

在医药零售黄金 10 年和调整期的综合态势下，国大药房在夯实管理的同时，正通过并购占领未来。

吴轶伦 国大药房财务三板斧

■ 袁跃

作为业界领跑者的国大药房，一方面面临“十二五”规划带来的连锁药店的第二个“黄金 10 年”，一面是站在调整期的十字路口，到底如何出牌？国大药房财务总监吴轶伦对此娓娓道来。

预算为纲

在医药零售日益多元化的格局中，传统药店“三步一门、两步一店”的零售布局，在炙手可热的商圈包围下，扩张“暗战”越发白热化。

在传统药店迅速扩张的同时，中国医药电子商务行业大战的信号也已点燃。中国的医药电子商务市场无疑是块诱人的蛋糕，据专业数据调研公司的权威数据显示，中国医药电子商务未来的市场份额可达到数千亿元，而目前医药电子商务的总交易额不到 20 亿元，市场空间巨大。

根据行业的发展趋势，吴轶伦表示，2013 年公司的预算销售增长要高于行业增长，净利润水平要高于销售增长，运营效益如运营周期、绩效等指标需导向清晰、逐步优化；预算要求每个区域做好战略和经营规划，从横向和纵向延伸突破。

“对市场环境影响因素分析十分重要，如地区医保政策、开店政策等因素都会影响年度销售预算，人力资源社保政策、房地产市场政策及趋势等也会对费用预算产生深远影响。由销售管理部门分销售业态、销售结构、门店类型等维度编制年度销售预算，从多个纬度去挖掘和判断销售毛利提升空间，明确销售预算达成的关键因素。”除此之外吴轶伦强调，在编制销售预算时还应充分考虑销售影响因素，如门店周边竞争、市场环境变化因素，以提高预算编制的合理性及准



确性。在销售预算的基础上，围绕公司毛利率要求，营运周期配置要求，商品采购部门应拟定年度的品类规划及采购政策，编制年度品类采购及毛利率预算。在他看来，良好的预算是成功的一半，因此制定一份实践性强的预算非常重要。

采购为要

对于连锁药店异常重要的采购商，国大药房运用商品管理建立了顾客对不同药品、价格带和剂型需求的全国、区域、门店三级商品目录。三级商品目录的建立，在提高商品集中度，降低运营成本的同时，提高了全国药品管理的精细化水平。

据吴轶伦介绍，目前国大药房以品牌合作、集中采购、优化渠道为采购策略，全国集中采购辅以地方采购，优化存量，开发增量，扩大总部采购比例；缩短采购渠道，各品类优选 1-2 家品牌厂家，加大与厂家、总代理等多方合作。

以销定采，是集中优势规模采购的核心所在，其中的关键在于要理性剪裁出适合自身的款式，而非盲目跟从，“ERP 的推进，更是给总部一双明亮的眼睛，确保执行落地所有的措施、方案和行动计划都是在准确数据分析的基础上，有方向地制定和开展，各职能部门的配合，使得整个核心品类推进变成

了不是一个部门、一个中心的事情，更多的是全公司协同配合推进的战略落地。”吴轶伦强调，采购溢价要求对采购有明确的考核任务，必须考虑库存、自身所在的商圈，这就加大了供应商谈判和采购的难度，要求财务部门和业务部门全力配合，“帮助业务部门分析采购商品的毛利、测算零售的管理费用，对于有市无价和没有市场的药品要善于取舍，及时预控风险，从进行年度资金预算，逐步提升到在年度预算基础上，进行月度预测编制，通过审核及汇总预测，平衡月度资金收付，做好盈余管理；对照审核后的月度收支预测，每日跟踪下属公司资金收支情况，半月一次进行收款及付款情况的执行分析，过程纠偏。通过以上措施，逐步提升预测准确性，夯实资金管理基础。对于药品零售短、频、快的特点更要善于把控，把精细化管理做深做透，才会利于采购成本的合理掌控，以利于毛利的积累。”

整合提速

2009 年国大药房母公司——国药控股股份有限公司赴港融资成功，在母公司雄厚资金支持下，国大药房的全国化进程全面提速。自 2010 年以来，在国药控股的强力支持下，为完成集团对全国零售网络的战略部署，进行了大规模的兼并重组。

伴随着并购的脚步，列入公司战略重点的“整合百日计划”经过多年磨砺日臻完善。早在 2005 年就开始尝试整合下属公司——上海国大集团，目前正在以国大药房为主体，对国大集团下属零售企业进行全方位整合，意在快速扩张的同时，最大限度地降低风险。

对“整合百日计划”的财务整合效果，吴轶伦极为肯定。他表示，财务管理制度必须适应瞬息万变的竞争环境，企业并购后必然会

会面临财务整合，集中管理是对企业经营战略的统一性支持，在并购完成之后，必然需要统一的财务基准来保证财务管控的效率，从而最大程度地保证内部资源配置的效率。“整合百日计划”在风险管理处的监控下，前台和后台得以无缝链接，靠整合搭建的内控平台，便于迅速掌握一线信息，随时监督和出台新的制度与应对方案。

实施一年来，“整合百日计划”的威力不可小视，经营业绩持续增长，无论是销售收入、利率还是门店规模、地区市场占有率都有显著提升；风险管控的有效实施，修订了多项财务制度细则，建立了预算管理体系、财务报告体系、财务分析体系等，经营管理理念逐步提升。输出总部的管理要求及培训，新并购公司对经营过程中的一些非财务性质的管理指标有了更深的认识和理解，压缩库存周转天数，延长应付账款周转天数，改善了公司经营性现金流，更全面客观地评价整体经营情况，以避免追逐短期利益，帮助公司可持续性地健康成长。

基于并购的战略动因和目标，国大药房财务整合的另一任务就是最大化的实现企业并购的资金协同价值。“资金管理的首要任务是安全。基于控制资金管理风险，提高资金使用计划性、效率性，改变内部资金盈缺情况不均的情况来降低财务费用。”吴轶伦坦言，通过资金归集，利用分散闲置资金提高资金使用效益对于财务整合的作用不可低估，通过资金池平台实现集团内部银行内资金的每日自动归集；总部通过梳理规范资金归集的流程及操作要求，通过培训、日常监控、纠偏等措施，形成良好的本部与区域公司间的互动和执行；通过日均归集额和归集比例双重纬度去设置资金归集目标，纳入考核体系；设置子公司资金安全存量上限，保障资金归集目标的实现。

中注协约谈事务所提示业绩波动审计风险

日前，中国注册会计师协会在京约谈利安达会计师事务所负责人，就其承接的部分上市公司 2012 年年报审计业务可能存在的风险进行提示。

本次约谈以“媒体关注的业绩大幅波动的上市公司年报审计风险防范”为主题。利安达会计师事务所的主任会计师、负责质量控制的合伙人以及执行有关上市公司 2012 年年报审计业务的签字注册会计师接受约谈。

中注协相关负责人指出，上市公司业绩出现大幅波动，既可能有外部的原因，如宏观经济形势变化和行业政策调整、产品或原材料价格大幅变动等，也可能有内部原因，如公司产能扩张或大面积停产、资产重组或并购等。上市公司的业绩大幅波动反映了经营业绩和盈利能力的变化，相关会计师事务所要警惕业绩波动可能带来的审计风险，防止经营风险转化为审计风险。

中注协相关负责人强调，事务所要从防范系统风险的高度，将业绩大幅波动的上市公司作为高风险客户，强化项目组人员配备，加大项目质量控制复核力度，防范可能出现的审计风险。一是要充分了解公司的外部环境和经营状况，评估公司业绩波动的合理性，关注管理层是否存在调节利润的动机；二是要关注公司的资金流转与经营业务的一致性，要结合公司具体的经营、投资和筹资活动分析现金流量的增减变动是否合理，是否存在虚构交易的可能；三是要关注交易的截止性认定，关注重大、异常或复杂交易是否符合相关的确认条件，以及年度间异常变动的项目是否存在人为调节的可能性；四是要关注资产减值计提的充分性和合理性，分析减值准备是否反映资产的真实信息，防止公司利用减值准备进行盈余管理。

约谈会上，事务所代表表明了相关公司的年报审计情况、重点审计领域，以及应对风险所采取的措施。事务所代表认为年报约谈充分体现了中注协对事务所的关心和爱护，对行业和公众利益的高度责任感，表示要把约谈相关精神尽快传达给全所从业人员和相关公司，全面完善审计工作流程，有效防控年报审计风险，确保年报审计工作质量。

中注协相关负责人最后表示，当前上市公司 2012 年年报开始密集披露，年报审计工作已进入关键时期。中注协将继续就资本市场关注的热点问题开展约谈，持续深化对事务所的审计风险提示和专业技术指导，推动上市公司年报审计质量提升。

（中注协）

四川启动审计 25 省级部门三公经费会费

继去年四川省审计厅在审计报告中首次公布省级部门“三公经费”审计情况之后，今年，对省级部门的预算执行审计将更加严厉。据悉，该省目前已启动对省级部门、单位的预算执行审计，今年审计范围由去年的 24 个部门、单位增加到 25 个，审计检查的重点就是政府采购、会议费、“三公”经费。

十八大以来，政府机关都在切实改进工

作作风，这其中重要的一个方面就是要厉行勤俭节约。此次四川启动的对省级部门、单位的预算执行审计，就将重点审计政府采购方面的内容，监督采购结果是否节约。

此前，四川省委、省政府对精简会议活动有明确规定，要求严格清理，切实减少各类会议活动。而这项规定的落实工作反映在审计上就是对会议费的审计，据该省审

计厅介绍，对会议费的审计将重点监督典型铺张浪费等问题。对于“三公”经费的预算执行审计，将重点关注费用标准定额体系不健全，预算与实际支出脱节，列报依据不充分，决算信息不准确等问题。据悉，这项审计工作将在 6 月 10 日前完成。

（郑钰飞）

如何在注册会计师行业贯彻落实以人为本，促进行业科学发展，对各行各业尤其是高端智力行业发展具有借鉴意义。

为高端智力行业发展提供借鉴

■ 陈毓圭

注册会计师行业是一个典型的知识分子密集行业，从业者均是高知群体，他们从事的工作需要良好的专业知识储备和技能，更需要良好的专业素质和过硬的品格，从而使该群体具备了高学历、高素质的鲜明特点。如何在注册会计师行业贯彻落实以人为本，促进行业科学发展，对各行各业尤其是高端智力行业发展具有借鉴意义。

坚持以人为本，就是要以人民的力量为促进发展的根本动力，在涵养动力、激发动力、保护动力、珍惜动力上多做文章。在十八大报告中，“人民”一词出现 145 次，“以人为本”出现 5 次，凸显了党中央把以人为本作为一切工作的出发点、作为科学发展观核心立场的坚定承诺，具有深刻的真理性、强烈的现实性、长远的指导性。

全面落实以人为本，要求在政策制定上体现以人为本，在体制制度上保障以人为本，在业务工作上坚持以人为本。作为高端服务业的重要代表和推进社会管理创新的重要力量，注册会计师行业服务着全国 350 万家企事业单位，服务于国家经济、政治、文化、社会、生态文明建设等各个领域。中注协承担着法律赋予、财政部门党组委托、协会章程制度赋予的财务管理职能，服务着 60 万名考生、30 万名注册会计师和从业人员、10 多万名非执业会员以及 8000 多家会计师事务所。如何把会员的主体精神激发好，把行业固有的“人本”原则坚持好、发展好，意义重大。具体说来，要做好以下几点。

倚重市场力量，推动行业科学发展。深化经济体制改革的核心是要处理好政府与市场的关系，这意味着更加尊重市场规律，给人民群众更多选择的机会，更大程度、更



把管理和服务与市场机制相结合，通过市场需求、市场拓展，引导行业的发展。

完善民主决策，激发自主管理动力。民主决策是创新社会管理和推进协商民主的内在要求。中注协要在注册会计师行业工作中，不断健全行业民主管理制度，完善包括代表大会制度、理事会制度、专业（专门）委员会制度等在内的民主管理机制，发展和完善以会员为中心的行业管理和服务职能，进一步探索行业自我管理、自我约束的运行机制，增强自我管理功能，激发行业自我管理动力。

重视人才培养，提升自我发展能力。注册会计师专业素质的提高，是注册会计师行业自主发展的主体条件。推动我国由人才大国迈向人才强国，要尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，加快确立人才优先发展战略布局，造就规模宏大、素质优良的人才队伍。具体到注册会计师行业工作中，要牢固树立诚信建设这条主线，深化职业道德建设，注重人才专业素质的提升，造就一支素质优良的行业人才队伍。

深化服务指导，优化行业发展条件。改进和优化管理方式是激发会员主体精神的必要条件。中注协要在注册会计师行业工作中，更加注重处理好行业管理与服务的关系、宏观指导与发挥会员主体精神的关系，更多地通过发布指南、指引、指导意见等形式，在专业指导下更大的功夫；不断推进政策和制度的完善，在优化执业环境上下更大的功夫，为充分发扬注册会计师主体精神创造更好的条件。

强化制度保障，明确主体权利和责任。制度具有根本性、全局性、长远性，注册会计师主体精神的发扬需要制度的保障。要把制度建设摆在突出位置，不断完善包括各项法律、规章、执业规范在内的行业发展制度体系，进一步明确注册会计师、会计师事务所、监管机构、客户等各行为主体的权责边界，增强广大注册会计师的行为预期，提高他们自我开拓和自我约束的能力，使他们真正成为行业发展的主体力量。

（作者系财政部中国注册会计师协会副会长兼秘书长）

北京注协提示 IPO 核查及年报审计风险

近期，北京注协专家委员会分别就 IPO 核查及年报审计问题发布专家提示。这是该委员会自 2012 年成立之后的第一份实质性成果。

就正在进行的 IPO 项目专项核查，专家委员会提示，会计师事务所应对相应内容逐项实施核查程序，逐项取得核查证据并在专项核查报告中逐项说明核查情况。与此同时，专家委员会从客户、供应商的核查，重要交易和往来余额的函证，重要存货、固定资产等实物资产的监盘、现金收付的核查和已过户项目等五方面作出具体审计程序提示，并给出案例说明。

在关于执行企业会计准则企业 2012 年年报事项方面，专家委员会就“企业不得随意对自用或作为存货的房地产进行重新分类”等七大问题作出提示。

北京注协特别指出，专家委员会对有关专业问题提出的专家提示意见，仅供各事务所及相关业务人员在执行相关业务时参考，不能替代相关法律法规、注册会计师执业准则以及注册会计师个人的职业判断。提示中所涉及的方法、数据、比例和要求等，事务所在执业中应结合项目实际情况、风险导向原则以及注册会计师的职业判断确定，不能直接照搬照抄。

据了解，北京注协于 2012 年 12 月牵头成立了 IPO 审计专家委员会，上市公司审计专家委员会、民间非营利组织审计专家委员会和司法会计鉴定审计专家委员会，协助北京地区会计师事务所规范开展各项业务，提高质量控制水平和风险防范能力，加强对专业问题的研究和探讨，更好地为会员提供专业技术支持。（郝新华）

拒绝山寨 内地事务所为企业走出去护航

■ 王丽英

近日，“香港山寨会计公司”成为业内关注的焦点。香港会计师公会数据显示，2012 年度新增的 132 宗投诉中，有 32 宗涉及非执业会计师或非执业会计师事务所。投诉者大都来自内地人士在港开设的中小企业。在不熟悉香港法律制度的情况下，这些企业很容易走进这些冒牌会计师事务所的陷阱。不少内地企业都是在用山寨会计服务公司后一段时间，才发现被“忽悠”，更有甚者因此蒙受损失。

所谓香港山寨会计公司，系在“xx 会计师事务所”的基础上去掉一个“师”字来鱼目混珠，让分不出“会计事务所”与“会计师事务所”的人上当，同时以低价折扣来吸引眼球，从而招揽生意。

相信大多数人都会为对这种山寨会计公司打擦边球的做法感到不公，认为这些公司不够诚信。香港会计师公会会长陈美宝更是一针见血地指出：聘用山寨公司进行专业服务，最终后果都是得不偿失。部分山寨公司还会教唆客户逃税，通过谎报“没有业务”避开审计要求来逃税。但最终都难逃法网，客户除了要补交税款，还要向香港税务局解释过往的错误记录，缴交罚款。因为香港的法律规定，任何人蓄意逃税或协助他人逃税即属违法，最高可处 5 万港元罚款、偷逃税款 3 倍的罚款以及监禁 3 年。

香港会计师公会揭穿了香港山寨会计公司的伪面孔，这也提醒我国内地在香港开设公司的企业今后应该分辨出何谓山寨会计公司，除了看公司名字上是否有“会计师”字眼来判断外，当审计报价低得不同寻常时，就要留个心眼确认其是否是根本没有会计师的山寨公司，以免上当受骗，切不可因其报价低，就不关心其是否是真正的会计师事务所。山寨会计公司的运作伎俩是在省略独立审计步骤的情况下，竭尽所能降低审计成本，甚至完全依赖客户所提供的管理账目而不加核实。这些不负责任行为一旦被发现，对企业而言，不仅涉及到重新审计的问题，还可能影响商业运作、公司信誉等。

我们强烈呼吁香港会计行业监管部门应该加大监管力度，切实断绝山寨会计公司的生路，净化香港审计环境。我们知道，一家企业“走出去”，离不开专业机构的优质服务，特别是会计师事务所的服务。

随着两地经贸融合日益加深，越来越多内地企业“走出去”到香港经商，在不熟悉香港“两眼一抹黑”的情况，很容易走入陷阱。我们也提醒“走出去”的企业，要真正擦亮眼睛，提防被香港山寨会计公司所骗，同时，如果遭到山寨会计公司欺骗时，运用适当的法律武器来保护自己。

不过，笔者认为，要想为我国内地“走出去”的企业保驾护航，还需用我们自己的、知根知底的、高质量的注册会计师来做“看门人”，培养一批具有国际视野的中国注册会计师、一批能够“走出去”的会计师事务所，这不仅有利于我国内地的会计师事务所的发展壮大，也能更好地保护“走出去”的企业更好地发展。