

国际会计师联合会出版物中文译本系列

Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices

# 中小会计师事务所 质量控制指南

国际会计师联合会 制 定  
中国注册会计师协会 组织翻译



中国财政经济出版社

IFAC

国际会计师联合会出版物中文译本系列

# 中小会计师事务所质量控制指南 (第三版)

国际会计师联合会 制 定  
中国注册会计师协会 组织翻译

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中小会计师事务所质量控制指南 (第三版) / 国际会计师联合会发布; 中国注册会计师协会译. —北京: 中国财政经济出版社, 2014. 3

(国际会计师联合会出版物中文译本系列)

书名原文: Guide to Quality Control for Small - and Medium - Sized Practices

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3388 - 8

I . ①中… II . ①国… ②中… III . ①会计师事务所 - 质量控制 - 指南  
IV. ①F233 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 015072 号

责任编辑: 蔡丽兰

责任校对: 胡永立

版式设计: 录文通

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@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

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 11.25 印张 212 000 字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3388 - 8/F · 2871

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报电话: 88190492, 88190446

This Guide to Quality Control for Small-and Medium-Sized Practices, Third Edition of the Small and Medium Practices Committee, Published by the International Federation of Accountants (IFAC) in August 2011 in the English language, has been translated into Chinese by Chinese Institute of Certified Public Accountants in March 2014, and is used with the permission of IFAC. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language.

English language text of Guide to Quality Control for Small-and Medium-Sized Practices, Third Edition © 2011 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Chinese language text of Guide to Quality Control for Small-and Medium-Sized Practices, Third Edition © 2014 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

国际会计师联合会制定的《中小会计师事务所质量控制指南》（第三版）由国际会计师联合会于 2011 年 8 月以英文出版。经国际会计师联合会许可，中国注册会计师协会于 2014 年 3 月将其翻译成中文。国际会计师联合会对翻译的准确性、完整性或由此引发的行动不承担任何责任。国际会计师联合会所有出版物的正式文本都由国际会计师联合会以英文出版。

中小会计师事务所质量控制指南（第三版）英文版本 © 2011 由国际会计师联合会保留所有版权。

中小会计师事务所质量控制指南（第三版）中文版本 © 2014 由国际会计师联合会保留所有版权。

中小会计师事务所质量控制指南（第三版）：Guide to Quality Control for Small-and Medium-Sized Practices, Third Edition ISBN: 978 -1 -60815 -097 -7

## 国际会计师联合会出版物译丛

### 序 言

党的十八大对我国改革开放作出了新的部署，要求我们始终把改革创新精神贯彻到治国理政各个环节，坚持社会主义市场经济的改革方向，坚持对外开放的基本国策，不断推进理论创新、科技创新、文化创新以及其他各方面创新，不断推进我国社会主义制度自我完善和发展。

改革开放是中国经济社会发展的动力。从某种意义上讲，开放又是改革的动力。对外开放，有助于我们学会怎样搞市场经济；对外开放，倒逼我们去调整不适合市场经济的法律规范；对外开放，引导我们调整主体行为，使之更加适应市场经济要求。

改革和开放的这一逻辑关系，也为我国会计行业的改革开放实践所证明。在改革开放初期，我们引进了国际会计公司，紧接着引进了国际会计执业标准。通过持续不断的学习和借鉴，与计划经济相适应的会计制度实现了转型，审计制度从恢复重建到逐渐成熟，建立起与社会主义市场经济相适应的，与国际执业标准趋同的会计、审计、职业道德和继续教育标准，使中国会计行业始终走在改革开放的前列，为经济发展和国际合作架设桥梁，为企业、资金、商品的交流提供信息支持和制度力量。中国会计审计制度的国际趋同是一个动态的过程，需要与时俱进。对国际会计执业标准的学习和研究，同样需要与时俱进。

国际会计师联合会（IFAC）是会计职业界的世界组织，成立于1977年，有来自全世界120多个国家的170多个成员组织，代表着250多万名分布于经济、行政、教育等各个领域的职业会计师。IFAC的宗旨是不断增强世界范围内的会计行业，维护公众利益。它通过制定高质量的执业准则，促进对这些准则的遵守，增进准则的国际趋同，支持国际经济的稳健发展。为此，IFAC设立了国际审计与鉴证准则理事会（IAASB）、国际会计师职业道德准则理事会（IESBA）、国际会计教育准则理事会（IAESB）以及国际公共部门会计准则理事会（IPSASB），分别制定国际

审计准则体系和国际职业会计师道德守则等执业标准，得到各国家和地区的广泛采用或借鉴。

为支持国际会计执业标准的引进和学习，服务中国会计执业标准国际趋同的进程，中国财政经济出版社发起国际会计师联合会出版物的全面译介工作，并邀请我和几位同行朋友担任这套出版物的翻译审核工作，我们为能参与这一光荣的事业感到自豪。

关于翻译，前辈们有过系统的总结和深刻的表达，其中，“信、达、雅”是最为后人推崇也是最应当为我们所遵循的原则。但是，原则总是抽象的，不同的人会有不同的理解和实践，特别是，“信、达、雅”是文学翻译家针对文学作品翻译而言的，具体到会计审计专业文献的翻译，在“信、达、雅”的实践上，则需要结合专业特性加以运用。从某种意义上讲，文学翻译是一件艺术工作，而专业文献的翻译（以下主要针对英文）是一件科学工作，科学工作需要遵循科学的原则。

关于“信”。“信”强调的是忠实于原文。文学讲意境，中外皆然。基于中国偏重“感性”的文化性格，中文在表达文学意境上有足够资源，所以，在文学翻译上做到“信”，即，反映原文的意境，似乎不难。而会计审计标准讨论的是专业技术问题，它固然有意境上的要求，但更强调技术和实践上的精确性。在会计审计领域，由于我们在历史上没有过这样的技术和实践，也就没有创造出对应的中文词汇，这个问题曾经害苦了许多翻译者。ASSURANCE 是审计学的基础概念，ASSURANCE 的基本意义是保证、担保，甚至还有保险、自信的意义，如果片面强调“信”，直接译成保证、担保，显然表达不了审计工作和审计报告所具有的合理保证这样的谨慎意义。正是因为如此，我们现在把 ASSURANCE 译成“鉴证”这样一个强调过程和行为而不是结果的词汇，尽管仍然差强人意，但是毕竟留下了进一步解释的空间，而回避了 ASSURANCE 在中文中对应的保证、担保这些容易引起强烈误解的一般译法。再如，PROBABLE 与 POSSIBLE 在表达可能性时的差异，WILL、WOULD、MAY 在表达意愿上的差异，真的很难以一个“信”字就能处理得了。

关于“达”。“达”强调的是通畅。在中文中，通畅的最高境界是“明白晓畅”，要做到这一点，其实是很不容易的。要将一篇英语文献翻译得明白晓畅，就难上加难，其中的原因之一在于，中文与英文表达的构造方法不同。英文的表达是结构化的，普遍地通过介词、连词来引导，

## 序 言

有些类似于搭积木，句子的主要成份关系相对清晰，我把它称之为“物理”式的；中文中没有类似于英语中丰富的介词、连词储备，而是通过表达顺序来体现句子主要成份之间的关系，我把它称之为“化学”式的。从这个意义上讲，中文句子是不适合采用复杂结构的。所以，对于一个结构简单、没有多个从句的英文句子，翻译成通畅的中文相对比较容易，而要将一个带有较多从句的英文译成中文，要做到通畅就要困难得多。在会计审计专业文献中，这样的带有多个从句的句子往往非常普遍。所以，在翻译英语专业文献时要体现“达”的要求，就应当在句子结构分解、转换上作很大的努力。

关于“雅”。可以说的不多，权且作为我们执译同志的更高追求吧。

让我们共同努力，把这套丛书编好，为中国会计执业标准国际趋同事业作出应有的贡献。

陈毓圭

2013年8月12日

## 译者说明

国际会计师联合会（IFAC）中小会计师事务所委员会（Small and Medium Practices Committee，以下简称 SMP）致力于维护全球中小会计师事务所的形象，提高其执业水平和能力，其中，帮助中小会计师事务所理解和运用国际准则，是 SMP 的重要职责之一。SMP 为此制定和开发了包括《中小会计师事务所质量控制指南》在内的一系列指南。

《中小会计师事务所质量控制指南》（第三版）由 SMP 和加拿大注册会计师协会（CGA Canada）共同制定，于 2011 年 8 月发布。该指南以《国际质量控制准则第 1 号——会计师事务所对执行财务报表审计和审阅、其他鉴证和相关服务业务实施的质量控制》为基础，为中小会计师事务所执业人员提供了“怎么做”的实务操作方法示例，对中小会计师事务所制定其质量控制制度具有很强的指导意义和参考价值。

目前，我国的注册会计师执业准则，包括会计师事务所质量控制准则，已经实现了与国际准则的持续全面趋同。为了分享和借鉴国际会计职业界的最新成果，经 IFAC 授权，我会组织专家翻译了该指南，以期为我国广大中小会计师事务所改进和加强质量控制提供有益的参考和借鉴。

本书由中南财经政法大学聂曼曼副教授翻译，中国注册会计师协会专业标准与技术指导部主任唐建华、副主任张革及中国东方资产管理公司陈龙伟进行了审校。中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭、副秘书长杨志国、副秘书长蔡晓峰对本书稿进行了审定。

中国注册会计师协会

2014 年 3 月

## 前 言

欢迎阅读由国际会计师联合会（简称 IFAC）中小会计师事务所（SMP）委员会制定的《中小会计师事务所质量控制指南》第三版。

在第三版中，我们有机会修订本指南的两个样板手册，以更明确地与国际质量控制准则第 1 号（ISQC1）保持一致，同时在语言表述上做较少的改动。不过，值得注意的是，许多使用者可能正在翻译本指南，我们已尽力使本版的修订最小。

本指南于 2009 年初次发布，由加拿大注册会计师协会（CGA Canada）拟定，旨在促进对国际质量控制准则第 1 号“会计师事务所对执行财务报表审计和审阅、其他鉴证和相关服务业务实施的质量控制”（ISQC1）的一贯执行。它提供了“怎么做”的实务方法，供执业人员在制定会计师事务所质量控制制度时选用。最终，它应当帮助中小会计师事务所为其客户提供高质量的服务，更好地服务于中小企业以及更广泛的公众利益。

请注意，本指南为运用 ISQC1 提供了非权威性指引。它不能替代对 ISQC1 的阅读，而是意图通过解释和说明遵守 ISQC1 所必要的步骤和程序，支持对该准则的运用。

为了帮助会员团体最大程度地利用本指南及其姊妹刊物——《运用国际审计准则执行中小企业审计指南》，中小会计师事务所委员会正在制定一个配套指南，以便连同其他资料一起，为运用上述两个指南进行教育和培训提供支持。配套指南将包括对 IFAC 会员团体及会计师事务所如何根据自身需求和各国（地区）的规定，最佳地使用上述两个指南提出的建议。

IFAC 中小会计师事务所委员会欢迎读者访问其中小会计师事务所国际中心 ([www.ifac.org/smp](http://www.ifac.org/smp))，除上述两个指南外，还提供很多其他免费出版物和资源。

Sylvie Voghel  
IFAC 中小会计师事务所委员会主席  
2011 年 8 月

## 征求意见

这是本指南的第三版，具有较高质量和可用性，但仍有改进的空间。因此，我们定期更新本指南，以保证它能够反映现行准则的要求，并尽可能有用。

我们欢迎各国准则制定机构、IFAC 会员团体、执业人员以及其他各方的评论。我们特别欢迎针对下列问题所作的评论：

1. 你怎样使用本指南？比如，是用作培训的基础资料、实务参考指引或其他用途？
2. 你认为本指南反映了中小会计师事务所中关键的会计师事务所层次质量控制问题吗？
3. 你认为本指南容易掌握吗？如果不是，你能够提出改进建议吗？
4. 你认为何种方式能使本指南更有用？
5. 你知道以本指南为基础的衍生产品吗？比如，培训资料、表格、核对表和程序表。如果知道，请提供细节。

请按照下列方式将你的评论提交 Paul Thompson。

E – mail: paulthompson@ ifac. org

传真: +1 212 – 286 – 9570

地址: Small and Medium Practices Committee

International Federation of Accountants

545 Fifth Avenue, 14<sup>th</sup> Floor

New York, NY 10017, USA

## **免责声明**

本指南旨在帮助执业人员在中小会计师事务所执行国际质量控制准则第1号“会计师事务所对执行财务报表审计和审阅、其他鉴证和相关服务业务实施的质量控制”(ISQC1)，而非替代ISQC1。此外，执业人员应当根据自己的职业判断以及会计师事务所和每项特定业务所涉及的事实和环境，运用本指南。IFAC不对由于使用本指南而直接或间接产生的后果承担任何职业责任或法律责任。

## 如何使用本指南

本指南旨在为中小会计师事务所实施质量控制制度提供实务指引。不过，本指南不应当成为下列事项的替代物：

- **阅读 ISQC1**

使用本指南的前提是假定执业人员已经了解国际质量控制准则第 1 号“会计师事务所对执行财务报表审计和审阅、其他鉴证和相关服务业务实施的质量控制”(ISQC1)。该质量控制准则最近根据明晰项目的原则改写，并收录于《国际质量控制、审计、审阅、其他鉴证和相关服务公告手册》，该手册可从 IFAC 在线出版物及资源免费下载（网址为 <http://web.ifac.org/publications>）。ISQC1、所有的其他明晰化后的准则以及常见问题（FAQs）和其他支持性资料也能从明晰中心（网站专栏）获取（网址为 <http://web.ifac.org/clarity-center/index>）。

- **运用职业判断**

当需要对某一准则的要求作出解读时，执业人员需要运用职业判断；同时，执业人员需要根据会计师事务所和每项业务涉及的特定事项和环境运用职业判断。

尽管中小会计师事务所是本指南预期的主要使用群体，本指南也可以帮助其他执业人员执行有关财务报表审计和审阅、其他鉴证和相关服务业务的质量控制要求。

本指南能够用于下列目的：

- 帮助会计师事务所制定质量控制制度；
- 促进在执行审计、审阅、其他鉴证和相关服务业务时对质量控制要求的一贯运用；
- 为会计师事务所内部培训提供参考资料。

本指南经常提及项目组，这意味着参与业务执行的不止一人。不过，相同的基本原则也适用于仅由一人（执业人员）执行的业务。

## 本指南的再版、翻译和改编

IFAC 鼓励对其出版物的再版、翻译及改编，并为之提供便利。对本指南再版、翻译或改编感兴趣者应当联系 [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)。访问翻译数据库 ([www.ifac.org/Translations/database.php](http://www.ifac.org/Translations/database.php)) 可以获取当前的 IFAC 出版物翻译清单。

## 内容和组织结构

### （一）内容概述

下表对本指南各部分内容作了概述。

章	标题	目的
1	对业务质量承担的领导责任	说明会计师事务所对培育重视质量控制的内部文化所承担的责任
2	相关道德要求	为界定职业道德的基本原则提供指引
3	客户关系和具体业务的接受与保持	为建立适当的接受与保持政策和程序提供指引
4	人力资源	为有效的质量控制政策和程序中的人力资源构成要素提供指引
5	业务执行	为涉及业务执行的要素提供指引，尤其是项目合伙人的作用，计划、监督与复核，咨询，意见分歧的解决，以及项目质量控制复核的实施
6	监控	为会计师事务所有关质量控制制度的监控政策和程序提供指引，包括会计师事务所的监控方案、检查程序、监控报告、对缺陷的处理和消除、对投诉和指控的回应
7	记录	为会计师事务所的记录要求提供指引，既有业务层面的记录要求（包括项目质量控制复核），又有针对会计师事务所质量控制制度的记录要求

## 附录

本指南的附录包括 8 个特殊的资源：

- 附录 A——合伙人和员工对独立性的确认
- 附录 B——保密确认函
- 附录 C——客户的接受（建议的考虑事项）
- 附录 D——人员的委派（建议的计划步骤）
- 附录 E——咨询
- 附录 F——项目质量控制复核（建议的程序）
- 附录 G——质量控制制度的监控过程（建议的考虑事项）
- 附录 H——监控报告（建议的内容）

会计师事务所可选择运用上述附录，辅助其实务工作。使用者可以根据适用国家或地区的法律法规的规定和职业要求对这些附录进行改编，也可以根据会计师事务所的政策和程序对其进行适当改编，以满足会计师事务所的特殊需求。

## (二) 组织结构概述

本指南的每一章都按照下列格式展开：

- 每章的标题
- 每章的目的

每章的目的列出了该章的主要内容和拟实现的目的。

- 主要参考资料

每章开头提到的参考资料提及了 ISQC1 中对该章讨论的主要事项最为适用的那些段落。这并不意味着其他参考资料就不适用或不需要考虑。

- 概要和每章正文

概要部分提供：

- ISQC1 适用要求的内容；
- 对该章主要事项的简要说明。

概要之后是对该章主要事项更为详尽的讨论，以及就如何实施那些要求而提出的实务性逐步指引或方法。这包括对其他相关资料的交叉索引，尤其是《国际审计准则第 220 号——对财务报表审计实施的质量控制》。

## 本指南使用的首字母缩略词

IAASB：国际审计与鉴证准则理事会

IAESB：国际会计教育准则理事会

IES： 国际教育准则

IFAC： 国际会计师联合会

IESBA Code：国际会计师职业道德准则理事会“职业会计师道德守则”

IFAC Handbook：IFAC《国际质量控制、审计、审阅、其他鉴证及相关服务公告手册》

IFRS：国际财务报告准则

ISA： 国际审计准则

ISAE：国际鉴证业务准则

ISQC：国际质量控制准则

ISRE：国际审阅业务准则

ISRS：国际相关服务准则

SME：中小企业



SMP：中小会计师事务所

## 目的

本指南的目标是保持并加强与会计师事务所整体行为相关的业务执行质量。因此，本指南既包含了要求，又包含了应用性材料，以全面涵盖 ISQC1 的内容。

当实施本指南的建议时，执业人员应当确信，在与会计师事务所人员沟通时，除了说明质量控制政策和程序拟实现的目标之外，还要对这些政策和程序本身予以详细说明。执业人员也应当强调每个人都对质量承担责任并被要求遵守会计师事务所的政策和程序。

ISQC1 规范了会计师事务所对有关财务报表审计和审阅、其他鉴证以及相关服务业务质量控制制度所负的责任。

## 对样板手册的改编

会计师事务所希望改编样板手册，以满足他们自身实务的需求。因此，有必要详细阅读样板手册，并根据会计师事务所的特殊需求对其进行改编。

下列内容应当根据实务中对手册的使用需求予以修正：

- 选择适用于会计师事务所状况的参考资料（样板手册中已提供了建议的会计师事务所状况——两个质量控制样板手册的第五页都介绍了建议的会计师事务所状况）。
- 对适用于会计师事务所的所有关键质量控制职能分派责任。
- 对政策（已列示的）进行选择，或在适当时修正政策。
- 确信业务模板得到更新，以反映手册中的政策。
- 确信所有合伙人达成一致意见（如果是合伙制会计师事务所）。
- 向所有合伙人和员工展示手册，最好是在召开研讨班时。
- 改变页眉和页脚，插入会计师事务所的名称和手册的完成日期（未来每次更新时，这个日期都应相应改变）。
- 作为新员工入职培训的一部分，为其提供手册，并进行后续面谈，以确保新员工已阅读并理解手册。
- 发布新准则或新会计师事务所政策时，复核并更新手册（建议每年至少一次执行这项任务）。

值得注意的是，在个人开办的会计师事务所（简称个人会计师事务所）的样板手册中，“员工”是指执行与业务相关的技术任务，以支持个人会计师事务所的一个或多个人员。因此，此处所称“员工”并不包括只执行非技术工作的行政人员。

## 引言

会计师事务所制定的质量控制政策和程序的性质、范围及形成的工作底稿，取决于会计师事务所的规模、性质和运行特征等诸多因素，并随之变化。有效的政策和程序并不耗时，也不复杂。在小规模会计师事务所里，一个人可能不得不执行实施质量控制制度必需的大部分职能，或者会计师事务所可能决定，由会计师事务所外部的有资格的人员提供这项服务。

本指南包括一个案例研究，可作为培训和研讨材料的基础。

## 对案例研究的介绍

本指南附有案例研究，以说明质量控制制度的某个要素如何在实务中得以运用。下面的描述提供了 M. M. & Associates 这个虚构的个人会计师事务所的背景信息。接下来的章节包含了对该案例的评论，以说明实务中的概念。

### M. M. & Associates

#### 总体情况

Marcel Mooney 是个人单干的执业注册会计师，在 M. M. & Associates 执业，该所共有四个雇员。会计师事务所执行大量的审阅业务（有一些业务是代表家庭成员或关系密切的私人朋友），几项小型审计，以及三项中等规模的审计。最重要的审计客户包括一个养老院，一个当地政府机构和镇上最大的摩托车交易商。该政府机构最近有许多负面新闻，其高管被指控有腐败行为。Marcel 认识那些高管很多年了，他认为这些指控是空穴来风。养老院已经拖欠去年的审计费用近一年的时间了，会计师事务所需要尽早计划外勤工作。

Marcel 目前 48 岁，从 1990 年开始他单干的执业生涯。在过去的 18 年中，会计师事务所逐渐成长起来。Marcel 是一个精力充沛的人，使办公室生活有趣。如果某事看起来比较有趣，Marcel 通常会身处其中。他是一个优秀的营销者，无论去哪儿，都会推销会计师事务所的业务。Marcel 收入丰厚，没有退休的打算。M. M. 雇佣了 Deborah D'Alessandro（她有三年的会计师事务所工作经验，希望明年能有资格成为职业会计师），Bob Morton（一个会计技术人员），以及两个学生（最近刚加入一个职业会计学习计划，是会计师事务所的新人）。Bob 有一年的工作经验，四个月前

来到会计师事务所。他的工作热情弥补了经验上的欠缺。Deborah 不断提醒 Bob 向客户问更多问题，并更加完整地做好记录。在几项业务中，Bob 遗漏了档案中的关键事项，Deborah 不得不回头找客户索要进一步的信息。

像许多其他执业人员一样，Marcel 总是不愿拒绝新客户，即便有时是那些声誉不佳的客户。他认为每个人都有接受职业服务的权利。最近，Marcel 接受了 Mark Spitzer 作为审计客户。Mark 在当地开了一家餐馆，与声誉有些问题的社会成员有关联。过去 Mark 曾与税务机关有历史问题，并因此招致罚款、处罚，在一个案子中，还曾获得缓刑。Deborah 对审计和工作环境不抱希望，她只是忍耐着把工作做完。

尽管会计师事务所规模小，Marcel 对政策制定也抱着某种漫不经心的态度，会计师事务所并没有被投诉或指控的记录，大多数客户也对会计师事务所的服务表示满意。

### 会计师事务所的计划过程

会计师事务所的计划过程包括 Marcel 花一天时间考虑去年的情况，并编制一个简单的预算。预算通常是根据已知的客户盈亏调整去年的数字。预算也包括处理资本要求、员工成本和办公费用。因为镇上的竞争者似乎执行更少的审计和审阅业务，Marcel 认为这是增加他鉴证业务市场份额的机会。他设想到监管机构登记，以便能够执行上市实体审计。Marcel 自然与 Deborah 讨论会计师事务所的收入计划，他们俩一起计划明年的员工及其他资源需求，如设备和家具需求。

### 人力资源

招聘过程是非正式的。如果某个员工宣称要离开会计师事务所，Marcel 会在当地报纸上登招聘广告，或是审核最近收到的求职简历。若找到候选人，Marcel 将对其进行面试，然后做决定。Marcel 试图核查候选人的推荐信或资格，但有时由于面见客户和业务造成压力，他无法完成这个过程。当时间出现冲突时，Deborah 会帮助 Marcel 规划员工配备并为不忙的人安排工作。

由于初级员工似乎在会计师事务所都呆不长，Marcel 不愿意花时间和金钱培训他们。此外，他相信“工作中”训练是最佳的训练。而且，他不经常进行业绩评价，在任何人员的档案上都只留下简短的说明，只有对编制必要的年度收益报告单所需的法定人员信息是个例外。

### 职业准则

Marcel 关心新的独立性规则。他害怕这些规则可能阻止他执行某些鉴