

二是抓制度的宣贯。执行者对制度内容的理解和认同是关系到制度执行与否、执行好坏的关键。制度制定出来,如果不宣传,一声不响地被管理层锁到抽屉里,制度便会形同虚设。制度往往是有针对性的,而且不同的部门对制度的理解和认识也不一样,因此对重点部门、重点人员要进行有针对性地重点宣传、贯彻。

三是要抓制度本身的建设。制度本身的缺陷,就是制度本身缺乏可操作性和可执行性。制度的可操作性是制度建设成功与否的关键。可操作性首先必须以针对性为基础,没有针对性就不具备可操作性。只有紧密结合工作实际,将制度建设融入企业建设中,并紧密结合本部门的实际,从解决重点、难点和热点问题入手,才能做到有的放矢。可操作性还必须以“管用”为前提。制定制度必须有根有据,言简意赅,要求具体明确。“切实可行”是制度生命力之所在。制度建设要做到切实可行,首先必须具备合法性。与国家的法律、法规相协调,与经济社会发展进程相适应,与上位法保持一致。企业经营环境变化时包括法制环境的变化,企业应及时修订现存的制度,适应新的环境。要保证制度具有可操作性和可执行性就要做到:(1)制度和流程发布前要充分听取各级干部和基层员工意见。(2)制度和流程发布后应根据实际情况,保持动态更新、完善。制度的更新、完善离不开制度的评估。制度评估要求各业务部门不仅制定制度,更要按照规章制度规定对相关业务的执行情况进行检查与监督,及时跟踪、收集规章制度执行的信息,对规章制度的有效性、可行性、充分性进行

评估,为修订制度提供依据。

四是要强化对执行制度情况的监督、检查、考核力度,维护制度的严肃性。监督检查可以采取以下方式:(1)内部审计。内部审计是企业内部会计控制的基本内容和方式,在我国内部审计主要是对所在单位的主要负责人负责,对企业总经理或董事会负责,内部审计的主要目标是对内部控制制度执行情况进行检查,监督单位内部的各项规定的落实的执行情况,了解执行中存在的问题,及时反馈,促进单位领导及时改进工作,完善制度。(2)依托 ISO—9000 质量管理体系的内审工作,做好制度执行情况的监督检查。我们企业每年都要花大量的人力、物力搞质量管理体系认证工作,虽然褒贬不一,但是以质量手册、程序文件、三级文件为依据进行企业内审的过程,实际上就是制度执行情况的检查过程,虽然它是通过查看质量记录、运行记录等文件反映制度执行情况,虽然有停留在形式上的嫌疑,但是对制度、程序、标准的执行也起到了推动作用。(3)与企业绩效考核挂钩。绩效考核指标应该说是企业经营的关键环节指标,这些指标的实现,反应出企业管理的水平、规章制度的执行是否到位。

我们的企业正处在一个情况更为复杂、变化更加快速的外部环境之中,内部又面临进行体制改革或机制转换的挑战,企业需要提高可持续发展和抵御经营风险的能力,这些因素都对企业规章制度建设提出了更高的要求。如何加强制度建设,用制度抓管理,以制度促发展,将是我们面临的一项重要工作。

## 陕天然气(002267)7 000 万投资 CNG 项目

2008年8月陕天然气(002267)公告,为开发天然气终端市场,扩大下游市场占有率,该公司拟出资6 971.33万元与西安市天然气总公司合作开发CNG(压缩天然气)项目,公司将在两年内取得该项目的控制权。

公告称,双方合作的模式是在西安市天然气总公司原CNG业务的基础上,重组改制组建新公司。西安市天然气总公司以与CNG业务有关的净资产出资;公司以现金出资,拟出资额为6 971.33万元。

摘自《国际燃气网》

33