

CHINA-CO
| 華 | 彩 | 文 | 庫 |

白万纲 ● 著

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。

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。

Military enterprises:
strategy, control and development

军工企业：

战略、管控与发展

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

军工企业：战略、管控与发展

白万纲 著

 中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

军工企业：战略、管控与发展/白万纲著. —北京：
中国社会科学出版社，2010.9

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3323 - 4

I. ①军… II. ①白… III. ①军工厂—工业企业
管理—中国 IV. ①F426.48

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 171507 号

书 名：军工企业：战略、管控与发展

著 者：白万纲

责任编辑：晓 晶 张 杰

出版发行：中国社会科学出版社 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：14.25

字 数：240 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

滚滚历史长河，战争兵戈绵绵，帝王将相，为建国立功，刀兵相见无数。

然自第二次世界大战结束以来，虽局部冲突纷扰不断，但为了人类共同的生活和繁荣，大的战事渐行渐远。古语说：“兔死狗烹，鸟尽弓藏”，然而当今各国对待兵事的处理，并不尽然。第二次世界大战以后，西方几个军事大国军转民用的进程，不仅使民生质量得以大幅提高，而且对军方的高端技术发展大有促进，由此可见，军转民之明举功不可没。

我国在军转民的进程中，也取得了丰硕的成果。适逢当前国家再次进行军民深化改革，未来5年是完成军转民改制的良好契机，我们将军工企业战略、管控和发展等方面的知识及经验收集起来，汇编成册，以便共同学习探讨，提高我国军工企业的管理水平和市场能力。

一国之兵力建设，非一朝一夕之功；同时，军转民之路，也非平坦坎坷之途。从计划经济观念转变到市场经济意识建设，需要一个思想认识和能力培养的过程。

我们华彩管理咨询的所有同人对此有深刻的认识，在本书筹划和编写工作中贡献出智慧和经验的有：白万纲、郑文斌、俞少民、谷政、孟利军、邵向沛、朱建军和郑波等同志。

我们将努力不懈，与各界仁人志士一起，共同关注军工企业乃至整个国家的繁荣和发展。

前 言

我国军工企业从 1928 年的一家红军被服厂发展到五机部（七机部），再到核工业、航天、航空、船舶、兵器五大总公司，最后发展到今天的十大军工集团，代表着国家行使对军工企业的所有者管理职能。军工企业自新中国成立以来已经经历了两次创业，这两次创业分别以“艰苦奋斗、奉献精神”和“面向市场、军转民”为特征。目前，军工企业正在经历第三次创业，第三次创业的主要特点是以“制度创新、机制创新和管理创新”为重点和突破口。

由于我国军工企业具有“国有产权、军工行业特殊性和军民结合的经营模式”的三大特征，军工企业正面临着“企业制度性、管理体制性和经营模式性”问题与挑战。因此，军工企业第三次创业的管理管控模式创新必须符合以下几点要求：第一，探索适合国有或者国有控股的产权制度特征的企业管控模式；第二，探索适合军工行业特征和控股集团管理体制的企业管控模式；第三，探索适合军民用品结合经营管理模式的企业管控模式。

但是，令人遗憾的是，许多军工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，特别是军工企业所具有的特性。同时，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。

我国的军工企业目前还没有完全转型，仍存在部分的事业单位，因此，在组织架构与组织管控上存在较大的差异性。也正是因为军工企业中有相当一部分单位还处于转型阶段，或是刚刚转型，所以，从总体上讲，并不是所有军工企业都采用现代的管控方法，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，再加上军工企业关系到国家的国防机密与发展，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。

市场经济大潮中的军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，而且必须兼顾到军工企业的特殊属性，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其进行管控。

军工企业有其特殊性，当然也具备与众多企业相同的性质，值得我们深入研究。目前，军工企业的改革逐步提上国家日程，2007年年底颁布的军工企业股份制改革暂行规定便是最好的说明。这也表明，随后军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。军工企业集团化和部分领域市场开放程度的加大，必然要求我们在集团企业管控能力和认识上有所提高，同时结合军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，这样有助于我们对军工企业战略、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，对一个军工企业而言，管控的核心解决方案必须结合自身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。

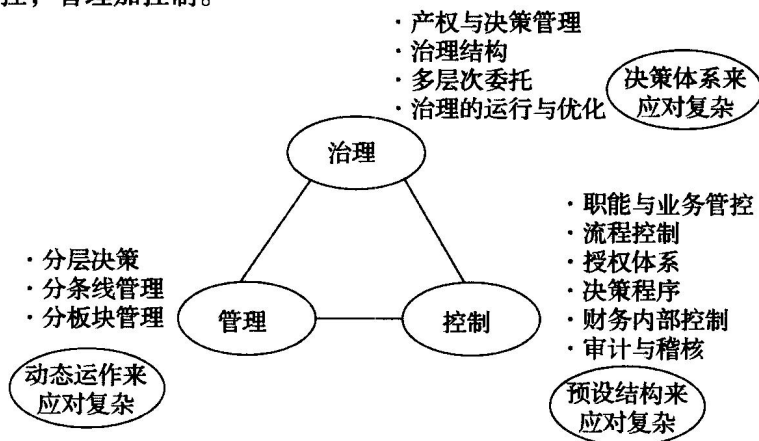


图1 治理+管理+控制

产权与决策的管理，治理结构，多层次委托，治理的运行与优化，这就是治理。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。

同时，对一个军工集团公司简单化的管控，华彩认为就是要抓两头放中间，母公司抓战略、计划、预算以及审计与稽核，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制住，而中间控制住的一个重要原则就是分权与分层决策。

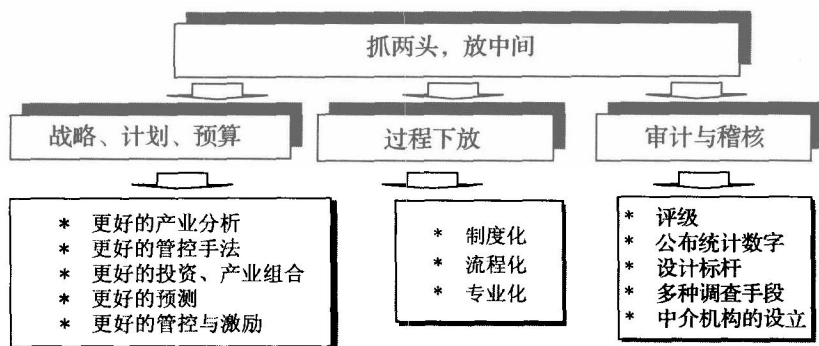


图2 管控的核心原则

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。军工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，才能充分发挥军工行业的优势，在竞争激烈的民品市场中立于不败之地，集团才能更加稳定、快速地前进。

本书共分为五大部分，第一部分主要讲述我国军工企业的发展，分析军工行业的现状及十大军工集团的市场化进程。第二部分主要讲述国外军工行业的发展，详细剖析美国、俄罗斯以及西欧军工企业的管理管控机制、结构和模式，并从多方面详细比较分析中法两国军工行业的集团母子公司管控模式。第三部分从国内外形势、行业状况、产业政策以及相关法律法规等角度全面分析我国军工企业在未来发展中面临的机遇和挑战。第四部分主要从军工企业军民融合、军民分立、以民为主等方面重点分析我国军工集团在新时代的发展战略问题。第五部分详细分析我国军工集团目前的管控状况、存在的问题、如何结合自身实际选择适合的管控模式、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、国内领先的母子公司管控专家，自成立以来，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。同时，深入剖析集团公司高速度、跨地域、多元化发展面临的障碍，打造了一套简化易行、可复制的管控机制。

我们非常愿意和国内外专家对母子公司管控，特别是军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 我国军工行业现状

第一章 我国军工行业的发展	3
第一节 我国军工企业的发展历史	3
第二节 我国军工企业的特征及面临的困难	13
第二章 我国军工行业的格局	18
第一节 我国十大军工集团的由来	18
第二节 我国十大军工集团的简介	19
第三章 我国军工行业市场化分析	22
第一节 我国军工行业市场化发展过程	22
第二节 我国军工行业市场化现状分析	24
第三节 我国军工行业企业管理模式分析	30

第二部分 国外军工行业的发展

第一章 美国军工行业	45
第一节 美国“军转民”的演变与发展	45
第二节 美国的军工企业管理体制与结构	46

第三节 美国军工企业现状与“军工复合体”现象	47
第二章 俄罗斯军工行业	54
第一节 俄罗斯军工企业管理现状介绍	54
第二节 俄罗斯航空军工企业面临的挑战	57
第三章 西欧军工行业	58
第一节 西欧军工企业发展趋势	58
第二节 西欧军工企业管理体制与结构	59
第三节 西欧军工企业管理模式	60
第四节 法国与中国军工行业发展对比分析	60

第三部分 我国军工行业面临的机遇与挑战

第一章 国际形势	69
第一节 远空探索	69
第二节 航空运输	71
第三节 军事战争	75
第四节 军事工业格局	77
第二章 国家战略	80
第一节 产业政策	80
第二节 规划措施（大动作）	84
第三章 我国军工行业面临的机遇和挑战	93
第一节 机遇	93
第二节 挑战	105

第四部分 军工企业发展战略

第一章 单核双翼——军民融合的发展战略	117
第一节 我国军民融合状况介绍	118

第二节 世界各国军工企业军民兼容发展情况及启示	123
第三节 我国未来的军民融合发展之路	135
第四节 我国军工企业军民融合案例分析	137
第二章 双龙齐飞——军民分立	153
第一节 军民分立概述	153
第二节 案例分析	153
第三章 由军转民——以民为主	158

第五部分 军工企业管控

第一章 军工企业集团化发展	167
第一节 军工企业集团化发展态势	168
第二节 军工企业集团化对国防工业的影响	169
第三节 军工企业集团化的调整和经营方式	170
第四节 政府在军工企业集团化中发挥的作用	172
第二章 母子管控概述	175
第一节 母子公司管理的发展趋势	175
第二节 母子公司管控的主要流派	179
第三节 母子公司体系整合的两种境界	182
第四节 母子公司管控之难	184
第五节 母子公司管控中常见的问题	186
第三章 华彩母子公司管控的核心解决方案	188
第一节 母子公司的核心解决方案	188
第二节 母子公司管控的主要着眼点	190
第三节 华彩母子公司的管控体系	193
第四章 华彩母子公司管控体系	195
第一节 公司治理体系	195
第二节 组织体系整合	198

第五章 管控环境	201
第一节 跨层次管理职能和流程的协同性促进	201
第二节 信息管理	202
第三节 风险管理	205
第四节 企业文化	211

第一部分



我国军工行业现状



第一章

我国军工行业的发展

我国军工企业自诞生以来，走过了曲折艰苦的发展之路。它伴随着中国革命和军队的建立而诞生，又伴随着新中国的成立走过了辉煌和探索调整前进的道路，近来随着改革开放的深入和市场经济的要求，我们的军工企业面临着新的机遇和挑战，变革势在必行，曾经辉煌的历史也时刻鞭策着我们不断前行。

这里先简要回顾我国军工企业的诞生、发展之路，从而清楚地认识到军工企业不同于一般行业的特殊性是和它自身的特点密不可分的。只有认识了这些，才有可能对新条件、新时代下军工企业的发展有所建树。

第一节 我国军工企业的发展历史

一、新中国成立前我国军工企业的发展历程

我国军工企业生产经营有着悠久的历史，它伴随着中国革命和军队的建立而诞生，伴随着中国革命的发展而成长。为了保障军需，1928年5月在井冈山革命根据地建立了第一个红军被服厂；1931年10月，中央修械所、江西省苏维埃修械所和中国工农红军第三军团修械所合并，在江西官田成立了中央兵工厂，负责枪炮修理与弹药生产。抗日战争时期，各抗日根据地响应中央号召开展了轰轰烈烈的大生产运动，“一面战斗，一面生产”。其间，王震同志率领三五九旅将荆棘丛生、荒无人烟的南泥湾变成了“陕北的好江南”，开荒30多万亩，并办起了纺织、制鞋、造纸、肥皂等一批军需民用品的生产工厂。在“大生产运动”的

推动下，各抗日根据地先后建立了被服厂、纺织厂、针织厂、酿酒厂等，到日本投降前，八路军、新四军的军需工厂已发展到400余个，职工达4万余人，主要设备有9000多台，生产了大批军需民用产品，减轻了人民的负担，为夺取抗日战争的胜利作出了重大贡献。根据毛泽东同志1938年10月在党的六届六中全会上提出的“每个游击战争根据地都必须尽量设法建立小的兵工厂，办到自制弹药、步枪、手榴弹等程度，使游击战争无军火缺乏之虞”的要求，各抗日根据地军事工业也有较大发展。

解放战争时期，人民解放军由战略防御转向战略进攻。随着战争形势的发展，军队工业生产有了相当的发展，并开始由分散走向集中，由农村走进城镇。加上接收国民党的一批工厂，创建当时已有相当规模各类军需工厂达100多个，并创建一批军火工厂与军械修理工厂。仅东北军区，到1949年2月，就有军工生产单位70多个，职工4万多人，各种设备1万多台。

新中国成立以后，为了适应部队建设需要，军需生产、装备生产有了新的发展，形成了自己的军工生产体系，有飞机、兵器、坦克、舰船、导弹、军服等制造厂和装备修理厂等。军工企业的建立和发展，为建设一支强大的人民军队、保卫社会主义现代化建设作出了不可磨灭的贡献。几十年来，军工企业的生产随着形势的发展变化，正在沿着建设有中国特色的社会主义方向健康稳步地发展。

二、新中国成立初期至1978年：计划经济时代的军工产业

新中国成立初期，我国面临着复杂的国际形势和国内形势，外有以美国为首的资本主义世界国家的敌对势力，内有国民党颠覆政权的可能性，为了巩固政权，建立强大的国防工业势在必行。同时，紧接着的朝鲜战争逼迫着我国政府必须集中国内所有的人力、财力、物力优先进行国防工业建设，以备战争所需。在“一五”期间，结合前苏联援建的44个军工建设项目，我国又在独立自主的基础上对一些老企业进行了跨越式的调整和改造，先后建立了兵器、电子、船舶、核、航天等现代化工业部门。国防工业的发展不仅促进了武器装备水平的提高，而且带动了冶金、机械、化工、材料等一大批工业部门的进步和发展。随后的六七十年代，由于中苏关系破裂，中国的国防工业被迫走上了一条独立自主、自力更生的发展道路，国防工业对外开放的大门几乎处于被关闭状态。由于国内外安全遭到严重威胁，因此国家作出了“要准备打仗”的战略决策。当时的主要做

法就是一、二、三线的布局建设，贯彻“山、洞、藏”的方针。其中，国防工业是三线建设的重点，不但将前方的军工企业迁至后方，也在西北、西南、中南地区建立了一大批军工企业；同时，各省建立起自己相对独立的军工体系（主要是兵器工业）。在这段时间内，特别是“文革”十年，由于长时间受到“左”倾思想干扰，我国国民经济遭受了严重破坏，但国防工业在“要准备打仗”的临战思想指导下，一些尖端军工生产领域仍旧取得了重大突破，以“两弹一星”为代表的先进军工技术在这一时期获得成功。这一时期国防工业的发展及其所取得的成就是在极其恶劣的国际和国内环境下取得的，不仅带动了当时我国工业化水平的提高，而且为改革开放后工业化的快速发展创造了一定条件。其后，国防工业实行“大规划”战略，对国防工业的投资过多、盲目求大求快造成了巨大的浪费，并使国防工业背上了沉重的包袱。“文革”也给当时的管理制度、人力资源、技术发展造成了巨大的破坏。在这前30年的发展历程中，我国的军工产业是建立在高度集中的计划经济体制之上的，这种体制在集中有限资源发展国防工业和为国防建设提供物质技术手段等方面产生过积极的作用，但同时也暴露出资源配置效率和经济效益低下等一系列弊端。主要表现有以下三点：

1. 产业布局分散，专业重复建设，整体技术水平低下，资源严重浪费

新中国成立初期，为了平衡内地工业基础和备战需求，国家的很多新建项目以及为其配套的建设项目被安排在内地，其中，国防工业新建项目主要安排在中西部。到了1964年，党中央作出了国防工业进行一、二、三线布局，大力建设三线的战略决策。通过三线建设，在我国中西部13个省区共投入2052亿元资金，建成了近2000个大中型企业和科研机构，建设了30多个工业基地，从而在中西部地区形成了以国防工业为重点、生产门类齐全、科研实验与生产相结合的工业体系。但是，国防工业布局不可避免地存在着布点过于分散、资源重复配置和闲置浪费现象比较严重、经济效益和军事经济效益不高等问题。

2. 政企职能不分，职责不清，机构重叠，效率低下

在计划经济体制时期，虽然有些军工科研生产部门也被称之为军工企业，但它们并不是真正意义上的企业。当时的军工企业既没有生产经营自主权，也不承担经营风险和享有收益分配权。企业生产要素的分配、生产活动的组织和产品的调拨等都通过政府的指令性计划来进行调节，企业成为政府的附属物。当时的国防科工委既是买方又是卖方，利益不明；而国防采办计划制度忽视了商品生产、