

中材国际:做好内控管理“家庭作业”

在中材国际,完善企业内控体系建设,被形象地称为做“家庭作业”。在中材国际总裁王伟看来,中国企业做大做强,最重要的就是要处理好内控问题。“这个坎儿过不了,企业做大做强无异于一句空话,风险控制是一个必修课,是我们中国企业真正成长为国际企业、卓越企业、跨国公司的必须先完成的‘家庭作业’。”

同大多数国有上市公司一样,过去中材国际的内控体系除了质量认证系统为一独立系统之外,尽管从制度上和执行上形成了公司自身的内控制度,但各流程的内控没有形成系统化的管理,仍然需要加以系统化和规范的整理。

为此,从2009年年初开始,根据国资委《风险管理指引》、财政部等五部委《内部控制基本规范》等政策性文件,中材国际聘请了德勤华永会计师事务所帮助公司全面梳理内控体系,按照递进式、逐步推广的模式建立起中材国际全面风险管理和内部控制体系,努力实现“速度、效益和风险”的平衡。

企业管理必修课

“作为总裁来讲,我现在每天90%的精力都在想,‘家庭作业’还有哪些要做?我们中国的企业,央企也好,其他国有企业也好,它的主要任务不是应该整天想着怎么样到海外闯荡天下,对于中国企业来说,越往前走,越是要做好‘家庭作业’。因为‘家庭作业’做不好,这个公司不可能成为世界一流企业,不可能真正强大。”

现在的中材国际高级管理层中,每个月50%以上的精力用于做“家庭作业”。中材国际调集了公司管理层中的两名副总裁,全力以赴地专职于风险管理,并配备了专业精干的团队,专门进行风险管理的建设。王伟介绍说:“目前进行的是风险控制环



境的改造阶段。我们自己内部的风险控制环境还不够,要从自己内部的改造开始。”

中材国际为什么如此重视做好“家庭作业”?不得不提及下面的两个案例。

2008年国庆放假期间,突然出现欧元对美元汇率暴跌的情况,当时中材国际为了防止欧元过快升值的风险,手中储备了一定数量欧元的现金。短短数日内就发生贬值,这一次汇率的大幅波动让中材国际再一次领略到了海外市场风险的波诡谲云和不可控制性。“以前在国内时都是人民币来人民币往,根本不存在汇兑风险的问题。”王伟介绍说。“虽然风险是不可控的,但是我们可以通过完善制度尽可能地做到提前预警,风险到来时做到尽量规避,尽量减少这些风险对公司业绩的影响。”

2008年10月份,中材国际遇到一家沙特阿拉伯客户对其境外执行合同履行保函合同的索赔,严格地说应该是罚款,金额高达1680万美金,尽管这次扣款不会给公司财务造成

重大的影响,但是金额占整个中材国际2008年上半年几乎一半利润。“以前在国内市场上,如果出现工程延期的情况,基本上几个方面沟通协商一下就可以了,根本不会出现罚款的情况。”

发生在同一个月内的两次重大事件,给中材国际留下了刻骨铭心的教训,中材国际空前地意识到尽快完善风险管控体系建设的紧迫性。

严控子公司风险

按照刘志江董事长的介绍,中材国际的风险控制系统建设首先解决的是三个问题:第一,董事会必须建立相关制度机制问题,建立相关机制;第二有机制必须人到位的问题;第三,制度要形成体系的问题,中材国际一直在做这个工作。几年来,中材国际的风险控制体系正是遵循这样的思路逐渐完善起来。

在王伟看来,企业所能控制的都不属于风险,无法控制的才是风险,但是企业可以通过完善制度,争取提

前预警,及时规避,这才是风险管理。

在中材国际的快速扩张中,根据项目需要在境外组建了为数众多的项目公司。这些项目公司散布在全球各个地区,规模偏小,且管理人员既有总部派出的,也有当地的聘用人员。如何对这些公司进行有效的管理,如何有效地实施对这些子公司的管理控制能力,以有效地节制成本,防范潜在的风险呢?成为摆在中材国际面前必须面对的课题。

不随意设置分支机构。是否设立海外机构,如何设立海外机构?中材国际的做法是根据国外法律来,一般来说,只有当地法律要求公司经营时必须在当地设立公司,中材国际才会注册设立新的公司,否则就只设执行项目部。同时,针对EPC项目中材国际才会设立海外子公司,专职做项目执行,EPC项目就是中材国际卖技术、卖机器的项目,这都有具体的规定。尽管不能保证绝对没有风险,但是基本上是完全可控的。几年来,中材国际尚没有海外子公司遇到重大意外的情况出现。

把这些卡死之后,子公司的项目经理根本不需要考虑怎么签合同和怎么样赚钱的事情,当然由母公司授权其做什么事则是另外一回事。“这样就可以尽可能地把风险进行屏蔽,给其太大权力的话风险你就控制不

了。合同必须在北京签,既然把它作为一个成本中心,就应该按照成本中心的思想进行设计和管理控制。”王伟说。

管理者说:

规避风险:
子公司只做项目不经营

严格控制海外子公司的经营范围。中材国际的做法是,使其完全成为执行中心,限制其财政权力,进行有效的风险屏蔽。对这些子公司的营业范围,注册时即明确只做项目执行,不许做其他经营,这样就把潜在的风险砍掉80%,屏蔽了重大风险。“对于海外公司的管理,先要把它的权力压缩到很小,进行经营风险屏蔽,然后再对它做事情的流程和规定进行确定,最后进行审计、检查,这样才出不了太大的问题。我们不像有些公司,他们到处布点,在海外的公司权力不约束,责任也不约束。它们在海外也可以经营,也可以签合同,也可以采购,也可以自己成为一个财务主体,甚至还可以成为一个利润中心。对我们来说,海外子公司只是成本中心,而不是利润中心。”王伟说。

(凤凰)



十大不靠谱的“管理神话”

管理不是一门科学,它是一种艺术。它涉及到数以千计的企业里的数百万人,每个人都是独特的。这就是为什么管理从定义上就如此主观的原因。当然,一些创新性的管理理念在一定程度上成为了标尺,但这是相对比较少见的情况,而且并不确定。

如果你希望成为一名成功的经理,就不要相信下面这些管理神话:

1、坏经理是一件糟糕的事情。非常讽刺,这个社会对于糟糕的配偶、糟糕的婚姻、糟糕的员工、糟糕的专业人士都没意见——甚至对于坏人也沒意见,可是却对于坏老板意见多多。听仔细了:和人有关的一切事情,都存在着钟形曲线。这是事实,而且永远不会,也不可能改变。面对它吧。

2、关键不在于你知道什么而在于你认识谁。这是业绩永远不佳的人

的抱怨,他们认为自己无法得到提升是因为自己不认识某些重要的人。真相是业绩超群的人通常工作更为努力,当然,他们在闲聊上也更为努力,这就是为什么他们认识更成功的人,也因此能够获得更多机会的原因。

3、管理是能力卓越的人的事。对于绝大部分情况来说,这句话都不是真的。起码你会有很大的可能能够成为一名专业人士、独立承包者或者企业家。这句话之所以存在只是因为企业的执行官层级上,有很多能力卓越的人,而且只有为数不多的经理能够到达那里。

4、你应该为工作做好准备。当然,年轻的经理应该得到一些基本的培训,但是任何人,如果他说自己已经为第一份管理工作做好了充足的准备的话,就一定是在吹牛。大量的

管理技巧都是无法讲授的;学习它们的最好方法就是在工作学习中,在现实的世界中,在各种焦头烂额的情况里学习。

5、喜欢骂人、对抗心理严重或者精神失常的经理都是坏经理。我们这个时代最伟大的一些经理们完全符合上面这些特点:Larry Ellison、Bill Gates、Andy Grove 和 Steve Jobs 以及很多知名的经理们都是如此。当然,有很多畅销书都赞同这个观点,但是无论你是否喜欢,我从来没有发现这些特点和经理的好坏有任何关系。

6、管理的全部就是对人的管理。这是我最希望能够澄清的一个误区。当然,管理人是管理工作中的一大部分,特别是对于直线经理来说更是如此。员工确实希望相信自己在自己老

板的心中占据头等重要的位置。但是,如果你看看特定的目标——绝大部分的经理都是这样定义成功的——它们通常都是在管理功能和业务,而不是在管理人。

7、领导和管理无关。我总是听到这样的说法,这是一个非常巨大的错误观念。当然,两者之间确实在技能要求上存在着差异,但是它们紧密相关。真相是好的管理技巧能够造就更好的领导者,反之亦然。我认为好的管理需要卓越的领导技巧。

8、MBA教育成就更好的经理。是的,你在MBA的课程中可以学到很多知识。是的,如果你立志进入高级管理层,拥有MBA证书,特别是著名学校的MBA证书是一件非常好的事情。但是,没有确凿的证据能够表明MBA教育能够让你或者任何人成

为一名更好的经理。这主要是由于管理更多的是一种艺术而不是一门科学。

9、当经理容易,难的是如何当上经理。事实恰恰相反。如果你有能力,你就会成为一名经理。但是如果你想成为一名成功的经理,还差很多。

10、你应该能够有能力自己完成那些你管理的工作。我甚至无法认为这个观点是一个合乎逻辑的观点;这简直太荒唐了。对于在某些岗位上的某些人来说——通常是指直线经理——情况可能确实如此。可是,在绝大部分情况下,两者之间毫无关联,这种观点降低了你在管理链条上前进的空间。

(青华)

专利拍卖招商公告

受专利权人委托,北京金铂宝成国际拍卖有限公司将对下述专利(申请)权进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站:www.jcbcpm.com,或致电 010-57110083 索取详细资料。

1、一种解酒药品的制备方法及其用途(201010278862.2)

本发明属于中药制药及食品领域。涉及一种从白蚁及其菌圃中提取有效物质的方法。该有效物质可用于制备解酒药品及保健食品,用于防治因饮酒过量导致的肝脏损伤、醉酒及酒精中毒等症状的缓解和消除。

2、电池组件及用来对电池组件充电的充电组件(ZL201020567027.6)

本实用新型的优点:采用两组以上相互并联的充电器对两组以上电池进行同时充电,从而大大提高了电

池充电效率,同时可加装电池切换器,使得在进行各组电池电源切换时,不发生使用过程中断电现象。

3、一种多功能箱包(201020294696.0)

本实用新型结构简单,制备方便,可以在旅行箱不使用时能再次利用起来,而不至于资源的浪费。适合在外工作,流动性比强的年轻一代使用。

4、新型自动旋转餐桌(ZL201020532120.3)

本实用新型结构新颖巧妙,利用电动机带动桌盘自动转动,免去了手动转动桌盘的麻烦,使用起来也更加方便轻松,并且桌盘上巧妙的设置可以增添菜肴的摆放的空间,使整个餐桌的菜肴多而不繁乱。

5、省力行李箱(ZL20102015643

6.7)

本实用新型采用电动机带动滚轮滚动,将电能转化成行李箱前进的动能,使用者只需支撑起箱体即可,减少了体力消耗,其结构简单,操作方便,满足了广大使用者的需求。

6、脚踏式传动装置及由其构成的洗衣机和拖把清洗甩干机(ZL201020213131.5)

本实用新型采用了脚踏式机械传动机构,结构简单合理,工作可靠,并且彻底解决了洗涤用具的非用电动力传动问题,不但节约了电能,还同时进行了健身锻炼,非常适合家庭使用。

7、具有升降装置的桌子(ZL200820009361.2)

本实用新型高度和桌面角度可调,与升降椅配合,适应5岁儿童至

成人间不同身高尺度、职业、年龄的使用者理性选择坐姿、肘部支撑、双臂悬挂、倚靠、侧撑、站立等不同姿势使用。

8、组合型阳台种植盒(ZL201020153821.6)

本实用新型是一种用于阳台种植的装置包括托盘和若干种植盒,其优点是结构简单、适于种植各类花草及盆栽蔬菜,且室内外都能使用的,高性价比的组合型阳台种植盒。

9、一种多功能炊锅(ZL 201020129044.1)

本实用新型可解决现有炊锅热量浪费的问题,可提供的多功能炊锅通过在炊管上方加装烧烤装置,实现该炊锅的煮菜和烧烤功能等,具有多种用途。

10、无线电子镇流器(ZL2007201

79122.7)

该产品出现故障时非专业人员也可以在1秒的时间自行更换,避免了用户由于缺乏必要的专业知识,不敢轻易自行更换镇流器,降低了使用成本,并且有利于该类产品的标准化、规范化和小型化。

11、家用暖风机(ZL201020100763.0)

本实用新型旨在解决现有的取暖设备安全性能差,输出功率小且功率固定,不能适应潮湿多变的高寒环境。采用专利技术“液体和气体的加热装置”为加热核心,以安全性、近设定温度、全自动变功加热,具有高效热风输出且风温可调。可用于家庭冬季为卧室、起居室和浴室加温取暖,也可用于其他高潮湿,易易燃易爆场所人们及临时性工作场所加热取暖之用。



设计商业模式的三大关键点

商业模式这几年受到高度关注,这么多年来企业家做了很多探索,从我们学术界角度来看,应该把它上升到科学设计层面上来。

商业模式的设计,我认为首先是定位。以什么方式向客户提供独特价值?现在地产商都希望做商业物业,但经营规模有多大?你能不能解决高租金问题?租金那么贵怎么办?一种方法是把面积缩小,简单服务。降低等待成本,搜索成本。从金融角度看,投资价值有多大?你想以多快的速度达到什么目标?达到行业领先地位还是前几名地位?选择利益相关者也很重要。根据你的定位、目标以及需要达到目标的速度,你会发现需要什么样的资源和能力,是研发、品牌还是渠道?是知识还是管理?

其次是谁能够高性价比地提供这些资源和能力,我们称之为利益相关者。找到利益相关者,首先要考虑利益相关者的交易结构,在交易结构当中要考虑到责权分配,我们怎么去合理地分配这些利益,然后要注意控制利益相关者的交易风险。因为利益相关者会导致一些机会主义,希望通过合约设计,争取做到激励先进,淘汰落后,惩罚破坏,最后能够把利益对立转化为利益一致。

第三个关键问题是要设计收益方式。收益方式里面有三个问题,第一是以什么方式获得收益;第二是在这个环节向谁收钱;第三是你的服务产品定价太高。

设计商业模式需要一些理念,首先要理解企业。到底是什么是企业,看上去好像很肤浅,或者是根本不值得一提的事情。如果发个问卷问什么叫企业,肯定回答不一样。企业就是利益相关者的合约体,通过动态汲取利益相关者,提取资源和能力,最后形成能量。因此,你可以通过利益相关者的合约巧妙设计。第二个概念,要理解企业价值,什么是企业价值?企业价值不是资产,我看到很多企业在做“十二五”规划,仍然把规模看成重要的规划目标。第三个理念就是控制。我们以前是强调控股概念,通过控股达到控制目的,但现在来讲,这些控制方法已经越来越没有效果了。

中国企业有两个特点:一个是很会赚钱,但是不知道自己值多少钱;第二是知道需要组合资源和能力,但是不知道怎么分钱。我们在设计商业模式的时候,对价值的理解如果能够与时俱进,在充裕资源和能力的条件下,我们完全可以在一开始就主动有意识地设计比较独特的商业模式。

(朱武祥)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销