

体制、明确不同管理层次以及同一管理层次不同级别人员的决策权限、统一授权管理,达到控制和规范权限、提高运营效率、最大限度地规避风险的目的,针对内控制度所列业务流程还应制定《权限指引》等作为内控制度的附则。

3、股份公司建立和实施内控制度应采取的主要措施

从中石化股份公司内部控制系统制订及试行进程来看,股份公司内控制度的建立和实施,应注意以下几个方面:

一是充分认清加强内部控制、规范企业管理的紧迫性和重要性,按照“明确各级授权,完善业务流程,严格规范操作,实现穿透管理”的总要求组织落实,不折不扣地执行内控制度,切实执行好内控制度中的不相容职责分开和独立监控的要求,建立起相互验证、相互制约的内部牵制的关系。二是及时修改完善内控制度设计的相关管理制度,积极出台相应的辅助措施,按照总体的指导意见,结合实际,尽可能为推进内控工作提供支持。三是积极做好内控制度的培训工作,通过不同层次、不同专业的培训工作,为全面实施内控制度奠定基础。四是认真做好试行后的总结工作,由内控管理机构牵头,广泛收集意见,做好总结分析,提出建议,为总部修改完善手册提供重要依据。

(作者单位:中国石化股份有限公司物装部)

责任编辑 季建辉

浅谈实施低成本扩张 战略的有效途径

□ 郭利敏 王增孝

美国钢铁大王卡耐基说过:“降低了成本,就等于增加了利润。我能使钢的售价比任何一家都低,用低价抢生意,什么时候我想要市场,市场就是我的”。低成本支持低价格、低价格拉动大市场、大市场创造高利润,这一套低成本扩张战略的运作机理被卡耐基一语道破。

(一)从扩张的战略高度着眼,从细微的降本措施入手。所谓扩张,从战略意义上讲是指企业产品在市场上的销售拓展。将市场做大,是扩张的战略目的。降低成本应从追求市场扩张的战略高度着眼,树立成本战略竞争观念,以长远利益为导向,从降低成本的一点一滴的具体措施入手。

(二)内部挖潜,实现低成本扩张战略。通过内部挖潜降低成本的方法很多,如优化设计,减少零部件,节省原材料,

使用新材料,改善设备条件,强化质量管理,提高产品合格率,降低废品率,实行精细化管理,等等。

(三)通过成本运营,创新低成本扩张策略。成本运营是指以实现低成本扩张战略为目的,将整个价值链上的成本视为一个系统,统筹管理价值链上的协作企业及顾客成本的方法,丰田公司、美国西尔斯百货公司均是这一成本管理方法的受益者。成本运营的具体操作思路是:

1、实行价格驱动型目标成本控制体系。成本运营要求面向市场。首先应根据产品的市场可接受价格,减去期望的目标利润,确定产品可以容许的成本目标,然后将产品成本目标分解到价值链上相关成员的工作成本中去,形成其成本分目标。同时,随着市场竞争环境的变化,产品市场价格也会发生变动,产品成本目标及各工作分目标也须做相应调整。

2、各成员企业层层分解其目标成本。首先是分解企业成本目标,使每一个环节和每一个要素都有其分目标。其次是将各分目标按照可控性原则层层落实到具体的部门和个人,形成部门和个人的成本责任目标。再次是依据成本责任目标完成情况进行成本考核。

3、实现整个序列成本领先。这一成本管理法,要求将整个价值链上的设计、制造、分销和售后服务的总成本视为同一个成本序列加以管理,使整个序列收益最高,成本最低。

4、实施低价竞争。在实现整个序列成本领先的前提下,成本运营法将进一步大幅度降低价格,这样一方面提高了市场的准入门槛,有利于震撼和封杀竞争对手;另一方面大幅度降价也足以击垮顾客对竞争者产品的忠诚度,从而赢得顾客,实现扩张目的。

(四)关注低成本营销,探求低成本扩张的新境界。

1、提高顾客忠诚度,稳定老顾客。美国贝恩咨询公司研究表明,保持2%的老顾客与降低10%的成本,对企业具有同样的影响。因此,着力稳定老顾客,提高顾客忠诚度也是降低成本的有效方法。

2、简化流通环节,降低顾客成本。简化供销环节可以降低产品成本,进而使顾客总成本降低,有助于达到提高顾客满意度,最终实现扩张市场的目的。英国联合利华公司通过简化供应环节和剔除用处不大的销售渠道,每年节约流通成本约10亿英镑。流通成本的大量节约有助于公司为顾客提供更为实惠的产品和更加细化周到的服务。

低产品成本支持低的价格和好的服务,低的价格和好的服务支持低的顾客成本,低的顾客成本提高顾客的忠诚度,高的顾客忠诚度提升企业市场扩张力——这就是低成本扩张战略的精髓。

(作者单位:河北职业技术学院)

责任编辑 崔洁