

# SHINEWING

Issue 02 May 2020

## 光之翼

2020年5月 第2期

信永中和名列 IAB 国际会计机构世界排名第 19 位

ShineWing ranked 19th in IAB's world survey of global accounting networks

信永中和是个有责任心有担当的高效组织

ShineWing is a socially responsible and highly efficient organisation

中国的信永中和世界的 SHINEWING

ShineWing, from China to the world

信永中和  
ShineWing

取法和中  
执事永  
求道永  
为人信



## 《光之翼》

名誉主编：张克

执行主编：叶韶勋

执行副主编：李淑敏

编委：卢华基、林爱平、颜凡清、高大为、

李杰、何之蕾、郑智、姜孟田

编辑：杜芳

发行：张迪

## 《光之翼》编辑部地址：

北京东城区朝阳门北大街8号富华大厦

A座9层(100027)

电话：010-65542288

传真：010-65547190

编辑信箱：dufang\_bj@shinewing.com

发行信箱：zhangdi\_bj@shinewing.com

© 2020 信永中和。版权所有。

## SHINEWING

**Honorary Editor-in-chief:** Zhang Ke

**Executive Editor:** Ye Shaoxun

**Associate Editor:** Li Shumin

**Editorial Board:** Roy lo, Lin Aiping,  
Yan Fanqing, Gao Dawei, Li Jie, He Zhilei,  
Zheng Zhi, Jeffery Jiang

**Editor:** Victoria Du

**Distribution:** Zhang Di

## Editorial Department

Add: 9/F, Block A, Fu Hua Mansion,

8 Chaoyangmen North Avenue,

Dongcheng District, Beijing, 100027, China

Tel: +86 (10) 6554 2288

Fax: +86 (10) 6554 7190

Editor: dufang\_bj@shinewing.com

Distribution: zhangdi\_bj@shinewing.com

© 2020 ShineWing. All Rights Reserved.



## 目录

### 卷首语 Introduction

#### 蓝图已绘就 奋进正当时

A blueprint for marching forward ..... 2

### 集团动态 News Of Shinewing

#### 信永中和名列 IAB 国际会计机构世界排名第 19 位

ShineWing ranked 19th in IAB's world survey of global  
accounting networks ..... 3

#### 信永中和是个有责任心有担当的高效组织

ShineWing is a socially responsible and highly efficient  
organisation ..... 8

### 信永中和透视 The SW Perspectives

#### 中国的信永中和 世界的 ShineWing

ShineWing, from China to the world ..... 12

### 数字时代 The Digital Age

#### 数字驱动转型 能力铸就品牌

——谈信永中和数字化引擎

Digital driven transformation, capabilities forged brand  
— discussing the ShineWing digital engine ..... 24

### 执业道场 Practice Field

#### 打造一个面向未来的职业

Building a profession toward the future ..... 34

### 抗击疫情 Fight The Covid-19 Outbreak

#### 人间有爱 众志成城

——SW 分部在行动

Stay Strong, United in Love

— SW Office In Motion ..... 38

### 八面人生 Colorful Life

#### 一路逆行 执着守望

All the way upstream, persistent watch ..... 46



## 蓝图已绘就 奋进正当时

### *A blueprint for marching forward*

信永中和迎来了第五个五年规划：制定了发展战略；提出了指导思想；明确了总体目标；推出了十大重点工程。

蓝图已绘就，奋进正当时。我们将咬定青山不放松，直面挑战，真抓实干，为实现规划目标而奋斗。

五五规划制定了“品牌战略、平台战略、高端战略、国际战略、数字战略”等五大发展战略。当下，我们要高度重视高端战略的实施，瞄准行业前沿，努力建设审计、税务、工程管理、管理咨询、IT咨询等高端服务能力，打造信永中和的核心竞争力。

五五规划提出了“坚持核心理念不动摇，坚持一体化管理模式，坚持有质量的规模发展，坚持高端服务能力建设，坚持解放思想改革创新”的指导思想。当下，我们要特别强调解放思想，决不能因循守旧、不思进取，同时要坚定推进技术、平台、产品的创新以及管理体制、机制的创新。

五五规划明确了“推动服务能力、规模、品牌再上新台阶，成为国内最具竞争力、最具影响力的综合性专业服务机构”的总体目标，同时指出了“品牌建设目标、机制建设目标、市场目标……”七个具体目标。当下，我们要着重抓好机制建设，明确职责，精细管理，优化机制，探索差异化管理机制、业务模式转型，

提高执行力，支撑和推动各项目标的落地。

五五规划推出了“高端服务能力建设、数字服务能力建设、文化品牌建设宣传、市场体系建设及业务发展……”十大重点工程。在坚持走正道、树品牌、靠质量、靠体系、靠协同的价值理念指导下，十大重点工程建设齐头并进、互为前提，通过高端服务能力和业务数字化转型的逐步到位，与信永中和核心文化浑然一体，定会形成核心竞争力，为社会经济发展和客户需要创造更大的价值，品牌影响力彰显，形成“价值—品牌—客户”良性循环，长治久安，铸造辉煌！

信永中和五年后的画像，已在五五规划里用量化的指标与非量化的目标立体呈现，令人憧憬。我们将凝心聚力，牢记使命，全力打造信永中和“一流体系平台、一流服务能力、一流服务客户、一流规模实力、一流品牌影响力”，努力使“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”的宏大愿景早日变为现实。

顾仁荣

集团副董事长

## 稳步发展——信永中和名列 IAB 国际会计机构世界排名第 19 位

2020 年 3 月，International Accounting Bulletin（国际会计公报，简称 IAB）公布了国际会计机构全球最新排名，信永中和国际以 4.89 亿美元的全球收入位列第 19 位（较上年度排名提升一位），以全球 9816 名员工位列第 17 位，以年增速 8% 继续保持稳步发展。信永中和已连续数年保持中国品牌在全球的最高排位。

2019 年是信永中和国际做实基础，稳健向前的一年。

信永中和国际逐步提升现有各国际成员所服务能力，完善质量控制体系与人才梯队建设，从而更好为客户提供一站式专业服务，协助客户把握跨境机遇，助力客户实现海外布局与国际发展。

2019 年，信永中和国际各成员所均取得了骄人战绩：信永中和中国完成了对于某大型会计师事务所 1600 人核心团队的吸收合并，继续保持在中国专业服

务市场的领先地位；信永中和印度以 64% 的年度营收增速实现了跨越式增长，显著提升了信永中和在印度市场的品牌认知度与影响力；拥有 450 人规模的信永中和德国继续保持稳健发展，逐步巩固信永中和在德国及整个欧洲的市场地位与影响力；信永中和香港完成了对拥有百名员工的香港著名老牌事务所的合并。

信永中和中国、印度及印度尼西亚于年内开展了多轮员工派遣，通过推动国际成员所间人员互派进一步加强成员所间的跨境交流与合作。

截至目前，信永中和国际在中国内地拥有 24 家分支机构；在中国香港、新加坡、澳大利亚、日本、巴基斯坦、埃及、马来西亚、英国、印度尼西亚、印度、泰国、中国台湾和德国拥有 13 家成员所，56 个办公室。

2020 年将是充满机遇与挑战的一年。作为一家源于中国的国际会计机构，信永中和国际将通过信息化建设实现数字化、集约化转型，通过持续投入与专业能力提升满足不断变化的客户需求，通过改革创新保持可持续增长。未来，在继续稳固亚太地区领先地位的同时，信永中和国际将着力推进欧洲、南美、非洲的业务发展与市场布局，从而进一步提升全球网络覆盖与国际化服务能力，更好地服务于全球化的经济发展。

## 信永中和会计师事务所被授予“行业人才队伍建设示范单位”荣誉称号

2020 年 1 月 13 日，北京注册会计师协会召开行业人才队伍建设巡查工作总结暨表彰大会，会上授予信永中和会计师事务所“人才队伍建设示范单位”荣誉称号。

北京注册会计师协会、北京资产评估协会于 2019 年正式下发《中共北京注册会计师协会委员会加强注册会计师、资产评估行业人才队伍建设考核办法》、《中共北京注册会计师协会委员会关于开展北京地区行业人才队伍建设巡查工作的实施方案》。2019 年协会对北京地区 50 家会计师事务所和评估机构进行了人才队伍建设巡查。

信永中和的人才队伍建设工作在本次巡查中成绩突出，获得了协会的肯定。

| Rank                 | Name                                    | Fee Income (\$Bn) | Growth (%) | Audit & assurance (%) | Accounting services (%) | Tax (%) | Advisory (%) | Other (%) | Year end |
|----------------------|---|-------------------|------------|-----------------------|-------------------------|---------|--------------|-----------|----------|
| 1                    | Deloitte*                               | 46,200.0          | 7%         | 22                    | -                       | 18      | 60           | -         | May-19   |
| 2                    | PwC*                                    | 42,448.0          | 3%         | 41                    | -                       | 23      | 34           | -         | Jun-19   |
| 3                    | EY*                                     | 36,394.0          | 8%         | 35                    | -                       | 26      | 28           | 11        | Jun-19   |
| 4                    | KPMG*                                   | 29,750.0          | 3%         | 38                    | -                       | 22      | 40           | -         | Sep-19   |
| 5                    | BDO (1)                                 | 9,658.1           | 7%         | 43                    | 15                      | 21      | 21           | -         | Sep-19   |
| 6                    | RSM (2)                                 | 5,739.4           | 7%         | 38                    | 6                       | 32      | 22           | 2         | Dec-19   |
| 7                    | Grant Thornton*                         | 5,729.1           | 5%         | 39                    | -                       | 22      | 36           | 3         | Sep-19   |
| 8                    | Crest*                                  | 4,376.3           | 1%         | 45                    | -                       | 26      | 22           | 7         | Dec-19   |
| 9                    | Nexia International*                    | 4,262.5           | 7%         | 34                    | 17                      | 26      | 11           | 12        | Jun-19   |
| 10                   | Baker Tilly International (4) (5)       | 3,858.2           | 6%         | 34                    | 15                      | 24      | 17           | 10        | Dec-19   |
| 11                   | Moore Global (6)                        | 3,045.1           | 1%         | 36                    | 14                      | 30      | 12           | 9         | Dec-19   |
| 12                   | HLB (7)                                 | 2,923.1           | 8%         | 33                    | 15                      | 26      | 21           | 5         | Dec-19   |
| 13                   | Kreston International (8)               | 2,304.9           | 0%         | 37                    | 9                       | 28      | 10           | 16        | Oct-19   |
| 14                   | Mazars*                                 | 1,966.4           | 4%         | 47                    | 16                      | 16      | 19           | 2         | Aug-19   |
| 15                   | Pfizer International (9)                | 1,640.6           | -2%        | 43                    | 16                      | 24      | 3            | 14        | Jun-19   |
| 16                   | ETI Global (10)                         | 1,251.3           | 0%         | -                     | -                       | -       | -            | -         | Dec-19   |
| 17                   | UHY International*                      | 581.1             | 1%         | 38                    | 19                      | 17      | 15           | 11        | Dec-19   |
| 18                   | Russell Bedford International*          | 525.9             | 5%         | 27                    | 30                      | 21      | 7            | 15        | Dec-19   |
| 19                   | ShineWing International**               | 489.2             | 8%         | 47                    | 8                       | 9       | 16           | -         | Dec-19   |
| 20                   | Iconis International (11)               | 421.5             | 2%         | 17                    | 28                      | 28      | 13           | 14        | Dec-19   |
| 21                   | Reanta International (12)               | 233.2             | 5%         | 34                    | 9                       | 12      | 13           | 32        | Dec-19   |
| 22                   | UCGCS America (13)                      | 228.1             | -1%        | 15                    | -                       | 69      | 16           | -         | Dec-19   |
| 23                   | TGS Global**                            | 204.4             | 9%         | 15                    | 48                      | 22      | 8            | 7         | Sep-19   |
| 24                   | Parker Russell International* (14) (15) | 200.8             | 20%        | 30                    | 35                      | 20      | 10           | 5         | Dec-19   |
| 25                   | Aures*                                  | 137.9             | 5%         | 23                    | 28                      | 25      | 19           | 5         | Dec-19   |
| 26                   | ECinet*                                 | 121.1             | -14%       | 26                    | 29                      | 20      | 17           | 8         | Dec-18   |
| 27                   | SMS Latinoamérica*                      | 78.2              | 2%         | 33                    | 15                      | 31      | 16           | 5         | Dec-19   |
| 28                   | FinExpertiza*                           | 31.1              | 7%         | 45                    | 13                      | 13      | 8            | 21        | Jun-19   |
| 29                   | Kudus International (16)                | 28.5              | 6%         | 29                    | 30                      | 12      | 10           | 19        | Dec-19   |
| Total revenue/growth |   | 204,612.0         | 4%         |                       |                         |         |              |           |          |

■ 信永中和名列 IAB 国际会计机构世界排名第 19 位



信永中和会计师事务所被授予“行业人才队伍建设示范单位”荣誉称号

### 2020 年第一次管委会在北京汇亚大厦办公区召开

信永中和集团管理委员会 2020 年第一次会议于 1 月 7 日在北京汇亚大厦办公区 30 层会议室召开。会议由集团董事长张克主持，全体管委会委员张克、叶韶勋、顾仁荣、李晓英、谭小青、罗玉成、张克东、郑卫军、郝先经、李淑敏、宋朝学、魏勇、卢华基、王瑞琪参加会议。

本次会议审议通过了吸收新合伙人、税务板块负责人安排等议案，讨论了当前监管环境下风险控制策

略、智能审计平台和共享中心相关知识产权保护等事项。会后，管委会委员参观了汇亚大厦办公区，办公区面积达 10,765 平米，于 2019 年 11 月 18 日启用，主要供总部审计业务综合管理部门以及科技与传媒、运输与物流等部分审计业务线员工办公使用。

### 信永中和西安共享中心服务获客户称赞

2020 年 1 月 6 日，利华益维远化学股份有限公司 IPO 运营负责人岳玉荣女士一行走访信永中和（西



2020 年第一次管委会在北京汇亚大厦办公区召开

安)数据服务有限公司(以下简称共享中心)。利华益维远 IPO 项目函证期为三个年度,已临近申报期,由于本次审计时间紧张,客户对通过共享中心发函的效率及质量有所担心,亲临现场进行考察。共享中心在收到该项目所有需盖章的纸质待发函证后,由四名工作人员用时 2 小时 30 分完成 467 份函证业务处理,平均每份函证处理时间为 3 分钟。

对于共享中心快速高效的函证处理作业方式,岳玉荣女士给予了高度评价,并表示:“信永中和拥有高效、专业的工作团队,是行业的表率。原本计划预留一天的作业处理时间,在共享中心仅需两个半小时就完成了,令人惊讶!”共享中心的建立,既保障了函证业务的独立性,又协助项目组提高工作效率,节约成本。

### 信永中和党委爱心衣物捐赠活动圆满结束

信永中和与贵州省贫困山区开展的点对点爱心衣物捐赠活动,得到了广大员工的积极响应。活动期间,各位同事于繁忙的工作中抽出时间清理衣物,把适合捐献的羽绒服、棉大衣、毛衣、围巾等冬装整理清洗干净,送至党委办公室。

2020 年 1 月 13 日,党委办公室将员工捐赠的爱心衣物整理打包装箱,发送至贵州省六曲河镇。这批爱心衣物,带着信永中和的节日问候和员工们的爱心温暖,即将送至河边村、大田村的贫困农户家中。

爱是一盏灯,温暖他人也照亮自己。信永中和党委办公室向每位参与捐赠的同事表示衷心的感谢!



信永中和西安共享中心服务获客户称赞



信永中和党委爱心衣物捐赠活动圆满结束

### 中共山东省常委、统战部部长张江汀到信永中和济南分部调研考察指导工作

2020 年 3 月 12 日,山东省常委、统战部部长张江汀到信永中和济南分部就新冠肺炎疫情防控、复工复产、党建和统战等情况进行调研。合伙人郝先经汇报指出,新冠肺炎疫情对注册会计师行业带来很大困难和挑战,但由于信永中和多年来持续加大信息化建设投入,推动集团数字化转型工作,疫情期间充分利用“信天游”办公系统、共享服务中心和审计作业系统,通过远程网络化办公,实现了疫情防控和专业服务的统筹安排,保障了各项工作的正常开展。张江汀部长对信永中和在推进疫情防控、复工复产、党建和统战、国际化发展方面所取得的成就给予了充分肯定。他强调,信永中和作为大型专业服务机构,要充分发挥人才智力和专业优势,精准对接企业需求,深入开展各项专业服务工作,为我省夺取疫情防控和经济社会发展“双胜利”作出积极贡献。

省委统战部副部长张静、中共济南市委常委、统



■ 中共山东省委常委、统战部部长张江汀到信永中和济南分部调研考察指导工作

战部部长王拥华等有关负责同志陪同调研。

### 宁夏国税局副局长王金平到银川分部调研

2020年1月7日，国家税务总局宁夏回族自治区税务局副局长王金平一行四人到信永中和银川分部调研税务咨询行业发展、行业党建等工作。分部合伙人李耀忠全程陪同调研。期间，双方就税务部门如何利用中介力量更好发挥税务监管、服务作用进行了深入讨论。

### 重庆市税务学会、市国际税收研究会领导到访重庆分部

2020年1月15日重庆税务学会副会长兼秘书长、重庆市国际税收研究会副会长李治强，重庆市国际税收研究会副会长兼秘书长张俊一行来到信永中和重庆分部考察调研。合伙人傅世青就重庆分部发展情况、执业人才队伍建设等做了详细汇报李治强对于信永中和一体化、国际化、标准化管理体制，以及近年来取得的成就、企业文化等给予了高度评价与肯定。



■ 宁夏国税局副局长王金平到银川分部调研

### 信永中和客户泽璟制药在上交所科创板鸣锣上市

2020年1月23日苏州泽璟生物制药股份有限公司（以下简称泽璟制药）在上海证券交易所鸣锣开市，成为科创板第五套标准首家上市公司。

泽璟制药致力于创新药物的自主研发、生产和销售，目标是成为中国肿瘤、血液、肝胆等疾病的药物研发的领军企业。信永中和为泽璟制药提供了上市申报服务，项目团队与泽璟制药紧密合作，最终在集团领导和南京分部合伙人的高度重视以及审计风险与技术小组的大力支持下协助泽璟制药成功上市。该项目得到了总部和成都、青岛等多个分部的支持，充分体现了信永中和一体化运营的优势。

合伙人龚新海、高级经理唐松柏参加了泽璟制药上市仪式活动。

### 信永中和客户德马科技科创板 IPO 成功过会

2020年1月14日，北京审计部负责的浙江德马科技股份有限公司科创板IPO项目在上海证券交易所科创板股票上市委员会2020年第2次上市委员会审议会议中成功过会。

自2017年以来，在德马科技的发债和申请首次公开发行股票过程中，信永中和一路同行，项目团队以过硬的专业能力和勤勉尽责的态度，为德马科技IPO成功过会提供了所需专业服务与技术支持。





■ 信永中和客户泽璟制药在上交所科创板鸣锣上市

### 信永中和客户一汽轿车重大资产重组成功过会

2020年2月18日，信永中和客户中国第一汽车股份有限公司下属上市公司一汽轿车股份有限公司重大资产重组项目获得中国证监会上市公司并购重组审核委员会2020年第4次审核会议无条件通过。

自2019年4月以来，在本次重大资产重组过程中，信永中和通过中心组高效的组织管理和项目团队勤勉尽责的工作作风，为项目成功过会提供了强大的组织保障和专业支持。

### 信永中和咨询中标成都高速公路股份有限公司2019年内部控制评价项目



■ 重庆市税务学会、市国际税收研究会领导到访重庆分部

在刚刚结束的成都高速公路股份有限公司（以下简称“成都高速”）2019年内部控制评价机构选聘项目中，信永中和以第一名成功中标。

成都高速主要从事高速公路的投资、建设及经营管理，于2019年1月15日在香港联交所正式挂牌上市，是成都市属国资范围内唯一的H股上市主体，成为成都市属国资对接境外资本的有效平台。

在此次中介机构选聘过程中，信永中和风险咨询团队与国际四大在内的其他专业咨询机构同台竞技，经过综合评比，我们的服务能力、专业水准和综合实力得到了客户的一致认可，最终赢得此次项目，进一步彰显了信永中和在风险管理与内部控制咨询领域的领先地位。我们将通过高质量的服务助力成都高速实现“立足成都、领先行业、走向世界的高速生活场景服务商”的战略目标。

### 其它重要中标讯息

#### 信永中和会计师事务所成功中标多个审计项目

- 中国电子科技集团有限公司审计项目
- 中国宝武钢铁集团有限公司入库审计机构
- 四川康定机场集团有限责任公司财务审计项目
- 广东省交通集团有限公司高速公路竣工决算审计

#### 信永中和工程管理相继签订多项大型项目

- 小米集团内审咨询服务战略合作项目
- 武汉市光谷大悦城项目全过程跟踪审计
- 西昌机场站坪扩建工程跟踪审计服务
- 入围中国烟草总公司中介机构库
- 王府井集团股份有限公司审计企业机构
- 南京至盐城高速公路审计项目

#### 信永中和税务近期承接多项大型项目

- 华能和林电厂税务代理及专项税务顾问项目
- 中国农业发展银行综合性税务服务项目
- 大连中外运子公司清算税务咨询项目
- 大连港集团税务咨询项目

An illustration of four healthcare workers in blue scrubs and masks, with a central figure in a blue gown. The background is a gradient of orange and yellow. The text is written in a serif font, italicized, and positioned in the lower-left quadrant of the image.

*ShineWing is a socially responsible and highly efficient organisation*

# 信永中和是个负责任 有担当的高效组织


新冠肺炎疫情发生以来，中国共产党领导全国人民采取果断行动、有效措施，以世所罕见、史所罕见的组织动员，开展了一场规模宏大的疫情防控阻击战，最大程度地保障了人民大众的生命健康。

面对 2020 年这场突如其来的新冠肺炎疫情，作为一家负责任、有担当的大型专业服务机构，信永中和积极响应国家号召及部署安排，守初心、担使命，于第一时间迅疾投入到防疫抗疫工作中。并始终坚持以防疫抗疫为第一要务，本着对全体员工健康安全高度负责的精神，以及为社会及同胞排忧解难的精神，在疫情防控领导小组的统一领导下，凭借高度一体化的组织管理以及全国一盘棋的组织觉悟，集团上下通力协作、同舟共济，尽己所能，不遗余力，与全国人民一道共同坚持必胜的决心，通过艰苦卓绝的努力和奋斗，终于取得了抗击这一罕见灾难的巨大胜利！

## 一、组织引领，全面部署防疫抗疫

面对突如其来的新冠肺炎疫情，为积极响应政府关于全面落实“四方责任”的政策号召，本着对全体员工健康安全高度负责的精神，信永中和党委、管委会于 2020 年 1 月 26 日第一时间成立了疫情防控领导小组，由党委书记兼集团董事长张克同志亲自担任领导小组组长，多位管委会成员共同参加，责任落实到人，分工合作，统一安排指导全国各分部的防疫抗疫工作。防控领导小组通过每周例会讨论疫情新情况、研究新措施，动态据实更新防疫措施及工作推进。

防控领导小组曾连续发布 17 期专项公告，从疫情防控、隔离防护、人员状况摸查等多方面对全体员工进行防疫、抗疫检查指导，督导全国各分部结合属地情况制定相关应急预案，有效减少人员流动和聚集，阻断疫情传播。



防控领导小组对各项工作周密部署，全面督导，多措并举，争取将疫情带来的影响和损失降到最低，并取得了很好的成效。全集团上下 8000 多位员工全部安然无恙，目前各地员工已基本实现有序复工返岗。

集团统一制定并发布了详细的防控指导意见，向全体员工提出了针对个人居家生活、上下班途中、出入办公区域、传阅文件、工作用餐等诸多方面的防控安全建议指引；提出了居家及工作场所的十几项消毒措施和防控要求；同时针对特殊情况制定应急预案，确保内部人员联系沟通顺畅，形成出现问题及时、快速的上报机制；各分部结合属地疫情情况，加强对员工健康状况的排查和动态情况掌握。对来自或到过疫情重点地区的人员一律严格落实观察隔离措施，做到全覆盖；要求在湖北地区出差、探亲访友的员工，严格遵守当地政府疫情防控措施，不得违反规定擅自行动或离开。

针对疫情期间的工作需要，集团制定了相关政策，明确规定部门主管合伙人为第一责任人、部门经理具体负责，统筹考虑个人防护和工作推进需要，在确保员工安全和身体健康前提下，合理安排工作推进。管委会成员及所有行政、支持部门设置人员轮流值班岗位，随时处理应急事务，上传下达相关信息，对于全体员工假期外出流动情况及当下健康状况逐一进行摸底排查，实时掌握每个员工的状况。各分部自 1 月 27 日起，每天动态向北京总部报送一次员工健康状况和节后返程情况统计。

在防疫物资一时间极其短缺的情况下，集团核心领导带头，积极协调各方资源，发动全员多方联系，通过国内外各种渠道采购防控物资，用于对外捐助以及对内防疫工作。疫情期间，集团为员工准备了充足的口罩、消毒液、酒精消毒片等各类防疫物资，实行全国统一调配、快速发放，为广大员工提供了切实、有力的健康安全保障。同时，对身处武汉重灾区的武汉分部及其员工，成立专门对接联系小组，随时帮助处理各种应急事件，并根据需要尽力满足各种物资供应和需求。

## 二、守望相助，踊跃开展捐赠救助

为加大对疫区的支持力度，整合财力物力，为集团内部爱心人士提供更多捐助途径，集团第一时间发出为疫情灾区捐款的倡议。信永中和党委会、管委会于 2020 年 2 月 11 日联合发起了“众志成城 援鄂战‘疫’”的疫情捐助活动，并在信永中和公益基金中开设疫情专项基金捐赠渠道，组织开展筹款捐助。该专项基金专款专用，统一用于对外捐赠和对内疫情防控。与此同时，集团也大力提倡各地合伙人及员工通过其它社会渠道对湖北疫区及所属地区进行捐助。活动发起至今，

集团上下通力协作、共同努力，为湖北疫区积极筹集资金、筹措物资。截止目前，共收到捐款捐物合计135.50万元，为驰援疫区尽了自己的一份力量。

疫情期间除集团统一组织的捐助行动外，各地分部也尽己所能，通过不同渠道、多种方式支持属地防疫抗疫工作。武汉分部党支部结合当地疫情，连续采购多批口罩、酒精、消毒液等防疫物资发放员工，全力确保当地员工在疫情最严峻时期的健康安全。同时，武汉分部在自身已很困难的情况下，积极响应配合集团，迅速将能够买到的试剂盒、84消毒液等价值近40万元的医疗物资第一时间送至武汉市金银潭医院、第四医院、洪山区红十字会等抗疫一线单位；青岛分部将购置的2吨医用酒精定向捐赠给了市南区教体局用于中小学防控疫情使用；广州分部选派资深合伙人参加由广东省注册会计师行业党委组建的“财务援企行动”专家服务团，为企业在抗疫期间遇到的财税问题提供应对策略与建议，从专业角度帮助企业共渡难关；重庆分部将筹集到的护目镜、医用酒精等医疗物资以及12万余元捐款通过慈善机构赠与两江新区的教育、医疗、街道等多家单位，全力配合当地的防疫抗疫工作。整个疫情期间，各地捐助行动数不胜数，集团上下万众一心、不遗余力支持全国各地抗击疫情。

### 三、多措并举，有序推进返岗复工

疫情期间，在落实各地政府延期复工政策要求的同时，集团通过一系列人力资源调配和政策安排，旨在有效减少人员流动和聚集，阻断疫情传播。针对疫情期间的工作需要，以及配合满足客户的工作安排，疫情防控领导小组向全国各分部发布了项目安排与工作实施的指引意见，对人员复工做出了统筹计划，指导全体员工在确保做好自身安全防护的前提下，稳妥开展客户服务与项目实施工作。

2月初，防控领导小组发布了“致信永中和客户和合作伙伴函”，并要求各分部、各项目组与客户就疫情期间的工作安排与方式进行沟通，对于推迟或未能开展现场工作争取客户理解，向客户建议线上办公平台、在线会议等远程办公替代方式并寻求客户的支

持与配合。对于特殊原因需开展现场工作的，项目组应在确保客户现场已采取通风、消毒、体温监测等必要措施以及充足个人防护准备的前提下，安排少数人员赴现场进行办公，并对防护应对措施方案进行上报审批，对工作开展情况进行持续跟踪，切实确保员工与客户双方的健康安全。

疫情期间，为响应政府防疫号召，防控领导小组要求并指导全员开展居家及远程办公为主，充分利用信息系统、在线办公平台、电话视频等移动办公方式，发挥公司长期以来不断建立完善的远程作业系统、共享处理中心、大数据分析等信息化工作平台以及先进高效的技术优势，最大程度实现远程无接触式办公。对于需要安排人员到岗的部门，通过采取轮岗值班、最低限度人数设置、错峰到离岗等一系列制度安排，有效减少人员流动与聚集，最大限度防范疫情的传播与扩散。

随着各地疫情的有效缓解，根据集团各分部所在地的疫情现状以及各地政府对于复工的政策规定，防控领导小组将全国24个分部分为五类情况，每类均采取不同的复工方式及相关指导要求，每周视情况进行动态调整。此外，要求各业务板块根据业务特点及项目情况区别对待，制定针对性的复工安排与配套措施。政策到位，措施得力，整个疫情期间，在最大程度保护好员工身心健康及生命安全的前提下，也实现了人员有序复工返岗，各项工作有效开展。截至目前，集团已实现职能部门全体人员以及业务部门95%以上的人员恢复正常工作。武汉分部也已取得复工批复，做好防疫措施准备，于3月30日开始陆续复工。

信永中和各分部在集团统一领导下，积极配合当地政府，有序开展疫情防控，复工返岗，恢复经营，并取得了显著成效。其不仅体现了信永中和集团上下防疫抗疫的决心，也充分展示了信永中和高度协同的一体化管理体系在非常时期的优势与价值。

信永中和作为一个负责任的组织，并充分发挥其组织的科学、高效性，通过在防疫抗疫这场战斗所体现的精神、所取得的成就，再次展示了其普世价值及社会担当！



# 中国的信永中和 世界的 ShineWing

*ShineWing, from China to the world*

编者按：经过短短 20 多年发展，信永中和已拥有近万名员工，涉及审计、税务、工程管理、管理咨询等，服务足迹已遍布全球，成为一家源于中国走向世界的综合性专业服务机构，在行业里享有很高的声誉口碑，被认为是行业的一面旗帜。无论新加入员工，还是关心支持信永中和的社会各方，都在关心，也想了解，是什么成就了信永中和今天？她有什么与众不同的基因、特征？为此，编辑部决定从本期开始设立信永中和透视系列内容，冀望从不同侧面介绍信永中和。本期将重点介绍信永中和总体概貌、整体架构、一体化管理、国际化发展等内容，以飨读者。

透视之一：

## 一家源于中国、走向世界的大型综合性专业服务机构

一提信永中和这一持续 20 多年从未改变过的著名品牌，或许会联想到她是一家有影响的大型会计师事务所。曾经是，但今天已经发展为一家从事审计、税务、管理咨询、工程管理、数字技术等服务的大型综合性专业机构，更是一个有格局、有梦想、有理念，且有整体战略、完善体系、先进管理、健康开放的大平台！

### 历史沿革

信永中和最早可追溯到 1986 年成立的中信会计师事务所，是恢复注册会计师制度以来最早设立的本土所之一，至今已有延续 30 多年历史。

1993 年起，曾与永道（Coopers & Lybrand）有着 7 年合作历史，是唯一一家与国际“六大”有 7 年合资经历的本土会计师事务所；

2000 年脱钩改制后，信永中和会计师事务所这一品牌正式推出；

2012 年度成功转制为特殊普通合伙制事务所；

2014 年为适应业务多元化发展，信永中和咨询集团成立，下辖审计、工程管理、管理咨询、税务会计 4 大板块。这标志着一个综合性的大型专业服务集团架构正式形成。

### 规模布局

信永中和总部位于北京，并已在包括上海、深圳、成都、西安、天津、青岛、长沙、长春、大连、广州、银川、济南、昆明、福州、南京、乌鲁木齐、武汉、杭州、太原、重庆、南宁、合肥、郑州的国内主要中心城市设有 23 家分支机构。目前拥有从业人员 8277 人、合伙人 332 人、全国及省部级领军人才 65 人、中国注册会计师 1679 人、注册造价师 289 人、注册税务师 217 人以及其它各类执业资格 200 多人。

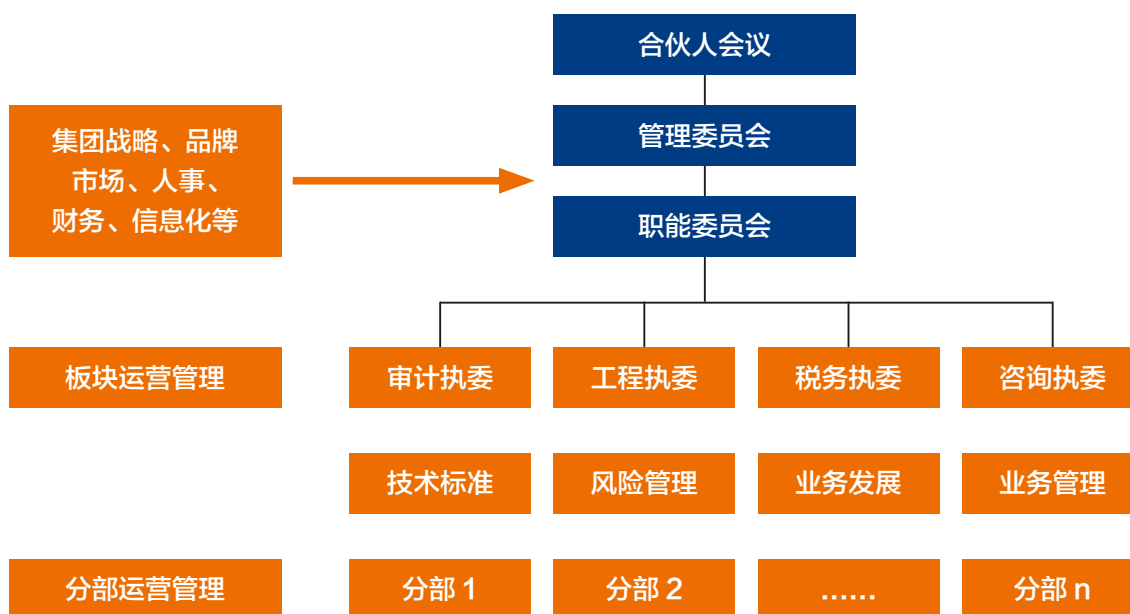
信永中和从 2005 年开始国际化发展。目前已在世界 13 个国家和地区，包括中国香港、新加坡、日本、中国台湾、印度尼西亚、马来西亚、泰国、巴基斯坦、印度、埃及、澳大利亚、英国和德国，设立了国际成

员所。2019 年末，在境内外 80 个城市设有办公室，合伙人 481 人，员工 9816 人，营业收入 4.89 亿美元。在国际权威机构国际会计公报（IAB）2019 年度全球会计师事务所排名中再度荣列第 19 位，成为亚洲唯一进入全球前 20 的专业服务品牌。信永中和成为在世界会计服务市场上不可小觑的中国力量。

### 组织架构

信永中和最高权力机构为合伙人会议。合伙人会议下设管理委员会，负责集团重大决策和日常运营管理。

管理委员会下设若干职能委员会、负责各业务线运营管理的执行委员会及地区分部，形成三位一体的矩阵式垂直一体的管理体系。



### 业务范围及执业资质

经过十多年发展，信永中和综合服务能力已大幅提升，在本土所中已据领先地位。其业务范围涉及审计鉴证、工程咨询、管理咨询、并购重组、金融服务、税务咨询、国际业务及数字化咨询等，搭建先进的技术及风险管理标准体系，培养了一批经验丰富的专业队伍，积累了丰富的各类业务服务经验，拥有国内审计、税务、工程咨询等各专业类最高执业资质。

**A 股证券期货相关业务审计资质以及 H 股审计资格、工程造价甲级资格、招标代理及工程咨询相关资质、税务师事务所 AAAAA 资质、军工涉密业务资质等。**

**审计鉴证：**信永中和是国内最早从事中国证券期货审计业务事务所之一，具有丰富的大陆及香港的资本市场及大型集团公司审计服务经验。本土最具品牌

影响力事务所之一，连续多年被评为中国 CFO 最信赖会计师事务所。

**工程咨询：**位居行业 7000 多家造价咨询公司前 5。业务涉及项目建议书与可行性研究及投资估算的编制、审计及项目经济评价；工程概算、预算、结算、竣工结（决）算、工程招标标底、投资报价的编制和审核等。

**管理咨询：**服务能力本土所最强，特别是数字化咨询引领国内所。业务涉及投融资及并购、财务与企业绩效管理、企业风险管理、信息技术咨询等。

**税务咨询：**位居行业为数不多的 5A 级。主要为客户提供高端的税务咨询、税务筹划及会计外包、税务代理及税务信息平台咨询实施等服务。

**金融服务：**能力在国内本土所居于领先地位，为



一批主权基金、国家政策性金融机构、商业银行、证券公司、保险公司、财务公司等提供各类专业服务。

从上述可看出，信永中和已成为一家名副其实的大型综合性专业服务机构。

#### 典型客户

为四十多家世界 500 强企业、百多家大型国有企业、365 家上市公司以及几百家大中型民营及外资企业提供包括审计、税务、咨询、工程及 IT 咨询等各类服务。

**部分国企客户：**招商局集团、中粮集团、华能集团、国家电投、大唐集团、三峡集团、鞍钢集团、国家电网、中远集团、华侨城集团、中核集团、中广核、中国石油、中国联通、国投集团、中外运集团、东风汽车、一汽集团、上海汽车、国机集团、中航工业、五矿等，还有一大批省属国有大型企业。

**部分金融客户：**中国投资有限责任公司、中央汇金投资有限责任公司、全国社会保障基金理事会、中国证券投资者保护基金有限公司、中国信用增进股份有限公司；中国进出口银行、中国出口信用保险公司、中国证券金融股份有限公司、中国农业发

展银行；

全国股份制商业银行：恒丰银行、招商银行、华夏银行；

H 股上市银行（含 IPO）：招商证券、甘肃银行、吉林九台农商行；

A 股上市银行（含 IPO）：江阴农村商业银行；

**H 股客户：**包括大唐国际、鞍钢股份、新华制药、魏桥纺织、中航科技、外运股份、东方电气、一拖股份、中材股份等一批重量级客户在内的 26 家 H 股客户；

**大型外企：**阿迪达斯、奔驰公司、索尼中国、宜家家居、东芝中国、佳能中国；

还有很多很多客户，在此难以罗列。她们犹如雨水，滋养着信永中和，深为感恩，也倍感责任！

#### 社会荣誉

信永中和始终以服务国家、服务社会为己任，以高质量的专业水准，恪守公正诚信，竭力为客户创造商业价值，为社会创造公信价值，也赢得了客户和社会的鼓励和肯定。

／张克董事长 2014 年当选“全球最具影响力 50 名会计专业人士”；2014 年荣获全国“优秀中国特色



社会主义事业建设者”称号；2012年光荣当选为百名“全国创先争优优秀共产党员”之一，是全国财会行业唯一当选党员；

/2014年在第七届中国管理全球论坛上获得最高奖项“中国管理模式理事长奖”，系该论坛最高奖项。

/信永中和在国资委会计师事务所全部五次入围比选中三次荣获排名第一。

/信永中和是本土所最早从事H股审计业务，第一批取得H股审计资格大型会计师事务所之一。

/合伙人周明觉2012年光荣当选为中共十八大代表，是全国注册会计师行业唯一代表。六名合伙人当选为省级政协委员和人大代表，其中两名当选省级人大常委。

/2015年获得国际会计公报（IAB）评选的国际会计师行业新星网络大奖。这是中国本土会计师事务所创立的国际会计网络品牌首次获此殊荣。

/信永中和2017年、2018年、2019年三次荣获“中国CFO最信赖的会计师事务所”称号。

/多位合伙人被中国证监会连续数届聘请为发审委、重组委委员；合伙人郑卫军连任三届证监会发审委委员；合伙人李晓英连任两届证监会重组委委员；合伙人罗玉成为上市公司协会并购融资委唯一职业会计师执行委员；合伙人梁晓燕任中国证监会重组委委员。

回顾过去成绩可睹，展望未来任重道远。

我们清醒地认识到我们与客户需求的差距，与技术进步的差距，与战略目标的差距。前进道路并不平坦，面临诸多困难挑战。

我们要不忘初心，牢记使命，从容沉着，走正道，靠专业，坚持核心理念，坚持一体化管理模式，坚持有质量可持续发展，坚持变革创新，以客户需求为导向，紧跟技术进步，推进数字化转型，推动信永中和服务能力、品牌再上新台阶。



透视之二：

## 三十年磨一剑，打造了一套科学健康发展体系

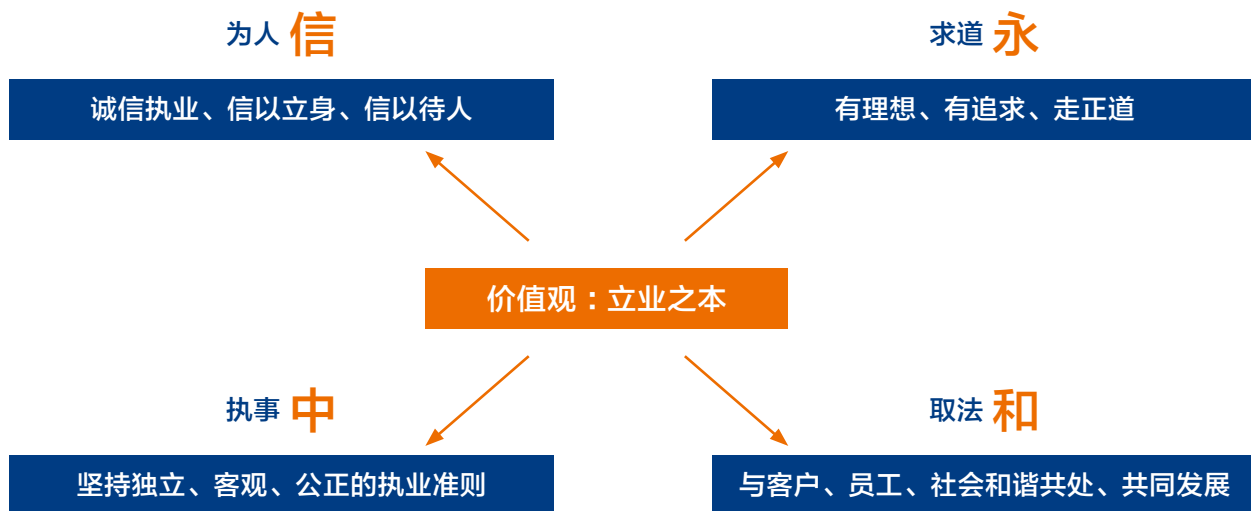
张克董事长说过，20年来信永中和最大成就、最为骄傲的不是规模，而是建立了一个健康可持续的科学运营体系，构成了信永中和核心能力，成为我们健康高速持续发展的强大基础和支撑。

这套体系到底是什么？她不是几个规章制度、一批合伙人员工、客户、业务等要素的物理简单叠加，而是经过多年实践和提炼，借鉴国际先进经验，结合中国文化和环境，形成了一套由愿景目标、文化理念、发展战略、合伙机制、管理体系和数字化平台等要素有机构成的体系。这些要素相互促进，相互制约，不可或缺，推动信永中和持续健康发展。

### 深刻把握行业发展规律的科学体系



## 健康的合伙文化理念



### 1. 愿景目标

信永中和人志存高远，致力于成为一家源于中国、具有国际影响力并受人尊重的综合性专业服务机构。

这是一个伟大的时代，这是一个难得的机遇！经过几十年高速发展，中国经济规模、中国资本市场发展、中国资本走出去，以及企业管理升级，在呼唤中国的又是国际的大型专业服务机构。国际商务服务专业机构应该有中国的品牌。中国专业服务机构应该在世界舞台上拥有合适的地位和作用。这需要决心、信心、精神。有很多人对此投之以怀疑目光，认为是不可能做到的事情。

以张克董事长为首的信永中和人，不安于现状，敢于担当，勇敢地选择了一条极具挑战而富有意义的道路：坚持自主发展道路，构建国际服务网络，为中国企业走出去提供全球服务，打造属于立足中国面向世界的专业服务品牌。

这就是信永中和梦，是我们前行的强大动力，是我们整个体系的出发点。

### 2. 健康文化

长期以来信永中和坚持培育质量至上、走正道、靠服务、树品牌的文化。弘扬诚信为本、操守为重的

职业氛围，做一个合格的专业人士。其核心文化凝聚为 12 个字：为人信、求道永，执事中，取法和。

**稳健发展**：强调平和心态，平和处事，不冒进，不激进。不盲目追求无质量规模发展。不求一时之规模，不比一时之速度，不计一时之得失，谋持续健康之长远发展。

**尊重规则**：一个锅里吃饭，立规矩、讲规则、靠数据，公平公正，并落实到管理体系制度中。我们合伙人高度和谐也证明了体系公正性。

**分工协同**：术业有分工，发挥各自特长，专业化分工，板块之间，分部之间、合伙人之间相互支持，优势互补，协同发展。

**共建共享**：共建产品、团队、平台，共拓市场，协同交付。人员、市场、客户各种资源都是公司的，不是个人所有。内部按一定规则共享。

**和谐文化**：与社会、与客户和谐共处、共同发展；对内以和衷共济、团队精神。

### 3. 前瞻、科学的发展战略

20 多年来，信永中和一直是在清晰、前瞻的战略指引下发展的。这些战略是在考虑自身定位、外部环境、社会需求等综合因素形成的。我们质量品牌战

略、一体化管理、多元化、国际化发展、数字化转型等，都无不不是根据自身能力、技术发展及外部需求，敏锐地捕捉到并为之投入、建设、推进，形成今天信永中和的核心能力，确保了信永中和正确的发展方向。实际上也在引领行业方向和发展。

**品牌战略：**靠专业、质量、服务赋能客户，打造专业服务行业品牌。

**平台战略：**坚持一体管理，构建统一运营平台，实现运营一体，资源共享，服务协同，赋能客户。

**高端战略：**建设审计、税务、工程管理、管理咨询、IT 咨询等多元高端能力，为客户提供综合性服务。

**国际战略：**坚持自主发展道路，构建全球网络，为中国企业提供高质量的全球的专业服务，打造源于中国的专业服务国际品牌。

**数字战略：**我们必须要与日俱进，数字化转型。要利用信息技术，建设强大的数字化管理和服务平台；培育数字服务能力，帮助客户数字化转型。

#### 4、健康成熟的合伙机制

一个成熟的大型专业服务机构，是以智聚人，而非资本；专业人士，而非商人。因此必须要建立专业人士（合伙人）为核心的一套健康科学可持续合伙机制。机制不过关，是难以把成百上千合伙人凝聚在一起，形成合力。即使拼盘做大了，内部利益多元，一盘散沙，没有战略，缺乏协同，追求短期利益，投入不足，风险难控，不可持续，谈不上做强，百年老店也是一句空话。

信永中和凭借与国际永道 7 年合作经历，结合中国国情，经过多年不懈努力探索，已经建立了一套符合行业规律、代表行业发展方向的先进、健康、可持续发展的合伙文化机制和管理体系。各业务线、各分部，不是合伙人简单拼凑，所有合伙人纳入公司总部统一管理，包括提升、考核、晋升、分配、辞退等。品牌、技术、市场、客户、人力、后台等各种资源、能力共建共享，做到团队、客户等资源非个人、小团体私有化。全国各业务线合伙人一个锅吃饭，一个利润池，实行综合考核分配，共享发展成果。绝不搞与项目、部门

或分所等简单的收入挂钩提成制。

我们已经完成了一次所有权自我革命。公司没有实质股东，唯以能力贡献为准。员工发展通道畅通开放，合伙人晋升、退出（退休）机制建立。信永中和实际上是大家共享的一个大平台。

#### 5、先进的管理模式：一体化管理

信永中和自成立伊始，把握行业特点和发展规律，探索建立了高度一体化管理模式。我们深知，要实现持续健康发展，就必须不断完善内部治理体系，通过机制发挥资源协同配置，控制执业风险，提升服务能力和质量。多年来，不管是新设分所还是合并，始终坚持一体化管理模式，虽牺牲了一些速度和规模，却保证了信永中和健康稳定发展。一体化管理，是我们核心特征之一，也成为我们核心能力之一，保障着我们的战略落地。有人评价为是行业先进管理模式的代表和方向，也获得了客户、业内及监管部门的高度肯定。后面将另行详细介绍。

#### 6、强大的管理和作业数字化平台

拥抱信息化是我们长期以来的战略。信永中和认识到，建设强大的信息化管理平台，是提高管理效率、增强核心能力、实现一体化管理的重要保证和基础。自成立以来，信永中和投入了大量的人力和财力，建成了以北京总部为中心、辐射全国、移动接入的专用广域网络，实现了数据、语音及视频会议等较为完善的网络体系，紧跟技术进步，搭建先进适用的私有云网络平台，开发覆盖管理和业务交付全过程、高度集成、数据共享的包括信天游管理系统、财务管理系统、作业管理系统、共享处理中心、知识库、效率工具库等各类应用系统，副高了业务和运营管理各个方面。为信永中和一体化管理提供了强大的支撑。客观地说，如果没有这套系统，我们一体化、精细化及科学化管理是难以落地的。

这套体系造就了信永中和与众不同的品质。当然其内涵也在不断优化，与日俱进。

透视之三：

## 信永中和全面 一体化管理实践

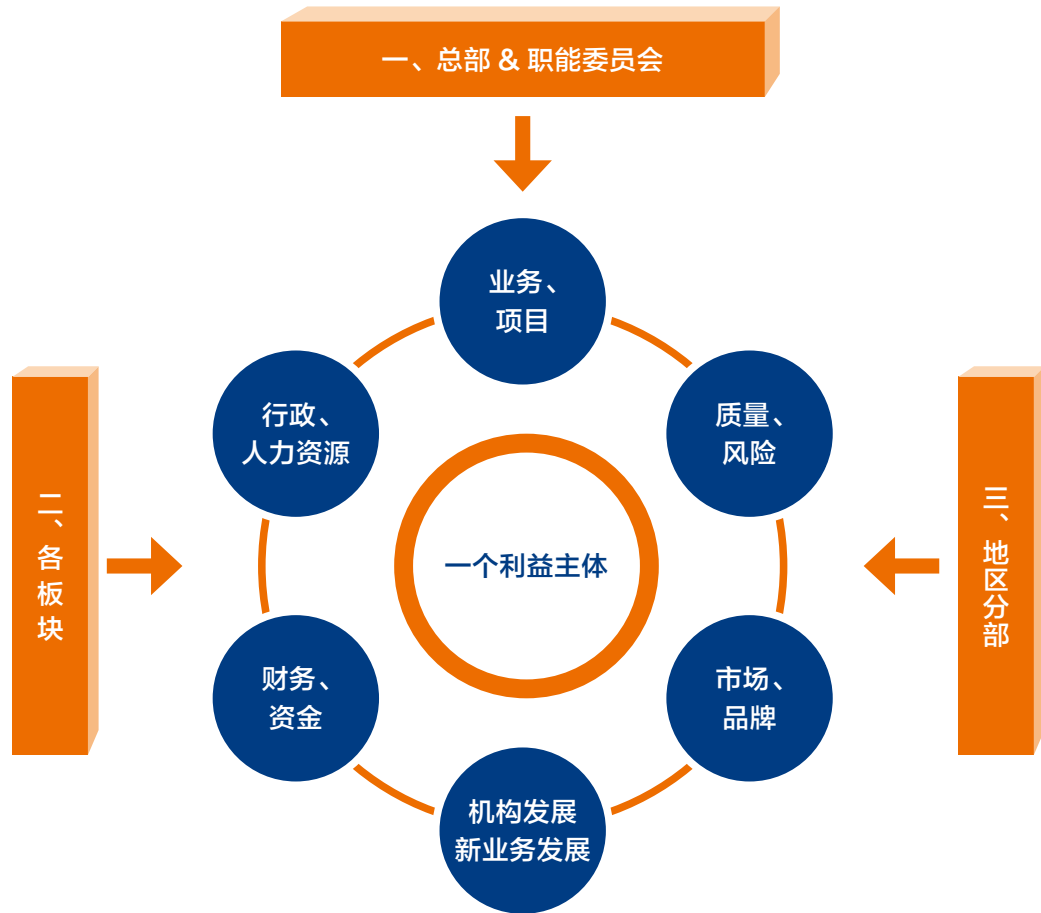
一体化管理，是相对于松散管理而论。西方会计师事务所大都是从合伙制发展而来的，其内部管理模式也有一个发展过程。随着规模不断扩大，多业务线、跨地区、跨行业，众多合伙人，从简单合伙、搭伙模式（hunters）发展到今天大所普遍实行的一体化管理模式（one firm, Integrated firms）。这是发展的必然结果，也代表了行业先进管理模式。

国内本土所 2000 年前后脱钩改制以后开始上规模上水平，以及后来做大做强。由于历史较短、经验不足或理解有误，在管理体系上仍处于摸索阶段。部分存在缺乏体系，轻管理重市场、管理粗放、项目提成，利益多元，合伙人之间、部门之间独立运作，团队、客户等资源小团体私有化，缺乏协同，难以形成合力，大而不强、风险难控等，不可持续。有人将国内事务所经营模式总结为芒果型（单核心）、香蕉型（无核心）、石榴型（多核心）三种模式。

信永中和设立以来，结合自身清晰的战略目标，深刻把握行业发展规律，坚持一体化管理实践。经过多年不懈努力探索，已经建立了一套符合行业规律、先进、健康、可持续的一体化管理体系，真正做到了大而不乱、大而不散、大而有序。成为业内一体化管理的标杆，是芒果型（单核心）模式代表。

目前信永中和集团四大业务线（审计、咨询、工程、税务）以及全国 23 个分部以及香港所，共涉及 30 多个法人主体 90 多帐套、300 多位合伙人均纳入一体管理范围，一个利润池，一个锅吃饭。集团战略、品牌、人事、财务、行政、采购、技术、风险、质

## 一体化管理体系和实践



三维矩阵垂直管理体系

量以及市场、客户、项目、团队均实行高度一体化管理。

多年来，信永中和一体管理的本质没有变，但形式上也在不断优化发展，不断与日俱进，形成了目前三维矩阵式垂直管理体系。三个维度是：

**职能委员会：**负责集团战略、品牌、市场、人力资源、财务、信息化等综合管理职能。

**板块执行委员会：**按审计、工程、管理咨询、税务四大业务线分设，负责全国业务线垂直管理协调，包括业务标准、技术支持、风险管理、业务发展、业务管理、人员调配等与业务相关的日常运营管理工作；

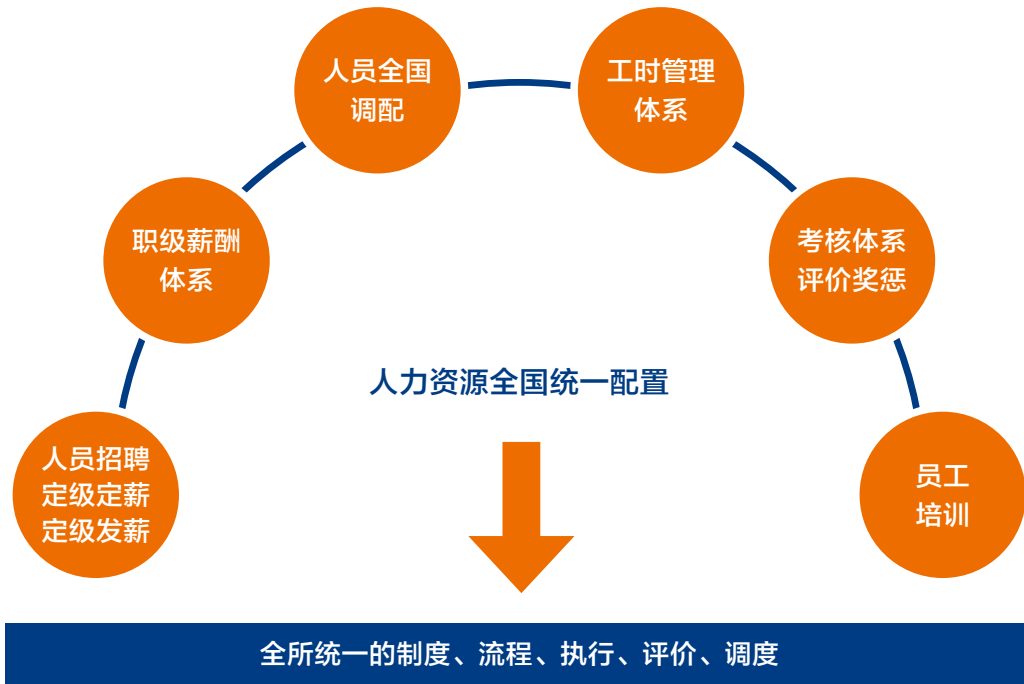
**地区分部：**根据职能委员会以及板块管理要求，负责分部业务发展、业务管理、人员调度以及行政、人事、财务、IT 等日常运营和业务管理工作。

分部实际上只是设置在各地区的一个办公室，是一个业务执行单元，无独立决策权限，由集团总部在品牌、人事、财务、行政、市场、业务、平台、考核、分配，以及各业务线运营等实行全国高度统一的垂直扁平化管控。

**人事管理：**由总部人力资源委员会及人事部高度集中管理。全国所有分支机构（含独立法人单位）员工实行统一的部门设置、工资体系、招聘管理、考核晋升，由总部统一工资发放、缴纳五险一金等；

**财务管理：**全国实行统一预算制度及管理，统一的费用开支标准，统一核算和审批流程和信息系统，所有机构资金实行收支两条线管理；

**业务管理：**全国统一的执业标准制度，统一培训



体系和组织，统一的业务承接管理、统一的业务安排调配、统一的人员调度和风险防控等、统一的管理信息系统和项目作业信息平台；

**人员调度：**专业人员不属于某个合伙人或团队，由总部按专业线、能力、工作负荷、区域等因素实行全国统一管理调度，确保在全国范围内响应满足客户服务的专业、高效要求；

**后台业务支持：**设立总部管理支持部门，包括品牌宣传、市场规划、知识库建设、专业技术支持、IT支持、产品技术研发管理等，确保为客户提供一流高效优质服务；

**统一品牌管理：**这些分支机构均实行信永中和统一的品牌字号。我司一直以信永中和（北京）国际工程管理咨询有限公司这一品牌形象对外宣传等；

**合伙人管理：**所有合伙人纳入公司统一管理，包括提升、考核、晋升、分配、辞退等。全国一个利润中心，所有合伙人一个锅吃饭，由总部统一管理，不搞提成制，不简单与项目或部门挂钩，实行综合考核分配；……等等。

信永中和这一模式，以一个利润中心为基础，实现了全国执业标准统一、业务运行平台统一、业务统一管理，统一人员调度，资源高度共享，满足了客户对高质量、跨地区、综合性服务能力需求，赢得了客户高度认同，也成为行业标杆。

我们认为，一体化管理是专业服务机构做强做大走远的保证！

只有一体化管理，才能确立远大目标：立大志、做大事，考虑整体利益，长远发展。而不是追求眼前利益、个人利益；

只有一体化管理，才能保证战略方向：引领大家按既定目标和方向前进；

只有一体化管理，才能实现内部资源共享：人力、市场、平台、知识等；

只有一体化管理，才能实现内部分工合作，高度协同，优势互补，发挥特长，各得其所，和谐发展；

只有一体化管理，才能通过合理利益考核和激励机制，抑制对个人利益过度追求，提高抵御风险能力，控制执业风险；





只有一体化管理，才能确保长远投入，提升客户服务能力：网络布局、团队建设、技术支持、平台建设、研发投入等。

当然，推行一体化管理，内部需要具备一定的条件。

愿景目标是一体化内在动力：使命，促使我们打造可持续发展的机制。

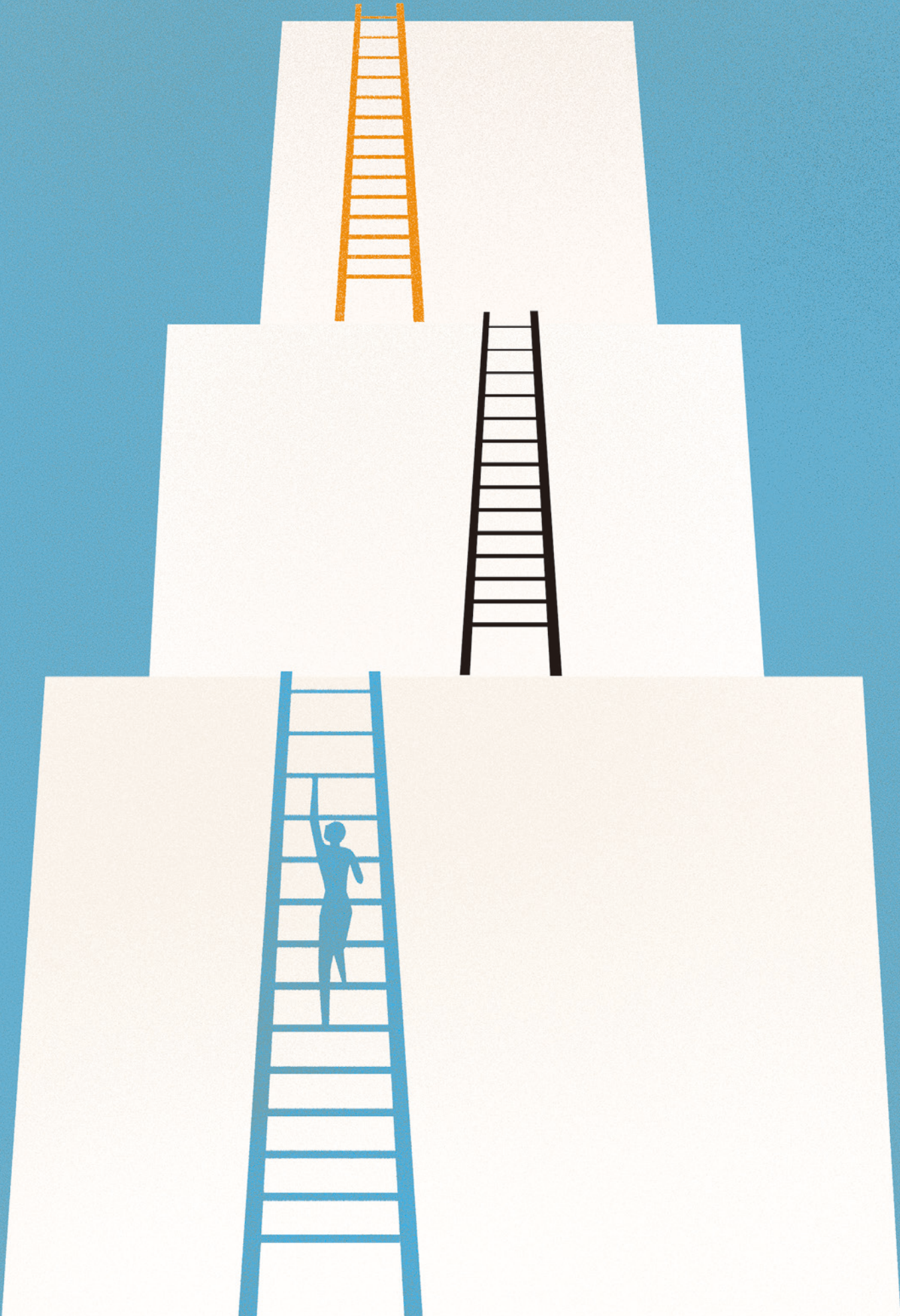
文化理念认同是一体化前提：道不同不相为谋。信永中和合伙人，无论是内部成长还是合并加入，前提是文化认同。

利益共享是一体化基础：没有这个基础，不可能真正实现一体化管理。我们坚持一个锅吃饭，人员调配、业务调配、风险管理、财务统一、长期投入、资源共享也就有了基础。

公平公正利益机制是一体化保障：一个锅里吃饭，必须做到相对公平公正，充分保障合理利益，否则大家难以凝聚在一起。经过多年建设，以绩效为基础的综合考核体系得到了高度认可。信永中和内部合伙和谐团结也在业内是有目共睹的，也证明了这套体系的生命力。

强大信息平台是一体化支撑：对我们这么大专业机构，精细、全面的高度一体化管理，特别是在互联网信息时代，没有信息平台支持，精细化科学化管理就是一句空话，一体管理就难以落地。





# 数字驱动转型 能力铸就品牌

## ——谈信永中和数字化引擎

*Digital driven transformation,  
capabilities forged brand*  
— discussing the ShineWing digital engine

合伙人 颜凡清

数字化正在迅速改变全球经济生态和企业环境，数字化转型已是必然趋势，包括企业战略调整、商业模式重构、管理变革、智能技术运用等。具备数字化服务能力成为会计师行业高端品牌的能力标志。

信永中和已将数字化战略确定为五五规划的五大战略之一，业务共享与数字化转型亦被确定为信永中和的首要发展目标。信永中和数字化服务能力对内体现在数字管理平台和智能运营平台建设；对外体现在科技、信息技术咨询以及提供数字化产品和数字化解决方案。

### 一、数字平台建设方面

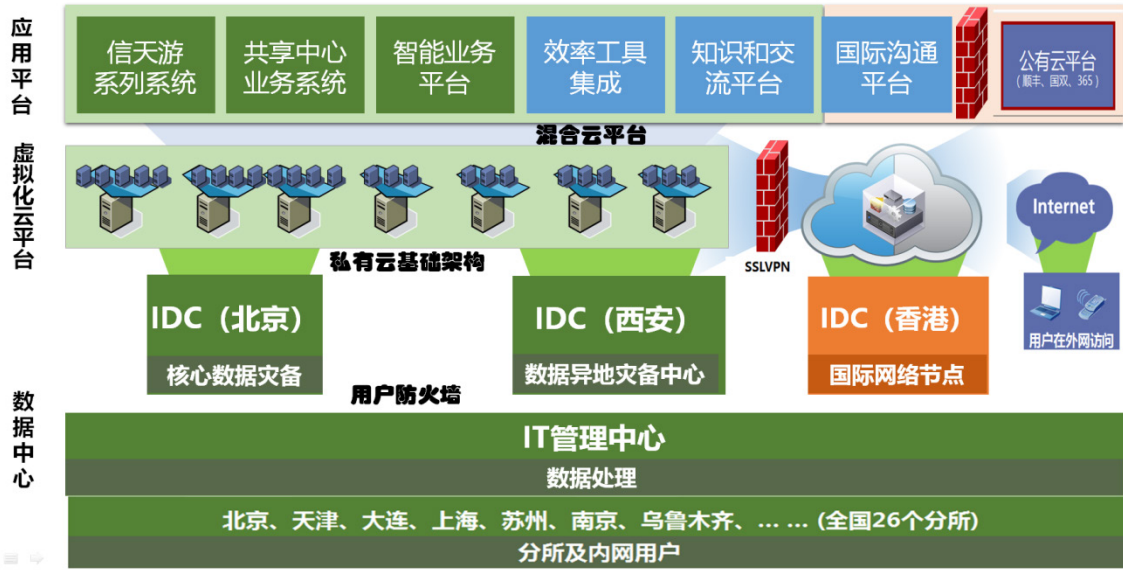
信永中和自成立以来，高度重视数字化平台建设，利用“大智移云”（大数据、人工智能、移动互联网、云计算）技术持续开发丰富一体化管理支持平台（如信天游管理系统）、智能业务运营平台（如智能作业平台、工程管理 BIM），一直把信息化战略作为主要

战略组织推进，并重金投入。目前管理支持平台包括：智能工作平台、信天游管理系统、智能财务系统、邮件系统、网络平台等；业务运营平台包括：智能作业系统、业务共享中心、知识库系统、质控系统、效率工具箱等。数字平台主要建设内涵体现如下：

1、自主研发的私有云模式下的信天游管理系统，总投资 2500 余万元，具有数字化、互联化、移动化、智能化的特点，是信永中和实现一体化、智能化管理的支持平台，其功能涵盖客户管理、业务管理、财务管理、人力资源、综合管理及 52 个子模块以及相关商务智能分析等内容。

2、自主研发的智能作业系统自 2017 年起以大数据和互联网思维为引导全面升级，递进实现向智能作业平台转化。如智能作业系统包含数据处理系统、知识系统、业务共享系统、质量控制系统、专家中心、效率工具等维度。推动业务作业数字化转型，实现前、中、后台分离协作的三维立体的 4+1+1 智能作业模式。

### 信永中和私有云架构



其中数据处理系统可以实现数据标准化 -> 智能数据分析 -> 智能工作底稿 -> 智能报告的“一键式”集成。

3、自主研发的两地三中心的私有云平台，可以实现生产数据统一存储，分仓管理、及时备份、网络加密、定期销毁的数据管理流程，有效保障信永中和数据信息安全。私有云架构如下：

4、信永中和于 2017 年 8 月在西安启动共享中心建设，占地 2700 多平方米，定位逐步实现审计、税务、工程造价、管理咨询、财务管理、人事行政以及对外商业服务中高频率、高重复性、低端且具有共性的工作由前台向中台转移。该中心 2018 年 1 月 1 日注册并开始运营，拥有服务团队 350 余人，目标 1000 人，可以对内统筹资源、共享配置、对外提供共享交付和咨询服务。目前已设立并运营函证中心、监盘中心、数据中心、报告中心以及统筹业务查询、翻译、业务报备、财务共享等职能。

5、大数据部利用大数据技术和 ACL 等分析工具，在数据采集、标准化的基础上，能采用统计分析和数据分析两个维度进行模型安排，有针对性的对企业核心业务信息系统所生成的海量数据进行数据采集、转换、加工和分析，筛选疑点数据，既用于服务制定策略、

又定位风险应对事项，实现精准服务。对明确的疑点问题搭建特定模型进行挖掘分析，并将确定的数据线索还原到业务流程进一步实施取证、核实等工作。同时，通过多样的统计图形，围绕重大风险、重大事件、控制矩阵和监控指标等风控数据呈现大数据发现，为项目提供决策或策略支持。

6、2018 年 11 月 27 日，信永中和效率工具箱正式上线，十三类、43 项效率工具陆续发布落地，包括但不限于：合并 RPA、Word 自动数据刷新和排版工具、数据分析工具（IDEA、ACL）、OCR 文本识别、年报正文自动化工具、财务指标分析工具、审计特定信息查询工具、金融资讯平台（万德、同花顺）、银行对账工具、客户画像工具、KAMS 关键审计事项工具、盘点 / 监盘工具等。

综上，信永中和通过数字化平台建设，推进管理精细化、服务效率和质量提升。

## 二、数字化咨询服务能力建设

信永中和拥有近 180 人的信息科技咨询、大数据服务、IT 审计咨询、软件研发、IT 运维服务等领域的能力。合伙人 10 名，大部分来自国际顶级咨

询公司。

数字化咨询服务包括：对外为客户提供数字化产品、解决方案及管理平台等专业咨询，如数字化转型规划咨询、数字化财务管控平台建设、数字化税务管控系统建设、工程 BIM 技术咨询、以数据为依托的风险咨询、财务共享中心咨询等。信永中和数字化咨询主要内涵体现在以下几个方面：

1、信永中和信息系统咨询团队目前共有各级咨询顾问 60 余名，其中 CISA 资质占比超过 50%，另有 PMP、ITPMP、CIA、CISSP、CRISC 等资质，专注于中国大型国企和央企的信息管理咨询和技术咨询服务，涵盖信息化顶层设计（包含 IT 规划）、信息化项目群管理（即 PMO）、财务数据管控平台、会计核算标准化、企业税务管控平台、管理驾驶舱等，助力企业集团商业洞察、价值主张和数字化转型。大型客户案例有：中粮集团数字化财务管控业务中台、东风汽车以财务和税控平台为核心的领航 2.0 系统、上海汽车和中国旅游集团的财务信息标准化项目等

2、信永中和大数据部与审计团队一起基于“风险融入业务、业务融入数字化”的指导思想，通过大数据平台、数据挖掘形成数字化解决方案，把风控模型和业务模型变成数学算法，为企业提供智能监测、校验服务、大数据业务服务、大数据平台规划与搭建服务，确保将事前规则管控、事中指标管控、事后模型管控的三维一体监控模式落地实现。



大数据部数字化解决方案可涵盖大数据平台、财务机器人及财务系统自动化、数据可视化以及智能应用等维度。成熟的产品包括：财务方面的财税机器人、业务财务流程自动化解决方案；税务方面的所得税鉴证自动化工具、税务风险大数据评估系统、所得税智能汇算系统、出口退税申报系统；工程造价方面的工程量算量工具、工程管理 BIM 技术应用；审计方面的智能合同识别、资金风险即时管控系统、业财数据分析方案等。

3、金融数字化服务产品类型包括银行等金融企业风险管理系统、操作风险管理系统、流程银行风险管理系统、绩效与薪酬管理系统、内部控制检查评价应用系统（CAAS）以及基于信息化落地的新金融工具会计准则实施方案等。主要客户包括招商银行、交通银行、民生银行、平安银行、中国进出口银行等。

4、信永中和目前拥有近 60 人的 IT 审计团队，能力可以覆盖信息化高依赖客户数据提取、数据标准化、数据建模、数据分析、IT 一般控制、IT 应用控制、财报审计以及增值服务的全流程作业，充分实现 IT 审计、数据审计与财报审计的有效整合和一体化解决方案。

5、信永中和正积极探索建立内外部数字化服务生态体系，快速形成数字化服务能力。内部打造以科技咨询、大数据部、数字产品研发、IT 审计、IT 运维与专业服务协同自我为主的共享生态、支持数字化转型；外部主动与品牌科技、数据公司合作，建立互利共赢的数字化战略生态联盟，共同推进专业服务与科技融合。如 2019 年 4 月 29 日信永中和集团与国双控股（北京）有限公司签署战略联盟合作协议，以更自信、更深入、更专业的态度陪伴客户、为企业进行数字化、专业化赋能，引领企业智能专业服务。

综上，信永中和作为国际大型综合性专业服务机构，多年来一直以数字化战略为引领，从新技术、新模式、新生态三大维度上助力我们的业务以及优质客户，共创产业价值。信永中和的数字技术与解决方案服务，能满足客户在战略、运营、业务、流程、价值提升等方面提出的数字化转型需求。

# 护航企业数字化转型

## ——信永中和数字化服务能力介绍

合伙人 周峰

信永中和作为国际大型专业服务机构，多年来一直以信息化战略为引领，数字化转型从新技术、新模式、新生态三大维度上助力我们的业务以及优质客户，共创产业价值。

信永中和数字创新中心，依托集团内部广泛服务于审计、管理咨询、会计税务服务和工程造价等众多领域的专家，携手客户共同挖掘创新需求，为客户打造定制化产品，提供一站式、全流程诊断的数字技术服务与解决方案。

目前主要包括大数据平台、智能财税、智能审计、数字洞察、数字赋能与智能风控五大功能板块，可提供数字基础平台建设、API 和架构治理、数据分析服务、审计和咨询数字创新产品服务等多种服务。

### 大数据平台

提供多种数据源的实时采集与建模，开放全端 API 实现数据打通，让数据成为核心资产。依托大数据平台搭建大数据应用，通过特定的风险管控模型辨识风险，采取有效的风险应对。信永中和大数据平台，具有如下功能点：

- 广泛采集各种类型数据，如企业财务及报表、供应链和工商数据等，可以从不同侧面反映企业经营状态和经营能力的的数据，经过统计和风险模型的处理，来进行风险揭示或风险预警，帮助企业 and 外部审计工作推进有效的风险管控和应对措施。

- 提供完整的数据中间层，统一数据口径，降低取数门槛。

- 提供高可用、高性能的列存储服务，实时计算服务，离线存储和计算服务，满足业务方的需求。

- 提供数据展示平台，降低使用数据的门槛，项目组成员可以自助取数和分析。

### 智能财税

利用大数据人工智能机器学习等多互联网主流技术，结合企业客户在财税管理工作中的各种应用场景，定制化研发并提供企业智能财税产品和服务。

- 财税机器人
- 智能合同分析工具
- 发票的管理工具
- 盘点 / 监盘工具
- 审计合并报表 RPA
- 附注自动生成工具

### 智能审计服务

我们采用大数据分析技术的新型审计，以结果、问题、风险为导向，通过专家判断、流程挖掘、数据挖掘找到疑似问题点或问题样表集，通过检查疑问样本确定问题及影响，对问题和影响综合分析、判断，区分设计缺陷和执行缺陷，最终完成问题和缺陷的整改。

我们按照“点、线、面、体”的审计思路，逐层开展公司的问题挖掘和评估，已到达充分揭示问题，提供解决方案，为客户带来更优质服务的目的。

智能审计服务的实现路径如下：

- 根据企业历史数据风险和业务场景设计模型，数据分析和专家经验总结过去掌握的业务特征以及统计特征，将相关特征“数值化”描述。

- 根据提取的特征和专家经验，建立风险评估模

型，全部数据检验，抽离出问题样本。

- 确认问题样本或样本集后，对问题样本线下核实，检查原始凭证及流程制度，判断风险数据的严重程度，对数据风险评估。

- 开展问题整改，修改、完善流程、制度及控制，对分析模型持续、总结、完善，完成项目经验的积累。

## 数字洞察

信永中和数字服务基于脱敏后的业务数据和财务数据，结合企业战略规划、运营管理、业务需求和财务管理，价值导向地提供企业各层面的数字洞察服务。同时致力于对分析模型的研究与搭建，通过分析模型在海量数据中甄别数字异常，穿透企业业务真实情况，助力企业业务增长。我们采用总体分析方法，对碎片化数据进行整合、计算并发掘数据隐藏的信息。目前我们已完成多个千万级数据量的项目分析，同时结合市场成熟分析工具，自建数据分析平台，储备了 PB 级别的数据全量分析技术能力。可以关联多个数据库，打破数据孤岛，覆盖企业全部数据，选取最有价值点的信息展开多维度分析，以及根据数据之间的联系，对比不同来源的多个数据，完成数据一致性的检验。

基于大数据分析，我们已先后服务制造、物流、金融、电商、广告等多个领域的客户，积累大量数据分析经验和模型，能针对不同行业的企业提供不同程度的分析，为企业选取最适合，最专业的数据分析。

我们将模型类型分为通用模型和行业模型两类：

**通用模型**：主要为支持企业自身运营和管理的模型，主要以财税类分析为主，包括但不限于：报表分析模型、成本分析模型、流动性分析模型、估值分析模型、税务分析模型、预算分析模型。其中报表分析不仅涵盖基础三张表利润表，现金流量表，资产负债表，以及其他股权结构，无形资产，公允价值，商誉等 300 多个指标系统。而对于资金分析，我们则具有一整套完整的资金监控管理模型，从业财数据一致性，到采购商供应商资金往来，公司管理相关存款，报销、社保、工资等全套的资金管理模型。

借助通用分析模型，主要对如下要点进行关注，

例如：

- 财务数据波动是否合理。
- 资产负债率是否过高或过低，偿债能力是否与负债率相匹配。
- 现金流是否实时监控，资金周转率是否合理，是否建立应收账款管理机制或信用管理机制。
- 信贷额度的使用机制是否合理，总资产规模是否在合适范围内得到控制。
- 各种成本费用是否合理等。

**行业模型**：主要为各行业和产业链中支持业务和市场的分析模型。同时，我们配以横向类分析，主要以征信分析模型、价格分析模型、利率汇率分析模型为主进行模型库的搭建和累积。

借助行业分析模型，主要对如下要点进行关注，例如：

- 市场环境的变化对企业的影响。
- 产品定价机制是否合理，利润率控制是否合理，竞争模式是否合理。
- 利率、汇率波动对企业的影响。
- 市场需求变化，产品生命周期、潜在竞争产品及替代品等。

## 数字赋能与智能风控服务

我们通过全流程数据解决方案和效率工具，赋能专业服务团队更好更全面的认知客户，适应新环境、拓展新业务。我们可以贯穿企业的各业务线，验证不同数据库存储数据的一致性；对数据进行分类、聚合，不同主体的数据与内部或公开市场数据对比，定位数据的差异性；根据专家经验或统计学原理，定义数据的合理区间或数据关联性，筛选异常数据；对数据进行加工，补充新的数据字段，深入分析。此外，采用数据分析方法，可以帮助专业团队降低审计成本，优化、提高工作效率，让团队精力聚焦到更深层面、更有价值的问题上。

我们围绕不同行业的不同企业，基于其自身战略发展目标、核心业务和运营管理要求，定制化研发和搭建分析模型，并通过专家经验 + 机器学习训练单据

识别和预测模型，判定新数据的风险等级，形成大数据风控管理模型。

### 写在最后：

信永中和数字化服务以围绕企业客户提供全方位的数字解决方案为主旨，包括但不限于：

- 数字专家 + 行业专家。依托专业领域的专家优势资源，加上深入的数据和分析的专业知识，衍生和创造新的数据资源、数据技术与实现路径，为企业提供扎实且引领数字创新下的新动力。

- 数字咨询。帮助客户开发并实施信息战略规划、重塑流程、优化技术、提升企业的信息洞察、管理和决策能力。

- 分析应用。利用不断完善的行业和业务模型，为企业客户提供从战略到运营到合规管控上的评估与分析服务，并提供相应的解决方案。

- 洞察。无论市场还是行业，无论外部还是内部，我们协助企业面对自己在各种指标体系中认知自己在运营、流程、生产还是品牌推广、市场定位、投融资活动中的绩效表现，驱动企业快速精准地实现各阶段的战略目标。

到目前为止，我们也已在如下方面为企业客户提供服务，并将继续扩充我们更加精细化的数字服务领域：

- 战略数字化服务。围绕市场、产品、服务、渠道、竞合动态等进行多场景分析。

- 流程数字化服务。围绕业务与资源分配在满足企业战略发展目标需要时对流程和生产力的效能进行甄别和优化。

- 运营数字化服务。围绕企业成本与收入、资金与资产、组织结构与业务发展等条件下，优化运营管理过程中相关的管控指标与组合模式，提升运营效率并降低风险。

- 合规数字化服务。围绕企业自身业务特点和战略定位，帮助企业及时预测来自政策、市场、财务、运营、法律等方面的风险干扰，并通过合理的评估和适当的解决方案降低和规避损失。





# 工程管理咨询远程作业模式探讨与实践

合伙人 张萍 高级经理 冯章斌

2020年1月新冠肺炎疫情袭来。在这特殊时期，云办公、远程作业模式得到了广泛推广和应用。已经上线运行的信永中和工程咨询作业管理系统成功经受了考验，为居家办公期间的项目安排、人员派遣、线上作业、协同配合、质量管控、时间管理以及与客户沟通交流等作业环节提供了强有力的支撑与保障，也让客户感受到了信永中和数字化建设带来的高质量过程管控与远程高效协同，把疫情影响降到了最低程度。

信永中和多年来一直秉承高度一体化管理，对信息化建设不懈探索，总结并确定了“集团管理平台+专业作业平台”的二元架构模式。其中，集团管理平台聚焦于人力资源、财务、经营、风险控制等方面的统一标准管控，同时为网络协同提供安全验证、共享支持、音视频会议等各个方面的基础支撑。而专业作业平台则锚定于业务，更加侧重业务流程标准化管理、资源共享、档案留存、质量控制，以及作业过程支撑等功能。得益于二元架构模式，我们形成了通用功能与专业功能齐头并进的建设形式，并且在运行过程中收获了良好成效。

关于工程管理作业系统的建设过程，我们首先明确了关键目标，包括质控要点显性化、作业流程标准化、资料底稿管理规范。在此基础上，对远程协作提出要求：构建线上办公环境、项目资源电子化、实施过程线上留痕、开通客户监督渠道。在实践中，我们以线上作业效率和效果并重的原则为核心，基于公司内部管理制度、技术标准进行需求转化和梳理。而后，我们围绕内、外作业质量控制关键环节进行优化重组，针对线下工作流程转化、全过程质量控制、电子资料的管理与应用等难点进行一一攻关。最后，按信息系统建设要求，基于工程管理咨询技术标准完成了线上执行流程梳理与绘制；基于咨询业务类型整理出各环

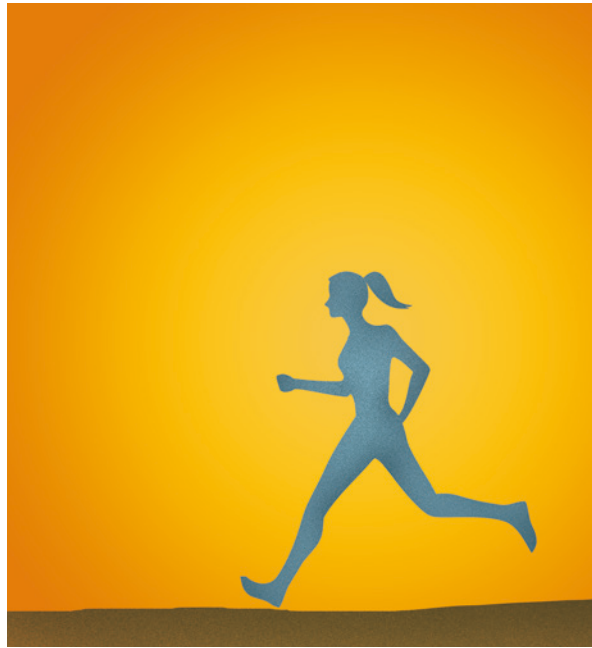
节质量控制要点；基于项目工作岗位进行了线上权限的规划与分配；基于文档资料的特性建立起规范化的线上资料分类目录；基于工作底稿规范性要求完成了传统纸质表格重新设计等。目前，估概算、预算、结算、全过程咨询、招标代理、绩效评价等业务已上线运行，并不断进行测试改良、推广运用，总体运行平稳。

在新冠肺炎疫情期间，远程协同工作的需求激增，我们的线上作业环境展现出了极大的优势。具体表现在：依托信天游信息管理系统提取所执行项目，适时调配项目成员、安排项目用时；使用工程管理作业系统进行任务分派，借助私有云共享平台存储传递资料，保证项目组成员同步获取各类项目资料，最快进入到作业状态；通过规范化流程及标准化质量复核要点控制，确保现场负责人、主管经理、技术负责人、负责合伙人能在关键控制环节及时准确的介入到项目中，对成果质量进行过程把控；依托集团平台的网络视频会议，与客户展开实时沟通，同时让客户以观察者身份介入到线上协同环境中，实时了解项目进展等情况。

截至3月中旬，我们以远程作业模式完成了数个项目，确保了项目顺利推进，得到客户的好评。这更加坚定了我们信息化建设、远程作业方面的信心。未来我们将继续拓展线上作业覆盖范围，并在大数据、AI人工智能等方面发力，为线上协同、质量控制等提供更加精细化、智能化的辅助功能。同时，力求执业过程更加透明，方便客户实时了解项目情况，使其对我们信心倍增。尽管新冠肺炎疫情给各行各业带来了巨大损失，却也极大的推动了网络办公、远程协同等信息化建设的步伐，相信未来几年，信息化建设必将推动整个行业的进步与变革。工程管理板块将按照“五五规划”目标和公司的总体安排，大力推进信息化建设，做好充分准备，拥抱信息化时代的到来。

# 审计远程作业 信永中和的实践

合伙人 崔西福



2016年以来，我们一直在项目实施过程中探索远程作业的操作，经过几年的实践，已经形成体系化的方法论，并成功应用于多家大型企业集团审计，取得了较好的效果，尤其是在2020年突发的新冠疫情中，有丰富远程作业实施经验的项目团队负责的两家大型企业集团审计没有受到影响，上市公司年报几无波折如期披露，大型企业集团如期提交审计报告及管理建议书。

审计远程作业并非新生事物，是基于项目目标的任务分解、 workflow 重组和流程重构，将其中（大）部分工作从现场转移到非现场完成，在此过程中，作业方法要能适配非现场工作的场景。

我们在2019年-2020年间完成了三个大型企业集团审计项目远程作业：某建材集团，以SAP核算业务、财务，业务财务一体化，基础非常好；某水务集团，有统一的财务系统，并无与财务接口的业务系统；某集贸易、地产、金融为一体的集团，管理基础有差异，其使用了不同的财务软件，很多子公司没有业务系统。尽管三家集团的信息化基础不同，除监盘、访谈、与管理层沟通等必须要现场处理的事情以外，其他工作，我们基本上采用非现场、远程的方式完成。

在这三个项目中，我们分别交付了几百户子公司

的审计报告，协助审核久其报表，提交管理建议书等，因为改变了过去“撒胡椒面”式的把“专家”平均分工的模式，我们将专家能力聚集于解决风险事项和客户服务相关的事项，从结果来看，对风险事件的识别效率和解决效果更好了；同时基于远程审计的特点，我们开发了基于风险和结果的内部控制评价方法、数据分析方法论并用于管理建议书，在形成了新的业务能力的同时，客户的价值感受更好了。

从实践来看，几乎全部中大型企业集团都具备实施一定比例远程作业的条件和基础，其实施范围和程度取决于两个因素：

一是**客户的接受度和配合度**。客户可能会担心远程后服务质量打折扣，从而排斥、不接受、不配合。在我们做好解释、沟通及指导工作的同时，更需要“实践出真知”，通过不同的探索方式让客户体验到服务质量的提高，“多做、多说”，通过“效果”来影响、引导客户的接受度和配合度。

二是**业务及财务数据电子化程度**。只要客户的财务是用软件核算的，能够集中导出；业务是软件中运行，或者未在软件中运行，但有电子表格，且我们可以验证业务数据的真实性、完整性；或者没有电子表格，是纸质台账，只要具备扫描条件，我们的OCR

技术能够解析出来,也会具备远程作业的条件。当然,在实践中,我们也可以做到,客户只有一部分电子信息的情况下,我们依然可以远程作业,核心的做法还是基于目标的分解和任务的重组,通过非现场、远程作业来审计,减轻客户的配合量。

远程审计实践场景:我们是“两头在外”、“中间在内”。开头的准备(计划)阶段,我们要了解客户的需求,了解客户的变化,闻闻客户的“味道”,是必须要与客户见面的。只有通过面对面的沟通,我们才能感知到客户,才能确定整体目标和策略,并完成风险评估、目标定义、任务分解、 workflow 重构、团队组建、培训、考核等准备阶段的工作。远程作业主要是在现场实施阶段、汇总及编制报告阶段。在这两阶段,我们通常根据任务性质安排分工,会设立专注于风险事项和客户服务的落地实施的“专家组”,专注于(全量或部分)数据分析的由数据分析专家和业务专家组成的“数据分析组”,专注于无风险和低风险底稿编制的“底稿组”,专注于银行存款、往来款函证的“函证组”,专注于标准化报告的“报告组”,专注于资料接收、验证、编码、分发的“资料组”,风险与效率分道,各组在核心团队的带领下分工、协作;除专家组在落实重大问题和风险事项的过程中,会根据需要去到现场以外,以上各组几乎全部的工作通过非现场的远程完成。在最终交付阶段,我们也是必须要与客户见面的,把我们的工作成果,尤其是管理建议提交给公司管理层,我们也要听到客户对我们工作的反馈和意见,要和客户互动。只有这样,我们才能围绕客户服务持续改善。

远程作业的实施效果评估。在我们已经实施的远程作业项目中,我们的客户在如下方面会有共同的、更好的感受。

一、**客户和我们风险的共同降低**。对于大型企业集团,总会有一些“阳光不能照到的地方”,在远程审计作业中,专家团队只专注于风险事项和客户服务(现场审计中会有非常多的职责,对风险和客户服务的投入不足),他们的精力会更加集中,会更加专注。从我们监控到的数据来看,对风险事项的识别效率,风险事件解决的有效性和效率,集中的非现场作业比

现场作业要好。

二、**服务质量的切实改善**。基于前面提到的原因,以及我们的方法论基于场景的改进,远程作业并未在服务质量上打折扣,反而是服务质量更好了,我们每年给客户提交管理建议书的广度、深度要好,客户的价值感、评价明显好于过往的现场作业。

三、**更好的客户体验**。我们在远程作业中扁平化项目组织架构,包括合伙人、经理在内的高级别员工深度参与项目设计及实施过程,在项目中前期能够识别绝大部分重大事项,可以及时和客户沟通;通过把标准前置到项目开始、每个人的作业过程,有效提高了作业有效性,减少了就同一事项反复沟通、索取资料;针对客户服务,同样基于客户服务的目标进行设计、实施,价值感明显增强;远程作业下的客户接待量、配合量比现场作业要少。

当然,尽管我们已经形成了体系化的方法论,还需持续探索,包括:

一、**资料的收集及检索效率**。我们已经试验了很多基于目前技术条件收集、整理、编码、分发及使用资料的方法,总体效率也并不比现场作业低。但在某些环节上,如百 M 级别或 G 级别数据传输效率不够好;在数据的整理、编码及分发环节依赖于人工处理,效率有待提高。

二、**取证方式的持续改进**。应该讲,所有的规则都会滞后于探索,如电子数据作为审计证据的相关问题,以音视频数据、软件代码作为审计证据的相关问题,也包括根据 IT 审计结果、数据分析结果、专家经验大量减少原始凭证的抽查等等。我们找到了好的解决问题的方法,但因为规则的滞后,操作中,我们需要往“回”走,兼顾到合乎规则。

随着财政部电子会计凭证指导文件的发布,随着客户的业务财务一体化,随着客户业务的在线化、网络化、智能化,远程作业会成为一种与时俱进的选择。作为大型专业服务集团,我们有“阳光灿烂修屋顶”的远见,也有投资未来的实践。在应对环境变化的路上,我们会围绕风险应对和客户服务持续探索,持续改善客户体验。

# 打造一个面向未来的职业

## *Building a profession toward the future*

国际会计师联合会（IFAC）工商业界职业会计师委员会几年前发布了一篇研究报告。该报告汇集了引领财务职能和企业综合经验，从数字革命与认知业务、财务角色变化等方面总结了会计职业产生的新变化和相应建议。国际会计师联合会工商业界职业会计师委员会主席查尔斯·迪利指出，报告传递主要信息依然是我们职业在保持自身相关性前提下如何以技术作为主要驱动因素，通过帮助提供以价值创造和保值为目标的安全、控制和质量方面的决策，成为企业经营中更加有效的业务合作伙伴。并指出，技术和新商业模式推动了有效沟通的巨大变化，如果会计行业和职业会计师不接受这种改变，其他现有或新兴职业就会取代我们。现将该报告一些主要观点摘录如下，与大家分享。

### 一、数字革命与认知业务的飞速发展。

报告指出，为保持相关性，会计师别无选择，必须主动接受新兴技术。当今时代，变化不断，机遇无限。财务专业人士必须通过技术来拥抱创新，以维持自身的有效商业伙伴地位。尽管行业一直在拥抱技术，但变革的步伐正在加快，并产生深远影响。数字技术刚刚开始渗透到产业和商业模式中，机器人和自动化正在取代重复性的人类劳动和决策。要保持其在商业和公共部门的核心地位，职业会计师就必须掌握评估和实施技术驱动计划的相关技能，推动认知业务发展和财务会计职能进一步转变。行业的定位和品牌应当融入到数字化领导力和认知业务中。会计职业组织应当从公共利益出发，考虑科技迅猛发展所带来的社会影响。



## 二、技术对企业财务职能和职业会计师的影响

(一) IBM 公司认知过程服务全球品牌经理、美国特许会计师协会总裁戴维·鲍威尔 (David Powell) 先生的观点：

职业会计师面临着数字革命的潜在和现实影响。技术已经颠覆了财务和会计职能和活动，但是颠覆并不仅仅来自于技术，年轻人才被吸引到理想的城市工作地点和生活方式的趋势。技术对于财务职能和职业会计师的影响现已非常广泛，并且可能还会继续扩大，主要体现在以下方面：

1. 企业能够利用大量结构化和非结构化数据，为挖掘更加深入的洞察力提供了重要条件。在实务中，改进后数据分析现被应用于财务规划和分析之中，并且正在迅速发展。

2. 许多大型企业中，交易处理方式正在迅速变得标准化和自动化。这种技术催生了财务人员新角色，就像过去旧角色和任务被完全消除那样。

3. 企业需要判断自身在利用认知计算和认知业务方面成熟程度和所处阶段。通过认知技术实现转型必须有目标地实施应用，因此认知技术被应用于应对特定的业务挑战和机遇，从而提升客户价值。

4. 许多技术正在兴起并且不断发展，潜力尚待被人们充分了解和应用。

(二) 特定技术如何影响财务和会计，以及这种影响有多迅速？

1. 认知技术目前仍处于发展和实验阶段并迅速兴起的新技术。区块链通过提供审计跟踪信息，使得交易具有完整可见性，为推动财务会计乃至更为广泛的财务系统发展提供了重要机会。

2. 目前被广泛利用的技术大数据和分析、云计算等。

(1) 大数据和分析通过应用海量数据，能够提供情报和见解，从而改善决策过程。数据对于大多数企业来说是一项宝贵的资产，企业为了获取更多见解，在数据利用方面的投资正在迅速增长。财务人员需要与企业中的其他部门密切合作，以确保数据被作为企业战略经营决策的组成部分，并通过数据分析支持业务决策。

(2) 云计算具有灵活性和快速性，并且无论是通过第三方还是企业内部的云设施来运行，都能够降低成本。这些技术对 IT 和安全治理也具有间接的影响和好处。

3. 会计师应当抓住技术发展带来的机会：

(1) 财务专业人士应当成为数字领袖；

(2) 财务和会计职能通过利用技术，能够以更低的成本在审计和控制、流程自动化、数据使用方面提升效率，推动改善决策。

4. 对职业会计师建议。

(1) 职业会计师需要评估当前企业层面以及财务职能层面的制度流程、人员和技能方面的完备状态。

(2) 除了熟悉和认知新兴技术之外，了解如何管理变革和不确定性与了解技术本身一样关键。

(3) 作为业务合作伙伴，需要帮助企业更好地理解通过以提供更高客户价值和提高效率为目标的业务模式变革实现自身价值创造的过程。

(4) 职业会计师应当持续地学习和成长。这一点显得至关重要。

(5) 要与企业中的其他人员，特别是与首席信息官建立建设性伙伴关系，以增进企业整体利益。

### 三、未来会计师角色变化

报告指出了职业会计师角色将如何改变：

1. 正在兴起的角色。以下方面的角色显得越来越重要：(1) 价值创造者和价值保护者；(2) 技术和数据方面的专家；(3) 有效的风险管理者；(4) 创新者；(5) 流程优化者；(6) 创造改变的经理人；(7) 商业顾问。

2. 正在萌芽的角色。以下角色处于早期阶段：(1) 阐释数字的故事讲述者；(2) 技术领导者和推动者；(3) 预测专家；(4) 非财务业绩的衡量专家；(5) 业务合作者和聚合者；(6) 探索者。

3. 应当保留的角色。以下角色至今依然重要：(1) 有效的管理者和内控专家；(2) 目标明确、富有建设性的挑战者；(3) 遵守道德、值得信赖的人；(4) 财务会计专家；(5) 具有辩论精神的分析师；(6) 推动达成决策和实现绩效的人；(7) 监管和标准方面的专家；(8) 促成企业实现优秀经营的人。

4. 应当创造性打破的角色。以下角色越来越过时：(1) 记账和交易会计处理方面的专家；(2) 手工处理和数据输入；(3) 调节试算平衡表和财务报告；(4) 应用电子表格进行管理；(5) 降低风险的人。

## 事务所经营： 农场模式和猎人模式

根据 David H. Maister < *Managing The Professional Service Firm* > 编译

事务所不仅需要抽象“团队文化”来引导，还要对事务所的经营体系做出明确选择和设计，即经营模式选择。

一类事务所运营模式称之为“农场”型：就像农场一样，一般会事先确定目标、计划：播种什么、谁去播种等。年底收成好坏押注此种作物，并为此组织人员、机器设备、肥料农药等进行播种、施肥等，努力争取秋后有个好收获。实行农场模式的一体化管理的事务所也都一样，都注重事前规划，明确基本目标，并根据环境及其能力、特长选择为市场所提供的一些特定服务领域，而不是全面开花，什么服务都提供，并在这些所选领域集中进行资源（人力、财力等）投入，因此获得成功。协同、团队工作是这些一体化管理事务所的共同特征。这种特征并不是来自于对审美（团队精神）嗜好，而是取决于很简单的一个事实，即这种“农场”型生产组织模式的必然选择。农场里，有些人负责播下种子，有些人负责修补篱笆，还有些人负责浇水、施肥、治虫、收获等。每个人都必须做好自己那部分工作，才能保证农场获得好收成。所以重要的不是个人表现，而是团队对收成的贡献。团队精神是从“必须一起才能完成”中而来。在农场这样一个组织中，除非农场丰收，否则个人也不可能有好结果。

另一类事务所运营模式称之为“猎人”模式。设想事务所由五位合伙人组建。每位合伙人独立从事业务，根据个人风格和喜好独立勾画和开发各自涉及业

务领域的方法、技术并提供服务。这类所没有猎杀战略，没有核心目标，没有长远的投入，没有统一的计划，没有统一目标，很少有内部协同。每个人单独行动，都是要去打猎，追逐水牛，或鹿、天鹅，无须与管理合伙人请示、确认，就可直接猎杀。打到什么吃什么，这就是所谓的猎人模式。

猎人模式尝试通过给其个体提供最大的自我管理空间来最大限度提高个人积极性及其绩效，而不是如农场模式会约束他们要为哪些市场服务以及提供怎样的服务。猎人模式鼓励每个人（或某个小组）去应对和适应当地的市场，捕捉机会，打到猎物。这种模式缺点就是牺牲了事务所整体在服务内容、市场营销及工作方法等方面一致性带来的好处。猎人模式下激励机制侧重于短期导向：能打到猎物的人就能获得报酬，那些不再能再打到猎物的人就要得到帮助，否则就没有饭吃。

不应把猎人理解为“业务开发能手”，也不能把农场职员理解为“按部就班的执行者”。农场模式所在市场营销中不是“懦夫”。事实上，最棒的农场模式事务所都是一流的市场营销专家。它们主要区别在

于农场模式把营销作为一个整体有组织地去完成，而猎人模式则是把市场营销看作是个人独自的行为。

现在看看棘手的问题，对于某个所，有可能同时兼具上述两种模式的优势吗？即既能获得市场专注和团队协作优势的同时，还能获得基于对个人绩效激励而带来的个人积极性、灵活性和适应能力这些优势？我的结论是不能。

很容易看出，两种方式是不兼容的。企图同时获得两个模式中的所有优势（个体积极性和团队协作）的事务所，在经营管理中必须做出一些有重大的妥协调整。在我看来，其结果往往导致绩效下降。因此，事务所必须要确定自己要采取猎人模式还是农场模式，利用并强化所选模式的固有优势，取得成功。另外，事务所内部往往会存在“这山望着那山高”倾向，看到自己的总是负面，别人总是好的。农场型事务所往往渴望拥有更多的个人积极性；而猎人式事务所则又会感叹其缺乏团队协作的能力。然而，在探寻拥有两个管理方式长处的同时，一定要保证不抛弃自己拥有的最基本的核心优势。在事务所管理模式选择时，我会选择农场模式。



# 人间有爱 众志成城

## ——SW 分部在行动

### *Stay Strong, United in Love*

#### *— SW Office In Motion*

编者按：突如其来的疫情，打乱了正常生活工作的节奏。信永中和各分部在集团疫情防控领导小组统一领导下，配合当地政府，积极有序开展疫情防控，关心员工，组织募捐，坚守岗位，远程工作，坚守使命，共克时艰，同时也充分展示了信永中和大一统管理体系在非常时期的优势和力量。

#### **武汉分部 临危不乱 有序组织 共克时艰**

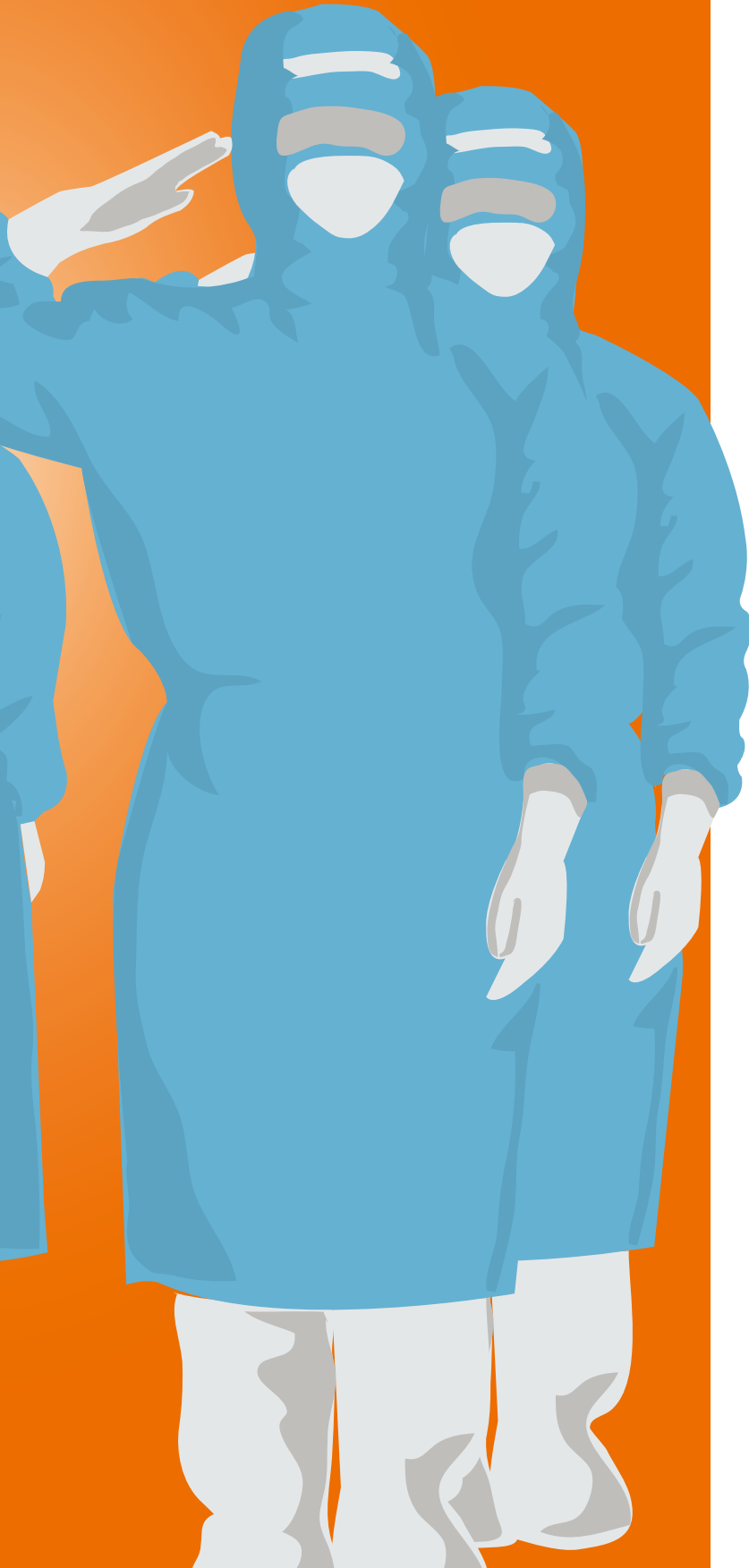
自新冠肺炎疫情发生以来，武汉分所党支部在集团党委和协会党委的领导下，高度重视防疫抗疫工作，积极响应国家号召，根据国家、当地政府及行业要求，于2020年1月22日迅速成立疫情防控小组，在信永中和疫情防控领导小组的统一安排指导下，结合当地疫情情况，担负起自己的责任，开展各项防疫抗疫工作。党支部牵头连续采购三批口罩、酒精、消毒液、体温测试仪等防疫物资发放员工。

2020年1月22日武汉分部即对所有人员进行“春节所在地及健康状况”统计，从部门至个人，日日进行上报，一个都不能少。同时要求：（1）各部门负责经理每天收集部门员工及家人健康情况信息，上报行政部门统一汇总后上报集团防控领导小组及武汉分部合伙人。（2）各部门分管合伙人和部门经理对所管理的部门的人员动态要全面掌握，出现特别情况及时向分部负责人、分部防控小组及集团疫情防控领导小组汇报。

2020年2月1日，武汉分部疫情防控小组为员工提供统一捐赠平台，倡议开展员工自觉自愿捐款活动，累计捐款共计80966元已全部转入湖北省慈善总会。另外，在总部及各分部的援助下，







以武汉分部名义分别将 7900 瓶 84 消毒液、2000 瓶 84 消毒液捐到武汉市洪山区红十字会、武汉市第四医院。此外，员工个人直接通过红十字会、慈善总会、其他群体组织等对外捐款、捐物 99950 元。

### 病毒无情 人间有爱 深圳分部在行动

病毒无情，人间有爱！驰援武汉，深圳分部在行动！深圳分所党支部在分部总经理郭晋龙的大力支持下倡议，各位同事大力弘扬“一方有难，八方支援”的传统美德，踊跃向抗疫一线和困难群众献爱心，为疫区捐款。截止 2020 年 2 月 2 日，深圳分部同事踊跃捐款，捐款共计 194 人次，金额人民币 23,416.42 元。还有同事在疫情发布伊始，便第一时间自行通过慈善机构给疫区捐款，有的同事通过韩红基金会给疫区捐款，从各种渠道，以各种方式，为抗击疫情，贡献力所能及的一份力！

### 青岛分部为防疫抗疫捐献

2020 年春节期间举国上下投入到抗击新冠肺炎疫情的战役中，一线医护人员用生命在救治、保护全国人民，青岛分部发出倡议，奉献爱心，为抗击疫情贡献一份力量。2 月 7 日短短一天的时间，共收到员工捐款 83766 元，所有款项已汇到青岛慈善总会疫情防控公开募捐的账户。2 月 8 日青岛分部还购买了 2 吨



■ 信永中和青岛分部捐献酒精

75% 医用级消毒酒精，定向捐赠给了市南区教体局用于中小学防控疫情使用；青岛市市南区红十字会杨杰会长非常重视，特举行捐赠仪式，市南区发改局赵局长亲临会场，市南区人大和区教体局都派代表参加了捐赠会。

### 广州分部为抗击、防控动起来

- 1、为公益，广州分所党支部发起倡议。

2020 年新春伊始，疫情来势汹汹。广州分所党支部倡议全体人员，发扬“关爱社会，热心公益，奉献爱心”的优良传统，为抗击新冠肺炎有钱出钱、有物出物，共同帮助武汉市民度过难关，也为全社会的健康安全尽一份责任。截止到 2 月 10 日，分部共筹得义款 40030.65 元，由广州分所党支部转交至广州市慈善会。抗击疫情，应有每个人的一份力；万众一心，没有战胜不了的病魔！



■ 按防疫要求设立隔离室，当眼处张贴防护提醒及日常防护注意事项，设立“口罩废弃箱”集中消毒处理已使用的口罩

2、为行业，书记廖朝理参加“财务援企行动”专家服务团答疑解惑。

2020年3月期间，广州分所党支部书记廖朝理合伙人应邀参加由广东省注册会计师行业党委组建的“财务援企行动”专家服务团，为企业在抗疫期间遇到的财税等优惠政策、财务（会计）及审计问题答疑解惑。

3、为员工，广州分部做好防疫保障。

复工前，行政部已为全体人员准备各类防护物品：如消毒洗手液、75%酒精、84消毒水、消毒酒精湿巾、一次性防护口罩、一次性手套及红外线体温计备用。

### 银川分部“守初心、战疫情、促发展、担使命”

从2020年1月27日开始，银川分部领导高度重视，通知全所人员按照总部疫情防控领导小组的有关指示精神，利用网络平台，积极行动，抗击疫情。2月3日至24日，在李耀忠总带动下，合伙人和行政人员轮流值班，业务人员利用网络平台居家办公，尽力减轻疫情对事务所的影响。行政部门每天按时向总部以及上级部门汇报疫情情况。轮流值班的第二天，银川分部首先购买了消毒液、酒精棉片等消毒用品，对办公区域全面消毒；总部先后供应1500个一次性口罩以及酒精等防疫物品，为分部解决了防疫期间的实际困难。

银川分部积极响应总部以及宁夏注册会计师行业党委下发的《关于在行业内开展疫情防控爱心捐赠活动的倡导》。截止2020年2月7日，分部全体人员踊跃捐款，共计捐款14974.11元。

在这些特殊的日子里，发生了很多感人的事迹。行政部有两名员工不顾个人防疫的风险，积极到一线为业务人员发放口罩；管理咨询部唐新茹将家里的测温枪贡献出来，为分部员工测温使用；行政部同事将个人闲置房屋提供给返银业务人员作为隔离观察场所；为安排1名返银人员隔离观察，共产党员顾新利不顾个人安危，于2月22日早晨5点到火车站接送，并协调解决隔离人员食宿等生活问题。在重要的时刻和重要的地方，总会有这样一些可爱的人出现，给人们留下难忘的回忆。

### 重庆分部抗击新冠肺炎疫情期间党支部工作

面对突如其来的新冠肺炎疫情，作为有责任有担当的专业机构，重庆分所党支部积极履行社会责任。在抗击疫情的战斗中，在集团和分部疫情防控领导小组的统一带领下，积极响应国家与行业对于疫情防控的政策号召与部署安排，在充分落实好本单位员工自身防控的同时，不遗余力积极协调各种资源，以多种方式积极参与到抗击新冠肺炎疫情的防控工作中。

#### 1、快速行动，果断采取防疫措施

- 1) 消毒排查，发出新冠疫情防范温馨提示。
- 2) 迅速成立重庆分部疫情防控领导小组。
- 3) 注重抗击疫情和企业经营发展两手抓，全面实行数字化办公。

- 4) 及时报送疫情动态，推送发布正能量信息。

#### 2、为两江新区疫情防控筹资、购买、捐赠防疫物资

重庆分部从1月25日开始联系购买医用物资，积极发出捐款倡议、制定捐赠方案、采购物资、落实受捐单位。2月4日分所党政电话会议确定捐助方案后，党支部立马发起员工捐款倡议，短短两天时间筹集员工善款123200元。2月14日，重庆分部将1000副护目镜和1000桶75%医用酒精，包括员工捐款123200元和公司捐资、价值18万元医用物资顺利运送金山街道办事处，交给两江新区慈善会，该慈善会于当天就将这批捐赠物资第一时间发放给两江新区教育局、二院、翠云街道、金山街道等8家单位。

据不完全统计，员工个人自发向北京韩红爱心慈善基金会、湖北省慈善总会、武汉慈善总会、武汉红十字会等慈善公益组织捐赠累计6000余元，至今重庆分部已累计捐款捐物191400元。

#### 3、关爱员工及家人

新型冠状病毒肺炎发生以来，重庆分部积极向员工推送防疫抗疫相关知识。赠送员工家人爱心防疫口罩。给员工及家人推送慰问信和感谢信。重庆分部一直严格执行党和国家的疫情防控政策和防疫措施，企业经营工作有序推进中。

# 战疫期间，信永中和 IT 审计进行时

合伙人 林爱平    高级经理 郭颖

2020 年新年伊始，新冠肺炎疫情突如其来，正值每年 1-4 月财审忙季，让人猝不及防。大量的现场审计工作等待着财审人员和我们 IT 审计人员进驻现场开展工作。可是疫情却使得现场审计工作。如何在疫情期间开展远程 IT 审计，缓解后续工作压力，成为一个摆在我们 IT 审计人员面前的大命题。

我们信永中和 IT 审计部于 2008 年成立。当时鉴于客户大量财务信息均由业务信息系统和财务信息系统产生。因此，IT 审计起初的主要职责就是配合年报审计及财务信息系统审计工作，确保系统数据能够保证财报数据的准确性、完整性和有效性。随着财审业务发展，IT 审计部门也从原来十余人规模发展到如今六十多人。自创立之初，远程 IT 审计一直是我们努力方向。

早在三年前，IT 审计部门就开始研究远程审计的可能性，并初步形成了一套远程 IT 审计工作思路。远程 IT 审计不仅是审计作业模式的创新，同时可节省项目的时间及节约成本，提高效率。但推行远程审计，受限于客户的信息化水平、原有工作习惯，以及客户对于数据安全的考虑等原因，推行迟缓。因此远程 IT 审计方法论的研讨一直处于纸上谈兵的阶段。本次疫情给了我们远程 IT 审计一次难得的实操机会。

在疫情持续的两个多月中，我们部门同步开展了 37 个 IT 审计项目，其中近 20 个项目全部或部分采用了远程 IT 审计模式，并获得客户的认可，取得了良好效果。

在财审团队要求我们配合开展 IT 审计工作时，我们会首先判断客户是否具备开展远程审计的条件。如客户的信息化水平较高，且同意我们以 VPN 方式远程访问系统。通常，我们会与客户 IT 部门人员进行沟通，并协调相关技术支持。在开展远程审计工作时，如果客户不具备测试环境条件，我们必须远程访问客户的生产环境时，客观上确实存在数据安全问题，这往往也是我们无法开展远程审计的一个客观原因。

同样是给企业提供资料清单这样一项工作，在现场审计模式下，客户在收到我们的资料清单过程中，如果遇问题，可与我们当面沟通解决。而在远程审计模式下，客户在收到资料清单过程中，未能就问题进行当面沟通可能导致资料提供进度大大延误。因此，在准备资料清单时，要做详细说明，标明资料优先级，这样，我们可以在客户搜集其他资料的同时，开展我们的 IT 审计工作，避免进度延误。

远程 IT 审计虽然在效率方面存在一定优势，但

是在取证和辨识真伪的工作方面给 IT 审计人员提出了更高的要求。现场审计时，我们可以通过现场的观察发现问题。而开展远程审计时，一些现场取证也变得十分困难。例如，某个客户在审计期间内发生灾备服务器宕机，且因疫情原因一直未能恢复。针对这一问题，我们在作风险评价时，通常需要现场勘察。由于不在现场，则无法对灾备服务器宕机产生原因做更进一步的分析。

在采用远程 IT 审计方式开展项目时，必要的现场沟通依然必不可少。因此，我们通常会在项目汇报阶段，现场与客户进行沟通，并补充开展必要的现场工作。此工作模式得到了客户的认可且保障了较好的项目质量。

通过近两个月远程 IT 审计工作，我们发现远程 IT 审计可实现 80% 的现场工作，但是依然有 10-20% 左右的工作，需要去现场解决，才能满足审慎性原则对我们工作的要求。



远程 IT 审计不仅可配合财务审计疫情期间信永中和 IT 审计部承接了一家金融企业客户，由于该客户信息化水平较高，完全采用远程审计的方式开展项目工作，得到了客户的大力配合与支持，项目如期完成。

危机永远是危险与机遇共存。这次疫情作为一场危机，客观上来讲，给了远程 IT 审计服务一次绝好的锻炼机会，我们将继续探索远程审计服务的有效性和适应性，并不断提升远程审计的服务质量！我们有信心将来的远程 IT 审计项目会越来越顺畅，越来越高效！



# 信永中和税务： 远程公益课堂 战疫中在行动

合伙人 何之蕾

2020 庚子鼠年，注定是不平凡的一年。

突如其来的新型冠状病毒疫情不仅打破了往日新年伊始团圆喜庆的平静，也给中国乃至全球诸多企业的税务工作带来了严重的负面影响，阴霾般的压力与挑战笼罩着企业的日常业务处理。此外，2019 年企业所得税汇算清缴工作正处于最繁忙的阶段；同期资料准备也已渐渐拉开帷幕，除了常规的税务服务，信永中和更加希望通过自身的行动为各行各业应对疫情贡献力量！

信永中和税务团队利用人才优势推出远程公益课堂，以图文 + 视频的方式通过微信公众号、线上课堂等形式宣传企业日常经营涉税事项中的重点及热点问题，帮助企业的财务税务工作者梳理税收政策，提高业务水平。作为负责任、有担当的专业机构，信永中和一直致力于尽己所能，充分履行自身所肩负的社会责任，疫情当下更应竭尽所能，我们的线上公益课程将一直坚持下去。

远程公益课堂自 2020 年 2 月 6 日启动以来，推出热点课程十七期，以当下热点税务事项为主线，围绕疫情类、企业所得税类、个人所得税类以及高新技术企业认定等课题分享相关税收政策，为企业尽享税收优惠、健康发展出谋划策。后期，我们将持续关注国内、国际热点税务事项，推出非货币性资产投资入股、个人所得税专项扣除、非居民合同备案、香港税收居民身份探讨、海外投资热点国家税制介绍等课程。

除此之外，我们还将推出系列专题课程，对重大税务事项进行深层次的探讨，以期为企业提供税务风险防控建议，完善财税知识体系贡献力量。重大税务事项涉及税务法规众多，各业务环节复杂性不言而喻，更有一些问题在目前的税制下还没有得到清晰的答案。我们即将推出的专境外投资税务考量专题课程，聚焦中国企业海外投资整个生命周期相关税务问题；PPP 项目税务影响分析，总结不同类型 PPP 项目下重点税务问题，分析税务政策运用和实操…。

春到人间草木知，最寒冷的时光已经随着春风缓缓而别，在这场轰轰烈烈的战疫之后，信永中和税务远程公益课堂愿与企业携手，腾飞于春暖花开的烂漫季节！

# 一路逆行 执着守望

*All the way  
upstream,  
persistent  
watch*

卿雪莲

我是审计二部卿雪莲，家住在湖北省最西部的城市——利川市，父亲是一名基层公务员，哥哥嫂子是荆州市中心医院医生，如果没有疫情，和所有普通家庭一样，会度过一个安静祥和的春节。

2020年1月23日（农历腊月二十九）哥哥值完年前最后一个夜班，再次向医院确认没有停止休假的通知后，带着嫂子、侄女和母亲踏上回老家的路程，回家后全家开启春节休假模式。

1月24日（腊月三十日除夕）上午10点，利川市宣布中午12点起暂停市内公共交通。是夜，不再是往年除夕夜一家人其乐融融、欢歌笑语的场景，每个人都忧心忡忡的刷着微博、微信，时刻关注“武汉封城”“疫情进展”等最新消息，电视机里仍然放着春节联欢晚会，但每个人都不曾认真看过一个节目。

除夕晚21点30分，父亲接到单位通知，所有“尖刀班成员”（扶贫工作人员）取消休假，1月25日上午12点到达驻村岗位。

凌晨0点万物更始，时间转换 农历庚子年正式到来，望窗外，不见往年万家灯火、烟花璀璨，这，注定是一个别样的春节。

1月25日（正月初一）侄女周岁生日，上午9点，一家人为侄女举行了简单的“抓周仪式”，每个人眼里都是喜悦和希望，算是这个特别的春节里为数不多的温情时刻。“抓周仪式”结束后，父亲就前往驻村岗位——一个偏僻的贫困山村，为了防止村民相互走动，防控关卡设置在了两条村道主干线的交汇处，白天走村入户量体温，宣传防疫知识，晚上睡帐篷里面，截止3月6日，已坚守42天。

1月25日（正月初一）下午，哥哥单位紧急通知，全院取消春节休假，全在家待命，服从医院统一调配。届时，利川市已关闭所有进出道路，通过朋友圈、电话等各种方式求助后，得知可凭借单位的医生身份证明至利川市新型冠状病毒感染的肺炎防控指挥部开具通行证出行。当晚，哥哥和嫂子做了一个艰难的决定——将刚满1岁的女儿留在老家，由母亲和我照看。

后经各方努力，最终在铁路局的帮助下，顺利在1月27日（正月初三）一早搭乘前往荆州的动车。



返回荆州后，哥哥、嫂子马上前往医院报告，申请待命，哥哥作为内分泌科医生，被安排支援发热门诊，经过呼吸内科及感染科主任的培训，于1月29日（正月初五）正式进入隔离酒店，并在当晚进入发热门诊，开始第一个夜班，每个班8小时。下了夜班，整个人疲惫不堪，截止3月6日，已在发热门诊坚守37天。

这是一场没有硝烟的人民战争，每一个人都贡献自己的力量，无论是在隔离病房奋战的医护人员，还是在社区、路卡执勤的公安民警、村组干部和工作人员，在社区帮忙买菜送菜的志愿者，甚至于每一个积极响应政府号召、严格自律居家隔离的大众百姓，每一个平凡的人都是这场战争里的英雄，大家都在用积极乐观的心态期待着这场战争的胜利，而且每个人都坚信我们必将迎来最终的胜利，平凡的人往往给人以最大的感动，英雄从来不会从天而降，英雄就是我们自己！



■ 发热门诊看诊

## 你为啥不换

——写给那些默默战斗在一线的人们

郭长兵

汗水浸在防护服里， 你为啥不换？

不知多长时间。

你的脸，

已印痕斑斑；

你的手，

已皱褶难看。

你为啥不换？

你平静地回答：

物资有限，

更没时间。

你的名字，

写在衣服的背面；

饿了，

充饥的是盒饭；

困了，

就席地而眠；

渴了，

就强忍着熬煎。

你坚定的回答：

战斗在一线，

是我的誓言。

繁华街道，

只剩寒星点点；

疫情数字，

每天有增无减；

心头阴霾，

依然没有消散。

我终于明白，

你为啥不换？

因为你顶着严寒，

心里却揣着

绚丽的春天。

联系我们 (Contact Us)

信永中和·总部

北京市东城区朝阳门北大街8号富华大厦  
A座9层 (100027)  
Tel: +86 (10) 6554 2288  
Fax: +86 (10) 6554 7190

信永中和·上海

上海市浦东新区浦东南路500号国家开发  
银行大厦32层 (200120)  
Tel: +86 (21) 6164 3939  
Fax: +86 (21) 6164 3900

信永中和·深圳

深圳市福田区联合广场A座10层 (518000)  
Tel: +86 (755) 8290 0800  
Fax: +86 (755) 8290 0815

信永中和·成都

成都市高新区交子大道88号中航国际广场  
B座8层 (610041)  
Tel: +86 (28) 6299 1888  
Fax: +86 (28) 6292 2666

信永中和·西安

西安市高新区二环南路西段180号财富中心  
C座16层 (710075)  
Tel: +86 (29) 6335 8888  
Fax: +86 (29) 6296 0016

信永中和·天津

天津市和平区大沽北路65号汇金中心37层  
(300040)  
Tel: +86 (22) 8321 7999 Fax: +86 (22)  
8321 7998

信永中和·青岛

青岛市崂山区深圳路169号中创大厦9层  
(266100)  
Tel: +86 (532) 8089 5858  
Fax: +86 (532) 8089 5959

信永中和·长沙

长沙市开福区中山路589号开福万达广场  
写字楼C1栋26层 (410005)  
Tel: +86 (731) 8828 5566  
Fax: +86 (731) 8828 5567

信永中和·长春

长春市南关区南湖大路998号金鼎大厦22层  
(130022)  
Tel: +86 (431) 8133 2000  
Fax: +86 (431) 8133 2111

信永中和·大连

大连市开发区五彩城A区1栋1号凯伦国际  
大厦B座15层 (116600)  
Tel: +86 (411) 8762 6818  
Fax: +86 (411) 8762 6307

信永中和·广州

广州市天河区林和西路1号广州国际贸易  
中心39层 (510620)  
Tel: +86 (20) 2830 9500  
Fax: +86 (20) 2830 9530

信永中和·银川

银川市兴庆区湖滨西街65号投资大厦11层  
(750001)  
Tel: +86 (951) 6718 800  
Fax: +86 (951) 6721 553

信永中和·济南

济南市历下区经十路11001号中国人寿大厦  
17层 (250012)  
Tel: +86 (531) 8925 9000  
Fax: +86 (531) 8925 9099

信永中和·昆明

昆明市西山区人民西路315号云投财富商业  
广场B2幢20层 (650118)  
Tel: +86 (871) 6815 9955  
Fax: +86 (871) 6364 6916

信永中和·福州

福州市鼓楼区湖东路168号宏利大厦A座  
13层 (350003)  
Tel: +86 (591) 2830 9955  
Fax: +86 (591) 2830 9000

信永中和·南京

南京市鼓楼区山西路128号泰和泰国际大厦7层  
(210009)  
Tel: +86 (25) 5280 8866  
Fax: +86 (25) 8371 6000

信永中和·乌鲁木齐

乌鲁木齐市水磨沟区安居南路802号鸿瑞  
豪庭(锦江国际酒店)2栋22层 (830000)  
Tel: +86 (991) 6516 688  
Fax: +86 (991) 6787 779

信永中和·武汉

武汉市洪山区徐东大街73号能源大厦20层  
(430077)  
Tel: +86 (27) 5975 9900  
Fax: +86 (27) 5975 9922

信永中和·杭州

杭州市上城区望江东路332号望江国际中心  
4幢7层 (310008)  
Tel: +86 (571) 2689 7676  
Fax: +86 (571) 2689 7636

信永中和·太原

太原市高新区长治路308号同昌创业园A座  
9层 (030006)  
Tel: +86 (351) 7899 966  
Fax: +86 (351) 8338 109

信永中和·重庆

重庆市两江新区经开园金渝大道99号汽博  
大厦26层 (401122)  
Tel: +86 (23) 8875 5566  
Fax: +86 (23) 8911 2599

信永中和·南宁

南宁市青秀区中泰路8号天健商务大厦17层  
(530029)  
Tel: +86 (771) 5086 363  
Fax: +86 (771) 5086 880

信永中和·合肥

合肥市庐阳区阜南路169号东怡金融广场  
B座12层 (230001)  
Tel: +86 (551) 6490 5166  
Fax: +86 (551) 6490 5100

信永中和·郑州

郑州市郑东新区商鼎路78号升龙广场3号楼  
A座28层 (450046)  
Tel: +86 (371) 6688 3777  
Fax: +86 (371) 6187 7011

ShineWing International·国际

43/F, Lee Garden One, 33 Hysan Avenue, Causeway  
Bay Hong Kong SAR, China  
Email: enquiries.global@shinewinginternational.com  
Web: www.shinewinginternational.com

ShineWing Hong Kong·中国香港

43/F, Lee Garden One, 33 Hysan Avenue, Causeway  
Bay Hong Kong SAR, China  
Tel: +852 3583 8000

ShineWing Singapore·新加坡

238A Thomson Road, # 25-07/08 Tower A, Novena  
Square, Singapore  
Tel: +65 6336 5588

ShineWing Japan·日本

30/F, Ark Mori Building 1-12-32, Akasaka, Minato-ku,  
Tokyo, Japan  
Tel: +81 (3) 6459 1672

ShineWing Australia·澳大利亚

Level 10, 530 Collins Street, Melbourne, Victoria,  
3000, Australia  
Tel: +61 3 8635 1800

ShineWing Pakistan·巴基斯坦

HM House, 7 Bank Square, Off The Mall, Lahore,  
Pakistan  
Tel: +92 (42) 3723 5084 87

ShineWing Egypt·埃及

21 Mahmoud Bassiouny, Talaat Harb Square,  
Cairo, Egypt  
Tel: +202 2578 2775

ShineWing Malaysia·马来西亚

Level 4, Wisma TY TEOH, 11 J1n PJU 1A/41B, NZX  
Commercial Centre, Ara Jaya, 47301, Petaling Jaya,  
Selangor, Malaysia  
Tel: +603 7885 5022

ShineWing Wilson (UK)·英国

9 St. Clare Street, London, UK  
Tel: +44 (20) 7734 3300

ShineWing Indonesia·印度尼西亚

31/F, UOB Plazast, Jl. M.H. Thamrin Kav. 8-10  
Jakarta 10230, Indonesia  
Tel: +62 (21) 2993 2131 / +62 (21) 2993 2132

ShineWing India·印度

201-202 DLF Star Tower, Sector 30, NH-8, Gurgaon  
Haryana 122001, India  
Tel: +91 124 4140022 / +91 86 4222969

ShineWing Thailand·泰国

Unit 21-03, 21 Floor, Chartered Square, 152 North  
Sathon Road Silom Sub-district, Bang Rak District,  
Bangkok 10500, Thailand  
Tel: +662 238 3848

ShineWing Taiwan·中国台湾

No.1, Section 4, Nanjing East Road, Songshan  
District Taipei, Taiwan, China  
Tel: +886 (2) 7706 4888

ShineWing Germany·德国

Anton-Jordon-Straße 1, Koblenz 56070, Germany  
Tel: +49 261 9431 0



# SHINEWING DIGITAL

## 信永中和大数据技术部

### 财务流程自动化

Financial Process Automation

- 银企对账自动化
- 久其填报自动化
- 企业所得税申报自动化
- 附注自动化
- 合并报表自动化工具
- 企业所得税鉴证业务自动化

### 业务赋能工具

Business Empowerment Toolkit

- 企业费用管理
- 电子签章服务
- 手工计量工程量
- 盘点工具小程序
- OCR 文本识别工具
- KAMS 关键审计事项
- 企业所得税汇算清缴
- 个人所得税计算系统
- ARS 审计报告正文系统
- 发票识别验真和管理应用

### 增强数据分析

Augmented Data Analytics

- 全样本数据分析
- 企业财务舞弊甄别
- 数据交互可视化
- 公司财务指标对比



数据分析案例解析



信永中和数字服务