

做强做大

探索与实践

国务院国有资产监督管理委员会企业改革局 编

ZUO QIANG
ZUO DA
TAN SUO
YU SHI JIAN



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

做强做大探索与实践

国务院国有资产监督管理委员会企业改革局 编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

做强做大探索与实践/国务院国有资产监督管理委员会企业改革局编. —北京:中国经济出版社,2005.1

ISBN 7-5017-6850-1

I. 做… II. 国… III. 大型企业:国有企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 141474 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:吴凌芳(电话:010-64471642)

责任印制:常毅

封面设计:北京中子画艺术设计有限公司

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32

印张:12.625 字数:340千字

版 次:2005年1月第1版

印次:2005年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6850-1/F·5475

定价:28.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418、68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

编写组成员

顾 问:邵 宁

主 编:刘东生

副 主 编:白英姿

编写组人员:尹义省 刘 虹 王文彬

李胜强 陈 可 毛系元

序 言

大公司大集团是一个国家经济发展、参与国际竞争的主力军，也是产业结构调整 and 升级的主导力量。能否发展一批具有国际竞争力的大公司大集团，是我国经济面临的一个重大的战略性问题，也是我们尚未完成好的重大任务。党中央、国务院十分重视发展具有国际竞争力的大型企业集团工作。1993年，党的十四届三中全会对发展大型企业集团、增强国际竞争能力提出了明确要求。1997年，党的十五大指出，要通过市场形成具有较强竞争力的大企业集团。2001年，国务院办公厅下发了《关于发展具有国际竞争力的大型企业集团的指导意见》。党的十六大、十六届三中全会再次强调发展具有国际竞争力的大公司大企业集团。

经过多年的努力，我国企业国际竞争力在不同方面都有了普遍提高，一批大公司大集团走向国际市场，开始显示出初步具备国际竞争力的好趋势，为增强我国综合实力做出了贡献。但是，总的来看，我国企业的国际竞争力在许多方面还有很大差距，提高企业国际竞争力还需要做长期艰苦的工作。提高企业国际竞争力，一方面要改善外部环境，另一方面要靠企业自身的努力。新的国有资产管理体制的确立，出资人职能逐步到位，为国有企业做强做大提供了新的更为有利的外部环境条件。在新的体制条件下，如何完成好企业做强做大、提高国际竞争力这一历史性课题，成为中国企业面前的迫切任务。完成这一任务，需要大家积极探索，开拓创新，交流经验，共同提高。

今年8月，国务院国资委召开了中央企业负责人会议，请一些中央企业就目前企业改革和发展过程中的若干重要专题进行了经

验交流,大家反响良好,一些企业希望能进一步提供有关材料。应企业要求,会后,在会议交流经验的基础上,我们选择了突出主业、内部整合(减少管理层次)、建立完善母子公司体制、财务预算管理与资本经营等主题,请企业对有关材料进行了必要的补充和完善,并增加了企业的内部制度文本,汇编成《做强做大探索与实践》(以下简称《探索与实践》)一书。我认为这是个好东西,利于企业之间的交流学习,愿意推荐给大家。《探索与实践》中企业的这些做法,不是纸上谈兵,不是泛泛而谈,而是企业实际运作的写照,亲身体会的总结,原汁原味。其中既有一些具体操作的方法,也不乏新的理念和思路,对于寻觅这方面探索经验的改革者来说,无疑是十分难得的,特别是附上了一些企业制度文本,提高了其操作性和借鉴性。重视企业制度建设,对企业做强做大十分关键和重要。一个好的制度,能使企业沿着规范的道路前进,减少和回避企业发展中的风险;相反,企业没有一套好的制度,或者有了好的制度不执行、不落实,即使一时经营火红,恐也难以有持续竞争优势,甚至会有很大的潜在风险。

应该指出的是,目前处于改革的攻坚阶段,我们面对的是改革的难题,这些问题的解决,没有固定模式,只能因地制宜、因企制宜地探索,不可能指望现成的经验、适应于一切的做法。《探索与实践》中企业探索的具体做法,既然是探索,就不可能完备。在今天这个强调创新和学习的时代,完备的经验通常也容易失去其值得借鉴的光泽。因此,借鉴就是借鉴,不宜照抄照搬。

寄希望于此书的出版,能够促进企业改革、重组,在企业做强做大、提高国际竞争力的道路上多一份可借鉴的思路、方法,为我国企业提高国际竞争力发挥应有的作用。

国务院国资委副主任 邵宁

二〇〇四年十二月八日

目 录

序 言	邵 宁(1)
-----------	--------

探索篇

主题一:突出主业

坚持做强做大核心主业 实现持续跨越式发展

中国海运(集团)总公司	(2)
-------------------	-----

突出主业 做强做大 打造具有核心竞争力的大型企业集团

华侨城集团公司	(14)
---------------	------

主题二:内部整合

推进结构调整 压缩管理层次 为建设具有国际竞争力跨国企业集团创造条件

中国石油天然气集团公司	(23)
-------------------	------

优化经营管理架构 促进企业健康发展

中国中化集团公司	(32)
----------------	------

加强内部整合 优化业务结构 理顺管理机制 增强核心竞争力

中国粮油食品(集团)有限公司	(41)
----------------------	------

推进专业化经营和扁平化管理 促进核心竞争力提升

中国通用技术(集团)控股有限责任公司	(53)
--------------------------	------

推进产业整合 简化管理架构 强化总部功能

招商局集团有限公司	(71)
-----------------	------

主题三:母子公司管理

管干分开 体系联动 提升对子公司服务和监管的体系能力

中国第一汽车集团公司 (77)

强化职能管理 规范公司治理

中国远洋运输(集团)总公司 (86)

坚持 6S 管理体系 加强对一级利润中心(子公司)的有效管理

华润(集团)有限公司 (97)

主题四:财务与预算管理

发挥财务管理的核心作用 促进企业效益持续增长

武汉钢铁(集团)公司 (112)

加强全面预算管理 科学配置 优化结构 促进集团持续健康发展

中国五矿集团公司 (139)

主题五:资本经营

大型国有投资控股公司的资本经营

国家开发投资公司 (156)

制度篇

中国海运(集团)总公司

专家咨询委员会管理办法 (176)

重大事项决策程序 (179)

决策责任制 (184)

中国石油天然气集团公司

关于清理企业投资兴办的法人实体的意见 (190)

关于彻底清查对外投资和对外借款及

对外担保的通知 (198)

关于加强债务管理的规定	(203)
预算执行情况定期分析报告制度	(206)
关于进一步加强预算管理的通知	(210)
资金授权管理办法	(214)
货币资金和银行账户管理规范	(221)
设备联合集中采购管理办法	(231)
中国粮油食品(集团)有限公司	
董事会战略预算委员会工作条例	(234)
董事会人力资源与薪酬委员会工作条例	(240)
董事会投资审查委员会工作条例	(244)
董事会审计委员会工作条例	(251)
中国通用技术(集团)控股有限责任公司	
战略管理办法	(254)
财会负责人委派制度实施办法	(259)
财会负责人考评实施细则	(262)
内部审计工作规定	(265)
各级子公司领导人员任期经济责任审计规定	(270)
审计意见落实管理办法	(275)
海外机构审计办法	(277)
法律工作管理办法	(280)
武汉钢铁(集团)公司	
预算管理制度	(287)
资金结算一体化暂行管理办法	(299)

中国五矿集团公司

- 全面预算管理办法(试行) (308)

国家开发投资公司

- 关于监控重点项目的暂行规定 (313)
关于加强公司资产评估管理的补充规定 (316)
重点项目月度调度制度 (320)
投资企业股权转让管理暂行办法 (323)

政策篇

综合类

国务院办公厅转发国家经贸委等部门《关于发展具有国际竞争力的大型企业集团的指导意见》的通知

- (国办发[2001]90号) (330)

改革类

国务院办公厅转发国务院国有资产监督管理委员会《关于规范国有企业改制工作意见》的通知

- (国办发[2003]96号) (336)

国务院办公厅关于转发国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》的通知

- (国办发[2000]64号) (342)

国家经济贸易委员会等八部门印发《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》的通知

- (国经贸企改[2002]859号) (357)

国务院国有资产监督管理委员会《关于推动中央企业清理整合所属企业减少企业管理层次有关问题的指导意见》

- (国资发改革[2004]232号) (364)

集团管理类

企业集团财务公司管理办法

（中国银行业监督管理委员会令[2004]第 5 号）……………（369）

国家工商行政管理局关于印发《企业集团登记管理暂行规定》的通知

（工商企字[1998]第 59 号）……………（384）

编后记……………（390）

业主出类：一强主

业主小为大商建路特型

别伏先魁智超特使突

同公同(国果)强新国中

探索篇

1991年10月，钱天华在“国果集团”成立大会上，向与会者提出了“国果集团”的发展目标。他指出，国果集团的发展目标，是建立一个具有国际竞争力的企业集团。为了实现这一目标，国果集团将采取一系列措施，包括加强内部管理、提高产品质量、扩大市场份额等。钱天华还强调，国果集团的发展离不开员工的共同努力，他鼓励员工要团结协作、勇于创新，为集团的发展贡献自己的力量。

主题一：突出主业

坚持做强做大核心主业 实现持续跨越式发展

中国海运(集团)总公司

提要与导读

• 在完全开放的航运市场,成立仅7年的中国海运(集团)总公司发展迅速,年均增长约26.5%,外界评价他们用7年的时间,走完了一般企业30年才能走完的路。取得这样的成绩,重要的一条就是突出主业。

• 中海运突出主业,最主要的做法可能有3点:第一,经过深入分析论证,确立集装箱运输作为核心主业。第二,反周期运作。这是非常难的事,难在准确把握市场周期,难在敢于反周期运作。第三,善于捕捉商机,把握市场脉搏,及时做出决策。中海运的实践启发我们,突出主业不一定是单靠加大投入,而充分利用市场规律、敏锐地抓住市场机会、科学果断地决策也十分关键。

• 在本书制度篇中,还收录了中国海运(集团)总公司专家咨询委员会管理办法、重大事项决策程序、集团公司决策责任制等内部制度,以供参考。

中国海运(集团)总公司(以下简称“中海集团”)成立于1997年7月,由上海、广州、大连3家海运(集团)公司为主组建而成。中海集团的主业是海上运输,属于沿海大型海运企业。组建时主要从事沿海煤炭、散杂货、原油、成品油等货源运输。当时,集团拥有

老旧船较多,平均吨位不到 2 万吨,不适合参与国际竞争,主业发展动力不足,运量增长缓慢,年总收入长期在 65 亿元水平上徘徊;企业连年出现亏损。集团当时面临的主要问题是:如何发展主业?如何做强做大主业?

通过 7 年不懈努力,中海集团深化改革、锐意进取,坚定不移地推进船队和产业结构调整。在积极发展油轮和散货运输的同时,集团确立并坚持做强做大集装箱运输核心主业,形成了强劲的可持续发展动力,实现了跨越式发展。经过 7 年的发展,中海集团在资产、收入、船队规模、实现利润等方面都取得了较好成效。集团至 2004 年 6 月底,总资产超过 550 亿元,与 1997 年相比,净增 300 亿元,增幅为 120%;净资产超过 227 亿元,与 1997 年相比,净增 115 亿元,增幅为 102.7%;负债率从 1997 年 67% 下降到 58.6%,下降 8.4 个百分点;拥有各类船舶 418 艘,1219 万载重吨,单船平均吨位提高到 3 万吨,船队年轻化程度明显提高。2004 年全年预计完成运量超过 2.6 亿吨,比 1997 年增加 1.2 亿吨,增长 85.7%;全年收入预计超过 420 亿元,同 1997 年相比增加 335 亿元,是 1997 年的 6.46 倍。

更为重要的是,中海集团的集装箱运输核心主业得到快速、持续发展,建成了一支规模化、大型化、年轻化,资产优质、结构合理,具有世界领先水平的集装箱船队。1997 年中海集装箱运输只有 4000 箱位,年重箱完成 9.2 万标准集装箱(TEU),集装箱年收入 1.5 亿元;到 2004 年上半年,中海集装箱船队箱位已达到 23.5 万箱位,拥有世界上最大、最先进的 8500TEU 集装箱船;上半年重箱完成 211.3 万 TEU,收入 111.6 亿元;全年预计船舶载箱位达到 28 万箱位,重箱完成超过 440 万 TEU,收入超过 230 亿元,盈利水平大幅增长。2000 年底,中海集装箱运输有限公司开始进入世界班轮公司排名前 20 位;2003 年底,中海集装箱运输股份有限公司已经进入世界十大班轮公司之列。

中海集装箱运输股份有限公司被美国航运杂志评为 2003 年度全球国际班轮公司中收入利润率排名全球第一。中海集团用 7 年时间,走过了世界上其他班轮公司通常需要二三十年,甚至更长

时间的发展道路。

回顾 7 年发展历程,主要有以下 3 点体会:

一、确立并做强做大集装箱运输核心主业

(一)确立集装箱运输为核心主业

中海集团经过对航运市场和形势的认真研究和分析,认为在继续积极发展油轮运输和散货运输的同时,集团要做强做大运输主业,必须走发展集装箱运输的道路。

由于全球经济的增长,特别是中国经济始终保持健康、平稳、较快的增长,促进了世界各国之间进出口贸易量的流动,带动了集装箱运输的发展。2003 年,中国集装箱进出口总量已经达到 4800 万 TEU,2004 年预计超过 5700 万 TEU。根据国家交通部门预测,中国的集装箱吞吐量到 2010 年将超过 1 亿 TEU,2020 年将超过 1.7 亿 TEU;中国每年仅新净增的集装箱箱量超过 1000 万 TEU,已经超过了中国所有集装箱船公司每年完成的集装箱运输总量,集装箱运输市场存在着巨大的发展空间。

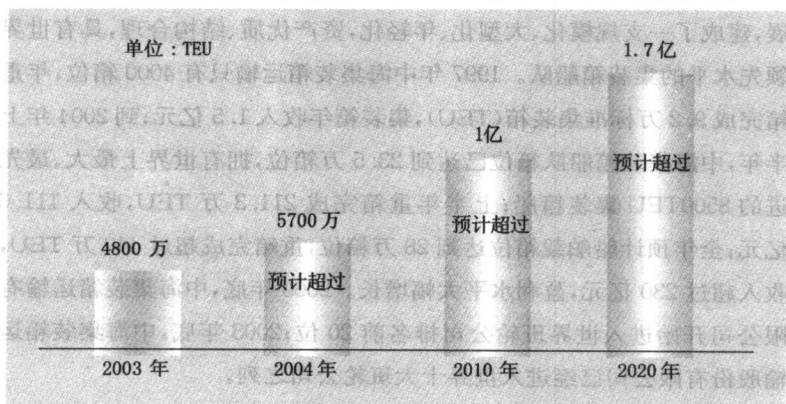


图 1 中国集装箱进出口总量增长情况

1997年中国的集装箱船公司,只占到当时国内进出口总箱量8%的市场份额;到2003年底,中国的集装箱船公司仅占到16%的市场份额;世界上所有的大班轮公司都进入了中国市场,约80%的市场份额由外国船公司占有。按照惯例,本国的船公司应该占到本国市场份额的40%~50%。中国的集装箱运输公司应该不断提高市场占有率,以适应国民经济和进出口贸易不断增长的需要。

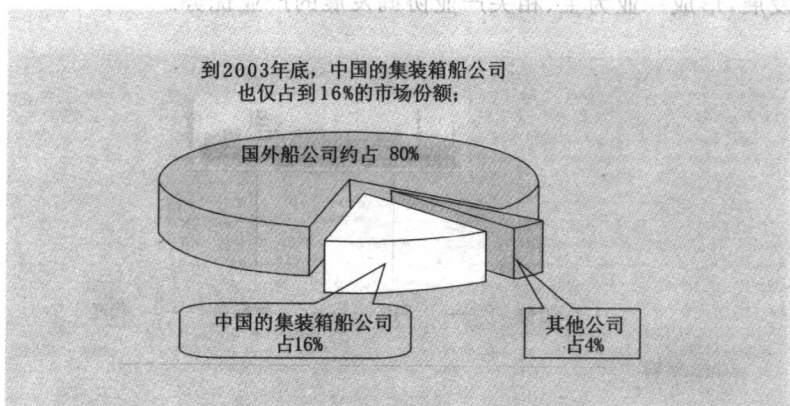


图2 中国集装箱船公司所占市场份额

集装箱运输的优势和先进性体现如下:

第一,集装箱运输代表了现代海上运输的先进生产力。例如,1艘5000箱位的船,其营运效率和收入能超过50艘万吨级船的运输效率和收入;1艘8500箱位的船,其营运效率和收入能超过75艘万吨级船。由于大型集装箱配备了高科技硬件设施,1艘5000TEU或8500TEU的集装箱船配置船员仅23人;而1艘常规万吨级船则需要船员30人左右,50艘万吨级船需要船员1500人,75艘万吨级船需要船员2250人,前者的劳动生产率远远高于后者。所以从上世纪60年代起至今,集装箱运输得到了飞速发展。全球许多班轮公司发展壮大的事实,坚定了中海集团发展集装箱运输的决心。

第二,世界贸易 90% 的货物由海运承担,绝大多数货物集装箱运输都可以承运,集装箱运输具有广阔的市场和发展前景。

第三,发展集装箱运输,有利于中海集团运输主业从沿海向远洋拓展,能够从根本上解决主业发展动力不足的问题。

第四,集装箱运输是系统化、网络化工程,在做强做大的过程中,能够带动和促进码头业、物流、代理、信息、造箱等相关产业链发展,形成一业为主、相关产业协调发展的产业优势。

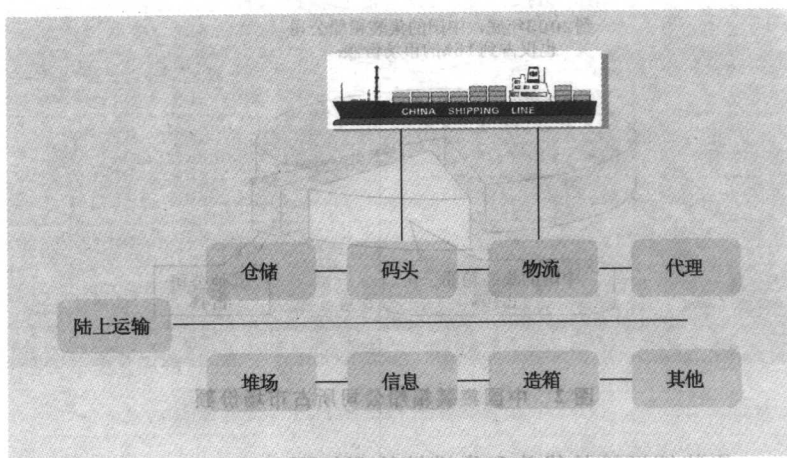


图 3 中海集团集装箱运输网络系统

第五,集装箱运输是完全市场化的运输方式,其必然会要求和促进企业经营管理体制和机制向市场化、现代化转变,有利于提高企业经营管理水平。

基于以上认识,中海集团确立了以集装箱运输为核心主业,并采取了一系列加快发展的措施。1997 年下半年起,中海集团依靠自身力量,整合集团内部优势资源,成立了中海集装箱运输有限公司。7 年来,集团在任何时候、任何情况下,坚定不移地发展集装箱运输产业,依靠集团内部各方支持,经历了种种艰难曲折,取得了成功。目前,集装箱运输收入和盈利已经占到中海集团总收入和总盈利的