

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



山东鲁北企业集团考察

Research on the Development of
Shandong Lubei Enterprise Group

— 刘戒骄 冯久田 等 / 著 —



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

山东鲁北企业集团考察

Research on the Development of
Shandong Lubei Enterprise Group

刘戒骄 冯久田 等/著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

山东鲁北企业集团考察/刘戒骄等著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0294 - 2

I. 山… II. 刘… III. 企业集团—企业管理—经验—山东省 IV. F279.275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 098258 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

720mm × 1000mm/16

19.5 印张

310 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

定价: 46.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0294 - 2/F · 284

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示,充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用,进一步推进理论创新,提高哲学社会科学研究水平,2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来,尤其是经历了近30年的改革开放进程,我国已经进入了一个新的历史时期,我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看,伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进,我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量,整体经济实力显著增强,到2006年,我国国内生产总值达到了209407亿元,约合2.67亿美元,列世界第四位;我国经济结构也得到优化,产业结构不断升级,第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%,第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%;2006年,我国实际利用外资为630.21亿美元,列世界第四位,进出口总额达1.76亿美元,列世界第三位;我国人民生活水平不断改善,城市化水平不断提升。2006年,我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元,恩格尔系数从57.5%下降到35.8%,农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元,恩格尔系数从67.7%下降到43%,人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展,必然引起国情的变化。我们的研究表明,我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是,这只是从总体上对我国经济国情的分析判断,还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上,深入基层进行调查研究,坚持理论与实际相结合,由此制定和执行正确的路线方针政策,是我们党领导革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研,也必须深入基层,只有深入基层,才能真正了解我国



国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和王延中同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们希望通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学研究理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个有代表性的企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商业秘密，“研究无禁区，



宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

目 录

第一章 企业历史沿革与概况	1
第一节 企业徽标	2
第二节 企业创建和发展的历程	4
一、企业的摇篮：40 万元科研经费和“黄席棚”精神	4
二、鲁北企业集团总公司的成立	5
三、鲁北化工挂牌上市	8
四、从企业集团到生态工业园区	9
第三节 鲁北集团成员单位	11
一、山东鲁北企业集团总公司	11
二、鲁北生态工业园	13
三、山东鲁北高新技术开发区	13
四、山东鲁北化工股份有限公司	14
五、山东鲁北发电有限公司	14
六、山东鲁北石化有限公司	15
七、山东鲁北风力发电公司	15
八、鲁北盐场	16
九、鲁北钛白粉公司	16
第四节 企业的主要业务与流程	17
第五节 企业的荣誉	17
一、鲁北集团的荣誉	17
二、集团总公司董事长的荣誉	21
三、鲁北化工董事长的荣誉	24



第二章 领导体制和治理结构	29
第一节 鲁北化工股权结构的多元化	29
第二节 治理结构逐步改善	32
一、建章立制，股东会、董事会、监事会各司其职	32
二、经理层：依法、依章、依授权行使职权	34
第三节 企业的独立性和关联交易	35
一、企业独立性情况	35
二、企业关联交易及其规制	37
第四节 完善内部审计制度，强化内部制约机制	38
一、内部审计机构的逐步完善	38
二、企业审计工作的思路	39
第五节 企业高管人员情况及高管人员选拔制度	41
一、鲁北化工高管人员情况简介	41
二、鲁北化工高管人员选拔制度	43
第六节 绩效考核制度	45
一、绩效考核总则	45
二、绩效考核内容	46
三、绩效考核办法	46
四、奖惩与任免	47
第七节 企业员工激励措施	47
一、企业员工激励机制的现况	47
二、企业实施员工激励机制的必要性	48
三、企业实施员工激励机制的可行性	48
第三章 企业组织结构与流程	52
第一节 组织结构	52
一、组织结构的基本形式	53
二、指挥机构和人员的基本职责及其关系	55
三、各职能部门的基本职责及其关系	56
四、关键岗位的基本职责	61
五、信息技术对企业组织结构的影响	63
第二节 流程及管理基础	65



一、产品流及其管理情况	65
二、资金流及其管理情况	67
三、信息流及其管理情况	70
 第四章 产品、工艺流程与循环经济	72
第一节 企业产品结构	73
一、产品种类和产销量	73
二、产品质量和技术水平	74
三、企业生产员工数量、结构与素质	76
第二节 工艺流程与循环经济	77
一、磷铵、硫酸、水泥联产	80
二、海水“一水多用”	82
三、清洁发电与盐、碱联产	84
四、热电联产资源化深层利用工程	86
五、氧化铝工艺流程	87
六、钛白粉工艺流程	90
七、鲁北运河	92
八、生态工业系统集成网络	93
第三节 企业清洁生产与节能	95
一、企业清洁生产	95
二、企业节能	97
第四节 企业标准化管理	102
一、企业标准化体系的建设	102
二、企业标准的制定和实施	103
三、积极采用国家或国际先进标准	103
四、商品条码的维护和使用	103
第五节 企业质量管理	104
第六节 班组建设和管理	107
 第五章 销售与采购	111
第一节 销售与采购情况	111
一、确立以市场为导向的销售与采购观念	111



二、产品销售市场情况	112
三、原料采购市场情况	113
第二节 产品销售情况	114
一、销售机构的组织建设	114
二、销售渠道的选择	118
三、促销方式	122
四、售后服务	125
五、客户管理	127
第三节 原料采购情况	128
一、采购组织的设立情况	128
二、合格供方的拟定	129
三、原料的采购程序	131
四、原料采购情况简评	132
第六章 人力资源	133
第一节 企业人力资源状况	133
第二节 企业人力资源管理	134
一、人力资源战略规划	134
二、招聘与员工配置	137
三、绩效考核	138
第七章 企业资产与财务	143
第一节 鲁北化工资产状况	143
一、总资产和净资产	144
二、资产结构	144
三、经营效率主要指标	145
四、固定资产折旧及固定资产减值准备计提方法	146
第二节 鲁北化工股权结构变动、债权和债务	147
一、股权结构及其变化	148
二、负债结构	148
三、债务基本情况	149
四、债权基本情况	152



第三节 鲁北化工经营业绩	155
一、主要经营业绩指标	155
二、期间费用	156
三、现金流量	158
四、各分支机构对整体业绩的贡献水平分析	159
第四节 鲁北化工会计准则与政策	160
一、企业会计准则对鲁北化工的影响	160
二、主要会计政策与会计估计	161
三、历年审计意见	165
第五节 财务管理	166
一、财务管理演进历程	167
二、核算层次与财务控制	168
三、应收账款管理	169
 第八章 技术与研究开发	171
第一节 企业技术水平	171
一、企业核心技术来源	172
二、鲁北企业集团各个时期技术研发历程	172
三、技术研发的路径：创新传统产品生产工艺和技术	173
第二节 企业研究与开发管理	175
一、研发机构设置和研发费用	179
二、鲁北集团研发模式	181
三、鲁北集团科技发展战略	183
四、对鲁北集团科技研发的评价	185
 第九章 竞争与发展战略	187
第一节 企业竞争环境	188
一、企业所处行业的总体环境和发展趋势	188
二、企业的主要竞争对手简介	193
三、优劣势分析	196
第二节 企业战略规划	203
一、战略管理的基本制度	203



二、核心竞争力与基本战略定位	204
三、企业战略规划的基本内容	204
四、企业战略规划的资源支撑	208
第十章 企业文化	210
第一节 企业使命	211
第二节 企业观念形态文化	211
一、鲁北生态企业文化的意义	211
二、企业核心价值观	213
三、企业管理哲学与发展理念	213
四、艰苦创业的企业精神	214
五、鲁北集团企业之歌	214
第三节 企业制度文化	216
一、企业管理制度的文化含义	216
二、鲁北集团企业行为准则	216
第四节 学习型企业建设	218
一、以学习例会为有效载体	218
二、创办企业网络大学	219
三、组织多种形式的学习活动	220
第五节 生态文化管理创新	221
一、鲁北生态企业文化管理创新形成的背景分析	221
二、鲁北生态企业文化管理创新的实践运用	222
三、生态企业文化管理创新的实施效果及社会影响	223
第六节 企业形象识别系统 (CIS)	224
一、第一阶段: 开展“企业文化建设年”主题活动	225
二、第二阶段: 建设鲁北文化完整体系	226
三、第三阶段: 总结成果, 巩固提高	227
第七节 企业领导力和执行力	227
一、企业领导风格	227
二、企业行为习惯	228
第八节 公益事业与社会贡献	231



第十一章 集团行政、社团与法律工作	232
第一节 企业的行政工作	233
一、设置合理的组织结构,合理配置人员,明确岗位职责	233
二、严格劳动纪律,提高工作效率	237
三、健全制度,严格管理,努力提高工作效率	238
第二节 企业党委工作情况	238
一、建立健全党组织机构	239
二、坚持党管干部与市场机制相结合的原则	239
三、强化党员教育,发挥党员的模范作用	240
第三节 企业工会工作情况	241
一、工会的组织建设	241
二、充分发挥维护职能,健全维权机制,以法制创和谐	242
三、开展丰富多彩的劳动竞赛活动	242
第四节 企业团委工作情况	244
一、加强团的组织建设,积极探索共青团工作新思路	245
二、搭建团员青年成才平台,投身企业经济建设主战场	246
三、紧抓思想建设阵地,开展团员青年主题教育活动	246
第五节 企业法律服务情况	247
一、设置独立的法律事务部,统一处理企业法律事务	247
二、事先防范为主,事后补救为辅的法律服务模式	248
三、规范有序的工作制度	249
第十二章 企业信息化	250
第一节 鲁北集团企业信息化现状	250
一、鲁北集团信息化的发展历程	251
二、鲁北集团信息化的组织保证	254
三、公司网络状况	256
第二节 鲁北集团信息化的目标和发展战略	257
一、信息化发展战略实施的内容	257
二、信息化建设开发方案的战略分析	258
三、系统及实施概述	258
第三节 鲁北集团信息化工程方案	259



一、企业的管理信息系统实施阶段	259
二、网络概述	260
第四节 鲁北集团信息化进程中面临的问题	262
 附录一 鲁北集团部分高管人员考核标准	263
供销经理	263
供销调度长	268
市场部经理	272
质检部经理	274
董事会秘书	278
党办主任	281
工程建设部经理	284
工程专业部经理	286
工程土建部经理	288
 附录二 鲁北集团提供的资料和文献	291
 后 记	293

第一章 企业历史沿革与概况

在中国山东省北部无棣县渤海湾的一块盐碱地上矗立着一个国内外知名的国有特大型企业——山东鲁北企业集团总公司,^① 其英文名称是 SHAN-DONG LUBEI ENTERPRISE GROUP GENERAL COMPANY; 地址为山东省无棣县埕口镇, 英文地址名称为 CHENGKOU WUDI, SHANDONG PROVINCE OF CHINA; 邮编是 251909, 网络域名是 www.lubei.com.cn。

提起鲁北集团, 人们耳熟能详的当属其循环经济成就。它横跨化工、轻工、建材、电力等行业, 生产多种重化工业产品, 却不见烟尘; 它年产 40 万吨磷铵, 却不见矿渣堆积如山; 它年产 80 万吨硫酸, 空气中却闻不到刺鼻的气味; 它年产 90 万吨水泥, 厂区却一尘不染; 它通过集成创新, 创建了三条紧密联系的生态产业链, 生产过程中的废弃物全部被综合利用, 形成了结构紧密、共享共生的生态工业模式, 成为我国乃至世界上为数不多的、具有多年成功运行经验的生态工业系统, 堪称我国循环经济的典范, 为国家循环经济的发展作出了先导性贡献。

尤为重要的是, 在国家“建设生态文明, 基本形成节约能源资源和保护生态环境的产业结构、增长方式、消费模式”的今天, 鲁北集团循环经济的成功实践具有划时代的意义。

第一, 向人们昭示了一种新的资源观念和新的环境观念, 即人类对自然生成的资源可以进行重复多次的利用, 从而使有限的资源构成一个多次生成的过程, 而人类环境的保护也同时体现在资源的多次利用和生成过程中。由此, 产业的发展与环境保护不再是一对对立的不可调和的矛盾, 两者完全可以融为一体。

^① 本书中, 我们使用鲁北集团为山东鲁北企业集团的简称, 集团总公司为山东鲁北企业集团总公司的简称, 鲁北化工为山东鲁北化工股份有限公司的简称。



第二,促进了传统产业、技术的整合、提升,扬弃传统工业,实施清洁生产,从一切现有的有害生产方式、生产技术向源头治理、清洁生产、无公害技术转变。

第三,促进了社会经济观念和行为观念的转变,从单纯追求经济目标,向追求经济和生态双重目标转变。

第四,促进了人类自然观、环境观的转变,新的自然观、环境观以人类生存与发展、自然资源的反复综合利用为价值取向,把人类的精神文明提高到新的水平。

那么,鲁北集团到底是一个怎样的企业,是如何取得如此辉煌的成就的呢?让我们首先通过对其历史沿革与概况的描述来逐一揭开其神秘的面纱。

第一节 企业徽标

企业徽标不仅代表了企业的独特形象特征,同时徽标也孕育着企业的文化和核心价值理念,所以我们就从了解其徽标开始了解鲁北集团。鲁北集团的徽标如图1-1所示。

鲁北集团的这个徽标设计构图可谓精妙,图案整体为圆形,由两大部分构成。上半部分是“鲁”字的汉语拼音大写字母“L”,变形设计形成了一只昂扬奋飞的天鹅,天鹅的头顶托着一轮东升的红日;下半部分是三条与天鹅平行向上的斜线。图案由红、绿两色构成,太阳为红色,其他均为绿色。图案结构按黄金分割比例布局,上部占图形总面积的 $\frac{2}{3}$,下部占 $\frac{1}{3}$,其中“L”字母又占上部分的 $\frac{2}{3}$,红日则占 $\frac{1}{3}$ 。东升的红日与向上奋飞的天鹅和斜线,给予构图强烈的动感,清新自然的绿色又透着典雅沉稳的气息,整个构图轻重相宜,大小相适,对立统一,相辅相成,形成极强的视觉冲击力和审美感染力。

图案的设计阐述了这样的理念:徽标整体形象为圆形,象征鲁北企业集团严密的合作精神、强大的凝聚力和对于完美的不懈追求。上部变形的天鹅形象为“鲁”字声母“L”的变体,象征美好祥和,天鹅 45° 角倾斜向上,以强烈的动感寓示着公司的蒸蒸日上、不断腾飞。右上方的圆形是一轮红日,象征着鲁北人精诚团结和灿烂的明天;下部平行于天鹅排列的三条斜线