

做强做优 世界一流 百题问答

Be Strong & Excellent:
Questions and Answers

国务院国有资产监督管理委员会研究中心



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

做强做优 世界一流

百题问答

Be Strong & Excellent:
Questions and Answers

国务院国有资产监督管理委员会研究中心



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

“做强做优 世界一流”百题问答/国务院国有资产监督管理委员会研究中心

北京: 中国经济出版社, 2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1981 - 3

I. ①做… II. ①国… III. ①国有企业—企业改革—中国—问题解答 IV. F279. 241 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 241286 号

责任编辑 吴航斌 赵静宜

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 10. 25

字 数 124 千字

版 次 2013 年 2 月第 1 版

印 次 2013 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1981 - 3/F · 9517

定 价 38. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编辑委员会

顾 问:邵 宁

主 编:李保民

编 委(按姓氏笔划为序)

支东生	王志钢	王春林	王 绛	王佳佳	卢永真
吕 嗣	安丰明	许保利	何家莉	张金城	张喜亮
李怡群	李保民	李荣生	杜天佳	陈 慧	陈晓红
周 钊	周海晨	尚成波	胡 迟	俞力峰	姜华欣
郭 越	贾尽裴	黄吉海	黄凤岗	彭建国	程 伟
廖义全	慕小燕	憨宁怡			

/ 目 录 /

1. “十二五”时期中央企业改革发展的核心目标和指导思想是什么？	1
2. “十二五”时期中央企业改革发展的总体思路 and 战略任务是什么？	2
3. “十二五”时期中央企业改革发展总体思路提出的背景和根据是什么？	3
4. 企业“做强”主要体现在哪些方面？	6
5. 什么是自主创新？中央企业主要应从哪些方面提高自主创新能力？	8
6. 为什么中央企业要提高自主创新能力？	9
7. 中央企业如何提高技术创新能力？	11
8. 中央企业如何提高管理创新能力？	13
9. 中央企业制度创新的主要内容是什么？	15
10. 科技创新的“四次浪潮”具体指什么？	18
11. 中央企业在资源配置方面需要做好哪些工作？	20
12. 全球资源配置能力体现在哪些方面？	22
13. 内部资源整合能力体现在哪些方面？	24
14. 集团内部资源整合的主要内容是什么？面临的困难有哪些？	26
15. 为什么要推进主辅分离，辅业改制工作？	27

16. 为什么要实施厂办大集体改革？	28
17. 厂办大集体改革的总体目标和基本原则是什么？	29
18. 如何提高盘活存量资产的能力？	30
19. 如何增强社会和自然资源使用能力？	32
20. 什么是产融结合？	33
21. 信息化与工业化融合带来哪些好处？	34
22. 如何建设资源节约、环境友好的质量效益型企业？	35
23. 什么是资源？什么是资源配置？	36
24. 企业的资源主要包括哪些内容？	37
25. 什么是风险？	38
26. 什么是风险管理？	39
27. 什么是全面风险管理？	40
28. 世界一流企业风险管理的特点是什么？	41
29. 什么是风险评估？	42
30. 风险管理中的“蒙特卡罗模型”是什么？ 对企业风险管理有什么现实意义？	43
31. 企业“做优”主要体现在哪些方面？	44
32. 什么是企业经营绩效？	46
33. 企业经济绩效考核的主要内容是什么？	47
34. 什么是企业持续发展能力？	49
35. 什么是国有资本经营预算？	50
36. 什么是 EVA 考核？	51
37. EVA 考核的主要作用是什么？	52
38. EVA 考核有哪些局限性？	53
39. 公司治理优包括哪几个方面？	55
40. 什么是企业法人治理结构？	58
41. 董事会是如何组成的？其职权是什么？	58

42. 什么是独立董事？如何组成？其职权是什么？ 60
43. 中央企业如何开展外部董事选聘工作？ 61
44. 监事会是如何组成的？其职权是什么？ 62
45. 什么是公司治理机制？ 64
46. 公司制股份制改革的经验有哪些？ 65
47. 什么是内部人控制？其有效对策是什么？ 67
48. 什么是股东诉讼制度？ 69
49. 什么是 OECD 公司治理结构原则？ 70
50. 布局结构优的主要内容是什么？ 71

51. 国有资本的重点和领域有哪些？ 73
52. 关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域有哪些？ 74
53. 什么是产权交易市场？ 75
54. 企业形象优的主要内容是什么？ 76
55. 中央企业如何率先做到诚信经营？ 80
56. 如何优化企业管理？ 81
57. 现代企业制度要求的企业员工素养主要有哪些方面？ 83
58. 如何提供优质产品？ 84
59. 如何完善高效服务？ 86
60. 如何积极履行社会责任？ 88

61. 什么是低碳经济？ 90
62. 什么是对标？中央企业与世界一流企业对标的主要内容是
什么？ 90
63. “五大战略”的主要内容是什么？ 92
64. 中央企业加快转变发展方式的意义是什么？具体要求是
什么？ 93
65. 什么是企业的分拆上市？ 94
66. 什么是整体上市？主要模式有哪些？ 94
67. 整体上市对于中央企业改革发展的意义是什么？ 97

68. 什么是战略性新兴产业？	98
69. 培育发展战略性新兴产业的意义和目标是什么？	100
70. 加快培育发展战略性新兴产业的工作重点是什么？	102
71. 中央企业如何实现由资源型向科技型转变？	104
72. 深入推进科技创新战略应坚持哪些原则？	106
73. 实施科技创新战略应在哪些方面加强建设？	107
74. 什么是产业技术创新战略联盟？	109
75. “走出去”战略的主要内容和战略意义是什么？	110
76. 中央企业应如何加大海外业务发展步伐？	111
77. 中央企业应如何提高国际化经营水平？	113
78. 中央企业应如何实现产业链和价值链的优化？	115
79. 什么是技术性贸易壁垒？	116
80. 人才队伍建设的主要内容是什么？	118
81. 如何加强科技人才和科技队伍建设工作？	121
82. 中央企业职工队伍有哪些特点？	122
83. 到2020年中央企业人才发展总的目标是什么？	124
84. 中央企业建设一流职工队伍重点实施的五项工程是什么？	125
85. 什么是市场化的选人用人机制？	127
86. 什么是“千人计划”？	128
87. 努力实践和谐发展战略，中央企业应在哪些方面加强建设？	130
88. 什么是社会主义和谐社会？	132
89. “三大保障”的主要内容是什么？	132
90. 什么是企业经营机制？	138
91. 怎样实现企业经营机制转换？	139
92. 适应市场经济要求、具有活力的企业经营机制的核心内容是什么？	140

93. 现代企业制度的主要内容是什么? 142
94. 现代企业制度与传统的国有企业制度有哪些不同? 144
95. 中央企业建立现代企业制度的关键是什么? 145
96. 什么是国有企业改制? 146
97. 什么是国有企业重组? 147
98. 国有企业党建工作应发挥什么作用? 148
99. 什么是“四好”领导班子、“四强”党支部和“四优”
党员? 149
100. 什么是学习型党组织? 150

1

“十二五”时期中央企业改革发展的 核心目标和指导思想是什么？

根据党的十七届五中全会和中央经济工作会议精神，“十二五”时期推进中央企业改革发展的指导思想是：高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，坚持基本经济制度，以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，深化企业改革，完善监管体制，优化资源配置，围绕做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业，深入实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展战略，加强和改进企业党的建设，全面提升中央企业整体素质和发展质量，增强活力，壮大实力，为经济社会发展作出新的更大贡献。

“十二五”时期，中央企业改革发展的核心目标就是：做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业。这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略所提出来的。中央企业大多处在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，做强做优中央企业，是加快转变经济发展方式、实现科学发展的必然要求，关系经济社会发展的全局，关系全面建设小康社会宏伟目标的实现。本世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，必须有一批与之相匹配的大企

业大集团。中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到世界先进水平，有的已经达到世界领先水平，具备了发展成为具有国际竞争力的世界一流企业的基础和条件。我们一方面要做强做优中央企业，更好地发挥它们在经济社会发展中的骨干中坚作用；另一方面要集中力量，集中资源，培育一批在国际市场上能与跨国公司同台竞争的大企业大集团。

2

“十二五”时期中央企业改革发展的 总体思路 and 战略任务是什么？

“十二五”时期，中央企业改革发展的总体思路概括起来是：围绕“一大目标”，实施“五大战略”，加强“三大保障”。十二五时期，中央企业改革发展的核心目标就是：做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业。这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略所提出来的。做强做优是对每一个中央企业提出的要求，具体来说要做到“四强四优”。“四强”就是自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强；“四优”就是经营业绩优、公司治理优、布局结构优、企业形象优。在做强做优的基础上，要着力培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。这些企业应该具备以下主要特征：主业突出，公司治理良好；拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌；具有较强的国际化经营能力和水平；在国际同行中综合指标处于先进水平，形象良好，有一定的影响力。我们要通过“十二五”

乃至更长期的努力，加快培育一批这样的世界一流企业。根据中央企业发展实际，“十二五”时期要重点实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展“五大战略”，力争取得新的突破。“十二五”时期，在大力实施好“五大战略”的同时，必须进一步深化国有企业改革、完善国资监管体制、加强和改进党的建设，为实现做强做优中央企业、培育世界一流企业的目标，提供持续的动力、体制和组织“三大保障”。

3

“十二五”时期中央企业发展总体思路 提出的背景和根据是什么？

总体上看，国际国内形势正在发生新的复杂变化，我国发展既面临难得的历史机遇又面临新的风险和挑战。从国际看，世界经济将继续缓慢复苏，但受政治、经济、安全等多种因素影响，不稳定、不确定因素仍然较多，复苏进程仍将艰难曲折。从国内看，我国仍处于重要战略机遇期，经济发展长期向好的趋势没有改变，各种有利条件依然存在，但面临的矛盾和问题也不少。面对复杂多变的国际国内经济形势，中央企业既面临新的发展机遇，也面临一系列新的挑战 and 困难。

当前及今后一个时期，我国工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展，国内市场潜力巨大；加快转变经济发展方式、调整布局结构、发展战略性新兴产业，给企业发展提供了广阔的空间；劳动力素质改善，科技创新能力不断增强，基础设施日益完善，发展的物质、技

术和体制基础更加牢固；全球产业结构的深度调整，新一轮科技革命的孕育发展，为我国企业在一些领域实现跨越式发展创造了条件。中央企业应当坚定信心，抓住机遇，努力在新一轮国际竞争中赢得先机，赢得主动。

在看到有利条件的同时，也存在一系列新的重大挑战和问题。从国际经济运行环境看，国际金融危机促使全球治理结构面临重大调整，世界多极化、经济全球化速度加快，气候变化以及能源资源安全、粮食安全等全球性问题更加突出。国际资本加速流动，主要货币汇率持续较大波动和金融市场动荡，国际大宗商品价格高位震荡，资产价格泡沫和通货膨胀风险增大。从国内经济发展环境看，经济结构调整压力加大，经济增长的资源和能源约束进一步加强，完成节能减排的任务更加艰巨，投资和消费关系失衡，就业总量压力和结构性矛盾并存，制约科学发展的体制机制障碍依然较多，改善民生和维护社会稳定的任务十分艰巨。从产业发展环境看，国际金融危机正在催生世界范围产业新发展，全球进入空前的创新密集和产业变革时代，主要发达国家已经开始研究并进行后危机时代的战略部署，抢占科技制高点。我国部分产业产能过剩矛盾突出，企业自主创新能力不强，关键技术自给率低，主要分布在国际产业链中低端环节。战略性新兴产业还处于发展初期，缺乏自主知识产权、市场配套体系不完善、政策标准体系尚未健全等问题亟待解决。从市场竞争格局看，国际金融危机发生后，发达国家的优秀企业及时进行战略调整和组织架构调整，反应速度更加敏捷，而我国国有企业调整速度相对较慢。随着社会整体收入的提高，企业的人力成本将进一步增加。各种形式的贸易保护主义愈演愈烈，国际市场竞争更加激烈。总体来看，中央企业改革发展面临的外部形势日益复杂，难度和压力不断加大。

同时还要看到，中央企业改革发展中还存在一些不可忽视的问题，

经济运行中的困难还很多，发展质量不高、后劲不足的问题还比较突出。一是缺乏真正具有国际竞争力的大公司大企业集团。整体上看，中央企业的核心竞争力和国际竞争力还不强，缺乏具有较强影响力的国际知名品牌，国际化人才严重不足，组织框架和经营模式不能适应国际化经营的需要。在国际标准和竞争规则的制定中，影响力还比较小。一些企业在国际市场上的恶性竞争十分严重。二是布局结构调整任务仍然十分艰巨。国有资本分布面仍然过宽、过散，有进有退、合理流动的机制尚不健全。组织结构不合理，大而不强的问题比较突出。许多行业还在国际产业链的低端，一些企业仍然延续高投入、高消耗的发展模式。三是技术创新能力不强。中央企业普遍面临自主创新能力不强，研发投入、研发能力和水平与跨国公司相比有很大差距的问题。重要产业对外技术依赖度比较高，不少核心关键技术还受制于人，创新型人才比较缺乏，科技创新尚未成为中央企业发展的支撑力量。四是管理水平和资源配置效率不高。一些企业管理链条过长，集团管控能力弱，缺乏对重要子企业和境外资产的有效监控和管理，重大资产损失时有发生。一些企业盲目铺摊子，主业不够突出，主营业务盈利能力较弱或盈利基础不牢固，财务风险和经营风险大。五是现代企业制度需要进一步完善。中央企业母公司的公司制股份制改革相对滞后，公司治理结构不完善，适合国情的治理模式有待进一步探索和完善，转换企业经营机制还有大量工作要做。六是企业历史包袱仍很沉重。中央企业办社会等各种负担仍然比较重，厂办大集体改革试点进展缓慢，一些企业主业优质资产上市后存续企业十分困难，一些历史遗留债务、人员安置等问题尚未完全化解。

总之，中央企业改革发展正处于一个关键的历史阶段，机遇和挑战并存，希望和困难同在。要充分利用国内外有利条件，克服不利因素影响，解决制约科学发展的问題，推动中央企业更好更快发展。

企业“做强”主要体现在哪些方面？

企业做强是综合实力的体现。企业做强，强在自主创新上，强在资源配置上，强在风险管理上，强在人才队伍上。

第一，强在自主创新上，提高企业竞争实力。中央企业作为我国经济的支柱和各行业的龙头，不仅要关注自身的持续发展，更要站在保持科技领导力、增强国有经济影响力和控制力的高度，不断增强自主创新能力。自主创新通常是指以自主知识产权为主的技术创新。在衡量评价跨国公司的综合实力时，自主创新实际上还包括管理创新和制度创新，也就是说，自主创新是指全面的创新，包括技术创新、管理创新和制度创新，以及完善综合的创新体制和机制。增强自主创新能力，对建设创新型国家、提高企业竞争力有着重要意义。

第二，强在资源配置上，优化资源使用效益。一要增强全球资源配置能力，实施“走出去”战略，充分利用国际资源，提升国际化的经营能力、控制能力和拓展能力，在全球化竞争中赢得一席之地。二要增强内部资源整合能力，完善自身的能力建设，提高集团公司的管控能力和资本使用效率，推进重点行业非主业分离重组工作，实现内部资源优化配置。三要增强存量资产盘活能力。一方面通过将生产同类产品的企业联合起来，增强产业集中度，扩大生产规模；另一方面将处于价值链上不同位置的企业很好地联系起来，充分发挥各自的优势，实现规模经

济效益。四要增强社会和自然资源使用能力。利用配置社会资本，实现股权多元化。积极推进产融结合，提高生产要素配置效率。促进信息化与工业化相结合，降低资源使用成本。充分发挥中介机构力量，为资源整合创造良好氛围。大力发展低碳经济，加强环境保护力度。

第三，强在风险管控上，提高企业整体抗风险能力。在现代市场经济中风险管控能力是企业核心竞争力的重要表现。强化中央企业风险管理工作，使企业有效辨识、评估、监测和控制经营中各种风险，确保不出现系统性、颠覆性的风险，保证企业总体战略目标的实现，是企业管理的重要任务。中央企业应结合自身实际，在增强风险管控能力方面展开积极探索，熟练掌握世界一流企业的先进理念和管理方法，努力提高中央企业的整体抗风险能力。

第四，强在人才队伍上，培养素质优良的企业团队。中央企业要充分引入竞争机制，充分发挥人力资源的作用，本着以人为本的宗旨，不断深化人事、劳动、分配三项制度改革，按照劳动制度改革合同制、人事制度改革竞聘制、分配制度改革岗位制的目标要求，率先形成职工能进能出、人员能上能下、收入能增能减的体制机制，保护职工的合法权益、薪酬体系和用人制度，吸引、留住并充分发挥人才特别是核心技术研发人才、高级管理人才以及国际化人才的作用。

什么是自主创新？中央企业主要应从哪些方面提高自主创新能力？

自主创新通常是指以自主知识产权为主的技术创新。但从广义上讲，自主创新应包括技术创新、管理创新和制度创新。中央企业作为我国国民经济的支柱和众多行业的排头兵，在自主创新方面取得了丰硕成果。同时，增强自主创新能力，提高企业竞争实力，带头振兴中国经济，中央企业责任重大，要率先做实、做好、做强自主创新工作。

一是以技术创新为支撑，提高中央企业的自主创新能力。技术创新是经济增长和经济发展的源动力，作为经济增长和经济发展载体的企业，其技术水平、技术创新能力不仅直接决定自身竞争力，更对整个产业和经济的发展有着重要的基础作用。特别是在产业技术变革速度日益加快，技术和产品寿命周期迅速缩短的情况下，科技创新能力对于全面提升中央企业自主创新能力和综合竞争力具有十分重大的意义。

二是以管理创新为重点，提高中央企业的经营管理水平。加强企业管理，推动管理创新，是促进国有企业改革发展的重要基础和保障。在“十二五”期间，中央企业将面对更加复杂多变的外部环境，日益加深的全球化市场环境、企业履行社会责任更高的要求、转变经济发展方式的低碳、环保要求，以及国际竞争、科技发展和信息技术更深更广的应用等也将给国有企业带来诸多新的挑战。因此，管理工作只有进一步加强、改进和创新，才能适应国有企业改革发展的要求，提高市场竞争