

日赚4.6亿 建行否认“暴利说” >> [详见 A2《主题策划》]



⑧八公司担负施工的红塘冲大桥无砟轨道

铁腕治企
从零奖牌到满堂红
——中铁二十三局集团八公司三年巨变纪实

管理论坛 | Guanli Luntan

内控的核心
是平等与民主

□ 刘长理

内控,顾名思义谋求的是从企业内部解决问题,通过一种科学的内部管控机制,防范、化解风险,实现企业的健康持续发展。当然,内控不是万能的,不可能解决企业发展中的所有问题,但是绝不能产生这样的疏漏:让企业最高领导超脱于内控之外。

企业内控发展到今天,它已超越了单纯规章制度的层面,而上升为一种企业文化。它与公司治理一样,也是现代企业制度的重要组成部分,反映着一种科学、先进的现代管理理念,体现着一种先进的企业文化,这种先进的现代管理理念与企业文化的内核是平等与民主。

为什么建立起了内控机制,领导人却出了重大问题?企业领导特别是主要领导应不应该在内控制约之内?这本是一个早有答案无需再讨论的问题。上世纪90年代,美国 COSO(一个专门研究内控的权威组织)对内控作了如下定义:“内控是由企业董事会、经理层和其他员工实施的,为营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。”

内控绝不是一部分人操控另一部分人的工具,而是一种反映现代社会意识与现代管理理念的、必须人人参与人人遵守的双向制约的民主平等的自我约束机制。

有些企业领导受官本位思想影响较深,缺乏民主平等的现代社会意识,总把自己置于企业员工之上,只愿把监督、控制实施于人而不愿身受其缚,有的甚至还在孜孜追求不受任何制约的绝对权力,这正是内控存在盲点与盲区的主要原因所在。

COSO 的报告提出了内控的五大要素:控制环境,风险评估,控制活动,信息与沟通,监督。控制环境是内控的首要因素,它包含着企业文化特别是企业最高领导者的思想观念与经营理念。如果企业最高领导没有树立民主和平等的现代社会意识和现代管理理念,不可能搞好内控。认识到这一点是非常重要的。

(作者系中国总会计师协会会长,曾任国务院国有重点大型企业监事会主席)

□ 周安才

日前,在中铁二十三局集团召开的2012年工会等“四会”上,八公司一举获得了“四好领导班子”、夺得了“任务承揽优胜杯”等“六大”殊荣,成为了该集团公司表彰奖励的最大亮点,引起了与会代表这样的热议:“三年前,八公司还是一个最不看好的落后企业,在历年的工作会上很少见到上台领奖的单位,今天为何实现了如此巨变的满堂红?”在隆重的表彰大会上,该公司党委书记周宏曾四次上台领奖的场面,更是吸引了参会者羡慕的目光和热烈的掌声……

带着人们的疑惑,笔者走进了位于成都市青羊区工业办公总部的该公司机关并进行了采访。

铁腕治理企业
员工士气得到了提振

中铁二十三局集团八公司是当年全国呱呱的优秀企业——养马河桥梁厂。2004



⑩公司执行董事、总经理沈德华 ⑪公司党委书记周宏

浦东建设:深化内控 防范重大管理缺陷

□ 葛培健

作为国有控股上市公司,浦东建设2003年上市以来坚持不懈地围绕“夯实主业基础、加快转型发展”开展内控体系建设。公司是最早引入内控体系的上市公司之一;入选首批公司治理板块;2011年被证监会作为内控规范试点单位。公司的内控体系建设成果可以概括为“四个一”:构建了一个内控体系建设的基本框架;营造了一种内控制度的执行文化;规范了经营业务环节内控的一套标准;形成了防范重大管理缺陷发生的一项内控机制。

治理与内控齐头并重

如何有效进行内控体系建设,我们的体会会有五个方面。

首先,注重治理结构建设。建立股东会、董事会、监事会和经理层权责明确、相互制衡、规范运作的治理结构,这既是内控的重要组成部分,也是内控建设的实施基础和核心保证。内控环境方面,既强调决策保障机制的顺畅,又注重决策权利的合理分配和有效制约。

其次,注重审议决策程序。规范的决策程序是内控的具体形式,是防止利益冲突的重要机制、破除干部权力观念的重锤。公司在“三重一大”风险管理时,分别由董事会战略决策、提名薪酬考核和审计与风险管理委员会审议,然后报董事会、股东会讨论决策。董事会授权经营层在其授权范围内,按照经理议事规则开展日常生产经营管理工作,以消除内部人控制现象。

再次,注重坚持经营敏感领域不相容职

年重组组合后,由于多种原因,昔日的优秀企业在残酷的市场竞争中却黯然失色了。为扭转企业管理被动局面,2008年8月,局集团公司党委对养马河公司(2009年更名为八公司)的领导班子进行了坚决、果断和大幅调整。公司执行董事、总经理沈德华,党委书记周宏等新任领导班子上任后,通过一边调查研究、了解熟悉企业情况,思考企业生存发展问题,一边深入基层各单位,找有关人员谈话听建议,并阅读机关相关制度和有关文件,层层召开班子成员会和基层员工座谈会,在获取大量情况信息后,发现:企业一是自主开发能力不强,产品单一;受线下工程影响大,产能不高;二是盈利能力不强,员工收入下滑;三是职工合理权益得不到及时维护和解决,情绪得不到及时疏导,工作积极性得不到调动;四是机关作用发挥不明显,对项目监控能力不强;五是个别党员干部自身要求不高,约束不严等。

为堵住效益流失,加强内部控制,公司立即成立了以纪委书记为组长、总会计师为副组长、

(紧转 A2 版)



要闻 | YAO WEN

胡锦涛
会见美国总统奥巴马

国家主席胡锦涛 26 日在首尔会见了美国总统奥巴马。两国元首就进一步推动中美合作伙伴关系发展以及共同关心的国际和地区问题深入交换了意见,达成积极重要共识。胡锦涛表示,奥巴马总统就职 3 年来,中美关系总体保持稳定发展。两国在双边重要领域以及应对重大国际和地区问题上的协调和合作富有成效。

(新华社)

温家宝:
解决不好腐败会“人亡政息”

国务院 26 日召开第五次廉政工作会议,国务院总理温家宝强调,当前反腐倡廉建设与人民群众的期待仍有较大差距,腐败现象在行政权力集中的部门和资金资源管理权集中的领域易发多发,社会事业、国有企业等领域腐败案件逐渐增多,领导干部中的腐败问题依然突出。温家宝强调,执政党的最大危险就是腐败。这个问题解决不好,政权的性质就可能改变,就会“人亡政息”。

(新华社)

周永康:在大是大非问题上
同党中央保持一致

全国政法委书记首期培训班 26 日在京开班。中央政法委书记周永康出席开班式。他强调, 大力加强政法领导干部的学习培训,切实提高领导政法工作和政法队伍的素质水平。周永康强调,要把好政治方向。必须毫不动摇地坚持党对政法工作的领导,切实增强政治敏锐性和政治鉴别力,在大是大非问题上同党中央保持高度一致。

黄奇帆要求领导干部
管好自己和身边人

3 月 26 日,国务院召开第五次廉政工作电视电话会议。会议一结束,重庆市政府就召开第五次廉政工作电视电话会议,贯彻落实十七届中央纪委第七次全会精神 and 国务院第五次廉政工作电视电话会议精神。市长黄奇帆指出,要干净干事、廉洁从政。领导干部要带头落实廉政责任制,管好自己、管好身边的人,管好班子、管好团队。

(重庆日报)

中科院称我国高铁地铁
超前建设金融风险巨大

26 日,中科院地理科学与资源研究所发布最新研究报告——《2011 中国区域发展报告——金融危机背景下的区域发展态势》,对交通高速“大跃进”即将面临的问题进行了阐述。研究人员认为,中国交通建设中,高铁、高速公路、地铁等建设“大跃进”,未来还贷压力增大,2015 年以后将进入维护高峰期,金融风险巨大。

(新京报)

“三桶油”去年日赚 9 亿

26 日,中国石油企业协会与中国石油大学联合在京发布《中国油气产业发展分析与展望报告蓝皮书 (2011-2012)》(以下简称《蓝皮书》)。记者从出席发布会的中国石油企业协会秘书长彭元正处了解到,据不完全统计,去年中石油、中石化、中海油集团三大油企的净利润之和达到 3327 亿元,相当于每天进账 911 亿元。

三大巨头中,最赚钱的还是以上游勘探为主要业务的中石油集团。据彭元正介绍,2011 年,净利润达到 1304 亿,相当于日赚 3.57 亿元。

(京华时报)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金浪网》(www.jlbnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jrlbL231.bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真:028-87325242
经理日报社