

# 会计师事务所 内部治理

INTERNAL GOVERNANCE OF  
ACCOUNTING FIRMS

浙江省注册会计师协会 编

# 会计师事务所内部治理

浙江省注册会计师协会 编

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

会计师事务所内部治理/浙江省注册会计师协会编. —北京: 中国财政经济出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3363 - 5

I. ①会… II. ①浙… III. ①会计师事务所 - 管理 - 研究报告 - 中国  
IV. ①F233. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 011561 号

责任编辑: 李 静

责任校对: 徐艳丽

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: [ckfz@cfeph.cn](mailto:ckfz@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 14 印张 237 000 字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3363 - 5/F · 2851

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

## 编委会成员

主 编：汤 淮

副主编：林金松 蒋文军 韩江南

编 委：徐志康 蓝红伟 徐得均

孙建国 许 倩 夏烨能

林 勇

# 序 言

经济越发展，会计越重要。加快发展注册会计师行业，是建立和完善社会主义市场经济体制的必然要求，也是促进经济平稳较快发展的迫切需要。

近些年来，在全省广大注册会计师行业工作者的共同努力下，浙江省注册会计师事业呈现出蓬勃发展的良好态势，行业规模迅速壮大，执业质量和职业道德稳步提升，服务经济社会发展能力不断提高，社会影响力日益显著。截至2010年12月31日，全省共有注册会计师个人会员近10 000人，其中执业注册会计师4 549人，会计师事务所353家，2010年度注册会计师行业业务收入超过24亿元，行业的综合实力显著增强。目前全省已经逐渐涌现出一批实力较强、信誉较好、治理规范、发展较快的会计师事务所，这些事务所在促进资本市场健康发展，提高经济发展质量，加强行政事业单位资产管理、会计工作、国有金融资产管理，推进财政资金绩效评价等方面发挥了积极作用，为浙江省经济又好又快发展作出了重要贡献。

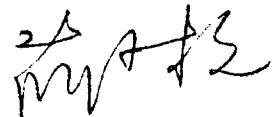
当前，我国经济社会发展呈现出新的阶段性特征，经济发展进入加速转型期，企业多元化的服务需求越来越多，这给注册会计师事业提供了广阔的发展空间，同时也提出了新的挑战。目前，浙江省注册会计师行业与经济社会的发展相比，还存在一定差距，行业综合实力还有待加强，会计师事务所服务能力有待提高。特别是会计师事务所内部治理中存在的不足和问题仍比较突出，在一定程度上影响和阻碍了事务所做大做强和行业的健康发展。针对内部治理方面的问题，前些年浙江省注册会计师协会已经做了一些有益的探

索，专门成立了行业内部治理指导小组，并出台了一些指导意见和示范文本，对建立健全内部决策和管理机制，提高事务所风险管理和质量控制能力，完善以章程、协议为核心的各项内部管理制度，促进会计师事务所的规范有序发展起到了积极的作用。从现阶段情况来看，发展势头较好的事务所，其内部治理往往比较规范和有效。可以说，会计师事务所无论选择“做强做大”还是“做精做专”，前提都是要搞好内部治理建设。会计师事务所的核心竞争力在很大程度上表现为内部治理问题，内部治理在行业发展中具有牵一发而动全身的基础性作用。

为总结和挖掘经验，推动浙江省注册会计师事业更好地发展，借2011年全省内部治理机制建设经验交流会之机，浙江省注册会计师协会编写了这本会计师事务所内部治理研究文集。书中的25篇经验交流材料，是在各市注册会计师协会推荐的基础上精选出来的，内容涵盖了内部治理制度设计、股东和员工晋升管理、薪酬分配、业务质量和风险控制、人才培养、企业文化建设等诸多方面，一定程度上代表了近年来浙江省会计师事务所的管理和发展水平，具有一定的实用推广价值，希望能给广大注册会计师同仁和关心注册会计师事业的读者一些启发。

浙江省财政厅 副厅长  
浙江省注册会计师协会 会长

2011年12月8日



# 目 录

加强内部治理机制建设，推动实施做大做强战略 … 天健会计师事务所 ( 1 )	
战略当先、文化引领、制度保障、持续发展 …… 中汇会计师事务所 ( 10 )	
以人为本，创造共赢 …… 浙江天平会计师事务所 ( 19 )	
浙江至诚会计师事务所内部治理机制建设探讨	
… 浙江至诚会计师事务所 ( 26 )	
合——内部治理的精神与核心 …… 浙江同方会计师事务所 ( 32 )	
培育企业文化，推进机制创新 …… 杭州富春会计师事务所 ( 38 )	
以合伙理念为引领，促进事务所健康发展	
… 淳安永盛联合会计师事务所 ( 46 )	
以人为本，和谐共赢 …… 宁波世明会计师事务所 ( 52 )	
建立以人为本的事务所治理结构，营造精诚合作的团队精神	
… 慈溪永敬会计师事务所 ( 59 )	
内部治理工作探索 …… 温州华明会计师事务所 ( 67 )	
以人为本，和谐发展 …… 乐清永安会计师事务所 ( 73 )	
完善机制增活力，注重文化塑形象 …… 海宁正健会计师事务所 ( 81 )	
实行总分所一体化管理，建立人尽其才的用人机制	
… 中磊会计师事务所浙江分所 ( 87 )	
内部决策与管理制度建立和完善的一些做法	
… 湖州冠民会计师事务所 ( 95 )	
加强内部治理机制建设，促进事务所稳定健康发展	
… 绍兴天源会计师事务所 ( 103 )	
抓内部治理机制，促企业和谐发展 …… 浙江中兴会计师事务所 ( 109 )	
健全管理机制，强化内部治理，努力促进会计师事务所的和谐健康发展	
… 嵊州大诚联合会计师事务所 ( 116 )	
坚持以人为本，完善团队建设 …… 金华安泰会计师事务所 ( 124 )	



完善内部管理，诚信铸就品牌·····	东阳明鉴会计师事务所 (131)
完善内部治理，为事务所转型升级打下坚实基础 ·····	衢州广泽联合会计师事务所 (137)
制度与自律是行业发展的基石和动力·····	舟山安达会计师事务所 (142)
台州中天会计师事务所建设与实施	
内部治理机制的体会·····	台州中天会计师事务所 (149)
立足实际，不断完善内部治理机制建设·····	台州中衡会计师事务所 (157)
明确战略、和谐共事、共创未来·····	温岭市中和联合会计师事务所 (165)
坚持人合志合事合理念，助推事务所健康和谐发展 ·····	丽水万邦天义会计师事务所 (172)
附录：关于印发《浙江省会计师事务所资产评估机 构劳动规章制度示范文本（试行）》的通知·····	
·····	浙注协 [2008] 34 号 (178)
后 记·····	(215)



# 加强内部治理机制建设，推动实施做大做强战略

天健会计师事务所

机制的先进是根本的先进，机制的优先是根本的优先。会计师事务所作为现代市场经济中服务经济社会发展，维护社会公众利益的一支重要力量，需要建立完善的质量控制制度和内部管理制度，加强企业文化建设，建立和谐的员工关系，从而提高执业质量，加强内部治理，促进科学发展。

天健会计师事务所（以下简称天健）是全国同行业中内部治理机制较为规范的会计师事务所之一。自1983年12月建所以来，就十分重视执业规范、内部管理制度和企业文化建设工作。在经历创立成长、脱钩改制、稳健经营等阶段后，如今天健的内部治理机制建设日趋规范和完善，形成了具有天健特色的事务所内部治理建设体系，为保障天健实施做强做大战略积累了丰富的经验。我们也深刻地体会到机制具有导先、导优和导善的实际效果。

## 一、内部治理机制建设的基本情况

### （一）适时制定职业道德守则，提升执业人员职业操守

根据中注协印发的《中国注册会计师职业道德守则》，事务所制定了《职业道德守则》和《保持独立性的制度》，对事务所合伙人、注册会计师和业务助理人员的职业道德作出全面要求，强化了执业人员的职业道德意识，不仅控制了因职业道德问题导致的执业风险，更有效地提升了事务所的对外职业形象。

### （二）制定完善的执业规范制度，有效地控制和防范执业风险

1. 审计操作规范。1985年，浙江会计师事务所总结执业经验，研究制定《查账工作规则（草案）》并颁布实施，从而开启了执业制度化建设、规范执业的序幕。此后，事务所陆续制定并实施了一系列与执业相关的内部制度：



如检查验证会计报表工作守则、业务运作程序、会计报表审计操作规范、股份制企业前三年经营业绩审计操作规范、股份制企业盈利预测审核操作规范、投资基金会计报表审计操作规范、外商投资企业审计工作底稿使用说明、查账工作守则、执业操作规范、执业规程、行业审计指南、特殊业务指南等。

2. 验资操作规范。包括外商投资企业验资操作规程、内资企业验资操作规程、天健会计师事务所执业规程——验资规程（试行）等。

3. 资产评估操作规范。包括资产评估执业质量控制制度体系、房地产评估和土地使用权评估办法。

4. 税务代理操作规范。包括税务代理执业质量控制制度体系。

5. 工程咨询执业规范。包括建设工程预决算、工程造价咨询质量控制制度体系。

6. 业务指导制度。包括《执业技术委员业务指导》、《年报审计提示》等。

7. 综合业务制度。证券期货鉴证业务注册会计师签字管理办法、业务档案管理暂行办法、审计档案管理规则等。

### （三）建立健全内部管理制度，保障事务所规范化运营

1. 会议机制。主任会计师办公会议、所务会议制度，董事会例会制度、董事会各专门委员会例会制度、中层干部培训会、上市公司财会高峰论坛、部门半年度和年度工作总结会议制度、年会制度、见习期满人员业务专题研讨会议制度以及党、团、工会例会制度、员工运动会制度、员工俱乐部制度等多种形式的会议制度。

2. 天健始终倡导“一线执业规范化，二线管理制度化”。内部管理主张制度化、规范化和人性化。除了制定完善的执业规范外，还制定了董事会专门委员会工作规则、分所管理规则、员工招聘工作管理规则、员工职级系列管理规则、年度考核管理规则、从业人员继续教育管理规则、财务管理制度、合伙人收入考核管理办法、业务部收入考核管理办法、业务承接管理办法、业务报备管理办法、文件报告制作及文印管理办法、印章管理办法、业务部门电子计算机（电脑）管理办法、车辆运营管理办法、办公楼门禁安全管理办法等。另外还编印员工手册，内容涉及企业简介、职业道德要求、执业规范和操作规程、教育培训、资格考试、人事劳动制度、员工招聘、薪酬分配、福利待遇、行为规范、财物使用和过失惩戒等十多个方面，同时开展员工考勤管理，对事务所规范运作、科学管理、提高效率起到了很好的作用。



#### （四）搭建平台畅通通道，倾力支持人才成长

1. 1998年脱钩改制成立浙江天健时只有11名合伙人，经过多年的自身发展和近年的合并联合，完成特殊、普通合伙制转制的天健已有合伙人68人，剔除合并因素新晋升合伙人43人。在这支团结协作、和谐共事、年富力强的合伙人团队中，有1人兼任中国注册会计师行业党委委员，1人兼任中国会计准则委员会委员，5人担任中注协各专门委员会委员，5人先后担任中国证监会发行审核委员会专职委员，8人获中注协资深会员（执业）称号，4人先后担任全国、省政协委员。

2. 搭建员工职级晋升平台。员工职级的调整晋升直接关系到人员激励作用的大小，也直接关系到员工工作的积极性和创造性。根据事务所的发展战略目标和行业特点，综合运用现代人力资源管理手段和方法，我们为员工设置了五个系列、十三个职级的晋升通道，通过开展员工职业生涯规划，进行横向、纵向岗位或职位调整，量才使用，人尽其才，培养员工进取有为、积极向上的工作作风。每年的7月和12月，我们及时开展从业人员的绩效考核和职级聘任工作，对于新注册人员，我们及时办理聘任手续。

3. 优化内部分配激励机制。我们适时调整、不断优化事务所利益分配机制，如对一次性考取执业资格、考取行业领军人才的给予单次奖励；建立“执业资格津贴”，设立“执业激励奖”和“人员稳定奖”；为项目经理以上员工提供购房借款，约定服务期限免还政策等；税后利润分配采取资历、业绩、职务、贡献、声誉等多因素分配，在同行业中建立具有竞争力的薪酬制度，以落实政策，提振信心，最终实现事务所发展与人才资源价值的双赢。

#### （五）总结治所理念，创新文化载体

天健人在长期的业务实践中总结提炼了一系列治所理念，并成为所有天健员工的共识，如“专业报国，服务社会”的企业宗旨；“中华一流、世界知名”的发展目标；“立足本土、面向国际”的战略格局；“一业为主、多元发展”的经营策略；“规范执业、稳健经营”的执业理念；“质量导向、信誉至上”的办所方针；“品德、能力、责任、创新”的用人观念；“诚信、客观、公正、服务”的执业原则；从而创造出“专注专业、崇尚学习”的工作氛围和“自强不息、厚德载物”的企业精神。另外，《天健视野》和《天健丰采》两种内刊，分别编印360余期和250余期，成为事务所企业文化建设的重要平台；2011年5月，在所领导的直接关心和积极参与下，事务所又发布了

《天健之歌》，开设了《天健讲堂》，汇编《天健论坛文集》等，丰富了企业文化建设载体。

## （六）履行社会责任，共建和谐社会

天健关心职工疾苦，多次资助困难职工家庭，构建和谐劳动关系。近年来，天健密切产学研关系，将天健申报为杭州市大学生实训基地，并为浙江省多所大学提供实习基地；带头为四川汶川地震灾区、青海玉树地震灾区、杭州市“春风行动”捐款，在浙江财经学院等五所财经类、综合型高校设立“天健奖学金”，先后为中国会计学会审计专业委员会、会计信息化专业委员会的年会、浙江省会计学会优秀论文评选、全国第八届残疾人运动会捐助经费达数百万元，较好地履行了社会责任。

## 二、内部治理建设中积累的主要经验

天健在多年来的内部治理机制建设中，深刻体会到内部治理机制建设是事务所经营管理中不可或缺的重要内容，是事务所管理水平高低的集中体现，也是事务所持续发展的推动力量。因此，在此过程中，事务所不断摸索规律、总结经验，探索了一条适合自身发展的内部治理建设之路。

领导重视，思想统一，扎实推进内部治理机制建设。

天健的内部治理机制建设，关键是领导重视，领导发挥主导作用。他们明确天健的经营理念、经营策略、用人观念、执业理念、执业思想、执业风格和服务理念等企业核心价值观，指导各项制度的制定，完善内部治理机制的建立。如合伙人团队亲自挂帅，总结提炼了企业文化的重要内容；提出并形成了天健的各项会议机制；在制定相关制度时，所领导提出意见和初步建议，自上而下地组织落实，明确权责，做好具体分工，并协调相关部门，成立制度建设项目小组，有计划、有分工、有针对性地开展工作；在关心员工、履行社会责任方面，所领导积极倡议并带头实施。

### （一）结合实践，依据需要，建立各项机制和规范

内控治理机制建设是事务所经验的总结，只有来源于实践的机制才是最好的机制，也是最有利于贯彻实施的机制。

如在制度建设方面，1997年10月，在尚无太多国内相关资料可资借鉴、参考的情况下，通过自身经验的不断积累与探索，事务所组织力量编写了《会计报表审计实例（草案）》，帮助本所审计人员正确理解和执行审计操作



规范。《会计报表审计实例（草案）》分为上、下两册，作为《会计报表审计操作规范》的配套文件。《会计报表审计实例（草案）》对怎样实施审计、怎样编制审计工作底稿等提出了一系列要求。比如，明确要求注册会计师应该调查被审计单位的有关情况，关注被审计单位内部控制，评价其内在风险，并进行内控测试；要求在审计过程中重视分析程序的应用；强调函证程序和存货监盘程序的必要性。系统阐述了具体实施《会计报表审计操作规范》的一般作业方法，为执业人员尤其是新进执业人员从事会计报表审计提供了参考和指引。

随后制定的《会计报表审计实例（草案）》以一家股份制工业企业为例，内容以常规业务为主，应用具体审计作业方法，在总结事务所实践经验基础上，适当采用了国际事务所的管理，按实际作业的顺序排列，从签订审计业务约定书开始，调查了解客户情况，评价内在风险，制订审计计划，确定审计策略，实施符合性测试和实质性测试到完成终结审计，出具审计报告，前后衔接，环环相扣，形成了一套较为系统、完整的审计作业。2007年，本所根据修订后的《年度财务报表审计规程》和审计软件，在《会计报表审计实例（草案）》的基础上，编制了《审计案例》，该案例体现了风险导向审计理念，审计流程和架构完全符合新审计准则的要求，成为事务所执业人员上岗培训和后续教育的辅导读物。

## （二）与时俱进，及时完善各项内控制度规范

我们深知，内部治理机制建设不是一成不变的，也不是一蹴而就的，只有紧跟形势，结合实际，不断完善，丰富内容，各项内控机制才会焕发历久弥新的生机。

1994年，适逢建所十周年，事务所组织力量对当时的各项业务操作规范进行了修订，分别就业务的承接、实施、报告出具，会计报表审计，验资，股份制企业三年经营业绩审计，盈利预测审核，投资基金会计报表审计以及外商投资企业审计工作底稿等制定了规范。其中会计报表审计操作规范中，规定了《××公司关于财务审计的几点说明》形式，是管理层声明书的雏形；详细描述了会计报表循环审计操作要点，运用业务循环法检查和评价内部控制，有效提高审计工作水平，确保审计质量，节约审计时间，减少审计风险，逐步实现审计的现代化、国际化；并在《执业人员承办业务的基本职责》中明确提出了执业质量实行四级负责制：所长（顾问）、部门主任（首席会计师、稽核专员）、项目负责人和项目执业人员分级负责，并对每级人员的职责



做了清晰的描述。事务所验资操作规范、股份制企业前三年经营业绩审计操作规范、股份制企业盈利预测审核操作规范等操作规范后来也在一定程度上成为当时业内的范本。

1999年，根据中注协颁布的第三批独立审计准则和国家有关财会制度的新变化，事务所继续修订完善了执业操作规范，在9月和10月间集中十多名业务骨干修订了有关操作规范，并汇编成会计师事务所执业规程（1999）。1999年以后，结合法律法规变化和本所业务特点、客户性质、客户所处行业等情况，对原有执业规程基本上遵循了一年一修订的原则，并与天健集团各成员所一起，根据业务的不断开拓与发展，起草了商业银行审计规程、证券公司审计规程、内部控制审核规程和管理咨询工作规程。这一年，事务所还集中了五位审计电脑人员，在各部实践基础上，开发、完善和统一了全所的审计电脑化程序。这为进一步规范执业行为，强化质量意识，防范执业风险，提高审计效率打下了基础。

### （三）学习借鉴，总结创新，不断提高内部治理建设的水平

天健内部治理机制建设的基本思路可以归纳为：学习、借鉴和创新。国家法律法规、行业制度规范和行业内部治理的指导意见，凝结了制定者的经验和智慧。近年来，天健人通过广泛、深入学习相关法规、执业规范和内部治理规范，充分借鉴适用于自身的各种内部治理建设理念，并在实践中不断创新。

2006年2月，注册会计师执业准则体系出台后，事务所有组织地安排管理层和技术部有关员工参加了财政部中注协在三所国家会计学院的准则培训，在学习培训的基础上，组织精兵强将对执业规程按照《中国注册会计师执业准则》的要求进行了比较全面彻底地修改与完善，于2006年年底前定稿，并从2007年1月1日起在审计业务中全面予以执行。此次执业规程的修订，全面引入了风险导向审计的理念和方法，并按风险导向审计的理念重新设计了审计流程。本所还根据有关实际情况，自2006年开始不定期发布《年报审计提示》，截至目前共发布了22次。此外，事务所还陆续出台了《业务承接管理办法》、《业务咨询管理办法》、《证券期货签证业务注册会计师签字规则》等一系列配套制度，对执行业务的各个环节进行控制。

内部治理建设的过程应该是公开和透明的。为此，在内部治理建设过程中，我们也有意识地引导员工去思考管理者的出发点和用意，帮助员工对于天健的内部治理建设趋向作出相对准确的判断，避免员工因缺乏预期而导致



心理不安。如在建立员工职级晋升机制时，就充分考虑了事务所未来较长一段时间的发展规划、人员规模、各类人员所占比重等因素，并征求了各类型、各级别员工的意见，设置了审计、税务代理、资产评估、工程咨询和管理咨询 5 个系列 13 个职别的员工职级体系，使员工对该晋升机制及自身发展有清晰的认识，使得该机制不但适用于当前，更为适用于事务所将来的发展预留了较大的空间。内控机制建设的前瞻性，不仅有利于事务所管理及发展的稳定，更起到了良好的激励作用，有利于员工以此为参照标准，对自身的职业发展做好长远的规划，促进了企业和员工的共同发展。

由于天健制定了完善的内部规范，加强内部治理，有效地防范了执业风险，促进了执业的规范化。建所以来，先后两次受到中国证监会的公开表扬；获得了浙江省现代服务业重点企业等荣誉称号，天健品牌先后被认定为“浙江省知名商号”和“中国著名商标”。同时，制度建设也促进了天健“做大做强做出去”战略的实施。如今的天健已发展成为具有 H 股企业审计资质、年审计收入超过 6 亿元、我国内资所排名第四的全国性大型会计师事务所，注册地和总部设在杭州，分支机构分布北京、上海、深圳、湖南、广东、山东、安徽、云南等地，并在香港、台湾等地设有成员所的一家综合型会计中介专业服务机构；目前拥有上市公司客户 178 家，居全国第一。发展战略目标是：成为具有核心竞争力、能够跨国经营并提供综合服务的中华一流、世界知名的大型会计师事务所。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”天健历经了从国有事业单位到有限责任公司改革，再到特殊普通合伙制改革的变革浪潮，也经历了会计准则、审计准则、执业规范等行业标准不断推陈出新的变革，而在这些巨大的挑战中能顺应时代要求、不断做大做强、做精做优，关键就在于天健人能与时俱进，知难而上，勇于创新。今后，我们将围绕天健的发展战略目标，根据情势变化，加强内部治理建设，以适应新形势，迎接新挑战，取得新胜利！



## 点 评

天健是全国同行中最早制定内部执业规范的事务所之一。从1983年12月建所以来，就十分重视事务所内部管理制度建设工作，先后制定了审计、验资、资产评估、税务代理、工程咨询操作规范和业务指导、综合业务等多个执业制度，有效地控制和防范了执业风险；为了提升执业人员职业操守，适时制定了《职业道德守则》、《保持独立性的制度》；注重机制建设，建立了多个会议机制和内部议事工作规则及管理办法，通过建立健全一系列内部管理规章制度，保障了事务所规范化运营。在制度建设过程中，形成了自己独特的文化理念，总结提出了天健企业文化的重要内容：“专业报国、服务社会”的企业宗旨；“中华一流、世界知名”的发展战略；“一业为主、多元发展”的经营策略；“规范执业、稳健经营”的执业理念；“质量导向、信誉至上”的办所方针；“品德、能力、责任、创新”的用人观念；“诚信、客观、公正、服务”的执业原则；“专注专业、崇尚学习”的工作氛围；“自强不息、厚德载物”的企业精神。

天健不断探索规律、总结经验，探索出一条适合于自身发展的制度建设之路。第一，领导重视，思想统一，扎实推进落实制度建设。团队班子发挥主导作用，用经营理念、经营策略、用人观念、执业理念、执业风格和服务理念等企业核心价值观指导各项制度的制定，成立制度建设项目小组，有计划、有分工，自上而下地组织落实，明确权责，有针对性地开展工作。第二，结合实践，依据需要，建立各项制度规范。在国内无相关资料可借鉴的情况下，组织力量编写了《会计报表审计实例（草案）》，对实施审计、编制工作底稿等提出了一系列要求，后根据《年度财务报表审计规程》的变化重新修订编制了《审计案例》，该案例体现了风险导向审计理念、审计流程，构架完全符合新审计准则的要求。第三，与时俱进，及时修改，完善各项制度规范。结合法律法规变化和事务所业务特点、客户性质、客户所处行业等情况，对执业规程基本遵循一年一修订的原则。近年来，起草了商业银行审计、证券公司审计、内部控制审核和管理咨询工作规程，开发、完善和统一了事务所审计电脑化程序，执业质量建立了“四级负责制”。第四，学习借鉴，总结创新，不断提高制度建设水平。近年来，通过广泛、深入学习相关法规和执业规范，充分借鉴适用于自身各种制度建设理念，并在实践中不断创新。各项





制度的设计不但适用于当前，更为事务所的发展预留了较大的空间。如在设计员工职级系列管理规则时，充分考虑未来一段时间的发展规划、人员规模、各类人员所占比重等因素，设置了5个系列13个职别的员工职级体系。

几十年来，天健坚持制定完善各项内部管理制度，通过制度建设，促进了执业的规范化，得到了政府和社会的认可，天健品牌先后被认定为“浙江省知名商号”和“中国著名商标”。制度建设也促进了天健“做大做强做出去”战略的实施。如今的天健已发展成为具有H股企业审计资质、年收入超过6亿元、我国内资所排名第四的全国性大型会计师事务所，分支机构分布北京、上海、深圳、湖南、广东、山东、安徽、云南等地，并在香港、台湾等地设有成员所的一家综合型会计中介专业服务机构。目前拥有上市公司客户178家，居全国第一。天健正朝着自己的发展战略目标努力，即成为具有核心竞争力、能够跨国经营并提供综合服务的中华一流、世界知名的大型会计师事务所。