

CHINA-CO
| 華 | 彩 | 文 | 庫 |

一个集团就像一个车轮，所属公司就像车轮的辐条，车轮的整体性和辐条的刚性、柔性有机结合，车轮才能更好地前进。

白万纲 ● 著

Heavy industry enterprises:
strategy, control and development

一重企业： 战略、管控与发展



企业集团和所属公司各有其优点，只有建立符合自身实际的管控机制，才能充分发挥优势，在竞争激烈的市场中立于不败之地。

 中国社会科学出版社
国家一级出版社 ● 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

重工企业:战略、管控与发展/白万纲著. —北京:
中国社会出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3324 - 1

I. ①重… II. ①白… III. ①重工—工业企业
管理—中国 IV. ①F426

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 171508 号

书 名: 重工企业:战略、管控与发展

著 者: 白万纲

责任编辑: 晓 晶 张 杰

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010)66016392

邮购部: (010)66060275

销售部: (010)66080300 传真: (010)66051713

(010)66051698 传真: (010)66080880

(010)66080360 (010)66063678

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 北京京海印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 220 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

序

重工业体系建立于18世纪末至19世纪初英国爆发的工业革命，其标志是煤铁复合体的出现。煤铁复合体可以不依赖于其他行业自行发展，持续的投资可以使这个复合体的规模和精密程度指数化扩大，直到自然发展的界限，类似于生物一般的繁殖能力和进化能力，并能够为第一产业、轻工业和第三产业体系提供更多且更先进的机器设备，来使得这些产业的进化成为可能。

现代工业不仅规模可以指数化扩大，更重要的是加工精度和技术可以在一代代机器中积累，各种技术之间可以相互支援、提高。在差不多两个世纪的时间里，简陋的机床和蒸汽机进化成了今天的太阳能电厂、数控机床、气象卫星，而且能源、资源的采集和加工能力的提高还没有触顶的迹象，这种进步是手工业—农业社会根本无法想象的。

我国在重工业的发展进程中也取得了丰硕的成果。适逢当前国家再次进行重工行业的深化改革、未来5年里完成重工行业改制的良好契机，我们将重工企业战略、管控和发展等方面的知识和经验收集起来，汇编成册，以便共同学习探讨，以提高我国重工企业的管理水平和市场能力。

重工业乃一国之根基，也正是我国下一阶段产业结构调整和大力发展的重中之重。从国有重工企业的深化改革、集团化集约发展到民营重工企业集团的迅速崛起，都需要一个集团化管理思想认识和能力培养的过程。

我们将不懈努力，与各界仁人志士一起，共同关注重工企业及至整个国家的繁荣和发展。

前 言

19 世纪下半叶，清政府为了摆脱列强对我国钢铁的封锁和控制，抵御列强的经济侵略，也为了解决军备和民用工业对钢铁的需求，时任两广总督的张之洞主持兴建了湖北汉阳铁厂和大冶铁矿等重型企业，以此为标志，开创了我国重工行业发展之路。从新中国初期的国家领导人意识到发展国家重工业的紧迫性与重要性，到 20 世纪末东北老重工业基地的兴衰，再到如今的重工行业再次焕发青春和东北基地的重振，这样一部历史浓缩了我国重工业艰辛而卓越的发展历程。

由于我国重工企业早期具有“国有产权、指令性经营模式”的特征，在改革开放市场化的冲击下，重工企业正面临着“企业制度性、管理体制性和经营模式性”的问题与挑战。因此，我国重工企业在新形势下的管理管控模式的创新必须符合以下几点要求：第一，探索适应国有或者国有控股的产权制度特征的企业管控模式；第二，探索适合重工行业特征和控股集团管理体制的企业管控模式；第三，探索适合民营重工企业集团经营管理模式的企业管控模式。

但是，令人遗憾的是，许多重工集团企业在引入先进管控技术和工具后，却发现其应用效果并不理想，甚至失败。失败的一个最重要的原因就是集团公司管控没有真正结合自身实际，特别是重工企业所具有的特性，缺乏对结合实际的基于公司治理结构的管控模式的灵活运用。

我国的重工企业目前还没有完全转轨，仍存在部分的事业单位，因此从组织架构与组织管控上存在较大的差异性。也正是因为重工企业中还有相当一部分单位还处于转轨阶段，或是刚刚转轨，所以，总体上讲，采用的还并不都是现代的管控方法；许多集团公司都是经验管控，管理水平并不高，陈旧的管理跟不上现

代的运营模式。再加上重工企业关系到国家的国防与科技水平，因此在组织管控与人力资源的管控上受政策性因素影响较大。

市场经济大潮中的重工现代企业管控模式的确立，不仅要符合现代企业制度的一般属性，而且必须兼顾到重工企业的特殊属性，既不能完全简单照搬一般民用企业的现代管控方案，也不能采用某一固定模式对重工企业进行管控。

重工企业有其特殊性，但其也具备众多企业的共性，值得我们深入研究。“十一五”规划明确提出，我国要大力发展造船、机械制造等重工业。这也表明随后重工企业的股份制改造、重组、兼并活动的频率将加剧，集团化的市场运作趋势将不可阻挡。重工企业集团化和部分非国家核心领域市场开放程度的加大，也就必然要求我们在集团企业管控能力和认识上有所提高，同时结合重工行业自身特点进行集团管控的研究。这也正是本书的出发点所在。

在共性上，首先我们需要了解一般意义上的集团化管控内容，即母公司如何对子公司进行管控操作，以有助于我们对重工企业战略、管控与发展的深入理解。国内有学者将母公司对子公司的管控操作分为如下若干流派：治理派——以美国为首，内部层层委托，外部强有力监控；一体化运营派——全资子公司或模拟法人，内部分工；强势集团派——母公司用交易换取管控；投资组合派——母公司类似基金经理；内部控制派——强调秩序和安全；经理层激励派——用经理层激励化解信息黑洞。

无论哪一流派，华彩认为，对一个重工企业管控的核心解决方案必须结合企业管理的实际情况，灵活运用“治理 + 管理 + 控制”。一句话，“就是治理加管控，管理加控制”。

治理产权及决策的管理，治理结构，多层次委托，治理的运行与优化，这是治理；管理无外乎就是运作和效率；而控制包括授权体系、流程控制、决策程序、财务内部控制等。参见图1。

同时，对于一个重工集团公司简单化的管控，华彩还认为要抓两头放中间，即母公司抓战略、计划、预算以及抓审计稽核，把中间全部放掉；但是中间放掉的话必须有一些有效的风险控制去把中间控住，而把中间控住的一个重要原则就是分权与分层决策。参见图2。

一个集团就像一个车轮，所属公司就像车轮的辐条，车轮的整体性和辐条的刚性、柔性有机结合，车轮才有可能更好地前进。重工企业集团和所属公司

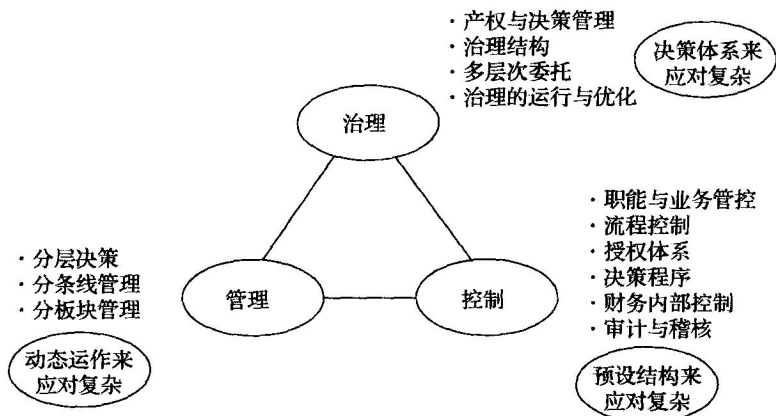


图1 治理+管理+控制

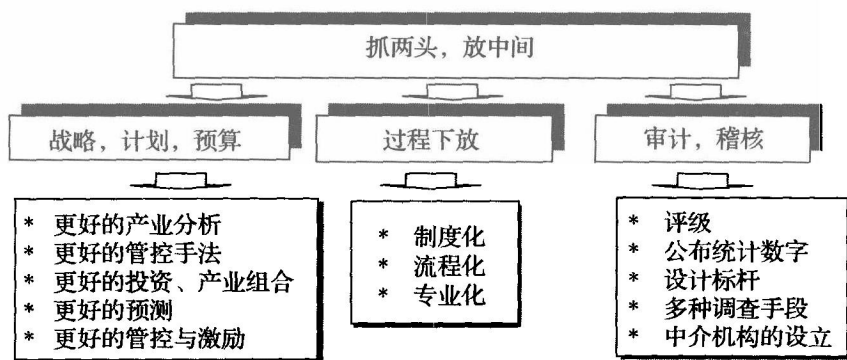


图2 管控的核心原则

各有其优点，只有建立符合自身实际的管控机制，才能充分发挥重工行业的优势，在竞争激烈的民品市场中立于不败之地，集团才有可能更加稳定、快速的前进。

本书共分为五大部分，第一部分主要讲了我国重工企业的发展，分析了重工行业的现状及我国重工集团的市场化进程。第二部分主要讲述国外重工行业的发展，详细剖析了德国、日本以及韩国重工企业的管理管控机制、结构和模式。第三部分从国内和国际形势、行业状况、国家产业政策以及国家相关法律法规等角度，全面分析了我国重工企业在未来发展中面临的机遇和挑战。第四部分主要分析我国重工集团在新时代的发展战略问题。第五部分详细分析了我国集团企业目前的管控现状、存在的问题及如何结合自身实际选择适合重工集团的管控模式、

如何运行操作等内容。

管控的价值在于能解决集团内的“利益均沾”和母子集团共同发展的问題。华彩咨询机构是中国母子公司管控研究的发起者，是国内领先的母子公司管控专家。自华彩成立以来，一直将母子公司管控作为管理咨询服务的立足点，经过10年的潜心探索和企业实战，总结提炼出了华彩母子公司管控模式；深入剖析集团公司高速度、跨地域、多元化发展面临的障碍，打造一套简化易行、可复制的管控机制。

我们非常愿意和国内外专家对母子管控特别是重工行业集团公司的管控问题进行更加深入的探讨，更愿意帮助企业解决在企业高速发展、壮大过程中遇到的管控问题。

目 录

第一部分 中国重工行业现状

第一章 中国重工行业的发展	7
第一节 中国重工企业的发展历史	7
第二节 中国重工企业的特征	12
第二章 中国重工行业市场化分析	15
第一节 中国重工行业市场化发展过程	15
第二节 中国重工行业市场化现状分析	18
第三节 中国重工行业企业管理模式分析	22

第二部分 世界主要国家地区重工发展分析

第一章 德国重工业发展现状	27
第一节 德国重工业发展现状和前景	27
第二节 德国重工行业的特点	31
第三节 德国重工企业管理体制、结构和模式	35
第二章 日本重工业发展现状	46
第一节 日本重工业的发展现状和前景	46

第二节 日本重工行业的特点	57
第三节 日本重工企业管理体制、结构和模式	59
第三章 韩国重工业发展现状	61
第一节 韩国重工业发展现状和前景	61
第二节 韩国重工行业的特点	63
第三节 韩国重工企业管理体制、结构和模式	65

第三部分 中国重工行业面临的机遇与挑战

第一章 中国重工企业面临的挑战	71
第一节 中国重工企业的现状	71
第二节 国际钢铁价格上涨影响造船业	79
第三节 中国重工企业遭遇成本危机	82
第四节 中国重工行业如何追赶世界领先技术	84
第二章 国家战略	88
第一节 产业政策	88
第二节 规划措施	89

第四部分 中国重工行业的发展战略

第一章 中国重工行业发展的战略思考	97
第一节 提高中国重工业国际竞争力的对策和思路	98
第二节 重工经济需突破设计之“门”	104
第二章 对民营重工企业经营策略的建议	111
第一节 正确的经营策略是企业兴衰成败的关键	112
第二节 深谋远虑的经营策略是企业管理创新的根本	113

第三章 重工企业集团战略规划	116
第一节 集团战略、单体公司战略及两者异同	116
第二节 集团战略规划、四层级战略	120
第三节 重工企业集团战略规划	126

第五部分 重工企业管控

第一章 重工企业集团化发展	133
第一节 重工企业集团化发展态势	133
第二节 重工企业集团化经营方式	134
第三节 政府在重工企业中的特别影响	136
第四节 关于企业集团化	138
第二章 母子公司管控概述	143
第一节 母子公司管理的发展趋势	143
第二节 母子公司管控的主要流派	147
第三节 母子公司体系整合的两种境界	150
第四节 母子公司管控之难	153
第五节 母子公司管控中常见的问题	155
第三章 华彩母子公司管控的核心解决方案	157
第一节 母子公司的核心解决方案：治理 + 管理 + 控制	157
第二节 母子公司管控的主要着眼点	159
第三节 华彩母子公司管控体系	162
第四章 华彩母子公司管控体系	165
第一节 公司治理体系	165
第二节 组织体系整合	168
第五章 管控环境	171
第一节 跨层次管理职能、流程的协同性促进	171

第二节 信息管理	172
第三节 风险管理	175
第四节 企业文化	182
第五节 重工企业集团管控——财务管控	186
第六章 案例：中船集团的强力管控	197
强力集团管控让中船集团更大更强	197
总结	204

第一部分

中国重工行业现状

中国经济经过 30 年的改革开放和发展，已经出现了一大批具有世界竞争力的大型集团企业，其中的很大一部分是国资委领导下的大型国企，具有垄断性质和国家战略意义，很多正在经历着市场化变革。另外，民营经济中也出现了很多杰出代表，组成集团化企业，参与国际竞争。重工企业集团是其中的重要代表。

相对于轻工业而言，重工业是指为国民经济各部门提供物质技术基础的主要生产资料的工业。中国的重工业包括能源、钢铁、机械和化工工业。在 1999 年，我国的重工业由所有国有企业和工业企业带来的产业增值已经达到 11617 亿元。在煤炭、石油和电力能源方面，煤炭是主要的能源资源。大型的煤田包括：山西大同煤田、河北开滦煤田、河南平顶山煤田、安徽淮北煤田、山东兖州煤田、江苏徐州煤田、黑龙江鸡西煤田、辽宁铁法煤田等共 16 个。近年来，随着工业体系的结构调整，煤炭企业的经济快速增长，折射出它们的发展正在趋向集约型，同时，经营的多样化发展十分迅速。2008 年中国的重点煤矿企业已经建立起了 17000 多家多元化经营的企业，产值占全国煤炭产值的一半以上。

中国的石油工业主要分布在黑龙江的大庆油田、辽宁的辽河油田、山东的胜利油田、河北的华北油田和天津的大港油田。近年来，在塔里木、吐鲁番—哈密、准噶尔盆地已经发现了丰富的石油资源储藏。同时，还有大量蕴藏在渤海湾和南海东西海岸的石油天然气资源，是对以上大型陆上石油和天然气资源很好的补充。两个新成立的大型集团——中国石油天然气集团和中国石化集团是中国目前最大的两个石油天然气企业。

中国石化集团的营业收入 2007 年为 1.2 万亿美元，在世界 500 强企业排行榜上排名上升为第 17 位。

中国的能源工业包括热电、水电和核电工业，发展十分迅速。1990 年，中国的安装能力由 10000 万千瓦发展到 20000 万千瓦，其产能和安装的能力都已经跃居世界第二位。2007 年全国新增发电装机约 1 亿千瓦，装机总量达到 7.13 亿千瓦。在中国，有 58 家大型水力发电站已经完工或正在建设中，其中有 19 个发电站的安装机组能力超过 100 万千瓦。二滩、小浪底和长江三峡库区水力发电站，以及连云港和岭澳核电工程项目都已完工并投入使用。浙江秦山核电站和广东大亚湾核电厂也已经完成。在建的项目还有：山东海阳核电站 2006 年年底开工，规划容量为 600 万千瓦级核电机组，并留有扩建条件，拟于 2010 年开始发电；广东阳江核电站 2005 年年底破土动工，计划总投资 80 亿美元，建成 6 台百万千瓦机组，成为继秦山一期、秦山二期、秦山三期、大亚湾、岭澳之后第 6 个并网发电的核电站。2007 年中国的核能发电不到 700 万千瓦，中国的计划是到 2020 年发展到 4000 万千瓦。目前，我国电网已经能够涵盖所有的城市和大部分农村地区。

大型钢铁企业主要分布在鞍山、太原、包头、北京、上海、天津、武汉和攀枝花市。中国目前有 77 家大中型钢铁企业，其中上海宝山钢铁集团是我国最大的钢铁企业集团，其使用先进技术，改进生产设备，从而能够生产许多类型的高钢级，如冷轧钢板、冷轧硅钢片、镀锌钢板和钢管等。现在，中国有能力生产 1400 品种、20000 种规格以上的钢材制品。此外，中国在轧制钢材上已经可以自给自足，自给率达到 90% 以上。由于国内需求的旺盛，近年来钢铁行业发展迅速，产能迅速扩张。2005 年，国家发改委曾经提出控制在 4 亿吨左右，拟淘汰 1 亿吨落后炼铁生产能力、5500 万吨落后炼钢生产能力，而实际上 2006 年中国钢铁产能超过 4 亿吨规模。

中国的机械制造业包括：农业机械、工程机械、仪器仪表、通用机械、重型矿山机械、机床、电气工程设备、轴承、掌握工具、食品包

装机械和汽车。通过引进、消化和吸收高新技术，代表今天先进工业发展水平的一批顶尖的科技产业得到迅速发展，并已初步形成生产规模。例如，在汽车行业，长春第一汽车集团和上海汽车工业集团引入德国的大众汽车公司的生产技术生产轿车。机械工业能提供其他行业所需的成套高层次的设备，包括大型高炉、大型板坯和方坯连铸机、发电机、电力、煤炭、采矿设备、石油勘探设备、石油冶炼、炼油植物、化工厂、浮法玻璃生产线和其他成套设备。

中国的化工行业包括化学提取和生产化肥、农药、基本无机原料、基本有机化工原料、合成纤维单体、合成橡胶、感光材料、橡胶制品、塑胶制品、石油化工、化学品、用于家庭使用的药品等超过 40000 个品种。目前中国在 10 多个品种的化学品出口上处于世界领先地位，如合成氨、化肥、硫酸、纯碱和橡胶轮胎。上海、北京、天津、大连和沈阳是中国最重要的化学工业基地。中国不但在化工产品上满足自给自足，同时出口到 100 多个国家和地区。

我国的工业基地主要按照区域分为四个板块：

一、京津唐工业基地

1. 范围：以北京、天津、唐山为中心的综合性工业基地。
2. 特点：轻重工业都较发达的综合性工业基地，有钢铁、化工、机械、轻纺等工业。

3. 发展工业的优势：

(1) 丰富的煤（开滦）、铁（迁安）、石油（天津大港油田、华北油田）、海盐（长芦：地势平坦，广阔的海滩，晴天多，有利于水分蒸发）等资源。

(2) 统一的电网，便利的铁路、公路和近海运输，紧靠山西能源基地，并有输油管道联结东北、华北的油田，能源输出港——秦皇岛、天津——出口港。

4. 不利条件：淡水资源短缺。

5. 发展前景：钢铁、石油化工、电子、高档轻纺和精细化工方面。

二、沪宁杭工业基地

1. 范围：以上海为中心，包括苏州、无锡、常州、杭州、南京等（开放城市：上海、宁波、南京）。

2. 特点：我国规模最大、结构最完整、技术水平和效益最高的综合性大型基地，工业结构以轻型及精密机械、轻纺、电子、化工等工业最为突出。

3. 发展工业的优势：

(1) 地理位置：腹地宽广，沿海南北海运的中点，长江入海口，是长江流域广大地区进出海洋的门户。

(2) 运输条件：京沪、沪杭线在此交会，长江航运和海运方便，交通便捷。

(3) 自然条件：地势低平，亚热带季风气候，热量充足，降水充沛，地处沿海。

(4) 科技条件：教育比较发达，科技力量雄厚。

(5) 人口与劳动力：人口稠密，劳动力素质好，有较强的经营管理理念和经济活动能力。

4. 不利条件：能源和矿产资源缺乏。

5. 发展前景：使结构轻型化，实行内联外引，开拓国际市场，发展高精尖工业。

三、辽中南重工业基地

1. 范围：以沈阳（机械）和大连（造船和石油加工业）为中心，包括鞍山（钢铁）、本溪（钢铁）、抚顺（煤）、辽阳（化纤）等。

2. 特点：我国最老的重工业基地，有钢铁、造船、化工、纺织等工业。

3. 发展工业的优势：煤、铁、石油资源丰富，交通便利。

4. 不足：能源和淡水不足。

5. 发展方向：更新设备，提高产品质量，适当限制耗能大、当地缺乏原料的工业。

四、珠江三角洲轻工业基地

1. 范围：以广州、深圳、珠海为中心，包括珠江三角洲经济开放区各城镇。

2. 特点：我国南部重要的轻工业基地，主要有家电、食品、服装、玩具制造业。

3. 优势：

(1) 农产品资源丰富。

(2) 背靠祖国内地，靠近我国香港、东南亚，侨乡为利用外资发展本区工业提供了有利条件。

(3) 劳动力资源丰富。

4. 不足：资源缺乏。

5. 发展前景：大力引进外资及先进技术和管理方法，发展出口为主的加工业和制造业，形成以轻工业为主的综合工业基地。