

东莞市代理记账行业执业规范

东莞市代理记账行业协会 编制（2024 版）

2024 年 3 月

编委会

主办单位：	东莞市代理记账行业协会		
联名单位：	东莞市会计学会		
支持院校及代表：	东莞职业技术学院经济与管理学院	周虹	
	东莞职业技术学院经济与管理学院	黄丽旋	
	东莞市经济贸易学校	雷明	
	东莞市经济贸易学校	李丽萍	
	东莞市电子科技学校	黄沪琳	
	东莞市电子科技学校	夏昌平	

特别鸣谢：	裴月在		
编委会主任：	东莞市百勤财税集团有限公司	冯园园	

编制组成员及所属单位：

第一部分

东莞市中科税务师事务所有限公司	周黎	东莞市杰昊会计咨询有限公司	彭洋
广东三赢财税服务有限公司	王宏强	东莞市锦宏企业代理有限公司	吴建芳
东莞中楚亨通管理顾问有限公司	朱庆波	东莞市浩轩财税管理咨询有限公司	刘建忠

第二部分

东莞金灵创新科技服务有限公司	杨小花	诚安信（东莞）财务咨询有限公司	邓春龙
东莞市百勤财税集团有限公司	曾伟强	东莞市百慧财税服务有限公司	黄豪
东莞市朗盈会计代理有限公司	叶柱林	东莞市泽民会计事务有限公司	周小莲

第三部分

东莞市勤业财税管理咨询事务所	吴春芳	东莞市万思特财税咨询有限公司	杨伟东
东莞市百川会计服务有限公司	郑卫江	东莞市天勤执信集群注册托管有限公司	刘宇扬

第四部分

东莞市众泰财税服务有限公司	刘杰中	东莞鸿浩会计服务有限公司	杨晓军
东莞市瑞义财税代理有限公司	陈淑茹	东莞市开心企业服务有限公司	涂佳禾
东莞市税宝会计代理有限公司	范妹宝	东莞市陆邦会计事务所有限公司	范扬燕

第五部分

广东百中佳财税顾问有限公司	邱子倩	东莞市佳信代理记账有限公司	林秋丽
东莞市优通会计服务有限公司	刘素洁	东莞市众誉会计有限公司	刘冬梅
广东春燕企业管理咨询服务有限公司	毛玉龙	东莞市九牛会计服务有限公司	陈花艳

第六部分

广东大象财税集团有限公司	余锦芳	东莞市铭丰企业会计代理有限公司	张兵
东莞市亿源企业事务代理有限公司	刘永发	东莞市至诚会计服务有限公司	王凤霞
广东正勤合伙企业财税服务有限公司	邓小凤	东莞誉德财税管理咨询有限公司	郭小明

第七部分

东莞市玉丰财税服务有限公司	刘丰源	北马财税顾问（东莞）有限公司	姚东江
东莞昊瑞财税咨询有限公司	黄文龙	东莞市安之华企业代理有限公司	汪怀安
东莞市台凡英华会计咨询有限公司	陈琨	东莞市圣达企业代理有限公司	周阳阳

第八部分

东莞市百勤财税集团有限公司	冯园园
---------------	-----

秘书处

东莞市代理记账行业协会	付裕茗	东莞市代理记账行业协会	江雪
东莞市代理记账行业协会	王颖		

序言



身为长期研究财政领域的行业从业者，我带着些许的热情与期盼，诚挚地向您推荐《东莞市代理记账行业执业规范》这部著作。这部规范，凝聚了东莞市代理记账行业协会对行业发展孜孜不倦的探索与对财务管理专业化的不懈追求。正是这种追求，使这部规范不仅仅是一个行业标准，更成为引导与激励行业从业人员的指南，助力代理记账行业构筑起更为健康、规范与高效的服务体系。

财务管理在企业运营中一直占据着举足轻重的地位。而在这个信息化、数字化的时代，代理记账作为财务管理的重要组成部分，更是承担着记录、整理、分析企业财务信息的重要责任。优质的代理记账服务不仅保障了企业财务数据的准确性与可靠性，更为企业的决策提供了坚实的支撑。因此，规范代理记账行业行为，提升服务质量，对于企业的可持续发展具有深远的影响。

这部规范不仅对代理记账行业的操作流程与规范进行了明确的规定，更为从业人员提供了系统的操作指南与专业的技能培训建议。通过推行这部规范，不仅有望提升代理记账行业的整体水平，更将保障消费者的合法权益，促进经济的稳健发展。

首先，规范中明确了从业资格的要求，这不仅有助于提升从业人员的专业水平，更是为客户提供了更为可靠的保障。对于代理记账行业而言，从业人员的专业能力和素养是决定服务质量的关键因素。通过设定明确的从业资格要求，可以确保从业人员具备足够的专业知识和技能，为客户提供更加专业、准确的服务。

其次，服务准则的设立为从业人员树立了正确的服务理念，确保服务的专业性和客户至上的原则。服务准则不仅规定了代理记账服务的具体要求和标准，还强调了从业人员的职业操守和责任意识。通过贯彻服务准则，从业人员可以更好地理解客户需求，提供个性化的服务方案，满足客户的期望和要求。

这些亮点共同构成了这份规范的核心，也为东莞市代理记账行业的未来发展指明了方向。作为财政行业的从业者，我深知专业性和规范性是行业健康发展的双轮驱动。只有不断提升从业人员的专业水平，通过规范行为来确保服务的质量，才能够真正实现代理记账行业的可持续发展。

《东莞市代理记账行业执业规范》为行业提供了明晰的指引，通过规范行为、加强从业人员的培训，推动整个行业向更加专业化、规范化的方向发展。这部规范不仅对代理记账行业的操作流程与规范进行了明确的规定，更为从业人员提供了系统的操作指南与专业的技能培训建议。

规范的制定是一个动态的过程，它的成功离不开行业各方的共同努力。我希望在未来，行业协会、监管机构、企业和从业人员能够密切合作，及时总结经验、更新规范，使其更加贴近实际、符合市场需求。同时，我也鼓励从业人员将规范作为自己的行为准则，不仅仅是为了规避风险，更是为了提升自身的专业水平。只有在每位从业人员

都树立规范的职业操守，行业才能够真正实现健康有序的发展。

我相信，在规范的引领下，东莞市代理记账行业将能够不断提升自身的服务水平，更好地服务企业，为地方经济的发展做出更大的贡献。同时，我深信这部规范将成为东莞市代理记账行业迈向更高质量发展的重要基石。它将引导行业不断追求卓越，提升服务水平，以满足市场和客户的更高需求。通过规范的实施，我们期望看到代理记账行业在东莞市乃至全国范围内实现更加规范化、专业化和可持续的发展。

我坚信东莞市代理记账行业将会走向更加规范、专业、成熟的阶段。在行业协会、监管机构、企业和从业人员的共同努力下，东莞市代理记账行业将迎来更加繁荣与发展的明天。这不仅对整个行业的未来发展具有深远的意义，更将为企业提供更加可靠、高效的财务支持，助力地方经济的繁荣与持续发展。

最后，我衷心希望我们以规范为指南，不断提升自身的专业素养和服务质量，共同为行业的可持续发展贡献智慧与力量。希望《东莞市代理记账行业执业规范》能够成为激励每一位从业者追求卓越的源泉，共同书写我市代理记账行业的辉煌篇章。

周虹博士 教授 全国人大代表
东莞职业技术学院经济与管理学院院长

会长寄语



一直以来，我在努力为东莞市代理记账行业做一件实事，期盼代表着东莞市代理记账人对行业专业高度的坚守。经过近一年多的筹备，这份凝结着东莞市代理记账行业精英多年从业经验和心血的成果终于付诸于世了。

首先，我要感谢所有参与本规范编写的专家和从业者们。他们凭借丰富的专业知识和实践经验，对代理记账行业的质量标准进行了深入研究和探讨。本规范涵盖了行业概述、服务流程、服务质量控制、行业监管等多个方面，力求为读者提供全面、详实的内容，为行业的发展提供了有力的支撑。

东莞，作为中国改革开放的成功典范和世界工厂的代表，曾是中国改革开放的成功缩影，近年来，东莞中小微企业面临着严峻的挑战，在产业转型过程中，一些传统的产业逐渐失去了竞争优势，而新兴产业尚未完全成熟，导致经济增长出现了一定程度的放缓，随着国际贸易形势的波动以及国内劳动力成本的不断上涨，东莞市的一些企业开始面临较大的压力。面临全球供应链调整的外部形势，一些企业可能失去了原有的市场份额和客户基础。这些因素都对东莞市的经济增长带来了一定的冲击。与此同时，东莞大部分中小微企业为外向型企业，没有自己的品牌，生产服务业发展相对滞后。在全面融入大湾区经济一体化和经济高质量发展的背景下，代理记账行业作为企业运营的重要支持力量，帮助本土企业提供高质量的生产性服务，其服务质量和水平备受关注。

对于迈上“双万”新起点的东莞而言，先进制造业作为产业立市的“根”和“魂”，离不开高端服务业与生产性服务业的强力助攻。面对困局，市委市政府顶住压力，勇挑高质量发展大梁，强化稳增长统筹，敏锐地提出加快高端服务业的发展，为新时期新发展注入了新的活力。自2019年开始制定一系列政策，扶持和鼓励生产性服务业的发展，2024年市政府出台一号文，提出要加快发展生产性服务业，鼓励全国优秀会计师、律师等事务所华南总部或分支机构落户东莞。到2026年底前，力争培育100家左右引领产业发展、拥有品牌影响力、具备核心竞争力的生产性服务业“领航企业”，基本形成生产性服务业向专业和价值链高端延伸的新态势。

在经济高速发展的过程中，代理记账行业作为生产性服务业的重要支柱产业，扮演着不可或缺的角色。企业的发展离不开准确、高效的财务数据处理，而这正是代理记账行业所提供的核心服务。随着市场竞争的加剧，代理记账行业的发展也日臻成熟。然而，行业发展的同时，也伴随着服务质量参差不齐、行业标准缺失等问题。因此，规范行业质量标准，提高服务质量，已成为代理记账行业发展的当务之急。

本规范既是对行业发展的总结，也是对未来发展的展望。对于我们代理记账协会来说，是一次重要的成果展示，也是对我们工作的有力支持。我们将继续推动行业质量标准的普及和实施，加强对会员单位的培训和指导，提高整个行业的服务水平。同时，

我们还将与政府部门、行业协会等各力量密切合作，共同推进行业的健康发展。

对于广大从业人员而言来说，本规范不仅是一本行业工具书，更是一本具有实践指导意义的参考书。无论您是代理记账行业的从业者，还是对企业财务管理感兴趣的人士，都可以从本规范中获得宝贵的知识和启示。

在编写本规范的过程中，我们得到了行业内众多专家、学者的大力支持和帮助。他们通过深入研究、广泛讨论，为本规范的编写提供了宝贵的建议和意见。在此，我要向他们表示诚挚的感谢。同时，我也要感谢东莞市代理记账行业协会的全体成员，正是他们的共同努力，才使得本规范的编写得以顺利完成。

行业发展永无止境，质量标准也需要不断更新和完善。在此，我呼吁广大同仁们，要时刻保持对行业的敏感度和责任感，积极关注行业发展动态，不断提高自身素质和服务水平，为推动行业进步贡献自己的力量。

最后，我衷心希望本规范能够成为代理记账行业同仁们的良师益友，为提高行业服务质量、规范行业行为提供有力支持。让我们携手共进，为东莞市代理记账行业的繁荣和发展努力奋斗！

东莞市代理记账行业协会 冯园园

前言

随着中国经济的蓬勃发展，中小微企业如雨后春笋般涌现，对代理记账服务的需求也日益增长。作为国内经济重镇，东莞市的代理记账行业在满足中小微企业会计和税务需求方面发挥着举足轻重的作用。然而，代理记账行业在快速发展的同时，也面临着服务质量参差不齐、行业标准不统一等问题。为了提升东莞市代理记账行业的整体水平，保障客户的合法权益，我们制定了《东莞市代理记账行业执业规范》。旨在为东莞市代理记账行业提供一个明确、统一、高标准的指导原则，确保代理记账服务的质量和合规性。通过推行本规范，我们期望能够促进代理记账行业的健康发展，增强行业的公信力和竞争力。本规范旨在促进代理记账行业实现规范化、专业化、标准化的发展目标，对保障市场秩序和公平竞争具有重要意义。

在制定本规范的过程中，我们充分考虑了市场需求、客户需求以及行业发展趋势，力求使规范内容符合实际、切实可行。同时，我们也积极借鉴了国内外代理记账行业的先进经验，吸取了相关专家和机构的意见和建议，以确保本规范的科学性和权威性。

本规范共分为七章，分别是行业发展与协会规划、服务标准化和产品化、业务规范化、服务和产品价格指引、机构组织与建设、运营与管理、数字化转型。其中，第一部分明确了东莞市代理记账协会相关的发展规划和管理规范，简要介绍了我国监管部门对于行业发展的基本要求，旨在帮助代理记账机构从宏观角度了解我国代理记账行业发展现状，为广大会员遵循行业规范、促进行业健康持续发展提供指引；第二部分主要从服务标准化和企业标准化角度帮助大家理解代理记账服务产品化的重要意义合作，核心内容是为大家提供了代理记账服务产品化的方法，即代理记账服务的有形化封装，并从实务操作角度介绍了代理记账产品的推广与宣传的基本做法，最后是围绕不同类别、不同发展阶段细分客户的代理记账需求，适配以不同的代理记账产品，分别确定不同的服务内容、服务标准、服务人员 and 收费标准，进而对代理记账产品进行了标准化的划分和归类，从而打造出自己的拳头会计服务产品；第三部分规范了代理记账机构承接业务的基本要求和流程，让大家充分认知业务流程的标准化和流程再造，为理解代理记账流程标准化进行铺垫，将代理记账业务从售前咨询到客户注销全过程，按“账前、账中、账后”先后顺序进行划分，对每个环节的操作实务及具体事项进行了详细说明。第四部分则是针对目前东莞市代理记账市场上各类公司鱼目混杂，低价倾销等现象，制定相对科学合理的定价参考体系；第五部分主要介绍了代理记账机构的组织设计理念和方法，重点强调了“以人为本、合作共赢”的组织建设核心理念，除提供了当前比较常见的代理记账组织模式、人力资源管理制度以及相应的范例，为代理记账机构的组织创新提供帮助；第六部分介绍了代理记账机构营销体系和客服体系的基本原则和方法，提供了代理记账机构日常运营管理中使用的表单和范例，供大家引用参考；第七部分主要介绍代理记账机构数字化运营模式和代理记账机构知识数字化的具体做法。核心是希望代理记账机构在运营标准化的基础上，充分发挥数字技术优势，最终实现真正的数字化运营，从而打造出自身的核心竞争优势；第八部分展望行业未来发展。

在实施本规范的过程中，我们希望各代理记账机构能够认真学习、严格执行，不断提高自身的服务水平和专业能力。同时，我们也呼吁广大客户积极参与到规范实施的过程中来，共同监督和评价代理记账机构的服务质量。

目 录

第一部分 协会规划与行业发展

第一章 东莞市代理记账行业协会	1
1.1 东莞市代理记账行业协会简介	1
1.2 东莞市代理记账行业协会组织架构	1
1.3 东莞市代理记账行业协会章程	2
1.4 东莞市代理记账行业协会诚信体系建设、诚信自律公约	12
1.5 东莞市代理记账行业协会管理办法	13
第二章 代理记账行业发展	21
2.1 中国的代理记账行业	21
2.2 代理记账的概念及行业范围界定	21
2.3 开展代理记账业务的必备条件	22
2.4 代理记账行业发展状况	23

第二部分 代理记账服务的标准化与产品化

第三章 代理记账服务的标准化	24
3.1 代理记账服务开展标准化的重要意义	24
3.2 代理记账服务标准化的定义	24
3.3 如何做好代理记账服务的标准化	25
3.4 代理记账的标准化服务与个性化服务之间的差异化	25
3.5 如何平衡代理记账服务的标准化和个性化	26
第四章 代理记账服务的产品化	27
4.1 代理记账服务产品化的意义	27
4.2 代理记账服务产品化的定义	27
4.3 代理记账服务产品内容	28
第五章 现代代理记账产品的发展	33
5.1 我国代理记账需要重新定义	33
5.2 代理记账已成为国民经济不可或缺的组成部分	34
5.3 代理记账机构的一体化会计服务业务	35

第三部分 代理记账服务与产品价格指引

第六章 东莞市代理记账行业服务与产品价格指引	40
-------------------------------------	----

6.1 东莞市代理记账服务项目收费指引标准	40
6.2 东莞市代理记账服务项目收费指引表概述	40
6.3 东莞市代理记账行业服务项目展业指引	41
附件一 代理记账业务收费指引	41
附件二 财务咨询、一般税务咨询业务收费指引	42
附件三 衍生综合代理业务收费指引	43

第四部分 代理记账业务流程的规范化

第七章 代理记账业务流程标准化	44
7.1 代理记账业务流程标准化概述	44
7.2 代理记账业务流程标准清单列表	47
第八章 代理记账业务流程标准的编制	49
8.1 业务承接	49
8.2 工作计划	51
8.3 资料交接	53
8.4 企业注册	54
8.5 会计核算	56
8.6 质量控制	67
8.7 客户维护	68
8.8 终止服务	70
8.9 企业注销	71
8.10 档案管理	74
第八章 附件目录（附件一至附件五适用于小型代理记账机构参考）	81
附件一 委托代理记账合同（参考范例）	82
附件二 代理记账业务工作计划（参考范例）	85
附件三 资料交接手册（参考范例）	87
附件四 原始凭证交接表（参考范例）	88
附件五 会计档案移交清册（参考范例）	89
附件六 《客户信息采集表》（参考范例）	90
附件七 《客户跟进记录表》（参考范例）	91
附件八 《承接洽谈情况登记表》（参考范例）	92
附件十二 《客户信息登记表》（参考范例）	97
附件十三 《业务指派单》（参考范例）	98
附件十四 《客户资料交接清单》（参考范例）	99

附件十五 《工商注册业务交付表》（参考范例）	99
附件十六 《税务报到情况反馈表》（参考范例）	100
附件十七 《客户辅导确认书》（参考范例）	101
附件十八 《会计档案资料交接表》（参考范例）	102
附件十九 《代理记账原始凭证交接表》（参考范例）	103
附件二十 《纳税提醒通知书》（参考范例）	104
附件二十一 《税款确认单》（参考范例）	104
附件二十二 《纳税申报情况统计表》（参考范例）	105
附件二十三 《客户回访任务单》（参考范例）	105
附件二十四 《客户回访记录表》（参考范例）	106
附件二十五 《客户满意度调查问卷》（参考范例）	106
附件二十六 《客户满意度调查统计表》（参考范例）	107
附件二十七 《客户回访报告表》（参考范例）	108
附件二十八 《客户投诉、抱怨记录表》（参考范例）	108
附件二十九 《客户投诉处理记录表》（参考范例）	109
附件三十 《催收欠费通知书》（参考范例）	110
附件三十一 《终止服务通知书》（参考范例）	111
附件三十二 《恢复服务通知书》（参考范例）	112
附件三十三 《客户关怀信息采集表》（参考范例）	112
附件三十四 《客户关怀情况反馈表》（参考范例）	113
附件三十五 《客户注销通知书》（参考范例）	114
附件三十六 《代理记账机构会计人员交接情况表》（参考范例）	115

第五部分 代理记账机构的组织与建设

第九章 代理记账机构组织结构的设计	116
9.1 代理记账机构常见的二种组织结构	116
第十章 代理记账机构部门职能的描述	120
10.1 部门职能的描述	120
10.2 岗位说明书的编制	121
10.3 代理记账机构常见岗位说明书示例	125
第十一章 代理记账机构岗位薪酬体系	138
11.1 代理记账机构岗位薪酬方案的设计	138
11.2 职位等级和技能等级的设计	143
第十二章 代理记账机构人力资源体系	147

12.1 员工招聘	147
12.2 员工培训体系的建立	152
12.3 员工职业道德规范	156

第六部分 代理记账机构运营与管理

第十三章 代理记账机构营销与服务体系建设	158
13.1 定价营销体系建设	158
13.2 服务营销体系的建立	164
13.3 代理记账机构市场营销体系建设	170
13.4 客户开发体系建设	179
13.5 销售管理体系的建设	189
13.6 认知客户服务体系建设	194
13.7 客户服务的管理	198

第七部分 代理记账机构数字化转型升级

第十四章 代理记账行业信息化现状	203
14.1 代理记账行业信息化现状	203
14.2 数电发票对代理记账行业的影响	205
第十五章 代理记账机构数字化运营模式	210
15.1 代理记账机构数字化运营平台的架构	210
15.2 代理记账机构数字化运营的主要关注点	212
第十六章 会计数字化的 IT 发展路径与转型策略	217
16.1 会计数字化的 IT 发展路径	217
16.2 财务数字化转型策略	218
16.3 管理会计数字化转型的应用	218

第八部分 代理记账行业发展未来展望

第十七章 代理记账行业发展未来展望	222
17.1 代理记账行业发展前景分析	222
17.2 代理记账行业投资领域及渠道拓展	223
17.3 代理记账行业趋势预测	227
17.4 数字化对行业影响的长远考量	227
结语	229
引用法规文献	230

第一部分 协会规划与行业发展

第一章 东莞市代理记账行业协会

1.1 东莞市代理记账行业协会简介

东莞市代理记账行业协会（以下简称行业协会）是由依法取得代理记账资格、从事代理记账业务的机构自愿发起，依法成立的非营利性法人。行业协会经市民政局批准于2019年10月15日正式成立，接受市财政局业务指导和日常监管。行业协会遵循自主办会的原则，依据经登记管理机关核准的行业协会章程，实行会务自理、经费自筹、自律管理、自我服务，并使会员享有平等的权利和义务。加强行业诚信自律建设和会员服务，督促会员执业质量、职业道德，协调行业内、外部关系，维护社会公众利益、优化公平竞争环境、确保会员合法权益。在政策咨询、法律维权、人员培训、经验交流、市场拓展、信息化建设等方面向会员提供必要的支持和便利。

近年行业协会不忘初心、砥砺前行，先后设立了长安、南城、东城、万江、石碣、虎门、寮步、大朗、樟木头、塘厦、松山湖、常平、沙田、莞城、石龙、大岭山、凤岗、高埗等18个镇（街）联络处，积极举办专业培训私享会、招募战略合作伙伴、加强校企合作交流，参与爱心公益活动，为会员提供多元化服务。面向未来，行业协会将发挥平台纽带作用、贴心服务会员、丰富服务内涵、创新服务方式和延伸服务触角，为东莞市高质量发展贡献行业支撑力量。

1.2 东莞市代理记账行业协会组织架构

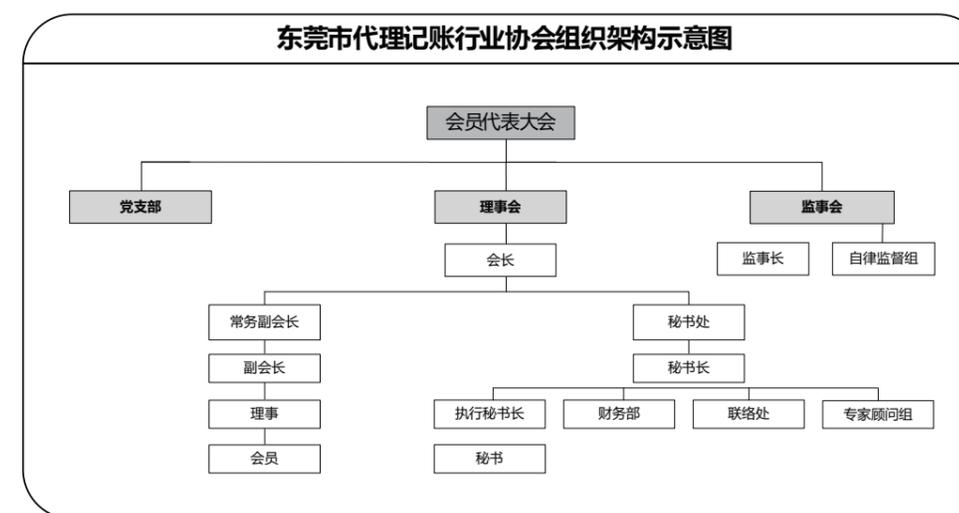


图 1-1 东莞市代理记账行业协会组织架构示意图

1.3 东莞市代理记账行业协会章程

第一章 总则

第一条 本会的名称是东莞市代理记账行业协会，英文译名：DONGGUAN ACTING ACCOUNTING ASSOCIATION，英文缩写：DAAA。

第二条 本会是由东莞市地区为企业提供代理记账及相关服务的企事业单位自愿组成的全市性、行业性和非营利性社会团体。

第三条 本会的宗旨：遵守宪法、法律、法规和国家政策，践行社会主义核心价值观，遵守社会道德风尚，弘扬爱国主义精神。努力为会员服务，协助会员的正常运营，维护会员的合法权益；向政府有关部门反映会员的意见和要求，提高东莞市代理记账行业的专业服务水平；增强会员与政府部门以及会员间的联系、了解与合作；沟通信息、交流经验；促进东莞市代理记账行业的发展壮大。

第四条 本会坚持中国共产党的全面领导，根据中国共产党章程的规定，设立中国共产党的组织，开展党的活动，为党组织的活动提供必要条件。

本会登记管理机关为东莞市民政局。本会接受登记管理机关的监督管理和东莞市人民政府相关职能部门的业务指导。

第五条 本会可以根据工作需要设立分支机构、代表机构。不得设立地域性分会，不冠以行政区划名称，不带有地域性特征；分支（代表）机构不再下设分支机构、代表机构；本会的分支机构、代表机构是本会的组成部分，不具有法人资格，不得另行制订章程，在授权的范围内开展活动，法律责任由本会承担。

第六条 本会的活动地域为广东省东莞市。

第七条 本会的住所设在东莞市。

第二章 业务范围

第八条 本会的业务范围

(一) 组织市场开拓，发布市场信息，编辑专业刊物，开展行业调查、评估论证、培训、交流、咨询、展览展销等服务；

(二) 协调会员之间、会员与非会员之间、会员与消费者之间涉及经营活动的争议；

(三) 代表行业内相关经济组织提出反倾销调查、反补贴调查或者采取保障措施的应用，协助政府及其部门完成相关调查，组织协调行业企业参与反倾销的应诉活动；

(四) 接受与本行业利益有关的决策论证咨询，提出相关建议，维护会员和行业的合法权益；

(五) 参与行业性集体谈判，提出涉及会员和行业利益的意见和建议；

(六) 参与制定有关行业标准，建立规范行业和会员行为的机制；

(七) 加强会员和行业自律，促进会员诚信经营，维护会员和行业公平竞争；

(八) 组织会员学习相关法律、法规和国家政策；

(九) 开展行业协会宗旨允许的业务和政府及其工作部门授权或者委托的其他事项。

第三章 会员

第九条 本会的会员为东莞市从事代理记账行业的经济组织，会员为单位会员。

第十条 申请加入本会的会员单位，必须具备下列条件：

(一) 拥护本会的章程；

(二) 有加入本会的意愿；

(三) 在行业领域内具有一定的影响；

(四) 依法取得工商《营业执照》、《代理记账许可证》并从事代理记账业务的机构；

第十一条 会员入会的程序是：

(一) 提交入会申请书；

(二) 经秘书处初审，由理事会讨论通过；

(三) 由秘书处发出同意入会通知；

(四) 交纳当年会费，并由秘书处发给会员牌匾，载入会员名册，并向会员公告；

第十二条 会员享有下列权利：

(一) 本会的选举权、被选举权和表决权；

(二) 参加本会的活动权；

(三) 获得本会服务的优先权；

(四) 对本会工作的知情权、批评建议权和监督权；

(五) 入会自愿、退会自由权。

第十三条 会员履行下列义务：

(一) 遵守本会的章程与自律公约；

(二) 执行本会的制度和决议；

(三) 维护本会的合法权益；

(四) 完成本会交办的工作；

(五) 向本会反映情况，提供有关资料；

(六) 按规定及时缴纳会费。

第十四条 会员缴纳会费的标准：

(一) 会长单位每年交纳会费 30000 元；

(二) 监事长单位、副会长单位每年交纳会费 10000 元；

(三) 理事单位、监事单位每年缴纳会费 5000 元；

(四) 会员单位每年缴纳会费 200 元。

第十五条 会员退会应书面通知本会，并交回会员证。会员超过一年不履行义务的，可视为自动退会。

第十六条 会员如有严重违反本章程的行为，经理事会表决通过，予以除名。会员如对理事会（或常务理事会）的除名决定不服，可提出申诉，由理事会（或常务理事会）作出答复，必要进提交会员大会（或会员代表大会）审议。

第十七条 本会置备会员名册，对会员情况进行记载。会员情况发生变动的，应当及时修改会员名册，并向会员公告。

第四章 组织机构

第一节 会员大会（会员代表大会）

第十八条 本会的最高权力机构是会员大会（或会员代表大会）。会员大会（或会员代表大会）由全体会员（会员代表）组成，其议事表决采取无记名投票的方式。

会员数量超过 200 个的，可以一定比例在会员中选举代表组成会员代表大会，代行会员大会职权。如召开会员代表大会，会员代表应以民主的方式产生，资格条件和产生办法等应由理事会依据章程制定；会员代表不能少于全体会员的 1/3。换届会议应以会员大会形式召开。

会员大会（或会员代表大会）依照国家法律、法规和本会章程的规定行使下列职权：

- （一）决定本会在法律、法规规定范围内的业务范围和工作职能；
- （二）选举或者罢免会长、副会长、秘书长（选任制）、理事、监事；
- （三）审议理事会、监事会（监事）的年度工作报告、年度财务预决算方案；
- （四）制定、修改会费缴纳标准；
- （五）审议理事会对会员除名的提议；
- （六）对本会变更、解散和清算等事项作出决议；
- （七）改变或者撤销理事会不适当的决定；
- （八）制订或修改章程、组织机构的选举办法；
- （九）决定终止事宜；
- （十）决定其他重大事宜。

会员大会（会员代表大会）的职权不得通过授权由理事会、常务理事会或其他机构和个人代为行使，但法律、法规另有规定和本章程特别授权的除外。

第十九条 会员大会原则上每年召开 1 次。

会员大会（或会员代表大会）每届 4 年。因特殊情况需提前或延期换届的，须由理事会表决通过，报经登记管理机关批准同意。但延期换届最长不超过 1 年。

五分之一以上的会员、三分之一以上理事、监事会提议，可以召开临时会员大会。

会员大会（会员代表大会）由理事会或常务理事会召集，会长主持；会长不能或不主持的，由副会长主持；副会长不能或不主持的，由提议召集人推举一名负责人主持。

理事会不能或不履行召集会员大会（会员代表大会）职责的，由监事会（或不设监事会的监事）召集和主持；监事会（或不设监事会的监事）不能或不召集和主持的，五分之一以上会员（会员代表）可以自行召集和主持。

第二十条 会员大会（会员代表大会）必须有全体会员（会员代表）的三分之二以上出席方为有效，其决议须经到会会员（会员代表）的过半数以上通过。修改章程和决定本会合并、分立、终止等重大事项须经出席会议的到会会员（会员代表）三分之二以上表决通过。

会员（会员代表）可以委托他人代理出席会员大会（会员代表大会），代理人应当出示授权委托书，在授权范围内行使表决权。每名代理人只能接受一份委托。

本会召开会员大会（会员代表大会），须提前日〔不少于 20 日〕将本会会议召开

的时间、地点和审议的事项通知会员（会员代表）。临时会员大会（会员代表大会）须提前日〔不少于 15 日〕通知会员（会员代表）。

会员大会（会员代表大会）不得对前款通知中未列明的事项作出决议。

会员大会（会员代表大会）应当对所议事项的决定作会议纪要，出席会议的理事应当在会议记录上签名，并向会员（会员代表）公告。

第二十一条 会员代表大会换届，应当在大会召开前 3 个月，由理事会提名，成立由党员代表、理事代表、监事代表和会员代表组成的换届工作领导小组（或换届选举委员会）。理事会不能或不召集，按本章程第十九条第四款和第五款规定的方式召集，成立由五分之一以上理事、监事、本会党组织班子成员或党建联络员组成的换届工作领导小组（或换届选举委员会），负责换届选举工作。换届工作领导小组拟定换届方案，应在会员大会（会员代表大会）召开前 1 个月报登记管理机关审核。经同意方可召开换届会员大会（会员代表大会）。

第二节 理事会

第二十二条 本会设理事会。理事会由会长、副会长、秘书长（选任制）、理事组成。理事会为会员大会（或会员代表大会）的常设机构，依照会员大会（或会员代表大会）的决议和本会章程的规定履行职责。理事会组成人员一般为奇数，理事人数最多不得超过会员（会员代表）数的 1/3。

每个理事单位只能选派一名代表担任理事。单位调整理事代表，由其书面通知本会，报理事会备案。

根据会员大会（会员代表大会）的授权，理事会在届中可以增补、罢免部分理事，最高不超过原理事总数的五分之一。

第二十三条 理事会的职权是：

- （一）筹备和召集会员大会（或会员代表大会），负责换届选举工作；
- （二）执行会员大会（或会员代表大会）的决议，并向会员大会（或会员代表大会）报告工作；
- （三）决定本会具体的工作业务；
- （四）拟定本会的年度财务预算方案、决算、变更、解散和清算等事项的方案；
- （五）制定本会增加注册资金的方案，提交会员大会（会员代表大会）审议；
- （六）决定本会各内部机构的设置，并领导本会内部各机构开展工作；
- （七）决定新申请人的入会和对会员的处分提议对会员的除名；
- （八）聘任或者解聘聘任制秘书长，决定本会分支机构主要负责人；根据秘书长提名，聘任或者解聘副秘书长和本会办事机构、代表机构主要负责人，决定其报酬事项；选举和罢免常务理事；
- （九）制订本会内部管理制度；
- （十）本会章程规定的其他事项。

第二十四条 理事会每半年至少召开一次会议（情况特殊的，也可采用通讯形式召开）。通讯会议不得决定以下重大事项：

- （一）负责人的调整，如选举和罢免理事、负责人等；

(二) 决定名誉职务的人选;

理事会须有过半数的理事出席方能召开, 其决议须经全体理事过半数表决通过方能生效, 重大事项须无记名投票表决。

理事会会议, 应由理事本人出席。理事因故不能出席, 可以书面委托其他理事代为出席, 委托书中应载明授权事项。

理事会应当对决议形成会议纪要, 并向全体理事公告。

第二十五条 理事会会议由会长召集和主持, 也可由会长委托副会长或秘书长召集和主持。1/3 以上理事可以提议召开理事会临时会议。

第三节 监事会

第二十六条 本会设监事会, 监事会由 3 名监事组成, 由会员大会(会员代表大会)选举产生。监事任期与理事任期一致, 连任不得超过 2 届。监事会设监事长 1 名, 由监事会选举产生。监事会人数须在 3 人以上, 且为奇数。监事长和副监事长年龄不超过 70 周岁。

会长、副会长、常务理事、理事、秘书长不得兼任监事。

第二十七条 监事的选举和罢免

(一) 由会员大会(会员代表大会)采取现场无记名投票方式选举产生;

(二) 监事的罢免依照其产生程序。

本会的负责人、理事、常务理事不得兼任监事。

第二十八条 监事会行使下列职权:

(一) 向会员大会(或会员代表大会)报告年度工作;

(二) 监督会员大会(或会员代表大会)和理事会的参会人员资格确认、程序和选举、罢免; 监督理事会履行会员大会(或会员代表大会)的决议;

(三) 检查本会财务和会计资料, 向登记管理机关以及税务、会计主管部门反映情况;

(四) 监事长、监事列席理事会、常务理事会和会长办公会议, 确认理事会、常务理事会议、会长办公会议决议事项的合法有效性, 有权向理事会、常务理事会、会长办公会议提出质询和建议;

(五) 依法依规、公平公正协调处理内部矛盾, 有权提出召开理事会、常务理事会协调有关事项表决议案, 并维护当事人申辩权利;

(六) 监督理事会遵守法律和章程的情况。当会长、副会长、理事和秘书长等业务活动损害本会利益时, 要求其予以纠正, 必要时向会员代表大会或政府相关部门报告。

监事会应当遵守有关法律法规和本会章程, 接受会员大会(或会员代表大会)领导, 切实履行职责。

第二十九条 召开监事(监事会)会议, 应有三分之二以上监事出席方能召开, 其决议应由全体监事三分之二以上通过方能生效。监事会会议纪要应向全体会员公告。

第三十条 召开会员大会(会员代表大会)、理事会、常务理事会会议须有二分之一以上的监事列席。

第三十一条 监事(监事会)可以对本会开展活动情况进行调查; 必要时, 可以聘请会计师事务所等协助其工作。监事(监事会)行使职权所必需的费用, 由本会承担。

第四节 负责人

第三十二条 本会的负责人是指会长(或称理事长) 1 名、副会长(或称副理事长)若干名、秘书长 1 名。负责人总数一般不超过理事会总人数的三分之一, 不少于 5 人, 且为奇数。

会长、副会长、选任制秘书长每届任期与理事会任期相同, 每届任期 4 年, 会长连任不得超过两届。因特殊情况需延长任期的, 须采取差额选举方式, 经出席会员大会(会员代表大会)表决通过, 报社团登记管理机关备案后方可任职, 并最多只能延期 1 届。

第三十三条 本会负责人应当遵守法律、法规和章程的规定, 忠实履行职责, 维护本会的权益, 遵守下列行为准则:

(一) 在职务范围内行使权利, 不越权;

(二) 不得利用职权为自己或他人谋取不正当利益;

(三) 不得从事损害本会利益的活动;

(四) 国家机关工作人员或退(离)休干部(包括秘书长以下职务和名誉职务等), 须按干部管理权限审批或备案后方可兼职;

第三十四条 会长为本会的法定代表人, 应为内地居民, 不得同时担任其他社会团体的法定代表人。法定代表人代表本会签署有关重要文件。

法定代表人任职期间, 本会发生违反《社会组织登记管理条例》和本章程的行为, 法定代表人应当承担相关责任。因法定代表人失职, 导致本会发生违法行为或财产损失的, 法定代表人应当承担个人责任。

法定代表人被罢免或卸任后, 不再履行本会法定代表人的职权。由本会在其被罢免或卸任后的 20 日内, 报党建工作机构审核同意后, 向登记管理机关办理变更登记。

第三十五条 本会的会长、副会长、秘书长必须具备下列条件:

(一) 坚持党的路线、方针、政策, 遵守国家法律法规;

(二) 在本行业领域内有较大影响;

(三) 会长、副会长、秘书长最高任职年龄不得超过 70 周岁;

(四) 身体健康, 能坚持正常工作;

(五) 未受到任何刑事处罚;

(六) 具有完全民事行为能力。

第三十六条 有下列情形之一的, 不能担任本会负责人:

(一) 无民事行为能力或者限制民事行为能力;

(二) 正在或者曾经受到剥夺政治权利的刑事处罚;

(三) 曾在被吊销登记证书的社会组织担任负责人;

(四) 正在被列入严重违法失信名单;

第三十七条 本会会长行使下列职权:

(一) 召集和主持理事会(或常务理事会)会议;

(二) 检查会员大会(或会员代表大会)、理事会(或常务理事会)决议的落实情况;

- (三) 代表本会签署有关重要文件;
- (四) 负责主持本会全面工作;
- (五) 负责本会的制度建设、队伍建设和会务工作决策;
- (六) 负责对会议形成的文件、决议、决定进行签发的的工作;
- (七) 负责对本会的决议、决定、规章制度等执行情况进行监督和检查;
- (八) 负责对协会理事、副会长、执行会长等职务的提名工作;
- (九) 决定专职人员中的中层干部以上人员的聘请与辞退;
- (十) 负责本会重大活动的组织领导和经费审批工作。

会长每年向理事会进行述职。不能履行职责时,由其委托理事会或常务理事会推选一名副会长代为履行职责。

第三十八条 本会副会长协助会长开展工作,按照各自任务分工履行相应职责。

第三十九条 本会的秘书长为兼职,采用选任制,秘书长和会长

不能在同一企业中产生。会长不得兼任秘书长。会员大会或会员代表大会享有对其的选举或者罢免权。

第四十条 本会秘书长在会长领导下开展工作,秘书长对理事会负责。秘书长为兼职,行使下列职权:

- (一) 主持办事机构开展日常工作,组织实施年度工作计划;
- (二) 组织制定、实施年度工作计划和预算、决定;
- (三) 协调各分支机构、代表机构、实体机构开展工作;
- (四) 提名副秘书长以及各办事机构、分支机构、代表机构和实体机构主要负责人,交理事会或常务理事会决定;
- (五) 提名办事机构、代表机构、实体机构专职工作人员的聘用或解聘,报会长办公会议批准;
- (六) 处理其他日常事务。
- (七) 秘书长出席理事会会议。

第四十一条

- (十一) 负责与政府有关领导的联谊及其接待工作;
- (十二) 负责召集和主持理事会议、会长办公会议和会长办公(扩大)会议;
- (十三) 作为本会的法定代表人,对外代表协会,对内负领导责任。

第四十二条 本会会长(法定代表人)的变更。本会会长在任期内,调离原单位或因其他原因不能继续担任会长的,会长单位应提前2个月书面报告理事会或常务理事会,可推荐其他相应人选作为会长继任人选。理事会在收到会长单位报告后,应在30天内召开理事会或常务理事会讨论研究,并提交会员大会(会员代表大会)无记名投票选举。

会员大会(会员代表大会)通过会长变更后,本会应及时向登记管理机关报送变更法定代表人的相关材料。

第五章 内部管理

第四十三条 本会建立各项内部管理制度,完善相关管理规程。建立《会员管理办法》、

《会员大会(会员代表大会)选举规程》《理事会选举规程》、《会费管理办法》、《办事机构管理办法》等相关制度和文件。

第四十四条 本会建立健全证书、印章、档案、文件等内部管理制度,并将以上物品和资料妥善保管于本会场所,任何单位、个人不得非法侵占。管理人员调动工作或者离职时,必须与接管人员办清交接手续。

第四十五条 本会建立民主协商和内部矛盾解决机制。如发生内部矛盾不能经过协商解决的,可以通过调解、诉讼等途径依法解决。

第四十六条 本会经费来源:

- (一) 会费
- (二) 捐赠;
- (三) 政府资助;
- (四) 在核准的业务范围内开展活动或服务的收入;
- (五) 利息;
- (六) 其它合法收入。

第四十七条 本会经费必须用于本章程规定的业务范围和事业的发展,财产以及其他收入受法律保护,任何单位、个人不得侵占、私分和挪用。本会取得的收入除用于与本会有关的、合理的支出外,全部用于登记核定及本章程规定的非营利性或公益性事业;财产及其孳息不用于分配,但不包括合理的工资薪金支出。本会收取的会费额度和标准应当明确,不具有浮动性。本会分支机构、代表机构不单独制定会费标准,不重复收取会费。

第四十八条 本会会长、副会长、常务理事、理事、监事长、监事、秘书长以及工作人员私分、侵占、挪用本会财产的,应当退还,并在会员大会(会员代表大会)上进行检讨;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

本会接受捐赠时,应当遵守法律法规,不得以任何形式进行摊派或变相摊派。

捐赠人、资助人或单位、会员、监事有权向本会查询捐赠财产的使用、管理情况,并提出意见和建议。对于捐赠人、资助人或单位、会员、监事的查询,本会应及时如实答复。

捐赠人、资助人对投入本会的财产不保留或者享有任何财产权利。

第四十九条 本会经费必须用于本章程规定的业务范围和事业的发展,财产以及其他收入受法律保护,任何单位、个人不得侵占、私分和挪用。

第五十条 未经会员大会(会员代表大会)批准,不得以本会名义借债,不得将公款借给外单位,不得以本会名义对其他单位或个人提供经济担保。

第五十一条 本会执行《民间非营利组织会计制度》,依法进行会计核算、建立健全内部会计监督制度,保证会计资料合法、真实、准确、完整。本会接受税务、会计主管部门依法实施的税务监督和会计监督。

第五十二条 本会每年聘请会计师事务所进行财务审计,审计结果向全体会员公告。本会向聘用的会计师事务所提供真实、完整的会计凭证、会计账簿、财务会计报告及其他会计资料,不得拒绝、隐匿、谎报。本会聘用、解聘承办审计业务的会计师事务所,

应由理事会表决通过。理事会就解聘会计师事务所进行表决时，允许会计师事务所陈述意见。

第五十三条 本会配备具有专业资格的会计人员。会计不得兼任出纳。会计人员必须进行会计核算，实行会计监督。会计人员调动工作或离职时，必须与接管人员办清交接手续。

第五十四条 本会的资产管理必须执行国家规定的财务管理制度，接受会员大会（或会员代表大会）和财政部门的监督。资产来源属于国家拨款或者社会捐赠、资助的，必须接受审计机关的监督，并将有关情况以适当方式向社会公布。

第五十五条 本会接受捐赠时，应当遵守法律法规，不得以任何形式进行摊派或变相摊派。捐赠方、会员、监事有权向协会查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对捐赠方、会员、监事的查询，本会应及时如实答复。

第五十六条 本会换届、变更法定代表人以及清算，必须聘请会计师事务所进行财务审计。

第五十七条 本会专职工作人员实行全员聘任制，面向社会公开招聘，并订立劳动合同。其工资和保险、福利待遇，按照国家有关规定执行。

第五十八条 本会重大资产配置、处置须经过理事会或常务理事会审议批准，必要时提交会员大会（会员代表大会）审议批准。

第六章 信息公开与信用承诺

第五十九条 本会依据有关政策法规，履行信息公开义务，建立信息公开制度，及时向会员公开年度工作报告、第三方机构出具的报告、会费收支情况以及经理事会研究认为有必要公开的其他信息，及时向社会公开登记事项、章程、组织机构、接受捐赠、信用承诺、政府转移或委托事项、可提供服务事项及运行情况等信息。

第六十条 本会建立年度报告制度，应当于每年5月31日前，按照登记管理机关要求报送上一年度工作报告，并通过登记管理机关统一的信息平台将年度报告内容向社会公开，接受社会公众的查询、监督。

第六十一条 本会对所公开信息的真实性、准确性、完整性、及时性负责，保证不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。对涉及国家秘密、商业秘密、个人隐私的信息，以及捐赠人不同意公开的姓名、名称、住所、通讯方式等信息，本会依法不予公开。

第六十二条 本会建立新闻发言人制度，经理事会或常务理事会通过，任命或指定名负责人作为新闻发言人，就本会的重要活动、重大事件或热点问题，通过定期或不定期举行新闻发布会、吹风会、接受采访等形式主动回应社会关切。新闻发布内容应由本会法定代表人或主要负责人审定，确保正确的舆论导向。

第六十三条 本会重点围绕服务内容、服务方式、服务对象和收费标准等建立信用承诺制度，并向社会公开信用承诺内容。

第六十四条 重大活动备案报告：本会开展重大活动如召开会员大会（会员代表大会），修改章程，涉及领导机构及负责人的选举，法定代表人和秘书长以上负责人变更等会议；举办大型研讨论坛，组织展览展销活动，创办经济实体，参与竞拍、投资

或承接大型项目，开展涉外（包括港澳台地区）活动，接受境外捐赠或赞助，发生对协会有重大影响的诉讼活动等，应按有关规定提前30天向登记管理机关和相关业务部门作书面报告，并自觉接受相关业务部门的指导；本会重大事项备案报告均采用书面形式，主要内容包括：活动的内容、方式、规模、参加人员、时间、地点、经费等方面。

第六十五条 评比达标表彰备案：协会面向会员开展评比达标表彰活动的，按照《社会组织评比达标表彰活动管理暂行规定》办理相关申报手续。须提前60天向登记管理机关备案。

第七章 党建工作

第六十六条 本会按照党章规定，有3名以上正式党员时，经上级党组织批准，单独建立党组织。本会负责人中有党员的，由党员负责人担任党组织书记；本会负责人中没有党员的，应推荐业务能力强、群众基础好的党员理事或常设机构党员负责人担任党组织书记。

正式党员人数不足3名时，采取联合组建等方式，建立党组织，在本会开展党的工作。没有正式党员的，支持配合上级组织开展党的工作，为建立党组织创造条件。

第六十七条 本会党组织负责人应参加或列席理事会会议。党组织应对本会重要事项决策、重要业务活动、大额经费开支、接收大额捐赠、开展涉外活动等提出意见。

第六十八条 本会变更、撤并或注销，党组织要及时向上级党组织报告，并做好党员组织关系转移等相关工作。

第六十九条 本会为党组织开展活动、做好工作提供必要的场地、人员和经费支持。

第七十条 本会支持建立工会、共青团、妇联组织，做好联系职工群众等工作。

第八章 章程的修改程序

第七十一条 对本会章程的修改，须经理事会表决通过后报会员大会（或会员代表大会）审议。

第七十二条 本会修改的章程，须在会员大会（或会员代表大会）审议前，书面征求登记管理机关意见，并在会员大会（或会员代表大会）通过后30日内，报登记管理机关核准后生效。

第九章 终止程序及终止后的财产处理

第七十三条 本会有以下情形之一，应当终止，并由理事会或常务理事会提出注销动议：

- （一）完成章程规定的宗旨的；
- （二）会员大会（或会员代表大会）决议解散的；
- （三）本会发生分立、合并的；
- （四）无法按照章程规定的宗旨继续开展工作的；
- （五）依法被撤销登记或吊销登记证书的；
- （六）因其他原因终止的。

第七十四条 本会终止动议须经会员大会（或会员代表大会）表决通过，并报登记管理机关审查同意。

第七十五条 本会终止前，应当进行清算。本会应当在终止情形出现之日起 30 日内在社团登记管理机关及有关部门指导下成立清算组织，清算组应当自成立之日起 10 日内通知债权人，并于 60 日内向社会公告，清理债权债务，处理善后事宜。清算期间，不开展清算以外的活动。

本会应在清算结束之日起十五日内到登记管理机关办理注销登记手续。

第七十六条 本会经登记管理机关办理注销登记手续后即终止。

第七十七条 本会终止后的剩余财产，在登记管理机关的监督下，按照国家有关规定，用于公益性或者非营利性目的或者转赠给与本会性质、宗旨相同的组织，并向社会公告。

第十章 附则

第七十八条 本章程经 2023 年 4 月 26 日第二届第一次会员大会表决通过。

第七十九条 本章程的解释权属于本会的理事会。

第八十条 本章程自登记管理机关核准之日起生效。

第八十一条 本章程中的各项条款与法律、法规、规章不一致的，以法律、法规、规章的规定为准。

1.4 东莞市代理记账行业协会诚信体系建设、诚信自律公约

为规范东莞市代理记账行业行为，推动行业诚信建设，完善自我约束机制，维护行业企业的合法权益，营造“规范执业、公平竞争”的行业氛围，树立行业良好的社会形象，促进东莞市代理记账行业健康有序发展，依据国家相关法律法规的规定，特制定本公约。

第一章 总则

第一条 代理记账机构必须遵守国家法律法规、行业规章制度，严格执行行业规范，遵守职业道德，提高执业质量，诚实守信，维护社会公共利益。

第二条 本公约以规范东莞市代理记账行业市场秩序、优化代理记账行业环境，倡导从业人员树立良好的职业道德、塑造行业整体形象为宗旨。

第三条 本公约适用于东莞市代理记账行业协会各会员单位及其从业人员，并倡议行业内其他从业单位及从业人员积极遵守。

第四条 本公约以自愿签约为原则，自签字之日起生效。

第二章 自律公约具体内容

第五条 恪尽职守，勤勉尽责。维护国家利益，树立责任意识，廉洁自律。维护委托人的合法权益，树立良好的职业道德，诚实守信。遵循“守法、公正、独立、客观”原则，促进行业健康有序发展。

第六条 遵纪守法，不做假账。遵守国家法律法规等规章制度，遵守会计准则，不做假账。

第七条 正直诚信，守信执业。遵守职业道德，诚信执业，做到重合同、守信用，依法 依规开展代理记账业务。

第八条 公平竞争，合理收费，明码标价。遵循“公平、公正竞争”和“友好合作”原则，自觉维护行业秩序，加强同行沟通联系，相互支持，团结合作，共同提高行业执业水准。

第九条 严格履约，确保质量。代理记账机构应当根据委托人提供的原始凭证等会计资料，按照国家统一的会计制度进行会计核算，包括审核原始凭证、填制记账凭证、登记会计账簿、编制财务会计报告等

第十条 严守行规，保守秘密。对所知悉的委托单位商业信息和资料应当保密，不得利用职务便利为自己或他人谋取利益。

第十一条 加强内控，防范风险。代理记账机构应当建立健全会计档案管理制度，按照归档要求，定期整理立卷，装订成册，编制会计档案保管清册，并指定专人保管。

第十二条 谨慎用人，设立准入。代理记账机构应当通过提供专业培训、加强职业道德教育、支持督促参加会计人员继续教育、建立职业能力提升激励机制等方式，确保全体从业人员达到履行其职责所需要的专业胜任能力，以应有的职业态度开展代理记账业务。

第十四条 接受监督，遵守调查。代理记账机构及其从业人员应自觉遵守诚信自律公约，自觉接受政府主管部门及工商、税务等部门的业务指导和监管，自觉接受东莞市代理记账行业协会监督。

1.5 东莞市代理记账行业协会管理办法

1.5.1 东莞市代理记账行业协会财务管理制度

第一章 总则

第一条 为了加强协会的财务管理，规范财务行为，保障本会的健康发展，根据《中华人民共和国会计法》、《社会团体登记管理条例》和《协会章程》有关规定，特制定本规定。

第二条 协会秘书处下设财务部，负责协会的会计核算和资金监管，以保证资金的合理支配，杜绝资金流失。

第三条 根据会计控制制度的要求，财务部分别设会计岗位和出纳岗位。聘请为人正派，热心协会工作，具有会计从业资格的专兼职会计人员担任会计和出纳。

第四条 协会设立统一帐号，并由财务部按国家有关财务会计制度设立账册，组织会计核算，按协会本级和所属各专业委员会设立相应明细帐。

第二章 资金来源管理

第五条 协会的资金来源包括：

(一) 会费收入；按《东莞市代理记账行业协会章程》中第十四条会费标准收取的会费；

(二) 有关部门委托协会完成某项业务时的拨款；

(三) 在核准业务范围内开展活动或服务的收入；

(四) 自然人、法人或其他组织的自愿捐赠；

(五) 利息；

(六) 其它合法资金来源。

第六条 协会资金只能用于围绕团体宗旨开展业务的活动费用，支付专职工作人员

的工资，福利、办公开支、调研费、差旅费和必要的业务招待费用，不得挪做它用。

第七条 所有资金来源均由协会统一帐号收取，并开具由财政部门监制、民政部门印制的“社会团体收据”，凭联单记入相应的明细帐内。

第三章 财务预算

第八条 协会实行预算管理。协会秘书处应于每年的11月20日前，按下年度工作计划编制出下年度协会的经费预算，并向会员大会汇报。

第九条 预算要做到量入而出，开源节流。

第十条 协会开展年度预算批准的各项活动时，还应在年度预算经费额度范围内作出相应项目经费使用的预算，报协会秘书长。

第四章 经费支出管理

第十一条 协会的经费支出，均须经秘书长、会长审核，签字后方予报销。

第十二条 协会经费报销范围

- (一) 会务用水费用：包括会议期间的饮用水费用；
- (二) 会务物料制作费用：包括会议所需的印刷、制作、设计等物料费用；
- (三) 参与会务的相关人员误餐费用：仅限于会务期间的误餐费用，人均限制为60元；
- (四) 其他费用：如有特殊情况需要报销其他费用，需填写《费用请款单》并说明理由。

第十三条 报销流程

- (一) 秘书处收集发票、制作报销单，并将其上传至协会线上审批系统；
- (二) 秘书长对报销申请进行审核，确认申请的合理性和真实性；
- (三) 会长对报销申请进行复核，审查费用是否符合规定，并根据实际情况决定是否批准报销；
- (四) 秘书处根据批准结果执行；
- (五) 所有报销凭证必须是合规的发票。如特殊情况无法开具合规发票，经报备申请后500元以下提供收据可予以报销。

第十四条 差旅经费报销标准

- (一) 相关工作人员因公用车报销标准：1.5元/公里，按起始点导航公里数提供对应发票予以报销；
- (二) 相关工作人员因公前往省外交流的，车费、路费依据实际情况提供发票予以报销。一般情况可报销范围：机票经济舱、高铁二等座及以下。特殊情况需秘书长、会长批准后方可报销。

第十五条 经费管理的规定。

备用金。协会秘书处因工作需要备用小额现金的，填写申请备用金凭证，报会长同意签字后，给予核定限额500元以下备用金，及时办理报销手续。

第五章 财务监督

第十六条 监事会每年一次向会员大会(或会员代表大会)报告上年度预算执行情况，

供会员大会(或会员代表大会)审议监督。

第十七条 秘书处每年应根据民政部门的要求，做好上年度年检报告，并自觉接受登记部门和业务主管部门的监督。

第十八条 根据国家协会管理的有关规定，理事会换届或更换法定代表人时，实行财务审计制度。秘书处应根据审计结果编制本届理事会财务报告，由秘书长向本届理事会做出报告。

第十九条 秘书处财务人员离职时，必须做到钱清、票清、帐清。并在秘书长主持下、监事会监督下办理交接手续。

第七章 附 则

第二十条 本规定由2024年第一次理事会表决通过后执行。

1.5.2 东莞市代理记账行业协会会员自律惩戒办法

第一章 总 则

第一条 为加强东莞市代理记账行业协会会员管理，促使会员依法执业，提高会员执业质量，树立良好的行业形象，根据国家相关法律法规、涉税专业服务监管有关规定以及《中华人民共和国会计法》、《代理记账管理办法》、《东莞市代理记账行业协会章程》和结合东莞市代理记账行业实践制定本办法。

第二条 为了本办法的有效实施，东莞市代理记账行业协会特此设立东莞市代理记账行业协会自律惩戒小组。

第三条 东代协自律惩戒小组对会员在执业过程中的违规行为实施行业惩戒，适用本办法。

本办法所称会员指单位会员。单位会员即为依法定程序设立的，且取得《代理记账许可证》的单位。

第四条 东代协自律惩戒小组对会员执业情况的检查，适用本办法。

第五条 会员有下列情形之一的，依据本办法予以惩戒：

- (一) 违反国家税收相关法律、行政法规、规章和规范性文件规定的；
- (二) 违反代理记账专业服务监管有关规定、业务规范(准则、规则)的；
- (三) 违反《中华人民共和国会计法》、《代理记账管理办法》和《东莞市代理记账行业协会章程》及行业自律管理等相关规定的；
- (四) 存在其他应予以惩戒的违法违规行为的。

第六条 对违规行为实施惩戒，应当遵循客观、公正的原则，坚持以事实为依据，惩戒与教育相结合，保障法律、法规以及行业规范得到贯彻执行。

第七条 会员对协会给予的惩戒，享有陈述和申辩权力；对惩戒不服的，可以向监事会提起申诉。

第二章 诚信自律

第八条 协会倡导会员树立诚实守信的价值导向，发挥行业自律的积极作用，积极推进行业自律，提高行业执业质量，创造良好的行业发展环境。

(一) 党建引领行业自律。会员要坚持把党对行业的全面领导作为根本保证, 坚持以党建为引领, 推进行业诚信自律建设, 为行业发展和经济社会发展作贡献。

(二) 严格遵守法律法规和行业制度。会员必须严格遵守国家税收相关法律法规、行业执业规范、行业管理制度等相关规定, 恪守职业道德, 遵守执业准则, 坚持以事实为根据、以法律为依据, 为代理记账专业服务出具财务报表的真实性、准确性、合法性、完整性负责, 维护国家利益和纳税人、扣缴义务人、业务委托人的合法权益。

(三) 自觉维护行业社会形象。会员从维护国家和代理记账行业整体发展的高度出发, 自觉遵守自律惩戒办法规定, 主动接受自律惩戒小组的检查、监督, 确保代理记账行业自律性、公正性、专业性。

(四) 公平有序竞争。会员要以维护客户合法权益和社会主义市场经济秩序为基准, 维护代理记账专业服务市场的良好秩序, 确保市场公平竞争、规范运作、健康发展。

(五) 秉承专业独立理念。会员必须遵循独立、客观、公正原则, 不因任何利害关系、利益冲突、个人偏见或其他因素影响执业判断及结论, 对存在可能影响业务公正执行情形应当回避, 确保执业质量。

(六) 严格履行保密义务。会员对开展业务过程中获取的国家机密、委托人的商业秘密及个人隐私予以保密, 除国家法律法规有关规定外, 未经委托人许可, 不得向第三方泄露其所获取的个人隐私和商业秘密, 禁止利用获取的涉密信息为自己或任何形式的第三方谋取利益。

(七) 提高专业胜任能力。会员要加强业务学习、业务实践, 积极参加后续教育和专业培训; 努力保持专业胜任能力, 不断提高处理复杂业务专业水平, 确保为委托人提供具有专业水准的代理记账服务。

(八) 坚守廉洁服务底线。会员承办业务, 不得利用服务之便, 谋取不正当利益; 不得以税务机关和税务人员的名义敲诈纳税人、扣缴义务人和业务委托人; 不得向税务机关工作人员行贿或者指使、诱导委托人行贿。

(九) 自觉接受监督管理。会员按照规定办理并取得代理记账许可证、每年接受财政部门的年审工作和税务部门的年报工作, 确保报送从事代理记账专业服务的有关信息与实际相符, 自觉遵守国家有关政府部门以及行业协会的监管规定, 认真履行服务宗旨, 依法规范为纳税人、扣缴义务人和业务委托人提供专业高效服务。

(十) 切实加强诚信管理。会员要积极落实行业监管部门的要求, 不断加强会员自律, 规范意识, 促进会员依法经营、诚信服务, 提高信用等级, 加强行业诚信自律建设, 推动行业高质量发展。

第三章 惩戒的种类与适用

第九条 协会对会员违规行为实施惩戒的种类有:

- (一) 约谈;
- (二) 警告;
- (三) 通报批评;
- (四) 公开谴责;

(五) 取消会员资格;

(六) 其它。

第十条 会员经发现有下列违规行为的处罚:

(一) 会员有下列行为之一的, 应视情节轻重给予约谈、警告、通报批评、公开谴责:

- 1、变更名称、章程、法定代表人、住所、合伙人、合伙人协议、经营场所等事项, 未在规定时间内办理备案手续的;
- 2、未按规定与委托人签订业务约定书隐瞒开展服务行为, 或按规定签订业务约定书但不履行义务的;
- 3、未按规定保管、使用财务票据、业务档案、涉税报告和文书的;
- 4、收取服务费不向委托人开具合法票据的;
- 5、聘用记账员或其他工作人员未按《劳动法》的规定与其签订聘用合同, 以及未按规定为聘用人员缴纳社会保险费的;
- 6、未经批准擅自设立分支机构或变相设立分支机构的;
- 7、接受记账员执业后纵容、利用或协助其从事有损于原代理记账机构利益的;
- 8、未按规定缴纳会费, 及未按照《东莞市代理记账行业协会章程》履行会员义务的;
- 9、未按规定报送财务报表、未按规定申报纳税的;
- 10、未按行业规定或要求报送相关信息的;
- 11、利用媒体、广告或者其他方式进行虚假宣传, 歪曲解读财税政策, 干扰公平竞争、损害委托人利益、扰乱正常税收秩序的;
- 12、捏造、散布虚假事实, 损害、诋毁同行声誉的;
- 13、在承接业务和提供专业服务时, 明显缺乏业务量的承接能力和专业胜任能力, 在承接业务存在质量问题及违规事实的;
- 14、内部质量控制制度或质量控制体系不健全, 或者内部质量控制制度未得到有效实施的;
- 15、未按规定编制、归整和保存业务工作底稿的;
- 16、泄漏委托人商业秘密或个人隐私的;
- 17、涉嫌违规并阻碍或拒绝行业协会调查的;
- 18、因执业行为受到行政处罚的;
- 19、违反税收法律、法规的;
- 20、采取隐瞒、欺诈、贿赂、串通、回扣等手段承揽业务, 损害委托人或他人利益的;
- 21、未督促记账员及其他从业人员遵守职业道德准则、规范、指引的;
- 22、对本机构从业人员遵守法律法规、规章以及行业规范, 遵守职业道德和执业纪律的情况不予监督和管理, 发现问题未及时纠正的;
- 23、应当予以惩戒的其他违法违规行为。

(二) 会员有下列行为之一的, 取消其会员资格并公告, 同时上报东莞市财政、税务机关:

- 1、根据《东莞市代理记账行业协会章程》应取消会员资格的;
- 2、营业执照被吊销或代理记账许可证书被相关政府机关宣布无效的;

- 3、营业执照行政登记证书已注销，限期不履行会员注销手续的；
- 4、严重损害行业声誉，造成恶劣影响的；
- 5、严重违反税收法律、法规，受到刑事处罚的；
- 6、三年内受到两次或两次以上公开谴责惩戒的；
- 7、有商业贿赂行为的；

第十一条 会员阻挠或拒绝东代协的调查，不按时提供相关调查资料、拒绝确认调查意见或沟通事项以及其他不配合调查工作，或存在其他不利于协会履行自律管理职责情形的，视情节轻重给予通报批评、公开谴责或取消会员资格。

第十二条 会员有下列情形之一的，可以从轻、减轻惩戒：

- (一) 初次违规且情节轻微的；
- (二) 承认违规并作出诚恳书面检讨的；
- (三) 自觉改正不规范执业行为的；
- (四) 发现违规及时采取有效措施，防止或减轻不良后果的；
- (五) 主动向有关部门报告其违规行为的；
- (六) 因受他人胁迫做出违规行为的；
- (七) 积极主动配合有关部门查处违规行为的；
- (八) 有其他可予减轻惩戒情节的。

第十三条 会员有下列情形之一的，应当从重惩戒：

- (一) 同时具有两种或两种以上应予惩戒行为的；
- (二) 一年内发生两次或两次以上同一性质的应予惩戒的行为的；
- (三) 违规行为造成严重后果的；
- (四) 三年内因相同违规行为再次被行业惩戒或行政处罚的；
- (五) 对投诉人、举报人、证人等有关人员有报复行为的；
- (六) 违规行为被发现后，隐匿、伪造、销毁证据和有关材料的；
- (七) 屡次违规又不改正错误的；
- (八) 拒绝执行东代协作出的惩戒决定的；
- (九) 有其他应予从重惩戒情节的。

第四章 惩戒程序

第十四条 协会秘书处负责采集财政、税务、市场监管等部门行政检查、行政处罚信息，行业举报投诉信息等，提交到协会自律惩戒小组；自律惩戒小组负责按惩戒程序处理，为协会决策提供依据。

第十五条 协会自律惩戒小组在组织调查有关会员违规行为事实的基础上，提出惩戒处理意见报协会自律惩戒专题会研究，并将意见提交监事会。作出惩戒决定意见后，对当事人发送《惩戒告知书》。

第十六条 当事人无异议的，协会依据惩戒决定意见形成惩戒决定；当事人有异议的，在收到《惩戒告知书》之后起 15 个工作日内向协会提出书面陈述、申辩。

第十七条 东代协根据对当事人陈述、申辩事项的复查情况作出惩戒决定。

第十八条 惩戒决定形成后，东代协向当事人发送《惩戒决定书》。

第十九条 当事人对惩戒决定仍不服的，可向理事会提起申诉，理事会做出的决定为最终决定。

第二十条 经自律惩戒小组研究应取消会员资格的，将对会员违规行为的调查结果和处理建议提交会长办公会审议，审议通过后由协会理事会作出惩戒决定。

第二十一条 定期向财政、税务、市场监管等部门报送行业惩戒信息。

第五章 惩戒的回避

第二十二条 有下列情形之一的工作人员，应当回避：

- (一) 与惩戒事项有直接利害关系的；
- (二) 与当事人有关联的；
- (三) 其它可影响惩戒事项决议的。

第二十三条 协会开展调查应将工作人员名单告知当事人。

第六章 附则

第二十四条 对会员的惩戒决定，应记入东代协行业诚信记录管理系统，其中通报批评、公开谴责、取消会员资格惩戒决定包括具体违规行为抄送当地税务机关。

第二十五条 受到约谈、警告惩戒决定的，当年不得评先评优；受到通报批评、公开谴责惩戒决定的，两年内不得评先评优。

第二十六条 本办法所称“当事人”是指被投诉、被调查、被惩戒的会员。

第二十七条 本办法自 2024 年第一次理事会会议表决通过后正式执行。

1.5.3 东莞市代理记账行业协会积分管理办法

为了更好的完善东莞市代理记账行业协会制度，加快本协会工作进度，提升本协会工作效率，激励会员单位以主人翁的精神在协会平台上发挥积极主动性，更好的促进协会宣传、带动、互帮互助。推进协会共同发展，也为了在税改政策大好的环境下，进一步凝聚同行、规范市场，共同推动行业的发展和打造影响力。

东莞市代理记账行业协会试运行实施会员积分管理制度，自发布之日起试运行半年，根据运行情况，半年后再做修订正式运行。

一、积分管理实施的主要目的：

- 1、提高会员凝聚力，促进会员积极参与协会各项活动，同时提升企业与协会的品牌形象。
- 2、作为会员单位评优评先和表彰奖励的核心依据。

二、积分管理实施明细：

- 1、激励对象：东莞市代理记账行业协会在册全体会员单位。
- 2、记分说明：采取累积积分制，以协会活动邀约确认 / 签到表 / 合影为统计依据，每场活动结束后实时记分。每月初进行一次积分公布，年度评优企业排名将按照全年累积总分依次排名。
- 3、本制度由 2024 年第一次理事会投票表决通过后正式试行。理事会（同时授权秘

秘书处)对本积分管理制度拥有最终解释和修改权。

表 1-1 东莞市代理记账行业协会会员积分管理规则

类别	评分事项	分值	备注说明
党建慈善	参与协会慈善	10分/次	
	党的建设	10-30分	参加活动+10, 推荐党员+10分。成立党支部+30分
参与活动	参与秘书处、联络处发起的活动运营工作	10-20分	参与值班、活动组织、工作组组长、活动主持等, 组长20分, 组员10分
	参与所有协会组织的活动	5分/次	
	完成协会委派接待外地协会到莞交流	15分/次	
	完成协会委派去往外地协会交流	20分/次	
	协调会员间纠纷	10分/次	
协会贡献	推荐副会长单位入会	20分/位	
	推荐理事单位入会	15分/位	
	推荐会员单位入会	10分/位	
	突出贡献	10分/次	秘书处根据实际情况评定
扣分事项	1、报名活动后未请假无故缺席的情况扣5分/次, 请假需在会前1小时以上告知秘书处。		
年度累计积分奖励	1、积分情况将作为当年度评优、荐优、资源优先对接、合作院校毕业生及实习生对接、理事与常务理事及副会长单位选拔等相关事务的重要参考依据。 2、全年累计积分作为年终“优秀副会长单位(7家)”、“优秀理事单位(20家)”“优秀会员单位(40家)”“协会发展杰出贡献”等各种奖项评比。其它协会优势资源活动的排序核心依据。 3、总积分前10位, 在周年庆提供易拉宝展示位每家1位。 4、总积分前3位提供“企业家专访”主题宣传。 5、所有行业稀缺性资源分配时, 按照积分从高到低的顺序进行分配。 6、全年累计积分评优单位数量, 优秀副会长单位占比副会长单位50%、优秀理事单位占比理事单位50%, 优秀会员单位占比会员单位10%。		

(本办法自2024年第一次理事会表决通过后正式执行)

第二章 代理记账行业发展

2.1 中国的代理记账行业

1993年修改《会计法》时首次提出“代理记账”一词。我国于1985年1月21日第六届全国人大常委会第九次会议通过《会计法》, 1993年12月29日第八届全国人大常委会第五次会议做出修改《会计法》决定时才正式提出了“代理记账”的概念, 但当时并没有强制要求不具备条件的单位要委托代理记账。

为了充分肯定代理记账业务, 在1993年修改《会计法》时增加了“代理记账”规定, 其中第三十六条明确规定, “各单位应当根据会计业务的需要, 设置会计机构, 或者在有关机构中设置会计人员并指定会计主管人员; 不具备设置条件的, 应当委托经批准设立从事会计代理记账业务的中介机构代理记账。”正式明确那些不具备单独设置会计机构或者配备会计人员条件的单位, 委托有关的会计服务机构进行代理记账, 从而首次确立了我国代理记账业务的法律地位。紧接着, 国家财政部为了加强对代理记账业务的管理, 促进小型经济组织和个体工商户建立健全会计核算工作, 制定出台了《代理记账管理暂行办法》([94]财会字第24号), 自1994年7月1起正式施行, 标志着代理记账正式纳入国家监管, 进一步夯实了代理记账的法定地位。

2015年9月, 财政部组织有关专家集中研究讨论《代理记账管理办法(修订草案)》, 会后根据专家意见对修订草案予以完善, 报财政部部务会议审议通过后, 最终形成新《管理办法》。

2019年3月14日, 财政部公布了《财政部关于修改〈代理记账管理办法〉等两部部门规章的决定》(财政部令第98号, 以下简称《决定》), 对《代理记账管理办法》(财政部令第80号)进行了修改。

为深化代理记账行业“放管服”改革, 持续转变政府职能、加强行业监管、优化营商环境, 切实做好2023年代理记账行业管理工作, 2023年3月14日财政部办公厅发布《关于做好2023年代理记账行业管理有关工作的通知》(财办会〔2023〕4号)文件。

为加强代理记账基础工作, 代理记账行业监督管理, 规范代理记账机构开展代理记账业务, 提高代理记账工作水平, 规范会计服务市场秩序, 保障代理记账服务质量, 促进行业健康发展, 财政部于2023年11月8日关于(财会〔2023〕27号)文件印发《代理记账基础工作规范(试行)》的通知、2023年11月13日关于印发(财会〔2023〕26号)文件《关于新时代加强和改进代理记账工作的意见》的通知。

2.2 代理记账的概念及行业范围界定

《代理记账管理办法》(财政部令第80号)明确指出: 代理记账机构是指依法取得代理记账资格, 从事代理记账业务的机构, 代理记账机构接受委托办理会计业务。《中华人民共和国会计法》(2017年修订)第三十六条规定: 各单位应当根据会计业务的需要, 设置会计机构, 或者在有关机构中设置会计人员并指定会计主管人员; 不具备设置条

件的，应当委托经批准设立从事会计代理记账业务的中介机构代理记账。

从行业分类上看，根据《国民经济行业分类》（GB/T4754-2017）标准，代理记账行业属于门类行业 -- 租赁与商务服务业，大类行业 -- 商务服务业，中类行业 -- 咨询与调查，小类行业 -- 会计、审计及税务服务（L7241）。代理记账是指会计咨询、服务机构及其他组织等批准设立从事会计代理记账业务的中介机构接受独立核算单位的委托，代替其办理记账、算账、报账业务的一种社会性会计服务活动。代理记账的工作主要是代表委托人办理会计核算业务、定期向政府有关部门和其他会计报表使用者提供会计报表、定期向税务机关提供税务资料、承办委托人委托的其他会计业务。

表 2-1. 代理记账行业分类

门类行业	大类行业	中类行业	小类行业
L 租赁和商务服务业	72 商务服务业	724 咨询与调查	7241 会计、审计及税务服务

数据来源：国家统计局

2.3 开展代理记账业务的必备条件

并非任何单位都可以从事代理记账业务，开展代理记账业务需要具备相应的条件，主要包括法定条件和基本交付能力。

2.3.1 法定条件

财政部第 98 号令发布了关于修改《代理记账管理办法》等两部部门规章的决定，对《代理记账管理办法》（财政部第 80 号令）进行修改，重新制定了代理记账机构准入条件。根据《中华人民共和国会计法》《代理记账管理办法》和其他有关法律、行政法规的规定及相关办法，

设立代理记账机构，除国家法律、行政法规另有规定外，应当同时具备以下条件：

- （一）为依法设立的企业；
- （二）专职从业人员不少于 3 名；
- （三）主管代理记账业务的负责人具有会计师以上专业技术职务资格或者从事会计工作不少于三年，且为专职从业人员；
- （四）有健全的代理记账业务内部规范。

2.3.2 申请材料要求

申请代理记账资格，应当向财政主管部门提交申请报告并附送下列材料：

- （一）《代理记账资格申请表》；
- （二）主管代理记账业务的负责人具备会计师以上专业技术职务资格或者从事会计工作不少于三年的书面承诺；
- （三）专职从业人员在本机构专职从业的书面承诺；
- （四）代理记账业务内部规范；
- （五）中介机构从事代理记账业务审批告知承诺书。

2.3.3 基本交付能力

依法设立的代理记账机构，应根据《代理记账管理办法》等相关法规政策，建立健全管理制度：

- （一）具有与业务需求相适应的、熟悉国家财经法律法规并具有相应专业知识和实务操作能力的会计从业人员；
- （二）具有健全的管理制度、岗位职责制度、绩效考核制度，制定规范的业务流程；
- （三）具备且有效执行的保密规则、业务规则、质量标准、风险控制、责任追究、应急机制等内控制度；
- （四）具有符合国家标准、满足代理记账需求和客户服务需要的会计核算软件或者信息化系统。

2.4 代理记账行业发展状况

代理记账行业是指为企业或个人提供财务记账、纳税申报、财务报表编制等服务的行业。随着我国经济的不断发展，企业数量不断增加，各类税收政策的不断调整，以及政府对中小企业的支持政策，代理记账行业呈现出了快速发展的趋势。

代理记账行业主要服务对象是企业和个人，特别是中小微企业。这些企业和个人通常没有专业的财务人员，也没有足够的财务资源来处理复杂的财务工作，因此需要代理记账机构来提供专业的财务服务。代理记账机构的主要业务包括：会计核算、税务申报、财务报表编制、财务咨询等。代理记账公司通过专业的服务，帮助客户提高财务管理水平，降低企业运营成本，提升企业核心竞争力。

当前，代理记账行业竞争激烈，行业内企业数量众多，服务水平和质量参差不齐。因此，代理记账机构需要提高自身的服务水平和质量，创新服务模式，加强品牌建设，提升市场竞争力。

表 2-2. 代理记账与专职记账对比

对比	优点	缺点
代理记账	1. 节约人员直接成本 2. 专业化规范化服务 3. 不受人员变动影响，申报及时 4. 安全保密	代理记账机构良莠并存，选择错误的记账机构可能造成巨大损失甚至面临诉讼
专职会计	1. 资格专业，沟通方便 2. 可以兼管工资、人事等业务	1. 成本较高 2. 离职或人事变动将导致信息外泄或工作中断

目前国内的代理记账行业整体处于初创阶段，仍存在许多制度和管理上的问题，具体而言，优缺点如下所示：

表 2-3. 代理记账行业优缺点对比

优点	缺点
费用公允，团队专业	行业整体规模较小，功能不够完善
政府审批，资格正规	机构设置不够规范，内部管理混乱，执业质量不高
业务多样，效率保证	费用无统一标准

资料来源：《2023 年中国代理记账行业发展报告》

第二部分 代理记账服务的标准化与产品化

第三章 代理记账服务的标准化

3.1 代理记账服务开展标准化的重要意义

代理记账服务开展标准化对于规范行业发展、提升服务质量、保护客户利益和促进行业发展都具有重要意义：

1、提高行业规范性：标准化的代理记账服务可以统一行业的规范和标准，使得各家代理记账机构在提供服务时有一致的标准和要求，避免了因为服务质量的差异而导致的不公平竞争和不良竞争行为。

2、提升服务质量：标准化的代理记账服务将规范代理记账机构的操作流程和服务标准，使得服务质量能够得到提升。通过明确的标准和要求，代理记账机构可以更好地进行业务操作和管理，提高服务的准确性、及时性和可靠性，从而满足客户的需求。

3、保护客户利益：标准化的代理记账服务可以保护客户的合法权益。代理记账机构在提供服务时需要遵循一定的规范和标准，确保客户的账务处理、报表编制等工作符合法律法规和会计准则的要求，避免因代理记账机构的不规范操作而给客户带来风险和损失。

4、促进行业发展：标准化的代理记账服务可以促进行业的健康发展。通过建立统一的标准和要求，可以提高行业的整体水平和竞争力，促进代理记账机构的技术和管理水平的提升，推动行业的创新与发展。

3.2 代理记账服务标准化的定义

代理记账服务标准化是指将代理记账业务的操作流程、服务内容、质量标准等进行规范化、标准化的处理。通过建立统一的操作规程和服务标准，使得不同的代理记账机构在进行业务操作时能够按照同一标准进行，从而提高服务的质量和效率。

代理记账服务标准化的定义包括以下 4 个方面：

1、操作流程标准化：即规定代理记账服务的操作流程，包括客户签约、资料收集、账务处理、报表编制等环节的具体操作步骤和顺序。

2、服务内容标准化：明确代理记账服务的具体内容，包括账务处理、记账凭证的编制、账务报表的编制等服务内容的要求和标准。

3、质量标准化：规定代理记账服务的质量要求，包括准确性、及时性、完整性等方面的要求，确保代理记账服务的质量达到一定的标准。

4、技术要求标准化：规定代理记账服务所使用的技术工具和软件的要求，包括数据处理系统的要求、数据安全和保密的要求等。

通过代理记账服务标准化，可以提高代理记账服务的质量和效率，减少错误和纰漏，保证业务的准确性和可靠性，提升客户满意度，促进代理记账服务行业的健康发展。

3.3 如何做好代理记账服务的标准化

要做好代理记账服务的标准化，可以按照以下 6 个步骤进行：

1、制定操作流程标准

根据代理记账服务的实际情况，制定详细的操作流程标准，包括 客户签约、资料收集、账务处理、报表编制等环节的具体操作步骤和顺序。确保每个环节都有 清晰的指导和规范。

2、规范服务内容

明确代理记账服务的具体内容，包括账务处理、记账凭证的编制、账 务报表的编制等服务内容的要求和标准。确保每个环节的工作内容和质量要求都得到明确的规 定。

3、制定质量标准

规定代理记账服务的质量要求，包括准确性、及时性、完整性等方面 的要求。建立调查机制，监控代理记账服务的质量，并及时进行纠正和改进。

4、提供培训和指导

对代理记账服务的从业人员进行培训和指导，使其了解和了解标准 化操作流程和服务要求。提高员工的专业素质和标准化服务的能力。

5、使用标准化工具和软件

选择适当的代理记账工具和软件，确保数据处理系统符合标 准化要求，并提供数据安全和保密的保障。

6、定期评估和改进

定期对代理记账服务的标准化进行评估，调查标准化操作流程和服 务内容的执行情况，并根据评估结果进行改进和优化。

3.4 代理记账的标准化服务与个性化服务之间的差异化

代理记账服务的标准化服务和个性化服务是两种不同的服务模式，它们在服务内容、服务方式和服务对象等方面存在差异。

标准化服务：标准化服务是指代理记账服务按照一套统一的操作流程和服务标准进行，适用于大量的客户群体。标准化服务通过规范化的流程和标准化的服务内容，提高了服务的效率和一致性。它适用于那些对代理记账服务需求相对简单、标准化程度较高的客户，例如小微企业、初创企业等。

个性化服务：个性化服务是指代理记账服务根据客户的特定需求和要求，提供定制化的服务。个性化服务强调根据客户的特殊需求和业务特点，进行差异化的服务提供。个性化服务更加灵活和针对性，可以满足那些对代理记账服务有特定要求的客户，例如大型企业、跨国企业等。

在实际运营中，代理记账机构可以根据客户的需求和要求，灵活选择标准化服务和个性化服务的组合方式。对于那些需求相对简单且规模较小的客户，可以提供标准化服务，以提高服务效率和降低成本。对于那些需求较为复杂和特殊的客户，可以提供个性化服务，以满足其特定的需求和要求。

标准化服务和个性化服务在代理记账服务中都有其重要的作用，可以根据不同的客户需求和市场情况进行灵活选择和组合，以提供更加优质和适合的服务。

3.5 如何平衡代理记账服务的标准化和个性化

在实践中，代理记账机构需要平衡标准化服务和个性化服务之间的关系。标准化服务可以提高服务的效率和质量，降低成本，但无法满足所有客户的特殊需求。个性化服务可以满足客户的特殊需求，增强服务的差异化竞争力，但可能增加成本和复杂性。

1、客户分类和服务模块化：为了平衡标准化和个性化，可以根据客户的需求和特点进行分类，将客户分为不同的群体，并为每个群体开发相应的服务模块。通过模块化的设计，可以根据客户需求选择相应的服务模块，实现一定程度的个性化服务。

2、技术应用和自动化：通过技术的应用，代理记账机构可以提高服务的效率和质量，同时也可以根据客户需求实现一定程度的个性化服务。例如，通过财务软件 and 数据分析工具，可以提供更准确和定制化的财务报表和分析。

第四章 代理记账服务的产品化

4.1 代理记账服务产品化的意义

代理记账服务产品化是将代理记账服务转化为一种标准化、可复制和可销售的产品形式。

1、提高服务效率：通过将代理记账服务产品化，可以将一些常规性的记账工作和业务流程标准化、模块化，提高服务的效率。代理记账机构可以通过提供标准化的产品，简化业务操作流程，减少重复性工作，提高服务的效率和准确性。

2、提升服务质量：通过明确的产品规格和要求，代理记账机构可以更好地进行业务操作和管理，提高服务的准确性、及时性和可靠性，从而满足客户的需求。

3、增强服务可扩展性：代理记账服务产品化可以将服务标准化并模块化，使得代理记账机构能够更好地应对不同规模和需求的客户。代理记账机构可以根据客户的需求选择相应的产品模块，灵活组合，提供个性化的服务方案，增强了服务的可扩展性。

4、降低服务成本：通过代理记账服务产品化，代理记账机构可以将一些常规性的工作进行标准化和自动化处理，降低人力资源和时间成本。同时，代理记账机构可以通过集中资源和提高工作效率，实现规模效应，降低服务成本，从而为客户提供更具竞争力的价格。

5、增强市场竞争力：代理记账服务产品化可以增强代理记账机构的市场竞争力。通过提供标准化的产品和服务，代理记账机构可以更好地满足客户的需求，提高客户满意度，树立良好的品牌形象，从而在市场上获得更多的竞争优势。

4.2 代理记账服务产品化的定义

代理记账服务产品化的定义可以包括以下几个方面：

1、标准化的服务内容：将代理记账服务的内容进行规范化和标准化，明确服务包括的具体环节和工作内容。确定账务处理、财务报表编制、税务申报等服务内容的标准，确保每个客户都能够享受到相同的高质量服务。

2、定价和服务套餐：根据代理记账服务的不同级别和服务内容，制定定价策略和服务套餐。例如，可以提供基础版、标准版和高级版等不同级别的服务套餐，根据服务内容和服务质量的不同进行定价。

3、可复制和可扩展的流程：将代理记账服务的操作流程进行标准化和流程化，确保每个环节都有明确的工作步骤和流程，使得代理记账服务的流程能够被复制和扩展，以满足更多客户的需求。

4、技术工具和软件支持：选择适当的代理记账工具和软件，提供给客户使用，使其能够方便地进行账务处理和报表生成。通过技术工具和软件的支持，提高服务效率和准确性。

5、品牌推广和营销：通过品牌推广和营销活动，向目标客户群体宣传和推广代理

记账服务的产品化特点和优势。包括线上线下的广告宣传、参加行业展会和活动等方式。

4.3 代理记账服务产品内容

4.3.1 代理记账分为传统代理记账及新型代理记账

1、传统的代理记账是指通过人工的方式，由代理记账机构或专业人员为企业客户提供记账、报税、财务咨询等服务。

具体流程包括：

(1) 首次合作：企业与代理记账机构签订合作协议，明确服务范围、费用等内容。

(2) 材料准备：企业提供相关财务和会计资料给代理记账机构，包括收支凭证、银行对账单、购销合同等。

(3) 记账处理：代理记账机构根据企业提供的资料，按照会计准则进行记账处理，包括 分录、账务核算、总账、明细账等。

(4) 报税申报：代理记账机构根据企业的业务情况和税收政策，进行税务申报，包括增 值税、所得税、印花税等。

(5) 财务报表编制：代理记账机构根据企业的需求，编制财务报表，包括资产负债表、利润表、现金流量表等。

(6) 定期审核：代理记账机构定期对企业的财务状况进行审核，发现问题及时提出建议 和改进措施。

传统的代理记账方式相对繁琐，需要企业提供大量纸质资料，并依赖人工处理，效率相对 较低。随着信息化技术的发展，越来越多的代理记账机构采用数字化的方式进行记账和报税，提高了工作效率和准确性。

2、新型代理记账是指利用信息化技术和互联网平台，以数字化的方式为企业客户提供记账、报税、财务咨询等服务。相比传统的代理记账，新型代理记账更加高效、便捷和灵活。

具体特点包括：

(1) 云端记账：新型代理记账通过云端平台进行记账处理，企业可以随时随地访问和管 理财务数据，无需传统纸质资料的传递和保存。

(2) 自动化处理：借助信息化技术，新型代理记账可以实现自动化处理，包括自动生成分录、账务核算、报表编制等，提高工作效率和准确性。

(3) 数据分析：新型代理记账通过数据分析和挖掘，为企业提供更深入的财务分析和决 策支持，帮助企业优化财务管理和成本控制。

(4) 实时报税：利用互联网平台，新型代理记账可以实时进行税务申报和缴税，避免了 传统方式中的时间延误和纸质表格的填写。

(5) 财务咨询服务：新型代理记账不仅提供基础的记账和报税服务，还可以提供更多的财务咨询服务，包括税收合规、财务分析、财务报表分析等，帮助企业提高财务管理水平和 决策能力。

新型代理记账的发展，提升了企业的财务管理效率和质量，降低了企业的运营成本和 风险。企业可以根据自身需求选择合适的新型代理记账服务提供商，实现数字化财

务管理的转型。

4.3.2 传统记账及新型代理记账对比表

表 4-1. 传统代理记账及新型代理记账对比表

版本	产品介绍	服务价值	客户画像	人员配备
传统代理 记账	代理申报	避免漏报漏缴	初创企业 年销售额较低 付费能力弱 无合规意识	助理会计 /+ 客服（核算会计 + 税务会计）
	代理记账 代理申报 基础代办	避免漏报漏缴 基础代办服务	年销售额不高 付费能力弱 合规意识不强 价格敏感	助理会计 / 主管会计 / 中级 会计 + 服务顾问（核算会计 + 税务会计）
新型代理 记账	代理记账 代理申报 基础代办 风险提示 报表分析	账务合规 税务合规 风险提醒 不踩红线 低成本、渐进式合规	年销售额较大 有一定合规意识 有一定付费能力 企业在上升阶段 税局约谈过的企业 隐瞒收入 私户收款 公转私流水大	主管会计 / 中级会计 + 服务 顾问（管理型会计）
	代理记账 合理申报 基础代办 风险提示 经营分析 咨询顾问	节省成本 合理纳税 风险处理 合规经营 健康成长	合规意识强 付费能力高 有稽查经历 财务管理混乱 多股东管理	高级会计 / 财税专家 + 服务 顾问（管理型会计）

4.3.3 代理记账服务交付内容

表 4-2. 传统代理记账服务交付内容

服务	服务项目	服务描述
大类	服务项目	服务描述
	个税申报	个税代扣代缴
	个税社保申报回执	按需下载社保清单，个税明细，提供给客户
	所得税汇算清缴	有限公司每年 5 月 31 日前完成企业所得税汇算清缴工作； 个体户每年 3 月 31 日前完成个体经营所得税汇算清缴工作
	申报结果告知	每月征期报税成功后发送申报结果
	税务报表	按需提供增值税、附加税、企业所得税、个人所得税申报表， 个体经营所得税、残保金、印花税等税务报表
	纳税证明	按需提供纳税证明

税务	抄报提醒	抄税、清卡提醒与指导
	个人所的税申报	个人所得税申报、个人所得税代扣代缴、个人所得税明细
	社保申报	社保申报、社保扣缴、按需下载社保清单
	所得税汇算清缴	有限公司每年 5 月 31 日前完成企业所得税汇算清缴工作；个体户每年 3 月 31 前完成个体经营所得税汇算清缴工作
	申报结果告知	每月征期报税成功后发送申报结果
	税务报表	按需提供增值税、附加税、企业所得税、个人所得税申报表，个体经营所得税、残保金、印花税等税务报表
	纳税证明	按需提供纳税证明
	扣税账户备案	税务系统银行存款账户备案
	税务第三方协议签订	税务系统三方协议签订
	发票认证	进项勾选确认与指导
	纳税申报	增值税、附加税、企业所得税、个人所得税、个体经营所得税，残保金、印花税、财报、其他特殊税费申报
	社保开通	社保开通，及添加员工社保
	社保欠费提醒	社保费用定期查询欠费情况提醒
	税费确认	每月底提供税负测算数据，征期内做税费确认与反馈
税款通知	每月征期报税成功后提供纳税税款通知	
纳税申报截图	每月纳税完成，电子税务局申报完成情况告知	
工商	工商年检	每年 6 月 30 日前或按时间滚动完成工商年检工作
账务	票据收集	费用单据、进销项凭证、银行单据收集
	单据整理	分类、裁剪、整理、折叠、粘贴原始凭证
	银行对账	根据提供的电子对账单、电子回单，核对银行流水
	账务处理	根据单据编制分录，结转成本、计提费用、结转利润
	财务报表	编制资产负债表、利润表、现金流量表等财务报表
	凭证档案	整理、打印、装订凭证并归档
发票	核定税种 / 增加税种	网上办理税种核定，增加税种
	网上申领发票	协助网上申领发票
	发票增额	网上办理发票票额调整
	超限量申请	网上办理发票超限量申请
	辅导开票	辅导开具发票、作废发票、红字发票

其他	申请一般纳税人	申请一般纳税人资格办理
	辅助实名认证	法定代表人、财务负责人、办税员、开票员税务实名认证
	文书申请	税务事项办理
协查	工商协查	提供市场监督管理局年报抽查相关资料
	税务协查	提供税务局相关协查资料
经营协同	电子账本	总账、明细账等相关电子账册
	数电票管理	电子发票批量采集，批量打印

表 4-3. 新型代理记账服务交付内容

服务大类	服务项目	服务描述
税务事项及提醒	高新企业	根据企业研发管理制度及实际发生的研发费用进行账务处理 年度研发费用专项加计扣除申报
	出口退税企业	出口退税税务备案
		出口退税企业 出口退税申报及注意事项提醒
对账	上下游：应收应付核对	定期核对往来账款，定期清理账面往来数据
	资金流：银行存款核对	银行存款明细账余额与银行对账单核对
	股东往来：其他应收应付核对	定期核对其他应收应付往来数据
	固定资产：账实核对	定期开展固定资产账实核对
	融资租赁：入账核对	定期核对融资租赁固定资产入账情况及还款情况
工资申报	短 / 长期贷款：入账核对	定期核对短 / 长期贷款还款情况及利息费用的确认
	注册资本实缴情况核对：入账核对	定期核对注册资本实缴情况及市场监督管理局公示情况
	工资核对	社保清单核对
风险预警	个人所的税申报	个人所得税申报、个人所得税代扣代缴、个人所得税明细
	异常提醒	个人所得税申报人员异常提醒，申诉协查
	涉税体检报告	增值税、企业所得税、个人所得税的体检
	发票风险预警	违规发票提醒，发票内容提醒
	优惠提醒	税务优惠政策宣导
	财务报告	定期提供合规服务简报 解读“财务分析报告”，给出合理建议。

税务 协查	税务协查	提供税务局相关检查资料情况说明
基础 尽调	业务访谈	公司基本情况，业务模式，业务流程，经营情况，员工结构，股权架构情况，账务情况
	财务沟通	收入梳理，应收应付梳理，资产、负债的梳理
	税务体检	根据业务现状检测涉税风险
	尽调报告	反映企业的业务现状和经营状况
财税 咨询	建立服务项目组	匹配具备中级以上会计专业水平
	政策宣导	税务优惠政策宣导
	成果汇报	不定期开展成果汇报
	回访跟进，效果监控	周期性对企业进行跟访，效果情况监控
	日常咨询	及时跟进解答咨询服务
经营 分析	流动资产分析	现金流量、存货周转、应收账款等经营情况分析
	流动负债分析	偿债能力、速动比例等分析
	所有者权益分析	投资收益、利润分配等分析
经营 协同	数据协同	老板在线看账、看税、看票（手机端），在线协同（出纳端）

第五章 现代代理记账产品的发展

5.1 我国代理记账需要重新定义

1、我国代理记账定义的内涵与外延需要拓展

随着委托单位对代理记账业务内容的需求逐步延伸和扩展，代理记账的定义也得到进一步拓展，已远远超出《代理记账管理办法》中代理记账的定义，更接近于通常意义上的财务外包。

一是代理记账的服务项目超出《代理记账管理办法》中的相关规定。《代理记账管理办法》第十一条规定：“代理记账机构可以接受委托办理下列业务：（一）根据委托人提供的原始凭证和其他相关资料，按照国家统一的会计制度的规定进行会计核算、包括审核原始凭证、填制记账凭证、登记会计账簿、编制财务会计报告等；（二）对外提供财务会计报告；（三）向税务机关提供税务资料；（四）委托人委托的其他会计业务。”

同时根据相关文件规定：“代理记账机构开展代理记账业务应当至少履行下列基本程序：业务承接、工作计划、资料交接、会计核算、质量控制、档案管理等。代理记账机构开展相关工作时，可以根据有关法律法规等规定，结合具体情况运用专业判断作出相应处理。”

在当前的社会实践中，代理记账机构作为委托方的受托会计机构，其服务项目已经发展成为代其行使其企业的部分或者全部会计岗位职能：包括但不限于工商事务、建账建制、会计核算、记账、报税、社会保险、知识产权、税收合规、财税咨询等工作职能。

二是代理记账的客户群（委托单位）已经不再仅限于不具备设置会计机构和聘请会计人员条件的中小微型企业或个体工商户，还包括规模以上企业集团、行政事业单位及社会组织、团体等单位，他们为了实现控制降低成本、优化资源配置、提升生产经营管理效率的目标，将财务管理工作中的自己不擅长或者成本高的部分会计业务模块（比如会计核算、工资核算、往来款项管理等）外包给专业机构代理。

三是开展代理记账业务的单位也更加广泛，不再局限于过去专门的代理记账机构、会计师事务所、各类财税咨询机构、商务服务公司（如工商代理、管理咨询公司、物业公司、财税软件公司等）纷纷加入到代理记账行业。鉴于以上三点，从社会角度定义，代理记账是代理记账机构接受企业会计主体的委托，代其行使会计部门的部分或者全部职能，协助其加强管理，降低成本，提升生产经营管理效率的商务服务行为。

2、“新型代理记账”概念的提出

从2015年起，随着信息技术在代理记账中的广泛应用，它为委托方提供知识密集型的服务，借助新的技术，通过创新服务模式、拓展服务项目，为客户提供全方位的专业服务，其服务产品具有较高的附加值，对于支持国家的“高质量发展”起到了重要作用，现代代理记账的概念也正式出现。“新型代理记账”是指依法取得代理记账

许可的会计机构，接受各类会计主体的委托，以会计核算为基础和核心，辅以税务、工商、财务咨询、管理咨询、税收合规等拓展业务内容，为客户提供高附加值的会计服务产品，所以“新型代理记账”已经不仅仅是提供会计服务，更倾向于运用技术和专业经验为委托单位提供全面的会计业务解决方案。

5.2 代理记账已成为国民经济不可或缺的组成部分

代理记账的产生与发展是市场经济条件下专业化分工的结果，代理记账的服务对象主要是中小微企业，服务对象在国民经济中的重要地位，决定了代理记账行业的重要性。代理记账机构向社会提供代理记账服务，有利于贯彻实施国家统一的会计制度，提高主要服务对象“中小微企业”的会计信息质量，促进中小微企业的会计核算和纳税服务，缓解了部分企业会计人员短缺的矛盾，解决会计人员的就业问题，节约社会成本。代理记账行业不仅为广大中小微企业提供专业优质的会计服务，同时也为政府部门及其他相关单位提供企业的会计信息，会计信息的质量直接关系到国家宏观经济政策鉴定和企业利益相关者的经营决策。代理记账机构作为服务我国中小微企业和个体工商户的“最后一公里”，作为链接中小微企业和税务机关的枢纽点，在服务国家经济建设、维护社会运行和创新社会管理中发挥着重要作用。尽管代理记账行业产值在国民经济总产值中占比偏低，但对于国民经济发展起着其他行业不可替代的作用，对于众多服务对象特别是中小微企业而言，更是起到“省钱、省时、省事、省心”的“四省”作用，除此之外，选择代理记账机构还有以下几方面的优势：

1、避免财务人员更替造成企业财务混乱。

在一般企业里，企业自身发展跟员工个人成长通常不能较好的衔接：企业发展不快时，好的员工留不住；企业发展迅速时，员工能力跟不上。选择代理记账机构的代理财务、税务服务，可以有效避免人员更替所带来的对财务工作延续性造成的不利影响。

2、提高企业会计效率和质量。

中小微企业“麻雀虽小，五脏俱全”，其实也有专业化会计服务的需要，如总账会计、成本会计、费用会计、往来会计等，专业程度很高。选择代理记账机构的服务，因规模化和知识结构的综合，能够很好地解决企业这方面需求，提高效率。

3、节省企业的成本。

按照《代理记账管理办法》第八条规定：“没有设置会计机构或者配备会计人员的单位，应当根据《代理记账管理办法》的规定，委托会计师事务所或者持有代理记账许可证书的代理记账机构进行代理记账。”可以帮助企业节省用工成本。

4、服务更全面、专业性更高。

企业的财务需要涉及的领域其实很宽广，不仅仅是简单的记账、报税，还涉及到年检、注册变更等，代理记账机构的执业能力包含各行各业相关的业务，代理记账人员不仅可以为企业提供专业化的服务，还能帮助企业成为链接相关机构的桥梁。

5、信息更新速度快，实现合规纳税。

随着我国对于税务的监管能力已经越来越高，加上各项的制度越来越完善，代理记账机构一般都能及时更新政策规定，并传达到各对应的企业，减少企业信息滞后造成

的合规风险。

5.3 代理记账机构的一体化会计服务业务

实际上，许多代理记账机构基于自身的客户资源和专业优势，所开展的业务领域远远超出“代理记账”业务范围，随着专项业务外包逐渐被更多的企业管理者所信任和接受，代理记账机构的服务范围也拥有了更广泛的外延和更深刻的内涵，许多代理记账机构除了开展最基本的代理记账业务外，多数实施了会计业务一体化或一站式服务。所开展的拓展性业务种类繁多，常见业务包括以下四类：

- (一) 商务代理类业务
- (二) 财务外包类业务
- (三) 一般财税咨询类业务
- (四) 会计实操训练类业务

5.3.1 商务代理业务

商务代理类业务是代理记账机构在代理记账业务以外开展的最常见业务之一。此类业务内容较为广泛，主要有：

1、工商事务代理。

包括工商注册、工商变更、注销登记、工商调档、执照遗失补办、工商年报等。

2、社保事务代理。

包括社保增减员备案、企业社保补报、企业社保代缴、企业社保退费、企业住房公积金、个人社保代缴、个人公积金代缴、个人社保退费等。

3、税务事务代理。

包括代理税务登记、代理纳税申报、税务资格认定、代为发票申请等事项、税务注销、开具税收证明等。

4、国家扶持政策申报代理。

国家扶持政策申报代理业务又可以分为两类：一类是国家扶持政策享受资格申报代理，如高新技术企业资格认定、软件企业认定等；另一类是国家扶持资金申报代理，此类业务较为复杂。国家和地方政府每年都会从财政预算中列支数万亿元的专项资金用于扶持各类企业的科技创新、研究开发、专利发明、产学研转化、节能减排、绿色能源、环境保护、产业发展、企业转型升级、新产品推广、农业产业化等。由于这些专项资金出自国家发改委、财政部、科技部、工信部、环保部、商务部、农业部、文化部、供销总社等各个部委，专项扶持资金的政策多、项目多、申报信息分散难找、申报时间紧，且近年来扶持政策变动比较大，导致扶持对象对这些专项资金政策了解不全面、不及时、甚至根本不了解，许多有条件申报各类国家扶持资金的企业，不知道申报、或不敢申报、或错过申报时间、或选错申报项目、或申报材料包装填写不合格而申请不到国家专项资金。

5、前置、后置经营资质审批代理。

企业经营项目的资质审批分为前置和后置：前置审批是在名称核准后前往相关部门

审批的项目，审批通过后才办理工商营业执照；后置审批是在办理完成工商营业执照后，前往相关部门审批的项目。

5.3.2 财务外包类业务

财务外包是会计主体将财务管理过程中的某些事项或流程外包给外部专业机构代为操作和执行的一种财务战略管理模式，是我国近年来发展较快的一项商务服务。

1、财务外包的分类

(1) 按照财务外包的服务形式划分，财务外包分为传统财务外包和网络财务外包。传统财务外包主要是将整个财务管理活动根据企业的需要分解成若干模块，如总账核算、往来账款管理、工资管理、差旅费和招待费管理、固定资产管理、报表系统、纳税申报等模块，将这些模块中企业不擅长管理或不具有比较优势的部分外包给那些在该方面居于行业领先水准的专业机构处理。

网络财务外包是利用提供财务应用服务的网络公司搭建的网络财务应用平台，通过合同或协议的形式，企业将全部或部分财务系统业务外包给服务商，由服务商通过互联网上的专营网站替代企业执行财务操作流程及财务信息的生产职能，而分析、决策的职能仍由本单位高层财务管理人员执行，同时服务商保证财务信息质量并给予必要的咨询和指导的一种财务外包方式。网络财务外包是网络技术普及后传统财务外包发展的高级形式，各项外包财务职能通过网络技术平台形成有机的逻辑联系，这种方式效率极高。

(2) 按照财务外包的服务对象性质划分，财务外包分为政府财务外包和企业财务外包。政府财务外包是近年来随着财政部发布《政府购买服务管理办法》应运而生的。2014年12月15日，财政部、民政部、国家工商总局以财综〔2014〕96号印发了《政府购买服务管理办法（暂行）》自2015年1月1日起施行。文件明确，政府购买服务指通过发挥市场机制作用，把政府直接提供的一部分公共服务事项以及政府履职所需服务事项，按照一定的方式和程序，交由具备条件的社会力量和社会力量承担，并由政府根据合同约定向其支付费用。文件将会计审计服务作为技术性服务纳入了政府购买服务指导性目录，为代理记账机构开展政府财务外包业务提供了制度保障。

(3) 按照财务外包的服务人员属性划分，财务外包分为财务人员定期上门、外派财务人员长驻和财务流程外包（服务人员不固定）。

财务人员定期上门，是指代理记账机构与委托方通过合同约定，由代理记账机构定期（如每周几、每月几号等）指派相对固定会计人员上门到客户所在地，为客户提供会计服务事务。此类服务通常结合指派人员能力要求和上门次数确定收费标准。

外派财务人员长驻，是指代理记账机构外派固定的工作人员长期入驻客户单位，为客户提供服务，入驻人员接受双重管理。此类服务相当于人力资源外包，收费方式通常根据所入驻人员综合能力确定。

2、企业财务外包的主要优势：

(1) 降低企业资本性支出和费用成本。

财务外包后，首先，企业不需要为完成一些财务职能而购建相应的软硬件设备，这

样可以减少一次性资本支出，节省软件调试费用。其次，财务外包使企业避免系统运行所需的日常维护成本和系统的升级成本，不会被财务软件和硬件系统的日常维护工作困扰，从而真正将资源投放在提高企业管理水平及发展企业自身的核心竞争力上来。而且，财务外包可根据实际使用外包服务的情况逐期发生运营费用，均衡了企业的运营费用。财务外包将企业业务繁杂、价值含量小的环节或者企业并不擅长的环节进行外包，可以削减开支，而且能通过外包商获得的规模效应从而享受较低的外包成本。最后，财务外包降低了人工成本。企业财务外包避免了维护财务管理应用系统雇佣的IT人员和从事外包环节的财务人员的成本，尤其是IT人员，其成本往往高于企业整体人员的成本水平。不仅如此，财务外包还可以减少大量的附加成本，包括休假、福利、加班费等。从国外企业外包的实践来看，外包能够大幅降低企业成本。

(2) 改善企业管理质量，提高工作合规性，增强财务透明度。

财务中的某些流程外包，必然会给管理者节省一些时间，管理者可以利用这些时间去关注企业的主营业务，提高管理质量。而且，财务外包打破了财务管理的空间、时间界限，实现财务工作的在线办公，大大提高了工作效率，准确及时的财务信息可以使企业决策更加科学，更为迅速地应对市场的变化。

(3) 突出主营业务，接触新管理理念的便捷途径。

财务外包属于一种商业手段，目标是要实现内外部最优资源的整合，提升企业竞争力。随着市场经济的发展，在追求价值最大化的驱动下，企业间的竞争也日益增强，促使企业努力提高各方面的比较优势，以便在竞争中获胜。作为一个企业，资金、人员等方面的资源具有一定的限制，提高管理不可能面面俱到，主辅不分。这就使企业不得不将有限的精力专注于自己的核心领域，集中发展和管理核心部门，突出主营业务优势，占据更大的市场份额。财务外包一方面可以突出企业的主业，另一方面可以借用外部机构的专业优势来实现和挖掘外包流程的增值潜力。

财务外包服务商的性质和使命决定了它一般是市场上同类业务的领先者，具有先进的管理理念和技术手段，财务外包不仅使企业获得高质量的服务效果，而且可以使企业的相关人员接触该行业的先进财务管理方法，这对企业人员是一种最直接的培训和技术转移。而且外包服务商还可以给企业提供先进的技术帮助，帮助企业改善管理水平。如工资发放业务，在不影响员工士气的情况下，安排福利的标准、人员的调拨以及帮助员工迅速适应当地环境等。通过他们的服务，企业借鉴并采用了一些先进的管理方式。

(4) 更好地管理人力资源。

财务外包不仅能够降低成本，而且有利于人事管理。由于财务部门的特殊性，许多岗位不能兼职，只能分设，如出纳不能兼会计档案管理工作等；财务部门为了防范风险，还需定期进行岗位轮换或强制休假；财务软件运行和维护也需要一定数量的IT人员。因此，一般企业的财务部门人员较多，人员越多，人际关系越复杂，越不利于人事管理。实行外包后，不仅可以减少大量的相关业务人员；而且也避免了由于员工的工作情绪、伤病事假而引起的人员更换带来的工作不连贯，消除了人事经理甚至总经理为管理这些人员花费的时间和精力，他们可以利用这些时间更好地协调、管理现有的人力资源管理工作。

财务外包具有理论上的优越性，但是一些存在的问题也不容忽视。不少外包业务中途流水，导致经济损失，甚至企业破产。总结其失败的经验教训，外包企业在财务外包之初没有进行决策评估，或者外包边界不清，承包商就承接了外包业务。此外，外包还面临重要的人力资源风险，如外包企业原有财务人员担忧工作的稳定性，从而应影响企业效率。

5.3.3 一般财税咨询类业务

代理记账机构开展的一般财税咨询类服务，是代理记账机构依托自身专业人才和客户资源优势，为委托单位提供的咨询服务，主要包括财务咨询、一般税务咨询、旧账乱账整理等。

1、财务咨询。

财务咨询，从理论上说是管理咨询的一种，是指代理记账机构接受委托向委托人提供业务解答、规划及指导等服务的行为。

具体服务内容通常包括：

- ◆日常业务解答、政策资讯提供；
- ◆财务组织架构建设和财务人员能力培养，增强财务组织的领导力和影响力；
- ◆对企业财务管理能力和潜在风险进行分析和诊断并提供改进方案；
- ◆加强管理会计职能，量化分析业务成果，为管理决策提供支持；
- ◆建立完善全面预算管理体系，确保达成经营目标；
- ◆建立健全内部控制风险防范体系，梳理分析业务流程；
- ◆营运资金效率分析与提升；
- ◆全价值链成本策略与控制；
- ◆ERP 搭建；
- ◆信用控制体系建设与评估；
- ◆项目投资分析决策与评估管理；
- ◆高层管理者财务能力养成与专业指导；
- ◆针对咨询内容的专项培训，推动咨询成果的转化与落地。

当然，同一家代理记账机构很难同时开展上述所有业务，必须结合自身能力和优势选择其中一项或几项业务。

2、一般税务咨询。

一般税务咨询，是指代理记账机构运用税收相关知识，通过电话、信函、晤谈、网络等方式，对纳税人、扣缴义务人以及其他单位和个人的税务专业需求提供服务的行为。

一般税务咨询的内容主要有税收政策、办税程序及有关涉税事项解答等，此类咨询一般不出具咨询报告。

主要服务内容通常包括：

- ◆通过税收合规为企业创造价值；
- ◆对内部涉税业务流程进行优化；
- ◆纳税过程、控制目标责任机制的建立和完善。

3、整理账务。

整理旧账、乱账是代理记账机构利用自身会计专业技能和工作经验的特长，为委托单位委托清理的因经营业务复杂、会计工作不规范、财务报告信息失真、内部账目混乱的旧账，进行清理和整理，使其清晰和规范。通过对混乱不清的旧账的清理和整理，为企业真实地反映清理会计期间的财务状况和经营成果；为规避税务风险、减少企业损失提供规范的会计信息；为企业向投资方、向税务部门办理涉税事项提供会计信息依据。

整理账务主要工作内容：

- ◆收集应清理会计期间的会计凭证、总账、明细账、会计报表等旧账资料；
- ◆调查、审核旧账会计期间各项经济业务的会计处理事项；
- ◆调整、更正、补充旧账会计期间错误的会计分录和账务处理；重新分摊成本、结转损益、编制报表。

5.3.4 会计实操训练类业务

会计实操训练是一个将会计理论转化为实际操作技能的训练项目，其宗旨是将学生的会计理论知识转化为实际账务操作技能。代理记账机构开展会计实操培训相对于其他会计培训机构，具有先天优势。一是代理记账机构具备操作技能熟练、业务处理经验丰富的师资；二是代理记账机构的各类客户实操训练中的账务实操提供了“素材”。

代理记账机构开展的会计实操训练适合于即将进入会计实际工作的初级会计人员的岗前训练，能迅速了解会计做账工作技能，纳税申报技能等，一般训练模式涉及学生全套账务处理，包括凭证制作，登记账簿，月底年底结账，编制财务会计报告，纳税申报处理等。训练的内容有会计基本理论、手工账、财务软件、纳税申报、税收策划及财务规划方案教学等。

第三部分 代理记账服务与产品价格指引

第六章 东莞市代理记账行业服务与产品价格指引

6.1 东莞市代理记账服务项目收费指引标准

6.1.1 东莞市代理记账服务项目收费指引说明

1、为规范代理记账机构代理记账服务项目的合理收费行为，维护代理记账机构和需要代理记账服务单位的合法权益，更好地促进东莞市代理记账行业的健康发展，特制定本指引。

2、本指引可作为具有代理记账许可资格证书的单位开展代理记账服务项目收取相关费用的参考依据。

3、代理记账机构提供技术服务，应遵循客观、科学、公平、公正原则，符合国家法律法规政策、规定，符合委托方的技术、质量要求，代理记账机构及其从业人员同时应当恪守职业道德，遵循道德规范。

4、本指引中的代理记账服务项目是指代理记账服务费、年检、会计年报、资料费等项目。

6.1.2 东莞市代理记账服务项目收费指引制定的主要依据包括但不限于：

- (一) 《中华人民共和国会计法》
- (二) 《代理记账管理办法》（2016年中华人民共和国财政部令第80号）
- (三) 《企业会计制度》（2001年1月1日起实施）
- (四) 《企业财务会计报告条例》（2000年6月21日中华人民共和国国务院令第287号）
- (五) 《财政部门实施会计监督办法》（中华人民共和国财政部令第10号）
- (六) 《会计从业资格管理办法》（中华人民共和国财政部令第73号）等。

6.1.3 特别说明

东莞市代理记账服务项目收费指引中的指导价格，仅限东莞市代理记账机构参考。

6.2 东莞市代理记账服务项目收费指引表概述

6.2.1 代理记账业务收费指引

详见本章后附件一

6.2.2 财务咨询、一般税务咨询业务收费指引

详见本章后附件二

6.2.3 衍生综合代理业务收费指引

详见本章后附件三

6.3 东莞市代理记账行业服务项目展业指引

1、根据业务分类，代理记账服务项目划分为代理记账服务费、财务咨询服务费、一般税务咨询服务费、企业注册变更注销代理服务费等几大类型。

2、东莞市代理记账服务项目收费指引基价以数量、次数计价。按照代理记账机构规模大小、服务专业、技术、质量情况可适当调整相应代理记账服务项目收费价格。

3、代理记账服务项目所需基础资料应由代理记账服务委托方提供。

4、代理记账机构应遵守国家法律、法规和行业行为准则，开展公平竞争，不得采取不正当手段承揽业务或者微利低价竞争。

5、委托方应按业务办理进展进度支付费用。

6、东莞市代理记账服务项目收费指引中的价格为指导价。具体收费由代理记账机构与委托方根据东莞市代理记账服务项目收费指引的收费指导价协商确定。

7、东莞市代理记账服务项目收费指引由东莞市代理记账行业协会监制。

附件一 代理记账业务收费指引

单位：元

企业纳税类型	年销售额区间	月收费区间
小规模企业	100 万以下	200-300
	100-500 万	300-500
一般纳税人企业	100 万以下	800-1000
	100-500 万	1000-1300
	500-2000 万	1300-1500
	2000-3500 万	1500-2000
	3500-5000 万	2000-3500
	5000 万 -1 亿	3500-5000
进出口企业	500 万以下	1800-2000
	500-2000 万	2000-3000
	2000-5000 万	3000-5000
	5000 万以上	5000 元起

说明：
 1、根据以上标准价作为展业参照，可根据不同企业按月收、按年收、以及适当折扣等。
 2、高新技术企业：因该项业务增加人力成本，所以该项业务收费对应上述标准每月增加 500 元。

附件二 财务咨询、一般税务咨询业务收费指引

单位：元

业务类型	业务内容	单位	价格	备注
财务咨询	具体服务内容通常包括： ◆日常业务解答、政策资讯提供； ◆财务组织架构建设和财务人员能力培养，增强财务组织的领导力和影响力； ◆对企业财务管理能力和潜在风险进行分析和诊断并提供改进方案； ◆加强管理会计职能，量化分析业务成果，为管理决策提供支持； ◆建立完善全面预算管理体系，确保达成经营目标； ◆建立健全内部控制风险防范体系，梳理分析业务流程； ◆营运资金效率分析与提升； ◆全价值链成本策略与控制； ◆ERP 搭建； ◆信用控制体系建设与评估； ◆项目投资分析决策与评估管理； ◆高层管理者财务能力养成与专业指导； ◆针对咨询内容的专项培训，推动咨询成果的转化与落地。	小时	400 起	仅咨询解答
		项	20000 起	出具方案并执行
一般税务咨询	主要服务内容通常包括： ◆通过税收合规为企业创造价值； ◆对内部涉税业务流程进行优化； ◆纳税过程、控制目标责任机制的建立和完善。	小时	400 起	仅咨询解答
		项	20000 起	出具方案并执行
整理账务	整理账务主要工作内容： ◆收集应清理会计期间的会计凭证、总账、明细账、会计报表等旧账资料； ◆调查、审核旧账会计期间各项经济业务的会计处理事项； ◆调整、更正、补充旧账会计期间错误的会计分录和账务处理；重新分摊成本、结转损益、编制报表。	月	2000 起	不驻场
		月	4000 起	驻场

附件三 衍生综合代理业务收费指引

单位：元

业务类型	客户性质	单位	价格	备注
企业设立	个体工商户（查账征收）	次	800 起	赠送一套印章（公、财、私）
	个体工商户（定期定额）	次	1500 起	赠送一套印章（公、财、私）+ 第一季度申报
	内资企业	次	1000 起	赠送一套印章（公、财、私）
	外资企业	次	5000 起	赠送一套印章（公、财、私）+ 商务局、外汇管理局、海关、电子口岸等部门
变更业务	非股权变更	次	800 起	镇区内服务（工商 + 税务）
	非股权变更	次	1500 起	跨镇区服务（工商 + 税务）
	变更公司名称	次	1200 起	工商 + 税务，赠送全套公章
	股权变更（小规模）	次	1500 起	镇区内服务（工商 + 税务）
	股权变更（小规模）	次	2000 起	跨镇区服务（工商 + 税务）
	股权变更（一般纳税人）	次	2000 起	镇区内（工商 + 税务）
	股权变更（一般纳税人）	次	3000 起	跨镇区（工商 + 税务）
注销业务	个体工商户（定期定额）	次	1000 起	工商 + 税务
	个体工商户（查账征收）	次	1500 起	工商 + 税务
	内资小规模	次	3000 起	工商 + 税务
	内资一般纳税人	次	5000 起	工商 + 税务
	外资企业	次	8000 起	工商 + 税务 + 进出口经营权
其他业务	社保新登记	次	500 起	不包含每月增减员处理
	商标注册	个	800 起	批量申请可打折
	进出口经营权新办及变更	次	3000 起	
	高新台账	年	2000 起	
	协助企业银行开户、变更、注销	户	500 起	一般不协助

第四部分 代理记账业务流程的规范化

标准化作业程序可以提高重复性工作的效率降低出错成本，为代理记账企业创造更多剩余价值。除此之外，作业程序既是作业者执行的标准也是其上级对下级的考核标准。一套科学完善的管理流程可以使企业更加高效顺畅地运转，可以使企业各职能部门分工明确、职责清晰、监控有力、处置及时、可以充分调动全体员工的积极性和创造力，可以使企业统一协调、目标明确、鼓励创新、团结高效、可以引导企业走向新的辉煌。

第七章 代理记账业务流程标准化

企业提高效率的方法多种多样，提高技能、提高责任心、学会感恩等等都有助于巩固效率的提升，这些的重点都在于提升员工的个人能力或素质。而要提高企业组织的整体效率则在于企业管理体制的转变，应该从制度上入手、在机制上下功夫，最核心的就是制定并有效执行标准化。

代理记账机构的流程标准化管理要以客户需求以及资源投入为起点，以满足客户需求、为企业创造有价值的产品或服务为终点，它决定企业资源的运行效率和效果。

7.1 代理记账业务流程标准化概述

近年来，随着业务规模和客户数量的不断扩大，已有一些代理记账机构实施了代理记账业务流程的标准化。

7.1.1 代理记账业务流程标准化的定义

代理记账业务流程标准化是，是在代理记账作业系统调查分析的基础上，将现行作业方法的每一操作程序和每一动作进行分解，以科学技术、规章制度和时间经验为依据，以安全、质量、效益为目标，对作业过程进行改善，从而形成一种优化作业程序，逐步达到安全、准确、高效、省力的作业效果。

创新改善与标准化是代理记账机构提升管理水平的2大轮子。改善创新是使代理记账机构管理水平不断提升的驱动力，而标准化则是防止代理记账机构管理水平下滑的制动力。没有标准化，代理记账机构不可能维持在较高的管理水平。

代理记账业务流程标准化是促进代理记账机构大规模发展的必要条件，也是保障代理记账业务质量和效率的有效手段。通过业务流程标准化，可以将高素质、高技能从业人员的工作方法、工作经验提升称为组织的工作方法、工作经验和工作标准，提高员工培训效率，缩短新员工成长周期，从而节约人力成本。

代理记账机构的业务流程标准化是衡量一个代理记账机构管理水平的重要标志，是保证代理记账机构各项作业顺利进行的前提，也是企业做大做强的必经之路。

本规范围绕客户这个中心，结合代理记账机构各部门、各岗位角色职能及其他服务参与方的工作（服务）内容，对代理记账业务流程中具有明确结果的一项或一段具体活动合理的分割成各项业务流程，对每一项业务流程做出业务规范和标准，明确每一个环节的提交物，并提供了日常管理所需要用到的业务表单样例，用以指导服务流程中各参与方的作业过程，实现代理记账业务交付的标准化、规范化。

7.1.2 代理记账业务流程标准化的基本要素

1、周期时间

周期时间是指完成一个业务环节所需要的必要的全部时间。

在我们的工作中，如果没有周期时间限制，而是我们任意的按照自己的想法，推迟或提前完成规定的工作，这两种情况均是不可取的，前者会造成客户不满或损害公司形象，后者会造成公司资金或人员的浪费，同时两者都会给下一道工序的进行造成不良影响。比如说：在单据交接问题上，由于没有固定的周期时间限制，而是完全的灵活，一旦没有在规定的标准时间内到达，单据处理人员就没法按时开展单据处理工作，导致后续工作全部延迟，一旦造成延迟报税，不仅会给代理记账机构造成损失，还会造成客户对公司信任下降，增加了销售人员的工作难度，也损害公司形象。所以说，不管我们在做哪一个环节，都需要一个标准的工作时间，同时保证“3W”的实现，即WHAT（想要的结果）、WHERE（获得结果的渠道）和WAY（相对应的方法），从而确保服务的质量。

2、作业程序

顾名思义，作业程序就是将要做的事情按预先设定好的步骤进行工作。

如果没有作业程序或者作业程序不明确，或不遵守，都会造成延迟工作的完成，造成工作完成质量的不合格，或者根本就完不成工作。如果我们每一道业务环节都没有标准程序，试想整个工作现场将会变得如何的混乱不堪？将会造成多大的浪费？多少不均衡、不合理的现象发生？这种状况，除了客户不满意外就连本机构的员工也很难满意。作业程序既是作业者执行的标准也是上级考核下级的依据。所以，要想保证客户、员工满意度，各个工序就必须制定一个严格的、可执行的作业程序。按照作业程序进行作业也是确保在周期时间内完成工作的重要保障。

3、作业标准

代理记账业务处理工作绝大多数都是无形的，作业人员是否按时处理、处理质量和效率如何、有没有及时向客户或者监管部门交付等问题都需要实时记录，所以，在代理记账业务标准化过程中，对于每一环节的业务处理结果，都需要设计作业标准，并制定作业的时间、对象、内容等相应的标准。

代理记账业务处理的作业标准文件是每个员工工作业绩的记录，也是代理记账实施绩效考核和薪酬激励的依据。更是代理机构改进业务流程，提高客户满意度的重要参考。

7.1.3 代理记账业务流程标准的制定要求

1、目标指向

制定标准必须是面对目标的，即遵循标准总是能保持生产出相同品质的产品或服务，因此与目标无关的词语、内容请勿出现。

2、显示过程和结果

比如“做好客户账前辅导工作”。

这是一个结果，过程应该与委托人有关人员进行充分交流，并进行必要的指导和培训，以进一步明确双方的责任，确保各项工作顺利开展；并在《客户账前辅导确认书》中描述“如何进行账前辅导，账前辅导的具体内容”，建立健全与委托人的沟通机制。

又比如“客户服务到期前30日内续费”。

这是一个结果。过程应该在客户费用到期前15个工作日内下达《代理记账费用即将到期提醒通知书》，在客户服务费用到期之日3个工作日内下达《代理记账欠费催收通知书》，在客户服务费用到期仍未收回的，应在到期日起3个工作日内下达《代理记账委托协议终止确认书》”。

3、准确

所谓准确就是要用具体的语言清楚的说明要达成的行为标准，标准要清晰明确，能够准确地理解标准，要避免抽象，如“要及时记账”。什么是要及时？这样模糊的词语是不应出现的。所谓明确就是要用具体的语言清楚的说明要达成的行业标准，目标要清晰、明确，能够准确地理解标准。

4、可衡量

“可衡量的”是指标准应该是可以量化或质化的，应该有一组明确的数据或图例，作为衡量是否达成标准的依据。标准的可衡量性可以从数量、质量、成本、时间、上级及客户五个方面来进行；衡量标准遵循“能量化的量化、无法衡量的描述，让每个人都标准的人能以相同的方式解释标准。为了达到这一点，标准中应该多使用图和数字，使用一个量化的表达方式。例如，“原始凭据粘贴示意图”来代替“原始凭据粘贴要整齐美观”的表达。

5、现实

标准必须是现实的，即可实现的。标准要看得见，够得着，才能成为一个有效的标准，才会形成行动指南，帮助人们获得指导自己作业的结果。标准要根据企业和自身的实际情况制定，不要把企业标准定的太窄或者太宽或者太高，一定要切合实际，具有可行性。

6、修订与改进

标准在需要时必须修订，永远不会有十全十美的标准。在一个优秀的代理记账机构，各项工作是按标准进行的，因此标准必须是最新的，是当时正确的操作情况的反应。修订部分主要是生产时间中反映出来的不适应生产现状和科学技术发展那一部分，或者修改其内容，或者予以补充，或者予以删除。

7.2 代理记账业务流程标准清单列表

代理记账业务的标准是代理记账业务管理中，针对代理记账机构经营管理与服务交付中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人为核心，制定细而又细的科学化、量化的标准，按标准进行作业与管理。更重要的是标准化经营与管理能使代理记账机构的连锁和兼并中，成功的进行“复制”或“克隆”，使企业的经营管理模式在扩张不走样，不变味，使企业以最少的投入获得最大的经济效益。以下是根据代理记账业务流程的先后顺序编写的业务标准清单列表：

7.2.1 销售流程（账前）

表 7-1. 代理记账业务承接流程（账前）

序号	业务环节	业务规范	工作表单
1	业务承接	业务承接管理规范	《客户信息采集表》
2			《客户跟进记录表》
3			《承接洽谈情况登记表》
4			《委托业务承接风险评价表》
5			《委托代理记账合同》
6	工作计划		《客户基本资料收集清单》
7			《客户信息登记表》
8			《业务指派单》
9			《代账业务工作计划表》
10			《客户资料交接清单》

7.2.2 代理服务流程（账中）

表 7-2. 代理记账业务服务流程（账中）

序号	业务环节	业务规范	工作表单
1	工商注册		《工商注册业务交付清单》
2	税务登记		《税务登记情况反馈表》
3	资料交接		《客户账前辅导确认书》 《会计档案资料交接表》
4	会计核算	按照会计制度建账	-
5		单据交接	《代理记账原始凭证交接表》 《客户单据诊断建议书》
6		单据处理	《单据处理情况报告表》
7		凭证审核	《单据录入差错统计表》
8		期末结账	《账套期末结账情况统计表》
9	纳税申报	依法申报	《纳税提醒通知书》 《税款确认单》 《纳税申报情况统计表》
10	输出装订	会计档案装订规范	

7.2.3 客服流程（账后）

表 7-3. 代理记账业务服务流程（账后）

序号	业务环节	业务规范	工作表单
1	客户回访与投诉	客户服务规范	《客户回访任务单》 《客户回访记录表》 《客户满意度调查表》 《客户投诉处理记录表》
2	客户关怀		《客户关怀信息采集表》 《客户关怀情况反馈表》
3	客户注销		《客户注销确认书》 《客户会计资料交接表》

第八章 代理记账业务流程标准的编制

代理记账机构想要实现可持续发展，前提是必须保证业务质量。要想保证每一次交付的质量稳定，必须对业务流程规范化、标准化。代理记账机构在提供服务时必须要坚持规范化、标准化的操作流程，并且需要不断强化企业自身的抗风险能力，这样才能更好的为中小微型企业的财税安全保驾护航。

8.1 业务承接

8.1.1 进行业务风险评估

1、了解委托人的情况

代理记账机构在承接委托业务，签订委托协议前，应当充分了解委托单位基本情况，具体情况包括但不限于以下内容：

（1）委托单位的基本情况

单位类型、所属行业；

注册资本、实缴资本、股东结构等注册情况；

组织结构、领导分工及相关管理制度；

经营范围及经营情况；

办公地点、办公环境、生产厂房及设备等情况；

获得特许经营权或者加盟、连锁经营权的情况；

子公司、合营企业、联营企业、分公司的基本情况

（2）委托单位财务及公司管理状况

主要经营的产品、预计年营业额等经营情况；

经营规模、员工数量及工资水平；

了解内部控制环境，是否建立并有效执行以下内控制度，包括但不限于财务管理制度、报销制度及流程控制、营销管理制度、采购制度及流程控制、库存管理制度、绩效管理制度等。

（3）委托单位实际控制人情况

实际控制人、高管简介；实际控制人、高管对内部控制环境和财务会计制度的态度，一般分为：非常重视、一般重视、关注、一般关注和 not 关注五个等级。

2、业务风险评估

代理记账机构对委托人的基本情况充分了解后，应由专业人员对委托人以前年度会计核算情况、委托人内部控制制度、是否存在经济纠纷、诉讼事件及违法违规行为等情况进一步深入了解，初步评估委托风险及自身的从业胜任能力，以确定是否承接委托业务。

代理记账机构应当根据自身业务规模和风险评估情况界定重大项目的判定标准，一般是代理记账业务的影响比较大或金额比较大。通常情况下，代理记账业务经分析判

断可能会引起风险显著增加的，则视为影响比较大；业务金额预计占机构全年代理记账业务收入的 2% 及以上的，则视为金额比较大。代理记账机构可结合自身实际对上述比例作出合理调减，以控制经营风险。

风险评估结论分为高风险、中风险和低风险三个等级。

8.1.2 签订书面委托协议

代理记账机构拟承接代理记账业务的，应当在开展业务前，与委托人就代理记账约定事项进行商议，明确委托目的及范围，并就代理记账业务约定条款达成一致意见，签订《代理记账业务委托合同》。

《代理记账业务委托合同》除应符合有关法律法规规定的一般性规定外，还应包含以下内容：

- (1) 委托业务范围及其他预期目标；
- (2) 会计资料传递程序签收手续，终止委托合同应当办理的会计业务交接事宜，包括使用信息系统交付财务数据的约定；
- (3) 双方对会计资料真实性、完整性、合法性各自应承担的责任，会计档案的保管要求及相应的责任；
- (4) 委托业务的收费；
- (5) 委托合同的有效期间；
- (6) 签约时间；
- (7) 违约责任；
- (8) 解决争议的方法；
- (9) 签约双方认为应约定的其他事项。

在签订《代理记账业务委托合同》，按以下流程进行：

- (1) 补充关键条款内容，如委托范围、服务期限、服务价格、付款期限等；
- (2) 初审合同：有无漏项、错项、计算错误等；
- (3) 客户签字盖章；
- (4) 复审：有无漏签文件；
- (5) 业务承接人签字，交公司管理部门盖章；
- (6) 归档：纸质合同提交客服总监（或客服中心）归档，在信息化系统上传电子影像。

8.1.3 客户信息归档

1、新客户信息的登记

客户开发成功后，营销人员根据公司对新客户的管理规定，将整个新客户开发过程中采集的客户信息都进行记录，填写《客户信息登记表》，采用客户信息管理系统（CRM）的，营销人员就好将客户信息及时录入公司客户管理系统。

2、客户开发资料的汇总归档

客户开发后，营销人员要将客户开发过程中形成表单、文字等资料进行整理和分类汇总，并按照公司档案管理的相关规定进行归档备案保存。

客户开发档案资料属于公司的保密资料，资料的借阅、复制、调用等要按照公司有关保密制度执行。有条件的代理记账机构可以将客户开发档案资料转制为电子资料，应用信息系统软件进行管理。

8.2 工作计划

8.2.1 编制工作计划

代理记账机构承接客户的代理记账委托后，为完成代理记账工作，达到预期目标，在具体开展代理记账业务前应当编制工作计划。

1、编制工作计划应当考虑以下因素：

- (1) 合同约定条款；
- (2) 委托业务是否为重大项目；
- (3) 委托人所属行业及特点，业务性质及复杂程度、组织结构、经营情况及经营风险；
- (4) 委托人执行的会计准则制度，以及以前年度的会计核算情况；
- (5) 委托人会计原始凭证及相关会计资料归集、整理、交接的环境及条件；
- (6) 委托人对会计信息的需求；
- (7) 代理记账机构从业人员及其技能的要求。

2、工作计划一般应包括以下基本内容：

- (1) 委托人基本情况，包括委托人所属行业及特点、会计准则制度的选用、以前年度会计核算情况等；
- (2) 业务小组成员及职责分工；
- (3) 初次资料交接情况，包括初次资料交接的内容、参与人员、时间及地点等；
- (4) 初次建账情况及安排，包括初次建账的内容、人员安排及时间等；
- (5) 工作进度及时间安排，包括各阶段的执行人及执行日期，原始凭证等会计资料的交接方式及时间、记账完成时间、出具会计报表时间、会计档案移交时间等；
- (6) 根据委托人情况，其他应当考虑的事项。

非首次为委托人办理代理记账业务，工作计划无需包含初次资料交接情况、初次建账情况及安排等内容。对于简易业务，可以根据实际需要简化工作计划。

工作计划应附委托合同及其他相关资料一并交由项目负责人员或质量控制人员审核批准。重大项目的工作计划，一般还应经业务负责人审核批准。

3、工作计划应重点审核以下事项：

- (1) 时间安排是否合理；
- (2) 代理记账机构从业人员的选派与分工是否恰当；
- (3) 合同约定的预期目标能否实现。

8.2.2 业务指派

在客户开发完成后，根据工作计划，代理记账管理层需指定专人负责，从营销环节进入交付服务环节的一个业务派单流程。为保证客户服务质量和业务交付质量，提高

效率和人均产值，形成良性竞争机制，许多规范运营的代理记账机构都建立了独立按流程进行的派单制管理制度。

1、实行派单制的前提条件：

- (1) 组织结构清晰，部门职能和员工岗责明确且完整；
- (2) 业务提成制度完善，且有效执行；
- (3) 已建立绩效考核机制；
- (4) 有较完善的员工技能等级评价。

2、派单制的流程：

代理记账机构派单制可以根据公司架构实行一级派单、二级派单和三级派单。

对于企业规模较小、只设立一个生产交付的会计部门的代理记账机构，实行一级派单，由公司 经理直接派单到具体的主管会计人员。

对于企业规模适中、并设立二个及以上生产交付的会计部门的代理记账机构，实行二级派单，先由代理记账机构分配到负责生产交付的部门，再由负责生产交付部门的负责人指派主管会计、核算（录单）会计、税务会计和单据员（外勤会计）等会计人员。

对于企业规模较大、并设立分支机构的代理记账机构，实行三级派单，先由代理记账机构总部分配到相应的分支机构，再由分支机构负责人分配到负责生产交付的部门，最后由分支机构负责生产交付部门的主管指派主管会计、核算（录单）会计、税务会计和单据员（外勤会计）等会计人员。派单人员进行业务指派，需要填写《业务指派单》，具备条件的可以通过办公系统进行。

3、业务指派的原则：

(1) 基本原则：

①代理记账机构应当根据业务性质及复杂程度，综合考虑从业人员的专业水平、会计工作年限和执业经历等，将工作委派给具有相应专业胜任能力的人员。

②委派的人员应当符合回避制度，确保独立客观执业。

③业务指派工作必须公开透明，公正公平，形成有效监督和量化流程运作。因业务指派工作常常与客户关系、个人利益相关，任何部门或个人不得干预或利诱威胁业务指派人员。

(2) 指定优先原则：如客户指定会计人员，按照客户意见指派。

(3) 一级派单原则：

遵循客户等级和员工技能等级相匹配的原则进行指派，技能等级相同的员工实行轮流安排，会计人员本人开发的客户实行优先指派本人原则。

(4) 二级派单原则：

指派部门原则：会计部门按照客户类型划分的，应按照客户类型和部门职能相匹配的原则 进行业务指派；会计部门按照区域或者行业划分的，应按照客户所在区域或者所属行业相匹配 的原则进行业务指派；会计部门平行划分的，实行轮流安排原则。

人员指派原则：按照一级派单原则执行。

(5) 三级派单原则：在指派分支机构时，遵循地理位置就近原则。分支机构指派部门和人员，按照二级指派和一级指派的原则执行。

8.3 资料交接

代理记账机构主管会计接收业务指派后，要及时跟委托方的财务负责人进行联系、沟通资料交接事宜。代理记账机构初次接受委托、日常开展工作、终止委托关系后与委托人等有关单位，根据约定进行的会计资料交接工作。

若委托方为新注册未建账客户，则要做好账前辅导工作。

若客户已建账的，要按照《会计基础工作规范》的相关规定，办理会计资料交接事项。在服务过程，若有服务会计离职或转岗，也需要做好内部会计资料交接工作。

8.3.1 账前辅导

1、账前辅导内容

代理记账机构视所处的地域、客户环境、内部管理等因素确定账前辅导内容。其主要内容一般包括：

- ①明确委托方财务负责人、出纳人员的岗位责任与工作要求；
- ②每月应当归集、整理、移交的原始凭证的范围及要求说明；
- ③原始凭证的审核要点提示；
- ④原始凭证、其他相关材料，以及会计档案的交接流程、时间节点、人员安排及要求说明；
- ⑤委托人应承担的责任说明；
- ⑥委托人企业内部控制要点提示；
- ⑦财务单据的开具与保管要求；
- ⑧日常应注意的财税事项说明；
- ⑨委托方应当配合的其他日常事项说明。

2、账前辅导工作流程

代理记账机构主管会计在新建账或者接收原会计资料前，必须对委托方负责财务、出纳的人员 进行账前辅导，具体工作流程如下：

邀约客户→发给《委托单位需提供资料清单》→说明代理记账机构向客户提供服务的人员及其分工→说明代理记账机构的业务处理流程→提醒日常沟通中的注意事项→客户签收《客户辅导确认书》。

8.3.2 已建账客户会计资料的接收与终止

代理记账机构初次接受委托与终止委托关系时，移交人员应当整理需要移交的各项资料，编制移交清册，列明移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、其他会计资料、相关文件及物品等内容。对未了事项应当予以书面说明。

移交人员应按移交清册逐项移交，接收人员应逐项核对点收，并由交接双方的有关负责人负责监督。交接完毕后，交接双方经办人和监交人应在移交清册上签名或者盖章。并应在移交清册上注明：单位名称；交接日期；交接双方经办人和监交人的职务、姓名；移交清册页数以及需要说明的问题和意见等。

移交清册一式两份，交接双方各执一份，代理记账机构留存的一份应当归档保管。

1、初次接受委托会计资料交接时应重点关注以下方面：

①会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须完整无缺，如有短缺，应当查清原因，并明确相关责任；

②银行存款账户余额要与银行对账单核对，如不一致，应当编制银行存款余额调节表调节相符，各种财产物资和债权债务的明细账户余额应与总账及会计报表有关账户余额核对相符，纳税申报表数据应与账面数据核对相符，必要时可抽查个别账户的余额，确保账实核对一致；

③重大债权债务形成原因及未完结的税务事项；

④需要移交的票据、印章、密钥等实物，应书面列明，交接清楚；

⑤需要移交的相关系统、平台的登录方式以及对应的账号、口令等，应书面列明，交接清楚。

2、日常会计资料交接

日常会计资料交接时应当填写原始凭证交接表，列明原始凭证的种类、数量等内容，交接双方应当逐项清点核对，并履行必要的确认手续。交接表一式两份，交接双方各执一份，代理记账机构留存的一份应当归档保管。

通过信息化手段进行电子凭证交接的，应形成电子凭证交接单，并确保交接记录真实有效、交接内容有据可查。

3、会计资料交接后的有关事项

代理记账机构应当按照约定，定期了解委托人的经营事项，并接收委托人移交的原始凭证等会计资料。

代理记账机构应当对收到的原始凭证进行审核和监督。对不真实、不合法的原始凭证，不予受理。对记载不准确、不完整的原始凭证，予以退回，要求委托人更正、补充。

8.4 企业注册

8.4.1 工商注册

1、工商注册代理

工商注册代理，是指代理记账机构受委托人委托，全权代为办理工商注册相关事务的服务，是代理记账机构从事代理记账业务过程中经常遇到的一项基础性代理业务。

2、企业的组织形式划分

根据市场经济的要求，现代企业的组织形式按照财产的组织形式和所承担的法律责任划分。通常分类为：独资企业、合伙企业和公司企业。

独资企业，它是由某个人出资创办的，有很大的自由度，只要不违法，爱怎么经营就怎么经营，要雇多少人，贷多少款，全由业主自己决定。赚了钱，交了税，一切听从业主的分配；赔了本，欠了债，全由业主的资产来抵偿。我国的个体工商户和个人独资企业属于此类企业。出资者对企业承担无限责任。

合伙企业，是由几个人、几十人联合起来共同出资创办的企业。它不同于所有权和管理权分离的公司企业。它通常是依合同或协议凑合组织起来的，结构较不稳定。合

伙人对整个合伙企业所欠的债务负有无限的责任。合伙企业不如独资企业自由，决策通常要合伙人集体做出，但它具有一定的企业规模优势。出资者对企业承担无限责任。

公司企业，是按所有权和管理权分离，主要包括有限责任公司和股份有限公司。出资者按出资额对公司承担有限责任创办的企业。

3、代理前沟通注册事项

代理记账机构人员在办理业务前，需要同委托人就注册事项进行充分的沟通，主要沟通事项有：

- (1) 企业组织形式。
- (2) 经营范围；
- (3) 注册资本 / 投资金额；
- (4) 注册地址；
- (5) 股东及股权比例 / 投资人及投资比例；
- (6) 其他事项。

4、签订委托代理协议

代理工商注册登记业务应当订立书面合同，合同条款一般包括：

- ①委托人身份、联系信息等；
- ②受托人身份、联系信息等；
- ③委托项目、具体内容、时限等；
- ④委托人的职责和应当履行的义务；
- ⑤受托人的职责和应当履行的义务；
- ⑥收费和其他费用信息；
- ⑦纠纷解决途径；
- ⑧其他相关事项。

签订合同的内容不得违反法律法规规定，不得利用格式合同免除自身责任、加重委托方责任、排除委托方主要权利。

签订《工商注册登记代理委托合同》后，要及时交管理部门归档备案。

5、工商注册代理的业务处理流程

- (1) 企业名称预先核准
- (2) 提交设立登记
- (3) 领证
- (4) 成果交付

8.4.2 税务登记

随着税务机关“放管服”改革不断深入，税务机关依托信息化手段，对新办纳税人首次到税务机关办理法定义务事项和首次领用发票相关办税事项，实行一次性集中办理的“套餐式”服务模式。

新办纳税人“套餐式”服务的内容一般包括：登记信息确认、实名办税信息采集、制度信息报告、银税三方（委托）划缴协议、增值税一般纳税人登记、发票票种核定、

增值税专用发票最高开票限额审批、发票领用等涉税事项。各类事项的具体内容，按照现行法律法规和税收规范性文件规定执行。

1、登记信息确认

一照一码户登记信息确认。已实行“多证合一、一照一码”登记模式的纳税人，首次办理涉税事宜时，对税务机关依据市场监督管理等部门共享信息制作的《“多证合一”登记信息确认表》进行确认，对其中不全的信息进行补充，对不准确的信息进行更正。

2、银税三方（委托）划缴协议

纳税人需要使用电子缴税系统缴纳税费的，可以与税务机关、开户银行签署委托银行代缴税款三方协议或者划转税款协议，实现使用电子缴税系统缴纳税费、滞纳金和罚款。

3、增值税一般纳税人登记

增值税一般纳税人年应税销售额超过财政部、国家税务总局规定的小规模纳税人标准的，除特殊规定外，应当办理一般纳税人登记。

年应税销售额未超过规定标准的纳税人，会计核算健全、能够提供准确税务资料的，可以办理一般纳税人登记。

4、发票票种核定

纳税人办理税务登记后需领用发票的，向主管税务机关申请办理发票领用手续。主管税务机关根据纳税人的经营范围和规模，确认领用发票的种类、数量、开票限额等事宜。已办理发票票种核定的纳税人，当前领发票的种类、数量或者开票限额不能满足经营需要的，可以向主管税务机关提出调整。

5、实名办税信息采集

实名办税是对纳税人的办税人员身份确认的制度。办税人员，包括办理涉税事项的法定代表人（包括负责人、经营者，以下简称法定代表人）、财务负责人、办税员、税务代理人 and 经法定代表人授权的其他人员在办理涉税事项时提供有效个人身份证明，税务机关采集、验证、确认其身份信息后，办理相关涉税事项。

需要特别注意的是，代理记账机构工作人员在办理实名办税信息采集时，要同委托人进行充分沟通，明确确定委托人的办税人员，不要为了图方便，自行将本人登记为委托人的办税人员。

6、增值税发票最高开票限额审批

纳税人在初次申请使用增值税发票以及变更增值税发票限额时，向主管税务机关申请办理增值税发票最高开票限额审批。

8.5 会计核算

8.5.1 建账

单位名称即该账套所属的会计主体的名称。账套名称是账套本身的名称，取名方式一般采取与单位名称相同的方式，在录入单位名称时，要录入单位全称，字间不要留有空格，不要含有#、*、%等特殊符号。

在录入单位名称和账套名称前，建账会计要认真查阅所使用会计软件的有关说明，了解该软件在查询/输出会计资料时，是显示单位名称，还是账套名称，要保证输出资料单位名称的准确性。

建账基准日应以公司成立日期为准，会计核算以年度、季度、月进行分期核算。

8.5.2 账套初始化

账套初始化包括会计科目设置、初始基础资料和初始数据三部分工作内容。

1、会计科目设置

会计科目设置是在系统中默认的初始会计科目中新增、修改、删除的操作。

一般的会计信息化系统在新建账套后，系统默认的初始会计科目为相应会计制度规定的总账科目，会计科目初始化设置则需要根据委托单位的情况设置会计明细科目。

对于适用《小企业会计准则》的，在设置会计明细科目要依据委托单位的业务特点、管理需要等实际情况进行。

对于适用《企业会计制度》的，在设置会计科目时，还需要考虑委托单位行业特点，适用相应的具体核算办法，增减相应的总账科目。

此外，在设置会计科目的时候，还需要设置外币核算、辅助核算、数量金额核算等会计科目核算属性，带有自动计算《现金流量表》的软件，还需要设置现金属性。

需要注意的是，一旦调用过的会计科目、辅助核算、科目属性等内容则不可删除和更改。已经增加下级科目的会计科目，科目类别、代码不可更改。

2、初始基础资料

初始基础资料主要是设置该账套的币别、凭证字、辅助核算项目、计量单位、部门、人员等基础信息。

3、初始数据

初始数据主要包括录入科目初始数据、固定资产初始数据和现金流量初始数据，还有的需要对存货、应收应付、出纳等数据进行初始录入。

初始数据视建账期而各有不同。

新办企业第一次建账的，各项初始数据可以全部按0录入，一般软件都默认为0，无需录入任何数据，可直接启用账套。

接续以前的账务新建账套的，分为两种情况。如果是从年初开始建账的，则只需录入上期末的科目余额表的余额数据，如果是从年中开始建账的，除需录入科目余额表的余额数据外，还需要录入从年初到建账日的科目发生额。

作为代理记账机构，需要特别注意的是，在新账套科目初始数据录入前，所有数据要进行核实，并经委托单位财务负责人签字确认，涉及实物的要有经委托人签字确认的实物盘点表。

所有数据录入完毕后，要进行科目余额试算平衡，只有在保证试算平衡后方可正式启用账套。

8.5.3 原始凭证接收

1、接收原始凭证的基本要求

委托单位，每月整理好当月的原始凭证，根据《委托代理记账合同》约定的时间，将上月的会计原始凭证、相关资料填写《原始凭证交接表》一式两份，按照委托代理协议约定的传递方式，传递给代理记账机构。

2、原始凭证传递的方式

原始凭证传递可采取邮递传递、企业上门送单、代理记账机构上门取单、网络传输等方式。

3、原始凭证传递的要求

纸质凭证直接交接的，当面交接需双方签字确认，采用快递方式传递的，双方需建立邮寄、接收管理档案，接收一方收到后及时告知邮寄方，以保证原始凭证安全性。

原始凭证电子化交接的，由委托方采用高拍仪、扫描仪、手机等电子设备，扫描成电子单据，采用网络传输方式，传输过程需保证单据数据安全。

对于其他资料的交接，双方经办人员应列明资料清单、资料编号，均应按照日常交接资料清单经当面审核后，双方签字确认并签署交接日期。

8.5.4 原始凭证处理

1、原始凭证整理

- (1) 去除异物：去除订书钉、大头针、回形针等金属物。
- (2) 对较多的小张原始凭证进行分类。

对于较多的小张原始凭证要进行分类，将原始凭证正面朝上，按照从上至下、从左至右、先小后大，横向粘贴，以达到鱼鳞状排列的效果，最后一张原始凭证对齐原始凭证粘贴单的左边装订线。原始凭证粘贴后应保证能清晰看到每张原始凭证的内容、金额。

- (3) 对原始凭证进行修剪

将有些长度超过报销封面的原始凭证的多余部分剪掉，但不得因此影响原始凭证内容的完整性。修剪完毕后原始凭证大小与报销封面一样。

2、原始凭证审核流程

- (1) 原始凭证的基本要求
- (2) 原始凭证的审核
- (3) 问题原始凭证的处理

原始凭证的内容必须具备：凭证的名称；填制凭证的日期；填制凭证单位名称或者填制人姓名；经办人员的签名或者盖章；接受凭证单位名称；经济业务内容；数量、单价和金额。

代理记账机构会计人员要根据审核无误的原始凭证填制记账凭证。

3、原始凭证粘贴

原始凭证粘贴分为平铺法（使用票据较少时）、鱼鳞法（使用票据较多时）和折叠法（适用附件大于报销单时）三种方法。

4、凭证编制

凭证编制是指采取会计电算化的填制凭证，根据当前会计电算化系统功能划分，有

自动录入和手动录入两种。

5、记账凭证的基本要求

《会计基础工作规范》第五十一条规定，记账凭证的基本要求是：

(一) 记账凭证的内容必须具备：填制凭证的日期；凭证编号；经济业务摘要；会计科目；金额；所附原始凭证张数；填制凭证人员、稽核人员、记账人员、会计机构负责人、会计主管人员签名或者盖章。收款和付款记账凭证还应当由出纳人员签名或者盖章。

以自制的原始凭证或者原始凭证汇总表代替记账凭证的，也必须具备记账凭证应有的项目。

(二) 填制记账凭证时，应当对记账凭证进行连续编号。一笔经济业务需要填制两张以上记账凭证的，可以采用分数编号法编号。

(三) 记账凭证可以根据每一张原始凭证填制，或者根据若干张同类原始凭证汇总填制，也可以根据原始凭证汇总表填制。但不得将不同内容和类别的原始凭证汇总填制在一张记账凭证上。

(四) 除结账和更正错误的记账凭证可以不附原始凭证外，其他记账凭证必须附有原始凭证。如果一张原始凭证涉及几张记账凭证，可以把原始凭证附在一张主要的记账凭证后面，并在其他记账凭证上注明附有该原始凭证的记账凭证的编号或者附原始凭证复印件。

一张原始凭证所列支出需要几个单位共同负担的，应当将其他单位负担的部分，开给对方原始凭证分割单，进行结算。原始凭证分割单必须具备原始凭证的基本内容：凭证名称、填制凭证日期、填制凭证单位名称或者填制人姓名、经办人的签名或者盖章、接受凭证单位名称、经济业务内容、数量、单价、金额和费用分摊情况等。

(五) 如果在填制记账凭证时发生错误，应当重新填制。

已经登记入账的记账凭证，在当年内发现填写错误时，可以用红字填写一张与原内容相同的记账凭证，在摘要栏注明“注销某月某日某号凭证”字样，同时再用蓝字重新填制一张正确的记账凭证，注明“订正某月某日某号凭证”字样。如果会计科目没有错误，只是金额错误，也可以将正确数字与错误数字之间的差额，另编一张调整的记账凭证，调增金额用蓝字，调减金额用红字。发现以前年度记账凭证有错误的，应当用蓝字填制一张更正的记账凭证。

(六) 记账凭证填制完经济业务事项后，如有空行，应当白金额栏最后一笔金额数字下的空行处至合计数上的空行处划线注销。

8.5.5 凭证审核

1、记账凭证的审核内容

(1) 业务的合规性审核。审核记账凭证是否附有原始凭证，原始凭证是否齐全，内容是否合法，记账凭证所记录的经济业务与所附原始凭证所反映的经济业务是否相符。

(2) 凭证填制的正确性审核。审核是否按已审核无误的原始凭证填制记账凭证。

记录的内容与所附原始凭证是否一致，金额是否相等；所附原始凭证的张数是否与记账凭证所列附件张数相符。

(3) 会计核算的正确性审核。审核记账凭证所列会计科目（包括一级科目、明细科目）、应借、应贷方向和金额是否正确；借贷双方的金额是否平衡；明细科目金额之和与相应的总账科目的金额是否相等；账户对应关系是否清晰，所使用的会计科目及其核算内容是否符合会计制度的规定；摘要是否填写清楚、项目填写是否齐全、如日期、凭证编号、二级和明细会计科目、附件张数以及有关人员签章等。

若发现记账凭证的填制有差错或者填列不完整、签章不齐全，应查明原因，责令更正、补充或重填。

2、记账凭证的审核制度

为了保障会计核算质量，除了编制记账凭证的人员应当认真负责、正确填制、加强自审以外，代理记账机构还应建立专人审核制度。

代理记账机构的记账凭证专人审核可结合自身实际情况，采取固定专人审核和交叉审核等不同方式。固定专人审核是代理记账机构根据会计人员专业能力，为凭证填制人员指定一名审核人员。交叉审核则是由凭证填制人员相互交叉审核的一种方式。

8.5.6 期末结账

1、月末结账工作流程

第一步：复核凭证

先对本月所有凭证重新进行复核，仔细核对以减少差错。月末结账是建立在日常会计凭证的日清基础上，要求日常的会计凭证数据和分录准确无误。特别注意：现金流量表项目的使用是否正确。

第二步：账实核对

进行以下项目的账实核对：

现金：在结账日末要同委托单位出纳人员进行现金核对，编制盘点表。对平现金可以证明所有分录中有现金的分录正确。不平应查现金日记账和所有现金相关凭证，查清原因进行处理。

银行存款：根据银行对账单核对所有明细账编制银行存款调节表，对平银行账。

存货：包括库存商品、在途物资等。在月末应通知委托单位进行盘点，编制盘点表，收到盘点表后对盘点结果与明细账进行核对。如有差异应查清原因进行处理。

特别注意：期末发票未到，要做暂估入账处理。

第三步：税金核对

核对税务报表与应交税金明细账等账户的勾稽关系。

第四步：余额调整

查看所有明细科目余额，对于有异常的方向余额的进行调整。

第五步：辅助账调查

调查辅助明细账是否正确；

调查辅助核算明细，看是否存在辅助核算部门使用错误的事项。注意：

(1) 销售费用科目必须对应销售部、售后服务部、市场部；管理费用对应的部门为综合办公室、行政部和财务部。

(2) 调查辅助明细账的内部、外部客户是否使用错误，避免内部债权债务或收入、现金流的错误发生。

第六步：月末转账分录的编制

进行月末结账的转账分录的编制：

(1) 按权责发生制原则计提所有费用。如工资、福利费、工会经费、教育经费、贷款利息、房屋租金、社会保险费等。

(2) 摊销无形资产、计提折旧、摊销待摊费用，计提预提费用、计提税金等。

(3) 暂估材料（对于企业已入库材料未收到发票的应建立明细台账）、结转劳务成本、结转产品销售成本等（结合存货盘点结果同时进行）。

(4) 结转本年利润，结平所有损益类科目。

(5) 审核月末转账凭证后，结账到下一期。

2、年终结账工作流程

会计应该在年终做好财务年终决算事项，主要包括：

(1) 年终决算前的准备工作

决算工作大部分内容是在决算日之前进行的，年度决算准备工作一般从每年第四季度开始，主要包括：全面核对内外账务、清理资金、盘点财务实物、核实损益、调整账务、试算平衡等。

(2) 年度决算日的工作

每年12月31日是企业进行年度决算的日子，其主要工作包括：组织年末财务入当年账、调查各项库存、计算各类损益、结转本年利润、进行新旧账簿的结转、编制财务会计报告等。

(3) 年末结账

首先，将“本年利润”科目的余额（即本年实现的利润或亏损）结转到“利润分配—未分配利润”科目，结转后，“本年利润”科目无余额。然后，在“利润分配未分配利润”科目中进行利润分配（上年结转+本年形成的），包括提取法定盈余公积、股东利润分配等，余额即为“未分配利润”，按相关要求，公司制企业按照税后利润的5%至10%的比例提取法定公盈余公积。法定盈余公积累计额已达到注册资本的50%时可以不再提取。

8.5.7 编制报表及纳税申报

1、编制各类税表

在代理纳税申报前，代理记账机构需要同税务机关及时沟通，或者登录电子税务局，了解所代理委托单位的税种核定情况，了解每个委托单位应当申报的税种有哪些，并下载相应的申报表模板和填报说明。通常下载的申报表模板内都含有计算公式，有的含有表内数据勾稽关系自动比对功能。如果下载的申报表模板没有以上功能的，代理记账机构可以自行制作各类纳税申报表模板，设置上述功能以备用。

当前有的代理记账软件具备自动生成纳税申报表的功能，也有专门生成纳税申报表的管理软件，客户数量较多的代理记账机构可选用。

2、复核纳税申报表

为保障纳税申报的准确无误，我们提倡代理记账机构对纳税申报表进行二级复核。复核可以采取专人复核、交叉复核、抽查复核等多种方式。

二级复核结束后，复核人员对复核中发现的问题填写《纳税申报表复核反馈单》，说明问题原因、处理建议等，反馈到上级主管。

3、申报纳税

财务会计在同委托人最终确定应纳税额后，按照税务机关纳税申报的有关规定准备纳税申报资料，进行纳税申报。

纳税申报办理地点可通过办税服务厅（场所）、电子税务局办理，具体地点和网址可从省（自治区、直辖市和计划单列市）税务局网站“纳税服务”栏目查询。纳税申报可同城通办。

8.5.8 输出与装订

1、输出装订的有关规定和要求

(1) 打印输出的会计资料范围

下列会计资料应当按照规定时间打印输出，并及时归档：

- ①会计凭证，包括原始凭证、记账凭证；
- ②会计账簿，包括总账、明细账、日记账、固定资产卡片及其他辅助性账簿；
- ③财务会计报告，包括月度、季度、半年度、年度财务会计报告；
- ④其他会计资料，包括银行存款余额调节表、银行对账单、纳税申报表等。

(2) 记账凭证的装订要求

①装订记账凭证原则上以一张记账凭证汇总表为一册，也可分订两册以上，用分数号编号；如记账凭证较少，也可将二张或三张记账凭证汇总表的记账凭证合并装订一册，但不得跨月装订。

②如原始凭证过大，要折叠成比记账凭证略小的面积，注意装订线处的折留方法，装订后仍能展开查阅。原始凭证过小时，可在记账凭证面积内分开均匀粘平。

③要摘掉凭证中的大头针等所有铁器。

④装订会计凭证要加封面、封底，封面有关内容都应填写，签章齐全。

⑤会计凭证装订处是凭证的左上角。

⑥装订后要将装订线用纸打个三角封包。

2、输出装订操作要求

输出装订的结果是代理记账机构服务品质有形化展示的重要内容，输出装订的会计资料应当美观、整洁，好用易查，不易折页。

(一) 会计凭证装订要求

会计凭证需按月或按季输出装订，代理记账机构应规定凭证装订工作的截止日期，到期后应进行验收，在验收过程中发现的问题要及时辅导。

(1) 会计凭证装订前的整理工作：

- ①分类整理，按顺序排列，调查日数、编号是否齐全；
- ②按凭证汇总日期归集（如按上、中、下旬汇总归集）确定装订成册的本数；
- ③摘除凭证内的金属物（如订书钉、大头针、回形针）。对大的张页或附件要折叠成同记账凭证大小，且要避免装订线，以便翻阅，保持数字完整；
- ④整理调查凭证顺序号，如有颠倒要重新排列，发现缺号要查明原因。再调查附件有否漏缺，领料单、入库单、工资、奖金发放单是否随附齐全；
- ⑤记账凭证上有关人员（如财务主管、复核、记账、制单等）的印章是否齐全。

(2) 会计凭证装订要求

- ①凭证外面要加封面，封面纸最好用牛皮纸印制，封面规格略大于所附记账凭证。
- ②美观性。外表美观、整洁，外表不能有涂改、污损的现象。表面平整，左边、中间无四凸现象，凭证上下左右各成平面。
- ③整齐度。凭证装订整齐，凭证内所附的 A4 附件折叠整齐，不能有凭证纸张外露的情况。
- ④牢固度。装订牢固，不能有散失的或容易散失的迹象。
- ⑤厚度符合标准：每册的厚薄应保持一致，当月凭证数量过少的可合并下月的凭证进行装订。原始凭证面积大数量多的情况时，附件可以单独装订，如工资单附件，出入库明细单等，但在记账凭证上应注明保管地点。
- ⑥信息填写齐全。装订凭证封面需填写的所有信息要求按规范填写完整。

(3) 凭证装订后的注意事项

- ①每本封面上填写好凭证类别、起止号码、凭证张数、会计主管人员和装订人员签章。
- ②在封面上编好卷号，按编号顺序归档入柜显露出在显露处标明凭证种类编号，以便于调阅。

(二) 《凭证、账簿、报表打印装订规范》示例

(1) 凭证、报表、账本填写与打印规范

①凭证

会计档案(凭证)			
单位名称	东莞市XXXXXXXX		
凭证类别	<input checked="" type="checkbox"/> 通用凭证 <input type="checkbox"/> 收款凭证 <input type="checkbox"/> 付款凭证 <input type="checkbox"/> 转账凭证		
凭证起止日期	自 20XX 年 01 月 01 日至 20XX 年 01 月 31 日		
凭证册数	本月共 XX 册 本册是第 XX 册		
凭证号数	本册自第 XX 号至第 XX 号 本册共有 XX 号		
财务主管	XXX	经办会计	XXX
保管年限	三十年	装订人	XXX

图 8-1 会计档案（凭证）示意图

②账簿

会计档案（账簿）			
单位名称	东莞市XXXXXXXX		
账簿名称	总账（总账账簿名称）		
账簿册数	本年共 XX 册 本册是第 XX 册		
账簿页数	本册自第 XXX 页至第 XXX 页 本册共有 XXX 页		
会计年度	自 20XX 年 01 月 01 日 至 20XX 年 12 月 31 日		
财务负责人	XXX	业务负责人	XXX
保管年限	三十年	装订人	XXX

图 8-2 会计档案（账簿）示意图

③报表

会计报表

单位名称： 东莞市XXXXXXXX公司

_____ 年度

_____ 季度

_____ 月份

单位负责人：XXX

业务负责人：

装订人：

报表日期： 年 月 日

图 8-3 会计报表示意图

④银行对账单

单位名称： 东莞市XXXXXXXX

银行对账单

所属期 _____

对账单份数 _____

单位负责人： _____

装订人： _____

图 8-4 银行对账单示意图

(三) 凭证、报表、账本装订规范

(1) 凭证装订规范

- ①将会计凭证的封面和封底裁开，分别附在会计凭证的前面和后面。
- ②取一块正方形纸，放在封面角上。
- ③第三步：将凭证的棱角对齐，用两个大夹子固定住。



图 8-5 凭证装订示意图

④第四步：打开装订机，将凭证位置调整好之后，在凭证的左上角打两个孔。

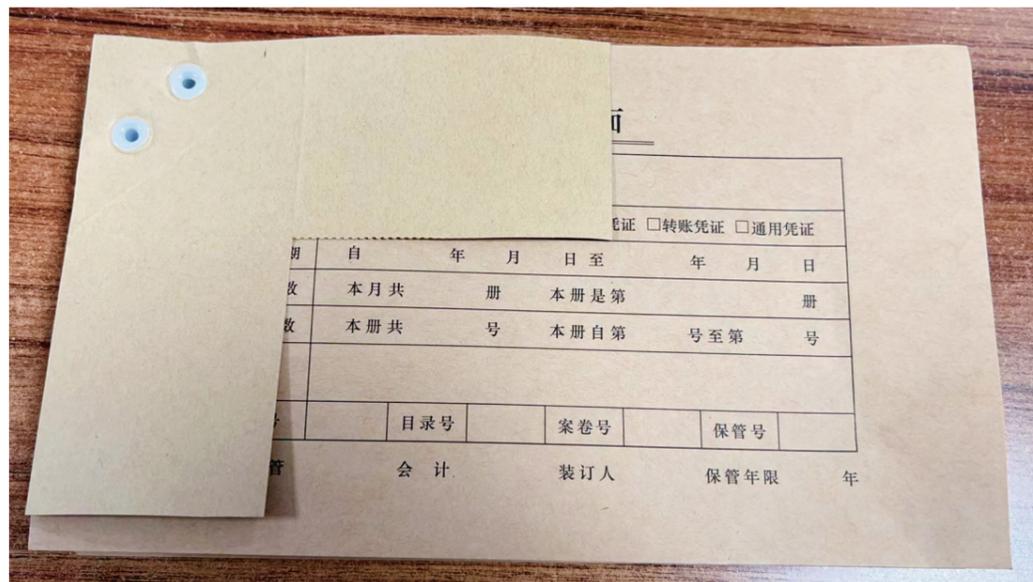


图 8-6 凭证装订打孔示意图

⑤使用装订机装订好凭证之后，要将包角纸向左上角折叠，然后分别将包角的侧枝和上枝折向背面，均匀涂抹胶水并粘贴。

⑥填写封面，即在会计凭证封面上填写单位名称、年度、月份和起止日期、凭证种类、起止号码等。

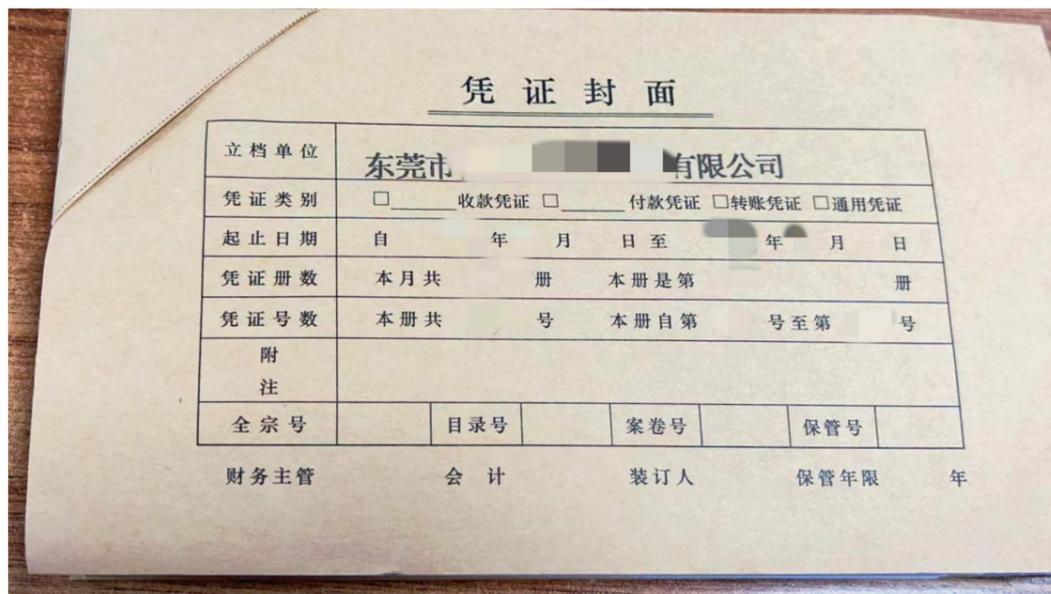


图 8-7 会计档案（凭证）示意图

⑦最后：填写凭证盒的封面内容，并将装订成册的会计凭证，装入凭证盒内。



图 8-8 会计档案（凭证）盒示意图

(2) 账簿、报表装订规范

①总账、明细账、日记账，装订 1 本，总账、明细账、日记账首页需打印放置对应封面，总账封皮前需另放一张汇总封面。

②总账、明细账、日记账，分别装订成册。

③以左边和上边为标准墩齐，燕尾夹左右两边夹紧，打孔装订。

④包角纸和报表封皮一块装订，报表封皮上边多放一页或半页牛皮纸废纸，废面朝上。

⑤包角纸延报表封皮左边框线向外折叠，剩余包角纸延左边角向后折叠，须折出 2 条折线，上角折线与下角直线。

⑥报表后边包角纸与前方包角纸宽度相等，用刀裁去多余包角纸。先粘正面边框左侧与包角纸之间，然后粘贴侧边，最后粘贴背面。

8.6 质量控制

8.6.1 质量控制人员设置

代理记账机构应当建立并执行符合机构实际的内部控制制度，根据业务规模和内部机构设置情况，至少设置项目负责人员、质量控制人员、业务负责人等岗位。同一项目的项目负责人员和质量控制人员不得为同一人。

项目负责人员，指具体负责代理记账业务的人员。

质量控制人员，指对项目负责人员形成的工作成果进行审查复核的人员。

业务负责人，指代理记账机构中主管代理记账业务的负责人。

8.6.2 质量控制制度

代理记账机构应当建立健全复核制度，至少执行一级复核程序，明确复核时间、方式及人员安排。对于重大项目，应当至少执行二级复核程序。

代理记账机构应当定期以抽查等形式，由质量控制人员或业务负责人对未经二级复核的业务进行审查。

关于代理记账机构质量控制制度的各项基本要求如下：

1、工作成果复核质量控制制度基本要求：

- (1) 代理记账业务是否按照工作计划进行；
- (2) 代理记账业务的过程及结果是否被适当记录；
- (3) 预期目标是否可实现；
- (4) 会计核算工作是否符合国家统一的会计制度等规定；
- (5) 会计档案按规定是否妥善保管，并顺利交接；
- (6) 定期或不定期的进行质量抽查。

2、健全与委托人沟通机制质量控制制度基本要求：

- (1) 应当定期归集、整理、移交的会计资料的范围及要求；
- (2) 会计档案及其他有关资料的交接流程、时间节点、人员安排及要求；
- (3) 代理记账业务流程；
- (4) 会计政策等会计核算有关的重要事项；
- (5) 其他需要沟通的事项。

3、健全建立内部信息与沟通机制质量控制制度基本要求：

(1) 工作程序规范化，以防止差错的出现。尤其是代理记账机构从业人员工作调动或者离职，应当与指定接管人员按规定及时办清交接手续。

(2) 分级负责制，明确各级人员的工作责任，层层把关，建立三级质量审查制度，即记账会计审查客户凭证，主管会计审查记账会计的工作并编制对外会计报告，主管业务负责人复核对外会计报告。

(3) 建立例外事项或重大事项的请示报告制度。代理记账执业人员应及时对执业中出现的例外事项、异常事项做出积极反应，强化自身的专业判断，及时向所在代理记账机构请示汇报。

(4) 主管负责人负责对外承接业务，其他人员一律不得在外私自承接业务，防止对客户不负责以及不顾事实配合客户处理业务的现象。

4、其他质量控制制度

- (1) 建立客户投诉管理制度。
- (2) 建立质量奖惩制度。所有会计人员的工资与质量全额挂钩，实行严格考核。
- (3) 建立质量淘汰制度。对发生严重质量问题造成客户较大经济损失的，或严重违反工作纪律、职业道德及法律、法规的，一律予以辞退。
- (4) 建立技术支持与咨询制度。

8.7 客户维护

8.7.1 知识准备：

客户关系的维护是代理记账业务营销的重要基础，服务本身就是最好的推销，无论

是销售还是会计，在接触客户时的每一个细节都是一个营销机会，维护客户关系，与客户之间建立长期的合作关系十分重要。

1、客户维护的内涵

客户维护是指对已与连锁企业建立合作关系的客户，通过沟通联系满足其不断变化的需求，保持企业在客户心目中的良好形象，以建立满意的和忠诚的客户关系。

2、客户维护的目的

- (1) 了解客户对企业和产品的意见，进行改进，提高客户满意度。
- (2) 了解客户不断变化的新需求，予以满足，培养客户的忠诚度。
- (3) 保持社交性联系，进行沟通交流，为客户提供增值服务。

3、维护客户关系的方法

(1) 尊重客户

代理记账业务是谈合作、谈项目的关系，在合作时就要注意，双方合作一定要追求双赢结果。每个人都需要尊重，都需要获得别人的认可，对于客户给予的合作，一定要心怀感激，并对客户表达出感谢，而对于客户的失误甚至过错，则要表现出宽容，而不是责备，并立即共同研究探讨，找出补救和解决的方案，这样，客户才会从心底里感到信任和被尊重。

(2) 信守原则

信守原则是最难赢得客户的尊重和信任的，因为客户知道，满足一种需要并不是无条件的，而是必须是在坚持一定原则下来满足，只有这样，客户才有理由相信合作项目的時候应遵守的原则，才能放心地与公司合作和交流。

(3) 少说行话

企业寻找代理记账会计开展业务的，那就说明企业不懂或不完全懂得财税知识，因此在回答问题或向企业问问题时，少说行话，不要为了表现个人的专业而长篇大论，这样做看似专业，其实都是让企业产生不信任。

(4) 直入主题

中小企业的特点是人手普遍不够，他们的时间紧迫。再回答企业所提问题时，要直入主题，不要为了佐证自己的观点的正确性而长篇大论，因为客户认可你是他公司的代理记账会计后，在他心中你就是专业的、可信赖的。

(5) 固定联系人

在中小企业，特别是合伙开的中小企业中，往往领导多，因此，联系客户有关会计、财务问题的时候，应该要求企业安排固定联系人，方便后续沟通有关事项，不会出现相互推诿的情况。

8.7.2 活动指引

1、建立维护客户关系的基础

- (1) 拥有一套好的作战系统，提升作战效率，提高客户体验感；
- (2) 拥有一套标准化的服务流程，从接待客户到对接客户的整个过程中，都采用标准化服务；

(3)站在客户的角度思考问题,忧客户所忧,喜客户所喜,掌握更多的客户营销技巧

(4)梳理公司的品牌形象,一个好的品牌形象更能让客户产生信任感,有助于开展新业务。

2、开展维护客户关系的有效沟通

(1)使用邮件、短信、电话等综合的方式进行沟通,话语精炼,抓住关键词,对还尚未建立关系的客户,可以利用短信的方式进行拜访或者服务介绍。然后再电话沟通。

(2)电话沟通尽量使用统一的手机号码或者座机,客户容易识别来电。短信沟通要与业务挂钩,策划好短信内容,安排跟进的电话、拜访的时间等。

3、建立训练考核

(1)模拟老客户向代理记账公司咨询业务问题的活动情景。

(2)代理记账公司建立维护客户关系小组,组员包括沟通人员,指导老师。

(3)制作“维护客户关系考核表”,对模拟活动训练的推销技能和职业素养开展小组评价。

表 8-1. 维护客户关系考核表(模板)

序号	内容	小组评价					
		很好		一般		待改进	
		分值	评价	分值	评价	分值	评价
一、沟通技巧	1、了解客户的潜在需求	30		25		15	
	2、维护客户关系	50		40		30	
二、职业素养	1、接待时注意使用“您”“请”“谢谢”等礼貌用语	5		4		2	
	2、耐心听取客户的意见,不中断客户说话	5		4		2	
	3、交谈中肯定客户的中肯意见	5		4		2	
	4、沟通中做好记录	5		4		2	
三、导师建议							

8.8 终止服务

正式终止服务的客户,代理记账机构应当按照规定流程办理客户注销手续。

1、终止服务的客户主要有:

(1)流失的客户,如自行招聘会计人员、已找其他代理记账机构的客户;

(2)工商注销的客户;

(3)合同到期后不准备再续签的客户。

2、终止通知

正式终止服务的客户,由客户权属人填写《终止服务通知书》,逐级上报总经理审批。在审批过程中,发现为非正常流失的客户,代理记账机构应指派沟通能力较强的

客服专员进行客户挽留。

对二次挽留失败的客户,正式下达《终止服务通知书》,并通知涉及该客户的所有服务人员全部停止服务。

3、交接会计档案

从《终止服务通知书》送达之日起,由客户权属人收集客户所有的未交接的会计档案资料,制作交接清单,经主管会计签字确认后,同客户办理交接手续,并注销客户账套。

对拒绝交接的,代理记账机构应将注销客户的资料全部封存,账套冻结,对擅自继续服务的人员视情节给予不同程度的处罚。

交接完毕后,客户权属人应填制《客户注销通知书》(一式二份),由客户签收后,双方各执一份。交接清单作为《客户注销通知书》附件各自留存一份。

8.9 企业注销

企业因解散、被宣告破产或者其他法定事由需要终止的,应当依法向登记机关申请注销登记。经登记机关注销登记,企业终止。企业注销依法须经批准的,应当经批准后向登记机关申请注销登记。

8.9.1 企业注销事由

1、解散

(1)自愿解散。指基于公司股东会或者股东大会、非公司企业法人出资人(主管部门)、合伙企业合伙人、个人独资企业投资人、农民专业合作社(联合社)成员大会或者成员代表大会、个体工商户经营者,或者分支机构隶属企业(单位)的意愿进行解散。

(2)强制解散。通常分为行政决定解散与人民法院判决解散。

2、破产

企业被宣告破产是指根据《企业破产法》等规定,企业不能清偿到期债务,并且资产不足以清偿全部债务或者明显缺乏清偿能力的,经人民法院审查属实,企业没有进行和解或重整,被人民法院宣告破产。

8.9.2 企业清算流程

依法开展清算是企业注销前的法定义务。《民法典》规定,法人解散的,除合并或者分立的情形外,清算义务人应当及时组成清算组进行清算。

1、成立清算组

《民法典》规定,法人的董事、理事等执行机构或者决策机构的成员为清算义务人。

(1)公司清算组。公司在解散事由出现之日起15日内成立清算组,负责清理公司的财产和债权债务。有限责任公司的清算组由公司股东组成,股份有限公司的清算组由董事或者股东大会确定的人员组成。逾期不成立清算组进行清算的,债权人、股东、董事或其他利害关系人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组进行清算。

(2)非公司企业法人清算组。非公司企业法人可以由出资人(主管部门)自行或者组织有关人员进行清算。

(3) 合伙企业清算人。合伙企业解散，应当由清算人进行清算。清算人由全体合伙人担任；经全体合伙人过半数同意，可以自合伙企业解散事由出现后十五日内指定一个或者数个合伙人，或者委托第三人，担任清算人。

(4) 个人独资企业清算人。个人独资企业解散，由投资人自行清算或者由债权人申请人民法院指定清算人进行清算。

(5) 农民专业合作社（联合社）清算组。农民专业合作社（联合社）解散的，应当在解散事由出现之日起十五日内由成员大会推举成员组成清算组，开始解散清算。

2、清算组的职责

以公司为例，清算组在公司清算过程中，具有对内执行清算业务，对外代表清算公司的职权。公司依法清算结束并办理注销登记前，有关公司的民事诉讼，应当以公司的名义进行。公司成立清算组的，由清算组负责人代表公司参加诉讼；尚未成立清算组的，由原法定代表人代表公司参加诉讼。

3、发布清算组信息和债权人公告

- (1) 发布清算组信息
- (2) 发布债权人公告

4、开展清算活动

5、分配剩余财产

6、制作清算报告

8.9.3 企业办理注销登记流程

企业在完成清算后，需要分别注销税务登记、企业登记、社会保险登记，涉及海关报关等相关业务的企业，还需要办理海关报关单位备案注销等事宜。

1、普通注销流程

- (1) 申请注销税务登记。

纳税人向税务部门申请办理注销时，税务部门进行税务注销预检，检查纳税人是否存在未办结事项。

①未办理过涉税事宜的纳税人，主动到税务部门办理清税的，税务部门可根据纳税人提供的营业执照即时出具清税文书。

②符合容缺即时办理条件的纳税人，在办理税务注销时，资料齐全的，税务部门即时出具清税文书；若资料不齐，可在作出承诺后，税务部门即时出具清税文书。纳税人应按承诺的时限补齐资料并办结相关事项。

③不符合承诺制容缺即时办理条件的（或虽符合承诺制容缺即时办理条件但纳税人不愿意承诺的），税务部门向纳税人出具《税务事项通知书》（告知未结事项），纳税人先行办理完毕各项未结事项后，方可申请办理税务注销。

④经人民法院裁定宣告破产或强制清算的企业，管理人持人民法院终结破产程序裁定书或强制清算程序的裁定申请税务注销的，税务部门即时出具清税文书。

⑤纳税人办理税务注销前，无需向税务机关提出终止“委托扣款协议书”申请。税务机关办结税务注销后，委托扣款协议自动终止。

⑥注意事项。对于存在依法应在税务注销前办理完毕但未办结的涉税事项的，企业应办理完毕后再申请注销。对于存在未办结涉税事项且不符合承诺制容缺即时办理条件的，税务机关不予注销。例如，持有股权、股票等权益性投资、债权性投资或土地使用权、房产等资产未依法清算缴税的；合伙企业、个人独资企业未依法清算缴纳个人所得税的；出口退税企业未结清出口退（免）税款等情形的不予注销。

- (2) 申请注销企业登记。

清算组向登记机关提交注销登记申请书、注销决议或者决定、经确认的清算报告和清税证明等相关材料申请注销登记。登记机关和税务机关已共享企业清税信息的，企业无需提交纸质清税证明文书；领取了纸质营业执照正副本的，缴回营业执照正副本，营业执照遗失的，可通过国家企业信用信息公示系统或公开发行的报纸发布营业执照作废声明。企业申请注销登记前，应当依法办理分支机构注销登记，并处理对外投资的企业转让或注销事宜。

- (3) 申请办理海关报关单位备案注销。

涉及海关报关相关业务的企业，可通过国际贸易“单一窗口”（<http://www.singlewindow.cn>）、“互联网+海关”（<http://online.customs.gov.cn>）等方式向海关提交报关单位注销申请，也可通过市场监管部门与海关联网的注销“一网”服务平台提交注销申请。对于已在海关备案，存在欠税（含滞纳金）、罚款及其他应办结的海关手续的报关单位，应当在注销前办结海关有关手续。报关单位备案注销后，向市场监管部门申请注销企业登记。

2、简易注销流程

- (1) 适用对象。

未发生债权债务或已将债权债务清偿完结的企业（上市股份有限公司除外）。企业在申请简易注销登记时，不应存在未结清清偿费用、职工工资、社会保险费用、法定补偿金、应缴纳税款（滞纳金、罚款）等债权债务。

- (2) 办理流程。

①符合适用条件的企业登录注销“一网”服务平台或国家企业信用信息公示系统《简易注销公告》专栏，主动向社会公告拟申请简易注销登记及全体投资人承诺等信息，公示期为20日。

②公示期内，有关利害关系人及相关政府部门可以通过国家企业信用信息公示系统《简易注销公告》专栏“异议留言”功能提出异议并简要陈述理由。超过公示期，公示系统不再接受异议。

③税务部门通过信息共享获取市场监管部门推送的拟申请简易注销登记信息后，应按照规定的程序和要求，查询税务信息系统核实相关涉税、涉及社会保险费情况，对经查询系统显示为以下情形的纳税人，税务部门不提出异议：一是未办理过涉税事宜的纳税人；二是办理过涉税事宜但未领用发票（含代开发票）、无欠税（滞纳金）及罚款且没有其他未办结涉税事项的纳税人；三是查询时已办结缴销发票、结清应纳税款等清税手续的纳税人；四是无欠缴社会保险费、滞纳金、罚款。

- ④公示期届满后，公示期内无异议的，企业可以在公示期满之日起20日内向登记

机关办理简易注销登记。期满未办理的，登记机关可根据实际情况予以延长时限，宽展期最长不超过 30 日，即企业最晚应当在公示期满之日起 50 日内办理简易注销登记。企业在公示后，不得从事与注销无关的生产经营活动。

(3) 个体工商户简易注销。

营业执照和税务登记证“两证整合”改革实施后设立登记的个体工商户通过简易程序办理注销登记的，无需提交承诺书，也无需公示。个体工商户在提交简易注销登记申请后，市场监管部门应当在 1 个工作日内将个体工商户拟申请简易注销登记的相关信息，通过省级统一的信用信息共享交换平台、政务信息平台、部门间的数据接口（统称信息共享交换平台）推送给同级税务等部门，税务等部门于 10 天内反馈是否同意简易注销。对于税务等部门无异议的，市场监管部门应当及时办理简易注销登记。

8.10 档案管理

8.10.1 档案管理工作概要

1、政策依据

财政部国家档案局第 79 号令《会计档案管理办法》、《企业电子文件归档和电子档案管理指南》（档办发〔2015〕4 号）、代理记账基础工作规范（试行）。

2、会计档案的定义及分类

代理记账公司的会计档案包括本公司的会计档案和客户的会计档案，是记录和反映本公司及客户的经济业务的重要资料和证据。会计档案具体包括会计凭证、会计账簿、会计报告以及银行存款余额调节表、银行对账单等会计核算专业资料，还包括与客户签订的服务协议、对方传递来的会计资料、会计档案保管清册、会计档案销毁清册等。

会计档案按存放的载体分为纸质会计档案和电子会计档案，按存放地点分为存放在本单位的会计档案和存放在本单位外的会计档案。

3、会计档案管理工作内容

会计档案的管理主要包括会计档案的整理（即立卷、归档）、保管、查阅、交接、销毁五个方面的内容。

8.10.2 档案整理

1、立卷

(1) 立卷的档案分类标准（见表 8-2）。

(2) 立卷信息。公司的会计档案均由专门会计人员按照会计档案的立卷分类要求整理，包上封面，装订成册。

封面上写明会计档案的法人名称、案卷名称、类别、所属年月和起止页码、编号，装订人信息、全宗号、目录号、案卷号等。会计凭证封面及侧面样式，如图 2 所示。

表 8-2. 立卷档案分类标准

序号	分类	内容	备注
1	会计凭证类	包括原始凭证，记账凭证，银行对账单、银行存款余额调节表及其他会计凭证	一本凭证作为一个会计档案保管单位。一般情况下，原始凭证附在相关记账凭证之后，科目余额表、银行存款余额调节表以及银行对账单放在记账凭证之前。即立卷好的会计凭证顺序是封面，科目余额表，银行存款余额调节表、银行对账单、按顺序整理的会计凭证、该会计凭证相关的原始凭证
2	会计账簿类	包括总账，明细账，日记账，备查账，固定资产卡片及其他会计账簿	一般情况下，会计档案将一本账簿作为一个保管单位
3	会计报告类	包括会计报表、附表及其他会计报表以及相关的文字说明。会计报告有月报、季报、半年报和年报	一般情况下，以年作为一个保管单位
4	文字资料及其他类	包括会计的档案保管清册、会计档案销毁清册、以及年度审计报告、专项审计报告、资产评估报告、公司法人更替、改组等重大变动文件、代理记账协议等文字资料及其他应保管的涉及财务处理的单据、依据等	一般情况下，以年作为一个保管单位

图 2 会计凭证封面及侧面样式

会计凭证封面	年
	月
	日
	类别
	期限
	全卷号
	目录号
	案卷号
	第 册
	共 册

单位名称: _____

日期: 自 年 月 日起至 年 月 日止

凭证号数: 自 号到 号 凭证类别: _____

册数: 本月共 册本册是第 册

原始凭证: 汇总凭证张数: 共 张

全宗号: _____ 目录号: _____ 案卷号: _____

会计: _____ 复核: _____ 装订人: _____ 年 月 日装订

2、归档

2016 年 1 月 1 日起由财政部、国家档案局共同发布的《会计档案管理办法》规定：“当年形成的会计档案，在会计年度终了后，可由本单位会计管理机构临时保管一年，

再移交单位管理机构保管。”

1、移交会计档案管理机构保管的会计档案，移交时要编制会计档案移交清册。未设立专门的档案管理机构，应指定专人保管，出纳员不得兼管。

2、档案管理移交清册可以根据各代理记账公司的需要设计。

3、移交本单位的档案机构保管的会计档案，原则上保持原卷册的封装，如果需要拆装的，需由原装订人共同拆封重装，厘清责任。

4、采用电子计算机进行会计核算的单位，一般应打印纸质的会计档案保存，如具备采用光盘、U 盘等磁性介质保存会计档案条件的，电子会计档案移交时文件格式应符合档案管理的有关规定，上交时应将电子会计档案及其元数据一并移交。

5、交接人员应按移交清册仔细核查无误后移交并签章以明确责任。

6、会计档案按归档材料的保管期限递减排列，保管时间长的在前面，会计凭证则按时间顺序排列。

7、归档文件目录格式如表 8-3 所示。

表 8-3. 会计档案目录（样式）

序号	案卷号	案卷名称	案卷时间		卷数量	保管年限	已保管年限	备注
			起	迄				
1	会计凭证	会计凭证	XX.01	XX.12	12	30	1	
2	会计账簿	总账	XX.01	XX.12	1	30	1	
							

其中备注栏可填写会计档案缺损、补充、移出、销毁等变动情况说明。

8.10.3 档案保管

1、会计档案安全保管要求

(1) 设置会计档案保管清册、档案目录登记簿、档案借阅登记簿，严格保管程序，严防人为散失毁坏和泄密。会计档案保管清册见表 8-4。

表 8-4. 会计档案保管清册（样式）

起止卷号：

起止年度：

保管人：

序号	入档时间	会计档案名称	卷号	卷内数	起止年度	保管年限	已保管年限	备注

(2) 会计档案存放有序，一般要注意防盗、防火、防水、防潮、防虫、防鼠，存放应选择干燥防水的地方，并配备防火器材，定时进行消毒清洁，以防虫蛀。

(3) 保持通风透光，留有适当空间和通道，便于查阅。

(4) 电子档案要注意防盗、防磁，注意保管电子档案密码。

(5) 平时有应对档案灾害的应急方案，档案灾害包括自然灾害和突发性事故灾害。自然灾害包括水灾、地震，突发性事故如档案被盗、泄密、系统瘫痪或者火灾等。应对档案灾害以“平时预防为先，应急档案为主”的原则进行，调配应急资源，及时进

行应急抢险。

2、会计档案保管年限

(1) 客户的会计档案一般次年移交客户，移交客户时要填好移交清册，保管好客户档案移交清册，会计档案保管期限见表 8-5。

表 8-5. 会计档案保管期限

序号	案卷名称	保管期限	备注
一	会计凭证		
1	原始凭证	30 年	
2	记账凭证	30 年	
二	会计账簿	30 年	
3	总账	30 年	
4	明细账	30 年	
5	日记账	30 年	
6	固定资产卡片		固定资产报废清理后保管 5 年
7	其他辅助账簿	30 年	
8	财务会计报告		
9	月度、季度、半年度财务会计报告	10 年	
三	年度财务会计报告	永久	
10	其他会计资料		
11	银行存款余额调节表	10 年	
四	银行对账单	10 年	
12	纳税申报表	10 年	
13	会计档案移交清册	30 年	
14	会计档案保管清册	永久	
15	会计档案销毁清册	永久	
16	会计档案鉴定意见书	永久	

(2) 本单位的会计档案的保管期限从年度终了的第一天算起，分为永久、定期两类，而定期保管期限有 10 年、30 年两种。

(3) 归档的会计档案需要编制会计档案保管清册。

8.10.4 档案查阅

会计档案是记录和反映本公司和客户的经济业务发生情况的重要史料和证据，是重要的经济档案，因此要特别注意会计档案的安全性。会计档案的安全性除在保管上要注意防盗、防火、防水、防潮、防虫、防鼠外，还应具有防止会计档案信息保密的意识，对客户资料严格保密，不得以任何方式泄露客户的会计档案资料。

要做到会计档案的信息不泄露，要求单位的会计档案一般不得外借，如遇特殊情况

需要查阅或复制的，应经单位负责人同意后方可查阅或复制。

1、借阅会计档案时，应按规定办理借阅手续，借阅人认真填写借阅登记簿，借阅登记簿参考样表 8-6。

表 8-6. 会计档案借阅登记簿（样表）

序号	借阅人姓名	借阅人单位	借阅人身份证	借阅类别	借阅数量	借阅时间	归还时间	复制备注
2								
.....								
单位负责人签名:			借阅人签名:			档案管理人签名:		
年 月 日			年 月 日			年 月 日		

2、借阅人应妥善保管借阅的会计档案，不得在所借的档案上涂改、标记，甚至有抽出、篡改等毁坏行为。档案管理人在借出时最好在可视范围内完成借阅、复制行为，如若无法监控 借阅、复制的行为时，一定要严格执行确保会计档案安全的规定，确保借出的会计档案的安全、完整。

3、借阅人一般在会计档案室内借阅，如需带出会计档案室，需经档案部门负责人同意，并由保管人陪同。借阅的会计档案一般需在当天返还。如果超过一天借阅时间的，需经单位负责人同意，并在规定时间内完整归还。

4、借出的会计档案应按期如数收回，认真调查归还的会计档案是否与借出的一致，是否有缺漏页、涂改、抽出等破坏会计档案安全完整的行为，如有破坏行为，需登记立即报单位负责人处理。

8.10.5 档案交接

1、2016 年 1 月 1 日开始施行的《会计档案管理办法》，是由中华人民共和国财政部、国家档案局 79 号文发布。其中第十二条 规定，“纸质会计档案移交时应当保持原卷的封装。电子会计档案移交时应当将电子会计档案及其元数据一并移交，且文件格式应当符合国家管理档案的有关规定”。移交时编制会计档案移交清册，办理移交手续。

2、《会计基础工作规范》第二十八条规定，“会计人员办理交接手续，必须由监交人负责”，“一般会计人员交接，由单位会计机构负责人、会计主管人员负责监交，会计机构负责人、会计主管人员交接，由单位负责人负责监交，必要时可由上级主管部门派人监交。”会计档案的监交人一般由单位会计机构负责人、会计主管人员负责即可。

3、会计档案交接步骤。

第一步：整理好会计档案。将准备交接的会计档案按会计凭证、会计账簿、会计报表、其他类别分门别类地整理好，应该装订的就装订好，不能装订的则需要具体写明单据的张数。如职员 XX 经手了 A 公司会计凭证 36 本、账簿 12 本、会计报表 6 份及其他单据，其中的其他单据需要写明是什么单据，有多少份。

第二步：填写会计档案移交清册（见表 8-7）。

表 8-7. 会计档案移交清册

序号	案卷号	案卷名称	案卷时间		案卷数量	保管年限	已保管年限	备注
			起	迄				
1	会计凭证	会计凭证	XX.01	XX.12	36	30		
2	会计账簿	总账	XX.01	XX.12	12	30		
3	会计报表	年报	XX 年	XX 年	6	永久		
4	其他	合同等			5			
							
案移交人签名:			档案接收人签名:			档案监移交人签名:		
XX X 年 X 月 X 日			XX X 年 X 月 X 日			XX X 年 X 月 X 日		

第三步：移交会计档案。移交会计档案时需要档案监交人在场监交，同时在移交的会计档案审核无误后，需要移交人、接收人以及监交人在移交清册上签名。移交清册一般一式三份，一份存档，另两份由移交人和接收人留存。

4、会计档案移交注意事项

(1) 会计档案移交时需要注意其准确性、完整性、安全性。电子会计档案还需检测其可用性，达到要求才可接收。

(2) 移交时必须填写会计档案移交清册，按会计档案交接步骤进行，并由移交当事人，即移交人、接收人以及监交人签名。

(3) 会计档案交接不仅仅是会计人员离职时才进行，只要是负责档案的人员发生变更就需要进行交接。

8.10.6 档案销毁

会计档案保管期满需要进行销毁，销毁程序如下：

1、申请

代理记账公司档案保管机构案卷销毁申请人提出销毁申请，连同会计机构共同鉴定，严格审查后由档案管理机构编制会计档案销毁清册，列明名称、册数、起止年度、档案编号、保管年限、已保管的年限和销毁的时间等内容。

会计档案销毁清册可以由代理记账公司根据需要自行设计，参考样本如表 8-8 所示。

2、批准

代理记账公司负责人签署批准销毁意见。

3、销毁

会计档案销毁时应由公司的档案管理机构 and 会计管理机构共同负责人监销。销毁人和监销人在销毁前应该按照销毁清册逐一仔细清点检查需要销毁的档案内容、档案数量再进行销毁。

电子会计档案由公司的信息系统管理机构、档案管理机构、会计管理机构共同负责

派人监销。

4、归档

会计档案销毁后在会计档案销毁清册上签章，并报告本单位负责人，并将销毁清册归档入案。

表 8-8. 会计档案销毁清册（参考）

× 年 × 月 × 日

序号	单位	类别	名称	年度	月份	销毁数量	已保管年限
1	X 代理记账公司	会证凭证	记账凭证	1988	1-12	23	30
2		总账					
3		明细账					
						
单位负责人签名： 年 月 日		案卷销毁申请人签名： 年 月 日		销毁人签名： 年 月 日 监销人签名： 年 月 日			

第八章 附件目录（附件一至附件五适用于小型代理记账机构参考）

- 附件一 代理记账业务委托合同（参考范例）
- 附件二 代理记账业务工作计划（参考范例）
- 附件三 资料交接手册（参考范例）
- 附件四 原始凭证交接表（参考范例）
- 附件五 会计档案移交清册（参考范例）
- 附件六 《客户信息采集表》（参考范例）
- 附件七 《客户跟进记录表》（参考范例）
- 附件八 《承接洽谈情况登记表》（参考范例）
- 附件九 《委托业务承接风险评估表》（参考范例）
- 附件十 工商注册委托代理协议书（参考范例）
- 附件十一 《客户基本资料收集清单》（参考范例）
- 附件十二 《客户信息登记表》（参考范例）
- 附件十三 《业务指派单》（参考范例）
- 附件十四 《客户资料交接清单》（参考范例）
- 附件十五 《工商注册业务交付表》（参考范例）
- 附件十六 《税务报到情况反馈表》（参考范例）
- 附件十七 《客户辅导确认书》（参考范例）
- 附件十八 《会计档案资料交接表》（参考范例）
- 附件十九 《代理记账原始凭证交接表》（参考范例）
- 附件二十 《纳税提醒通知书》（参考范例）
- 附件二十一 《税款确认单》（参考范例）
- 附件二十二 《纳税申报情况统计表》（参考范例）
- 附件二十三 《客户回访任务单》（参考范例）
- 附件二十四 《客户回访记录表》（参考范例）
- 附件二十五 《客户满意度调查问卷》（参考范例）
- 附件二十六 《客户满意度调查统计表》《客户回访报告表》（参考范例）
- 附件二十七 《客户投诉、抱怨记录表》《客户投诉处理记录表》（参考范例）
- 附件二十八 《催收欠费通知书》（参考范例）
- 附件二十九 《终止服务通知书》（参考范例）
- 附件三十 《恢复服务通知书》（参考范例）
- 附件三十一 《客户关怀信息采集表》（参考范例）
- 附件三十二 《客户关怀情况反馈表》（参考范例）
- 附件三十三 《客户注销通知书》（参考范例）
- 附件三十四 《代理记账机构会计人员交接情况表》（参考范例）

附件一 委托代理记账合同（参考范例）

委托方：（以下简称甲方）

受托方：（以下简称乙方）

一、委托业务范围

乙方接受甲方委托，对甲方____年____月____日至____年____月____日期间内的经济业务进行代理记账。（同时为甲方提供代理纳税申报服务，包括：月度或季度增值税申报；月度或季度企业所得税预缴申报；月度个人所得税申报；年度企业所得税汇算清缴；年度个人所得税申报；财税咨询服务；代开发票；其他业务。）

二、甲方的责任和义务

（一）甲方的每项经济业务，必须填制或者取得符合国家统一会计制度规定的原始凭证。

（二）甲方应归集和整理有关经济业务的原始凭证和其他资料，并于每月日前提供给乙方。甲方对所提供资料的完整性、真实性、合法性负责，不得虚报、瞒报收入和支出。

（三）甲方应建立健全与本企业相适应的内部控制制度，保证资产的安全和完整。

（四）甲方应当配备专人负责日常货币资金的收支和保管。

（五）涉及存货核算的，甲方负责存货的管理与盘点，应建立存货的管理制度，定期清查盘点存货，编制存货的入库凭证、出库凭证、库存明细账及每月各类存货的收发存明细表，并及时提供给乙方。甲方对上述资料的真实性和完整性负责，并保证库存物资的安全和完整。

（六）甲方应在法律允许的范围内开展经济业务，遵守会计法、税法等法律法规的规定，不得授意和指使乙方违法办理会计事项。

（七）对于乙方退回的、要求甲方按照国家统一的会计制度规定进行更正、补充的原始凭证，甲方应当及时予以更正、补充。

（八）甲方应积极配合乙方开展代理记账业务，对乙方提出的合理建议应积极采纳。

（九）甲方应制定合理的会计资料传递程序，及时将原始凭证等会计资料交乙方，做好会计资料的签收工作。

（十）会计年度终了后，乙方将会计档案移交甲方，由甲方负责保管会计档案，保证会计档案的安全和完整。

（十一）甲方委托乙方开具销售发票的，应符合税收相关法律法规，不得要求乙方虚开发票。

（十二）甲方应按本协议规定及时足额支付代理记账服务费。

（十三）甲方应保证在规定的纳税期，银行账户有足额的存款缴纳税费款。

三、乙方的责任和义务

（一）乙方根据甲方所提供的原始凭证和其他资料，按照国家统一会计制度的规定进行会计核算，包括审核原始凭证、填制记账凭证、登记会计账簿、按时编制和提供财务会计报告。

（二）乙方应严格按照税收相关法律法规，在规定的申报期内为甲方及时、准确地

办理纳税申报业务。

（三）涉及存货核算的，根据甲方提供的存货入库凭证、出库凭证、每月各类存货的收发存明细表，乙方进行成本结转。

（四）乙方应协助甲方完善内部控制，加强内部管理，针对内部控制薄弱环节提出合理的建议。

（五）乙方应协助甲方制定合理的会计资料传递程序，积极配合甲方做好会计资料的签收手续。在代理记账过程中，应妥善保管会计资料。

（六）乙方应按时将当年应归档的会计资料整理、装订后形成会计档案，于会计年度终了后交甲方保管。未办理交接手续前，由乙方负责保管。

（七）委托协议终止时，乙方应与甲方办理会计业务交接事宜。

（八）乙方接受委托为甲方开具销售发票的，应按照税收法律法规要求为甲方提供代开发票服务，不得代为虚开发票。

（九）乙方对开展业务过程中知悉的商业秘密、个人信息负有保密义务。

（十）对甲方提出的有关会计处理的相关问题，乙方应当予以正确解释。

四、责任划分

（一）乙方是在甲方提供相关资料的基础上进行会计核算，因甲方提供的记账依据不实、未按协议约定及时提供记账依据或其他过错导致委托事项出现差错或未能按时完成委托事项，由此造成的后果，由甲方承担。

（二）因乙方的过错导致委托事项出现差错或未能按时完成委托事项，由此造成的后果，由乙方承担。

五、协议的终止

（一）协议期满，本协议自然终止，双方如欲续约，须另定协议。

（二）经双方协商一致后，可提前终止协议。

六、代理记账服务费

甲方应支付乙方：代理记账服务费每月（大写人民币）XXX元（¥）；

其他费用（大写人民币）XXX元（¥）；

合计（大写人民币）XXX元（¥）；

支付方式：银行转账；

乙方账号信息：

于合同生效日起 日内一次付清。

七、违约责任

（一）如一方未履行协议规定的责任和义务，另一方可提前终止协议，终止前须提前20天告知对方；如未履行责任和义务方给另一方造成损失的，应另支付赔偿费用。

（二）在另一方正常履行相关责任和义务的情况下，一方未征得另一方同意，单方面终止本协议的，须向另一方支付违约金，违约金金额为 元，造成损失的，应另支付赔偿费用。

八、其他约定

（一）本协议的补充条款、附件及补充协议均为本协议不可分割的部分。本协议补

充条款、补充协议与本协议不一致的，以补充条款、补充协议为准。

(二) 本协议的未尽事宜及本协议在履行过程中需变更的事宜，双方应通过订立变更协议进行约定。

(三) 甲乙双方在履行本协议过程中发生争议，应协商解决。协商不能解决的，向仲裁委员会申请仲裁 / 依法向人民法院起诉。

本协议自双方签字之日起生效。本协议一式两份，双方各执一份。

委托方： 受托方：

(盖章) (盖章)

法定代表人： 法定代表人：

联系人： 联系人：

地址： 地址：

邮编： 邮编：

电话： 电话：

签约日期： 年 月 日 签约日期： 年 月 日

附件二 代理记账业务工作计划 (参考范例)

编制人： 编制日期： 年 月 日

客户基本情况				
客户名称				
经营地址		邮政编码		
统一社会信用代码				
行业分类	<input type="checkbox"/> 建筑业； <input type="checkbox"/> 房地产业； <input type="checkbox"/> 货物运输业； <input type="checkbox"/> 货运代理业； <input type="checkbox"/> 制造业； <input type="checkbox"/> 租赁和商务服务业； <input type="checkbox"/> 社会服务业； <input type="checkbox"/> 仓储业； <input type="checkbox"/> 批发零售业； <input type="checkbox"/> 计算机信息服务业； <input type="checkbox"/> 其他行业 ()			
主要税种及税率	<input type="checkbox"/> 增值税一般纳税人 (税率： %)； <input type="checkbox"/> 增值税小规模纳税人 (税率： %)； <input type="checkbox"/> 企业所得税 (<input type="checkbox"/> 查账征收， <input type="checkbox"/> 核定征收)； <input type="checkbox"/> 城建税 (税率： %)； <input type="checkbox"/> 个人所得税 (生产经营所得) (<input type="checkbox"/> 查账征收， <input type="checkbox"/> 核定征收)； <input type="checkbox"/> 个人所得税 (综合所得)； <input type="checkbox"/> 消费税 (税率： %)； <input type="checkbox"/> 其他			
主管税务机关		税收管理员		电话
客户主要负责人		联系电话		
客户联系人	姓名		手机号码	
	邮箱		固定电话	
委托业务内容	<input type="checkbox"/> 代理记账业务； <input type="checkbox"/> 月度或季度增值税申报； <input type="checkbox"/> 月度或季度企业所得税预缴申报； <input type="checkbox"/> 月度个人所得税申报； <input type="checkbox"/> 年度企业所得税汇算清缴； <input type="checkbox"/> 年度个人所得税申报； <input type="checkbox"/> 财税咨询服务； <input type="checkbox"/> 其他业务：			
备注				
工作计划				
业务小组成员	项目负责人：			
	小组其他成员：			
	签约起始日期：	年 月 日		
会计准则制度	<input type="checkbox"/> 企业会计准则； <input type="checkbox"/> 小企业会计准则； <input type="checkbox"/> 其他			
以前年度会计核算情况				

附件四 原始凭证交接表（参考范例）

种类	份数	备注
开出的增值税发票记账联		
开出的普通发票记账联		
收到的增值税发票（发票联）		
收到的增值税发票（抵扣联）		
收到的其他发票（发票联）		
银行对账单		
银行进账凭证		
银行付款凭证		
工资单		
社保单据、公积金单据		
费用报销凭证		
其他类：		

移交人： 接管人： 监交人：
 交接日期： 年 月 日

附件五 会计档案移交清册（参考范例）

（委托人）：

在本次交接中，本公司 将如下会计资料移交给贵单位 \ 收到贵单位移交的如下会计资料。（在选项中打“√”）

一、会计凭证	册数	凭证号码区间
年 月		
年 月		
年 月		
年 月		
年 月		
年 月		
二、账册	册数	所属期间
总账		
明细账		
三、会计报表	份数	所属期间
资产负债表		
利润表		
现金流量表		
四、纳税申报表	份数	所属期间
五、其他		

移交人： 接管人： 监交人：
 交接日期： 年 月 日

附件六 《客户信息采集表》（参考范例）

客户信息采集表

信息采集人： _____ 采集时间： _____ 年 _____ 月 _____ 日

单位名称			
注册地址			
通信地址			
社会信用代码	成立日期		
经济类型	注册资金		
法定代表人	员工数量		
电话	传真		
网址	E-Mail		
组织结构图： 			
其他情况说明：			
关键人物信息：			
姓名： _____ 性别： _____ 职务： _____ 手机号码： _____ 生日： _____			
联系地址： _____ 性格： _____ 爱好： _____ 重要纪念日： _____ 其他情况： _____			

信息来源： 扫楼 网络搜索 数据购买 数据合作 来电来访 客户转介绍 其他

附件七 《客户跟进记录表》（参考范例）

客户跟进记录表

客户名称	联系方式			
	公司网站			
负责人姓名	职务	电话（手机）		
主要经办人	职务	电话（手机）		
背景资料	客户公司所开展的业务范围、经营历史、主要品牌、客户相关新闻等			
沟通、跟进情况记录				
跟进记录	目标及谈资	重要信息、异议及结果	应对策略	
第一次沟通				
第二次沟通				
第三次跟进				
.....				
成交情况				
相关负责人的兴趣、爱好及家人的情况等				

附件八 《承接洽谈情况登记表》（参考范例）

承接洽谈情况登记表

客户姓名		电话		职位	
单位名称					
主营业务		现会计设置情况			
洽谈过程					
主要问题					
洽谈总结					

承接洽谈人:

洽谈参与人: 洽谈日期: 年 月 日

附件九 《委托业务承接风险评价表》（参考范例）

委托业务承接风险评价表

<p>一、委托单位情况</p> <p>单位名称: 法定代表人:</p> <p>注册地址: 联系方式:</p> <p>经营地址:</p> <p>主营业务:</p> <p>注册时间: 注册资本:</p> <p>股东及持股情况:</p> <p>子公司、合营企业、联营企业、分公司的情况:</p>
<p>二、业务情况调查</p> <p>委托服务项目:</p> <p>主要产品:</p> <p>预计年营业额:</p> <p>实际控制人:</p> <p>出纳人员简历:</p> <p>实际控制人对内部控制环境和财务会计制度的态度:</p> <p><input type="checkbox"/>非常重视 <input type="checkbox"/>一般重视 <input type="checkbox"/>很关注 <input type="checkbox"/>一般关注 <input type="checkbox"/>不关注</p>
<p>三、内控环境调查</p> <p>(1) 财务管理制度: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p> <p>(2) 报销制度及流程控制: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p> <p>(3) 营销管理制度: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p> <p>(4) 采购制度及流程控制: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p> <p>(5) 库存管理制度: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p> <p>(6) 绩效管理制度: <input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无 执行情况: <input type="checkbox"/>有效 <input type="checkbox"/>无效</p>
<p>结论: 承接该客户的风险水平为: “ 高风险 ” “ 中风险 ” “ 低风险 ”</p>

评价人:

评价时间:

附件十 工商注册委托代理协议书（参考范例）

合同编号：

甲方（委托方）：

乙方（受托方）：

委托事由

1. 甲方希望委托乙方代理甲方的公司注册事宜；

2. 乙方接受甲方的委托，根据《中华人民共和国公司法》及其他有关公司注册法律、法规的规定，为甲方提供公司注册代理服务。

1. 权限申明

1.1 甲方委托并授权乙方完成下述协议条款2中所规定内容（以下称“委托项目”）；

1.2 以上条款规定的委托和授权任何时候都不被视为是本协议双方的合伙关系；

1.3 本协议的条款、作用和解释，因本协议引发争议的解决和本协议的执行受中华人民共和国法律约束。

2. 责任范围和委托项目

2.1 甲方责任范围

(1) 甲方应指定专人配合乙方完成新企业工商登记注册等事务。

(2) 甲方对提供的证件和法律文件资料的真实性、正确性、合法性承担全部责任。

(3) 甲方应提供真实的经营地址；

(4) 甲方应指定专人配合乙方完成新企业工商登记注册等事务。

(5) 积极配合乙方指派的工作人员的工作，由乙方人员验收所提供的相关资料；

(6) 甲方对提供的证件和法律文件资料的真实性、正确性、合法性承担全部责任。

(7) 按本协议的规定及时足额交纳代理费；

(8) 甲方应提供真实的经营地址；

2.2 乙方责任范围

(1) 乙方应指派专人负责交接收取甲方的有关资料。

(2) 乙方应遵守国家有关法律、法规，依照规定为甲方办理企业注册代理工作。

(3) 乙方自觉接受工商行政管理机关的指导和监督，采用规范的登记代理程序和方法，协助甲方完善各类文件资料，齐全应有的证件。

(4) 乙方对甲方提供的证件和资料负有妥善保管和保密责任，乙方不得将证件和资料提供给与新企业开业登记（包括工商、质监、税务等部门）无关的其他第三者。

(5) 按照约定时间为甲方代办工商营业执照。

(6) 约定的其他服务：协助备案刻章公章（公章、合同章、财务章、发票章、人名章）。

(7) 以上证照均为政府部门合法并认可的原件。

(8) 本协议不包含国税、地税的税款核定以及工商代理之外的业务。

2.3 乙方免费服务事项

(1) 在日常工作中，根据甲方的需要向甲方提供有关公司注册方面的咨询和辅导；

(2) 及时将国家颁布的涉及到甲方工商注册的法规政策反馈给甲方，并提供咨询

和辅导：

3. 费用及付费方式

(1) 本协议书所涉及的费用的货币单位均为人民币。

(2) 工商注册代理费元（大写人民币整），办证工本费及税费由甲方支付。

(3) 若甲方注册完成后继续委托乙方提供代理记账服务，工商注册代理费元（大写 整），办证工本费及税费由甲方支付。

(4) 支付方式：由甲方在本协议签订后2日内一次性支付于乙方。

4. 合同终止及违约

(1) 协议履行期间，因法律、法规及政策调整导致协议不能继续履行，乙方将已取得的款项退还给甲方。

(2) 若因甲方不能提供工商经营范围所需的材料以及其他原因造成企业注册登记办理失败，乙方扣除相关步骤的代理费用后向甲方退还余款，并退还甲方上交的办证资料。

(3) 甲方因提供的法人或股东曾注册公司被吊销执照，被工商、税务列入黑名单，提供虚假材料导致等于原因，使乙方无法完成委托事项或乙方受损的，乙方有权终止办理后续事宜并责成甲方赔偿乙方受损费用。

(4) 营业执照工商注册完成之后，在接到乙方通知之日起或取得营业执照一个月内，甲方未和乙方结清款项，或不来领取营业执照的，影响税务纳税申报等，由此选成的处罚由甲方承担。

(5) 协议履行期间，凡甲方未能及时提供相关资料，或者甲方人员失去联系等原因，致使乙方服务工作连续20天毫无进展的，乙方有权利终止履行义务，乙方所收取的款项不予退还。

(6) 有效期至工商营业执照注册完成交付甲方，乙方将不再承担任何法律责任。甲方签署证件资料交接单后协议自动无效。

6. 争议

因本协议引发的任何争议，可以提交北京市仲裁委员会，按该会的仲裁程序进行仲裁。

7. 协议真实性

(1) 本协议以甲方交纳款项后当天生效。协议一式两份，甲乙双方各执一份，具有同等效力。

(2) 本协议未尽事宜由甲乙双方另行协商。

甲方：

乙方：

代表：

代表：

电话：

电话：

_____年____月____日

_____年____月____日

附件十一 《客户基本资料收集清单》（参考范例）

客户基本资料收集清单

客户名称：

序号	资料名称	份数	备注
1	营业执照复印件		加盖公章，标注与原件一致
2	公司章程		
3	出资证明		
4	经营场所使用证明（租赁合同或房产证）		
5	法定代表人、所有股东的身份证复印件		加盖公章，标注与原件一致
6	公司设立登记时办理证照的所有费用发票		
7	股东会决议		
8	设立合同		

收集人： 接收人：

归档日期： 年 月 日

附件十二 《客户信息登记表》（参考范例）

客户信息登记表

基本资料									
* 客户名称						* 社会信用代码			
客户来源		客户等级		客户类型					
* 所在地区		详细地址				是否零申报			
经营范围			主营业务						
企业类型		行业类型		高新技术企业					
* 注册资本		* 注册时间		* 第一信息人					
股东名称	认缴资本	认缴比例	实缴资本	身份证号	联系方式				
开户行									
账号									
联系方式									
* 法定代表人			* 手机号		身份证号				
* 出纳			* 手机号		QQ 或微信				
联系人信息									
姓名	性别	职务	生日	手机号码	联系地址	性格	爱好	纪念日	其他
合同信息									
合同编号	合同金额	服务项目	服务起日	服务止日	付款方式	付款日期	签订日期		

填表说明：

- 1、客户来源：熟人介绍、客户转介绍、主动营销、网络营销；
- 2、客户等级：登记客户星级；
- 3、客户类型分为黄金客户、白银客户、黑土客户和友情客户
- 4、标注*为必填项。

附件十六 《税务报到情况反馈表》（参考范例）

税务报到情况反馈表

客户名称： 主管税务机关：
 反馈人： 反馈日期： 年 月 日
 接收人：

序号	涉税项目	完成情况	备注
1	一照一码户登记信息确认		
2	实名办税信息采集		
3	存款账户账号报告		
4	财务会计制度及核算软件备案报告		
5	银税三方（委托）划缴协议		
6	增值税一般纳税人登记		
7	发票票种核定		
8	增值税专用发票（增值税税控系统）最高开票限额审批		
9	发票领用		
10			
11			
12			
备注：			

附件十七 《客户辅导确认书》（参考范例）

《客户辅导确认书》

尊敬的：

为了更好地为您提供专业的会计服务，确保会计业务质量，有效规避你单位的各类财税风险，我们为您指派的主管会计将就以下内容为您提供专业辅导，希望您能够耐心接受。

- 1、贵单位财务负责人、出纳人员的岗位责任与工作要求；
- 2、贵单位每月应当归集、整理、移交的原始凭证的范围及要求；
- 3、出纳人员审核原始凭证的要点；
- 4、原始凭证、其他相关材料，以及会计档案的交接流程、时间节点、人员安排及要求；
- 5、贵我双方各自应承担的责任说明；
- 6、企业内部控制要点提示；
- 7、财务单据的开具与保管要求；
- 8、日常应注意的财税事项说明；
- 9、贵单位应当配合的其他日常事项说明。

如果您对上述辅导内容已经全部了解并掌握，烦请您在此处签字：

您的单位名称：

辅导人：×××× 会计服务有限公司

辅导日期： 年 月 日

附件十八 《会计档案资料交接表》（参考范例）

会计档案资料交接表

单位名称：

类别	序号	资料名称	数量	备注
工商类	1	营业执照		
	2	工商年报登录名及密码		
银行类	1	开户银行及账号		
	2	银行对账单及对账单余额		
	3	银行余额查询密码		
	4	外汇登记证		
	5	外汇年检密码		
税务类	1	主管税务机关、专管员及电话		
	2	网上申报登录名及密码		
	3	CA 申报盘、税控设备		
	4	空白发票		
	5	税务检查资料		
其他资料				
	1	印章		
	2	批准证书		
	3	审计报告		
会计档案	1	记账凭证		
	2	历年报表		
	3	税务报表		
	4	总分类账		
	5	现金日记账		账账相符、账实相符
	6	银行存款明细账		账账相符、账实相符
	7	其他明细账		账账相符
	8	会计电算化系统登录名及密码		
其他：				

移交人： 接收人： 监交人：

附：《会计档案资料移交清单》

附件十九 《代理记账原始凭证交接表》（参考范例）

代理记账原始凭证交接表（ 年 月）

委托单位（公章）：			受托单位（公章）：		
序号	票据类型	份数	金额	税额	备注
01	进项发票				
02	销项发票				
03	普通发票（销售）				
04	现金收据			---	
05	费用报销单				
06	银行进账单			---	
07	现金支票			---	
08	转账支票			---	
09	银行电汇单			---	
10	银行利息			---	
11	银行手续费单			---	
12	银行对账单		---	---	
13	工资表			---	
14					
15	合计				
专用发票：本月领购		份，开具	份，作废	份，月末结存	份
普通发票：本月领购		份，开具	份，作废	份，月末结存	份
其他：					

委托单位经办人：

接收人：

经办日期：

接收日期：

本月应纳增值税额：

本月应纳附加税费：

增值税税负率（%）：

附件二十七 《客户回访报告表》（参考范例）

客户回访报告表

受访单位： 回访时间：

受访人		职位		联系方式	
回访人		回访时间		回访形式	
回访主要内容：					
客户意见或建议：					
回访中遇到的问题及建议：					
其他说明：					

附件二十八 《客户投诉、抱怨记录表》（参考范例）

客户投诉、抱怨记录表

委托单位名称： 日期： 年 月 日

客户姓名		联系电话	
合同编号		委托日期	
投诉、抱怨内容			
投诉、抱怨理由			
投诉、抱怨要求	赔款	要求赔款 元	
	折价	要求按 % 给予折扣	
	终止委托		
	其他		
经办人		审核人	

附件二十九 《客户投诉处理记录表》（参考范例）

《客户投诉处理表》

委托单位名称： 日期： 年 月 日

客户名称		联系电话	
投诉事件记录	记录人：		
投诉要求	记录人：		
调查结果	调查人：		
处理结果	处理人：		
客户反馈	<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 基本满意 <input type="checkbox"/> 不满意		
客户签字		审核人签字	
备注：			

附件三十 《催收欠费通知书》（参考范例）

×××× 有限公司
催收欠费通知书字【202×】号

致：

根据贵我双方签订的《委托代理记账协议》（合同编号：_____）的规定，贵公司 _____ 年 _____ 月至 _____ 年 _____ 月应付代理记账费用 _____ 元，实际已支付 _____ 元，欠费 _____ 元。

现诚致此通知，请贵公司于5个工作日内（即 _____ 年 _____ 月 _____ 日前）结清费用。若贵公司未依通知履行，我司根据贵我双方签订的协议的有关约定，将对逾期款项收取每日3‰的滞纳金（从逾期之日起算）并采取相应的催收措施，直到终止协议。

请贵公司本着友好、诚信、互惠互利之原则尽快履行结款义务，尽快按时支付到期费用。多谢合作！

特此通知！

×××× 有限公司
_____ 年 _____ 月 _____ 日

通知回执

我（单位）已收到贵公司的【202X】号的《催收通知书》，欠费 _____ 元。

盖章 / 签收人
_____ 年 _____ 月 _____ 日

附件三十一 《终止服务通知书》（参考范例）

×××× 有限公司
终止服务通知书字【20】号

致：

感谢贵司长期以来的大力协助和配合！

关于贵司与我公司于 _____ 年 _____ 月 _____ 日签订的《委托代理记账协议书》（以下简称“合同”），因贵司，已经严重违约，根据合同第条，我司现决定终止双方业务合同及后续服务，并将严格依据合同约定保留追究法律责任的权力。

再次感谢贵司在以往合同执行中的鼎力支持！

特此通知。

顺祝商祺！

××××× 有限公司
_____ 年 _____ 月 _____ 日

通知回执

我单位已收到贵公司的字【20】号的《终止服务通知书》。

盖章 / 签收人
_____ 年 _____ 月 _____ 日

附件三十五 《客户注销通知书》（参考范例）

×××× 有限公司

客户注销通知书
×× 字【20】号

致：

感谢贵司长期以来的大力协助和配合！

贵司与我公司于 年 月 日签订的《委托代理记账协议书》(以下简称“合同”)已到期，因贵司决定终止双方业务合同，现我公司决定自 年 月 日起对贵司正式注销，请于 年 月 日前到我司办理会计资料交接手续，逾期未办理的，我司将从使其之日起按日收取元，并免除资料管理责任。

再次感谢贵司在以往合同执行中的鼎力支持！

特此通知。

顺祝商祺！

××××× 有限公司

年 月 日

通知回执

我单位已收到贵公司的字【20】号的《客户注销通知书》，注销日期为 年 月 日。

盖章 / 签收人

年 月 日

附件三十六 《代理记账机构会计人员交接情况表》（参考范例）

代理记账机构会计人员交接情况表

移交人： 接收人： 监交人：

客户交接情况：

应交接客户 户，已交接客户 户；其中电话交接 户，当面交接 户。

附：《交接客户名单》

情况说明：

客户资料交接情况：

应交接客户资料 户，已交接客户资料 户。

附：《客户资料交接清单》

情况说明：

客户会计档案交接情况：

应交接客户资料 户，已交接客户资料 户。

附：《会计档案资料移交清单》

情况说明：

上级审批：

第五部分 代理记账机构的组织与建设

第九章 代理记账机构组织结构的设计

9.1 代理记账机构常见的二种组织结构

9.1.1 管户型代理记账组织结构

管户型组织结构是指客户与服务交付的人员一一对应，每一个客户由固定人员提供全部服务，每一个账套由专人全部负责，类似于税务机关的税收专管员模式，通常由1-3人具体负责一定数量的客户。

1、管户型组织结构的常见形式

管户型代理记账组织结构通常有三种形式：一人统管型；两人合管型；三人铁三角型。一人统管型组织结构即单个会计人员负责一定数量客户的所有服务内容。

两人合管型组织结构一般由“会计+外勤”或“师傅+徒弟”共2人，共同负责一定数量客户的所有服务内容。

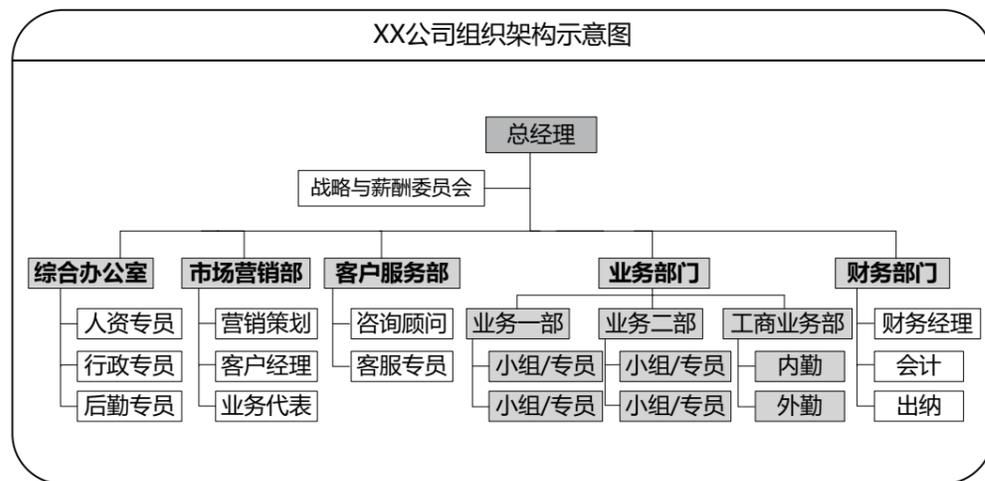


图 9-1 管户型组织架构示意图

三人铁三角型组织结构通常由“顾问+会计+外勤”共3人组成，共同负责一定数量客户的所有服务内容。

2、管户型组织结构的优缺点

相对于管事型组织结构、职能型组织结构而言，管户型组织结构具有以下优缺点：

(1) 优点：

①有利于客户价值的深度挖掘

在管户型组织结构中，由于代理记账机构的会计持续的服务相对固定的客户就更容易全面、实时地掌握客户的生产、经营状况，第一时间主动获得客户的新的服务需求，从而达到深度挖掘客户价值的目标。

②有利于培养员工成长和调动其积极性

代理记账机构的多数会计从业人员最核心的需求是个人成长，而管户型组织结构的代理记账机构。更便于做出“师傅带徒弟”的工作岗位安排，从而提高人的培养速度。同时，由于管户型组织结构中的从业人员工作内容较为丰富，克服了重复单一劳动的疲劳感，使得日常工作更加有趣，更有利于调动其积极性。

③有利于主动服务客户

管事型组织结构的客户服务多数情况下是基于客户的请求，即客户不请求则不服务，属于被动式服务。相对于管事型组织结构的被动式服务，管户型组织结构则依托会计人员在日常工作中掌握的客户情况以及日常工作中建立的情感联系，更容易采取主动式、个性化服务，从而改善代理记账机构的客户关系，提高其体验度和满意度。特别是那些会计质量敏感型的客户，更愿意接受相对稳定的会计人员服务

④有利于人员的安排和调度

管户型组织结构中，多数从业人员拥有较广泛、较全面的业务技能，能够令管理层在安排工作、适应变化、安排空缺等方面更有灵活性。

⑤易管理，沟通成本低

由于管户型组织结构中，大多数业务环节集于会计人员一身，省去了管事型组织结构的各业务环节工作人员之间的沟通，极大地降低了沟通成本的同时，也减轻了人员管理的难度。

⑥有利于业务风险控制

相对于管事型组织结构中会计人员掌握客户信息的碎片化和滞后性，管户型组织结构中会计人员掌握客户信息更全面、更及时，有利于业务风险控制。

⑦有利于建立弹性组织，做大做强

由于管户型组织结构的岗位类别较少，甚至可以做到除品牌营销、管理保障支持等基础岗位外，只设置一个会计岗位，这样就可以发挥社会上富裕会计人员进行兼职兼岗，从而建立可大可小的弹性组织，更利于代理记账机构做强做大。

(2) 缺点：

①过分依赖员工个人能力

由于管户型组织结构代理记账机构的多数业务环节集会计人员于一身，导致了代理记账机构难以形成组织能力，而对员工个人能力过分依赖，给人员管理增加了难度。

②对员工素质要求高，培养周期长，培养成本高

管户型组织结构的代理记账机构要求会计从业人员成为全能型员工，既要懂得专业，又要学会沟通。培养一个合格的从业人员的周期远远大于管事型组织结构的时间，再加上有的老员工对于培养新手缺乏主动性和积极性，使得新人培养周期更长，极大地增加了培养成本。

③不利于业务标准化，质量难以保障

管户型组织结构的代理记账机构中，其从业人员之间的个人能力、专业技能个人素

养等方面的差异，使得每个人员的服务和交付都有差异，增加了业务标准化的难度，服务和交付质量难以保障。

④不利于团队建设管户型组织结构的代理记账机构中，其从业人员多数情况下是各自为阵，相互之间没有依赖和互补，增加了团队建设的难度，不利于形成统一的企业文化。

⑤员工离职损失大，甚至带走客户

由于管户型组织结构下的从业人员培养周期长，培养成本高，一旦合格员工离职，将给代理记账机构带来直接损失，更严重者，个别代理记账机构由于在日常的客户关系完全依赖于从业人员，客户日常维护完全交给从业人员，有的客户甚至只认识会计不知道机构，这样的客户当员工一旦离职，常常会追随而去，导致代理记账机构客户流失，产生经营上的损失。

⑥工作效率相对低

相对于管事型组织结构下的专业化分工和流水线式作业，管户型组织结构的“全能型”作业方式，其从业人员的工作场景切换会降低工作效率从而导致其工作效率低于管事型组织结构。

9.1.2 管事型代理记账组织结构

管事型代理记账组织结构是指客户与服务交付的人员不再一一对应，代理记账机构把业务流程划分为多个环节，如营销、单据处理、会计审核、业务交付、客户服务等，然后匹配对应的岗位和业务标准，每个岗位只需完成自身业务处理，不再有固定的服务对象。管事型组织结构的客户服务请求直接向公司客服部门提出，然后由客服部门根据部门分工进行匹配指派，也有人称之为“会计工厂模式”

1、管事型组织结构示例图

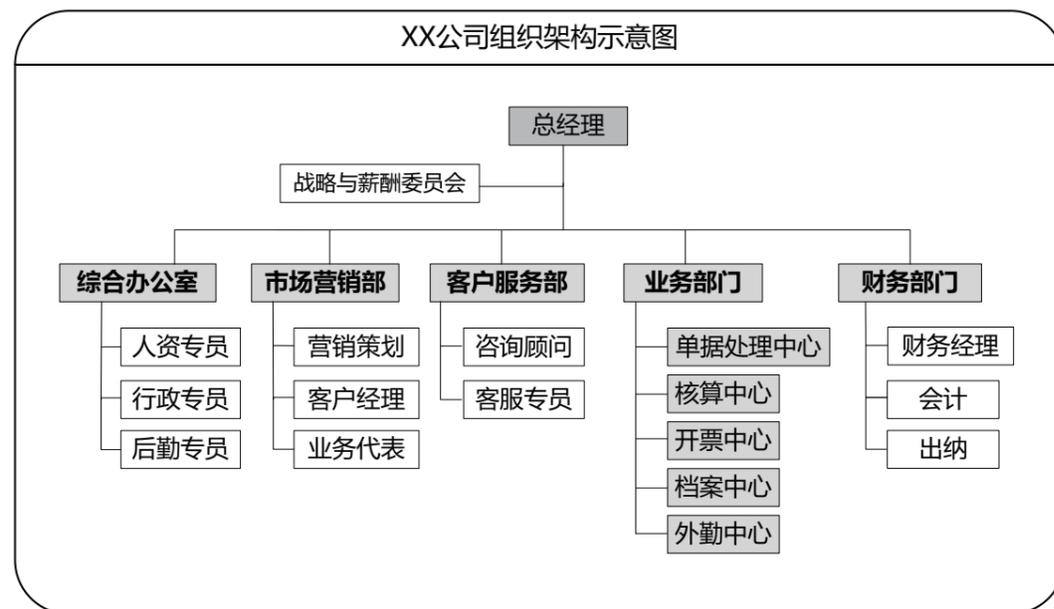


图 9-2 管事型组织架构示意图

2、管事型组织结构的优缺点

相对于管户型组织结构，管事型组织结构具有以下优缺点：

(1) 优点：

①客户更认可组织，公司脱离了对员工的依赖，员工离职不容易带走客户。②业务处理效率更高，大大降低了人员成本。

③更利于业务流程的标准化。

④通过细化分工，降低了工作难度和对人员的能力要求，可快速上岗，培训成本低。

⑤专业的人做专业的事，交付质量更有保障。

⑥服务与产品进行切割，有利于通过进一步强化客户服务，提升客户体验度。

(2) 缺点：

①各个岗位的工作人员了解客户信息的碎片化和滞后性，不利于客户价值深度挖掘。

②增加了服务环节，降低了客户服务需求的反应速度，影响了客户体验感。

③员工从事单一重复的简单劳动，使得工作变得无趣，工作积极性会降低。

④许多服务是基于客户的需求，属于被动式服务。

⑤业务流程分工越细，业务环节之间的沟通成本就越高，越容易造成沟通失误，导致信息滞后，产生交付质量或者客户服务质量的影响。

第十章 代理记账机构部门职能的描述

10.1 部门职能的描述

10.1.1 部门职能描述的基本原则

1、既无重叠、又无空白原则。一是部门之间职能不重叠。主要是指时间上和范围上不重叠、无空白，做到一事无二管；二是职能部门的职能应互相衔接，使公司运转所需的一切职能都有相应的部门负责，不留下任何职能上的空白。

2、涵盖原则：作为上一级部门，应在部门职能的描述中涵盖包括下级部门在内应该承担的一系列工作。部门职能的涵盖功能也表明了该部门的管辖范围。

3、分权原则：部门职能的分权原则是在涵盖原则的基础上，对各项具体工作和任务在各部门之间进行分工。

10.1.2 部门职能描述的方法

1、部门职能描述由部门名称、上级部门（或直接上级）、下属部门（或下属岗位）、部门本职、主要职能组成。

2、部门职能描述的编写应先上后下，从董事会开始逐级制订。

3、从决策职能、管理职能、分析职能、基本业务职能四个方面全面体现公司赋予该部门的职责和使命。

4、尽量使用专业术语，并遵循一定的逻辑顺序。部门职能中出现的专业或行业用语，应规范化，能使用专业名称或词语表达的应尽量使用。部门的每一项职能排列，应有一定的逻辑，避免杂乱无章地罗列。如按工作内容的类别分类顺序排列，以及按工作的重要程度顺序排列。

5、部门主要职能的编号采用阿拉伯数字 1、2、3……顺序排列。

6、内容说明：

(1) 上级部门：是向上连接的部门或岗位。

(2) 下属部门或岗位：是向下所连接的一个或几个部门，在组织结构图中找不到下属部门时，就到对应的岗位图中找该部门下属的岗位。

(3) 职能概要：一句话使部门的总体职能一目了然，反映出部门本职。

(4) 主要职能：是按行业、专业惯例划分的职能。

10.1.3 部门职能描述示例

表 10-1. 部门职能描述示例

部门名称	综合行政部	上级部门	总经理
下级部门或岗位	主任、前台文秘、人力专员、后勤专员		
职能概要	对公司的行政、人力资源、后勤保障工作进行综合管理，不断强化监管与服务职能为公司高效运转提供良好的内部环境。		

行政管理部分	制度：负责组织公司内行政、人力资源、后勤、安保等各项管理规章制度的拟定修改和编写工作，监督各制度执行情况。
	外联：负责公司年检、营业执照变更等工作；负责公司党政、法律法规事务，对外相关联络及接待工作。
	文化：负责企业文化和宣贯，公司形象的对外宣传，组织公司相关文娱活动。
	文件：负责公司的文印，日常相关资料的管理。
	会议：负责公司级会议的组织，会议记录，并监督会议决议的贯彻及实施。
	活动：负责协助总经理日常工作及日程安排，负责公司的对外接待工作。
	办公资产：负责公司办公类固定资产的管理与使用检查，负责公司内部办公资源（办公室、办公设备、会议室）的安排和调度。
人力资源管理	因公交通：制定公司因公务用车制度并监督落实，负责公车管理与因公出行的车辆排期，负责公司公务用车的维护、保养。
	计划：根据公司战略决策，拟订公司的发展战略与中长期业务规划及年度经营计划。
	招聘：负责公司人员招聘工作，根据公司战略要求和公司人力资源现状拟订公司人力资源战略规划，定期制定公司人力资源状况分析报告，提供有效建议。
	考核：负责公司人事考核、考查工作，规范人才培养，考核考查工作程序，做好公司团队建设，提高员工的满意度和忠诚度。
	培训：负责公司培训管理工作，拟定培训计划、内容、方法，并组织实施。
	薪酬绩效：根据公司运营战略规划，制定有效的薪酬激励机制，并对相关福利进行有效管理；建立和完善公司绩效管理体系，包括原则、方法、流程、制度等，主持完成公司的周期性绩效考评，基于绩效考评结果，提出有关奖惩与晋升、降职、调整岗位的建议。
	异动：负责公司员工的升迁，离退管理，做好相关后续工作，维护公司形象。
后勤保障部分	合同：负责公司的合同档案管理工作，保管及定期复查公司的合同档案资料等。
	纠纷：处理公司员工的劳务纠纷。
	保险：根据相关规定，为员工办理社会保险相关事宜，及员工工伤事故的调查处理。
	食堂：食堂管理制度的制定和落实，负责公司食堂运营，提供用餐员工的日常餐饮服务，制定公司公务用餐标准并监督审核。
	环境卫生管理：负责办公设施的管理和维护，负责公共区域的卫生和非公共区域的卫生管理工作。
本部门人员管理	办公用品管理：负责办公用品的采购、保管、领用等事项。
	网络：负责公司网站、自媒体以及办公网络的内容更新、维护。
	1. 参与本部门人员招聘、面试工作。
其他工作	2. 做好本部门人员的工作分配和考核工作。
	3. 制定和优化本部门各种管理制度，本部门结构、职能职责、工作流程、工作标准。
	完成领导安排的临时任务。

10.2 岗位说明书的编制

10.2.1 岗位说明书的基本结构

岗位说明书，也称工作说明书或职务说明书，是岗位分析的结果，也是企业重要的人事文件之一。它是对岗位分析工作所作的书面记录。其核心内容是岗位描述和任职资格要求两部分。岗位描述主要对岗位的工作内容进行概括，包括岗位设置的目的、组织图（岗位在组织中的位置）、日常工作联系、基本职责、工作权限等内容；任职

资格要求部分解决的是从事本岗位工作的人员必须具备的条件，主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括胜任岗位所需要的知识、技能、能力、个性特征以及对人员的培训需求等内容。但是，岗位说明书并没有固定的格式和内容。其格式可用表格，也可用文字描述；内容除了两大核心部分之外，还可辅之以其他信息，如岗位的名称、编号、所属部门、上下左右关系、考核办法、责任的大小及其失误的影响等等。总之岗位说明书应以简洁实用、重点突出为好。以管理类岗位为例，其说明书的内容一般可分为五部分：

1、基本资料部分

包括岗位名称、岗位性质（如管理类岗位）、所属部门、岗位编号等，还可增加工资等级、工资水平、定员人数等，视具体情况而定。

2、上下左右关系部分

包括直接上级、直接下级和平行协调关系三方面。有的企业把这部分也归入基本资料部分。为直观明了起见，以分开为好。

3、岗位职责部分

即逐项列出任职者的工作内容，本部分是岗位说明书的重点。有的还增加一栏，说明本岗位在本企业中的责任相对重要程度及其失误的影响，并予以量化。

4、考核办法部分

包括考核的指标及其权重、晋升和转换的岗位等。有的企业由于出台了具体的考核办法，就将本部分省略。为了让员工在明确工作职责的同时，清楚自己努力的目标，应尽量在此加以说明。

5、资格条件部分

可细分为三个方面：一是任职者的思想、心理、身体、知识、能力等素质要求；二是任职者所需的最低学历、工作年限、工作经验（从事过的岗位）、职称要求等；三是任职者所需的培训要求（应说明培训的内容、方式、时间等）。此外，还可增加一栏备注部分，以方便个别岗位的需要。如，职业生涯规划。包括职位关系与理论支持。职位关系又分为直接晋升的职位，相关转换的职位，升迁至此的职位。理论支持是指学习和培训所达到的相关要求。

10.2.2 岗位说明书撰写的注意事项

1、不能只重结果，不重过程

岗位说明书的撰写既是落实岗位责任和确定任职资格条件的过程，也是组织目标层层分解的过程。撰写岗位说明书的过程，可以使员工明确自己的工作内容和工作职责，同时也是企业了解员工的工作情况和工作期望。实际工作中，很多部门主管都像在应付作业一样草草完成，没有借此机会与员工进行交流，在以后岗位说明书的应用过程中，也就容易出现员工不理解、不使用、不执行的情况，使岗位说明书在企业管理中形同虚设。

2、不能由人力资源部门总揽岗位说明书的编写工作

岗位说明书应主要由各部门的主管负责，人力资源部为其提供格式和方法，并予以

适当的指导和审核。如果由人力资源部代行其事，就在一定程度上失去了编写岗位说明书的本意。

3、保持与时俱进

随着时代的进步和企业的发展，企业中部门的职能及相应岗位的工作内容也会不断地发生变化，尤其是网络时代中的新兴行业更是如此。如果岗位评价的价值能进行及时修正，就会很快过时。一般而言，每1-2年修改一次。因此，要求岗位说明书的格式简洁实用，重点突出，项目不要过多。在进行岗位职责描述时，要注意措词既明确又通用，内容应详略得当，不要写得太详细，也不能过分简单，以实用为准。

4、避免岗位说明书以现任人员为准

岗位分析针对的是岗位，而不是人。岗位说明书描述的只能是岗位本身具有的特性，与本岗位的任职者无关。很多企业，特别是一些老企业，常常根据现有人员的情况来制定岗位职责和任职资格标准，使岗位说明书偏离了它本身的特点，缺乏客观公正性。因此，在撰写岗位说明书时不能过多掺杂现有任职者的身影。一般都要按照岗位本身的要求进行撰写，为避免“执行难”的问题，再稍微照顾现有任职者（主要是一些老员工）的情况。比如，对不能达到学历要求的员工，可以规定其必须具备什么样的工作经验，或者规定其培训的内容、方式、时间应达到什么样的要求等。

10.2.3 岗位说明书的描述

尽管岗位说明书没有固定的格式和内容，各代理记账机构结合身处实际情况进行撰写，但各商业组织的岗位说明书大体类似，通常有：

1、岗位基本信息

岗位基本信息具体包括：岗位名称、岗位代码、所在部门、直接上级的岗位名称、工作地点、现任任职者的姓名、该岗位的岗位等级、该岗位的薪资范围等。

2、岗位目的

岗位目的又称为工作概要，是指用非常简洁和明确的一句话来表述该岗位存在的价值和理由。对该岗位目的的获取一般都通过战略分解的方式而得到，并且岗位目的的书写要遵循其严格的规范。

在撰写这部分内容时，可通过“工作依据+工作对象+工作目的或结果”三段方式描述。例如，对人事专员岗位目的描述如下：“根据公司经营目标和人力资源制度的相关规定，负责督导、规划与执行各项人力资源管理政策、规章制度等相关事务，建立和完善人力资源管理体系与人才培养体系。”

3、组织关系与工作联络

主要描述该岗位与周边岗位的关系。包括直接下属人数、间接下属人数；日常工作联系单位或岗位的名称、内容，如直接上级、本部门岗位、其它部门、对外联系单位等。

4、岗位主要职责

岗位主要职责主要指该岗位通过一系列什么样的活动来实现组织的目标，并取得什么样的工作成果。重点描述该职位通常情况下的主要工作职责，可以以日常工作内容为思路，但不能记流水账。一些临时性的、琐碎的内容不必列出，语言简洁但不宜过

于概括，尤其不能空泛。在确定职责次序时，请依据其对公司业务的贡献价值由大至小排序。

(1) 在描述岗位主要职责时，应注意以下几点：

①成果导向：它是成果为导向，而非以过程为导向。即它要表达的是该岗位要完成什么工作，以及为什么要完成这些工作；

②完备性：它表达了该岗位所要取得的所有关键成果，全面性，且突出关键节点；

③稳定性：不受时间影响，仅仅包含该岗位稳定性的工作内容，而不包含上级临时授予的、动态性的工作内容；

④独立性：每一项工作职责都直接指向一个唯一的工作成果，不允许职责与职责之间的交叉与重叠；

⑤系统性：同一岗位的若干项工作职责之间必然存在着某种逻辑关系，而非任务的简单拼凑与组合。

(2) 职责描述常用行为动词如下：

制定政策或设定目标常用行为动词：制定、指导、建立、控制、计划、准备等；

执行工作常用行为动词：分析、达到、估价、实施、评估、预测、确认、落实、提高、增加、安装、维护、监控、谈判、建议、回顾、明确、订立；

完成较低的任务常用行为动词：查验、校对、分配、收集、整理、加工、录入、生产、提供、提交。

5、岗位主要权限

岗位主要权限指任职者为正常履行职责所需要的人、财、业务管理等相关权限。

它回答以下问题：

(1) 为履行其应负职责，需要赋予什么样的权限？

(2) 针对的对象是谁？

(3) 针对的内容是什么？

岗位主要权限应与其职责相对等，体现岗位特点，需要有相关文件、制度予以明确，岗位主要权限应当是常规的权限，而不是临时授权的权限。

表 10-2. 岗位主要权限

岗位等级	权限选项
较高	审批权、审核权、审议权、决定权、确认权、提案权。
较低	执行权、建议权、批评权。

6、岗位任职资格

岗位任职资格是对任职本岗位人员的最基本要求，具体包括以下五个方面：

(1) 教育背景：基本学历要求；专业教育与培训要求；专业资质要求；

(2) 工作经验：工作经验的长短；工作经验的类型；

(3) 知识要求：分为基本知识（公文处理、计算机应用、互联网应用、办公自动化等）和专业知识两部分；程度选项为了解、熟悉、了解、熟练了解和精通五个档次；

(4) 教育背景技能要求：目标管理能力、判断决策能力、沟通影响能力、资源利

用能力、学习创新能力、问题解决能力、监督指导能力、执行能力等；

(5) 个人品质（个性或行为）：责任心、团队精神、诚信、服务意识、宽容、认知等。

10.3 代理记账机构常见岗位说明书示例

表 10-3. 总经理职务说明书（示例）

岗位名称	总经理	岗位编号	DDX-001
所在部门	公司	岗位定员	1 人
直接上级	集团董事长、集团总裁	薪酬类型	年薪 + 年终奖
直接下级	业务总监、客服总监、各部门经理	岗位性质	管理类
职责一	职责表述	制定和组织实施公司发展战略。	
	工作任务	1、领导制定公司的发展战略，并根据内外部环境变化进行调整。 2、组织实施公司总体战略，发掘市场机会，领导创新与变革。	
职责二	职责表述	制定和实施公司年度经营计划。	
	工作任务	1. 根据集团公司下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营计划； 2. 监督、控制经营计划的实施过程，并对结果负全面责任； 3. 组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案。	
职责三	职责表述	建立良好的沟通渠道	
	工作任务	1. 负责与集团公司保持良好沟通，定期向集团公司汇报经营战略和计划执行情况，资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜； 2. 领导建立公司与客户、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、各级税务机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道； 3. 领导开展公司的社会公共关系活动，树立良好的企业形象； 4. 领导建立公司内部良好的沟通渠道，协调各部门关系。	
职责四	职责表述	建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系	
	工作任务	1. 主持、推动关键管理流程和规章制度，及时进行组织和流程的优化调整； 2. 领导营造企业文化氛围，塑造和强化公司价值观。	
职责五	职责表述	主持公司日常经营工作	
	工作任务	1. 负责公司员工队伍建设，选拔中层管理人员； 2. 主持召开总经理办公会，对重大事项进行决策； 3. 代表公司参加重大业务、外事或其它重要活动； 4. 负责处理公司重大突发事件，并及时向集团公司汇报。	
职责六	职责表述	领导直接分管各部门开展工作	
	工作任务	1. 领导直接分管各部门制定年度工作计划，完成年度任务目标； 2. 领导直接分管各部门重要任务阶段工作计划，并监督、协助实施； 3. 调动集团资源、公司资源，支持直接分管各部门优质高效完成工作任务。	
权力：			

1、公司重大问题的决策权；	
2、向集团公司提出公司经营目标的建议权；	
3、对总监、总审等高层管理人员的人事任免建议权；	
4、除公司总监、总审外的人事任免权；	
5、对公司各项工作的监控权；	
6、对公司员工奖惩的决定权；	
7、对下级之间工作争议的裁决权；	
8、对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权；	
9、集团公司预算内的财务审批权。	
工作协作关系：	
内部协调关系	集团公司，高层管理人员，公司内各部门
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、税务机构、客户、合作伙伴、金融机构、媒体等
任职资格：	
教育水平	大学本科及同等学历水平以上
专业	财税相关专业或管理相关专业
培训经历	接受过职业经理培训，财务、人事、法律知识培训
经验	8年以上工作经验，5年以上本行业或相近行业管理经验，2年以上高层管理经验
知识	1、通晓企业管理知识； 2、具备技术管理、财务管理、质量管理、法律等方面的知识； 3、了解公司经营产品技术知识。
技能技巧	熟练掌握 WORD，EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识
个人素质	1、具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力； 2、工作认真负责，要有强烈的使命感，在事业上积极上进，不满足现状，始终保持往直前的精神； 3、对任何工作都要主动、热情、诚实，以主人翁的态度去完成
其它：	
使用工具 / 设备	计算机、一般办公设备
工作环境	独立办公室，出差、交际应酬较多
工作时间特征	经常需要加班
所需记录文档	战略规划、年度经营计划、阶段性工作报告
考核指标：	
营业收入、长期客户数量、应收账款、重要任务完成情况	
关键人员流失率、工作效率	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力	
备注：给公司造成重大损失的，实行一票否决。	

表 10-4. 财务部经理职务说明书（示例）

岗位名称	财务部经理	岗位编号	DDX-002
所在部门	财务部	岗位定员	1 人
直接上级	总经理	薪酬类型	
直接下级	本部门员工	岗位性质	管理类
岗位概要：为保证公司资金使用的安全和效率，认真执行国家各项财政法规，建立财务管理、财务监督和会计核算体系，及时向公司管理者提供公司经营成果的信息，为公司战略目标的实现提供财务保障。			
职责与工作任务			
根据企业年度计划工作安排，组织财务部的会计核算工作，保证企业经营目标顺利实现			
职责一	职责表述	为了保证会计核算工作按要求完成	
	工作任务	认真审核各种会计报销原始凭证，确保其正确性、合法性。 督促出纳员及时处理会计收支业务，及时制作记帐凭证，定期检查帐面余额的正确性； 认真审核各种记帐凭证和会计报表，保证其使用的会计科目、计算无误。	
职责二	职责表述	根据财务预算计划控制使用资金	
	工作任务	按照各部门月度资金使用计划，结合实际情况，合理安排资金使用； 认真审核各种付款单据的签字手续是否齐备，支付的款项是否财务预算，有无超预算情况； 按月统计分析财务预算的执行情况，并及时向有关领导通报预算执行情况，反映预算执行中的需要改进的问题。	
职责三	职责表述	认真执行财务制度、财政法规	
	工作任务	正确计提各项税金、基金和费用，正确计算开支成本和经营利润，如实反映企业经营状况。 按时交纳各项应交税金及其他应交款项。	
职责四	职责表述	负责财务监督与管理工作	
	工作任务	监督产品采购与入库工作，确保入库记录与记账的真实、准确	
		监督库存产品保管与出库工作，定期组织盘存。	
		监督督促应收帐款的回收与检查，组织对不良债权处置	
		组织审核所有购销合同	
		定期组织固定资产、流动资金清查、核实	
负责组织税务筹划，合法纳税			

职责五	职责表述	组织公司财务分析
	工作任务	定期组织编制会计报表
		定期组织编制财务状况说明书，分析公司偿债能力、经营能力、盈利能力、成长能力，并提出财务建议
		组织对公司对外投资项目的财务分析与评价，并提出财务建议
职责六	职责表述	监督指导会计、现金出纳管理
	工作任务	监督指导会计分类记帐，填制传票，保证各类凭证准确、真实、完整
		监督审核各类日记账、总账、分类账填制
监督公司现金存款与出纳管理		
职责七	职责表述	合理安排资金运用，保证满足经营活动资金需求
	工作任务	负责资金预算的执行与监督
		制定年度与月度资金计划
		负责制定信贷计划，组织资金筹措、调度及清偿
		组织编写财务收支计划
组织编写资金运用分析报告，并定期上报		
职责八	职责表述	内部组织管理工作
	工作任务	制定和完善财务管理的各项制度，监督检查执行情况
		负责公司财务人员队伍建设，提出对下属人员的调配、培训、考核意见
		负责协调本部门与其它部门间关系，解决争议
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
负责控制部门预算，降低费用成本		
职责九	职责表述：完成总经理交付的其它任务	
权力：		
1、对公司对外投资项目有评价权 2、对公司所有购销合同有审核权 3、对公司筹资方式有建议权 4、对各部门提交的预算报告有提出修改意见的权力 5、对下级上报的各种分析表、预算报表有审批权 6、对下级工作有检查权 7、对下级在工作中的争议有裁判权 8、在权限范围内，有代表企业对外联络的权力 9、有对各项费用开支的审核权 10、对限额资金使用有批准权 11、有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权 12、对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		

工作协作关系：	
内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	税务局、审计部门、市场监督局、财政局、外汇管理局等
任职资格：	
教育水平	大学专科或同等以上学历
专业	财务管理、会计专业
培训经历	财务管理培训
经验	具有会计师资格，5年以上会计工作经验，2年以上财务管理经验
知识	精通会计知识、财务管理知识，具备相应的行政管理知识、法律知识和外汇知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件 具备基本的网络知识
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具 / 设备	计算机、一般办公设备、通讯设备
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、总结、合同、财务分析报告、经济活动分析
考核指标：	
重要任务完成情况、各类财务报告完成及时性、财务信息有效性、财务监督情况、财务工作准确性、财务预算控制情况、财务制度健全情况	
部门费用控制情况	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
任职人员签字	签批

表 10-5. 项目经理职务说明书 (示例)

岗位名称	项目经理	岗位编号	DDX-003
所在部门	项目部	岗位定员	1 人
直接上级	总经理	薪酬类型	
直接下级	本部门员工	岗位性质	管理类
岗位概要: 为实现公司年内工作计划目标, 依据国家法律、法规、政策和强制性标准规范, 以及公司的相关规章制度, 在公司领导的指导下, 严格执行项目各项操作程序, 确保各岗位的工作标准达到合同要求。			
职责与工作任务			
职责一	职责表述	贯彻实施公司总体计划	
	工作任务	贯彻实施公司总体计划及规划, 贯彻执行法律、法规、方针政策和标准, 执行公司管理制度, 维护公司合法权益	
职责二	职责表述	制定项目部计划, 组织和管理工作	
	工作任务	组织落实项目设计、质量计划和质量措施要求, 检查监督落实情况;	
		参与会审总进度计划, 制定项目进度表 (具体到月、周、日), 合理组织资源落实计划;	
		组织协调各专业、工序的配合, 协调项目进度和质量的关系, 确保项目正常进行;	
组织人员制订规章制度和绩效考核制度、奖惩制度, 确定工作岗位及职责权限			
职责三	职责表述	制定项目部规章制度, 建立项目部合理、高效的管理体系	
	工作任务	制定或修改项目规章制度、管理制度、保证措施, 并负责实施	
		制定或修订直接下级的岗位描述, 定期听取其述职, 负责起绩效考核	
		组织对计划的执行情况进行检查考核和评价, 对项目中存在的安全隐患进行分析, 查找原因并制定相应的整改防范措施;	
建立质量管理体系和安全管理体系, 并组织实施			
职责四	职责表述	制定项目部人力使用计划, 作好项目部人力资源使用管理调配	
	工作任务	负责直接下级人员任用的提名和隔级下级岗位人员的任免;	
		依据公司的各项规章制度, 做好人员的思想工作, 加强教育培训, 提高人员的素质; 对项目部人力进行跟踪平衡, 进行劳动力补充和减员, 分析满足现场劳动需要, 向人力资源部提出增减人员申请计划。	
职责五	职责表述	负责项目部的财、物的计划、管理、使用	
	工作任务	项目部运作期间, 负责向甲方追索项目进度款及其他收入款项并及时上交, 确保公司财务制度的贯彻执行 管理好领用的设备, 正确及时维护, 保证状态良好, 项目完成或岗位变动时, 办理交回或移交手续;	

职责六	职责表述	主持项目部日常工作	
	工作任务	1、定期主持项目部工作例会, 及时准确传达上级指示 2、指导并检查监督直接下级的工作, 随时掌握项目进展的真实情况及有关的真实数据, 并按要求及时向公司有关部门报送 3、及时对下级工作中的争议做出裁决, 组织加强对人员的教育培训和思想管理。	
职责七	职责表述	建立良好沟通渠道, 作好内部及相关单位协调工作, 树立公司形象	
	工作任务	1、定期或不定期向总经理报告项目部工作进展情况; 2、参加公司或甲方召开的工作协调会及其他会议; 3、受理直接下级上报的合理化建议, 按程序处理; 4、协助公司对其他项目部进行经营活动; 5、组织收集信息, 并将信息完整的传递给使用人员和向上级汇报	
权力:			
1、对项目部所属员工和各项业务工作的管理权。 2、人事权: 对直接下级岗位调配的建议权和任用提名权; 任用间接下级的审批权, 对直接下级的考核评价权; 奖惩直接下级的建议权; 奖惩间接下级的审批权。 3、根据公司财务制度规定的财务审批权。 4、对项目部所属下级的工作有监督检查权。 5、对项目部所属下级的工作争议有裁决权。 6、在项目负责的合同范围内有代表公司与有关政府机关部门等联络履行本公司的责任和权力的权力; 有代表公司督促对方履行责任与义务的权力。 7、有经授权组建项目经理部, 确定项目经理部的组织结构, 选择聘用管理人员, 确定管理人员的 8、职责并进行考核、评价、奖惩的权力。 8、业务权力。			
工作协作关系:			
内部协调关系		总经理、公司各部门、各项目部	
外部协调关系		甲方、政府部门	
任职资格:			
教育水平		大学专科或同等以上学历	
专业		会计专业	
培训经历		财务管理培训	
经验		有 3 年以上的工作经验, 有 2 年以上的的本行业管理经验	
知识		具有专业技术、管理、经济和法律法规方面的知识	
技能技巧		能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件 具备基本的网络知识	
个人素质		具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
其它:			
使用工具 / 设备		计算机、一般办公设备、通讯设备	
工作环境		办公室	

工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班		
考核指标：	项目的完成进度 项目各项成本费用控制情况 项目合作方满意度 领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能		
任职人员签字		签批	

表 10-6. 主管会计岗位说明书（示例）

岗位名称	主管会计	岗位编号	DDX-004
所在部门	×× 部门	岗位定员	人
直接上级	本部门经理	薪酬类型	专业类
直接下级	会计助理	岗位性质	专业类
岗位概要	负责客户维护及日常服务工作，保质保量完成合同约定的各项生产与交付任务。		
职责与工作任务	总揽和主导部门工作，根据公司战略，及时制订出部门工作战略、规划与计划		
职责一	职责表述	负责新客户开发和老客户的维护工作，实时把握市场动态，及时向上级反映市场变化情况。	
	工作任务	<p>1、联系客户。主管会计是全权代表公司与客户联系的“大使”，客户有服务需求只需找主管会计，主管会计应积极主动并经常地同客户保持联系，同客户交朋友，及时发现客户的需求，引导客户的需求，并及时给予满足，为客户提供“一站式”服务。发现客户登记情况发生变化时，应在发现当日修改客户资料。</p> <p>2、开发新客户。对潜在的目标客户，主管会计要积极地去开发。准确地向客户介绍本公司的服务内容、业务优势、服务标准等，根据客户量身定制服务套餐并签署委托协议书。对新开发的客户，应在委托协议签订的当日录入相关档案资料。</p> <p>3、市场营销。对会计服务市场进行深入研究，并提出自己的营销方向、工作目标和作业计划；在与客户的交往中，主管会计要积极准备推销公司特色服务产品。另外还要善于发现客户的业务需求，有针对性地向客户主动建议和推荐适用的增值服务产品对客户的新需求，要及时向有关部门报告。</p> <p>4、内部协调。主管会计是公司对外服务的中心，每一主管会计都是公司伸向客户的友好之手。因此，主管会计“把握”的每笔业务都是公司的财富，需要所有相关部门全力协助，主管会计有责任发挥协调中心的作用，引导客户的每一笔业务顺畅、准确地完成交付，</p> <p>5、客户分析与评价。对客户的信用状况、承接风险、内部控制、业务量等各方面进行分析和评价，并进行客观地分类。</p> <p>6、业务问题解答。做好客户提出的在财税方面的日常问题解答工作，做到有问必答</p>	

职责二	职责表述	办理本人所负责客户的原始资料接收、整理、拍摄上传、录入、审核及客户纸质档案管理工作。
	工作任务	<p>1、原始单据整理 收到客户的原始单据，应在次日前整理完毕。 工作流程如下： (1) 单据分类； (2) 粘贴到原始凭证索引簿，并标注。</p> <p>2、拍摄上传 3、审核已上传的原始单据 4、将单据录入计算机 5、对客户纸质档案的整理、归档</p>
职责三	职责表述	办理本人所负责客户的建账、审核、结转损益等会计核算工作。
	工作任务	<p>1、建账并初始化。对指派的新客户，选定对应会计制度类型，新建账套，并录入期初数据。</p> <p>2、审核记账凭证。</p> <p>3、登记转账凭证。对于成本核算较为复杂，或者偶然发生的会计业务，确实无法设置自定义转账公式的业务，逐笔登记转账凭证。</p> <p>4、自定义转账公式设置。对除成本核算较为复杂，确实无法通过设置自定义转账公式的核算业务外的其他转账业务，如计提工资、计提税金、计提折旧、无形资产摊销、长期待摊费用摊销、年末本年利润结转等，在新建账套后，应当及时设置自定义转账公式。</p> <p>5、生成自定义转账凭证。可以逐个账套生成自定义转账凭证，也可以批量生成自定义转账凭证。对生成的自定义转账凭证进行复核，对于生成有误的自定义转账凭证进行修改或者删除处理。</p> <p>6、月末结转损益。可以逐个账套结转损益，也可以批量结转损益。</p> <p>7、月末交付。按照业务合同约定向客户交付会计服务成果。</p>
职责四	职责表述	办理本人所负责客户账套的月末结账，及按照交叉复核工作安排所负责的账套的转账凭证审核、业务质量审核把关等工作。
	工作任务	<p>1、月末结账。可以逐个账套结账，也可以一次性批量结账；</p> <p>2、在凭证审核中发现有问题的账套，应当及时通知相关人员处理。通知相关上员后本人在次日内未处理的，审核人可以直接处理，并纳入绩效考核；</p> <p>3、质量管理抽取一定数量的记账凭证进行复核。发现错误的，及时通知相关人员处理。通知相关上员后本人在次日内未处理的，主管可以直接处理。</p>
职责五	职责表述	其他任务
	工作任务	<p>1、完成总经理交办的其他任务；</p> <p>2、完成公司交办的其他任务</p>
职责六	职责表述	其他任务
	工作任务	<p>1、协助客户配合政府监管部门的账务检查；</p> <p>2、负责客户的日常会计咨询，按照合同提供咨询建议书和财务分析报告；</p> <p>3、向税务机关提供税务资料；</p> <p>4、完成客户委托的其他会计业务。</p>
权力：		

1、客户投诉处置权			
2、按照公司客户关怀制度关怀客户权			
3、新客户开发的建议权			
4、权限内的业务处置权			
5、对会计核算工作的改进建议权			
工作协作关系:			
内部协调关系	部门经理、本部门人员		
外部协调关系	客户、协作单位、政府相关部门等		
任职资格:			
教育水平	大专或同等以上学历		
专业	财经类相关专业		
培训经历	接受过技术管理、财税专业等方面的知识培训		
经验	5年以上业务工作经验, 3年以上团队工作经验		
知识	通晓财税相关方面的专业知识。		
技能技巧	了解 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法, 具备基本的网络知识。		
个人素质	具有较强的沟通能力、计划与执行能力及专业技能		
其它:			
使用工具设备	计算机、一般办公设备		
工作环境	办公室		
工作时间特征	正常工作时间, 偶尔需要加班		
所需记录文档			
考核指标			
1、本部门工作任务完成情况			
2、本部门员工绩效考核总体情况			
3、文档质量完整性			
4、部门合作满意度及客户满意度			
任职人员签字		签批	

表 10-7. 会计助理岗位说明书 (示例)

岗位名称	会计助理	岗位编号	DDX-005
所在部门	×× 部门	岗位定员	人
直接上级	主管会计	薪酬类型	专业类
直接下级		岗位性质	专业类
岗位概要	协助主管会计做好客户维护及日常服务工作, 努力提升业务技能, 保质保量完成主管会计交给的各项工作任务。		
职责与工作任务			
职责一	职责表述	办理本小组负责客户的原始资料接收、审核、处理及客户纸质档案管理工作。	
	工作任务	1、原始单据整理 收到客户的原始单据, 应在次日前整理完毕。工作流程如下: (1) 单据分类; (2) 粘贴到原始凭证索引簿, 并标注。 2、拍摄上传 3、审核已上传的原始单据 4、将单据录入计算机 5、对客户纸质档案的整理、归档	
职责二	职责表述	其他任务	
	工作任务	1、协助主管会计完成业务交付; 2、刻苦钻研业务知识, 努力提高业务技能; 3、接受所属主管会计和本部门部门经理领导, 认真完成上级交办的各项任务。	
工作协作关系:			
内部协调关系	主管会计、本部门人员		
外部协调关系	客户、协作单位、政府相关部门等		
任职资格:			
教育水平	中专或同等以上学历		
专业	财经类相关专业		
培训经历	接受过财税专业方面的知识培训		
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法, 具备基本的网络知识。		
个人素质	具有一定的沟通能力、执行能力、专业知识能力与职业道德素养		
其它:			
使用工具设备	计算机、一般办公设备		
工作环境	办公室		
工作时间特征	正常工作时间, 偶尔需要加班		
所需记录文档			
任职人员签字		签批	

表 10-8. 项目助理岗位说明书（示例）

岗位名称	项目助理	岗位编号	DDX-006
所在部门	×× 部门	岗位定员	根据每个项目需要确定
直接上级	项目经理	薪酬类型	专业技术类
直接下级		岗位性质	专业类
岗位概要	负责协助公司项目部会计工作		
职责与工作任务	总揽和主导部门工作，根据公司战略，及时制订出部门工作战略、规划与计划		
职责一	职责表述	负责协助所属项目部财务外包所要求的会计员工作；	
	工作任务	1、全面了解公司与所在项目单位签订的合同或协议，明确项目部所要求的会计工作职责； 2、全面了解项目单位各项财务管理制度及工作制度，正确执行国家及地方有关的会计准则、制度和法律法规； 3、及时应对项目部工作中遇到的各项会计助理方面的问题，对所属项目部的原始凭据负初审责任。	
职责二	职责表述	原始凭据审核	
	工作任务	1、熟练掌握《会计基础工作规范》，熟悉项目单位各项财务管理制度及相关会计工作制度； 2、运用专业知识对项目单位原始凭据进行审核，确保原始凭据经济活动合理性、要素完整性、填写规范性、票据合法性、手续齐全性； 3、对项目单位财务外包票据规范方面的工作提出建设性意见。	
职责三	职责表述	记账凭证编制与原始凭据扫描和录入	
	工作任务	1、协助会计员，及时督促项目单位，按月按时做好财务结算工作； 2、对审核合格已经结算的原始凭据按会计制度要求进行分类归整； 3、根据所属原始凭证的经济性质，结合项目单位会计制度实际应用，准确编制记账凭证； 4、将所编制的记账凭证提交会计员审核； 5、对审计合格的记账凭证进行录入，对其所附原始凭据（收据、发票、合同、完工证、项目预决算报告、相关申请与批复文件、会议纪要、相关表格等）进行扫描。	
职责四	职责表述	保密工作	
	工作任务	1、遵守保密工作纪律，对项目单位的财务信息予以严格保密； 2、不泄露、不透露、不打听、不扩散与财务工作相关的项目单位财务信息。	
职责五	职责表述	档案管理	
	工作任务	1、按档案管理制度工作的要求，及时归整凭证档案和会计档案； 2、确保归整档案的规范性； 3、严格查账工作纪律，没有项目单位领导、项目部经理与公司领导批准，不允许任何人私自查阅项目单位账簿资料。	

职责六	职责表述	其他相关工作	
	工作任务	1、协助项目经理做好报表生成及上报。 2、配合客户，完成客户交办的与其会计代理业务相关的工作。 3、服务公司领导，遵守工作纪律，严守公司及所在项目部规章制度。 4、随时收集和挖掘与公司业务方面相关的信息，及时做好信息反馈。	
权力：		1、项目部会计助理工作的主导权 2、项目部会计工作的建议权 3、项目部其他工作的建议权	
工作协作关系：			
内部协调关系	项目部、政府会计部		
外部协调关系	派驻单位、客户等		
任职资格：			
教育水平	大专或同等以上学历		
专业	财经类专业		
培训经历	接受过会计电算化等方面的知识培训		
知识	熟知行业会计相关方面的专业知识		
技能技巧	了解 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识		
个人素质	具有一定的沟通能力、执行能力、专业知识能力与职业道德素养		
其它：			
使用工具设备	计算机、一般办公设备		
工作环境	办公室		
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班		
所需记录文档	会计助理员工作计划和总结、工作日志与考勤记录、日常咨询记录等		
考核指标			
1、原始凭证合格率 2、记账凭证编制准确率 3、会计文档归整规范率 4、项目单位合作满意度 5、一定的沟通能力、计划与执行能力、专业知识及技能、职业道德素养			
任职人员签字		签批	

第十一章 代理记账机构岗位薪酬体系

11.1 代理记账机构岗位薪酬方案的设计

11.1.1 岗位薪酬设计的基本原则

1、战略导向原则

代理记账机构的薪酬不仅仅是一种制度，更是一种机制。应该将薪酬体系构建与企业发展有机结合起来，使薪酬在实现企业发展战略方面发挥重要作用。在薪酬设计中，应驱动和鞭策那些有利于企业发展战略实现的因素得到成长和提高，使不利于企业发展战略实现的因素得到有效的遏制、消退和淘汰。薪酬的上述作用是通过制定恰当的薪酬策略来实现的，薪酬策略包括薪酬水平策略、薪酬结构策略、薪酬构成策略、非薪酬支付策略以及薪酬调整策略等几个方面。

以主营代理记账业务和工商代理业务的一家代理记账机构为例。公司工商代理业务获得快速发展得益于近年来部门承包制的有效推行。业务收入的60%归部门支配，除去必要的招待费、办公费用外，大部分收入以工资、奖金形式分配给每位部门员工。这种方式对部门员工尤其骨干员工的激励效果非常明显。但这种分配机制也带来了一定的负面影响：

首先，公司重要业务：代理记账业务一直没有发展起来。公司工商代理业务基础好，员工收入高，项目风险也相对较小，由此导致大部分员工不愿意从事代理记账业务，因而这方面业务一直没有得到发展。

其次，随着国家营商环境的改善，工商代理业务出现断崖式萎缩，但公司员工已经适应原有分配体系，如果将代理记账业务也按上述比例分配，公司就面临亏损倒闭。

当前的薪酬分配方式对公司员工培养不力，各部门都不乐意接收、培养新员工，这对公司的长远发展带来严重影响。

2、薪酬平衡原则

薪酬平衡应注重员工“高薪”和“开心”的双重目标。首先，合理提薪是激励员工的重要手段，基于岗位价值和绩效评估给予相对提薪，以体现员工的付出和贡献。同时，提供有竞争力的福利和奖励制度，如加班费、年终奖等，确保员工获得超越基本薪酬的奖励。此外，关注员工的工作生活平衡，改善工作环境、举办团建活动、假期福利等，增加员工的幸福感。重视员工参与决策和发展机会，为其提供晋升和培训机会，使员工在成长中感到满足和开心。通过高薪和员工幸福共同构建薪酬平衡原则，实现员工与企业的共赢。

3、相对公平原则

公平包括三个层次：分配公平、过程公平和机会公平。机会公平是最高层次的公平，其实受到企业管理水平以及整个社会发展水平的影响。员工能够获得同样的机会是一种理想状态，因此在薪酬决策过程中要适度考虑机会公平。组织在决策前应该与员工

互相沟通，涉及员工切身利益问题的决策应该考虑员工的意见，主管应该考虑员工的立场，应该建立员工申诉机制等。薪酬制度本身的设计就是为了实现过程公平，应该保证制度得到切实、有效的执行，保证制度的权威性和严肃性，因此在薪酬设计和薪酬分配过程中要体现过程公平。

需要指出的是，公平是种感觉和认知，不同的人对其他人和自己有不同的认知，从某种角度来看，员工认为不公平是正常现象，如果大家都认为公平，往往意味着绝对的不公平，因此企业追求的应该是相对公平。

4、激励有效原则

在绩效管理模型中我们知道，激励效应、技能因素、外部环境、内部条件是影响绩效的四个因素。在这四个因素中，只有激励因素是最具主动性、积极性的因素，因此只有实现激励效应，个人绩效和组织绩效才能得以提升。

在代理记账行业目前发展阶段下，绩效工资、奖金等报酬具有比较强的激励作用，因此在激励内容上，应该详细分析固定收入与浮动收入的比例关系，在固定收入满足员工生活基本需求前提下，应加大绩效工资、奖金等激励薪酬的比重；另一方面，在重视物质激励作用的同时，不能忽视精神激励的重要作用。

在进行薪酬设计时，要将不同层级员工间收入适当拉开差距，调动员工的积极性和工作热情，让员工看到奋斗的目标和方向；另一方面，这个差距也不能过于悬殊，过于悬殊的薪酬政策容易导致员工内部不公平，影响员工的积极性，影响上下级之间的工作关系，拉开上下级之间的距离，不利于团队氛围。

5、外部竞争原则

高薪收入对优秀人才具有不可替代的吸引力，因此若要保留和吸引优秀人才，企业薪酬水平应该具有一定的竞争力。在进行薪酬设计时，必须考虑区域薪酬水平、同行业薪酬水平以及竞争对手的薪酬水平，同时结合公司的市场地位、人力资源储备以及公司盈利情况，综合确定薪酬水平。在薪酬设计时应考虑以下几个方面：

①劳动力市场供求状况是进行薪酬设计必须考虑的因素。对人力资源市场供应比较充足、工作经验要求不高的岗位，不宜一开始就提供太高的薪酬，应该提供一个具有适度竞争力的薪酬，或者不低于市场平均水平的薪酬，根据业绩表现淘汰不合格者，同时给业绩优秀者留出足够的晋级空间。很多代理记账机构薪酬比较稳定，同一岗位员工薪酬均保持在较高水平，这样的企业对新招聘员工往往也给予较高的薪酬，如果随着员工能力提高而不能给予薪酬晋级激励，通常会造成员工不满意，导致优秀员工离职。对于中高层管理岗位、中高级专业技术人员，企业发展所需的战略性、关键性人才，薪酬水平应在市场上具有一定的竞争力，以便保留和吸引这些人才。

②公司行业地位、人力资源储备以及公司财务状况都应是企业进行薪酬设计时考虑的必要因素。公司人力资源储备比较充足，说明公司整体薪酬水平（经济性薪酬和非经济性薪酬）是令员工比较满意的，因此在进行薪酬设计时，薪酬水平不应再进行大幅度提高；反之如果公司处于快速发展阶段，人力资源储备严重不足，应及时调整薪酬策略，使员工薪酬水平保持一定的竞争力。如果公司盈利情况较好，为股东创造了更多价值，可以适度提高员工的收入水平，以实现股东、管理者和员工的多赢局面；

如果公司盈利情况比较差甚至亏损，员工尤其是中高层管理者薪酬会受到一定影响。

6、经济性原则

薪酬设计必须充分考虑企业自身发展特点以及支付能力，平衡股东和员工利益的关系，平衡企业的短期和长期发展。薪酬设计要进行人工成本测算，将人工成本控制在合理范围内，以下几个方面应该得到管理者的重视：

①吸引人才不能只依靠高薪。很多企业为了吸引和保留优秀人才，不惜一切代价提高薪酬标准，其实这是不可取的。吸引人才的方式有很多，除了优厚的薪酬外，良好的工作条件、和谐的人际关系、施展本领的舞台和空间等都是非常重要的因素，如果一味提高薪酬标准而在其他方面仍然存在较大欠缺，那么高薪不仅不会带来预期效果，可能还会带来严重的负面影响，首先大大增加了企业的人工成本，其次可能会引起薪酬内部不公平，对其他员工的积极性带来严重影响。

②进行薪酬设计时要进行人工成本测算，详细分析人力资源投入产出关系。如果高薪吸引了优秀人才但却发挥不了作用，创造不出预期绩效，这样的高薪也就失去了意义。

③代理记账机构属于劳动密集型企业，人工成本在总成本中的比重较大，因此需要详细进行外部市场薪酬调查分析，给员工支付合适的薪酬水平，薪酬水平与行业薪酬水平要基本一致。

④代理记账机构又属于知识密集型企业，一般情况下人工成本占总成本比重较大，但高素质的人才是企业发展不可缺少的，因此薪酬水平应该在行业内具有一定的竞争力，同时应仔细研究公司产品或服务价值创造过程分析各环节所创造的价值，给予员工合适的薪酬水平，平衡股东、管理者和员工的利益。

7、合法原则

薪酬设计要遵守国家法律、法规和政策规定，这是薪酬设计最基本的要求。特别是有关国家强制性规定企业在薪酬设计中是不能违反的，比如最低工资制度、加班加点工资支付问题、员工养老保险等福利问题，企业必须要遵守。因此，薪酬体系的设计应当在国家和地区相关劳动法律法规允许的范围内进行。

11.1.2 岗位薪酬的结构

结构薪酬制是把员工薪酬划分成若干组成部分，构成动态性的薪酬结构模式，用“工资分解”的方式，确定和发挥各部分工资各自不同的功能，克服原来等级工资制将劳动者工作年限长短、技术水平高低、劳动态度的优劣、贡献的大小等因素混杂一起，用混合式方法确定工资等级而带来的某些弊病。结构薪酬制的薪酬结构如下表：

表 11-1. 结构薪酬制的薪酬结构

保障性工资					浮动工资								
固定工资			补贴津贴		激励性工资		业绩性工资						
基本	工龄	职位	技能	职称	通讯	误餐	交通	特殊	全勤	业务	绩效	年终	利润
工资	工资	工资	工资	工资	补助	补助	补助	津贴	奖	提成	工资	奖	分成

对于代理记账机构这类劳动密集型兼知识密集型企业而言，因岗位类别不同，保障性工资与浮动工资比重也不宜相同。管理类、营销类岗位保障性工资比重不宜过大，管理类岗位保障性工资通常在 40% 左右，浮动工资通常在 60% 左右；营销类岗位保障

性工资通常在 20%-30% 左右，浮动工资通常在 70%-80% 左右。技术（专业）类、事务类岗位浮动工资比重不宜过大，技术（专业）类岗位保障性工资通常在 60% 左右，浮动工资通常在 40% 左右；事务类岗位保障性工资通常在 60%-70% 左右，浮动工资通常在 30%-40% 左右。

1、基本工资

基本工资是根据员工的工作时间和工资等级以及工资标准核算和支付劳动报酬的工资形式。基本工资受职务或者技术等级的影响，根据当地同行业工资水平确定，随社会工资水平调整。

2、工龄工资

工龄工资是一种简单而传统的工资制度，它是按照员工工龄的长短和员工工龄应计的工资额确定，与终生雇佣制相关联。基本特点是依据员工个人的企业工龄来确定工资标准，企业工龄越长，工资越高。工龄工资应当设置上限，避免无限工龄工资制。

3、职务工资

职位工资也称职务工资，是对非技术类员工所担任职位的工作内容（价值）支付的工资。职位工资制要求对职位必须有严密的客观的分析，并且在对每一职位进行分析的基础上还要进行分级，称为职务等级（有时略称“职级”）的划分。职位工资是根据职务等级确定的，必须要考虑到与职务有关的各种要素，并加以客观的分析、评价，不能掺杂容易导致偏好的个人因素。

职位等级的划分要符合本公司的实际情况，如组织结构、企业规模、员工数量等，切不可照抄照搬。

4、技能工资

技能工资是对专业（技术）类岗位员工按照现在的专业（技术）能力水平支付的工资，是一种主要根据技术复杂程度以及劳动熟练程度划分等级和规定相应的工资标准，然后根据员工所达到的技术水平评定技术等级和标准工资的一种等级工资制度。技能工资是根据技能等级确定的，技能等级的界定必须要考虑到与技能有关的各种要素加以客观的分析、评价。如从业经历、从业年限、历史业绩、理论水平、专业技术职称、实操能力等。员工技能的等级数量应当根据员工数量规模进行划分，并符合自身实际情况，不能太多，也不能太少。

5、职称工资

职称工资以考取国家认可的财经类技术职称证书为准。如初级会计师、中级会计师、税务师、管理会计师中级律师、高级会计师、注册会计师、高级律师。同一员工同时持有多个技术职称证书的，以最高级执行。持有多个同级职称的，不分别叠加，视同持有一个计算。

6、交通补助

该交通补助是正常工资组成部分，不包括因业务需要外出而发放的业务外出因私人车辆而支付的交通补助。

7、业务提成

代理记账机构的业务提成主要是针对销售类岗位和生产交付类岗位。

销售类岗位的业务提成即销售提成，是根据销售数额 / 量的一定比例来计算。代理记账机构通常会对销售类岗位设定销售任务 / 目标，一般分为：

T1：最低目标。如果不能完成此目标，将得不到销售激励，在一些公司，甚至有负激励。一般而言，基本目标比较低。

T2：基本目标。达到该目标及以上，按照正常的制度进行销售提成。

T3：理想目标。达到该目标及以上，将有超额的提成；也有些公司不设 T3，达到 T 及以上，就有超额提成。

TS：特定目标。公司为了鼓励销售某种特定产品或开发某个特定市场，在总目标 T 下，设置一些限定性的条件目标。

Tt：团队或部门目标，对销售经理，更多的是对团队或部门目标负责；对销售主管，则团队目标与个人目标均进行考核。

专业（技术）类岗位的业务提成，通常称之为服务提成，是依据该岗位员工完成的工作量结合业务难度（复杂程度）系数乘以一定比例来计算。工作量若按员工负责的客户数量作为基数，则需要把客户按照业务难度（复杂程度）系数进行划分，业务量少且难度低的客户，其系数就小，业务量多且难度高的客户，其系数就大。比如未领用发票的零申报客户，其系数可设定为 0.2，也就是说 5 个此类客户相当于 1 个标准客户；制造业一般纳税人客户，其系数可设定为 2 也就是说 1 个此类客户相当于 2 个标准客户；以此类推。

有条件的代理记账机构，可以通过信息化系统，自动统计每个人员的工作量，再根据完成的工作种类设定相应的提成比例。

8、绩效工资

绩效工资是以对员工绩效的有效考核为基础，实现将工资与考核结果相挂钩的工资形式是建立在科学的工资标准和管理程序基础上的工资体系。它的基本特征是将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩。实行绩效工资需要关注以下问题：

（1）绩效工资的比例配置

绩效工资在不同部门或不同层次岗位有不同的配置标准。具体配置有两种方法，第一种是切分法，先依据岗位评价和外部薪酬水平确定不同岗位的总体薪酬水平，再对各个岗位的总体薪酬水平进行切分；第二种是配比法，先依据岗位评价和外部薪酬水平确定各个岗位的基本固定工资水平，这时应考虑薪酬水平市场定位，这种情况下，一般基本工资水平应定位于市场薪酬水平的相对低位，再在各个岗位基本工资的基础上上浮一定比例，使各个岗位薪酬的总体水平处于市场薪酬水平的中高水平。

这样在员工没有达到或低于预期业绩标准时，其总薪酬水平低于市场水平；而达到或高于业绩标准时，其总薪酬水平就会持平或高于市场薪酬水平，从而达到员工依业绩控制自己薪酬而激励绩效的目的。

（2）绩效等级和绩效分布

绩效等级是依据绩效评估后对员工绩效考核结果划分的等级层次，它一方面与具体的绩效指标和标准有关也与企业考核的评价主体和方式有关：在做到公正、客观对员工绩效进行评价基础上，绩效等级的多少和等级之间的差距将会对员工绩效工资分配

产生很大影响。在设计绩效等级时还要考虑绩效工资对员工的激励程度等级过多造成差距过小将会影响对员工的激励力度；等级过少造成差距过大将会影响员工对绩效工资的预期以致使员工丧失向上的动力。

在确定了企业绩效等级以后，还应明确不同等级内员工绩效考核结果的分布情况，即每一等级内应有多少名员工或有百分之几的员工；通常来讲企业决定员工绩效分布时基本符合正态分布现象，即优秀的 10%-20%，中间的 60%-70%，而差的 10%-20%。严格的绩效分布一方面有利于对员工的绩效进行区分，另一方面也有利于消除绩效评价各方模糊业绩，使得被评价对象的评价结果趋中。

（3）绩效工资分配方式

绩效工资分配方式是指绩效工资如何在个人或团队中进行分配，常见的有两种方式一种是绩效工资直接与个人业绩工资标准对应进行分配：一种是绩效工资先在团队间进行分配，然后再依据个人绩效进行分配，这中间又包含两种形式：完全分配和不完全分配。完全分配是将企业计提的绩效工资总额在团队与员工中进行彻底划分，一分不剩；而不完全分配是在控制绩效工资总量的情况下，在团队与员工之间依考核等级进行层次分配，绩效工资总量存在一定剩余。

总之，绩效工资设计必须明确需要达到的目标，有效利用薪酬策略和绩效与薪酬的密切关联，使得企业不必为所有的员工支付高薪，而为那些具备关键技能创造高绩效的员工支付高薪，而对那些具备一般技能、绩效一般或较低的员工支付平均或略低于市场水平的薪酬。从而使企业能够吸引所需的拥有关键技能的人才和留住高绩效员工以满足战略需要，又能够对企业的成本进行控制。

9、利润分成

利润分成是在公司（内部独立核算的分公司、事业部）利润基础上，通过确定的公式而分配报酬的方案这些报酬可以是直接支付现金，也可以是特别针对高层管理人员的股权激励方案。在组织中采用利润分成方案能够对员工态度带来积极的影响，在利润分成方案下工作的员工在思想上有了更多的主人翁精神。该方案比较适合高层管理人员、分公司或事业部经理的薪酬设计。

11.2 职位等级和技能等级的设计

11.2.1 职位等级的设计

代理记账机构的职位等级是针对非专业（技术）类员工进行的等级划分，因各家代理记账机构组织结构、岗位体系不同，划分职位范围也不同，但大体上包括：

各代理记账机构应当结合自身的实际情况确定的职位等级划分的级数，级数以适合自己为最好的方案。本表是一家较大型机构的职位划分等级表，将职位划分成 29 级，仅供参考，切勿照搬。

具体划分方法可参考表 11.3 职位等级划分表（示例）。

表 11-2. 代理记账机构的职位等级

职位类别		职位范围
管理类	高层（决策）	总裁（总经理）、副总裁（副总经理）、总裁（总经理）助理、子公司总经理、分公司总经理、总会计师
	中层管理	部门总监、部门副总监
	基层管理	部门经理（主管）、部门副经理（主管）、项目负责人、高级客户经理
营销类		从事产品、服务等销售工作的员工
事务类		从事行政后勤服务、运营支持服务的员工

11.2.2 技能等级的设计

1、技能等级的划分

代理记账机构的技能等级是针对专业（技术）类员工进行的等级划分。各代理记账机构应当结合自身的实际情况确定的技能等级划分的级数，级数以适合自己为最佳，但要有适应的前瞻性。具体划分方法可参考下表，仅供参考，切勿照搬。

表 11-4. 技能等级划分参考表

专业（技术）类员工数量 20 人以下	专业（技术）类员工数量 20-50 人	专业（技术）类员工数量 50-100 人	专业（技术）类员工数量 100 人以上
5 级	7 级	7 级	7 级
1、助理会计	1、见习会计	1、见习会计	1、见习会计
2、会计员 / 记账员	2、助理会计	2、助理会计	2、助理会计
3、初级会计师	3、会计员 / 记账员	3、会计员 / 记账员	3、会计员 / 记账员
4、中级会计师	4、初级会计师	4、初级会计师	4、初级会计师
5、高级会计师	5、中级会计师	5、中级会计师	5、中级会计师
	6、高级会计师	6、高级会计师	6、高级会计师
	7、总会计师	7、总审会计师	7、综合型总审会计师

注：以上会计职称是代理记账机构内部评定的，并非全国统一职称。

2、员工技能等级晋升

(1) 晋级期限

员工技能等级期限一般遵循“晋升期限与技能级别相适应”的原则，即技能等级越低，晋级期限越短，技能等级越高，晋级期限越长。

通常来讲，晋级期限分为 6 个月、1 年、2 年、3 年，最长不超过 5 年。

(2) 晋级方式

员工技能等级晋级方式分为定期晋级、不定期晋级和定期晋级与不定期晋级相结合等三种方式。定期晋级是公司规定固定的晋级考察时间，一般在每半年或者一年组织一次。在规定时间内，对照晋级期限规定，对符合晋级期限的员工进行考察、评定，确定其技能等级。

不定期晋级是公司不统一规定固定的晋级考察时间，由员工本人对照晋级期限规定，达到晋级期限即可向公司提出晋升申请，公司人力资源部门（专员）在员工提出申请后的一定期限内（最长不超过一个月）的进行考察、评定，确定其技能等级。

晋级与不定期晋级相结合方式是平时按不定期晋级方式进行，公司每年还会再确定一个员工晋级评定的时间进行员工技能等级考察、评定。

表 11-3. 职位等级划分表（示例）

七职等	六职等	五职等	四职等	三职等	二职等	保洁、保安、司机等后勤人员	职级	
						A		
G1	F	E	D	C	B	行政专员、前台、文员、出纳、部门助理等	A1	1
							A2	2
							A3	3
							A4	4
							A5	5
							B1	6
							B2	7
							B3	8
							B4	9
							B5	10
G2	F	E	D	C	B	高级客户经理，部门经理（主管）、总裁 / 总经理秘书，项目负责人等基层管理人员	C1	11
							C2	12
							C3	13
							C4	14
							C5	15
							D1	16
							D2	17
							D3	18
							D4	19
							D5	20
G3	F	E	D	C	B	子公司总经理、分公司总经理	E1	21
							E2	22
							E3	23
							E4	24
							F1	25
							F2	26
							F3	27
							G1	28
							G2	29
							G3	30
七职等	六职等	五职等	四职等	三职等	二职等	一职等	职等	
	F	E	D	C	B	A	职位代码	

(3) 晋级考察参数

除总审会计师之外级别的人员，按以下几个指标考察、评定：

- ◆ 从业经历：从业经历指标是按照员工以前从事本行业的岗位、职务经历进行打分。
- ◆ 从业年限：按从事本行业的月份数打分。
- ◆ 历史业绩：按照绩效考核结果打分。本指标可以是一票决定指标，如持续业绩优秀者可以直接晋级，持续业绩不合格者可以一票否决。
- ◆ 理论水平：通过笔试考试打分。
- ◆ 专业技术职称：按照取得国家、有关行业组织的技术职称资格加分。
- ◆ 实操能力：通过实务操作测试考试确定分值。

以上六项指标所占权重由各代理记账机构根据自己的实际情况确定，通常来讲，理论水平 and 实操能力占比在 60% 左右，其他指标占比在 40% 左右。

以上六项指标作为参考，供各代理记账机构结合自身的实际情况自行确定。总会计师以上级别一般采取公司评聘方式，评聘对象由取得公司高级会计师资格的人员中产生，采取资格审查、民主评议、薪酬委员会集体评定方式考察确定。

当晋级考察合格者，公司应颁发统一制作的《职业技能等级证书》。

第十二章 代理记账机构人力资源体系

12.1 员工招聘

12.1.1 建立招聘渠道

代理记账机构的员工招聘渠道按照所招聘员工的来源可分为内部招聘和外部招聘。

1、内部招聘

当公司出现职位空缺时，在内部招聘的实施上最常见的方式主要有岗位轮换、内部晋升、内部公开招聘和内部推荐。

岗位轮换，是让员工轮换担任若干种岗位的不同工作，从而达到考察员工的适应性和开发员工多种能力的双重目的。除了在能力开发方面的作用之外，岗位轮换制度在生产经营上也有很重要的作用。轮岗换位是克服疲钝倾向的有效措施。企业可通过定期进行岗位轮换，使员工保持对工作的敏感性和创造性，给部门不断补充新鲜血液。

内部晋升，是指建立在系统的岗位管理和员工职业生涯设计基础上的内部职位空缺补充办法。

内部公开招聘，是指当公司出现职位空缺时，公司内部人员均可参加应征，并通过一定的程序和方法。按照择优录取的原则确定最终人选的招聘方式。内部公开招聘应当遵循机会均等的原则，向全体员工发出招聘公告，内部员工在得知招聘信息后，公司按规定程序应征在内部员工中选拔员工。

内部推荐，是公司为了拓宽招聘渠道，满足公司快速发展中人才引进的需要，倡导全体员工及其亲朋好友共同参与员工招聘的方式。内部推荐适用于公司全体在职员工及其亲朋好友，但不包括公司人力资源管理的工作人员本人。对于推荐成功的员工，公司可以给予推荐人相应的奖励。

2、外部招聘

外部招聘，主要包括：网络招聘、校园招聘、招聘会（人才交流会）招聘、媒体广告招聘、猎头公司招聘、人才机构招聘等方式。

网络招聘，即企业通过公司自己的网站、第三方招聘网站等机构，使用简历数据库或搜索引擎等工具来完成招聘过程。

校园招聘，是一种特殊的外部招聘途径。根据校园招聘形式，校园招聘又有校企合作、校园招聘会、招聘宣讲会、定向培养等多种形式。其中校企合作方式是代理记账机构最常用的一种形式。校企合作招聘的操作方式通常是代理记账机构作为企业一方与相关院校签订合作协议，成为合作院校的实习基地，承担学生实习、见习任务，在实习或见习过程中考察学生，并建立人才储备。

招聘会（人才交流会）招聘，比如高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会、地产人才交流会、物流人才交流会等。

媒体广告招聘，是企业招聘人才最常用的方式。一方面广告可以很好地建立企业的

形象，另一方面，广告的信息传播范围广，速度快，获得的应聘人员的信息量大，层次丰富。选择广告这种外部招聘途径，应该主要解决两个问题：选择何种媒体和如何构思广告。

猎头公司招聘，是一种与职业介绍机构类似的就业中介组织。他们针对的是企业急需的高级管理人才和高级专业人才，如总裁、总经理、财务经理、人事经理、市场总监等。

人才机构招聘，包括公立（各级政府的人才交流中心、各级政府的再就业服务中心）和私立两种，猎头公司也属就业服务机构。这些公共就业服务机构免费向企业提供适合空缺职位需要的候选人，然后由用人单位对他们进行面试或测验。私营就业服务机构主要为专业人才、办公室职员、白领雇员和一般管理人员服务，要收取一定的服务费。有关费用既可以由求职者支付，也可以由用人单位来支付，这往往要取决于劳动力市场的供求状况。但实际上由用人单位付费的情况居多。

12.1.2 招聘录用流程

招聘录用流程一般是：（1）人员需求→（2）内部人员调配→（3）外部人员招聘（①制定计划→②确定招聘渠道→③简历筛选→④初试→⑤复试→⑥背景调查→⑦录用→⑧员工报到→⑨试用→⑩转正）

1、人员需求管理

根据公司具体情况，制定未来一年的人力资源需求规划，并根据此规划制订出年度招聘计划。

（1）确定招聘策略

要进行招聘工作，一般需要考虑以下一些方面的问题：

- ◆ 需要招聘多少人员？
- ◆ 将涉足哪些人才市场？
- ◆ 应该雇用固定员工，还是应利用其他灵活的雇用方式？
- ◆ 在内外同时招聘时，企业应在多大的程度上侧重从内部招聘？
- ◆ 所招岗位什么样的知识、技能、能力和经历是必须的？
- ◆ 在招聘中应注意哪些法律因素的影响？
- ◆ 应怎样传递关于职务空缺的信息？
- ◆ 招聘工作的力度如何？

对这些问题的回答其实就是招聘的策略。招聘的策略包括了对目标人才进行界定，对企业吸引人才的核心优势进行挖掘和推广宣传，以及对招聘渠道和方法的选择等。只有正确的招聘策略才能保证我们的招聘工作有的放矢，百发百中。依据招聘策略以及人力资源规划和工作分析的结果，我们就可以制定详尽的招聘计划了。

（2）招聘计划制定流程

公司各部门管理者对业务发展、工作需要、人员使用情况进行讨论，当部门有员工离职、工作量增加等出现空缺岗位需增补人员时，请公司用人部门管理者向公司人力资源部或人力资源专员（以下统称为HRM）提出用人需求，并填写《人员需求申请表》，根据制订的员工招聘计划，制定出相应预算，报总经理审批，审批通过后按计划执行。

《人员需求申请表》必须认真填写，包括增补原由、增补岗位、任职资格条件、增补人员工作内容等，任职资格必须参照《岗位描述》来写。人力资源管理人员接到部门《人员需求申请表》后，核查各部门人力资源配置情况，检查公司现有人才储备情况，决定是否从内部调动解决人员需求。

2、内部人员调配

（1）调配沟通。如果公司现有人才储备可以满足人员需求时，人力资源管理人员应与调配人员及其所在部门、人员需求部门做好充分沟通，报上级审批，批准通过后进行内部人员调配。

（2）调配考核。无论任何原因的内部人员调配，均要按照规定流程进行考核，以确保调动人员符合调人岗位所要求的任职资格、绩效、经验、能力等。

（3）调配审批。部门内人员调动时，需由所属部门申报，人力资源管理人员审批；跨部门人员调动时，需由调出、调入部门申报，人力资源管理人员审核，总经理审批。

（4）工作交接。从业人员工作调动或者离职，应当与指定接管人员按规定及时办清交接手续。从业人员办理交接手续，必须有监交人负责监交，不得出现自我监交的情形。业务负责人办理交接手续，由代理记账机构负责人监交。

3、外部人员招聘

若内部调动不能满足岗位空缺需求，人力资源专员应将公司总的人员补充计划上报总经理，总经理批准后，由人力资源专员进行外部招聘。

（1）制定招聘计划

招聘计划要依据《岗位描述》确定招聘各岗位的基本资格条件和工作要求，若公司现有的岗位描述不能满足需要，要依据工作需要确定、更新、补充新岗位的《岗位描述》。

根据招聘需求，准备以下材料：

①招聘广告文案。招聘广告文案包括本企业的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件、报名方式、报名时间、地点、报名时需携带的证件、材料以及其他注意事项。

②公司宣传资料。

③招聘管理表单及其他资料。《应聘人员登记表》、《员工应聘表》、《复试、笔试通知单》、《复审通知单》、《面试评价表》、《致谢函》、面试准备的问题及笔试试卷等。

（2）确定招聘渠道

根据招聘人员的资格条件、工作要求和招聘数量，结合人才市场情况，确定选择什么样的招聘渠道。

①大规模招聘多岗位时可通过招聘广告和大型的人才交流会招聘；

②招聘人员不多且岗位要求不高时，可通过内部发布招聘信息、网上招聘或参加一般的人才交流会。

③招聘高级人才时，可通过网上招聘，或通过猎头公司推荐。

（3）筛选应聘简历

收到应聘简历或者网上搜索到简历后，要对应聘简历进行初步筛选，对符合公司用人需求的简历进行存档，并预约面试。对未通过筛选的简历进行预留备份，以备不时

之需。

(4) 收集应聘资料，进行初试

进行初试时，招聘人员须严格按招聘标准和要求把好第一关，筛选应聘资料。进行初试时一般从文化程度、性别、年龄、工作经验、容貌气质、户口等方面综合比较，主要是对应聘人员的基本素质、专业技能、价值取向、与所应聘岗位是否适合等方面进行基本判断。

在初试中，发现具有下列情形之一者，不得录用：

- ①曾在本机构或相关企业被开除，或未经批准擅自离职者；
- ②受剥夺政治权利之宣告尚未复权者；
- ③通缉在案者；
- ④受有期徒刑之宣告尚未结案者；
- ⑤经医院体检患有精神病、传染病者或严重疾病者；
- ⑥视力异常，不适合工作者；
- ⑦未满十六岁者；
- ⑧和其他企业劳动合同未到期者。

(5) 复试

对初试合格者可参加复试，复试包括笔试、面试和复审。

① 笔试

笔试是针对招聘专业人员时，需根据招聘工作的实际需要进行的招聘环节。确定笔试内容，一般包括智力测验、专业技能测验、领导能力测验、分析问题能力测验、推理判断能力测验、综合能力测验以及个性特征测验等，笔试合格者进入面试。招聘其他人员可不通过笔试，直接进入面试。笔试小组收集招聘岗位的相关信息，依据岗位说明书，根据招聘岗位的特征、考核需要、试题设计原则、类型及考察内容等，编制笔试题，一般包括单项、多项选择题，简答题，推理判断题，写作题等题型。

② 面试

面试根据初试结果，人力资源专员为符合职位要求的面试人员提前安排，面试主要是对应聘人员的契合度、对岗位所需技能的了解程度以及是否具备该岗位所需的综合能力等进行考核。

面试方式主要有：小组讨论法、结构化面试、一对一面试。

面试一般分成二级面试，有的甚至还有三级以上面试。面试是整个招聘流程中最为关键的环节，也对应聘人员的要求极高，需要提前设计好面试体系。

③ 复审

复审主要是给应聘人员个人展示的机会，是对应聘人员的最后把关，复审由各级主管领导、人力资源部经理参加，是各级主管领导与应聘员工的一次会面，工作人员须先安排布置好场地，主持人须保持场面气氛活跃且有序进行，真正体现公司的精神面貌。

(6) 背景调查

企业为了提高招聘的信用度和准确性，降低企业用人风险，一些重要岗位需做背景调查，比如主管级别以上的管理人员及其他重要岗位人员。背景调查一般通过电话和

约谈应聘者过去工作单位或者学习单位联系人方式开展。首先，可以通过2个方式来拿到背景调查的联系方式：一是在面试时要求应聘者提供，如果应聘者支支吾吾，不太愿意或者找理由不给，甚至还有些人说忘了，那么我们可以初步判定此人背景有作假嫌疑。如果应聘者同意，人力资源专员会要求其提供过去工作单位至少2个联系方式：同事、直属上级、人力资源部门等。如果应聘者不同意，可以通过网上搜索等方式查到其原来工作单位的电话号码，可以打电话过去了解情况。

背景调查需要了解哪些问题？在背景调查前，需要根据岗位素质要求确定需要了解的问题，并且设定相应的提纲和问题，做结构化问题调查。一般情况下，会调查以下问题：如工作表现、工作绩效和为人处事评级、离职原因、原单位为什么没挽留他、服务时间、工资待遇、优点与不足点、原单位认为比较适合做什么/最不适合做什么、如果聘用需要注意什么、需要提供什么培训等。

一般来说，员工离职后原单位都会尽量给其好评，有意识掩饰很多东西，所以在电话访谈时提问要很注意技巧，例如不问他表现如何（因为过去单位肯定会说很好），而是提问他还有哪些方面需要改善的或者是我们需要哪些方面给他培训等等。

除了电话和约谈应聘者过去工作单位、学习单位联系人之外，还可以通过要求应聘者提供收入证明、离职证明、推荐人介绍信、过去工作作品（不涉及违反之前公司保密协议的前提下），学历证明等，来证明其过去经历是否属实。

(7) 员工录用、建档

复审和背景调查（非所有人都需要）结束后，由用人部门和人力资源专员共同确定录取人员名单，人力资源专员对最后确定的录用人员名单按编号发放《员工录取报到通知》和《致谢函》，通知上需注明：被录取者姓名、编号、员工报到时间、办理录用手续需准备的资料等相关事宜。

员工录用后须办理担保手续的，签订《担保书》，由新录员工须提供担保人身份证复印件、户口本复印件、房产证复印件、及经担保人签字盖章的担保书。人力资源专员要为每一位新录用的员工建立员工档案，新录员工办理录用手续时需补交齐个人资料，如身份证复印件、学历证复印件、照片等相关资料。

(8) 员工报到

应聘人员在接到公司录用通知后，须在规定时间内到公司。如果超过录用通知书期限的，可以取消录用资格。若应聘人员告知有特殊情况，可在衡量后进行批复，允许延期报到等。应聘人员报到后，人力资源专员带领其办理相关入职工作。如填写登记表、填写简历表、身份证复印件、有关证书复印件、免冠照片、签订劳动合同，申领相关办公用品等。

(9) 试用

办理入职手续后，新进员工即进入试用期，试用期限不得超出劳动合同法规定的最长期限。劳动合同法规定的最长合同期限为：劳动合同在3个月（含3个月）以上不满1年的，试用期限不得超出1个月；劳动合同在1年（含1年）以上不满3年的，试用期限不得超出2个月；劳动合同在3年（含3年）以上的，试用期限不得超出6个月。

试用期主要对新进员工的工作态度、工作能力和工作业绩等方面进行考核、鉴定。在试用期内员工若因工作或环境不适应，可提出解除劳动合同。

(10) 员工转正

试用期员工表现优异，可填写《员工转正申请表》申请提前转正。试用期满后，试用期员工可填写《员工转正申请表》，进行试用期考核，但未达到公司用人标准者，人力资源专员与用人部门可视具体情况协商延期转正、转岗或直接辞退等。经试用期转正考核合格者，人力资源专员应为合格员工办理转正手续，同时与用人部门做好转正员工的定岗定级、职业发展规划等。

12.2 员工培训体系的建立

企业员工培训，是为提高经营管理者能力水平和员工的技能。

代理记账机构应当通过提供专业培训、加强职业道德教育、支持督促参加会计人员继续教育、建立职业能力提升激励机制等方式，确保全体从业人员达到履行其职责所需要的专业胜任能力，以应有的职业态度开展代理记账业务。

会计岗位人员应当自觉按照有关规定，及时完成会计人员每年继续教育。

会计继续教育，是为会计人员更好地适应社会主义市场经济发展要求的再培训、再教育，这是会计队伍建设的重要内容，又是一项崭新的事业和艰巨复杂的系统工程。它具有强制性、严要求、长期性、循环性等教育特点。

会计继续教育的必要性是基于企业在错综复杂、激烈竞争的新形势下，更需要通过会计继续教育培训会计人员具有较高的综合素质和能力：

1、具有较高的政治素质

对时局变化的高度敏锐性，感悟时局变化对企业财会正负两方面的影响及程序，要加强学习，坚持方向，提高认识能力和实践能力，增强原则性、系统性、预见性和创造性。

2、具有强烈的市场经济意识

市场经济提现了超前的创新意识、较强的竞争和法制意识，更体现了风险与效益对等的根本法则，归根到底市场竞争是产品的竞争，科技的竞争，人才的竞争，而这一切均有赖于国民教育和不断学习。

3、具有合理的知识结构

要具备较高的文化素质和一定的新技术知识，较娴熟的业务操作能力，只有学习学习再学习。

4、具有较高的职业道德

忠于职守和职业道德，爱岗敬业，刻苦学习，廉洁奉公，团结协作。

12.2.1 企业培训体系的构成

员工培训体系，是指在企业内实施培训的组织机构、职责、方式、程序、过程和资源等诸多要素构成的整体。这些要素形成一套结构化的动态体系，能够在企业内部建立深层次的学习循环，不断提升员工和企业的学习力，进而不断提升企业的核心竞争力。

12.2.2 内部培训体系的建立

由于多数代理记账机构属于中小型组织，内部培训制度的建立不宜过分复杂，要因因地制宜，企业培训制度的构建必须从企业自身的特点和实际出发进行规划，与本公司的人力资源结构、企业发展战略政策等密切统筹起来。尽管各家代理记账机构的培训管理制度各不相同，但制度架构却大同小异，一般包括：

1、明确机构职责

为保障企业内部培训的实施，应对内部培训权责进行划分，明确各部门、各岗位的培训职责分工，确保培训工作责任到人。通常来讲，企业内部培训一般由企业的HRM具体负责，其他部门予以配合。假如企业内部尚未设置HRM，则需要另行指定内部培训负责人。

为体现培训的重要性，确保内部培训工作的正常开展，代理记账机构可以通过抽调相关人员组成公司培训领导小组，并明确各自的责任分工方式来设置培训机构。

◆ 培训领导小组的职责一般包括：

- (1) 做好年度培训需求的调查与分析；
- (2) 拟订公司全年培训计划和月度培训计划；
- (3) 组织实施各种公司各层面的培训活动；
- (4) 拟订并执行公司师资队伍建设方案；
- (5) 建立培训管理办法，建立并实施培训积分制度；
- (6) 收集、开发并建立公司培训教材、教案库，定期进行修改和整理；
- (7) 每半年进行培训效果评估；
- (8) 召集培训小组成员进行授课技巧培训、教案整理工作；
- (9) 帮助并监督部门培训工作的执行情况，每季度对部门培训工作进行总结评估；
- (10) 配合公司领导以及实际需求执行其他培训工作；
- (11) 联络外部培训机构、引入外部培训讲师以及执行外派培训。
- (12) 落实公司安排的其他培训相关工作。

◆ 各部门培训设置兼职管理员，其具体工作职责有：

- (1) 根据公司培训计划拟订部门月度培训计划；
- (2) 组织执行部门培训工作；
- (3) 收集、开发部门相关培训教材；
- (4) 每季度进行部门培训需求调查与培训效果评估；
- (5) 贯彻执行培训小组下达的其他工作。

2、培训需求分析

培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门采取各种办法和技术，对组织及成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，从而确定培训必要性及培训内容的过程。培训需求分析就是采用科学的方法弄清谁最需要培训、为什么要培训、培训什么等问题，并进行深入探索研究的过程。它具有很强的指导性，是确定培训目标、设计培训计划、有效地实施培训的前提，是培训活动的首要环节，

是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要，是培训工作准确、及时和有效的重要保证。

3、培训类别及相应内容

内部培训类别从多个角度划分，在实践中，企业制定培训管理制度通常会按照培训对象的划分。

(1) 新员工入职培训内容：

①企业文化和制度培训。

具体内容有：A、公司发展概况，公司所在行业在中国和世界的发展前景，公司目前的目标、方针、组织机构和职责；B、产品知识介绍，让员工了解公司目标客户、业务流程、各类产品；C、人事制度，作息时间、休假、请假、晋升、培训、奖惩、工资结构、发薪日、加班工资、支薪方式、社会保险及为员工提供的其他福利；D、总务制度，主要有公司进出、工作牌、考勤卡使用、劳保领用、工作午餐、个人车辆停放等；E、行为规范和礼仪知识，包括保守商业秘密，遵守劳动纪律，了解员工仪表、穿着、交往、接电话等知识。目的是使员工了解公司发展史，熟知公司企业文化、公司经营范围；学习和了解公司管理制度和道德行为规范；认同组织文化和企业目标，为树立公司良好的企业形象而共同努力。

②岗位培训。新员工上岗前应对拟任岗位进行专业培训，包括职业道德、专业基础知识、操作规范、实务培训、商务礼仪及客户沟通技巧等，使其熟悉岗位职责、业务知识、日常工作流程、工作要求及操作要领。使新进员工更快地融入团队，快速有效地担当岗位责任。

③案例研究及模拟实习。以案例形式讲解本机构在经营活动中的经验和教训，使新员工了解基本原则和工作要求，而后进行有针对性的模拟实习。

(2) 基层管理人员培训内容：

①能力培训。例如：

- A、同公司内部各级的关系处理；
- B、基层管理人员人际关系的处理；
- C、领导能力及管理能力；
- D、组织协调能力；
- E、想象能力和敏锐的观察力；
- F、需要的知识和工作技能。

②岗位培训。例如：

- A、基层管理人员的基本责任。
- B、岗位工作流程及业务处理；
- C、新技术应用技能。

(3) 中层管理人员培训内容：

①能力培训。例如：

A、计划能力，包括明确工作的目的和方针、了解有关事实、以科学有效的方式从事调查、拟定实施方案等；

B、组织能力，包括分析具体的工作目标和方针、分析并决定职务内容、设置机构、制订组织图表、选任下属人员等；

C、控制能力，包括执行制定的标准和规范，严格实施标准，及时向上级反馈等；

D、培训相应的领导能力和管理才能；

E、使其具有良好的协调、沟通能力。

②岗位培训。例如：

A、公司发展战略；

B、市场开发策略；

C、明确公司的经营目标和经营方针。

(4) 高层管理人员培训

对于高层管理人员的培训内容并不确定，主要培训任务是帮助高层管理人员从旧观念的羁绊中解脱出来，勇于创新。解除过去经验的束缚，接受新思想、新观念，创造性地开展工作。

4、培训计划与实施

制定详细具体、切实可行的培训计划，明确培训课程、参训人数、培训目的、培训讲师、培训预算等，确保培训计划的可执行性。培训相关责任人员按照培训计划组织实施，一般在培训前两天发布培训通知，各部门根据培训通知做好人员工作安排，并提前做好布达，保证培训的正常实施。

5、培训方法

培训方法有讲授法、视听技术法、讨论法、案例研讨法、角色扮演法、自学法、互动小组法、网络培训法、场景还原法(复盘)等，也可以采取流行的沙盘模拟，情景演示，户外拓展等方法。

6、培训纪律与管理

培训纪律包括考勤纪律和课堂纪律。培训管理可以采取培训积分制管理方式，培训积分制度是保障培训工作能够顺利进行的制度，培训积分的建立要求全员必须积极参与培训活动，获得积分，为自己的成长、提升提供有力的佐证。规定课程的得分系数。将要举行的课程依据重要程度规定相应的得分系数，每个全过程参加的人员都可以获得积分。规定得分要求，即正式员工全年必须获得 XX 的积分，达不到要求的扣除部分年底奖金等。要提升职务，必须在前 12 个月获得 XX 的积分，否则不能提升。规定听课时间，每年每人必须听 XX 时间的课，否则培训管理人员工作不合格。

7、培训考核与评估

评估方式有闭卷考试、课堂作业、现场提问、评估表等方式进行，通过培训评估表的方法是本机构培训评估的主要常用办法，是通过员工填写《培训评估表》来进行。

8、培训档案管理

员工培训档案是员工个人档案的重要组成部分。员工培训档案即员工参加历次培训的相关记录，记录内容主要包括培训课程、培训地点、培训讲师、培训机构、培训业绩、个人分摊的培训费用等项目。每次培训结束，均应对员工参加培训后的相关记录填写《员工培训档案卡》，并经培训负责人和人力资源专员签字后保存至员工培训档案。

9、员工培训体系的运行

企业建立一个培训体系并不难，请个专业的咨询公司很快就能解决。难就难在怎样使这个体系按照设定的方向和轨道持续运行，因为成功的培训体系一方面需要企业的持续投入，另一方面，更需要企业内部的“推动”。其实，任何一种培训体系都不会自动运行，它在前期，一定需要管理者去“强势推动”，这是培训体系成功运作的“秘诀”，这种推动是在培训的系统流程之外的一种方法和技巧，具体方法有如下十步：

(1) 按月召开培训座谈会。将统计的培训成绩及问题进行发布，加深各级主管、内部讲师对培训体系的认识，诊断运行过程存在问题，融洽内部气氛，寻找解决思路。

(2) 设计“内部讲师荣誉榜”。将内部讲师头像及优秀讲师介绍、主要课程等资料依次在墙报上、办公平台、网站、自媒体上进行大力宣传、介绍，为培训体系顺利运行宣传“造势”。

(3) 定期举办培训征文活动。规定主题如“我眼中的员工培训”、“我的成长经历”等，在全体员工中公开征集文章，号召全员参与，提升全员培训理念，然后公开评选，选出前三名进行表彰。

(4) 举办“心得报告评选”。将优秀的学员“培训心得报告”推荐上内部刊物或在公司宣传栏公开公布，也可适当地可以组织员工进行学习讨论。

(5) 实施“月度优秀讲师”奖励。对培训流程规范、培训目标顺利完成、培训课件教材完整、学员评价高的讲师进行公开奖励。

(6) 实施“月度优秀部门”评选。对培训目标顺利达成、培训组织到位、支持配合度高的部门进行荣誉奖励（如流动红旗、奖章、奖杯等）。

(7) 实施“月度优秀学员”评选奖励。对遵章守纪、参与度高、培训考试成绩合格、有心得报告及感想深刻的优秀学员进行奖励。

(8) 制定“行动计划”。要求培训对象根据培训内容，制定自己的改善行动计划，并选定目标进行全程跟进，对行动及时、改进效果明显的学员进行奖励。

(9) 与外部培训机构合作，联合东莞市代理记账行业协会专家顾问小组定期举办综合专业培训；或参与一些专题沙龙、论坛等，指派内部讲师作为主讲嘉宾参与，一方面提升企业形象，一方面培养内部讲师的荣誉感和成就感。

(10) 结合培训工作的实际，组织内部培训知识或技能竞赛，将培训理念、知识和方法纳入公司的日常运作流程，使其慢慢地成为企业的一种习惯，从而可以实现自动运行。

12.3 员工职业道德规范

12.3.1 规范标准

根据财政部 2023 年 1 月 12 日发布的财会 [2023]1 号文“关于印发《会计人员职业道德规范》的通知”作为代理记账机构的员工职业道德规范标准。代理记账机构应当组织开展形式多样的学习活动，帮助机构会计人员全面理解《会计人员职业道德规范》内容，准确把握《会计人员职业道德规范》提出的要求，将有关要求落实到具体会计

工作中，使其成为机构会计人员普遍认同和自觉践行的行为准则；将《会计人员职业道德规范》要求有机融入内部培训内容，加强会计人员职业道德培训；将遵守职业道德情况作为评价、选用会计人员的重要标准。

12.3.2 规范内容

《会计人员职业道德规范》内容包括：

一、坚持诚信，守法奉公。牢固树立诚信理念，以诚立身、以信立业，严于律己、心存敬畏。学法知法守法，公私分明、克己奉公，树立良好职业形象，维护会计行业声誉。

二、坚持准则，守责敬业。严格执行准则制度，保证会计信息真实完整。勤勉尽责、爱岗敬业，忠于职守、敢于斗争，自觉抵制会计造假行为，维护国家财经纪律和经济秩序。

三、坚持学习，守正创新。始终秉持专业精神，勤于学习、锐意进取，持续提升会计专业能力。不断适应新形势新要求，与时俱进、开拓创新，努力推动会计事业高质量发展。

第六部分 代理记账机构运营与管理

企业运营管理是作为企业生存盈利的关键要素和要素之间的逻辑关系，它决定着一个企业的市场经营成果；从长远来看，能否找到适合企业经营需要的企业运作模式并不断完善决定着一个企业能否有未来。不同的企业运营模式具有不同的盈利潜力和竞争优势，企业运营管理为企业所带来的竞争优势最终可以归结为能为客户创造更多的价值。成功的企业运营模式与现存的运营模式相比在本质上是一种创造价值的更好的方法。我们提出创新企业运营模式，也就是要提升客户价值创造能力，延续企业的竞争优势，最终达到企业的持续发展。

第十三章 代理记账机构营销与服务体系建设

13.1 定价营销体系建设

13.1.1 代理记账产品的定价方法分类

定价策略是企业为实现其定价目标所采取的具体方法，按照定价的出发点可以归纳为成本导向、需求导向和竞争导向三类。

1、成本导向定价法

以营销产品的成本为主要依据制定价格的方法统称为成本导向定价法，这是最简单、应用相当广泛的一种定价方法。具体包括：

(1) 总成本定价法

A、成本加成定价法，即按产品单位成本加上一定比例的毛利定出销售价。

其计算公式为： $P = C \times (1+R)$

P：产品的单价

C：产品的单位总成本

R：产品的加成率（毛利率）

B、目标利润定价法，是根据企业总成本和预期销售量，确定一个目标利润率，并以此作为定价的标准。

其计算公式为：单位产品价格 = 总成本 × (1+ 目标利润率) / 预计销量

(2) 边际成本定价法

边际成本定价法是以单位产品的边际成本为基础的定价方法。在完全竞争市场中，边际成本定价法是达到市场均衡的定价方法，此时企业的边际收益等于边际成本，短

期利润为零。由于边际成本是产品在不考虑沉没成本的情况下可以销售的最低价格，因此企业在短时期内能继续维持下去。

边际成本定价法是在市场需求曲线和厂商边际成本曲线给定的情况下，由两条曲线的交点来确定产品价格的方法。在竞争市场上，由市场需求曲线和市场供给曲线形成的均衡价格等于厂商的边际成本，从长期来看，也等于厂商的最低平均成本。这样，边际成本定价一方面保证了厂商获得最大收益，另一方面又保证了消费者能够获得低价，从而获得最大效用。

(3) 盈亏平衡定价法

考虑到销售额变化后，成本也在发生变化，这种方法是损益平衡原理实行的一种保本定价法。其公式是：

单价 = 单位变动成本 + 固定成本 ÷ 销售量

盈亏平衡点销售量 = 固定成本 / (单价 - 单位变动成本)

盈亏平衡点销售额 = 固定成本 / (1 - 单位变动成本率)

服务企业经常使用边际贡献定价法和服务时间收费法进行定价。边际贡献定价法就是将预期边际贡献对固定成本进行补偿，而不以固定成本为基础，最终实现收益的定价法。边际贡献定价法比较适合在消费需求过高的情况下，帮助企业迅速开拓市场，具有方法灵活的特点。互联网免费增值模式即以边际贡献定价法为基础。但是，边际贡献定价法要求售价高于变动成本，否则就会给服务企业造成巨大的亏损。服务时间收费法是把服务时间当成成本，因为无形的服务成本往往难以计算，所以以有形的时间来计算价格，如家政服务的钟点工就是按照服务时间收费法收费的。

2、需求导向定价法

需求导向定价法是指根据市场需求状况和消费者对产品的感觉差异来确定价格的定价方法。它包括以下三种：

(1) 认知导向定价法，是根据消费者对企业提供的产品价值的主观评判来制定价格的一种定价方法。

(2) 逆向定价法，它是指依据消费者能够接受的最终销售价格，考虑中间商的成本及正常利润后，逆向推算出产品的价格。

(3) 习惯定价法，是按照市场长期以来形成的习惯价格定价。

(4) 竞争导向定价法

竞争导向定价法是企业通过研究竞争对手的生产条件、服务状况、价格水平等因素，依据自身的竞争实力，参考成本和供求状况来确定商品价格，以市场上竞争者的类似产品的价格作为本企业产品定价的参照系的一种定价方法。

在工业化及之前时代，由于受社会生产力及生产效率的限制，以实体产品为主体，多数产品处于供不应求或者供求平衡状态，这个时期以成本导向定价法为主要定价方法。进入互联网时代，随着社会生产力及生产效率大幅提高，各行各业都面临“产能过剩，供大于求”的难题，市场竞争过分激烈，竞争导向定价法成为了主角。

13.1.2 代理记账机构常用的定价方法

1、竞争导向定价法

(1) 通行价格定价法

◆概述:

通行价格定价法又称随行就市定价法或流行水准定价法,是以本行业的平均价格水平为标准的定价方法。是竞争导向定价方法中广为流行的一种。其原则是使本企业产品的价格与竞争产品的平均价格保持一致。

在垄断竞争和完全竞争的市场结构条件下,任何一家企业都无法凭借自己的实力而在市场上取得绝对的优势,为了避免竞争特别是价格竞争带来的损失,大多数企业都采用随行就市定价法,即将本企业某产品价格保持与市场平均价格水平上,利用这样的价格来获得平均报酬。此外,采用随行就市定价法,企业就不必去全面了解消费者对不同价差的反应,也不会引起价格波动。

一般来说,在基于产品成本预测比较困难,竞争对手不确定,以及企业希望得到一种公平的报酬和不愿打乱市场现有正常秩序的情况下,这种定价方法较为行之有效。在竞争激烈而产品弹性较小或供需基本平衡的市场上,这是一种比较稳妥的定价方法,在煤炭产业、房地产业应用比较普遍。因为在竞争的现代市场条件下,销售同样产品在定价时实际上没有选择的余地,只能按现行市场价格来定价。若价格定得太高,其产品将难以售出,而价格定得过低,一方面企业自己的目标利润难以实现,另一方面会促使其他企业降价,从而引发价格战。

◆通行价格定价法的优点:

- A、平均价格水平通常被认为是“合理价格”,易为用户所接受;
- B、容易与竞争对手和平共处,避免激烈竞争产生的风险;
- C、一般能为企业带来适度的利润;
- D、可适用于任何市场结构。

值得注意的是,流行水准价不是固定价格,而是随着行业产品(服务)需求和成本的变化而变化。

◆通行价格定价法的应用时机:

- A、难以估算成本;
- B、企业打算与同行和平共处;
- C、如果另行定价,很难了解购买者和竞争者对本企业的价格的反应。

◆通行价格定价法的目的:

通行价格定价法是竞争导向定价方法中广为流行的一种。定价是使商品或服务的价格与竞争者的平均价格保持一致。这种定价法的目的是:

- A、平均价格水平在人们观念中常被认为是“合理价格”,易为消费者接受。
- B、试图与竞争者和平相处,避免激烈竞争产生的风险。
- C、一般能带来合理、适度的盈利。

◆通行价格定价法的特点:

它要求企业制定的产品价格与同类产品的平均价格保持一致。在有許多同行相互竞争的情况下,当企业生产的产品大致相似时(如钢铁、粮食等),如企业产品价格高于别人,会造成产品积压;价格低于别人又会损失应得的利润,并引起同行间竞相降价,两败俱伤。因此,在产品差异很小的行业,往往采取这种定价方法。另外,对于一些难以核算成本的产品,或者打算与同行和平共处,或者企业难以准确把握竞争对手和客户反应的,也往往采取这一种定价办法。

当然,这种定价法也有一定风险,一旦竞争者由于劳动生产率提高,成本降低,突然降低其产品价格,则往往使追随者陷入困境。其实在代理记账行业历史上出现过几次大幅度降价,造成了许多运营成本高的代理记账机构出现经营困难。

(2) 主动竞争定价法

与通行价格定价法相反,它不是追随竞争者的价格,而是根据商品(或服务)的实际情况及与竞争对手的差异状况来确定价格。

(3) 投标定价法

投标定价法是大多数通过投标争取业务的公司通常采取的竞争导向定价法。竞标的目的在于争取合同,因此公司考虑的重点是竞争者会报出何种价格,公司制订的价格应比竞争者的低,而不局限于成本或需求状况。当然,公司必须事先确定一个最低的获利标准来投标;价格低于成本将有损利益;价格高于成本虽然增加了利润但不利于中标。

(4) 现行价格定价法

现行价格定价法是指公司产品的价格与主要竞争者价格或一般市场价格相当,而不太考虑成本或市场需求状况。采用这种定价法的原因在于产品的需求弹性难以衡量,在保证相当利润的基础上,还可避免因恶性竞争破坏行业的和谐。

2、认知价值定价法

认知价值定价法,又叫觉察价值定价法,也称“感受价值定价法”、“理解价值定价法”是根据消费者所理解的某种商品(或服务)的价值,或者说是消费者对产品价值的认识程度来确定产品价格的一种定价方法。理论上讲,客户对某一产品的认知价值与产品的实际价值有差距时,产品的价格需求性就越低。

认知价值定价法的关键是要正确地估计消费者的认知价值。如果估计过高,会导致定价过高,影响产品的销量;如果估计过低,会导致定价过低,产品虽然卖出去了,却不能达到定价绩效的目标。

认知价值定价法一般用于企业推出新产品或进入新市场时,具体做法是:企业以计划好的质量和价格为特定的目标市场提供一种新产品概念时,首先估计消费者对该产品的接受程度,预测这一价格水平下产品的销售量,并据此估算必需的交付能力、投资额和单位产品成本;然后,综合所有情况和数据,测算这种产品的盈利水平,如果盈利令人满意,企业就投资开发此产品,否则,就放弃开发。

认知价值定价法的步骤:①确定消费者认知价值,决定商品的初始价格。②预测在初始价格下的商品的销量。③预测目标成本,即由销量算出生产量、投资额及单位成本。④把目标成本与实际成本相比较,计算能否达到预期利润。

3、产品差别定价法

从根本上来说，产品差别定价法是一种防御性的定价方法，它在避免价格竞争的同时，也抛弃了价格这一竞争的“利器”。产品差别定价法则反其道而行之，它是指企业通过不同的营销努力，使同种同质的产品在消费者心目中树立起不同的产品形象，进而根据自身特点，选取低于或高于竞争者的价格作为本企业产品价格。因此，产品差别定价法是一种进攻性的定价方法。

所谓差别定价是指企业以两种或两种以上不同反映成本费用的比例差异的价格来销售一种产品或服务，即价格的不同并不是基于成本的不同，而是企业为满足不同消费层次的要求而构建的价格结构。

(1) 差别定价法的运用

产品差别定价法的运用，首先要求企业必须具备一定的实力，在某一行业或某一区域市场占有率较大的市场份额，消费者能够将企业产品与企业本身联系起来。其次，在质量大体相同的条件下实行差别定价是有限的，尤其对于定位为“质优价高”形象的企业来说，必须支付较大的广告、包装和售后服务方面的费用。因此，从长远来看，企业只有通过提高产品质量，才能真正赢得消费者的信任，才能在竞争中立于不败之地。

(2) 差别定价法的形式

差别定价法有以下几种形式：

①客户细分定价。企业把同一种商品或服务按照不同的价格卖给不同的客户。例如，对初创企业和一般企业，对初创企业在初创期收取较低的费用；按行业细分对房地产企业、建筑安装企业收取较高的费用；将企业分为初创期、成长期、稳定期，对处于不同时期的企业收取不同的费用。

②产品形式差别定价。企业将产品划分成不同类型，制定不同的价格，但不同类型的产品其价格之间的差额和成本之间的差额是不成比例的。比如：年营业额 3000 万元的企业比年营业额 1000 万元的企业的价格高出一大截，可其成本差额远没有这么大；对建筑企业正常代理记账收费 500 元 / 月，可是增加一项应收账款托管服务，但价格却可定到 1000 元 / 月。

③形象差别定价。有些企业根据形象差别对同一产品制订不同的价格。这时，企业可以对同一产品采取不同的商标，塑造不同的形象，以此来消除或缩小消费者认识到不同细分市场商品实质上是同一商品的信息来源。如通过对员工技能进行等级认定，按照不同等级服务人员收取不同的服务费用。

④地点差别定价。企业对处于不同位置或不同地点的产品和服务制订不同的价格，即使每个地点的产品或服务的成本是相同的。例如对于上门送单的客户收取低费用，对于上门取单的客户收取高费用。

⑤服务差别定价。价格随着提供会计服务项目或深度的变化而变化。如对有的客户提供咨询服务，定期出具咨询建议书，而对另一些客户只提供日常答疑服务；同样提供咨询服务，对有的客户只提供简单的财税咨询建议，而另一些客户则提供较为完整的管理咨询报告。从而分别确定不同的收费价格。

(3) 差别定价法的适用条件

实行这种差别定价，必须具备以下条件：

- ①市场必须是可以细分的，而且各个细分市场表现出不同的需求程度。
- ②各个市场之间必须是相互分离的。
- ③在高价的细分市场中，竞争者不可能以低于企业的价格竞销。
- ④细分市场和控制市场的成本不得超过实行差别价格所得的额外收入。
- ⑤差别价格不会引起客户的厌恶和不满。
- ⑥差别价格策略的实施不应是非法的。

(4) 实行差别定价策略途径

要实行差别定价策略，就要重点做好以下工作：

①客户调查。客户调查可通过问卷调查、电话访问、个别访谈、直接观察等方式来收集和评估价格决策所必需的各种信息，对客户进行调查。首先，要了解客户的构成，便于我们选择细分客户群的标准，对其进行科学的分类，为实施差别定价策略做准备；其次，还要了解客户的行为模式。例如客户的业务场景、工作方式、运营流程、购买动机等，以了解客户的消费偏好，假如客户非常看重产品或服务的内容或者服务深度的话，企业就可采取服务差别定价；最后，要对客户的营业收入和利润状况进行调查。客户营业收入和利润的高低决定了其购买力的大小，并影响到支付能力和购买价值认知，通过对其营业收入和利润进行调查，了解客户的平均收入水平，可划分哪几个层次，他们对本企业服务价格的承受能力有多大，承受价格为多少，可否划分为有明显区别的若干客户群，不同客户群对本企业服务的需求弹性是否有差别，这是实施差别价格策略的一步很关键的工作。

②市场状况研究。首先，要研究市场供求状况，该产品市场是卖方市场还是买方市场，其未来发展趋势如何；其次，要对市场竞争程度、范围及其变化趋势进行分析。判断该产品市场结构是完全竞争市场、完全垄断市场、垄断竞争市场还是寡头垄断市场。在完全垄断市场、垄断竞争市场结构下，企业可考虑采用差别价格策略；最后，要分析竞争者的策略。包括竞争对手的技术、财、人才和成本特点，价格变动的速度和幅度以及竞争者的产品策略、渠道策略、促销策略、市场拓展策略等。

企业产品分析。对本企业产品进行分析，主要了解产品同性质的高低，有无替代品，以及产品的成本，产品所处的生命周期阶段等。如果企业在某种产品上有一定的技术、资本、人才和成本优势的话，并且该产品具有差异性而又缺乏替代产品，那么，企业便可考虑差别价格策略。在对客户、市场、产品行情分析的基础上，企业就要选定自己的目标，采取某种或某几种差别定价形式来实施差别价格策略了。

由于代理记账行业参与方较多，除代理记账机构本身外，还牵扯到客户的配合、政府管理部门的管理环境等多个方面，代理记账业务或者产品的成本并不会完全取决于企业，而受外部诸多因素的影响，所以，代理记账服务的成本是难以准确核算的，成本导向定价法也就很难在代理记账行业应用。不过，如果将代理记账服务进行标准化产品封装后，即可以减少甚至完全消除外部因素的影响，成本导向定价法即可以得到应用，有时会产生意想不到的效果。

13.2 服务营销体系的建设

13.2.1 服务营销文化建设

1、树立服务营销文化

服务营销文化的理论基础是企业文化理论，它在本质上就是企业文化对服务观念和客户满意观念的一种集中向。它的含义是：以追求优质服务为导向，每个成员都把向内部客户和最终的外部客户提供优质服务并最终使内外客户满意视为生活的自然方式和最重要的规范之一。这个“服务”可理解为利益、客户价值或消费者福利。马克思指出：“价值是人与人之间的一种掩盖在物质外壳下的关系。”商品交换实际上是交换各自所需的服务功能或某种利益。可以说一切商品的本质功能是服务社会，因此以客户为中心，向客户提供各种优质服务，从而使客户满意，应该成为其核心理念。传统营销侧重于商品功能的导向作用，而服务营销侧重于以整体商品提供的利益为导向，与客户形成新型关系；传统营销侧重于销售商品，而服务营销侧重于通过优质服务维持现有客户，培养其忠诚度，建立服务伙伴关系。

2、服务营销文化建设程序

第一步，分析和规划。

对服务文化建设进行规划，必须建立在正确的认识本企业的历史和现状的基础上。企业先要追溯本企业的历史传统，考察历史上的重大事件、兴衰历程、崇高的精神、惯用的思维方式和英雄人物等对企业的历史进行总结和归纳。然后，对企业的现状进行系统的分析。主要包括了解企业内部环境和外部环境两个方面。

(1) 了解企业内部环境

一要分析员工的素质，他影响着服务营销文化的现实水平和潜在能力。二要分析企业的管理体制和经营特色，他们对企业营销文化的塑造有着重要的影响。

(2) 分析外部环境

首先要考察市场状况，考虑并预测市场变动的趋势。主要分析新的服务技术发展状况，每一次新的服务技术的出现，都会给企业带来新的机会和挑战。因此，营销文化的塑造应充分考虑服务技术出现带来的影响。

在对企业历史和现状进行完整、系统的分析之后，企业可以着手进行文化建设的规划，它包括总体思想、实施重点、实施方法和时间表等，然后在这些规划的指导下组织实施。

第二步，组织与实施。

组织与实施是服务文化塑造的关键阶段。它通常包括以下几方面：

一是全面提高职工素质。企业职工的素质是企业素质的基础。国内外优秀服务企业无不把提高职工素质作为整个企业营销文化建设的基础性环节。服务行业职工素质低，企业服务营销文化建设的有效措施便难以得到积极的回应和贯彻，因此，全面提高职工的素质是当务之急。

二是设计各种仪式和活动。企业职工只有在亲身实践中感受到企业的价值观，才能产生对企业文化的兴趣。有远见的企业都善于设计组织一些仪式和活动以营造适宜的

环境气氛。别出心裁的文化活动，对于增强企业凝聚力，会起到意想不到的效果。

三是树立英雄人物。英雄人物把抽象的精神层面和文化层面的内涵形象化，对企业服务文化成型和强化有着不可忽略的作用。如交通行业中提倡学习李素丽的“一心为乘客着想，热情文明服务”的精神等对该行业文化建设起到极大的推动作用。

四是完善文化网络。实践表明，文化网络能够广泛地传递大量信息，在企业文化形成和发展过程中往往起着其他传播渠道无法替代的作用。因此，在服务营销文化的塑造中，应充分重视并利用文化网络传播企业的价值观，促进企业服务营销文化的形成和发展。

第三步，服务形象的传播。

在服务文化建设的过程中还有一项非常重要的工作就是服务形象的传播，他在服务营销文化建立与健全的过程中应该占据十分突出的地位。企业服务形象传播活动的目的，在于提高企业的社会美誉度，名副其实，经得起客户检验，赢得社会广泛信任的美誉度是企业良好形象的重要标志。提高企业美誉度，不能只是通过广告一味地自我吹嘘，而是要以优质产品和良好服务为基础，实事求是，多渠道，多方式的宣传、介绍，取得客户对企业的广泛了解和高度评价。企业服务形象传播的主要方式有：

一是赞助公益事业。公众对企业的好感，是自身实际体验的产物，企业赞助公益事业带来了实际利益，最能引起公众的好感。企业通过赞助公众的事业解决公众的困难，或是组织有益的活动参与社会公共教育宣传，为社会做出贡献，结果使企业也同时受益。

二是文体公关。文体活动是人类生活重要组成部分，越是发达的社会，文体活动就越重要，越会受到整个社会的关注。企业参与和支持文体活动，从而达到提高企业美誉的目的，已经成为一种十分普通的传播方式。

三是积极参加公益活动。参加公益活动既可以传播企业服务文化，又有利于凝聚和提升团队精神。

13.2.2 营造服务营销环境

1、服务组织与流程

首先，组织结构的改进是先决条件。

高质量的服务意味着迅速灵活地做出决策和提供快捷的服务，因此组织结构必须高效简洁。如果组织结构妨碍了员工开展服务工作，就不可能形成服务文化所持有的行为标准和价值观念，企业服务战略所提出的良好愿望也无法实现，这会使人感到萎靡不振，甚至产生逆反情绪。有优质服务导向的企业要求有一个精干的组织结构和为数极少的直线等级层次，决策必须由直接与客户打交道的员工做出；决策部门与其他支持性部门的职责必须界定清楚，而且在此基础上各部门、各机构要通力合作。彼得斯倡导一种全新的内部和外部合作的模式，他认为“合作必须成为日常行为的主导准则，比如高层领导、市场营销专业人士、设计人员、会计人员、服务人员必须明确各自的权利义务，并且相互合作。”重视非正式机构的建设与引导，因为它们对正式机构有着重要的影响；组织机构改进的另一面是运作体系、规章制度和工作流程的改进。要避免过于复杂的运作体系或工作流程造成的不必要的延误、错误及信息中断，从而

做到工作方式简洁高效。

其次，优质服务的管理前提是建立服务导向的领导体系。

全身心地为客户服务和为下属工作，这是管理者所需要的精神。所有员工应该能从所有的管理者和上级主管那里得到积极的和持久的支持。如果不是这样，即使代表真正服务文化的价值观念已经建立起来了，它也不可能在整个组织中广泛地传播开来。因此，与体育竞赛相仿，每个管理者和上级主管都必须接受“教练”的角色，他们必须能鼓舞员工的士气，调动员工开展服务工作的积极性。为此，领导层必须高度重视与内部人员和外部客户沟通并促成一个好的沟通氛围。

2、服务的硬环境

服务的硬环境包括：服务场所、服务设施建设和服务设备和工具。如接待客户的场所、打印机、复印机、凭证装订机、车辆、桌椅沙发等。

13.2.3 服务营销体系建设

1、服务渠道与方式

服务渠道就是服务企业为目标客户提供服务时所选择的位置和传递方式所做的决策，它包括如何把服务交付给客户和应该在什么地方进行，是以纸质交付还是电子交付。如：

(1) 电话支持服务。

开通统一客户服务电话，提供相关的电话支持服务，支持内容包括从售前咨询、初步建议，到日常答疑、专业顾问等，一站式的电话服务支持。

(2) 线上远程服务。

根据客户服务等级和需求，应用互联网信息技术，对所涉及的专业问题，提供远程服务，以第一时间通过远程的方式就解决客户问题等。

(3) 上门支持服务。

提供上门取单、上门交付、上门记账等服务，以实现全面的专业交流和支持服务。

2、服务规范与标准

服务规范与标准包括：

(1) 制定服务人员的行为规范：要场景化训练

(2) 设计服务管理表单：最好是在线化

(3) 明确服务内容及其标准：列出服务清单，对每项服务制定相应的服务内容和标准。

3、考评与激励机制

服务考评与激励机制的很多种模式，最为常见的有两种：

一是建立服务明星评选制度，定期（每月、每季）评选服务明星并给予嘉奖。

二是建立服务积分管理制度。确定各项服务中的加分项和减分项，结合其对客户满意度的影响程度确定相应的加减分值，采取有效手段实时采集服务人员的积分，并给予相应的奖惩。

4、服务客户细分

服务客户细分是代理记账机构从客户服务角度实施的客户细分，指在针对不同客户设计对应的服务行为、流程、标准等。

表 13-1 服务客户细分标签

客户细分标签		关键人员细分标签	
所属行业		姓名	
经营区域		照片	
单位规模		性别	
经营状况		年龄	
委托目标 / 动机		民族	
近期重要工作		性格	
价格敏感度		家庭状况	
质量敏感度		收入	
财税知识程度		居住区	
对待会计人员的态度		工作地点	
计算机技能 / 知识		经常活动场所	
诚信度		出行工具	
工作沟通习惯 / 方式		业余爱好	
对待新事物的态度		人生态度	
日常工作配合度		工作习惯	
对待风险的态度		生活习惯	

5、服务设计

(1) 服务场景设计

服务场景包括：

① 由人员直接提供服务的场景：

售前咨询、签订合同、收款、账前辅导、单据交接、日常辅导、客户咨询、产品交付、投诉处理、客户关怀、客户抱怨、客户注销等。

② 公众交互服务平台（头条号、微信公众号等自媒体平台）：

内容包括：信息推送、问题回复、数据分析

③ 电子化服务场景：

通过开发与应用客户端，为客户提供自助服务、查询服务等。

(2) 服务项目设计

① 设计原则

◆ 结合客户价值进行服务项目总体设计；

◆ 针对客户需求细化服务项目和内容；

- ◆ 考虑服务项目与公司需求的关系。
- ② 设计步骤
 - ◆ 根据客户价值的分类情况。
 - ◆ 权衡服务的投入情况。
 - ◆ 确定不同类别客户的服务标准和服务项目。
 - ◆ 根据不同客户的不同需求细化每个服务项目的内容。
 - ◆ 不仅要考虑客户需求，还要关注企业自身的需求。
- ③ 寻找峰值
 - ◆ 描绘服务过程；
 - ◆ 寻找峰终时刻：高峰、低峰；
 - ◆ 细化峰、终时刻的客户需求，优化服务流程。
- (3) 绘制服务蓝图
 - ① 绘制服务行为分界线：

表 13-2 服务行为分界线（模板）

外部互动	区分客户行为和前台员工服务行为	列出清单
是否可视	区分能看到的 service 行为与看不到的行为	列出清单
内部互动	区分服务人员的工作和其他支持服务的工作	列出清单

- ② 绘制服务蓝图的五个步骤：
 - I、描绘客户经历服务的全过程，并明确关键时刻。
 - II、分析每个环节的客户需求，并明确核心需求。
 - III、针对需求设计前台服务行为。
 - IV、根据前台服务设计配套的后台服务行为。
 - V、进一步规划提供服务的后台支持性工作。
- 如下表列示：

表 13-3 客户服务蓝图（模板）

服务过程	
关键时刻	
核心需求	
前台服务行为	
后台服务行为	
后台支持性工作	

设计服务行为和内容的

服务环节	前台有形展示	前台服务行为	后台服务行为	支持性活动
售前咨询				
签订合同				

收款				
账前辅导				
单据交接				
.....				

6、服务监测与评估

(1) 服务监测的方法

① 客户的满意度监测

每月末得出各主管会计、各部门的客户满意度，计算出总体满意度，客户总体满意度就是满意和很满意的客户占总体客户的比重，以%表示。

分析当期客户总体满意度的变动情况，找出变动的的原因。

② 投诉分析

- ◆ 投诉率 = (投诉的零售客户数 / 零售客户总数) * 100%
- ◆ 重复投诉率 = (重复投诉次数总和 / 投诉次数总和) * 100%
- ◆ 某服务项目投诉集中度 (某服务项目被投诉的次数 / 总投诉次数) * 100%
- ◆ 进行投诉案例分析：投诉案例分析首先要选出当期典型投诉案例，然后还原事情过程，深入剖析原因，提出解决措施。

③ 投诉率变化趋势分析：

◆ 降低趋势：表示服务质量大体上是有所改进的，根据其下降幅度可以判断改善程度。企业可以通过各种方式进行调查分析是哪些改进得到肯定，并继续保持下去。

◆ 平稳状：表示服务质量基本没有太大变化，既没有太大改进，也没有恶化。企业可以将中心放在研究怎样提高服务质量上。

◆ 上升趋势：表示服务质量逐步恶化。企业应充分调查分析（可结合投诉集中度分析找出主要被投诉原因，并通过投诉案例）来发现具体问题，找出质量恶化的原因，并加以改正。

◆ 波浪状：表示服务质量处于很不稳定状况，时好时坏。企业应该对波浪期投诉进行集中度分析，是否投诉都集中在相同的项目，改善的项目是哪，并灵活运用客户询问、现场调查等方法进行。

(2) 服务评估

进行服务评估，首先要选择评估依据，如针对服务项目的专项测评、服务监测检查结果；然后进行服务评估的分析。服务评估的分析的重点包括：

- ◆ 对未达成目标的服务项目进行分析。
- ◆ 服务工作现状结果分析。
- ◆ 对满意度趋势的分析：分为呈上升趋势、呈平衡趋势、呈下降趋势、呈波浪状态。
- ◆ 寻找服务薄弱点：通过满意度项目分析、客户投诉分析、对标分析寻找。
- ◆ 明确改进方向和下一步工作目标。

13.3 代理记账机构市场营销体系建设

13.3.1 营销队伍建设

1、建立营销队伍组织架构

代理记账机构的营销体系组织架构与一般企业基本一样，通常由营销副总（总监）、市场部（或专员）、策划部（或专员）、销售部（客户经理或代表）、综合内勤（或秘书）组成。

(1) 市场部职能：

表 13-4 市场部职能（模板）

序号	职能	描述
1	市场调研	1、对客户群体信息、需求及购买行为进行搜集、调研分析。 2、负责收集整理归纳客户资料，对客户群进行分析。 3、对竞争品牌服务产品的质量、价格、特点等收集、整理和分析。 4、对政策信息和行业信息进行分析，提出未来市场的分析、发展方向和规划。
2	产品开发	1、负责公司新产品的开发战略(即未来几年我们向市场提供什么有价值的新产品，其工作重点是发现创新的源泉，完成新产品的定义)； 2、负责现有产品的定位和市场开发战略(包括产品定位和价格策略，要给市场明确的信息，我们的产品与竞争对手相比其价值体现在哪里)； 3、负责产品说明、宣传文案的编写、制作。
3	市场宣传	1、负责产品的营销治动,包括宣传,促销,活动,产品介绍等,作用是激发市场需求,与市场有效的沟通,工作重点是宣传手段和方法。 2、依据客户分析,制定客户开发方案,并辅导、监督执行。
4	销售支持	1、参与制定年度营销目标计划,并进行目标任务分解。 2、为销售部门提供产品培训、竞争分析、销售技巧等。

(2) 策划部职能：

表 13-5 策划部职能（模板）

序号	职能	描述
1	品牌策划	1、根据市场分析、公司战略及其他情况,制定品牌推广战略; 2、负责企业品牌创意及品牌策划工作,并形成策划方案; 3、负责与品牌推广相关的公关活动的组织与策划; 4、建立并维护公司品牌的政府关系、媒介、行业协会等关系,为品牌形象塑造与传播建立良好的社会环境。
2	市场宣传	1、负责跟进和支持营销推广活动,监督和促进品牌宣传; 2、负责与各类媒体进行沟通合作,宣传企业品牌; 3、进行网站及自媒体的策划、内容编辑及组织,并及时维护及更新网站内容。
3	销售支持	1、负责销售工具的设计与制作,如宣传册、宣传单、名片、易拉宝、条幅、宣传标语等; 2、配合市场部做好市场调研、市场开发策略制定; 3、合理进行媒体和相关外部合作公司(如印刷公司、礼品公司)的挑选及管理、利用。 4、负责制订营销策划方案、营销活动的策划、组织以及实施。

4	其他工作	1、制定并监控市场策划方案的执行, 2、关注市场动态,将第一手市场信息融入市场策划方案并下发至各部门。 3、完成上级领导安排的其他工作。
---	------	--

(3) 销售部职能：

表 13-6 销售部职能（模板）

序号	职能	描述
1	负责公司销售工作,完成销售目标任务	1、围绕公司下达的销售目标拟写营销方针和策略方案。 2、负责销售任务的分解、平衡、下达和推进。 3、负责各类销售计划的编制、上报和业务费用预算,对销售计划执行情况进行监控,确保销售计划完成 4、销售费用预算受控和费用支出规范、合理。
2	销售团队建设	1、负责销售人员招聘和产品、行业知识、销售技能等培训。 2、研究把握销售人员的需求,充分调动其积极性。 3、管理销售人员日常销售活动。 4、管理和提升整个销售队伍。
3	组织实施销售活动	1、分析销售和市场竞争发展状况,提出改进方案和措施。 2、负责客户开发、销售咨询、合同签订等销售工作。 3、配合市场部实施促销方案。
4	市场支持	1、收集销售信息,并反馈给市场部。 2、正确掌握市场,定期组织市场调研,收集市场信息。 3、负责收集、整理、归纳客户资料,对客户群进行透彻的分析。 4、及时反馈客户情况及销售中各种问题。
5	销售管理	1、组织协调销售部各项日常工作。 2、按照公司要求填写相关表格,并建立客户档案。 3、制定、审核销售管理制度、销售政策,设置销售目标、销售模式、销售战略、销售预算、销售人员考核办法及奖励办法。

(3) 综合内勤职能：

表 13-7 综合部职能（模板）

序号	职能	描述
1	销售政策	1、协助销售管理制度的建立与监督执行。 2、制作销售手册及销售管理相关表格。 3、及时统计销售业绩,计算销售提成。
2	销售合同管理	1、制定各类业务合同的标准版本。 2、负责空白合同的制作、保管、领用登记等管理。 3、已签合同的归档、保管。
3	客户信息、档案管理	1、现有客户资源分类管理。 2、编制目标客户信息统计、报告。 3、客户销售档案的归档、保管。
4	销售数据分析	1、对收集的潜在客户信息进行统计、分析。 2、内部销售数据统计、分析。

5	销售款项管理	1、及时统计合同事项，填写合同统计报表，督促回收款项。 2、应收业务款项的统计、催收。 3、逾期未回款处理。 4、专项回款跟进。
6	销售经费管理	1、销售备用金的领用、日常支付管理。 2、销售费用报销。 3、销售费用优化建议。
7	其他业务	1、负责接听电话、留言，处理日常事务。 2、完成领导交办的其他各项工作。

2、销售人员的招聘

(1) 销售人员工作分析

销售人员是企业收入的直接创造者，因此，公司战略营销规划的实施效果很大程度上取决于销售人员的选择情况。在进行人员招聘之前，应对销售职位进行工作分析，工作分析可以由销售部人员、人力资源部成员或外部专家负责进行。在进行工作分析时，需要考虑市场、产品、工作任务与责任、工作权限等因素。工作分析完成后，应有相关的职位描述，其内容一般包括职位名称、工作内容与职责、工作环境、该职位要求的学历背景及工作经验等。

(2) 明确销售人员素质要求

销售人员素质要求包括很多，例如学历、自身素质、工作经验等。其中以下三个方面是一个销售人员需要具备的素质。

◆职业素养

感召力。即销售人员善于从客户的角度考虑问题，并使客户接受自己，取得客户信任的能力。这种感召力能从潜在客户处得到真实的反映，销售人员可据此调整自己的销售重点并作出创意性的应变。

自信力。自信力是建立在感召力的基础上的，销售人员强烈的自信力能让客户感到自己的购买决策是正确的，因而销售人员的自信力是使客户最后下决心购买的驱动力。

挑战力。销售人员应具有挑战精神，视各种异议、拒绝或障碍、困难为挑战。

自我驱动力。即具有自觉完成销售任务的强烈欲望。

具有积极进取的精神。一位敬业的优秀的营销人员，不会满足于已经取得的成绩。他应该做一个有心人，勤于思考，在营销过程中不断进行总结、分析、归纳、提炼，不断改进工作方法。他应该为个人发展制订一个计划，不断进行自我完善。

亲和力。营销人员的亲和力，是为客户服务的重要条件。营销人员应该以诚信为本，用真诚来换取客户的信任，树立双赢观念。

◆技能

具有较强的语言表达能力。优秀的营销人员，应具有较强的语言表达能力，在与客户交谈时，语调要和缓，表述要热情，语气要充满自信。较强的语言表达能力能够准确、生动地向客户传递一系列有关公司的正面信息，增强客户对公司的信心。

判断力。一个优秀的销售人员要能准确地判断和抓住客户的需求，当客户咨询时，必须在短时间内判断出客户的基本需求，如客户需要什么样的产品，或者需要什么样

的服务等，以便为进一步的服务做好相应的铺垫。

分析能力。分析能力包括将问题系统地组织起来，对事物的各个方面和不同特征进行系统的比较，认识到问题在出现或发生时间上的先后次序，在面临多项选择的情况下，通过理性分析来判断每项选择的重要性和成功的可能性以决定取舍和执行的次序，以及对前后因果进行性分析的能力等。

时间管理能力。能够安排自己和其他人迅速适应工作量上的任何重大变革，并重新确定工作的优先次序，把个人的安排看作时间管理工具包中的首要工具。

学习能力。优秀的销售人员应能够快速地从最新的市场信息，了解经济发展趋势，了解区域发展的规划，了解国家政策对行业可能产生的影响；能够将学到的知识与实际工作结合起来，做到以理论指导实践。

◆知识

企业知识。作为营销人员应了解在企业的发展趋势以及其他有关的知识，主要包括企业的历史沿革，企业在同行业中的地位，企业的营销方针，企业的规章制度，企业的交付能力，企业的销售政策和定价政策，企业的服务项目等。

产品知识。销售人员须了解相关的会计相关知识，如会计的基本职能，会计人员的日常工作事项，会计解决的问题，工商注册知识，企业的涉税事项等。同时，销售人员还要了解与之竞争的其他企业和产品的有关情况。

市场知识。销售人员应了解市场经济的基本原理，市场营销的策略与方式，市场调研与市场预测的方法，供求关系变化的一般规律，现实客户的情况，增加购买量的途径，潜在客户的情况，购买力，市场环境，市场容量等知识。

了解丰富的行业知识、营销知识、经营管理知识和技术服务知识等。

(3) 销售人员的招聘

代理记账机构招聘销售人员通常采取通过猎头公司向同行业中营销水平较高的代理记账机构“挖人”的策略，先行招聘到负责销售的“头”，即销售主管或者经理。然后由销售主管或者经理再招聘其他销售人员，并建立起自己的销售体系。

3、销售人员的教育与培养

组建完成营销队伍后，最重要也是工作量最大的工作就是对销售人员的教育与培养。

4、销售人员的激励

(1) 目标激励

目标激励是指为员工设置适当的目标，激发他们产生为实现目标而努力工作的行为动机。目标激励要求把企业的经营目标与员工的个人目标结合起来，使企业目标和员工目标相一致。例如，企业可以给营销人员在一定时期内的客户开发数目、销售额数目、费用数目等确定目标，根据目标完成的情况确定其升职、奖金发放等。在进行目标设置时，应注意目标设置要合理、可行，与员工个体的切身利益密切相关，目标设置的难度要适当等方面的问题。

(2) 物质激励

物质激励主要是通过物质刺激的手段，鼓励员工工作，其主要表现形式为工资、提成、奖金、津贴等。

在实施物质激励时，应注意两方面的问题：一是物质激励应与制度结合起来，即应在事前就制定好相应的奖惩标准并在组织内部公示；二是物质激励必须保持相对的公正。

（3）精神激励

精神激励与物质激励相对应，是采用精神鼓励调动人们积极性的一种方法。它包括向员工授权，对他们的工作绩效给予认可，公平、公开的晋升制度，提供学习和发展及进一步提升自己的机会，实行灵活多样的弹性工作时间制度以及制定适合每个人特点的职业生涯发展道路等方面。

（4）情感激励

情感激励是通过建立起人与人之间和谐良好的感情关系，来调动员工积极性的一种激励方法。

情感是影响人们行为最直接的因素之一，任何人都有各种情感的需求。企业领导者要及时了解并主动关心员工需求以建立起正常、良好、健康的人际关系、工作关系，从而营造出一种相互信任、相互关心、相互支持、团结融洽的工作氛围，使被管理者处处感到自己受到了重视和尊重，以增强员工对本企业的归属感。

（5）团队激励

良好的团队关系，能够激发每个员工的士气，从而提高工作效率。如召开定期的工作会议和不定期的项目销售会议、项目策划会议，增强员工的参与感。企业应注意宣传团队合作，让团队合作成为实现销售愿景的重要条件和销售人员个人业绩的重要评估标准。

（6）奖惩激励

奖惩激励是企业管理活动中的一种常用的激励方法。表扬、赞赏、晋级和批评、处分、开除等分别是奖励和惩罚的一些常见形式。

如奖惩措施应用得当，能发挥很大的激励效应，一旦应用失当，就可能引发人们的不满和怨恨，以及行为上的消极对抗。为防止发生这种负面作用，组织领导者在运用奖惩激励时，必须注意两方面的问题：一是要注意奖惩激励的时效性，二是要注意把握奖惩的度。

（7）参与激励

参与激励是指让销售人员参与企业管理，使员工产生主人翁责任感，从而激发员工发挥自己的积极性。参与激励的方式有：鼓励员工对公司的发展提出合理化建议，对有益的建议予以采纳并奖励提供有益建议的员工；鼓励员工对企业的某些经营活动进行监督管理；经常邀请销售人员参与企业重大问题的决策或列席会议；让销售人员及时了解公司的发展计划及发展方向等。

13.3.2 认知市场营销策划

1、营销策划概念

营销策划是指企业在对内外环境进行准确分析的基础上，围绕企业发展的特定目标实现，全面构思、设计和选择企业未来一定时间内营销活动的行为方针、战略、阶段

目标以及实施方案与具体措施的谋划过程。

营销策划是企业对将要发生的营销行为进行超前规划和设计，以提供一套系统的有关企业营销的未来方案，这套方案是围绕企业实现某一营销目标或解决营销活动的具体行动措施。这种策划以对市场环境分析和分占有市场竞争的信息为基础，综合考虑外界的机会与威胁、自身的资源条件及优势劣势、竞争对手的谋略和市场变化趋势等编制出规范化、程序化的行动方案，包括从构思、分析、归纳、判断，直到拟定策略、方案、实施、跟踪、调整与评估等。

企业营销策划的决策环上决策点比较多，主要包括：战略要求、生态要求、融资要求、管理要求、市场定位、产品定位、价格定位、渠道定位、促销定位、品牌定位、CIS、广告实现、公关实现。

2、营销策划三大法则

法则一，确定业务目标

业务目标必须明确一下问题：一是确定目标市场，企业服务的客户是哪一类？在什么地方？市场规模有多大？客户有什么需求等问题，这是制定营销策划方案的基础情报。二是对企业营销效果的确定。这里的效果不仅包括企业的获利能力指标，而且包括其他一些企业追求的目标，如企业知名度，企业信誉等。

法则二，营销策划方式设计多样性

企业产生营销方案的途径是多种多样的。常用的方法有：

自己企业的经验。在长期的营销活动中，每一个企业都积累了一定的市场营销经验，这是企业无形的财富。借鉴过去营销活动成功的经验，分析当前的营销环境，产生新的营销策划方案。

向竞争对手学习。企业的竞争对手特别是市场领袖的企业，他们了解着大量的市场信息资料，所进行的活动很值得企业研究。认真分析竞争对手的营销策略，不仅可以发现竞争对手的弱点，还可以利用他们的经验，取他人之长，补自己之短。

创新。企业在产品设计、服务方式、价格、销售、促销等各方面采取新措施，使得营销效果更好。

法则三，企业营销策划方案的评价

对于各种营销活动方案的评价是优选的基础。评价一个活动方案优劣，一般从以下的几个方面进行比较：

方案的期望收益，即比较各种方案的营销效益目标，如盈利指标有销售利润率、成本利润率、利润总额；市场发展固标有市场占有率、开拓目标市场层次与范围等

方案的预算成本，即比较为各个方案投入费用的大小，包括固定投资和流动费用。

方案的可行性，即比较方案的可操作性。有些方案未来的效果比较好，但基于现实条件不能实现，或者方案运作上有较大的障碍，这样的方案就不能列为优选方案。

3、营销策划的特征

全局性。营销策划要具有整体意识，从企业发展出发，明确重点，统筹兼顾，处理好局部利益与整体利益的关系，酌情制订出正确的营销策划方案。

战略性。营销策划是一种战略决策，将对未来一段时间的企业营销起指导作用。

稳定性。营销策划作为一种战略行为，应具有相对的稳定性，一般情况下不能随意变动。如果策划方案缺乏稳定性，朝令夕改，不仅会导致企业营销资源的巨大浪费，而且会严重影响企业的发展。

权宜性。任何一个营销策划都是在一定的市场环境下制订的，因而营销方案与市场环境存在一定的相互对应的关系。当市场环境发生了变化，原来的营销方案的适用条件也许就不复存在了。

可行性。无法在实际中操作执行的营销策划方案没有任何价值。营销策划首先要满足经济性，即执行营销方案得到的收益大于方案本身所要求的成本；其次，营销策划方案必须与企业的实力相适应，即企业能够正确地执行营销方案，使其具有实现的可能性。

4、菲利普科特勒的营销策划价值传递理论

菲利普科特勒认为：营销开始于业务计划过程之前。与制造和销售观点不同，该业务过程由价值创造和随后的传递组成，这个过程包括三个阶段。

第一步：选择价值。在任何产品产生以前，必须先做营销“作业”。营销工作过程是细分市场（Segmentation），目标（Targeting），定位（Positioning）——STP，它是战略营销的精髓。

第二步：开发价值。一旦业务单位选择好了将提供给目标市场的价值，它即将准备提供价值工作。有形产品和服务必须具体明确的，目标价格必须建立，产品必须制造和分销给市场。在第二个阶段，开发特定产品的性能、价格和分销，这也是战术营销（TacticalMarketing）的内容。

第三步：传播价值。这一阶段的任务是传播价值。战术营销在延伸：组织销售力量、促销、广告和其他推广工作，以使该供应品为市场所知。营销过程始于产品以前，继续于产品开发之中，在产品销售之后还应继续。

5、营销策划的步骤

营销策划通常需要经历以下的四大步骤：

第一步：明确营销目标

策划是什么？策划是为了实现营销目标的计划，因此其目的性是非常强的，我们必须明确营销目标和方向，并且按照这个目标去设计出具体的行动方案，从而帮助站长做好网络营销工作。

第二步：收集信息并分析资料

信息是策划的基础，没有信息就不能策划，所以收集信息非常重要，希望策划者能收集更多高质量、有价值的信息，这对营销策划非常重要。大家必须要将其作为主要工作去做。

第三步：制定准确的策划方案

在之后就需要制定出准确的策划方案，这也是营销策划的重要部分，在这个过程中需讲究网站策划方案的创新性，加大创新力度。

第四步：推出策划方案

策划方案编写完成后，要提交给上级主管或委托客户，由其审议通过。这一阶段，

主要任务是要向上级或委托人讲解、演示、推介策划的方案。再好的策划方案如果不能被对方理解采纳那就太浪费了。因此推出策划方案也是策划的一个重要环节。

13.3.3 撰写市场营销策划书

1、营销策划书的主要内容

营销策划书的主要内容包括：

（1）营销策划的目的。

撰写市场营销策划书时首要任务就是确定营销策划的目的，策划营销的通常目的是为了最大限度地实现企业的社会价值和其产品或服务的市场价值，尽管这两者是相互的统一体，但营销策划目的侧重点不同，其具体内容却差异会很大。

（2）企业背景状况分析。

包括企业发展历程、企业文化背景、企业竞争的优劣势等。

（3）营销环境分析：

当前市场状况及市场前景分析：

A、产品的市场性、现实市场及潜在市场状况。

B、市场成长状况，产品目前处于市场生命周期的哪一阶段上。对于不同市场阶段上的产品公司营销侧重点如何，相应营销策略效果怎样，需求变化对产品市场的影响。

C、消费者的接受性，这一内容需要策划者凭借已了解的资料分析产品市场发展前景。对产品市场影响因素进行分析。

主要是对影响产品的不可控因素进行分析：如宏观环境、政治环境、居民经济条件，如消费者收入水平、消费结构的变化消费心理等，对一些受科技发展影响较大的产品如：计算机、家用电器等产品的营销策划中还需要考虑技术发展趋势方向的影响。

（4）市场机会与问题分析

营销方案，是对市场机会的把握和策略的运用，因此分析市场机会，就成了营销策划的关键。只是找准了市场机会，策划就成功了一半。

针对产品营销现状进行问题分析。营销中存在的实际问题，表现为多方面：

企业知名度不高，形象不佳影响产品销售；产品质量不过关，功能不全，被消费者冷落；产品包装太差，提不起消费者的购买兴趣，产品价格定位不当；销售渠道不畅，或渠道选择有误，使销售受阻；促销方式不易，消费者不了解企业产品；服务质量太差，令消费者不满；售后保证缺乏，消费者购后顾虑多等都可以是营销中存在的问题。

针对产品特点分析优、劣势。从问题中找劣势予以克服，从优势中找机会，发掘其市场潜力。分析各目标市场或消费群特点进行市场细分，对不同的消费需求尽量予以满足，抓住主要消费群作为营销重点，找出与竞争对手差距，把握利用好市场机会。

（5）营销目标

营销目标是在前面目的任务基础上公司所要实现的具体目标，即营销策划方案执行期间，经济效益目标达到：总销售量为XXX万件，预计毛利XXX万元，市场占有率实现XX%。

（6）营销战略（具体行销方案）

①营销宗旨：一般企业可以注重这样几方面：

以强有力的广告宣传攻势顺利拓展市场，为产品准确定位，突出产品特色，采取差异化营销策略；以产品主要客户群体为产品的营销重点；建立起点广面宽的销售渠道，不断拓宽销售区域等。

②产品策略：通过前面产品市场机会与问题分析，提出合理的产品策略建议，形成有效的 4P 组合，达到最佳效果。具体包括：

◆产品定位。产品市场定位的关键主要在客户心目中寻找一个空位，使产品迅速启动市场；

◆产品质量功能方案。产品质量就是产品的生命。企业对产品应有完善的质量保证体系；

◆产品品牌。要形成一定知名度、美誉度，树立消费者心目中的知名品牌，必须有强烈的品牌意识；

◆产品包装。包装作为产品给消费者的第一印象，需要能迎合消费者使其满意的包装策略；

◆产品服务。策划中要注意产品服务方式、服务质量的改善和提高。

③价格策略。这里只强调几个普遍性原则：

调动批发商、中间商积极性；给予适当数量折扣，鼓励多购；以成本为基础，以同类产品价格为参考。使产品价格更具竞争力。若企业以产品价格为营销优势的则更应注重价格策略的制订。

④销售渠道。产品销售渠道状况如何对销售渠道的拓展有何计划，采取一些实惠政策鼓励中间商、代理商的销售积极性或制定适当的奖励政策。

⑤广告宣传。

A、原则：

一是服从公司整体营销宣传策略，树立产品形象，同时注重树立企业形象；

二是长期化：广告宣传商品个性不宜变来变去，变多了消费者会不认识商品，反而使老主顾也觉得陌生，所以，在一定时段上应推出一致的广告宣传；

三是广泛化：选择广告宣传媒体多样式化的同时，注重抓宣传效果好的方式；

四是在不定期的配合阶段性的促销活动，了解适当时机，及时、灵活地进行，如重大节假日，公司有纪念意义的活动等。

B、实施步骤可按以下方式进行：

◆策划期内前期推出产品形象广告；

◆销后适时推出诚征代理商广告；

◆节假日、重大活动前推出促销广告；

◆把握时机进行公关活动，接触客户；

◆积极利用新闻媒介，善于创造利用新闻事件提高企业产品知名度。

⑥具体行动方案。

根据策划期内各时间段特点，推出各项具体行动方案。行动方案要细致、周密，操作性强又不乏灵活性。还要考虑费用支出，一切量力而行，尽量以较低费用取得良好

效果为原则。尤其应该注意季节性产品淡、旺季营销侧重点，抓住旺季营销优势。

(7) 策划方案各项费用预算

这一部分记载的是整个营销方案推进过程中的费用投入，包括营销过程中的总费用、阶段费用、项目费用等，其原则是以较少投入获得最优效果。费用预算方法在此不再详谈，企业可凭借经验，具体分析制定。

(8) 方案调整

这一部分是作为策划方案的补充部分。在方案执行中都可能出现与现实情况不相适应的地方，因此方案贯彻必须随时根据市场的反馈及时对方案进行调整。

2、营销策划书的必备项目

P1 封面

呈报对象，文件种类，策划名称（策划主题副标题）策划者姓名及简介（小组名称、成员名称：单位、职称和姓名）策划制作年、月、日，编号及总页数。

P2 目录

P3 策划目的（或前言）

P4 内容的简要说明（策划摘要）

P5 策划内容的详细说明（策划的背景、动机，环境分析，目标，营销策略等）

注：策划书内容的正文部分，表现方式为简单明了，使人一看就容易理解，形式：文字、照片、图片、统计图或表等。

P6 策划费用预算

P7 策划实施时的步骤说明以及计划书（时间、人员、操作等的计划表）P8 策划的预期效果（使用资源、预期效果及风险评估）

P9 对本策划问题症结的想法

P10 可供参考的策划案、文献、案例等

P11 如果有第二、第三备选方案时，列出其概要

P12 实施中应注意的事项。

13.4 客户开发体系建设

客户开发工作是代理记账业务流程的第一步，通常来讲是业务人员通过网络查询、数据购买、市场扫街等调查手段，初步了解市场和客户情况，对有意向的客户重点沟通，最终完成目标客户开发计划。但以上只是一个代理记账机构的客户开发工作的冰山一角，要成功做好客户开发工作，代理记账机构需要从企业自身资源情况出发，清晰定位待开发的目标客户，了解竞争对手在目标客户方面的一些做法，制定适合企业的客户开发战略，再落实到销售一线人员客户开发执行，是一个系统工程。

在竞争激烈的市场中，能否通过有效的方法获取客户资源往往是代理记账机构成败的关键。况且，今天的客户随时可以从世界各地获取有关企业、产品、技术、绩效、价格和消费者行动与反映的信息，越来越明白如何满足自己的需要和维护自己的利益，客户是很难轻易获得与保持的。因此加强客户开发管理对企业的发展至关重要。

13.4.1 目标客户的细分定位

一个指挥官最重要的能力是“清楚哪里才是真正的战场”，代理记账机构在开展客户开发的第一要务是做好“目标客户群体的细分与定位”，找到“真正的战场”，要知道“我们的客户是谁？”，“我们的客户到底是谁？他们在哪里？”，“我们为客户创造的价值到底是什么？”回答清楚这些问题，这是开展客户开发工作的前提条件，也是有效开发客户的重要保障。

1、划定目标客户的总体范围

代理记账服务产品是针对B端客户的，在确定目标客户群体的时候，首先要针对所有的B端客户进行初步判别和确认，划定一个大致的范围在初步确定目标客户群体范围时，代理记账机构必须围绕公司自身的战略目标和主要产品进行，它包括两个方面的内容，一方面是寻找公司代账产品特别针对的具有共同需求和偏好的客户群体，另一方面是寻找能帮助公司获得期望达到的销售收入和利益的群体。具体做法是：

- 第一步：列出公司每一产品适用的所有客户群体；
- 第二步：剔除不具有产品竞争优势的客户群体部分；
- 第三步：对具有共同属性的客户群体归类。

比如，一星代理记账这个服务产品是适用于未领用发票的单位，那么，我们就要罗列出未领用发票的单位都有哪些，一类是新开办但处于筹备（筹建）期间尚未正式营业的企业；另一类则是濒临倒闭或者已处于停业状态，但需要保留资质的小微企业，就是人们通常所讲的“僵尸企业”。二星代理记账则适用于只领用普通发票的增值税小规模纳税人单位，这类单位多数是针对个人消费者的企业，如小型旅店、小型餐馆等。然后以此类推，列出从一星代理记账到五星代理记账的全部目标客户群体。

2、目标客户群体二次细分

在划定目标客户的总体范围之后，代理记账机构需要对这个范围较大的目标客户群体进行二次细分，目的是帮助代理记账机构确认目标客户群体的最终方案。

目标客户群体二次细分可根据目标客户所属行业、客户聚集区域、客户共同参加的组织或活动、客户关键人的共同属性、客户开发渠道类别等因素，再结合代理记账机构自身资源优势进行多维度细分，为下一步制定客户开发策略打下基础。

3、目标客户划分标准

按代理记账需求划分：代理记账的目标客户通常划分为增量客户和存量客户两大类。增量客户是指尚未委托代理记账的各类目标客户，包括新设立的企业、个体工商户、社会团队、行业组织等单位，还有尚未委托代理记账的行政事业单位、农村集体经济组织、农民专业合作社等政府购买服务类会计委托主体；存量客户则指已经委托代理记账或者聘用专兼职会计的各类会计主体。

按客户开发优先次序划分：目标客户群体二次细分要按照代理记账机构总体发展战略制定目标客户开发优先次序，也就是最先开发哪类客户，接着再开发哪类客户，最后再开发哪类客户的顺序。通常可分为首要目标客户、次要目标客户和关注目标客户三大类。首要目标客户是指公司当前主推代理记账产品的主要用户；次要目标客户包

括公司当前主推代理记账产品的次要用户、非主推产品的用户和主推代理记账产品的主要用户中公司不具有开发渠道优势的用户；关注目标客户是有代理记账服务需求但公司还没有能力提供服务或产品的用户。

13.4.2 客户开发流程

表 13-8 客户开发流程（模板）

序号	业务环节	业务规范	工作表单	规范示例
1	客户开发	客户开发管理规范	《客户信息采集表》	《开展陌生拜访的流程》
			《客户开发任务名单》	
			《客户来电来访记录表》	
2			《客户拜访记录表》	《开展陌生拜访的流程》
3	《客户跟进记录表》			
	《客户转介绍登记表》			
	《承接洽谈情况登记表》			
4	《委托代理记账合同》	《开展陌生拜访的流程》		
	《委托业务承接风险评估表》			
	《客户基本资料收集清单》			
	《客户信息登记表》			
			《业务指派单》 《代理记账业务工作计划表》 《客户资料交接清单》	

13.4.3 制定目标客户开发策略

1、布局服务网点

(1) 代理记账服务提供者与客户之间相互作用的方式主要有三种：

一是客户来找服务提供者（如需要客户送单的代理记账方式）；二是服务提供者来找客户；三是服务提供者和客户在随手可及的范围内交易。

(2) 服务网点选址的准则：

①接近目标客户：客户的交易成本不仅仅指客户付出的货币成本，它还包括客户的精力成本，时间成本，心理成本等一切与交易有关的成本。选址靠近目标客户区域，则可以节省客户的购买时间（时间成本），节省客户参与服务的交通费用（货币成本和精力成本），从而可以为客户提供更多的让渡价值，最大限度地满足需求。

②良好的交通和道路条件：只有在交通方便的地方设立网点，才能给客户方便，节省客户的交易成本，从而吸引更多的客户。因此代理记账机构必须调查城市内区域间的交通条件以及区域内的交通条件。同时，要注意城市规划对交通设施的影响。

③网点的可持续经营力与增值能力：从投资的角度看，网点的选址是一项长期的投资，关系着企业经营发展前途。因此，代理记账机构在选址时，必须具有发展的眼光，仅仅考察现状是不够的，还要正确预测未来店址的可能变化、因为网点所在的地区的

状况时刻都在变化。

对于提供B端代理记账服务产品的服务网点，尽量选择在目标客户聚集的区域，如创业园、产业园、孵化器、较大型写字楼、集贸市场等。

2、建立客户开发渠道

(1) 建立合作伙伴渠道

代理记账机构合作伙伴渠道主要有三类：第一类是市场监督管理部门、税务部门、工信部门、商务部门、开发区管理部门等政府部门；第二类是行业协会组织、社团组织、商会、大学校园学生会等社会组织；第三类是物业公司、产业园区、金融机构、集贸市场甚至包括体检机构等在内的商业组织。

(2) 建立网络渠道

网络渠道主要有：

①第一阵营：自媒体平台：

自媒体网络平台，指私人化、平民化、普泛化、自主化的传播者，以现代化、电子化的手段，向不特定的大多数或者特定的单个人传递规范性及非规范性信息的新媒体的总称。主要有头条号、企鹅号、微信公众号、网易号、搜狐号、趣头条等；

②第二阵营：大众网络媒体

建立网络渠道除大家常用的付费搜索竞价排名外，还有大量的免费平台供选择，主要有：百度、360、今日头条、网易、搜狐、贴吧、百科等等。

微信平台：有微信公众号、微信小程序、微信群、微信个人号等；

微博平台：有新浪、搜狐、腾讯、网易、一点资讯，今日头条等；

问答平台：有知乎、百度知道、搜搜问答、天涯问答、奇虎问答、搜狐问答等；

论坛平台：有百度贴吧、金融&理财社区、新浪论坛、凤凰论坛、搜狐论坛等。

③第三阵营：短视频平台

主要有抖音短视频、快手、西瓜视频、微视、抖音极速版、全民小视频等。

④第四阵营：直播平台

主要有斗鱼、熊猫TV、虎牙直播、YY、龙珠直播、全民直播等。

(3) 建立合作营销渠道

合作营销是指两个或两个以上的企业为达到资源的优势互补、增强市场开拓、渗透与竞争能力联合起来共同开发和利用市场机会的行为，也可以称为联合营销，协同营销。合作营销各方通过共同分担营销费用，协同进行营销传播、品牌建设、产品促销等方面的营销活动，以达到共享营销资源、巩固营销网络目标的一种营销理念和方式。

代理记账机构的合作营销方主要包括招商引资单位、相关商务服务单位、金融服务单位等具有共同目标客户群体的各类企事业单位

13.4.4 收集目标客户信息

1、客户信息获取的方式

客户信息获取的方式有：

(1) 扫楼。对目标区域市场的写字楼逐栋逐楼层的地毯式挨家挨户拜访，通过“望、

闻、问”的方式获取客户信息。

(2) 网络。通过搜索网络媒体获得客户信息，除了使用大家最常见的搜索引擎搜索目标客户名称、名录及外，还可以通过大众点评、电子地图等平台获取。

(3) 购买客户数据。当前提供代理记账目标客户的数据提供方主要是天眼查、企查查、爱企查、探迹等，代理记账机构可以成为这些数据平台的付费会员，实时查询目标客户信息。

(4) 数据合作。跟掌握目标客户群体信息的单位共享客户数据信息。合作单位如其他商务服务单位、快递公司、众创空间等。

(5) 客户主动来电来访登记。

(6) 客户转介绍。

(7) 加入一些协会、商会、私董会等各类商业组织，或者组织（参加）会议，培训或者会展等活动。

2、客户信息的获取内容

客户信息主要分为客户基本信息、关键人物信息和客户关联信息三种类型。

客户基本信息主要是用来理解目标客户的基本属性的信息，如成立时间、所属行业、经营地址、员工数量、注册资本、主营业务及收入状况、生产经营状况、财务状况等。这类信息主要来自于客户的登记信息，以及通过企业信用网站收集到的客户基本信息。

客户关键人物信息对促成成交具有决定性的意义。具体来说，这些关键人物主要包括决策者、使用者和技术把关者。决策者是最后批准购买的人，他们往往拥有对经费的控制权，对是否购买你的产品有最后的决定权。决策者可以是一个人，也可以是一群人，如董事会、经理办公会等。使用者是你的产品或服务的直接监管人，他个人的成功跟你的产品或服务有着最直接的关系，因此使用者的作用是判断你的产品对其工作的影响。技术把关者是那些衡量你的方案、只能向决策者提出建议的人。他们虽然没有最后决策权，但往往有最终否决权。因此，他们对产品本身的质量和价格更为关心。

客户关键人物信息内容要尽可能全面，主要有姓名、性别、职务、生日、手机号码、联系地址、性格、爱好、重要纪念日等。

客户关联信息是指与客户行为相关的，反映和影响客户行为和心理等因素的相关信息。企业建立和维护这类信息的主要目的是为了更有效的帮助企业的营销人员和客户分析人员深入理解影响客户行为的相关因素。如对财务会计事项的关注程度、对现有会计人员或者服务提供方的满意程度、对代理记账产品与服务的偏好或态度、对竞品或者竞争对手的态度等。

3、客户信息采集的要求

根据不同客户信息获取方式，采取相应的采集方式：

(1) 对扫楼方式获取的客户信息，营销人员应当在拜访结束的当日内登记《客户拜访登记表》，并提交公司客服部门。

(2) 通过网络搜索、数据购买、数据合作等方式获取的客户信息，营销人员应将信息采集的当日内登记《客户信息采集表》，并提交公司客服部门。

(3) 对每一次客户来电来访都要做好记录，登记《客户来电来访记录表》，并提

交公司客服部门。

(4) 对于客户转介绍来的客户，接待人员应于当日内按要求内容登记《客户转介绍登记表》并提交公司客服部门。

(5) 通过组织（参加）会议或者培训，参加各类组织或者活动获取的客户信息，参加培训或者活动的人员要在活动结束后 2 日内制作目标客户通讯名录，并提交公司客服部门。

4、客户信息的管理

客户信息是代理记账机构的重要资源，代理记账机构要结合自身实际建立自己的客户信息管理办法，建立客户信息的采集、登记、归档、统计、查询、使用及保密等相关制度，明确各部门、各岗位的客户信息管理职能、职责和权限，有条件的代理记账机构可以建立自己的 CRM（客户关系管理）信息系统，通过技术手段管理客户信息，以实现客户信息资源的有效开发利用。

13.4.5 客户开发实施

1、客户开发前准备

(1) 进一步了解和掌握产品

在开发目标客户之前，客户开发人员要进一步了解和掌握代理记账机构的产品或服务，必须清楚本公司的产品种类和特性，要很清晰地知道同类产品的区别在哪里。客户开发人员可以将每一类产品在一个 Excel 表格里汇总出来，方便在开发客户时，可以准确地为不同类型，有不同需求的客户进行不同的产品推送，当客户的需求发生变化时，能够及时地为客户找到合适的替代品。

然后要做好产品的对比分析，不仅要对本公司的同类产品进行对比，也要同市场上的同类产品以及替代品进行对比，达到说服客户放弃其他产品，心甘情愿购买本公司产品的目的。在与市场上的同类产品进行对比时，因为其他公司发布出来的产品及资料表面上看上去都是物美价廉的，因此一定要做好深入细致的分析：

先搜索不同区域的一部分价格相似的同类产品或服务，分别将这些产品信息汇总出来；

查找这些产品的用户评价，看一下网上的评价如何；

将汇总的这些信息与自己公司的产品信息进行对比，找出自己公司产品的相对优势，也就是其他同类同价产品与本公司相比的劣势，找到让客户在相同价位时选择本公司产品的关键理由。如果在产品上很难找到差异化优势，需要进一步分析这些公司的软服务，查找本公司在服务及售后方面的优势。

(2) 确定目标客户具体名单

代理记账机构销售部门（或客服部门）根据公司收集的目标客户信息，按照公司整体客户开发计划，按期（月、周、日）下达目标客户开发任务，下发《客户开发具体任务名单》。

营销人员对目标客户具体名单上的每一个客户的信息资料的完整性进行逐一排查，对缺少的客户信息资料进一步补充调查。

(3) 准备开发客户所需要的公司及产品宣传资料

在进行客户沟通前，营销人员要准备好开发客户所需要的公司及产品宣传资料。如公司宣传册、产品手册或产品说明书单页、折页、产品总体介绍 PPT、邀请函、宣传品、纪念品等。

2、确定客户沟通渠道及方式

营销人员按照自己掌握的每个客户的信息资料，初步判断开发客户的最佳沟通渠道和方式，提交主管审核确定。开发客户的沟通方式有：

(1) 社交媒体

微信、QQ、钉钉等社交软件的普及，使得通过网络聊天工具与客户沟通成为开发客户的一种主要沟通方式。网络聊天这种方式能够让一位营销人员同时应对多位客户的服务请求，可以大大提高客户开发效率。

(2) 陌生拜访

在当前的代理记账市场环境下，陌生拜访依然是代理记账客户开发中其他沟通方式不可替代的最有效沟通方式之一，也是在客户信息资料不完整的情况下唯一沟通渠道。

(3) 短信或者电子邮件

短信或者电子邮件作为一种便利快捷的沟通方式已经越来越多地被大众所接受，尤其是电子邮件已经成为商务领域占主导地位的沟通方式，而其在交流速度上的优势使这种沟通方式大有取代传统邮件的发展趋势。

(4) 利用网络，为客户提供网页自助服务

如果我们的客户能够通过我们网站上提供的网页自助服务找到解决他们急待解决问题的方法和途径，那我们将大大节省客户的时间，同时也会节省我们的服务成本。

(5) 设立客服咨询电话

这是大多数代理记账机构采用的与客户沟通的方式。绝大多数客户在拨打客服热线的时候都喜欢寻求即时的人工服务。尤其是急于解决问题的时候，客户普遍认为得到即时人工服务是解决问题的必要条件。

3、进行客户沟通与跟进

营销人员按照主管每日下达的沟通与跟进任务，按照确定的沟通渠道和方式，逐一与客户进行沟通，实时记录沟通情况，填制《客情关系沟通跟踪表》，每周对沟通与跟进情况进行分类整理、汇总，分为成交客户、待成交客户、未成交客户、失效客户四类分别登记造册。

13.4.6 客户开发示范（陌生拜访）

1、拜访准备

拜访客户尤其是第一次拜访客户，难免相互存在一点儿戒心，不容易放松心情因此营销人员要特别重视我们留给别人的第一印象，成功的拜访形象可以在成功之路上助你一臂之力。

接触是促成交易的重要一步，对于营销人员来说，拜访接触是奠定成功的基石。营销人员在拜访客户之前，就要为成功奠定良好的基础。

拜访前需要做好准备：

(1) 形象准备：“人不可貌相”是用来告诫人的话，而“第一印象的好坏90%取决于仪表”，拜访要成功，就要选择与个性相适应的服装，以体现专业形象。通过良好的个人形象向客户展示品牌形象和企业形象。最好是穿公司统一服装，让客户觉得公司很正规，企业文化良好。

仪容仪表：男士上身穿公司统一上装，戴公司统一领带，下身穿深色西裤，黑色平底皮鞋，避免留长发，染色等发型问题。女士上身穿公司统一上装，下身穿深色西裤或裙子，黑色皮鞋，避免散发、染发等发型。

(2) 资料准备：“知己知彼百战不殆！”要努力收集到客户资料，要尽可能了解客户的情况，并把所得到的信息加以整理，装入脑中，当作资料。你可以向别人请教，也可以参考有关资料。还要努力掌握活动资料、公司资料、同行业资料。

(3) 工具准备：“工欲善其事，必先利其器”一位优秀的营销人员除了具备锲而不舍精神外，一套完整的销售工具是绝对不可缺少的战斗武器，调查表明，销售人员在拜访客户时，利用销售工具，可以降低50%的劳动成本，提高10%的成功率，提高100%的销售质量！销售工具包括产品说明书、企业宣传资料、名片、计算器、笔记本、钢笔、价格表、宣传品等。

(4) 时间准备：如提前与客户预约好时间应准时到达，到的过早会给客户增加一定的压力，到的过晚会给客户传达“我不尊重你”的信息，同时也会让客户产生不信任感，最好是提前5-7分钟到达，做好进门前准备，

2、进门注意事项

进门之前还要做好心态准备。

(1) 信心准备：事实证明，营销人员的心理素质是决定成功与否的重要原因，突出自己最优越个性，让自己人见人爱，还要保持积极乐观的心态。

(2) 知识准备：拜访是销售活动前的热身活动，这个阶段最重要的是要制造机会，制造机会的方法就是提出对方关心的话题。

(3) 拒绝准备：大部分客户是友善的，换个角度去想，通常在接触陌生人的初期，每个人都会产生本能的抗拒和保护自己的方法，找一个借口来推却你罢了，并不是真正讨厌你。

(4) 微笑准备：管理方面讲究人性化管理，如果你希望别人怎样对待你，你首先就要怎样对待别人。

(5) 牢记十分钟法则

开始十分钟：我们与从未见过面的客户之间是没有沟通的，但“见面三分情”！因此开始的十分钟很关键。这十分钟主要是以消除陌生感而进行的一种沟通。

重点十分钟：熟悉了解客户需求后自然过渡到谈话重点，为了避免客户或心千万不要画蛇添足超过十分钟。这十分钟主要是以情感沟通了解客户是否是我们的目标客户。

离开十分钟：为了避免客户反复导致拜访失败，我们最好在重点交谈后十分钟内离开客户，给客户留下悬念，使其对活动产生兴趣。

3、赞美与观察

拜访过程中会遇到形形色色的客户群，每一个客户的认知观和受教育程度是不同的，但有一件事要强调“没有不接受产品和服务的客户，只有不接受推销产品和服务的营销人员的客户，客户都是有需求的，只是选择哪一种品牌的产品或服务的区别而已！

人人都喜欢听好话被赞美，这叫“标签效应”。善用赞美是最好的沟通武器。

赞美分为直接赞美（如：您公司的办公环境真好）、间接赞美（如：您公司前台接待人员素质真高，肯定是您治理公司有方啊）和深层赞美（如：您的书架好大呀，一看就知道您是一个看读书有品位的老总）三个层次，赞美的主旨是真诚，赞美的大敌是虚假。

注意：赞美是一个非常好的沟通方式，但不要夸张的赞美，夸张的赞美只能给人留下不好的印象。

除了赞美还要学会观察：

(1) 观察客户办公区域工作环境是否干净卫生，物品摆放是否整齐，办公设施是否完善；

(2) 观察客户公司员工工作是否井然有序、有无闲聊、干私活等现象；

(3) 观察客户办公区域装修风格，如这位客户办公区域房屋装饰是一种以古代文化装饰的，可以说明这位客户是一个很有修养的人，素质较高，文化底蕴丰富。

观察六要素：卫生、物品、员工、装饰、氛围、前台。

4、有效提问

让客户来主动讲话，和我们进行有效沟通，有效的提问尤为重要。

(1) 提问的目的，就是通过我们的沟通，了解客户是不是我们所要寻找的目标客户。

(2) 提问注意：

- 确实掌握谈话目的，熟悉自己谈话内容，交涉时才有信心。

- 预测与对方留下良好的第一印象，即努力准备见面最初15-45秒的开场白提问。

(3) 营销人员要善于寻找话题，这里有几种技巧：

- 仪表、服装：“阿姨这件衣服料子真好，您是在哪里买的？”客户回答：“在国贸买的”。营销员就要立刻有反应，客户在这个地方买衣服，一定是有钱的人。

- 乡土、老家：“听您口音是湖北人吧！我也是……”营销员不断以这种提问接近关系。

- 气候、季节：“这几天热的出奇，去年……”。

- 家庭、子女：“我听说您家女儿是……”营销员了解客户家庭状况是否良好。

- 饮食、习惯：“我发现一家口味不错的餐厅，下次咱们一起尝一尝。”

- 摆设、邻居：“我觉得这里布置得特别有品位，您是搞这个专业的吗？”了解客户以前的工作性质并能确定是不是目标客户。

- 兴趣、爱好：“您的歌唱得这样好，真想和您学一学。”

(4) 营销员还可以用这种提问技巧推销公司的企业文化，加深客户对企业的信任。

除了提问的话题，还要掌握几个提问的必胜绝招：

- 先让自己喜欢对方再提问，向对方表示亲密，尊敬对方。

- 尽可能以对方立场来提问，谈话时注意对方的眼睛。

- 特定性问题可以展现你专业身份，由小及大，由易及难多问一些引导性问题。
- 问二选一的问题，帮助犹豫的客户决定。
- 先提问对方已知的问题提高职业价值，再引导性提问对方未知的问题。
- 要学会问客户关心的问题。

5、倾听与推介

拜访客户就是要学会倾听，然后发现客户需求。

(1) 仔细地倾听能够进一步了解客户的基本情况以及需求，可以洞查出真正异议的原因。以聊天的方式，寻求与客户的共鸣点，说话掌握与客户同频率的原则，让客户感到一种“错觉”，你与他是同类型人，增进好感，以产生共振的效果，借机多了解客户公司的经营情况、员工情况、财务状况等，及时补进客户的个性化档案。

(2) 对典型客户可以事前确定一些题目，并巧妙引出发言。

(3) 耐心、详细的为每一个客户介绍一些公司情况、产品特点、促销优惠政策，选择合适的切入点投其所好，要反应灵活，保持声音甜美，抓住内容的精髓正确引导客户的购买欲望。

(4) 对迟疑的新客户，不可过分强调产品，应以促进其对财税专业知识的了解为侧重点。

(5) 对一些仍未下决心的客户，千万不可勉强，此说明火候未到，可以先冷却一会儿，然后沟通或当作一般客户回访以便下次再邀请。

6、克服异议

首次拜访客户经过前面五个步骤，介绍过产品和服务一定会遇到客户异议，这时候就需要巧妙化解异议，下面有八个方法：

(1) 克服心理上的异议：营销人员必须学会如何面对心理上的异议，使心里有所准备，了解心理上异议存在的根源所在。

(2) 化异议为动力：要明白客户的拒绝是应该的反应，并不是不接受产品和服务，而是有短暂的犹豫。

(3) 不要让客户说出异议：善于利用客户的感情，控制交谈气氛，客户就会随着你的所想，不要让拒绝说出口。

(4) 转换话题：遇到异议时避免一味穷追不舍以至于让客户产生厌烦，可用转换话题方式暂时避开紧张空间。

(5) 运用适当肢体语言：不经意碰触客户也会吸引客户的注意，同时也会起到催眠的作用，可以很好地克服异议。

(6) 逐一击破：客户为两人以上团体时，你可以用各个击破的方法来克服异议。

(7) 同一立场：和客户站在同一立场上，千万不可以同客户辩驳，否则你无论输赢，都会使交易失败。

(8) 树立专家形象：学生对教师很少有质疑，病人对医生很少有质疑，客户是不会拒绝专家的。

7、确定达成

抓住成交时机：有时通过举止、言谈可以表露出客户的成交信号，抓住这些信号就

抓住了成交的契机。

8、致谢告辞

时间：初次拜访时间不宜过长，一般控制在 20-30 分钟之内。

观察：根据当时情况细心观察，如发现客户有频繁看表、经常喝水等动作时应及时致谢告辞。

简明：古语有画蛇添足之说，就是提醒我们在说清楚事情之后，不要再进行过多修饰。

真诚：虚假的东西不会长久，做个真诚的人！用真诚的赞美让客户永远记住你。

13.5 销售管理体系的建设

销售管理既是营销工作的重要组成部分，又是企业管理中非常重要的一个工作环节。销售管理工作必须与企业的产品开发、生产、销售、财务等工作环节协调。只有这样，企业的销售目标才能够得以达成，企业的总体经营策略才能够得以有效的贯彻落实。销售管理工作是在企业的经营目标、战略经营计划的总体战略之下，根据对经营环境的分析结果，对市场进行细分，选定希望进入的目标市场，据此而制定市场推广计划和营销组合，推动计划的落实执行和对执行计划的过程进行监督控制、评估、检讨和修订。

13.5.1 销售管理的“四化”

1、制度化

没有规矩就不成方圆。一个企业或组织要想进步，就必须有相应的制度来约束员工，管理企业。销售管理也如此。销售管理需要一定的规章制度，而这些要依靠销售管理者去实施，要通过制定相关的制度加以保证。

销售管理制度化是销售管理的基础。销售管理制度化，企业或组织就要制定一套高效、系统、完善的制度，使销售管理者与业务员有“法”可依，才能做到有“法”必依，违“法”必究，执“法”必严。销售管理制度化才能保证企业适应市场环境高效运转起来。

2、简单化

管理制度不是越多越好，也不是越复杂越好，而应该是越精简越好。现代企业的管理追求的是简单化，只有简单的才是易于执行的。销售管理简单化是必要的，因为简单化可以节约资源，提高效率。复杂的销售管理组织上叠床架屋，在程序上往复循环，在时间上大量浪费，在成本上居高不下。不能简单化就谈不上科学管理，就不会出效益。

销售管理简单化是可行的。由于人性的复杂性，造成销售管理工作的复杂性。但销售管理工作的复杂，并不代表管理操作一定要复杂。销售管理工作可以简单而且有效。销售管理简单化是销售管理的至尚境界。这就要求销售管理者树立把管理工作简单化的思想，通过思想观念的创新、技术手段的创新，把复杂的流程、标准、制度、运作变为简单方便，组织扁平化就是管理层次简单化的一个例子。

3、人性化

要明白什么是人性化管理，就必须知道人性是什么。人是复合体，是一种复杂的变

化的不同于物质资料特殊资源，并非简单的“经济人”或“社会人”，所以人性也不能简单地以性“善”、性“恶”来概括。人性中的东西有善的、有恶的，在不同环境中又是变化不定的，由此导致人的需求并非固定不变的。不同时空中会有不同的需求，“欲壑难填”在一定程度上是其真实的写照。销售管理人性化中的人性指的就是人的天性，即“善”、“恶”并存的天性。在不同的环境中有不同的表现。

所以销售管理人性化应该是在充分认识人性的各个方面的基础上，按照人性的原则去管理，利用和发扬人性中有利的东西为管理和发展服务；同时对于人性中不利的一面进行抑制，弱化其反面作用。在销售管理人性化的实施和手段上采取“人性”的方式、方法，尊重个人、个性，而不是主观的以组织意志或管理者意志来约束和限制业务员。在实现共同目标的前提下，给业务员更多的“个人空间”。而不仅仅是靠理性的约束和制度的规定来进行管理。

4、合理化

合理化即不断地将不合理调适为合理的努力过程，亦即进行更好地改善，以确保企业拥有竞争优势，永续经营发展。销售管理合理化要素：一是抓住异常，重点管理；二是追根究底，止于至善；三是自我回馈，自动自发。

销售管理者要培养一个公开、公平、公正的企业环境，对任何业务员要“一碗水端平”，不能因为个人的好恶而有失公允、有所偏袒，什么事情都要对事不对人，合法、合理、合情的对待每一位下属。在现代社会中，国家不是实行愚民政策而是开发民智，人类的价值得到普遍尊重，销售管理者采取不合理的管理策略收到的效果肯定是事与愿违。销售管理工作要合理化，企业上下要达成全员共识、形成共同的经营理念、打造优秀的企业体制及文化。

13.5.2 销售合同管理

代理记账合同管理不仅须严格遵守《合同法》的有关规定，还得接受财政部门的行政监管。

《代理记账管理办法》（财政部令第98号）第十二条 委托人委托代理记账机构代理记账，应当在相互协商的基础上，订立书面委托合同。委托合同除应具备法律规定的条款外，应当明确下列内容：

- （一）双方对会计资料真实性、完整性各自应当承担的责任；
- （二）会计资料传递程序和签收手续；
- （三）编制和提供财务会计报告的要求；
- （四）会计档案的保管要求及相应的责任；
- （五）终止委托合同应当办理的会计业务交接事宜。

以上明确规定，开展代理记账业务必须签订委托合同，并列举了委托代理合同应当具备的合同条款，代理记账机构应当严格遵守，加强合同管理工作。

1、合同评审管理

管理合同评审包括常规合同评审与非常规合同评审。

常规合同评审是对常规业务合同（即经常性业务和合同）进行的评审。为方便销售

活动，代理记账机构需要提前对经常开展的业务或者销售的产品准备好制式（格式）合同。此类合同格式一旦确定，在签订时一般不再需要对合同条款和格式进行修改。所以在格式合同形成前，就需要组织或者委托专职律师和专业人员对草拟的合同进行评审。

非常规合同评审是指对非常规业务合同进行的评审。非常规业务包括首次开展的业务或者非标业务（一事一议的业务）。对于此类业务合同，由于评审量大，一般的代理记账机构无力组织或者委托专职律师进行评审，就需要在内部组成合同评审小组，自行学习合同相关法律法规，在业务洽谈后，由销售人员参考类似合同模板，按照洽谈情况初步草拟合同，然后交由合同评审小组评审。

合同评审内容通常包括：

（1）审查合同内容是否合法。审查合同内容的合法性时，应当重点审查合同内容是否损害国家、集体或第三人的利益；是否有以合法形式掩盖非法目的的情形；是否损害社会公共利益；是否违反法律、行政法规的强制性规定。

（2）审查合同意思表示的真实性。

（3）审查合同条款是否完备。应按照合同的性质，依据相应的法律法规的规定对合同条款进行认真审查，确定合同条款有无遗漏，各条款内容是否具体、明确、切实可行。避免因合同条款不全和过于简单、抽象、原则，给履行带来困难，为以后发生纠纷埋下隐患。

（4）审查合同的文字是否规范。审查合同时，应对合同草稿的每一条款、每一个词、每一个字乃至每一个标点符号都仔细推敲、反复斟酌。确定合同中是否存在前后意思矛盾、词义含糊不清的文字表述，并及时纠正容易引起误解、产生歧义的语词，确保合同的文字表述准确无误。

2、合同审核管理

合同审核是指在合同签订前由专门的部门或者专人进行审核的程序。

合同审核要视合同在签订时补充的条款的内容多少及其重要性实行分类管理。

对于标准化服务产品的格式合同，由于补充的条款的内容较少，且不影响合同的实质性内容，通常不需要二次审核，可由合同管理部门（或专员）直接印制并编码，提前加盖好合同专用章，实行领用台账登记方式管理。对于非标合同、补充的条款的内容较多或者重要和合同金额较大的合同，需要在签订前进行二次审核，经审核人员审核后加盖合同专用章。

对非标合同的审核内容至少包括：

（1）审核合同主体是否合法。审核合同主体的合法性时，应审核签订合同的当事人是否是经过有关部门批准成立的法人、个体工商户；是否是具备与签订合同相应的民事权利能力和民事行为能力的公民；审核法定代表人或主管负责人的资格证明；代订合同的，要审核是否具备委托人的授权委托证明，并审核是否在授权范围、授权期限内签订合同；有担保人的合同，审核担保人是否具有担保能力和担保资格。

（2）审核合同签订的手续和形式是否完备。

①审核合同是否需要经过有关机关批准或登记，如需经批准或登记，是否履行了批

准或登记手续。

②如果合同中约定须经公证后合同方能生效，应审核合同是否经过公证机关公证。

③如果合同附有生效期限，应审核期限是否届至。

④如果合同约定第三人为保证人的，应审核是否有保证人的签名或盖章；采用抵押方式担保的，如果法律规定或合同约定必须办理抵押物登记的，应审查是否办理了登记手续；采用质押担保方式的，应按照合同中约定的质物交付时间，审查当事人是否按时履行了质物交付的法定手续。

⑤审核合同双方当事人是否在合同上签字或盖章。

(3) 合同补充条款的审核。主要有：条款约定的主要内容、条款是否完整、合法、可操作性；权利、义务及违约责任是否明确；文字表达是否准确、严谨、妥当；是否符合我方意愿等。

13.5.3 销售业绩管理

销售工作，或者说销售人员与目标客户进行接触的最终目的，是为了出售产品及维持与客户的关系，从而为企业带来销售业务及利润。

销售人员的销售业绩，一般以销售人员所销售出的产品数量或销售金额来衡量。此外，销售人员所销售出的产品的利润贡献，是衡量销售人员销售业绩的另一个标准。而对于一些需要重复购买产品的客户，销售人员要维持与这类客户的关系。维持与客户的业务关系的能力及对客户的售后服务质量也是一个重要的考核因素。销售部需要按照销售计划去执行各项销售工作，要紧密的跟进和监督各个销售人员或者销售地区的销售工作进展情况，要经常检查每一个地区，每一个销售人员的销售任务完成情况。发现问题立刻进行了解及处理，指导、协助销售人员处理在工作中可能遇到的困难，帮助销售人员完成销售任务。销售部需要为销售人员的工作提供各种资源，支持和激励每一个销售人员去完成他们的销售指标。

13.5.4 销售费用管理

1、销售费用的构成

销售费用是指产品销售过程中所发生的相关费用，包括：营销人员（含内勤人员）工资、差旅费、招待费、电话费、会务费、展览费、广告宣传费、代理费、法律清欠费、邮递费、与销售相关的杂费及其他。

(1) 差旅费包括境内外住宿费、车程费及相关补助。

(2) 招待费是因产品销售用于发生招待的费用。

(3) 电话费是指营销人员（含符合报销条件的各类人员）的通信费。

(4) 会务费是指参加的各类专业协会会费、与因营销发生的赞助费、组织或者参加市场、技术等会议发生的费用。

(5) 展览费是指参加展览发生的摊位费、特装搭建费、展板费、展品出入场馆的费用

(6) 广告宣传费是指产品宣传需要制作的平面、立体的或者音 / 影像资料等所产生的费用，具体包括宣传画册、宣传页、手提袋、视频制作、宣传礼品、新闻媒体广告等。

(7) 代理费是开展代理业务发生的费用。

(8) 法律清欠费指因处理法律纠纷过程所发生的费用。

(9) 邮递费指销售过程中发生的邮递费，不包括原始凭证邮递、账簿报表等交付物的邮递费。

(10) 与销售相关的杂费及其他：主要包括办公费、网络使用费、订票费、车辆使用费及其他费用。

2、销售费用的管理方式

销售费用的管理方式主要有：

(1) 销售费用大包干制

销售费用大包干制是代理记账机构按照销售额提取一定比例的销售费用，支付到销售部门，由销售部门自行决定薪资分配和费用支出等事项的方式。

销售费用大包干制相当于把销售部门承包给销售团队，承包的费用范围或者说承包到什么程度，代理记账机构可视实际情况确定。

(2) 销售费用的核定与预算制

销售费用的核定与预算制是销售费用按合同的资金回笼比例分段核定，实行月度预核算、全年总决算。

核定办法：

销售费用 = Σ 资金回笼 \times 核定比例 $\times P$ - 逾期应收账款和坏账的扣减额度

在每个月的第 5 个工作日之前填写上月《销售费用核定表》

(3) 销售费用的实报实销制

销售费鼓励实报实销制是由公司统一制定销售政策，当销售部门发生销售费用后，直接向公司实报实销。

(4) 销售费用分项管理制

销售费用分项管理制是由公司统一制定销售费用分项开支标准，在开支标准范围内实报实销的做法。

13.5.5 召开销售例会（复盘）

售例会是指销售机构定期举行的会议，用于交流销售经验，解决销售中所遇到的问题及激励销售人员的一种方法。有效地组织销售例会，是一个销售经理必须会做的一门“功课”，同时，也是销售经理作为一个管理者、领导者必须了解的“基本功”。有效的例会不仅会让营销团队富有效率、充满激情，而且也便于营销部门制定的方针政策更迅速、更及时地准确传达，因此，销售例会能不能有效召开，对于凝聚团队士气，打造团队的执行力，至关重要。

销售例会是销售经理在营销管理当中，不可或缺的一种营销管理手段，作为销售经理，只有重视销售例会的作用，明白它的意义所在，才能在销售例会举行的过程中，从内容到形式，有一个全新的认识，从而精心准备，认真组织，灵活实施，严格考核，只有这样，销售例会才能发挥它的作用，才能更好地去指导销售，更好地去引导市场运作。

代理记账机构定期组织召开销售例会，召开周期可以按日、按周、按旬和按月，代理记账机构要结合自身实际情况来确定，可以是各个周期的组合，如按日、按周、按旬和按月都召开，分别确定会议主题。

具备条件的代理记账机构，应根据销售例会实际组织的情况逐步形成管理制度，纳入公司会议制度进行管理。

13.6 认知客户服务体系建设

13.6.1 客户服务体系简述

客户服务体系的宗旨是“客户永远是第一位”，从客户的实际需求出发，为客户提供真正有价值的服务，帮助客户更好地使用产品。体现了“良好的客服形象、良好的技术、良好的客户关系、良好的品牌”的核心服务理念，要求以最专业性的服务队伍，及时和全方位地关注客户的每一个服务需求，并通过提供广泛、全面和快捷的服务，使客户体验到无处不在的满意和可信赖的贴心感受。

不要混淆了企业向市场提供的服务与客户服务。企业提供的服务是客户选定该企业、肯为该企业投资金钱的原因，而客户服务却涵盖了客户体验的方方面面，客户服务使情感因素与金钱交易相挂钩，情感因素比交易过程中的金钱更重要。

客户服务，不是简单的举动、简单的热情、简单的对客户很有礼貌就行，它有自己的内核、自己的一套评价准则和自己的一套服务规范。

客户服务，与其说是一项工作，还不如说是一项人际交往，因为它包含了信息沟通、情感沟通，以及很重要的达成心愿，所以要研究、学习、了解，让它成为一个很有力的武器。

客户服务是一种人际交往的艺术，客户服务体系则不仅仅是简单的人际交往，还存在很多的非人际交往。客户服务体系在发生接触的过程当中，既有人的交往，也有物的交往。而且服务业跟制造业不一样，制造业可以申请专利，而服务业不能，没有太多的保护机制来保护服务产品。服务行业都知道，要想把客户长久留住，必须有自己的特色，要有你的定位和特色，要了解你的顾客需求，流程要确保每一个不同的员工提供服务的时候顾客都能满意。

而且，服务型企业还有一个特点，往往是用素质最差、能力最低的、工资最少的人去面对顾客。这些影响因素要系统构建在一起，这也就是提倡服务体系的最主要原因，因为有时候把人员培训做好了，服务还不一定做得到位，因为服务的硬件可能有问题、设备有问题、环境有问题、流程有问题，所以服务管理体系是一个系统研究的结果。

13.6.2 建立客户服务体系的意义

在研究当中之所以提出系统体系，是因为我们要追求几个目标：

1、稳定性

服务不是一项任务，评价的结果是顾客是否满意，所以按照结果导向的理念，我们必须达成结果，那么既然要达成结果，就是“不管是白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫”。

其实，服务不是简单的不择手段而达成结果，它要求每一次提供的服务比较稳定。

所以，做服务业最成功的莫过于麦当劳“卖快餐卖成了全球五百强”。麦当劳之所以能够成为服务业最牛的公司，就是狠狠地把握了稳定性这个原则。在全球 100 多个国家 40000 多家店铺中任何一家店里同一名字的食品都是一种感觉，无法用自己舌头辨别出区别。麦当劳居然能够做到每一个汉堡包上的芝麻粒数是一样的，汉堡包肉饼的厚度是一样的，无论多少变异，麦当劳做到了每一次都是一样的。

因此，真正构建一个客户服务体系，首先就是稳定，只有稳定和长期的刺激，才能在顾客的心目中，烙下一个非常深刻的印记。

2、及时性

很多时候，我们会经常听到服务人员说一句话：请等一下。基本上会认为他不懂客户服务，因为服务不在乎做了什么，在乎的是怎么做的，每一个享受服务的人，都有一个心理预期。在人际交往当中，每个人最希望得到的两个字：尊重，什么叫做尊重：就是放低位。

“请等一下”在座各位，这就意味着还有比你更重要的，在语言上传递了一个暗示：即我们在行动当中忽视了顾客心理期望，所以，服务业的第二个特色，是要想尽办法打造及时性的服务。麦当劳餐厅里面提出 60 秒送餐到位，充分体现了它抓住及时性满足顾客心理期望这一要求，说明它充分地意识到：顾客的服务就是交往艺术的境界。

3、系统性

服务是一个系统性的工作。影响服务的因素太多了，虽然提供服务就是那么几分钟的时间，但是真正能把服务做好，绝对是在提供服务之前，几天、几个月、甚至几年时间里所做的工作都是为这几分钟的服务所做的准备。

4、细节性

服务强调的是细节性的工作，因为服务是一个信息不对称的产品，在信息对称的时候，我们可以用一种专家或其他身份来审视、判断，但服务无法检验。

服务在于细节，我们不得不在系统构建过程中，把细节上升到一个新的高度，所以，构建一个客户服务管理体系，能够弥补公司细节当中考虑的不足，能够解决公司服务不稳定的情况时可以识别顾客心理的需求，及时提供顾客内心祈求的服务，可以从事情的所有层面，人、物、设备、环境、方法，整体去塑造一个真正让顾客满意的服务过程。

13.6.3 客服创新的设计思路

通常体现在以下五个方面：

1、变革式的创新

没有出现过的市场，提供新的服务，这叫做变革式的创新。

要想在服务当中有所变革，关键词叫做联想。因此，服务变革的根源，大部分都是由联想而造成的，联想是从事服务设计的人应该形成的一种思维。

在制造业里，联想所带来的革命是深远的，比如流水线，流水线是福特公司老总发明的，是将制造业中的制造技术创新用在了流水线上，就是因为联想思维的影响所致。

服务业里重大的技术变革，都是源自外行业带来的新的思维，重大的技术变革都是

来自行业外。所以，一个服务型行业的人，要想设计好新的服务思路，就要领会三句话，第一是多走；第二是多看；第三是多想。

要经常去别的地方看一看，其他的城市看一看，人们的生活方式是什么样的，他们的改变在哪里，我们的情况是怎么样的，之间有什么不同，多走、多看、多想，自然会有很多的思想火花出来了，就会出现一些变革式的服务新思路。

2、为现有的市场同类需求提供新的服务

引进新的技术或者服务设备，实现“线上+线下”的综合服务，就是一种创新式的服务，这种创新式的服务，通常最简单的方法叫做组合，不必有很强的思维，只要找到可组合的两个概念。这种创新型的组合式的服务成本最低、代价最小。

3、服务的移植过程

服务的移植和服务的创新有所不同，所谓创新业务，往往是将两个已有的思路进行组合，服务的移植是把机理转移、植入过来。

很多顾客经常享受过程，反应速度相应很慢，在讲他的需求的时候，往往不太耐烦，他会想我为什么花那么多时间跟你解释呢？于是，新的服务就出来了，这就是应用移植原理。

4、服务的延伸

在一般的服务里，大家的思维都非常局限于已有的东西。比如代理记账，一谈到服务，无非就想到日常答疑，其实靠这个赚钱很困难。如果能够进行服务的延伸，赚钱机会就多一些。服务的延伸就是单独把这块业务独立出来。比如客户的单据总是不完整或者不规范、通常做法是让客户更换单据。如果进一步深入分析客户的单据总是不完整或者不规范的原因，再帮助其提供解决方案，就延伸了服务，并可以另行收取更高的费用。

5、服务改善

服务改善通常来讲比较简单，往往体现在服务的过程中，之所以有服务改善，它是竞争的结果。所谓竞争的结果就是迫使很多做服务的人，并非出自本意而做出的行为。

服务都是一步步被逼出来的。所以，在客户开发当中尤其要重视改善服务。做服务的企业，要时刻想着如何把服务改善得特别优秀，因为在服务理念当中，有一个理念很重要，叫做顾客改善理念。因为顾客永远都不会满意，他从来都是喜新厌旧、朝三暮四，这是人的本性，他有这个权利，所以给他很好的服务，一旦有另外一个比你还好，他就走了。

因此，我们在做服务的时候，既然顾客有喜新厌旧的倾向，就要想办法，时不时地让顾客感受惊喜。技术改善的过程中，服务一定要有所保留，虽然我们要改善，但是要有有所保留，就是明明可以做得很好，但是我们未必要做得很好，要关注竞争对手，而且是区域的竞争对手。只要把竞争对手给压住了，服务改善超出他一点点，而且不停地高一点点，以形成长久的刺激力，就可以说是赢家。

因为印象可以产生连锁效应、折扣效应。所谓连锁效应，就是当长期刺激给人留下一个好的印象之后，就算偶尔犯了一次毛病、错误、失误，也会获得原谅。反过来长期给人留下不好印象，将会产生折扣效应，即便是做了些好事，别人也会说，这家伙

无事献殷勤，非妖即盗。

同样的一件事情，不同的时候，不同的结论，根据这个原理，我们再做服务改善的时候只要把目标锁定在竞争对手，技巧地、逐步地提供改善就足够了。

13.6.4 服务创新的常见方法

1、自我服务

自我服务，就是让客户成为生产者的模式。按照马斯洛的需求理论，最基础的需求就是物质需求，最上层的需求是精神需求。在精神需求当中，最重要的一件事情，是让客户充分意识到他的价值，所以，在服务业应用的时候，经常就变成自我服务了。

自我服务也就是自助式的服务，让他自己去享受。让客户由被动到主动，他就会发自内心来想办法，对于服务的设备没有太多的把握，对服务的质量就会从自己的身上调节，所以，我们尽可能地在未来的服务过程中，设计成自我的服务方式。比如，现在戴尔卖电脑的方式，也就是一种真正的自我服务。

2、直接服务

很多时候，我们在提供服务的过程中，不是一种直接服务，而是让顾客到一个地点接受服务。服务忠诚的概念认为，服务的感受取决于顾客自己所得跟他的期望值的比值，所以，让服务的客户感觉到满意，就要增加他的精神所得或者物质所得，或者是降低他的成本，成本包括物质成本、货币成本、时间成本。当时间成本降低的时候，顾客的满意度就高了。

直接服务还有一个什么好处呢？通常来讲，降低了顾客的风险。

顾客的感受 = (物质所得 + 精神所得) + 价值成本 (货币成本) + 时间成本 + 风险成本 + 机会成本 - 期望值

如果大于零，就是比期望值大，等于期望值就是满意，大于期望值就是超值。

3、提前式服务

提前式服务，就是往往在高峰期的时候大家集中到来，问题比较集中。所以，设计一个让服务可以部分提前的方式，比如在原始单据的收取上，代理记账机构常常会集中在月末或者月初，这样就会出现客户等待的现象，造成客户满意度下降。如果在方便客户的地方设置了原始单据交接密码柜，让客户把单据放进密码柜，客户便无需等待。

在这个过程中，提前式服务在顾客心目中最大的问题，就是他的信任度下降了，为什么下降了？因为服务本来就是一个信息不对称的行业，还要提前服务，就是加大了客户的风险。所以，在做提前式服务的时候，一般来讲，必须要加大顾客信任度，常用的有两种方式：一是企业有一个品牌，容易做到有号召力；二是增加客户服务人员的素质，通过细节体现出来。

4、综合式服务

从顾客角度来看，系统地帮他解决问题，最经典的做法，就是把前面所有的服务组合在一起，这样就相当不错了。

5、实体式的服务

就是改变有形的物体或者环境，比如在客户相对集中的地方设置客户接待中心；在

客户单位放置票据交接密码箱等。

13.6.5 设计服务规范

在目前看来，大部分公司对服务的设计，只是停留在设计者理解的层面上，而不是达到操作层面的可执行的文字上，把上述服务设计转化成一本说明书。

1、服务说明书，应该包括三套规范：即服务规范、服务提供规范和服务验收规范。

- (1) 服务规范，就是把刚才服务创意的内容进行明确化；
- (2) 服务提供的规范，就是对影响服务的人、设施、环境进行明确化；
- (3) 服务的验收规范，是一种服务的纠正补救过程以及改进过程。

2、很多公司的服务规范只做成了简单的文字，几页纸，就叫做服务说明书，这样，在传递的过程中，会有以下几个缺点：

- (1) 过于简单，导致的结果是会在服务提供的过程中，无法抓住服务的细节。
- (2) 不全面，只注重了服务提供的过程，而忽略了相关的一些东西，比如说展示物和 CIS 的内容。
- (3) 主观性比较强，每个人的理解是不一样的。
- (4) 阐述具有偏见，理解不一样会产生很多的差异。

在设计服务规范之前，最好是在服务蓝图的基础上提出这几个规范，也就是先建立服务蓝图，再有三个规范更合适。

13.7 客户服务的管理

13.7.1 首问负责制

服务型行业最大的特色就是建立首问负责制，如果不建立首问负责制，最大的病症就是让客户无法感受到你的快速响应和你的及时性，客户的心理期望时间越长，失落越大。

客户无法接受时间差，所以在服务型的企业里永远都不要听这句话：“这个问题不归我管”。必须要首问负责制，不管是谁，只要接到电话，就必须担负起这个职责，眼前问题的解决过程，并负责与客户沟通，直到客户满意为止，这才叫首问负责制。

因为客户永远都无法理解并接受一件事：就是当他投诉时，电话被转来转去，大家都很认真很负责地为客户转电话，总也找不到管事的人。客户一件事讲了一遍又一遍，本来服务投诉没有太大的问题，结果经过这样一折腾，问题越弄越大。

其实大家只要留心身边的事情，很多的企业不仅没有因为客户的投诉影响他的形象，还因为客户的投诉提升了他的服务品牌效应。因为顾客一投诉，他会马上处理，服务很好，客户很满意。为什么满意，因为这世界上没有不坏的东西，打电话给企业，对方服务态度非常亲切而且来处理事情的时候不吃你家东西，不喝你家水，还不搞脏你家的地面。总之让你心里很舒服，老牌子用坏了，你不但不生气，还高高兴兴打电话，因为你相信只要一个电话他就能帮你解决了问题。

实际上客户这里忽略了一个问题，是要买的是一个好产品，真正不坏的产品，而不是坏了就来服务的产品。这里要告诉大家，有时候客户投诉不一定是坏事情，但是没

有首问负责制绝对是坏事情，有了首问负责制，不但不是坏事还是好事，甚至客户因为你的服务感到很满意他就会想办法“报答”，就跟别人说：某公司不错，虽然我们上次有点问题，但马上就解决了。

13.7.2 客户意见的管理

为了确保客户反映的意见得到及时、准确、合理的解决，代理记账机构应当建立客户意见管理制度，明确各岗位、各部门的责任，加强客户意见的管理。

客户意见管理工作的内容包括：客户意见的采集、受理、记录、处理、跟踪与回访、客户意见统计与分析、归档。

1、客户意见的分类及有效性识别

顾客意见分为：咨询、建议、投诉、表扬有效意见：按照会计行业法律法规和委托协议要求，代理记账机构存在未尽责任或义务、未达到约定的服务质量和标准，或因工作人员服务态度、工作效率、工作方法等原因所引起的投诉。

无效意见：除有效投诉以外的投诉（按建议处理）。

2、客户意见的采集与受理

代理记账机构任何员工均有责任接收客户意见反馈并及时转到受理对接人员。

代理记账机构必须保证有相应渠道可 24 小时受理客户意见。上班时间为专人受理，下班时间应指定值班人员登记，并于每日上班后交各部门受理人员。

受理人每天定时收集网上相关顾客意见信息，并及时将信息报告本部门负责人，由负责人安排有关人员处理顾客意见。

值班人员负责受理值班时间段的顾客意见，如遇重要投诉须及时报告相关负责人。

3、客户意见受理的基本要求

首先，各受理人员受理时应保持冷静和礼貌的态度，首先要假定公司自身业务方面的工作存在问题，仔细聆听并明确客户表达的内容和要求，做好记录。

其次，受理人及时向客户确定回复时间和方式，或询问客户对回复时间和方式的要求。

再次，如客户情绪波动大时，受理人应认真听取客户表述后再进行询问，一般情况下受理人不做相关解释，仅回答本岗位的及时转达与跟踪职能。

最后，严禁与客户争执，不得先挂电话或不耐烦听顾客表述，不对客户情绪语言进行指责或争执，不得因受理时与顾客发生冲突而造成再次投诉。

4、客户意见的处理

客户意见的处理是指根据意见内容进行相关调查、落实实际情况、分析服务存在问题、落实处理办法以及进行相关处理的过程。具体要求如下：

负责人接到意见受理情况需及时安排有关人员对意见进行调查、分析、并拟定解决办法；对影响较大或出现重复意见的，负责人应及时采取纠正和预防措施处理；对影响重大的意见，第一负责人或主要负责人需亲自处理。一般情况下负责人可视情况授权一定程度的操作给受理人员，由受理人员直接安排相关处理人员。

各处理人员负责及时核实意见内容、分析反映问题中服务存在的问题点，发现意见

内容涉及相关部门的需及时交受理人填写《客户意见反映办理表》，转相关部门共同进行跟踪。

超出受理人权限的应将情况及时报有关负责人处理，本部门处理不了时，经负责人确定交受理人转《客户意见反映办理表》，报公司客服总监处理。

5、客户意见的跟踪与回访

意见受理人负责对自己受理的每单客户意见操作进展进行了解，意见处理人员需及时把处理情况、程度和进度（含耗时及需时）反馈给该单意见的受理人。受理人对处理顾客意见的进展情况及时反馈给顾客，建立良好的沟通渠道。尤其对于处理时限较长的投诉，受理人每周至少二次跟踪反馈。

对所有客户有效意见都要进行回访，不论处理是否有结果均应向客户做出回复。回访应在客户意见处理完毕两天内完成，各意见的回访由受理人员按客户指定的回访方式进行回访。回访形式可采用电话回访、登门回访、回函回访、邮件回复等方式，但均为顾客指定的回访方式。

6、客户意见统计与分析

各代理记账机构应指定专人负责每月进行月顾客意见小结，填写《客户意见处理情况一览表》（包括有效意见和无效意见）编制《月客户意见统计分析表》及客户意见分类汇总，对客户意见受理与处理情况进行整理，归纳存在问题及纠正措施，并由此分析服务共性问题找出解决方案。

13.7.3 客户转介绍管理

客户转介绍是一种开发效率高、开发成本低、客户质量好的新客户开发方法。要想做好客户转介绍，需要做到：

首先要提高客户做转介绍的意愿度；其次，要引导客户进行转介绍；最后，要做好客户转介绍的后续工作。

1、提高客户做转介绍的意愿度

提高客户做转介绍的意愿度，可以从两方面着手：

一是提高客户对受托方的信任度，主要包括让客户信任专业服务人员、信任产品及其服务方式、信任企业与品牌等，其中让客户信任专业服务尤其重要。信任专业服务要想获得客帮助客户解决各种问题，建立良好的客情关系，与客户的信任，就要做到真诚地对待客户交朋友。要想让客户信任产品及其服务方式，就要求产品与服务品质过硬，并且服务的提供方式是能够让客户接受的，客户的委托费用能够让客户满意。要想让客户信任企业和品牌，就要提高客户对企业及其品牌的忠诚度，做好客户关系管理，真诚为客户服务；同时，企业要有社会责任感，要获得客户对企业的尊重。

二是建立客户转介绍激励机制，一方面，要确保被推荐人的利益不会受到侵犯，还要让被推荐人受益；另一方面，要让做转介绍的客户受益，使客户积极地去转介绍。

2、引导客户进行转介绍

首先，服务人员要大胆请求每一个客户帮忙转介绍，这是对老客户的信任和尊重，同时也是服务人员自信的表现。

其次，服务人员要引导客户采用合适的推荐方式。对于转介绍意愿度非常强烈，并且比较看重得失的客户我们不妨让客户成为编外的销售人员；当服务人员不能够和被推荐人直接面谈时，我们不妨让客户邀约并辅助面谈，并为今后直接与被推荐人联系打下基础；当客户不方便直接出面时，服务人员可以让客户写推荐短信、打推荐电话，或者让客户提供被推荐人的联系方式等相关信息。不管是采用何种推荐方式，一定要做到因人而异，要采用客户和被推荐人都愿意接受的方式。

再次，企业和服务人员一定要及时兑现承诺，让做转介绍的客户和被推荐人从客户转介绍中切实获得好处，从而让更多的客户愿意去进行转介绍。

3、做好客户转介绍的后续工作

一方面，销售人员要尊重客户转介绍的劳动成果，要积极追踪被推荐人，并在第一时间把追踪情况反馈给推荐客户，还要争取把被推荐人成功转化为客户。在追踪和转化过程中，不能一蹴而就，要求销售人员不断地努力付出。

另一方面，销售人员在由客户牵线搭桥，与被推荐人建立初步的信任关系之后，争取尽早与被推荐人建立直接对话关系。

最后，将这几部分的导图串在一起，就形成了“做好客户转介绍”的完整流程。

13.7.4 客户流失管理

1、分析客户流失的原因

当客户流失发生时，代理记账机构要第一时间与客户取得联系，确认客户流失的原因。

导致客户流失的原因有很多，但大体上可以归纳为以下几种：

(1) 市场波动。在市场波动的情况下，客户会更多地以利为准，对公司的评价降低之后，自然选择放弃。

(2) 竞争者介入。竞争程度的高低影响客户忠诚度，竞争对手增加，竞争激烈，客户面对的选择机会相应增加，也增加了“叛逃”的几率。

(3) 员工离职。高级销售人员、客户经理、服务人员一般掌握着公司一定的客户渠道，他们的离职，很可能带走客户群，导致客户流失。

(4) 公司诚信问题。公司的诚信出现问题，客户很可能选择离开。

(5) 细节疏忽。客户认为情感方面不被重视，很容易转向其他服务机构。

(6) 沟通不畅。长期与客户缺乏沟通，无法真正了解客户需求，导致客户流失。

(7) 自然原因。客户出现经济问题，甚至是破产等，合作自然终止，或者客户发展较快，自己设立了会计部门，不再对外委托。

前六项属于非正常流失，第七项属于正常流失。

2、建立客户流失预警机制

(1) 发现挽留机会：建立客户流失预测模型，对客户进行流失倾向的评分，按倾向高低判别。但并非流失倾向越高，越值得挽留。可优先考虑对中高价值客户的挽留，同时根据客户行为分类，判别出哪些客户可能已经使用了竞争对手的服务，或者属于欺诈类型的客户，经过分析认为没有挽留成效的，不应视为挽留机会。

(2) 制定挽留策略：确定了值得挽留的客户之后，应划分类型，逐一分析，确定具体的挽留策略。

(3) 实施挽留行动、收集客户反馈：运用良好的客户关系管理系统支撑，将挽留机会和挽留策略分配给相应的实施人员，如客户主管、呼叫中心人员等，由他们负责实施，并收集客户反馈信息。

(4) 评估挽留效果：将圈定的客户划分为两组，即实施组和对照组。对实施组展开挽留，对对照组不采取任何行动，根据两组的流失情况评估模型的预测效果利挽留效果。

3、采取措施防止客户流失

(1) 关注市场变化。密切关注市场变化，提高市场预测水平和企业的应变能力，并减小内部调整对市场波动的影响，稳定客户市场。

(2) 有效应对竞争对手。采取差异化、特色化的服务策略，采取具有竞争优势的客户稳定策略。

(3) 提高员工忠诚度。重视人才培养和留用问题，为员工提供各种学习、晋升等机会，经常与员工沟通，培养其归属感，有计划地培养储备人才，强化诚信意识，杜绝失信事件发生。

(4) 保证产品、服务质量。改进产品缺陷，为产品更新换代，建立客户服务中心，提高服务水平。

(5) 有效沟通。通过建立客户沟通机制采用客户满意度调查、选派客户代表等方法，了解客户动向。

(6) 加大考核力度。加大对客户非正常流失责任人员的考核力度，对因个人原因导致客户非正常流失的，加大扣分权重，甚至可以单独作为考核奖惩的依据。

第七部分 代理记账机构数字化转型升级

互联网、大数据、云计算三者的深度融合及协同效应，正在推动代理记账行业走入智能时代。数字经济作为智能时代的核心经济形态，成为代理记账机构创新增长的驱动力与新动能。数字化转型对于代理记账机构而言，是从依赖信息技术到升级数字化思维的过程，不仅是技术革命，更是一场生态系统进化与组织文化变革，无疑对管理者提出更高要求和挑战。

目前，大数据和人工智能的深度发展，使得代理记账行业将逐渐向着更加便捷高效的方向发展，具体如下：

自动化、智能化成为代理记账的一大特征，将会带来深刻影响；

随着税控的放开、网报的规范、智能核算系统推行，企业报税越来越便捷；

企业自助完成报税，基础记账报税业务逐渐从代理记账机构剥离；

不再需要那么多记账报税会计，管理会计将成为代理记账机构的核心人才；

行内并购整合成为一大趋势，行业将会走上规模化经营之路。

从商业模式上看，代理记账行业将呈现如下趋势：

市场细分化发展趋势明显：代理记账行业发展已经进入到一个市场竞争比较激烈的阶段，市场细分化将是未来的趋势。未来服务企业的规模、行业及地域将成为市场细分的重要因素。

行业标准化程度将提高：随着政府对行业的监管力度的增强，代理记账行业的标准化程度将逐渐提高。这将有利于优胜劣汰，进而推动行业迈向高水平 and 高质量发展。

价值链上游代理记账的增加：随着经济社会的不断发展和行业竞争的加剧，日益有更多的中小型企业开始关注会计制度规范和财务管理，进而选择在公司成立时就通过专业代理记账公司完成日常即开票、代开发票、月度结账、纳税申报、办理年检等核算业务，这将为代理记账行业开拓新的市场。

随着中国经济的发展，中小微企业数量越来越多，对代理记账的服务需求也随之上涨，刺激着中国代理记账行业健康发展，未来中国代理记账行业应加强代理记账行业自身假设，树立正确的价值观、提高从业人员的整体素质等方面发展。

第十四章 代理记账行业信息化现状

14.1 代理记账行业信息化现状

所谓信息化建设，虽应将最新信息技术贯穿于企业发展的始终，但根本目的是要使信息资源在企业的生存发展中发挥其最大价值。而这个价值的实现是双向的，对于信

息本身而言，可以使其有用化、有效化，拥有一个价值标签。对于企业而言，可以把握更多具有时效性的机会，拥有更多选择，增强自身竞争力和整体实力，从而占据行业优势地位。同时，值得关注的是，企业的信息化不仅仅是一个技术问题、信息索取问题，而是与企业的发展方向、价值目标、业务规划、管理制度等密不可分的。

14.1.1 传统业务管理无法适应行业发展现状

代理记账行业作为财务管理服务的重要组成部分，发挥着支持中小微企业发展的关键作用。据统计，截止 2022 年，该行业在全球范围内的市场规模已达上百亿人民币，预计在未来几年将持续增长。在中国，随着中小微企业数量的不断增加，代理记账服务的需求也日益旺盛。主要参与者包括独立的代理记账机构、会计师事务所及一些提供多元化服务的财务公司。这些服务提供者的服务范围从传统的账务处理、税务申报扩展到了财务合规、经营咨询等多个领域。

传统的代理记账业务流程大致可以分为以下几个阶段：客户接洽、资料收集、账目处理、报表编制和税务申报。这一过程依赖于大量的人工操作，包括纸质文件的收集和整理、手动录入会计数据、编制财务报表等。虽然这种方式在过去较为有效，但在当前快速发展的商业环境下，其效率低下、错误率高、反应迟缓等问题日益凸显。

14.1.2 行业信息化升级存在的难点与挑战

代理记账行业目前面临的挑战主要有以下几个方面：

技术落后：大多数代理记账机构仍依赖于传统的手工操作和线下服务，缺乏有效的技术支持。

服务效率和质量问题：由于过分依赖人工操作，服务效率较低，容易出现错误，难以满足客户对快速、准确服务的需求。

客户需求变化：当代客户不仅需要基本的账务处理服务，还期望得到更加全面和深入的财务咨询，包括经营分析、风险评估等。

市场竞争加剧：随着更多的服务提供者进入市场，行业竞争愈发激烈，传统服务模式越来越难以维持竞争优势。

合规性和安全性要求：面对日益严格的财务规范和数据保护法规，代理记账机构需要不断提升自身的合规性和数据安全水平。

14.1.3 现代信息技术利用不充分

部分中小型代理记账机构的管理者对公司的信息化建设缺乏正确认识，没有建立起现代信息技术与信息化建设之间的联系，未能真正从推动公司的信息化建设、提升公司竞争力的角度做出正确抉择。从侧面也可反映出，优秀的技术人才是公司在信息化建设中不可或缺的重要资源。对于这类公司，我们不难发现，其在综合考虑成本与效益、发展方向、行业规划等因素时更倾向于选择简易的、操作方便的、对业务人员要求较低的软件来开展业务，给公众呈现一种‘已经结合公司实际充分利用现代信息技术’的假象，实际上这是公司在经营中只注重眼前的利好，没有制订长远的发展计划。

14.1.4 信息化建设孤岛模式明显

孤岛模式是企业信息化建设初期的鲜明特征，该模式较为安全，有投资难度低、规模小、风险小的优点。也正是由于这些特点，孤岛模式才成为中小型代理记账机构的最初选择。部分代理记账机构已经进行了信息化建设，继而又在数字化转型中踏浪前行。而信息化建设、数智化升级的不透彻，催生了孤岛式数据的产生（也就是我们所说的数据孤岛现象）。由于种种因素产生了数据孤岛，系统不兼容等问题，数据无法得到有效的交换；此外，系统数据描述标准不一，造成数据的不一致和重复性。各个子系统内所存储占有的数据，就像一个个孤岛，难以和企业内部的其他数据进行连接互动。海量的数据由于组织战略、架构设置、数字化建设等原因，分散存储在组织的各个部门、业务系统、应用之中，彼此无法互联互通、共享，也无法被利用，形成了一个又一个孤立的数据岛屿，数据孤岛影响了企业经营过程中对竞争优势的获取。

孤岛模式会给企业信息化建设带来较大的危害：

(1) **数据重复：**由于数据标准不统一，企业各部门在收集数据时会产生重复行为，造成了数据的重复、冗余、无效等情况，降低了数据的质量和准确度。

(2) **错误决策：**数据不能形成整体盘，共享缺乏时效性，往往导致企业高层决策错误或错失机会，从而影响企业获得竞争优势，发展落后。

(3) **协作不良：**数据无法简单共享，复杂的底层数据安全权限限制往往导致企业事业群、部门之间难以高效合作。

(4) **效率低下：**当一个新的业务应用开发的时候，虽然和别的项目需求大致差不多，但因为是别的项目组维护的，所以数据还是要自己再开发一遍，也就是会重复造轮子，从开发、测试、上线的工作又要重复做一次，最终的结果也取决于开发的人员是什么样的水平和责任心。

(5) **客户体验感差：**企业内各部门拥有的数据不一，容易造成客户端的体验混杂，且数据共享不及时不准确，总体评价低。

数据孤岛大大制约着企业的管理、经营、发展，也是企业数字化转型必须打破的难关。而随着公司的发展，这种模式的信息局限性逐步凸显，只有让业务把数据用起来了，才能反向推动数据治理和数据标准类似的工作，而数据治理的推进也会让数据服务化更好，“让业务更好的使用数据”，“把数据用起来”就是当前代理记账行业数字化转型新的阶段性目标。

14.2 数电发票对代理记账行业的影响

2021 年 12 月，上海市、广东省、内蒙古自治区三地税务局首批开展全面数字化的电子发票（以下称数电发票）试点工作，截止 2023 年 11 月，全国所有省市全面开展数电发票的试点工作。数电发票的推广，不仅全面推进了税收征管数字化升级和智能化改造，降低征纳成本，真正实现国家从“以票控税”到“以数治税”，而且给代理记账行业带来了不小的冲击，成为促使代理记账行业数字化转型的重要因素之一。

14.2.1 传统电子发票没有实现真正意义上的数字化

1、代理记账关于发票处理的工作流程

传统代理记账企业的工作内容主要是根据企业提供的票据来进行做账报税，由于票据的形式多种多样，并以纸质形态传递，整个代理记账流程的起点就是从收集各种凭证和票据开始的。票据汇总以后，代理记账会计人员对发票进行核验、认证、做账和报税，最后装订成册定期交还给客户企业，整个过程完全模拟了企业做账的流程，只是会计服务是“共享”的。随着数字化技术的发展，代理记账企业积极探索数字化转型，部分代理记账企业已开始利用财务机器人“规则明确、量大重复”的特征，开发相应的凭证机器人、开票机器人、报税机器人和财务分析机器人，来完成批量做账报税的代理记账服务。但是纸质票据形式多样，需要通过光学字符识别技术进行识别并提取关键字段形成结构化信息，财务机器人才能识别，进行后续入账操作。当财务机器人处理电子发票时，通常也是要先形成电子发票版式文件，扫描后才能形成结构化信息。这种工作流程（收集—核验—入账—归档），对于纸质发票和电子发票的处理方式“一视同仁”，电子发票也需要打印后使用，相较于纸质发票具有唯一性的特点，打印电子发票入账可能带来新的问题。

2、传统电子发票存在的问题

电子发票，作为信息时代的产物，是在购销商品、提供或者接受服务以及从事其他经营活动中，开具、收取的数据电文形式的收付款凭证。它与纸质发票相比，使纳税人在申领、开具、流转、查验电子发票时，变得更加便捷，降低了企业经营成本，提高了代理记账企业的工作效率。但是传统电子发票本质上只是将纸质发票电子化，在应用过程中存在诸多问题，阻碍了代理记账企业数字化的顺利转型。

(1) 重复报销、重复记账以及人为篡改的问题电子发票不限次数打印，且无法标记是否已经入账，这就让不法分子有机会重复报销，并有可能通过图像处理等工具，人为篡改相关信息，扭曲发票的真实内容，为虚开发票提供了温床。为了降低风险，财务人员就必须对电子发票进行提前核验，通过发票代码等要素核对是否存在重复入账的可能，由于票据量巨大，很难真正杜绝不遗漏不重复入账的问题。如果没有相应软件支持，全靠财务人员自己来识别，那么工作效率不但没有提高，反倒是降低了。因此，传统电子发票在应用过程中的重复报销问题，可能会导致代理记账企业的做账风险和税务风险上升，工作效率降低。

(2) 使用范围有限的问题

传统电子发票覆盖面小，仅包含了增值税普通发票，在许多领域，例如定额发票等，都还没有普及电子发票。纸质发票和电子发票混开的情况，使得代理记账企业需要先对票据进行分类，再对纸质发票进行扫描识别，才能统一对票据进行电子化归档，票据电子化归档后，才能形成结构化数据，进而利用财务机器人批量做账。因此，只有实现电子发票全领域覆盖，才能真正实现不需要人为干预、财务机器人自动完成做账报税的工作。

(3) 纸质归档的要求减弱了电子发票的优势由于传统纸质发票必须保留纸质原件，

无法仅以电子形式进行归档保存，为了归档的需要，电子发票也需要以纸质版形式留存。这样的操作方式，使电子发票节省社会资源、绿色环保的优势无法发挥，当电子发票还在旧的纸质发票管理体系中混用，不能直接利用其电子化的数据信息，只会让代理记账企业的效率降低和资源浪费进一步加剧。

综上所述，尽管在数字化技术的推动下，电子发票得到了一定的推广和应用，但是目前在实践过程中，传统电子发票更多地充当无纸化发票，没有实现真正意义上的数字化，国家尚未对整个发票管理体系进行数字化，导致代理记账企业对电子发票的使用非常局限，电子发票的优势难以得到真正发挥，使得代理记账企业的数字化转型受阻。

14.2.2 数电发票催生和加速代理记账企业的数字化进程

数电发票，全称是全面数字化电子发票，区别于传统电子发票，依托全国统一的电子发票服务平台，24小时在线免费为纳税人提供数电发票开具、交付、查验等服务，实现发票全领域、全环节、全要素电子化。使用数电发票能进一步强化发票记录交易信息的本质，实现经济交易信息“一票式”集成，有利于代理记账企业重塑工作流程，加速代理记账企业的数字化进程。

1、全国统一电子发票服务平台的重要性

相对于纸质发票以实物形态流转，电子发票的开具、流转、报销、入账等环节涉及全国区域内各类使用发票的单位和个人，只有建立一个功能完备、性能优越和覆盖海量用户的集中平台，才能支持电子发票在流转过程中发挥真正的优势。因此，电子发票的平台建设是整个电子发票体系建设中至关重要的组成部分。2021年11月，全国统一电子发票服务平台（以下简称统一服务平台）开始启动建设，新系统按照标准规范，遵循一体化的建设要求，全生命周期的管理，打破了以往依托第三方发票服务平台，各自为政、数据无法互通的困境，促使电子发票可以进一步流转和应用。

2、数电发票的优势

(1) 发票开具更便捷，简化了代理记账工作内容，使用数电发票纳税人可以通过电子发票服务平台的客户端、移动端随时随地开具数电发票。企业可以将发票申领和开具工作都交由代理记账企业来完成，代理记账企业只需要登录电子发票服务平台，进行发票开具、交付、查验以及用途勾选等系列操作，不再像以前需登录多个平台才能完成相关操作。代理记账企业甚至可以利用开票机器人与凭证机器人相结合，进行批量开票处理，跳过每期发票收集、与国税后台数据核对的流程，直接实现“开票即入账”的效果。

(2) 发票信息应用更广泛

电子发票具有全领域、全环节、全要素的特征，电子发票将全面取代纸质发票。统一服务平台将自动归集发票数据，纳税人可以登录自己的税务数字账户，对数电发票进行查询、下载、打印。数电发票允许以数据电文形式流转，代理记账企业无需再对电子发票进行扫描入账，可以直接利用发票信息化要素，实现在线获取发票所有信息。这些信息不仅包括了开票金额、税额等，还囊括了该电子发票的流转过程，甚至是支付方式、是否付款等信息都可以轻松获取。当代理记账企业的财务软件与统一服务平

台实现无缝对接后，代理记账人员只要根据现实业务，确认哪些发票是可以进入会计信息系统，财务机器人即可实现智能批量账务处理。

数电发票利用全国统一电子发票服务平台实现各税费数据联动，为实现“一表集成”式税费申报预填服务奠定数据基础。

(3) 允许数电发票以电子件保存，入账归档一体化《财政部国家档案局关于规范电子会计凭证报销入账归档的通知》（财会〔2020〕6号）规定，仅使用数电发票电子件进行报销入账归档的，可不再另以纸质形式保存。按照此规定，数电发票在流转过程中，不再需要出现纸质版式，实现了全流程数字化流转。代理记账企业可以通过国家开放的电子发票服务平台接口，利用数电发票数据规范，且标准统一的特征，通过财务软件直接对接，实现发票报销、入账、归档一体化操作。

(4) 新增发票入账标识功能，解决重复入账问题

统一服务平台将为纳税人提供发票入账标识服务，纳税人使用该功能时，系统将同步为发票赋予入账状态字样，供财务人员及时查验，避免重复报销入账。代理记账人员只需在做账审核环节，登录统一服务平台做好入账标识，则可以解决重复入账的问题。

14.2.3 数电发票对代理记账行业的影响

数电发票的推广，可以彻底解决传统电子发票“开具容易、入账难”的问题。各项发票数据通过互联网实时获取，真正实现全网数据共享；财务机器人可以自动进行账务处理，会计服务将更加自动化和智能化。这也促使代理记账企业重塑代理记账流程，代理记账的工作内容将发生本质变化。

1、做账报税实现自动化

近十几年来，新技术在会计领域的不断应用，代理记账企业积极探索数字化转型，例如利用财务机器人完成大量重复的、标准化的工作，达到提高工作效率、降低运营成本的目的。但是在实际的运用过程中，由于纸质发票和电子发票混用，多方平台之间数据不能互通，加上代理记账人员还需要对发票进行核验等工作，想要使财务机器人高效工作，就必须先增加流程将所有会计信息转化为结构化数据，而这些反复的扫描、整理、核验工作抵消了财务机器人可能带来的工作效率的提高，成为阻碍代理记账行业自动化和智能化做账报税的绊脚石。

数电发票的推广，实现发票数据全流程流转，代理记账企业的财务机器人利用统一服务平台开放的对接端口，直接获取结构化数据；另外，统一服务平台还提供发票用途确认功能，财务机器人将实现自动进行账务处理。数电发票推广后，报税机器人对接统一服务平台的税务端口，实现税费数据联动，真正达到“一键报税”的目的。

2、传统代理记账工作内容可能消失

数电发票整个流转过程全部以数据形式存在，配合统一服务平台强大的一体化功能，纳税人不再需要代理记账企业，就完全可以自主完成发票的开具、寄送、认证、冲红等工作内容。代理记账人员只需要利用代理记账软件登录统一服务平台，获取发票数据信息即可。后期账务处理结束，也不需要再整理装订凭证，完全可利用代理记账软件自动做好原始票据电子化存档，实现“结账即可归档”。通过分析，传统代理记账

工作的主要内容（汇总票据—做账报税—申报纳税—整理归档）和附加内容（开票、认证、核验、冲红）都会随着统一服务平台各种功能的开放而逐渐消失。

3、依托软件提供增值服务

做账报税实现自动化、传统代理记账工作内容逐渐减弱，当然，软件的开发、数电发票统一服务平台功能的完善都还需要一个过程，短期内不可能马上完成。因此，代理记账企业要转变思维，主动拥抱新技术，以“软件+服务”的运营模式，寻求或自主开发高质量代理记账软件，实现自动化做账报税；拓展新的服务领域，例如财务分析、企业融资、财务管理等；扩展企业服务范围，例如为那些较大规模的企业，帮助他们精简基础财务人员，提供高端专业的财务服务。而这些目标的实现，离不开高度集成化、智能化的专业代理记账软件和复合型会计人才，这或许是代理记账行业实现数字化转型的必经之路。

第十五章 代理记账机构数字化运营模式

数字化技术已不再局限于传统的 IT 技术，还包括人工智能、区块链、云计算、大数据等新兴技术；而企业运营管理则是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称，涵盖了经营过程中的计划、组织、执行和控制等。只有将“数字化”和“运营管理”作为一个统一的、有机的整体对待，技术方能赋能企业。

15.1 代理记账机构数字化运营平台的架构

15.1.1 代理记账机构数字化运营式的核心要素

进入数字化时代，代理记账已被重新定义，代理记账边界逐步被打开，这些创新扮演驱动力的无疑是技术和用户需求。因此，代理记账运营模式的所有创新势必围绕用户需求，通过技术赋能来实现。

全景视图	360度客户视图	多样客群视图	智能产品工厂	差异化客户经营	智能化推荐和产品串联
海量场景获取	大数据客户分析	AI客群建模	智能产品工厂	差异化客户经营	全方位满足需求
1、基础业务场景 2、增值服务场景 3、线上生态内场景 4、线上生态外场景 5、线下场景	1、客户注册信息 2、客户信用信息 3、客户股东信息 4、客户特征信息 5、客户业务信息 6、客户社会信息	1、客户行为分析 2、客户财务分析 3、客户贡献分析 4、客户成长分析 5、客户支持分析	1、智能收单 2、智能派单 3、智能识别 4、智能处理 5、智能转换 6、智能输出	1、多层次产品 2、多方位服务 3、多渠道接触 4、24小时全时机 5、线上直达客户 6、线下极速响应	1、场景化的会计产品 2、场景化的增值服务 3、人性化的客户关怀 4、实时上门 5、精细化回访

图 15-1 代理记账机构数字化运营核心要素示意图

1、通过场景服务获客

第一步非常关键。基于场景的服务，是获客的第一步，无论是线上线下推广，还是留存、转化，都需要基于场景来进行。

2、实时客户画像

360° 客户视图，需要建立一个中心四个维度的动态客户视图模型，即时性消费需求基本服务 2:8 定律下的客户视图，即 20% 静态数据 +80% 的动态数据，实时分析从而挖掘客户动态场景的需求。

3、通过 AI 进行分群建模

数字化世界基本运算流程是“数据化→算法算力化→产品化”的一个流程，其中算法算力化包括“模型化、算法化和程序化”，此处的客群建模主要包括两个方面：分群、建模。千人千面的基础要求有 10 亿用户，至少应该有 10 个分群，如果满足一人千面，数量将会指数级增长。建模的目的是将人在特定场景下怎么决策的，抽象成一个模型，最后得到一个回归的结果，方便之后的计算。

4、通知工厂生产产品 / 服务

智能工厂的基本条件有两个：一是会计凭证的智能处理，包括智能识别和智能转换。系统会自动接收会计凭证并进行自动化处理，遇有特殊凭证可智能分发到人工处理；二是智能输出处理结果。

5、差异化客户经营

传统代理记账机构基本上是靠会计人员个人能力、职业判断、个别谈判（甚至是户一议）等等方式进行差异化客户经营。个人能力决定了企业能力，如何将个人能力转化为组织能力、数字模型，或将成为数字化运营成败的关键。

6、智能匹配

做好前面五个环节，销售就是一个动作。需要注意的是，销售不是结束，而是服务的开始，这个是数字化未来最重要的趋势。

15.1.2 代理记账机构数字化运营平台的基本架构

从企业数字化运营角度理解，代理记账机构的所有业务流程需要分成前台、中台和后台三个部分，并明确划分各自边界。

前台直接面向用户，直接影响用户体验。中台要以前台为客户，为前台服务。后台则是中台完全的支持系统，为中台提供支持和服务。如下图：

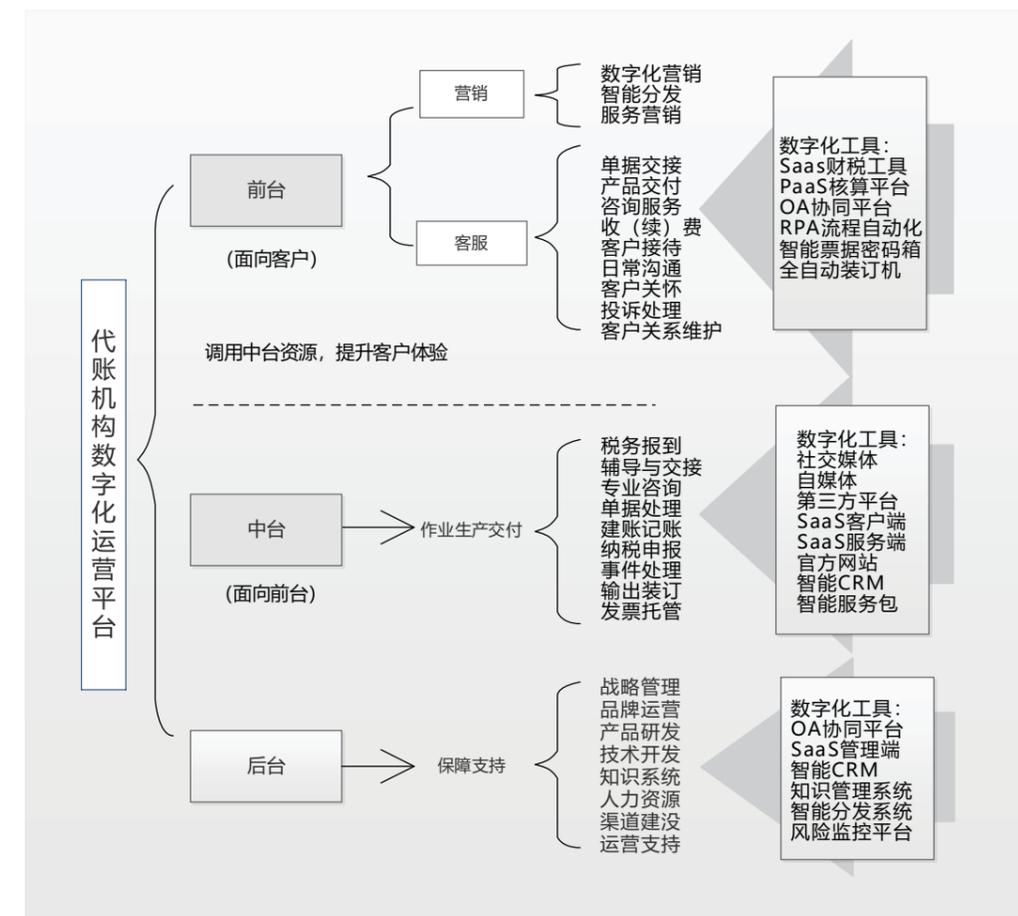


图 15-2 代理记账机构数字化运营平台示意图

数字化运营是前中后台的通力合作，对代理记账机构而言，数字化运营者所涉及到的环节是方方面面，贯穿各个环节。

从前台而言，客户现在更依赖数字化终端，代理记账从营销获客到服务交付都可以

通过数字化终端实现，只是客户体验还没有得到加强。现在多数代理记账机构已经在运营自己的自媒体平台数字化触达已经占据了人们大部分的时间，因此代理记账机构不得不关注。我们通过各种方式来运营这些触点工具，更灵活地打造这些前端，给客户更多样的体验。即使在看起来更为传统的代理记账机构前端上，我们也有非常多的数字化运营改造能力。

中台能力其实对代理记账机构来说是数字化运营的核心。前台的丰富与多变依赖的正是中台的稳定强大。中台强大的处理能力才能支持前台对客户的个性化、精准化运营，因此在中台部分的数据能力是代理记账机构应当看中的。

同样的，更“重”的后台能力自然要进行数字化改造，从根本上让每一项决策数字化，每一个流程数字化，这样才能将整个业务的轨迹用数字记录，为中台的运营与前台的服务打好基础。

提高中后台的能力才能真正为代理记账机构带来数字化的能力。在这个过程中，传统代理记账机构是一步步的重塑，一步步的变化，重要的是，我们正走在数字化的路上。

15.2 代理记账机构数字化运营的主要关注点

15.2.1 客户需求及业务场景变化

在当前互联网环境下，代理记账的客户需求 and 客户需求发生了深刻的变化。

1、代理记账业务场景发生重大变化

代理记账客户需求的业务场景受工商、税务、银行等政策环境影响极大，我们在前面已经看到我国政府优化营商环境的决心，而对代理记账行业影响的还远不止政策环境，这些监管部门的监管业务数字化水平逐年提高，对代理记账业务场景同样产生了深远的影响，也为代理记账数字化运营提供了条件。如，广东在横琴试点推出“一次不用跑”涉税业务清单的基础上，范围进一步扩大至粤港澳大湾区，并实现了“一次不用跑”从“税”到“税费”的全覆盖。据悉，7类326事项列入首批清单，90%以上日常办税（费）业务可通过V-Tax远程可视自助办税平台、电子税务局全程线上办结，资料精简达43.6%。

2、互联网环境下的用户体现出如下新特征：

- ①追求极致体验，对非互联网化品牌的服务将变得越来越挑剔。
- ②开始追求个性规模化，即从千人一面、千人千面，逐步到了一人千面的时代。这个时代，对潜在需求的挖掘远比满足大规模、标准化的需求重要，也更有价值。
- ③对传统品牌的忠诚度降低，这是第三个特征，对传统品牌的要求会变得越来越苛刻，忠诚度不断降低。
- ④消费即时场景下最符合预期的产品或服务，进入移动化时代后，数据唾手可得，用户已经不满足于货比三家的消费方式了。
- ⑤重拾决策权，经典的“消费者购买决策过程模型”五个核心环节，问题认知、搜寻信息、评价备选方案、购买决策、购后评价，将全部聚焦于一人之身，主攻决策者的营销方式开始失效。

⑥说放弃就放弃，一旦放弃，重拾信任几乎是不可能事情。

⑦依赖社交媒体，对于社交媒体、朋友推荐的信任，会诞生全新的商业模式，即所谓的C2B模式。在此情况下，攻略、评论、明显效应的好友分享都对购买决策起到至关重要的作用。必须强调的一点是，这一项是对传统品牌而言，那些真正互联网化品牌，完全是另外一码事。

15.2.2 全渠道协同

迁移最大的特征是，人人都是渠道。

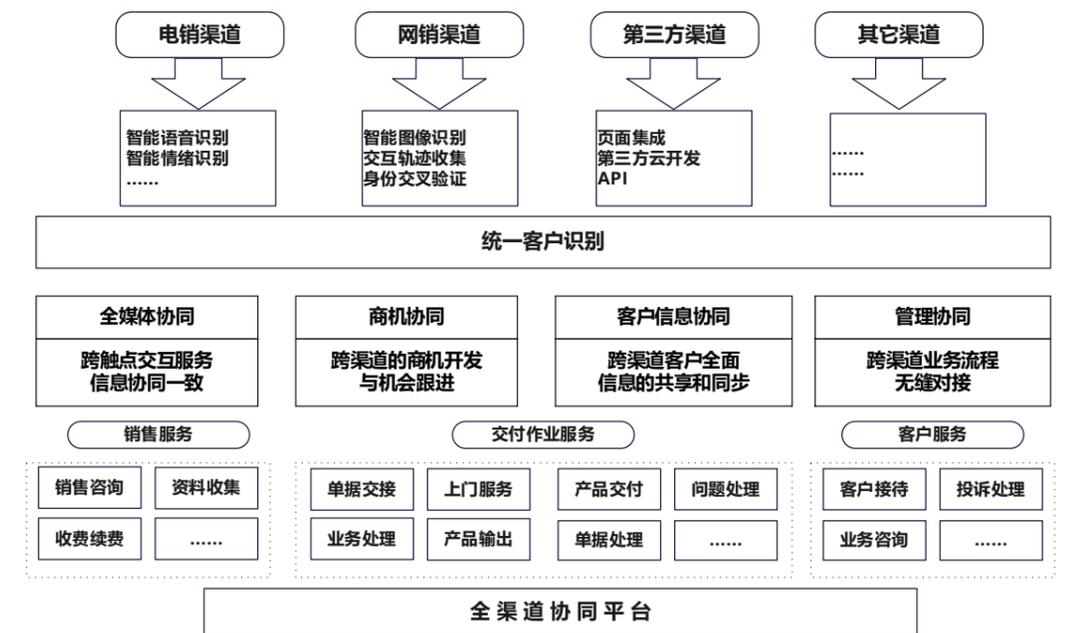


图 15-3 代理记账机构全渠道协同示意图

一方面，代理记账机构要进行传统渠道的整合，建设全渠道协同服务平台。另一方面，类似微信这样的社交媒体已成为社会的基础服务设施，关系社交的本质就是人人成为节点，每一个节点就是一个渠道，即人人都是渠道。

代理记账服务产品过分依赖于传统渠道，当前多数代理记账机构靠口碑、电销及社会资源关系，社交媒体和物联网的发展将带领社会快速进入一个多屏互动的时代，数亿的智能设备对渠道的变革作用难以估量，可以肯定的是人、设备都将是其中最为重要的节点，即所谓的渠道。

15.2.3 数字营销

在数字经济时代，传统企业实现数字化时，必须把数字营销作为一个重要的方面来关注，变革原本不能满足需要的营销思想、模式和策略，实现新的营销方式。与数字管理、生产制造一道，数字营销作为一个热点，将成为数字企业的重要组成部分之一。一般来说，在充分竞争的市场上企业只能得到正常利润，如果想得到超额利润，那就必须创新。创新是对生产要素进行新的组合，从经济学的意义上讲，它不仅包括技术创新，也包括了营销创新。其中，数字营销就是创新的典型事物。

数字营销不仅仅是一种技术手段的革命，而且包含了更深层的观念革命。它是目标

营销、直接营销、分散营销、客户导向营销、双向互动营销、远程或全球营销、虚拟营销、无纸化交易、客户参与式营销的综合。数字营销赋予了营销组合以新的内涵，其功能主要有信息交换、网上购买、网上出版、电子货币、网上广告、企业公关等，是数字经济时代企业的主要营销方式和发展趋势。

不同领域的营销人谈及数字营销，都会提到“数据驱动”、“分析洞察”、“客户价值”等相似的方法论，但是到操作层面，互动的领域却又是如此陌生。

现如今，数字营销能从各种渠道获取信息，过往广告主利用信息不对称做营销，最终达到溢价的方式，消费者越来越难以被打动，能打动消费者的卖点也更加个性化。因此，为客户提供更好的客户体验理论基础是营销人的最大诉求。

虽然今天数字营销仍有很多问题需要解决，但它仍然代表了行业的先进生产力，代表了未来发展趋势。数字营销是一个复杂的生态体系，领域高度细分、技术迭代过快，造成大部分营销人对于数字营销的理解，都只是在自己领域的附近展开。事实上，数字营销每一个领域都不是独立作战，相互间有着强烈的连接关系。如下图所示：

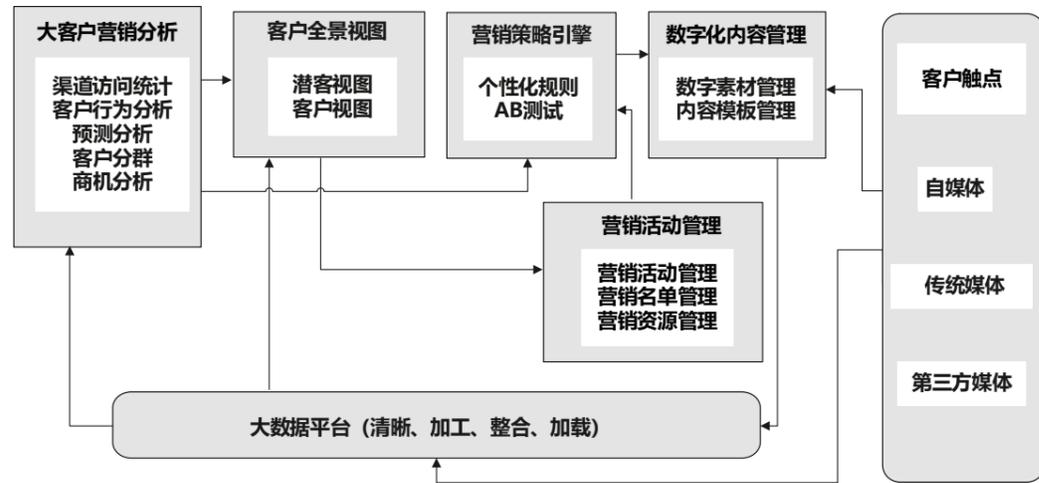


图 15-4 代理记账机构数字营销平台关系示意图

从上图可以看出，在技术层面，数字营销解决的是数据、内容、触点三个板块的连接、管理和优化，之后所有技术领域和节点都是围绕这个命题展开。未来的营销一定朝着越来越数字化的方向发展，信息也会更加碎片化，这对营销者达到消费者触点提出了更高的挑战。

15.2.4 智慧运营

对于代理记账机构而言，目前有两种典型的解决方案，一是传统的智慧运营整体框架；二是另外一种建设维度，从接触层、交付层和管控层出发进行规划设计，我们暂且名为“平台型智慧运营”。

1、传统的智慧运营整体框架

传统的智慧运营整体框架，一般包括差异化作业、互联网运营、智能任务调度、角色化工作平台、操作效率提升和数据驱动运营管理，核心解决的问题是运营数据的

可视化。

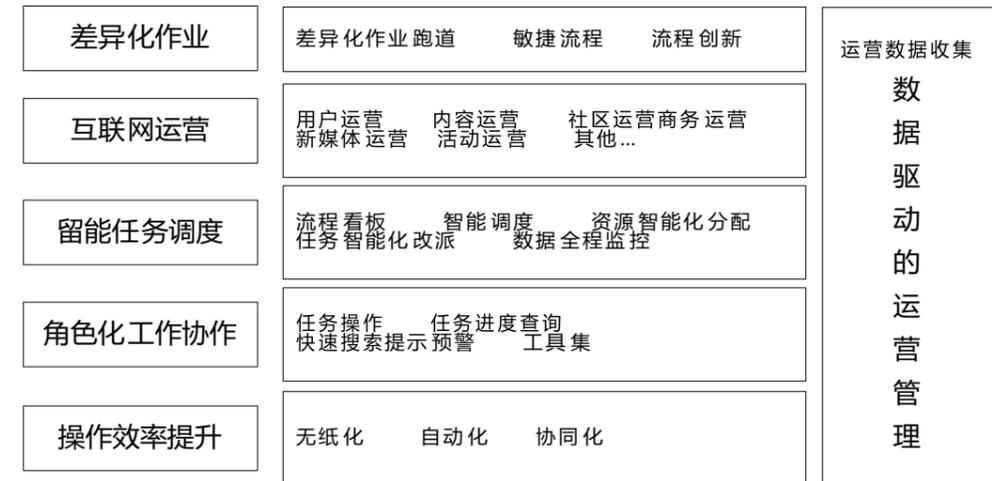


图 15-5 代理记账机构数据运营管理示意图

2、平台型智慧运营整体框架

平台型智慧运营整体框架同前面讲到的数字化运营平台架构基本一致，是一种全新的革命型的运营框架，需要代理记账机构从组织管理、业务流程、激励机制、收入分配等多个方面作出根本性改变。

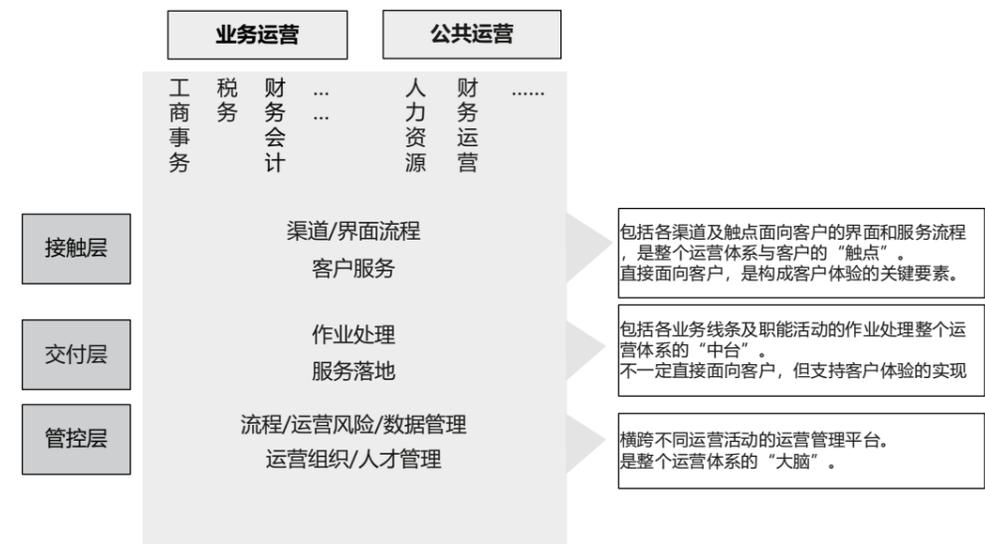


图 15-6 代理记账机构智慧型运营框架示意图

15.2.5 客户价值管理

客户价值管理是客户关系管理成功应用的基础和核心。客户价值管理就是企业根据客户交易的历史数据，对客户生命周期价值进行比较和分析，通过满足客户对服务的个性化需求，提高客户忠诚度和保持率。其根本目的是使企业的经营理念、能力、过程及组织结构与客户感知的价值因素相适应，来向客户传递最大化的价值。

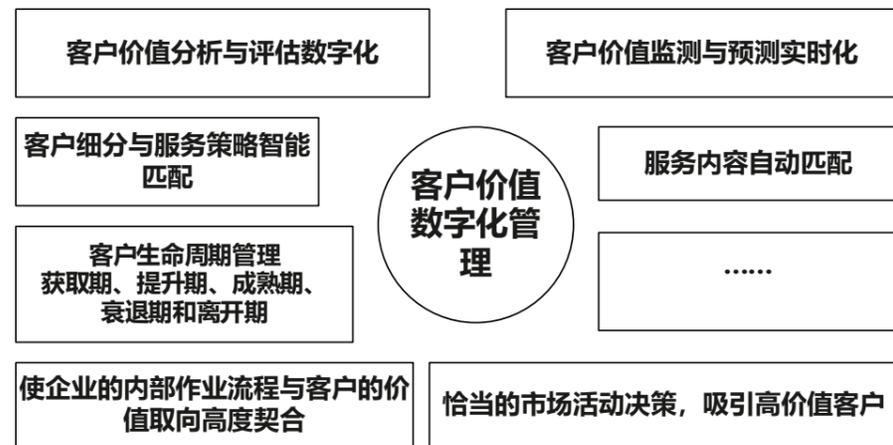


图 15-7 代理记账机构客户价值数字化管理示意图

第十六章 会计数字化的 IT 发展路径与转型策略

16.1 会计数字化的 IT 发展路径

16.1.1 短期应用和长期展望

1、短期规划所需软件和工具

基础会计软件：用于自动化基础的账务处理。

在线发票和账单处理系统：自动化发票生成和账单处理，提高准确性和效率。

客户关系管理软件：帮助更有效地管理客户信息和互动。

电子文档管理系统：用于存储和分享电子文档，减少纸质文件的使用。

简单的数据分析工具：用于基础的财务分析和报告。

2、长期规划所需软件和工具

高级财务分析软件：提供复杂的数据分析和财务规划功能。

人工智能工具：用于高级数据处理、预测分析和自动化决策支持。

云计算平台：为企业提供可扩展的存储和计算资源。

业务流程管理软件：用于优化和管理更复杂的业务流程。

高级客户门户解决方案：提供更定制化和互动的客户服务平台。

网络安全和数据保护工具：确保存储在云端的敏感财务数据的安全性和合规性。

16.1.2 团队变革和信息化改造

阶段	里程碑	成功指标
自动化账务处理系统的部署	成功部署和集成新的自动化账务处理系统	1. 系统部署在预定时间内完成。 2. 人工账务处理时间减少 50%。 3. 错误率降低至少 30%。
客户服务平台的升级	上线新的在线客户服务平台	1. 客户满意度提高 20%。 2. 客户反馈处理时间减少 40%。 3. 客户在线互动次数增加 50%。
数据分析能力的增强	实施高级数据分析工具，提供深入财务分析	1. 新增服务收入增长 25%。 2. 数据驱动的客户咨询服务提供率提高至 90%。
全面数字化培训计划的实施	完成员工数字化技能培训计划。	1. 培训完成率达 100%。 2. 员工在新系统上的工作效率提高至少 20%。 3. 员工满意度提升，减少人员流动率。
长期云基础设施投资	建立完善的云计算基础设施	1. 云服务的稳定性和可用性达到 99.9%。 2. 数据处理速度提高至少 50%。 3. 总体 IT 维护成本降低 20%。

16.1.3 存在风险和预见措施

风险识别：转型过程中的风险可能包括技术实施失败、数据安全问题、员工抵抗变革等。公司需要对这些风险进行识别和评估，并制定相应的预防和应对措施。

应对策略：对于技术风险，应有充分的测试和备份计划。对于人员方面的挑战，有效的沟通策略和专业培训至关重要。同时，建立应急响应机制和持续的监控系统也是

保障转型成功的关键。

16.2 财务数字化转型策略

16.2.1 技术战略

数字化转型的成功在很大程度上依赖于恰当的技术选型。首先，软件选择应基于业务需求，考虑因素包括功能性、用户友好性、扩展性和成本效益。理想的软件解决方案应涵盖会计、税务处理、客户关系管理和数据分析等关键功能。云计算平台也应被纳入考虑范围，因为它们提供了灵活性、可扩展性和成本效率。

数据管理策略是另一个重要领域。随着数据量的增加和数据类型的多样化，有效的数据管理至关重要。公司需要制定严格的数据治理政策，确保数据质量、安全性和合规性。

16.2.2 运营调整

数字化转型还涉及到运营流程的调整。这包括审视现有流程，识别瓶颈和效率低下的环节，并通过自动化和 workflows 优化进行改进。例如，采用电子发票系统、自动化银行对账和实时财务报告，可以显著提高工作效率并减少错误。

自动化的实施对于提高整体业务效率至关重要。通过引入智能技术，如人工智能和机器学习，代理记账公司可以自动化许多日常任务，如分类和录入交易、生成标准报告等。

16.2.3 人力资源管理 IT 运用

数字化转型的成功同样依赖于有效的人力资源管理。这意味着不仅要培训现有员工以适应新的技术和工作方式，还要吸引和留住拥有数字技能的新人才。培训项目应包括技术技能的提升，如使用新软件和分析工具，以及软技能的发展，如数据驱动的决策制定。

在转型过程中，保持员工的参与和承诺也至关重要。通过沟通转型的目标和益处，以及提供适当的支持和资源，可以确保团队成员对转型过程的积极参与。

16.3 管理会计数字化转型的应用

16.3.1 管理会计的数字化转型

管理会计从传统数据记录的角色转变为数字化时代的战略顾问，以及经营账作为数字化转型的切入点，如何创新地应用于代理记账行业。此外，本章也阐述了管理会计和经营账在促进行业发展中的互补性，展示了它们如何协同工作，帮助企业在数字化浪潮中实现高效运营和增长。

1、管理会计的历史演进

管理会计，作为企业内部管理的重要组成部分，其历史可以追溯到工业革命时期。早期的管理会计主要关注成本控制和内部核算，随着时间的推移，它逐渐扩展到更广泛的领域，如预算管理、财务规划等。进入 21 世纪，随着信息技术的飞速发展，管理

会计开始融入更多高级数据分析和战略规划功能，其角色和职责也因此发生了显著的变化。

2、数字化背景下的角色变革

在数字化的浪潮中，管理会计的角色正在发生深刻变革。传统上以记录和报告财务信息为主的职能正在转变为提供更高层次、更前瞻性的业务洞察和决策支持。数字化工具，如云计算、大数据分析、人工智能等，被广泛应用于管理会计领域，使得会计专业人员能够更有效地处理复杂的数据集，提供更精准的预测和更有洞察力的建议。这不仅提高了工作效率，还增强了管理会计在组织决策中的战略地位。

3、提升决策质量的关键作用

在数字化转型的过程中，管理会计通过提供基于数据的洞察，显著提升了决策的质量。它们能够对大量复杂的财务和非财务数据进行深入分析，识别关键业务趋势和潜在风险，从而为管理层提供更加科学和全面的决策依据。此外，管理会计的数字化转型还使得企业能够更快响应市场变化，灵活调整战略，优化资源配置，进而提高整体竞争力。

管理会计的数字化转型，不仅仅是技术层面的更新换代，更是对企业管理理念和决策机制的一次深刻革新。在未来，管理会计的数字化趋势将更加明显，其在企业内部管理中的重要性将持续增强。

16.3.2 财务会计与管理会计的区别

数字化时代的到来，伴随着信息科技和人工智能的飞速发展，正在推动业财融合以及财务会计与管理会计的紧密结合。这一转变不仅为会计行业带来了新的机遇，也对会计人员提出了更高的专业素养要求和挑战。在这个背景下，将传统的财务会计转型为具备管理会计思维的数字经营会计师，成为行业发展的新趋势。

数字化转型是不可逆的趋势，而管理会计的角色正在发生根本性的改变。数字经营会计师正是为了应对这一趋势而设计。通常来说，数字经营会计师是拥抱管理会计思维，成为适应未来市场需求的高素质会计人才，它具有如下特征：

1、原则与标准的转变

从遵循《企业会计准则》的严格要求，到灵活应用现代管理理论，深刻理解这一转变对会计实务的深远影响。

2、作用时效的扩展

财务会计侧重于记录过去，而管理会计更注重未来预测和规划，培养跨越过去、现在、未来三个时态的综合思维。

3、工作侧重点的差异

财务会计更多服务于企业外部利益相关者，管理会计则侧重于内部决策支持，重点是如何为企业内部提供有效的预测、决策和控制信息。

4、工作层次的多样性

管理会计相较于财务会计，拥有更多层次的工作主体，不仅包括整个企业，也涵盖局部区域或个别部门。

16.3.3 经营账的创新与应用

1、经营账的基本概念与重要性

经营账定义：经营账，是一种结合高质量发展政策、管理会计理论和先进数字化技术的工具。它旨在为中小企业提供一套高效、标准化、低成本的数字经营路径。

价值主张：经营账不仅集成了业务和财务数据，提升经营效率，而且帮助企业领导者明确经营重心，推动有效增长。

2、经营账在代理记账行业的创新应用

应用范围：经营账广泛应用于多个行业，帮助企业在数字化转型中找到经营重心。

具体维度：包括资金、业务、库存、生产、项目和财务六个关键维度，全方位反映企业经营状况。

3、经营账与数字化工具的结合

技术融合：经营账与云计算、AI 等数字化工具的结合，提供深入的数据分析和可视化报告。

实施路径：经营账的实施是一个分阶段的过程。它从基础资料的收集开始，逐步整合到系统中，并通过高级分析工具生成深入的报表和图表。

这个过程包括以下几个关键步骤：

- (1) 资料收集：收集企业的基本资料，如仓库、商品、客户和供应商信息。
- (2) 期初数据整理：包括商品期初、往来期初、固定资产期初、财务期初等。
- (3) 业务单据整合：将各类业务单据数据整合，并统一导入系统。
- (4) 结果呈现：通过工具自动产生的分析报表、指标和图表来展示经营数据。

16.3.4 管理会计与经营账的互补关系

1、协同效应：管理会计与经营账共同推动企业数字化转型

数据驱动的决策：管理会计提供深入的财务洞察，而经营账则提供广泛的业务数据。这种结合使企业能够基于更全面和准确的数据进行决策，从而在数字化转型中做出更明智的选择。

改进内部沟通：管理会计和经营账的结合提高了部门间的数据透明度和沟通效率。当各部门能够访问和理解相关的财务和业务数据时，内部协作将更加顺畅，推动整个企业的数字化进程。

技术与专业知识的结合：经营账的技术能力与管理会计的专业知识相结合，不仅优化了数据处理和分析过程，还提高了数据质量和相关洞察的可靠性，从而加速了数字化转型的步伐。

2、整合资源与优化流程

流程自动化：通过利用经营账的自动化工具，管理会计可以减少手动数据处理的时间，从而专注于更复杂的分析和战略任务。这种自动化有助于简化和加速业务流程。

资源优化：经营账提供的详细数据可以帮助管理会计更有效地分配资源，比如资金、人力和物料。通过深入分析各种运营指标，企业能够实现更高的资源利用效率。

风险降低：结合管理会计的风险管理能力和经营账提供的实时数据，企业能更早识

别潜在风险，及时调整策略，从而减少损失和优化业务流程。

3、面向未来的战略规划

市场趋势分析：利用经营账的数据分析功能，管理会计可以更准确地识别市场趋势和客户需求变化。这有助于企业在快速变化的市场环境中做出预见性的战略决策。

灵活的战略调整：随着市场环境的变化，企业需要灵活调整其战略。经营账提供的实时数据和管理会计的分析能力共同帮助企业快速响应环境变化，有效制定和调整长期战略。

可持续发展规划：结合管理会计的财务规划能力和经营账的数据支持，企业可以更有效地规划可持续发展路径，如探索新的增长点、优化能源使用、减少环境影响等。

总体来说，管理会计和经营账的结合不仅提高了企业的操作效率和决策质量，而且为企业提供了在不断变化的市场环境中制定和实施长期战略规划的强大工具。通过这种协同效应，企业可以更有效地应对挑战，抓住机遇，实现可持续的数字化转型。

第八部分 代理记账行业发展未来展望

第十七章 代理记账行业发展未来展望

17.1 代理记账行业发展前景分析

17.1.1 国家经济战略机遇的把握

政府的政策在一定程度上决定了代理记账行业市场的现状，同时也将决定行业未来的发展前景。我国从过去的计划经济体制到现在的市场经济体制，政府一直鼓励并支持个人创业，给了民营企业较大的生存空间。越来越多的人都希望在这个大平台上施展自己的才华有所作为，大批规模较小的民营企业的设立正说明了这一点。由于代理记账行业具有有利于保护商业秘密、节省固定开支、节省额外开支、专业能力强、财税申报规范五大优势，而越来越多中小民营企业的设立，在很大程度上造就了现在代理记账行业的崛起并显现了强劲的发展潜力。

17.1.2 服务项目的拓展与赋能

目前的代理记账机构的规模一般都不大，服务内容也相对单一，一般企业只要求代理记账公司提供建账、记账、编制财务报表、税务策划与申报等工作。这样代理记账机构的发展受到了相当的限制，作为行业要想发展，必须要在市场上有自己独立发展的空间，有自己的特色和行业规模，就此我们可以设想一下未来的代理记账行业市场的发展前景。

1、树立品牌，发展规模，提高竞争力

代理记账行业要发展从公司经营上要学习国际上成功的模式，走品牌化道路，创建并树立自己的品牌，推广自己的品牌，这样有利于运用品牌来强化公司的形象，建立稳定的客户群体，增强竞争力。

2、扩大经营，专业、高效，提高赋能点

由于现在越来越多委托代理记账企业的需求转为综合化，因此作为代理记账机构的业务重点除了可以放在建账、记账、编制财务报表、税务策划与申报等方面上。代理记账机构还可以做些和自己业务相关的业务咨询，扩大经营范围，提高数字化服务水平。打造涵盖一般财税咨询、商事登记、金融服务等业务在内的全流程一体化中小微企业管理服务平台，推动支持中小微企业发展的政策直达快享机制落实。充分运用大数据、人工智能、区块链等技术手段，选用或打造数字化业务管理系统，对机构的业务开展、合同管理、质量控制、人员管理、财务管理等方面进行规范管理，有效提升对内管理和对外服务水平。

3、提高专业水准，做企业的高级理财顾问

随着财务管理社会化的不断加深，作为企业将会越来越注重财务管理工作，未来的几年里代理记账机构需要不断拓展财税相关业务的广度与深度，创新商业模式，通过优化业务流程、推动服务产品升级，提升核心竞争力。积极开展品牌建设，通过提升服务质量和扩大市场规模，提升机构知名度。积极打造行业交流平台，总结先进经验做法，持续提升业务水平和效能。代理记账机构还需要发挥规模化优势，通过多维度合作，整合相关领域行业资源，推进行业平台化发展和一体化品牌打造。

17.1.3 行业优势的发挥与提升

代理记账作为一种新颖的会计核算解决方案和新的社会性会计服务项目，正被越来越多的企业所接受，充当着众多企业的会计角色。

促进代理记账行业发展的优势主要表现为，对于经营主体来说，代理记账的发展，满足了经营活动单位的日常管理及对外政策要求。企业本身只设出纳人员，负责日常收支业务和财产保管等工作。而将会计核算、记账、报税等工作全部委托给代理记账机构完成。委托代理记账机构建账记账不仅满足企业管理的需要，同时也在一定程度上规范了经营主体的行为。

17.2 代理记账行业投资领域及渠道拓展

随着代理记账市场竞争渐趋激烈，代理记账机构多元化和差异化发展趋势明显。除大量市场主体需要代理记账服务之外，2014年12月15日，财政部、民政部、国家工商总局以财综〔2014〕96号印发了《政府购买服务管理办法（暂行）》，该办法把会计审计服务、咨询服务明确列入了《购买内容及指导目录》中，为政府购买代理记账服务提供了依据。近年来，各级政府、行政事业单位对购买代理记账服务需求正在逐年增加，据网络公开资料统计，全国各级行政单位数量分布如下：

- ◆ 省级行政单位（含自治区直辖市）34个；
- ◆ 地级行政单位 333个；县级行政单位 2844个；
- ◆ 乡镇级行政单位 41658个；
- ◆ 村级行政单位 60.8万个，其中 49.2万个村民委员会、11.6万个居民委员会；
- ◆ 全国医疗卫生机构 1032918个；
- ◆ 各类学校 51.85万所，社会组织 89.13万个。

如此庞大的政府购买服务、村代理记账需求，再加上外资企业代理记账、进出口外贸企业代理记账等，都为代理记账机构打开了新的发展渠道。

17.2.1 政府购买代理记账服务

为规范政府购买服务行为，促进转变政府职能，改善公共服务供给，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国合同法》等法律、行政法规的规定，国家财政部于2020年1月3日发布《政府购买服务管理办法》，自2020年3月1日起施行。政府购买服务，是指各级国家机关将属于自身职责范围且适合通过市场化方式提供的服务事项，按照政府采购方式和程序，交由符合条件的服务供应商承担，并根据服务数量和质量等因素向其支付费用的行为。

1、代理记账机构未来的增长点

为转变政府职能，创新会计服务方式，通过引入公开竞争机制，构建多层次、多方式的会计服务供给体系，提升会计服务质量与效率促进社会中介组织的发展，从一定程度上来说，这是政府购买代理记账机构服务的“福音”。代理记账协会作为政企桥梁纽带，旨在为会员企业提供更多更广的信息资源和共享平台，助力企业快速发展。近年来，地方政府越来越多地向社会力量购买公共服务。党的十八届三中全会也提出，适合由社会组织提供的公共服务和解决的事项，交由社会组织承担；推广政府购买服务，凡属事务性管理服务，原则上都要引入竞争机制，通过合同、委托等方式向社会购买。政府购买服务是代理记账业务转型的有效补充，也是代理记账机构探索新业务的一个重要方向。因此，对于政府购买服务业务，代理记账机构所要敢于创新，勇于探索。

2、政府购买服务是一种“共赢”模式

政府购买公共服务是全球公共管理改革中的重要内容。我国从1990年后开始尝试推行政府购买社会组织服务。经过数年实践后，如今，“政府采购”“政府购买服务”等词汇已经走入包括代理记账机构在内的大多数企业之中。虽然我国政府购买社会组织提供的公共服务目前尚处于起步阶段，没有形成完善的制度化保障机制，但政府购买服务已经成为处理政府与市场、政府与社会之间关系的重要工具。政府购买服务的主要流程为，政府将由自身承担的公共服务事项交给有资质的社会组织来完成，并按照市场标准建立提供服务产品的合约由该社会组织提供服务产品，政府按照一定的标准评估履约情况，并支付服务费用。总体来说，政府购买服务的主要方式是“市场运作、政府承担、定项委托、合同管理、评估兑现”。

对于代理记账行业来讲，政府购买会计服务为代理记账行业成长带来了崭新的机会，为促成代理记账行业进一步做强做大贡献了强大的力量。可以预见，政府购买代理记账机构服务的项目将会越来越多。这样的选择不仅节约了政府资金，而且也使代理记账机构增加了收入实现了共赢。

3、政府购买代理记账服务前景广阔，但也存在一些困惑

(1) 业务收费问题多。在具体业务中，政府购买服务收费往往会有各种情况发生。有的地方为了减少行政成本的开支，对此项付费较为严格，有的项目收费甚至作为“政治任务”来完成，象征性付点劳务费。在一定程度上，这样的付费方式或多或少影响了代理记账机构的服务积极性。另外，有的政府部门对购买服务存在认识不到位的情况甚至沿用购买一般货物的“价格最低”思路。其在政府购买服务的招投标环节，往往过于注重价格，忽视机构实力和专业服务内涵等问题，导致专业服务机构竞相压价、恶性竞争。

(2) 业务承接竞争规则模糊。目前，政府部门购买审计服务普遍采取公开招标的方式。这种方式表面看来有预防舞弊、公开透明的优势，但增加了参与招投标的盲目性，助长了“围标”“拦标”“陪标”以及低价竞争的机会主义行为，已成为压低专业服务价格的一种手段，代理记账机构之间竞争越发激烈，劣币驱逐良币，因此，在政府购买服务业务承接的工作程序没有制订出台之前，政府与代理记账之间仅仅限于彼此信任的程度来确定业务合同的签订，就容易产生“潜规则”现象，同时也给业

务质量也带来隐忧。

4、炼好“内功”，迎接挑战

为提供更高质量的政府购买服务，代理记账机构和从业人员首先要提高自身素质，修炼好“内功”。

(1) 提高认识，抓住机遇。代理记账机构在努力拓展新业务的目标下，要在对政府购买服务政策的正确理解和把握的基础上，不断提高自身业务执业能力，以公信力为立身之本，发挥好政府监督延伸作用。以机遇为契机，拓宽服务范围，发展业务市场。人才培养是第一要务，可以考虑培养专门从事政府购买服务的代理记账人员。

(2) 做好代理记账机构转型。为了迎接行业机遇与挑战，很多代理记账机构都在寻求转型。需要注意的是，在代理记账机构业务转型阶段，代理记账机构的内部管理控制、企业文化建设、诚信服务等方面都得适应转型的需要，进一步增强综合实力，为迎接政府购买服务提供厚实的业务平台。

(3) 政府购买代理记账机构服务产生的相关问题需要政府部门和代理记账行业等相关部门的共同努力。比如，政府购买会计服务时，一定要注意遵循公开、透明的原则，要根据项目的难易程度设定相应标准，同时要充分考虑代理记账机构的资质、规模、质量记录、职业道德记录等条件。

17.2.2 村级财务委托代理记账

村级财务管理模式历经“村财村管”、“会计委派”、“村财乡（镇）代管”和“村财委托代理记账”四个阶段，目前委托代理记账模式较为普遍。村财委托代理记账（简称“村代理记账”）受到国家法律和制度的支持，并且在村级财务管理变革实践中取得了很多成功经验，超过62万行政村规模下，村代理记账市场潜力较大，是代理记账机构可关注和开发的一个新兴市场。

1、村级财务管理模式的演化

从村级财务管理模式发展历史看，其从最初的“村财村管”模式到现行普遍采用的“村级会计委托代理记账”模式，基本按照“村财村管”“会计委派”“村财乡（镇）代管”和“村财委托代理记账”的路径演化。由于各地经济社会环境、人员业务素质 and 组织机构设置等条件差异，这些财务管理模式目前在我国农村还不同程度存在。

表 17-1 四种财务管理模式特征要素比较表

财务管理模式	实施意愿	档案管理	财会人员管理	资金账户权属管理
村财村管	独立自主	村级	村级	村级
会计委派	强制委派	村级	乡（镇）	村级
村财乡（镇）代管模式	自愿代管财务	村级	村级 / 乡（镇）	村级
村财委托代理记账模式	自愿委托	村级	村级	村级

四种模式按实施意愿、财务档案管理、财会人员管理和资金账户权属管理四方面特征要素进行比较，发现村级财务管理模式的演化路径反映出这四方面特征要素在不同

模式中具有不同的关系程度。

2、代理记账给村级财务管理带来的价值

(1) 理顺了关系，明确了各方责任

村级财务委托代理记账模式明确了各方的权利义务：乡镇行政事业单位、村（居）民委员会是本单位财务的责任主体，对会计资料的合法性、真实性、完整性负责，并及时提供真实、合法、完整的原始凭证和相关资料，定期开展单位财务内部监督检查，确保财务管理规范运行；代理机构按照委托代理合同依法、依规办理代理记账业务及相关事项。

(2) 强化了财经纪律，规范了财务管理

实施村级财务委托代理记账后，便于建立常态化监督检查机制，增强规矩意识，硬化财经纪律约束，减少违纪违规行为，有效遏制住违规违纪和财务管理不规范等现象。引入第三方代理记账机构后，村委会领导以及上级政府管理部门能够腾出更多精力，进一步加大资金监管力度，有效地防范财政资金的使用风险。

(3) 提升了核算能力，提升了会计信息质量

由于代理记账机构工作人员业务水平和专业素质较高，便于村级财务管理实现“五个统一”，即统一会计档案、会计制度、会计科目、财务报表、审核标准，做到了财务管理一把尺子量标准，一套制度管执行，有利于提升会计信息质量和村级财务管理能力。同时，村委会对代理记账机构工作人员实行合同管理，服务水平和绩效挂钩，确保工作人员认真履职尽责，否则就会被解约解聘。优胜劣汰、奖优罚劣的机制，促使代理机构不断提高服务质量。

(4) 降低了运行成本，提高了资金使用效益村级财务委托代理记账，有利于减少乡镇及村级单位人员及经费支出；同时，村财务管理更加规范，农村脱贫攻坚等专项资金使用效益更高，农村基层财务管理体系更加完善。

(5) 村财委托代理记账的政策法律支持

法律制度层面明确村级财务可委托代理记账。《会计法》第三十六条规定，“各单位应当根据会计业务的需要，设置会计机构，或者在有关机构中设置会计人员并指定会计主管人员；不具备设置条件的应当委托经批准设立从事会计代理记账业务的中介机构代理记账”。2021年12月，财政部发布的《农村集体经济组织财务制度》文件中明确：农村集体经济组织应当依法依规配备专（兼）职会计人员，也可以根据实际需要实行委托代理记账。

(6) 村级代理记账市场潜力

据国家统计局数据，截止2022年8月，中国有41636个乡镇行政单位，行政村近70万个。若村级财务委托代理记账逐步在全国推开，假设渗透率为30%，那么委托代理记账服务的行政村将达到21万个，每个村代理记账费假设2000元/月，那么村级财务委托代理记账市场规模将达到近50亿元。

17.3 代理记账行业趋势预测

1、更广泛的智能化服务应用

随着人工智能和机器学习技术的成熟，预计会出现更多智能化的财务分析和咨询服务。

这些服务将提供更深入的商业洞察，帮助企业优化财务决策。智能化服务不仅能提高数据处理的效率，还能通过预测性分析帮助企业提前应对潜在的财务风险。

2、云计算成为行业标准

云计算将成为代理记账行业的主流技术，提供更高效和安全的数据处理能力。企业将依赖云服务进行数据存储、处理和分析，从而降低成本并提升灵活性。云平台的广泛应用还将促进跨地域的协作和服务交付，打破传统地域限制。

3、客户服务模式的根本转变

技术的发展将推动客户服务模式从传统的反应式服务向主动式和个性化服务转变。

代理记账公司将越来越多地使用客户数据来提供定制化的财务建议和规划。互动性强的在线平台和移动应用将成为与客户沟通的主要渠道。

4、合规性和透明度的加强

随着财务报告和 data 保护法规的日益严格，代理记账行业将更加重视合规性和透明度。

数字化工具将被广泛应用于确保财务数据的准确性和完整性，提升业务透明度。对数据安全和隐私保护的投入将成为行业的一个重要部分。

5、技术驱动的市场重构

未来市场竞争将更多地取决于技术能力，尤其是在数据处理和客户服务方面的技术应用，能够有效利用数字技术的代理记账公司将获得竞争优势，而技术落后的公司可能会逐渐失去市场份额。

6、对人才需求的转变

数字化转型将导致对拥有数据分析、云计算和人工智能技能的财务专业人才的需求增加，传统记账技能将与技术技能相结合，对财务人员提出更高的要求。

17.4 数字化对行业影响的长远考量

数字化转型对代理记账行业的长远发展有着深刻的影响。这种转型不仅会改变行业的运作方式和服务模式，还将重新定义行业的竞争格局和增长路径。以下是数字化对行业影响的长远考量的详细论述：

1、业务模式的转变

数字化将导致代理记账业务从传统的手工处理和面对面服务转变为自动化、在线和数据驱动的服务。随着技术的进步，代理记账机构将能够提供更加多样化和高价值的服务，如实时财务分析、定制化财务规划和风险管理等建议。这种转变将使代理记账服务更加紧密地融入客户的日常业务活动，从而提高客户黏性和服务价值。

2、市场竞争的加剧

数字化技术将成为代理记账机构之间竞争的关键因素。那些能够有效利用数字工具和数据的公司将能获得竞争优势。将出现新的市场参与者，如技术驱动的财务服务初创公司，它们可能会对传统代理记账机构构成挑战。为保持竞争力，传统代理记账机构需要不断投资于技术升级和创新服务。

3、客户需求和预期的提升

数字化服务将提高客户对财务服务的预期。客户将期望更快速、更透明和更个性化的服务。代理记账机构需要不断适应客户需求的变化，提供更为精细和专业的服务，以满足客户对高效和定制化服务的需求。

4、对技能和培训的新要求

数字化转型将对代理记账行业的人才结构和技能需求产生重大影响。员工的持续培训和技能更新将成为企业的重要职责，以确保团队能够适应新的技术和工作方式。

5、数据安全和合规性的重视

随着业务活动越来越多地依赖于数字平台，数据安全和隐私保护将成为重要的关注点。

代理记账机构需要投入更多资源来确保符合数据保护法规，如 GDPR 或中国的个人信息保护法等。

6、持续的技术投资和创新

为保持竞争力，代理记账机构需要持续投资于新技术和创新服务的开发。这包括跟踪最新的技术趋势，如区块链、人工智能等，以探索其在财务服务领域的应用潜力。这也要求员工提升新技能，以适应新的工作环境。确保代理记账行业的高质量发展。

结语

随着《东莞市代理记账行业执业规范》一书的完结，我深感荣幸并衷心希望这本规范能够成为东莞市代理记账行业发展的有力支撑和引领。在规范制定的全过程中，我们深入挖掘代理记账行业的本质，聚焦于服务的专业性、行为的规范性和行业的可持续性，力求通过这份规范激发整个行业的活力，促使其更好地为企业和社会经济发展服务。

1、理念与使命

这份规范的制定源于对代理记账行业的深刻理解和发展的积极期许。我们始终坚信，规范既是对行业从业者的一种约束，更是对整个行业发展的一种引导。通过规范，我们试图构建起一个具有高度自律性和责任感的代理记账行业，使其真正成为企业经济运营的得力助手，而不仅仅是一个财务数据的处理者。

规范背后的理念是对服务的追求，是对专业水平的不懈追求，是对客户权益的高度重视。我们深知，代理记账行业是企业财务管理中不可或缺的一部分，其质量的好坏直接关系到企业的稳健运营。因此，我们追求的不仅是规范行为，更是提升服务质量，实现真正的共赢。

2、规范的实施与应用

这份规范的实施和应用是其真正发挥作用的关键。我们鼓励广大从业人员通过学习、实践，深入理解规范的内涵，将其内化为自身行为准则。通过规范的实施，我们期待看到更多的从业人员能够在业务水平上不断提升，为客户提供更为精准、专业的服务。

此外，我们将配合监管机构积极推动规范的宣传与普及，组织培训和交流活动，共同努力确保规范的全面实施。只有当规范得到广泛认同和有效执行时，我们才能真正看到代理记账行业的整体水平得以提升，为社会经济的发展创造更大的价值。

3、面临的挑战与应对之道

我们清醒地认识到，代理记账行业在发展中仍面临诸多挑战。市场的竞争激烈、法规环境的变化、技术的进步等因素都在不断对行业提出新的考验。在这个背景下，我们呼吁整个行业要保持开放的心态，积极学习和吸收新知识、新技术，不断提升自身适应市场变化的能力。

同时，行业协会和监管机构也需要密切关注行业发展的动态，及时调整和优化规范，使其始终能够紧跟时代的步伐。在变革中求稳，我们相信代理记账行业一定能够在不断适应新环境的过程中焕发新的生机。

4、感谢与展望

在这里，我要向参与制定规范的所有专家、学者、业内从业人员表示最诚挚的感谢。感谢你们对行业的无私奉献，是你们为行业的发展添砖加瓦，为行业的未来贡献了智慧和力量。

展望未来，我们将继续关注代理记账行业的发展，不断完善规范，与时俱进。我们期待看到更多行业从业者在规范的指引下茁壮成长，为代理记账行业的发展贡献自己的力量。

《东莞市代理记账行业执业规范》的完成标志着东莞市代理记账行业进入了一个新的发展阶段。通过这份规范，我们希望在行业中形成更加规范、透明、有序的竞争环境，为企业提供更专业、可靠的服务。让我们共同努力，为东莞市代理记账行业的蓬勃发展贡献自己的力量，共同创造一个更加繁荣的未来！

东莞市代理记账行业协会 冯园园

引用法规文献

- [1] 《代理记账基础工作规范（试行）》（财政部财会〔2023〕27号，2023年）
- [2] 《关于新时代加强和改进代理记账工作的意见》（财政部财会〔2023〕26号，2023年）
- [3] 《代理记账管理办法》（财政部第80号令，2016年）
- [4] 《代理记账管理暂行办法》（财政部〔94〕财会字第24号，1994年）
- [5] 《代理记账管理办法（修订草案）》（财政部，2015年）
- [6] 《财政部关于修改〈代理记账管理办法〉等两部部门规章的决定》（财政部第98号令，2019年）
- [7] 《关于做好2023年代理记账行业管理有关工作的通知》（财政部财办会〔2023〕4号，2023年）
- [8] 《中华人民共和国会计法》（2017年修订）
- [9] 《政府购买服务管理办法》（财政部令第102号，2020年）
- [10] 《会计基础工作规范》（财政部财会字〔1996〕19号），1996年）
- [11] 《中华人民共和国民法典》（2020年）
- [12] 《会计档案管理办法》、《企业电子文件归档和电子档案管理指南》（财政部 国家档案局第79号令，2016年）
- [13] 《中华人民共和国预算法》（1995年）
- [14] 《中华人民共和国政府采购法》（2002年）
- [15] 百度百科《会计继续教育》（https://baike.baidu.com/item/%E4%BC%9A%E8%AE%A1%E7%BB%A7%E7%BB%AD%E6%95%99%E8%82%B2?fromModule=lemma_search-box）
- [16] 《企业注销指引（2023年修订）》（市场监管总局、海关总署、税务总局2023年第58号公告，2023年）