

北京地区从事非证券服务业务 会计师事务所新质量管理准则 实施情况调研报告

北京注册会计师协会内部治理委员会

2025 年 11 月

调研组成员：季 丰、李茂龙、常志安
李 洪、周 莹、詹 军
王振宇、陈 荭、范小虎
莫 伟、张智凝

执 笔： 李 洪

校 对： 季 丰

目 录

一、调研背景 1

 （一）调研意义 1

 （二）调研方法 2

二、问卷调研 3

 （一）总体情况..... 3

 （二）执行新质量管理准则具体分析 9

三、现场调研 23

 （一）调研对象概况 23

 （二）调研内容 24

四、调研反映的主要问题与成因分析..... 50

 （一）调研反映的主要问题..... 50

 （二）存在问题原因分析..... 51

五、调研结论与建议 53

 （一）调研结论 53

 （二）相关建议 54

一、调研背景

（一）调研意义

2020 年 11 月，财政部印发了《会计师事务所质量管理准则第 5101 号——业务质量管理（修订）》《会计师事务所质量管理准则第 5102 号——项目质量复核》《中国注册会计师审计准则第 1121 号——对财务报表审计实施的质量管理（修订）》。2021 年 11 月，中国注册会计师协会印发了《〈会计师事务所质量管理准则第 5101 号——业务质量管理〉应用指南（修订）》《〈会计师事务所质量管理准则第 5102 号——项目质量复核〉应用指南》《〈中国注册会计师审计准则第 1121 号——对财务报表审计实施的质量管理〉应用指南（修订）》。上述质量管理准则及应用指南，本调研报告统称为新质量管理准则。根据财政部文件规定，从事证券服务业务的会计师事务所（简称“证券所”），应于 2023 年 1 月 1 日起执行新质量管理准则；从事非证券服务业务的会计师事务所（简称“非证券所”），应于 2024 年 1 月 1 日起执行新质量管理准则。

新质量管理准则在保持与国际准则持续全面动态趋同的基础上，结合中国实际情况，针对我国会计师事务所质量管理中存在的与“一体化管理不到位”“合伙人轮换流于形式”等相关的突出问题，提出行之有效的解决方案。新质量管理准则要求事务所采用风险导向的质量管理新方法，运用内部控制理论，建立健全并有效运行全所统一的质量管理体系，强化和细化了项目合伙人在审计业务质量管理方面的责任，明确了项目质量复核的目标和定位以及具体要求，对会计师事务所提高质量管理能力、提升审计质量、防范审计风险具有重大意义。

截至 2024 年 12 月 31 日，全国共有会计师事务所 9522 家，其中非证券所 9417 家，占比 98.9%；全行业从业人员 40 万人、执业注册会计师 10.5 万人，其中在非证券所从业的人员 29.5 万人，执业注册会计师 6.91 万人，分别占行业的 73.75%、65.81%；2023 年度，注册会计师行业实现业务收入 1106.75 亿元，其中非证券所实现收入 392.3 亿元，占比 35.45%。上述数据表明，非证券所在数量、从业人员、执业注册会计师方面超过证券所，收入规模占比也较大。截至 2024 年末，北京地区会计师事务所 858 家（含分所），其中证券所 36 家，是全国证券所数量最多、最集中的地区，但非证券所数量占比仍高达 95.8%。不论是全国，还是北京地区，非证券所数量多、业务广，影响面大，是否能够有效执行新的质量管理准则，关系到行业整体执业质量和服务能力的提升，从而影响行业的高质量发展。

2024 年是非证券所执行新质量管理准则的第一年，为全面了解北京地区非证券所执行新质量管理准则的情况，针对存在的问题提出政策建议，促进非证券所提高质量管理水平，北京注册会计师协会内部治理委员会将调研非证券所新质量管理准则实施情况作为 2025 年度重点工作之一，组织召开了部分事务所现场座谈会、开展问卷调查等工作，在此基础上形成本调研报告。

（二）调研方法

本次调研工作采用了访谈调查法、问卷调查法以及其他调查法等调研方法。

1. 访谈调查法

2025 年 9 月 19 日，北京注册会计师协会内部治理委员会组织召开了专题调研座谈会，了解新质量管理准则在非证券所的实

施情况。内部治理委员会设计了调研提纲，现场参会的事务所共有 5 家，围绕调研提纲同与会人员进行了充分交流，取得了预期的调研效果。

2. 问卷调查法

2025 年 9 月，北京注册会计师协会向北京地区非证券所开展问卷调查，了解执行新质量管理准则情况。问卷调查分为两部分，一部分为执行新质量管理准则总体情况，共 10 个问题；另一部分为贯彻落实质量管理“八要素”的具体执行情况，共 25 个问题，均为选择题。本次问卷调查共计收到有效问卷 27 份。

3. 其他调查法

北京注册会计师协会 2025 年对辖区内非证券所开展了执业质量检查，内部治理委员会就非证券所执行新质量管理准则情况向相关人员进行调查了解。

二、问卷调研

本次调研共收回调查问卷 27 份，全部为有效统计分析问卷。调研样本包括有限责任制、普通合伙制、特殊普通合伙制等不同组织形式的事务所，成立时间有的较长，有的是近年来成立；从人员、收入等指标看，涵盖了较大型、中型、小型等不同规模的事务所，具有一定的代表性。

（一）总体情况

1. 贵所采取了何种组织形式？

调查问卷显示，有限责任制事务所为 16 家，占比 59.26%；普通合伙事务所为 8 家，占比 29.63%；特殊普通合伙事务所为 3 家，占比 11.11%。

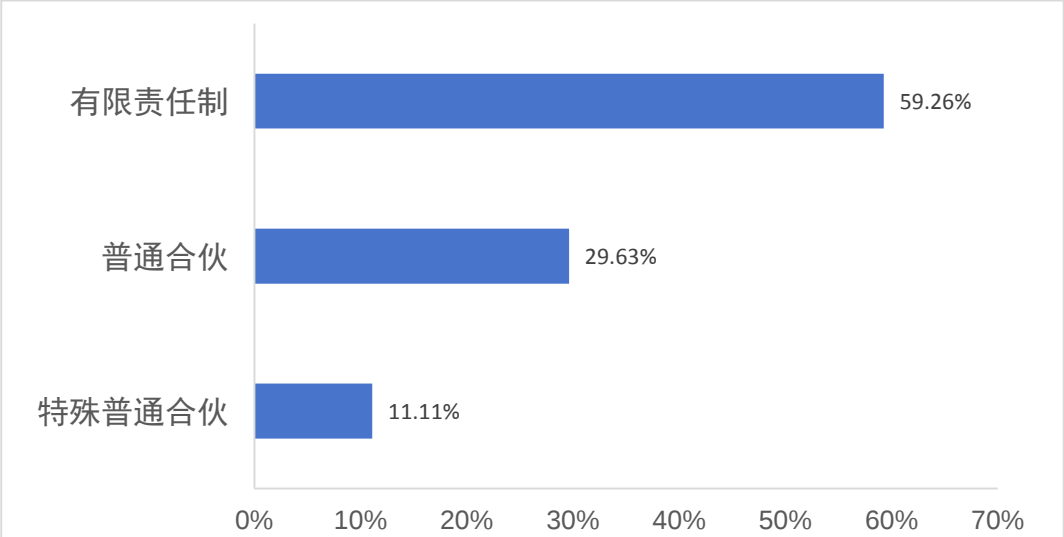


图 1 事务所组织形式分布

2. 贵所 2024 年度实现多少业务收入？

调查问卷显示，收入在 3000 万元以上为 11 家，占比 40.74%；收入在 1000-3000 万元的为 10 家，占比 37.04%；收入在 500-1000 万元的为 5 家，占比 18.52%；收入在 500 万元以下的为 1 家，占比 3.7%。

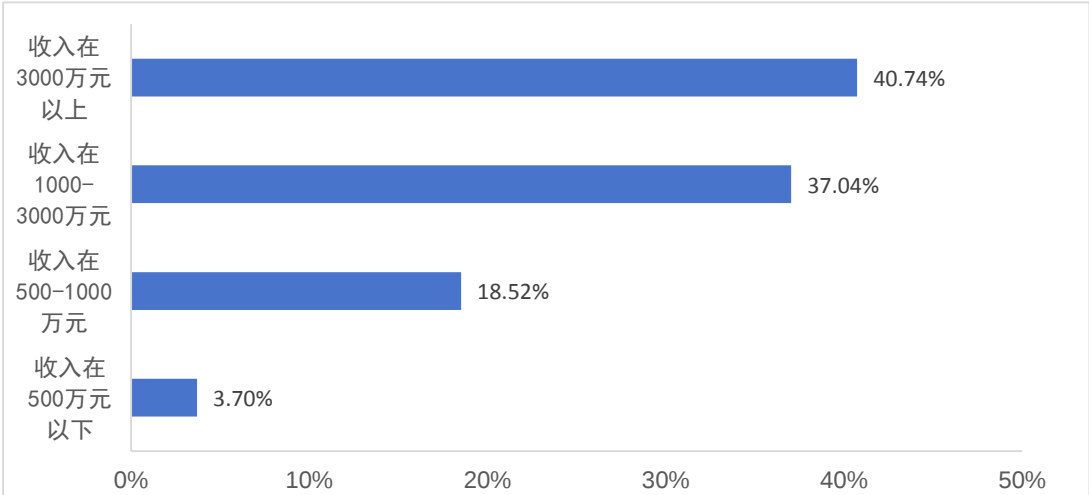


图 2 2024 年度业务收入分布

3. 贵所 2024 年末有多少名员工？

调查问卷显示，员工人数在 300 人以上的为 3 家，占比 11.11%；员工人数在 100-300 人的为 5 家，占比 18.52%；员工人数在 50-100 人的为 11 家，占比 40.74%；员工人数在 50 人以下的为 8 家，占比 29.63%。

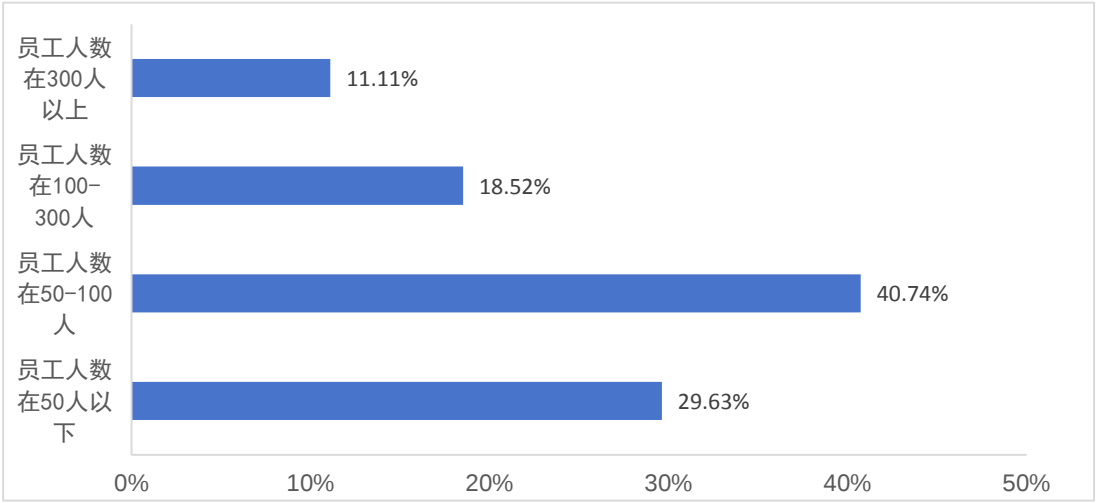


图 3 2024 年末员工人数分布

4. 贵所执行新质量管理准则中，是否新建和修订相关制度？

调查问卷显示，新建和修订制度 10 项以上的为 1 家，占比 3.70%；新建和修订制度 5-10 项的为 3 家，占比 11.11%；新建和修订制度 1-5 项的为 18 家，占比 66.67%；未新建和修订制度的为 5 家，占比 18.52%。

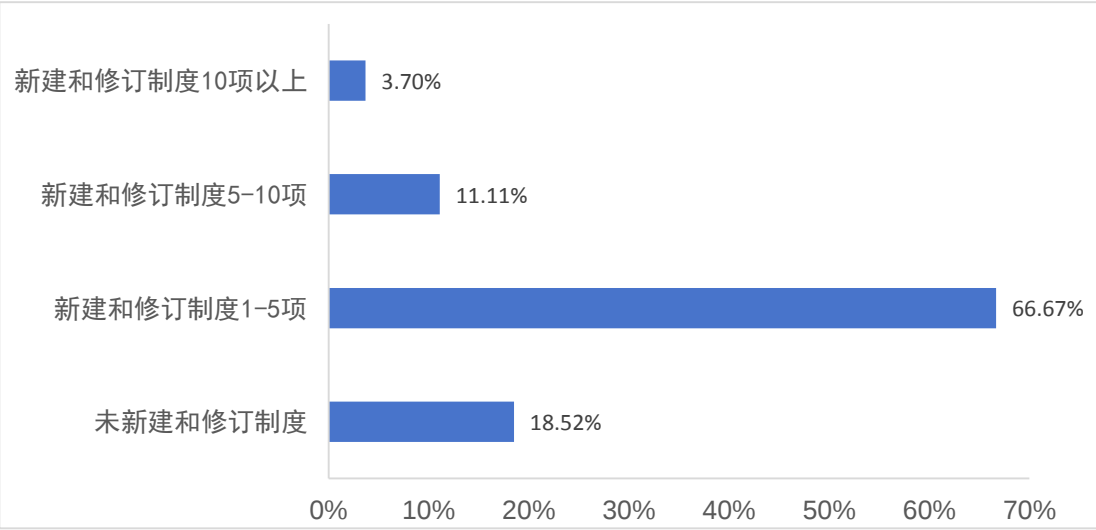


图 4 新建和修订制度数量分布

5. 贵所执行新质量管理准则中，是否新设和调整机构？

调查问卷显示，未新设和调整机构的为 19 家，占比 70.37%；新设和调整机构 1-3 个的为 8 家，占比 29.63%；没有新设和调整机构 3 个以上。

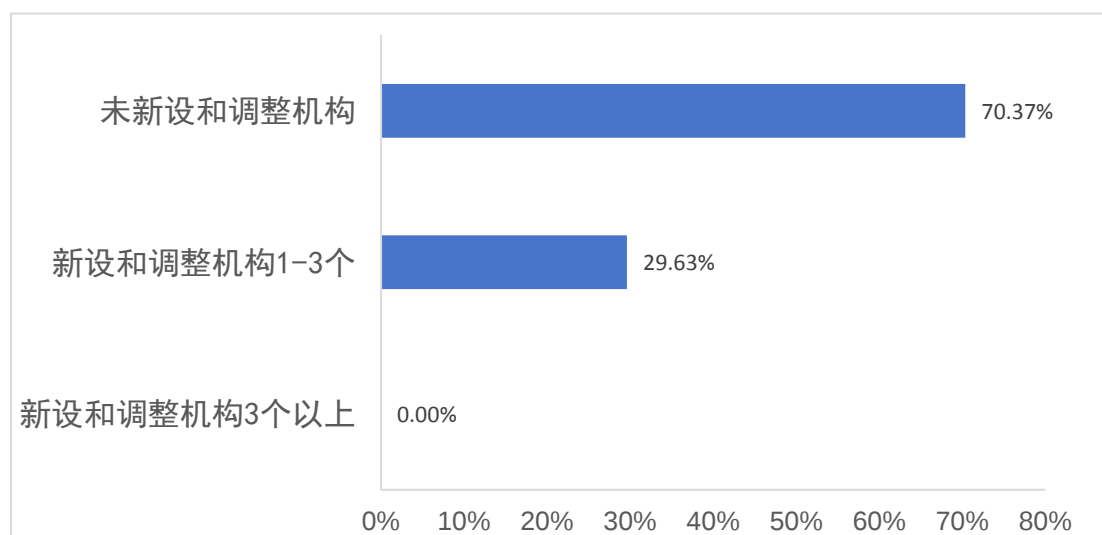


图 5 新设和调整机构情况

6. 贵所执行新质量管理准则，是否新增或调整关键管理人员角色及岗位？

调查问卷显示，新增和调整关键管理人员 3 个以上的为 1 家，占比 3.70%；新增和调整关键管理人员 1-3 个的为 9 家，占比 33.33%；未新增和调整关键管理人员的为 17 家，占比 62.96%。

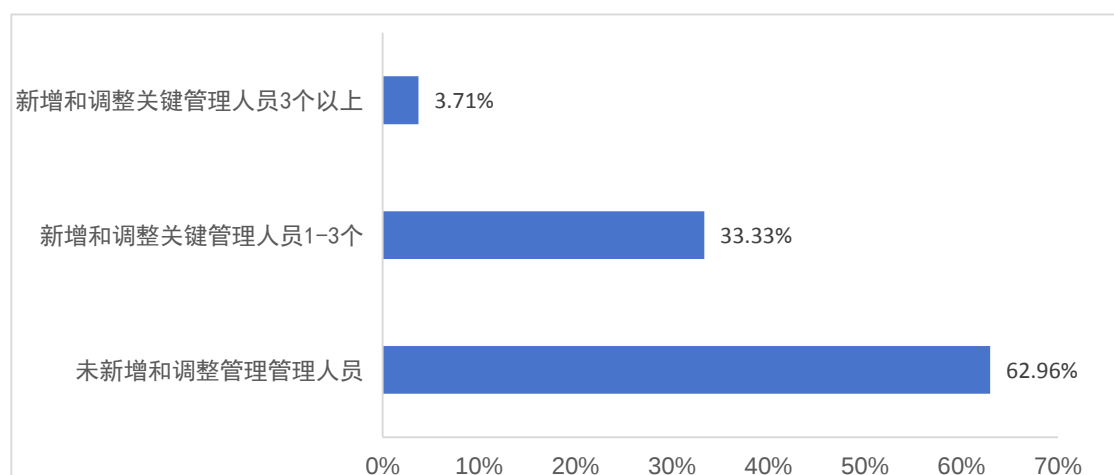


图 6 关键管理人员调整情况

7. 贵所是否在全所范围内，从管理层到员工就执行新质量管理准则进行了宣贯和培训？

调查问卷显示，在全所范围内就执行新质量管理准则进行了宣贯和培训的为 23 家，占比 85.19%；未进行宣贯和培训的为 4 家，占比 14.81%。

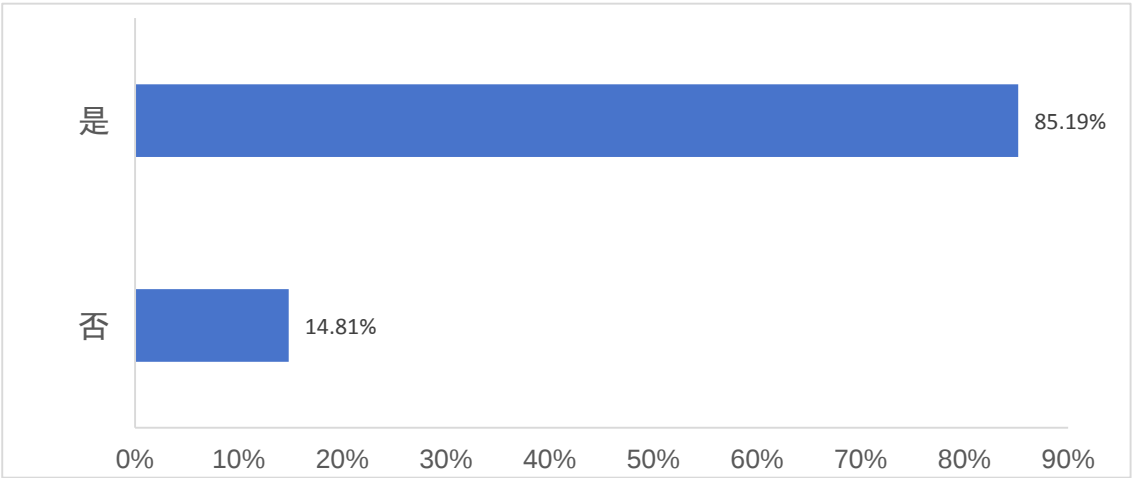


图 7 全所宣贯与培训情况

8. 贵所是否利用信息化手段（技术资源）推动新质量管理准则实施，2024 年是否采用了新的信息技术？

调查问卷显示，利用了信息化手段（技术资源），或在 2024 年采用了新的信息技术推动新质量管理准则实施的有 21 家，占比 77.78%；未采用信息化手段的有 6 家，占比 22.22%。

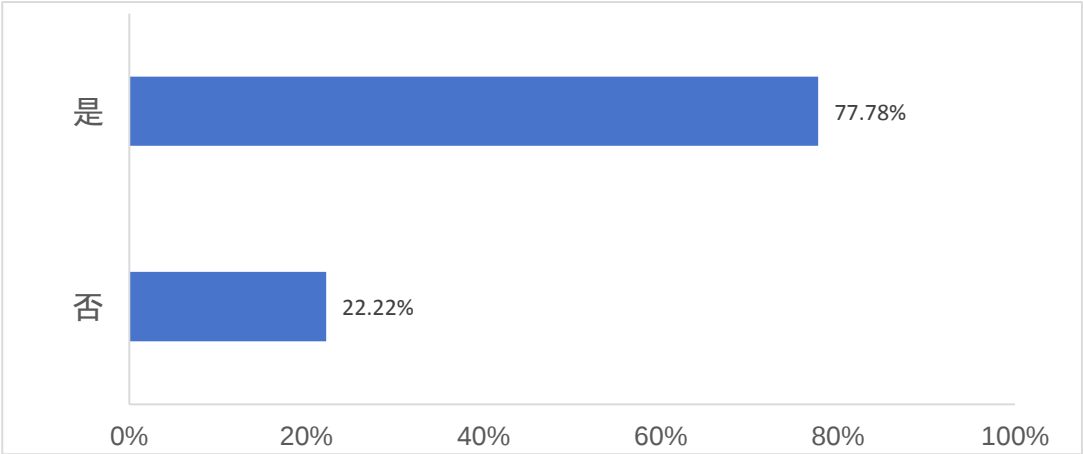


图 8 信息化手段应用情况

9. 新质量管理准则融入了总分所一体化管理元素，贵所是否有落实举措？

调查问卷显示，在新质量管理准则融入了总分所一体化管理元素且有落实举措的有 6 家，占比 22.22%；无落实举措的有 2 家，占比 7.41%；未设立分支机构，不适用总分所一体化管理的有 19 家，占比 70.37%。

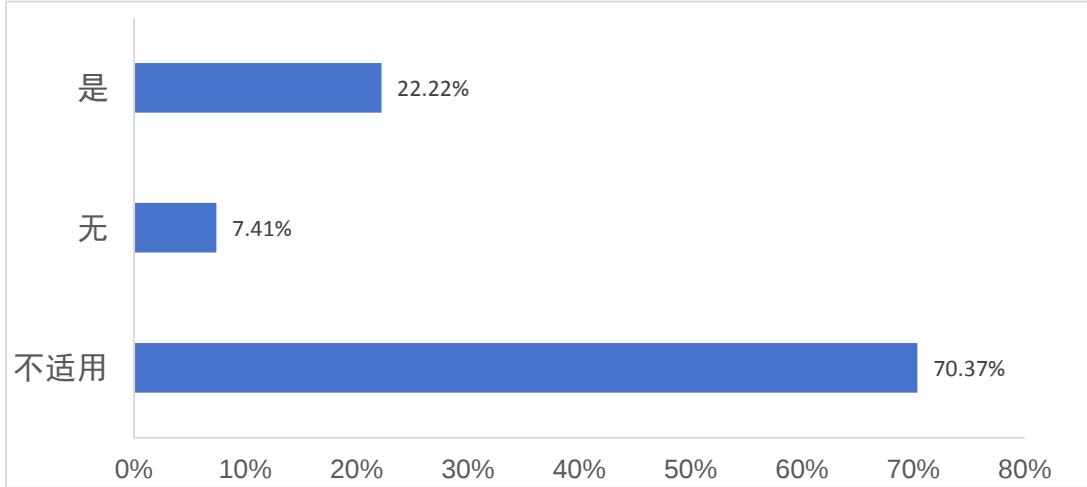


图 9 总分所一体化管理落实情况

10. 贵所执行新质量管理准则,是否显著提高了审计质量?

调查问卷显示,全部样本中有 4 家表示在执行新质量管理准则后显著提高了审计质量,占比 14.81%;有 15 家表示执行新质量管理准则后审计质量有一定程度提高,占比 55.56%;有 8 家表示执行新质量管理准则后审计质量没有发生变化,占比 29.63%。

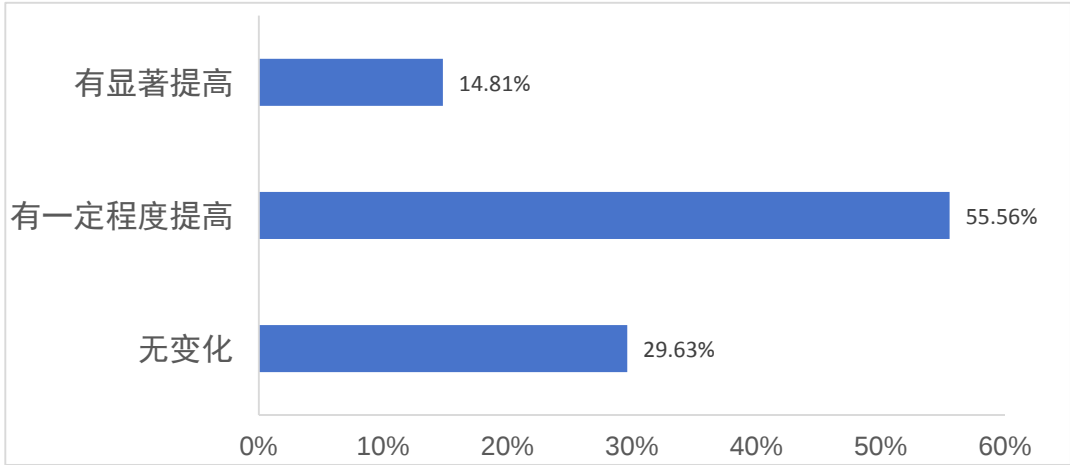


图 10 审计质量提升效果自评

11. 贵所执行新质量管理准则,是否存在困难?

问卷调查显示,有 21 家表示执行新质量管理准则存在困难,占比为 77.78%,主要困难包括风险评估执行难度较高,缺少专业人才,质量管理体系建设和信息化建设的成本较高,小型事务所资金实力有限,难以加大投入。有 6 家表示执行新质量管理准则不存在困难,占比 22.22%。

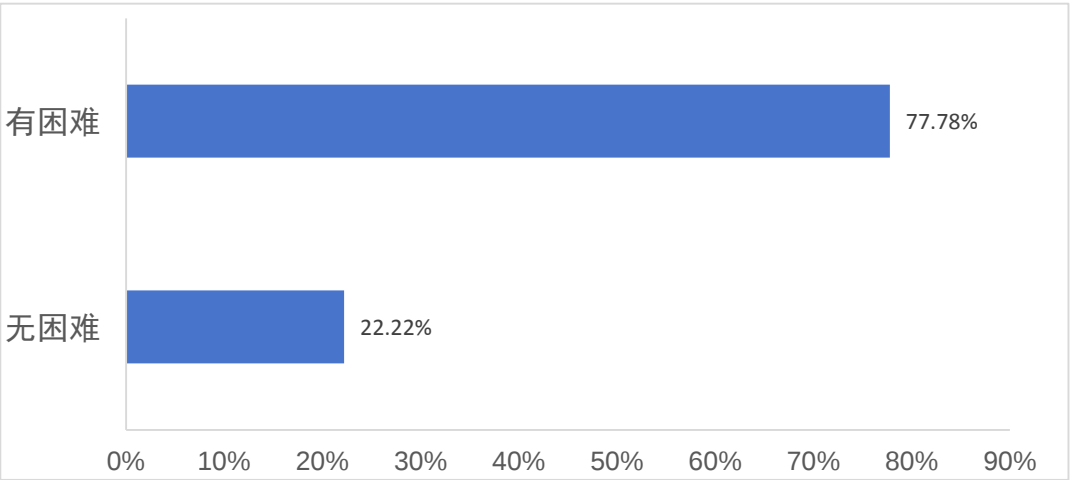


图 11 准则执行是否存在困难

(二) 执行新质量管理准则具体分析

1. 是否在内部制度中建立质量风险评估管理政策和程序？

内部制度是否安排对应人员或对应机构履行质量风险评估职责？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并提供了相关制度名称和主要相关内容。调查结果显示，北京地区非证券所均在内部制度中建立了质量风险评估管理政策和程序，并且内部制度安排了对应人员或对应机构履行质量风险评估职责。

2. 会计师事务所是否在总所层面按准则要求设立统一的质量目标体系？是否进行定期风险评估程序？是否正确识别和评估质量风险，针对风险评估的结论设计并采取应对措施？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并简要描述了执行情况。调查结果显示，北京地区非证券所均在总所层面按准则要求设立了统一的质量目标体系，进行定期风险评估程序，正确识别和评估质量风险，针对风险评估的结论设计并采取应对措施。

3. 是否在内部制度中体现质量至上的文化体系？是否在内部制度中明确规定质量管理体系组织架构？

从调查问卷统计情况看，96.30%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，以及目前的质量管理体系组织架构，3.70%的样本选择“否”。调查结果显示，绝大多数北京地区非证券所在内部制度中体现了质量至上的文化体系，在内部制度中明确规定了质量管理体系组织架构。

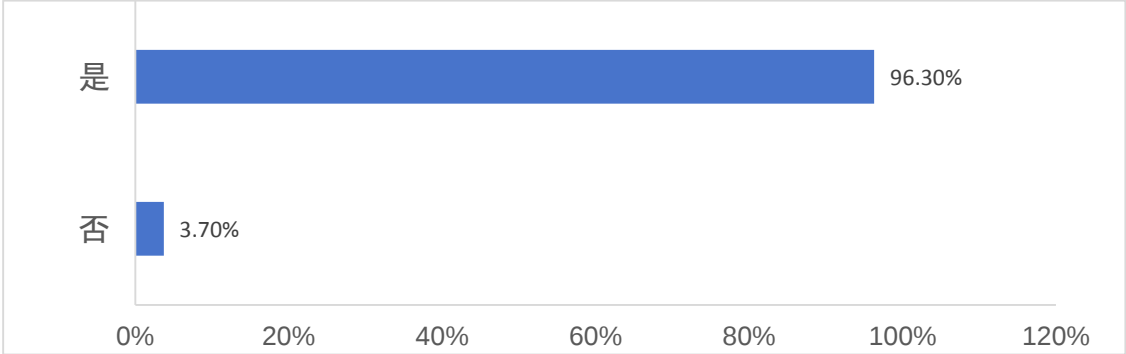


图 12 质量文化与管理架构制度建设情况

4. 内部制度是否规定全所统一的合伙人（或管理层人员，如副主任会计师）聘用、定级、培训、考核、奖惩和辞退等标准？合伙人晋升是否着重考虑质量因素？

从调查问卷统计情况看，88.89%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要内容，11.11%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度规定了全所统一的合伙人（或管理层人员，如副主任会计师）聘用、定级、培训、考核、奖惩和辞退等标准，合伙人晋升会着重考虑质量因素。

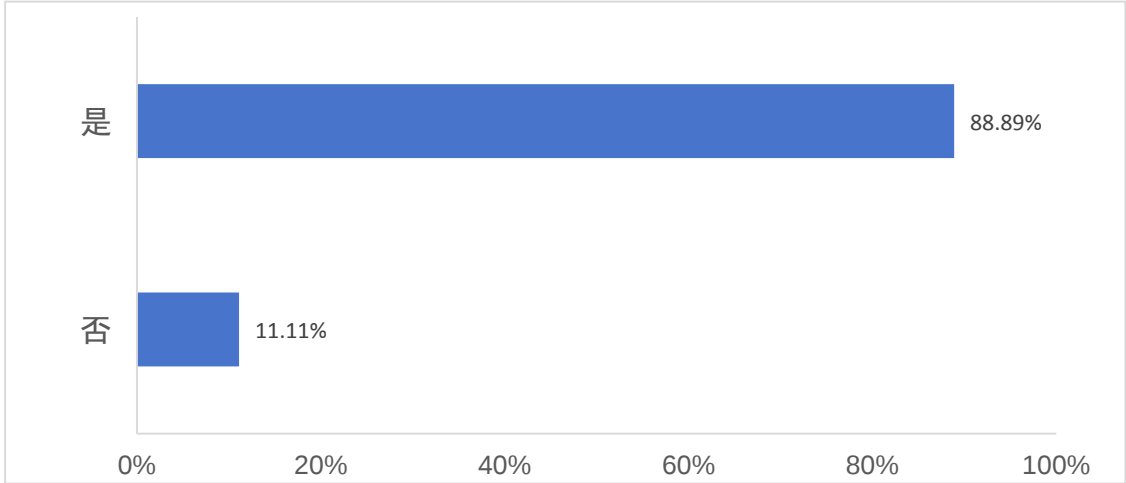


图 13 合伙人管理制度与晋升质量导向

5. 是否在合伙协议（或章程）中明确一体化管理要求？总分所之间的人员管理、财务管理、业务管理、技术标准与质量管理、信息化建设是否实现一体化？

从调查问卷统计情况看，51.85%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，25.93%的样本选择“部分是”，并说明了目前还未实现一体化部分的情况，22.22%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所在合伙协议（或章程）中明确了一体化管理要求，总分所之间的人员管理、财务管理、业务管理、技术标准与质量管理、信息化建设实现了一体化。

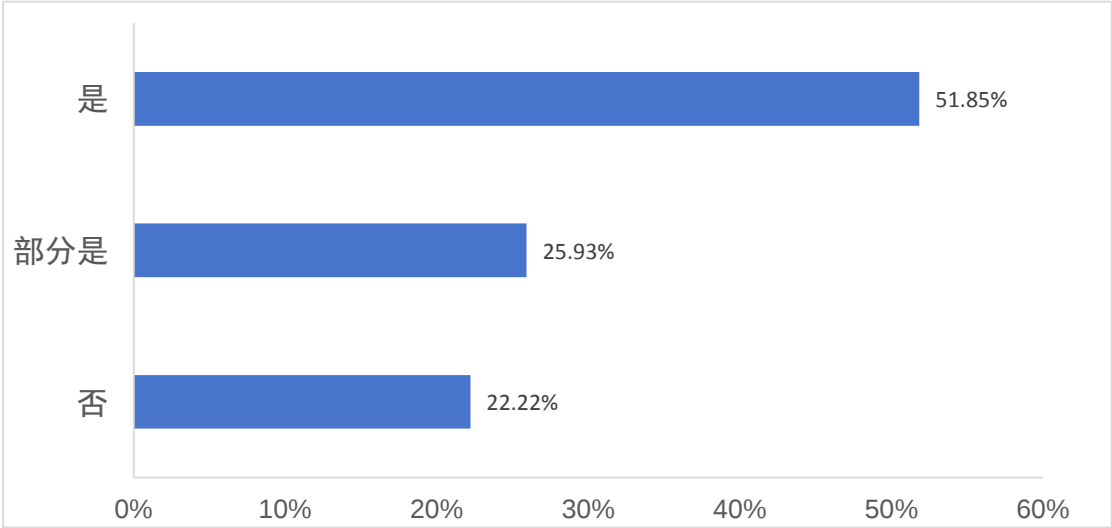


图 14 一体化管理要求明确与落实情况

6. 是否制定内部的职业道德行为规范，是否涵盖了《中国注册会计师独立性准则》《中国注册会计师职业道德守则》及其他相关职业道德要求？是否定期开展职业道德培训和员工独立性调查？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并列示了相关制度名称和相关内容，说明了 2024 年开展相关培训和调查的频次与覆盖面。调查结果显示，北京地区非证券所均制定了内部的职业道德行为规范，涵盖了《中国注册会计师独立性准则》

《中国注册会计师职业道德守则》及其他相关职业道德要求，并定期开展职业道德培训和员工独立性调查。

7. 内部制度是否制定独立性政策？是否定期或不定期实施专项检查、监控和整改？

从调查问卷统计情况看，92.59%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和相关内容，说明了 2024 年度开展检查的情况和发现的问题，7.41%的样本选择“否”。调查结果显示，绝大多数北京地区非证券所内部制度制定了独立性政策，定期或不定期地实施专项检查、监控和整改。

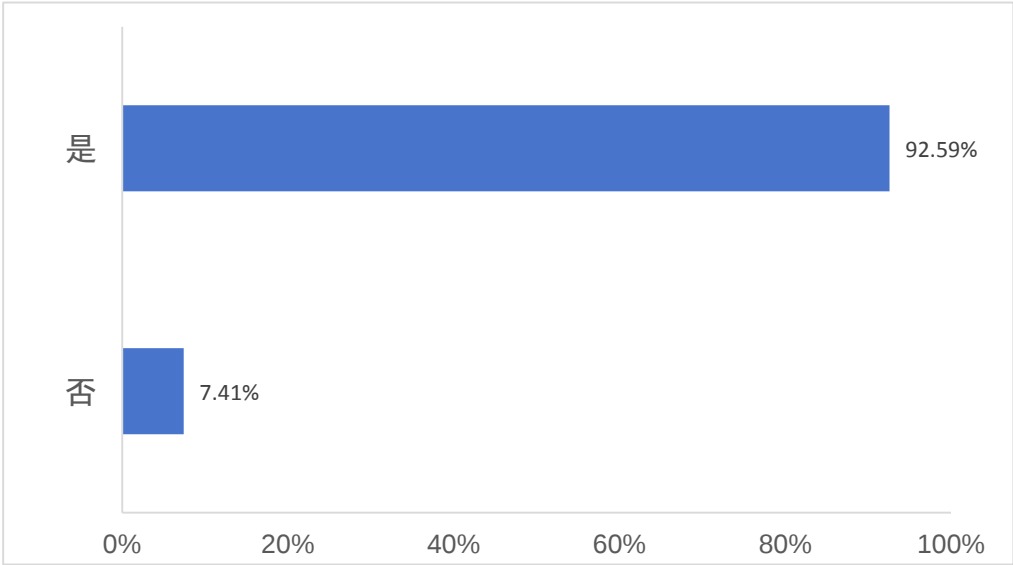


图 15 独立性政策制定与检查情况

8. 内部制度是否要求业务承接时充分了解业务的性质和客户的具体情况，是否对收集的信息进行评价，记录评价的过程和结果，并形成业务承接或保持评价表？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容。调查结果显示，北京地区非证券所内部制度均要求业务承接时充分了解业务的性质和客户的具体情况，对收集的信息进行评价，记录评价的过程和结果，并形成业务承接或保持评价表。

9. 内部制度中是否有统一的收费管理政策以明确收费标准和管理程序？

从调查问卷统计情况看，88.89%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，11.11%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度中有统一的收费管理政策以明确收费标准和管理程序。

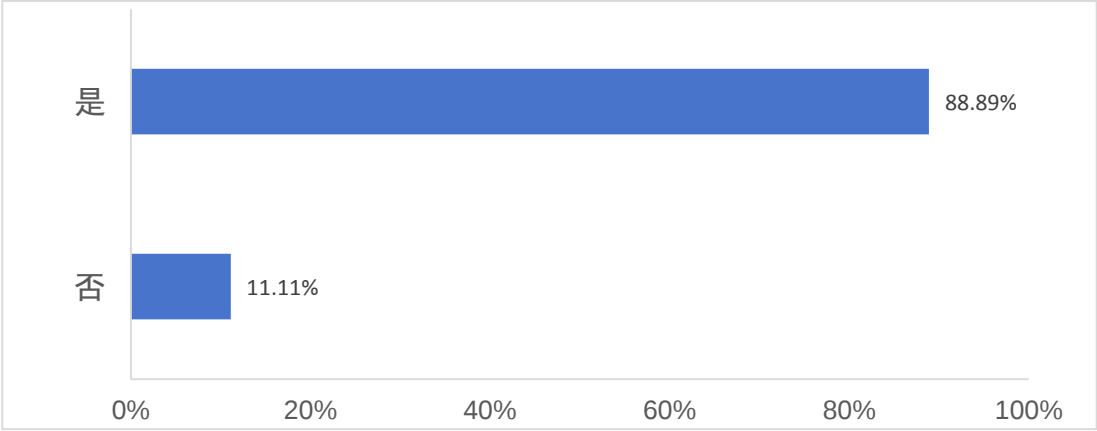


图 16 统一收费管理政策建设情况

10. 内部制度中是否对鉴证业务的接受和保持实行统一管理，对人员进行统一委派？是否建立完善的立项审核制度和流程？是否对业务进行分类管理？是否明确业务接受和保持的审批程序？是否要求对每个客户进行年度保持评估？

从调查问卷统计情况看，85.19%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和相关内容，以及 2024 年度客户保持评估结果，14.81%的样本选择“部分是”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度中对鉴证业务的接受和保持实行了统一管理，对人员进行了统一委派；建立了立项审核制度和流程；对业务进行了分类管理；明确了业务接受和保持的审批程序，并要求对每个客户进行年度保持评估。

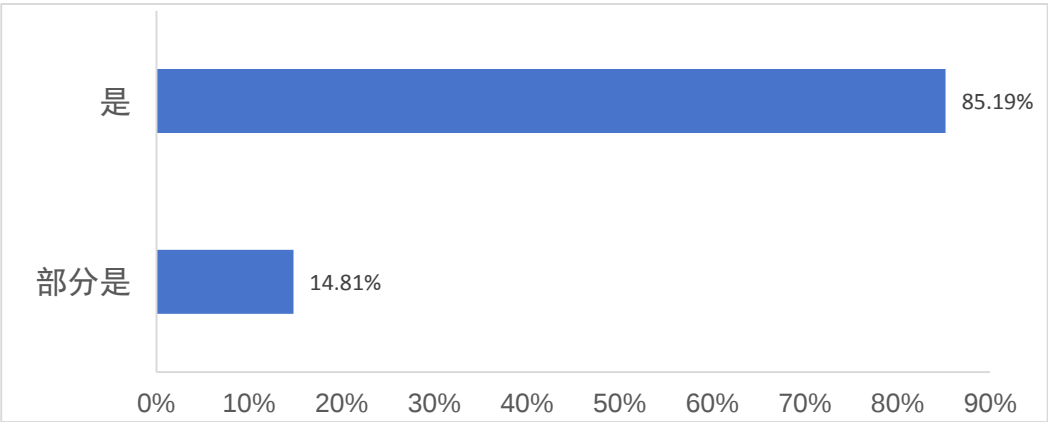


图 17 鉴证业务统一管理与年度评估情况

11. 内部制度是否对高风险业务（如验资、高新技术认定审计、并购重组审计等）的承接与保持设计专门的质量管理程序？

从调查问卷统计情况看，66.67%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，33.33%的样本选择“否”。调查结果显示，多数北京地区非证券所内部制度对高风险业务（如验资、高新技术认定审计、并购重组审计等）的承接与保持设计了专门的质量管理程序。

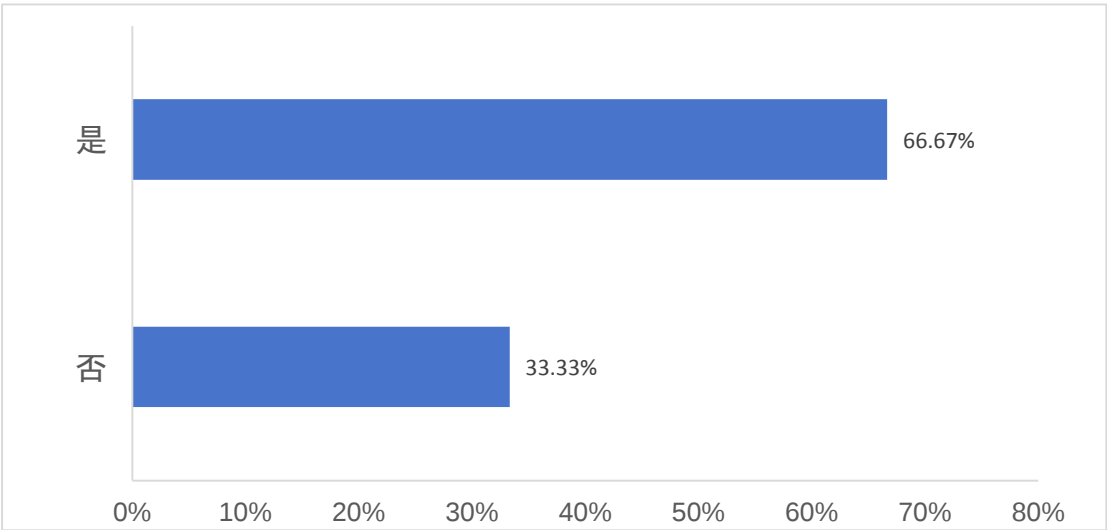


图 18 高风险业务专门管理程序建设情况

12. 内部制度是否对接受和保持某一客户关系或具体业务后知悉的信息可能会导致事务所拒绝接受该客户关系或业务的情况制定专门的质量管理程序？

从调查问卷统计情况看，77.78%的样本选择“是”，并列示了制度名称和相关内容，22.22%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度对接受和保持某一客户关系或具体业务后知悉的信息可能会导致事务所拒绝接受该客户关系或业务的情况制定了专门的质量管理程序。

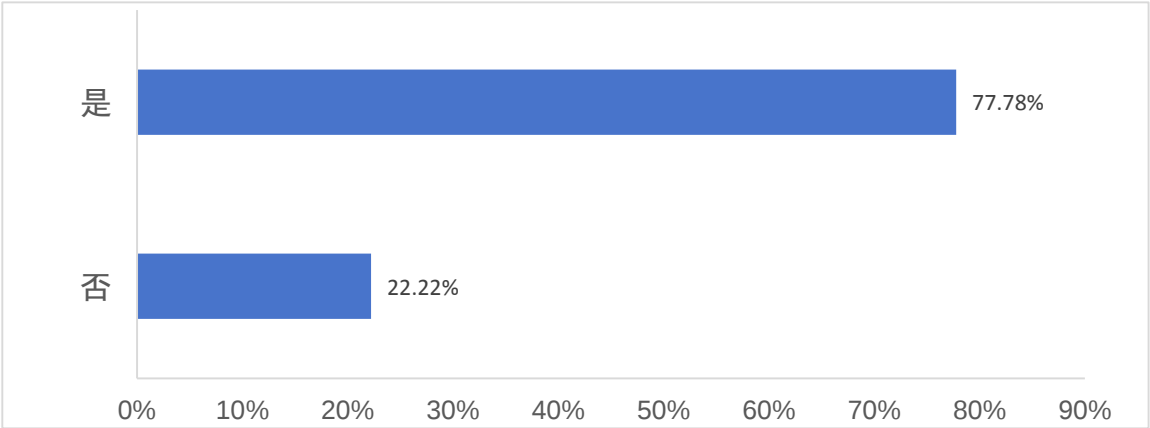


图 19 业务接受后风险应对程序建设情况

13. 内部制度是否明确项目合伙人（或主任、副主任会计师等管理层人员）需要参与的具体工作，指导、监督、复核的内容和对应审计底稿，需要签署的项目质量管理文件？是否制定明确的工时预算管理制度？

从调查问卷统计情况看，96.30%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，3.70%的样本选择“部分是”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度明确了项目合伙人（或主任、副主任会计师等管理层人员）需要参与的具体工作，指导、监督、复核的内容和对应审计底稿，需要签署的项目质量管理文件；制定了明确的工时预算管理制度。

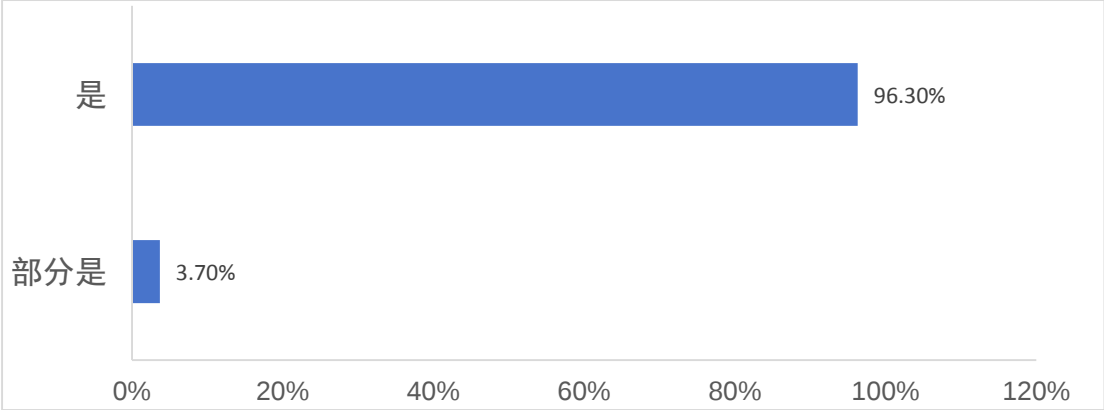


图 20 项目合伙人职责与工时预算管理

14. 内部制度中是否对合伙人（或主任、副主任会计师等管理层人员）与项目组成员委派审批与胜任能力做出规定？是否明确项目组内复核的层级、复核的方式、复核的时间、复核的记录以及复核的监控？

从调查问卷统计情况看，96.30%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，3.70%的样本选择“否”。调查结果显示，绝大多数北京地区非证券所内部制度中对合伙人（或主任、副主任会计师等管理层人员）与项目组成员委派审批与胜任能力做出了规定；明确了项目组内复核的层级、复核的方式、复核的时间、复核的记录以及复核的监控。

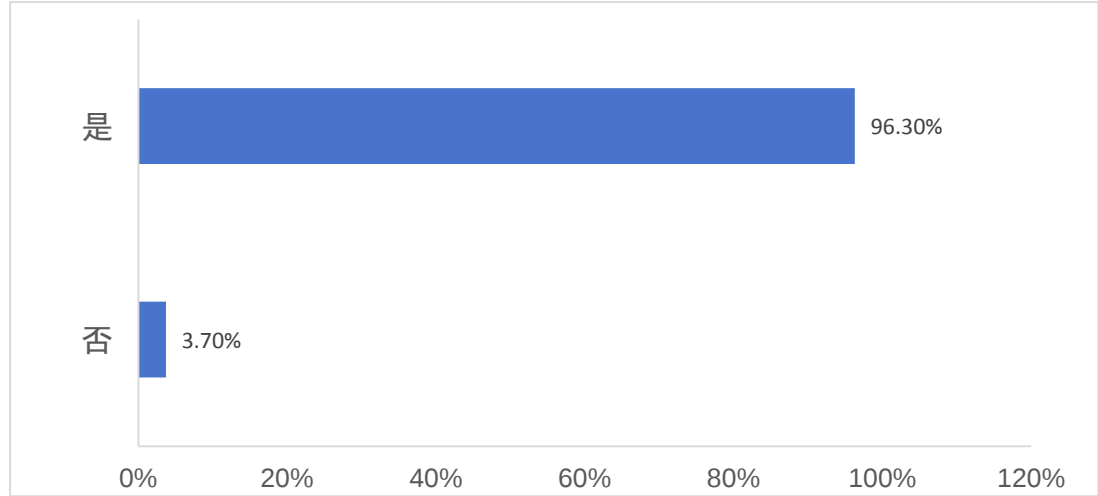


图 21 人员委派与项目组复核规定

15. 内部制度中是否要求设立质量风险管理部门在事务所层面实施项目风险评估并跟踪高风险项目？是否明确项目质量复

核的业务范围，复核人员的资质要求、胜任能力和委派审批？是否明确项目质量复核的流程和底稿记录，重大事项、重大判断、重大风险的判断标准？是否要求复核人员对复核事项的执行进行落实？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并列示了相关制度名称和简要描述相关内容。调查结果显示，北京地区非证券所内部制度中均要求设立质量风险管理部门在事务所层面实施项目风险评估并跟踪高风险项目，明确项目质量复核的业务范围，复核人员的资质要求、胜任能力和委派审批，明确项目质量复核的流程和底稿记录，重大事项、重大判断、重大风险的判断标准，要求复核人员对复核事项的执行进行落实。

16. 内部制度是否制定业务咨询流程、意见分歧解决机制？是否要求对咨询结论、意见分歧解决的落实进行监控？

从调查问卷统计情况看，96.30%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，3.70%的样本选择“否”。调查结果显示，绝大多数北京地区非证券所内部制度制定了业务咨询流程、意见分歧解决机制，要求对咨询结论、意见分歧解决的落实进行监控。

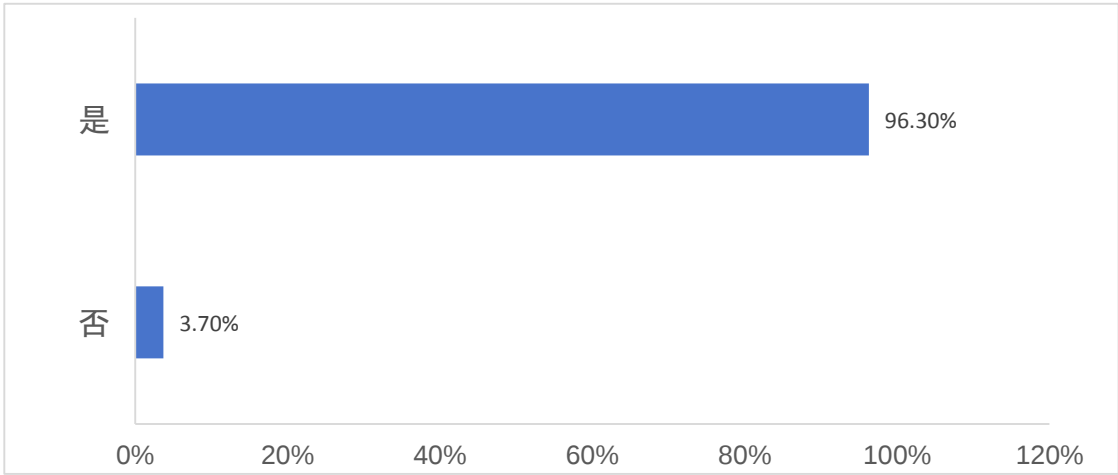


图 22 业务咨询与意见分歧解决机制

17. 是否制定内部制度明确报告复核审批流程以及业务报告印章管理要求？是否明确工作底稿保存期限、借阅流程、执业规程和底稿范式要求？是否制定内部制度防止未经授权改动业务工作底稿？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并列示了相关制度名称和简要描述相关内容。调查结果显示，北京地区非证券所内部制度中均制定了内部制度明确报告复核审批流程以及业务报告印章管理要求，明确了工作底稿保存期限、借阅流程、执业规程和底稿范式要求，制定了内部制度防止未经授权改动业务工作底稿。

18. 内部制度是否要求建立适当的渠道和程序接收内、外部的投诉信息？

从调查问卷统计情况看，81.48%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，18.52%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度要求建立适当的渠道和程序接收内、外部的投诉信息。

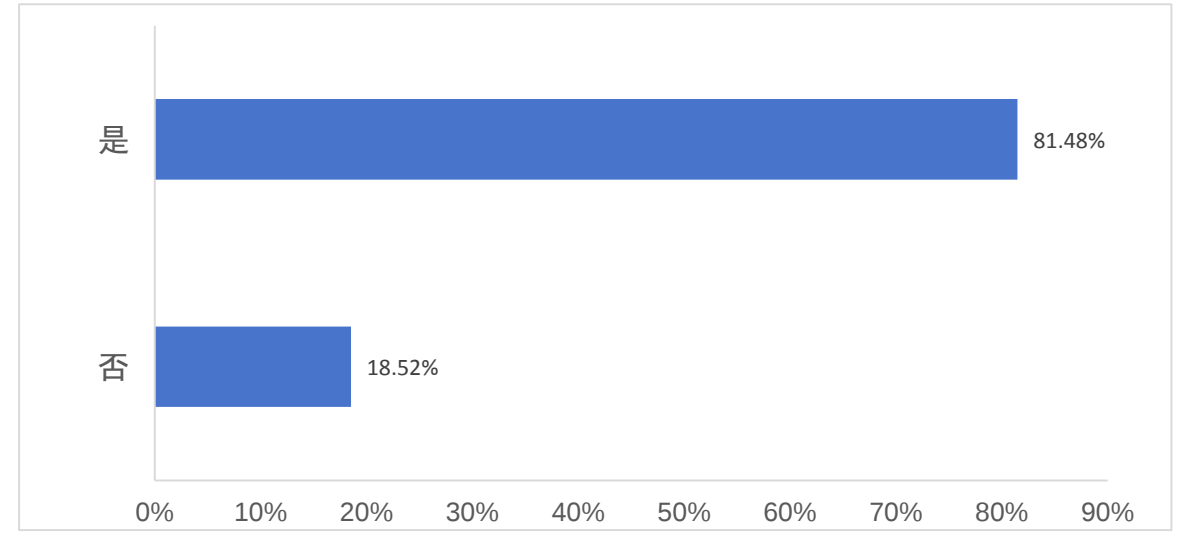


图 23 内外部投诉渠道建设情况

19. 是否制定并在全所范围内执行统一的招聘、培养、使用、留住、考核、退出等政策和程序？

从调查问卷统计情况看，全部样本均选择了“是”，并列示了相关制度名称和相关内容。调查结果显示，北京地区非证券所内部制度中均制定了并在全所范围内执行了统一的招聘、培养、使用、留住、考核、退出等政策和程序。

20. 是否制定统一的知识资源政策和程序？是否建立与专业技术支持相关的政策和程序，配备具备相应专业胜任能力、时间和权威性的技术支持人员？

从调查问卷统计情况看，77.78%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称，说明了相关技术人员的数量和比例，22.22%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所制定了统一的知识资源政策和程序，建立了与专业技术支持相关的政策和程序，配备了具备相应专业胜任能力、时间和权威性的技术支持人员。

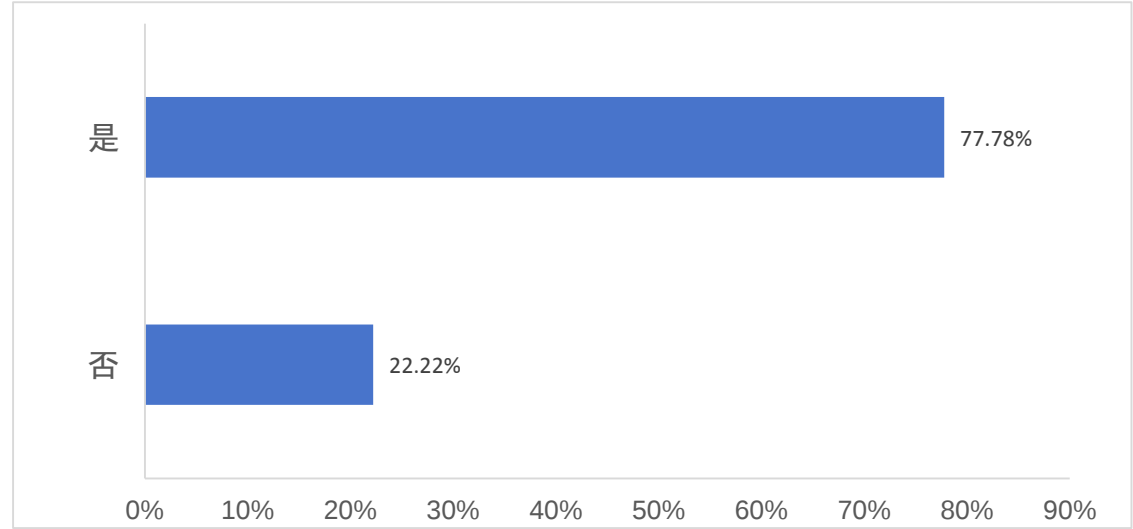


图 24 知识资源与技术支持配置情况

21. 是否建立恰当的信息系统？信息系统是否涵盖业务管理、技术标准的更新和维护、人力资源管理、财务管理等方面的功能？总分所的信息系统是否实现一体化？

从调查问卷统计情况看，62.96%的样本选择“是”，并列示了总分所已建立各个信息系统的名称，25.93%的样本选择“部分是”，

并列示了总分所已建立各个信息系统的名称，说明了没有信息系统的情况下，如何实现人员、业务、财务等管理，11.11%的样本选择“否”，并说明了没有信息系统的情况下，如何实现人员、业务、财务等管理。调查结果显示，多数北京地区非证券所建立了信息系统，并且信息系统涵盖业务管理、技术标准的更新和维护、人力资源管理、财务管理等方面的功能，总分所的信息系统也实现了一体化。

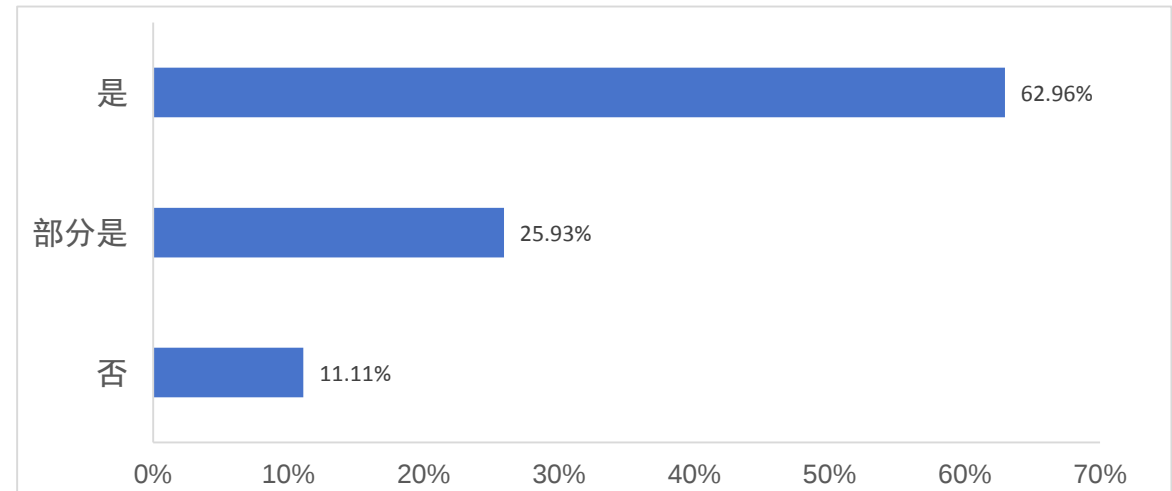


图 25 信息系统建设与一体化情况

22. 内部制度中是否建立全事务所集中统一的监控和整改程序？是否对业务质量管理开展实质性监控？是否建立监控和整改相应的组织结构、文件模板及运行机制？

从调查问卷统计情况看，88.89%的样本选择“是”，并列示了相关制度和主要相关内容，以及 2024 年对审计业务监控的情况，11.11%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所内部制度中建立了全事务所集中统一的监控和整改程序，对业务质量管理开展了实质性监控，建立了监控和整改相应的组织结构、文件模板及运行机制。

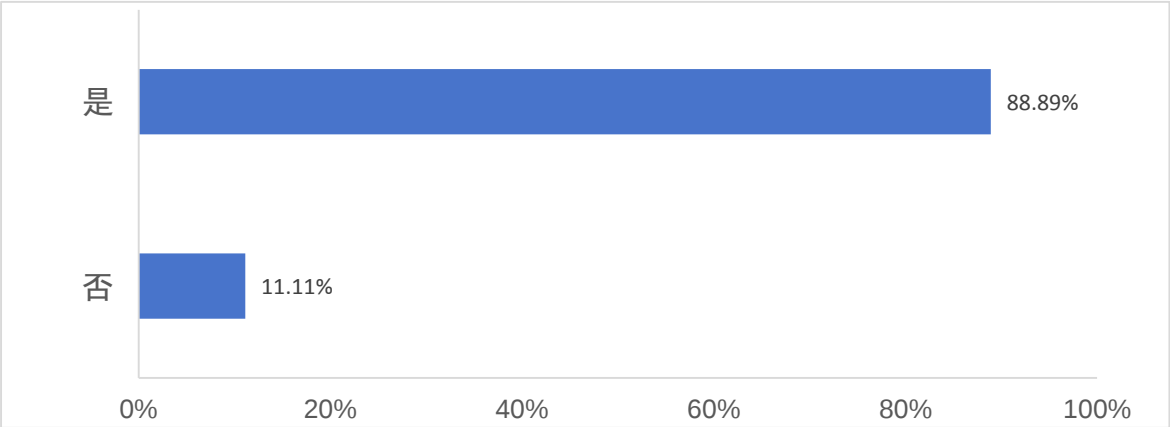


图 26 监控与整改程序建设与运行情况

23. 内部制度是否设计评价缺陷的严重程度和广泛性的方法和程序？针对质量管理的缺陷，内部制度是否设计和采取恰当、有效的整改措施？是否要求根据缺陷及整改措施的性质、严重程度等，采取措施评估整改措施设计的恰当性和执行有效性？

从调查问卷统计情况看，70.37%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和主要相关内容，29.63%的样本选择“否”。调查结果显示，多数北京地区非证券所内部制度设计了评价缺陷的严重程度和广泛性的方法和程序；针对质量管理的缺陷，内部制度设计和采取了恰当、有效的整改措施；要求根据缺陷及整改措施的性质、严重程度等，采取措施评估了整改措施设计的恰当性和执行有效性。

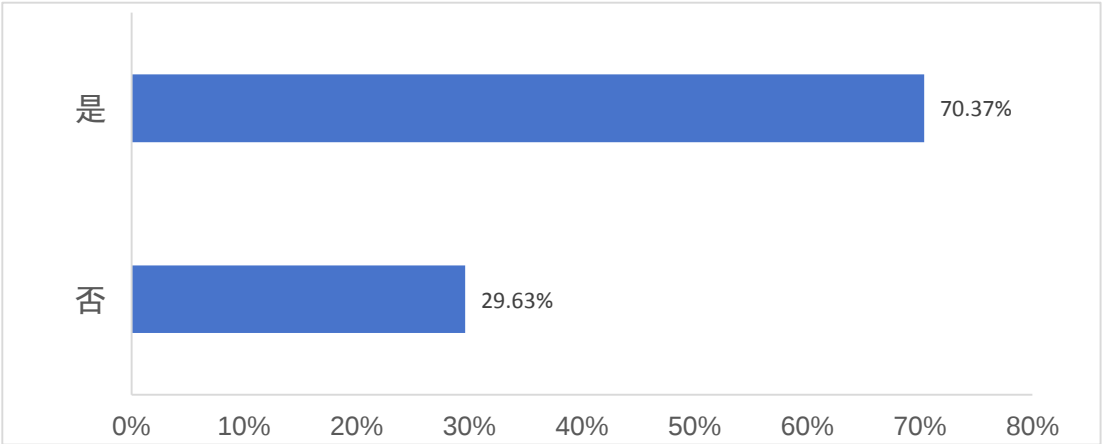


图 27 缺陷评价与整改机制

24. 针对监控与整改发现的问题，内部制度是否建立相应的问责机制，并采取恰当的惩罚措施，如与考核、晋升和薪酬挂钩的惩罚机制？是否制定与项目组及相关人员的沟通机制？是否建立政策和程序确保整改措施和问责措施的落实？

从调查问卷统计情况看，85.19%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和相关内容，14.81%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所针对监控与整改发现的问题，内部制度建立了相应的问责机制，并采取了恰当的惩罚措施，如与考核、晋升和薪酬挂钩的惩罚机制；制定了与项目组及相关人员的沟通机制；建立了政策和程序确保整改措施和问责措施的落实。

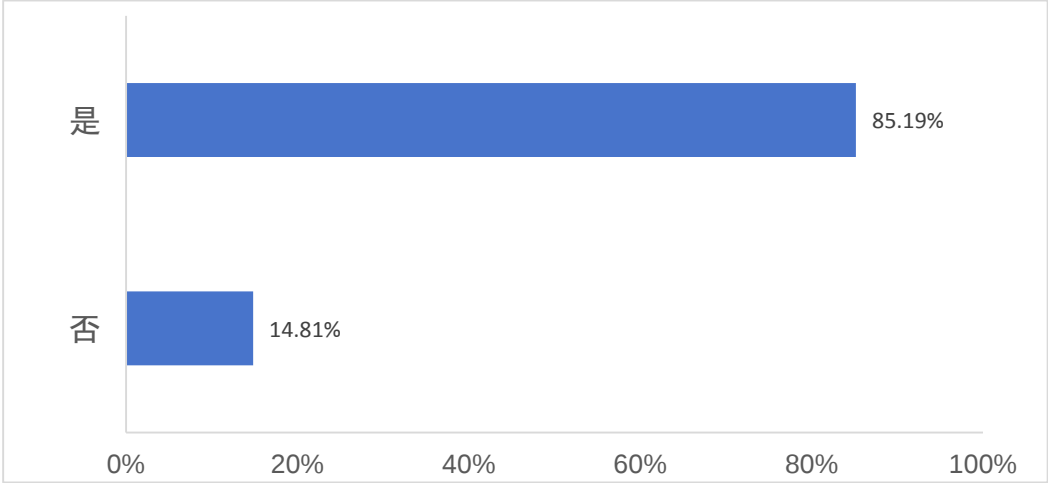


图 28 监控整改问责与沟通机制

25. 针对外部监管或检查发现的问题，内部制度是否要求设计和采取恰当、有效的整改措施？是否要求评估整改的适当性？是否及时向外部监管部门沟通整改情况？

从调查问卷统计情况看，74.07%的样本选择“是”，并列示了相关制度名称和相关内容，25.93%的样本选择“否”。调查结果显示，大多数北京地区非证券所针对外部监管或检查发现的问题，内部制度要求了设计和采取恰当、有效的整改措施；要求了评估整改的适当性，并及时向外部监管部门沟通了整改情况。

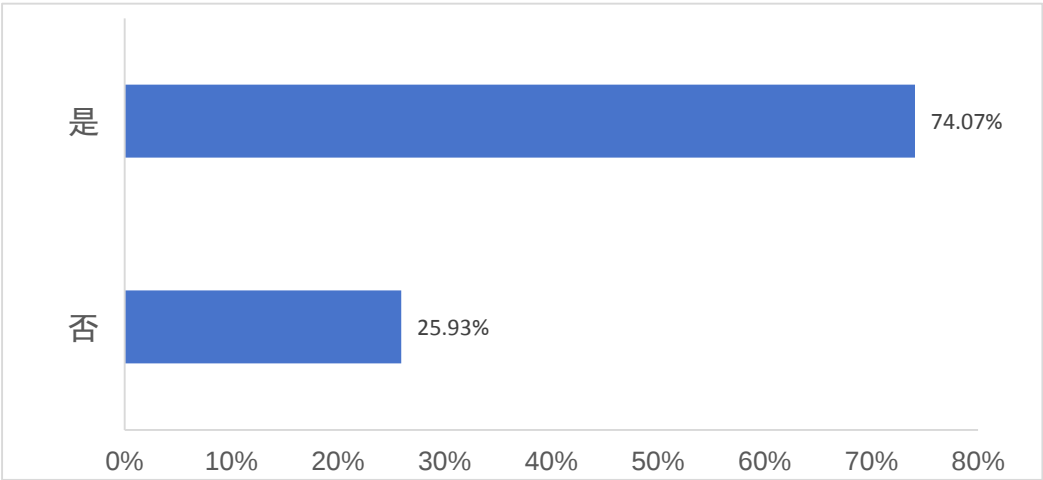


图 29 外部检查问题整改与沟通机制

三、现场调研

（一）调研对象概况

本次现场调研选取了五家在北京地区具有代表性的非证券业务会计师事务所。这些事务所在组织形式、成立时间、人员规模、收入水平和业务结构等方面均存在差异，能够较为全面地反映北京地区非证券所的多元生态与执行新质量管理准则时所面临的不同情境。

1. A 会计师事务所有限责任公司

A 事务所成立于 1988 年，是改革开放后国内成立的首批会计师事务所之一。事务所采取有限责任制，现有股东 18 人，注册资本 500 余万元。从业人员 330 余人，其中注册会计师 170 人。事务所在全国设有 11 家分支机构，并在人事、财务、执业标准、质量控制与人员培训等方面对分所实行统一管理。业务范围涵盖财务报表审计、基本建设预决（结）算审核、财务会计咨询及涉税鉴证与咨询等。2024 年度，实现业务收入 7000 余万元。

2. B 会计师事务所（特殊普通合伙）

B 事务所成立于 2008 年，2023 年 1 月由公司制转为特殊普通合伙制。现有合伙人 20 人，合伙人出资总额 248 万元。员工总数 200 余人，其中注册会计师 106 人。事务所在全国设有 8 家分支机构，2024 年度实现业务收入 3000 余万元。

3. C 会计师事务所（普通合伙）

C 事务所成立于 2021 年，是某国际会计网络的中国成员所。事务所由 2 名合伙人发起设立，出资额 75 万元，共同负责日常运营。现有员工 62 人，其中注册会计师 15 人。事务所 2024 年度实现业务收入近 6000 万元，其中年度审计业务收入占比超过 90%。

4. D 会计师事务所（普通合伙）

D 事务所成立于 2008 年，未设立分支机构。事务所现有合伙人 3 人，合伙人出资总额 550 万元。员工总数为 61 人，其中注册会计师 28 人。事务所 2024 年度实现业务收入近 800 万元，其中审计业务收入约占六成。

5. E 会计师事务所（普通合伙）

E 事务所成立于 2019 年，普通合伙形式，无分支机构。事务所有合伙人 2 人，出资额 100 万元。现有员工 18 人，其中注册会计师 8 人。事务所 2024 年度实现业务收入 200 余万元，其业务构成中以其他鉴证类业务为主，审计业务占比较小。

（二）调研内容

1. 为执行新质量管理准则，事务所在制度建设、组织架构调整、关键管理人员安排等方面的主要变化。

（1）A 会计师事务所有限责任公司

一是制度建设情况。2022 年，组织有关人员对质量管理体系相关制度进行修订或补充，包括《从业人员职业道德规范》《质量管理制度》《对财务报表审计实施的质量管理制度》《分所执业授权管理办法》《分所管理办法》《事务所业务管理制度》《项目质量复核制度》等。并自 2023 年 1 月 1 日起提前一年试运行，以确保 2024 年 1 月 1 日正式实施后的效果。2024 年，修订了《会计师事务所人力资源管理制度》，制定了《质量风险管理办法》《质量管理委员会工作规则》《质量管理委员会工作细则》等制度。

二是组织架构调整情况。在现有执业技术部、质量监管部的基础上，增设风险管理部、合规部、监控整改办等职能部门，以满足质量管理体系的设计、实施和运行的需要。

三是关键管理人员安排情况。按照实质性一体化运作的要求，质量管理领导层包括主要负责人、质量管理主管合伙人、职业道德合伙人、独立性合伙人、监控和整改合伙人、业务条线主管合伙人等角色，各个角色包括在该角色授权下承担相关责任的人员。人员配置情况在运行中适当调整。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

一是制度建设情况。完善了执业质量管理制度体系，涵盖执业质量管理基本制度、业务风险管理规程、信息系统审计管理规程、稽查监控工作规程、员工职业道德守则等。

二是组织与治理结构调整情况。构建、完善了层级清晰、权责明确的组织与治理架构：最高权力机构为合伙人会议，由全体合伙人组成，负责选举产生首席合伙人、合伙事务管理委员会及合伙事务监督委员会；核心决策机构为合伙事务管理委员会，统筹事务所经营管理重大事项决策，下设五大专业委员会及意见分

歧处理小组，包括：技术标准委员会（下设各专业小组，负责专业技术标准制定与落地）、风险管控委员会（下设风险评估小组、风险管理部、质量控制部、稽查监控部，强化风险全流程管控）、职业道德委员会（统筹员工职业道德建设与监督）、经营管理委员会（下设绩效评价、高新企业认定、证券类、国企、税务等项目发展事业部，聚焦不同领域业务推进）、信息化建设委员会（下设信息技术部，支撑全所信息化建设）。

三是关键管理人员安排情况。优化核心管理团队配置：首席合伙人，全面主持事务所日常管理，对全体合伙人负责；管理合伙人，按职责分工明确技术标准、风险管控、职业道德、经营管理、信息建设、人事薪酬专项负责人。风险管控团队新增专职合伙人，进一步强化风险管控力量。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

一是制度建设情况。根据新质量管理准则要求，参照集团 ISQM 质量管理手册相关内容，在原《事务所质量控制制度》基础上，新制定了《事务所质量管理制度》，明确从设定质量目标、识别评估质量风险到设计应对措施的全流程规范，原《事务所质量控制制度》予以废止。新制定《项目质量复核制度》，明确了项目质量复核的范围、人员资质、实施流程及记录要求。调整后的质量管理制度一方面是对原有制度的完善，例如，修订后的《业务承接与保持管理制度》，新增客户风险评估指标，完善业务承接和保持的决策流程；修订后的《人力资源管理制度》，优化人员招聘、培训、晋升等环节，强调专业胜任能力与质量意识培养。另一方面，增加了原制度没有的内容，例如，将资源范畴从人力资源拓展至技术与知识资源，以支持质量管理体系的运行和业务的执行。

二是组织架构调整情况。新设或调整部门职责，由质量管理部成员组成风险评估小组，负责全所质量风险的识别、评估与监控，定期向管理层汇报风险状况并提供应对建议；质量管理部职责扩展涵盖监控与整改程序，加强对质量管理体系运行和业务执行的监督检查，对发现的问题及时督促整改。

三是关键管理人员安排情况。新增领导层关键合伙人及岗位：任命质量主管合伙人，全面负责质量管理体系的运行与完善，直接向首席合伙人汇报。人员职责重新界定，明确首席合伙人对质量管理体系承担最终责任，定期对体系进行评价；项目合伙人在业务执行中责任细化，涵盖项目组指导、监督、复核以及配合项目质量复核等工作；质量复核合伙人独立开展项目质量复核工作，对项目风险进行独立判断并出具复核意见。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

新制定了《事务所一体化管理制度》《数据安全管理办法》等制度，修订了《业务质量控制细则》，明确了事务所实行主任会计师负责制，主任会计师对会计师事务所质量管理体系的建立健全和执行承担最终责任。同时，明确项目合伙人职责，督促项目组勤勉尽责执业。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

一是制度建设情况。2023 年第三季度启动制度修订工作，修订《业务承接管理办法》《业务分类管理制度》《质量控制制度》等，进一步细化质量管理各环节要求，明确各层级人员在质量管理中的职责边界。

二是组织架构调整情况。一方面，强化质量控制部职能，将原隶属于审计业务部的“项目复核小组”整体划归质量控制部，

新增两名专职项目质量复核人员，明确质量控制部对全所业务质量的事前审核、事中监控、事后检查全流程管控权限，同时赋予其对不合格项目的“一票否决权”；另一方面，在各业务部门设立“质量联络员”岗位，由部门内具备五年以上审计经验的注册会计师担任，负责对接质量控制部，传递质量管理要求、反馈项目质量问题，形成“质量控制部-质量联络员-项目组”的三级质量沟通机制。

三是关键管理人员安排情况。对领导层关键岗位进行调整与补充：任命具有丰富审计工作经验、曾担任大型会计师事务所质量控制部经理的合伙人为质量控制部负责人，全面统筹质量管理体系建设与运行；新增首席风险官岗位，由首席合伙人担任，主要负责识别、评估全所业务风险，制定风险应对策略，监督风险防控措施的执行。

2. 在全所范围内，从管理层到员工宣贯、培训、执行新质量管理准则的情况。

（1）A 会计师事务所有限责任公司

一是质量管理领导层和质量管理体系团队主要成员，积极参加中注协举办的新质量管理准则培训，系统研究学习《会计师事务所质量管理相关准则讲解与操作》相关内容；二是在召开的股东会会议、董事会会议上，向全体股东和董事通报监控报告、质量管理体系评价报告等；三是在后续教育培训班上，宣贯质量管理准则要求，监管机构检查发布的案例，以及事务所执业质量检查等监控过程中发现的问题及整改措施建议等内容；四是在总分所技术负责人、质控负责人培训班上，系统研讨监控整改发现的

问题及整改措施建议以及项目质量复核中发现的共性问题及整改建议。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

以注册会计师行业宗旨为根本，恪守独立、客观、公正原则，塑造诚信、质量、尊重、专业的业务质量控制文化，树立专业技术支持与风险管理并重的质量控制理念。具体执行中，一是完善专业技术标准体系，搭建专业技术咨询支持平台，为业务开展提供技术保障；二是聚焦重大影响项目，将其列为重点复核对象，构建以控制重点项目审计风险为目标的风险管理机制；三是推行“全员+全程”双维度管控，要求全员保持专业胜任能力，以职业谨慎态度执行审计业务，全程层面覆盖业务承接、执行至完成的全流程，确保各环节质量可控。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

为推动新质量管理准则执行落地，聚焦“认知-能力-落地”全链条，以三项核心举措实现全所覆盖：一是分层宣贯强化全员认知。在全面实施新质量管理准则的第一年，质量管理部按照“八要素”的内容，在全所范围内组织了一系列培训，明确各要素质量目标、质量风险、应对措施和关键控制点，确保全员清晰理解新质量管理体系如何全面取代原有的质量控制体系，有哪些核心变化。管理层方面，在合伙人例会上由质量管理部解读准则核心要义与管理层责任。针对支持部门，通过一对一会议，详细拆解关键控制点的落实，确保各部门清晰为何做，做什么。二是持续培训提升执行能力，在全面实施新质量管理准则的第二年以及以后年度，针对业务部门和支持部门，对上年度质量监控程序中识别出的问题进行针对性开展培训。三是闭环执行保障落地实效。

将准则要求转化为质量管控清单，嵌入业务承接、执行、归档全流程；组建监控小组，通过抽查、数据分析动态监督，对问题下发整改通知，形成“执行-监控-整改-优化”的闭环机制。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

通过内部培训等对新质量管理准则进行宣贯，每年定期或不定期组织各类培训，包括项目经理、助理或者全员。各项质量管理政策和程序由质量标准部、各业务部门、办公室等职能部门负责传达到全体业务人员，传达采取多种形式，如召开会议、向每个人员发放质量管理手册、利用网络传达等。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

一是分层宣贯，确保全员知晓。采用“自上而下、分层推进”的宣贯模式，确保新准则要求传递至每一位员工。2023 年 12 月，召开全所新质量管理准则宣贯大会，由执行合伙人解读准则出台背景、核心变化及对事务所的影响，明确“质量是生命线”的发展理念。随后各部门分别组织专题会议，部门负责人结合本部门业务特点，讲解准则在具体业务中的应用要求，如审计业务部门重点解读项目质量复核流程，税务咨询部门聚焦税务服务质量控制要点；同时，通过微信工作群发布准则原文、解读材料、常见问题解答等内容，确保员工随时可查阅学习。

二是系统培训，提升专业能力。为提升员工对新准则的理解与执行能力，制定了为期 6 个月的系统培训计划。培训分为三个层次：首先，是针对合伙人及部门负责人的管理层培训，开展专题讲座，内容涵盖质量管理体系构建、重大质量风险应对、管理层责任落实等；其次，是针对项目负责人及骨干员工的专业技能培训，由质控部负责人授课，结合实际案例讲解新准则在审计计

划制定、审计证据收集、项目质量复核等环节的具体应用，并组织案例研讨、分组演练等活动，强化培训效果；最后，是针对新员工及基层员工的基础培训，重点讲解新准则基本条款、质量管理基本流程、岗位职责等内容。

三是严格执行，强化过程管控。为确保新准则落地执行，建立了“全流程管控+考核监督”的执行机制。在业务承接环节，严格按照新准则要求执行客户背景调查、业务风险评估程序，由质量控制部对客户关系和具体业务的接受与保持进行独立审核；在业务实施环节，项目组需按照修订后的审计规程、复核办法开展工作，明确项目组内部一级复核（项目助理复核）、二级复核（项目负责人复核）的具体内容与时限，质量控制部对项目实施过程进行随机抽查；在业务报告环节，实行“双签制”，除项目负责人签字外，需经专职项目质量复核人复核通过后才能出具报告。将新准则执行情况纳入员工绩效考核体系，对严格执行准则、业务质量优秀的员工给予加分奖励，对未按准则要求开展工作的员工进行扣分、约谈，情节严重的暂停项目负责人资格。

3. 实施新质量管理准则在提升会计师事务所审计质量方面的效果情况。

（1）A 会计师事务所有限责任公司

一是构建质量环境基础，防范系统风险。从质量控制“六要素”到质量管理体系“八要素”，事务所主动构建质量管理体系，配备质量管理体系团队成员，确保质量管理体系设计、实施和运行顺畅，奠定坚实的质量管理控制环境基础，持续实现质量管理体系的两大质量目标，为业务团队提升审计质量保驾护航。目前，实施效果尚不明显，有待检验，需久久为功，方有所成。

二是风险关口前移，防范业务执行方面的风险。客户关系和具体业务的接受与保持方面的风险评估程序，需要质量管理领导层成员事先介入风险评估与应对审核批准，将风险关口前移至承接和保持环节，避免承接缺乏专业胜任能力、缺少类似业务经验的新业务，把好承接关，为防范审计失败筑牢第一道防线。实施中产生一定的效果，如传递了质量至上的理念，识别新客户新业务的潜在风险，避免承接不具备胜任能力的业务等。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

新质量管理准则实现从“控制”到“管理”的范式跃迁，通过风险导向、动态闭环、权责明晰三大革新，推动事务所从“合规控制”转向“战略质量管理”，实际效果显著。

具体而言，在以下八个维度推动了审计质量显著提升：一是理念转型，引入全面质量管理（TQM）理念，从事后纠错转向事前预防与持续改进，实现质量与战略管理深度融合；二是目标升级，从确保合规性（符合审计准则）上升至追求高质量审计（合理保证业务适当性）；三是导向转变，从控制导向（被动纠错）转向风险导向（主动识别、评估、应对风险）；四是时间延伸，从侧重事中控制与事后监控，扩展至事前目标设定-事中执行-事后整改的动态闭环管理；五是责任明确，明确首席合伙人为质量最终责任人，设立质量管理、独立性等专职合伙人，解决责任主体模糊问题；六是框架完善，构建风险评估程序（新增核心）、治理与领导层、职业道德、客户关系与业务承接、业务执行、资源、信息与沟通（新增）、监控与整改等八大要素风险导向框架；七是管理一体化，强制推行人事、财务、业务、技术标准、信息管理“五统一”，打破“分灶吃饭”的利润中心模式；八是风险前置，要求

定期识别客户诚信缺失、员工胜任力不足等质量风险，并针对性设计应对措施。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

新质量管理准则从多维度为提升会计师事务所审计质量提供有力支撑，实施后实际效果显著。一方面，强化风险管控，提前化解潜在问题。新准则引入风险导向理念，要求事务所在业务承接前，借助风险评估程序，对客户所处行业风险、经营状况、诚信水平等展开全面评估，确保及时发现并应对风险，提升审计工作精准度与有效性。另一方面，完善资源配置，夯实审计质量根基。新准则将资源范畴从人力资源拓展至技术资源与知识资源，为业务开展提供充足保障。在技术资源方面，本所加大审计软件投入，提升审计效率与风险识别能力；在知识资源方面，搭建内部知识共享平台，汇聚集团审计方法论、行业审计案例、政策解读等，方便员工随时查阅学习，为审计工作提供智力支持，全方位夯实审计质量基础。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

新质量管理准则变化之一，是着重强化和细化了项目合伙人在审计业务质量管理方面的责任，要求项目合伙人应当充分参与整个审计过程，并对其指导、监督和复核项目组成员的工作做出细化规定。本所实行项目经理负责制，对项目的最终质量负责，由项目负责人进行一级复核，质量标准部相关人员进行二级复核，然后由主任会计师进行三级复核并签发报告，在提升具体业务项目审计质量效果明显。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

实施新质量管理准则，在下列关键方面效果显著：一是风险防控能力显著增强。新质量管理准则强调“全员、全过程、全业务”的风险管理理念，本所通过建立业务风险分级管理制度，将客户分为高、中、低三个风险等级，针对不同风险等级制定差异化的审计程序与复核要求，如对高风险客户增加审计程序执行次数、扩大审计样本量、实施更严格的项目质量复核，有效识别和防范潜在风险。二是质量复核体系更趋完善。新质量管理准则明确了项目质量复核的人员资质、复核范围、复核程序等要求，本所通过设立专职项目质量复核人、细化复核流程，解决了以往复核流于形式、复核不到位的问题，形成了“项目组内部复核+专职独立复核”的双重保障机制，提升了复核的独立性与有效性。三是促进专业胜任能力持续提升。新质量管理准则对员工专业胜任能力提出更高要求，本所通过系统培训、持续评价等措施，促使员工不断学习新知识、新技能，员工专业能力得到明显提升，能够更好地应对复杂业务场景。四是质量管理责任更加明确。新质量管理准则细化了从合伙人到基层员工的质量管理职责，本所通过制度修订、岗位调整，形成了“人人有责、层层负责”的质量管理责任体系，避免了以往责任不清、推诿扯皮的现象，提升了员工的质量意识与责任意识。

实际效果的具体体现，包括审计程序规范性提升，财务报表审计缺陷率下降；通过风险预警机制，提前识别企业财务风险案例增加；复核环节效率提高，平均审计周期缩短；客户续约率提升等等。

4. 利用信息化手段（技术资源）推动新质量管理准则实施落地的情况。

(1) A 会计师事务所有限责任公司

①定制研发事务所管理云平台系统。2024 年，委托第三方定制研发事务所管理云平台系统正式上线。该系统包括客户、业务、项目管理等模块。客户管理模块能够实现客户申请、审批、查询等功能，对客户类型、客户关系级次以及客户信息予以定期维护；业务及项目管理模块，采用事务所统一的业务分类，按照业务风险级别、分所授权类型等的不同，对业务承接或保持、项目立项审批、合同管理、报告管理等流程予以管理。

事务所管理云平台系统中已开发设置了工时管理模块，具备项目委派工时管理、项目实际工时记录、项目工时审批、项目工时预结算、工作量统计和查询等方面功能。此外，系统中已开发设置了人力资源管理模块，包括人员基本信息、职级管理、执业资质管理、从业年限情况统计等。事务所指定专人负责对与人员相关的信息系统及数据库予以管理维护。

②外购审计作业系统。目前，总分所均采用鼎信诺审计作业系统 6.0 版本，该审计作业系统为单机版，软件内置控制测试、实质性测试程序表模板需要执业人员充分运用知识、经验和专业技能，结合业务的具体情况和职业判断，选取或设计与项目情况相适应、能实现审计目标的程序，将执业准则的要求从实质上执行到位。

③电子函证平台。2023 年上线“I 发函”函证管理平台，在全所范围内推广使用，实现企业函证全流程在线办理，并对函证标准统一管理。制定了“函证管理平台操作指引”，内置各类型函证模板，并由各执业机构指定专人对函证模板予以维护。通过函证平台风险合规性检查模型，落实函证全过程控制、函证业务合

规性监察。项目组通过函证平台办理制函、发函、回函处理，实现函证全过程控制。

④采用统一的 263 企业邮箱。制定并明确企业邮箱使用规范，由专人负责邮箱予以管理维护，确保内部或外部信息沟通传递的及时性、安全性和可靠性，为质量管理体系提供支持。

⑤采用统一的财务管理系统。采用用友财务系统 U8 进行会计核算与财务信息管理，已使用该系统的共 9 家执业机构，总所可以通过系统及时监控分所的会计信息和资金调度，但目前尚有 3 家执业机构未使用该会计核算与财务信息系统。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

依托统一业务云平台，整合业务方法工具、质量管理标准、知识经验库等资源，并全面支持移动端审批，实现两大核心功能：一是电子底稿在线复核，实时加强项目风险管控；二是自动报备，对接财政部统一监管平台完成自动报备赋码，提升报备效率、降低人员成本。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

利用集团自主研发并持续优化的智能审计作业平台，将新质量管理准则要求深度嵌入。平台涵盖审计项目全流程管理功能，从业务承接时，依据内置风险评估模型，评估客户风险等级，辅助管理层决策是否承接项目，严格把控业务入口关；在审计计划制定阶段，系统根据风险评估和风险应对方面的审计准则的要求，逐步指导项目组进行风险评估，并根据评估结果，生成标准化审计程序模板，明确各阶段审计重点、时间节点与人员分工，确保审计计划制定符合准则规范且贴合项目实际；执行环节中，审计人员按照制定的审计程序模板执行审计程序，录入审计证据、工

作底稿，系统自动关联审计目标与程序，对审计轨迹全程留痕，便于复核人员查阅监督，保障审计工作按准则要求有序推进；在审计报告阶段，出具审计报告后，系统根据审计报告日后 60 天将项目自动到期锁定，确保归档日后审计档案无法被修改。

质量管理部通过该审计作业平台导出的报告监控所有项目关键节点的完成情况，如项目合伙人是否及时进行了风险评估和审计计划的复核和签署，并定期通报给合伙人和项目组，督促其按时完成。未来将持续在信息化方面投入，紧跟行业发展趋势，不断优化信息化工具与手段，为准则深入实施与事务所高质量发展助力。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

目前，使用阿帕奇软件系列——事务所业务集中控制与管理平台。该平台从客户管理、项目管理、业务收费管理、人力资源管理、日常办公管理、统计报表等方面对业务进行控制，主要侧重于事务所日常管理，可以上传文件法规等到“文件资料柜”供相关人员查阅或下载。同时，通过钉盘、微盘等可以存储、传递文件资料。审计软件使用鼎信诺，财务报销系统使用分贝通。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

为提升新质量管理准则实施效率与效果，加大了信息化建设投入，以技术赋能质量管理，主要是升级了审计作业系统（鼎信诺）。在原有系统基础上新增“质量管理模块”，实现项目全流程线上管控，包括客户信息录入与风险评级、审计计划制定与审批、审计程序执行与记录、项目复核与报告出具等环节，系统自动对各环节时限、质量要求进行提醒与监控，如项目复核超期未完成时，系统自动向项目负责人、质量控制部发送预警信息；同时，

系统内置新准则要求的审计程序模板、风险评估指标体系，项目组可直接调用，确保审计程序符合准则要求，减少人为操作偏差。

5. 新质量管理准则中，关于总分所一体化管理相关要求的执行情况。

(1) A 会计师事务所有限责任公司

一是人员管理方面，尚未完全按照统一的政策和标准委派、监督和考核分所负责人和关键管理人员；尚未统一制定员工招聘政策、标准与年度计划并在全所范围内一致有效执行；尚未在全所范围内有效执行统一制定的员工业绩考核、晋升和薪酬政策与标准；尚未在员工绩效考核、晋升和薪酬制度方面充分体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并得到有效执行。

二是财务管理方面，合伙人业绩评价、晋升和利润分配尚未充分体现以质量为导向，质量评估等级较低对综合评价的影响有明确规定并得到有效执行；对分所尚未完全实施财务预算的统一编制、执行和监控，资金的统一管理和调度。

三是业务管理方面，尚未完全建立了合理的工作负荷监控政策与程序（包括但不限于对合伙人负责的审计项目数量、投入审计项目的工时总数、合伙人与员工数量之比，员工的工时利用率、加班小时数等设有合理的上限）并有效执行。

四是技术标准与质量管理方面，尚未配备数量充足、高水平的技术和质量复核团队，以为提供高质量审计服务提供有力保障；尚未制定合理的项目咨询和意见分歧解决政策与流程，并在全所范围内一致、有效执行；质量监控过程中发现的质量管理缺陷尚未全部得到及时的整改。

五是信息化建设方面，尚未配备数量充足、高水平的信息技术专责部门或团队；尚未在全所范围内部署和应用统一的工时记录与管理系统；尚未在全所范围内部署和应用统一的客户与业务管理系统，相关数据库未包含全部客户和业务项目的详细信息；尚未在全所范围内部署和应用统一的人员管理系统，相关数据库未包含总所和分所全部人员的详细信息；会计师事务所的独立性和职业道德管理及监控部分实现信息化，相关信息系统的健全性、有效性和安全性有待提升；尚未统一部署和应用会计核算与财务管理信息系统，以通过系统及时监控全部分所的会计信息和资金调度；尚未建立合理的数据、信息与网络安全管理制度与机制，并在全所范围内有效运行。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

一是人员管理方面，除一家分所外，其余分所负责人均由首席合伙人担任，实现全国一盘棋管理；制定人力资源一体化管理的相关办法，规范人事管理、员工招聘、继续教育、绩效考核、薪酬设置、晋升、辞退辞职及信息管理全流程。

二是财务管理方面，出台有关合伙人考核的管理办法、合伙人收益分配的管理办法、财务管理一体化的管理办法，实现“四统一”，即：统一合伙人考核评价，以质量为导向制定考核标准，关联利润分配；统一财务预算与资金管理，实行收支两条线，分所支出逐笔审批拨付；统一费用支出管理，通过财务报销系统管控全所费用，强化财务风险防控；统一会计核算政策：依托财务系统提升核算效率与准确性，为管理提供数据支持。

三是业务管理方面，全部分所统一使用业务云平台，确保业务流程与标准一致。

四是技术标准与质量管理方面，制定《执业质量管理制度》和分所管理办法，统一执业规程与指引（如发布财务报表审计工作底稿模板并每年修订，通过企业网盘供全员查询）；明确项目咨询与意见分歧解决政策，规范咨询原则、情形、流程及底稿记录要求，确保全所执行一致。五是信息化建设方面，以企业微信为载体，统一规划开发各职能部门管理模块，搭建全所统一管理平台，提升跨部门、跨分所协同效率。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

C 事务所无分所。C 事务所针对新质量管理准则中全所一体化管理要求，从统一管理体系、统筹资源调配、强化监控考核三方面构建一体化运行机制，确保全所质量管理标准统一、执行协同、风险可控。

一是统一管理体系。以质量管理部为核心搭建全所统一的质量管理体系，由质量管理部牵头制定全所统一的业务承接标准、项目复核流程、底稿编制规范及风险评估模型，业务团队不得自行制定与全所标准冲突的管理办法。同时，借助智能审计作业平台，实现全所所有审计项目全流程线上化管理，所有项目从业务承接、计划制定到复核归档，均需通过全所统一系统审核，质量管理部可实时查看各部门项目进度与质量情况，杜绝因标准不一导致的质量漏洞。

二是统筹资源调配。建立全所一体化资源池，由人力资源部、信息部、质量管理部统筹人力、技术、知识等核心资源：在人力资源方面，根据业务量、项目复杂度及人员专业特点，统一调配合伙人和业务人员；在技术资源方面，将智能审计作业平台等信息化系统向全所全面开放，由质量管理部统一负责

系统功能升级、准则维护，各项目组无需单独投入技术研发，即可共享全所技术成果；在知识资源方面，全所知识共享平台对所有部门员工开放权限，各部门可实时获取平台更新的准则解读、行业案例、审计模板。信息部统一采购办公电脑和部署办公软件。财务部统一维护客户与业务管理系统及数据库、工时管理系统，并按照国家会计核算制度进行财务核算和财务报告。

三是强化监控。构建全所联动的质量监控与考核机制，质量管理部制定月度抽查计划表，重点检查各部门对全所质量管理标准的执行情况；针对监控中发现的问题，由质量管理部统一下发整改通知，涉及问题的部门需制定整改方案，经监控小组审核通过后方可实施，整改结果纳入全所统一的质量档案。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

D 事务所无分所，内部一体化管理程度较高。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

E 事务所无分所，内部一体化管理程度较高。

6. 新质量管理准则执行过程中好的做法、经验和教训情况。

（1）A 会计师事务所有限责任公司

经验方面，主要是形成了对质量管理体系运行评价机制。《质量管理体系》将质量管理体系涉及的风险评估程序、治理和领导层、相关职业道德要求、客户关系和具体业务的接受与保持、业务执行、资源、信息与沟通、监控和整改程序，分别设定了相关政策和程序。经过运行一年后的评价，识别出质量管理体系治理和领导层要素存在对四个层级项目人员配置的考虑未达成清晰一致的共识、维持质量管理体系日常运行的质量管理团队构建尚不

完善、专业技术支持作用尚待加强等缺陷，经采取整改措施后，进一步完善了质量管理体系，有利于质量目标的实现。

教训方面，主要是未处理好治理和领导层方面的痛点堵点问题。在拟订治理和领导层要素的政策和程序过程中，需攻克的痛点堵点难题，主要是质量管理领导层及质量管理体系团队两个层面的人员如何配置、如何分工、相互协调支持、相互监督制衡的问题。配置得当、相互制衡，就能为质量管理体系的实施和运行，实现“两个合理保证”的质量目标，提供强有力的支撑。在制度设计和试运行阶段，采取了“拿来主义”策略，按照新质量管理准则及其应用指南要求或示例指引，结合事务所规模、性质和总部管理负责人的情况，选择分设负责人的方式，构建质量管理领导层和质量管理体系团队。在实际运行中，发现职责未适当分离，形成履职冲突或没有时间履职的问题。例如，在初始设置质量管理体系团队时，仅明确了承担质量管理体系团队运行职责的领导层成员。因人数较少，未按会计技术团队、审计技术团队、职业道德团队（包括独立性团队）、信息技术支持团队、业务风险管理团队、监控团队等团队（组别）分别配置人员，而是采用“六合一”的形式，将支持人员配置在质量和风险管理部（大部门），未细分至在质量和风险管理部下设的分部。具体工作由质量管理合伙人统一分配。由于质量管理合伙人需承担项目层面的项目质量复核职责，质量管理合伙人及项目质量复核支持人员，将不能作为监控整改支持人员参加对该类项目的监控工作，存在履职冲突，导致监控整改合伙人缺少质量管理支持人员支持，难以履行监控和整改方面职责。

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

经验方面，一是风险评估与应对机制规范了执业流程。执行动态优化的风险评估流程，设定质量目标后，识别评估目标实现过程中的质量风险（含流程风险点），设计实施控制措施；核心团队及各要素负责人持续跟踪内外部环境趋势，及时调整风险评估结果与应对措施，并通过监控活动验证措施有效性，将监控结果反馈至管理层，为持续风险评估提供依据。二是监控与整改提高了审计质量。年度依据质量监控及合规检查项目，在体系层面识别质量缺陷，执行根源分析并实施改进措施，评价内容包括业务执行是否符合执业准则、法律法规及企业制度，质量管理政策程序的相关性、充分性与执行有效性等。三是技术创新支持了提高审计效率和效果。投入客户画像系统、企业运营健康检查舞弊识别工具，逐步实现数字化审计转型，大幅提高审计效率。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

C 事务所正好是在新质量准则发布之后设立，设立之初开始建设质量管理体系时采纳了新质量管理准则中的理念和原则，不存在新老质量管理准则过渡，实现了一步到位。在理解和实施新质量管理准则的过程中，得益于集团的成熟的做法和成文的体系，大量借鉴和实施了集团的政策、流程与规范，节约了大量的时间和精力。随着事务所的发展，可能面临新的挑战，需要从体系建设和实施上下功夫。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

新质量管理准则为质量管理体系的设计、实施和运行提供了基本框架，D 事务所据此进一步完善了质量管理体系，明确了不同岗位的管理或工作职责，为提升审计质量提供了坚实基础。2024 年，在承接某项目时，遵循质量管理准则要求，多次组织专

题会议对具体业务开展讨论，严格以企业会计准则为依据与客户进行沟通，规避了会计和审计风险，赢得客户好评。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

经验方面，一是“管理层带头+全员参与”的推进模式。在新质量管理准则实施过程中，合伙人及部门负责人率先学习准则、执行准则，主动参与制度修订、培训授课、项目复核等工作，为员工树立榜样；同时，通过宣贯、培训、考核等措施，充分调动员工积极性，鼓励员工提出质量管理改进建议，形成了管理层引领、全员参与的良好氛围，确保新准则顺利推进。二是“制度+技术”双轮驱动的质量管控机制。通过完善制度明确质量管理要求，利用信息化技术实现全流程线上管控、数据化分析，既解决了制度执行不到位的问题，又提升了质量管理效率，实现了制度管人、技术赋能的双重效果。三是“分层培训+案例教学”的能力提升方法。针对不同层级员工需求差异，开展分层培训，避免“一刀切”式培训导致的效果不佳问题；同时，结合实际案例讲解准则应用，让员工更易理解和掌握。

7. 执行新质量管理准则中存在的困难、难以执行到位的相关准则规定和建议情况。

（1）A 会计师事务所有限责任公司

A 事务所执行新质量管理准则存在下列主要困难：一是如何借助行业力量提高信息化建设能力和水平，弥补技术资源明显滞后、难以支撑质量管理体系运行的不利影响？二是如何落实对合伙人或员工的质量问责要求和赔偿追责安排（完全由个人承担赔偿责任，还是由单位赔偿、保险理赔等方式分担赔偿责任）？有哪些可量化的指标进行客观评议？如何拟订较明确的重大缺陷、

重要缺陷的判定标准？有无较明确的示例指引以便执行？三是如何委托实施其他会计师事务所独立复核或发表审计意见前复核？四是如何量身定制破解质量管理领导层和质量管理体系团队的配置难题？五是如何破解工时管理、业绩评价相关难题？

（2）B 会计师事务所（特殊普通合伙）

B 事务所执行新质量管理准则存在下列主要困难：一是风险评估程序落地难。新质量管理准则要求建立事务所层面的风险导向质量管理体系，但缺乏成熟方法论（如识别评估分所管理、合伙人考核激励等层面风险无统一标准），且风险评估依赖职业判断，需权衡成本与效益，难以把握风险识别与应对的边界。二是一体化管理深入执行难。财务与利益分配一体化改革阻力大，长期“分灶吃饭”，未实现一个利润池，易出现局部利益优先问题。总分所及并购团队间质量文化、执业习惯差异大，统一执行标准需大量培训与监控投入。三是知识资源管理整合共享难。项目组实务经验和知识多为私有化，隐性知识显性化缺乏有效机制。专项服务（如绩效评价、破产清算）知识库缺失，难以支撑多元化业务质量管控。四是监控与整改闭环形成难。整改措施缺乏跟踪问责机制，易停留在纸面；监控结果与绩效、晋升、薪酬关联度低，削弱监控权威性与有效性。五是资源投入平衡难。质量管理人才稀缺，质控人员薪酬与晋升竞争力不足，存在招聘难、留用难。信息化建设需大量资金技术投入，对中小型会计师事务所压力较大。六是文化转变全员渗透难。部分合伙人存在重业务、轻质量惯性思维，基层员工对新准则理解不深，执行易流于形式，需持续培训督导。

难以执行到位的质量管理准则规定，主要包括：一是关于风险评估程序，因缺乏方法论与量化工具，风险评估易主观化、形式化，难以聚焦核心风险。二是关于实质性一体化管理要求，财务一体化触及合伙人利益，改革阻力大，人事、业务一体化易形似神不似。三是监控与整改要素，整改效果验证不足，质量一票否决制等监控结果应用打折扣。四是项目质量复核人员客观性与权威性，易受业务部门或合伙人压力影响，独立性与权威性难以保障。五是知识资源系统化管理，隐性知识转化为组织资产难度大，知识共享与应用机制不完善。

为有效执行新质量管理准则，建议：一是强化工具支持。建议行业协会或监管机构提供风险评估模板、典型案例等操作指引，助力事务所精准执行风险评估程序。二是深化一体化改革。管理层需坚定推进“五统一”，重点建立质量导向的合伙人分配机制，夯实质量管理基础。三是完善监控与问责。搭建线上整改跟踪系统，由质控部门验证整改证据，将监控结果与绩效、薪酬、晋升强挂钩，严格落实质量一票否决制。四是推进知识系统化管理。设立专职岗位，收集整理行业审计指南、复杂案例等资源，搭建中央知识库，建立激励机制，鼓励员工分享知识。五是加大资源投入。提升质量管理人才薪酬竞争力，明确职业发展路径；引入适配的信息化管理系统，以技术手段固化流程、降低人为偏差。六是培育质量文化。领导层通过行动与制度传递质量至上理念，将质量培训贯穿员工职业生涯，表彰质量先进、分享案例，营造全员重质量的氛围。

（3）C 会计师事务所（普通合伙）

C 事务所执行新质量管理准则的困难，主要是资源投入、配置与协调问题。监控和年度评估流程需要大量的时间投入，事务所需配备充足的人力资源。准则执行涉及质量管理部、业务部门、人力资源部、技术部等多个部门，需各部门清晰自己在质量管理方面的职责并能够跨部门紧密配合，对于统筹整个准则实施的团队来说（本所由质量管理部统筹）有一定实施难度。准则对技术资源、人力资源提出更高要求。其中，技术资源的投入，无论是业务平台还是质量管理体系运行平台，需要投入较高的资金和人力资源，这对于中小型事务所而言压力较大。

经过近两年的运行，目前尚未发现哪些准则规定难以执行到位。建议后续根据质量管理准则规定，结合运行情况，进一步完善质量风险管理目标的应对措施。

（4）D 会计师事务所（普通合伙）

D 事务所执行新质量管理准则的困难，一方面，事务所风险评估系统的管理尚未形成完整的体系，相关制度尚不完善，执行存在一定难度。另一方面，在业务执行过程中，因客户多为中小型企业，对被审计单位的内部控制、业务循环等了解不够充分，风险评估程序执行不够到位，审计工作侧重于实质性程序的实施。

（5）E 会计师事务所（普通合伙）

E 事务所执行新质量管理准则的困难，一是资源投入压力较大，审计成本攀升。因本所以中小企业为主要服务对象，新准则对质量管理的精细化要求，如专职复核人员配置、全流程风险管控等，需额外投入大量人力与资金。2024 年，为落实准则新增 2 名专职质量复核人员，人力成本增加。同时，升级审计作业系统，短期内导致服务成本上升，但中小企业对审计收费敏感度较高，

客户因费用调整提出续约异议，导致成本与收益的平衡压力凸显。二是信息技术适配性不足，复杂业务场景应对能力有限。新准则要求加强信息技术环境下的审计质量控制，但中小事务所现有信息化系统在部分复杂场景下存在短板，针对客户使用的新兴财务软件如 SaaS 云财务系统等，审计系统数据接口适配率较低，需人工导出数据并二次处理，增加审计工作量与误差风险。三是员工工作量与质量要求的矛盾凸显。新准则细化了各环节质量管控要求，如增加三级复核节点、强化审计证据记录完整性等，导致员工人均工作量上升约 30%。每个项目的工作底稿页数平均增加 20%，部分员工为赶进度存在重形式、轻实质的执行倾向，如审计证据附件不全、复核记录简单化等问题，虽通过质量检查及时整改，但反映出工作量与质量要求的平衡需进一步优化。

难以执行到位的质量管理准则规定，主要包括：一是质量管理体系运行有效性的持续评价相关要求。新准则要求定期对质量管理体系运行有效性进行评价，识别改进空间并制定整改措施。实际执行中存在两方面难点：评价指标难以完全量化，如员工质量意识提升程度、跨部门质量协同效果等指标需依赖主观判断，评价结果客观性不足；评价后整改措施的落地跟踪难度较大，2024 年第一季度评价中发现的风险评估流程不规范问题，因人员调整，整改完成时间延迟 2 个月，未能实现评价-整改-验证的闭环管理。二是与治理层沟通质量管理相关事项相关要求。新准则要求就质量管理体系建设、重大质量风险等事项与治理层（如合伙人会议）定期沟通。实际沟通中存在信息传递不充分问题：治理层（合伙人）更关注业务收入与市场拓展，对质量管理的细节关注度不足；沟通内容多以问题通报为主，缺乏对质量管理投入

回报分析、长期质量战略规划等深度讨论，导致治理层对质量管理的资源支持力度未能完全匹配准则要求。

为有效执行新质量管理准则，建议：一是优化成本结构，平衡质量与收益的关系。针对中小企业客户，推出“分级服务套餐”，即基础套餐保留核心审计程序，满足合规需求；增值套餐增加风险评估、税务筹划等服务，匹配新准则下的质量管控要求通过服务升级缓解成本压力；申请行业专项补贴，如北京市财政局针对会计师事务所信息化建设的补贴政策，降低系统升级成本；探索共享复核中心模式，联合京津冀地区 3-5 家中小型会计师事务所共建区域化专职复核团队，共享专业资源，降低单家事务所的人力投入。二是合理调配资源，缓解工作量压力。优化项目排期管理，根据项目风险等级与员工专业能力进行差异化分配，高风险项目优先分配给资深员工，低风险项目由青年员工主导，资深员工提供复核支持。引入轻量化审计工具，如移动端审计底稿 APP，支持员工现场实时上传审计证据、填写复核记录，减少后期整理时间，目标将每个项目的底稿整理时间缩短 20%。建立质量与效率并重的考核导向，在绩效考核中增设高效执行奖，对在保证质量前提下缩短项目周期的员工给予奖励，引导员工平衡工作量与质量要求。三是完善质量管理体系评价与沟通机制。细化质量管理体系评价指标，将员工质量意识、跨部门协同效果等主观指标转化为可量化标准，制定《质量管理体系评价量化手册》，提升评价客观性。优化治理层沟通机制，将质量管理议题纳入合伙人会议固定议程；每季度向合伙人会议提交《质量管理投入与回报分析报告》，通过数据，如质量问题减少带来的客户投诉率下降、高质量服务带来的续约率提升等指标展现质量管理价值，争取更多

资源支持；建立评价-整改-验证闭环跟踪表，明确整改责任人、时间节点，并由质量控制部每月跟进，整改完成后组织专项验证，确保改进措施落地见效。

四、调研反映的主要问题与成因分析

（一）调研反映的主要问题

1. 执行新质量管理准则存在一定难度和挑战

基于非证券所业务规模、人员情况、客户结构等情况，执行新质量管理准则存在一定难度，主要存在“三个矛盾”：一是实施成本较高与物质基础较弱之间的矛盾，二是组织架构与关键管理人员角色合理设置与人力资源数量和素质不足之间的矛盾，三是高审计质量要求与执业能力不够之间的矛盾。

2. 对新质量管理准则相关规定理解不到位

在会计师事务所质量目标设定和风险评估程序、各业务条线的主管合伙人及其职责、监控与整改范畴、合伙人统一考核与分配等方面，新质量管理准则做出了原则性规定。调研显示，不同的非证券所对该等原则规定理解存在差异，在制度完善中存在困惑，影响质量管理体系的建设。

3. 新质量管理体系的运行效果不够显著

调研显示，多数非证券所根据新质量管理准则新建、修订了相关制度，进一步完善了质量管理体系，但实际运行中存在制度与执行“两张皮”现象，新的质量管理体系尚未得到切实落实。例如，业务项目执行中，审计程序不到位甚至严重缺失、职业判断不当、质量复核流于形式等问题依然突出，执行新质量管理准则对提升审计质量效果不够显著。又如，关于监控与整改，对评

估出影响质量目标的风险、审计项目质量问题及责任追究，缺乏切实整改措施。

4. 技术资源开发投入不足，审计数字化转型滞后

新质量管理准则拓展了资源范围，强调技术资源对保障审计质量的支撑作用。调研显示，多数非证券所在信息化方面的投入相对有限，绝大部分未运用网络化协同化的审计作业系统、智能审计工具等新兴的技术资源，仍然依赖传统审计方法，使用的软件主要为“鼎信诺”等单机版审计软件，功能单一、兼容性不强、智能化程度不高，覆盖面不全，无法实现协同工作，难以满足全流程作业要求，制约新质量管理体系的有效运行。

5. 实施内部一体化管理要求难度较大

新质量管理准则将一体化管理要求嵌入，形成具有中国特色的会计师事务所质量管理准则。调研显示，规模相对较大、内部管理分散的非证券所，在业务管理、收益分配等方面，基于历史等原因，推进一体化阻力较大，导致该项规定落地难。

（二）存在问题原因分析

1. 执业理念因素

事务所主要负责人及关键管理人员的执业理念影响新质量管理准则执行效果。非证券所多为区域性事务所，从事某一细分领域审计和咨询服务，生存压力大、议价能力低、监管风险小，导致风险意识弱化，独立性不够。同时，对做大做强的期望并不强烈，从而产生根据新规“完善”了质量管理体系，但实际执行脱节的现象。

2. 执业能力因素

新质量管理准则关于“资源”要素，包括人力资源、技术资源和知识资源，该要素是质量管理体系有效运行的基石。非证券所在高素质人才队伍、数字化转型与审计创新能力、专业标准建设等方面，与证券所存在一定差距，制约了新质量管理准则的落地。

3. 业务规模因素

非证券所多数规模不大，人数少、收入低，可能导致的问题包括：一是关键管理人员岗位职责分工与不相容职务之间的矛盾；二是超出胜任能力执业问题，如普通合伙所只有两名合伙人的情况下，按照规定审计报告必须由至少一名合伙人签署，这容易导致合伙人签署审计报告数量过多，但并未实际参与项目；三是独立性准则关于轮换要求难以执行到位；四是制度建设与运行所需财务资源投入不足，如技术资源开发往往需要较大资金投入，这对中小所形成较大财务压力；五是一体化推进难，严格执行一体化管理，导致某些合伙人带业务和团队离开，将影响规模。

4. 客户结构因素

非证券所主要面向中小企业客户，业务结构、行业竞争、审计风险等使得收费相对上市公司、金融机构、大型央国企等公众利益实体较低，面临客户数量多、审计人员数量少、审计收费低的情况下，审计程序到位难度较大，这也是不少中小所审计程序严重缺失，审计质量存在严重问题的原因之一。

5. 监管环境因素

2025年5月，财政部、证监会发布了修订后的《会计师事务所从事证券服务业务备案管理办法》，明确将“（一）内部一体化管理规范，已建立涵盖人员管理、财务管理、业务管理、技术标

准和信息化建设等内部一体化管理制度并且运行良好；（二）质量管理体系健全并且运行良好；（三）具备与从事证券服务业务相匹配的执业人员”作为备案条件。上述条件均系新质量管理准则要求，申请从事证券服务业务，需要满足这些条件并经监管部门核查验收，且备案后须持续满足条件。相对而言，非证券所在执行新质量管理准则方面的监管压力和约束较小，影响制度建设与运行效果。

五、调研结论及建议

（一）调研结论

调研结果表明，经过首个执行年度的实践，北京地区非证券所在新质量管理准则的实施上已实现“从无到有”的初步覆盖，但远未达到“从有到优”的有效运行。其整体态势可概括为：意识已唤醒，制度初建立；执行存梗阻，效果待显现。深层次问题根植于非证券所群体的结构性特征之中。

1. 初步成效——合规框架初步搭建

一是制度体系日臻完善。大多数事务所已按要求新建、修订或废止了相关质量管理制度，完成了质量管理体系的制度设计。

二是重视程度不断提高。通过宣贯培训，管理层与员工对新准则的认知度普遍提升，“质量”一词在事务所内部的话语权重显著增加。

三是管理流程开始启动。部分事务所在业务承接风险评估、项目质量复核等关键环节启动了新的流程，尽管其深度和规范性参差不齐。

2. 深层挑战——从“形式合规”到“实质有效”的三大鸿沟

一是“理解鸿沟”。对风险导向、一体化管理、八要素联动等核心理念理解肤浅、支离破碎。例如，将“风险评估”简单等同于项目风险识别，未能上升至事务所层面系统性地识别和应对质量风险。

二是“能力鸿沟”。缺乏既懂准则又精通管理的复合型质控人才，难以胜任质量管理体系的设计、运行与评价工作。项目合伙人与成员的专业胜任能力不足，难以执行到位的审计程序。

三是“资源鸿沟”。这是制约非证券所的最核心瓶颈。有限的利润难以支撑专职质控团队、先进审计软件、系统化培训等长期投入，导致质量管理体系“营养不良”，运行乏力。

3. 结构性困境——非证券所群体的独有难题

一是规模不经济与治理难题。小型所合伙人数量少，导致职责分离困难，独立性轮换流于形式，“自己复核自己”的现象依然存在。一体化管理在触及核心的收益分配时阻力巨大，容易陷入“一管就散”的困境。

二是市场定位与成本压力。主要服务于对价格高度敏感的中小企业。低审计收费与高质量所需的高成本之间形成尖锐矛盾，迫使事务所在“生存”与“质量”之间做出艰难取舍，这是导致审计程序严重缺失的根本原因之一。

三是监管环境与改进动力。相较于证券所，非证券所受外部监管压力和市场声誉约束较小，导致部分事务所存在“过关”心态，缺乏持续改进质量管理体系的内在紧迫感。

（二）相关建议

为切实推动新质量管理准则在北京地区非证券所的深入实施，解决“执行难、落地难”的突出问题，本报告结合调研发现的共性问题与深层次原因，提出以下行动建议。

1. 对行业协会的建议

外部推动是会计师事务所强化内部治理，提高审计质量的重要途径。行业协会应扮演好“引导员”与“助推器”的角色，为事务所，尤其是资源有限的中小型事务所创造良好的实施环境。

（1）加大专业服务力度

制定分层指引。针对非证券所，特别是中小型事务所的实际情况，组织专家编写《非证券所执行新质量管理准则简化操作指引》。该指引应明确允许中小所在满足核心要求的前提下进行适当简化，并对“风险评估程序”“监控与整改”等难点要素提供步骤化、菜单化的实施说明。

丰富案例资源。在已发布的《会计师事务所质量管理相关准则讲解与操作》基础上，补充大量源自非证券所、针对其主流业务（如中小企业年报审计、高新技术企业认定、验资等）的典型案例，展示从风险识别到整改落实的全过程，使准则要求更加具象化、易模仿。

建立答疑机制。设立常态化的咨询窗口（如线上平台），汇集行业专家资源，对事务所在制度建设和运行中遇到的个性化问题提供及时、权威的解答，减少因理解不一导致的执行偏差。

（2）差异化监管与正向激励相结合

优化检查评价标准。在执业质量检查中，对非证券所的考核应更侧重于其质量管理体系运行的有效性和持续改进趋势，关注

其是否建立了符合自身特点的风险应对机制，避免与证券所进行“一刀切”的简单对标。

树立质量进步标杆。定期将质量管理进步显著事务所的优秀实践作为行业范例进行推广。在业务推荐、人才培养、会费减免等方面向质量管理的先进所倾斜，形成“质量高、声誉好、发展快”的市场导向。

综合治理低价竞争。协同相关部门，共同探讨治理行业低价竞争的有效措施，引导市场从“价格比拼”转向“质量竞争”，为事务所执行高标准的质量管理准则创造健康的生存空间。

2. 对非证券所的建议

打铁还需自身硬。事务所作为实施责任主体，应立足实际，争当“行动派”与“实干家”，将准则要求转化为提升内部治理和执业质量的实实在在的行动。

（1）夯实“质量至上”的文化根基。

管理层率先垂范。事务所主要负责人及合伙人必须带头深入学习新质量管理准则，不仅要知其然，更要知其所以然。应将质量目标融入合伙协议，在合伙人考核、晋升和收益分配中坚决体现“质量一票否决”，从顶层设计上传递质量优先的明确信号。

持续开展分层培训。针对合伙人、质控人员、项目合伙人和普通员工的不同职责，开展持续、深入的分层培训。培训内容应紧密结合本所业务实例，讲清讲透“风险导向”、“八要素联动”等核心理念在本所如何具体落地，避免培训与实践“两张皮”。

（2）建设“适用、够用”的管理体系。

明确自身定位与风险。事务所应冷静分析自身的规模、人员能力、客户结构和主要风险领域，避免照搬照抄大型所或证券所的制度。制度建设的关键在于“有效”，而非“大而全”。

采用“小步快跑”实施策略。优先聚焦对审计质量影响最大、最易出问题的三大关键控制点发力：一是在业务承接与保持方面，建立切实有效的客户风险筛查与评估程序，坚决拒绝明显超出胜任能力或诚信存疑的业务，守住风险防范的第一道防线；二是在项目质量复核方面，确保对高风险业务由独立、具备专业胜任能力的合伙人或资深人员进行实质性复核，并留下清晰、完整的复核记录，杜绝流于形式；三是在监控与整改方面，每年至少开展一次内部检查，对发现的问题必须追根溯源，明确整改责任人与时限，并验证其效果，形成“发现-整改-验证-提升”的管理闭环。

（3）以“专业化”破解“质量-成本”难题。

开发特色业务标准。针对主要服务的中小企业客户群，集中力量研究制定适用于小规模企业、特定低风险业务的标准化审计程序包、工作底稿模板和报告范式。通过审计程序的标准化和智能化，在保证关键审计质量的前提下，切实提高效率，控制成本。

推动服务价值升级。着力改变以低价为核心的竞争策略，通过提供高质量的鉴证服务，赢得客户信任，进而拓展财务咨询、内控建设、税务筹划等增值服务，以专业能力建立市场声誉，走出“低收费-低质量”的恶性循环。

（4）加快推进一体化进程。

一体化管理是贯彻新质量管理的重要条件，且非一日之功。可先从全所统一的技术标准与质量管理（如底稿模板、复核标准）、品牌与文化建设入手，再逐步实现业务管理（如承接审批、报告

签章)和信息管理的统一。最后,在共识和条件成熟时,稳妥推进人员管理与财务管理的一体化。