

杨海静:财务主导内部价值管理

■ 王廷飞

借助现代资本、产品结构调整和市场化精细管理的固本、培元和提效,有着“共和国制药长子”之称的华北制药集团开始重焕生机。

华北制药厂即华北制药集团有限责任公司(以下简称:华药集团)的前身,1953 年开始筹建,1958 年建成投产。“自华药开始,我国才具备了大规模生产抗生素的能力。当时华药的定位不仅仅是一家制药企业,还是人才培养学校,为许多制药企业的建设提供了人才、技术和装备支持。”谈及华药历史,华药集团所属上市公司副董事长、总会计师兼董秘杨海静颇为动情。

固本:资本变革

在华药集团的资本之路中,有几个关键节点:1992 年,原华北制药厂投入其全部生产经营性资产,并经募股于 1992 年组建华北制药股份有限公司;1994 年,该股份制公司在上交所挂牌上市;1996 年,华北制药厂正式改制为国有独资公司——华北制药集团有限责任公司,彻底结束了延续几十年的工厂制;2009 年,经河北省政府批准,冀中能源集团对华药集团实施了重组,华药集团成为其全资子公司。

重组之后,华药集团对所属上市公司进行了两次增发和两次注资。“两次共注资 41 亿元,整个企业净资产由原来不足 10 亿元上升到现在的 52 亿元,负债率由原来的 82%左右下降到现在的 63%。”杨海静一直在强调资本运作对于华药集团的重大意义,“集团公司的优质资产装入到上市公司,资产质量和资本结构得到了根本性改观。现在上市公司的生产经营性资产占到集团的 90%左右,基本实现整体上市目标。”通过良好的资本运营能力展示,华药集团给合作的金融机构带来了信心,“和华药集团长期合作是可以实现共赢的。”除了来自资本市场的筹资,华药集团还通过项目长期贷款、美元贷款、短融及中票等组合方式优化公司资本。

“重组之前,华药集团对上市公司的控股比例为 27.88%,在资本市场融资和控制力都受到限制。省委、省政府决定由冀中能源实施重组之后,冀中能源对华药进行了内部产业链整合和股权清理。”杨海静认为这为华药集团更好地实施资本运营奠定了基

中注协提示多次修正业绩的年报审计风险

日前,中注协以“多次修正业绩预告的上市公司年报审计风险防范”为主题,对中喜会计师事务所进行了当面对谈,就事务所承接的部分上市公司 2014 年年报审计业务可能存在的风险进行提示。

中注协相关负责人指出,2014 年第四季度以来,不少上市公司受重大资产重组或外部市场波动等因素影响,对 2014 年度业绩预告进行了修正,其中部分上市公司在以前年度也曾多次修正业绩预告。中注协相关负责人表示,事务所和注册会计师要始终保持高度的职业怀疑态度,关注上市公司多次修正业绩预告的原因,充分评估多次修正业绩预告的上市公司可能存在的财务报表层次和认定层次的重大错报风险,实施有针对性的进一步审计程序。

一是要评价管理层的经营风格和诚信状况,分析管理层动机,是否存在管理层利用信息披露进行股价操纵或其他特殊目的的情形,并考虑对舞弊风险评估的影响;

二是要充分关注上市公司所处行业状况、内部治理结构等内外部环境是否发生重大变化,是否处于业务转型期,导致管理层无法准确预计上市公司的经营成果,评估上市公司可能面临的经营风险和财务风险,以及由此带来的审计风险;

三是要充分了解上市公司财务信息的生成、复核、授权审批以及监督问责等内部控制制度是否恰当设计并得到有效执行,判断相关内部控制对上市公司财务报告可能产生的影响;

四是对应于影响上市公司修正业绩预告的具体交易或业务,要增加审计程序的不可预见性,加强项目现场复核力度,充分关注相关交易是否具有合理的商业理由,是否符合相关的确认条件,是否存在人为调节的可能性。

约谈会上,事务所代表向中注协介绍了有关上市公司年报审计开展情况,以及应对风险所采取的措施。事务所代表表示,将认真领会约谈精神,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。

中注协相关负责人表示,中注协将继续跟踪和分析上市公司 2014 年年报审计工作开展情况,进一步开展约谈工作。为减轻事务所在年报审计繁忙时期的工作负担,下一阶段约谈工作将主要采取书面约谈方式,支持和帮助事务所做好年报审计风险防范,切实提升上市公司 2014 年年报审计工作水平。

(中注协)



础,“原来的交叉持股和众多小公司参与的多元股权结构不利于内部的资源合理配置,对非战略投资者进行了股权调整,从而为整个公司的产业板块整合扫清了障碍。”

提效:市场化精细管理

新华药需要新的管理支撑。如杨海静所言,“现代企业管理最重要的是实现思想协同,要让公司从高层到普通员工形成一致目标,并把目标在每一个环节都高效落实。”华药集团提出了对各运营环节实施专业化和精细化管理的理念。“主要做法就是在内部引入市场机制,产业链上下游之间、内部各生产车间之间,凡是可量化的产品和劳务都是按照市场原则进行价值结算。”杨海静对于华药集团的变革保持着冷静谦虚的心态,“这其实已是现代企业管理的通行做法了。精细化管理是企业经营发展的基础,但要真正实现,需要一个过程。我们这几年一直在打好这个基础。”

生产方面,华药集团的各个生产运营单元都要和行业进行对标。“制造行业是最容易实现标准成本管理的,我们梳理了所有产品和环节的标准成本建设。化小责任主体、化小核算单位是非常有效的手段。”杨海静称,“整个大车间不易看透,拆分之后,不创效资源和功效低的环节就会明显暴露出来。根据市场比价,算出每道工序的价值所在,然后确定一个边界价格。成本超出这个价格,意味技术指标落后,这个环节就要承担

相应损失;同时激励分配与工作成果直接挂挂,提高每个员工的能动性。”比如,原料药的第一道工序和行业标准是否可比、原材料价格是否过高、产品质量是否不合格,这些都成为华药集团精细化管理的覆盖领域。

华药集团的采购平台也是独立市场化运营。除了制定合理的采购周期、大宗采购这些常规做法,采购团队还承接其他企业的代采业务。“通过采购量集中,还能创造效益。我们的物资供应部门没有费用,代采的利润足以养活采购团队。”杨海静对这样的效果十分满意。

“研发是制药企业的核心驱动之一。我们在研发上也同样引入了内部市场化机制,采用订单式研发管理。”杨海静介绍说。制药行业研发周期长,高企的研发成本和风险不可避免。华药集团的研发分为两级主体:母公司根据发展方向遴选出的战略品种由母公司委托研发;其他细分领域品种由各相应专业化二级公司委托研发。华药集团的研发中心作为独立机构也是完全对标市场的,“同样的品种,如果外部竞争者更具优势,会委托外部研发。”研发中心内部按照合同契约管理,根据研发周期节点进行结算。杨海静也坦言药品研发具有特殊性,尽管强调以市场引导,但也要尊重内在规律,“到一定节点如果不成功,就要果断终止。”

重塑财务体系

华药集团深耕资本运作和内部管理的

过程,也是财务部门影响力加深的过程。财务主导内部价值管理已成为一家现代企业的必备特质。作为财务负责人的杨海静,对华药集团的财务演进轨迹有深刻体会:“原来财务是公司的二级部门,现在已经冲到前端。”在管理形式上,为提高统一管理能力,华药集团实行了集中管控,实现了物资供应、财务和销售的“三集中”。具体到财务层面,成立了财务中心,实现了预算、会计核算和资金结算的“三算合一”。

华药集团采取的是资金全部集中管控的模式。“这么大的公司,资金沉淀会带来非常昂贵的成本。我们提出了非常明确的目标,将经营现金流精细管控。每一块钱都要去到它合适的位置。”杨海静很清楚这一财务敏感领域的重要性,“预算按周进行拨付,各单位实行严格收支两条线,这最大程度上保证了资金集中管控效益。”

华药集团是国家“两化融合”的试点单位。“实现高效依赖于合理的流程。如果软硬件系统都配套了,肯定还会有效率提升的空间。”杨海静对此很有耐心,“我们下一步要做的是进行内部管理和现代会计系统的协同,把价值管理链条和会计核算密切关联起来。减少所有工作中的重复,一次数据结果满足所有需求。”华药集团在 2010 年之后就已经全面应用 ERP 系统,目前正在搭建企业内部的大数据平台。杨海静认为随着系统建设的推进,财务团队的战斗力将会解放出来。

经常务理事会审议通过后,最终确定奖励对象并在网站公示。

本次资金奖励共 23 家执业机构获得团体奖项、7 人获得个人奖项,奖励金额近 46 万元。

(安徽注协)

政法机关、公安机关、检察机关、审判机关信息共享、案情通报、案件移送制度。

辽宁省将制定《审计发现问题整改落实和责任追究办法》。

在立法方面,辽宁省近年也有不少计划,对涉及政府部门职责交叉、与群众利益密切相关和规范政府共同行为的地方性法规草案和政府规章,通知要求逐步过渡到由政府法制机构组织起草。还将定期开展法规规章清理工作,开展立法后评估,及时修改、废止与上位法抵触或者与辽宁省实际不相符的地方性法规和规章。

(经委)

安徽落实激励措施支持执业机构加快发展

为贯彻落实《关于促进安徽省会计师事务所加快发展的若干措施》及《安徽省注册会计师、资产评估行业人才培养基金管理办法》,促进安徽省执业机构健康发展,安徽省注协开展了全省执业机构加快发展资金奖励工作。

执业机构加快发展资金奖励,涵盖鼓励执业机构做强做大、拓展业务领域、吸引精英人才、奖励优秀人才、加强行业理论研究、加强后备人才队伍建设等 6 个重点内容。为确保公平公正,协会对申报材料进行严格审查,经过初审、复审、专家评审,并

辽宁:审计发现问题 将定追责办法

辽宁省将制定审计发现问题整改落实和责任追究办法。12 日,辽宁省政府发布依法行政相关通知,针对审计工作协调工作,提出上述措施。

依据通知,依法决策机制包含“决策程序”、“决策法治化水平”、“全面实行政府法律顾问制度”三方面内容。

关于重大行政决策程序,辽宁省将制定重大行政决策程序规定,把公众参与、专家论证、风险评估、合法性审查、集体讨论决定确定为重大行政决策法定程序。关于重大行政决策法治化,将试行统一听证、合法性审查法律意见书等制度。

关于政府法律顾问,通知提出将制定相关政府法律顾问工作的意见,提出,政府法律顾问队伍将以政府法制机构人员为主体、吸收法律专家和律师参加。

在行政执法方面,通知提出全面实行行政执法人员持证上岗和资格管理制度,执法全过程需记录,行政执法需公示。

重大执法决定需进行法制审核,为此,辽宁省将制定相关重大执法决定法制审核制度的规定。要求落实行政执法责任制,并将修订辽宁省行政执法责任制规定。

在行政执法和刑事司法衔接机制方面,通知要求完善案件移送标准和程序,建立行

董大胜:完善审计制度 推动审计工作深化

两会期间,全国政协委员、中国审计学会会长董大胜接受了中国审计报社和中国时代经济出版社的联合采访,就如何完善审计制度,推进审计工作不断深化谈了自己的想法。

一是加强审计理论研究,要深化对国家审计在国家治理现代化体系中地位作用的认识。董大胜说,理论是用来指导实践的,今后开展审计工作首先要有理论指导。做好审计理论的研究,很重要的一点就是要加强对审计本质认识的研究。具体来说,就是要搞清审计的本质是什么,它在国家治理当中应当处于怎样的地位,发挥怎样的作用。

二是要对现有的审计制度体系进行全面审视。包括对与审计相关的法律、法规和准则等,要完善审计制度的顶层思考和顶层设计,要从审计制度总体框架的宏观角度来考虑,设计怎样对相关规定进行完善。

三是深化对财政预算执行审计有关制度的修改。财政审计是审计的永恒主题,而当前实行的中央财政预算执行审计是根据上个世纪 90 年代国务院出台的《中央预算执行情况审计监督暂行办法》实施的,到现在已经施行快二十年了。这二十年里,财政预算执行发生了很大的变化,比如决算审查制度、新的预算法等相继开始施行。对此,财政审计应该在审



计内容、程序、目标、方式上面做出一些调整,对财政审计的有关制度也要进一步加以完善和修改。

四是要完善现代金融体系下的金融审计制度。近年来,金融改革在不断深化。今年,存款保险制度有望面世,利率市场化进一步推进,汇率决定机制也正在逐渐形成,这些都是金融改革出现的新动向。面对新形势,金融审计应在以往不断探索、取得较大成绩的基础上,对自身的组织方式、方法和程序的处理做出一些相应的调整。

五是完善国有企业和国有资本审计制度。要加快完善国有企业和国有资本审计监

督的体系和制度,应从探索审计监督全覆盖和建立完善一些经常性的审计制度、专项审计制度等方面入手。

六是对其他的一些审计领域,包括投资审计、社保审计、领导干部经济责任审计、外资利用审计等领域,也要从制度层面考虑全覆盖实现的方式。即对公共资金、国有资产、国有资源、领导干部经济责任审计如何实现全覆盖,具体该如何操作,都是要考虑的问题。

七是要思考审计应在反腐败斗争中发挥怎样的作用和要求。党的十八大以来,党和国家反腐败工作不断深入,取得很大成绩,审计机关在其中发挥了重要作用。当前,要进一步提高对审计在反腐败中作用的认识,在审计工作中怎样把党和国家对于反腐败的要求同审计监督有效地结合起来,还有审计如何更好地和纪检监察机关开展合作协调,进而为反腐倡廉做出更大的贡献,这都要从制度层面进行思考。

八是要从强化上级审计机关对下级领导的制度方面进行设计。特别是开展探索省以下审计机关人财物统管的试点,有关部门要及时总结试验的经验,最终实现制度化。

九是从制度上加强审计职业化的建设。第一,要考虑针对审计干部准入的规定,除了

青海出台新规 进一步加强审计工作

■ 党红军

近日,青海省人民政府出台《关于进一步加强审计工作的实施意见》(青政〔2015〕18 号),围绕有效发挥审计的保障和监督作用、不断完善审计工作机制、狠抓审计发现问题的整改落实、加强审计能力建设等 7 个方面提出具体意见,明确了新常态下审计工作的新定位、新任务和新要求。

凸显了审计工作的新定位。该《意见》是青海省审计机关成立 30 多年来,首次以政府名义专门发文部署审计工作,进一步明确了审计在法治青海建设、全面深化改革和经济持续健康发展中的地位和作用,即:加强审计监督,是推进国家治理体系和治理能力现代化的必然要求,是促进全面深化改革和国民经济健康发展的有力保障,是加强党风廉政建设和规范权力运行、建设法治政府的重要手段,标志着审计工作将从监督财政财务收支层面向监督宏观政策层面转型升级。

赋予了审计工作新使命。《意见》要求,加大审计力度,实现对稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险等重大政策措施落实情况,以及公共资金、国有资产、国有资源、领导干部经济责任履行情况的审计监督全覆盖,主要从 9 个方面有效发挥审计的保障和监督作用,即:持续加强政策执行情况审计,促进政策落实到位;深化财政审计,促进建设现代财政管理制度;注重经济社会风险的监督防范,维护经济安全;加强民生资金和项目审计,促进改善民生;加强资源环境审计,推进生态文明建设;加大从体制机制制度层面揭示问题的力度,促进深化改革;加大对权力运行的监督制约力度,促进领导干部守法守纪守规尽责;加大对依法行政情况的审计力度,促进民主法治建设;加大对重大违法违纪问题的揭露和查处力度,促进反腐倡廉建设,说明审计的范围越来越广,层次越来越高。

提出了保障审计监督权的新措施。《意见》提出,要建立健全审计与纪检监察、公安、检察、财政、税务、工商、国资、金融等部门的工作协调机制,健全经济犯罪案件线索移送、会商等制度,认真查处审计移送的违法违纪问题线索,做好行政监督、经济监督和司法监督的有效衔接。各级政府要切实把握审计结果作为相关决策的重要依据,政府常务会议每年要专题听取审计工作汇报,政府研究重大经济事项要有审计机关负责人参加,要逐步加大投入,不断改善审计机关的工作环境、办公条件。审计机关要进一步加大审计结果和审计整改情况的公开力度,积极探索审计结果公告方式,不断增强公告的有效性、预警性及震慑性,提高审计工作透明度。

明确了加强审计整改的新要求。《意见》要求,狠抓审计发现问题的整改落实,健全整改责任制,加强整改督促检查,严肃整改问责。被审计单位“一把手”为审计发现问题整改落实工作的第一责任人,整改报告必须由主要领导签发。各级政府每年至少专题研究一次审计查出问题的整改工作,要将审计发现问题的整改情况纳入各级政府督办的内容,列出整改“任务清单”,排出“时间表”,逐个“对账销号”,做到见人、见事、见物,并每年组织一次审计整改情况“回头看”,对存在问题进行再检查,及时通报督促,确保审计整改到位,建立审计整改约谈制度,完善责任追究制度,对整改不力、屡审屡犯或约谈后拒不纠正的,要严格追责问责。

《意见》同时要求,加强审计队伍建设和审计信息化建设,创新审计手段方式,着力提高新形势下的审计能力,不断增强审计工作的适应性。

通过公务员考试进入审计机关,还需要具备其他什么条件,从外单位调到审计机关担任领导干部要具备什么条件。第二,下级审计机关领导干部的任命和免,上级审计机关参与的方式、程序等。第三,怎样在审计机关实行行政职务与技术职级相并列的体系。因为审计是一个技术含量比较高的工作,除了行政序列以外,是不是还要考虑技术职务序列,这是公务员法所允许的。我们现在已经有了高级审计师、审计师的资格考试、评审制度,可在此基础上进一步完善。另外,可以在一些技术要求比较高的岗位试行聘任制。还可以研究审计干部的交流退出机制,在不同地区进行交流,不合格的要退出。

十是整合审计资源,加强审计力量。一个是审计和外部监督资源的整合。比如和财政专员办、国有企业监事会、发改委的重大项目稽查办等,把这些从事监督的职能整合到审计署,相应的力量也整合到审计机关,这符合政府部门改革中明确的相同职能由同一个部门行使的原则。另外,审计机关内部也可以考虑在重大审计项目上统筹使用各级审计机关的力量,比如统一组织重大审计项目,由地方审计机关参加,也要以抓好制度建设为着力点。

(中审)