

马钢:打造“端到端”内控管理之路

“如果画一个视图来看企业管理的话,很多业务流程都是相互融通的,但要将其梳理清楚,必须运用现代化的管理理念,加上科学化的管理手段。”对于记者提出的有关内控建设的话题,马鞍山钢铁股份有限公司(下称“马钢”)董事、副总经理、董事会秘书高海建似乎不急于直接谈及具体方法。

用他的话说,“管理思想有了,管理方法就接着来了。”那么,马钢的内控建设情况怎样?内控建设方面的特色又体现在哪里?

全面覆盖,不留死角

究竟有哪些现代化的管理理念呢?对此,高海建向记者介绍了现代管理模式的三部曲,即宝塔式、矩阵式、扁平化。

“宝塔式、矩阵式所要求的职能管理,在实际工作中的缺点越来越明显,不同部门在管理过程中的职能交叉问题很多,导

致业务流程冲突在所难免、存在的死角谁都不管不上。”高海建分析说,“而扁平化则可将复杂的、波浪式的业务流程拉平,从而尽可能减少每项流程涉及的部门,尽可能提高管理效率。”

尽管在1993年就已上市,并是我国第一批9家规范化股份制试点单位之一,但面对内控规范,马钢仍对外部经验给予了高度重视,聘请了国际知名的咨询公司指导马钢内控体系建设。

“借助第三只眼,对照《企业内部控制基本规范》要求看看我们内控缺失的地方,并使我们保持清醒!”高海建的谨慎是一贯的。

据高海建介绍,第一次开展风险评估时,公司与咨询方共同努力,加班加点工作,共发放1000多份调查问卷,通过汇总、整理、分析、评价,赶了2个月,最终评估出了公司的关键风险,建立了完整的风险数据库。

最终,关于企业管理架构的综合、清

晰的图展现在眼前。“不留死角,比较合理!”高海建自豪地说,其实无论什么样的管理模式,追求管理效率最高化的目标是不变的,无非表现在两个方面,一是经营有效,二是管理过程中规避风险。

领导表率,做“剧中人”

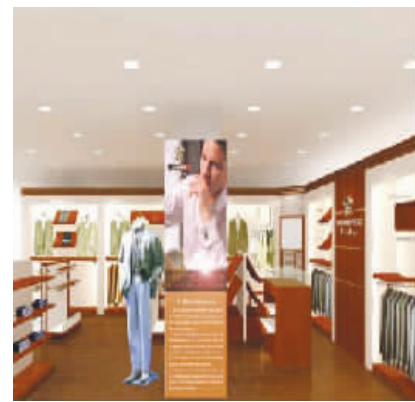
“马钢内控还有一个重要特点是领导发起型。”高海建动情地说,“公司领导都是内控建设的‘剧中人’!”这种判断与马钢的领导团队有很大关系。“我们的总经理是当年公司上市工作的主要负责人,且多年分管财务工作,我们的董事长10多年来一直保持着按监管层要求严格管治企业的风格。总的来说,领导班子比较稳定,大家的共识是:自上而下的内部控制非常重要。”高海建告诉记者,萨班斯法案出来后,公司很快就派他去学习,之后又让他琢磨企业怎么做信息化。

“《企业内部控制基本规范》刚刚推出,董事长就要求我们予以重视。”高海建回顾说,“其实,马钢一直重视内部的风险控制问题,公司领导有自己的内控理念。可以说,马钢的内控要求是自上而下的。”高海建表示,同时,公司领导还率先垂范,做“剧中人”,“当初风险评估的时候,公司领导率先填写调查问卷,领导班子先搞清楚了再参与其中并予以推动。”“还有一方面也体现了马钢领导的内控表率,那就是用第三只眼冷静观察和分析百家之长,追求内控建设的高度。”高海建表示,“很多人认为,内控是一项外来任务,会增加企业负担,影响企业效率,但我们经过认真梳理,认为它是一种建立新的企业架构、进行高效管理、走向管理效益提高的一条有效途径。”或许,正是“一把手”的一贯重视和积极推动,马钢的内控建设才会得以更深入地推进。

(高红海)



步森服饰的稳健经营之道



提高品牌知名度。近三年,公司主营业务持续稳定增长,获利能力逐步增强。

较为稳定的人力资源。公司通过吸收非家族成员为股东,形成权力“制衡”,有效地

降低了决策上的风险。同时,公司处在长三角服装产业带上,该地区集聚了一批长期从事服装行业的专业技术人员和技术工人,为公司吸收人才、完善人力资源储备提供了便利条件。公司拥有稳定的营销网络,公司拥有较为健全的营销网络。目前共拥有直营店11家、加盟店679家。数量众多的营销网络为公司销量持续增长打下坚实基础,同时也是公司应对市场变化、获取市场信息、降低经营风险、确保公司持续发展的有力保障。完善的产业链。公司的供应链系统经过多年的经营,已经形成了一条完善、默契的产业链,包括设计、生产、物流、售后服务等各个环节,这些环节有序、高效地运作,是项目得以顺利实施的强大后盾。

(钟金)

宁沪高速:“借力内控”占据行业制高点

打开江苏宁沪高速公路股份有限公司(下称“宁沪高速”)的网站,干净的界面上有公司治理结构、投资者关系、外部披露等各个模块,这犹如一股清风迎面而来。

虽然至今没有形成成熟的内控体系,但在宁沪高速企业管理部经理吴卫平心中,却有一条清晰的内控思路。

内控还需自力更生

2008年5月,《企业内部控制基本规范》正式发布,宁沪高速的内控建设驶上了快车道。那一年,吴卫平所在的企业管理部又多了一项重要的任务:承担企业的

内控建设。像很多企业一样,宁沪高速在内控建设的初期也曾经迷茫过。

“我们也想过借助外力帮助我们设计流程、制定制度等等,但是后来发现这条路需要投入的人力、物力太多,而且效果未必就好,所以我们还是决定由自己来做内控,然后请外部的咨询机构进行培训、构建体系框架,帮助我们补充和完善。”吴卫平说。

最好的医生永远都是自己。企业最了解自己的行业特点、业务范围、流程制度、潜在风险,也只有真正了解了这些才能够对症下药。

与很多企业首先从梳理流程开始入手不同,宁沪高速决定先从风险评估着

手,先对公司面临的各项风险进行充分的评估,然后对风险进行分级,并根据分级制定不同的应对措施。

“我非常认同财政部会计司司长刘玉廷的观点,对制度梳理不是将现有制度推倒重来,今天来培训的企业都是A+H上市公司,有相对成熟的治理结构和制度建设,所以我们的任务就是将这些制度系统化,使管理更上一层楼。”吴卫平说。

内控需要兼顾效率

内控“五原则”里有一个重要的原则就是制衡性原则,这一原则要求内控应当在治理机构、机构设置及权责分配、业务

流程等方面相互制约、相互监督,同时兼顾运营效率。但在现实操作中往往会遇到矛盾。

吴卫平举了一个例子。前不久,一辆汽车由于突然起火使桥梁遭受了损坏,需要尽快维修。

“两害相权取其轻,我们只能按照突发事件来采取紧急措施处理,非常时刻就不能按照流程开展工作。”这件事让吴卫平感受颇深,他越来越深刻地意识到企业内控要遵循五个原则,但对于内控的理解一定不能僵化,而是要彻底地领会其内涵,比如在制衡性原则的基础上还要同时兼顾运营效率。

(凤凰)

珍藏级剑南春

——天成之作 唯有珍稀独显尊贵

□ 竹良

2003年11月,美国前总统克林顿先生到访中国,出于对唐文化的热爱及对剑南春悠久历史的好奇,他专程到剑南春酒厂参观访问,“我听说剑南春酒是中国唐朝的宫廷御酒,距今已有一千五百多年的历史,也就是说,你们企业的历史比我们美国的历史还多出5倍。”克林顿总统以这样一句幽默的开场白掀开了对剑南春

的访问。为表示对总统先生的欢迎,并祝福中美两国人民世代友好,“天益老号”特酿美酒首次单独装瓶,赠送给远道而来的客人,赠送的并不是常见的剑南春,而恰恰是“珍藏级剑南春”。于是,克林顿成为收藏“珍藏级剑南春”的第一人。

探秘,从“天益老号”活窖池群说起

珍藏级剑南春的传奇,应从酿酒原坊剑南春“天益老号”说起。1500年规模窖池群1985年,考古专家开始对剑南春“天益老号”进行清理,根据出土层的叠压关系及出土器物的时代特征,专家们对“天益老号”地下窖窖的建造

年代“不晚于1500年前的南齐永明年间,更早于大唐盛世”的结论确认无疑。

从2003年4月至2004年11月间,又相继发现面积达120000平方米的酿酒原坊,其中窖池群面积达60000平方米,与8个标准足球场相当,其规模之大、酿酒要素保存之完整,完全改写了中华酒史,荣膺入选“2004年度中国考古十大新发现”。2006年,“天益老号”窖池群入选国家重点文物保护单位和《中国世界文化遗产预备名单》,被认定为酿酒史上最具价值的珍贵活文物之一。

上千种千年酿酒活菌

绝大多数现代重启的古窖池由于酿造间断,窖菌已经失活,已经不能称之为真正的“老窖”。而“天益老号”令人惊奇和惊喜的是,在发现的千年老窖中,丰富的酿酒微生物历经1500年的光阴锤炼,不仅鲜活如初,而且类型已逾上千种,比一般酒窖多出数倍。丰富的酿酒微生物,使酿酒过程更加繁复与精妙,也使得口感更加细腻,风味物质更加丰富。

唯一见于史书并传承至今的宫廷御酒

1500年,一个酒坊能在同一地点一脉传承,这在全国是独一无二的。

1200多年前,剑南春作为宫廷御酒载于《后唐书·德宗本纪》;又作为



剑南春集团乔天明董事长(右一)向克林顿先生赠送珍藏级剑南春。

天下名酒载于《唐·国史补》(“酒则有郢州之富水,剑南之烧春……”),这是唯一见于史书并传承至今的中国名酒。

一千多年的绵亘岁月,赋予了珍藏级剑南春美妙绝伦的协调风味,更孕育了非凡的纯正和尊贵!

创领未来,传塑经典的大成酿技

如果说,在中国白酒界存在最执著的品质流派,那就一定是剑南春人,他们既是传统酿造工艺的坚守者,又是把现代科技创新应用于酿酒的引领者。珍藏级剑南春蕴含了剑南春人对尊贵级白酒的最新理解,更集纳了卓越技艺之大成!

每一滴均来自老窖原浆中10%的精华

珍藏级剑南春的选酒是一个层层筛选的复杂过程。首先,酿酒师们

依据口传心授、炉火纯青的经验,对原酒掐头去尾,只选取“天益老号”的优质中段出酒;然后,再运用纳米检测、色谱分析等一系列尖端科技手段,挑选出各种风味成分最完美的极少部分;接着,由中国顶级的酿酒大师,用极敏锐的嗅觉和味觉,经历多轮品评,品选出口感绝佳的精华美酒进入下一个工序;经过多达270道工序的层层甄选和全流程的品质追踪,仅有约10%比率的近乎完美的老窖原浆精华,最终成为珍藏级剑南春。

自然与人文的和谐相融

酿造珍藏级剑南春的用水,全部采用龙门山脉千年冰川经岩体渗析而成的甘泉,它也是国家级著名矿泉水源地。其酿造原料也全部采用天府之国的珍选五粮,生态、纯净、胚芽、糊粉层等生命之源也必须完整保留,以萃取最为精华的营养物质。为了让珍藏级剑南春吸纳更为浓郁的美酒灵气,剑南春酿酒人特意选用老麻坛用于贮藏,在漫长的岁月中,更细更均匀的微型气孔为坛内美酒提供持续不断的氧气,使之以最自然的节律熟化。

成就一杯富于灵性的极品美酒,离不开人的作用。以中国酿酒大师、中国白酒资深国家级评酒委员徐占成带领的剑南春酿酒师团队,用丰富的经验、异于常人的感官、精益求精

的科研,赋予了珍藏级剑南春令人叹为观止的品格和风味!

男人的“纳米珍珠项链”

剑南春一直追求把现代科技应用于美酒酿造,先后撰写了《酒体风味设计学》、《感官评酒数据化、标准化——秒持值测定评酒法》等酿酒经典,使白酒品评实现指标量化,确保品质稳定。

尤其是纳米技术的运用,更在微观层面生动地证明了“天益老号”千年活菌窖池的魔力。与一般白酒模糊的图像大大不同,在纳米显微图像中,珍藏级剑南春呈现出晶莹的珍珠项链形。这奇妙的图像显示出酒体微观物质极其规律和协调,其背后的奥秘是珍藏级剑南春完美的原料搭配、精细的酿造工艺、高度和谐的风味构成。

由此,珍藏级剑南春也被喻为是男人的“珍珠项链”!

从长安开始,在绵竹铭记。品味盛唐,克林顿先生在位于中国西南的绵竹,亲眼见证了时光的力量。1500年,足以检验一切的真伪。剑南春“天益老号”在漫长的岁月积淀中,持续汲取自然与文明的双重营养,以庞大的窖池群和丰富的酿酒菌群,成就了活文物的珍稀之酿。佳酿始自天成,极品最不易得。非凡人,非凡品。珍藏级剑南春,品位,只为您珍藏!



珍藏级剑南春



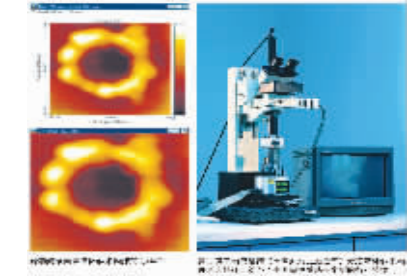
剑南春“天益老号”古窖池群



剑南春万吨陶坛库



唐国史补 拷贝



珍藏级剑南春酒体纳米物理形态特征图