

# 后疫情时代：中国财务人在行动

事务所篇

# 关于ACCA



## 关于ACCA

ACCA，全称为特许公认会计师公会。作为一家蓬勃发展的国际专业会计师组织，我们秉承极其严格的专业要求与道德标准，在全球**176**个国家拥有**227,000**名会员与**544,000**名未来会员。

ACCA目前在中国拥有27,000名会员及154,000名未来会员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有11个办公室。

我们坚信：财会行业是社会发展的基石，也是公共领域和私营部门发展的强大支柱。为此，我们一直致力于推动全球财会行业强有力的发展，使其造福于社会和个人。

自1904年创立至今，ACCA始终秉持为公共利益服务的**使命**。作为一家非营利性组织，我们的目标是推动全球财会行业的可持续发展。我们不断投资到行业建设之中，提升会员价值，促进行业面向未来。

通过提供全球领先的ACCA专业资格，我们为不同地区、各行各业的有志之士创造机遇，使他们在财会、金融和管理领域成就卓越的职业生涯。通过广受认可的专业研究，我们剖析当前议题，洞察未来趋势，引领行业发展。

了解更多资讯，敬请访问ACCA网站：

英文：[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)

中文：[cn.accaglobal.com](http://cn.accaglobal.com)



# 目录

1. 事务所如何推动可持续发展
2. 经验和案例分享：中国事务所在行动
3. 事务所的时代使命



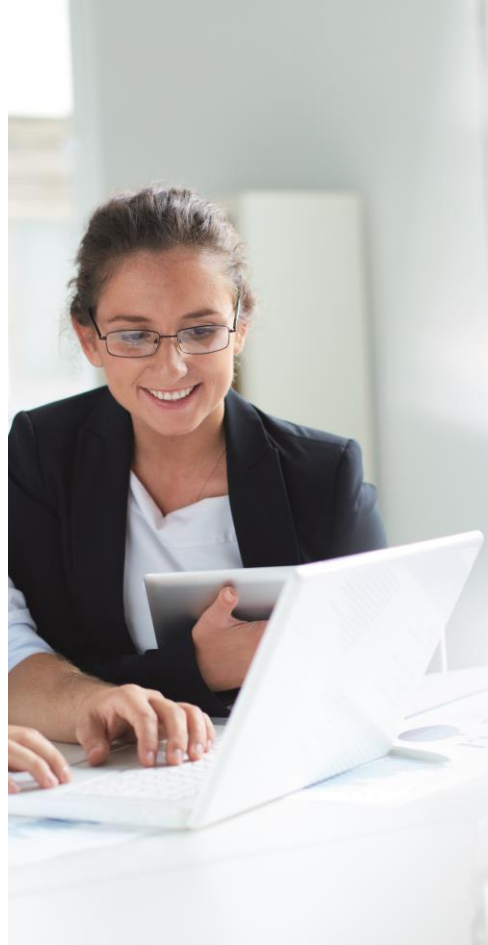
# 研究目的

1. 研究事务所在变革中保持可持续发展的有效方法
2. 汇集中国事务所疫情后保持组织可持续发展的行动和想法
3. 探索事务所在推动组织可持续发展的全新挑战和使命
4. 推动财会专业服务业发挥集体智慧，向广大事务所提供借鉴，助力推动社会可持续发展



# 调研方法

1. ACCA专业洞察全球研究项目《会计师、行业目标与可持续发展企业》、《新冠疫情全球调研: 新冠病毒后的复苏之路》
2. 1场事务所圆桌讨论会
3. 8场事务所主管合伙人访谈
4. 文献调研





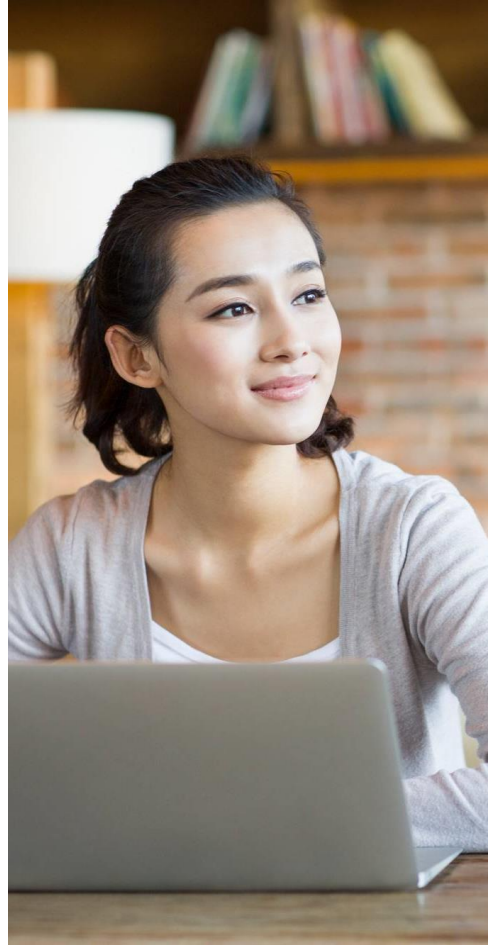
# 事务所系列活动：圆桌会议与微访谈

5月 - 8月  
合伙人微访谈

6月17日  
主管合伙人圆桌会议  
合作方：广东省注册会计师协会

- 吴卫军 FCCA, 德勤中国副主席
- 陈凯 FCCA, 安永大中华区首席执行官
- 毛鞍宁 安永审计业务首席合伙人
- 邹俊 毕马威中国副主席, 北方区首席合伙人
- 张龙华 毕马威中国信息化咨询主管合伙人
- 梅放 毕马威中国风险咨询服务主管合伙人
- 况琳 毕马威中国审计人才事务主管合伙人
- 廖雅芸 FCCA, 毕马威税务合伙人
- 谭小青 信永中和集团副总裁、审计业务全国负责人、集团信息化委员会主席
- Thomas Lee, Lee, Au & Co. 合伙人
- Edmund Wong, Patrick Wong CPA Ltd 合伙人
- Rosanna Choi, CW CPA 创始合伙人

- 周敏 中山市成诺会计师事务所
- 陈洪春 茂名市德成会计师事务所
- 刘继承 惠州广诚会计师事务所
- 邓元秀 大信会计师事务所 (特殊普通合伙) 广东分所
- 郭伟坚 FCCA, 广州亨凯贝投资咨询有限公司
- 杨惠芳 深圳铭审会计师事务所
- 徐小华 东莞市永和会计师事务所
- 刘雪玲 清远市建信联合会计师事务所
- 林燕玲 中山香山会计师事务所
- 蔡国建 东莞市泰合会计师事务所

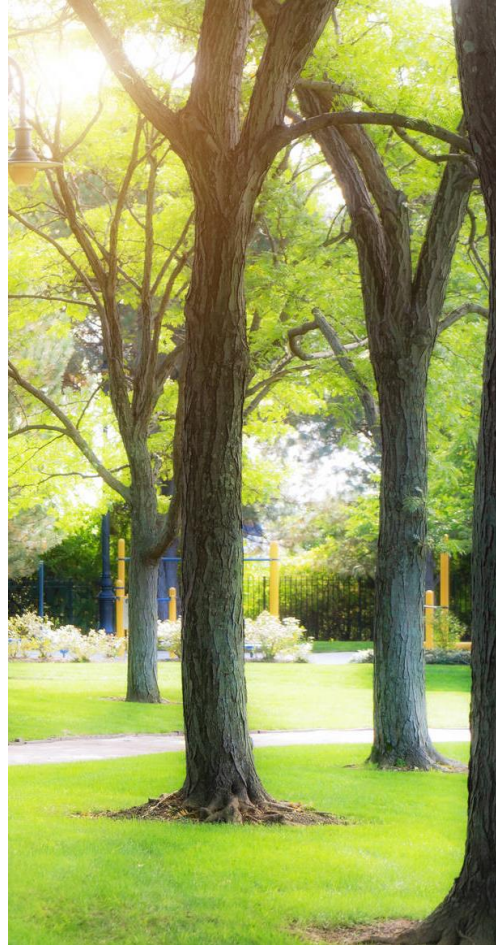


# 1. 事务所如何推动可持续发展

**价值保护：** 审计鉴证在绩效测量和绩效风险管理领域发挥着重要作用。外部审计对于建设可持续发展的核心长期价值，并建立公共信任非常重要。信任不足破坏企业公众信心，从而降低长期投资的吸引力。审计鉴证是资本市场体系健康运转的基础。

**价值创造：** 事务所专业会计师能够帮助企业识别和梳理企业变革创新的机会。他们在建立企业流程信任方面发挥着重要作用，能够推动风险评估机制的建设。

**价值传递：** 如今，在企业的业绩报告中，内容方面除了传统的财务业绩，还包含了对自然资源的影响。企业外部专业会计师，例如事务所专业服务人员在推广新的报告框架方面有更有优势。事务所可以通过推广新的报告框架更公平地传递价值，以及更好地保护价值。事务所专业会计师能够运用道德、综合思维和对商业财务的敏锐度来选择和应用适当的报告标准和框架。



# 2.中国事务所在行动

经验和案例分享



# 机会

- 业务可持续性和韧性提升
- 数字化转型及供应链优化
- 税务合规
- 清算重组
- 政府业务

# 挑战

- 疫情下无法及时完成客户需求
- 未来人才队伍迭代

## 2.1 改善业务韧性和可持续性

# 43%

受访者认为在帮助客户改善业务可持续性和韧性方面存在业务机会

- **企业提升业务韧性和可持续性需求创造新的业务机会。**

- ❑ 企业的韧性包括财务韧性、运营韧性和商业韧性，所有相关要素都要确保充分的灵活性，因时而变、因环境而变。
  - **财务韧性：**保障财务支柱的稳定性需要企业根据盈利能力、现金流和融资渠道等多重压力，调整现有财务框架，使之适应更为恶劣和易变的经济环境。财务支柱细分为三大主题：财务压力测试和预测、流动性和融资、财务危机应对和应急计划。
  - **运营韧性：**疫情下，各类企业面临严峻的运营困难，需要对现有业务进行优先级排序，决定要保障运营哪些产品和服务。为此，企业需要明确其优先级排序的标准，最低可行的商业模式构成，并制定可行的运营恢复策略。运营韧性管理关注的六大问题包括：运营危机管理、人力资源、供应链、技术和数据、房产和资产、网络和欺诈风险。
  - **商业韧性：**在当前高度不确定的市场环境下，商业韧性对每个企业至关重要，企业需要能够理解和满足快速变化的顾客需求、购买动因和消费行为。商业韧性细分为两个关键主题：市场、产品和服务，客户体验和行为。

### 毕马威

- ❑ 扩大服务范围，包括代客户申请政府纾解措施、就业务的持续性和弹性提供咨询，以及供应链转型。

### CW CPA

- ❑ 增强韧性主要体现在加强风险管理、优化业务结构、补充并有效利用资本、加大金融科技投入和担当更多的社会责任等方面。
- ❑ 为应对绿色债券和绿色票据等需求，设立气候变化和可持续发展服务中心(CCaSS)，为金融机构提供绿色债券担保、绿色金融咨询等产品和服务。

### 安永

## 2.2 加快数字化转型及供应链优化 (1/2)

# 28%

受访者认为在帮助客户数字化转型及供应链优化方面存在机会

- **企业数字化转型及供应链优化需求创造新的业务机会。**

- 后疫情时期对于供应链数字化转型是很好的机遇。企业有意愿引入更多的数字技术来改造企业供应链，真正实现数字、智能的运营体系，从而打通供应链上下游供需信息透明度，加强可视化和协同。同时引入物联网技术，通过需求感知、货物跟踪等手段，提高供应链弹性和响应速度，同时积极发展无人化应用及设备，减轻对劳动密集型流程的过度依赖，提高供应链风险应对能力。财务数字化转型也面临以下方向的转变：

- **场景式财务：**实现深度“业财融合”，开发应用场景“分析包”，如销售场景、研发场景、制造场景、人力资源场景等。充分发挥财务的业务伙伴角色定位，为业务部门提供前瞻性业务预测，进行实时业务跟踪与差异分析，及时异常预警与预案制定支持等。
- **定制化财务：**通过财务分析模型化，关键业绩指标自动测算与图形化展现，建立差异反馈与追踪溯源机制。
- **资源整合财务：**通过集团化财务管控，实现集团资源高效整合、共享与最优配置，提升资源投入与产出效益，最大化企业集约效应与规模效应。
- **生态圈财务：**与外部专业机构资源如财务、资本、金融、法律、税务、IT、咨询机构等建立良好的互动机制，强化合作互助的业务关系，从而推动企业的长效发展。

### 毕马威

- 设立数字化团队，在应对变革转型、敏捷商务、供应链再造、人工智能，以及信任与安全系统等五大方面，为企业提供服务。未来，对于区域产业链与供应链完善的需求将进一步提升，预计中企在东盟地区投资将持续增加，智慧城市、人工智能、电子商务等新兴领域将受关注。

### 安永

## 2.2 加快数字化转型及供应链优化 (2/2)

只有把自身也变成一个数字化运营的企业，才能给用户提供真正的数字化服务。

—— 德勤

- **加速事务所内部数字化转型和创新。**

打造数字化生态平台，与高科技公司联手，打造自动化平台，

- **在组织结构上**，在事务所内部划分前、中、后台，将函证等业务集中转移到劳动力价格较低的城市。
- **在合作模式上**，和高科技公司合作，打造数字化平台，节约低价值工作的人力资源占用，集中在审计师核心价值，识别审计风险，提升事务所核心竞争力。
- **在业务模式上**，事务所业务模式由单一项目制，转型到项目制结合产品制。例如：和税务局合作，开发税务领域数据分析产品，在税务局体系得到推广。和大型公司合作，开发资金管理产品，实现实时防范资金风险。

### 信用中和

- 成立勤创空间(Greenhouse)，德勤中国创新和数字化及研发中心，加速从创新想法孵化到技术实施落地的一体化专业服务能力，为创新孵化和服务赋能。在内部运营方面，梳理300多个内部流程，推动实现数字化。在人才管理方面，设计全球通用的德勤币(Dcoin)，利用数字化手段来构建对内部员工的激励和管理机制。

### 德勤

- 成立Wavespace全球网络的增长与创新中心，融合创新思维和数字化技术，设计基于信任解决方案 Trust by Design，以应对数字化时代的多种风险。基于该解决方案，开发新服务可信AI平台，提供综合方法来评估、量化和监控人工智能的影响程序和可信度。

### 安永

## 2.3 税务和合规咨询需求增加

40%

受访者认为在税务和合规咨询方面的需求存在机会

- 税务管理手段的提高，中小企业对税务规范化的需求增加为事务所带来新机会。

*惠州广诚会计师事务所*

- 疫情期间从中央到地方各级政府出台了多项税收优惠等纾困政策，如阶段性减免增值税小规模纳税人增值税、受疫情影响较大的困难行业亏损结转年限延长、结合地方实际情况进一步减免土地增值税、减免社保费用及暂缓企业住房公积金缴纳等。企业可以通过政府热线电话、税务局官网查询，税务咨询机构也有很多免费的线上讲座，企业应该更加充分地去了解相关政策及如何落地。

*毕马威*

- 与税务局合作，开发大数据税务等产品。将会计师事务所被动竞标客户需求项目的业务模式，变为主动的业务模式。

*信永中和*



## 2.4 清算重组业务机会增加

及早布局积累，才能在机会到来时实现爆发增长。

——中山市成诺会计师事务所

- **受疫情冲击，中小企业面临重组压力。**
  - 供给侧改革后，破产清算的业务开始增加。1998年开始接触破产清算，在疫情之后业务有爆发增长。该类业务因为需要在法院排队受理，清算法官有百余家企业排队，所以周期长，需要具备综合管理能力的人才负责。清算重组业务机会的增加对人才队伍扩张提出了需求。目前主要招聘有实践经验的人（例如：清算破产管理人）。这类人对于人才的综合素质要求很高，例如影响力和沟通技能，抗压能力，知识面的综合性等等。疫情后，大家更加注重生活平衡和家人的重要性。由于这类工作强度过大，缺少工作生活平衡，很难招到优秀人才。  
*中山市成诺会计师事务所*
- **经营困难导致经济纠纷，衍生出常规服务。**
  - 疫情以后，进入经营困难状态或者清算破产的企业比较多，会引发股东纠纷，衍生出事务所的业务拓展机会，例如提供日常的定期的会计服务和营收核算。  
*惠州广诚会计师事务所*

## 2.5 政府业务机会增加

政府会计制度改革，内部控制要求变化，政府需要借助事务所的力量。

——清远市建信  
联合会计师事务所

- 政府资产管理需求增加，对国有资产的监管方面的要求提高。

惠州广诚会计师事务所

- 专注政府需求，开展定制化服务。例如：扶贫资金监管，专项目评审等，专项资金监管，经济责任审计。

茂名市德成会计师事务所

- 政府企业在破产时法院才会受理。供给侧改革之后，政府清算业务就在增加，江浙沪一带这类业务发展最快，广东主要是深圳发展更快。从去年开始，政府对于所有的僵尸企业要求清理，疫情加速了这一过程，但是能满足需求的会计师事务所不多，存在业务机会。

中山市成诺会计师事务所

- 国企和行政事业单位在合规、内控方面存在业务拓展机会，例如：三公经费、八项规定和工会经费的合规管理以及内控制度的建设。农村业务有很多机会等待开拓。虽然传统年审因为有标准化报告，人力成本低，利润率相对较高，新业务需要合伙人带队去开拓，人力成本较高。但是，由于政府业务、国企业务和农村业务联系紧密，在农业业务领域建立口碑对于事务所长期发展有益。

清远市建信联合会计师事务所

- 响应国家战略，助推区域发展，特别是在投融资和税收管理制度、跨区域资源整合、互联互通基础设施建设等方面，与客户及合作机构共同把握区域化发展机遇。

安永

## 2.6 疫情下无法及时完成客户需求

48%

受访者表示由于疫情在忙季  
及时完成客户需求面临压力

- 疫情隔离对项目按时交付提出挑战。
  - 疫情后，没有裁员或降薪，降低了人才流失率，帮我们撑过了这段业务量增长的时期。  
*中山市成诺会计师事务所*
  - 在疫情刚爆发时，事务所立即进行稳健情景规划，快速组建应急小组评估风险并制定策略。弹性是事务所快速行动的关键，保持与客户充分的沟通，就COVID-19对业务的影响和实施的紧急行动打通开放和持续的沟通渠道。  
*德勤*
  - 疫情期间，事务所积极尝试了数字化办公和远程提供服务各种方式方法。原来认为一定要去客户现场才能实现的某些交付，现在尝试后也能远程实现。在与客户保持紧密沟通方面，我们也试验了多种线上的方式，如云会议、云签约、微信文章、语音微课堂、直播交流等等，跟客户分享我们面对不确定性和危机的应对策略与最佳实践。

*毕马威*

## 2.6 未来人才队伍建设 (1/2)

审计师则是站在专业知识和科技的交叉路口。我相信在未来“不会编程就是不懂英语”，英语让我们可以和外国人交流，编程让我们可以和机器和数据交流。

—— 安永

- **业务难度对人才素质要求高，同业低价竞争造成强度大回报低，难以吸引留用人才。**
  - 对于工作5-6年员工，会提供机会独立面对客户，帮助他们快速成长。  
*中山市成诺会计师事务所*
  - 我们提供分层级的培训，包括线上培训及嵌入式考试，也会外聘专家进行线下培训（包含审计会计准则，重要税务变化等）。还有一些有针对性的培训，例如对对大型项目的经理的培训。  
*大信会计师事务所（特殊普通合伙）广东分所*
  - 会计培训也从典型的财务报告准则向不同的软技能转变。应届毕业生具备这些软技能，能够在压力下工作，这些是当今会计的基本素质。  
*Patrick Wong CPA Ltd*
  - 在留住人才方面，我们公司注重同事的福祉。自一月起，我们推出多项福利激励措施，深受同事欢迎。这也让我们的公司在招聘面试中脱颖而出。快乐的员工会带来快乐的客户，良好的文化和员工士气对确保我们公司在经济复苏的浪潮中处于有利地位非常重要。  
*Lee, Au & Co.*
- **疫情为用人单位带来短暂的人才招聘窗口期**
  - 以往很难留住复合型人才，今年因为疫情造成能在用人市场找到性价比高的人才。  
*大信会计师事务所（特殊普通合伙）广东分所*

## 2.6 未来人才队伍建设 (2/2)

后疫情时期，我们会继续加强人才培养的前瞻性思维和创新性改革，坚定践行我们培育创新性文化和创新性人才的承诺。

—— 毕马威

- 疫情对于事务所人才都是一次极具挑战性的压力测试。
  - ▣ 构建具有变革性且渐进的人才胜任能力框架“Transformative Leadership”，变革领导力，进一步提升员工全方位的能力，分为三个渐进的层面：
    - 提升个人素质、增强团队能力、以及建设更美好的商业世界；
    - 在疫情这场压力测试下，我们鼓励员工注重个人健康、保持对周边环境的敏锐洞察、以及旺盛的好奇心；
    - 对于团队层面，我们认为团队精神、团队归属感、激励机制对于提升团队活力必不可少。

安永

- 人才能力需求 的迭代要求培养方法更加立体、全面、灵活。
  - ▣ 根据当前科技的发展趋势，今年人才培养的重点还包括数字化审计技术，内容涉及数据分析，IT审计和智能审计工具的应用。在培训方面，我们也大量投资提升网络速度，帮助员工实现远程参加培训的灵活性。同时，利用多元化的培训平台。例如：设立人才培养计划“EY Tech MBA”，致力于帮助员工持续发展思维方式和技能，员工可以从任何地方、任何时间选择适合自己的学习方式，更方便的持续升级自己的技术技能和业务思维方式。

安永



### 3. 事务所的时代使命

会计师事务所通过与政府监管部门密切合作，推动审计目的符合时代变化的要求，保障公共利益；通过建立具备公信力的基础资本市场体系，帮助企业建设可持续发展长期价值。

从合作模式来看，事务所可以跨界和科技公司、律所和评估事务所展开合作，甚至是采用租借专家的形式。从人才战略上来看，事务所更看重员工的学习能力，职业信仰和情商等软实力。

在新时代的背景条件下，会计师事务所既要对股东（合伙人）、员工、客户、政府、社会公众等关联方承担一定社会责任，也应当从“建设现代化经济体系”的目标出发去承担更重大、更关键的社会责任。



# 推荐阅读



会计师、行业使命与可持续发展企业



新冠疫情全球调研：透视商业影响与应对措施



财务视角下：新冠疫情的挑战和应对



ACCA指导意见：COVID-19对审计与鉴证业务的挑战与思考

# 联系我们

钱毓益 ACCA中国政策总监 [Yuki.Qian@accaglobal.com](mailto:Yuki.Qian@accaglobal.com)

张俪唯 ACCA中国政策经理 [Olivia.Zhang@accaglobal.com](mailto:Olivia.Zhang@accaglobal.com)

孙崔泽慧 ACCA中国研究分析员 [Stacy.Sun@accaglobal.com](mailto:Stacy.Sun@accaglobal.com)

朱暖晖 ACCA香港分会政策主管 [Eunice.Chu@accaglobal.com](mailto:Eunice.Chu@accaglobal.com)

许素兰 ACCA 香港分会会员事务主管 [Sonia.Khao@accaglobal.com](mailto:Sonia.Khao@accaglobal.com)

