

中国企业
管理科学
基金会
国家开发
投资公司
研究中心
编

国投之道

为出资人、为社会、为员工

道

中国民主法制出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国投之道 / 中国企业管理科学基金会, 国家开发投资公司
研究中心编写. ——北京: 中国民主法制出版社, 2012.7
ISBN 978-7-5162-0086-5

I. ①国… II. ①中… ②国… III. ①国有企业—投资
公司—企业管理—研究—中国 IV. ① F832.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 147623 号

图书出品人: 肖启明
文案统筹: 刘海涛
责任编辑: 陈曦

书名 / 国投之道
GUOTOUZHIDAO
作者 / 中国企业管理科学基金会 编
国家开发投资公司研究中心

出版·发行 / 中国民主法制出版社
地址 / 北京市丰台区玉林里 7 号 (100069)
电话 / 63055259 (总编室) 63057714 (发行部)
传真 / 63055259
E-mail: MZFZ@263.net
经销 / 新华书店
开本 / 16 开 710 毫米 × 1000 毫米
印张 / 11.25 字数 / 128 千字
版本 / 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷
印刷 /

书号 / ISBN 978-7-5162-0086-5
定价 / 28.00 元
出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

改革开放三十多年，特别是加入世贸组织以来，我国企业加快了市场化、国际化的步伐，企业的管理水平在不断提高。在借鉴吸收国内外成功企业的先进管理经验与方法的同时，更加注重开阔全球化视野、有效整合经营管理资源、利用现代信息化管理手段，把握社会主义市场经济的发展规律，结合企业发展的实际情况，积极探索中国企业科学管理的理论和实践，努力提高企业的科学管理水平。当然，做强一个企业不是一朝一夕的事情，需要付出艰苦的努力，需要不懈的改革。一个企业的发展，从无到有，从小到大，从弱到强，既要有远见卓识、雄才大略，又要脚踏实地，不畏艰难。在市场经济的大潮中，在经济全球化的大环境里，企业做强的关键在于能不能持续增强自身的核心竞争力，培育优势，并把优势转化为强势，坚韧不拔，创造具有中国特色的企业管理模式和发展模式。

成立国家开发投资公司是投资体制改革的一项重要改革。17年来，国投公司成功的探索了具有中国特色的国有投资控股公司发展之路。《国投之道》的可读之处在于，把企业创业发展的历程和成功之道展现给我们。国投公司走出了一条前人没有走过的路，企业显现出的带



动力、影响力和成长的活力，为我们丰富了国有投资控股公司发展的经验，希望国家开发投资公司早日实现具有国际竞争力的一流投资控股公司的目标。

陈锦华
二〇一二年七月北京

国家开发投资公司（以下简称国投公司、国投或公司）是一家以资本为平台，以实业投资、金融服务和国有资产经营为架构，以“打造国际一流国有投资控股公司”为目标，通过“资本经营与资产经营相结合”的运作模式，发挥投资导向作用，促进国有资产结构合理布局和产业结构优化调整，实现国有资本增值最大化的大型国有重要骨干企业。

国投公司从创建以来，特别是进入“二次创业”以后，坚持把发展作为第一要务，致力于打造国际一流的国有投资控股公司。经过17年的探索与实践，国投公司开创性地走出了一条适应市场经济发展要求和具有中国特色的投资控股公司发展道路，建立了完善的管理体制和经营机制，逐步形成了国投公司独具特色的资本运作模式、资产管理模式和投资企业经营管理模式，成功进行了“雅砻江流域水电开发”项目等一批国家重点项目的投资开发建设，取得了良好的社会效益和经济效益，在促进国有资产结构合理布局、调整优化产业结构、推动区域经济发展、增强产业协同效应、发展新产业等方面，充分发挥了国有资本的投资导向作用和调整优化作用，为推动国民经济发展和实现国有资产保值增值做出了积极贡献。作为我国最大的国有投资控股公司和53家中央骨干企业之一，国投公司在国务院国资委年度经营业绩考核中，连续7年获得A级，连续两个任期成为考核“业绩优秀企业”。公司现有员工总数8.5万人，注册资本金194.7亿元。2011年，公司的资产规模达到2766亿元，



实现利润 95 亿元。目前国投公司在央企第一方阵的地位不断稳固加强，公司总体实力和影响力不断增强，其主要业务在各自行业内占据重要地位。

为系统总结国投公司经营管理的成功经验，提炼其经营管理模式之精髓，彰显国投公司在国有投资控股公司和国民经济发展中的优势地位与独特作用，弘扬国投公司的发展理念、创新思路和管理思想与方法，进一步推动国投公司持续健康发展，国投公司与中国企业管理科学基金会共同合作，在系统梳理国投公司发展脉络和总结提炼国投公司发展之道的基础上，以《国投之道》为题，以二滩水电开发有限责任公司（以下简称二滩公司）投资开发建设雅砻江流域水电项目为典型案例，对国投公司独特的投资经营管理模式进行深入系统的实证研究。开展此项工作，对国投公司提升整体投资运营管理水平，增强企业竞争力，实现持续健康和谐发展，具有重要的理论与实践指导意义。经过考察调研、走访座谈、资料梳理及深入细致的分析提炼，历时近七个月，完成了《国投之道》的撰写工作，希望能够为丰富当代中国企业管理科学的理论和实践做出一些贡献。

上 篇

探索国有投资控股公司的发展模式

第一章 不同寻常的创业发展历程 / 3

第一节 应运而生 创建国投 / 4

第二节 二次创业 振兴国投 / 17

第三节 争创一流 光大国投 / 25

第二章 独具特色的创新发展之道 / 33

第一节 发展战略 / 34

第二节 集团管控 / 46

第三节 投资决策 / 52

第四节 资本经营 / 62

第五节 人才成长 / 67

第六节 文化强企 / 73



下 篇

在雅砻江水电投资开发与运营管理中的实践

第一章 从战略高度投资布局雅砻江水电项目 / 81

第一节 投资水电，发展经济，造福社会 / 83

第二节 投资雅砻江，开发独一无二的优质水能资源 / 85

第三节 投资二滩公司，构建雅砻江开发建设的专业化平台 / 91

第四节 统筹规划、科学布局，实施雅砻江投资开发战略 / 96

第二章 以改革创新推动雅砻江水电的科学开发 / 101

第一节 完善公司治理结构，推进体制改革 / 103

第二节 以创新为驱动，科学有序地开发雅砻江 / 109

第三章 按国际一流标准打造世界级水电企业 / 121

第一节 创建一流的管理 / 123

第二节 造就一流的人才队伍 / 132

第三节 培育一流的企业文化 / 138

国家开发投资公司主要大事记（1994—2011） / 151



上 篇

探索国有投资控股公司的发展模式

国投公司是在我国不断深化国有企业体制改革和投融资体制改革的进程中创立并成长起来的大型国有投资控股公司，肩负着按照社会主义市场经济原则，保证国家重点项目建设，发挥国有资本投资导向、产业布局、结构调整、实现保值增值的重要使命和作用。经过不懈努力和探索实践，逐步完成了从一个计划经济体制下的政策性投资机构向社会主义市场经济条件下具有中国特色的市场化运作的国有投资控股公司的转变。

17年来，特别是开启具有里程碑意义的“二次创业”以来，国投公



司本着“为出资人、为社会、为员工”的企业宗旨，坚持一手抓改革、一手抓发展，正确把握国有投资控股公司的发展方向，在前瞻性战略目标的引导下，通过不断完善公司法人治理结构，推进组织机构、管理体制和经营机制改革，极大激发、调动了企业发展的积极性和创造性；通过积极探索创新发展模式，为国有投资控股公司发展开创了新路子；通过不断调整改善业务布局、优化资产结构，进一步巩固了实业、金融服务业、国有资产经营“三足鼎立”的业务框架；通过推行要素管理、流程管理、对标管理，强化“集团化、专业化、差异化”管理，以及加强人才队伍建设和企业文化建设，全面提升了国投的科学管理水平，为创建国际一流的投资控股公司提供了有力保障；通过打造“国投”品牌、推动区域经济发展、促进节能环保和积极承担社会责任，极大提升了公司的知名度和社会影响力。

可以说，国投的创业发展历程以及逐步形成的发展模式，无论是对国投自身而言，还是对我国的投资公司，尤其是国有投资控股公司来讲，都有许多值得总结、借鉴的管理经验和方法。本篇将在回顾国投公司发展历程的基础上，对国投公司在实践中探索出来的独具特色的发展之道进行系统地归纳和总结提炼。



第一章

不同寻常的创业发展历程

17年弹指一挥间，但对国投公司来讲，走过的却是一段不同寻常的创业发展历程，无论是从经营规模、经济效益、资产质量，还是发展战略、运营模式、组织管理、业务架构，都产生了质的飞跃。本章依照国投公司创业发展历程的时间顺序，对国投公司各重要阶段的发展背景、目标策略、重要举措及其取得的业绩，加以全面系统地阐述与解读。



第一节 应运而生 创建国投

国投公司是在我国深化市场经济体制改革过程中创立和成长起来的国有投资控股公司，其直接的催生作用来自于我国国有企业体制改革和投融资体制改革，可谓应运而生。

我国投融资体制改革，最早可追溯到改革开放初期。1978年，我国针对传统计划经济体制下固定资产和基本建设投资领域出现的明显弊端，逐步将基本建设项目由国家全额拨款改为按国家基本建设计划贷款；到20世纪80年代中后期，投资体制改革进一步拓宽了投融资渠道，扩大了市场机制作用，开始把计划和市场有机地结合起来，并尝试实施投资管理体制改革；1988年7月，国务院印发的《关于投资管理体制的近期改革方案》决定，在中央一级成立能源、交通、原材料、机电轻纺、农业、林业六个国家专业投资公司，此后，国家把原来安排给部委的重点基本建设项目资金改为国家重点建设项目经营基金，主要集中在六大专业投资公司，由它们代表国家按计划去组织安排重点建设项目投资。与此同时，各省市自治区也先后成立了隶属于地方政府的国有投资公司。国家和地方政府创办的投资公司，是我国投融资体制改革的产物，也是政府职能转变的结果。国家六大专业投资公司管理基本建设项目经营基金，改变了过去政府对投资项目直接投资和全额贷款的行政管理模式，进一步推动了投融资体制改革，促进了计划经济向市场经济的转变，为转轨时期的国家经济建设做出了重要贡献。

从计划经济向市场经济转变的大背景看，当时中国市场经济框架体系还没有完全建立，市场经济的禁区尚未开放，《公司法》还没有颁布，更谈不上建立现代企业制度。由于体制的制约，国家六大专业投资公司的运行管理，始终处在计划与市场碰撞中艰难行进，定位不清晰，法律

法规不健全，没有资本金，没有独立法人地位，没有自主经营权利，完全依赖政府，成为限制六大投资公司发展的重重障碍。作为国家政策性投资机构，在几十个行业按照国家计划投资建设了大大小小项目有 5000 多个，其中一些项目没有经济效益，且暴露出政企不分、经营不善等诸多弊端。因此，随着经济体制改革不断深入，以及在新形势下进一步深化投融资体制改革的需要，作为过渡性的制度安排，国家六大专业投资公司被重组撤销，在我国经济转轨与投融资体制改革探索中完成了自己的历史使命。

1994 年 3 月 17 日，在《国务院关于组建国家开发银行的通知》的附件中指出：“按照投融资体制改革的总体要求，将现有的六大国家专业投资公司并入国家开发银行，同时新组建一个人员精干的国家开发投资公司。”1994 年 8 月 16 日，国务院下发国函（1994）84 号文，批复同意组建国家开发投资公司，指出：“国家开发投资公司是国务院直接联系的国有独资政策性投资机构。公司为独立法人，实行独立核算、自主经营、自负盈亏。公司注册资本为 58 亿元人民币。”1995 年 5 月 5 日，国家开发投资公司正式挂牌成立，分别由原国家能源投资公司总经理王文泽出任总经理，原国家机电轻纺投资公司总经理肖永定出任党组书记。同时，原六大专业投资公司下属的 9 个经营性公司一同并入国投。自此，国投开始了非同寻常的创业发展历程，至 2003 年初完成了国投的“一次创业”。

国投开创初期的业务基础是承接原国家六大专业投资公司划转的 858 个股权和债权项目，以及一批拨改贷和国债项目。这批项目总体质量差，分散在各个行业，其中属于中小型项目就有 765 个，占总量的 89%，不良资产近 20 亿元，占划转资产的三分之一。新生的国投，路该怎么走？能干成什么样？公司该如何定位？当时大家心中都没有数，甚至很多人都抱着“先走走看，能干成什么样就干成什么样”的心态。而



此时，恰好是我国国有企业改革的攻坚时期，国有投资控股公司这种新的企业组织形式能否成功，能否在经济体制变革中开创出一条适合自身特点的发展道路，对我国国有企业深化改革具有深远意义。对此，时任国务院副总理的吴邦国同志专门批示指出：“国家开发投资公司从一开始就要按照现代企业制度的要求，为推进国有企业深化改革做出贡献。”这个指示既是对国投提出的要求，也为初建时的国投指明了方向，即按照现代企业制度的要求创建一个新型国企。对此，国投决策层提出四个坚持：在国民经济发展中坚持“拾遗补缺”；坚持“政策性、有市场、效益好、关系顺”的项目开发；坚持“抓大放小、扶优扶强”的项目管理；坚持推行现代企业制度。从创建之初，国投就积极探索适合投资控股公司特点的企业组织形式和治理结构，把企业组织制度建设和管理制度建设放在各项工作的首位。

建立现代公司制的基本架构，实施组织、管理变革

与传统企业制度相比，现代企业制度有两个鲜明特点：一是在独立法人基础上营运；二是通过治理结构来管理。国投公司的成立正是基于按照现代企业制度的要求而建立起来的一个完全不同于以往的新型国企。就当时情况而言，中国的许多企业在推进现代企业制度方面并不顺利。但是国投公司从成立伊始就旗帜鲜明地提出：一定要以政策性投资为取向，一定要以经济效益为中心，一定要坚持建立现代企业制度，这在今天看来是非常难能可贵和颇具远见卓识的。

在建立现代企业制度方面，国投公司进行了大量深入细致的调查研究，对不同类型的大型公司进行了认真比较。对国有企业，尤其是国家六大专业投资公司的经验教训进行了深刻总结，并在此基础上按照现代企业制度和《公司法》的要求，建立投资企业法人治理结构，完善公司

经营机制，实施规范化的内部管理。

1996年，国投在摸清家底，理顺关系，清理债权债务，收缩战线，资产重组的基础上，根据公司确定的产业发展重点和专业化集中经营管理的原则，对公司管理的资产和投资项目进行整合，对6个业务部、分公司和9个业务定位不清晰的子公司进行了重组和撤并，按照确定的产业发展重点，重新组建了9个全资子公司和电力事业部，建立起母子公司的管理架构，形成了以资本为纽带、有机联系、职责不同的3个管理层次。这次改革确定了国投的经营管理模式，使国投公司从分散走向集中，从粗放走向集约。这也是国投历史上重大改革中的第一次，被称为公司历史上的“古田会议”、“三湾改编”。经过这次改革，国投初步形成了大企业集团架构，即公司总部成为战略决策中心、投资决策中心和协调、监督、服务中心；全资子公司成为经营管理中心，负责投资企业的经营管理工作，落实资本经营责任和资产管理责任，培育建设优势企业；投资企业成为开拓市场、科学管理、成本和利润中心。确立母子公司和三个层级的管理框架，明确职责分工和定位，成为国投公司生存与发展的有力保证。与此同时，国投公司还初步建立了以财务监督、审计监督、法律监督、纪检监察为主要内容的四位一体监督约束体系。按照只要有权利，就要有制衡；只要有利益，就要有监督；只要有岗位，就要有约束的监督思路，对投资控股的企业大力推行公司制改造，使各成员企业建立起科学的法人治理结构。

1998年，经国务院批准国投集团正式成立，并成为全国120家企业集团试点之一，集团的成立推动了公司内部调整和改革，促进了公司的发展。为提高管理效率，进一步增强公司竞争力，国投公司1998年—1999年连续两年进行了以内部组织机构调整和以加强经营管理为重点的第二次改革。

一是建立经营目标责任体系。公司在1997年已经实现扭亏为盈，根



据创业初期公司业务特点、管理要求和发展的需要，加强公司的基础管理工作和制度建设已经提上了议程，公司着手建立和完善以经营目标责任制为核心的责任体系。按照职能管理和投资企业管理的工作性质、任务、责任不同，相应建立了经营目标管理岗位责任制和投资企业项目经理责任制两个基本管理制度，通过经营目标管理岗位责任制明确母子公司管理定位、职责、目标、责任，通过推行投资项目经理责任制，强化公司法人治理结构，建立了开发投资项目和投资企业的管理机制，加强了对投资企业的监管。子公司进行改革主要是建立以项目经理责任制为核心的经营机制，项目经理按照公司确定的经营意图和有关决策，在项目法人治理结构的框架内开展工作，管理责任更加清晰，投资项目管理效率有了明显提高。

二是总部调整精简机构。在业务整合的基础上，公司连续两年对母子公司职能部门、业务部和分公司进行调整精简，重点突出母公司的经营计划管理、财务资金管理、干部人事管理、监督约束管理的职能，通过精简管理机构，对母子公司的职能部门、业务部和分公司进行整合，强化总部的职能作用和经营管理岗位责任制，把经营管理的落脚点放在子公司和投资企业，在法人治理结构的框架内加强对子公司和投资企业的专业化管理。

三是用人机制改革。企业的竞争就是人才的竞争，在推进改革过程中，国投公司把用人制度作为改革的一项重要内容。国投公司实行全员劳动合同制，打破旧的用人机制，通过签订劳动合同，依法维护有关各方正当权益，改善内部劳动关系。同时，建立和完善岗位责任制，完善岗位聘任制度，建立有效的岗位考核制度和奖惩制度。加大对分配制度的改革力度，建立岗位薪级工资制度，一岗一薪，岗位工资与经济效益挂钩。大力推进以用人机制为核心的经营机制的改革，干部能上能下，人才能进能出，加大激励和考核的力度，充分调动员工的积极性。

经过二次改革，国投公司切实加强了总部职能作用，增强了各级管理岗位的责任意识，强化了对投资企业的管理，为建立适应公司发展的干部管理体制和激励约束机制创造了条件，推动了公司经营工作的目标从单纯维护公司权益向加强经营管理、提高效益转变，资源配置方式从局部利益向整体利益最优化转变。国投公司以第二次改革为契机，展开了大规模的资产整合，实行优质资产与不良资产分离，分别进行专业化经营和管理，重新配置公司资源，从而改善了资产结构，突出了专业化经营和专业化管理的特征，增强了公司的竞争力。

2001年以后，面对新的世纪，面对国内外经济形势的深刻变化，面对新的机遇和挑战，国投公司又进行了第三次改革。经过一系列资产重组和机构调整，在总结公司成立以来改革发展经验的基础上，国投公司把基础产业、高新技术产业、专业化资产管理、投资银行业务等确定为主要经营业务，并以此为目标完善了决策机制和财务管理体系，组建了两家专业化处置不良资产和非主业资产的资产管理公司，公司业务框架初步清晰。

这时，国投公司已经初步提出了发展目标和发展方向，明确了依托基础产业、发展高新技术产业、拓展业务领域的业务选择方向，提出强化股权管理，优化资产结构，推进资本经营的经营思路，确立了阶段性持股的经营理念，提出了成功构建战略管理型国有控股公司的战略目标。为了进一步适应公司发展需要，解决公司发展中的重大问题。2002年，国投公司聘请了国际著名的管理咨询机构——科尔尼管理咨询公司进行内部管理咨询，共同研究制订改革方案，把公司的改革进一步推向深入。公司上下已强烈地意识到公司又走到了一个新的起点上，今后的路该怎么走？如何进一步做大做强，实现更为长远的发展目标？结论依然是“改革”。对此，公司在系统分析公司管理和业务现状的基础上，又提出了以提高效率、重塑科学管理体系为中心，面向市场，面向