

SHINEWING

September.2018.第三期 (总第69期)

光之翼

信永中和多名合伙人荣任中注协
第六届理事会副监事长及理事
ShineWing Partners Elected as CICPA Vice-
Supervisor and Board Directors

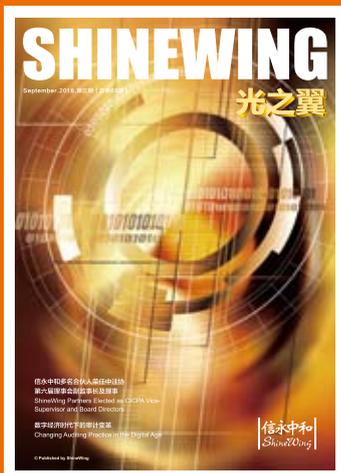
数字经济时代下的审计变革
Changing Auditing Practice in the Digital Age

信永中和
ShineWing



为 求 执 取
人 道 事 法
信 永 中 和





《光之翼》：总第 69 期
出版时间：2018 年 9 月

CATALOG

05

PROLOGUE 卷首语

P5: 数字经济与服务创新
Digital Economy & Service Innovations

06

HIGHLIGHTS OF THE PROFESSION 业界纵横

**P6: 赵鸣骥当选中国注册
会计师协会会长**
Liu Mingji Elected as Chairman of CICPA

48

PRACTICE FIELD 执业道场

P48 数字红利 智赋价值链
—— 数字化重塑中的企业和我们
Digital Dividend & Knowledge-Based
Value Chain—How the Digital Society Is
Transforming Us and Our Company

P60 数字化赋能专业服务
—— 如何应用数据分析可视化工具透视业务
How the Digital Age Has Empowered
Our Services—Using Data Analysing Tools
to Make Businesses More Transparent

70

COLORFUL LIFE 八面人生

P70: 信永中和“未来之星”之旅
The ShineWing "Star of the Future" Tour

P72: 我与斯里兰卡有个“约会”
I Have a Date with Sri Lanka

P76: 土耳其游记
Trip in Turkey

P79: 日本行记
Trip to Japan

08

NEWS OF SHINEWING 集团动态

P8: 信永中和多名合伙人荣任中注协
第六届理事会副监事长及理事
ShineWing Partners Elected as CICPA
Vice-Supervisor and Board Directors

28

SPECIAL REPORT 特别策划

P28: 数字经济时代下的审计变革
Changing Auditing Practice
in the Digital Age

P30: 数字经济时代国家及行业政策
Government Policies and
New Developments in the Industry
in the Digital Age

P31: VUCA 时代领导思维的转变
—— 从 IT 审计视角看企业信息化
The New Definition of Leadership
Thinking in the VUCA Age
—Informatised Enterprises from the
Perspective of IT Auditing

P36: 信息化环境下的审计变革
Transformations in Audit Practice
in the Information Society

P40: 基于审计未来发展方向的事务所
人员胜任能力框架研究
Necessary Skills for Employees in the
Future World of Audit

P44: 构建以服务能力和专业产品
为中心的超级客户主义
Building Client-First Services & Products

《光之翼》

主编：张克
副主编：李淑敏
编委：郝先经、詹军、陈瑜、
董秦川、李杰、安娜、郑智、
刘乃姝
责任编辑：詹军
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
邮编：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

《光之翼》编辑部出品
主办：信永中和
© 版权所有，如欲转载，须获本
刊编辑部同意

ABOUT US

Editor-in-chief:
Zhang Ke
Deputy editor-in-chief:
Li Shumin
Editorial Board:
Hao Xianjing, Zhan Jun,
Chen Yu, Dong Qinchuan,
Li Jie, Anna, Zheng Zhi,
Liu Naishu
Executive Editor:
Zhan Jun
Editor:
Victoria Du
Distribution:
Zhang Di

**Editorial Department of
SHINEWING**
Add: 9/F, Block A, Fu Hua
Mansion, No.8 Chaoyangmen
Beidajie, Dongcheng District,
Beijing, 100027, P.R.China
Tel: 86-10-6554 2288
Fax: 86-10-6554 7190
(Editor) Email:
dufang_bj@shinewing.com
(Distribution) Email:
zhangdi_bj@shinewing.com
Web: www.shinewing.com

SHINEWING
© Published by ShineWing

让 信 念 之 翼 恒 久 闪 光



数字经济与服务创新

Digital Economy & Service Innovations



未来已来。“经过 60 多年的演进，特别是在移动互联网、大数据、超级计算、传感网、脑科学等新理论新技术以及经济社会发展强烈需求的共同驱动下，人工智能加速发展，呈现出深度学习、跨界融合、人机协同、群智开放、自主操控等新特征。”“当前，新一代人工智能相关学科发展、理论建模、技术创新、软硬件升级等整体推进，正在引发链式突破，推动经济社会各领域从数字化、网络化向智能化加速跃升。”（摘自国务院《新一代人工智能发展规划》）

十九大报告中，对于国家信息化做了重要的论述：“加快建设制造强国，加快发展先进制造业，推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能。”

人工智能、大数据、云计算的发展和应用，诞生了许多新型商业模式，电子商务、共享经济、流量经济、第三方支付、移动互联、物联网产生了大量的数据。数字化转型对会计、审计行业带来了巨大冲击。在国际上，“四大”率先迈出了迎接挑战的步伐。RPA（又称为“数字化劳动力”）在多个场景得到了应用：经济学家机器人、审计机

器人、反洗钱机器人、财务机器人等纷纷登场。

这些变化给会计师事务所带来的，不仅是审计本身，还对审计模式、审计技术、审计方式、审计人才等方面带来了诸多挑战。会计、审计行业的规则源自于信息化体系不完善的年代，迫切需要与当今信息化实践重新接合——面对财务机器人和智能化时代的到来，会计、审计惟有转型才是唯一的出路。

为此，本期《光之翼》特别策划栏目，邀请信永中和审计、IT 咨询与服务、管理咨询等资深专家，共同探讨数字经济时代的审计变革和行业发展趋势。追随信息化的浪潮，直面挑战，唯有不断自我更新，才能承担起行业应有的责任。

管理咨询执行委员会主席

刘景伟

赵鸣骥当选中国注册会计师协会会长

2018年6月26日，中国注册会计师协会第六次全国会员代表大会在北京召开。赵鸣骥当选中国注册会计师协会会长。

赵鸣骥在大会闭幕辞中指出，在财政部党组的正确领导和民政部及有关部门的关心指导下，以冯淑萍同志为会长的第五届理事会，团结带领全行业积极服务于统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，全面加强行业各项建设，行业发展取得巨大进步，为行业未来进一步发展奠定了坚实的基础。（新闻来源：中国注册会计师协会官网）

国际会计师联合会理事会会议在北京召开

2018年6月14—15日，国际会计师联合会（IFAC）在北京召开理事会会议，会议由中国注册会计师协会承办。会议期间，IFAC主席一行访问了财政部和证监会。中国注册会计师协会会长冯淑萍出席了有关活动，中国注册会计师协会秘书长陈毓圭在理事会会议上致辞。

IFAC成立于1977年，是会计行业的国际组织，由130多个国家和地区的175个职业组织组成，代表全球近300万在会计师事务所、教育机构、政府和企业等领域工作的职业会计师。IFAC的组织目标是：推动制定高质量的职业准则；引导、促进职业准则的采用和实施；加强会计职业组织的能力建设，提升会计师的职业价值。中注协于1997年加入IFAC，积极参与了国际会计职业发展问题的讨论和政策制订，并连续派代表担任理事。（新闻来源：中国注册会计师协会官网）

去年以来国内会计所遭罚没金额已超 3100 万

近几年，监管层加强了对证券服务中介



机构的监管力度。据不完全统计，仅 2017 年以来，就有 6 家业内排名前列的会计师事务所被证监会处罚，其中有会计师事务所被罚两次，合计罚金超过 3100 万。

国内会计师事务所“罚单”不断，全球范围内，会计师事务所也在经历信任危机，去年至今，全球四大会计师事务所悉数被罚。其中，普华永道在上月接到了美国监管高达 41.29 亿元人民币的罚款。（新闻来源：券商中国微信公众号）

两部门进一步扩大小型微利所得税优惠

财政部、国家税务总局发布《关于进一步扩大小型微利企业所得税优惠政策范围的通知》，自 2018 年 1 月 1 日至 2020 年 12 月 31 日，将小型微利企业的年应纳税所得额上限由 50 万元提高至 100 万元，对年应纳税所得额低于 100 万元（含 100 万元）的小型微利企业，其所得减按 50% 计入应纳税所得额，按 20% 的税率缴纳企业所得税。（新闻来源：中国会计视野）

美国审计税务公司成立区块链小组

7 月 10 日，美国审计税务公司（WithumSmith+Brown P.C）周一宣布，公司已经成立数字货币和区块链技术服务小组，以应对数字资产、加密货币和区块链技术其他方面的挑战。WithumSmith 区块链小组负责人 Chris DeMayo 表示，区块链技术以及数字资产的不断使用和影响力并不是一种转瞬即逝的趋势，它们对所有行业的影响和干扰是无限的。“我们正在进入一个新时代，这个时代能够永久性、戏剧性地改变我们做生意的方式 (Roi-nj)。”（新闻来源：bianews.com）



信永中和多名合伙人荣任中注协第六届理事会副监事长及理事

信永中和多名合伙人荣任中注协第六届理事会副监事长及理事

2018 年是中国注册会计师制度创建 100 周年，也是中国注册会计师协会成立 30 周年、中国注册会计师行业发展进入的第 40 个年头，是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。中国注册会计师协会第六次全国代表大会此时此刻在北京国家会计学院隆重召开，具有重要意义。

6 月 26 日上午，中国注册会计师协会第六次全国代表大会在庄严的国歌声中拉开帷幕。近 300 名代表和特

邀嘉宾出席了大会。信永中和集团董事长张克、总裁叶韶勋，以及郝先经、魏勇、周明觉、单永禄、张萱、丁建飞、董春兰、薛爱国、林建昆等共 11 位代表出席了本次全国会员代表大会。财政部党组成员、副部长程丽华，中注协第五届理事会会长冯淑萍，第六届理事会会长赵鸣骥，民政部社会组织管理局副局长廖鸿，中国注册会计师协会党委书记、副会长兼秘书长陈毓圭，以及中国注册会计师协会第五届副会长、信永中和集团董事长张克等在主席台就坐。

大会回顾了第五次全国代表大会以来的工作，表决通过了《中国注册

会计师协会章程（修订草案）》、《中国注册会计师协会会费管理办法（修订草案）》；大会选举产生了中注协第六届理事会领导机构，组建了新一届监事会和新一届专门（专业）委员会。

大会共选举产生了 167 名理事组成的中国注册会计师协会第六届理事会，信永中和集团张克董事长、叶韶勋总裁以及合伙人董春兰、薛爱国、魏勇、林建昆等 6 位荣幸当选；大会选举产生了 5 名成员组成的中国注册会计师协会第一届监事会，信永中和合伙人周明觉荣幸当选为副监事长。

信永中和集团董事长张克是中国注册会计师行业的元老，已连续担任

第四届、第五届两届中注协副会长近十四年，根据行业任职不得超过两届的规定，张克董事长不再在中注协任职。财政部和协会领导对张克董事长历年为协会做出的贡献表示敬意和感谢。

本次大会还选举产生了11个专业委员会委员，信永中和共有4位同志被选为专业委员会委员。其中：张克当选法律援助与权益保护委员会主任委员，谭小青当选审计准则委员会委员，丁建飞当选专业指导委员会委员，颜凡清当选行业信息化委员会委员。

信永中和出席本次会议的11位合伙人中，有6位合伙人当选为理事，1位合伙人当选为副监事长，这是信永中和历次参加代表大会人数最多的一次，也是在中注协理事会任职最多的一届，

这说明信永中和的行业影响力越来越大，“信”、“永”、“中”、“和”的理念后续有人。信永中和有理由、有能力相信会不断走强、不断发扬光大！

财政部副部长程丽华在大会发表讲话，对推进注册会计师行业高质量发展，更好服务新时代国家建设提出要求。张克董事长就此勉励参会的信永中和合伙人：根据党的十九大关于推动形成中国全面开放新格局，发展更高层次的国家开放型经济的重大战略决策，中国注册会计师行业服务国家建设的方向更加明确、责任更加重大、任务更加艰巨。面对历史赋予我们的千载难逢的发展机遇和为国家建设服务的光荣使命，信永中和必须要保持头脑清醒，统一思想、集中力量、

真抓实干。着重以实施《注册会计师行业信息化建设规划》为契机，深入推进实施信永中和信息化战略，加大投入，融合信息技术创新成果，全面提升信永中和新一代信息化水平高度；着重坚持建立和发展信永中和自主国际网络，国内国际资源高度协同联动，以满足好、服务好人民币资本参与全球资源配置的专业需求为基础，在服务中国、走向全球的过程中体现信永中和的价值。

信永中和党委召开专题组织生活会

2018年5月29日，信永中和党委召开专题组织生活会扩大会议。参加会议的有信永中和党委全体成员、党员合伙人代表、普通党员代表、群众



信永中和党委召开专题组织生活会



信永中和集团年度经营工作会议在太原召开

代表和青年代表及党办工作人员。北京市财政局副局长、北京注协党委书记师淑英同志、北京注协党委专职副书记孟晓萌同志、北京注协党委办公室主任李志红同志参加会议并进行指导。

党委书记张克同志首先发言，介绍信永中和组织生活会的前期准备情况和信永中和党委的基本情况、特点，说明了党委查摆问题情况。随后，党委班子成员进行了对照检查发言，开展批评和自我批评。参会的群众代表和青年代表，分别对党委的工作提出了意见和建议。

党委书记张克对照查摆的问题和群众的意见，明确提出了整改事项，并对组织生活会做简要总结。张克同志说：召开2018年党员领导干部组织生活会，是落实习近平总书记全面从严治党具体体现。这次专题组织生

活会，主要有四个特点：一是自我批评不护短，既找问题，又摆表现，真诚地把一个真实的自我展现在组织和同志们面前；二是深挖根源触及灵魂，联系思想工作实际，从理想信念、工作职责、党性修养等方面找出思想深处的原因；三是认真提出整改措施，做到努力方向明确，整改措施具体。四是群众批评不绕弯，直接谈出表现、指出问题、提出希望。可以说，这次生活会，大家都经受了一次精神洗礼，无论对班子整体，还是对班子个人，都将产生重要的影响。

会上，北京市财政局副局长、北京注协党委书记师淑英同志以联系员的身份做了参与性讲话。

师书记讲到，尽管只是参与了一次会议，时间不长，但就所听到、所看到的情况，已很感动、很感慨！信永中和是行业的一面旗帜，是行业的

骄傲，值得学习。

师书记认为：召开一场高质量的专题组织生活会，是发扬党内民主、加强党内监督的重要方式，也是对党员干部自我净化、自我完善的一次集中检验。今天的专题组织生活会会前准备充分、问题查摆严格、根源剖析深入、整改措施明确。会议很成功。

师书记同时对信永中和党委下一步的工作提出了殷切希望：一是要始终把讲政治放在首位，二是要努力提高谋事的意识和能力，三是要善于抓班子带队伍，四是要严格落实全面从严治党责任，五是根据这次会议大家所提出的问题剖析原因，制定方案，争取未来做的更好。特别希望根据党建工作提出的新要求，就非公组织如何抓、怎么抓好党建工作更深入思考、积极探索、不断总结，把信永中和好的经验推向全市乃至推向全国，长期

发挥战斗堡垒作用。

师淑英书记的讲话全面系统深刻，使在座的同志深受启发，同时也为信永中和党委下一步的工作指出了方向。信永中和党委将以此次专题组织生活会为契机，不断完善自我、超越自我，以实际行动更好回馈上级党组织的关怀，回馈社会。

信永中和集团年度经营工作会议在太原召开

2018年5月31日至6月1日，信永中和集团2017—2018财年经营工作会议在中国现存最早的皇家园林所在地——太原晋祠宾馆召开。集团主要领导以及相关委员会主席、四大业务板块全国执委会主席、24个分部总经理等共30余人参加了会议。

会议就本财年的经营情况、预算完成情况以及2018—2019财年的预算安排进行了分析和部署；相关委员会、业务板块以及分部就各项工作安排、存在的问题和困难以及改进完善的措施建议进行了充分交流和探讨；部分发展比较好的分部进行了管理经验分享。

会议还就2018—2019财年目标、预算及专项任务，项目时间管理及成本控制，业务发展及客户管理等重要专题进行了深入细致的分组讨论和总结。大家集思广益，畅所欲言，共谋发展，明晰了思路，统一了思想。

会议主要由集团总裁叶韶勋主持并做总结。太原分部承办本次会议，通过精心组织、周全安排，确保了会议顺利、全面完成各项议程。

2018年信永中和集团“与未来同行”高级以上集中培训圆满完成

2018年7月2日—6日，信永中和集团“与未来同行”高级以上大课集中培训圆满完成。此次培训北京主会场设在信永中和实习基地、人文气息浓厚的中国人民大学八百人大教室，全国各分部通过网络视频直播同步参加培训。

本次培训分为集团公共课与审计板块公共课两部分。集团公共课邀请ACCA陈策女士围绕智能时代与共享中心服务发展趋势，进行了“智能时代全球共享服务发展”主题讲座；信永中和的合作伙伴国双科技公司CTO刘激扬先生分享了大数据及人工智能如何帮助企业进行数字化和智能化的转型及应用，使员工们深刻感受到技



2018年信永中和集团“与未来同行”高级以上集中培训圆满完成

术改变产业，推动社会发展的力量；信永中和合伙人崔西福先生用反向思维模式引发大家对行业未来“变与不变”的思考，围绕认知升级和科技演进，结合自己过往经历展现了行业十多年的发展历程。

孙辛老师用心理学理论结合丰富的教学内容，借助诙谐幽默的语言让学员们深刻理解了什么是好的商务着装，以及礼仪的实战应用。智联聘任建业老师结合时事政治非常具体的给我们展示了一堂高大上的商务写作课。课堂上的互动高潮迭起，大家意犹未尽，非常期待未来再续。

审计板块公共课首先由审计执行委员会主席谭小青先生开讲，讲座主题为“审计板块的未来发展”。谭总就审计板块变革的意义、管理模式、作业模式以及支持以上几个模式的平台做了具体的介绍和分析，展望信永中和集团审计板块未来发展的方向，最后谭总总结到审计板块的建设、审计标准的建设以及审计平台的建设是每位同事共同的事情，描绘的审计板块蓝图会成为未来信永中和集团的核心竞争力，希望大家都参与和投入进来，贡献自己的智慧和力量。随后几天集团内部的各位授课老师还分别围绕聚焦审计未来，适应新会计，把握新审计，共同思考审计未来的发展趋势。如何面对新数字时代的挑战，聚焦会计准则新的变化以及审计新技术的应用，如何提高项目服务及管理水平等主题展开了一系列的精彩讲座。

此次培训紧密围绕“与未来同行”的主题展开，聚焦新技术带来的审计

变革，拓展了员工思路，开启了对于未来无限的遐想。课后的员工们兴致勃勃的走在人大校园里，他们准备随着信永中和的引领，勇敢的拥抱变革，充满自信的与未来同行！

信永中和举办企业及个人跨境投资之机遇与风险管理研讨会

随着经济全球化的不断深入，中国企业和个人不断走向海外开疆拓土，寻找更好的投资机遇。为解决国外不同的立法体系、商业规则以及不断发展变化的国际税收法则给跨境投资及资产配置带来的风险。2018年5月16日，信永中和与金杜律师事务所联合在北京香港马会会所举办了“企业及个人跨境投资之机遇与风险管理研讨会”。本次活动由北大一金杜全球高端法商人才计划一期学员俞梅女士担任主持人，并有来自投资管理、教育咨询等行业的40余位创始人、CEO

齐聚一堂，共话当下跨境投资及资产配置的机遇与挑战。

在主题分享环节中，信永中和税务合伙人赵卫刚与来宾分享了CRS下的企业及个人面对复杂的国际收税的应对策略及合理规划。

金杜律师事务所争议解决部合伙人戴月律师解读了当下企业海外投资将面临的机遇与风险，并就如何管理规避海外投资面临的风险提出了切实可行的建议。

本次活动有幸邀请到来自新加坡银行的两位嘉宾：董事总经理兼财富规划总监李文修先生与大中华区及北亚首席战略师吕新一先生。他们与来宾分享了对企业及个人境外财富规划的建议，阐明了海外资产配置与风险管理方法论，并对未来全球金融市场的发展给予了美好的祝愿和展望。

到场来宾与演讲嘉宾在活动最后的圆桌讨论环节深入交流，均对跨境



信永中和举办企业及个人跨境投资之机遇与风险管理研讨会

投资表现出了极大的兴趣，并着重认识到需要从更加专业的角度重新审视及把控跨境投资会带来风险。大家热烈的探讨，不断将活动的气氛推向高潮。在可持续发展构架下，跨境资本流动的热潮将持续升温。

信永中和中标鞍钢集团 大唐国际和中远海控

在近期进行的招投标活动中，信永中和取得了良好的成绩，先后中标了鞍钢集团公司（以下简称“鞍钢集团”）主审、大唐国际发电股份有限公司（A+H 股，以下简称“大唐国际”）年审、中远海运控股股份有限公司（A+H 股，以下简称“中远海控”）A 股年审等三个单项收费金额超过千万的重大投标项目。

鞍钢集团系国务院国资委直管的大型中央企业，由原鞍山钢铁集团公司和原攀钢集团有限公司联合重组而成，其中：鞍山钢铁集团公司是新中国第一个恢复建设的大型钢铁联合企业和最早建成的钢铁生产基地，为国家经济建设和钢铁事业的发展做出巨大贡献，被誉为“新中国钢铁工业的摇篮”“共和国钢铁工业的长子”；攀钢集团有限公司是世界最大的产钒企业，是我国最大的钛原料和重要的钛白粉生产基地。2011 年，鞍钢集团进入《财富》世界 500 强。鞍钢集团截止 2017 年底合并报表范围的法人单位有 219 家、资产总额约为 3560 亿元，包括两家上市公司：鞍钢股份（A+H 股）和攀钢钒钛（A 股）。此次中标后信永中和将承担鞍钢集团及上述两家上市

公司的境内、境外年度审计工作。

大唐国际（A+H 股）是由中国大唐集团公司控股的中外合资企业，是大唐集团的旗舰企业，成立于 1994 年，是第一家在伦敦上市的中国企业、第一家在香港上市的中国电力企业，第一家同时在香港、伦敦、上海三地上市的中国企业。截止 2018 年 2 月底，大唐国际所属各单位共 157 户，资产总额 2,356.74 亿元。此次中标后信永中和将承担大唐国际的境内、境外年度审计工作。

中远海控（A+H 股）是中远海运集团航运及码头经营主业上市旗舰企业和资本平台，所属各单位共计 156 户，截止 2018 年 3 月底资产总额约 1,294 亿元。公司致力于成为“世界第一梯队集装箱运输和码头投资经营服务供应商”，目前集装箱船队经营规模位居世界第四位；码头业务以总吞吐量计算，2016 年占全球码头市场总份额约 12.2%，排名世界第一位。此次中标后信永中和将承担中远海控的境内年度审计工作。

需要特别指出的是，国内 A 股上市公司中，由境内所承做并年报审计收费金额过千万的公司仅有三家，大唐国际和中远海控是其中的两家。

上述重大投标项目的成功，首先依赖集团领导的高度重视，张克董事长和叶韶勋总经理高度关注并给予具体的要求和指导，张克董事长亲赴上海拜访中远海控高层；审计板块总经理谭小青亲自参与，从人员安排、标书制作、述标模板、陈述演练、现场投标、内外协调等各流程环节统筹指

挥，并在中标后第一时间回访客户。

上述重大投标项目的成功，依赖于各分部、各板块的通力协同，体现了信永中和一体化管理的优势，参与投标的除北京总部外，还包括上海分部、成都分部、西安分部、香港分所等分部部分审计合伙人和经理，同时上海分部咨询板块合伙人蔡俊杰在述标 PPT 的制作上花费了大量的时间和精力，提升了信永中和对外标书的整体制作水平，上海咨询板块的其他合伙人也在本次投标过程中给予了大力支持。

上述重大投标项目的成功，依赖于锲而不舍的精神和高度的责任感，投标小组仔细研究招标文件的每一项要求，深入理解客户的需求和期望；深入挖掘信永中和的每一个亮点，务求充分展现；基于对客户了解，制定有针对性的审计程序、人员和时间组织方案；在整个过程中，每一个参与的人都表现了高度的责任感和大局观，留下了很多感人的故事。

上述重大投标项目的成功，还依赖于信永中和这个平台，得益于我们在专业方面的实力，特别是 H 股方面的突出业绩；得益于我们在相关行业方面的审计经验；得益于有一支能战斗、肯吃苦的专业团队；得益于信永中和的品牌和业界良好的口碑；得益于我们坚持“走正道”、质量优先和风险防范优先的发展道路。

在与大家分享中标喜悦的同时，更想向大家传递一种协同战斗的精神，让我们为建设中国品牌的、世界一流的专业服务机构而共同努力！

信永中和一带一路再传捷报

信永中和成都国际业务部继前不久成功拓展了信永中和第一个尼泊尔服务业绩，完成了对尼泊尔一流域开发电站项目的收购审计之后，又在与德勤、瑞华、立信、天职等会计师事务所参与的竞争中，以综合优势赢得了某四川国企和某央企拟共同投资的中巴经济走廊重点项目——巴基斯坦某煤电一体化项目的尽职调查和审计的公开招标。

这是信永中和中国在对“三峡国际”的巴基斯坦公司等客户提供专业服务之后，又增添的新业绩。是成都国际业务部和北京国际税团队密切协作、成都国际业务部与信永中和巴基斯坦卡拉奇办公室紧密沟通、共同努力所取得的成果。本次项目的赢得充分体现了信永中和中国境内跨区域、跨业务板块的高度协同一体化，以及信永中和中国与自主品牌的国际网络成员所紧密协同的优势。目前成都国际业务部正在跟进奥地利、意大利、德国等一带一路项目。

信永中和集团党委举行庆“七一”新党员入党宣誓仪式

“我志愿加入中国共产党，拥护党的纲领，遵守党的章程……”2018年6月29日，在中国共产党建党97周年之际，信永中和党委在总部会议室举行庆“七一”新党员入党宣誓仪式。仪式由党支部书记宋勇同志主持，党委组织委员汪洋同志和相关党支部书记参加宣誓仪式。

入党宣誓仪式在《国际歌》的歌



信永中和集团党委举行庆“七一”新党员入党宣誓仪式

声中拉开帷幕，雄壮的《国际歌》，让新党员从内心感受到思想灵魂的洗涤和升华，感受到自己为党的事业奋斗终身的愿望和决心。

歌声结束，预备党员面向党旗，举起右手，在党委组织委员汪洋同志的领誓下，庄严宣誓。在座其他党员重温入党誓词，感受加入党组织的初心。

随后，参加宣誓的党员发言，郑重承诺，今后将立足本职工作，不畏艰难，无私奉献，以求真务实的作风完成工作任务，努力践行今天的誓言，做一名合格的共产党员。田瑞杉同志更是以支援藏区一所小学为自己的明确目标，用实际行动践行党的宗旨。

最后，党委组织委员汪洋同志在仪式上发表讲话，代表信永中和党委对预备党员提出明确要求，今年是中国共产党建立97周年、也是改革开放40周年，希望大家不辜负党委的殷切期望，始终铭记入党时的铮铮誓言，拥护党的领导，提高政治站位，增强“四个意识”和“四个自信”，自觉发挥共

产党员的模范带头作用。不忘初心，牢记使命，紧紧围绕集团的中心工作，努力奋斗，团结进取，促进集团各项工作的不断发展。

李淑敏总当选北京市招标投标和造价管理协会常务副会长

2018年6月12日，北京市建设工程招标投标协会和北京市建设工程造价管理协会在北京诺德中心召开合并后的第一届会员代表大会。会议审议了《北京市建设工程招标投标和造价管理协会章程》(草案)及有关管理办法；表决通过了有关管理制度；选举产生了北京市建设工程招标投标和造价管理协会第一届理事会、监事会；选举产生了协会会长、常务副会长、副会长、监事长、秘书长、常务理事。

信永中和全国工程管理执委会主席李淑敏总荣幸当选北京市建设工程招标投标和造价管理协会第一届理事会常务副会长，是6位当选者中唯一一位来自造价咨询企业的常务副会长。

此前，在中国建设工程造价管理协会 2018 年 3 月 21 日召开的第七次会员代表大会暨七届一次理事会上，李淑敏总当选为来自北京市造价咨询企业的唯一一位常务理事。同时，重庆分部傅世青总当选为监事会副监事长。

李淑敏总和傅世青总的当选，尤其是李总出任北京市建设工程招标投标和造价管理协会常务副会长，充分说明信永中和工程管理咨询的发展及其良好模式得到中价协、京价协以及行业各界的肯定，信永中和的品牌知名度和影响力在业内得到更多认可。信永中和将不负众望，努力尽到一个行业引领者应有的社会责任，为行业及其社会发展作出应有贡献。

《中国注册会计师》杂志刊登信永中和合伙人郭晋龙 张力的文章

《中国注册会计师》杂志 2018/06 期封面刊登了题为“关于审计管理建

议书的研究与经验分享”的文章，作者为信永中和合伙人郭晋龙、张力。

如何提升审计管理的水平和价值，一直是国内会计师事务所普遍面临的困惑和问题，并成为了审计增值服务的短板。合伙人郭晋龙、张力通过“关于审计管理建议书的研究与经验分享”，把近几年在信永中和为重大战略审计客户提供审计管理建议书增值服务积累的经验加以提炼总结，和大家进行沟通分享。这些经验总结和建议为国内会计师事务所提升审计管理建议书的水平和价值，进而将其转化为事务所的综合服务能力和核心竞争力，提供了可供启发和借鉴的新思路和做法。

合伙人王晓良出席第二届中国国际服务外包合作大会

2018 年 6 月 19 日 -21 日，第二届中国（徐州）国际服务外包合作大会

在徐州开元名都大酒店隆重举行。本次大会由中国国际商会主办、徐州市人民政府和江苏省贸促会承办。来自各服务外包机构高管、领军企业高管、发包商和徐州市相关领导 400 余人参加大会。信永中和集团合伙人王晓良应邀出席此次会议，并作为“高端对话”环节嘉宾，与来自微软有限公司的韦青、中国国际经济交流中心部副局长的王晓红、软通动力副总裁的王正雄、江苏徐工集团的总经理张启亮等行业精英，针对国内服务外包行业的现状与发展、如何紧抓机遇与突破创新话题展开讨论。

信永中和作为国内首家走向国门、在境外设立分支机构并初步形成自主国际网络的自主品牌，一直致力于推动透明、公平、可持续的市场环境和商业环境的发展，以专业立足，以服务国家、服务社会为己任，秉持公正诚信、健康和谐的发展方式，努力为客户创造商业价值。

信永中和合伙人颜凡清为中南财经政法大学授课

2018 年 6 月 6 日上午，信永中和金融审计合伙人、审计执委会委员、信息管理及金融业务发展委员会委员颜凡清，应中南财经政法大学邀请在会计学院文泉楼南 601 会议室为学子们带来了一场主题为“数字经济时代注册会计师行业及人才职业能力要素的变革”的知识盛宴。

颜总在讲座中强调了会计思维的重要性，并且从七个部分循序渐进地讲解了数字经济时代下人工智能对会



信永中和合伙人颜凡清应邀为中南财经政法大学授课

计行业和会计人才的影响，以互联网思维对注册会计师创新人才和创新行业提出的九大新思维——用户、大数据、跨界、迭代、极致、简约、平台、社会化、流量思维，探讨了注册会计师行业的未来变革和服务创新。

本次讲座为学生们在未来发展方面提供了新的思路和方向。行业需要创新型人才，颜总寄语年轻一代要多了解新科技、新媒体，向综合性人才方向发展，争做新时代的弄潮儿。

信永中和工程管理顺利通过质量管理体系环境管理 职业健康安全管理体系认证

2018年6月21日，信永中和工程管理顺利通过了北京海德国际认证有限公司对与ISO 9001质量管理、14001环境管理、18001职业健康安全管理体系三个管理体系相关内容的全面评估，并获得经中国国家认证认可监督管理委员会的认证证书。

北京海德国际认证有限公司分别于2018年5月14日~5月22日组织了两次现场审核。工程管理综合管理部充分准备认证资料，全面配合现场核查，保证了现场认证工作的圆满完成。

本次通过的ISO 9001质量体系是再次认证，14001环境管理体系、18001职业健康安全管理体系是新增的认证事项。三项外部认证的顺利通过，不仅说明信永中和工程管理部在质量管理上常抓不懈、规范管理，也说明在环境管理、职业健康安全管理体系上始终坚持以人为本，关心职工健康，关注职工安全，创建绿色企业，

自觉履行社会责任，坚持走健康、和谐、可持续发展之路。

三项外部认证的取得为工程板块今后参加各种投标入围活动和板块的经营发展创造了有利的条件。

信永中和税务荣获 2018 年“创新发展一等奖”

2018年5月25日下午，北京市注册税务师协会会员大会在新世纪日航饭店三层世纪厅召开。会议内容包括：传达有关会议精神，部署当前重点工作；表彰奖励高等级事务所；落实总局有关监管办法培训辅导。北京市百余家税务师事务所相关负责人参加了此次会议。

会上，信永中和（北京）税务师事务所有限责任公司（以下简称“信永中和税务”）凭借过去一年在涉税服务工作中锐意进取、不断创新的突出表现，荣 2018 年“创新发展一等奖”。

信永中和税务曾于 2015 年、2016 年连续获得“行业创新发展突出贡献二等奖”。此次获奖，是北税协对信永中和税务过去一年税务创新工作的高度肯定，是对信永中和税务的极大鼓励。信永中和税务将继续秉承“优质、专业、高效”的服务理念，发挥优势，在产品与服务创新前沿持续探索，凭借优质诚信的服务，借助最新技术与平台，为客户提供全方位的税务解决方案，助推行业创新不断前进。

信永中和召开 2018 年度税务板块合伙人会议

2018年5月10日—5月11日，信永中和 2018 年度税务板块合伙人会议在郑州召开，全国税务板块合伙人单永录、翟杰、崔宏伟、王功、赵卫国、冯朔、何之蕾、马弘、庞永刚、张莉娟、李广旭、陈浩智、毛时法、时丽红、阎雪生参加会议。



信永中和税务荣获 2018 年“创新发展一等奖”



■ 新三板企业家上市交流团赴信永中和香港进行交流

会议由合伙人单永录主持，会议对税务板块前期整合工作及综合部成立以来工作进行了总结，分部合伙人对各自税务板块的发展情况进行了汇报，并对税务板块未来发展问题以及集团业务支持等问题进行了讨论。

本次会议增进了总部及各分部合伙人之间的交流沟通，为今后税务板块工作的顺利开展奠定了基础，促进了集团一体化管理。

信永中和（北京）税务师事务所重庆分公司汇报比较调研成果

2018年3月，为深化国有建设用地使用权市场政策理论研究，聚焦一系列重点难点问题进行突破和公关，信永中和（北京）税务师事务所重庆分公司受重庆市国土房管局两江新区

分局委托，作为第三方服务机构，开展了以两江新区为主的土地转让和涉地股权转让企业调研工作。

信永中和重庆分公司税务团队经过2个多月紧张有序、仔细详实的调研，收集了两江新区范围内以土地资产为主的房地产开发企业相关信息；梳理了土地转让、涉地股权转让的具体流程以及办理中涉及的税种、税费标准等相关法律法规、税收政策、典型案例等；通过典型和普通案例，点面结合，数据对比，找出土地转让与涉地股权转让两者相关税费、办理流程的差异，分析总结出两者各自优劣势，同时提出政策建议。

2018年6月8日，重庆市国土房管局两江新区分局组织召开了土地转让及涉地股权转让相关税费、流程比

较调研成果评审专题会，信永中和（北京）税务师事务所重庆分公司合伙人张莉娟总带领雷敏、姜小兰、杨红等管理团队在专题会上做了汇报发言。张莉娟总的汇报发言得到了与会嘉宾的一致好评与认可，同时到会领导及专家针对汇报内容提出了宝贵的意见建议。信永中和（北京）税务师事务所重庆分公司将严格按照本次评审会的要求，对调研成果进一步修订、完善，为市国土房管局两江新区分局土地转让及涉地股权转让相关税费、流程比较调研交出一份满意的答卷。

新三板企业家上市交流团赴信永中和香港进行交流

2018年4月25-26日，由大陆内地不同行业、企业组成的新三板企业



成都分部参加市行业党委演讲比赛并斩获佳绩

家赴港上市交流团赴香港，就新三板公司上市发展机遇进行交流。交流团包括14家已在内地新三板挂牌的企业家。

信永中和香港、深圳市新三板投融资服务协会、深圳市中小企业家联谊会等机构参加座谈交流。

信永中和香港上市服务主管合伙人黄铨辉先生、合伙人刘佳煌先生、信永中和中国合伙人郭晋龙先生分别与交流团分享资本市场最新动态及规例等，使内地企业充分了解“新三板+H股”的相关规程，如新三板挂牌公司在香港上市的要求、流程、成本等。

随着中国企业进一步迈向国际化，加上最近香港交易所的上市改革，预期将会有越来越多优质企业选择通过香港国际资本市场，寻求融资机会。

从而带动更多的新三板企业，包括在内地从事生物科技和信息科技等新经济行业公司到香港上市，开启香港资本市场的新时代。香港作为连接中国及全球国际金融市场的重要桥梁，能够为不同规模和处于不同发展阶段的企业提供可靠及高度流通的市场平台，助力企业的未来发展。近期众多利好香港资本市场的政策出台，将有助市场走向产业多元化的发展，加强信永中和香港的竞争力。

信永中和香港合伙人获邀出任各公会机构要职

信永中和香港合伙人始终热心参与行业事务，不遗余力推动业界发展及提升专业水平，发挥及加强了信永中

和在公会机构及业界的影响力和地位。

2018年，信永中和香港管理合伙人卢华基先生获邀出任香港贸发局2018/19专业服务咨询委员会委员。同时，咨询专项服务合伙人简立祈先生出任香港会计师公会重整及破产管理专项学会执行委员会主席。

信永中和香港日后将继续贡献自身力量，支持及促进会计业界发展。

成都分部8名同志荣获“四川省注册会计师行业2018年度岗位能手”称号

为持续抓好行业“质量提升年”主题活动，深入推进行业人才发展战略，提高行业人才职业化水平，带动行业全面提升服务国家建设能力，四川省注册会计师协会开展了全省注册

会计师行业 2018 年度岗位能手评选活动。经成都分部推荐，省注册会计师协会专家评审组结合笔试成绩、面试情况和参评材料等进行评议、票决等程序，成都分部 8 名同志荣获“四川省注册会计师行业 2018 年度岗位能手”称号：

一、审计工作岗位能手（共 30 名，成都分部 4 名）：李晟、李兵、欧阳立华、黄正全

二、业务拓展岗位能手（共 10 名，成都分部 1 名）：陈思

三、质量控制岗位能手（共 10 名，成都分部 1 名）：李建府

四、人力资源工作岗位能手（共 10 名，成都分部 1 名）：蒲艳屏

五、党群工作岗位能手（共 10 名，成都分部 1 名）：王仁平

成都分部参加市行业党委演讲比赛并斩获佳绩

为持续推进行业诚信建设，引导广大党员树立诚信文化理念、弘扬诚

信传统美德，展现爱岗敬业、锐意进取的精神和“不忘初心、共筑中国梦”的决心，2018 年 6 月 29 日，成都市注册会计师行业党委在成都市工业职业技术学院报告厅举办了“不忘初心，砥砺前行”迎“七一”主题演讲比赛。

信永中和成都分部审计二部冯子添、审计五部高境和管理咨询部李阳三名选手代表单位参赛，与其他会计师事务所共计 28 位代表人同台竞演。

比赛中，各位选手准备充分，结合自己的工作学习经历，列举身边的事例，声情并茂的讲述了自己对“初心”的认识与感悟，讲述了自己及身边先进典型事例，讲述了新时代审计人对未来的憧憬，表达了广大审计人进一步坚定理想信念、努力拼搏、开启新征程的决心和信心。

经过紧张激烈的角逐，高境的演讲《木—林—森的不忘初心，牢记使命——人为木，木成林，林成森》荣获比赛一等奖，冯子添的演讲《不忘初心，砥砺前行——你终会被这个世界

温柔以待》荣获比赛二等奖，李阳的演讲《不忘初心，方得始终——做有理想的 shinewing 人》荣获比赛三等奖；信永中和成都分部党总支荣获“最佳组织奖”。

本次演讲主题“不忘初心，砥砺前行”的精神将深深地扎根在每一位党员心中，成都分部将不断强化理论学习，增强业务水平，夯实党性根基，提高为人民服务的意识，发挥党员的先锋模范作用，努力做好自己的本职工作，为行业和事务所的发展，做出应有的努力和贡献。不忘初心，是我们共筑中国梦的不变决心！

天津市政协经济委员会党支部到天津分部调研

2018 年 5 月 9 日上午，天津市政协经济委员会党支部书记李光照、处长梁增益、张振普莅临信永中和天津分部进行调研。

座谈中，信永中和天津分部负责人、天津市政协委员张萱在向来访的领导介绍了信永中和的发展历程及天津分部的发展现状，李光照书记饶有兴致的观看了事务所形象片，并就关心的问题发表意见。审计合伙人林国伟、党支部书记田丽参加座谈。

天津市政协经济委员会党支部根据上级党委关于“大兴四个之风”的号召，与天津分部党支部建立了帮扶关系，为事务所在发展中遇到的困难提供协助及解决方案。今后，两个党支部还将开展更密切的联系，让学习之风、调研之风、亲民之风、尚能之风真正落到实处。



天津市政协经济委员会党支部到天津分部调研

长沙分部党总支及党员荣获“七一”表彰

2018年7月19日上午，湖南省注册会计师资产评估行业党委召开纪念建党97周年暨“七一”总结表彰大会。会议的主要任务是：总结表彰2018年度行业党建工作，安排部署下一阶段行业党建工作。

参加此次会议的有省财政厅、省注协评协、省委“两新”工委等单位的领导及省注协评协党委所属各基层党组织书记、全体支部委员、党员代表、受表彰人员、新党员等共计240余人。

大会在庄严的国歌声中拉开序幕。会议由周明觉副书记主持，王顺虎副书记作党委工作报告，周季平同志带领43名新党员进行入党宣誓。

会议对信永中和长沙分部党总支等12个先进基层党组织，13名优秀党

务工作者，66名优秀共产党员进行了表彰。信永中和长沙分部党总支荣获先进基层党组织称号，长沙分部党总支专干杨芳荣获“优秀党务工作者”称号，孟莎、李胜汉、谭敏3位同志荣获“优秀共产党员”称号。

银川分部举办“学雷锋—助残献爱心活动”

2018年5月24日上午，为了协助残疾人走出家门，更好地了解 and 融入社会，建立生活自信，银川分部党、工、团联合宁夏财政厅及宁夏总工会在银川花博园开展了“学雷锋—助残献爱心活动”。宁夏财政厅会计处处长黄金燕、副处长白雪娟、梁琪副调研员、徐恒辉同志，银川分部合伙人李耀忠、党支部书记祁恪新、工会主席孙玉玲以及所内党工团其他成员参

加了活动。

首先由宁夏总工会将宁夏兴泾镇的10名残疾人和5名家属接往银川花博园；宁夏财政厅黄金燕、银川分部合伙人李耀忠致辞，为残疾人及其家属发放精品夏凉被及礼品，开展游戏活动；组织大家游览银川花博园。

游览银川花博园过程中，银川分部成员一对一与残疾人及其家属组队。各组成员在游览过程中与帮扶对象聊天，拍照留念，倾听他们的心声，拉近彼此的距离，感受到人与人之间的温暖情义。景区负责人在得知我们是在做助残活动时，免费赠送给帮扶对象大尺寸照片，希望他们游览的尽兴。

此次主题党日活动，使参加活动的人员受到了教育，感受到只要人人都奉献爱，无论影响力的范围大小，



■ 长沙分部党总支及党员荣获“七一”表彰



■ 银川分部举办“学雷锋—助残献爱心活动”

总会得到社会的回应，社会总是充满爱的阳光。银川分部的员工希望今后能通过自己的努力，弘扬雷锋精神，为践行社会主义核心价值观，为共建和谐社会，共创中国梦多做贡献！

昆明分部举办如何做好绩效评价主题沙龙

2018年5月15日下午，信永中和昆明分部在10层会议室举办了一次业务主题沙龙，此次沙龙讨论主题为“如何做好绩效评价”。合伙人司建晖、鲍总琼、朱海芬、张丽梅及各部門员工共计40余人参加了讨论会。

讨论会由司建晖总主持。特邀财政专家结合党的十九大报告，讲解了财政预算管理和预算管理体制的基础

理论知识，分析了在当前政策因素下绩效评价工作的重点和难点，用相关案例剖析讲解了绩效评价工作中产生的问题，指导业务人员更好地运用专业理论知识和实践方法去完成绩效评价的相关业务，并就在实际工作中可能遇到的棘手问题，提供了丰富的建设性意见。会场气氛热烈，对大家提出的疑问，专家都给予了很好的解答，让大家受益匪浅。为下一步更好地开展绩效评价工作，提供了更专业、更全面的理论基础和实务指导。

昆明分部参加行业职工演讲比赛

2018年5月31日，云南省注册会计师行业党委、行业团委、行业工会联合会在新华大厦省注协培训教室联

合举办了以“中国梦—劳动美——学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神”为主题的职工演讲比赛，昆明分部审计二部范贤、审计三部姚洁代表信永中和参赛，与其他会计师事务所及资产评估机构代表共计30余人同台竞演。

此次演讲比赛主要是为了引导云南省注册会计师行业、资产评估行业的广大职工衷心拥护核心、坚定不移听党话、跟党走，为全面建成小康社会，实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。

比赛中，各位选手代表准备充分，结合自己的学习、工作经历，用饱含激情的话语，讲述了自己对“中国梦”、“劳动美”的认识与感悟，讲述了自己

及身边的先进典型立足岗位、努力拼搏的感人故事，讲述了新时代审计人对未来的憧憬，表达了广大审计人进一步坚定理想信念、努力拼搏、开启新征程的决心和信心。信永中和代表姚洁、范贤以深刻的立意和精彩的演讲获得了现场阵阵掌声，最终审计三部姚洁获三等奖。

昆明分部举办首届新老员工交流会

为了给新老员工提供互相交流、畅所欲言的平台，帮助新员工更好地融入工作岗位、融入信永中和大家庭。2018年6月19日，昆明分部举办了主题为“交流面对面，沟通心贴心”的新老员工交流会。这是昆明分部首次

举办新老员工交流会，共有审计、工程造价和行政部门40余名员工代表参加。交流会采用座谈会的形式，大家面对面展开交流。各位员工代表踊跃发言，放开心怀，畅谈感悟，分享工作和生活的点点滴滴。

新员工代表们提出的问题都非常具有代表性。有新员工提出了从学校走上社会、从被动学习到主动学习的转变过程中所产生的不适应和困难，有的提出了工作时间和学习时间分配上的压力，还有员工提出了专业知识提升遇到了瓶颈的困惑，提出了工作过程中遇到客户不配合时的无措，也有在意识到现实和理想之间巨大差距的迷茫……。对此，老员工代表从自

身的经历出发，为大家答疑解惑，分享自己的感悟和体会，帮助新员工坚定信心，走出迷茫。

审计三部的吴琳被亲切地誉为“实习生的人生导师”，她提出工作必须有的放矢，首先确定目标，然后一步步努力去达成；她还分享了与客户沟通的方式方法，建议大家通过运动来减压。审计一部白佳琦从自身的学习经验出发，建议新员工注重基础知识的积累；善于发掘利用Excel等办公软件的强大功能来提高工作效率，并和大家分享了一些好的书籍、学习网站和专业论坛。审计二部的古今，是昆明分部进步最快的项目经理之一，也是信永中和上年度的未来之星，她用



昆明分部举办如何做好绩效评价主题沙龙



昆明分部举办首届新老员工交流会

自己的切身体会告诉新员工们，要带着心去工作，要勇挑重担，即便再苦再累，也要擦干眼泪，咬紧牙关挺过去，因为挑战的背后会有“柳暗花明”的收获。工程造价部的老员工代表刘涛、董志进、刘晓婷也和大家分享了和客户沟通的技巧和做项目的经验，刘晓婷还特别提出了做好工作底稿的重要性，让大家受益匪浅。

座谈会进行中，昆明分部主任会计师张为总于百忙中抽出时间到场参与，给大家带来了振奋和鼓舞。张总在风趣幽默的讲话中，通过自己的审计工作经历，引导大家平衡工作和家庭的矛盾，调整人生各个阶段的自我定位和发展方向，做到自我调节、有效减压。博得了在场员工的热烈掌声。

张为总的分享让每个在场员工体会到，没有一个人轻轻松松就能成功，没有一份事业不拼不搏就能走到辉煌。唯有坚持不懈，进行长期的沉淀和积累，才会厚积薄发，进而实现自己有价值的人生。

员工交流会在心与心的互动和交流中，气氛空前热烈。老员工代表对新员工的问题知无不言，言无不尽，通过分享自己的切身经历，给新员工起到了“传、帮、带”的标杆作用，通过互助共进，引导新员工更好更快地融入集体，走向社会。两个小时的交流会接近尾声，“以心迎新，携手共行”的字幕落下，昆明分部首届新老员工交流会圆满落幕。40多名员工代表欢聚一堂轻松畅谈交流，是缘分也是

信任，但愿这份信任伴随着每个人的成长，越来越浓烈；但愿信永中和的文化理念，能继续在成长的路上引领方向，让每个员工无论身在何处，都能感受到阳光，感受到希望！

南京分部开展“2017-2018 财年项目总结交流会及团队建设”专题活动

2018年5月2日至6月20日，南京分部审计板块开展了一个多月的“通过项目总结及交流会加强团队建设”专题活动。主任会计师陈宏青高度重视，明确活动目标和组织形式，全体审计合伙人充分讨论并明确活动计划和实施方案。审计板块合伙人、经理及全体业务人员积极参加了本次活动。

本次专题活动从个人、项目、部门、

板块等多维度分类分级进行总结，同时开展交叉提问、集体评议。大家集思广益，直言不讳，通过总结和评议，在项目组织管理和执业技术等多层面总结经验、发现不足，并形成总结性成果予以推广和交流，以对后期审计执业能力和水平的提高起到指导和促进作用。

通过本次活动加强了全员凝聚力，全面提升专业服务能力，切实践行信永中和和衷共济的团队精神及锲而不舍的专业化追求。

乌鲁木齐分部重温入党誓词 不忘入党初心

“我志愿加入中国共产党，拥护党的纲领，遵守党的章程，履行党员义务……”庄严的入党誓词声在信永中和乌鲁木齐分部的会议室里回荡。

为庆祝中国共产党成立 97 周年，进一步坚定分部党员爱党、信党、跟党走信念，增强党性意识，改进工作作风，深入推进“两学一做”学习教育活动。2018 年 7 月 3 日，信永中和乌鲁木齐分部党支部组织全体党员，举行了“重温入党誓词”宣誓仪式。

面对鲜红的党旗，全体党员举起右臂，在党支部书记张建祖同志的带领下，庄严宣誓。铿锵有力的入党誓言，使在场的每一位党员都重新接受了心灵洗礼，激发了全体党员的党性责任，党员意识进一步增强。

宣誓结束后，全体党员一起话当年，谈感受，回顾自己的入党历程，分享重温入党誓词的感受。党支部书记张建祖做了总结发言，要求党支部

全体党员进一步增强“四个意识”，坚定“四个自信”，切实把思想和行动统一到党中央和自治区党委重大决策部署上来；深入学习贯彻落实党的十九大精神，严守政治纪律，立足工作岗位，做到爱岗敬业、扎实工作，做一名“永远心向党，永远听党话，永远跟党走”的合格党员。

通过此次重温入党誓词活动，激发了全体党员的荣誉感、责任感和使命感，增强了党性观念，更加坚定了全体党员立足岗位、创新奉献的信心和决心。大家一致表示，要坚定理想信念，发扬优良作风，不忘初心、继续前进，勇于担当、履职尽责，努力做好各项工作，在平凡的工作岗位上，做一个能坚持发挥先锋模范作用的共产党员。

信永中和武汉分部党支部学习习近平长江经济带讲话并观看警示教育片

2018 年 6 月 22 日上午，信永中和武汉分部党支部在支部书记柴德平同志带领下，组织全体党员学习《习近

平在深入推动长江经济带发展座谈会上的讲话》、《中共湖北省委关于学习贯彻习近平总书记视察湖北重要讲话精神 奋力谱写新时代湖北高质量发展新篇章的决定》。同时，观看了由省直机关工委下发的《不忘初心 警钟长鸣》警示教育片。

会议结束时，支部书记柴德平同志说：全体党员要秉承信永中和求真务实的思想作风，在下一阶段的学习和工作中，一是紧跟新时代步伐，扎扎实实把学习贯彻党的十九大精神相关安排落到实处。通过系统深入学习，把学习成果转化立足岗位履职尽责、攻坚克难奋发有为的具体行动和使命担当，为行业发展贡献力量。二是立足湖北实际，牢记习近平总书记视察湖北时的“四个着力”殷殷嘱托，结合“不忘初心、牢记使命”主题教育，时刻把握我省改革发展和管党治党各项工作任务，不断开拓契合行业特点的业务。三是系统深入学习中央深化供给侧结构性改革等财税体制改革相



武汉分部党支部学习习近平长江经济带讲话并观看警示教育片



■ 合伙人傅世青被选为阿拉善重庆项目中心副主席

关政策措施，结合行业特点不断优化专业知识结构，开阔思路，提升行业从业人员专业能力水平，以更好的服务全省乃至全国经济平稳健康发展。

合伙人傅世青被选为阿拉善重庆项目中心副主席

为响应长江大保护的号召、凝聚企业家精神，带动公众保护家乡生态环境，让重庆的青山绿水焕发新气象。2018年5月27日，阿拉善SEE第18个环保项目中心——重庆项目中心正式成立。

西南大学教授、中国动物学会理事谢小军，国际公益学院院长、北京师范大学中国公益研究院院长王振耀，重庆市环境保护局宣传教育与国

际合作处副处长王一，重庆大学资源及环境科学学院袁兴中教授；阿拉善SEE第四任会长冯仑、第五任会长任志强、第六任会长钱晓华，现任会长艾路明、副会长董国强、王积刚等与重庆当地的企业家、环保公益组织代表及阿拉善SEE全国各地的会员约两百人汇聚重庆，共同见证了阿拉善SEE重庆项目中心的成立，掀起了保护长江母亲河的新篇章。

阿拉善SEE生态协会成立于2004年6月5日，是中国首家以社会责任为己任，以企业家为主体，以保护生态为目标的社会团体，已成为中国民间发起本土规模最大、最具影响力的环保公益组织，也是企业家学习、交流和深度参与生态环境保护的平

台。通过主旨演讲和问答环节，信永中和合伙人、重庆分部总经理傅世青被选为该中心第一届副主席。

傅世青在演讲中说：重庆是长江流域生态保护的关键节点，加入阿拉善SEE公益组织，是责任企业回报社会的举措之一。我将秉承阿拉善SEE公益精神，牢记‘凝聚企业家精神，留住碧水蓝天’的使命，紧紧围绕习总书记“两点”定位，按照“两地”、“两高”目标和“四个扎实”的要求，把工作和环保结合起来，整合国内资源，感召更多的企业家与我们一起努力，敬畏自然、永续发展，通过一带一路带动长江上游和下游，使重庆中心真正成为带动周边环境保护的中心，让我们的绿水青山越来越美。



■ 重庆分部陈永俊获重庆市建设工程造价行业“十佳造价工程师”提名奖

重庆分部陈永俊获重庆市建设工程造价行业“十佳造价工程师”提名奖

6月22日下午，由重庆市工程造价管理协会主办的第四届重庆市建设工程造价行业“十佳造价工程师”综合能力考核决赛落下帷幕，重庆信永中和工程管理咨询公司经理陈永俊历

经笔试考核、专家面试，一路过关斩将、脱颖而出，获得了“十佳造价工程师”提名奖，重庆信永中和工程管理咨询公司获优秀组织奖。

为体现大赛“公开、公平、公正”的原则，此次决赛由来自重庆市政府相关部门、建设单位、施工单位、咨

询机构、高等院校等行业50名专家担任评委，行业自律委员会对各项赛程进行了全程监督。

重庆分部组织了20多人的拉拉队，在决赛现场为陈永俊加油助威。希望通过现场观摩体验，在员工中营造出向“十佳造价工程师”学习的浓郁氛围，不断涌现出更多的优秀造价人才，执着追求，不懈努力，肩负起新征程赋予的重任，谱写信永中和重庆分部健康发展的新篇章。



■ 重庆市妇联主席万相兰一行莅临信永中和重庆分部调研指导

重庆市妇联主席万相兰一行莅临信永中和重庆分部调研指导

2018年7月4日，重庆市妇联党组书记、主席万相兰，副主席张健，办公室主任臧秀梅一行莅临信永中和重庆分部，进行调研考察和交流座谈。

在交流座谈中，万相兰主席首先向傅世青荣获2018年重庆市“三八红

旗手”表示祝贺。万相兰主席谈到，市妇联是女干部培养基地，要不断地从不同行业、不同层次挖掘代表重庆形象的优秀知识女性，培养出各行各业的巾帼精英。作为“三八红旗手”，代表新型现代服务行业的女企业家傅世青，无论政治思想、职业操守、工作业绩还是爱心公益等各方面都做得很不错，真心希望傅世青不负众望，开拓创新，勇挑重担。

万相兰主席对信永中和重庆分部的企业文化和党建工作给予了高度评价，同时建议重庆分部积极推进建立妇联和“妇女之家”阵地建设，依托“妇女之家”，坚持“党建带妇建、妇建服务党建”的原则，把妇联组织这个“无形的家”打造成事务所女性心中常惦念、感情上可依托、平时找得到、遇事用得上的“有形的家”。

傅世青向万相兰主席一行的到来

表示热烈欢迎，并感谢市妇联对信永中和重庆分部的高度认可，感谢市妇联给予女企业家和女性员工的关心、关爱，并表示坚决服从大局，按照习近平总书记对重庆提出的“两点”定位、“两地”“两高”目标和“四个扎实”要求，脚踏实地，继续维护好信永中和品牌，以身作则，积极作为，为重庆市妇联工作献计献策，建功新时代。

南宁分部举办“五四”团体素质拓展活动

为纪念“五四”运动99周年，丰富员工活动载体，增强大家的凝聚力、创新力、战斗力，2018年5月4日，南宁分部在风景秀丽的青秀山举办“筑梦青春 放飞梦想”2018年团体素质拓展活动。

大家意气风发健步登上青秀山至目的地，热身运动后进行团体素质

拓展活动。首先是团队展示，四组队名及口号分别是：青春壹号——青春无悔，勇夺第一；微笑贰队——微笑微笑，信永需要；三生三世——三生三世，胜胜胜；驷马难追——信永中和，驷马难追，展示出积极活泼的青春风采和健康向上的精神风貌。随后是“管子传球”、“不倒森林”“解除连环锁”“弹跳排球”和“欢乐节奏”等系列游戏，各组队员齐心协力，团结合作，热情饱满，勇创佳绩。

“五四万岁”，不老时光，艰难困苦，玉汝于成。习总书记寄语年轻人“人的一生只有一次青春，现在，青春是用来奋斗的，青春是用来回忆的”。我们作为新时代青年，要用奋斗书写自己的青春之歌。“吃苦耐劳”在任何时候任何阶段都不会过时。正当回忆时，为自己而歌。



■ 南宁分部举办“五四”团体素质拓展活动

数字经济时代下的审计变革

*Changing Auditing Practice
in the Digital Age*

合伙人 颜凡清

高德纳咨询公司(Gartner)预测2018年全球十大战略科技发展趋势,即:人工智能基础(AI Foundation)、智能应用与分析(Intelligent Apps and Analytics)、智能物件(Intelligent Things)、数字孪生(Digital Twin)、从云到边缘(Cloud to the Edge)、会话式平台(Conversational Platforms)、沉浸式体验(Immersive Experience)、区块链(Blockchain)、事件驱动(Event Driven)、持续自适应风险和信任(Continuous Adaptive Risk and Trust)。

前三个战略科技发展趋势探讨了人工智能(AI)与机器学习(machine learning)将如何渗透至几乎任意领域,并代表着未来五年内技术提供商的一个主战场;随后的四个趋势集中于混合数字与物理世界,以打造一个沉浸式、数字增强型环境;最后三个趋势则指的是利用不断扩大的人员与商业规模以及设备、内容、服务之间的连接,实现数字化业务成果。

“凡益之道,与时偕行”,作为一名优秀的注册会计师应常记使命、深入学习和践行互联网思维和大数据思维,包括:用户思维、极致思维、简约思维、跨界思维、平台思维、数据思维、迭代思维、社会化思维、流量思维、定量思维(一切皆可测)、相关思维(一切皆可连)、实验思维(一切皆可试);以求变探索、不忘初心。

数字经济时代,注册会计师应转变思维,提高认知,主动进行思维和管理模式革命,思考监管业态、规则业态的变化趋势;认真研究风向评估双验(后验+先验)、审计管理模式、审计作业模式、审计人才结构、以数据为依托全量审计的实践,以积极创新专业服务方式,包括但不限于创新服务品种,建立多维风险评估体系、

深度洞察商业模式、设计增值服务同步审计、创造专业价值分享经济、追求实践职业精神;做一个能在创新平台上工作,能为企业创新提供会计、审计、咨询服务的会计师。

专业能力和数据平台是未来审计的核心支撑,本所应积极进行顶层设计,以一体化为依托重构审计平台的内涵,以基础数据为基础、以审计可预见实践场景为前提打造审计智能平台和各类场景下的数字化劳动力(RPA),适应和加快数字经济时代和新商业模式下的审计变革。

马云说,“一场技术革命周期大概都是五十年的,前二十年是技术公司的革命、创新,但是后面的三十年是技术在社会方方面面巨大的应用,谁能够应用好技术、谁能够把技术进行普惠化,我认为这才是未来。”

习近平主席在中央审计委员会第一次会议上讲到,“审,非严谨无以明透;计,非细致无以致深;审计工作要解放思想、与时俱进,创新审计理念,及时揭示和反映经济社会各领域的新情况、新问题、新趋势;审计要善于运用新技术、新手段,坚持科技强审,加强审计信息化建设,积极推进大数据审计”。

综上,数字经济时代,科技进步日新月异,互联网、云计算、大数据、人工智能等现代信息技术深刻改变着人类的思维、生活、学习方式,深刻展示了世界发展的前景,过去的荣耀已经过去,将来的辉煌才属于自己;作为一名注册会计师应解放思想、与时俱进,主动深入洞察新型商业模式,深度学习新知识、新技能,创新审计技术和方法论,积极探索数据和精准审计,把握未来,提升自己的认知和专业,赶上潮流的脚步,砥砺前行。

数字经济时代国家及行业政策

Government Policies and New Developments in the Industry in the Digital Age

类别	文件名称	发文文号	发文时间	发文部门
国家层面	《国家创新驱动发展战略纲要》	N/A	2016年5月19日	中国中央、国务院
	《国家信息化发展战略纲要》	2016第23号	2016年7月27日	中共中央办公厅、国务院办公厅
	《2006-2020年国家信息化发展战略》	中办发〔2006〕11号	2006年3月9日	中共中央办公厅、国务院办公厅
	《“十三五”国家信息化规划》	国发〔2016〕73号	2016年12月15日	国务院
	《大数据产业发展规划(2016-2020年)》	工信部规〔2016〕412号	2017年1月17日	工业和信息化部
	《促进大数据发展行动纲要》	国发〔2015〕50号	2015年8月31日	国务院
	《中华人民共和国网络安全法》	N/A	2016年11月7日	全国人民代表大会常务委员会、 中华人民共和国主席 习近平
	《新一代人工智能发展规划》	国发〔2017〕35号	2017年7月	中国中央、国务院
	促进新一代人工智能产业发展三年行动计划(2018-2020)	工信部科〔2017〕315号	2017年12月13号	工业和信息化部
	人工智能标准化白皮书(2018年版)	N/A	2018年1月18号	中国电子技术标准化研究院
	中国制造 2025	国发〔2015〕28号	2015年5月19日	国务院
	《新产业新业态新模式统计分类(试行)》	国统字〔2017〕35号	2017年3月7日	国际统计局办公室
国际层面	高德纳公司十大战略科技发展趋势	N/A	2017年2月17日	高德纳咨询公司
	欧盟《一般数据保护条例》	N/A	2018年5月25日	欧盟议会
行业层面	注册会计师行业信息化建设规划(2016-2020)	会协<2016>73号	2016年12月15号	中国注册会计师协会
	会计师事务所信息化促进方案	会协<2017>31号	2017年6月30号	中国注册会计师协会
	会计改革与发展十三五规划纲要通知	财会<2016>19号	2016年10月8日	财政部

VUCA 时代 领导思维的转变

——从 IT 审计视角看企业信息化

合伙人 林爱平

我们正在迎来 VUCA 时代，这场革命将从根本上改变我们的生活、工作以及彼此之间相处的方式。从这场变革的规模、程度和复杂性来说，它将不像人类以往经历的任何一场变革。

我们尚不清楚这场革命将如何开始展开，但是有一件事显而易见——必须要对这次革命作出应对，这种应对必须具备创新能力与领导能力，唯有新的能力将支撑我们应对改变我们的一切。

VUCA 是指组织将处于“不稳定”（Volatile）、“不确定”（Uncertain）、“复杂”（Complex）、和“模糊”（Ambiguous）状态之中。

让我们首先来厘清 VUCA 的基本概念：

V=Volatility（易变性）是变化的本质和动力，也是由变化驱使和催化产生的

U=Uncertainty（不确定性）缺少预见性，缺乏对意外的预期和对事情的理解和意识

C=Complexity（复杂性）企业为各种力量，各种因素，各种事情所困扰

A=Ambiguity（模糊性）对现实的模糊，是误解的根源，各种条件和因果关系的混杂

VUCA 的概念最早是美军在 20 世纪 90 年代，引用来描述冷战结束后的越发不稳定的、不确定的、复杂、模棱两可和多边的世界。在 2001 年 9 月 11 日恐怖袭击发生之后，这一概念和首字母缩写才真正被确定。随后，“VUCA”被战略性商业领袖

*The New Definition
of Leadership
Thinking in the
VUCA Age—
Informatised
Enterprises from
the Perspective of
IT Auditing*

用来描述已成为“新常态”的、混乱的和快速变化的商业环境。

在我们为客户提供 IT 审计服务的过程中，我们越来越深刻地体会到 VUCA 特征对企业信息化建设和应用的重大影响。企业为了应对这些变化，所投入的 IT 投资越来越大，系统升级换代的速度越来越快，反倒是我们企业领导的思维转变相对滞后，尚未从思想上积极地应对上述变化，依然停留在重建设轻应用，重投资轻人才的层面。下面我用几个我们项目中遇到的典型案例，说明一下 VUCA 时代对我们企业信息化的影响。

以前，在对传统的制造型企业进行 ITGC 一般性控制审计时，我们会关注客户是否编制了与其公司战略相匹配的信息化战略规划，是否定期进行滚动修编，是否有清晰的 IT 治理的组织保障，甚至关注在集团总部层面是否设立了信息化建设与管理委员会。但是，近些年来，由于客户的商业环境呈现出更大的易变性、不确定性、复杂性和模糊性，客观地造成企业信息化战略规划的滞后，尤其是客户在发生主营业务变化的关键时点，矛盾表现得尤为突出。这些变化还突出表现在企业在应用架构、技术架构和数据架构的设计方面所带来的巨大变化。不少企业把相对集中的，鲁棒性较好的中央集中式的技术架构向相对分散的，边界相对模糊的云架构上转移。

这一矛盾在互联网公司、IT 类公司表现的尤为突出。我们的顾问在做 ITGC 一般性控制的审计时，如果按照传统企业的 ITGC 的底稿来问问题，往往会被客户认为我们的顾问不了解互联网行业的发展、不了解 IT 行业的突飞猛进的变化。这类公司业务和战略都表现出更加明显的易变性、不确定性、复杂性和模糊性，他们最爱说的一句话就是：你要是问我三年后我的核心业务是什么？未来三年我的战略方向如何？我可以明确地告诉你我不知道，不仅我不知道，我的竞争对手也不知道，甚至我们所处的行业都不知道，你让我如何知道 IT 战略能否适应或支撑公司的业务战略？我们的系统开发和迭代升级的速度是非常之快的，传统行业的 IT 系统的升级和运维模式在我们这里根本就行不通。如此等等。

过去客户在实施 ERP 或者其他信息系统时，倾向于选择鲁棒性强的主机服务器，而现在越来越倾向于选择更加灵活的分布式服务器群，甚至直接上云端，把整个技术架构以购买 PaaS 服务的方式来实现，而把 IT 应用转变成 SaaS 服务的模式。这样，对我们传统的 ITGC 一般性控制审计，提出了更



高的技术要求。服务上云，客观地造成了审计范围或者边界的不清晰和模糊性。

这些技术层面的变化，又带来了IT治理和IT管理的组织结构的巨大变化。IT的管理职能增强、IT服务管理能力的提升就成为我们ITGC审计的一个重点关注的领域。IT部门和信息中心由原来自己提供内部的技术支持服务，更多地转变为购买外部的IT架构服务、IT运维服务等来实现对本企业核心业务的信息化的技术支持。第三方IT外包服务的占比越来越大，对第三方IT外包服务商的管理也就成为ITGC的重点关注的领域。

记得十多年前，我们在为一家大型国有企业实施ERP的试点项目时，由于客户选择的试点单位是一家上市公司，该上市公司的领导坚持自己的核心业务数据必须存储于自己的独立的服务器内，不允许业务数据存储于集团层面的中央服务器中，做到物理隔离和物理可控。这样，导致我们整个的ERP系统实施的技术架构和技术路线发生了根本性变化。由原来借鉴国际最佳实践的按照事业部建立中央数据库的方式，转变为按照试点单位建立分散的数据库的方式。这一方式的转变，大大增加了服务器的硬件数量和IT投资，同时也增加了项目实施的难度，以及每家试点单位必须自建系统运维的团队。整个项目从IT建设到IT应用以及后期的IT运维，都大大地增加了IT投资。十年之后，客户根据自身业务发展的需要，又回归到按照事业部方式建立中央数据库的模式。这一案例充分说明企业领导对信息化建设和运维的认知很大层面上影响和决定着该企业的信息化建设的模式和效果。

随着企业经营环境的巨大变化，呈现出的易变性、不确定性、复杂性和模糊性，也客观地催生了企业领导对核心业务数据敏感性保护的加密存储需求。企业领导为了应对外部的变化，自然想到的是企业需要练好内功。核心业务数据作为企业的一项重要的无形资产，得到了更多企业领导层的关注与重视。通常一个企业的财务数据、客户信息、销售信息、供应商信息、采购信息、库存信息、设备信息、生产信息、设备维护信息、质量安全环保标准、人力资源信息、薪酬信息等等，构成了一个企业的核心业务数据。这些核心业务数据的加密存储与保护，就成为越来越多的企业领导的重点关注领域。这一需求也客观上加大了企业在数据库领域的投入，同时加密解密

也加大了整个系统的运行负荷。企业需要筛选出哪些核心业务数据必须加密存储，哪些可以按照以往的传统方式进行存储。企业需要做好投资性价比分析，而且需要在 IT 治理和管控层面加强工作。否则，再先进的加密和解密技术，依然无法规避核心业务数据泄密的风险。

在我们审计过的一个客户中，存在一个非常经典的案例说明敏感数据一旦泄密，会对企业的业务发展造成很大的伤害。在某客户处我们发现该客户的 IT 部门的人员流动发生了异常波动：100 人规模的 IT 部门，在短短的半年内，IT 人员流失了 30% 多，一度造成在建的 IT 系统实施项目的人员严重不足，造成相关的项目实施进度严重滞后，项目的实施质量也差强人意。深究其原因，我们发现是由于 IT 人员的薪酬工资这一敏感信息部分泄露，造成 IT 人员对薪酬的不满，从而导致了系列的连锁反应。

IT 人员的 AB 岗制度的缺失也是在很多企业普遍存在的问题。一方面 IT 人员的工资相对于其他人员略高，另一方面合适的 IT 人员在市场上又很难找到，企业自身培养 IT 人员的周期又较长，所以，很多企业的 IT 人员的投入严重不足，经常出现 IT 岗位与职责不兼容的问题，具体表现为一个 IT 人员同时承担多个相互不兼容的角色和工作；一旦出现 IT 人员的流失，就会加剧这一矛盾的突出。

衡量一个企业的信息化建设和应用水平，有一个非常直观的指标就是公司的管理层是否在自己的系统中做查询，看管理报表。我们见过太多的企业花了亿级的规模投资一个 IT 系统，但是管理层依然是只看纸质报表，从没有在信息系统中进行过任何的操作。这就说明这家企业的领导重 IT 建设而轻 IT 应用。

在我们开展 ITGC 的一般性控制的审计过程中，我们经常发现公司的高管把自己的邮箱、业务系统的 ID 以及密码交给自己的秘书或者助理，由自己的秘书或者助理在系统中代为行使审批的职能。这一点在 IT 治理和 IT 风险控制领域是一个非常突出的问题，往往存在很多的 IT 风险，甚至为引发业务风险。

衡量企业信息化建设和应用水平，还有一个非常重要的指标：我们称之为核心业务的系统支持程度或者系统覆盖度。如果所有与财务数据相关的业务均能够在信息系统中得到很好地支持，没有或者很少有人工的后期补录的情况发生，那么



这家企业的 IT 应用水平就相当不错。但是，我们在进行 IT 审计的时候，很多传统企业甚至是互联网企业，它的系统覆盖度不足，造成 IT 风险很大甚至无法支撑财务数据的真实、可靠、可信。

例如，我们在对一家电商企业进行 IT 审计时，通常都需要进行 GMV 的数据分析。GMV 通常是电商行业公认的一个关键绩效指标，计算公式如下：

GMV= 实际销售额 + 取消订单金额 + 拒收订单金额 + 退货订单金额

但是这家电商平台，除了实际销售额和取消订单金额可以真实地从其平台系统上准确获得之外，拒收订单金额和退货订单金额由于不在该平台上执行，其委托方并不是 100% 地在第三方软件的系统进行拒收和退货，因此无法获取准确的拒收订单金额和退货订单金额。而这两项的金额占比却达到了 40% 以上，不符合重要性原则的要求，所以，该电商平台的 GMV 的数据无法信任。

我们从 IT 审计的角度，反观出企业在信息化建设和应用过程中所表现出来的问题，往往都和企业领导的思维意识有关，因为信息系统项目往往都是一把手工程。IT 项目往往就是企业领导意志的体现。因此我们才认为，当今世界改变的速度已与过去不同，每当文明经历一个颠覆性的技术革命，都给这个世界带来了深刻的变化。过去数年很多遭受失败的高科技公司给我们敲响了警钟：它们现在面对着无法回避甚至无法预测的挑战，但是缺乏适应这些挑战所必需的领导、灵活性和想象力。

VUCA 时代的变化经常呈现跳跃性和震荡性，会产生很多破坏性的现象，比如信息爆炸、突发事件频繁、资源紧缺、员工投入度低等，给组织带来更多的管控风险，很多组织不能及时调整方向，没有及时适应新的环境，因为错误的假设而迷失，因为错误的航标而消失。

当你身处领导岗位时，最关键的素质不是自己能做什么，而是你能让各种专业的人才按照你的意图或决策去做事情，并通过大家共同的努力最终达成目标。在达到目标的过程中，整个团队表现出高效的组织效能。

作为企业的管理者，必须清醒地认识到这一点，并在思想意识上实现上述转变，更加重视 IT 应用，更加重视 IT 人才，才能创造性地应对 VUCA 时代的各种变化。

信息化环境下的审计变革

Transformations in Audit Practice in the Information Society

审计变革研讨小组 白西敏

信息技术巨变给会计师行业带来新的挑战。当前，以大数据、云计算、人工智能为代表的新一轮信息技术革命，正在深刻影响着人们的生产生活，改变着很多产业的形态、分工和组织方式，这势必给会计师行业的职业定位、服务理念、技术手段、工作方式等带来巨大挑战。随着企业经营活动的日益频繁和复杂化，传统审计方法已无法有效应对以几何级数增长的数据带来的风险。审计人员能否有效处理和分析数据，并将其转化为有效的审计证据，已成为审计工作成败的关键，而这有赖于审计信息化的建设。

一、信息化环境下审计变革的内容

信息化水平直接决定了事务所的竞争力。国际“四大”的信息化水平较高，并且拥有强大的后台管理和数据处理能力，这使得他们在处理大型业务时，即使审计人员未走访现场，也能较好地把握风险，完成审计工作，审计效率远高于国内事务所。

会计师事务所的审计信息化变革将聚焦两个内容：信息化环境下的审计项目管理和审计业务实施。使用信息手段进行项目管理和利用计算机技术辅助审计业务实施构成了会计师事务所审计信息化的主要内容。自中注协推行行业信息化建设工作以来，大型会计师事务所纷纷投入大量资金和人力资源，加强自身的审计信息化建设工作，来提高审计效率，以达到提升





竞争力的最终目的。在这样的环境下，审计效率是否提升、信息技术是否有效利用、管理是否到位等成为会计师事务所关注的焦点。

国内事务所如何应对信息化的挑战，形成信息化环境下的规范化的执业质量控制流程，现有的审计技术和方法也面临巨大变革和创新，同时更是对注册会计师的专业胜任能力提出新的挑战。信息化对审计环境、审计对象、审计方法、审计风险都带来了影响与改变。可以归纳为以下几类影响：

1. 对审计对象的影响

审计对象是指审计监督和检查的客体，审计对象一般包括两方面的内容：一是被审计单位的财务收支及其有关的经营管理活动，二是承载上述信息的会计资料和其他相关资料。目前这些承载会计信息及其他相关信息的载体发生了变化，审计对象变得复杂化。注册会计师能够获得真实的、充分适当的审计证据的前提是保证这些计算机、互联网等承载信息的设备能够是有效且安全的，因此审计对象的范围也随之扩大。由于企业的一系列活动都会产生各种业务数据，所以对业务数据的审计将会成为审计最重要的一部分，同时网络的安全性也被列入审计的范围中，需要进行重点关注和评估。

2. 对审计方法的影响

信息化时代，企业业务模式发生变化，出现 B2B、B2C 等模式，面对的用户群体是非常庞大的，存在着业务量大，单笔业务金额小的特点。审计人员利用传统审计方法，审计效率低下，难以发现问题，审计人员对庞大的数据将无所适从。审计人员就需要借助 IT 审计，主要包括测试系统流程控制，数据集成准确性，数据备份安全性，数据查询检查等几个方面。还要从谨慎性的角度，分析系统业务数据的逻辑性等。

3. 对审计风险的影响

信息化环境下企业的管理层若存在对赌协议或者业绩承诺，迫于经营业绩的压力或受自身利益的驱使联合治理层有目的、有针对性地违背真实性原则，通过系统设置提取确认收入或者提供虚假数据信息，致使会计信息失真，审计舞弊风险增加。

目前的审计作业方式下，现场人员花费大量时间成本，都在收集财务资料，编制、整理底稿，没能关注重要风险领域，没有制定有针对性的审计程序，风险导向审计贯彻不到位，有

可能导致审计失败。审计变革的目标就是面对复杂的业务和数据，制定有效的审计程序，把握审计风险，提高审计效率。

二、目前事务所审计信息化变革中存在的问题

1. 信息化总体水平比较低

目前，很多会计师事务所在推进信息化建设中，信息技术与实际业务融合不够完全，出现信息技术应用程度低、范围小的问题。大多数会计师事务所信息化建设仅仅停留在表面，比如采用简单的审计软件，而对项目、客户、资源、风险控制等缺乏整体管理，不能满足信息化环境下的审计需求。

2. 信息化管理体制落后

事务所管理体制与信息化建设不同步。信息化建设不仅仅是引进新的信息技术，还包括对现有业务管理和审计流程优化，致力于创建一套符合事务所自身发展要求的管理体制。因此，信息化建设是一项长期工程，需要梳理现有的内部组织架构、业务流程等，管理手段上也需与新的信息体系协调一致。

3. 信息化人才缺乏

人才是事务所发展的根本，也是事务所信息化建设必不可少的主力军。目前事务所的信息化建设，大多缺少专业信息人才的统筹规划，因此只是皮毛的引进一些专业软件来管理数据，不能深入渗透到事务所运营的方方面面，所以信息化建设不能切实的帮助事务所实现发展突破。因此，信息化

人才的缺失成为阻碍信息化发展的主要原因。

三、信息化环境下审计变革建议

1. 加强信息化审计理论研究

随着企业交易模式复杂化，技术多样化，注册会计师如何在审计对象、审计目标、审计内容等方面应对这些变化。会计师事务所有必要设立专门组织，组织人员将实践经验加以总结，并把有关概念、工作流程和技术方法固定和统一起来，逐步形成分行业统一的标准和规范。

2. 推动监管机构建立新的审计准则

加强信息化环境下企业审计的理论研究，积极开展社会业界的学术交流，同时密切关注国际四大会计审计的最新发展动态，积极推动监管机构制定信息化环境下现代企业审计制度，明确会计师在业务数据审计中的职责，使数据技术应用、云审计数据采集与存储系统的标准化，审计数据分析结果及相关电子审计证据合法化、合规化，推动审计信息化的普及应用。

3. 加强审计软件的开发

面对企业客户新技术的大量使用和迭代更新，只有开发适应业务发展的审计软件，让审计软件系统更加安全、可靠、便捷，才会被广大审计人员接受。目前大型会计师事务所都有审计信息系统包括管理信息系统和审计作业系统，通过审计信息系统提供简单、易用、稳定、弱控、高效（数据处理）的计算机辅助工具，提高审计效率，完成管理系统与作业系统集成，加强对项目统一管理，实现全面



电子化，推进审计信息化。

国内某知名大型会计师事务所作业系统就采用国际领先的 OFFICE 智能文档技术，将审计流程、审计工具、审计底稿以及数据库进行了有机结合，使得数据采集、底稿编制和复核、报告出具各阶段的数据自动流转，并在底稿中清晰可见轨迹。

但目前数据采集占用的空间大，导致系统运行慢，现有的审计软件和技术无法满足要求。建议以后数据分析通过专门的业务中心完成，或者单独采集、分析并存储，通过接口将分析结果导入审计作业系统。

4. 复合型人才培养

信息化审计的实施需要具备胜任能力的人才队伍。IT 审计融合了计算机技术和审计等知识和技能，单纯的计算机专业和审计专业人才无法满足需要。需要重视培养具有财务审计、信息系统审计、大数据分析等技能的复合型人才，目前的财务审计及信息化审计融合只是过渡，随着复合型人才的培养，专业标准和技能形成后，又可以进行专业化分工。

目前可落地的实施建议，会计师事务所整合资源，打破项目团队的限制，对重要项目建立具备专业胜任能力的综合团队（审计团队+共享中心团队），实现专业化分工，同时达到业务共享，降低审计成本，提升审计质量。从目前看，专业化分工的工作方式将成为审计未来的工作方式，审计业务共享中心的建立将成为主流趋势。

5. 大数据及区块链技术在审计中的应用

大数据技术让“全样本”审计成为可能，未来审计方法论和审计技术可能随之会发生重大创新和变革。

Ken Tysiac 在最近一期的《会计杂志》中写道：“区块链的透明度可以让核准用户看到所有交易，这可能会减少审计师在抽样和验证交易时的工作。但是，这使得审计人员有更多时间专注于控制和调查异常情况，同时，注册会计师使用区块链技术将他们的鉴证业务扩展到网络安全和可持续性业务等领域的机会也越来越多。”

6. 事务所加快信息化建设，设立共享服务中心

会计师事务所建设审计共享中心，将各业务单元进行的事务性工作和专业服务工作，从原业务单元中分离出来，成立专门的部门来运作，为业务团队提供统一、专业、标准化的高效服务。共享中心作为后端支持部门与前端的业务部门深度融合，共同为客户服务，以一个事务所、一个体系来面对客户，增强事务所抵抗风险的能力。其中大数据分析中心是基于大数据分析平台，为项目团队进行数据处理和分析（如指标分析，行业数据分析），最终向项目组提供数据分析报告（包括风险点）。

随着信息时代的不断发展，大数据、云计算、物联网、区块链等颠覆性信息技术不断涌现和得到应用，现代企业运用这些新信息技术的程度也不断加深，在此背景之下，审计行业正面临着巨大的变革，会计师事务所亟需借助信息化技术提升自身的核心竞争力。

基于审计未来发展方向的事 务所人员胜任能力框架研究

审计变革研讨小组 胡源广

一、事务所人员胜任能力发展趋势

当今，大数据伴随着云计算、移动互联网的发展，正在对全球经济社会产生巨大的影响，对于审计的未来发展也将产生重大影响。围绕大数据，一批新兴的数据挖掘、数据存储、数据处理与分析技术不断涌现。未来在实施审计时，审计人员需要使用分布式结构、云数据库、联网审计、数据挖掘等一系列新型的技术手段和工具，以提高审计的效率，而这些技术的运用将成为实施审计工作的必备技能，成为审计人员胜任能力的重要组成部分。

随着国际全球化、经济的快速发展以及信息技术快速更新，我国企业的组织架构、管理模式、经营方式、经营范围等发生了巨大的变革，甚至创造出很多新的经济业态。审计人员需要不断更新相关知识，及时掌握环境变化，并根据不同情况准确调整审计方法、策略，以实现审计目标。

根据中国注册会计师协会最新统计信息，截止 2017 年末，全国共有会计师事务所 8,605 家，注册会计师 105,570 人。面对如此激烈的市场环境，社会各界对于事务所及注册会计师的服务质量要求更高，对成本则要求更低，这对于审计从业人员的能力提出更高、更为个性化的要求，有条件的事务所需要根据自身业务特点和发展阶段制定适于自身发展的胜任能力体系，以便在激烈的市场环境中保持竞争力。

二、事务所人员胜任能力演进

1973 年，哈佛大学心理学教授 McClelland 首次较为正式的

Necessary Skills for Employees in the Future World of Audit

提出“胜任能力”（competency）概念，认为特定知识、技能、能力、动机和特质对高绩效者的优秀业绩有重要影响，这些要素的综合就是“胜任能力”。国际上对注会行业胜任能力定义及构成的研究较早也比较全面，各专业团体组织纷纷对专业胜任能力进行界定，如下表所示。

表：国际各专业团体对专业胜任能力的界定

序号	专业团体	英文简称	界定专业胜任能力的要素
1	美国注册会计师协会	AICPA	知识、技术、人际交往能力
2	加拿大注册会计师协会	CGA	专业技术知识、管理能力、领导能力、职业水准
3	加拿大特许会计师协会	CICA	职业技能、职业观、个性、道德行为
4	英国特许注册会计师公会	ACCA	个人更有效的工作、专业技术、领导才能、商务管理
5	澳大利亚注册会计师协会	ASCPA	理解能力、组织能力、分析能力、人际交往能力
6	国际会计师联合会	IFAC	技术知识、行为技能、态度、价值观、职业道德

我国于2007年10月颁布《中国注册会计师胜任能力指南》，是遵循“指南制定要以国际会计师联合会的国际教育准则为基础，借鉴各国经验，结合中国实际，实现与国际教育准则趋同”的思路进行的。指南中，胜任能力是以注册会计师的专业素质为基础



的。专业素质，是指注册会计师为实现胜任能力而应当具有的专业知识、职业技能、职业价值观、道德与态度。从结构中表现出，我国注册会计师胜任能力的培养，不仅重视技术操作的应用，同时也重视职业价值观，道德态度的培养，强调了内外素质兼备的终生学习。

三、建立事务所人员胜任能力框架探索 – 以专项审计为例

由于事务所人员规模较大、业务繁多等特点，建立全事务所通用的能力框架需要动用大量资源，故本次仅以审计板块下专项审计条线为例，探索基于审计未来发展的事务所专项审计人员胜任能力框架。

1. 基本考虑点

1) 通过观察大量胜任力体系，发现大部分能力框架要素符合 McClelland 提出的冰山模型。故本次专项审计能力胜任模型也将采用“冰川模型”进行设计；

2) 主要采纳注册会计师行业及国际内部审计胜任能力框架的相关方法论，并结合我国审计发展趋势、事务所特点以及条线定位与角色等因素；

3) 根据“组织理论之父”马克斯 – 韦伯 (Max Weber) 的观点，设计某一职业的职业胜任能力框架，必须按照等级层次，对处于不同等级的工作人员，在职业胜任能力的范围和掌握程度上进行有区别的规定，以保证人员所具备的职业胜任能力与其职责范围和工作重点相匹配；

4) 胜任能力中将充分考虑和体现信息技术的需求与影响。

2. 胜任能力框架主要内容

本胜任能力框架对冰山模型进行一定程度的简化，形成职业知识、职业技能、职业特质三个部分，用以描述专项审计人员在特定的工作职位和组织环境中显著区分其他从业人员的职业知识、职业技能和从事业务所特有的职业态度、思维和价值观。

1) 职业知识

职业知识部分包括基础知识、职业应用知识和职业环境知识，其中基础知识包括经济学、管理学、信息技术学等一般知识，职业应用知识包括公司治理、计算机系统审计、组织战略等必备综合应用知识，职业环境知识包括中国内审准则、审计法、财经法规等特殊业务知识。

2) 职业技能

知识并不等于能力，将知识转化为能力是对职业技能要素的要求，也是本职业胜任能力框架的核心内容。根据《内部审计专业胜任能力框架（CFIA）》的指导，我们将职业技能分为认知技能和行为技能两大部分。认知技能是指一个胜任的专项服务人员必须具备的技术、分析和判断鉴别能力。行为技能包括个人技能、人际关系技能和组织技能。具体如下：

认知技能	技术技能	根据既定规则熟练地工作
	分析 / 设计技能	识别问题或界定任务并构建典型的解决或执行方案
	鉴别技能	在不确定条件下做出复杂的、有创意的判断
行为技能	个人技能	能很好地应对挑战、压力、冲突、时间紧迫和变化的环境
	人际技能	通过人际互动取得收获
	组织技能	利用组织网络来取得收获

我们将职业技能分三个层级形成矩阵式胜任能力体系，分别为入门人员者、专业人员级和组织管理级。同时，借鉴 IIA 的设计经验，我们将对职业胜任能力的掌握程度分为四个层次：了解、理解、熟练和精通，分别以阿拉伯数字“1”、“2”、“3”、“4”表示。示例如下：

序号	职业技能	技能要素	具体技能	层级		
				入门人员级	专业人员级	组织管理级
1	认知技能	技术技能	运用信息技术 - 数据库系统、电子数据表、审计软件等	1	4	3
			应用控制系统设计与程序	1	4	3
			利用相关的统计方法	1	4	1
			运用 / 复核会计程序 / 原则	1	4	2
			应用法律、法规	1	4	4
			应用专项审计技术与程序	1	4	4
			掌握新信息技术	1	3	2
			理解专业领域的重要原则，包括环境管理系统、质量控制系统、信息技术控制等	1	4	1
			利用专项审计方法论	1	4	1
			计划与决策的前提 / 预测的验证	-	3	2
		针对问题制定典型的解决方案	-	3	1	

3) 职业特质

专项服务的职业特质应有利于明显区分其他职业，帮助专项审计人员建立正确的职业思维与理念，从而最终树立专项审计人员的良好职业形象。这些特质的核心内容主要表现为：独立性、客观与诚信、拥有职业审慎性、具备好奇心与敏感性、主动性与激情和客户服务意识。

四、胜任能力框架应用

1. 建立完整的人员选育体系

事务所可以根据人员胜任能力框架的内容对拟选拔和在职人员进行系统梳理，按照需求等级进行画像，选育优秀审计人才。伴随着新技术的不断发展，体系中将更注重综合职业技能，如 IT 能力、自学能力创造力等。

2. 搭建考评体系，建立完善的晋升、奖惩机制

根据人员胜任能力框架并结合绩效表现，可以形成较为完整的考评体系，多方面考察审计人员的能力和绩效达成，形成科学考核机制。

3. 形成事务所差异化竞争优势

由于事务所胜任能力框架体系是根据审计未来发展趋势并结合事务所自身特点设计编制的，事务所各级人员将根据这一标准逐步完善自身能力，形成带有事务所特点的优秀人才，进而逐步形成区别于其他事务所的价值标签，产生差异化竞争优势。

构建以服务能力和专业产品为中心的超级客户主义

Building Client-First Services & Products

合伙人 崔西福

专业服务市场的需求侧和供给侧正在发生重大变化。

随着移动互联网的普及，信息传递方式发生了很大改变，信息传递速度更快，信息在全社会的范围内更加对称，以及受资本力量的推动，市场竞争更加激烈，越来越多的行业从赚“快钱”的黄金时代已经过渡到赚“慢钱”的白银时代，与此同时，科技创新、商业模式演进呈现加速度，身处其中的企业或业务转型，或模式升级，或机制创新，或精细化管理，在这个过程中，如“华为”这种尊重、接纳专业服务商的公司正在变多，这些企业对审计、咨询的需求也在升级，需求升级体现在两个方面，一是要有专业服务商提供适应、引领时代的落地解决方案，包括理念升级、业务优化、管理系统改造、数字化转型等；二是专业服务内容、产品交付形式、咨询方案落地要与时俱进，和企业状况贴合，正如华为之于IBM咨询的“IPD”实施方式。需求侧对审计咨询服务的功效要求从过去的“偶尔治愈，总是安慰”已经走到“常常治愈，总是帮助”。

与需求侧升级相对应，在供给侧，专业服务市场处于转型期，管理理念、对环境的认识和理解、战略的形成及落地、行业科技、企业组织方式、数据特征



等正在在发生重大变化，专业服务产品、服务方式要与时俱进。专业服务商过去以赚“快钱”为主，没有系统的研发，没有产品化的操作，交付物基本是各类报告及PPT，难以落地执行。因为缺乏系统性的研究，专业服务机构很难和公司领导层具有平等的专业对话能力，很难对公司管理层施加影响力，大家比拼的是价格，结果是把蓝海市场变成红海市场，而需要投入人力、财力研发的高端市场、开创性市场，乏人问津，难以形成有效供给。

传统行业的创新如火如荼，越来越多的公司以异于传统商业模式进行创新，这些公司的创始人大多在传统行业摸爬滚打多年，深刻理解了这些行业存在的问题、矛盾，并对市场演进趋势有深刻洞见，这些有反思能力的人成为传统行业中的创新者，完成商业模式升级，获得市场空间，如泰合资本之于财务顾问市场，对此类创新公司的观察、剖析会为专业服务市场的转型、升级提供了非常好的借鉴。

泰合资本是一家非常年轻的财务顾问公司，成立于2012年，经历两年多的迷茫之后，在2014年初凭借人人贷的A轮1.3亿美金融资，创造了当时P2P行业最大单笔融资，一举奠定江湖地位。随后在华兴、汉能、清科等老派财务顾问耕耘多年的市场中，泰合资本改变行业“Copy to”的做法，凭借“重度研究型”打法塑造了品牌和影响力，陆续服务OFO、快的打车、人人车、拉勾网、小猪短租等四十多家企业。泰合资本在共享经济、科技金融、电子商务、智能科技等多个细分领域有非常好的覆盖能力和业绩纪录。2016年，泰合资本在平均只有13人的情况下拿下18个项目，融资金额超120亿元人民币，人均完成近10亿元交易，人均创收规模超过2,000万元。

财务顾问市场，国外国内的“精品”投行很多，鱼龙混杂，市场竞争激烈，创业公司选择成本较高，尤其是说服这些聪明的创业者掏钱本身就不容易，能在这个群体中形成口碑更难，泰合资本经过摸索、试错，依靠重度研究型的打法迅速建立声誉，他们选择性接项目，小团队作战，奉行精品理念，泰合资本有很强的数据

整理和分析能力，他们的客户这样评价，“不但把这个复杂的生意当场理顺，还用其他行业的成熟公司做对标。在他们看来，不同行业背后的商业逻辑是相通的。下一步业务怎么开展，中间缺少什么环节，最终形态什么样子，竞争来源于哪里，这些命题都被一一拆解”，“如果他们的思考很浅，我很难把他们当成一个建议者，因为帮不了我，最多是帮忙介绍投资人的”。泰合资本的好处显而易见，保证高质量服务，口碑好，竞争力强，可以把精力聚焦在头部项目。泰合资本对专业服务机构最大的借鉴意义是：

一、以重度研究作为差异化服务的基点。在专业服务市场，只有进行了深度研究，比客户更专业，比客户更了解客户，才能成为客户的建议者，才会有产生业务的机会；否则“Copy to”的模式只能赚取派遣劳务的收入，难以获得竞争力，形成“黏性”。泰合资本在实践中摸索到，不是每一个创业者都有体系性的思考和总结，研究性的财务顾问恰恰是当下市场急需的，研究既能形成顾问方案，也能解决客户的战略和发展问题，解决投资人的价值判断问题。日积月累，慢慢形成“马太效应”。

在审计、咨询行业，大家的研究更多的是规则和准则，而规则和准则更多属于内部作业的范畴，解决的是作业效率和风险释放的问题，缺乏的是对行业、对客户的双重研究，以及对产品和服务内容的研究，这种研究投入见效慢，但效果好，会形成极强的黏性，这和泰合资本在财务顾问领

域的实践是一样的。

二、全员研究。泰合资本的人员较少，只有十几个人，他们没有像传统投行那样设立研究院或者研究部门，每个人都是研究者，以“战”养“战”，由此形成“群狼效应”，研究就是他们的商业模式和服务方式。

在审计、咨询行业，中心化的研究组织可以解决基础理论问题，但“去中心化”的组织方式应该成为研究的常态，研究即产品，研究即服务，这种研究可以形成“战力”，和客户构建“专业信任”。专业信任应该是专业服务机构的终极产品。

三、只做头部市场，精选项目。泰合资本的人均收入、人均利润水平非常高，这和他们保持小而精的策略是有关系，不会平均用力，而是选择头部项目，保持高的服务水准和服务品质。

一组人没有办法兼顾到每一个细分市场，那么选择一个细分市场，深度投入，做通一家客户，打穿一个行业；具体到大型专业服务机构，如果有很多这种小组，每个小组都深度投入、深度研究，会形成很多“泰合资本”，会呈现“万马奔腾”之势。

泰合资本代表一个方向，但不是这个时代对专业服务机构要求的全部；作为专业服务机构，我们的视角需要从项目转换到客户，我们的思维方式应该从做好项目转换到服务好客户。专业服务机构应该完成以超级客户为导向，以服务能力和产品为中心的业务转型。为此，我们应具备以下四种思维方式：

一、超级客户思维。客户不在多，



在精，所谓精，是基于专业信任，提供可拓展能力圈内的一揽子的产品和服务，成为排他性供应商，即所谓超级客户。在项目思维下，大家更多的是关注项目风险和项目的财务指标，始于项目终于报告，对客户及行业，对客户需求的关注则少很多。对于超级客户，我们应该要用泰合资本的方式去研究，我们要和客户讲同一种商业语言，我们要比客户更了解客户，我们可以直接影响到公司的核心层。就审计咨询市场而言，拓展市场需要耗费大量的人力、物力，需要进行反复的商务和技术沟通，并应付客户各种各样的内部决策程序；如果有了一部分基于专业信任的超级客户，在降低商务成本及提供打磨产品场景方面会有非常好的效果。我们必须筛选出具备超级客户潜质的客户，围绕其需求进行研究，进行产品开发，使其从客户演变成超级客户。

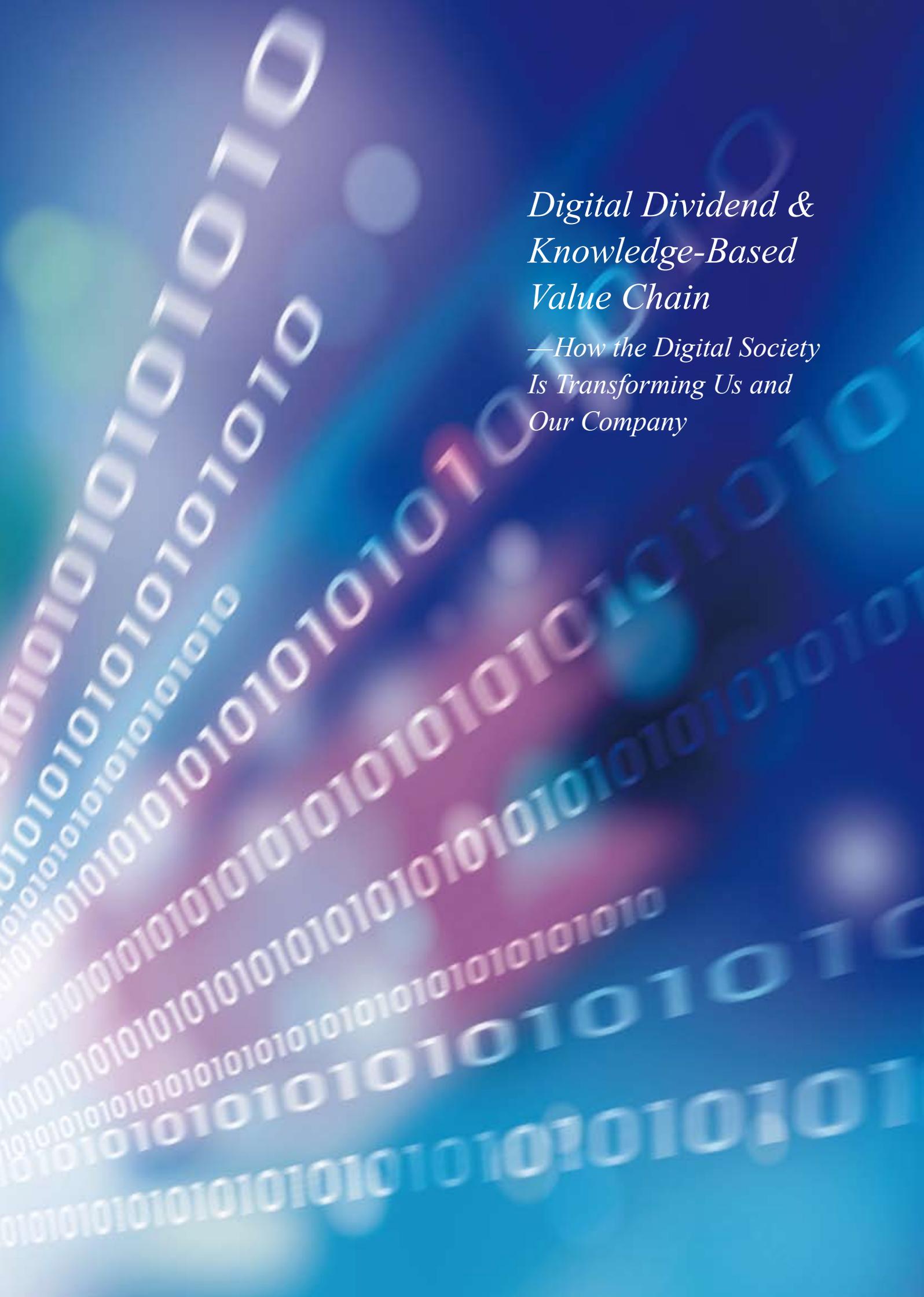
二、产品思维。基于市场需求和业务场景的产品是第一位的，是业务的起点，必须要去研究市场需求、研究客户的应用场景，打磨具有差异化价值的产品；同质化的产品必然会打价格战，没有内核的产品无法通过口碑传播。在报表审计市场，大家比拼的是专业服务能力及以专业服务能力为基础形成的“专业信任和口碑”；在非标准化审计市场和咨询市场，产品思维应大行其道，我们要打磨一款好产品，打透一个公司，打穿一个行业。

衡量一个好的产品的标志有三个：客户愿意花时间去听、去尝试，客户愿意付钱，客户愿意进行口碑传播。

三、口碑思维。专业服务市场是最应该依靠口碑传播的，口碑本身就是专业信任，事实上，专业服务机构做的并不好，大家更在意自己的成本，而非产品至上；大家更在意自己的风险感受，而非客户的体验。好的产品需要投入人员、时间、精力和财力，傻傻的干，只要有了好产品，基于社交链的口碑传播才可能会启动，超级客户才可能会变成网络效应中最重要的节点。随着信息产生和传播方式的逐步改变，信息会更加透明，口碑会成为专业服务市场最重要的因素，二、三、四线城市的优质企业也会基于口碑选择最适宜的专业服务商，跨越地域，跨越时间。

四、连接思维。专业信任一定是基于能力圈。坚守并拓展能力圈，“有所不为”比“有所为”更重要。在客户需求和能力可拓展范围内可能会形成空隙，我们要有建立连接的能力，要有自己的专家中心，去解决我们可拓展能力圈以外的问题，去解决低频却对客户又很重要的问题，我们必须打开组织边界，让组织外的优质专业资源和客户需求连接起来，扩大专业能力的边界，更好的服务客户。

这是最好的时代，我们正处于转型期，有那么多好的模式和做法可以去学习、去迁移，有那么多好的机会可以让我们去创造；这是最坏的时代，从看不见看不到跟不上，弹指一挥间。我们只要做到思维的与时俱进，坚定不移的执行，我们会进入希望之春，否则就会进入失望之冬。语言是叶子，行动是果实，去行动，我们可直登天堂。



*Digital Dividend &
Knowledge-Based
Value Chain*

*—How the Digital Society
Is Transforming Us and
Our Company*

数字红利 智赋价值链

—— 数字化重塑中的企业和我们

北京总部 李元元

概述

我们的地球正变得“越来越小”，更加互联化、物联化和智能化，智慧房屋能够与业主开展互动，外部供应商不断增加；汽车配备了传感器，开始出现自动驾驶功能；智能手表、计步器以及其他可穿戴设备可以记录和分析数据，然后将结果传输至云端。政府通过“百姓到政府”计划，以数字方式与民众沟通交流。企业以不同的方式与所在行业、合作伙伴、供应商以及客户进行互动；业务模式也受到影响，整个行业都在转型。无论是好是坏，数字技术正从根本上改变我们生活的方方面面。



图 1：数字技术对企业、个人和政府的作用侧重点

数字技术收益渗透到经济的各个领域。对于工商业而言，互联网通过扩大贸易促进企业融入全球经济，提高资本生产率，并且加剧市场竞争，进而催生创新。互联网发挥人力资本的潜力，产生消费者盈余。互联网为公民利用公共

服务创造条件，加强政府能力，并为民众提供平台组织集体行动。虽然这些收益不会自动也不确定会产生，但无数事例证明数字技术可以产生巨大效益。

总之，数字化运营正在通过由分析和物联网技术支持的业务战略和运营模式，推动业务转型，从而优化效率，强化客户为中心，促进经济增长，提升资产生产率。

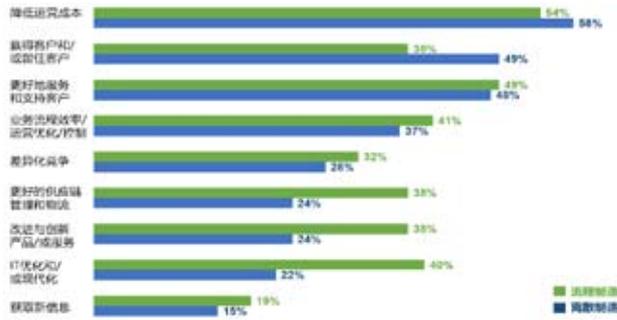


图 2：实施物联网举措的推动因素

工业 4.0 时代，逃不掉的颠覆

中国经济增长逐步放缓，生产率增速下降，国内外市场竞争日趋激烈。此外，中国许多产业仍局限于价值链下端，创新能力低下。发达工业国家都在努力捕捉全新数字时代带来的各种机遇。传统制造业强国德国意识到数字技术对未来制造业的深刻影响，制定和启动了“工业 4.0”计划。对中国而言，占据数字时代的竞争先机尤为迫切。

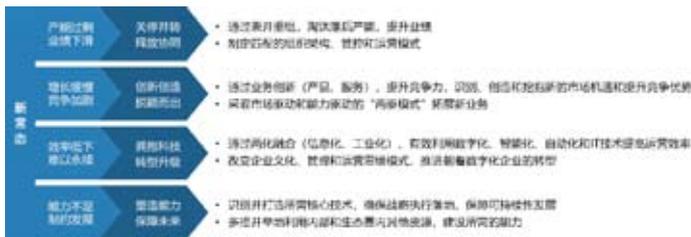


图 3：经济新常态下，中国企业面临的压力和战略制胜之道

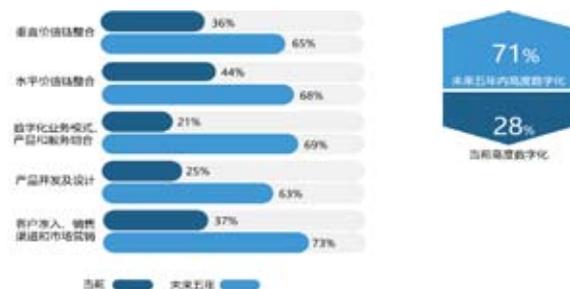


图 4：工业 4.0 已经融入到众多的行业和企业战略与运营核心中

工业互联网，和它的应用场景

工业互联网应用场景总体来看有 5 大类：

- 生命周期管理：聚焦产品和设备全生命周期流程入手，在平台中进行设计、生产、服务等数据的集成管理和优化应用，尤其对产品和设备进行实时洞察和本地化操作，使其利用率达到最佳、风险控制到最小和体验迭代最快

- 过程优化：聚焦在智能设备群、产线、车间等工业现场，通过对实时生产数据的分析与反馈来对整个生产过程进行优化

- 决策优化：聚焦在企业运营层面，利用工业互联网平台来打通设计、管理、供应链等各环节数据，并基于大数据挖掘分析实现管理决策优化

- 协同共享：聚焦在产业层面，将供需信息、制造资源、创新资源汇聚到平台中，通过基于数据分析的重新组织，实现资源优化配置与协同，产生新行业、新模式和新营收

- 商务转型：聚焦在应用工业互联网驱动企业整体商务转型，包括工业互联网能力输出、物联商务新模式所产生的新营收和新盈利

应用场景一：用户交互体验

用户交互体验是产品在送装至终端用户手中后的使用过程中通过与用户进行频繁的交互，持续的了解用户个性化信息，不断为用户提供贴心、个性化的服务，最大程度的提高用户的使用体验，进而让用户持续、深度的参与到以产品为载体的社群生态，为产品的迭代贡献最真实的意见和创意，最终达到用户、企业及生态圈的攸关方多赢的结果。

案例：改进车企的产品设计

新能源汽车的车主在提车使用后，车辆的数据开始采集车辆自身和驾驶员的相关数据，包括但不限于驾驶行为特征，如急加速、急减速、急转弯等，并持续对用户的驾驶行为习惯做聚类 and 评价，依据实际驾驶行为建立油耗模型，分析影响油耗的设备因素、驾驶行为因素，以改进产品设计，指导用户驾驶行为，比如在驾驶员行使前输入出发点和目的地，提前预测地图应用中给出的三条建议路线的油耗值，为驾驶员权衡节油的路线方案提供了参考。

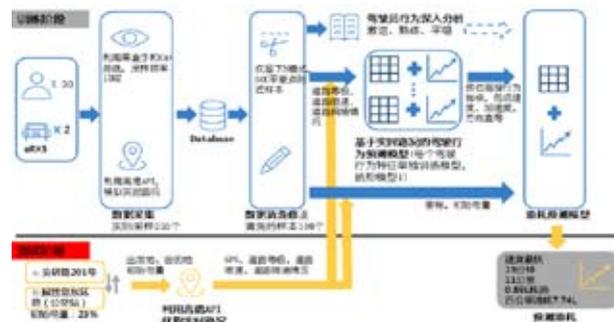


图 5：根据驾驶员行为信息提升汽车的能源消耗效率

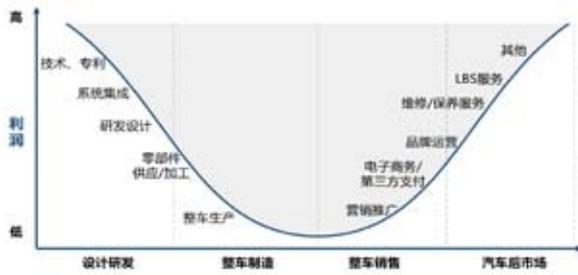


图 6：汽车产业价值逐步由“硬件”（终端）向“软服务”（个性服务）转变

应用场景二：资产与任务管理知识库

企业为了保障生产端的增值工作时间，都是以生产线的高效持续运行为目标。围绕人、机、料、安全、质量、工艺等进行的操作响应和任务分配等过程中信息形成知识库，为下一次发生同类现象和操作的场景提供快速解决方案和科学决策，减少生产异常造成对效率影响的目的。

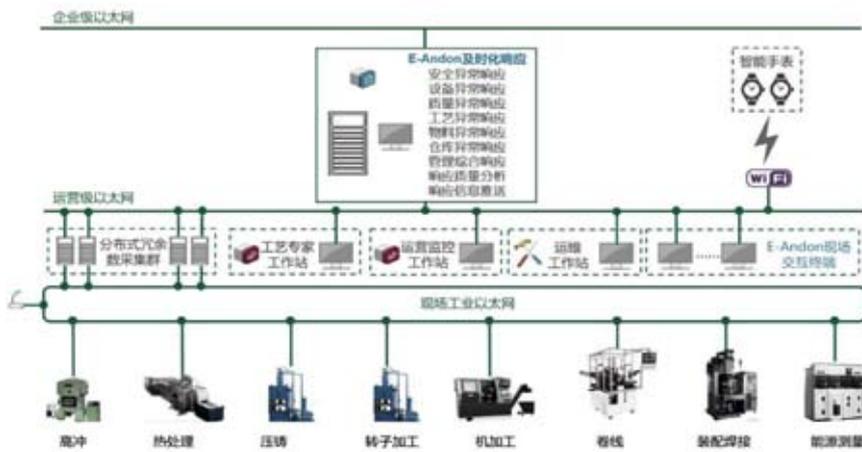


图 7：企业生产与设备的异常和响应场景实施架构图

案例：预测性维护石油企业设备

基于深度学习模型对抽油机的功图数据进行建模及预测，输出故障分类结果及相应概率，并可以对故障变化的趋势进行预测，提前发现问题并进行维护。



图 8：油田抽油机设备的实时监测与分析

应用场景三：智能工厂

智能工厂是在数字化工厂的基础上，利用物联网、大数据、人工智能等新一代信息技术加强信息管理和服务，提高生产过程可控性、减少生产线人工干预，以及合理计划排程，同时集智能手段和智能系统等新兴技术于一体，构建高效、节能、绿色、环保、舒适的人性化工厂。智能工厂建设的基础就是现场数据（人、机、料、法、环、测）的采集和传输，数据信息使操作人员、管理人员、客户等都能够清晰的了解到工厂的实际状态，并形成决策依据。



图9：工业4.0中可以实现的功能和应用类别

应用场景四：产品全生命周期智能服务

运用大数据分析、互联网、物联网等手段，加强服务全生命周期管理，促进设备主机的合理使用及设备残值再利用，完全符合市场导向及环境需求。

目前国内外各大厂商服务水平，均仅停留在通过有限的技术熟练人员实施服务的狭义服务上，遭遇诸多问题：

- 远程售后无法实时操控了解情况
- 巡检人员繁忙无法及时响应、巡检周期长
- 无法进行售后维护数据采集、售后分析困难
- 故障排除滞后，等等

现有服务机制如果无法实现与市场的完全接轨，将很快被淘汰，实现社会化服务模式转型势在必行。基于工业互联网平台的大数据 PaaS 服务能力，实现装备工况数据的存储、分析和应用，有效监控和优化工程机械运行工况、运行路径等参数与指标，提前预测预防故障与问题、智能调度内外部服务资源、为客户提供智慧型服务。

目前 GE 的 Predix 上推出的各类工业应用已超过 250 个，西门子的 MindSphere 平台上现有约 50 个工业应用，此外，越来越多的大型企业集团搭建自己的 PaaS 平台和 SaaS 平台。



图 10：企业的价值链与全生态系统



图 11：工业互联网平台功能架构

案例：高空作业车设备物联管理

某重工有限公司公司专注于各类高空作业设备的研发、制造、销售及服务。2016年，其以“高空作业车”设备为主，引进互联技术公司的云平台及智能服务 SaaS 核心功能，实现高空作业车地理位置信息、工况信息的采集、资产管理、智能服务管理、决策支持等功能，覆盖 26 种类型的设备；优化高空作业车端到端的一体化流程，有助于提升和完善星邦重工后期业务拓展。

应用场景五：机器人和库存管理

从装配线改进到机器人的使用和精益生产方法，汽车制造商一直在寻找降低成本、提高效率和满足不断演变的客户需求的方法。然而，汽车制造商不能单打独斗。他们必须依赖复杂的全球部件供应商网络。另外，这些供应商一般都在努力保持尽可能低的库存量，同时仍然能够在正确的时间交付正确的部件。

为了对生产、库存和供应链管理进行精准监控，一家部件制造商实施了一种基于云的制造执行系统，用于监测和控制何时将塑料注塑部件插入到装配流程中。该系统自动规划并执行生产安排，从而发挥工厂的生产潜力，使其能够满足客户对于质量和准时交付的期望。该系统采用来自车间机器人的实时输入信息和与操作员双向通信的方式，有助于确保设备的良好运行，以及人员和整

个工厂为同一个目标而努力。

应用场景六：企业价值评估与企业治理

随着人与人、物与物、人与物之间互联互通的程度越来越高，新型风险也随之浮出水面，而原有风险则逐渐淡出人们的视线。通过收集所有的数据，我们可以预先捕捉到事物要出故障的信号，比如：

- 企业法定代表人或实际控制人发生变化
- 法定代表人及股东的个人资信发生变化
- 公司牵涉司法纠纷或收到大量投诉
- 公司收入及利润发生异常变化
- 行业上下游出现整体波动
- 公司员工大范围离职
- 公司高管频繁变更
- 关联子公司突发坏账
- 抵（质）押物出现大幅贬值



通过定时和实时的收集企业各个维度的公开数据，根据企业的特征、相关用词的特点和词性建立索引，实现对目标企业进行全面和智能的搜索，呈现关联实体（包括企业，个人，地区）间的各种关系（合作、投资、购买、任职）和权重。





企业们的数字化转型之路，还很长

“数字化转型”意味着需要将组织、运营和技术基础落实到位，从而推动持续发展和跨职能部门协作。大多数企业正积极致力于提升自身的数字化能力，但还远未实现熟练掌握数字技术。

数字化转型是一项“复杂而冒险的举措”。需要企业高层的牵头、明确的方向、适当的资源调配，并且需要在整个组织中展开跨职能部门协作、大力治理及更多工作。未来一年：

- 56% 的组织计划评估数字化的影响，因为它涉及到客户体验；
- 52% 的组织计划建立新的数字化治理和转型管理模式；
- 51% 的组织计划明确定义数字化所有权、资金和运营；
- 49% 的组织计划与业务合作伙伴创建以数字化为导向的协作或合资企业。

企业不知道谁应该“负责”数字化工作。到目前为止，大多数企业对谁应该负责和推动数字愿景及战略的制定没有达成明确共识。数字化领导者是 CEO、CIO 还是首席数字官并不一定重要，但需要有一个以客户为中心的领导者来牵头和负责将数字化能力融入企业中的战略。

企业对数字化没有充分的认识。目前已经开始实施数字化的企业中，大多数人至少“有点同意”其公司已准备好实施其数字化战略。但是，认为其企业进行数字化且继续具备转型能力的却只占少数人，即，大多数人认为自己的企业在技术、运营流程和组织方面做好了可以有效实施数字化战略的准备的。

缺乏衡量机制。越来越多的跨渠道触点使企业获取有用指标的过程变得更加困难，因为企业可以获得各种各样的信息，但其中有多少信息可以被利用来了解客户和产生合作关系，其指标难以确定。在现代数字环境中，这意味着不采用孤立于渠道的指标，而是通过更精细的跨渠道指标（例如客户满意度、净推荐值和客户生命周期价值）来衡量一系列互动。

目前搭建的供应商关系并不理想。通信与项目后期支持是目前企业对其搭建的供应商关系中感到的不足之处，这主要由于大部分企业习惯采用固定契约



构建与众多供应商的关系，只有46%的公司将供应商作为全方位服务合作伙伴，而其余外包工作的量也较小。对于与数字化转型工作相同的战略性重复任务，组织应考虑要求他们的合作伙伴不只提供时间和材料契约，而是应该参与构建端到端关系，使供应商承担部分确保计划成功的责任。

为企业数字转型，我们准备好了吗？

我们的工作一直在助力企业了解和把握机遇，实现其商业目标。在我们获得来自企业的诉求，在帮其应对并开展数字化革新时，我们可以做到如下准备：

1、以明确的数字化企业战略为起点，帮助企业制定稳健的商业转型流程：从现有的企业、业务和职能战略出发，围绕以下五个方面设计数字化业务转型路线：

愿景：进行数字化后的最大化价值趋势是什么

定位：数字化实施后可以帮助企业的价值链和生态系统中的哪些环节得到完善和提升

制胜：企业的竞争力和客户价值如何通过数字化得到增强

执行：如何设计企业数字化各项工作的优先级，优先呈现数字化价值



2、通过帮助企业建立持续的基于洞察的战略，

在全公司范围推广数字化，发展和增强内部能力，通过应用工业 4.0 或物联网技术，帮助企业获得智能化的工艺流程和产品，并随时了解不同职能和业务部门的情况。



图 12：数字化在企业转型过程中起到的作用

3、协助企业在复杂多变的生态系统中识别风险

生产生命周期阶段	安全性、警惕性、韧性类别	网络需求	目标
数字供应网络	安全性、警惕性、韧性	数据共享	确保系统完整，避免泄露私人所有数据
	安全性、警惕性、韧性	供应商处理	在无法验证流程时保持信任
	警惕性	健康与安全	确保员工和环境安全
智能工厂	警惕性、韧性	生产与流程韧性/效率	确保连续生产和关键系统修复
	警惕性、韧性	检测并主动解决问题	保护企业品牌与声誉
	安全性、韧性	系统的可操作性、可靠性与完整性	支持使用多个供应商和软件版本
	警惕性、韧性	效率与成本规避	利用远程站点诊断与工程建设，减少运营成本，增强灵活性
	安全性	监管与合规	确保流程的可靠性
联网物品	安全性	产品设计	利用安全软件开发生命周期，生产可操作的安全设备
	警惕性	数据保护	在整个数据生命周期内确保敏感数据安全
	韧性	修复攻击影响	迅速恢复运营和安全的同时将事故影响降至最低

图 13：工业互联网企业中的安全隐患和应对目标

4、协助企业建立敏捷的运营模式，调用最适合的资源进行计划、执行和管理数字化举措。在数字化时代，每一家企业都面临着独特的机遇，能否数字化成功，不仅要看内部的文化，还要看他们在设计和推行数字化举措时选择的运营模式。



图 14：越来越多的企业都在积极建造自己的价值链和生态系统

5、协助企业重点考虑战略绩效与市场动态相关的问题，包括持续提升产品绩效、加快设计周期、发掘新的潜在收入来源，以及优化保修成本管理。

商业价值类型	潜在的商业价值
质量	<ul style="list-style-type: none"> 提升整体质量 预测并快速发现质量缺陷趋势 控制质量漏洞，能够判断何时会出现质量问题
保修成本与服务	<ul style="list-style-type: none"> 了解当前设备配置，优化服务效率 积极准确地判断保修与索赔问题，以降低总体保修成本，并改善客户体验 改善产品设计，有效实施工程变更
运营成本	<ul style="list-style-type: none"> 提升生产设备性能 减少操作与流程变化
记录保存与编序	<ul style="list-style-type: none"> 创建数字档案，记录零部件与原材料编号，从而更有效地管理召回产品与质保申请，并进行强制追踪
新产品引进成本与交付周期	<ul style="list-style-type: none"> 缩短新产品上市时间 降低新产品总体生产成本 有效识别交付周期较长的部件及其对供应链的影响
收入增长机会	<ul style="list-style-type: none"> 识别有待升级的产品 提升效率，降低成本，优化产品

6、除了商业价值领域之外，我们还可以协助企业构建关键绩效指标，通过将所产生的价值运用切实结果予以检测，继而用来追溯至企业关键指标。

写在最后

数字化转型是一个会为许多企业领导者带来不确定性的复杂过程。关键是领导者要设法消除这种不确定性，不断地推进相应的文化、流程和技术以使其企业能够在现代市场中具有竞争力。作为一个寻求推动企业数字化转型的决策者，您应该：

在高层提倡数字化转型和客户体验。数字化转型如欲成功，必须作为公司层面的举措，且需要公司领导层强有力的协作和宣传。没有一个人可以单独推动组织向客户体验型运营转变所需的全部变革。我们的研究发现，在谈到数字化

就绪性时，对企业文化和组织的重视程度落后于流程和技术；必须对此进行纠正以便公司快速成熟起来。因此，不要低估转型的文化变革和教育方面；应使其成为您的计划的重点。

在最终愿景的指引下实施变革。对最终状态的明确愿景绝对至关重要，它可确保组织中的所有人都朝着同一方向前进。即使这一愿景是一个不断变化的目标，领导者也需要始终牢记目标，确保他们不会孤立地实施变革。标准化能够围绕其构建业务的一组核心技术是加速变革并使组织保持互联的绝佳方式。

勇于承担风险和吸取经验教训。随着数字化触点不断发展演变和扩散，企业将需要承担风险并制定灵活的流程以跟上发展步伐。在数字技术成熟的公司中，并不是每项变革都需要传统的审批和详细的业务计划书；如果新功能秉承数字化转型和客户体验精髓，那不妨试一试，征求反馈意见，然后再重复试验。此灵活的方法还有助于减少资本支出，并且第三方解决方案提供商可能愿意帮助您随时间推移实施新功能时进行阶段性投资。

寻找能弥补您自身能力的合作伙伴。即使数字技术成熟的公司也会随着技术的不断发展演变而出现新的能力缺口。寻求与可帮助指导变革并实施新战略的第三方解决方案提供商进行合作，通常比在内部构建这些职能更加经济实惠和快捷。应寻找了解您的更广泛战略并在您公司缺乏的职能和不擅长领域具有特定优势的合作伙伴。

数字化赋能专业服务

—— 如何应用数据分析可视化工具透视业务

北京总部 周峰 崔西福

随着科技和信息技术的不断跃迁，客户的业务日趋复杂，数据日益激增，我们面对企业的海量业务数据和不断的数字化转型，会计师事务所是否能够适应日趋庞大的数据展开审计作业，进化审计思路和方法也迫在眉睫。信永中和集团大数据部门一直在探索和尝试适用于审计行业的数据分析方法和工具，帮助审计师能够可视化海量数据，快速分析数据，同时可以对数据建模，甄别业务风险，高效的完成审计作业，并且同时能够归纳和总结，建立一套可行的数据处理，分析和建模的标准程序。在实践中，审计团队在大数据部门的配合下，充分理解业务引入数据分析工具，赋能审计作业风险把控，以及助力企业业务增长，都实现了一些阶段性的成果。

一、数字化转型迫在眉睫

2018 年 IDG 数字转型报告中提出，89% 的企业计划或已经采用了数字化优先 (Digital-First) 的商业战略，而企业服务 (95%)、金融服务 (93%) 和医疗保健行业 (92%) 在战略应用方面占比最高。同时，教育、高科技、制造业和政府机构也在加大自身采用数字化优先战略的力度，从而提高流程效率，以满足和超越客户的期望。

Digital-First Business is Top of Mind



Q: To what extent has your organization adopted a "digital first" approach to business processes, operations and customer engagement today? (Responses excluding "Not at all")

Figure 1 IDG 数字化优先战略

How the Digital Age Has Empowered Our Services —Using Data Analysing Tools to Make Businesses More Transparent

IDG 针对技术对企业收入的影响做了调查研究，发现大数据 / 分析、移动技术和私有云对于企业收入增长的贡献最大。49% 的企业表示，数据可见性和可用性可以优化他们的业务管理绩效，这就说明了为什么 70% 的 IT 高管认为大数据 / 分析可以促进他们企业收入的增长。

Data, Mobile & Cloud Tools Driving the Success

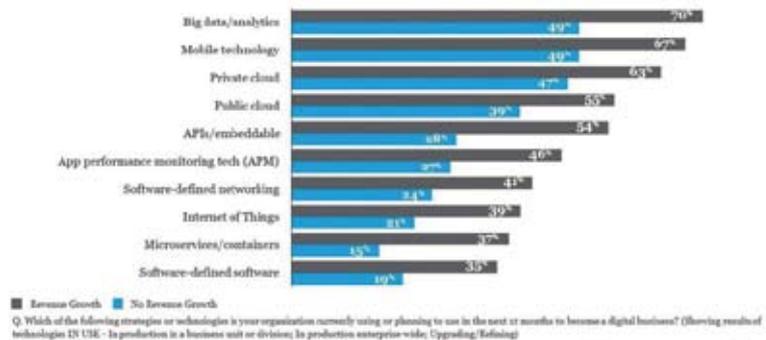


Figure 2IDG 技术对企业营收影响

二、数据可视化案例解析

(一) 背景及困境

随着公司规模的变化，以及公司信息化进程的深入，数据采集点越来越多，数据类型越来越丰富，数据量越来越大，传统的以抽样分析为主的方法难以高效的对数据进行分析、处理，并得出可以信赖的结论。

数据分析技术的发展及互联网基础设施的完善恰逢其时，处理复杂数据的能力越来越强，处理成本却越来越低。

下面通过两个案例来说明全量数据分析的方法，提炼相关的方法论，说明和传统作业模式的差异。

(二) 进销存公司数据分析

被审计公司是一家家禽生产及销售企业，有 14 个地域销售平台分布各地，

以及网络平台。公司业务以公司委托农户养殖，公司集中回收，通过销售平台集中销售的模式。2015 年到 2017 年三年间有 322 万条有效的销售数据，数据规模大概是 3GB。基础销售数据涵盖了订单号、客户、回收单号、销售品种、回收净重、单价、发货单号、销售金额、欠款金额、发货单价、发货金额、制单人、订单审核人、发货人、发货审核人、回收时间、发货时间、装货时间等 43 个字段信息。

以 excel 相关功能充分透视以上全样本的销售数据所表现的业务情况，是耗时耗力，分析起来难度较大。

在全量数据分析时，可定制分析方法和数据展示纬度，结合数据所展示的情况与业务模式及业务合理性进行对比分析，可进一步判定业务合理性和预警风险点。我们通过微软 PowerBI 来演示一下整个数据分析和数据可视化的过程，希望可以给大家一些启发。

1、品类销售分布

可以按照年份，销售组织，和客户的多种纬度展示各个单品的销售分布情况，根据单品的销售占比，定制下一步的数据分析方案。在 PowerBI 软件的基础功能下，我们可以设置筛选字段，比如年月份，某个或者某几个服务部、客户数据。下图为某服务部的 2017 年全年销售分布图，我们可以发现芦花鸡母为销售量最大的单品。

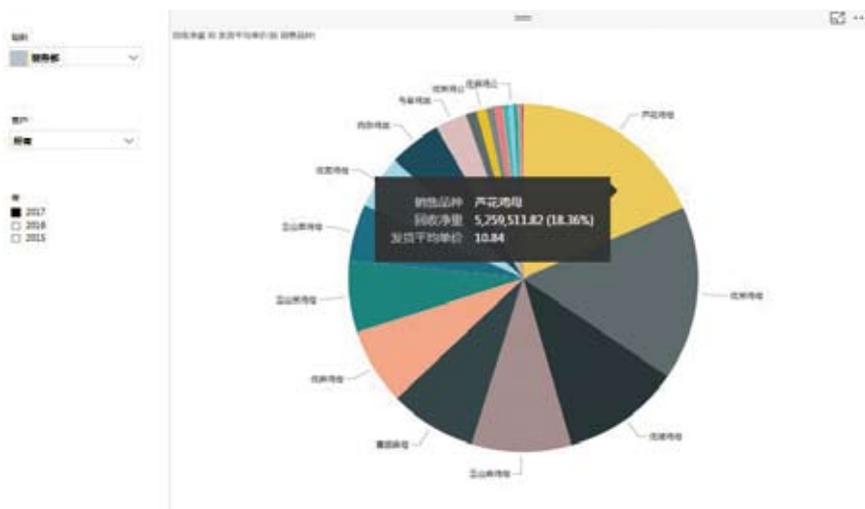


Figure 3 某服务部销售单品分布

2、单价波动

销售单价是非常重要的分析因素。在交互界面，首先选取 2017 年芦花鸡母这个品类，再选取某平台，这样我们就可以查看该品类的价格分布，我们注意到 2017 年 2 月某公司的销售单价偏高，2017 年 8 月某客户的销售价格偏低，均可以作为迹象用以进一步甄别。



Figure 4 芦花鸡母单价分布

我们还可以看出整体业务的单价全年分布，可以对比其他品类是否也有这个趋势。我们可以从以下几个纬度深入的分析销售单价：

- 1) 不同年份的销售价格波动
- 2) 不同品类的销售价格分布
- 3) 不同销售平台的价格波动
- 4) 不同客户的采购单价异常
- 5) 某品类单价的变动的趋势

3、订单分布

下两图可以给我们一个整体的概念，2017 年全公司回收订单和销售订单的分布情况。



Figure 5 回收和发货订单分布

通过对比分析，我们可以看到，两条曲线的趋势并非完全相同，可以在趋势存在差异的月份作为异常月份进行进一步的分析。

4、进货时间发货时间分析



Figure 6 进货发货时间分布

通过上面两个图形展示，我们可以清楚的看出整体订单进货时间和发货时间的分布情况。回收时间波峰大概 4:00 和 13:00，发货的波峰在 9:00 和 16:00 左右。根据订单的分布情况，我们也可以考察员工上下班时间，发货物流等相互验证业务的合理性。

5、发货周期

由于该企业是家禽的回收再出售的业务模式，基本库存周期很短，回款快速。可以对比发货及库存时间，对比分析业务实际情况是否与上述特点一致，也以看出整体业务的健壮程度和潜在的风险。

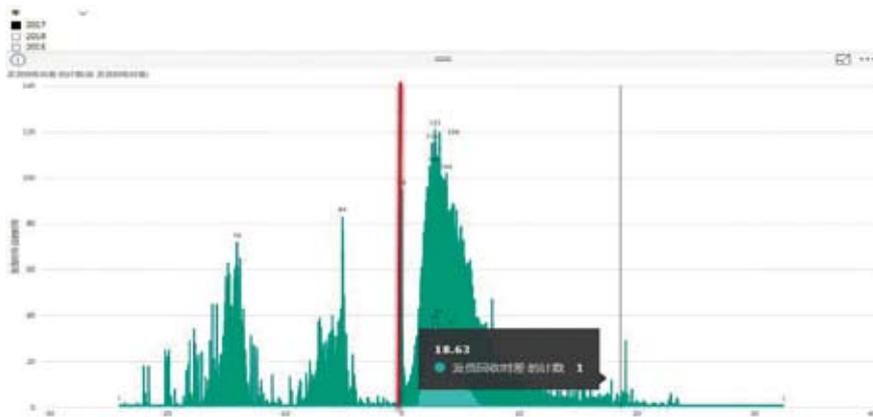


Figure 7 发货周期分布

通过上图红线的预警位置，可以看出红线左侧商品的库存周期是负数，说明在系统中某些订单的发货时间早于进货时间，可能存在录入错误，批量篡改



数据，亦或系统原因造成业务的异常表现，所以可以导出异常数据，深入调查异常的原因。

6、多人多职责分析

从一个公司的管理控制角度，岗位职责要分开，避免舞弊风险。当从公司的人员角度进行分析，发现很多人身兼多职，既是发货制单人也是发货审批人，既是发货修改人也是发货审批人。只有从全样本数据分析的角度，我们才能发现这样的岗位职责不清的问题。当然也有可能是某些特殊订单需要从集团去审批，所以当发现异常数据的时候，不要马上下结论，应该把数据交付给现场实施团队，进行进一步的核实。

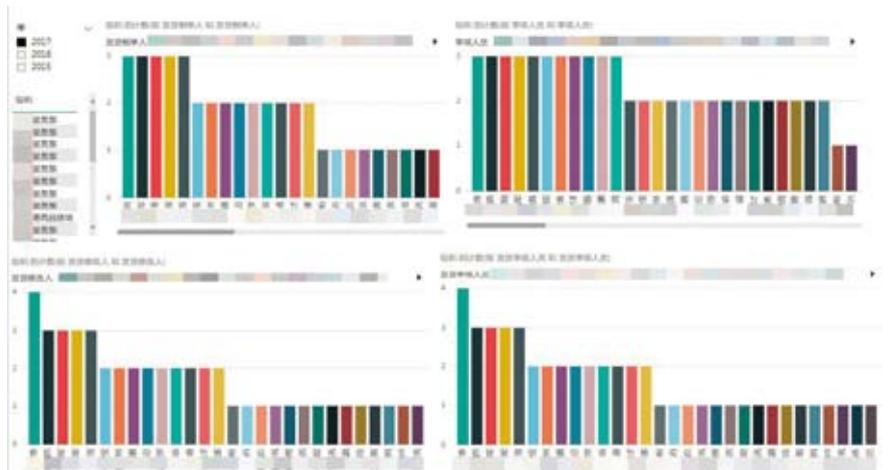


Figure 8 岗位分布

7、代付款分析

作为面向个体销售的模式，代付款对于甄别交易的真实性是个挑战。对于此交互数据可视化图表，当我们点击某个付款人王兆伟的时候，图表会展示出王兆伟曾经给哪些客户付过款，并且展示出付款人王兆伟和客户的关系。通过这个数据的下钻，我们可以定制进一步调查和分析的方向，以判定是否存在业务的风险。

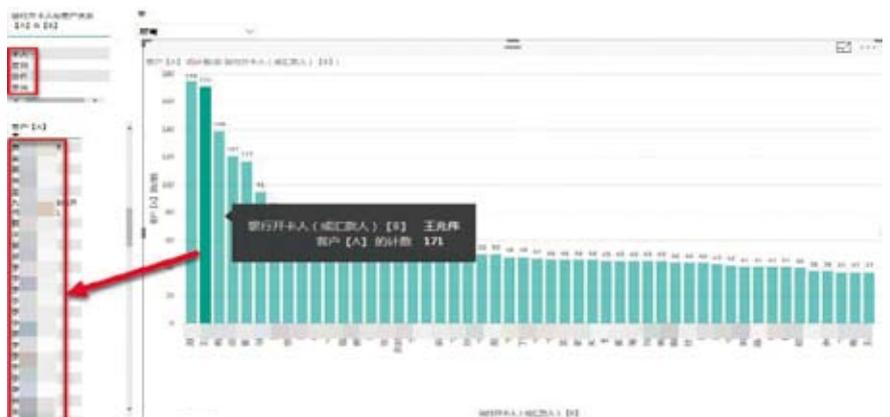


Figure 9 签单人给多客户付款

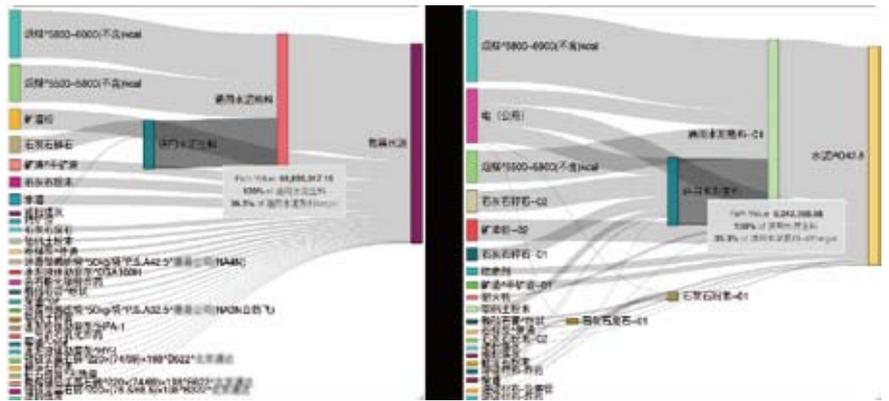


Figure 11 原材料消耗分析

3、成本结构分析

我们对水泥生产公司的成本结构进行横向和纵向分析。下图展示的是某工厂某品类水泥按照月份的分析：全年生产成本分布 VS 产量 VS 原材料使用总重量。从这个图表，我们可以切换不同工厂，不同品类的水泥，以及按照固定成本和变动成本多纬度分析成本占比的情况。

如下图展示，2月的电量占比突高到9%，高于其他月份5-6%的范围。这种异常波动将会被作为重点进行关注。

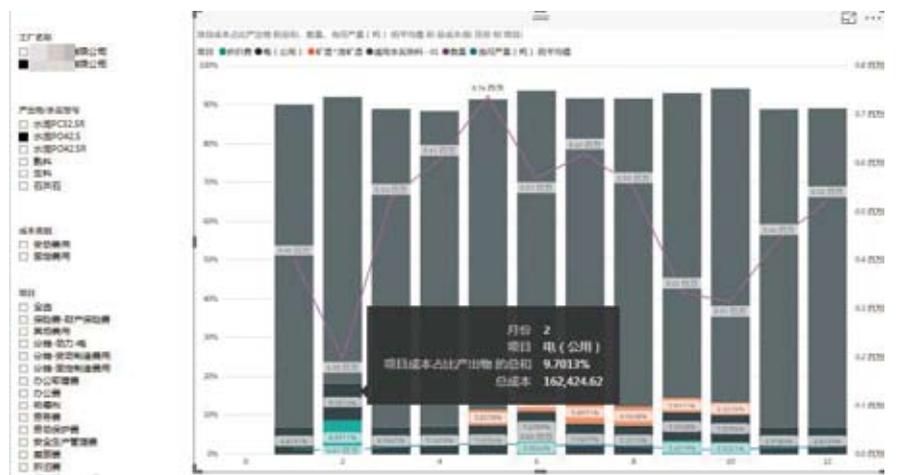


Figure 12 成本占比

4、电量 VS 产量

我们在发现2月的电量突变后，进一步把电力使用量、单价、电的总成本、吨电量均值等相关因素进行纵向对比，其中吨电量没有异常波动，说明生产工艺并没有发生什么问题；而电的单价在2月是0.8元/度，高于其他月份0.4元/度，这需要被重点关注。数据进一步下钻，帮助我们快速调查了电力成本波动的情况，而这种下钻在数据可视化、数据分析中会被经常用到。



Figure 13 电量消耗分析

5、原材料采购单价分析

我们对水泥生产工厂的采购单价进行了分析。下图展示的是其中一家的分析结果，图中圆圈越大表示采购总量越大，不同位置代表不同采购单价，可以很直观地发现深灰色供应商的烟煤采购单价远低于绿色的供应商，这种异常的变动会被很容易的揭示出来。



Figure 14 烟煤采购单价和数量

6、销售单价分析

我们对水泥生产工厂的销售单价进行了分析，我们可以横向对比不同品类的水泥对不同的客户的销售单价波动，以及全年销售单价的波动情况。下图我们可以发现某品类的水泥，在年底的发生了量价双涨的趋势。

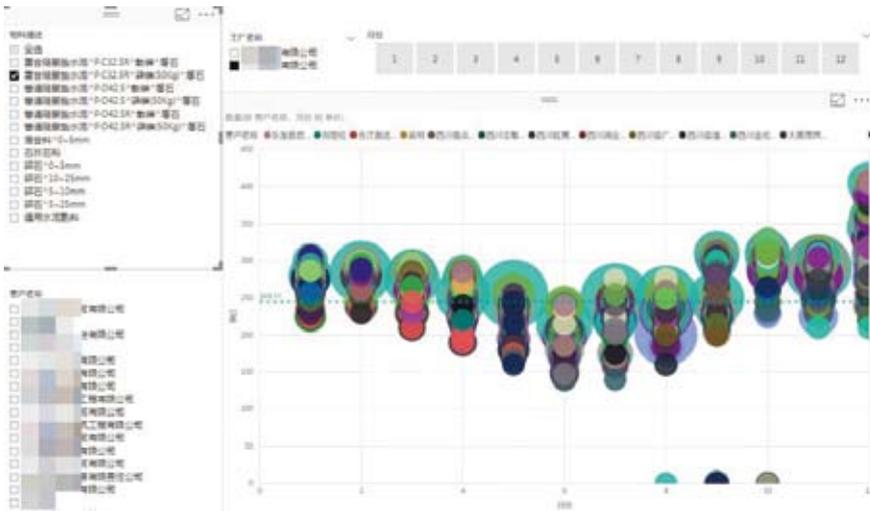


Figure 15 销售数量和单价

针对该种情况，我们还进行了更深入的分析，包括对比相同区域企业间的趋势一致性等来判断数据的合理性。

（四）对案例分析情况总结

我们通过数据可视化技术把分布在不同环节的业务、财务和行为数据进行了分类、聚合，以非常直观的图表进行展示，也可以进行不同主体间及和公开市场报价的对比分析。通过这些图表，我们不但能发现规律，即绝大多数数据分布在什么区域，均值或合理区间是什么，可以用来作为基准，分析判断业务及财务的合理性，也可以用来向客户提供管理建议，在我们的案例中，也会出现均值或“合理区间”异于业务逻辑和财务逻辑，异于以业务逻辑和财务逻辑构筑的预期，此种情况下，可能会存在系统性的数据造假。同样的，在数据可视化图表中，异常点也会被直观的呈现出来，可以追溯源头，找到具体的差异样本，辅以现场审计，进行有针对性的检查，判断异常是否构成问题。

在我们不同的项目实践中，已经证明数据可视化技术在处理繁复的数据时具有极大的优势，可以用在财务报表审计的风险评估、细节测试及控制测试等不同的环节，在保证效果，提高效率及降低成本等方面具有很大的优势。

三、多维数据可视化，让数据洞察更轻松快捷

多维数据分析可视化不仅可以做到数据展示的美观，更重要的是挖掘数据背后的价值和意义，形象化传达数据本身的数量特征，数据给审计业务提供有效的参考和风险预警。通过以上两个数据分析可视化的应用案例，我们发现使用可视化工具可以提供多方便的便利性。第一，可以解决我们的效率问题。我们不需要分组解决不同公司的同一个问题，解决了一次分析应用到所有的公司，在集团公司的审计中效果尤为显著。第二，解决了海量数据不能在 excel 中数

据分析的问题。在案例中，百万条销售数据，在 excel 中处理是很困难的，更别提数据可视化的需求。第三，深入下钻可疑数据。当我们发现电力成本占比异常的时候，我们可以把多个可能影响电力成本的数据进行横向的对比。第四，更好的交互直观发现问题。数据的可交互性更加重要，当我们还不清楚业务具体情况，通过点击异常数据值，实时展示相关的异常数据的关联信息，进行快速的判断。第五，全样本的数据可视化。在案例中，针对发货周期的问题，进场之前审计团队可能怀疑发货的时间是否异常，到底有多少数据存在发货时间早于进货时间，只依赖抽样是无法甄别异常分布情况。在此，全样本才能反映出真实的业务情况。

The ShineWing "Star of the Future" Tour



信永中和“未来之星”之旅

北京总部 杜婷

信永中和集团为完善奖励机制，吸引并保留骨干人才，激发员工间积极向上的正能量，让表现优秀员工共享信永中和的发展成果，经管理委员会决定，自1415财年起，设立星光表现奖，每季度开展一次评奖，对表现优秀、工作态度积极向上的员工予以嘉奖，一个财年连续四次获得星光表现奖的员工，将获得“未来之星”员工称号。以往三个财年，共229名员工荣获“未来之星”称号，即1415财年23人，1516财年75人，1617财年131人。通过星光奖评奖活动，逐渐摒弃了轮流坐庄、敷衍了事的评奖风气，各部门和分部充分利用评奖机制，奖励保留优秀员工，弘扬了正气。

为了鼓励“未来之星”，集团决定奖励第一批“未来之星”欧洲游，此举在集团引起轰动和震撼。随后的两年，在土耳其、斯里兰卡、日本、尼泊尔、埃及、俄罗斯等地，都留下了信永中和“未来之星”的足迹，旅游期间，充分体现出信永中和大家庭的和谐气氛和团结精神。

我与斯里兰卡有个“约会”

I Have a Date with Sri Lanka

济南分部 田希伦

启程

5月26日下午，拉着皮箱，背上背包，来一个说走就走的旅行。带着喜悦的心情，憧憬着印度洋上的珍珠城市——斯里兰卡的美景，乘上代表着中国高铁最前沿的复兴号列车，向北京首都机场出发。

赴约

21点20分到达首都机场，与信永中和其他分部同事汇合后，开始海关安检、托运行礼及办理登机牌。27日零晨20分开始登机赴约。北京首都机场至斯里兰卡首都科伦坡国际机场直航需7.5小时。不知道是第一次“约会”的兴奋还是旅途的劳累，一晚上基本没有睡觉休息。27日北京时间8点到达“约会”地点第一站科伦坡。经过当地导游的介绍及亲眼目睹到的异国风情，第一次“约会”的紧张心情慢慢平静了下来，基本上也算做到了心中有数，她有她的优点，我有我的强项。让我感到自豪的是我们所坐的旅游大巴是来自中国生产的“少林客车”，所走的高速公路是中国援建斯里兰卡的仅有的两条线路之一。来到异国他乡，坐着国产大巴车，行走

在中国建设的高速公路上，感受到了祖国的强大，为自己是中国人而感到骄傲和自豪。她的优点体现在教育及医疗两方面，也是我国及其他许多国家所不能比拟的，即从小学到大学均享受免费教育及全民享受免费医疗。斯里兰卡经济并不富裕，基础设施建设还比较落后，但环境优雅，到处绿树成荫，鸟语花香，硕果累累，是人与自然高度融合的国家之一，走在路边，你会时不时的看到大象、猴子的出没，各种鸟会让你看的眼花缭乱，在田间地头、河流湖泊、甚至城市里都有让你意想不到的惊喜。斯里兰卡是个宗教信仰的国家，其中信仰佛教、印度教、伊斯兰教及基督教的人数分别约为70%、15%、7.5%及7.5%。所以教堂及寺庙也成为点缀城市风景线的一个亮点。今天的“约会”算是双方一个基本的了解，期待明天更加精彩。

“约会”第二站狮子岩，主要是了解当地的文化及历史。为了约的开心不至于尴尬，出发前对狮子岩的历史做了一定的功课。景点位于斯里兰卡的古城斯基里亚，距今约1500年，是一座建筑在橘红色巨岩上的空中宫殿。这块巨岩高两百米，顶部平坦貌似狮





子，狮头风化掉落，只剩下孤伶伶的狮身，宫殿建在狮子背上。狮子岩有着澳洲艾尔斯岩的自然奇景，更有着化不可能为可能的人工奇迹，被誉为世界第八大奇迹，是斯里兰卡“文化金三角”其中的一个顶点，并且也是受到联合国教科文组织保护的世界级珍贵遗产之一。这座天上宫阙是由摩利耶王朝的国王卡西雅伯（西元 447-495 年）建造的，卡西雅伯国王弑父登基，为了逃避为父报仇的同父异母弟弟莫加兰复仇，十八年间，沿山建造了这座军事防护重于统治意义的碉堡宫殿。但是最终弟弟还是找到了他，他离开巨岩去应战，却全军覆没，卡西雅伯被皇帝追杀陷入泥沼而亡。

揣着对世界第八大奇迹的好奇心及渴望对世界级珍贵遗产的学习，28 日早晨按时赴约出发狮子岩，1500 年前的豪华宫殿目前虽然变成了残垣断壁，但从遗址来看，还是很佩服当时的工匠们，同时也告诫了我们世上没有什么不可能。其次，当时国王独到的眼光也让我佩服，此地简直是易守难攻的天然屏障。但最触动我心灵及让我气愤的是国王弑父登基、无视伦理的作法及他悲惨的下场，历史告诉我们，人要淡泊名利或顺势而为，不可违背公德，否则一定不会有好的下场。

“约会”第三站是位于斯里兰卡第二大城市康提的佛牙寺及皇家植物园。来斯里兰卡而不了解、参观佛牙寺肯定是个失败的“约会”。佛牙寺是佛门圣地，供奉着斯里兰卡国宝释迦牟尼牙舍利，这也是康提为何是世

界佛教徒圣地的重要原因。佛牙寺是斯里兰卡最大的寺庙，但对于我这个佛界的“圈外”人来说，出于尊重及对佛教的知之甚少不便评价，但是来寺朝圣或瞻礼佛牙的人们，有老年人、中年人和儿童，有当地人，也有外地人，络绎不绝。他们身穿白色服装、手捧莲花、面朝佛牙，或坐或跪，双手合十，认真诵经的状态以及对信仰的执着与追求，使我对佛教有了重新认识。

皇家植物园顾名思义即皇家园林，是个“约会”的最佳地点。康提的皇家植物园是世界上最好的热带植物园，一进园林大门，惊讶的声音就不绝于耳，这真不亏是原生态园林啊，兰花馆、仙人掌馆、菩提树园，竹子园、棕榈大道、椰林大道等，真是应接不暇啊。快看，这是我们敬爱的周总理 1957 年亲自栽下的“紫薇”树，还有这颗总理夫人邓颖超 1977 年栽下的“花树皇后”树。哈哈，我们的周总理原来早在 1957 年就与斯里兰卡有约啊。看来中国与斯里兰卡的友谊早已源远流长了。哇塞，这叶子也太有特点了吧，简直是倒立着的伞面形，中间还凹陷，这是什么树，导游导游，快快快，这是什么树？这种树叫雨树，是一种稀有植物，该树傍晚叶子吸收水分，卷起一个个水包，第二天太阳出来了，水分泻出，就像下雨一样，所以叫雨树。大家来看这条林荫大道两旁的大树是什么树？导游在招呼着大家，可是没人能认出，这是一种非常特别的赛萨树，是棕榈树的一种，一年才能长成一片叶子，结出一个果实，

需要生长 500 年方能成材。导游认真地讲解着。这么多千奇百怪的树木，亚洲第二大植物园名不虚传啊，今天算是开了眼、长了见识了。收工，园林约会，收益颇丰。

“约会”第四站雅拉野生动物园，早晨五点半在酒店坐吉普车（其实就是皮卡车改装）准时出发，前往雅拉野生动物园，大约 100 公里，一路上的感受可以用“三多三少”来形容，三多是鸟多粪多拍照多，或许是原生态的缘故，各种鸟随处可见，黄牛野牛四处游荡，真可谓“枝头小鸟叫喳喳，路边牛粪不输它，美女相机咔嚓咔嚓”。三少是人少车少监控少，正所谓“美女帅哥看不见，四轮轿车难发现，监控偶遇真稀罕”。

步入“约会”的主题，了解斯里兰卡的野生动物，雅拉国家野生动物园，

位于斯里兰卡的东南角。这里动物品种还是挺多的，但是数量并不多。对大部分游客来说，主要还是来看老虎及锡兰豹，据统计大概只有 20% 的有幸运的人可以看得，今天我们属于那 80% 的人，没有看到老虎及锡兰豹。没关系，毕竟还是看到了大象、野猪、鳄鱼、梅花鹿、水牛、野鸡、孔雀及翠鸟等十几种动物。本次游园的主要乐趣是树林深处寻找动物，寻找的途径主要来自同行六人的眼睛，司机的眼睛及前方车辆人员的指引。坐在敞篷车后面，六双眼睛直勾勾地投向树林深处，寻找老虎及锡兰豹。真有点战争大片巷战中军人寻找敌人的感觉。另外，来一次吉普车兜风，也是不可多得的体验。

“约会”第五站古城加勒，游古城先了解他的历史，再谈感受，这是

个基本的“审计”程序。否则游览一番，不会有什么感受的。好了，先学习他的历史，加勒古堡建立在加勒老城之上。加勒老城位于斯里兰卡西南，坐落在首都科伦坡南部大约 100 公里处，处于印度洋的海滨上，20 多万人口，是斯里兰卡八大世界文化遗产之一。加勒城堡是 16 世纪由葡萄牙人建造的。1505 年，葡萄牙人开始定居于该岛，1507 年，他们在加勒建立起交易站，并建造了圣克罗伊的小型城堡。1625 年，由于岛屿受到了荷兰人的威胁，城堡上又增建了三个壁垒。第一批葡萄牙人来到这里时只有 8 人，最多时有 10000 多人。开始葡萄牙人与国王谈判想在这里经商，只想要一头牛皮大的地方，贪心的国王觉得反正也不大就同意了，没有想到狡猾的葡萄牙人把一张牛皮割成很多小块，用



长长的线将牛皮连起来，就变成了现在古城的大概面积。国王虽然心有不甘，但也没有办法。葡萄牙人也自知理亏，担心斯里兰卡人进攻他们，就在古城里建了炮台。一共 8 个炮台，只有三个是用来防止外来海上入侵的，却有五个炮台是对着斯里兰卡的，是用来防御斯里兰卡人的攻击的。后来，荷兰军队占领了葡萄牙人的军事要塞，使其成为强有力的堡垒。此外，他们环绕着岛屿，修筑了城墙，并用一段双层的城墙封锁半岛靠近地峡的一侧。同时，荷兰人还修建了监狱，用以关葡萄牙人。这个监狱是半地下的，除了进出口和通风口，里面的人基本上没有逃跑的可能。18 世纪，加勒老城享受了一段没有任何外来侵害的宁静祥和的时期，英国、法国、丹麦以及西班牙等帝国对这座处于印度洋边缘的荷兰壁垒垂涎已久。1796 年，在英国的统治之下，加勒老城最初的行政地位维持不变，随后，半岛沦落成为英国的殖民地，这种地位一直延续到 1948 年。

葡萄牙、荷兰是做生意的，虽然是以欺骗的方式。英国人是来管理斯里兰卡。所以，英国人虽然做了很多好事，修了铁路、建立了法律，现在的斯里兰卡法律仍然是以英国法律为基础的，是在英国人手上建立起来的。斯里兰卡人的茶叶是英国人引进的，如今成为斯里兰卡的重要产业之一。但斯里兰卡人却不喜欢英国人，因为他们认为英国人是想殖民他们的。

加勒古堡也与中国有关。1344 年郑和来到斯里兰卡这里的港口，就先

到了加勒古堡。英国人，葡萄牙人来的时候都先到这里。郑和在这里建了一个碑，以前只是人们的传说，现在已经发现了石碑。上面用三种文字记载了这里的佛牙故事，以及这里的香料肉桂等。表明斯里兰卡与中国文化的交流是源远流长。

虽然斯里兰卡是一个佛教国家，但是由于历史原因，加勒极少有佛教元素，加勒的历史就是斯里兰卡被殖民统治的历史。

看来我国与斯里兰卡“约会”最早的应该是明朝航海家郑和。再次让你感受一下中斯友谊的源远流长。

今天到加勒主要看了古老的旧城墙及古城的标志性建筑——钟楼。钟楼屹立在城墙之上，历经 400 多年，目前仍在用且非常精准。沿着城墙走，呈现眼前的是一望无际的蔚蓝色的印度洋，大洋边那炫丽风光吸引了我们的眼球，滞留住我们前进的脚步。

来到加勒不得不看、也不得不说的就是世界上独一无二的高跷立钓了。水中立起竹竿借高垂钓，这是当地渔民特殊的一种捕猎方式，也是斯国标志性画面之一。高跷立钓这种当地传统的捕鱼方法被谑称为“世界上最牛钓鱼方式”，也成为来到加勒游客必看的一道风景。他们历史悠久，是斯里兰卡西南海岸边独特的人文景观，这些渔夫也被称为 Stilt fishermen。据说以前没有钱买船的渔民想出了这个办法，在近海海浪中竖起木桩，渔民基本就是涉水到达浸泡在海水中的木桩那里，爬上去，坐在简陋的木架上，架开鱼竿，接下来就是钓鱼时刻了，

他们的目标就是大量游弋在浅海区的沙丁鱼。有时候运气好，每分钟都有鱼上钩，要知道他们的鱼竿可是没有鱼饵的，所以不得不称奇。高跷立钓的渔夫不仅要有良好的平衡能力，要经受海风、日光的双重考验，同时还要密切注意汹涌海水中的猎物，的确不是简单的工作。随着现代高效捕鱼方式的冲击，如今的高跷立钓在整个斯里兰卡已经极为稀少，目前只能在加勒比海岸一带可以看到，而更多的是为了旅游表演。说着说着灵感来了，即兴吟诗一首：

印度洋上波浪高，
加勒渔夫立高跷。
停车驻足来欣赏，
无饵垂钓真奇妙。

哈哈，不得不让我想起中国的“姜太公钓鱼，愿者上钩”的典故。现在的高跷立钓还是没有鱼饵，但钓的不再是鱼，而是四面八方游客好奇的心。钓鱼的方式没有改变，改变的是时代的变迁。

“约会”第六站加勒海边小火车，今天是 6 月 1 日儿童节，童心未泯，下午缴费 30 美元，报名去体验了一把海边小火车，至于什么感受，去了的同事不用我再说，没去的同事偷着乐猜测。

返程

七天的“约会”结束了，“约会”是幸福的、是甜蜜的、是快乐的、是成功的。在此祝信永中和的未来之星们，在美好的未来，将星耀信永，照亮全球。祝信永中和的未来，繁星闪烁，是注会行业最亮的那颗。

土耳其游记

Trip in Turkey

深圳分部 宋莉芬

“读万卷书，行万里路”是这个时代赐予我们的丰厚礼物。2018年，在书中，我新结识了一位唐代诗人寒山，在路上，我新结识的一个美丽国度是土耳其。

6月16日，我有幸获得公司总部的奖励，与24名来自大江南北的同事集结在京，开启土耳其十天之旅。行前并无暇提前了解土耳其，在去京途中手机意外锁屏无法使用，到了一个素不相识的浪漫国家，在不能获取外部信息的情况下竟意外体验到人的想象力之丰富。

我们首站到达的是伊斯坦布尔，一座地跨亚欧大陆的城市，隔开亚欧大陆的是博斯普鲁斯海峡（东北端）—恰纳卡莱海峡（西南端）走廊，由北至南串通起黑海—马尔马拉海—爱琴海。在东北端海峡之西南，有一座建于奥斯曼帝国时期的老皇宫，东北边为海峡所环抱，自外踏入，扑面清凉，心境顿静，迈入庭院，玫瑰招展，暗香满径，循涛声拾级而上，浩瀚汪洋尽揽于怀。遥想当年居于其中的开疆拓土者，曾运筹帷幄挥斥方遒，也曾心有猛虎细嗅蔷薇；每日脚下暗流汹涌，怎能不生忧患；每日眼前波澜壮阔，又怎能不生抱负。也许一座享有独特地理造化的皇宫造就了奥斯曼帝国曾经的不可一世。回想与奥斯曼帝国同时期的近代，我们的紫禁城，居天下之正中，把封建王朝顽守那么多年，是不是因为看不到时代的风起云涌？

从伊斯坦布尔的欧洲部分出发，大巴车沿着这条海峡走廊驶向西南端归属亚洲板块的恰纳卡莱，途中鲜有山丘，主要是广袤平坦的麦地，翻耕露出青黄间褐的泥土，似曾相识，正是我的故乡江汉平原土壤的色泽，转角忽有大海相迎，回悟在异乡。从小接受半亩方塘、耕读传家的熏陶，





做梦也想不到还有这样雍容的田园：屋前碧波万顷，屋后麦浪起伏，极目所尽，一条小路伸向天涯。幻想一天劳作之后，海水来把泥脚洗，海风来把笛声送，涛声来把歌儿和……

乘坐渡船穿越恰纳卡莱海峡时，天空落着忽而直坠忽而飘闪的小雨，按摩着海面。海面像没有被惊动的女神的裙裾，远方淡淡的山际线如温柔少女的刘海。在第三层甲板上迎风倚栏，涤净心灵，仿佛有着遗世独立的空旷。突然，有四五成群的海豚出没于浪中，在海上跳跃的生灵，它们的欢快深刻印在我的脑海。

我以为，恰纳卡莱是一个平静久的小城，清晨拉开窗帘，一艘巨轮映入眼帘，未见海平线，它像一幅油画近在触手可及之处。我即刻想到“坚船利炮”一词。一个与大海如此亲近的小城，还有一艘巨轮的守候，曾经的强国自有其身影。我们中华民族在近代曾经山河破碎，正是为坚船利炮所摧，我们在明代有郑和下西洋，可在清代又害怕大海而闭关守国。海洋文明渗透到中华文明为何发生中断？

一行人最开心的要数在希林捷小镇买水果了，去以弗所古城偶遇小镇果农集市的日子，满眼是鲜嫩的樱桃、杏子、李子、桃子、橙子、西瓜，最受欢迎的是樱桃，10里拉能买1.25公斤，大伙可乐坏了，七八个人就把一老头的摊子给买平了。活泼的导游当起导演，与我们扮演买卖双方，用土耳其语来交流生意。老头摊位左边的西瓜摊主是个中年男士，他抱个大西瓜过来凑热闹。虽然他的摊位冷清与老头摊位喧闹强烈对比（西瓜其实很好吃，只是可惜在当时不适合我们买），但别人的欢声吸引他加入进来，丝毫不计较自己的生意得失，与我们同乐。真是一个开朗而可爱的人，谁不欢迎呢。

继以弗所古城之后我们参观希拉波里斯古城。古城里有棉花堡温泉，所以另有一个古代公共墓地，无一游人前来。见有巡逻车驶出，我便独自步入其中，看到各种石棺，有散放、有叠放，风化了的石棺布满黑苔，触摸不减苔痕，有的棺身上人像绘图犹存，有的棺盖掀开，断为上下两截，棺底虫鸣啾啾，蜥蜴闪过，静谧中但知时空的遥远，一时不知如何对话。步至终点，完整的石棺有编号的到了136

号。这座城是躺在这里的人血汗堆砌而成，这些石棺是人类文明的奠基石。

最后一个不能忘记的城市是安塔利亚，在这里遇见了蔚蓝的地中海，有别天空的颜色，因为带有青色；像中国土布中的靛蓝色？不，就是地中海自己的颜色吧，一种忘忧色。清晨的阳光轻洒在安塔利亚优美的海岸线，海边的沙滩排球场、足球场、蓝球场，跳跃着如海豚般欢快的人们。一对男青年坐在儿童跷跷板的两端晃动着朝阳，碰到行人目光羞涩一低头。奔跑的孩子一脚踩上喷泉口，再猛地放脚任水柱倒冲全身，当然每个喷泉口都要来一脚的，漂亮的母亲在一旁若自看着温淋淋的孩子穿梭其中，多少自由的快乐啊！一个手摊车上的蓝眼睛幼童，好久地转过头看我，他发现了什么秘密？离开安塔利亚之前，闲走在一条洁净的小巷，我一眼钟情于一支短箫，一个被出售的旧物，毫不犹豫把它带回了中国。

美丽的土耳其，我们感受了历史，看到了浪漫，找到了欢乐，感谢土耳其！



日本行记

Trip to Japan

北京总部 卜献忠

在青森县的一天，深呼吸，空气穿过鼻孔清凉一下喉咙，有种“青森”的气味，那味道似曾熟悉。抓住思绪，再深呼吸，是的，那是七岁时的我，在村东的河边放牛，清晨的太阳尚且羞涩，老黄牛低头咀嚼露水打湿的青草时，嘴角飘溢出白色乳汁的味道。

雪白发丝，伛偻，双手扶墙缓行，对我点头问好，我看见笑脸，看见原色唇膏，甚是素雅，回以礼貌后，跑向下个十公里。

看见一只狐狸，看见几只野鹿，看见青山披着绿水，看见云雾覆盖大地……

醉于昨日空气，又恐时间一瞬流逝，多想用脚步拖住你，可是步伐再快终究敌不过渐升的太阳下，奔流的山川。

再见时天色渐晚，背对着你你却在眼前，闭上眼时你在脑中，那种不愿分别的心境犹如年少失恋伤心时的倔强，我不回头。于是床上辗转，于是梦中期待，是否可再遇见他、她或是它。



信永中和·总部

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)-10-65542288 Fax: (86)-10-65547190
Email: Info@shinewing.com Web: www.shinewing.com

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、3层 (200120)
Tel: 021-61643939 Fax: 021-61643900

信永中和·深圳

深圳市福田区联合广场A座10层 (518000)
Tel: 0755-82900800 Fax: 0755-82900815

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、9层 (610041)
Tel: 028-62991888 Fax: 028-62922666

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、17层 (710075)
Tel: 029-63358888 Fax: 029-62960016

信永中和·天津

天津市和平区解放北路188号信达广场21层 (300042)
Tel: 022-83217999 Fax: 022-83217998

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: 0532-80895858 Fax: 0532-80895959

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: 0731-88285566 Fax: 0731-88285567

信永中和·长春

长春市人民大街9399号万豪国际商务广场7座7层 (130022)
Tel: 0431-81332000 Fax: 0431-81332111

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: 0411-87626818 Fax: 0411-87626307

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、34层 (510620)
Tel: 020-28309500 Fax: 020-28309530

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: 0951-6718800 Fax: 0951-6721553

信永中和·济南

济南市历下区经十路17703号华特广场6层 (250011)
Tel: 0531-89259000 Fax: 0531-89259099

信永中和·昆明

昆明市人民中路36号如意大厦9层、10层 (650021)
Tel: 0871-68159955 Fax: 0871-63646916

信永中和·福州

福州市湖东路168号宏利大厦A座13层 (350003)
Tel: 0591-28309955 Fax: 0591-28309000

信永中和·南京

南京市鼓楼区山西路128号和泰国际大厦7楼 (210009)
Tel: 025-52808866 Fax: 025-83716000

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2栋 (锦江国际酒店)
22层 (830000)
Tel: 0991-6516688 Fax: 0991-6787779

信永中和·武汉

武汉市洪山区徐东大街137号能源大厦19层、20层 (430077)
Tel: 027-59759900 Fax: 027-59759922

信永中和·杭州

杭州市上城区望江国际中心4幢7层 (310008)
Tel: 0571-26897676 Fax: 0571-26897636

信永中和·太原

太原市长治路308号同昌创业园A座9层 (030006)
Tel: 0351-7899966 Fax: 0351-8338109

信永中和·重庆

重庆市北部新区经开园金渝大道99号汽博大厦26层、27层 (401122)
Tel: 023-88755566 Fax: 023-89112599

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: 0771-5086363 Fax: 0771-5086880

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: 0551-64905166 Fax: 0551-64905100

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: 0371-66883777 Fax: 0371-61877011

ShineWing International·国际

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

ShineWing HongKong·香港

Add: 43/F, Lee Garden One, 33 Hysan Avenue, Causeway Bay, Hong Kong (SAR)
Tel: (852) 3583 8000 Fax: (852) 3583 8001
Email: info@shinewing.hk Web: www.shinewing.hk

ShineWing Singapore·新加坡

Add: 238A Thomson Road, # 25-07/08 Novena Square Tower A,
Singapore P.C: 307684
Tel: (65) 6336 5588 Fax: (65) 6336 6708
Email: kent@shinewing.sg Web: www.shinewing.sg

ShineWing Japan·日本

Add: ShineWing Building, 2F, Shinbashi 6-8-1 Minato-Ku,
Tokyo 105-0004, Japan
Tel: (81) 3 3436 1188 Fax: (81) 3 3436 9280
Email: yamamoto@shinewing.com

ShineWing Australia·澳大利亚

Add: Level 10, 530 Collins Street, Melbourne, Victoria 3000, Australia
Tel: (61) 3 8635 1800 Fax: (61) 3 8102 3400
Email: info@shinewing.com.au Web: www.shinewing.com.au

ShineWing Pakistan·巴基斯坦

Add: HM House, 7 Bank Square, Off The Mall, Lahore, Pakistan
Tel: (92) 42 3723 5084 87 Fax: (92) 42 3723 5083

ShineWing Egypt·埃及

Add: 21 Mahmoud Bassiouny, Talaat Harb Square, Cairo, Egypt
Tel: (202) 2578 2775 Fax: (202) 2578 2776

ShineWing Malaysia·马来西亚

Add: Kuala Lumpur: Level 4, Wisma TY TEOH, 11 J1n PJU 1A/41B, NZX
Commercial Centre, Ara Jaya, 47301, Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
Tel: (603) 788 55022 Fax: (603) 780 55055

ShineWing Wilson (UK)·英国

Add: 9 St. Clare Street, London, EC3 N1LQ, UK
Tel: (44) 20 7734 3300

ShineWing Indonesia·印度尼西亚

Add: UOB Plaza 31st Floor, Jl. M.H. Thamrin Kav. 8-10 Jakarta 10230, Indonesia
Tel: (6221) 2993 2131/ (6221) 2993 2132 Fax: (6221) 2993 2172
Email: info@hadibroto.com



不忘初心做表率 低碳环保我先行

—— 信永中和党委环保倡议书

为了实现可持续发展，保护环境、减少浪费、节能减排、低碳生活。信永中和党委向全体党员及员工发出如下倡议：

1、加大无纸化办公力度。能够使用电子邮件、微信等即时通讯工具解决问题的，不使用打印机、传真机，减少书面文件打印。

2、减少纸张浪费。提倡纸张双面使用，打印机旁设置单面纸存放处，保洁员负责回收单面纸（涉密文件由部门秘书负责销毁），供打印、复印二次使用。

3、节约用电。会议室散会及时关闭空调、电灯，拔掉视频音频电源插头。办公区夏季空调温度不低于 25 度，关闭不用的电脑程序和电脑显示器，调暗屏幕亮度，维护电脑，保护视力。

4、办公区域定点设置公共垃圾桶，取消个人工位下的垃圾桶，减少垃圾袋用量，整洁美化办公环境。

5、提高工作效率，充分利用上班时间完成工作任务，减少不必要的加班，降低能源消耗。

6、加强废旧物资回收。废旧信封、纸张文件、快递包装、广告宣传册、书籍等所有纸制品支持回收再利用，在办公区设置专用回收箱，不随意丢弃至垃圾桶。严重污染环境的废旧电池等放入指定的环保地点处理。

7、减少一次性用品的使用。会议室一次性纸杯仅提供给外部来宾使用，内部人员开会自带水杯。

8、出差时尽量不使用酒店提供的一次性洗漱用品。订外卖餐饮自备筷子勺子。节约使用一次性纸巾。外出购物自带购物袋。

9、倡导“光盘政策”。日常外出用餐、接待客户点餐适量而止，杜绝食品浪费，剩余食物打包带走。

10、积极参加城市环保绿化等社会公益活动，倡导绿色出行，乘坐公共交通工具上下班，减少自驾。



ShineWing *Management Consulting*

信永中和管理咨询服务

并购整合咨询

/ 财务、税务及商务尽职调查

/ 估值服务

/ 并购后整合咨询

IT 咨询

/IT 审计服务

/GPRC 流程银行管理信息系统

/ 业务战略规划及业务流程优化

风险管理咨询

/ 内控体系建设

/ 内控评价

金融服务管理咨询

/ 金融企业资金转移定价（FTP）体系、费

用分摊体系和绩效管理改善咨询

/ 商业银行内控合规风险管理整合管理咨询



信永中和
ShineWing