



军工企业集团 创新性管理

花禄森 著



中国宇航出版社



军工企业集团 创新性管理

花禄森 著



中国宇航出版社

· 北 京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

军工企业集团创新性管理/花禄森著. —北京:
中国宇航出版社, 2008. 3

ISBN 978 - 7 - 80218 - 307 - 0

I. 军... II. 花... III. 军工厂 - 工业企业管理 - 中国
IV. F426. 48

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 018130 号

策划编辑 张铁钧

封面设计 03 工舍

责任编辑 王 旭

责任校对 王 妍

出 版

发 行

中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号

邮 编 100830

(010)68768548

网 址 [www. caphbook. com/](http://www.caphbook.com/) www. caphbook. com. cn

经 销 新华书店

发行部 (010)68371900

(010)88530478(传真)

(010)68768541

(010)68767294(传真)

零售店 读者服务部

北京宇航文苑

(010)68371105

(010)62529336

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2008 年 3 月第 1 版

2008 年 3 月第 1 次印刷

规 格 880 × 1230

开 本 1/32

印 张 7.25

字 数 188 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 80218 - 307 - 0

定 价 25.00 元

本书如有印装质量问题,可与发行部联系调换

前 言

我国首次月球探测工程取得圆满成功，作为一名在航天战线工作多年的科技工作者，我和全国人民特别是从事月球探测工程的人员一样，感到无比骄傲和自豪。这是继人造地球卫星、载人航天飞行取得成功之后，我国航天事业发展的又一座里程碑，实现了中华民族的千年奔月梦想。改革开放 30 年来，中国特色社会主义建设取得了伟大成就，科学技术特别是航天事业得到了飞速发展，这些都是我亲身经历或切身体验到的，我们为国家的繁荣昌盛和航天事业的辉煌成就而欢呼、而庆祝。月球探测工程的圆满成功也促使我加快了书稿的撰写进度，使这本书稿于嫦娥一号卫星发回第一幅月面图片时交到了中国宇航出版社，权作为我对首次月球探测工程圆满成功的祝贺与献礼吧！

在经济全球化、一体化的今天，各个国家综合国力的竞争主要表现在经济、科技和国防实力的竞争，而经济是综合国力的基础。为了赢得竞争的优势，各国都制定自己的发展战略，大企业、大集团战略是各国所普遍采用的。在市场经济条件下，大企业、大集团的发展引起了普遍和高度的关注。

在世界经济发展中，大企业、大集团起着非常重要的作用，有的企业集团的 GDP 总量与一个中等国家的 GDP 总量相当，有些大的企业集团成为了一个国家经济发展的支撑力量。

我国改革开放以来，始终坚持以经济建设为中心，经济取得了快速发展，特别是确立社会主义市场经济体制以后，经济更是沿着又好又快的道路发展。20 世纪 90 年代初，我国也开始实施大企业、大集团战略，并在全中国遴选了一批实力比较强、有一定代表性的企业进行企业集团试点，第一批选择了 57 家试点企业集团，经过 5 年左右的试点后，又选择了 63 家企业加入试点行列，

使国家试点企业集团达到了 120 家。1999 年国家进一步推进改革，将 5 个军工总公司改造为 10 个军工企业集团，并逐步理顺了国家对于资产管理的相关关系。2002 年，国家又组建了中国电子科技集团公司，使军工企业集团达到了 11 家。军工企业集团一成立，就勇敢地担负起国防建设和经济建设的重担，并创造了一个又一个奇迹。高新工程武器的研制、载人航天和月球探测工程的成功，证明军工企业集团强大的生命力。军工企业集团已经成为我国国防建设和经济建设的主力军。

“创新是一个国家、一个民族兴旺发达的不竭动力”，也是企业和企业集团发展的不竭动力。管理的创新是企业技术创新、科技创新、体制机制创新的保证，因此，企业集团对于管理的创新都十分重视。军工企业集团虽然有一定的特殊性，但是其创新的思路和方法是可以为所有企业集团所参考和采纳的。

笔者长期在企业集团工作，并担任一段时间的领导职务，在管理和管理创新方面有一些想法和思路，也进行过一定的实践。本书没有把企业和企业集团的常规性管理如计划、财务、科研、生产、营销等管理写进来，而是侧重于创新性的管理，结合作者的实践及对问题的思考进行了一些总结与提炼。本书可以为军工企业和企业集团以及其他企业和企业集团的领导与管理工作者提供参考，也可作为高等学校管理专业教师和学生的参考书。

在本书写作过程中，得到了李承云、程德林、杨尔康、龙洪、屈万华、李俊军等同事的帮助，他们参与了初稿的研究和讨论并帮助撰写部分内容、提供部分素材和资料，在此表示感谢。

本书自 2004 年开始动笔，由于工作繁忙，加上承担科技部的研究课题并整理出版了《系统工程与航天系统工程管理》一书，中间有所间断。由于本人水平所限，现在虽然已经成书，其中的问题和错误在所难免，敬请读者指正。

作 者

2007 年 12 月 5 日

目 录

第 1 章 企业集团概论	(1)
1.1 企业集团的定义.....	(2)
1.2 企业集团的管理体制.....	(7)
1.2.1 管理概述.....	(7)
1.2.2 典型的企业集团管理体制.....	(9)
1.2.3 我国企业集团的管理体制	(14)
1.3 国有军工企业集团	(16)
第 2 章 军工企业集团的管理架构	(19)
2.1 设计管理架构的基本原则	(19)
2.2 组织结构管理	(25)
2.3 企业组织结构的发展趋势	(27)
2.4 军工企业集团的管理架构	(29)
第 3 章 军工企业集团的管理创新	(39)
3.1 创新的基本概念	(39)
3.2 企业集团管理创新的目标与要求	(41)
3.3 企业集团管理创新的内容与措施	(44)
3.3.1 军工企业集团管理创新的主要内容	(44)
3.3.2 企业集团创新的主要措施	(66)
3.4 用好国家政策, 推动管理创新	(67)

第4章 军工企业集团的战略管理	(76)
4.1 企业战略管理概述	(76)
4.1.1 企业战略的定义	(77)
4.1.2 制定企业战略的意义	(80)
4.1.3 企业的战略管理	(81)
4.2 军工企业集团战略管理的实施	(86)
4.2.1 军工企业集团战略管理的性质	(87)
4.2.2 企业集团战略及管理的层次	(88)
4.2.3 常用的战略管理技术和方法	(92)
第5章 军工企业集团的知识管理	(102)
5.1 知识管理概述	(102)
5.1.1 知识的定义	(102)
5.1.2 企业集团知识的主要来源	(103)
5.1.3 知识管理的概念	(105)
5.2 军工企业集团的知识产权管理	(113)
5.2.1 知识产权的一般概念	(113)
5.2.2 军工企业集团知识产权的特点和管理模式	(115)
5.2.3 军工企业集团知识产权制度建设	(118)
5.2.4 军工企业集团知识产权战略	(119)
第6章 军工企业集团的人才管理	(124)
6.1 人才的基本概念	(125)
6.1.1 人才的广义概念	(125)
6.1.2 人才的狭义概念	(126)
6.1.3 人才管理的目的及面临的形势	(128)
6.1.4 人才管理的重要性	(130)
6.1.5 人才管理模式	(132)

6.2	高层管理人才的管理	(133)
6.3	执行层人才的管理	(142)
6.4	技术人才的管理	(146)
第7章	军工企业集团的公共关系管理	(152)
7.1	企业发展环境	(152)
7.2	内部公共关系管理	(155)
7.3	外部公共关系管理	(159)
第8章	军工企业集团的文化建设	(165)
8.1	企业文化概述	(166)
8.1.1	企业文化的基本概念	(166)
8.1.2	企业文化的基本功能	(172)
8.2	企业集团文化管理	(185)
8.2.1	企业文化管理的内涵	(185)
8.2.2	企业文化管理的主要功能	(186)
8.2.3	企业集团文化管理的实施	(186)
8.3	集团企业文化的简要概括	(191)
第9章	提升军工企业集团的核心竞争力	(195)
9.1	核心竞争力的一般概念	(195)
9.1.1	核心竞争力的内涵	(195)
9.1.2	核心竞争力的属性、特性及构成要素	(197)
9.1.3	核心竞争力的培育和创建	(199)
9.2	军工企业集团核心竞争力概况	(205)
9.2.1	中国大陆的国际竞争力状况	(206)
9.2.2	中国企业与国际知名大企业的比较	(210)
9.2.3	军工企业集团面临的形势	(213)

9.3 军工企业集团核心竞争力的关键要素·····	(215)
9.4 提升军工企业集团核心竞争力的途径和方法·····	(219)
9.4.1 建立坚强的领导团队·····	(219)
9.4.2 加强管理和资源整合·····	(219)
9.4.3 实施人才强企战略·····	(221)
9.4.4 建立企业的创新体系·····	(221)
9.4.5 加强企业文化建设·····	(222)
 参 考 文 献 ·····	 (223)

第 1 章 企业集团概论

在激烈的市场竞争环境下，企业要生存和发展将面临一系列的管理问题。当企业发展壮大到一定规模，业务范围扩展到较多领域和较大地域时，原有的管理模式和方式就难以适应新的形势，会对企业管理提出新要求。管理幅度的扩大必然要求管理方式的变革，企业集团化管理就在这种情况下应运而生了。

企业集团这一现代经济组织的形成和发展有一个渐进的历史过程。早在 19 世纪中期（当时正值资本主义发展的初期），欧美一些国家出现“卡特尔”、“辛迪加”、“托拉斯”、“康采恩”等企业组织形式，企图在经济竞争中垄断市场、挤垮同类企业。垄断企业的产生和发展，在一定时期内会使经济技术发展缓慢，既损害了国家的利益，同时也会损坏某些资本家的利益，所以资本主义国家都先后出台了反垄断法。这些企业为了应对反垄断法，谋求自身发展，逐渐演变成为现代形式的跨国公司和大型企业集团。

当企业集团在欧美和日本等一些发达国家逐渐形成规模后，这种新的企业群体形式便开始在世界各国发展起来，并在世界经济活动中扮演了相当重要的角色。特别是在经济全球化和经济一体化的今天，一些大型企业集团借助其巨大的资本实力、先进的技术力量、庞大的组织架构、一流的管理水平以及多元的文化背景，对不同国家、地区、民族的经济与社会生活产生了重大的影响。

1.1 企业集团的定义^[1]

企业集团这一概念出现于 20 世纪 50 年代。企业集团这一经济组织形态是在一个特定的历史环境下产生和发展起来的，它是一种企业联合进行经济活动的组织形式。这一经济组织形式最早出现于日本，1986 年，日本出版的《经济辞典》对“企业集团”的定义是：“多数企业互相保持独立性并互相持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调运作的企业集体。”

到目前为止，对企业集团还没有一个明确的、为各方面一致认可的定义。我国对“企业集团”的定义就曾有多种表述。

1987 年 12 月，国家体改委、国家经贸委联合下发《关于组建和发展企业集团的几点意见》，其中对企业集团定义的表述是：“企业集团是为适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有高层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税，能够承担责任、具有法人资格的经济实体。”

1991 年 12 月 14 日，国务院转发国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点的请示，在通知中把企业集团表述为：“企业集团是适应我国社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种新的经济组织。”

为了统一各方面的认识，同时也是为了对企业集团和相关企业的注册登记进行统一的要求，1998 年，国家工商行政管理局在《企业集团登记管理暂行规定》（工商企字〔1998〕第 59 号）中对企业集团作了如下明确规定：“企业集团是以资本为主要联结纽带带母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子

公司、参股公司以及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体……企业集团不具有法人资格。企业集团由母公司、子公司、参股公司及其成员单位组建而成。事业单位法人、社会团体法人也可以成为企业集团成员。”

我国的学者对“企业集团”也下过不同的定义：

1991年，蒋一苇先生在《企业集团概论》中提出：“企业集团是多个法人企业通过一定纽带，具有多个层次，并允许跨行业、跨部门、跨地区、跨所有制、跨国所组成的大型经济联合组织。”

1994年，杜飞进先生在《企业集团论》中对企业集团的定义是：“企业集团是以实力雄厚的企业为核心，通过相应的组织形态和经济权责把众多企业联结在一起的多层次的法人联合体。”

1994年，李朴民先生在《现代中国企业集团形成、运行与管理协调》中认为：“企业集团是建立在社会主义公有制基础之上，与社会化大生产相适应的，以产权为主要联结纽带、以现代公司制为主要体制特征，两个或两个以上的法人企业联合组织。”

1998年，在张德勋等编著的《企业集团与股份经济实务》一书中，把企业集团定义为：“企业集团是以一个实力雄厚的大型企业为核心，以产权联结为主要纽带，并以产品、技术、经济、契约等多种纽带，把多个企业、事业单位联结在一起，具有多层次结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体。”

还有很多学者从不同的角度对企业集团进行了广泛的论述，也从各自的理解出发给企业集团下了不少定义，笔者认为王秦平先生对企业集团的表述较为全面、准确：“企业集团是现代企业的一种重要组织形式。它是由母公司和许多下属子公司和控股公司、参股公司组成的一个有机的企业群体。母公司和下属子公司、控股公司、参股公司以产权为纽带。在治理结构与法律地位上企业集团是多级法人治理结构，代表集团的母公司是企业法人，下属子公司和控股、参股公司也是企业法人，但母公司拥有下属子公

司和控股、参股公司的出资人地位，因而母公司有权决定和变更下属子公司和控股、参股公司的法人地位。母公司是企业集团的领导核心，是投资主体和决策中心。下属子公司和控股公司、参股公司拥有企业集团赋予的经营决策权，下属子公司和控股、参股公司必须服从母公司的经营决策和为母公司所定目标而统一行动。在此前提下，母公司也给予下属子公司和控股、参股公司法人地位和一定的自主权。”^[1]

在经济发展过程中，作为一种经济组织和经济现象的企业集团，从概念的提出到现在已有 150 余年的历史，从产生到发展壮大经过了一段自然的发展过程，它是在市场的激烈竞争中发展起来的，也是市场经济条件下企业发展的必然产物。国家间的经济竞争是经济实力的竞争，而经济实力又集中体现在大企业、大集团的实力上，所以各个国家都非常重视大企业、大集团的发展，都设法为它们创造优越的发展环境，采取各种措施扶植和支持大企业、大集团的发展。

我国自改革开放以来，积极参与并逐步融入世界经济之中，特别是我国确立市场经济体制之后，也已成为世界市场的重要组成部分，我国同其他国家特别是同发达国家在经济发展上的竞争也日趋激烈。为了加快从计划经济体制向市场经济体制转轨的改革进程，提高综合国力和国际竞争力，我国在 20 世纪 80 年代就开始组建企业集团，当时主要是通过政府的干预形成了一批依靠行政关系统一管理的企业集团的雏形。1987 年，国家提出了大企业、大集团战略，至 1993 年共遴选了 57 家大型企业进行组建企业集团的试点工作。进入 20 世纪 90 年代后，通过试点和国有资本授权等方式，我国建成了一批以产权、技术和产品等要素控制为特征的、较为规范的企业集团。1997 年，在原来遴选的 57 家大型企业集团试点的基础上，又选出第二批 63 家企业组建企业集团，至此我国由国家直接组建的企业集团发展到 120 家。

我国的企业集团是在经过对企业的整顿、经济体制改革等一系列复杂、曲折的过程后产生的，对其认识和理解也经过了不断的深化过程。我国的大企业都是由国有企业演变而来的，特别是资源型企业和军工企业集团，多是由工业部改变为总公司再改组为企业集团的。就企业而言，我国企业集团的产生和建立大体经历了三个阶段：

第一阶段（1978年～1986年），这是发展横向经济联合的阶段。这期间，国家主要是通过制定和发布政策推动各种经济联合体的形成和发展。

第二阶段（1986年～1992年），提出组建试点企业集团的明确意见。这期间政府以文件、政策等形式开始对企业集团进行定义，并对有关问题作出了规定，主要代表性文件是1987年由国家体改委、国家经贸委联合下发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》和1991年国务院下发的《国务院转发国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知》（国发〔1991〕第71号）。

第三阶段（1993年至今），是发展、完善阶段。这期间，国家通过对试点企业集团的试点、摸索，总结了经验，对市场经济的认识也逐渐达到了成熟，各企业集团也从试点中逐步摸索出适合自己特点和适应市场经济规律的管理体制、组织结构、运行机制，建立独具特点的企业文化、管理理念、策略和方法，使企业集团逐步发展并完善起来。1993年11月党的十四届三中全会上通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，为我国大型企业和企业集团的发展指明了方向。

无论是从世界经济还是从国内经济的发展过程看，企业集团的作用都是非常大的。

在世界范围内，各个国家的大企业和企业集团无论是在经济规模方面，还是在经济质量方面，在国民经济中都占有极其重要

的地位。例如,美国大企业的数量仅占企业总数的5%,但生产总量占到全美国的60%,提供了50%的财政收入。在汽车、钢铁、石油、化工等产业中,产品产量的75%~90%是由大企业生产的。通用、福特、克莱斯勒生产的汽车占美国汽车总产量的95%。很多跨国公司的经济总量甚至超过一些中小国家的经济总量^[1]。

我国因为企业集团发展较晚,那种超大规模的企业集团还比较少,2006年我国仅有15家企业进入世界500强行列。但是,从我国120家国家试点企业集团在我国国民经济中所占的比重看,在全国独立核算国有工业企业中,资产、销售收入、利税总额的比重均占25%左右,而实际利润超过全国独立核算国有工业企业利润总额的50%。这里的数据还不包括企业集团中的参股成员企业和协作成员企业,如果加上这些企业,120家企业集团的各项经济指标比重就更大了。再以520家国家重点企业来看,根据2001年的统计,企业数仅占全国工业企业数的0.3%,资产总额占全部工业企业的59.2%,销售收入占41.9%,实现利润占49.4%。我们还可以从国有资产管理委员会管理的161家中央企业2006年的统计情况来看,军工、煤炭、石油石化、电网电力、电信、民航、航运七大行业共40家企业的总资产占全部中央企业总资产的75%,实现利润占全部中央企业的79%,承担着我国的几乎全部原油、天然气和乙烯的生产,提供全部的基础电信服务,发电量占全国的50%,汽车产量约占全国的50%,生产的水电设备占全国的70%,火电设备占全国的75%,高附加值钢的产量占全国的60%,民航运输周转量占全国的82%(见2006年12月7日出版的《国际金融报》)。可见,企业集团在我国国民经济中不仅所占的比重很大,在我国国民经济关键行业中的经济实力也相当之大。事实说明,我国经济的发展主要得益于大企业集团经济的发展。同时,企业集团既是市场经济的主体,也是市场竞争的主要参与者,因为企业集团占据的经济总量大,企业集团对国家

的经济发展起着积极的推动作用。事实也说明，我国的企业集团还在经济结构调整中发挥了主导作用，在科技创新与技术进步中发挥了先导作用，对产业调整优化、深化经济体制改革起到了促进作用，而且企业集团的发展也将对我国国民经济的整体发展起到带动作用。

我国是社会主义国家，大多数的大型企业都是国有企业，其发展的状况直接关系到国有经济的发展，关系到社会主义经济基础的巩固和发展。因此，我国政府十分重视企业的改革和发展，为了在市场经济中能够发展国有经济，在开放的大环境下融入世界经济之中并具有较强的竞争力，在对企业进行了一系列调整改革后，决定把实施大企业、大集团战略作为推动国有企业改革和国民经济发展的重要举措。把具有较强国际竞争力、跨地区、跨行业、跨所有制的大型企业集团，作为提高国民经济增长质量和提高经济效益的重要力量。

1.2 企业集团的管理体制

1.2.1 管理概述

从历史上看，人类最早的管理活动起源于必须由2个或多个人协作才能做好一件事情的需要。后来，管理活动和管理方法也随着人类的发展而不断得到发展，成为人类求生存、图发展的重要手段。

人类社会的演进史也是组织越来越庞大、越来越复杂的历史。人类从部落到成立小的国家，发展成为地区性的大国，有的征战四方成为地区帝国，也有的则成为全球性的帝国。企业的演进也相类似，由微小企业发展成小企业，再发展成中型企业、大型企业，而后发展成企业集团或大型跨国公司。演进的过程中谁有能

力持久地管理更加庞大、复杂的组织，谁的企业就能快速发展，谁的管理思想就更具有学习价值。

管理是一种活动，后来发展成为一门科学。许多著名的专家学者都曾经为管理下过定义^[2]：

弗雷德里克·温斯洛·泰勒说：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他们用最好的方法去干。”

赫伯特·西蒙认为：“管理就是制定决策。”

弗里蒙特·E·卡斯特认为：“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等活动。”

孔茨说：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”而托尼·布洛克特则认为：“管理就是发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

笔者认为：“管理就是领导者对一定组织机构内的人、财、物、信息等资源通过有效组织、控制和支配，以达到其所设定的目标。管理的主要对象是人。”

可以说，管理适用于任何一个组织机构和合作群体，管理的目标就是创造效益。最佳管理是以最低的投入实现最高的产出，即获取最高效益。在《管理百年》中斯图尔特·克雷纳说：“管理学总是挑战那些试图将它引入角落、使它固定下来的理论家。它总是能从这些理论家手里逃脱，它也总是能从他们的指缝里逃走。”

管理作为一门科学已被世人所接受。彼得·德鲁克曾经说过：“管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时，管理也是一种文化。”

企业作为一种经济组织，作为市场经济的一个细胞，自然离不开管理。我国企业界非常重视企业管理，特别是改革开放以来，企业管理方面的学者积极引进国外的先进管理理论和理念，在我