



大

集团 人力资源管理

——中央企业管理提升实践

中国大唐集团公司人力资源管理提升工作组 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

大唐集团 人力资源管理

——中央企业管理提升实践

中国大唐集团公司人力资源管理提升工作组 主编



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

在经济全球化的今天,企业既要面对来自外部的挑战,又要探询符合本企业特性和现状的经营管理之路。提高人力资源管理水平作为企业管理提升活动的重要内容之一,显得尤为重要和迫切。

本书从提升大型集团化国有企业人力资源管理水平的角度,结合案例分析了现代人力资源管理现状、管理提升需求和管理工作的变化,以及集团化企业人力资源管理体系与人力资源管理信息化建设进行深度融合的必要性和重要性,探索了如何通过人力资源管控和人力资源管理体系的建设,实现企业符合人力资源战略的人力资源管理体系落地,最终达到集团化企业人力资源管理水平提升和支持企业战略目标实现的目标。

本书可供企业管理人员、人力资源管理,特别是集团化企业管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

“大”集团人力资源管理:中央企业管理提升实践/中国大唐集团公司人力资源管理提升工作组主编. —北京:中国电力出版社,2013.12

ISBN 978-7-5123-5305-3

I. ①大… II. ①中… III. ①国有企业-企业集团-人力资源管理-研究-中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第292466号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2013年12月第一版 2013年12月北京第一次印刷
700毫米×1000毫米 16开本 17.5印张 268千字
印数0001—4000册 定价75.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

本书编委会

- 主任 陈进行
- 副主任 王野平
- 常务委员 王琳 蔡哲夫 邹嘉华 胡绳木 王森
熊皓 曹景山 金耀华 吴静 戴波
郑文元 曲波 王静远 高智溥 武洪举
王欣 吕庭彦 王国平
- 委员 (按姓氏笔画排序)
- 王平 王元春 王万春 王琪璜 王英坤
方晓 方庆海 邓贤东 朱同斌 刘小平
刘峰彪 刘立志 安洪光 吴大庆 肖启标
张焱 张春雷 张奕森 张勋奎 陈侃
陈榕 陈海苏 初曰亭 苏民 杨俊平
李少华 周新农 孟繁远 胡永生 段忠民
贺华 洪绍斌 侯俊达 栗宝卿 高恩清
徐永胜 秦建明 梁永磐 寇炳恩 葛亮
简英俊 颜宇峰 燕海增
- 主编 武洪举
- 副主编 王小群 肖征
- 编写人员 郭红 王云亮 白雪梅 雷鸣 谢艺春
李志 肖振杉 焦绍臣 张海梅 杨文峰
李林 王晓燕 洪灵 汪鑫 马源
白华 赵磊 蒲爱民 牛征 刘军
李学斌 奚文奇 丁罕 高利强 朱玉桥
邓晓明 王从军 孙志勇 袁兆斌 冯劲松
高铭
- 主审 王云亮 马源 谢艺春

序 一

大企业，尤其是国有集团化大企业，是我国国民经济的支柱产业和中坚力量，承担着创造物质财富、扩大百姓就业、维护社会稳定的重要职责。在当前全球经济瞬息万变的形势下，能否做优做强、保持健康持续发展，关系着国计民生的改善与国家竞争实力的提升，不可不谓地位重要。在世界进入知识经济时代的今天，认清形势、谋划新的发展，更是一项时不我待的任务。

审视 21 世纪的时代潮流，总的方向是现代化，一翼为信息化，一翼为国际化。从这样一种总的认识出发，方能寻找到大企业提升管理水准的指针，进而优化本身的资源配置，增强综合实力，加快进入世界先进企业的行列。如果说国际化主要谋划的是开放，那么信息化主要谋划的就是创新，这是相辅相成的两个侧面。这里，我们重点关注的是后者。

大企业固然有其优势所在，但是正如《红楼梦》里的王熙凤所言“大有大的难处”。大集团企业一般都有体量巨大、组织复杂、人员众多、难以协调的特点，所以要想显著提升管理水准实属不易。在困难中找出路，必须进行系统思考、集中思考，对准大企业管理的焦点与难点——人力资源管理。有位智者说的对，所谓管理说到底就是人力资源管理。

人力资源管理与开发是 20 世纪 60 年代发源于美国的理论，传入中国也有了几十年的历史。但是，真正使之产生显著实效者，国内鲜见。正当大大小小的企业家感觉茫然之际，不知“云中谁寄锦书来”？

当下，国内有志于管理提升的大集团企业已经与 IBM 中国公司的专业团队合作，共同实施了一套适合企业发展现状、并且有利于企业人力资源管理水平提升的信息系统，实现了将人力资源潜力发挥出最大效用的可能，提高了企业的管理效率，保持了持续快速科学发展的态势。无疑，这是十分令人振奋的一大创举，特别是其展现了如何通过现代信息技术将现代人力资源理念和管控要求予以实现的融合过程，对于现代集团企业人力资源管理开展管理提升活动提供了鲜活的样板，具有实际操作的借鉴价值。

我认为，他们成功的关键，在于实现了现代信息技术与人力资源管理诸多环节的深度融合，而这正是目前我们众多企业的短板或者说软肋。众所周知，中央对企业的要求是努力实现工业化与信息化的有机结合，但是到底如何才能达到这样一个目标，实际困难和现实阻力确实不小。企业经常遇到的困难是：难以快速掌握集团人力资源总量；无法精细掌握管理集团人才库；缺乏核心人才的精细培养计划；短缺有竞争力的企业薪酬体系；没有有效的企业人员评价制度；制定政策与制度的难度较大等。这个系统的研发人员针对这些问题，利用现代信息技术，从大企业的实际情况出发，进行了认真的模块设计与系统设计，从纵向与横向两个维度实现了管理创新。“纵向一体化”落实了企业战略，“横向一体化”协调了员工行动。现代信息技术的核心是计算机和现代通信技术。通过信息的获取、传递、存储、处理、显示、分配，做到了数字化、智能化、网络化、多媒体化，管控一体化，大大提高了管理水平。具体说，就是贴近了业务需求，突出了能力开发，打破了条块分割，提升了管控能力，增强了全员互动，创造了管理价值。总之，使企业实实在在获得了现代化带来的益处。

正当我撰写这篇序言的时候，我的一位博士生送我一本他刚刚出版的新著：《轻管理》。一看书名，我就知道他抓住了当今大企业管理的要害。现代化的管理，绝对不会是复杂难懂的，也绝对不会是笨重拖沓的。轻，可能是未来企业管理的一个发展方向；运用信息化手段来把企业管理人员从冗杂的日常工作中解脱出来，降低企业管理成本，优化管理流程，促进企业管理水平的提升，也将是未来企业发展的必然趋势。正像本书编者所做出的创新一样，未来企业管理的创新必将表现出“轻”的趋势：四两拨千斤。

谁想认识这个趋势，谁就需要认真看看这本书；谁能把握这个趋势，谁就能够执掌企业的未来！

中国人事科学院前院长



2013年11月26日于海棠在望书屋

序 二

在 IBM2012 年进行的第五次全球 CEO 调研中发现，全球的 CEO 们认为可持续经济价值的主要来源是人力资源、客户关系和产品服务创新，并且这些关键源泉正在从根本上受到互联经济和技术的影响——在互联经济时代，如能有效激发组织内人力资源的活力，企业可以获得几倍于竞争对手的工作效率和创新能力。技术的发展促进了更加智慧的人力资源管理；组织内部协作平台的搭建与有效运营，也能提升运营效率并激发员工创新。

经济环境的剧烈变化导致中国企业出现前所未有的压力，人口红利趋于消失，分配制度改革推动人工成本快速上涨，企业核心人才绝对短缺，人才开发投资回报率不高问题层出不穷。从企业可持续发展的长远视角来看，人才作为企业可持续经济价值的来源之一，促使人力资源管理水平提升已经不只是想不想做的选择性问题的，而是一定要做的课题，是企业可持续发展的必要条件，更是提升企业核心竞争力的必经之路。人力资源管理提升需求使得人力资源管理在目标、行为和结果上都产生巨大的变化，帮助企业能够用更低的成本提供更高价值的人力资源服务。通过实施从人力资源战略到信息系统落地的全套端到端的解决方案，通过业务体系与信息技术的有效融合来加速人力资源管理提升，可以不断增强企业的竞争力和竞争优势，推动组织战略的实现，使企业健康持续快速发展。

在面对严峻的人力资源管理挑战时，企业人力资源管理该如何以有效的行动确保企业可持续发展？同时人力资源管理又该如何在激烈的竞争环境中，以更战略性的眼光来提高人力资源部门对企业发挥的价值，成为企业的战略伙伴？什么样的激励机制最有效、什么样的约束机制又最有力？企业如何让人才与事业共同发展？如何建立有利于企业稳健发展的人力资源管理系统？这本书为以上问题的思考提供了思路，回应了现代企业对可持续发展和人力资源管理提升的需要，并对各类企业特别是集团化企业的人力资源管理发展极具有一定的参考价值，值得企业管理人员思考和借鉴。

IBM 全球新兴国家集团总工程师兼
集团全球战略联盟云计算总经理

寇卫东

2013 年 11 月

前 言

随着经济的快速发展和市场竞争的日益激烈，企业管理在企业的发展过程中占据了重要的地位。管理是企业生产经营工作的基础和保障，是企业市场竞争中取胜的基本条件。企业的兴衰成败与其管理水平密切相关，没有良好的管理体系，任何企业都不能顺利地运作，成功地经营。

国有企业作为国民经济的重要支柱，是建设小康社会的重要力量，是中国共产党执政的重要基础。国有企业肩负着为国民经济发展、为小康社会建设、为党的执政基础提供支撑和做好服务的重要使命。近年来，中央企业作为我国国企的主力军，通过深化改革，转换机制，创新发展，管理水平有了较大提高，有力地促进了企业经济效益和竞争能力的大幅提升，为国民经济快速发展作出了较大贡献。但是，与党中央、国务院的要求及社会的普遍期望相比，与应对复杂市场和外部环境变化的能力要求相比，与参与国际竞争、增强国家整体实力的要求相比，国有企业在管理上还存在较大差距，管理提升速度与企业规模扩张速度没有同步，具体表现在企业人力资源管理能力、风险防控能力、企业竞争能力、集团管控能力等方面。这些问题的存在给国有企业发展带来了一定的影响和阻碍，已经成为严重制约企业做强做优、科学健康发展的瓶颈。

国有企业作为国民经济的骨干和中坚，必须采取积极有效的措施和手段提高管理水平，促进企业持续快速健康发展。中央企业作为由国资委或其他国务院部门管理的国有企业，也存在着上述管理问题。国资委要求中央企业开展管理提升活动正是解决现有矛盾的重要举措，包括重点实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展，实现管理方式由粗放型向集约化、精细化转变，通过管理提升活动保障中央企业实现“做强做优、世界一流”，积极应对当前企业生产经营形势变化的需求等。

在知识经济时代，提高人力资源管理水平作为中央企业管理提升活动的重要内容之一，显得尤为重要和迫切。2012年党的“十八大”隆重推出“人才强国”战略，强调要“加快确立人才优先发展战略布局，造就规模宏大、素质优良的人才队伍，推动我国由人才大国迈向人才强国”。人

才作为企业管理之本，已然成为了企业确立竞争优势，把握发展机遇的关键。人才管理战略在企业管理中的作用日渐增加，“重视人才，以人为本”的观念已被广泛接受。人才资源作为社会及经济发展所依赖的战略性资源，作为企业最重要的资产和最富有活力与创造力的资本，对企业的发展具有基础性、全局性和先导性的作用，是构建良好企业文化的基础，是决定企业成败的重要砝码，是维护企业内部团结与和谐的润滑剂，是企业长久不衰和永葆活力的保证。全面提升中央企业对人力资源的管理水平，需要通过对人力资源的管控，在全公司建立统一的人力资源管理体系，形成人才辈出的合理机制，凭借先进的人力资源开发和运用模式获取竞争优势，配合企业战略管控以实现企业战略目标，以发挥企业整体人力资源的最大效用。

同时，伴随着中央企业转型升级战略的深入实施，企业管理层级不断增多、管理幅度不断加大，借助信息化手段带动和促进企业人力资源管理水平提升是顺应国际人力资源管理发展的潮流，是企业可持续发展的必然选择。通过人力资源管理信息化建设，搭建全新和统一的人力资源管理信息平台，实现优化管理流程和组织结构，企业人力资源业务操作一体化及信息高度共享，帮助企业提升人力资源管理的精细化，粗放落后的人力资源管理方式向企业精细化、集约化的人力资源管理模式转变，提高企业整体管理效率和科学决策水平的管理目标。

在经济全球化的今天，企业既要面对来自外部的挑战，又要探询符合本企业特质和现状的经营管理之路。本书从提升大型集团化国有企业人力资源管理水平的角度，结合案例分析现代人力资源管理现状、管理提升需求和管理工作的变化，以及集团化企业人力资源管理体系与人力资源管理信息化建设进行深度融合的必要性和重要性，理解如何通过对人力资源管控和人力资源管理体系的建设，实现企业符合人力资源战略的人力资源管理体系落地，最终达到集团化企业人力资源管理水平提升和支持企业战略目标实现的目标。

编者

目 录

序一

序二

前言

第一章 集团化企业的发展与管控	1
第一节 集团化企业的发展	1
第二节 集团化企业的管控	7
第二章 集团化企业的人力资源管理体系	12
第一节 集团化企业的人力资源管控模式	12
第二节 集团化企业人力资源管理体系建设	15
第三章 集团化企业的人力资源管理现状	20
第四章 集团化发展带来的人力资源管理提升需求和工作变化	23
第一节 集团化发展带来的人力资源管理提升需求	23
第二节 集团化发展带来人力资源管理工作的变化	25
第五章 集团化企业人力资源管理体系和信息化的深度融合 ...	31
第一节 集团化企业人力资源管理信息化建设	31
第二节 集团化企业人力资源管理信息化过程中需要重点关 注的问题	43
第三节 人力资源管理信息系统支撑人力资源管理提升	46

第六章 案例：A 集团员工职业全生命周期管理的系统实现	156
第一节 集团背景介绍	156
第二节 A 集团人力资源管理信息系统实施项目介绍	156
第三节 员工职业全生命周期管理的系统实现	158
第四节 A 集团实施人力资源管理信息系统后的管理提升	220
第七章 集团化企业人力资源管理的可持续发展	223
第一节 集团化企业人力资源管理提升的持续性要求	223
第二节 集团化企业人力资源管理信息化建设的方向	225
第三节 集团化企业人力资源管理信息化建设发展趋势与 展望	228
附录一	234
附录二	244
后记	264
参考文献	265

第一章 集团化企业的发展与管控

第一节 集团化企业的发展

随着经济的发展，在提高企业核心竞争力的基础上打造一批具有国际竞争力的大型企业集团，是经济全球化条件下赢得竞争优势的必然选择。国务院国有资产监督管理委员会（简称“国资委”）成立以来，培育了一批初具国际竞争力的大公司、大企业集团，国有经济控制力、影响力和带动力显著增强。国有大型企业和企业集团在国民经济发展中处于支配地位，决定着国民经济的发展方向，已经成为名副其实的中国经济的脊梁。

一、集团化企业的定义

如果说从古典企业发展到现代企业，是企业组织结构的一次质的变化，那么集团化企业就是现代企业组织结构又一次创新的结果，是现代单体大企业与社会化大生产和市场经济矛盾发展的产物，是适应社会生产力发展的一种新的企业组织形式。

集团化企业是指一定数量的企业以互相之间在经营方面形成的稳定协作关系为基础，在一个统一机构的协调下，依据一定原则组成的企业群体。集团化企业以一个或若干企业为核心，通过控股、企业合同或其他方式，使核心企业控制一系列从属企业，从而形成众多企业的结合体。在企业集团内部，核心企业也被称为控制企业，从属企业被称为被控制企业。

企业集团化是指企业以产权为纽带，优势产品为龙头，骨干企业为核心，将产品关联度强的众多企业，通过资产的合并、兼并、划转等途径，组成新的更大的企业群体，对现有存量资产进行重新配置，实现专业化生产、规模化经营，形成新的规模优势。

二、集团化企业的组织构成

集团化企业的组织架构与普通企业不同，往往是由多级下属企业组成。一级是作为集团指挥中心的总部。典型情况下，集团总部只设置一些

相关的职能管理部门，这些职能部门主要负责整个集团战略目标与经营策略的制订，集团政策、制度的制定与实施监督，集团整体经营状况的宏观调节与控制，各下属机构经营管理策略的审核与协调，对外合作与发展等。

二级是集团的二级企业，主要包括两种形式：对于无下属企业的二级企业来说，管理模式要能支持其业务管理与业务流程，提供企业内的决策信息支持，并将必要数据信息上传到集团总部；对于有下属企业的二级企业，其性质与集团总部类似，也可看作是其下属三级企业的总部，决策信息也主要来源于下属企业上报的数据。

三级企业是指集团的末端结点，其运作模式与通常意义下的非集团型企业（独立的）基本一样，都以业务为核心。但与独立企业不同的是，这种三级企业在一定程度上还需要受到上级企业的指导与约束，还需要与上级企业进行必要的信息交换。

三、集团化企业的发展历程

集团化企业在我国发展的历史较短，从20世纪80年代初的企业横向联合至今，大约经历了20多年的时间。这一发展历程大致可以分为四个阶段：孕育阶段、起步阶段、发展阶段和大型企业集团阶段。

1. 孕育阶段（1980～1986年）

改革开放以来，随着国有企业自主权的逐步扩大，我国开始组建、形成最初的“横向经济联合体”。1980年7月，国务院发布了《关于推动经济联合的暂行规定》，明确提出了在“三不变”原则下，鼓励企业发展横向联合。到1986年，国务院颁布《关于进一步推动横向经济联合的若干问题的规定》，首次提出要通过企业之间的横向经济联合，逐步形成新型的经济联合组织，发展一批企业群体或企业集团。这一阶段是我国企业集团的孕育阶段，企业的横向经济联合为企业集团的组建和发展提供了思想和组织基础，中国企业集团开始萌芽。

2. 起步阶段（1987～1991年）

1987年中华人民共和国国家经济体制改革委员会（简称“国家体改委”）和国家经济贸易委员会联合发布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》。对企业集团的含义、组建条件、内部管理等问题第一次作了原则性的明确规定。之后，各种形式的企业集团迅速涌现。1989年，国家

体改委印发了《企业集团组织和管理座谈会纪要》，首次对企业集团的基本特征做了初步的界定，强调企业集团要以产权为主要联结纽带。这一阶段的企业集团绝大多数仍然是不规范的，但已有企业集团开始以产权为主要联结纽带，企业集团真正开始出现。

3. 发展阶段（1992～1997年）

至1991年年底，由于企业集团组建和发展过急，组建工作存在很大的盲目性和草率性，多数企业集团都没有突破原来行政性公司和一般经济联合体的格局。1991年12月，国务院发布了《批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点的请示的通知》，对试点企业集团的有关问题作出了明确规定，并确定了首批55家试点企业集团。1997年，国务院又提出了企业集团要建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制，并将试点企业集团数扩大到120家。同年在党的十五大报告中，又强调要以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的“四跨”大型企业集团。在这一阶段，我国企业集团进入了发展轨道。

4. 大型企业集团阶段

十五大以后，在“以资本为纽带，通过市场形成跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型企业集团”方针的指导下，一批大型企业集团迅速成长起来。2000年年底，经省部级单位批准的比较大型的企业集团已经达到2655家；资产总额达106984亿元，营业收入达到53260亿元。到2000年年底，营业收入和年末资产总值均在50亿元以上的大型企业已达到140家，在《财富》杂志最新公布的全球500家大企业排名中，中国大陆已达到11家。2000年年底，企业集团母公司为特大型、大型企业的共计1697家，占2655家的63.9%；其资产总计达到97257亿元，占全部资产总额的90.9%，发展大型企业集团的工作取得了很大成就。

案例：华润（集团）有限公司集团化道路发展历程

华润（集团）有限公司（简称“华润集团”）建基香港，是香港和中国内地最具实力的多元化企业之一。华润集团的主营业务与大众生活息息相关，主要包括零售、电力、饮品、地产、食品、医药、纺织、化工、水泥、微电子、燃气、压缩机等行业。华润集团旗下共20家一级利润中心，在香港拥有5家上市公司：华润创业（HK291）、华润电力（HK836）、华润置地（HK1109）、华润微电子（HK597）和华润燃气（HK1193）。

在高度竞争的市场环境下，华润集团各专业化的利润中心锐意开拓，积极进取，一批企业已经发展成为行业领先者。其中，华润万家有限公司是中国经营规模最大的零售超市集团；华润雪花啤酒（中国）有限公司是中国最大的啤酒生产及分销集团；华润电力控股有限公司是中国业绩增长最快、运营成本最低、经营效率最好的独立发电企业；华润置地有限公司是中国内地最具实力的综合地产开发商之一。2011年，华润集团营业额3365亿港元，利润总额358亿港元，总资产7644亿港元。

(1) 从“联和行”到“华润公司”。为了团结香港及海外支持抗战的民主人士，接受和保管各界抗日捐款和物资，采购急需的物资及药品，1938年，周恩来委派刚从莫斯科回国的杨廉安（秦邦礼）到香港创立了“联和行”（Liow & Co.），华润集团的历史由此展开。1948年，“联和行”进行了改组扩大，更名为“华润公司”，“华”是中华的“华”，“润”是毛润之的“润”，蕴含“中华大地，雨露滋润”之意，钱之光先生为华润公司首任董事长，公司设在香港中环毕打街毕打行六楼。

(2) 新中国与世界贸易沟通的第一道桥梁。从1952年起，直至20世纪八十年代中期，华润公司一直是中国进出口贸易公司在港澳及东南亚的总代理，成为新中国与世界贸易沟通的第一道桥梁。在长达30年作为总代理的日子里，华润公司坚实地履行了历史所赋予的职责，保证香港市场供应，协助内地制订对港及海外出口计划和扩大出口，衔接货源并建立销售网络，20世纪70年代经华润的对港出口总额已达700亿港元。同时，华润公司广泛与世界各国加强贸易联系，进口内地所需商品，赚取外汇，为计划经济年代的中国外贸事业做出了重要贡献。华润公司立足香港，稳健经营，建立了卓越商誉，在壮大自己基业的同时，又处处体现了对香港和祖国的承担。

(3) 向实业化转型，奠定多元化发展格局。1983年，位于香港湾仔港湾道26号的华润大厦落成，华润公司改组为华润（集团）有限公司。顺应中国外贸体制改革的形势，从20世纪80年代初开始，华润集团通过加大自营贸易份额来取代传统的代理贸易业务，由此华润集团踏上了从贸易公司向实业化、多元化企业的转型之路。此后的20年里，华润集团努力发展中长线投资项目，重点投资了零售、房地产、电力、基础设施等领域，项目逐渐趋向大型化和专业化，转型初见成效，从而为今天成为香港



和中国内地最具实力的多元化企业之一奠定了基础。

(4) 借助资本市场壮大企业。1992年，华润集团注资上市公司永达利，更名为“华润创业”，成为华润系第一家上市公司。以此为起点，20世纪九十年代中后期，借助香港楼市股市热潮，中国概念兴起等有利时机，五丰行、北京华润置地、励致国际等企业先后成功上市，华润集团正式开始了借助资本市场壮大企业的发展阶段。此后，华润集团积极和国际资本接触，通过扶植上市公司筹集发展资金，扩大经营规模，增强了华润集团的企业实力，同时依托资本市场严格的市场监管机制，使华润集团的资产和经营真正进入了良性循环的轨道。

(5) 再造新华润。2001年，华润集团提出用6~8年时间“再造一个华润”的战略目标，这一目标实际上于2005年提前实现。2006年，华润集团又提出“再造新华润”的宏伟目标，即以2005年的主要业绩指标为基数，至2010年或2011年再翻一番。目前，“再造新华润”战略目标已顺利推进，华润集团的主营业务行业领导地位也进一步得到巩固。

华润集团化发展道路，使华润集团已连续多年保持快速、高质量、均衡地发展，业绩屡创新高。华润集团将继续立足香港，面向内地，进一步加强基础管理，塑造企业品牌，持续提升市场价值和社会影响力，实现新的跨越，迈向基业常青。

四、集团化企业的发展意义

作为国有大型企业，需要创新集团管控模式，增强集团控制力，进行集团化运作，进一步提高国际竞争力。通过创新集团化管控体系，重新进行业务组合和战略定位，以统一的战略规划引领公司发展，以统一的工作标准和规章制度规范企业及员工的经营行为，以统一的企业文化凝聚力量，实现公司上下目标一致、行动协调，最大限度地发挥特大型企业的集团效应、规模效应和协作效应，提升企业集团化发展的运作和管理效率。

1. 优势互补，形成规模效应

规模不仅意味着企业现有的生产能力和服务能力，更重要的是企业在进一步发展中的竞争优势。企业集团和单个企业相比具有明显的规模优势：企业集团有助于扩大生产规模和提高生产集中度，促使企业按照专业化协作原则进行有机结合，实现生产要素的优化组合。集团化运作可以帮

助集团内各企业取长补短，充分发挥各成员的优势，带动其他成员企业提高运作和管理效率，对宏观经济运行的周期性波动也产生积极作用。

2. 通过资源共享，节省成本和费用，促进经济效益的提高

企业有现成的设备、场地、熟练的技术人员，组建企业集团能够迅速地改变旧企业单一、落后的封闭状况，也可以带动大批劣势企业走出困境地，搞活国有企业。通过人力资源共享，强化集团公司的管理服务功能，稳定人才；通过资金资源共享，实行资金统一管理和运作；通过统一建设、统一购置和原材料统一采购，实现物力资源的共享，达到物尽其用，节约费用，降低成本的目的；通过管理信息、产品信息、供应信息共享，提高工效、降低成本，促进业务发展，使集团公司政令畅通，全面提升管理水平。

3. 企业集团便于国家运用产业政策、调整经济结构

企业集团的成长可以自动提高产业素质。企业集团代表国家行使国有资产所有者的基本权能，便于国家运用经济杠杆、经济政策和经济法规等手段，调节市场的供求关系，创造适宜的市场环境，并以此引导企业集团正确地进行经营活动。国家调节市场，市场引导企业，通过组建企业集团，使国家制定的产业政策能够与企业集团的发展规划相接，避免国家政策与企业规划的严重脱节，便于大型企业集团与国家产业政策的对话和沟通。

4. 企业集团有利于跨国经营的发展

当前，世界性的社会化大生产网络已经形成，跨国公司在世界经济活动中的突出作用日益明显。和单个企业相比，大型企业集团拥有技术优势、规模经济优势、资金优势、组织管理能力优势，这些优势有利于增强企业的整体实力和竞争能力，打破国际地区封锁，克服地域产业结构的封闭性和趋同性，实现稳定占领并逐步扩大国际市场的目的，使企业集团能够在国际经济中发挥重要作用。

在当前，培育一大批有实力的国有企业集团，就是要坚持国有企业集团化和规模化的统一，以集团化运作为核心，实现公司从条块分割向协同运作转变，从资源分散向优化配置转变，从管理粗放向精益运营转变，从单纯国内业务向国际国内业务协调发展转变，走出一条战略协同、资源优化、信息支撑、标准统一、文化引领的集团化发展道路。