

SHINEWING

Issue 01 January 2021

光之翼

2021年1月 第1期



信永中和国际顺利召开线上管理合伙人会议暨专题研讨会
ShineWing International hosted the Managing & Senior Partners Forum
迎接变革 开创新局
Embrace the changes and break new grounds



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

责任编辑：高大为

《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

Executive Editor: Gao Dawei

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

2021 新年致辞

New Year's Greetings 2021 2

集团动态 News Of ShineWing

信永中和国际顺利召开线上管理合伙人会议暨专题研讨会

ShineWing International hosted the Managing & Senior Partners

Forum 4

信永中和党委组织开展集中观影主题党日活动

ShineWing party committee organized the movie-watching party

day activity 10

信永中和透视 The SW Perspectives

迎接变革 开创新局

Embrace the changes and break new grounds 12

创新求变，构建审计板块新的管理模式

Change through innovation -establish a new management model

of audit service line 16

执业道场 Practice Field

济南分部在管理审计方面的实践和探索（下）

Ji'nan office's exploration and development of

management audit 44

八面人生 Colorful Life

以久制胜

Be friend with the time 50





2021 新年致辞

New Year's Greetings 2021

又是一年结束了，新的一年已经开始。但刚刚过去的2020年注定将是历史上一个不平凡的年头。

2020是一个因突如其来的疫情被扭曲了的一年，全球人民都在压抑和被限制的状态下，不舒展地度过了一年。中国好一些，但也远不如以往年份那般舒适自如。

2020也是一个本来就逢经济下行期再遭新冠疫情打击，因而雪上加霜的一年，加剧了本已呈现的衰退。

2020也是中美对抗表面化、明朗化，由此引起世界格局变化的一年。相信很多人都在忧郁地观望两国关系将何去何从。

2020也是一个世界经济重心从北美转向东亚的历史性转折点的一年，也将因此会被后世的经济史学家铭记。

2020也是我们大家的思考之年，对生命的思考；对亲人和群体的思考；对社会和道德的思考；对中国前景和未来世界格局的思考；……

百年大变局，值得我们每一个人回味。什么样的变化才能和二次大战、新中国建立、文化大革命、改革开放等量齐观？只有是一个新格局的开始、意味着一个时代的转折点才能解读其蕴含。

也许此前你从未有过如此多的思考。

2020也是大考之年。疫情来袭，信永中和交了一份不错的答卷。2020年，信永中和在困境中没有停下前进的步伐，临危不乱，各项工作有序开展。多年的信息化建设发挥了巨大作用，远程作业没有耽误业务进程；全年仍取得10%以上的增长，在逆境中凸显机制优势；

设立土耳其、苏州新机构，国际国内网络皆有进展；推出智能化审计作业一期，向业界宣示着我们已经开始起跑；推出了“大师英才培植百人计划”，着眼于选拔年轻、有潜力的接棒者，为基业常盛预做铺垫；长年在业界所建立的专业形象与良好声誉以及过去一年的努力，使得信永中和再次得到了社会的高度认可，获得“2020年度中国CFO最信赖的会计师事务所”荣誉，这已经是我们连续第四年获此殊荣。

各位同事、各位朋友，无论既往如何，新的一年开始了，艰难或者顺利、平安或者忧心，一切都尚不能确定。国际格局的持续变化、全球经济依然艰难，奔涌而来的信息化浪潮和数字化趋势，都预示着专业服务业会重新洗牌，现在的秩序会再次被打乱，我们将会迎来一个巨大变化的2021年。为此，我们已积极调整策略，以变化应对变化，争取成为这一轮变化中的赢家。

我们可以期望今年是信永中和的机会之年、发展之年；希望中国能保持持续发展；希望世界尽快恢复到它先前的样子，扫净阴霾，依旧明朗。

祝愿大家新年愉快、平安顺遂！

在新的一年里有新的开始和新的收获！

张克

信永中和集团董事长 创始合伙人

二〇二一年元月



乘风而起 破浪前行

Overcome obstacles to move forward

2020年，中国经历了一场波澜壮阔的抗疫斗争，经济也在稳步复苏，自信地走向未来。在这特殊的年份里，信永中和顺势而动、顺势而为、乘风而起、破浪前行。

古人云“明者因时而变，知者随事而制”。2020年10月，信永中和集团合伙人大会在长沙如期举行。会上张克董事长分析了当下国际与国内的形势、信息化浪潮给行业所带来的冲击与影响，吹响了信永中和新一轮“迎接变革，开创新局”的冲锋号，指出“2020有可能成为一个新的分界点：世界经济下行，疫情成为催化剂，世界经济重心会加速向东亚转移；中国国家安全意识和自主意识空前提升等，会极大地改变信息业和专业服务业在中国的格局；信息化、数字化、智能化浪潮，将会改变产业生态、工作方式”。面对国际格局变化、信息化浪潮冲击、行业变革，信永中和不惧变化，创新变革，根据五五规划的目标，狠抓落实，迎接挑战。

实践无止境，创新无止境。创新是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个企业永葆生机的源泉。信永中和始终重视实践创新、管理创新、业务创新，创新一直在路上，一直在行动，勇立潮头，引领行业发展；一体

化管理，国际化发展，信息化建设，多元化发展；十多年前设立的IT审计部，四年前设立IT咨询业务，开启信永中和数字化咨询业务；三年前设立的大数据部，集团共享业务处理中心在西安设立，今年智能审计作业系统一期上线，为审计业务前中后台新的作业模式奠定了基础；造价作业平台上线，BIM技术开始服务客户；今年集团正式设立研发创新委员会及集团创新中心，将从更高层次推进信永中和管理和服务能力创新，作业模式创新，提升为客户综合、高端、数字化的服务能力。

大风泱泱，大潮滂滂。在当今中国正经历百年未有之大变局中，信永中和在这历史与未来的交汇点上，回顾往昔，信永中和几十年的深厚积淀在身后回响；展望未来，具有国际影响力的受人尊敬的综合性专业服务机构，在向我们招手。

叶韶勋

信永中和集团副董事长 总裁



信永中和国际顺利召开线上管理合伙人会议暨专题研讨会

信永中和国际顺利召开线上管理合伙人会议暨专题研讨会

2020年11月10日-11日，信永中和国际年度第二次线上管理合伙人会议暨专题研讨会通过信永中和全球会议系统如期举行。会议以“后疫情时代的新机遇”和“后疫情时代的跨境业务合作”为主题，探讨新冠肺炎疫情期间以及疫情过后，国际形势对会计师行业的影响，信永中和国际面临的机遇和发展战略调整等话题。

信永中和国际董事局主席张克先生携董事局全体成员，以及来自中国大陆、中国香港、澳大利亚、新加坡、日本、巴基斯坦、埃及、马来西亚、英国、印度尼西亚、印度、中国台湾、泰国、德国、土耳其、中国澳门16个国家和地区的国际成员所管理合伙人及各成员所资深合伙人共计80余人出席了会议。

11月10日，信永中和国际董事局主席张克先生在线上管理合伙人会议中致开场辞，他分析了国际形势变化对会计师行业的影响、信永中和国际与其他国际网络差异对比、信永中和国际成员所发展之路。在面对国际格局改变、经济衰退、数字化趋势等新一轮变化时，张克先生鼓励各成员所积极调整战略，以变化应对变化；开展多元业务，提升高端服务能力；利用信息化、数字化提升效率、降低成本，逐渐改变作业模式，协同合作共渡难关。

信永中和中国管理合伙人叶韶勋先生介绍了全球新冠肺炎疫情后信永中和中国的发展动态和未来发展

规划，并提出国际广泛合作和信任是战胜全球性疫情的基础，唯有团结协作才能应对各种全球性风险挑战，信永中和中国将与国际各成员所共同携手，面向未来。

信永中和国际执行董事 Marco Carlei 先生从成员所能力建设、业务转介机会、客户服务流程、跨境团队协作、中国文化理解及多元渠道沟通六个方面，详细阐述了国际业务合作成功的重点，希望成员所积极通过紧密协作、及时响应，更好的为客户提供落地支撑和一站式服务。

会议还邀请新加入的土耳其成员所、澳门所，以及新加入的印度尼西亚团队和日本团队代表进行了特别发言。

11月11日，信永中和国际召开“后疫情时代的跨境业务合作”专题研讨会，围绕2020年中国IPO市场、成员所跨境业务合作、服务海外中资企业经验分享、中国企业“走出去”过程中的税务机遇等议题展开了热烈讨论。

信永中和中国国际业务负责合伙人、会议主持人梁晓燕女士向与会嘉宾分享了2020年中国IPO市场、信永中和中国本年度在A股市场表现及信永中和各成员所在2020年的新机遇等精彩内容。

信永中和澳大利亚管理合伙人 Danny Armstrong 先生、德国管理合伙人 Matthias Schenkel 先生、日本管理合伙人小川浩先生、香港上市合伙人黄铨辉先生分别介绍了客户服务及多地协作的精彩案例；信永中和印度管理合伙人 Kunal Mehra 先生、英国管理合伙

人 Julie Wilson 女士向与会合伙人介绍了如何积极开拓市场、服务中资企业的经验和心得；信永中和印度尼西亚合伙人 Ignacia Enywati 女士就中国与印尼开展的员工派遣项目做了重点汇报，该项目增进了印尼对信永中和中国的了解，更有助于为在印尼的中资企业提供更高质量服务；信永中和中国税务合伙人何之蕾女士以“中资企业走出去过程中的税务机遇”为题，就境外税务业务拓展、未来合作重点、中资客户服务特点、以往服务案例等内容，向与会嘉宾分享了跨境税务的合作机遇。

为期 2 天的视频会议为来自 16 个国家和地区的合伙人提供了专业观点分享与交流的平台。在新冠肺炎疫情全球蔓延的背景下，召开线上信永中和国际管理合伙人会议对促进跨境业务合作，增强国际网络凝聚力具有重要意义。信永中和国际有信心、有决心、有能力应对各种风险与挑战。

信永中和位列“2019 年度综合评价前百家会计师事务所”内资所第三名

日前，中国注册会计师协会发布了《2019 年度综合评价前 100 家会计师事务所信息》。据悉，本次综合排名以“综合性、导向性、客观性”为原则，采用了新的“可量化、可比较、可信赖”评价指标体系，具有相对公平、公正、公开的特性。根据相关信息显示，信永中和以强劲平稳的增长态势，位列全国第七、内资所第三，比 2019 年的列位前进了一大步！

信永中和隆重举行“抗击新冠肺炎疫情”表彰大会

为深入学习贯彻习近平总书记在全国抗击新冠肺炎疫情表彰大会上的重要讲话精神，9月22日下午，集团党委在北京总部隆重举行抗击新冠肺炎疫情表彰大会，表彰在抗疫防控中作出突出贡献的先进个人。集团党委成员和全体管委会委员出席了本次表彰大会，集团在京各党支部书记、获奖代表和党员代表等参加了会议。武汉分部、济南分部、上海分部、合肥分部、西安设立了分会场，以远程视频连线的形式，参加了表彰大会。大会由集团党委常务副书记李淑敏主持。

信永中和集团党委书记、董事长张克于会上指出，今年上半年席卷全球的新冠肺炎疫情，使世界政治经济格局受到前所未有的冲击和挑战，中国政府和人民遭受了首轮强烈的冲击波，但在中国共产党的领导下，充分发挥社会主义制度的优越性，全国人民戮力同心，众志成城，向世人交了合格的答卷。

张克同志在讲话中回顾了新冠肺炎疫情期间信永中和集团上下通力协作，积极协调各方资源，多方筹措防疫抗疫物资；合伙人及员工第一时间发起捐款捐物募捐活动，驰援武汉及各地防疫抗疫工作。信永中和的规章制度、组织形式、“走正道、立公信、靠信誉、树品牌”的企业文化、“服务国家和服务社会”的经营理念、一体化管理体系和信息化技术支持等优势，都在此次大考中得到了充分展现。越是在艰难困苦和巨大的动荡不确定性中，越能体现出一个组织的能力，而信永中和在此次疫情中，经受住了考验。

信永中和集团党委书记、董事长张克，党委副书记、副董事长、总裁叶韶勋，党委副书记、副董事长顾仁荣为总部获奖代表颁发了荣誉证书和奖金，京外党支部受党委委托，向其所在党支部获奖人员颁发了荣誉证书和资金。

叶韶勋同志在最后，向信永中和全体员工提出三点希望：希望信永中和员工要进一步增强“三个坚信”，不惧任何艰难险阻，在党的领导下战胜一切不可预知的困难和挑战；希望全体员工要提高思想站位，站位高，方可在风雨兼程中行稳致远；希望获奖的先进个人戒骄戒躁，百尺竿头更上一层楼；同时，也希望员工要向获奖人员学习，积极参与到抗疫斗争的持久战



信永中和隆重举行“抗击新冠肺炎疫情”表彰大会

中来，在信永中和党委的领导下，再度向社会呈现信永中和的普世价值和社会担当！

中国国际贸易促进委员会埃及代表处一行拜访信永中和埃及所

2020年7月28日，中国国际贸易促进委员会（以下简称贸促会）埃及代表处首席代表杨晓征一行三人拜访信永中和埃及，信永中和埃及管理合伙人 Ayman Kamel 先生等多位资深合伙人参与会谈。

杨晓征先生高度肯定了信永中和国际发展模式，并对信永中和埃及的专业服务能力、中资企业服务意识表示赞许。双方就举办中资企业线上研讨会、埃及营商环境调查以及如何更好服务于驻埃中资企业等议题开展了广泛交流。

信永中和印度举办外商直接投资新政解读与货物劳务税退税线上研讨会

2020年7月25日，信永中和印度举办了外商直接投资新政解读与货物劳务税退税线上研讨会，多家驻印中资企业及有意向投资印度的中国企业代表参加了本次会议。

信永中和印度直接税业务总监 Nishant Aggarwal 先生首先介绍了印度在四月份出台的 FDI 新政。本次政策修改大幅度增加了对中国资本投资的限制，给有意愿前往印度投资的中国企业，以及计划在原有控股印度公司中新增注资的中国资本带来了一系列困扰及不便。Nishant 先生通过对政策的逐条解读，并结合具体案例，为与会者提供了投资路径、文档准备以及申请程序等一整套解决方案。值得一提的是，在本次研讨会举办前一天，印度政府突然公布修改政府采购政策，并将中国资本排除在外。鉴于此，凭借对印度商业环境的了解及丰富的专业知识积累，Nishant 先生向参会嘉宾详细解读了本次政策变动，并有针对性的提出解决方案。

间接税高级经理 Amandeep Singh Oberoi 先生基于印度为刺激经济复苏加强出口税收优惠背景，向与会者详细介绍了印度 GST 出口退税政策。鉴于印度



中国国际贸易促进委员会埃及代表处一行拜访信永中和埃及所

GST 出口退税的设计方案与征管流程有别于中国大陆，经常给中国企业造成概念混淆，Amandeep 先生从申请资格、退税种类、时间窗口、未抵扣进项处理等方面分享了相关条例的细则解读，以帮助中国资本在印度最大程度享受到政策优惠。

本次线上研讨会体现了信永中和印度的专业实力，对商业环境变化的迅速反应能力。信永中和将继续凭借自身集团化的管理能力，通过信永中和印度提升在印资本市场的影响力，为中国在印企业以及印度本土企业的成长提供专业保障，为印度经济发展、亚洲区域经济一体化提供现代高效的专业服务。

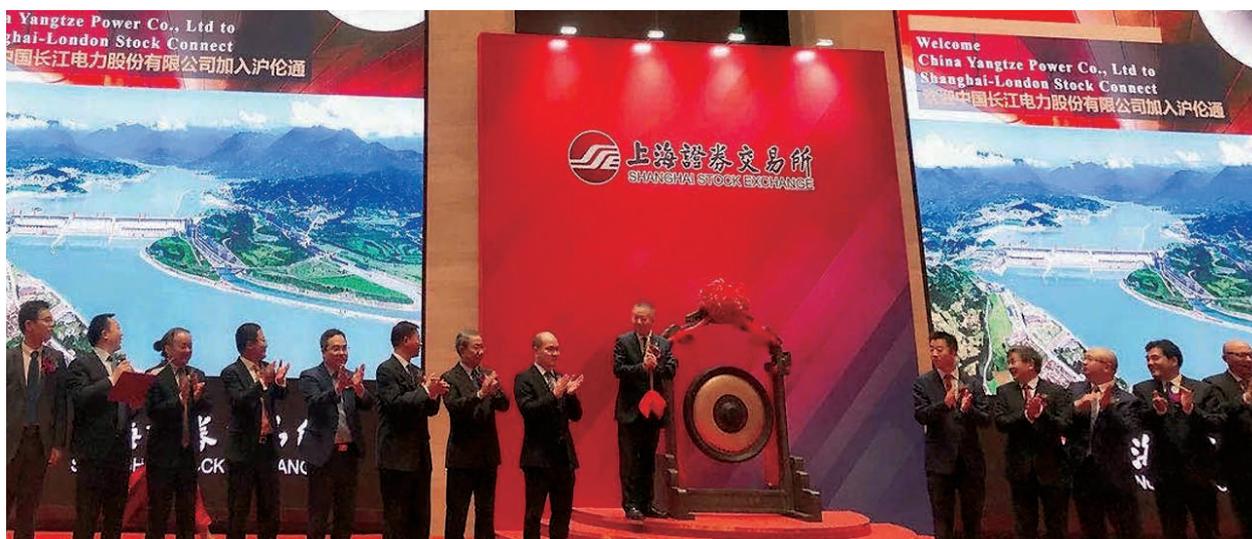
信永中和助力长江电力成功发行“沪伦通”GDR

2020年9月29日，中国长江电力股份有限公司（以下简称“长江电力”或“公司”）在上海证券交易所隆重举办“沪伦通”存托凭证（GDR）的上市仪式。

本次长江电力以增发 7.6 亿股 A 股股票为基础证券，成功在英国伦交所发行 7600 万份 GDR，总募集资金 20 亿美元，并于 9 月 25 日在伦交所上市交易。

该次发行是国内第三单 GDR 发行，并创造了多项第一：

- 1) 第一只纯 A 股上市公司的 GDR 发行
- 2) 第一只实业企业的 GDR 发行
- 3) 截止目前募集资金最大的 GDR 发行
- 4) 首次采用中国会计、审计准则的 GDR 发行
- 5) 第一只被伦交所授予绿色经济标志的 GDR 发行



■ 信永中和助力长江电力成功发行“沪伦通”GDR

本次发行是长江电力作为全球最大的水电上市公司首次实现境外上市，成为公司深度融入国际资本市场、推动国际化战略的重要里程碑。

信永中和担任此次 GDR 发行的申报会计师，与高盛、瑞银、华泰证券、中信证券等国内外知名承销商通力配合，充分发挥信永中和的品牌优势、一体化优势和专业优势，高质量的保障了此次发行工作的成功！特别是首次采用中国会计准则编制申报财务资料，并获得国际投资者的认可，具有显著的案例示范作用。

在项目执行过程中，信永中和依靠品牌优势顺利注册英国金融服务监管局（FCA），为承接项目打下必备基础；依靠一体化优势，联动中、港、英三地团队，顺利完成了申报会计师的相关工作，积累了经验、扩大了影响、形成了产品。

信永中和召开智能审计平台一期（数据处理系统）产品发布及培训会

2020年9月23日，信永中和审计板块召开智能审计创新转型战略系列产品之一——信永中和智能审计平台一期（数据处理系统）的产品发布与培训会。会议由审计系统建设负责合伙人颜凡清主持，审计板块全体合伙人、经理通过现场和视频连线方式同步参

会。财政部湖南监管局监管五处相关领导莅临出席了本次会议。

审计执行委员会主席谭小青介绍了信永中和审计业务数字化战略方向和总体规划，强调未来十年是产业和专业服务与互联网技术深度融合的十年，无论从信永中和自身数字化转型，还是助力客户的数字化转型服务上，信永中和集团都在坚定不移地投入资源，围绕“专业+技术”的新型服务模式进行尝试。此次信永中和自主研发、创新的智能化、数字化、专业化的智能审计平台（数据处理系统），是信永中和依托四十年积累的审计实务经验与大智移云新技术相结合，将数字化赋能审计转型，满足前、中、后台三维和远程作业模式，集聚资源，共同打造核心竞争力，



■ 信永中和召开智能审计平台一期（数据处理系统）产品发布及培训会

为客户提供高价值服务的战略产品之一。

项目建设负责合伙人宋振玲围绕本次智能审计平台（数据处理系统）项目从最初的规划组织、设计思路、过程管控，到产品的核心功能和特点，进行了分享和介绍。

会议期间播放了智能审计平台数据处理系统专题宣传片，生动直观地向全体人员呈现产品战略定位和基于机器学习、人工智能等新技术实现的功能亮点。智能审计平台数据处理系统的上线试运行代表了信永中和在智能审计变革创新征途中实现了从“0”到“1”的突破。

信永中和税务师事务所成功承办“2020中国税法论坛”

2020年10月18日，由中华全国律师协会、中国注册税务师协会共同主办，信永中和（北京）税务师事务所携手中华全国律师协会财税法专业委员会、中国政法大学财税法研究中心、北京华税律师事务所等单位共同承办的“2020中国税法论坛暨第九届中国税务律师和税务师论坛”在北京友谊宾馆隆重举行。本届论坛以“减税降费与涉税服务创新”为主题，采用线上加线下的举办形式。近百人现场参会，两万余名社会各界人士在线观看了视频直播。

在“减税降费与涉税服务”主题环节中，信永中和税务合伙人朱勇发表了“涉税服务的数字化转型”的主题演讲。他阐述了涉税服务的数字化转型背景，并指出从国税总局的监管要求，到国务院国资委颁发的《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，都在引领企业加速涉税业务数字化转型；从企业自身

提高管理水平和竞争能力方面，也不断要求和促进企业加速涉税业务数字化转型；并进一步分析了智慧财务时代下，涉税业务数字化转型面临的机遇和挑战。朱勇强调，第三方专业机构凭借自身的管理咨询与技术咨询服务能力，在纳税审核业务、纳税风险评估、涉税数据治理咨询等方面助力企业客户的涉税业务数字化转型。最后，他通过某企业一体化涉税业务管控平台建设的实际案例，对数字化转型服务落地方案进行了详细讲解。

税务信息化一直是行业发展的趋势和前沿。近年来，信永中和税务师事务所建立了税务信息化服务团队，按照集团发展布局，不断探索数字化技术下的税务专业服务转型。通过单任务效率工具、完整任务系统、税务管控平台的开发，结合有益的服务实践，全面拥抱人工智能，从传统服务模式中逐步蜕变。今后，信永中和税务师事务所将近一步打造专业服务智能化平台，形成以平台即服务（PaaS）为主要形式的创新平台，为企业提供一站式高端智能化专业服务，以更自信、更深入、更专业的态度陪伴客户、服务客户，协助企业全面实现数字化转型与专业化提升。

北京市东城区区长金晖女士一行到访集团总部

2020年8月6日，北京市东城区区长金晖女士一行到访集团北京总部考察调研，成员还包括：副区长杨锬先生、政府办公室主任王森、发展改革委主任李卫华、财政局局长崔燕生、商务局局长王万青、住建委主任张晓峰、城管委主任陈大鹏等东城区领导。

集团董事长张克，总裁叶韶勋，副董事长顾仁荣，副总裁、审计委员会主席谭小青，副总裁、工程管理执委会主席李淑敏，管理咨询合伙人卢晓晖，行政总监郑智参加座谈。双方就如何在经济建设中加强政府与专业服务机构之间的合作以达到双赢效果等问题进行了充分的探讨和交流。

张克董事长首先对金晖区长一行的到来表示欢迎，对东城区政府各单位给予信永中和的支持和帮扶表示感谢，特别是疫情期间区政府协助集团采购当时极其短缺的防疫物资。随后，张克董事长介绍了信



信永中和税务师事务所成功承办“2020中国税法论坛”



北京市东城区区长金晖女士一行到访集团北京总部考察调研

永中和的发展历程及现状，其间重点汇报了信永中和坚持统一管理、民族品牌建设、信息化发展的情况。叶韶勋总裁也汇报了信永中和集团在国际化发展、信息化建设等方面从北京市政府及东城区政府获得的多层级扶持。

金晖区长对信永中和发展历程和现有规模表示震撼，认为区政府应该更早地关注信永中和这一民族品牌。随后，金晖区长简要介绍了东城区作为首都核心区的经济发展方向、现状以及面临的困难。金晖区长说：此次走访信永中和，既是加强对民营企业的关注，也是要倾听企业对政府的意见和要求，了解企业对于政府服务的需求。政府与企业骨肉相连，双方要加强互动，紧密合作。

东城区财政局崔燕生局长寄望信永中和，希望信永中和应以自身四个业务板块为基础，加强与东城区政府的合作，在经济建设过程中提供专业服务；希望信永中和在为客户提供专业服务的过程中为东城区招商引资、招优选强；希望发挥信永中和北京总部的优势，为东城区的税收做更大的贡献。

四川省委统战部朱云副部长一行莅临成都分部调研指导工作

2020年8月20日，四川省委统战部朱云副部长、新阶处刘杰处长及新阶处孙铭阳主任科员一行莅临信永中和成都分部考察调研、指导工作。

成都分部总经理、四川省新联会副会长宋朝学热

情接待，陪同朱云副部长参观成都分部办公室。宋朝学首先对省委统战部长期以来给予信永中和成都分部的关怀和支持表示衷心感谢，并就信永中和集团及成都分部的发展历程及现状、四川省注册会计师行业发展现状及前景、信永中和的发展战略和目标、国际化发展的历程和道路、成都分部为四川资本市场发展和对四川社会经济建设所做的贡献等情况进行了介绍。

成都分部党总支书记郭东超介绍了分部党建工作基本情况，从组织建设、支部建设、围绕党和国家中心任务开展党建工作、发挥党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用等方面汇报了成都分部的党建工作情况。

朱云副部长在讲话中谈到，非常高兴到访信永中和，通过交流收获很大，加深了对注册会计师行业及其发展状况的了解，对信永中和爱国、创新、诚信、责任意识和国际视野表示赞赏，对信永中和成都分部为四川资本市场和社会经济建设所做的贡献表示敬佩和感谢。朱云指出，新的社会阶层人士是统一战线的重要组成部分，如何充分发挥新阶层人士的专业性、广泛性、为社会经济发展服务，还有很多工作要做，有很多事情需要探索，希望信永中和继续发挥示范作用，通过对专业服务行业带动和影响，发展一批更年轻的代表人士，围绕党和国家的中心，服务大局，服务地方经济发展，把工作做得更好，建言献策更有声音、更有见地。同时，朱云表示，新的社会阶层人士及其所在企业在发展过程中如果遇到困难和诉求可以及时向统战部门沟通，省委统战部会全力帮助协调。最后，朱云祝愿信永中和发展越来越好！



四川省委统战部朱云副部长一行莅临成都分部调研指导工作



信永中和党委组织开展集中观影主题党日活动

信永中和党委组织开展集中观影主题党日活动

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，学好“四史”，巩固深化“不忘初心、牢记使命”主题教育成果，将初心和使命贯穿进事业发展的各方面和全过程，汇聚起实现民族复兴的强大力量，以更加昂扬的姿态迎接“两个一百年”的到来，2020年10月13日下午，信永中和党委组织全体党员走进电影院，集体观看爱国励志电影《夺冠》和热爱家乡电影《我和我的家乡》。

观影活动结束后，大家纷纷表示：今年是全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，也是“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点，我们每个人都应该要建小家、为大家、报国家。发扬女排精神，心往一处想，劲往一处使，拧成一股绳，同圆信永中和梦。作为集团党委，要将国家荣誉和集体利益放在最高位置，团结一致，密切协作，同心同德，甘于奉献，把个人的理想追求融入到实现民族复兴伟大实践的实践中，形成同心共筑中国梦的千钧合力。

中共云南省委组织部授予昆明分所党支部 2019 年度省级“规范化建设示范党支部”荣誉称号

近日，中共云南省委组织部发布了《关于命名2019年度省级“规范化建设示范党支部”的决定》（云组发【2020】10号），信永中和会计师事务所昆明分所党支部获评省委“两新”工委省级重点行业“规范化建设示范党支部”。

昆明分所党支部会珍惜荣誉，再接再厉，不断进取，提升组织力，增强政治功能，抓紧补齐基层治理短板，团结带领党员群众不忘初心、牢记使命，扎实工作、锐意进取，在贯彻落实党的各项方针政策中，充分发挥战斗堡垒作用，为决胜全面建成小康社会、决战脱贫攻坚、实现新时代云南高质量跨越式发展提供坚强的组织保证。

信永中和客户 IPO 成功过会

健之佳

· 2020年9月3日，中国证券监督管理委员会第十八届发行审核委员会召开2020年第130次发行审核委员会工作会议，顺利通过了云南健之佳健康连锁店股份有限公司主板首发申请。

联泓新材

· 2020年9月17日，中国证券监督管理委员会第十八届发行审核委员会召开2020年第138次发行审核委员会工作会议，顺利通过了联泓新材料科技股份有限公司深交所中小板首发申请。

南极光

· 2020年9月17日，深交所发布创业板上市委2020年第26次审议会议，顺利通过了深圳市南极光电子科技股份有限公司深交所创业板首发申请。

极米科技

· 2020年9月29日，上海证券交易所科创板上市委2020年第85次审议会议顺利通过了成都极米科技股份有限公司上交所科创板首发申请。

四方新材

· 2020年10月22日，重庆四方新材股份有限公司（简称重庆四方新材）主板IPO项目，通过证监会发审会大考，成为今年第五家通过证监会发审会的渝企。

晓鸣农牧

· 2020年11月5日，深交所发布创业板上市委2020年第42次审议会议，顺利通过了宁夏晓鸣农牧股份有限公司（以下简称“晓鸣农牧”）深交所创业板首发申请。

重要中标信息

信永中和会计师事务所成功中标多个审计项目

- 中国航天科工集团有限公司 2021-2025 年度财务决算审计入围
- 南航集团财务决算审计服务项目（2021 至 2023 年度）
- 成都博瑞传播股份有限公司内部控制审计
- 广州市建筑集团有限公司 2020 年度财务决算审计服务采购项目（主包）
- 联储证券股权投资项目
- 山东巨明机械有限公司 A 股 IPO 服务机构选择审计
- 云南红塔银行股份有限公司审计业务中介机构备选库
- 交通银行股份有限公司云南省分行项目收益专项债顾问服务会计师事务所入围项目
- 购买开展中国（云南）自由贸易试验区发展专项资金使用审计和绩效评价服务
- 江苏省国信集团内部审计供应商入围项目
- 广西北部湾钦州 30 万吨级油码头工程结算、竣工财务决算审计项目
- 钦州港东航道扩建工程（10 万吨级双向航道）二期工程结算、竣工财务决算审计项目
- 广西壮族自治区药品监督管理局 2020 年固定资产清查盘点工作
- 广西北部湾银行 2020 年-2022 年年报审计服务
- 深圳水务集团经济责任审计服务项目
- 吉林省旅游控股集团有限责任公司年度审计项目
- 天保物流对天保世纪公司处置项目咨询和专项审计服务
- 新疆能源（集团）有限责任公司选聘会计师事务所对标的公司进行净资产审计项目
- 陕西商洛发电有限公司工程竣工财务决算投标项目竣工财务决算编制及审核服务项目
- 宁夏回族自治区人民政府国有资产监督管理委员会监管企业 2020-2022 年财务决算审计项目

- 南水北调中线建管局资产全面清查项目（项目名称）、III 标段（鲁山管理处）
- 成都天府国际机场及相关附属项目竣工财务决算咨询服务采购项目
- 力帆系企业重整审计项目

信永中和工程管理相继签订多项大型项目

- 渝北区空港新城城市基础设施及公共服务 PPP 项目全过程造价控制服务采购
- 中国电建地产集团有限公司华中区域总部 2020-2021 年前期造价咨询服务
- 中央委托审计署第三直属审计中心—军队工程造价审计核查服务入库
- 北京城市副中心投资建设集团有限公司 2021-2023 年度工程造价咨询服务机构入库
- 中国兵器工业集团有限公司（2021-2024 年）工程造价咨询单位遴选入围招标项目

信永中和税务近期承接重要项目

- 湖北交投产城控股集团有限公司税务咨询、税务筹划
- 璟华资本有限公司会计税务代理申报
- 中国海洋石油集团有限公司所得税鉴证审计业务

信永中和管理咨询近期主要中标及入围项目

- 2020 年辽宁公司产业单位内控评价
- 国开投资基金管理有限责任公司【HTHY 分拆】尽职调查项目
- 青岛国信发展（集团）有限责任公司拟收购国融证劵股份有限公司财务顾问项目
- 中移投资【佳发教育】财务尽调项目

迎接变革 开创新局

*Embrace the changes and
break new grounds.*





金秋十月、硕果累累！在今年新冠肺炎疫情肆虐的特殊情况下，“信永中和 2020 年合伙人大会”克服困难如期于 2020 年 10 月 13 日至 15 日在湖南长沙隆重召开。来自信永中和集团与各地分部的 300 余位合伙人齐聚一堂，共商发展，共谋未来。会议还邀请到财政部湖南监管局的相关领导莅临指导并致辞！

会议首先由集团董事长、创始合伙人张克致开幕词，并以“迎接变革，开创新局”为主题发表了年度重要讲话。

张克董事长首先深入分析了当下国际与国内的总体经济形势、信息化浪潮给整体行业所带来的冲击与影响。“2020 有可能成为一个新的分界点，世界经济下行，疫情成为催化剂，世界经济重心会加速向东亚转移；中国国家安全意识和自主意识空前提升，会极大地改变信息业和专业服务业在中国的格局；信息化、数字化、智能化浪潮，会改变产业生态，工作方式；疫情又扮演了促进者的作用，比如加速了采用信息化技术、改变作业模式、试行远程办公等”。面对国际格局变化、信息化浪潮冲击、行业变革，“我们要面对变化、迎接变化，不惧怕变化，主动变革，重新学习适应。大家心态上要适应，行动上要迎合，规划要及时，投入要跟上，方能不惊不慌不误判、不乱方寸不掉队”。

为应对不断变化的内外部环境，信永中和将采取一系列变革措施：包括系统变革、管理变革、技术变革、组织变革。“从单纯项目工作模式到项目加产品模式；从项目管理到客户管理；从团队式小生产到集约化大生产；从人工为主到数字化、智能化先导；从固定工作时间到自主灵活工作制；从会计师组织到综合专业服务机构。”



这些变革完成，我们将实现我们的战略转型，走出新气象、新局面。

张克董事长还对信永中和在过去一年所取得的各项成就进行了简单回顾，对各板块、分部的发展情况表示满意，同时指出过去一年发展中的不足之处，提示大家“不可沾沾自喜，不要自我淘汰；要怀着理想有追求的做事，尽力把事情做好。世界上最有成就和最有贡献的事，多半都不是最精明的人做出来的，都是聪明而不够精明的人干出来的。我们要在发展中保持我们的气度和风范，要坚持不低价竞争，要坚持专

业风范，要坚持专业能力致胜，要坚持有尊严的开拓之道。做到不容易，坚持自有收获。信永中和从来不是最大的，但在国内机构中被认为是专业的、可信赖的、有定力的，这些是二十多年坚持、坚守、坚忍不拔的结果，不能轻易改弦易辙。就像人一样，努力需咬牙，躺倒很容易。在此告诫大家，宁可减缓发展速度，也不能丢弃我们长期坚持的信念，在这个问题上，没有商量余地。因为失去了你的特色，也就失去了你的核心竞争力”。

张克董事长亦对信永中和的未来发展提出了新的





期望：“我们要自勉，脚踏实地走好。信永中和人要积极迎接变革，直面未来，创造属于我们自己的历史！”

集团总裁叶韶勋就集团上财年经营管理情况及下财年预算安排进行了总结和部署。他对过去一年信永中和在疫情蔓延的特殊背景下各板块、各分部仍能出色地完成各项工作进行了充分肯定，对财年所取得的成果表示欣慰。同时，叶总对下一财年的工作重点进行了部署和安排，并提出了具体要求和期望。

集团各职能委员会主席及各业务板块执委会主席分别就上一财年的工作进行了述职和汇报；重庆、广州、南京、长沙分部就各自发展经验进行了交流与分享。通过总结和分享，大家各有启发和受益，为未来工作的更好开展提供了经验，更好的打开了思路。

大会还就提升执行力、推动数字化转型以及组织和作业模式变革、提升市场发展的竞争力、研究推行远程办公等议题组织了多场交流讨论。通过讨论不仅对过去一年中公司管理在各领域存在的关键问题进行归纳总结，也就未来发展全体合伙人集思广益、共谋发展，谋篇布局。

会议期间还举行了退休合伙人荣退仪式，对今年荣退的各位合伙人多年来对于信永中和所做出的贡献

表示了肯定。同时送上一份厚礼，以表达对他们为信永中和长期付出的真诚谢意，以及对他们未来美好生活的良好祝愿！

会议最后，张克董事长对大会进行了总结。在为集团五五规划开局之年所取得的各项成果感到欣慰的同时，也对未来所面临的机遇与挑战进行了深入分析，指明了未来的发展方向。并再次强调：本届大会将会成为信永中和发展历史上的重要转折点，将推动完成一系列变革，进而实现战略转型。希望信永中和在新的一年里迎接变革、蕴势创新、脚踏实地、稳健向前。

10月15日下午，大会特别组织全体合伙人赴韶山参观毛泽东同志的故居，向毛主席雕像举行了隆重的献花篮和瞻仰仪式，参观了毛主席纪念馆，进一步深切感受到老一辈革命家的奉献精神与民族气节。毛主席和老一辈革命家的精神鼓舞斗志，一定会对今后的工作和学习起到鞭策作用。

为期三天的信永中和2020年合伙人大会圆满落幕。本届大会日程安排紧凑、内容丰富充实。参会合伙人均表示通过参会收获颇多、受益匪浅，对实现五五规划各项目标以及未来发展充满信心，期待2021年相聚太原！

*Change through innovation
-establish a new management model
of audit service line*



创新求变，构建审计板块新的管理模式

合伙人 谭小青

1920 财年是信永中和五五规划的开局之年，注册会计师行业外部环境发生了深刻复杂变化，国际格局的变化，国内经济转型升级，信息化浪潮的冲击，新证券法的实施，注册会计师行业正在步入高质量发展的新阶段，为应对内外部环境给信永中和带来的影响和挑战，信永中和审计板块积极应对，统筹规划，顶层设计，创新求变，狠抓落实，许多工作取得明显进展，主要体现在：

一、前中后台审计管理模式已逐渐清晰

自 2016 年起，审计板块就启动了审计变革，确定试点项目先行，探索审计组织模式和作业模式变革，通过多年的实践，探索出前中后台审计组织和作业模式。在组织模式上，逐步按行业和职能实现专业化分工，在作业模式上，建设一个完善有效的前、中、后台分工协作的全新三维审计作业模式，打造专前台、大中台、强后台的审计管理模式。

二、智能审计平台的规划正在成为现实

根据智能审计平台“4+1+1”战略规划，1920 财年重点推进了以下工作：

1. 智能审计平台一期（数据处理系统）。自 2018 年底启动审计变革落地实施探索，解构审计场景，重塑审计流程和标准，探索支持审计变革的实施路径。2019 年 10 月起与外部供应商合作，主导开发建设智能审计平台一期（数据处理系统），核心任务包括：数据标准化、数据分析与智能底稿、智能附注转换、智能报告生成与集成，9 月 23 日完成产品发布，组织项目上线前培训及试用，智能审计平台一期（数据处理系统）的上线试运行代表了信永中和在智能审计变革创新征途中实现了从“0”到“1”的突破。

2. 智能审计平台二期（质控系统）。2020 年 5 月研究并形成审计板块质量管理体系建设需求组织方案，组建项目团队，依据

最新的三项质量控制准则，对标八个质量管理要素，解构重构质量管理体系，建立范式标准，并推动信息化落地。

3. 共享中心审计业务系统（BPM）。该系统是信永中和信息技术部自主研发的自动化操作系统，自2018年11月上线不断优化升级，主要处理函证和报告业务。函证系统包含线上提单至函证归档等一系列全流程环节，同时系统分别与信天游管理系统、扫描系统、企查查系统、顺丰发件系统实现数据交互，做到智能化数据传输，支持远程7*24小时操作，从而有效实现共享中心对全国各分部和海外成员所的支持。

4. 效率工具。截至2020年6月30日，累计发布并投入使用十一类、31项效率工具，较上年初的八类、20项新增发布并投入使用三类、11项效率工具。重点跟踪了合并RPA、WORD自动刷新、客户画像、财务指标分析、银企对账、关键审计事项、监盘等工具的推广使用和效果、情况，总结并推广成功应用经验、汇总分析存在的问题和优化需求。

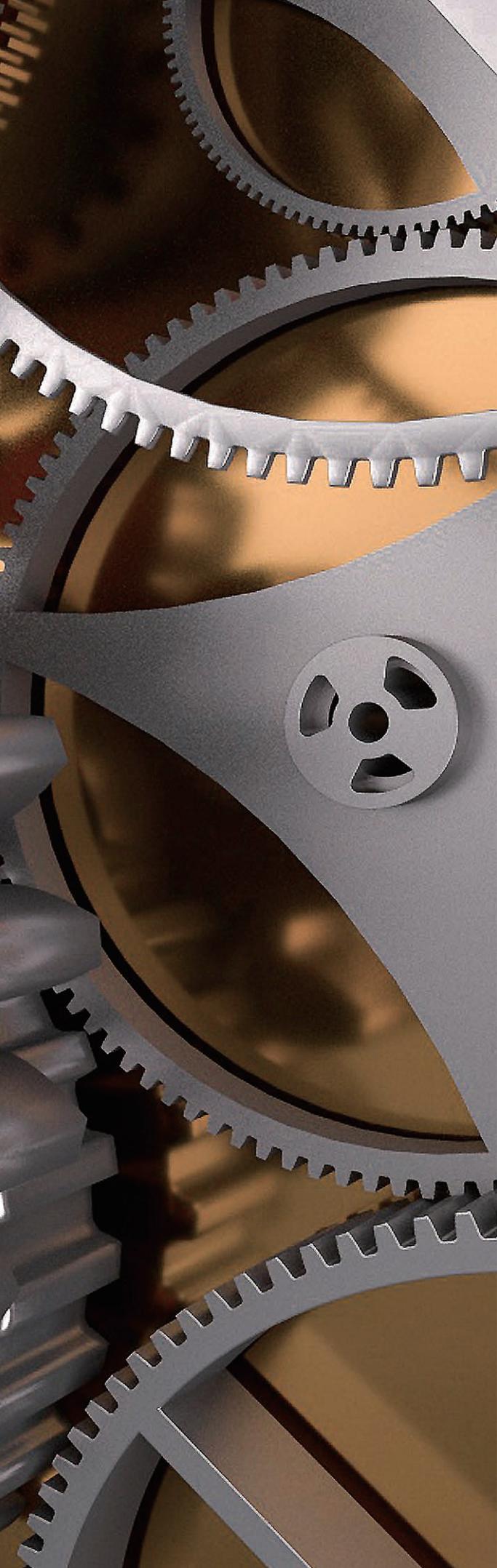
三、开展远程审计研究并取得初步成果

摸索远程+现场审计模式，践行审计组织模式变革，特别是2019年审期间突发疫情，审计执委会开展了疫情影响及远程审计利弊得失调查研究，了解疫情对审计工作方式、工作进度、工作成本、收入进度等方面的影响，完成审计板块受疫情影响分析报告。为指导项目组及时完成2019年报审计任务，有序开展审计工作，先后出具了《关于信永中和2019年度审计工作组织管理和作业模式调整指引》、《新型冠状病毒疫情期间远程审计项目管理指引》、《新型冠状病毒疫情期间函证指引》等技术标准文件。

四、新团队整合取得明显成效

新团队加入后，审计板块协同人力资源对新团队进行了重新整合，将原瑞华团队分别归入业务条线管理，对部门人员进行了重新组合和拆分，对行业线负责人、部门负责合伙人和部门经理进行了重新调整和安排。除此之外，审计板块还完成了新团队加入后的质控整合与管理。对客户和项目进行甄别，从源头上控制风险。为了从源头上控制风险，强化客户是信永中和的客户，不是合伙人私有财产的理念，审计执委会高度重视对瑞华团队带入客户和业务的风险控制和管理，将公众利益实体项目全部作为首次承接项目进行风险识别和管理，截至2020年1月31日，新团队加入申请转入的上市公司、公开发债公司和股转系统项目，经





事务所风险评估，拟带入项目的实际承接率为 54%。加大资源投入，对新团队带入业务重新安排负责合伙人和复核合伙人，对批准承接的项目加强项目层面质量管理和事务所层面质量管理（独立）复核，实施全过程质量管理。通过各类培训促进新团队理解并掌握质量至上的文化、理念、制度、流程，全方位融合、适应一体化质控管理。

五、确定了变革后质控管理工作模式

在质控变革后的两年期间，通过不断调整项目风险分类标准，质控经理工作安排及质控工作方式调整，基本确定了变革后质控管理工作模式。深化和巩固了全过程质量管理理念和具体管理模式，实现了项目承接、业务执行、报告出具、报告后的监管检查与问询应对及回复各阶段全过程的管理。强化及时灵活的具体质量管理措施安排，提升了项目组的质量意识和质量管理服务体验感，有望逐步实现将业务质量的提升变成执业人员的自觉与主动要求这一长期目标。

六、香港一体化推进迈出实质性步伐

积极推进和理顺与香港一体化管理，除集团人力、财务和 IT 推进一体化管理外，审计板块协同人力资源推进成立香港业务协调组，整合北京、香港、上海和南宁团队为香港业务提供服务。在 1819 财年基础上，1920 财年进一步梳理并提交需要继续向香港所了解的具体内容及香港所需要准备的事项清单，香港所积极回应，双方积极对接，已完成并发布《香港鉴证业务预承接流程指引》，同步 A+H 信息披露技术提示，将 A+H 业务培训纳入审计板块统筹计划和安排。

七、审计板块子品牌建设开始起步

完成集团审计板块子网站结构设计，并已正式上线运行，通过执业道场、行业洞察、观察与分享等不同视角，按板块和行业线分层对外宣传，分析新冠疫情下对各行业的影响及政策支持，通过各行业线的专题文章，保证网站宣传活跃度；利用外网和微信公众号，加大对信永中和审计板块服务能力的宣传。

审计变革的蓝图已经绘就，路径逐渐清晰，我们将按照张克董事长在长沙合伙人会议的讲话精神，迎接变革，开创新局，坚定审计变革路线，下定决心狠抓落实，持续打造审计板块综合专业服务能力和核心竞争力，推动信永中和持续健康和高质量发展。

探索数字化赋能审计，打造智能审计平台数据处理系统

合伙人 宋振玲

以互联网、云计算和大数据为核心的现代信息技术，大规模应用于经济社会各个领域，成为商业模式和业务形态转型升级的重要驱动力。信息化正向信息联动、平台整合、流程互通、跨界协同和智能服务方向发展。大数据、人工智能等信息技术成果的应用，势必会取代部分高频次重复性、低价值的审计工作，重构审计作业模式，甚至颠覆注册会计师行业生态环境。我们迫切需要融合信息技术，变革审计理念、方法与技术，创新行业管理服务内容与方式，重塑审计信息化建设形态，实现互联互通、信息资源共享。

为推动信永中和审计创新变革，构建智能审计平台，我们于 2018 年 12 月启动审计变革落地实施项目研究，明确审计变革目标，确定审计项目变革落地实施原则。我们总结审计实务痛点，解构、重构审计工作任务，梳理 18 个模组，搭建审计变革框架总览图，将数据相关 4 大模组作为智能审计平台第一期数据处理系统建设事项，目标是自动化处理数据，数字化赋能审计业务，在此基础上打造为客户服务的产品，并通过平台集聚资源共同打造集团核心竞争力，因此，智能审计平台数据处理系统不是仅限于审计工作底稿的完成，它是审计变革平台支撑的基石。我们在智能审计平台数据处理系统建设过程中，秉承审计变革理念，打造完成的智能审计平台数据处理系统代表了信永中和在智能审计变革创新征途中实现了从“0”到“1”的突破。





*Enabling audit
through digitization
to build the
intelligent data
processing system
of audit platform*

在审计项目管理上，智能审计平台数据处理系统实现以集团项目为展示基础，支持审计人员在执行审计工作时，可以总览性的、俯视性的、透视性的进行项目管理，利于掌握项目整体情况，提高工作效率并管控审计风险。支持审计组织变革前中后台的作业模式，特别是远程审计方式下，支持千人同时在线作业，信息实时共享，项目负责人可以实时看到工作底稿和项目进展情况。

在数据准备方面，重点研发了数据标准化处理。数据标准化是数据平台的起点也是难点之一，之所以难，是因为企业的的形式是未知的，如何将未知的事项自动化处理，本平台在建设时通过建立数据模型，提高自动化识别率，进而优化实现智能化。

智能审计平台数据处理系统，打破传统的底稿分类方式，解构重构审计过程，实现标准化数据管理，可以自定义集团合并范围，支持合并报表的生成，并可以多维度对财务报表进行分析，可以实现审计底稿自动生成，减少审计人员在底稿内容编制和格式调整上的时间投入。同时，系统具备数据自动校验功能，提升审计工作底稿的编制效率的同时也保障了数据准确性。该系统实现了审计报告自动生成，自动排版报告内容，支持多人实时在线编辑，实现共享数字资源。

智能审计平台数据处理系统，是信永中和智能审计平台战略系列产品之一，是一次注入审计专家资源和信息科技资源的强势打造，依托四十多年累积的审计实务经验与大数据人工智能等信息科技技术相结合，自主研发、创新的智能化数字化专业化的审计产品，旨在将数字化赋能审计，充分打造和发挥信永中和的综合竞争力和核心资源优势。

除智能审计平台数据处理系统，审计团队与信永中和大数据团队及科技公司共同探索开发了系列产品，包括报表附注自动化工具、RPA 流程自动化机器人、盘点 / 监盘工具、银行流水对账、业财分析系统、上市公司财务指标分析和财务预警系统、资金风险即时管控系统、关键审计事项系统、智能合同阅读、全量数据分析、客户画像等系列产品赋能审计业务，部分产品已应用于客户服务。

A close-up photograph of a person wearing a blue suit jacket and a striped tie. The person is holding a bright yellow hard hat in their right hand and a rolled-up blueprint in their left hand. The blueprint is unrolled at the ends, showing a dark interior. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

*Dedicated on development
and pursue changes through
innovation*

蓄力发展 创新求变

合伙人 王春忠

1920 财年是工程管理板块“五五”规划发展的第二年，也是板块蓄力发展，创新求变的一年。在当今日趋扩大、成熟且竞争激烈的市场中，既有实力强劲的老牌造价公司，也有不容小觑的新兴企业。身处行业快速发展及整合变革的浪潮中，作为行业领头羊的工程管理板块在集团的统一部署下，稳健保持竞争力的同时，凝练精华、积极应变，大力拓展自身优势，围绕数字化转型做文章，从板块业务开发、数字化建设、品牌宣传三大维度发力，全力打造工程管理板块的高端产品和核心竞争力。

一、狠抓业务开发工作，强化板块协调管理，提升板块核心竞争力

本财年在集团及板块执委会领导下，经全体合伙人的共同努力，充分发挥公司一体化管理的优势，在巩固现有重要客户的基础上，结合新技术应用，大力开发新客户及新兴业务，业务开发取得了较大成绩：

1. 巩固原有客户，深挖客户资源

在巩固原有客户工作方面，板块所有合伙人不遗余力，在各自负责的客户维护方面做了大量的工作。通过客户回访，了解客户动态、解决客户难题、提高服务意识、增进客户关系。同时合伙人之间协同联动，积极参与老客户的招标邀请，争取更多项目，共同维护客户关系。本财年，在华能集团、中国化工集团、中粮集团、国电集团、中国铁塔等大型央企的招标活动中，信永中和工程管理公司均取得了不错的业绩。

2. 积极开发新客户，接连中标大项目

本财年板块在新客户开发方面加大力度，组织板块联动，调动一切资源，积极参加大型客户的招标活动，先后入围了新兴际华集团有限公司机构库、北京轨道交通建设项目工程竣工结算审计中介机构库、中国邮政集团公司工程造价审计服务机构库、中国烟草总公司工程建设项目全过程跟踪审计机构库、重庆高速公路集团合格供方库等一大批有影响力的央企及国企单位的机构库。

在开发新客户的同时，大项目开发也接连取得突破。渝北区空港新城城市基础设施及公共服务 PPP 项目全过程造价控制服务，合同金额预计达 1800 多万元；中国电建地产华中区域总部造价咨询服务，中标金

额 2024 万元。几个千万级的大项目落地，极大地提升了大家的信心。

3. 大力开发新兴业务

本财年在巩固传统业务、传统客户的基础上，大力开发新兴业务，积极拓展业务范围。既往客户主要集中在央企、国企以及政府部门，对新兴企业开发力度不够，大家也不是很重视。近几年互联网企业异军突起，成为资本市场宠儿。这些企业在完成原始积累后，也在不断拓展新的市场，在云计算机房、高科技产业园区、高端物业开发等方面发力。比如阿里巴巴，在全国各地拿地开发，布局云计算机房，未来几年的投入规模预计达 2000 亿。小米、腾讯、百度、360 等互联网企业也不甘示弱，纷纷布局高科技产业园区项目。工程管理板块紧跟形势，在原有的京东商城等代表性客户基础上，这个财年先后入围阿里、小米、360 等互联网企业，大力开拓新兴市场。

4. 加强板块联动，充分体现一体化管理的优势

本财年在叶总的亲自指挥下，板块几个分部多位合伙人共同作战，一举拿下了中国铁塔股份有限公司《2020-2021 年度工程审计中介服务采购》项目投标的三个标段。为此板块成立了中心组，由陈宏青总任组长，统一指挥，几个分部协同作战，按照项目所处地域划分片区，分工合作，取得了阶段性的成果，充分体现了一体化管理的优势和我们的核心竞争力。

二、全力推进数字化转型工作，打造“BIM+ 全过程管理”高端服务产品

数字化转型作为本财年板块工作的重中之重，由李淑敏总亲自挂帅，取得重要进展。

1. 投标资源共享

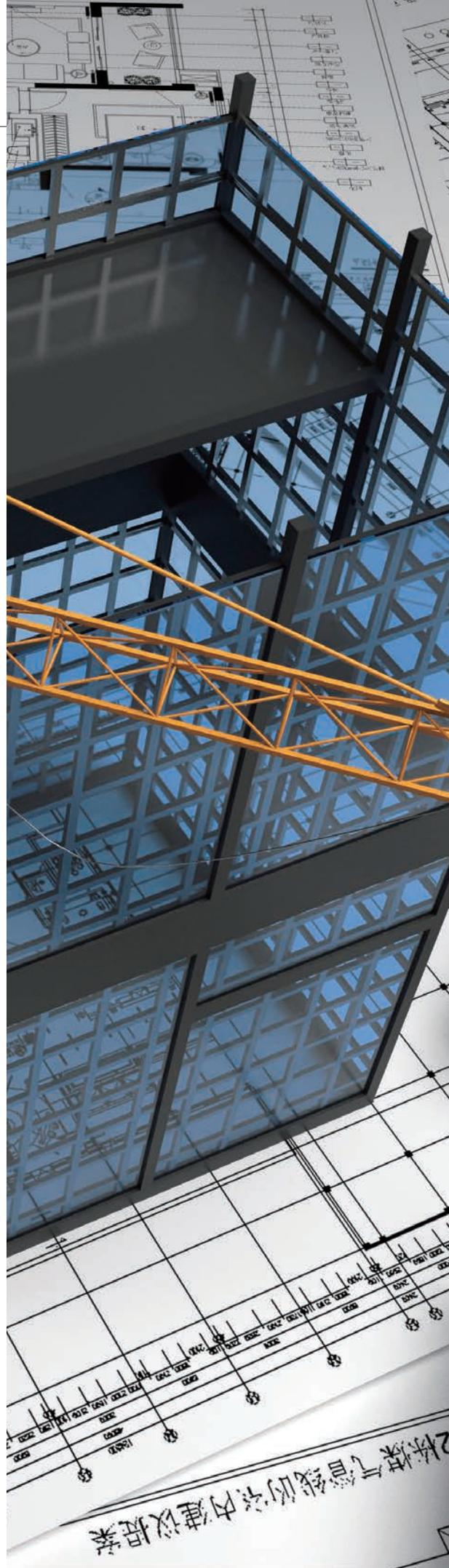
本财年完成成果文件系统线上上传，各分部可实现共享。

2. 工程管理作业软件二期 2020 年 9 月 30 日完成上线

尽管因新冠疫情作业软件系统建设工作受到影响，但在板块、IT 以及开发公司共同努力下，赶回了进度如期完成，并于 2020 年 9 月 30 日正式上线。

3. BIM 中心团队初步组建，全力打造“BIM+ 全过程管理”高端服务产品

已建立 BIM 协同工作平台，在柬埔寨暹粒机场项目中成功运用 BIM 技术取得突破的基础上，这个财年我们也将这一成功案例推广到其他项目上，先后承接了昆明温泉山谷 7 期、资阳临空经济区产业孵化中心、镇江新区固废处置等项目的 BIM 咨询，全力打造“BIM+ 全过程管理”高端服务产品。实践中，完成无人机倾斜摄影模型在工程上的应用研究、VR+BIM 技术在工程上应用、BIM+ 造价的数据应用方案研究及其他



BIM+ 技术应用方案应用研究，进一步提升了 BIM 应用的能力，为我们未来占领 BIM 咨询的高地打下了坚实的基础。

4. 启动共享数据中心与效率工具

业务人员与共享中心、IT 配合共同开展工程板块需求分析工作，将工程业务中各项重复、高频、低附加值、能产生数据积累价值的业务动作逐步迁移到共享中心，由共享中心集中承揽并进行深度的二次加工。

三、品牌影响力不断提升

1. 行业互动有序推进

合伙人多次参加行业高层论坛担任主讲嘉宾或对话嘉宾；
多次组团参加行业峰会，以及开展同行业考察；
多次邀请行业主管部门及协会领导走进公司参观调研；
多次参与行业集训授课、各类考试命题、监考等；
多次参与行业法律法规的修订；
多次在行业期刊发表专业文章。

2. 门户宣传成效显著

在公共事务委员会的统一领导和组织下，板块积极参与集团网站的改版工作，并主导了板块子网站的顺利建设，完成一批有代表性的优秀项目挂网，宣传我们在大型公建、电力能源、水利工程、基础设施、石油化工、生物医药、土地开发等领域以及国际项目中取得的丰富成果。网站于 2020 年 1 月 19 日正式上线运营，收到良好效果。

3. 与客户共战役

在战胜新冠疫情的战役中，向重点客户发送《关于做好新冠肺炎疫情影响期间项目相关工作的建议函》，获得客户的高度肯定及赞誉，口碑效应显著。

4. 完成公司更名，为后续发展蓄力

为适应新的行业政策以及行业形势剧变可能带来的冲击，同时满足集团一体化管理、扁平化管理的需要，对工程管理板块总部到分部的公司名称、注册资本、股权结构、代持股东等进行了适应性变更，这一变革势将大幅提高运作效率，更便于管控业务风险，加大资源共享的力度，为公司蓄力发展提供了一个更高的平台。

1920 财年工程管理板块取得良好的发展成绩，但是我们也看到在业务收入增长、机构发展数量、公司总体排名等方面还有许多工作要做。新的财年，工程管理板块在继续强化业务、信息化、品牌三个方面纵向深度发展的同时，还将多维度注入动力，统谋划、健筹备、重创新、强实践，深育发展根基，加快数字化转型，推进薪酬制度改革，大力发展多元业务，加大对分部的支持力度，助推公司越走越好。

运用BIM技术赋能全过程管理 打造工程管理领域的领航优势

合伙人 王春忠 总监 单绍胜



BIM 技术是一项给工程建设领域带来深刻变革的新技术，对行业深化精细化管理、降低整体社会资源消耗、实现低碳社会具有非常重要的意义。基于 BIM 技术的一体化集成应用，将建立全过程工程咨询业务的新生态，引领和促进工程建设领域包括规划、设计、施工、运维、物业管理的一系列创新，为开展全过程工程咨询项目提供保障，创新驱动组织管理模式，使现行模式更标准化、制度化、信息化、数字化。

Enabling the whole process management through BIM to build the leading advantages of construction management service line

信永中和工程管理板块早早意识到 BIM 技术对工程管理咨询领域的影响，在集团领导的大力支持下，加大资金和研发投入，吸收技术人才，建设 BIM 咨询团队，真抓实干，抢抓项目落地，成功将 BIM 技术运用到项目全过程管理当中，打造工程管理领域的领航优势。

经过近几年 BIM 咨询服务的不断探索，在云投建水油库 BIM 咨询、暹粒吴哥国际机场 BIM 咨询、运用 BIM 技术生成石林县旧城现状全景模型、镇江新区固废处置场 BIM 咨询等项目的实施过程中，形成了信永中和特有的 BIM 专业咨询的体系和方法，为全过程工程咨询业务的多专业集成服务能力拓展进行了探索。

暹粒吴哥国际机场 BIM 咨询服务



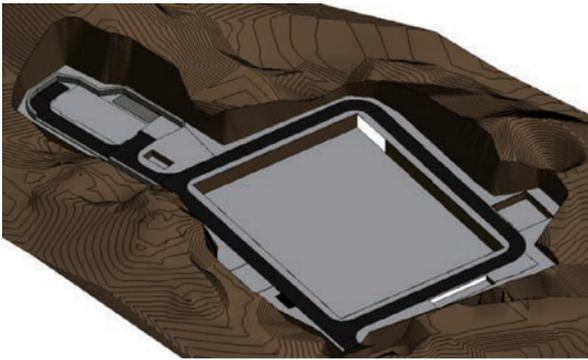
暹粒吴哥机场 BIM 咨询项目是涵盖设计、施工和运维准备等阶段的全过程 BIM 咨询服务。项目自 2019 年 6 月承接起，与业主管理人员沟通和研讨，定义 BIM 管理目标和策略，确定 BIM 管理制度和技术标准。



定制全过程 BIM 咨询策略

镇江新区固废处置场 BIM 咨询

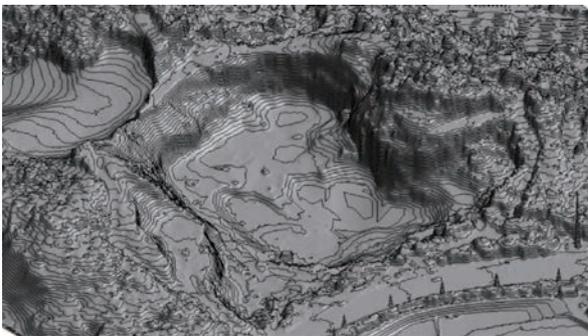
在南京分部的积极努力下，我们承接了镇江垃圾填埋场的全过程咨询服务。在项目前期，结合无人机倾斜摄影技术，建立较传统勘测更加准确的场地模型，为初步设计的地形处理方案和土方平衡计算提供精确的设计依据。通过分部工程咨询团队专业的技术能力，为客户提供多项设计优化建议。



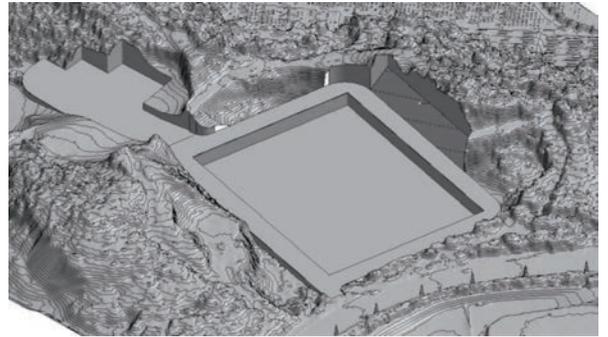
传统勘测数据与前期方案



无人机倾斜摄影实景模型



航测数据模型



航测地形与初步设计方案集成

上述几个 BIM 咨询项目的成功实践，使得公司的 BIM 咨询服务能力跃上了一个新台阶，开创了 BIM 咨询 + 全过程管理的服务新模式，逐步形成了信永中和独特的 BIM 咨询产品。

未来几年，按照集团“五五规划”确定的方向，工程管理板块将加快建立信永中和数字工程中心，实现信永中和工程管理板块业务升级转型。当前，数字工程管理建设思路分为四个升级，即：造价管理理念升级——全过程造价管理向全面造价管理升级；企业数据资产升级——自有数据向共建共享的模型化数据升级；信息技术升级——业务管理信息化向全过程数字化管理加物联网技术整合升级；行业体系服务升级——事件式监管向实时在线化服务升级。在数字工程管理上采取“三层三端一云一服务”的架构，从上至下由一个服务、三层内容、三个端应用、一个基础支撑平台组成。一个服务是指全过程咨询管理服务，三层内容是指业务层、数据层、技术层，三个端应用是指作业端、管理端、治理端，一个基础支撑平台是指全过程咨询管理云平台。相信未来几年，通过我们数字工程中心的建设发展，信永中和工程管理板块一定会占据工程管理咨询领域的领航优势，引领行业创新发展方向。



破产重组服务能力

The service capabilities of bankruptcy and restructuring

合伙人 林爱平 总监 刘庆国

2020 年的新冠疫情冲击，进一步下拉了全球和中国的增长轨道和人们的预期。即便政策制定者没有主观实施封锁的动因，防疫的客观要求和集体行动，将产生关闭各国国境和产业链脱离的结果。而且，在封锁结束后，可能还会继续延续相当长的一段时期。更有甚者，有些断裂还有可能“制度化”。在国际和国内双循环经济驱动模式转向内循环模式的环境下，企业自身经营管理及历史遗留问题、近期的新冠疫情重击等诸多因素的共同影响，迫使不少企业走到破产边缘。

经最高院统计 2013 至 2019 年，我国破产案件数量已连续 7 年增长，2019 年全国法院新收企业破产申请审查、破产案件分别为 7046 件、15570 件，同比分别上升 38%、70%，破产相关诉讼案件及清算案件的数量攀升。

但是由于不少困境企业体量巨大，直接破产将影响到地方的经济、就业及金融的稳定。除企业自身外，有关各方特别是地方政府和金融机构债权人都在不断寻找最佳的“软着陆”方案，聘请中介机构作为外部助力渐成常态。但通常陷入困境的大体量企业在其历史演进的各个阶段都存在相当复杂的遗留问题，且涉及运营、财务、税务、管理、投资、融资、法律等专业门类，往往又相互交织，这就对参与服务的中介机构提出了非常高的要求。

濒临破产的企业在自我脱困乏力之际求助于债权人和投资人，希望通过破产重组实现新生，成为了一条企业成功脱困，转危为安的有效途径。通常情况下，司法重整有利于提高债务人（企业）的脱困效率，而重整计划草案的获批是司法重整成功的关键。

重整计划草案能否获得批准，其关键是债权人对该重整计划满意且能够使重整投资人满意。客观地说，企业能否提交一份令利益相关各方均满意的重整计划，是非常困难且需要多类专业人士通力合作，完成的价值创造的工作。

令债权人满意的清偿率计算需要多个专业角度的数据支撑，同时还需

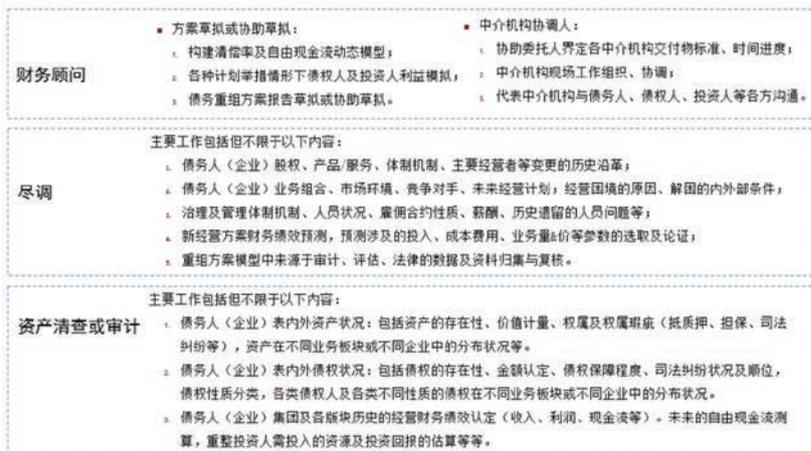
要建立一套能根据重整计划举措变化调整且便于观览的动态清偿率模型。

而重整投资人关注的是在整个破产重整期间企业获得新生所需要的自由现金流是否充沛，这样自由现金流测算的准确性就显得尤为重要。自由现金流测试需要的不只是财务数据，从标准化的审计、评估和法律尽调报告中直接取数，几无可能，难度很大。这就需要专业的中介机构具备综合服务的能力。

与“标准化”不同，信永中和可以为客户提供破产重整方案导向性的定制化的综合服务。

在破产重整过程中，信永中和可胜任“财务顾问”的角色，协助或负责重整计划方案的草拟，负责构建清偿率及自由现金流动态模型，并根据不同的业务重整场景进行数据结果展示，实现各种计划举措情形下债权人及投资人利益模拟，从而确定令债权人及投资人均满意的重整计划草案。并可充当中介机构协调人的角色，协助委托人界定各中介机构完成各自交付物的标准和时间进度等。在整个项目期间，我们还可作为委托人提供财务尽调、资产清查或各类专项审计工作。具体的服务内容，请见下图所示：

定制化的破产重整方案的综合服务能力



此外，信永中和还可以提供在不同阶段承担管理人服务：司法重整阶段的管理人和破产清算管理人。



信永中和咨询团队在企业破产重整业务领域，近几年在客户的要求下，

进行了有益的尝试，并积累了一定的项目经验，但是由于破产重组业务通常持续时间长，破产重组方案往往需要多次修改，离形成产品化的破产重组整体解决方案尚需时日。目前已形成投融资并购、财务管理咨询、风险管理咨询、专项审计、税务及法务等多专业领域的团队合作的集团作战模式。破产重整项目的收入规模均在千万级左右。举一例正在进行的项目加以说明：

某债务人（企业）是一家集团公司，涉及 15 个业务板块，金融机构的债权余额两千亿左右。

该客户曾多次尝试债务重组，但均因无法同时满足债权人和投资人的要求，债务重组计划均未能得以实施。以往的债务重组方案制定及实施，大多是由企业和政府相关部门主导，债权人被动跟随。但在本案例的金融机构债委会想尽尽可能深入立体地了解债务人（企业），以便在多方谈判之前掌握更多有价值的信息，因此，聘请了审计师、评估师、律师、尽调专业人员以及财务顾问。

在本次委托服务中，信永中和承担了审计、尽调、财务顾问三项工作，评估与法律由其他中介机构承担。为了确保整个项目能够有序高效地开展，我们凭借一体化管理的优势，在集团范围内调集了审计板块的专项审计团队、咨询板块的投融资团队和财务管理咨询团队的项目骨干，共同参与此项目。我们相信该项目一定会取得预期效果。

管理咨询高端产品 与数字化产品推介

合伙人 林爱平

Introduction to the premier digital products of management consulting

集团“五五规划”确立了五大发展战略，其中数字化战略和高端战略，为咨询板块的业务发展指明了方向，同时也提出了更高的要求。

咨询服务在很多客户和市场的预期上，都被认为是高端服务。咨询公司在提供咨询服务时也非常注重或者强调客户服务的定制化，甚至认为咨询服务很难形成产品。客观地说，由于客户的发展阶段不同，所处的大环境和外部条件不同，客户内部的决策机制、治理结构、组织模式、业务模式、核心能力的不同，造成同样一个咨询服务所提交的项目成果，确实存在较大的差异。但是，咨询服务成果的质量优劣离不开服务的标准化、规范化，减少服务的差异性恰恰是咨询服务走上产品化道路的内在驱动力。为此，咨询板块的四个条线各自在咨询服务产品化上下功夫，初步形成了咨询板块的高端服务产品。这些高端服务产品将在“五五”期间被不断完善与优化。

一、咨询板块的高端服务产品

财务管理咨询条线：依托在国电投、国投的成功项目经验，抓住企业在财务管理上的痛点和普遍存在的问题，借鉴行业的最佳实践，萌生了为企业搭建财务成熟度模型体系的想法。企业财务成熟度模型，作为一个高端产品，具备了标准化和通用性的特质，可以用来评估企业财务能力及成熟度，为企业财务管理水平定级并给予进一步优化建议。客户在需要提升企业财务绩效，或者开展财务绩效评价时，都需要参照和使用财务成熟度模型体系。针对单一项目，开展企业绩效评价或管理提升的咨询服务，该高端产品具有很好的推广价值。

投融资与并购条线：针对破产企业/企业群重整的综合咨询服务的实际需要，构建了“破产重整数据架构及财务模型”这一高端产品，它是投融资领域专业服务能力与行业经验深度嫁接的大体量、差异化咨询服务产品，市场前景广阔。企业在遇到债务重组或者破产清算困境时，债权人或者投资人需要制定破产重组计划时，均会需要聘请专业的中介机构，提供破产重整数据架构及财务模型搭建的服务。此类项目的

规模基本都在千万级别，其服务是“标准化的模型产品 + 定制化专业服务”相结合的模式。

风险管理条线：凭借多年在企业风险管理方面的咨询实践，综合考虑客户在风险治理与管理不同层面的需求，构建了“风险治理高层洞察系统”，该工具为客户提供风险治理评估模型，有助于企业风险管理战略的制定与实施，为风险管理自我评估机制提供持续推进工具，促进企业将风险管理融入企业经营的基因中。该系统综合借鉴了“风险治理成熟度模型”、“COSO ERM 整合框架”、“国资委全面风险管理框架”，形成了信永中和独特的“风险治理高层洞察系统”，在帮助企业构建第二道防线方面具有很高的实操价值。

IT 咨询条线：凭借该团队在企业数字化转型咨询服务方面的多年实践，提出了“产业数字化 X.0 转型咨询”产品。客户在考虑自身数字化转型需求，形成企业的数字化转型战略规划时，需要根据自身所处的行业特点，寻求深入了解本行业并具备数字化转型能力的专业机构的咨询服务。数字化转型咨询服务具有较强的行业特点，需要架设传统行业的“数字化跃迁之路”——“从 1.0 至 1.5 至 2.0”，综合评估业务模式、数字化架构设施、资源禀赋、能力模型、竞争战略等，并建议转型路线图和落地方案。

与此同时，咨询板块还在努力探索数字化产品的服务模式：目前筛选出兼具能力支撑、项目基础以及市场需求，并且条线及部门响应度较高的五个潜在的数字化产品。

二、咨询板块的数字化产品

投融资与并购条线：依托数字化工具进行基金投后管理财务分析并出具估值报告，三个月收集一次指标，评估绩效。不同行业的客户在任何需要估值报告的情况下，均可考虑购买数字化估值报告。我们通过数字化工具为不同行业的客户提供定制化的估值服务。数字化估值报告服务模式为“产品 + 服务”的模式。

风险管理条线：结合我们在开展财务审计业务过程中遇到的实际问题，积极开展舞弊性财务报告的实

证研究。凭借大数据分析的数字化工具，通过搜集典型的审计案例，进行定量分析后归纳出某些规律，了解编制舞弊性财务报告的诱因、动机、条件和方式，提高审计人员揭露舞弊性财务报告和防范审计风险的能力，在此基础上，风险管理条线开发出了基于数据分析的智能反舞弊系统，尽可能地减少乃至消除舞弊性财务报告的危害。该系统填补了目前国内事务所在企业反舞弊领域的空白，具有非常广阔的市场前景。

风险条线下的 IT 审计业务近三年获得了蓬勃发展，目前配合财审的 IT 审计、IT 专项审计、IT 项目跟踪审计等依然具有广阔的发展空间。智能 IT 与数据审计系统旨在帮助提升会计师事务所及企业内审部的 IT 审计工作效率效果。通过系统，整合标准 IT 审计以及数据审计流程、将审计程序与测试方法标准化、并预留管理层报表展示功能。该系统未来还可以与审计板块的智能审计平台相结合；也可以作为单独的产品，为企业的内审业务管理提供技术平台。

IT 咨询条线：企业在开展信息化相关工作之后，为了提升企业业务运营的管理水平，实现精细化管理，可以考虑实施数字化管理驾驶舱。依托数字化工具，在企业的业务与财务系统基础上，搭建企业的业务运营经营分析平台，可以充分考虑客户的管理需求，为企业量身定制数字化管理驾驶舱，为企业的精细化管理助力。

IT 咨询条线还在为企业提供业务财务一体化服务过程中，提出了数字化财务业务中台的理念和技术解决方案。企业在开展信息化建设过程中，由于缺乏信息技术的总体规划，各业务部门、职能条线各自建设信息系统，客观上形成了业务系统与财务系统的一体化难题，而解决这一难度的技术手段，恰恰就是通过帮助企业搭建数字化财务业务中台的方式来实现。这一点已经被越来越多的客户和市场所认可。

如果您对上述描述的高端产品或数字化产品感兴趣，可以直接与咨询板块各业务条线的负责人联系。咨询板块为了加大产品推广力度，高端产品与数字化产品均由条线负责合伙人亲自担纲，负责产品的研发与后期项目服务交付与支持！

蹄疾步稳启新程

合伙人 顾仁荣

过去的一年并不平静。向外望，国内外经营环境日益趋向复杂。突如其来的疫情发生后，时代的变革带来新的挑战与机遇。向内看，集团五五规划开启，五大发展战略和十大重点工程指引着税务板块的未来发展方向。在这不平凡的一年，税务板块在推动业务发展、布局团队建设、完善业务标准化、形成数字化成果以及推进品牌建设等方面均取得诸多成果。

以集团协同优势推动业务发展。2019-2020 财年，税务板块发挥一体化管理优势，上下通力合作，成功地拿下了中海油、华能集团、中铁装备集团、大连港、中外运、四川蓝光实业、四川成工股份、贵州美锦房地产等大型税务项目，保证了板块收入规模的持续增长。

以试点项目实施拓展业务方向。为促进审计作业变革以及税务业务开发，集团着手推动税务团队参与审计项目试点工作方案。税务板块按照集团的要求，对板块“试点”项目进行了有序的安排，从业务指南、人员派遣等方面保证了项目的顺利进行。目前部分项目已经在收费方面已见成效，逐步形成新的业务增长点。

以梳理整合资源完善团队建设。税务板块深谙人才对集团发展的重要意义，一方面积极推动部门整合，在原税务二部的基础上，成功地按业务及人员专长进行了部门拆分，理顺了业务关系，完成了部门整合，为以后税务板块按业务线划分执业打下了基础；另一方面，积极创造条件吸引人才，财年间共招聘新员工 30 多名，保证了项目的顺利实施。

以模板及平台建设推动业务标准化。面对客户





*Embark on a new
chapter through
dedicated efforts*

越来越高的专业要求，税务板块加强了业务标准化模板和专业案例共享平台的建设。前者为集团各地税务机构的专业作业提供了统一的执业规范，极大地提高了工作效率也在质量控制方面实现了技术标准的统一。后者是从总部及各分部收集了相关典型的专项税务咨询和税务筹划项目报告，经认真筛选及脱敏处理后制作成案例模板，发布在信永中和工作平台实现案例共享，有效提高了税务团队整体的高端服务能力。

以推进数字化工作引领板块转型。税务板块始终坚持“数字战略”的发展方略，以数字化转型为目标，在数字化作业系统和所得税汇算数字化解决方案上均取得初步成果。税务团队正在不断地从数字化工作中汲取经验，致力于探索出数字化技术下的税务专业服务转型之路。

以践行企业社会责任助力品牌建设。疫情期间，税务团队利用人才优势推出《信永中和税务学院》免费远程公益课堂，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分析，帮助企业的财务税务工作者梳理税收政策，提高业务水平。通过充分履行自身所肩负的社会责任，多方面全方位地扩大了信永中和税务板块的品牌影响力。

为者常成，行者常至。展望新的财年，税务板块将凝心聚力、务实笃行。首先，继续把抓项目开发、抓收入放在第一要务，从协调总分部投标工作、多板块业务联动、大型项目协同完成等多方面着手，提升品牌影响力，确保新年度业务收入的突破。其次，将对已立项的“试点”项目时时跟踪，总结经验，充分利用“试点”平台，争取更多的税务单项业务。再次，积极推动板块资源整合，切实解决地区税务板块发展不平衡问题。最后，进一步加强税务板块高端服务能力，加快推进税务板块专业数字化产品的研发和应用。

变革时代，唯有勇于挑战，方能拥抱机遇。信永中和税务板块将以立足现实直面挑战的毅力、蹄疾步稳、迈向新征程。

税务板块高端产品推介

合伙人 何之蕾 冯朔

*Introduction
to premier
products of tax
service line*

2019年9月，集团第五个五年规划正式启动。围绕“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”这一终极愿景，“五五规划”制定了品牌战略、平台战略、高端战略、国际战略、数字战略五大发展战略和以高端能力建设、数字化转型、品牌与质量提升为核心的十大重点工程。在规划的引领下，税务板块以高端能力建设为首要目标，积极探索高端服务市场，率先在资本市场重组涉税服务和国际税务服务两方面实现重大突破。

一、资本市场中重组、并购涉税业务服务

我国资本市场自九十年代初期形成之后，出现了快速发展的态势。2014年国务院印发了《关于促进市场公平竞争维护市场正常秩序的若干意见》（国发〔2014〕20号），在其中提出“支持税务师事务所在内的服务机构依法对企业纳税情况、交易行为等真实性合法性进行鉴证，依法对上市公司信息披露进行核查把关”。“意见”颁布后针对资本市场中“并购、重组”类交易的税务鉴证与咨询服务需求不断增加。

资本市场中的并购、重组交易一般涉及多方，资产额大、跨度期长，涉税处理的判断难度高，而且后续管理事项和备查资料众多，企业自身难以准确把握相关规定，税务处理存在诸多合规性风险。税务板块及时、准确地捕捉到了客户的服务需求，并迅速针对市场做出了反应。

我们组织业务人员对资本市场中涉及的重组、并购、国企上市前深改、混改等交易类型进行深入了解；对相关税收政策、法规、解读等文件进行了全面学习、理解，重点把握其中的税收分歧、实务操作难点；深度剖析了公开市场的典型案例，对合并、分立、收购、资产划转等不同交易类型涉及的税务风险进行了梳理，提出交易过程中的关注点；编制了适用资本市场重组、并购领域合规性审核与咨询筹划的业务底稿、汇报以及报告模板。

出于对我们执业水平和风险控制能力的认可，中国注册税务师协会选定信永中和作为“资本市场涉税服务业务规则——特殊税务处理合规性审核”课题的编写承担单位。我们编写的业务规则明确了税务师事务所提供资本市场涉税服务的业务标准和审核流程，为税务师事务所从业人员提供在业务执行过程中的风险把控角度，进一步规范了业务实施流程，提高了税务师事务所服务业务质量，同时也保障了涉税中介服务当事人的合法权益，促进了涉税服务业务的发展。我们提交的业务规则顺利通过了中税协专家的验收，于2017年正式对外公告试行。中税协对我们编写

的业务规则的认可，体现了我们较高的执业水平、风险控制能力，行业地位以及市场认可度，是对我们提供资本市场涉税服务综合实力的充分肯定。

我们对已有的大型央企、国企、拟上市公司客户进行深度挖掘，先后成功为数十家企业的资本运作、公司改制、IPO 上市等业务提供涉税服务，包括中国电子信息产业集团有限公司重大资产划转以及下属两家上市公司合并重组的专项税务咨询；中国电子进出口有限公司混改上市专项税务咨询；中海油能源发展股份有限公司上市过程中的特殊性税务重组专项税务咨询；唐山冀东水泥股份有限公司、一汽解放集团股份有限公司资产并购交易方案专项税务咨询等，服务内容包括政策咨询与适用、涉税处理、交易方案设计与结构搭建、纳税申报与备案等。服务涉及客户所属行业广泛，交易类型多样，服务内容全面，服务质量得到了客户的肯定。

二、国际税务服务

随着“一带一路”倡议的推进，中国企业境外项目无论从交易规模还是交易数量来看都呈现激增趋势。为积极助力“一带一路”建设，2015 年国家税务总局发布《关于落实“一带一路”发展战略要求做好税收服务与管理工作的通知》，特别强调发挥中介机构作用，合理引导中介机构“走出去”，提供重点投资国税收法律咨询等方面服务，努力为“走出去”企业提供稳定、及时、方便的专业服务。2019 年 4 月 12 日，信永中和很荣幸作为发起人之一参加了“一带一路”涉税服务论坛暨跨境涉税服务联盟启动仪式。国家的“一带一路”战略为税务师行业创造了难得的发展机遇，也成为税务板块业务的新增长点。

我们首先从四大会计师事务所、跨国企业及税务机关引入具有丰富国际税务经验的专业人才，建立起专门的国际税务服务团队。此外，信永中和自身所搭建的国际化网络以及 2011 年所加盟的普安思迪 (Praxity) 国际联盟在 103 个国家的成员机构为服务好中资企业提供了强大的后台支撑。

信永中和国际税务团队梳理了专业产品，就国际

税务服务中具体模块制定了标准化的工作底稿和服务流程，要求所有的项目团队在服务提供过程中加以遵从，极大地提高了工作效率，也在质量控制方面实现了技术标准的统一。

目前信永中和国际税务产品主要包括以下几个模块：

- 企业海外投融资架构规划。在境外投资的首要问题是选择和搭建一个适宜的组织架构，综合考虑和分析投资母国、投资东道国以及中间控股公司所在国的相关税务影响贯穿于架构搭建的始终。而一个恰当的融资架构设计可以降低未来目标公司的税务成本、提高资金回流灵活性、平衡境外借贷的现金流。

- 转让定价管理规划。对于开展国际业务的企业而言，转让定价管理不仅仅是合规要求，更重要的是基于全球各实体的业务功能及承担的风险分析，对整个价值链上的利润分配进行合理规划。

- 利润汇回策略规划。中国企业海外投资的项目周期一般较长，如果只有在项目结束或盈利后才可以通通过股息分配的方式将利润汇回国内，不利于企业资金的周转利用。从节约税收成本和资金及时运转的角度，企业可以考虑在项目运营期间采取利息、特许权使用费、服务费等方式实现利润的汇回。

- 人员派遣管理规划。我们协助赴海外企业制定人员派遣方案，充分考虑项目东道国和中国的个人所得税及社保相关规定，做好税收筹划，避免双重纳税，控制合规风险。

近期信永中和国际税务团队联合审计咨询团队，共同承接某大型建筑企业国际业务管理咨询项目，课题成果涵盖国际工程和投资项目业务、财务、资金、税务、共享服务五个方面，近百万字。客户评价课题成果“立意深远、体系完善、内容丰富，是一部为国际业务管理人员量身打造的工具宝典”。

展望未来，当今世界正经历百年未有之大变局，如何在危机中育新机、于变局中开新局是税务板块需要直面并勇于挑战的问题。我们相信，只有不断提升自身的服务能力，以自身发展的确定性有效应对外部环境的不确定，才能拥抱机遇，扬帆起航。

*Cross-border
communication and
collaboration in
post-pandemic era*

后疫情时代的跨境 沟通与合作

北京总部 郭颖 张洋

2020年由于新冠疫情影响，各个国家对疫情防控要求更为严苛，国家间人员流动受到限制，使会计师事务所的跨境专业服务较之前增加了许多困难，如何在新形势下为客户提供优质的境外业务专业服务，这个问题亟待解决。

得益于多年来信永中和国际网络的规划及拓展，信永中和已经在全球16个国家或地区拥有国际成员所。随着国际业务及国际网络的拓展，信永中和中国与国际成员所之间以及国际成员所间相互的沟通与合作逐年增加，国际业务类型和服务内容越来越丰富，覆盖范围愈加广泛。人员流动虽然受疫情限制，但从另一方面看，这反而促进了相互之间的合作，彼此更加依赖对方的工作内容及结果。各成员所在相互沟通合作中发现问题，又在解决问题中不断增进彼此的了解和信任，形成了良好的循环。2020年跨境沟通及合作的开展主要体现在如下几个方面。

加强国际合作

信永中和集团客户，特别是审计客户多为大型企

业，在海外的分支机构较多，海外组成部分范围广。以往对于这些海外分支机构进行年审时，我们主要采取从中国派出审计团队的方式进行现场工作。这种方式具备一定优势，一方面没有语言的障碍，与当地中国人更便于交流；另一方面，审计团队更熟悉中国准则的规定和工作底稿的编制要求，工作效率更高。但也正因这些优点，间接地降低了中国团队与信永中和国际成员所合作机会。

然而，新冠疫情却提供了中国团队与海外成员所沟通合作的机会。中国团队需借助成员所的力量配合完成诸如银行询证、盘点、客户访谈等审计程序。中国团队开始与成员所的交流、磨合与配合。虽然文化、工作方式和对准则理解的差异使合作一开始出现很多问题，但这些问题的发现和解决对双方来说，是一次非常宝贵的锻炼和成长的机会。2020年1-10月，国际事务中心已经为北京总部及分所提供了30多次业务转介，较以往年度大幅增加。此外，信永中和国际还通过线上会议的形式，两次召开成员所国际会议，近期举办的信永中和国际年度第二次线上管理合伙人会议暨专题研讨会更是吸引了16个成员所近百位合伙人的参与，彰显成员所高涨的合作热情，与密切交流的迫切需求。

发挥专业优势

今年虽然有包括新冠病毒爆发在内的多重政治、经济与社会等不确定性因素的影响，但是在国内证券市场利好政策的支持下，国内IPO市场异常火爆。就募集资金而言，A股市场与去年同期相比增长154%。

在2020年火热的上市热潮中，信永中和1-10月共有24个项目上会，在国内审计机构中排名第五。迅猛增长的IPO业务中，有很多需要境外成员所协助的工作，比如当地公司当地会计准则下财务报表的年度审计，复核当地会计准则财务报表转换为IFRS下财务报表的过程和结果，或IFRS下财务报表审计；当地实物盘点，当地银行函证；当地供应商及客户函证及访谈；协助检查原始凭证；协助执行IT审计；当地公司税务合规性检查等。此外，因为疫情同样限

制了国内券商对IPO客户海外分支机构或资产的财务核查工作，因此境外成员所除了可以配合国内会计师的内容，也可为国内券商提供专业服务，充分发挥了在所在国当地的专业服务优势。

今年年初的年审期间，泰国所就先后帮助济南分部和北京总部完成了盘点和银行询证等工作。在前期密切沟通，制定好详尽工作指引后，双方配合默契，成员所不但按时保质提交工作底稿和资料，而且还大幅降低了中国项目组的成本，为日后延续此类工作模式探索出新思路。此外，印度所、德国所还积极参与北京总部的IPO项目，虽然因准则理解、工作底稿编制差异等方面的问题让合作出现了一些波折，但由于成员所和中国团队都坚持将客户利益放在首位，开诚布公地沟通交流，最终使这些问题一一化解。通过参与中国IPO项目，海外成员所对中国准则和上市要求有了更切实地体会，而中国团队则对海外成员所的作业模式愈加熟识，双方在合作中均收获颇丰。

寻找业务机会

新冠疫情对全球多个行业造成严重冲击，许多公司发展受阻，且可能面临倒闭。在维持正常年度审计业务的同时，信永中和中国也在积极寻找跨境财务尽调、税务尽调、并购审计等业务机会，与成员所合力为客户提供综合一站式服务。同时，各成员所相关业务负责人也在积极尝试信息和资源共享，共同开发国际新业务。除了传统的鉴证业务，咨询业务也是一个业务增长点，客户非鉴证需求越来越多样，无论是广度还是深度都有所增加，对国际间协同的要求也在增加。咨询与传统审计业务相辅相成的特点越来越明显，国际咨询业务的拓展能够有效带动其他国际业务。

无论是传统的业务合作，还是探索新的机遇，各成员所间都需要更有效的沟通。各成员所在遵守职业道德，尊重各国文化和工作习惯的同时，还需积极了解和學習其他国家的法律法规、行业准则和工作模式。无论外部环境如何改变，大家秉持着积极沟通、求同存异的态度，在互相尊重和信任的基础上，必将收获更多跨境合作的硕果。

信永中和印度 分所中资业务 发展展望

长春分部 段然

*Chinese business
development
outlook of
ShineWing India*

一、信永中和在印度

（一）印度所基本情况

信永中和印度分所是信永中和国际成员所之一，被印度媒体评为专业创业公司第 25 名。目前在新德里、孟买、班加罗尔、浦那、海得拉巴、昌迪加尔、阿密萨 7 个城市设立办公室。印度分所员工超过 300 名，服务线覆盖鉴证与审计，风险咨询与内部审计，税务咨询服务，财务服务外包，技术、数据分析、自动化与流程优化，公司金融，估值与尽调。

随着中国资本加快在印度市场的投资步伐，信永中和印度分所重视发展与中国客户的关系，服务的中国企业客户涵盖金融业、装备制造、商业、IT 服务业与工程业。经过多次参与以信永中和中国团队为主审的财报审计项目，印度所团队增强了对中国财务报表格式的理解，熟悉了与中国审计团队的沟通方式。印度所团队所积累的为中国客户的服务经验，已经成为印度所在印度鉴证服务市场的亮点与特色，成为众多中资企业选择信永中和印度所的重要考虑因素之一。

（二）集团与印度所的合作交流

集团国际部一直比较重视印度市场的拓展，尤其是在中资客户的发展方面投入了较多精力。2018 年后，中国资本对印度的投资延续了高增长态势，并出现了爆发性增长的局面。同时，各大国际中介机构纷纷向印度派驻了中国员工帮助工作。面对高速增长的业务需求与激烈的同业竞争，集团国际部决定在 2019 年向印度分所派驻中方员工，协同印度所服务中资客户。派驻中方员工可以有效的沟通中资企业的中国管理层，尽量在商务谈判环节消除语言与文化障碍。同时把信永中和的项目管理经验带到印度所，并把印度市场的会计准则、税务征收等信息反馈给国内各中心项目组，加强集团与印度所的协同作业效率，在涉及中资的国际业务方面对印度本土事务所形成了竞争优势。

（三）印度所对新冠疫情的应对措施

新冠疫情爆发以前，在集团国际部的协助下印度所主动拜访各在印中资企业，通过获取行业协会、非官方民间组织以及各机构举办的各项活动信息，来加强印度所在中资企业间的知名度。并定期针对中资企业的业务需求举行专题研讨会，来展示印度所的专业能力。

由于新冠疫情的蔓延，印度开始了全国性的封城政策，鉴于客户普遍采取了严格的控制疫情措施，拜访客户已经不

具备可行性。印度所将采用微信、zoom 等网络拜访方式进行替代，同时对于其他机构的网络会议也注意收集信息并表达合作意向，中国手机协会、中国工商银行孟买分行、印兴资本等具有影响力的机构的网络会议印度所不但参与，还以信永中和的名义对各项新政进行了解读，对市场情况作出初步判断。

二、印度经济发展情况

印度人口超过 13 亿，GDP 在 2019 年达到 2.88 万亿美元，其中农业占比约 25%，工业约占 15%，服务业约占 60%。印度从 1947 年建国开始奉行大国策略，产业结构上追求大而全，并注意通过贸易壁垒与政策限制保护民族工业。从上世纪 90 年代开始印度开启了一轮改革开放，利用英语人口的优势大力发展服务业，融入了欧美企业的人力相关的供应链体系，获得了一段经济高速发展时期，并成功避开了发展工业国家面对大规模投资的资本存量不足，相配套的社会改革阻力较大等难题。

但是服务业吸纳就业人口有限，印度又是一个平均年龄只有 27 岁左右的年轻国家，其中 8 亿人口在 30 岁以下，每年新进入劳动力市场的人口在 6 千万到 8 千万之间，这给经济总量较小、产业结构不合理的印度社会稳定带来了极大的压力。印度服务业完全依赖欧美外包，虽然不需要大规模投资，但推动城市化有限，无法大规模拉动农业人口进入工业生产体系，因此无法培育自己本土的消费市场。在 2008 年金融危机以后，印度社会各界普遍达成共识，印度是无法绕过工业化的发展道而实现经济持续增长的。在莫迪政府提出印度制造的发展政策后，对外国资本的投资限制有所松动，中国在印度注册公司从需要政府审批改成除特殊行业外可自由注资设立。

2014 年以来，中国资本成为投资印度市场最活跃的资本集团，投资额逐年扩大。中国资本利用中国境内成熟的产业链配套能力，大量挤压了印度本土企业的市场份额。印度过去一直片面追求大而全的工业体系，再加上长期的保护政策，并没有发展出任何具有优势地位的产业。面对中国资本不断的涌入，印度

社会开始担心本土企业在所有领域全面溃败，市场彻底被中国商品占领。在美国印太战略、中印边境冲突等背景下，印度政府于 2020 年 4 月颁布了针对中国的外商投资限制，要求所有投资印度的中国企业需要预先取得印度政府的行政许可后，才能进入正常的公司设立或公司并购的行政法律程序。

尽管当前国际主流经济学界从社会发展、经济指标、国际关系等多角度论证了印度经济即将崛起，但印度的发展仍然需要面对众多改革难题，如建立全国统一的增值税征收体制，减少劳动法对劳工的过度保护使企业敢于雇用更多的员工，改革土地法从而使资本能够获得工业用地等。尽管莫迪政府进行了大刀阔斧的改革，但这些改革仅处于开始阶段，在遇到阻力后基本停滞了，并未能将改革继续深化。另外，莫迪政府通过大规模政府负债进行了基础设施投资建设，政府的财政赤字逐年升高，新冠疫情前政府财政已经出现恶化迹象。新冠疫情使税收进一步减少，市场人士最悲观的预估是在 2020 年政府债务利息的支出将占政府财政总支出的 26% 以上。国际三大信用评级机构均下调印度主权债务至最低投资等级，印度政府财政存在崩溃风险，这给印度经济发展的持续性带来了巨大隐忧。

三、中资企业在印度的布局

中资企业大规模投资印度起始于 2014 年莫迪当选印度总理以后，在莫迪政府大规模政府负债进行基础设施投资，并采用财政补贴等手段向印度制造政策倾斜之后，中资企业开始快速进入印度市场，形成手机供应链、基础设施、消费品、生产供应链、新经济等几大集中的投资领域。

（一）手机供应链

通过逐步提高手机整机以及配套零配件的关税，中国手机供应链企业成规模地在印度设立组装工厂，印度智能手机市场已形成 OPPO，VIVO，小米，三星四家瓜分市场的格局。其中，OPPO、VIVO、三星、传音（功能机头部厂家）的整机装配线均设在新德里的卫星城诺伊达，这里也成为供应链企业设厂的首选，

目前已经形成一定的产业集群规模。另外，小米手机与苹果手机委托印度富士康代工生产。富士康在印度主要有2家工厂，在金奈周边，并未围绕工厂形成供应链集群。上述五家品牌在诺伊达的装配生产，带动了大量中国国内配套供应链公司跟随来到印度，包括上游模组、零配件、物流、厂房设备、技术培训、包装等。甚至可以生产特殊需求零配件的小作坊工厂也大量的分布在诺伊达周围。手机产业链的特点是在国内以深圳为中心，在印度市场互相协助并在业务上互相咬合，与印度本地企业并未发生深入合作，本质上是把中国大陆的商业关系复制到印度来运作。

（二）基础设施

基础设施投资是莫迪政府重点发展领域，中国企业在此领域大体可以分成两个方向：工程施工与工程产品。

工程施工从参与企业的性质来看也可以分成两大类，大型国企与民营企业。这些企业在印度经营的特点是不设立公司，以项目为中心设立项目办公室来管理运营项目，或者设立公司，但目的仅仅是帮助母公司在印度进行投标工作，并配合母公司支持印度项目的运营。大型国企里比较有代表性的是几个中字头企业：中建，中车，中铁建。工程施工的民营企业涉及领域较广，包括管道工程建设、输变电工程建设、工厂污染物排放设施建设、垃圾处理设施建设等大型企业，也有很多零散的个人包工头或小型公司在承接中小型的各类施工业务。

涉及基础设施产品类的行业较多，除单纯贸易公司外，已在印度投资生产的有生产输变电设备的特变电工、天威保定变压器，生产光能发电所需光伏逆变器的阳光电源、华为光伏，有生产工程设备的三一重工、徐州重工等。此类企业属于典型的装备制造行业，需要重资产经营，普遍投资额与生产规模较大。

（三）生活消费品

中国与印度之间有大量的印度人与中国人在彼此合作，把中国廉价的生活消费品出口到印度进行销售，中国消费品无论是成本还是质量对比印度本地生产消费品都是无可匹配的强势存在，正在逐渐占领市场。

在此种背景下，国内有些企业开始认真考虑把印度作为一个完整市场来对待，使用统一的市场策略来经营品牌，于是纷纷在印度设立贸易公司，以便亲自管理本公司产品在印度市场的销售。从母婴、服饰、医疗用品、家用电器到汽车、商业住宅，中资企业在印度消费市场正在全面布局。这些企业普遍首先成立贸易销售公司，以管理印度市场的代理商来执行集团市场策略，在印度市场经营稳定后还会考虑投资生产线采用本地化的生产方式深耕市场。也有少部分公司资金雄厚，有长期资本规划能力并直接投资设厂，比如海尔、上汽名爵、长城汽车等。

（四）供应链产品

中国出口印度的商品，根据中国海关总署的数字2019年机电与化工类产品占比接近70%，这其中相当一部分是生产工业品所需的供应链产品。很多供应链产品公司正在印度成立贸易公司，他们意识到了印度市场对工业生产所需供应链产品的需求在增加，未来极有可能在印度投资生产，融入印度本地的供应链产品市场。

（五）网络新经济

印度的网络新经济初创企业主要依靠中美两国互联网巨头的投资，这类企业普遍具有使用离岸市场设计复杂股权结构，未来资本退出机制不在印度市场等特点。中国投资的印度互联网初创企业，不但进行资金注入，而且还把在中国成功的产品开发、市场推广等经验带给这些初创企业，并由本土化团队运营，不属于严格意义的中资企业。此外，还有一大批小型的中资互联网企业在印度运营，主要集中于互联网现金贷与网络游戏行业。这些企业规模普遍较小，凭借在中国境内积攒的技术实力以及对市场开发的能力，完全移植国内的运营模式，使用较小资金投入便可获得丰厚回报。其中互联网现金贷头部企业的主力来自国内比较有规模的P2P与消费金融企业，虽然当前其搭建的商业模式并不能符合印度的金融监管规定，但些头部企业具有资金实力，愿意进行长期规划，普遍计划收购或申请印度相关的金融牌照，未来是有可能在印度市场实现正规化运营并快速增长的。

四、中资企业在印度经营情况

印度市场是很多中资企业走向海外的第一站，通过在印度运营公司，中资企业可以总结经验，找出自身的不足，为未来在全球市场布局打下基础。

（一）中资企业财务工作问题

由于中国企业在印度经营时间较短，缺乏对印度了解的财务管理人员，普遍使用了这样一种架构：会计部的基层员工为印度人，这些印度员工向一名主管核算工作的印度经理报告，印度经理向中国财务总监报告。中国财务总监主要负责贯彻集团政策，统筹安排财务工作，具体的税务、核算等技术性工作完全由印度财务经理负责。由于印度并未经历像中国一样的经济高速增长阶段，并未成集群的出现大规模现代企业，进而培养出符合现代化企业管理要求的大量财务技术性人员，所以在印度市场无法找到大量能够胜任中资企业基本要求的印度财务经理。这些印度财务经理对财务工作的理解还停留在记账这个层级上，对于现代企业要求财务工作可以配合精细化管理、加快运营效率、快速提供决策数字等作用完全没有理解。中国财务总监一方面确实对印度财税法规情况不够了解，另一方面需要依靠印度财务经理管理印度员工并完成一些诸如处理商业回扣等脏活，便给与印度财务经理很大的工作自由度，使财务工作质量完全达不到集团的基本要求。

（二）中资企业公司管理情况

中资企业普遍重视生产管理，忽视监管合规，尤其是对印度政府的管理理念与我国不同没有深刻认识。印度的社会治理继承自英殖民地时期，与英美国一脉相承，具体到政府对公司信息的掌控，主要依靠企业自主申报。这与我国情况有很大不同，中资企业习惯于前往政府部门进行沟通并盖章获取相关手续，完成此过程基本满足所有中国政府的监管要求。印度政府依靠企业自主申报，企业需要按照法规细则申报监管表格，这些自主申报的表格本身就是具有法律效力的。由于不需要政府公务人员直接面对各公司，管理成本很低，相比于中国，印度政府要求了繁多的监管申报表格。对于未及时申报的情况，相关监管部

门是不会马上发现或主动催促，这个风险会伴随企业一直存在，直到相关问题发生并暴露，给企业造成完全没有必要的损失。例如，某中资企业在初次注资时未按印度央行规定提交评估报告，直到母公司新增注资开始申报流程时，才发现第一次注资的不合规造成当前申报无法继续进行，需要组织人力并聘请中介机构帮助解决。这类问题是中资企业的共性问题，一方面需要中资企业管理层转变理念，从重视生产管理转移到重视公司的全面的治理，另一方要加深理解印度监管环境与我国的不同，做到合规运营。

（三）中资企业市场经营情况

目前在印度市场形成品牌化经营的中资企业只有小米，OPPO，VIVO，上汽名爵等少数品牌，绝大多数中资企业在印度仅仅是在销售产品。中资企业在印度没有长远的投资规划，有些跟随自己的客户来到印度市场继续为客户提供供应链产品，有些只是看到印度市场近年来在快速成长，而且市场上产品空白较多竞争不激烈，本着短期盈利的目的在印度市场经营。造成这种局面的原因，一方面是中国企业普遍代工生产制造起家，核心竞争力在于成本与质量的控制，对市场策略品牌经营比较陌生。另一方面，印度市场成熟度不高，消费工业品人口数量不够庞大、语言多样化、地方保护主义等客观因素都增加了企业的品牌经营难度。此外由于没有战略规划，进而在投资计划、资本撤出机制、税务筹划、资金调拨等方面都存在一定的不清晰问题，造成管理上一些混乱状况。未来中资企业在印度的发展，技术与质量都将长期保持绝对优势，进行详细资本规划与树立品牌的市场化经营将是中资企业在印度市场走向战略性成功必须跨越的障碍。

借助中资企业在印度全面布局的契机，信永中和印度分所将继续利用集团的资源与支持，完善各业务线的技术能力，拥抱新技术拓展全新业务线，向数字化、智能化的服务模式过渡，逐步成长为印度市场上最具影响力的中介机构。在提升自身能力的同时，也将为中资企业提供更加高效优质的服务，为中资企业在印度市场的发展保驾护航。

济南分部在管理审计方面的实践和探索（下）

Ji'nan office's exploration and development of management audit

合伙人 王兆勇

（接上期）

四、管理审计的主要内容

管理审计业务需要根据委托方的需求确定具体审计范围和审计内容，在此方面，内向型管理审计和外向型管理审计基本保持一致。审计内容通常包括：

（一）合规管理情况

合规管理主要包括两个层面：

一是国家法律法规层面，企业在经营管理中需要接受各级行政机关、监管机构、主管部门等组织的监督和管理，遵守生产、经营、资金、资产、质量、安全、环保、劳资、税务、会计等方面的相关法律法规、产业政策、行业规定。管理审计中，需要对照法律法规，关注被审计单位是否存在重大违法违规行为，判断会给公



司造成多大影响和损失，分析违规问题发生原因，提出如何整改和完善等。

二是上级决策部署层面。企业还需要遵守上级单位(比如集团总部)的相关制度、决策部署等规定。管理审计中，需要对照上级管理制度和决策部署，重点审核上级管理制度、决策部署是否得到执行、执行是否高效、是否达到预期效果、是否存在决策与执行相脱节、责任不落实、分工不明确、执行效率不高、执行效果不佳等现象，以及造成这些问题的原因等。

在合规管理的审计中，关键环节是要掌握与审计内容相关的法律法规、政策制度和决策部署，除了通用的法律法规外，还要掌握个性化比较强的行业规定，比如金融企业和工矿企业的监管标准和监管重点差距较大。

(二) 法人治理方面

重点关注法人治理在制度设计、机构组成、实际运作、档案管理等方面是否完善，审核企业的董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序是否有明确的制度安排，是否规范；法人治理机构的设置、成员任职条件、人数和结构是否规范，职责划分是否清晰；经理层的经营管理权是否落实到位，监事会对董事和高管人员的履职监督职责是否到位，是否独立有效；法人治理机构是否按照规定进行运作，运作是否规范；法人治理相关档案是否完善等。

(三) 重大决策方面

重点关注企业在重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等“三重一大”决策制度的建立和执行情况，审核企业是否建立重大决策制度、决策组织是否健全、决策机制和决策程序是否规范和完善、决策是否得到有效执行、决策是否取得预期效果和效益等。如发现重大决策问题，应详细了解问题内容、成因、以及可能造成的损失和影响，提出整改和完善的建议。

（四）内部控制方面

重点关注企业内部控制的建设和执行状况，审核企业是否建立有效的内控组织体系、内部控制设计是否有效、内部控制执行是否有效、重要业务存在的内控缺陷等，并依此为起点，深入分析内控缺陷的形成原因及可能带来的影响，提出整改优化建议。

对内部控制的审计应涵盖内控环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，具体内容一般包括以下方面的管理：组织架构、发展战略、社会责任、人力资源、企业文化；风险评估；筹资、投资、货币资金、采购、业务外包、固定资产、无形资产、工程项目、研究与开发、生产、存货、销售、关联交易、全面预算、合同、担保、费用、税务、财务报告；内部信息传递、信息系统；内部审计、内控评价等方面。除上述通用业务流程外，根据行业不同，还需要包括被审计单位的特殊业务流程，比如：金融服务、设计服务、工程施工等。

（五）经济责任履行情况

重点关注企业年度及年中各项经济指标、管理指标、管理任务的完成情况，审核各项经济责任是否完成、是否符合要求、数据是否真实、是否存在人为调节因素、未能完成的原因，以及个人廉洁从业情况等。

（六）财务制度建设与执行情况

从理论上讲，财务制度建设与执行应包含在内部控制内。但在实务中，为了区分业务和财务、或重点突出财务管理，可以将相关财务控制的内容从内部控制中单独分离出来，内部控制方面以非财务控制为主，这取决于企业要求和不同专业机构的做法，没有一定之规。

财务制度建设与执行方面重点关注企业是否建立内部财务管理与会计核算制度、是否得到有效执行。主要具体内容包括财务机构、财务人员、会计基础工作、现金、银行账户、银行存款、票据、财务印鉴、资产管理、预算、

成本、费用、会计核算、财务报告等财务控制相关方面。

（七）财务真实性

管理审计以财务数据为基础，因此财务真实性、完整性、准确性非常重要。重点关注企业资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润的真实性、完整性和合规性，审核企业会计政策是否一致、会计科目是否合理、业务事项是否真实、会计账务处理是否规范、业务事项确认和计量是否准确及时、报表编制和披露是否规范，是否存在虚构业务、粉饰财务状况及经营业绩的行为。

实务中，一般以财务审计成果为基础，对财务数据进行分析性复核。根据分析性符合的结果，可以对重点业务、重要风险领域、以及可能存在重大差错的科目进行实质性测试。如发现财务数据存在重大差错，应深入发掘问题原因，考虑对管理的影响和改进之策。

五、如何开展管理审计方面的业务

（一）管理审计的原则

根据管理审计的委托方式和需求动因分析，会计师事务所开展管理审计实务时，应掌握以下几个原则：

1、建设性定位原则

管理审计业务，特别是内向型管理审计业务，更侧重于站在管理者的角度向内看，为内部管理者发现问题、改进管理提供参考，发挥建设性作用。因此，在实务中应牢牢把握它的建设性定位，不能单纯地从监督和鉴证角度去开展；审计人员与企业人员也不完全是监督与被监督的关系，而是基于深度信任的团队合作关系，需要进行密切、坦诚的沟通和协作，才能深入发现问题和解决问题。

2、风险导向原则

管理审计也应贯彻风险导向审计理念，以了解和评估重大风险作为工作的起点，在充分了解被审计单位基本情况、业务流程、财务状况、相关政策法规等内容的基础上，评估企业风险，识别可能存在重大问题或影响重大的风险领域，有针对性开展审计程序，提高工作效率，确保审计质量。

3、问题导向原则

管理审计业务必须以问题为导向，紧紧围绕企业问题开展各项工作，特别要重点关注企业管理者深感忧虑的“痛点”，以发现问题、分析问题、解决问题为根本。对于经审计后未发现问题的领域，其工作记录和底稿可以适当简化。

4、利用前期工作成果

管理审计涉及面广，工作量大。为了提高工作效率，应合理利用外部行政机关、监管机构、注册会计师、内部审计等各方面的工作成果，特别在财务数据方面应充分利用财务审计报告。在实务中，除非发现财务审计报告存在重大差错、不能被信赖，管理审计中一般以财务审计报告为基础，对财务数据主要采用分析性复核程序。

5、循序渐进原则

内向型管理审计不可能一蹴而就，甚至在不同的时期对同一问题的判断也会有所不同，因此需要循序渐进、持续开展，形成“发现问题 - 整改问题 - 提升管理”的良性循环。

6、面向未来原则

管理审计不仅仅是对过去发生的管理活动进行审计、发现问题和风险、发表意见，而是更注重面向未来，针对发现的问题和风险，为企业未来改善管理、实现健康可持续发展献计献策，提出专业咨询建议，这是管理审计更重要的一面。

（二）管理审计的总体程序

一般而言，管理审计主要分为计划、实施、报告、整改四个步骤，并持续循环开展。

1、计划阶段

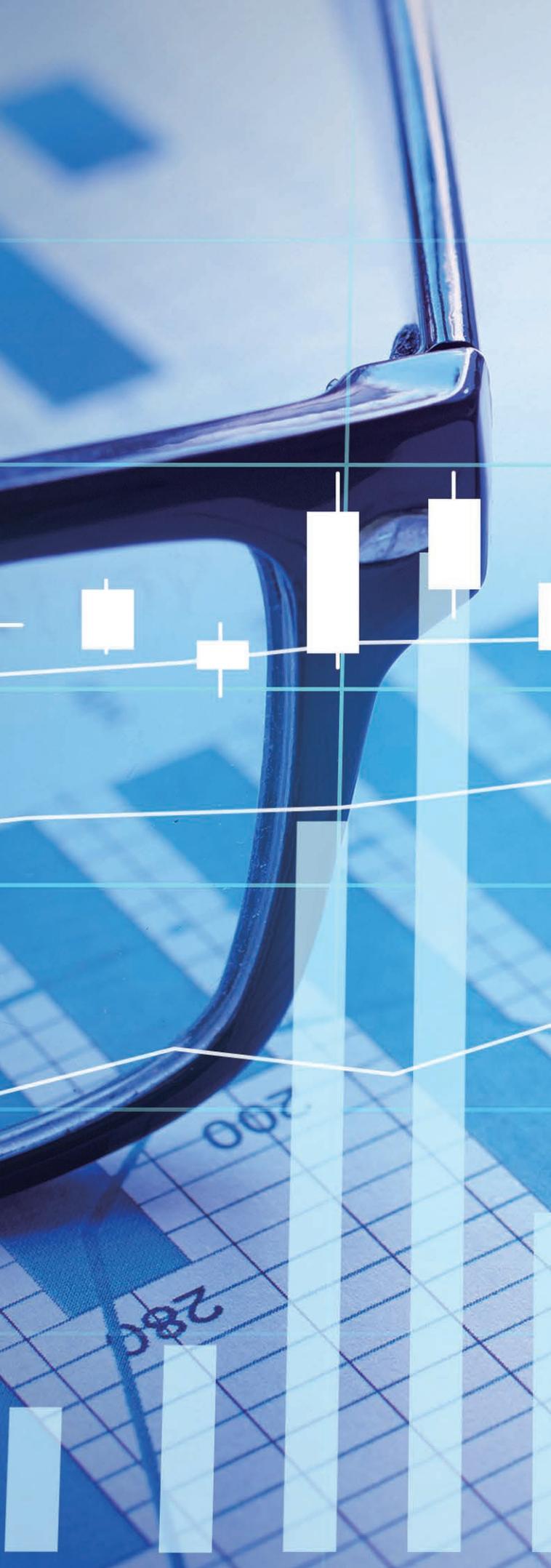
(1) 根据委托目的和工作范围不同，全面深入领会委托方的真实意图；

(2) 了解被审计单位整体情况，在风险评估的基础上，确定重点工作领域和相应审计程序；

(3) 确定工作标准，初步编制审计所需的清单、文档、表格等；

(4) 组建项目团队，建立沟通机制；

(5) 编制项目详细实施计划；



(6) 协助委托方召开项目启动会、下达审计通知。

2、实施阶段

审计团队按照项目计划，开展现场审计工作，采取适当的管理审计方法，获取审计证据，发现管理中存在的问题，分析问题成因，形成审计工作底稿。针对初步发现的问题，与具体业务人员和管理者进行交流沟通，达成一致。

3、报告阶段

根据审计中发现的问题，编制管理审计报告，重点以反映管理问题为主，并提出整改和完善建议。与企业管理者深入交流沟通，对存在问题、形成原因以及管理建议达成一致，形成整改建议方案。

4、整改阶段

根据整改方案，协助委托方整改问题、完善管理。整改和完善工作主要由委托方管理者组织全体员工开展，审计团队以提供技术支持和指导为主。在整改问题前，应对相关人员进行宣讲和培训，以使管理审计的内容能够深入人心，并转化为各级管理者的自动自发行为。

（三）管理审计的主要方法

针对不同的工作内容，可以采取不同的审计方法：

1、对于企业合规管理、执行上级决策部署、决策管理、内部控制、履行经济责任、财务制度建设和执行等方面，采取制度审阅、人员访谈、分析性复核、抽样测试、比较分析、实地查验、专题讨论等恰当的审计方法。

2、在财务真实性方面，以财务审计报告和审计底稿为基础，有针对性的采取分析性复核以及函证、监盘、观察、检查等实质性测试程序。

3、在制定问题整改和管理完善建议时，应围绕实际问题，对照审计标准，借鉴同行业实践案例，采取政策分析、行业比较、人员访谈、专题会议、专家论证等方法，提出有针对性、可执行的管理咨询建议。

（四）管理审计的业务开发途径

在开展管理审计业务时，企业对接部门一般是内部审计监督机构，他们因为人员数量、专业胜任能力和独立性等方面的限制，往往不能独立担负起管理审计的责任，需要我们的支持。

内部审计监督机构在洽谈管理审计业务时，关注的主要问题包括：事务所是否具有胜任能力和充足经验，是否能够保证管理审计的质量，通过管理审计能否加强内部审计机构的权威性和地位，审计费用是否合理等。

管理审计业务的最终决策还是在企业的“一把手”。“一把手”决策时，除了考虑上述问题外，还会重点考虑的是：是否向我们开放企业全部的管理活动，开放到什么程度，会不会因为查问题、控风险而引发风险。这是很多企业对于是否开展管理审计慎之又慎的重要原因。

因此，我们需要从客户关注出发，进行充分准备，详细回应客户的关注，在事务所品牌、项目经验、效果保证、保密机制、收费标准等方面做好说服工作，但不宜提及前期具体客户的具体问题。

六、开展管理审计的特殊考虑

在开展管理审计业务时，我们应重视鉴证业务和咨询业务的差异，在以下方面进行特殊考虑：

（一）独立性

客户同时委托会计师事务所开展财务审计和管理审计（内部控制审计除外）时，应考虑和评估管理审计对财务审计独立性的影响。一般而言，管理审计不影响财务审计的独立性，但有些时候，比如客户要求会计师事务所在管理审计的基础上进行内部控制建设、制定会计政策、协助记账等，就会影响到财务审计的独立性问题，会计师事务所和注册会计师应充分重视和评估，采取措施以保持审计独立性。

（二）胜任能力

总体而言，管理审计能够发挥事务所财务审计、管理咨询人员在“财务会计+企业管理”方面的专业特长，工作内容、工作成果明确，工作程序标准化程

度高，项目周期相对固定，能够形成较高的客户粘性，适合事务所大规模推广。但是，管理审计对审计人员的胜任能力要求较高，需要合伙人和经理的深度参与，需要实施人员具有宽广的视野、扎实的专业基础、丰富的企业经验和快速学习能力，并踏实细致地开展各项工作。在业务开展时，应注意这些方面，做好团队组织和项目培训等工作。

（三）信任关系

与财务审计不同，管理审计更侧重于咨询，委托方和受托方不完全是监督与被监督的关系，而是建立在专业基础的深度合作关系，因此双方彼此信任就非常的关键。如果双方不能相互信任，则很多问题就会停留在表面，而业务也不能取得好的效果。但是，无论双方互信度有多高，会计师事务所和注册会计师也不能违反职业道德的规定，给委托方的建议应合法合规，不得协助客户做出违反法律法规、职业道德和社会公序良俗的行为。

（四）保密义务

在管理审计中，委托方对审计团队开放程度较为宽松，审计人员了解客户情况的程度较深，获知客户很多商业秘密，一旦泄密，可能导致客户出现工作被动或重大损失。客户对审计人员保密尤为重视，一般会单独签订保密协议。因此，会计师事务所及审计人员应严格遵守《注册会计师法》、审计准则、职业道德规范的要求，严格为客户保守秘密。

以上是济南分部对管理审计实践和探索情况的一些总结，总体而言还不成熟，还需要不断在实践中进行摸索和完善，仅供各位同仁参考。不当之处，敬请批评指正。

主要参考文献

[1] 郑石桥. 管理审计方法. 东北财经大学出版社. 2012:13-38

[2] 企业内部控制编审委员会. 企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解(2018年版). 立信会计出版社. 2018:148:226

以久制胜

Be friend with the time

合伙人 毕思强

2020年9月9日，是一代伟人毛泽东主席逝世44周年的纪念日，我们至今还享受着老人家给我们创造的“两弹一星”的和平红利。王立华教授所著《一师毛泽东 要为天为奇》一书，揭示了毛泽东作为一个从山区农民家庭走出的年轻人，为何能够成为改天换地的旷世奇才？如何打下可大可久可基，只将全幅工夫，向大本大源处探讨。他在一次讲座中讲到，毛泽东在一师学习期间，有多个暑假在老师杨昌济家度过，白吃白住白学，后来杨昌济先生还成为其岳父。杨昌济（1871.4.21—1920.1.17）是我国著名的伦理学家、教育家，曾留学日本和英国，病逝前致信好友章士钊推荐毛泽东和蔡和森，信中说：“吾郑重语君，二子海内人才，前程远大，君不言救国则已，救国必先重二子。”在1920年赴法勤工俭学运动中，毛泽东、蔡和森持杨昌济手书拜见章，求予资助。章当即以二万元巨款相赠，全部交给了毛泽东。这在当时是一大笔巨款，毛泽东在北京大学图书馆打工期间，月薪只有8块大洋。毛泽东以一部资助赴法学生，一部用于湖南革命活动。杨昌济





先生一生以“欲栽大木拄长天”诗句明志,讲“吾无过人者,惟于坚忍二字颇为着力,常欲以久制胜。”杨昌济发现并培养了毛泽东,其“坚忍”、“以久制胜”的理念深深地影响了毛泽东。1927年大革命失败后,毛泽东放弃“城市武装暴动”之路转向农村,不投机取巧,不妄想革命一夜之间就在城市取得成功,而是选择在广大农村积聚力量,走“农村包围城市,武装夺取政权”之路,引导中国革命取得了成功;抗日战争中毛泽东写成名著《论持久战》,“以时间换空间,积小胜为大胜”,指导中国抗战取得胜利;抗美援朝期间,毛泽东不求速胜,不贪大胜,以“零敲牛皮糖”战术,赢得最终胜利。从以上三点均可清晰地看出“以久制胜”理念对毛泽东深刻的影响。

2020年9月9日也是我们事务所创办21周年的纪念日。现在还清楚地记得,1999年9月9日,经山东省财政厅批准,由郝先经、路清、毕思强、毕强、宋广信五人作为发起人,创办了山东中立信有限责任会计师事务所。2009年10月1日我们加入信永中和时,除评估合伙人宋广信由于信永中和不做评估业务的原因,选择加入他所外,其他创办人已连续21年在一起工作奋斗,信永中和济南分部2019年度也首次位列山东省会计师事务所业务收入排名第一。21年来,我们始终心无旁骛,一心一意谋求专业发展,加入信永中和成功解决了管理机制和管理平台问题,从非证券小所到证券所再到H股审计资质、从工程造价乙级资质到甲级资质再到全过程管理、从单一审计业务发展到多元综合服务,一步一个台阶,“以久制胜”,我们已经站在了一个新的起点上。将信永中和济南分部发展成为山东省注册会计师行业最具规模和品牌影响力的综合专业服务机构是我们的愿景和目标,期待着通过我们的共同努力,为国家经济建设和山东区域发展再作贡献、再立新功!

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

郑州市郑东新区南鼎路78号升龙广场3号楼A座28层
(450046)
Tel: +86 (371) 6688 3777 Fax: +86 (371) 6169 2911

信永中和·苏州

苏州市工业园区苏虹东路183号东沙湖基金小镇6幢102,103室 (215000)
Tel: +86 (512) 8816 9666

信永中和·厦门

厦门市思明区湖滨南路359号海晟国际大厦17层03、04单元
(361004)
Tel: +86 (592) 5835 299

信永中和·海口

海口市国兴大道15A号全球贸易之窗大厦24层2401号
Tel: +86 (898) 6675 5287

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 Plaza, 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-Jordan-Straße 1, Koblenz 56070, Germany
Tel: +49 261 9431 0

ShineWing Macao·中国澳门

Add: Edificio Macao Finance Center, 9 Andar "H", Rua de
Pequim, No. 230-246, Macao

ShineWing Turkey·土耳其

Add: Tozkoporan Mh. Haldun Taner Sk. Alparslan İş Merkezi
Merter, Istanbul, Turkey



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