# 湖南省注册会计师协会专家提示〔2023〕第1号——会计师事务所开展管理咨询服务的提示

近年来，随着企业管理咨询需求增加以及注册会计师执业能力不断提升，管理咨询已成为会计师事务所新的业务增长点。中国注册会计师协会印发的《注册会计师行业发展规划（2021—2025年）》明确要“推动行业业务向传统审计鉴证服务和拓展增值服务并重转型”，鼓励会计师事务所的多元化发展。湖南省注册会计师协会印发的《湖南省注册会计师行业“十四五”发展规划》同样强调“扶持会计师事务所从财税领域向政府决策咨询、政策咨询、信息化咨询、战略与运营咨询等新领域拓展”，进一步提高管理咨询服务政策规划站位。开展规范化、专业化、高质量的管理咨询服务，提升客户满意度，增强核心竞争力，对于注册会计师行业发展、会计师事务所转型升级具有重要意义。

本提示仅供会计师事务所及相关从业人员在开展相关业务时参考，不能替代相关法律法规、注册会计师执业准则及注册会计师职业判断。提示中所涉及管理咨询服务工作程序，会计师事务所及相关从业人员在执业中需结合实际情况和注册会计师的职业判断确定，不宜直接照搬照抄。

为帮助湖南省会计师事务所拓展管理咨询服务业务，规范管理咨询服务工作，提升会计师事务所管理咨询服务质量，协会专业技术委员会对会计师事务所开展管理咨询服务提出如下专家提示：

## 一、管理咨询服务目标

管理咨询服务的价值在于解决客户问题、满足客户需求。从客户需求来看，管理咨询服务的目标主要有两种：一是对外满足合规监管，符合行业监管、上市监管要求，保障公司合法合规经营，保障管理层及员工职业安全等；二是对内提升经营效果，降低损失浪费，保障业绩目标实现，推动业务优质增长等。管理咨询服务的关键目标不在于简单为客户提交书面方案，而在于是否真正发现问题、解决问题，即要达到“授人以渔”的目的。因此，管理咨询服务应当通过适当的辅助、培训、督导措施，促进成果的实施与应用，保证管理咨询工作的有效性，改善客户经营管理活动，提升客户价值。

## 二、管理咨询服务特点

合规性。管理咨询服务目的是在合规为底线的前提下，满足客户需求、解决客户问题。

可行性。管理咨询服务要综合考虑客户现有的资源和条件以尽量确保管理咨询方案能得到执行，具有可行性。

专业性。客户需要管理咨询服务往往是因为自身在某一专业领域存在问题或需要提升，因此寻求更为专业的机构或专家的帮助，这种专业性也正是管理咨询不同于一般买卖供需关系的关键所在。

创造性。管理咨询服务起源于客户需求，这也决定着管理咨询始终处于企业经营管理前沿，如果缺少创造性，很难满足客户需求。可以说，创造性是管理咨询服务的源头。

## 三、管理咨询服务分类

根据《注册会计师业务指导目录（2018）》，管理咨询业务共包含十三类咨询服务共计115项细分项，其中包括：为政府及其职能部门提供的管理咨询服务（9项），与企业日常经营管理相关的管理咨询服务（14项），涉及企业并购重组的管理咨询服务（18项），涉及业务争端分析与调查的管理咨询服务（15项），企业的风险管理咨询业务（10项），其他代理咨询服务（5项），工程造价、资产评估咨询服务（5项），为证券、保险、金融行业提供的管理咨询服务（9项），涉及自然资源与环境治理的管理咨询服务（5项），创新创业与市场发展相关咨询与服务（6项），供给侧改革相关咨询与服务（3项），一带一路相关咨询与服务（3项），其他特定领域的管理咨询服务（13项）。

## 四、管理咨询服务质量考量因素

管理咨询服务由于客户目的以及服务类型等的不同而具有独特性，从而增加了评价管理咨询服务质量的难度。基于实务工作与理论研究，有些考量因素在很大程度上会影响管理咨询服务质量的高低。会计师事务所应重点关注以下因素：

1.专业能力

会计师事务所是否拥有专业的管理咨询团队；会计师事务所是否具备针对管理咨询人员完善的学习培训、考核激励机制；会计师事务所是否具备某一领域的优秀人才，如行业专家等。

项目团队是否具备在某一行业的专业知识和技能；项目团队是否具备与承接新项目相关的丰富经验；项目团队是否能保持职业道德；项目团队是否能基于数据资料快速发现客户的关键问题；项目团队是否能熟练运用专业知识与经验帮助客户切实解决问题或改善现状。

2.沟通交流

是否能与客户形成有效的沟通交流；是否能在沟通中迅速了解客户需求、现状及问题；是否能在与客户的沟通中清晰传递管理咨询的作用及预期成果；是否能够通过与客户管理层的沟通挖掘出其个人对项目的期望与认知；能否及时充分响应客户需求。

3.服务环境

会计师事务所是否从上至下重视管理咨询服务的发展以坚定文化环境；会计师事务所是否为管理咨询服务提供一定的技术支持，如数据库、信息化培训等以完善技术环境；会计师事务所是否具备鼓励并培养管理咨询团队发展的经济能力。

4.品牌效应

会计师事务所是否明确自身提供的管理咨询服务定位；会计师事务所在某一领域提供的管理咨询服务是否能够体现产品或服务的独特性；会计师事务所是否采取一定宣传措施扩大品牌知名度；会计师事务所的软实力如企业文化、人员素质等隐形要素是否能够提升品牌价值。

## 五、管理咨询服务程序

**（一）咨询接洽阶段**

咨询接洽是管理咨询项目工作程序的第一阶段，也是获得管理咨询项目的关键阶段。会计师事务所通过客户委托、招投标、内部资源联动等方式与客户接触，了解客户管理咨询需求。通过双方洽谈，在时间、地点、价格、成果等方面达成一致，签订合同，确立管理咨询项目，通常包括以下程序：

1.前期洽谈

提前研读客户（及所在行业）公开信息，评估客户的潜在风险，了解客户是否有诉讼等情况；向客户介绍本单位的行业经验及案例，突出服务优势；向客户介绍管理咨询服务的作用及范围，尽可能阐明预期结果的形式与效果，确保双方达成一致。

2.独立性评估

在前期接触客户后，评估该客户对审计独立性的影响，确定是否能承接该业务等。

3.定价估算

按照内部统一规定规范的定价机制，对单个项目以工时、行业平均、客户规模、服务效益比例提成等进行估算定价，为客户确定管理咨询项目预算价提供参考。

4.谈判磋商或投标文件制作

根据与客户沟通的结果，按照客户磋商、招标文件的需求，制定投标文件或项目前期方案，制作内容全面、逻辑清晰、图文并茂的投标文件；投标文件根据项目预计风险、复杂程度等测算成本、合理报价；对于投标失败的项目，组织内部探讨，分析原因并提出改进意见。

5.合同签订

会计师事务所内部需建立明确规范的合同签订及审查流程。合同内容一般应当包括：关键问题及目标、预期成果及展现方式、报价及支付方式、付款条件及付款进度、正式启动时间及预期周期、服务范围、服务团队组成以及一般条款与特殊条件，例如：成果使用与披露条款，赔偿、知识产权、保密、资料保护、不可抗力、协议期限与终止、其它事项等内容；合同审查由项目负责合伙人、质量复核团队、财务人员、法务人员等负责。

**（二）初步诊断阶段**

初步诊断是管理咨询项目工作程序的第二阶段，也是保证项目有序进展的准备阶段。会计师事务所按照项目内容和要求搭建相适应的项目团队，在项目经理的带领下迅速完成分工、细则布置等各项准备工作，随后对客户的基本情况进行初步调查分析，为正式开展项目打下基础，通常包括以下程序：

1.团队搭建

迅速组成由专家或资深从业者构成、与管理咨询项目相适应的项目团队；项目团队应具备完成新项目的知识、经验、技能、时间。

2.编制工作方案

针对客户特点、痛点，与客户明确统一工作成果及标准，双方需配合的事项，定制工作方案。根据合同约定，编制项目进度计划表；项目团队与客户沟通，确认工作方案和资料清单。

3.准备调研工作

通过行业分析、公司内部资料获取（财务报告，制度体系等）、问卷调查、管理层初步交流等方式，了解公司需重点解决的问题，确保交付的成果符合公司预期。其中问卷需要项目团队内部小范围试填、讨论调研提纲或问卷，保证调研题目、选项容易理解，不发生歧义；调研问题和选项语言简明扼要，附必要的解释和说明；提前发放调研计划、访谈提纲或调研问卷；及时回收调研资料，充分分析、讨论、提炼、归纳各层级意见，争取达成共识。

4.整理分析资料

项目团队基于前期调研及资料分析，迅速准确地查找出客户企业存在的问题及潜在风险。

**（三）正式咨询阶段**

正式咨询是管理咨询项目工作程序的第三阶段，也是完成管理咨询项目的重要环节。会计师事务所正式进场，利用实地访谈、问卷调查、现场观察、检查资料等方式深入调查客户在经营管理等方面的情况，通过内部讨论，形成若干解决方案，根据客户的资金、能力、时间、企业文化等，评价不同方案并做出选择，撰写项目解决方案或报告，通常包括以下程序：

1.召开进场会

项目团队召开进场会，建议并要求管理层及相关负责人参会；项目团队介绍工作方案，阐述项目背景、意义、目标、主要内容、配合事项等。

2.沟通交流

项目团队与客户管理层及相关负责人充分沟通，明确管理层或相关负责人的要求和痛点，确定项目目标和工作重点；项目团队明确管理层或相关负责人对成果的预期和构想，尽早确定预期成果的形式和框架；项目团队挖掘客户管理亮点或创新做法；项目团队访谈客户中层及相关部门员工，了解并记录客户发展现状；项目团队面对客户响应迅速，及时处理客户问题。

3.项目组织管理

合理安排时间，保证进度符合预期；科学运用先进方法、工具、技术；严格把控服务成本；快速组织和配置资源；保持团队的稳定性，团队成员分工高效协同。

4.阶段性汇报

明确阶段性汇报机制，具体可根据项目“里程碑”进行汇报，沟通项目过程中的问题和解决办法以及后续的工作计划。

5.质量复核机制

内部建立项目过程控制，通过多层级复核、专题问题交流、专家建议等方式保证项目过程不偏离项目目标，质量控制复核需贯穿项目执行的全过程。

6.提供专业建议

项目团队应科学运用先进方法、工具、技术；在企业管理某个领域具备深厚的专业知识基础；拥有政治、经济、技术、社会等方面的广泛知识和丰富阅历；拥有创新意识和能力，使管理咨询方案具有独特性；了解中国国情和企业所在行业动态，提出先进而切实可行的咨询建议；为客户提供可以参照的先进模式和有效方案；对知识融会贯通，针对客户问题提出中肯、高屋建瓴的分析、判断和建议。

**（四）实施落地阶段**

实施落地是管理咨询项目工作程序的第四阶段，也是保证管理咨询项目实施效果的关键阶段。客户在会计师事务所的培训、协助或者指导下，将管理咨询的最终方案付诸实施，实施过程应注意：

1.保证方案的可理解性

要求成果可视化效果好；方案中文字、图表和数字之间有机统一，简明扼要；客户在无专业讲解的情况下能理解方案。

2.保证方案的科学性

方案使用的方法、工具系统科学；分析过程合理，分析结论正确；方案能够提供具体的方法、新的知识和技能；方案具有完备的理论框架和完整的体系；方案报告的全面、规范性。

3.保证方案的针对性

切合客户实际情况；抓住客户的关键点，解决关键问题；结合客户的短期利益要求和长期发展需要；与客户保持及时、充分的沟通，根据反馈意见针对性修改。

4.保证方案的可行性

能够被客户广泛接受，有利于完善思路、转变观念；充分考虑客户现有资源和能力；充分考虑落地实施计划、配套措施、注意事项等；促进组织管理系统的调整和完善，产生良好的系统作用；比较容易转化成客户的行动方案；帮助客户实施管理咨询方案，保证管理咨询效果。

**（五）追踪总结阶段**

追踪总结是管理咨询项目工作程序的第五阶段，也是代表双方权利和义务终止的结束阶段。会计师事务所应做好项目的收尾工作，通常包括以下程序：

1.跟踪回访

会计师事务所内部建立完善的服务效果反馈机制；安排专门人员定期跟踪回访客户；及时响应客户后续需求；搜集客户建议并进行完善。

2.总结归档

会计师事务所内部建立完整的管理咨询服务质量评价体系；每一次服务结束后，组织内部讨论，评价服务质量，做好总结工作；按照统一标准和规范对项目做好项目归档工作。

3.项目研发

会计师事务所定期开展项目的研究与开发，以提升管理咨询服务能力；通过外部专家协助研究、内部专业团队研究、内部基于项目经验拓展研究等多重手段促进项目的深入研发；根据研发结果形成案例库、政策库等数据库。

## 六、会计师事务所开展管理咨询服务提示

**（一）明确本所咨询业务定位，专精发展管理咨询业务**

1.树立正确发展意识，提升管理咨询认知

会计师事务所应从上至下提升对管理咨询业务的认知，并根据自身能力和发展规划树立正确的发展意识。首先，治理层要正确认知管理咨询业务对于自身发展的必要性和可行性，并确立一个合适的发展战略目标，确保管理层对管理咨询提供充分的人、财、物及资源等方面的支持；其次，要通过全面系统地宣传学习，确保全所员工熟悉管理咨询业务的发展目标，了解管理咨询业务的发展需求和方向，确保员工积极参与管理咨询业务；最后，要正确认识到审计与管理咨询的区别与联系，将管理咨询团队独立于审计团队，如有能力可独立组建管理咨询部门，建立防火墙。

2.关注细分市场，专精发展管理咨询业务

会计师事务所可以采用市场细分战略，尽量从自身熟悉或切合自身能力的某一细分市场切入，找准自身定位，充分发挥自身专业优势在细分市场内发展业务。在市场渗透期，会计师事务所要树立先“做专做精”再“做强做优”的思想。尤其是在发展初期，面对激烈的市场竞争与各异的竞争对手，不应盲目扩大规模以追求规模效应，而应以打造口碑、营销品牌的理念对每一个管理咨询项目认真着手，细致挖掘，打造出典型案例。通过精准定位和典型案例的不断打磨，形成自身的核心竞争力。

**（二）构建咨询业务管理机制，实现咨询业务良性发展**

1.充分挖掘客户需求，积极拓展业务来源

会计师事务所要充分利用人员和专业优势，与客户创造良好的关系，主动改变客户思维，帮助客户了解管理咨询并挖掘客户需求。一方面，可主动免费提供部分增值服务，提高客户满意度，再通过咨询顾问沟通交流激发客户需求。例如，前期为客户提供免费的管理建议书或问题清单，帮助客户梳理财务、人员、经营、战略等方面的问题，并逐步提供一定付费性的解决方案，以点带面扩大管理咨询业务的项目规模。另一方面，可考虑开展网络咨询服务，打破与用户的时间与空间距离，增加双方接触机会，扩大与客户的互动效应，拓宽寻找客户的渠道。

2.科学评估规范项目，严格把控服务质量

服务质量是客户满意的前提，也是客户对机构产生信赖的潜在影响因素。承接项目时，综合评判服务客体的质量，如客户的内部管理问题、财务状况问题、程序问题等，合理选择客户，进行客户分级，减少业务风险提高业务效益。开展项目时，会计师事务所应在自身目标定位的基础上，制定并严格遵守统一的质量管理及控制标准，严格把控管理咨询服务质量，促进管理咨询的专业化发展。项目团队有标准可依，能够严格遵守各环节关键控制点，始终遵循科学、合理、严谨的质量管理制度为标准及约束，确保所有项目保持高水平的服务质量。

3.重视人才建设发展，打造专业服务团队

人才建设要从选拔、培养、激励方面三管齐下。人才选拔环节，对外科学招聘，从专业能力、业务经验、道德诚信等多方面综合考虑，招聘专业型人才、复合型人才，积极引进优秀专家、领军人才；对内整合现有人才资源，将具有专业知识和技能的员工调配到管理咨询团队。人才培养环节，通过在职培训、经验分享、资格考试等方式培养管理咨询人员的专业胜任能力和服务能力。人才激励环节，做好职位晋升、内部激励的机制建设，鼓励员工积极参与项目工作与学习培训，进行梯队人才培养。

4.关注项目研究开发，逐步积累典型案例

在开展管理咨询的业务过程中，会计师事务所应有意识、有目的地收集、分析、研究、开发并积累典型案例，做好做精每一类案例。首先，要对前期的项目案例进行长期、系统的跟踪与总结，密切关注客户的满意度以及管理效能的持续改善，根据客户意见不断完善案例；其次，应积极组织开展专家讨论，通过定期的项目研发、研讨交流会议，挖掘贴合客户实际的理论方法和实务工具，形成可供学习、参考的典型案例，做好典型案例的分类与积累。

**（三）借多方合作与数字转型，提升咨询业务可持续性**

1.积极联合多方力量，加强外部合作发展

会计师事务所应积极联合与管理咨询业务相关的各方力量，如政府部门、协会、高校、管理咨询机构、律师事务所等，促进自身发展。一是通过与高校、其他机构的合作，积极探索管理咨询理论研究与实务工具的对接，探索适用于本土会计师事务所管理咨询业务的理论与方法体系；二是充分利用高校培养平台，通过实践经验指导和提供专业实习等方式加强人才输送；三是充分参与行业研究，追踪前沿问题，把握管理咨询发展方向，实地考察行业内优秀标杆企业，及时了解市场需求。

2.致力数字化转型，加强数字化平台的建设

随着新经济时代的不断发展，新兴行业的管理咨询业务需求不断涌现，信息化程度与日俱增，管理咨询业务的高度与广度的提升是必然。会计师事务所需要积极迎合时代发展，预测客户数字化转型需求趋势，提前研究、布局数字化咨询业务，并在数字化咨询业务开展过程中不断总结、提炼与创新；会计师事务所在咨询项目开展过程中可充分运用数字化工具，借助在线培训、自媒体案例、组建资源共享库与对标案例库等，建立并完善数字化咨询工作平台，提升咨询工作效率。