	会计师	11%
		中位数	20 years 20年	中位数	45 years 45岁	其他	4%

国别构成和人口特征

表 3.1 对调查参与者的国别构成情况进行了汇总。其中，有 4 个国家的参与者超过 100 名：三分之一（34%，645 名）的参与者来自罗马尼亚，9%（174 名）来自印度，来自土耳其（120 名）和葡萄牙（116 名）的中小事务所参与者占总人数的 6%；有 5 个国家的参与者超过了 50 名，分别为：爱尔兰（89 名）、南非（86 名）、波兰（74 名）、西班牙（72 名）和德国（58 名）；另有 11 个国家的参与者超过了 20 名，分别为：俄罗斯（43 名）、墨西哥（40 名）、印度尼西亚（38 名）、法国（35 名）、哈萨克斯坦（35 名）、美国（35 名）、意大利（33 名）、比利时（28 名）、澳大利亚（27 名）、尼泊尔（25 名）和巴西（23 名）。本节进行的一些分析，既提供了整体调查结果，也提供了以上 20 个国家的国别调查结果，以及“其他”所有国家整体结果。

表 3.2 简要展示了调查参与者的人口统计学特征。其中，男性略占多数，达 54%，女性为 46%。执业年限中位数为 20 年，年龄中位数为 45 岁。大多数参与者（76%）为所在事务所的董事、合伙人或所有者。此外，9%的参与者为高级经理或经理，

11%为普通会计师，4%则担任其他职位。

如图 3.1 所示，大部分受访者来自小型事务所：46%为独立从业者，34%有 2-5 名合伙人和员工。在余下 20%较大一些的事务所中，8%有 6-10 名合伙人和员工，4%有 11-20 名合伙人和员工，8%有 21 名及以上合伙人和员工。事务所因规模不同而情况各异，因此，本部分根据事务所不同规模，对几个分析结果进行了报告。

此次调查共有 1906 名参与者，来自全球各地中小事务所，图 3.2 显示了这些中小事务所服务的客户企业规模。结果显示，这些客户企业因国家不同而具有很大差异。在受访者所在中小事务所服务的企业中，62%为个人客户（27%）或小微客户（即员工不到 10 人）（35%）。

图3.1: 事务所规模

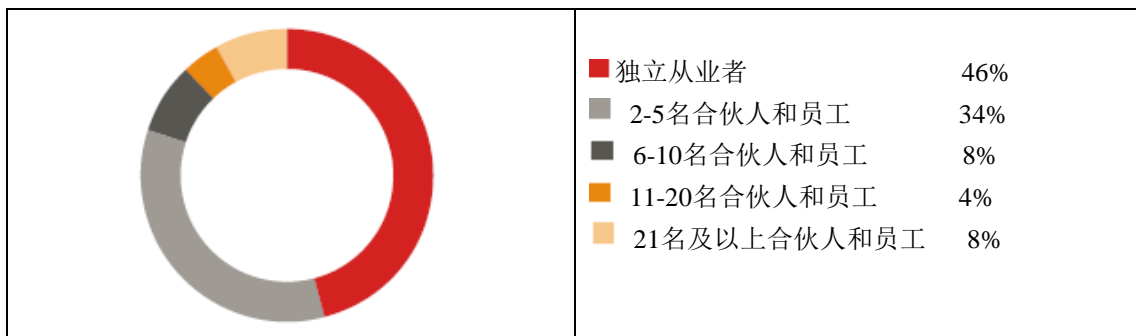
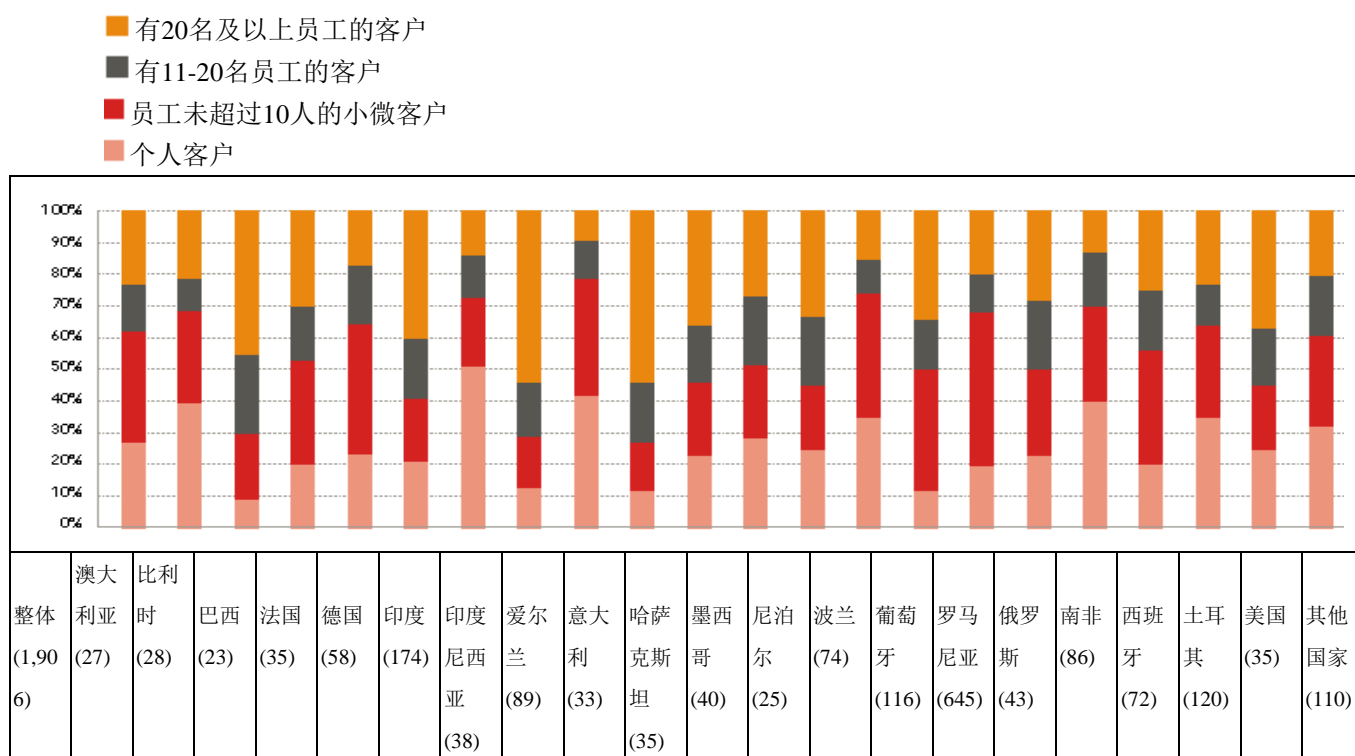


图3.2: 客户国别构成



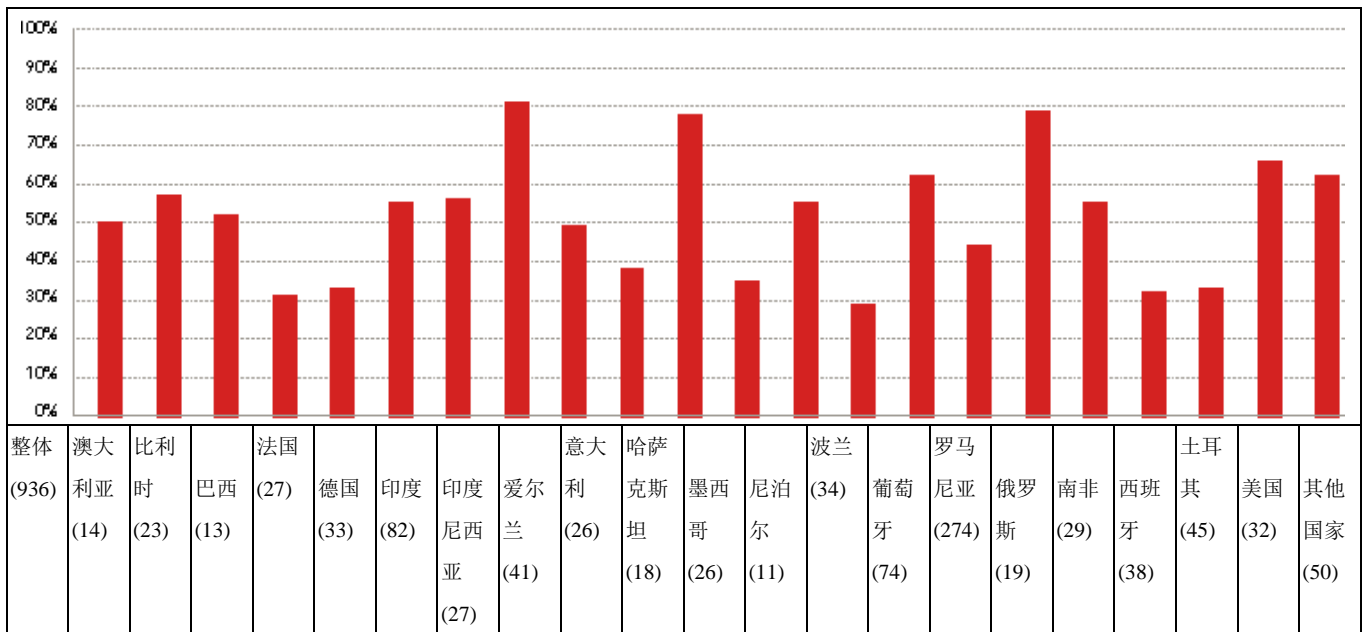
技能发展计划

如图 3.3 所示，调查中，有 936 位受访者被问及其所在的中小事务所为满足不断变化的客户需求，目前是否已制定“技能发展计划”。其中，一半受访者表示其所在的事务所已制定此计划，但各国情况具有很大差异。在来自印度尼西亚（81%）、俄罗斯（79%）、哈萨克斯坦（78%）、美国（66%）和葡萄牙（62%）等国的受访者中，60%以上的人表示，其所在的中小事务所已制定了技能发展计划。

相比之下，来自意大利（38%）、墨西哥（35%）、土耳其（33%）、法国（33%）、西班牙（32%）、巴西（31%）和波兰（29%）的受访者，只有不到 40% 表示其所在的事务所制定了技能发展计划。此外，有 207 名受访者对技能发展计划的类型进行了说明，

其中提及最多的是职业技能（35%）。其他类型的技能发展计划分别为技术性专业技能（18%）、审计（17%）、会计（16%）和税务（14%）（未以图表呈现）。

图3.3: 各国中小事务所技能发展计划



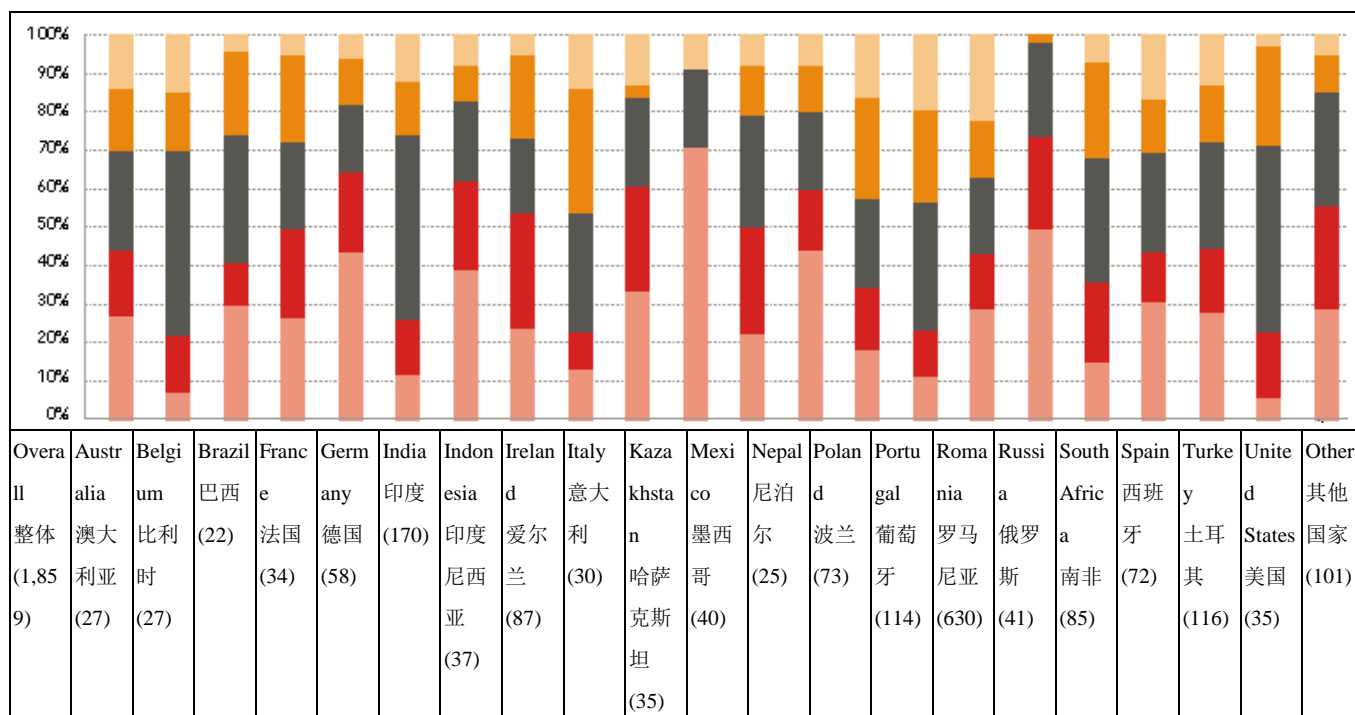
推出全服务项目的机遇

如图 3.4 所示，就为推出新服务而开辟新市场和寻求机遇而言，共有 1859 名参与者对其所在中小事务所在这方面的情况进行了说明。其中，27%的受访者表示，其所在的中小事务所会“不断”开辟新市场，17%表示会“经常”开辟新市场，略超过四分之一（26%）的受访者表示，其所在 d 额中小事务所“有时”会开辟新市场，而不到三分之一的受访者则表示，其所在的中小事务所“很少”（16%）或“从不”（14%）开辟新市场。图 3.4 也显示了国别差异。在来自哈萨克斯坦（71%）、俄罗斯（49%）、法国（44%）、尼泊尔（44%）和印度（39%）的受访者中，认为其所在的中小

事务所积极主动且“不断”开辟新市场的受访者占多数。而来自南非（15%）、爱尔兰（13%）、德国（12%）、葡萄牙（11%）、澳大利亚（7%）和英国（6%）的受访者，认为其所在的中小事务所积极主动开辟新市场的受访者占比明显较低。在来自罗马尼亚（22%）、葡萄牙（19%）、西班牙（17%）、波兰（16%）和澳大利亚（15%）的受访者中，认为其所在的中小事务所不会开辟新市场或推出新服务（除非被迫）的受访者占比为 15% 或更多。

图3.4：各国中小事务所开辟新市场和寻找机遇以推出新服务的情况

- 我所在的中小事务所将不会开辟新市场或推出新服务，除非迫不得已
- 我所在的中小事务所很少为推出新服务开辟新市场和寻求机遇
- 我所在的中小事务所有时会为推出新服务开辟新市场和寻求机遇
- 我所在的中小事务所经常为推出新服务开辟新市场和寻求机遇
- 我所在的中小事务所不断为推出新服务开辟新市场和寻求机遇



网络、协会或联盟会员

如图 3.5 所示, 1804 名参与者指出其所在中小事务所当前已加入或计划加入网络、协会或联盟。整体而言, 30% 的受访中小事务所已加入了某一网络、协会或联盟, 另有 39% 正在考虑加入。约三分之一 (31%) 的受访者表示, 其所在的中小事务所对加入任何网络、协会或联盟毫无兴趣。同时, 这一调查结果显示存在国别差异: 在美国 (94%)、哈萨克斯坦 (91%)、俄罗斯 (76%)、比利时 (52%) 和意大利, 中小事务所加入网络、协会或联盟较为普遍。与此形成鲜明对比的是, 来自巴西 (55%)、葡萄牙 (50%)、土耳其 (50%)、波兰 (49%) 和澳大利亚 (48%) 的受访者, 有一半左右认为其所在 d 额中小事务所对加入网络、协会或联盟不感兴趣。¹⁸

客户竞争来源

1806 名参与者指出了其所在的中小事务所面临的客户竞争激烈程度 (即“非常激烈”、“较激烈”、“一般”、“不太激烈”、“不激烈”)。如图 3.6 所示, 从认为竞争“非常激烈”和“较激烈”的所有受访者看, 客户竞争的最主要来源为其他中小事务所 (41%)。其中, 28% 的受访者表示, 其所在的中小事务所面临着来自“四大”会计师事务所、除“四大”外的其他大型会计师事务所、不受监管且/或不具备职业资质的顾问/咨询师“非常激烈”或“较激烈”的客户竞争。同时, 16% 的受访者认为, 其所在的中小事务所面

¹⁸ 参见附录二 Soter 案例, 了解加入网络带来的好处。

面临着来自其他领域合格执业者、会计软件或在线服务提供商提供的自动化服务“非常激烈”或“较激烈”的竞争。

图3.5：中小事务所加入网络、协会和联盟的国别差异

- 我所在的中小事务所对加入网络、协会或联盟毫无兴趣
- 我所在的中小事务所现未参与任何网络、协会或联盟，但考虑加入
- 我所在的中小事务所已加入网络、协会或联盟

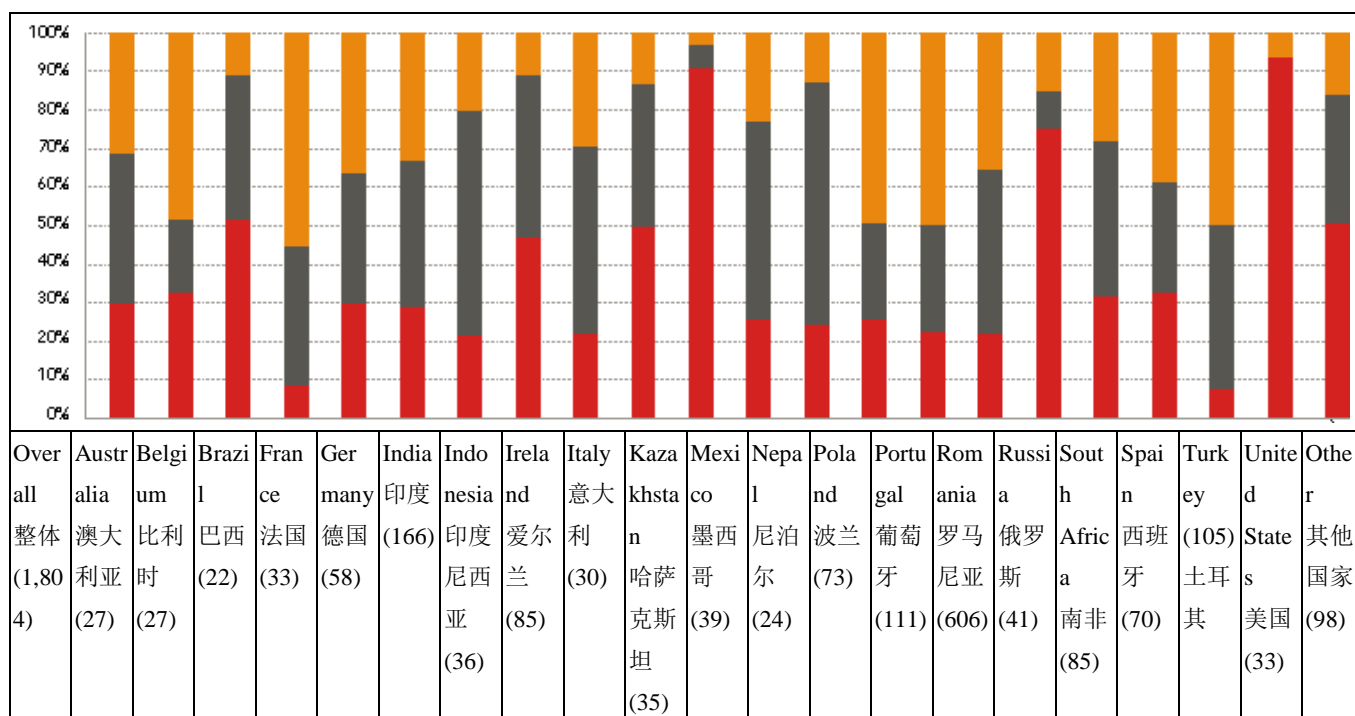


图 3.6 显示了不同规模的中小事务所面临的不同客户竞争激烈程度。

- 总体而言，随着事务所规模的扩大，面临来自其他中小事务所的竞争程度也会加剧（例如，独立从业者占 38%；拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 49%）。
- 随着事务所规模的扩大，除了面临来自“四大”会计师事务所外大型事务所的竞争程度也会加剧（例如，独立从业者占 24%；

拥有 2-5 名合伙人和员工的事务所占 27%；拥有 6-10 名合伙人和员工的事务所占 34%；拥有 11-20 名合伙人和员工的事务所占 39%；拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 41%）。

- 与大型事务所相比，面临来自“四大”会计师事务所竞争的独立从业者（23%）相对较少（拥有 2-5 名、6-10 名合伙人和员工的事务所占 30%；拥有 11-20 名合伙人和员工的事务所占 43%；拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 32%）。

- 随着事务所规模的扩大，面临来自不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师的竞争程度反而会降低（独立从业者占 34%；拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 11%）。

- 随着事务所规模的扩大，面临来自其他领域合格执业者的竞争程度也会降低（独立从业者占 19%；拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 10%）。

- 总体而言，随着事务所规模的扩大，面临来自会计软件或在线服务提供商自动化服务的竞争程度略有下降（独立从业者占 18%；拥有 2-5 名合伙人和员工占 14%；拥有 6-10 名合伙人和员工占 16%；拥有 11-20 名合伙人和员工占 10%；拥有 21 名及以上合伙人和员工占 13%）。

图3.6: 不同规模事务所面临的客户竞争来源——认为竞争“非常激烈”或“较激烈”的受访者百分比

- 会计软件或在线服务提供商提供的自动化服务
- 其他行业的合格执业者
- 不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师
- “四大”会计师事务所
- 除“四大”外的大型会计师事务所
- 其他中小事务所

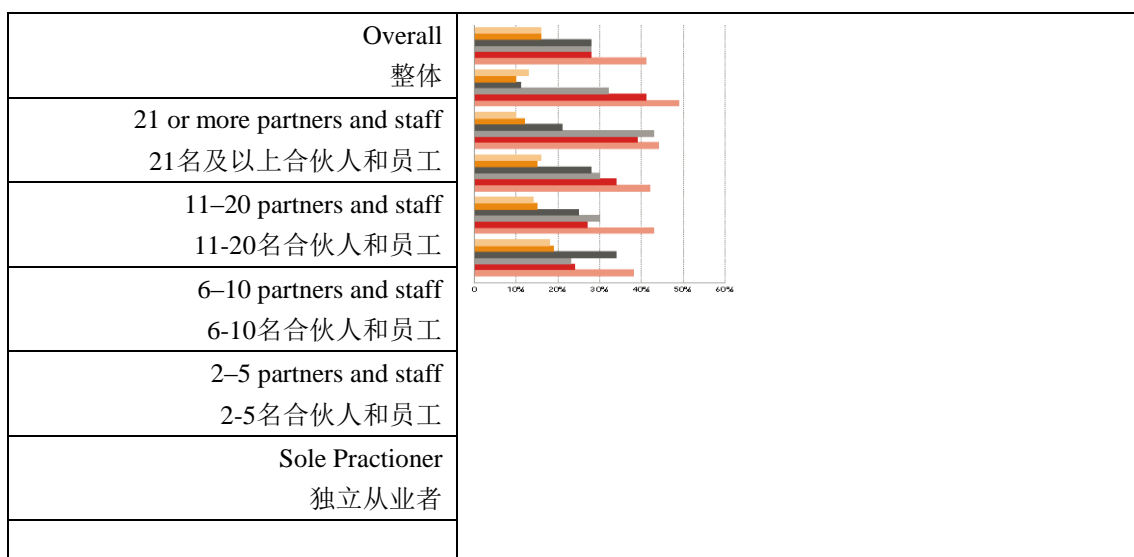


图 3.3 显示了不同国家中小事务所受访者对“非常激烈”和“较激烈”客户竞争来源的不同回应。在来自尼泊尔（72%）、南非（63%）、墨西哥（61%）、意大利（60%）、土耳其（54%）、印度（53%）、波兰（51%）、比利时（50%）和法国（50%）的受访者中，有至少一半表示其所在中小事务所面临来自其他中小事务所“非常激烈”或“较激烈”的竞争。相比之下，来自西班牙（35%）、俄罗斯（32%）、葡萄牙（16%）和哈萨克斯坦（28%）的受访者，只有约三分之一或更少的人认为，其所在中小事务所面临来自其他中小事务所“非常激烈”或“较激烈”的客户竞争。

就与“四大”会计师事务所的竞争而言，在哈萨克斯坦

(73%)、意大利(63%)、俄罗斯(50%)、墨西哥(45%)、比利时(43%)和德国(40%)，有40%或以上的受访者认为其所在中小事务所面临着“非常激烈”或“较激烈”竞争。相比之下，在印度尼西亚(18%)、巴西(18%)、法国(16%)、南非(12%)、澳大利亚(11%)、爱尔兰(9%)、美国(6%)和波兰(3%)，只有不到20%的受访者表示其所在中小事务所面临着来自“四大”会计师事务所“非常激烈”或“较激烈”竞争。

表3.3: 客户竞争来源国别差异

国别	Other SMPs 其他中小事 务所	Large accountancy firms other than Big Four 除“四大” 外的大型会 计师事务所	Big 4 “四大”会 计师事务所	Advisers / consultants that are unregulated and/or have no professional qualification s 不受监管和 /或不具备 职业资质的 顾问/咨询 师	Qualified practitioners in other professions 其他行业的 合格执业者	Automated services provided by accounting software or online service providers 会计软件或 在线服务提 供商提供的 自动服务
Australia澳大利亚 (27)	38%	15%	11%	15%	19%	15%
Belgium比利时 (28)	50%	54%	43%	4%	4%	4%
Brazil巴西(23)	48%	5%	18%	27%	14%	14%
France法国(34)	50%	22%	16%	15%	9%	19%
Germany德国(58)	47%	40%	40%	12%	9%	5%
India印度(172)	53%	32%	27%	49%	24%	26%
Indonesia印度尼 西亚(38)	42%	32%	18%	26%	26%	21%
Ireland爱尔兰(89)	41%	16%	9%	31%	7%	8%
Italy意大利(30)	60%	34%	63%	10%	10%	4%
Kazakhstan哈萨克	28%	17%	73%	7%	14%	25%

斯坦(35)						
Mexico墨西哥(40)	61%	38%	45%	40%	28%	9%
Nepal尼泊尔(25)	72%	38%	21%	32%	17%	8%
Poland波兰(72)	51%	3%	3%	10%	10%	16%
Portugal葡萄牙 (114)	16%	26%	23%	12%	9%	13%
Romania罗马尼亚 (634)	39%	32%	31%	30%	18%	17%
Russia俄罗斯(41)	32%	50%	50%	14%	8%	11%
South Africa南非 (86)	63%	12%	12%	30%	17%	25%
Spain西班牙(71)	35%	30%	29%	38%	28%	17%
Turkey土耳其 (117)	54%	23%	29%	27%	18%	17%
US美国(35)	37%	35%	6%	3%	6%	3%
Other其他国家 (98)	59%	21%	29%	38%	14%	9%
Overall 整体 (1867)	41%	28%	28%	28%	16%	16%

与其他服务提供商合作

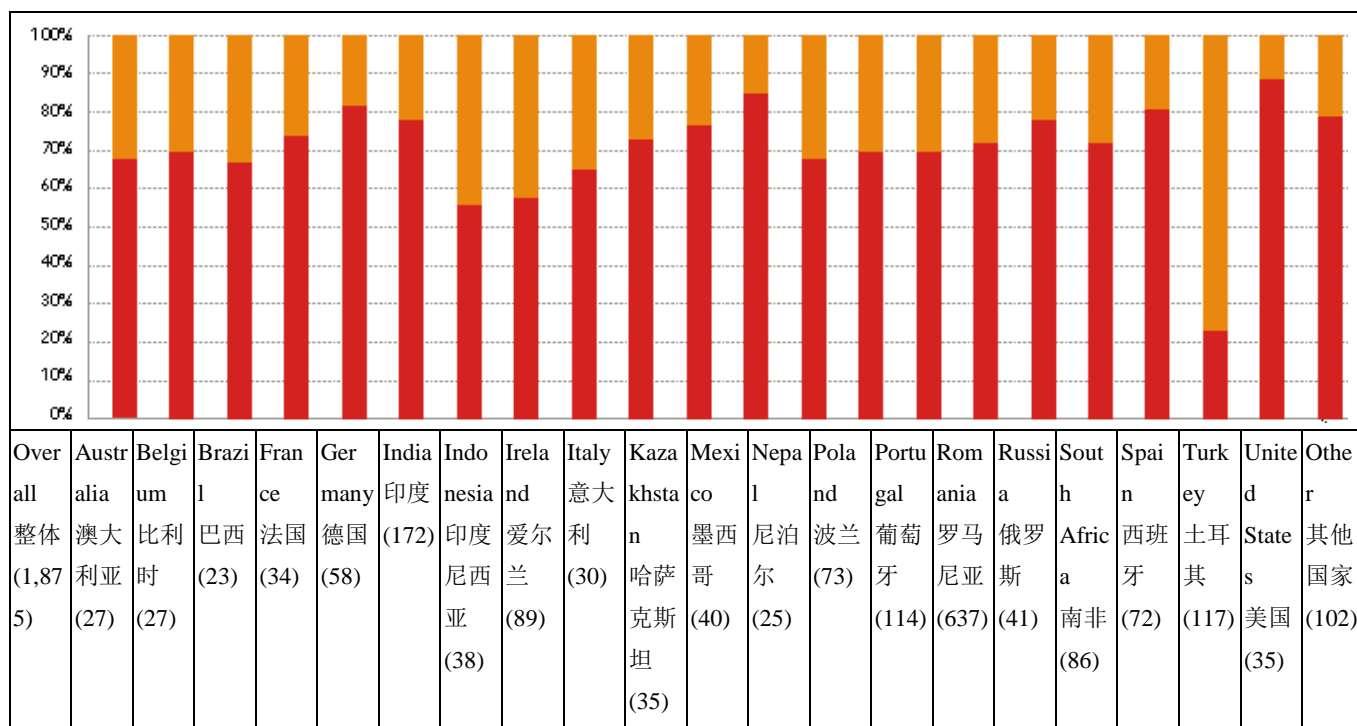
如图 3.7 所示，1875 名受访者指出了其所在的中小事务是否与其他服务提供商合作（如其他会计师事务所、软件提供商、银行、律师等）。整体而言，约三分之二（32%）的受访者认为，其所在 d 额中小事务所已与各种不同的服务提供商建立了合作关系。¹⁹

图 3.7 显示了中小事务所与其他服务提供商合作程度的国别差异。来自美国（89%）、墨西哥（85%）、法国（82%）和西班牙（81%）的受访者所在中小事务所，与其他服务提供商的合作最为普遍。与此形成鲜明对比的是，来自土耳其（23%）的受访者所在中小事务所，与其他服务提供商的合作最少。

¹⁹ 附录二 APEX 和 Brady & Associates 案例以罗马尼亚和爱尔兰中小事务所为例，分别说明了与其他服务提供商合作的好处。

图3.7: 与其他服务提供商的合作

否 是



人才竞争

参与者指出了其所在的中小事务所面临的人才竞争激烈程度（“不激烈”、“不太激烈”、“一般”、“较激烈”、“非常激烈”）。人才竞争主要来自其他中小事务所、除“四大”外的大型会计师事务所、“四大”会计师事务所、各个行业，以及不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师。整体而言，在 1806 名受访者中，有四分之一左右表示，其所在的事务所面临来自其他中小事务所（27%）、除“四大”外的大型会计师事务所（26%）和“四大”会计师事务所（25%）“较激烈”或“非常激烈”的竞争。同时，认为与各个行业和不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师存在“非常激烈”或“较激烈”竞争的受访者分别为 19% 和 12%。此外，图 3.8 显示了人才竞争程度还会因事务所规模不同而有所差异。一般而言，事务所规模越大，面临的竞争越激烈。

- 约五分之一的独立从业者面临着来自其他中小事务所（19%）、除“四大”外的大型会计师事务所（20%）和“四大”会计师事务所（19%）“非常激烈”或“较激烈”的竞争；14% 认为面临着来自各个行业、以及不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师“非常激烈”或“较激烈”的竞争。

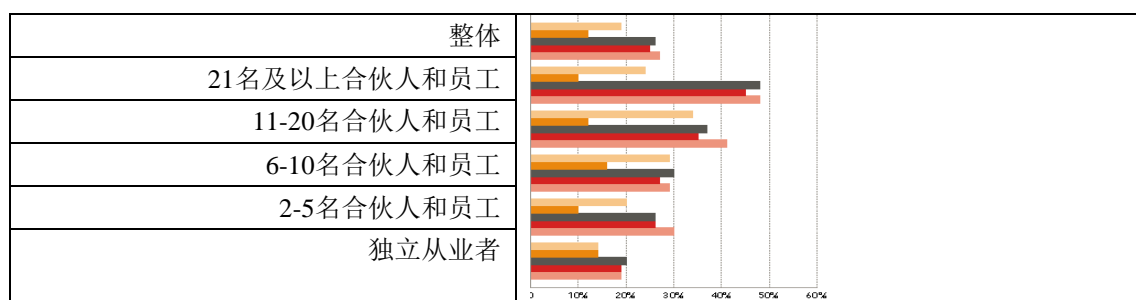
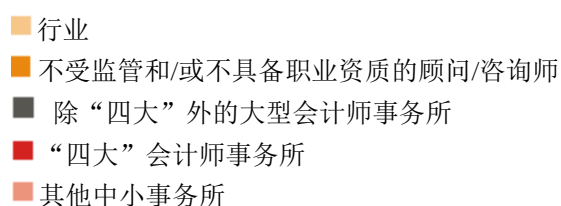
- 在合伙人和员工人数为 2-5 人及 6-10 人的受访事务所中，不到三分之一的事务所面临着来自上述各方“非常激烈”或“较激烈”的竞争。

- 在合伙人和员工人数为 11-20 人的中小事务所中，41% 认

为与其他中小事务之间存在“非常激烈”或“较激烈”的人才竞争，而认为与各行业（34%）、“四大”会计师事务所（35%）以及除“四大”外的大型会计师事务所（37%）存在“非常激烈”或“较激烈”竞争的中小事务所占比均略超过了三分之一。仅有 12% 的此类中小事务所认为，与不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师存在“非常激烈”或“较激烈”的竞争。

•在合伙人和员工为 21 人或更多的中小事务所中，45% 及以上的事务所认为与“四大”会计师事务所（45%）、除“四大”外的大型会计师事务所（48%）和其他中小事务所（48%）之间存在“非常激烈”或“较激烈”竞争。相较而言，认为人才竞争来源于各行业（24%）或来自不受监管和/或不具备职业资质的顾问/咨询师（10%）的事务所相对较少。

图3.8: 人才竞争



员工流失

图 3.9 显示了 1845 名受访者认为影响其所在中小事务所员工流失的各种因素。三分之一的受访者（34%）认为，薪水是对员工流失影响“非常大”或“较大”的因素。约四分之一的受访者表示，其他领域就业机会（27%）、工作与生活平衡（25%）和“我所在事务所的工作质量”（24%），是对员工流失影响“非常大”或“较大”的因素。此外，16%的受访者表示，员工无法发展必要技能以满足客户需求，对员工流失的影响“非常大”或“较大”。

图 3.9 同时显示了不同规模事务所面临的不同影响因素。

- 一般来说，随着事务所规模的扩大，薪水可能对受访中小事务所员工流失产生“非常大”或“较大”影响（持此观点的独立从业者占 28%、拥有 2-5 名合伙人和员工的事务所占 36%、较大型事务所占 40% 以上）。

- 一般来说，随着事务所规模的扩大，其他领域就业机会可能对受访中小事务所员工流失产生“非常大”或“较大”影响（持此观点的独立从业者占 22%、拥有 0-22 名合伙人和员工的事务所占 30% 左右、拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 41%）。

- 一般而言，随着事务所规模的扩大，工作与生活平衡可能对受访中小事务所员工流失产生“非常大”或“较大”影响（持此观点的独立从业者占 19%、拥有 2-5 名合伙人和员工的事务所占 26%、拥有 6-10 名或拥有 11-20 名合伙人和员工的事务所占 30%、拥有 21 名及以上合伙人和员工的事务所占 43%）。

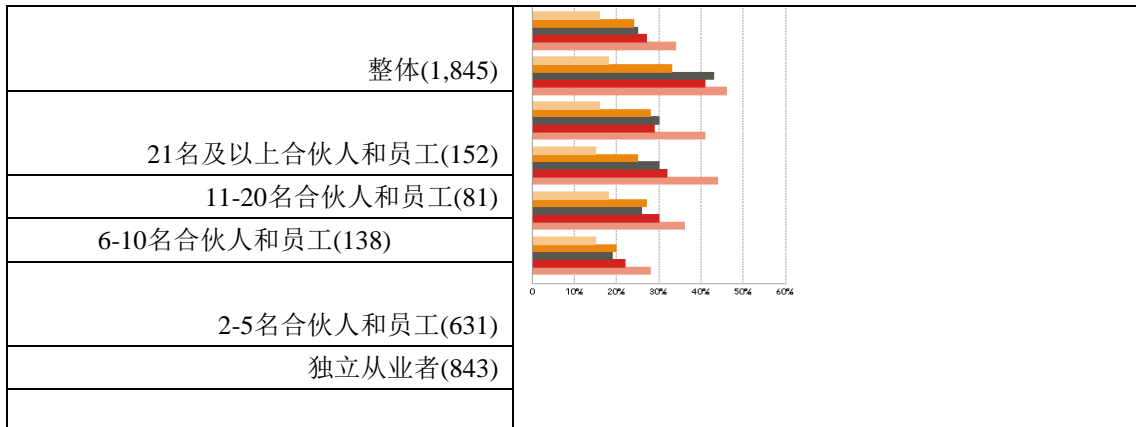
- 在影响员工流失问题上，“我所在中小事务所的工作质量”对独立从业者（20%）的影响低于对规模较大一点的事务所（25%-33%）。

表 3.4 显示了部分因素对员工流失影响程度的国别差异。绝大多数的俄罗斯（73%）、比利时（54%）和尼泊尔（52%）的受访者认为，薪水/薪酬/福利对其所在中小事务所的员工流失有着“非常大”或“较大”影响；而持此观点的哈萨克斯坦（6%）、意大利（17%）、巴西（18%）和南非（20%）受访者明显较少。

对尼泊尔的中小事务所受访者而言，其他领域就业机会是一项影响尤其显著的因素：71%的受访者认为，该因素对员工流失具有“非常大”或“较大”影响。在美国（49%）、墨西哥（48%）、印度尼西亚（42%）、印度（42%）、比利时（36%）、爱尔兰（35%）和西班牙（33%），有三分之一及更多的受访者认为，其他领域就业机会是对员工流失具有“非常大”或“较大”影响的一个因素。相较之下，对于南非（13%）、巴西（14%）、葡萄牙（15%）、波兰（16%）、土耳其（18%）、法国（19%）和澳大利亚（19%）的受访者而言，认为其他领域就业机会对员工流失影响“非常大”或“较大”的人数明显较少；而哈萨克斯坦的所有受访者则认为，其他领域就业机会未对其所在中小事务所产生“非常大”或“较大”影响。

图3.9: 不同规模事务所员工流失的影响因素（认为具有“非常大”和“较大”影响的受访者）

- 部分员工未能发展必要技能（如技术）以满足不断变化的客户需求
- 我所在的中小事务所的工作质量
- 工作与生活平衡
- 其他领域就业机会
- 薪水/薪酬/福利



对于来自比利时（46%）、德国（38%）、法国（35%）和罗马尼亚（34%）的受访者而言，超过三分之一的人认为工作与生活平衡对其所在的中小事务所员工流失具有“非常大”或“较大”影响。相比之下，在爱尔兰（19%）、印度尼西亚（18%）、尼泊尔（16%）、波兰（16%）、澳大利亚（15%）、印度（15%）、巴西（14%）、哈萨克斯坦（7%）、俄罗斯（8%）和南非（9%），认为工作与生活平衡对其所在的中小事务所员工流失具有“非常大”或“较大”影响的受访者占比尚不到 20%。

来自比利时和罗马尼亚的中小事务所受访者，尤其将“我所在的中小事务所的工作质量”视为对员工流失具有“非常大”或“较大”影响的一项因素。而在葡萄牙（15%）、巴西（14%）、西班牙（14%）、墨西哥（13%）、南非（12%）、美国（12%）、俄

罗斯（11%）、爱尔兰（9%）、波兰（6%）、意大利（4%）和哈萨克斯坦（4%），持此观点的受访者占比不超过 15%。

俄罗斯中小事务所受访者尤其认为，员工未能发展必要技能以满足不断变化的客户需求，将对事务所员工流失产生“非常大”或“较大”影响。在墨西哥（23%）、印度（21%）和罗马尼亚（20%），至少有 20%的受访者认为此因素对其所在事务所员工流失产生了“非常大”或“较大”影响。相比之下，在波兰（9%）、爱尔兰（8%）、南非（8%）、意大利（7%）、德国（7%）和哈萨克斯坦（3%），持此观点的受访者占比不超过 10%；而在来自印度尼西亚的受访者中，更是无人持此态度。

表3.4: 员工流失影响因素国别差异（认为具有“非常大”和“较大”影响的受访者）

国别	因素				
	薪水/薪酬/福利	其他领域就业机会	工作与生活平衡	我所在中小事务所的工作质量	未能发展必要技能以满足不断变化的客户需求
Australia 澳大利亚	22%	19%	15%	19%	15%
Belgium 比利时	54%	36%	46%	43%	11%
Brazil 巴西	18%	14%	14%	14%	13%
France 法国	32%	19%	35%	28%	19%
Germany 德国	31%	21%	38%	17%	7%
India 印度	41%	42%	15%	22%	21%
Indonesia 印度尼西亚	45%	42%	18%	21%	0%
Ireland 爱尔兰	29%	35%	19%	9%	8%
Italy 意大利	17%	25%	25%	4%	7%

意大利					
Kazakhstan 哈萨克斯坦	6%	0%	7%	4%	3%
Mexico 墨西哥	38%	48%	28%	13%	23%
Nepal 尼泊尔	52%	71%	16%	16%	13%
Poland 波兰	29%	16%	16%	6%	9%
Portugal 葡萄牙	22%	15%	22%	15%	13%
Romania 罗马尼亚	37%	24%	34%	42%	20%
Russia 俄罗斯	73%	26%	8%	11%	64%
South Africa 南非	20%	13%	9%	12%	8%
Spain 西班牙	29%	33%	27%	14%	12%
Turkey 土耳其	27%	18%	23%	28%	18%
US 美国	26%	49%	26%	12%	11%
Other 其他国家	41%	36%	19%	12%	9%
Overall 整体	34%	27%	25%	24%	16%

数字技术

调查参与者指出了数字技术在以下三种情况下，对其所在的中小事务所的影响程度（“非常大”、“较大”“一般”、“较低”、“没有影响”）：（1）目前对其所在中小事务所的影响；（2）未来五年内可能产生的影响；3）未来六年甚至更长时期的影响。表 3.5 显示了认为数字技术当前或将会对中小事务所产生“非常大”或“较大”影响的不同国家受访者占比。整体而言，52%的受访者表示，数字技术目前对其所在中小事务所产生了“非常大”或“较大”影响。预计未来影响甚至更大——70%的受访者认为数字技术将在未来五年内产生“非常大”或“较大”影响，而 74%的受访者认为未来六年乃至更长时期中有此影响。

同时，各国之间存在较大差异。在西班牙（76%）、澳大利亚（74%）、俄罗斯（73%）、法国（71%）、墨西哥（70%）、比利时（68%）和巴西（64%），60%以上的受访者认为数字技术当前已对其所在中小事务所产生了“非常大”或“较大”影响。

而在土耳其（38%）、印度尼西亚（32%）、尼泊尔（32%）和哈萨克斯坦（26%），只有不到 40%的受访者持此观点。

在法国（91%）、巴西（91%）、比利时（89%）、澳大利亚（85%）、西班牙（83%）、俄罗斯（82%）和南非（80%），80%甚至更多的受访者认为，数字技术将在未来五年内对其所在中小事务所产生“非常大”或“较大”影响；而在印度尼西亚和尼泊尔，持相同态度的受访者占比大幅降低，分别仅有 45%和 52%。

在美国(94%)、比利时(93%)、澳大利亚(89%)、法国(88%)、西班牙(86%)、俄罗斯(85%)、巴西(83%)、德国(81%)和哈萨克斯坦(81%)，80%甚至更多的受访者表示，数字技术将在未来六年乃至更长时期产生“非常大”或“较大”影响。但在印度尼西亚，仅有一半受访者持此观点。

表3.5：认为数字技术在当前、未来五年内、未来六年及以后产生“非常大”或“较大”影响的各国受访者占比

国别	目前产生影响	未来五年内	未来六年及以后
Australia 澳大利亚	52%	70%	74%
Belgium 比利时	74%	85%	89%
Brazil 巴西	68%	89%	93%
France 法国	64%	91%	83%
Germany 德国	71%	91%	88%
India 印度	48%	76%	81%
Indonesia 印度尼西亚	43%	70%	74%
Ireland 爱尔兰	32%	45%	50%
Italy 意大利	43%	76%	77%
Kazakhstan 哈萨克斯坦	59%	73%	72%
Mexico 墨西哥	26%	76%	81%
Nepal 尼泊尔	70%	70%	73%
Poland 波兰	32%	52%	68%
Portugal 葡萄牙	41%	58%	59%
Romania	56%	71%	75%

罗马尼亚			
Russia 俄罗斯	53%	67%	71%
South Africa 南非	73%	82%	85%
Spain 西班牙	52%	80%	78%
Turkey 土耳其	76%	83%	86%
US 美国	38%	63%	68%
Other 其他	57%	79%	94%
Overall 整体	49%	66%	76%

数字技术相关挑战

如表 3.6 所示，1866 名受访者²⁰指出了其所在的中小事务所是否已采取行动和/或计划采取行动，来应对数字技术相关挑战，其中，74%的受访者给出了肯定的回答。同时，分析显示存在较大的国别差异。例如，持此看法的澳大利亚、印度尼西亚和哈萨克斯坦受访者占比分别为 96%、92%和 91%，而持相同看法的俄罗斯、土耳其受访者占比分别仅为 49%和 55%。

数字技术挑战应对策略

在认为所在的中小事务所目前正在着手应对或计划应对数字技术相关挑战的受访者中，大多数人还提及了其所在的事务所已经采取和计划采取的具体策略。如表 3.7 所示，495 名受访者指出其所在的中小事务所已采用云端方案；416 名受访者认为其所在的中小事务所未来计划采用云端方案。就培养内部技能及专

²⁰ 只有认为数字技术正在影响或将要影响其所在的中小事务所的受访者回答了此问题、以及有关数字技术的后续问题（即，在数字技术问题上选择选项“无”的受访者，将直接跳转至“监管/管制放松”部分调查）。

业知识而言，647 名受访者表示其所在的中小事务所已采取了相应措施，330 名受访者表示其所在的中小事务所计划采取相应措施；371 名受访者指出其所在的中小事务所已雇佣具有数字技术会计资格及其他专业知识的员工，而 302 名受访者则表示其所在的中小事务所未来将采取这一举措。就雇佣非会计师员工（如数据科学家）而言，123 名受访者表示其所在的中小事务所已进行了此项工作，238 名受访者表示其所在的中小事务所计划进行此项工作。同时，293 名受访者指出，其所在的中小事务所已利用了外部专家服务，而 310 名受访者指出其所在的中小事务所未来有此计划。

表3.6: 指出所在的中小事务所正着手应对和/或计划应对数字技术相关挑战的各国受访者百分比

Australia 澳大利亚	96%	Germany 德国	62%	Italy 意大利	84%	Poland 波兰	67%	South Africa 南非	82%	Other 其他国家	81%
Belgium 比利时	68%	India 印度	82%	Kazakhstan 哈萨克斯 坦	91%	Portugal 葡萄牙	71%	Spain 西班牙	68%	Overall 整体	74%
Brazil 巴西	70%	Indonesia 印度尼西 亚	92%	Mexico 墨西哥	72%	Romania 罗马尼亚	74%	Turkey 土耳其	55%	N 受访者人 数	1,866
France 法国	66%	Ireland 爱尔兰	80%	Nepal 尼泊尔	80%	Russia 俄罗斯	49%	US 美国	77%		

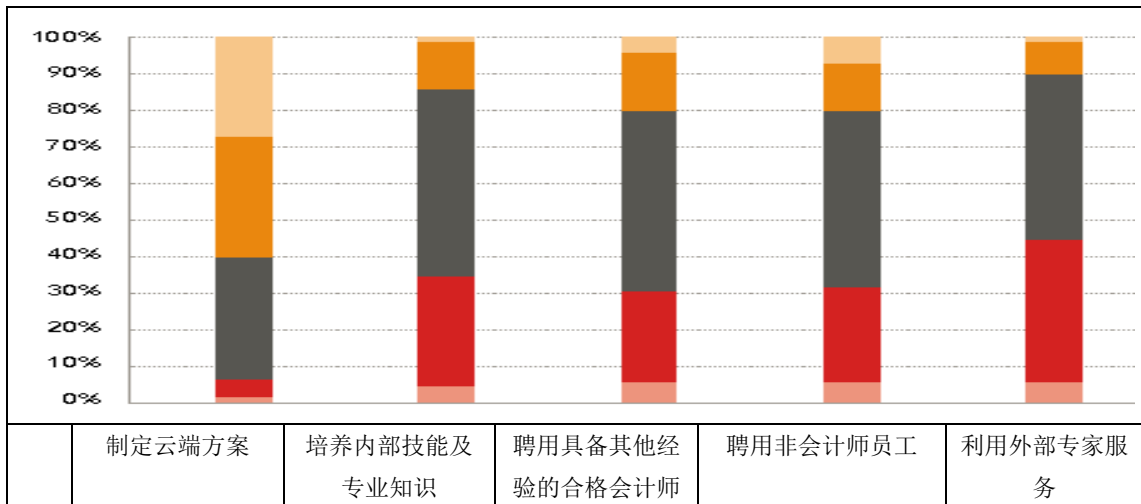
表3.7: 所在的中小事务所已采用或计划采用的数字技术挑战应对策略

我所在中小事务所	采用云端方案	培养内部技能及专业知识	雇佣具备会计资格及其他专业知识的员工	雇佣非会计人员员工(如数据科学家)	利用外部专家服务
Has already 已采用	495	647	371	123	293
Has plans to 计划采用	416	330	302	238	310

大多数受访者表示，为应对数字技术相关挑战，其所在的中小事务所已采用上述五种策略中的一项或多项，同时也指出了策略实施的成功程度。图 3.10 概括显示了受访者的整体回复。表 3.8 则展示了采用每项策略的国别差异。

图3.10: 数字技术相关挑战应对策略的成功程度

■ 毫不成功 ■ 比较成功 ■ 极其成功
■ 略微成功 ■ 非常成功



云端方案的成功程度

在 400 名受访者中，7%的人表示其所在 d 额中小事务所在制定云端方案上“极其成功”（2%）或“非常成功”（5%）。三分之

一（33%）的受访者认为，其所在中小事务所在此举措方面“比较成功”。对绝大多数受访者而言，其所在的中小事务所在制定云端方案上要么“略微成功”（33%），要么“毫不成功”（27%）。表 3.8 展示了回复数达到 20 个或以上国家的国别具体结果。整体而言，此项发现与整体调查结果一致。在印度、爱尔兰、罗马尼亚和南非，绝大多数受访者认为在应用云技术方面，其所在的中小事务所仅仅“略微成功”或“毫不成功”。

培养内部技能及专业知识的成功程度

在 645 名受访者中，约有三分之一的人认为在培养内部技能及专业知识以应对数字技术挑战方面，其所在的中小事务所“极其成功”（5%）或“非常成功”（30%）。略超过半数（51%）的受访者表示“比较成功”，而 14% 的受访者表示“略微成功”（13%）或“毫不成功”（1%）。表 3.9 分析了收到 20 个及以上回复的国家情况。在表示“极其成功”和“非常成功”的受访者中，南非（45%）和罗马尼亚（39%）受访者认为，其所在的中小事务所在培养内部数字技术专业知识上最为成功；相比之下，墨西哥受访者则认为，其所在的中小事务所在此方面最不成功，且仅有 15% 的受访者对此问题作出了回答。

表3.8：各国云端方案的成功程度

国别	回复数	极其成功	非常成功	比较成功	略微成功	毫不成功
India 印度	66	0%	2%	30%	36%	32%
Ireland 爱尔兰	28	4%	7%	25%	39%	25%

Romania 罗马尼亚	113	2%	2%	36%	34%	26%
South Africa 南非	23	0%	4%	13%	48%	35%

聘用具备数字技术会计资格及其他专业知识的员工的成功程度

在 365 名受访者中，约三分之一的人表示在聘用具备数字技术会计资格及其他专业知识的员工方面，其所在的中小事务所“极其成功”（6%）或“非常成功”（25%）；略低于一半（49%）的受访者认为其所在中小事务所“比较成功”；五分之一表示其所在的中小事务所“略微成功”（16%）或“毫不成功”（4%）。表 3.10 展示了印度、葡萄牙和罗马尼亚的具体调查结果。在回答“极其成功”和“非常成功”的受访者中，42%的罗马尼亚受访者认为其所在的中小事务所在此方面最为成功。

聘用具备数字技术专业知识的非会计人员的成功程度

在 120 名受访者中，约有三分之一的人表示在聘用具备数字技术专业知识的非会计人员方面，其所在的中小事务所“极其成功”（6%）或“非常成功”（26%）；略低于一半（48%）的受访者认为其“比较成功”（13%）；只有五分之一认为“略微成功”（13%）或“毫不成功”（7%）。如表 3.11 所示，只有罗马尼亚一个国家收集到了 20 多个回复。

表3.9： 各国培养内部技能及专业知识的成功程度

Country 国别	Responses 回复数	Extremely successful 极其成功	Very successful 非常成功	Moderately successful 比较成功	Slightly successful 略微成功	Not at all successful 毫不成功
Australia 澳大利亚	20	5%	20%	55%	20%	0%
Germany 德国	29	0%	24%	62%	14%	0%
India 印度	39	8%	23%	43%	26%	0%
Ireland 爱尔兰	32	3%	31%	56%	10%	0%
Mexico 墨西哥	20	5%	10%	65%	20%	0%
Poland 波兰	20	10%	20%	55%	15%	0%
Portugal 葡萄牙	45	0%	31%	62%	7%	0%
Romania 罗马尼亚	208	8%	31%	51%	8%	2%
South Africa 南非	40	0%	45%	48%	7%	0%
Spain 西班牙	25	0%	32%	56%	12%	0%

表3.10： 聘用具备数字技术会计资格及其他专业知识的员工的成功程度

国别	回复数	极其成功	非常成功	比较成功	略微成功	毫不成功
India 印度	32	3%	25%	50%	16%	6%
Portugal 葡萄牙	27	0%	15%	85%	0%	0%
Romania 罗马尼亚	124	9%	33%	40%	15%	3%

表3.11： 聘用具有数字技术专业知识的非会计人员的成功程度

国别	回复数	极其成功	非常成功	比较成功	略微成功	毫不成功
Romania 罗马尼亚	41	12%	20%	41%	20%	7%

利用具备数字技术专业知识的的外部专家服务的成功程度

在 288 名受访者中，45%的人表示在利用外部专家服务应对数字技术挑战方面，其所在的中小事务所“极其成功”(6%)或“非常成功”(39%);另有 45%的受访者表示其所在的中小事务所“比较成功”，而 10%的受访者则认为“略微成功”(9%)或“毫不成功”(1%)。表 3.12 分析了收到 20 个或更多回复的三个国家的具体结果。在选择“极其成功”和“非常成功”的受访者中，葡萄牙(64%)和南非(53%)受访者认为在利用外部专家服务应对数字技术挑战方面，其所在的中小事务所取得的成效最大。

数字技术相关机遇

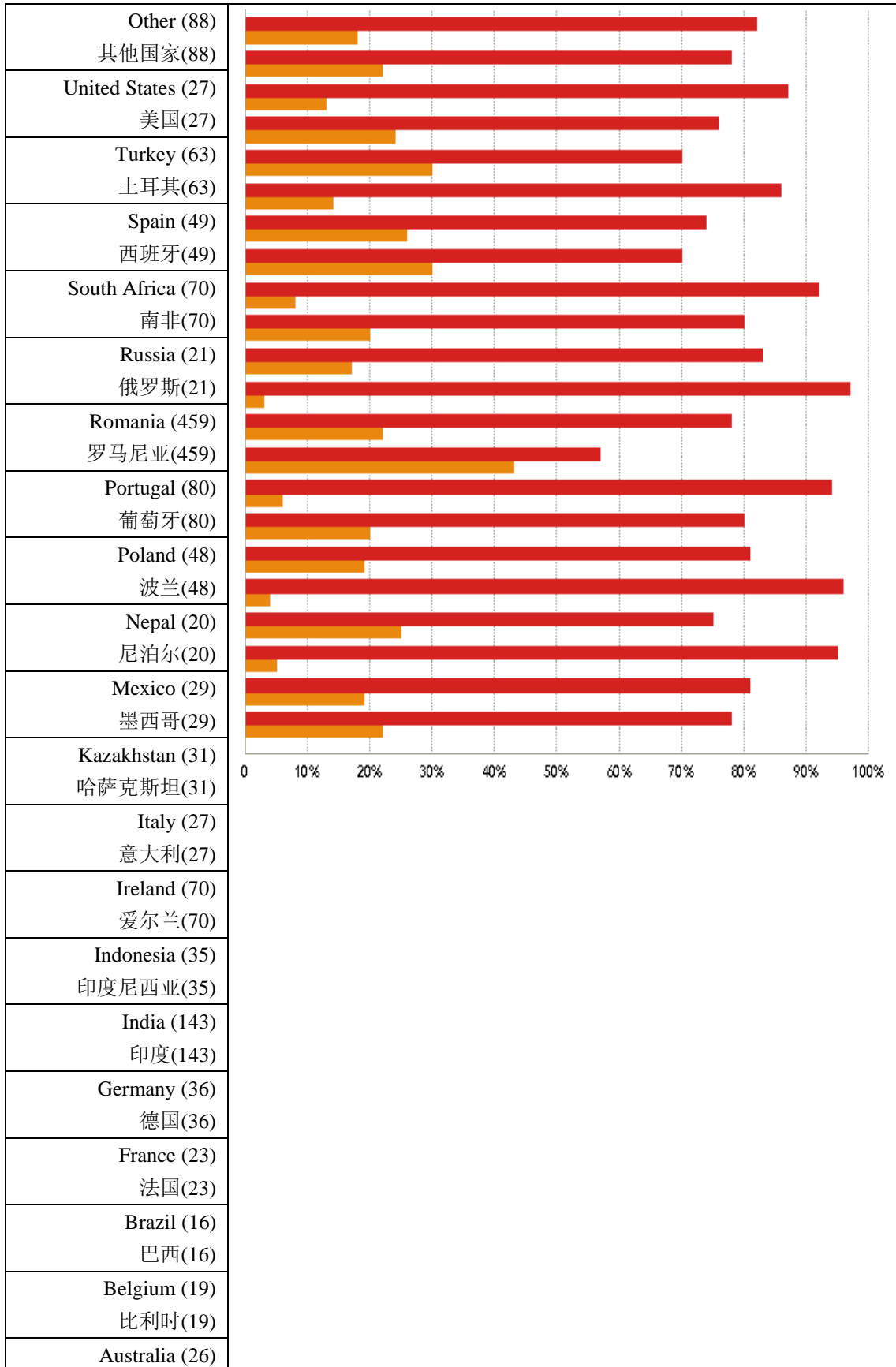
如图 3.11 所示，1380 名受访者对其所在的中小事务所是否目前正利用或计划利用数字技术相关机遇作出了说明。78%的受访者给出了肯定的回答，但各国之间存在一定差异。在哈萨克斯坦(97%)、法国(96%)、比利时(95%)、印度尼西亚(94%)和波兰(92%)，90%以上的受访者认为其所在的中小事务所正在利用或计划利用此类机遇；相比之下，在爱尔兰，只有 57%的受访者持此看法。另有分析显示，不同规模事务所之间的差异十分微小(图表未体现)。

表3.12: 各国受访中小事务所利用外部数字技术专家的成功程度

国别	回复数	极其成功	非常成功	比较成功	略微成功	毫不成功
Portugal 葡萄牙	25	12%	52%	36%	0%	0%
Romania 罗马尼亚	105	7%	36%	46%	10%	1%
South Africa 南非	21	15%	38%	33%	14%	14%

图3.11: 我所在的中小事务所目前正在利用或未来计划利用数字技术相关机遇

■是 ■否



澳大利亚(26)	
Overall (1,380) 整体(1,380)	

内部利用或提供数字技术相关客户服务的频率

调查中，受访者指出了其所在的中小事务所目前内部利用 11 种数字技术、和/或提供相关客户服务的频率（“不适用”、“从不”、“极少”、“有时”、“经常”、“一直”）。表 3.13 对调查结果进行了汇总。在回答“一直”和“经常”的受访者中，最常用的技术包括：纳税申报、财务报表编制和/或审计支持软件（70%）；电子发票（49%）；网络安全（包括数据保护，39%）；云技术（30%）。相比之下，不到四分之一的受访者所在的中小事务所当前“一直”或“经常”使用的技术手段包括：大数据和分析工具（22%）；技术采购（21%）；基于平台的商业模式（16%）；社交技术（14%）；机器人流程和自动化技术（13%）；自动化、人工智能和机器学习（11%）；加密货币和分布式账本（6%）。

受访者被问及其所在的中小事务所当前利用或计划利用 11 项数字技术相关机遇的程度（“一直”、“经常”、“有时”、“极少”、“从不”、“不适用”）（参见表 3.14）。在 945 名受访者中，30% 的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用/或计划使用云技术。在澳大利亚（75%）、法国（62%）和南非（59%），就表示“一直”和“经常”利用数字技术机遇的各国受访者而言，云技术的普及度最高。而在印度（18%）、德国（17%）、哈萨克斯坦（15%）、

波兰（10%）和印度尼西亚（9%），云技术的利用程度最低。

在 1018 名受访者中，70%表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用税收申报、财务报表制作和/或审计支持软件。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用这些软件的受访者中，美国（95%）、哈萨克斯坦（87%）、德国（86%）、爱尔兰（83%）、南非（82%）、罗马尼亚（79%）、法国（77%）、西班牙（77%）、澳大利亚（76%）、墨西哥（75%）和印度（70%）的使用程度最高；而印度尼西亚（45%）、土耳其（42%）和波兰（0%）的使用程度最低。

表3.13：内部使用11项数字技术或提供相关客户服务的频率

数字技术类型	不适用	从不	极少	有时	经常	一直	“经常”和“一直”之和	受访者
Cloud 云技术	14%	17%	16%	23%	20%	10%	30%	945
Software for preparation of tax returns, financial statement preparation, and/or audit support 税收申报、财务报表编制和/或审计支持软件	4%	4%	7%	15%	28%	42%	70%	1,018
Big Data and analytics 大数据和分析工具	15%	18%	21%	24%	16%	6%	22%	911
E-invoicing 电子发票	9%	12%	13%	17%	25%	24%	49%	982
Platform-based business models 基于平台的商业模式	19%	23%	21%	20%	11%	5%	16%	929
Robotic processes and automation technologies 机器人流程和自动化技术	24%	34%	16%	12%	9%	4%	13%	927

Social technologies 社交技术	22%	27%	20%	18%	9%	5%	14%	922
Cybersecurity, including data protection 网络安全（包括数据保护）	10%	14%	17%	19%	23%	16%	39%	939
Automation, AI, and machine learning 自动化、人工智能和机器学习	25%	34%	18%	13%	7%	4%	11%	911
Cryptocurrencies and distributed ledgers 加密货币和分布式账本	35%	43%	12%	5%	4%	2%	6%	909
Procurement of technology 技术采购	17%	20%	22%	21%	15%	6%	21%	933

在 911 名受访者中，22%的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用/计划使用大数据和分析工具。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，哈萨克斯坦（69%）和西班牙（52%）对大数据和分析工具的使用程度最高，而印度尼西亚（9%）、爱尔兰（8%）、波兰（8%）和德国（7%）则最低。

在 982 名受访者中，49%的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用电子发票。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，墨西哥（88%）、罗马尼亚（64%）和南非（63%）对电子发票的使用程度最高，而印度尼西亚（16%）和波兰（5%）则最低。

在 929 名受访者中，17%的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用基于平台的商业模式。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，墨西哥（88%）、法国

(27%) 和澳大利亚 (24%) 对基于平台的商业模式使用程度最高，而在印度尼西亚 (6%)、爱尔兰 (3%) 和德国 (0%) 则最低。

在 927 名受访者中，13% 的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用机器人流程和自动化技术。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，哈萨克斯坦 (38%)、法国 (32%) 和澳大利亚 (29%) 对机器人流程和自动化技术的使用程度最高，而在墨西哥 (9%)、爱尔兰 (8%)、印度 (6%)、美国 (5%)、德国 (3%) 和印度尼西亚 (0%) 则最低。

在 922 名受访者中，14% 的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用社交技术。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，法国 (32%) 和西班牙 (20%) 对社交技术的使用程度最高，而在爱尔兰 (8%)、哈萨克斯坦 (8%)、葡萄牙 (8%) 和印度尼西亚 (6%) 则最低。

在 939 名受访者中，39% 表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用网络安全技术，包括数据保护。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，美国 (67%)、澳大利亚 (57%)、南非 (54%)、德国 (52%) 和法国 (50%) 对网络安全技术的使用程度最高，而在波兰 (8%) 和印度尼西亚 (6%) 则最低。

在 911 名受访者中，10% 的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用自动化、人工智能和机器学习技术。

在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，澳大利亚（19%）、法国（18%）和罗马尼亚（15%）对自动化、人工智能和机器学习的使用程度最高，而在爱尔兰（3%）、西班牙（3%）和印度尼西亚（0%）则最低。

在 909 名受访者中，6%的人表示其所在的中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用加密货币和分布式账本。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，波兰（13%）、土耳其（11%）和罗马尼亚（10%）对加密货币和分布式账本的使用程度最高，而在澳大利亚（0%）、德国（0%）、印度尼西亚（0%）、爱尔兰（0%）和西班牙（0%）则最低。

在 933 名受访者中，20%的人表示其所在中小事务所“一直”或“经常”使用或计划使用采购技术。在表示“一直”和“经常”使用或计划使用的受访者中，美国（33%）、西班牙（33%）、罗马尼亚（26%）、墨西哥（26%）和葡萄牙（25%）对采购技术的使用程度最高，而在哈萨克斯坦（4%）和印度尼西亚（4%）则最低。

表3.14: 各国中小事务所对11项数字技术相关机遇的利用或计划利用程度（表示“经常”和“一直”利用或计划利用数字技术的受访者）

国别	云技术 N=945	税收申报、财务报表编制和/或审计支持软件 N=1,018	大数据和分析工具 N=911	电子发票 N=982	基于平台的商业模式 N=929	机器人流程和自动化技术 N=927
Australia 澳大利亚	75%	76%	29%	57%	24%	29%
France 法国	62%	77%	18%	27%	27%	32%
Germany	17%	86%	7%	28%	0%	3%

德国						
India 印度	18%	70%	20%	52%	19%	6%
Indonesia 印度尼西亚	9%	45%	9%	16%	6%	0%
Ireland 爱尔兰	38%	83%	8%	38%	3%	8%
Kazakhstan 哈萨克斯坦	15%	87%	69%	46%	21%	38%
Mexico 墨西哥	36%	75%	30%	88%	22%	9%
Poland 波兰	10%	0%	8%	5%	13%	10%
Portugal 葡萄牙	30%	62%	26%	39%	15%	11%
Romania 罗马尼亚	24%	79%	20%	64%	17%	13%
South Africa 南非	59%	82%	13%	63%	21%	10%
Spain 西班牙	49%	77%	52%	51%	23%	14%
Turkey 土耳其	27%	42%	22%	37%	15%	17%
US 美国	38%	95%	19%	38%	19%	5%
Overall 整体	30%	70%	22%	49%	17%	13%

国别	社交技术 N=922	网络安全（包 括数据保护） N=939	A自动化、人 工智能和机器 学习 N=911	加密货币和分 布式账本 N=909	技术采购 N=933
Australia 澳大利亚	19%	57%	19%	0%	14%
France 法国	32%	50%	18%	5%	18%
Germany 德国	14%	52%	7%	0%	17%
India 印度	17%	25%	8%	4%	14%
Indonesia 印度尼西亚	6%	6%	0%	0%	3%
Ireland 爱尔兰	8%	47%	3%	0%	21%

Kazakhstan 哈萨克斯坦	8%	40%	8%	4%	4%
Mexico 墨西哥	13%	27%	9%	4%	26%
Poland 波兰	16%	8%	11%	13%	13%
Portugal 葡萄牙	8%	42%	8%	4%	25%
Romania 罗马尼亚	12%	48%	15%	10%	26%
South Africa 南非	12%	54%	13%	6%	19%
Spain 西班牙	20%	43%	3%	0%	33%
Turkey 土耳其	15%	42%	11%	11%	17%
US 美国	14%	67%	10%	5%	33%
Overall 整体	14%	39%	10%	6%	20%

对于其所在的中小事务所目前利用或计划利用的 11 项技术，受访者指出了其用途（即“提高重复性工作的效率”、“支持内部沟通”、“支持外部沟通”、“提供信息保护”、“向客户提供服务”、“为客户推出新服务”）。表 3.15 对调查结果进行了汇总。

在 654 名受访者中，一半以上的人表示其所在的中小事务所利用云技术，来提高重复性工作的效率（65%）、提供信息保护（63%），以及向客户提供服务（63%）；同时，约一半左右的受访者表示其所在中小事务所利用云技术，来支持外部沟通（51%）、内部沟通（49%），和/或为客户推出新服务（47%）。

表3.15：中小事务所目前利用或计划利用11项技术的用途

数字技术类型	受访者总数	提高重复性工作的效率	支持内部沟通	支持外部沟通	提供信息保护	向客户提供服务	向客户推出新服务
Cloud 云技术	654	65%	49%	51%	63%	63%	47%
Software for preparation of tax returns, financial statement preparation, and/or audit support 税收申报、财务报表编制和/或审计支持软件	937	82%	44%	48%	56%	70%	45%
Big Data and analytics 大数据和分析工具	609	63%	33%	34%	34%	55%	44%
E-Invoicing 电子发票	781	73%	34%	47%	40%	61%	34%
Platform-based business models 基于平台的商业模式	540	57%	35%	41%	36%	54%	27%
Robotic processes and automation technologies 机器人流程和自动化技术	389	68%	33%	32%	33%	49%	41%
Social technologies 社交技术	476	38%	39%	57%	26%	48%	42%
Cybersecurity, including data protection 网络安全(包括数据保护)	710	36%	27%	30%	78%	38%	26%
Automation, AI, and machine learning 自动化、人工智能和机器学习	374	60%	34%	33%	35%	52%	42%
Cryptocurrencies and distributed	203	36%	28%	29%	33%	36%	34%

ledgers 加密货币和分布式 账本							
Procurement of technology 技术采购	589	68%	45%	46%	46%	63%	63%

在 937 名受访者中，70%或更多的人表示其所在的中小事务所利用税收申报、财务报表编制和/或审计支持软件，来提高重复性工作的效率（82%）和向客户提供服务（70%）；同时，44%或更多受访者则表示，其所在的中小事务所利用这项技术，来提供信息保护（56%）、支持外部沟通（48%）、向客户推出新服务（45%），以及支持内部沟通（44%）。

在 609 名受访者中，44%或更多的人表示其所在的中小事务所利用大数据和分析工具，来提高重复性工作的效率（63%）、向客户提供服务（55%）和向客户推出新服务（44%）；而约三分之一的受访者则表示，其所在的中小事务所利用这项技术来支持外部沟通（34%）、提供信息保护（34%）和支持内部沟通（33%）。

在 781 名受访者中，73%的人表示其所在的中小事务所利用电子发票技术，来提高重复性工作的效率，而 61%则向客户提供服务；同时，40%甚至更多的受访者利用电子发票技术来支持外部沟通（47%）和提供信息保护（40%）；而三分之一左右的受访者则利用此项技术来支持内部沟通（34%）和向客户推出新服务（34%）。

在 540 名受访者中，一半以上的人表示其所在的中小事务所利用基于平台的商业模式，来提高重复性工作的效率（57%）和

向客户提供服务（54%），而 41%的受访者则表示利用此项计划支持外部沟通。同时，超过三分之一的受访者表示，其所在的中小事务所会利用此技术提供信息保护（36%）和支持内部沟通（35%）。最后，27%的受访者表示，其所在的事务所利用基于平台的商业模式来向客户推出新服务。

在 389 名受访者中，68%的人表示其所在的中小事务所利用机器人流程和自动化技术来提高重复性工作的效率，而 49%表示利用这些技术向客户提供服务，41%则向客户推出新服务。约三分之一的受访者表示，其所在的事务所利用这些技术，来提供信息保护（33%）、支持内部沟通（33%）和/或支持外部沟通（32%）。

在 476 名受访者中，57%的人表示其所在的中小事务所利用社交媒体技术来支持外部沟通。40%以上的受访者表示，其所在的事务所利用此项技术来向客户提供服务（48%），和/或向客户推出新服务（42%）。超过四分之一的受访者则表示，其所在的事务所利用此技术来支持内部沟通（39%）、提高重复性工作的效率（38%）和保护信息（26%）。

在 710 名受访者中，78%的人表示其所在的中小事务所利用网络安全技术来保护信息，而 30%以上的受访者则表示利用此项技术来向客户提供服务（38%）、提高重复性工作的效率（36%）和支持外部沟通（30%）。略微超过四分之一的受访者表示，其所在的事务所利用网络安全技术来支持内部沟通（27%），和/或向客户推出新服务（26%）。

在 374 名受访者中，一半以上的人表示其所在的中小事务所利用自动化、人工智能和机器学习技术，来提高重复性工作的效率（60%）和向客户提供服务（52%），而 42% 的受访者则表示，其所在的事务所利用此项技术向客户推出新服务。约三分之一的受访者指出，此项技术被用以保护信息（35%）、支持内部沟通（34%）和支持外部沟通（33%）。

在 203 名受访者中，约三分之一的人表示其所在的中小事务所利用加密货币和分布式账本，来提高重复性工作的效率（36%）、向客户提供服务（36%）、向客户推出新服务（34%）和提供信息保护（33%）。略不到 30% 的受访者则认为，其所在的事务所利用这些技术来支持外部沟通（29%）和内部沟通（28%）。

在 589 名受访者中，约三分之二的人表示其所在的中小事务所利用技术采购，来提高重复性工作的效率（68%）和向客户提供服务（63%）。一半左右的受访者表示其所在的事务所利用此项技术，来保护信息（53%）和向客户推出新服务（50%）。略低于一半的受访者则表示，其所在的事务所会利用技术采购来支持外部沟通（46%）和内部沟通（45%）。

监管

调查参与者指出了以下三种时间跨度下，监管/管制放松对其所在中小事务所的影响程度（“非常大”、“较大”、“中等”、“较低”、“没有影响”）：（1）目前的影响；（2）未来五年内可能产生的

影响；以及（3）六年内及以后可能产生的影响。表 3.16 显示了认为监管/管制放松目前已经或未来将对其中小事务所产生“非常大”或“较大”影响的各国受访者百分比。总体来看，51%的受访者表示，数字技术目前对其所在中小事务所产生了“非常大”或“较大”影响。而预期影响将进一步扩大，分别有 60%和 62%的受访者预测未来五年内、以及六年内及以后将产生“非常大”或“较大”影响。

不过，各国之间存在很大差异。在来自比利时（79%）、德国（76%）、爱尔兰（72%）、西班牙（63%）和墨西哥（60%）的参与者中，至少有 60%认为，监管/管制放松目前对其事务所产生了“非常大”或“较大”影响。相比之下，来自波兰（37%）、土耳其（27%）和哈萨克斯坦（15%）的参与者，只有不到 40%表示，监管/放松管制对其事务所产生了这样的影响。

70%或以上来自比利时（82%）、爱尔兰（79%）、德国（79%）和澳大利亚（70%）的参与者认为，未来五年内，监管/管制放松将对其中小事务所产生“非常大”或“较大”影响。相比之下，来自印度尼西亚（37%）、波兰（33%）和哈萨克斯坦（27%）的受访者，只有不到 40%持相同看法。

在来自比利时（86%）、爱尔兰（80%）、德国（79%）和澳大利亚（70%）的参与者中，70%或以上认为，未来六年及以后，监管/管制放松将对其中小事务所产生“非常大”或“较大”影响。相比之下，来自印度尼西亚（45%）、土耳其（42%）、波兰（39%）

和哈萨克斯坦（38%）的参与者，只有 45% 或更少的受访者有类似预期。

表3.16: 认为监管/放松管制（1）目前、（2）未来五年内、（3）六年及以后，将对其中小事务所产生“非常大”或“较大”影响的各国受访者百分比

国别	目前产生影响	未来五年内	六年及以后
Australia澳大利亚	52%	70%	70%
Belgium比利时	79%	82%	86%
Brazil巴西	50%	55%	52%
France法国	53%	65%	68%
Germany德国	76%	79%	79%
India印度	44%	63%	68%
Indonesia印度尼西亚	42%	37%	45%
Ireland爱尔兰	72%	79%	80%
Italy意大利	55%	66%	60%
Kazakhstan哈萨克斯坦	15%	27%	38%
Mexico墨西哥	60%	64%	56%
Nepal尼泊尔	52%	60%	68%
Poland波兰	37%	33%	39%
Portugal葡萄牙	58%	68%	69%
Romania罗马尼亚	52%	61%	62%
Russia俄罗斯	50%	66%	67%
South Africa南非	52%	57%	58%
Spain西班牙	63%	68%	65%
Turkey土耳其	27%	41%	42%
US美国	47%	51%	59%
Other其他	55%	55%	62%
Overall整体	51%	60%	62%

监管/管制放松相关挑战

如图 3.12 所示，1831 名参与者指出了其所在的中小事务所目前是否已采取行动或计划采取行动，以应对与监管/管制放松有关的挑战。整体来看，77% 的参与者给出了肯定的回答。图 3.12 中所列举国家至少有 62% 的受访者表示肯定。尽管如此，结果显示存在国别差异。在来自哈萨克斯坦（94%）、印度尼西亚（92%）、

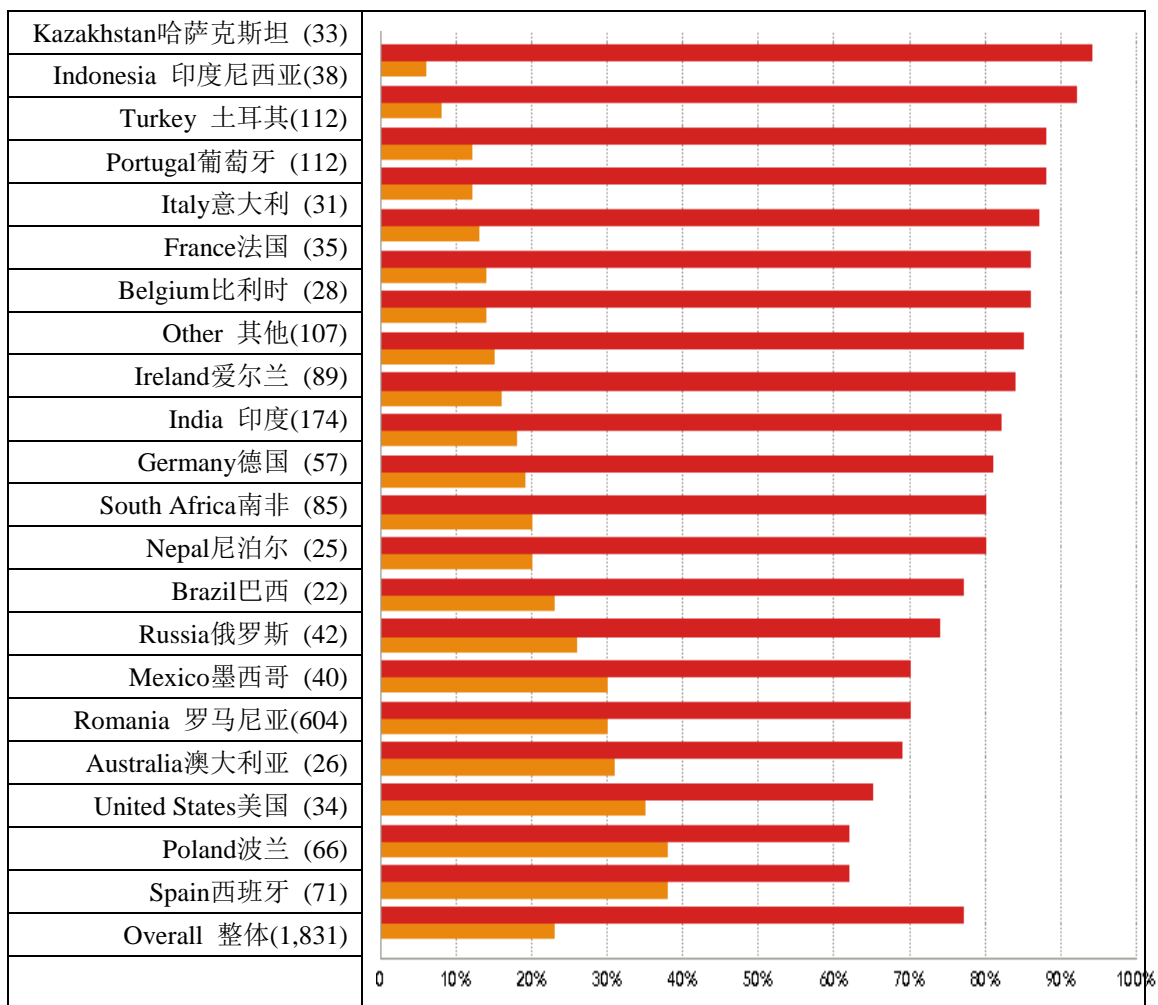
土耳其（88%）、葡萄牙（88%）、意大利（87%）、法国（86%）、比利时（86%）、爱尔兰（84%）、印度（82%）、德国（81%）、南非（80%）和尼泊尔（80%）的受访者中，至少有 80% 表示其所在中小事务所正在应对或计划应对这些挑战。相比之下，来自巴西（77%）、俄罗斯（74%）、墨西哥（70%）、罗马尼亚（70%）、澳大利亚（69%）、美国（65%）、波兰（62%）和西班牙（62%）的受访者，持此看法的比例不到 80%。

应对监管/管制放松相关挑战的策略

如第 51 页表 3.17 所示，有 1411 名参与者指出了其所在的中小事务所是否正采用或计划采用四种具体策略，来应对与监管/管制放松有关的挑战。整体来看，使用最多的策略（57%）是培养内部技能及专业知识（例如通过相关教育和培训）。表 3.17 列明了给出 20 条及以上回复的国家。培养内部技能以应对监管/管制放松相关挑战这一策略的采用，存在着较大的国别差异：来自德国（87%）、比利时（83%）、俄罗斯（74%）和美国（73%）的中小事务所受访者表示最为普及；而在来自波兰（49%）、南非（47%）、尼泊尔（45%）、印度（35%）和土耳其（30%）的中小事务所受访者中，不到半数的受访者表示他们会采用该策略来应对监管/管制放松相关挑战。表 3.17 还显示了计划培养内部专业知识的整体及各国受访者百分比。

图3.12: 表示目前正在应对或计划应对监管/管制放松相关挑战的中小事务所受访者百分比

■是 ■否



整体来看，27%的受访者表示其所在的中小事务所已招聘具备会计资格及其他专业知识的人员，来应对与监管/管制放松有关的挑战。这一策略的采用同样存在国别差异：采用较多的国家有哈萨克斯坦（58%）、美国（41%）和波兰（39%），而采用较少的国家则是印度（20%）、德国（20%）、尼泊尔（20%）、土耳其（16%）和爱尔兰（16%）。同样，表 3.17 显示了表示计划招聘具备会计资格及其他专业知识人员的整体和各国受访者百分

比。需要注意的是，在尼泊尔，虽然只有 20% 的中小事务所已经拥有这样的员工，但 45% 的事务所计划未来招聘此类员工；在俄罗斯，这一数字分别为 26% 和 42%；土耳其分别为 16% 和 29%；印度则分别为 20% 和 32%。

整体来看，13% 的受访者表示其所在中小事务所已雇佣非会计师，来获取应对监管/管制放松相关挑战所需的专业知识。这一策略也存在着国别差异：采用较多的国家有墨西哥（36%）、美国（32%）、比利时（25%）和尼泊尔（25%）；相比之下，在来自印度（10%）、罗马尼亚（10%）、德国（9%）、西班牙（9%）、土耳其（7%）、俄罗斯（3%）和哈萨克斯坦（0%）的受访者中，只有 10% 或更少的受访者表示采用了该策略。表 3.17 也显示了表示计划采用该策略的整体和各国受访者百分比。需要注意的是，到目前为止，虽然俄罗斯只有 3% 的中小事务所已采用该策略，但 26% 表示计划采用该策略；在尼泊尔，这一数字分别为 25% 和 40%，法国则分别为 17% 和 27%。

整体来看，27% 的受访者表示其所在的事务所已利用外部专家的服务，来帮助应对与监管/管制放松有关的挑战。来自比利时（50%）和墨西哥（46%）的受访者表示，其所在的中小事务所经常使用外部专家服务；而来自印度尼西亚（20%）、尼泊尔（20%）、土耳其（14%）、俄罗斯（13%）、哈萨克斯坦（13%）和印度（10%）的受访者则表示，其所在的事务所较少使用外部专家服务。表 3.17 同样提供了表示计划利用外部专家服务的整

体和各国受访者百分比。需要注意的是，在尼泊尔，虽然只有20%的受访者表示使用了外部专家服务，但50%表示计划采取这一策略；在印度，这一数字则分别为10%和31%。

表3.17: 目前已采用或计划采用四种策略来应对监管/管制放松相关挑战的中小事务所百分比

国别	回复数	培养内部技能及专业知识	计划培养内部技能及专业知识	已雇佣具备会计资格及其他专业知识的员工	计划雇佣具备会计资格及其他专业知识的员工	已雇佣非会计师	计划雇佣非会计师	已利用外部专家服务	计划利用外部专家服务
Belgium比利时	24	83%	42%	29%	13%	25%	17%	50%	29%
France法国	30	57%	47%	23%	30%	17%	27%	33%	27%
Germany德国	46	87%	9%	20%	13%	9%	15%	30%	15%
India印度	143	35%	38%	20%	32%	10%	16%	10%	31%
Indonesia印度尼西亚	35	60%	34%	31%	31%	20%	17%	20%	23%
Ireland爱尔兰	75	67%	28%	16%	12%	12%	7%	33%	24%
Italy意大利	27	63%	22%	22%	19%	19%	11%	33%	19%
Kazakhstan哈萨克斯坦	31	61%	42%	58%	16%	0%	6%	13%	16%
Mexico墨西哥	28	68%	50%	32%	32%	36%	21%	46%	32%
Nepal尼泊尔	20	45%	55%	20%	45%	25%	40%	20%	50%
Poland波兰	41	49%	37%	39%	15%	17%	17%	32%	24%
Portugal葡萄牙	99	65%	33%	35%	23%	13%	17%	37%	21%
Romania罗马尼亚	422	60%	30%	28%	19%	10%	14%	28%	26%
Russia俄罗斯	31	74%	55%	26%	42%	3%	26%	13%	19%
South Africa南非	68	47%	29%	22%	21%	13%	10%	34%	28%
Spain西班牙	44	61%	36%	23%	25%	9%	14%	39%	27%
Turkey土耳其	99	30%	35%	16%	29%	7%	9%	14%	16%
US美国	22	73%	32%	41%	23%	32%	9%	36%	0%
Overall整体	1411	57%	33%	27%	23%	23%	15%	27%	25%

对于上述每一种具体策略，受访者还指出了其所在的中小事务所利用每种策略应对监管/管制放松相关挑战的成功情况（“极为成功”、“非常成功”、“较为成功”、“略微成功”、“毫不成功”）。表 3.18 概括了整体和各国的成功情况，主要通过回答“极为成功”和“非常成功”的受访者数量之和进行衡量的。

“培养内部技能及专业知识”策略的成功情况

在 799 名受访者中，有 46% 表示，在通过培养内部技能及专业知识来应对监管/管制放松挑战方面，其所在中小事务所“极为成功”或“非常成功”（参见表 3.18 A 小组）。不过，在回复数达到 20 个及以上的 11 个国家中，存在着国别差异。通过综合“极为成功”和“非常成功”的回复数之和进行评估，在培养内部专业知识这一策略上，来自俄罗斯（74%）的中小事务所受访者表示最为成功；相比之下，来自南非（31%）、比利时（30%）、西班牙（27%）和印度尼西亚（15%）的中小事务所受访者，只有不到三分之一表示其事务所在该策略上“极为成功”或“非常成功”。

“雇佣具备会计资格和监管/管制放松专业知识员工”策略的成功情况

在 376 名受访者中，42% 表示在通过雇佣具备会计资格员工来应对监管/管制放松相关挑战方面，其所在的中小事务所“极为成功”或“非常成功”（参见表 3.1 B 小组）。但在得到 20 个及以上回复的三个国家中，来自罗马尼亚（31%）、葡萄牙（27%）和印度（21%）的中小事务所受访者，只有不到三分之一表示其事务

所在该策略上“极为成功”或“非常成功”。

表3.18：应对监管/管制放松相关挑战的成功情况

A小组：培养内部技能及专业知识（例如通过教育和培训）来应对监管/管制放松挑战的成功情况（样本数=799）

国别	回复数	极为成功	非常成功	较为成功	略微成功	毫不成功
Belgium比利时	20	0%	30%	55%	15%	0%
Germany德国	40	0%	35%	35%	13%	3%
India印度	49	10%	27%	43%	18%	2%
Indonesia印度尼西亚	20	0%	15%	60%	25%	0%
Ireland爱尔兰	50	6%	28%	48%	18%	0%
Portugal葡萄牙	64	3%	33%	59%	3%	2%
Romania罗马尼亚	252	12%	42%	40%	5%	0%
Russia俄罗斯	23	13%	61%	17%	9%	0%
South Africa南非	32	0%	31%	59%	3%	6%
Spain西班牙	26	0%	27%	73%	0%	0%
Turkey土耳其	30	7%	43%	40%	10%	0%

B小组：雇佣具备其他专业知识的非会计师来应对监管/管制放松相关挑战的成功情况（样本数=376）

国别	回复数	极为成功	非常成功	较为成功	略微成功	毫不成功
India印度	29	7%	14%	55%	21%	3%
Portugal葡萄牙	35	0%	31%	69%	0%	0%
Romania罗马尼亚	119	8%	43%	38%	10%	2%

“雇佣具备必要专业知识的非会计师来应对监管/管制放松相关挑战”策略的成功情况

在 180 名受访者中，29%表示在通过雇佣具备必要专业知识的非会计师来应对监管/管制放松相关挑战方面，其所在的中小事务所“极为成功”或“非常成功”（参见表 3.18 C 小组）。回复数超过 20 个的国家只有罗马尼亚。在罗马尼亚的中小事务所受访者中，38%表示其事务所在该策略上“极为成功”或“非常成功”。

“利用具备所需专业知识的外部专家服务来应对监管/管制

放松相关挑战”策略的成功情况

在 349 名受访者中，23%表示在通过雇佣具备专业知识的外部专家来应对监管/管制放松相关挑战方面，其所在的中小事务所“极为成功”或“非常成功”（参见表 3.18 D 小组）。在回复数达到 20 个或以上的四个国家中，罗马尼亚的中小事务所受访者表示该策略最为成功，35%表示其事务所“极为成功”或“非常成功”；相比之下，其他三个国家只有 10%或以下的受访者表示该策略“极为成功”或“非常成功”，分别是：葡萄牙 10%、南非 10%、印度 4%。

表 3.18: 应对监管/管制放松相关挑战的成功情况

C 小组：通过雇佣非会计师来应对监管/管制放松相关挑战的成功情况（样本数=180）

国别	回复数	极为成功	非常成功	较为成功	略微成功	毫不成功
Romania 罗马尼亚	42	7%	31%	48%	14%	0%

D 小组：利用外部专家服务来应对监管/管制放松相关挑战的成功情况（样本数=349）

国别	回复数	极为成功	非常成功	较为成功	略微成功	毫不成功
India 印度	43	2%	2%	28%	47%	21%
Portugal 葡萄牙	21	0%	10%	57%	14%	19%
Romania 罗马尼亚	110	5%	30%	44%	16%	5%
South Africa 南非	20	0%	10%	40%	30%	20%

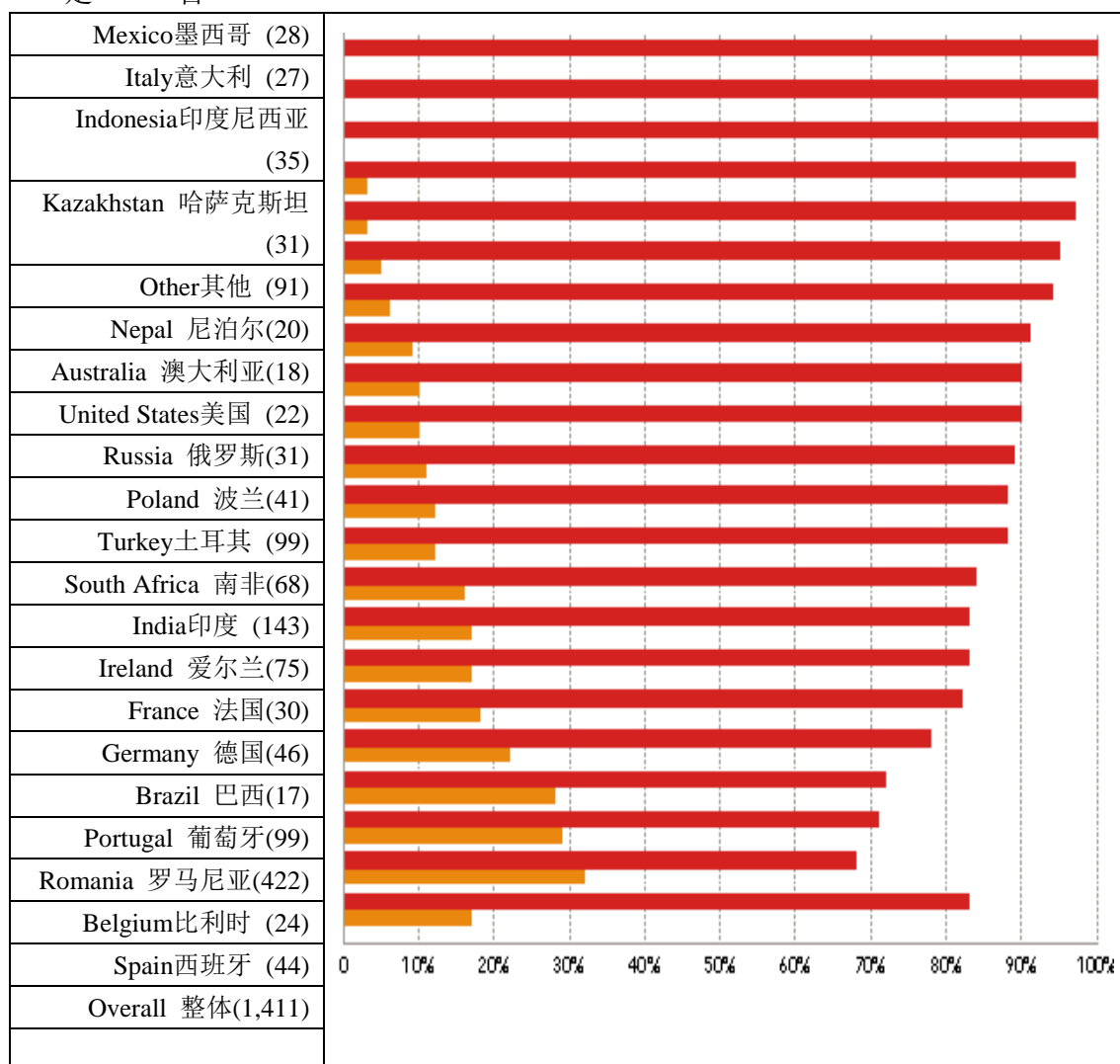
以上图表仅显示了得到 20 个及以上回复国家的调查结果。

监管/管制放松相关机遇

参与者还指出了其所在中小事务所是否正在应对或计划应对监管/管制放松带来的相关机遇。如图 3.13 所示，在 1411 名受访者中，83%给出了肯定的回复。图 3.13 还显示了得到 20 个及以上回复的国家的调查结果，并体现出各国存在一定差异。例如，

在来自葡萄牙（78%）、罗马尼亚（72%）、比利时（71%）和西班牙（68%）的中小事务所受访者中，不到 80% 表示其所在中小事务所正在应对或计划应对监管/管制放松带来的相关机遇。相比之下，来自波兰（90%）、俄罗斯（90%）、美国（91%）、尼泊尔（95%）、哈萨克斯坦（97%）、印度尼西亚（100%）、意大利（100%）和墨西哥（100%）的中小事务所受访者，超过 90%（包含）表示其所在中小事务所正在应对或计划应对监管/管制放松带来的相关机遇。

图 3.13: 我所在中小事务所目前正在应对或计划应对监管/管制放松带来的相关机遇
 ■ 是 ■ 否



第四部分：文献回顾

下文综述旨在对以下四个方面提出全面新颖的观点：

- 专业会计组织在为其中小事务所会员制定和提供发展议程方面发挥的作用；

- 中小事务所面临的挑战与机遇；

- 中小事务所为客户提供的服务；

- 中小事务所对不断变化环境作出的战略响应。

此外，本部分还对 70 余篇论文和报告进行了分析。

在文献回顾过程中，我们面临着以下挑战：

- 学术文献更加关注大型事务所而非中小事务所（Ramirez 等人，2015 年）；因此，针对中小事务所这一会计行业重要细分领域的研究相对较少。

- 有些出版物，特别是专业文献类出版物，通常会采用规范的方式（如提供建议）来应对行业变化，而较少采用系统方法分析实证数据。

- 现有研究采用了多种不同的方法，调查覆盖不同的司法管辖区，从而使比较其研究结果充满挑战性。

专业会计组织的作用：为其中小事务所会员制定和提供发展议程

在为中小事务所会员制定和提供发展议程方面，专业会计组织扮演者重要角色。如果没有所在专业会计组织的支持，大多数中小事务所将缺乏资源、网络或专业知识，从而无法评估财会行业恒久变化产生的影响。有鉴于此，识别和了解变化产生的影响，是中小事务所充分利用相关潜在机遇的前提。

虽然中小事务所是大多数专业会计组织会员的重要组成部分，但过往研究表明，大多数情况下，大型会计师事务所决定了专业会计组织的战略走向。例如，大型事务所可能主导委员会和特别任务组，从而影响专业会计组织的战略决策（Greenwood 等人，2012 年； Ramirez，2009 年）。尽管如此，研究和报告指出，专业会计组织目前正在支持各种行动计划，为其中小事务所会员提供机遇，如针对中小事务所需求发展网络、编制指南和准备工具等（参见附录 1.1 A 小组的示例）。

学术文献指出，专业会计组织为其会员扮演着以下三种角色：

- 代表会员之间的交流空间；
- 代表其会员；
- 确保会员合规并进行监督（Greenwood 等人，2002 年）。

下文中，我们将分别讨论这三个角色并介绍过往研究中的范例（参见附录 1.1 B 小组）。

首先，专业会计组织代表着会员之间的互动交流空间，“通过这些互动，形成了对会员合理操守和行为的认识”（Greenwood 等人，2002:61）。作为互动交流规则的一部分，专业会计组织决定着会员资格的条件和会员可能为其客户提供的服务。在许多情况下，专业会计组织的会员资格非常多样，例如既包括大型会计师事务所，也包括中小事务所。因此，根据其构成（如大型事务所、中小事务所），专业会计组织次级委员会的成员可能有不同甚至相互竞争的利益。例如，通过对英格兰及威尔士特许会计师协会（ICAEW）近 40 年的观察（1960-2000 年），Ramirez（2009 年）指出，专业会计组织在代表和管理这两种不同性质的会员方面面临复杂问题。1980-2000 年间，英国进行了审计改革，开始实施执业质量检查，上世纪八十年代之后，审计在英国成为只有大型事务所才有资源开展的一项服务。因此，ICAEW 重新定义了中小事务所可以提供的服务范围，以及小型事务所作为小企业顾问的角色。这个例子展示了“构建和维护行业内有关界线、会员资格和行为的协议”对于专业会计组织的重要性（Greenwood 等人，2002:62）。

其次，在会员与其他行业和外部利益相关方（如监管部门）的关系中，专业会计组织代表其成员。专业会计组织代表其成员倡导建立和捍卫财会行业界限，塑造财会行业在公众眼中的合法地位（Greenwood 等人，2002 年）。文献中的范例包括专业会计组织：

- 借助宣传材料提升财会行业的社会形象（Jeacle, 2008 年；Brouard 等人, 2017 年）；
- 与其他专业协会或监管机构互动，引入新的服务（Covaleski 等人, 2003 年）；
- 维护其会员提供服务范畴的现有界线（Baudot 等人, 2017 年）；
- 成立代表小型事务所的组织（Grottke 等人, 2016 年）。

此外，专业会计组织还有助于塑造并宣传其会员的特定社会形象。Richardson 等人（2015 年）的研究提供了两家澳大利亚专业会计组织的范例，在 2000 年代，其中一家组织（澳大利亚特许会计师协会/ICAA——即现在的澳大利亚及新西兰特许会计师协会/CAANZ）宣传其会员“数量最多”（即传统会计服务提供商），另一家（即澳大利亚注册会计师公会/CPA Australia）则宣传其会员为“商业专业人士”（即咨询服务提供商）。会计师的社会形象不仅会影响其他专业人士对专业会计组织会员的看法，也会影响财会行业对年轻一代的吸引力。

第三，通过教育、制裁、出版物等方式，专业会计组织确保其会员达成组织预期并进行监督（Greenwood 等人, 2002 年）。由于大型事务所通常自行提供内部培训，因此中小事务所利用专业会计组织的培训项目较多（Greenwood 等人, 2002 年）。此外，专业会计组织是除公开发行的技术材料外，为中小事务所提供技术支持的一种最重要形式（Devi 和 Samujh, 2010 年）。当中小

事务所感到没有得到专业会计组织的充分支持时（如培训），它们可能会寻求其他资源，例如加入专业网络（Durocher 等人，2016b）。或者，当专业会计组织积极响应中小事务所需求并提供更多资源时，网络的重要性就会相应降低，中小事务所与其专业会计组织的关系也会更加密切（Nandan 和 Ciccotosto，2014 年）

除资格认证和培训外，制裁措施是专业会计组织确保其会员遵守职业规范的重要手段。职业纪律和制裁是职业道德的体现，影响着会员的行为。此外，制裁还反映了财会行业的自动监管能力。最近，为应对各种会计丑闻，许多司法管辖区引入了行业监督，特别是对审计人员的监督（Samsonova-Taddei 和 Humphrey，2014 年）。Mescall 等人（2017 年）报道了专业会计组织（即安大略特许会计师协会）如何对其会员实施制裁，来强调其对财会行业的监管。结果表明，专业会计组织加大了制裁力度，以显示其自我监管的角色，但为了保护其成员，很少公开披露。

上文指出的三个角色相互关联，并都应当体现专业会计组织战略的任何变化。Greenwood 等人（2002 年）指出，第一个（提供的服务）和第二个（公共代表）角色或许更有可能带来变化。这两个角色可能触发教育、资格认证和监督（第三个角色）等方面的变化。例如，如果出现与财会行业相关的新服务，但资格认证的课程和要求没有改变，专业会计组织就会加强传统服务的实务，而对提供新服务的事务所提供有限的支持（Greenwood 等人，2002 年）。因此，为支持其成员开展新服务，专业会计组织应：

- 将提供新服务的机会告知其会员及会员团体，
- 在公开代表财会行业时将新服务纳入其中，以及
- 通过资格认证和培训，支持发展提供新服务所需的必要技能。

例如，澳大利亚注册会计师公会（CPA Australia，2007年）指出，在非传统会计服务将占主导的未来，专业会计组织在上述三个领域都将受到影响（参见附录 1.1 B 小组）。

尽管专业会计组织在一定程度上可能会接纳并支持其会员更多提供非传统会计服务，但它们仍然会强调专业精神。专业精神的传统模式主要体现在专业会计组织目前的运转机制和上述角色中，其基础是：

- 依赖于专业会计组织通过资格认证和教育进行管理的知识体系，
- 封闭性（确立会员应提供的服务，维持职业封闭），以及
- 通过服务于公共利益获得的合法地位（穆齐奥等人 / Muzio，2011: 457）。

财会行业的新服务（如咨询服务）属于不同类型的职业化，其特点是行业知识的共同产生，以及对胜任能力、市场封闭性和市场价值合法化的关注（Muzio 等人，2011年）。在此背景下，在组织和事务所层面出现了职业化的本土发展态势（Cooper 和 Robson，2006年；Suddaby 等人，2009年；Muzio 等人，2011年）。

新服务的知识密集型特征离不开事务所层面的创新、创业精神和积极的市场参与（Muzio 等人，2011 年）。2000 年，美国注册会计师协会（AICPA）通过提出全球专业资格证书，试图引领由专业会计组织推动的、对财会行业变革的响应。“XYZ 资格证书”将代表一种新型专家，即“知识全球专家”（Covaleski 等人，2003 年）。AICPA 的建议得到除美国以外 11 个国家专业会计组织的支持。然而，APICPA 会员否决了该提议，主要是因为其成员认为，该证书将导致与现有会计资格证书有关的部分非传统会计服务被取消。因此，咨询服务仍然附属于财会行业，而世界各地的专业会计组织继续遵循传统的职业模式。在此背景下，围绕新服务的职业化大多局限于事务所层面（Covaleski 等人，2003 年）。

中小事务所面临的机遇与挑战

专业组织和学术界都在研究财会行业面临的挑战和与机遇。例如，ACCA（2016a：22）曾强调指出：

“随着全球商业环境不断发展变化，会计工作实务以及对专业会计师的期望和要求也将随之改变。财会行业成员需要做出反应并预见商业、经济、社会、技术和政治等领域变革驱动因素带来的影响，从而满足现有和不断萌生的商业需求和预期。”

在此背景下，许多专业会计组织考察和讨论了财会行业面临的挑战与机遇，一些研究专门侧重于中小事务所（CPA Australia，2007年；ACCA和IMA，2012年和2015年；NBA和VRC，2014年）（参见附录1.2）。ACCA和美国管理会计师协会（IMA）（2012年）开展了一项最广泛的研究，考察了财会行业不断变化的环境。该研究确定了2012-2022年十年间财会行业变革的100项驱动因素，涉及经济、政治与法律、社会、商业、科学与技术、环境与资源、会计实务与会计职业等领域。财会行业相关挑战包括商业监管对会计实务、会计师角色定义、会计师事务所结构和模式变化、全球会计监管与准则、财会行业的创业技能水平、以及行业外竞争等方面的影响。

ACCA（2016a）进一步考察了从现在到2025年及2025年以后，财会行业变革的主要驱动因素。已确定的主要挑战包括监管和治理、数字技术、会计师技能和预期方面的变化，以及全球化。各方认为，截止2025年，影响最大的三项外部因素分别为：

1. 智能自动化会计系统的发展；
2. 变革速度和经济波动；
3. 会计与商业标准的进一步协调。

而从长远来看，预计影响最大的因素包括：

1. 全球治理方向和角色的变化，以及新兴全球大国的影响；
2. 不断变化的社会预期，以及会计工作和会计师角色不断演变的范围和性质。

有些研究特别专注于中小事务所。2011 至 2016 年间，IFAC 开展了年度全球中小事务所调查，反映了 100 多个国家数千家中小事务所的观点。²¹ 这一系列调查增进了我们对全球中小事务所面临挑战的认识。IFAC 调查表明，从调查开始以来，全球范围中小事务所面临的最迫切挑战包括：吸引新客户，遵守新的准则与法规，面临降低费用、成本上升和差异化竞争等压力（Webber 和 Street, 2017 年）。IFAC 中小事务所调查发现的最大挑战，因地区和事务所规模不同而存在很大差异（参见附录 1.2）。

在 IFAC 发表的 Albu 等人（2016 年）开展的文献回顾中，指出技术发展、人才紧缺（如吸引和保留合格员工等问题）是中小事务所面临的主要挑战。根据文献回顾的发现，2016 年 IFAC 全球中小事务所调查详细分析了技术和员工与人才问题对中小事务所的影响。27%-38% 的受访者中认为，调查涉及的 7 个技术问题都对其所在中小事务所产生了“较大”或“非常大”的影响。²²

²¹ 2017 年，IFAC 中小事务所委员会决定将调查改为每两年一次。下一份报告将于 2018 年发布。

²² 调查分析的 7 个技术问题是：投资软件并保持更新（如税务、审计、工作流程）；实现数字化无纸化工

调查再次突显了较大的地区差异。需要注意的是，技术问题通常被认为对非洲地区的中小事务所影响最大。在 2016 年调查涉及的 8 个与员工和人才有关的挑战中，发现并留住合格员工被认为影响最大。²³

2016 年 IFAC 全球中小事务所调查的受访者，还指出了未来五年内 8 个环境因素的潜在影响。

与 2014 年和 2015 年的调查结果一致，监管环境仍然被认为会产生最大的影响，其次为技术发展和竞争（Webber 和 Street, 2017 年）（参见附录 1.2）。这些结果证实，针对中小事务所的研究发现同样适用于整个财会行业（ACCA 和 IMA, 2012 年；ACCA, 2016a）。具体而言，这些研究显示，信息技术的发展、员工问题、竞争、监管/管制放松以及全球化，是影响整个财会行业、特别是中小事务所的主要因素。多项研究（后文探讨）对这些因素进行了逐个分析。尽管如此，CPA Australia（2007：8）就中小事务所面临的众多挑战提出了警示，并强调了采取相应战略行动予以应对的必要性。

会计师事务所还面临各种其他挑战，包括：薪酬和计费策略；技术流失；财务知识；外包；工作与生活平衡；性别问题；继任规划等，不一而足。最优秀的事务所通常会直面这些挑战并保持清醒，从而不断发展壮大，而忽视这些问题的事务所则将无法充

作环境；确定最适合事务所业务的技术；管理隐私和安全风险；投资硬件并保持更新（如笔记本电脑、显示屏、移动设备等）；数据分析工具的发展，包括大数据的可用性和使用；以及向云过渡。

²³ 8 个与员工和人才有关的问题是：发现合格员工；留住合格员工；技术培训；员工报酬和奖励计划；发展软技能；有效的员工配置和管理；实现工作生活良好平衡；业务辅导和职业指导。

分发挥其潜能。

技术

多项研究（ACC, 2016b; ACCA, 2017a, FSR, 2018 年）表明，技术将取代财会行业的许多初级职位，改变审计等一些传统服务的提供模式（ACCA 和致同, 2016 年）。

这些发展将为技术创新创造机会，并为专业会计师提供新的角色（ACCA, 2017b）；尽管如此，会计师将必须接受新技术，改变其思维方式以拥抱变革，并与 IT 专家密切合作（FSR, 2018 年）。因此，技术变革为财会行业既带来了重大挑战，也带来了重大机遇。

过往研究（Vasarhelyi 等人, 2015 年；Al-Htaybat 和 von Alberti-Alhtaybat, 2017 年）分析了大数据等新技术发展对会计服务产生的根本影响，这些新技术能够提供实时信息，与传统会计的定期和历史数据视角截然不同。这些新系统将模糊会计与管理、市场营销与系统之间的界线。因此，也会催生事务所与客户更密切合作、提供新型会计服务的机会。但另一方面，也可能出现与其他专家的竞争。

过往研究还发现，会计师的思维方式相当传统，专注于传统数据，不太愿意使用现代技术（Kotb 等人, 2012 年和 2014 年；Arnaboldi 等人, 2017 年）。这为应对新技术的影响带来了挑战。相关的行动延迟也会导致其他专业人士抢先提供新型“会计”服务（Kotb 等人, 2012 年；Arnaboldi 等人, 2017 年）（参见附录

1.2)。

在适应信息技术发展方面，新一代会计师可为传统的中小事务所提供帮助，因为整体而言，年轻的专业人士已做好准备，能够从容迎接技术和全球化这两项挑战（ACCA，2017a）。与前几代人相比，年轻的会计人才更容易接受新技术，并可能通过反向指导来促进创新的内部扩展。正如 ACCA（2017a）所总结的，雇主能否有效利用人才在工作环境中推动增长与创新，将决定中小事务所行业的未来发展。

人才管理

会计师的社会形象、以及社会赋予专业会计师的角色，影响着事务所的人员配置（如技能和行为）（Richardson 等人，2015年）。社会形象能吸引具有特定技能的人才加入财会行业。

如果社会形象与传统会计服务相关联，拥有传统职位所需技能的人才就会被吸引到财会行业。但如今，员工必须具备更加多样的技能，支持他们提供非传统会计服务（Blackburn 等人，2010年；Lander 等人，2013年；ICAS 和 FRC，2016年；FSR，2018年）。

信息技术的发展和人员与服务的国际流动性都会影响对会计师新技能的要求。许多初级职位将被技术所取代（ACCA，2016b；ACCA，2017a），或者由于海外外包的普及，有些职位可能在某些司法管辖区消失（Chaplin，2017年）。这将限制初级员工的在职学习机会。同时，雇主将要求员工具备更加专业化的

技能。因此，会计师、高校和专业机构将不得不考虑开展额外的技能发展活动。

例如，**ICAS** 和 **FRC**（2016 年）探讨了支持“未来审计”服务所需的技能，并确定了三大类关键技能，包括敏锐的商业头脑、技术和数据分析能力，以及软技能。**ICAS** 的分析结论是，吸引、培养和留住具有相关技能的员工，是提供非传统服务的事务所面临的最重大挑战之一。同样，**FSR**（2018 年）也建议事务所：

- 通过专注于软技能（除保持专业技能外），将自身与其他事务所区别开来；

- 培养对行业的认识（即培养跨不同行业的商业敏锐度）；
以及

- 从关注合规和法规知识转向关注商业、流程和信息技术知识。

大型会计师事务所通过内部培训和聘用非会计师等方式，发展了多种类型的专业知识（**Lander** 等人，2013 年；**Pollock** 和 **Williams**，2015 年）。会计师事务所，特别是在它们从技术发展中获益时，成为了拥有新型知识的专家（如行业分析师、金融分析师等）的潜在雇主（**Pollock** 和 **Williams**，2015 年）。鉴于这些新服务的新兴性质，在客户眼里，品牌和声誉比职业资质更加重要。中小事务所由于规模较小，受限制较多。它们投资内部培训、加强自身品牌、聘用或培训专家的资源非常有限。因此，会计师事务所吸引人才的竞争日趋激烈。当员工在“四大”会计师事务所

和小型事务所之间进行选择时，“四大”具有较高声誉、充满吸引力的薪酬和福利待遇、能提供更好的人际网络和未来工作机会等优势。但另一方面，“四大”也存在工作负担更重、压力更大、工作环境不够友善等劣势（Bagley 等人，2012 年）；因此，中小事务所的特点也可能成为潜在优势。尽管如此，中小事务所发现自身在人才招聘过程中往往处于劣势，因为大型事务所可以采用强有力的宣传和合法化战略来吸引顶尖人才（Durocher 等人，2016a）。

中小事务所面临的另一重大挑战是，吸引、激励和留住“财务新生代”员工（ACCA 2016b；2017a）。ACCA（2016b）通过对 150 个国家、近 1.9 万名年轻专业人士的调查发现，“财务新生代”流动性很大。调研中，所有受访者（100%）均表示，计划未来五年内换工作。此外，虽然年轻的专业人员出于学习新技能的机会而被会计师事务所吸引，但相比老一辈专业人员，他们往往会更频繁地更换工作（即换雇主）甚至职业（如离开财会行业）（ACCA 2016b，ACCA，2017a）。

Ramirez（2009 年）、Lander 等人（2013 年）以及 Hansnata 和 Hayes（2017 年）研究发现，长期以来，大型事务所被认为比中小事务所更具商业逻辑，而中小事务所则更具职业逻辑。这意味着，要想在当前环境下取得成功，特别是在提供咨询服务方面取得成功，中小事务所需要确立更加“商业化”的方向。令人欣慰的是，研究表明，一些中小事务所目前正采用商业逻辑思维

(Lander 等人, 2013 年; Coram 和 Robinson, 2017 年)。此外, 这类研究还表明, 商业逻辑使会计师能够担当更加“多元化专家”的角色 (Guo, 2016 年)。虽然职业逻辑对构建财会行业的公共信任发挥了重要作用, 但如今, 商业逻辑对于增强会计师事务所与其他会计或专业服务提供商的竞争能力、应对市场挑战至关重要。

在此背景下, 专业会计组织强调了职业道德 (如 ACCA, 2017c; Lang 等人, 2016 年) 和专业技能对保持强大职业逻辑的重要性。与此同时, 专业会计组织倡导更加商业化的方法, 发展软技能, 专注于满足客户当前的需求 (Ramirez, 2009 年; Blackburn 等人, 2010 年; CIMA, 2011 年; ACCA, 2013a)。如今, 随着市场营销能力成为一项关键技能 (Picard, 2016 年), 专业会计组织鼓励中小事务所发展商业专业知识, 参与市场营销和宣传培训, 以增强其提供业务建议的能力 (Blackburn 等人, 2010 年)。

竞争

传统上, 中小事务所一直在为中小企业客户提供服务, 而大型事务所服务于大型企业 (Albu 等人, 2016 年)。尽管如此, 近年来大型事务所开始有兴趣进入中小企业市场, 以赢得更大的市场空间 (Hansnata 和 Hayes, 2017 年), 而一些中小事务所则在拓展进入大型审计事务所的市场领域 (Bills 和 Stephens, 2016 年)。

因此, 除人才竞争外, 中小事务所面临着与大型事务所和其

他服务提供商争夺客户的激励竞争。不过，中小事务所和大型事务所之间人才与客户竞争的重要性，存在着地区差异。例如，ACCA（2015年）面向九个国家（英国、爱尔兰、新加坡、香港、中国、罗马尼亚、伊朗、马来西亚和越南）的中小事务所会计师开展了一项调查，结果显示，中小事务所和大型事务所之间的客户竞争在一些国家比较激烈，如伊朗和罗马尼亚；而在马来西亚、新加坡和伊朗，人才竞争则尤为激烈。ACCA（2015年）提供了中小事务所与不同类型服务提供商之间的客户竞争程度（参见附录 1.2 的示例）。

信息技术的发展可能会减少中小事务所和大型事务所之间的部分差异。首先，互联网使中小事务所能够进入全球市场。对大型事务所来说，这种渠道的增加幅度相对较小，因为在互联网普及之前，它们就已经拥有了较广泛的地理分布（Perera 等人，2003年）。其次从传统上看，地理接近性令中小事务所在中小企业市场具有竞争优势（如为客户提供的服务类型和与客户距离更近）。现如今，通过提供顾问服务已经获得竞争优势的大型事务所，可利用技术与中小企业沟通交流（Hansnata 和 Hayes，2017年）。

经济发展和新型商业模式也影响着财会市场。例如，Les Moulines（2015年）论述了“优步化”（uberisation）现象，即市场新进入者利用新流程和不同方式与客户沟通。这类新企业正在与传统事务所竞争，希望吸引对现有服务或当前价格感到不满意的

客户。

监管

财会行业变革的一个关键驱动因素是修改监管法规。虽然监管可能带来提供额外服务的机遇，但同时也可能会限制所提供的服务项目。

例如，欧盟 2016 年引入的审计监管法规，要求审计师将其工作范围扩大到传统审计服务范围之外，由此支持新服务的发展（ACCA 和致同事务所，2016 年）。同样值得注意的是，近年来国际税收体系的现代化改革也在帮助税务从业人员扮演新角色、提供新服务（Radcliffe 等人，2018 年）。但另一方面，监管在有些情况下也会阻碍服务主张，例如 2000 年之后由外部审计师提供的内部审计服务（Covaleski 等人，2003 年），以及由中小事务所提供的财务审计服务等，这些服务已经受到同行审查和检查规定的制约（Grottke 等人，2016 年）。

管制放松趋势也影响着会计服务。例如，Perera 等人（2003 年）探讨了管制放松对审计服务的影响。他们认为，商业领域的管制放松通常会导致交易同质化，从而使审计变得更加标准化，也更简单。因此，与技术发展相结合，管制放松将导致会计师事务所传统服务（如审计）的重要性降低（Perera 等人，2003 年；ACCA，2015 年）。管制放松也会加剧会计师与其他职业之间的竞争（Perera 等人，2003 年），因为非会计师现在也可以提供许多新的服务。此外，与过去相比，管制放松还可能导致更多的竞

争，并增加对市场营销工具的使用（Crittenden 等人，2003 年）。

全球化

人们一直认为，日益全球化将催生更多适用于各种当地状况的国际准则、模式和规范。

在这一背景下，会计师事务所非常容易受到全球化的影响（Perera 等人，2003 年），那些在国际上开展业务的会计师事务所真切展示了这类进程的效应（Perera 等人，2003 年；Baskerville 和 Hay，2010 年）。大型会计师事务所可调动内部资源，并充分利用自身在国际网络中的影响力，成为国际准则实施的促进者。

研究发现，全球化也在影响着中小事务所（ACCA，2013b；EG，2013 年）。许多小型事务所在应用国际准则方面遇到了诸多困难，发现全球准则的许多特征无法适用于其业务环境（Durocher 等人，2016b）。但是，中小事务所似乎并不反对全球准则（Durocher 等人，2016b；Ghio 和 Verona，2017 年）。相反，他们会通过采取各种机制来应对变革（包括有选择地应用准则、与专业团体互动），以及依靠专业协会的培训 and 资源（Ghio 和 Verona，2017 年）作出响应。尽管如此，中小事务所似乎错失了提供更多服务的可能性，而其国际活动可能会产生这种需求（EG，2013 年）。

全球化和管制放松缩小了各国之间的差异，为国际事务所在各国提供类似服务提供了机遇。尽管如此，但实践证明国情和本地预期依然十分重要，特别是在咨询服务方面尤为关键，因为

对这些服务的需求将继续高度依赖于当地的法律和客户预期。因此，Kolk 和 Margineantu（2009 年）研究发现，尽管国际会计师事务所提供的其他服务实现了高度标准化，但其可持续发展服务仍受到本土要求的显著影响。

服务提供

专业学术文献分析研究了中小事务所提供的服务类型，及其服务项目如何继续发展演变。

传统上，中小事务所主要提供会计/汇编、税务和审计/鉴证服务。为应对与经济环境恒久变化有关的挑战和机遇，越来越多的中小事务所已采用大型会计师事务所建立的方法（Lander 等人，2013 年），开始提供越来越多的多元化咨询服务。其中一些服务更接近传统服务（Les Moulins，2017 年）。

通过回顾 Albu 等人 2015 年以前出版的文献（2016 年），结合 IFAC 全球中小事务所调查，结果显示，中小事务所提供咨询服务的范围和性质，根据司法辖区和事务所规模不同存在很大差异。此外，从中小事务所视角出发的研究也证实，账目编制、记账和税务仍然是中小企业要求中小事务所提供的最主要服务。尽管如此，研究表明，25%-33%的中小企业正从中小事务所处购买咨询服务，这反映出了对其他服务的需求在不断增长，预计未来对这些服务的需求还将进一步攀升（Albu 等人，2016 年）。

不同机构对中小事务所的调查表明，60%-90%的事务所提供至少一种咨询服务（ACCA，2015 年；Albu 等人，2016 年；Webber

和 Street, 2017 年) (参见附录 1.3)。调查结果根据所在司法管辖区和具体考察的咨询服务类型而各异。例如, 当研究将税务建议和/或税务规划视为咨询服务时, 结果显示, 很大一部分受访中小事务所都参与提供此类服务。²⁴ 另一方面, 较少一部分受访中小事务所 (通常为 10% 或以下) 提供更加专业的咨询服务, 如 IT 咨询、可持续发展会计和报告或人力资源咨询服务。一般来说, 相比规模较小且较被动的中小事务所, 规模较大且更加主动 (创新) 的中小事务所会提供更多业务咨询服务 (Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年)。

中小事务所对不断变化环境的战略响应

会计师事务所对管制放松、竞争和全球化的响应, 影响着它们提供的服务、事务所的结构和治理模式。

传统上, 会计师事务所和其他服务型事务所一样, 实行专业合伙制 (即 P2 模式)。但在当前环境下, 所有的服务型事务所或许都在重新思考其公司结构。为了应对竞争, 这些新的结构将必须纳入更好的管理和市场营销。Brock (2006 年) 指出了服务型事务所的结构存在以下发展趋势:

- 管理主义 (变得越来越“像企业”);
- 更依赖正式网络;
- 个性化的奖励制度;
- 日益增加的公司治理;

²⁴ 一些研究将税务建议和税务规划视为咨询服务, 而有些则将其作为“传统”服务。

- 全球性覆盖；以及
- 跨领域执业。

就此而言，CPA Australia（2007年）预计，未来的会计师事务所将采用企业模式，拥有首席执行官和董事会主席。目前面临的挑战、特别是全球化和管制放松，促使会计师事务所采取管理式的视角：寻求效率，打造声誉，实现服务差异化（Perera 等人，2003年；Baskerville 和 Hay，2010年）。大型事务所已经开始实施该模式，并已导致财会市场集中化（Baskerville 和 Hay，2010年）。

Brock（2006年）探讨了事务所结构如何取决于事务所的规模（从本地、区域、全国或国际等几个方面进行衡量）和战略类型（通才型：专注于客户；专家型：专注于服务；跨领域：专注于市场）。Brock（2006年）指出了以下三种结构类型：

- 专业合伙制；
- 全球专业网络；以及
- “星形”结构。

小型本土通才型事务所主要采用专业合伙制模式。而规模较大、跨领域执业的事务所主要采用全球专业网络模式。第三种“星形”结构主要是高度专业化的中小型专业事务所。这类事务所的竞争优势在于具有卓越、较高的职业素养。专业合伙制和“星形”事务所都以专业精神为特征，但在后者，回报与个人努力成正比。

服务型事务所通常会为应对环境变化而选择服务战略。战略

选择包括服务定价、提供的专业知识范围，以及服务质量和类型（Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年）。过往文献剖析了有关以下战略决策的中小事务所战略：

- 多元化程度（体现所提供服务的数量和类型）（Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年；Doving 和 Gooderham, 2008 年；Alam 和 Nandan, 2010 年；Massaro 等人, 2013 年；ACCA, 2015 年；Sarens 等人, 2015 年）；以及

- 创新程度（“主动”与“被动”向客户提供新服务）（Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年；Alam 和 Nandan, 2010 年）（参见附录 1.4）。

过往研究还分析探讨了战略（即多元化、创新、国际化）与事务所所处位置等组织因素（Alam 和 Nandan, 2010 年）和内部资源（Doving 和 Gooderham, 2008 年；Deprey 等人, 2012 年）的关系。由于中小事务所主要提供传统会计服务，因此提供咨询服务成为一种多元化战略。中小事务所是否采取多元化的决策，取决于其战略定位和意图（体现有利于这一战略的决策）以及资源（动态能力）。鉴于中小事务所的价值独立性和非财务企业目标（如实现工作与生活良好平衡或生存下去），一般来说，其增长和盈利目标通常与战略意图无关（Doving 和 Gooderham, 2008 年）。中小事务所多元化的战略意图，体现在通过扩大相关服务范围寻求新机遇和新市场的实际行动上（Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年；Massaro 等人, 2013 年）。

“动态能力”一词指的是实施组织战略可用的资源，对服务提供商来说，主要是指通过技能获取和学习而获得的知识资源。更准确地说，知识资源包括人力资本的异质性、支持知识发展的内部流程，以及通过协作获取外部能力的渠道（Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年；Massaro 等人, 2013 年）。过往研究主要证实了，多样化的服务不仅有助于事务所雇佣具有多元背景的员工（Doving 和 Gooderham, 2008 年；Lander 等人, 2013 年），也有助于培训和寻求具有其他资质的员工。ACCA（2015 年）对全球 531 个中小事务所进行的一项调查显示，43% 的受访中小事务所拥有具备除会计以外其他领域资质或经过正规培训的合伙人，54% 拥有具备多个专业机构资质的合伙人。如果多元化的事务所未雇佣其他类型的非会计专家（Sarens 等人, 2015 年），它们可能会与其他服务提供商合作，获取所需的知识资源（Doving 和 Gooderham, 2008 年；Bagchi-Sen 和 Kuechler, 2000 年；ACCA, 2015 年；Sarens 等人, 2015 年）。

规模不等的会计师事务所为应对监管变革而引入新型服务时，会对本职业领域带来怎样的变化，研究这一问题的学术论文为数不多，Radcliffe 等人（2018 年）的报告是其中之一。研究考察分析了一项新的国际税收法规（即经合组织 2015 年宣布的《税基侵蚀和利润转移行动计划》(BEPS)）。这些新的复杂法规对财会行业带来了挑战。作为回应，财会专业人士借助技术认知资源（即高度复杂的税务知识、及其作为该领域专家的公众形

象), 进行职业再定位。除了展现出对新法规的技术意识外, 财会专业人士还利用企业家社交技能, 在组织内和公共领域(如媒体)展示自己作为专业团体将有效应对监管变革。**Radcliffe** 等人(2018 年)还指出, 培养对新服务的意识和接纳新服务, 需要采用有效的沟通和市场策略。

中小事务所应仔细审视多样化的程度。有时, 中小事务所未能充分认识到其中小企业客户对咨询服务的需求, 或者未能提供这些服务(**Jarvis** 和 **Rigby**, 2012 年; **EG**, 2013 年)。在这些情况下, 过往研究报告(**Blackburn** 和 **Jarvis**, 2010 年; **Jarvis** 和 **Rigby**, 2012 年; **FSR**, 2018 年)建议, 中小事务所应以会计师和客户之间相互信赖的关系为基础, 提供额外的服务。同样, **ICAEW** (2014 年)也建议中小事务所以客户关系为基础, 从促进者角色转变为顾问或专家角色。促进者的角色包括告知和提醒客户, 同时也包括教育客户, 主要是在核心的传统会计服务领域。中小事务所必须优化其作为促进者的角色, 并将自己转变为作为顾问的角色。顾问应与客户建立双向关系, 这种基于信任的关系可能是提供其他服务的基础。这种模式依托的理念为, 会计师通过提供传统服务来建立和培养可信度, 进而提供新型服务(如增长建议、业务规划、可持续性、就业或计算机安全), 因为在提供新型服务的过程中, 这种信任有时可能受到质疑。

某些研究还进一步探讨了技能和内部资源受限对实现多样化可能产生的不利影响。例如, 过往一些学术专业研究(**Perera**

等人，2003 年；CPA Australia，2007 年）建议，在全球化和竞争加剧的背景下，中小事务所必须走专业化道路。研究指出，在面对有限的资源时，寻求狭窄的细分市场（如在医院实施平衡计分卡）、发展提供高质量服务所需的专业知识（Perera 等人，2003 年）似乎是最好的策略。传统服务领域也可以实现专业化，事务所必须做出选择，要么创建卓越服务并提升内部效率，或者是打造全新服务（CPA Australia，2007 年）。或者，中小事务所可以结成联盟，以应对当前变化多端环境带来的挑战。一项针对 531 家中小事务所的国际调查显示，60% 的受访事务所为专业型事务所，其中 48% 专门针对某一特定服务领域（如审计、破产）（ACCA，2015 年）。其他细分市场包括专门从事特定类型的交易（如兼并）或特定的行业，以及处理特定的资产（如许可）或在特定的外国。此外，ACCA（2015 年）调查还发现，随着市场日趋成熟，中小事务所的专业化程度会降低。

专业化、以及被视为某些服务领域的专家，可能会加强所提供服务的可信度。过往研究强调，会计师具有提供传统服务的信誉，但在可持续性等一些新领域缺乏可信度（ICAEW，2014 年）。为打造这些新服务的信誉，需要大量的市场营销和自我展示（Pollock 和 Williams，2015 年）。专业会计组织认证是对提供传统服务能力的验证。而另一方面，提供全新专业领域服务所需的能力和信誉，则必须发展独特的变革管理理念、强调聘用流程的选择性和丰富的经验（过往成功案例）（Pollock 和 Williams，2015：

1380)。

大型事务所已成功构建起多样化的新服务组合。但由于中小事务所品牌推广的资源有限，因此通常更有效的做法是，这些规模较小的事务所应将重点放在少数新服务上，以补充或取代其传统服务项目。

(报告版权归爱丁堡集团所有，ACCA 翻译供稿)

未经中国注册会计师协会许可，任何单位或个人不得将本资料用于商业目的。作其他目的引用时，请予注明。
网址：<http://www.cicpa.org.cn>
责任编辑：研究发展部

地址：北京市海淀区西四环中路
16号院2号楼
邮政编码：100039
电子邮箱：yjzl@cicpa.org.cn
