



图3 中国联通本地网全成本总体思路

战略决策层面，为完善多层次、全方位的决策支持和内控建设提供完整的支撑能力，并为促进公司实现核心战略目标全程服务。

4. 内控建设强化内源力挖掘。任何一个企业的内控建设需要外在形式的推动，这在公司内控建设初期尤为重要。但随着公司内控建设取得阶段性成效后，公司应着力于挖掘内控源动力的效能。中国联通在推行“经营模式转型、资源下沉一线”的发展格局下，自2010年起启动了本地网全成本评价工作，按照“全面展现、准确归集、客观评价、正确引导”总体思路(见图3)，对全国335个本地网地市级分公司分四条专业线进行数据的归集和展现，以全成本的管理视角反映各条经营管理线的资源占用，并通过广泛而深入的对标分析，揭示公司不同专业线经营管理存在的短板和风险，从而促进本地网分公司内控建设“有的放矢”并寻求最佳实践。

本地网全成本评价工作启动以来，由集团公司层面组织的每个季度全国335个本地网的聚类对标，并纳入预算和考核管理，不仅让本地网地市分公司与集团公司管理层战略目标越来越贴近和统一，同时也促使各级管理层有能力在全面梳理风险基础上，进一步透

析地市分公司的管理短板和潜在隐患。2010年末至今，集团层面组织聚焦了包括渠道费用、服务外包、代维费、能耗成本等在内的管理专题，进行内控研究并逐一组织落实整改，成效明显。一年多的本地网全成本实践极大调动335家地市分公司自觉自发规范成本管控，实现了发展“提速”与管理“增效”。截至2011年上半年，各管理线达到全年控制目标的本地网数量连续各月增加，地市分公司对比2010年自身绩效提升明显；而且这一重在挖掘内在源动力的管理创新，有效地将基层单位的“我被控”转化为了“我要控”，对公司发展及内控建设的影响意义重大且深远。

二、中国联通“与时俱进”抓内控建设的启示

将管理要求转换为企业的生产力和源动力是做好企业内控建设的根本，也是企业内控文化的基点。透过中国联通内控建设近年来的实践，笔者认为内控建设要实现长效化，一方面需要扎实抓“成果巩固”，另一方面则需要抓“与时俱进”，而要抓好“与时俱进”关键有三：

1. 认识到内控建设不是一成不变，也不会一劳永逸。企业内控从来不像

开动机器般摁个按钮那么简单，内控是一个运动着的、变化着的过程，企业要想实现更大作为，必须适应新形势新变化、持续推进变革。

2. 寻求贴近公司发展目标的内控建设方向和方式。衡量一个企业内控建设最优与否取决于企业的内在需求与当时的外部环境。然而，任何一个企业的内外情况都有可能处于瞬息变化中。因此，好的企业内控是时刻与内外环境连动的。正如中国联通在各个时期内控建设的着眼点、侧重点有所不同一样，需要各级内控建设者有眼光、有能力统筹组织并辅之以更高效的手段施行和支撑协同。

3. 有效调动基层单位的内控动力与责任尤为关键。企业的业务发展靠企业各层级点滴汇集，内控建设同样需要靠企业内部各级单位、部门、员工的全力支持和维护，因此有效的内控需要发展为“源自内、有意识、共维护”的思想与行为。中国联通2010年投入本地网全成本评价这一粒“石子”，极大激发了地市分公司自主抓效益、抓内控的动力和责任，可谓管理创新和内控实践的有益尝试。■

(作者单位：中国联合网络通信有限公司广西分公司)

责任编辑 李斐然

● 快讯

9月6日，国内知名资金管理系统解决方案提供商九恒星科技于北京国宾馆酒店成功举办了主题为“引领·创新·共赢”的N6、I8产品发布会。国资委领导、行业专家、大中型企业CFO及核心业务管理人员出席了本次发布会。N6是九恒星针对目前企业在资金管理应用软件应用过程中遇到的问题、未来资金管理趋势和需求推出的升级产品，I8则是专业数据管理资金策略分析系统。

(张阳供稿)