



国家人事部/中国企业联合会
全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

企业集团管控体系 —— 理论·实务·案例

现代管理领域知识更新教材编写委员会

CONTROL FOR ENTERPRISE GROUP

SYSTEM OF MANAGEMENT AND



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理公需专修教材

企业集团管控体系 ——理论·实务·案例

王凤彬 赵民杰 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业集团管控体系：理论、实务、案例/王凤彬，
赵民杰编著. —北京：经济管理出版社，2008.2

ISBN 978-7-5096-0140-2

I. 企... II. ①王... ②赵... III. 企业集团—企业管理—研究 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002632 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602

邮编：100038

印刷：北京市银祥福利印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：郭丽娟

责任校对：超凡

技术编辑：晓成

787mm×1092mm/16

18.5 印张

400 千字

2008 年 2 月第 1 版

2008 年 2 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0140-2/F·140

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974

邮编：100836

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任：袁宝华 陈锦华

主任：张彦宁

执行主任：陈兰通

副主任：(按姓氏笔画排序)

孙树义	张国有	张瑞敏	邵 宁	陈光复	陈佳贵
郑海航	秦家铭	常德传	谢企华	鲁冠球	戴光前

委员：(按姓氏笔画排序)

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生	刘明忠
刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎	张承耀	李京文
李建明	杨 杜	周放生	郑明身	曹明新	黄津孚
韩岫岚	魏 卓				

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任：陈兰通

主任：尹援平

副主任：于武

编委：(按姓氏笔画排序)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨	王伟光
邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明	刘丽文	何 瑛
吴冬梅	汪 平	张承耀	张世贤	张映红	张晓文
李慧才	杜胜利	杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔
远松山	周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高 键	梁复鑫	黄津孚
黄如金					

前 言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性、权威性、专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》、《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”、“新理论、新思维”、“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专修教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的



必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有 13 册。

《企业集团管控体系》一书是《公需专修教材》系列教材之一。本教材是为了满足企业集团管控体系建设的迫切需求而编写的。本书通过企业集团及其管控体系的概述，介绍了企业集团管控模式选择、企业集团总部和母公司职能定位以及企业集团组织结构设计，并对企业集团战略管控体系、企业集团人力资源管控体系、企业集团财务管控体系、企业集团审计管控体系、企业集团品牌管控体系以及企业集团文化管控体系等相关内容进行了系统的论述。书中收集了大量企业集团管控体系的案例和习题，以供读者参考学习。

《公需专修教材》在编写过程中，组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见，经过了教材编写委员会和科研院所专家学者等多方面的评估审核。期待着这套教材能够为知识更新工程实施，为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、应有的作用。

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理领域教材编写委员会

2007 年 9 月 8 日

目 录

前 言 / 1

第一章 企业集团和企业集团管控概述 / 1

本章提要 / 1

章首案例：上海宝钢集团的演变与管理 / 1

第一节 企业集团的含义和基本特征 / 8

一、企业集团的含义和特征 / 8

二、企业集团的基本类型 / 10

三、几个相关概念的界定 / 11

第二节 我国企业集团发展历程 / 12

一、横向经济联合阶段 / 13

二、企业集团组建阶段 / 13

三、母子公司型企业集团的形成与发展阶段 / 14

第三节 企业集团管控的内涵与特征 / 15

一、企业集团管控的基本内涵 / 15

二、企业集团管控的基本特征 / 16

三、企业集团管控体系建设的评价指标 / 16

第四节 本书内容安排 / 18

本章案例：天津泰达控股集团管控体系 / 20

思考题及答案要点 / 25

参考文献 / 25

第二章 企业集团管控模式 / 27

本章提要 / 27

章首案例：上海仪电集团“331”管控模式 / 27

第一节 企业集团管控的基本模式 / 33

一、企业集团管控模式研究评述 / 34

二、五种基本管控模式的比较 / 34



第二节 企业集团管控模式选择的影响因素和趋势 / 37

- 一、企业集团管控模式选择的主要影响因素 / 37
- 二、企业集团管控模式演变趋势：集权化 / 39

第三节 企业集团管控大纲 / 40

- 本章案例：CT 电信集团的管控模式 / 45
- 思考题及答案要点 / 49
- 参考文献 / 49

第三章 企业集团总部和母公司的职能定位 / 51

本章提要 / 51

章首案例：华侨城集团公司的职能定位 / 51

第一节 母公司职能定位的概念与相关研究 / 53

- 一、职能与职能定位的含义 / 53
- 二、关于母公司的存在价值 / 54
- 三、关于母公司职能的研究 / 55

第二节 母公司职能定位的基本问题与原则 / 57

- 一、母公司职能定位中的三个基本问题 / 57
- 二、母公司职能定位的基本原则 / 58

第三节 我国企业集团母公司的职能定位 / 63

- 一、我国企业集团母公司职能定位中存在的主要问题 / 63
- 二、母公司职能定位的基本内容 / 64
- 本章案例：CCIE 能源集团公司总部如何更好地发挥其功能 / 67
- 思考题及答案要点 / 74
- 参考文献 / 75

第四章 企业集团组织结构设计 / 77

本章提要 / 77

章首案例：春兰集团矩阵型组织结构 / 77

第一节 企业集团组织结构设计内涵 / 81

- 一、组织结构的含义与重要性 / 81
- 二、组织结构特征的衡量 / 83
- 三、企业集团组织结构的内涵及主要内容 / 84
- 四、企业集团组织结构设计的基本原则 / 85

第二节 企业集团管理组织结构的基本类型 / 88

- 一、职能型（U 型）结构 / 88
- 二、事业部型（M 型）结构 / 88
- 三、控股型（H 型）结构 / 89
- 四、矩阵型结构 / 90



五、网络型（N型）结构 / 94	
第三节 企业集团多元化业务的归口管理 / 96	
一、企业集团业务归口管理的必要性 / 97	
二、企业集团业务归口管理的主要方式 / 97	
第四节 企业集团管理的责任中心体制 / 101	
一、责任中心体制的分类 / 101	
二、责任中心体制的选用 / 102	
第五节 集团总部管理机构的设计 / 103	
一、集团总部领导体制的确定 / 104	
二、集团总部各类管理机构的设置 / 105	
本章案例：伦敦劳合社理赔工作的剥离与组织 / 111	
思考题及答案要点 / 120	
参考文献 / 121	

第五章 企业集团战略管控体系 / 123

本章提要 / 123	
章首案例：GE 业务管理系统 / 123	
第一节 企业集团战略管理与管控体系的基本内涵 / 126	
一、战略与战略管理的含义 / 126	
二、企业 and 企业集团战略管理的基本内容 / 127	
三、企业集团战略管控体系的内涵与特征 / 127	
第二节 企业集团战略管控体系建设的基本内容 / 128	
一、集团战略管控模式 / 128	
二、集团战略管控制度 / 129	
三、集团战略管控组织设计 / 129	
四、集团战略协同机制 / 134	
五、集团经营业绩评价体系 / 136	
六、集团战略监督机制 / 142	
本章案例：武钢集团综合业绩评价体系 / 146	
思考题及答案要点 / 149	
参考文献 / 149	

第六章 企业集团人力资源管控体系 / 151

本章提要 / 151	
章首案例：复星集团人力资源管控体系建设 / 151	
第一节 企业集团人力资源管理与管控体系的基本内涵 / 154	
一、人力资源的含义和基本特征 / 154	
二、企业与企业集团人力资源管理的基本内容和特点 / 154	



三、企业集团人力资源管控体系的基本内涵 / 155

第二节 企业集团人力资源管控体系建设的基本内容 / 156

一、集团人力资源管控模式 / 156

二、集团人力资源管控制度 / 158

三、集团人力资源管理组织设计 / 158

四、集团中高级人才队伍建设 / 161

五、集团人力资源管理监督机制 / 165

本章案例：海信集团公司的人力资源管控措施 / 167

思考题及答案要点 / 168

参考文献 / 169

第七章 企业集团财务管控体系 / 171

本章提要 / 171

章首案例：小鸭集团“三统两分”财务管控模式 / 171

第一节 企业集团财务管控体系的基本内涵 / 173

一、企业财务管控的含义 / 173

二、企业集团财务管控体系的内涵与特征 / 173

第二节 企业集团财务管控体系建设的基本内容 / 175

一、企业集团财务管控模式与发展趋势 / 175

二、集团财务管控制度 / 178

三、集团财务管控组织设计 / 178

四、集团全面预算管理体制 / 183

五、集团财务绩效评价体系 / 184

六、集团财务监督机制 / 185

本章案例：山航集团的集中式财务管控 / 187

思考题及答案要点 / 188

参考文献 / 189

第八章 企业集团内部审计管控体系 / 191

本章提要 / 191

章首案例：GE 垂直审计管控体系 / 191

第一节 企业集团内部审计工作的内涵与特征 / 194

一、审计工作的重要性 / 194

二、内部审计的含义及与外部审计的区别 / 195

三、企业集团内部审计的基本特征 / 198

四、企业集团内部审计的主要职能 / 198

五、几个相关概念的界定 / 199

第二节 企业集团内部审计管控体系的领导模式 / 201

- 一、董事会领导模式 / 201
- 二、监事会领导模式 / 202
- 三、独立监察人领导模式 / 204
- 四、总经理领导模式 / 204
- 五、副总经理领导模式 / 204

第三节 企业集团内部审计管控体系建设的基本内容 / 205

- 一、集团内部审计管控模式 / 205
- 二、集团内部审计管控制度 / 209
- 三、集团内部审计组织设计 / 210
- 四、内部审计范围与方式方法 / 215
- 五、集团内部审计监督机制 / 223
- 本章案例：诺底亚银行的内部审计管控体系 / 224
- 思考题及答案要点 / 228
- 参考文献 / 229

第九章 企业集团品牌管控体系 / 231

本章提要 / 231

章首案例：联想集团品牌管控策略 / 231

第一节 企业集团品牌管理的基本内涵 / 234

- 一、品牌的基本内涵和主要类型 / 234
- 二、企业集团品牌管理的基本内涵 / 235

第二节 企业集团品牌管控体系及其建设的基本内容 / 236

- 一、集团品牌管控模式 / 236
- 二、集团品牌组合策略 / 237
- 三、集团品牌管控制度 / 243
- 四、集团品牌管控组织设计 / 243
- 五、集团品牌监督机制 / 252
- 本章案例：花旗集团品牌管理体系 / 254
- 思考题及答案要点 / 257
- 参考文献 / 257

第十章 企业集团文化管控体系 / 259

本章提要 / 259

章首案例：烟台万华集团文化管理制度 / 259

第一节 企业与企业集团文化的基本内涵与特征 / 261

- 一、企业文化建设的意义 / 261
- 二、企业文化的基本内涵 / 262



三、企业集团文化的基本内涵与特征 / 262

第二节 企业集团文化管控体系及其建设的基本内容 / 263

一、企业集团文化管控模式 / 263

二、集团文化内容体系 / 264

三、集团文化管控制度 / 266

四、集团文化管控组织设计 / 267

五、集团文化建设监督机制 / 270

本章案例：大连万达集团文化建设实施纲要 / 272

思考题及答案要点 / 277

参考文献 / 278

后记 / 279

第一章 企业集团和企业集团管控概述

● 本章提要

作为多个法人企业的联合体,企业集团在我国产生的历史并不长,但也初步显示了国际上企业集团(尤其是纵向型企业集团)所具有的基本特征。企业集团管控是一项比企业管控更为复杂的战略性和系统性的任务。本章首先界定企业集团的含义和基本特征,区分其基本类型,并概述我国企业集团发展的历程。其次,阐述企业集团管控体系的概念和基本内涵,提出企业集团管控体系评价指标,并结合某企业集团管控体系建设现状进行评价分析。

鉴于企业集团管控体系建设是一项由诸多要素构成的系统工程,本章最后在全书内容概览性介绍中以图示来说明本书各章内容安排是如何与这一系统工程中的主要构成要素相对应,以帮助读者在学习和掌握各章内容的同时能了解集团管控体系各构成部分之间的关联,从而形成一个系统化的知识框架。

● 章首案例

上海宝钢集团的演变与管理^①

20世纪90年代以来,随着全球经济一体化影响的进一步扩大,中国钢铁企业面临着严峻的生存与发展挑战。在这种背景下,1998年11月17日,上海地区钢铁企业进行了大联合,以原宝山钢铁(集团)公司为主,吸收上海冶金控股(集团)公司和上海梅山(集团)有限公司,组建以“上海宝钢集团公司”为核心企业的上海宝钢集团。新组建的宝钢集团的战略目标是:到2010年,把上海宝钢集团建成一个以钢铁为主、多业并举的融实业、贸易和金融为一体的跨行业、跨所有制、跨地区、跨国经营的大型企业集团,进入世界500强大型企业行列。当前,他们正在积极探索新形势下大型企业集团发展与管控的模式。

^① 本案例系根据《上海宝钢集团组织结构系统设计研究报告》(朱景力、王凤彬、朱煜善等执笔,1998年12月)、《关于上海宝钢集团公司体制调整的建议》(国家计委宏观经济研究院课题组,2001年2月)、国家计委宏观经济研究院课题组《关于上海宝钢集团公司联合重组的调查报告》(《产业论坛》2001年第7期)和中国集团公司促进会《母子公司关系研究》(中国财政经济出版社,2004年)等资料整理而成。



一、宝钢集团的发展历程

1. 原宝钢集团组建初期：以横向联合为主要形式

宝钢集团的前身是宝山钢铁总厂，始建于1978年12月，1993年7月更名为宝山钢铁（集团）公司，是一家大型的现代化钢铁联合企业。第一、二期工程总投资224亿元人民币，分别于1985年9月和1991年6月建成投产，年产钢材537万吨，第三期工程自1996年底陆续投产，于2000年5月全部建成，由此形成年产粗钢1100万吨的生产能力。

20世纪80年代中后期，为贯彻1986年颁布的《国务院关于进一步推动横向经济联合若干问题的决定》精神，宝钢投产仅两年即开始酝酿组建宝钢集团。1988年，宝钢集团正式成立。组建宝钢集团的基本指导思想是：改变企业“大而全”、“小而全”的格局，促进宝钢企业结构的合理化，实现生产要素的优化组合和资源的合理配置，促进宝钢及其成员单位的生产发展，进一步发挥宝钢的各种优势，提高集团在国内外市场的竞争力。

当时组建宝钢集团的组织载体是一个法人实体^①——宝山钢铁联合（集团）公司。它是一个有限责任公司，以原宝山钢铁总厂出资为主（约占实际投资总额的49%），其他参加集团的单位集资组成。出资参加集团的首批成员单位有45个，集团成立时出资的成员单位达到52个，其中常务单位是19个。至1991年，宝山钢铁联合（集团）公司又先后吸收了由其参与投资组建的6个企业为成员单位。

2. 进入国家企业集团的试点期：明确投资控股的母公司为集团核心企业，由其集团紧密层实行统一管理，建立多层次的企业集团

1991年12月，国务院将宝钢集团列入第一批试点企业集团的范围。1992年3月17日，国家体改委、国家计委、国务院生产办公室联合发文，正式确认宝钢集团不再重新办理审批手续，并要求逐步完善和规范集团的组织结构。由此，宝钢集团进入了组建国家试点企业集团的新阶段。

1993年7月15日，原宝山钢铁总厂正式更名为宝山钢铁（集团）公司，并明确其为宝钢集团的核心企业——集团公司。而早些时候，1993年4月17日，原来的宝山钢铁联合（集团）公司则更名为宝钢集团联合公司，作为宝钢集团的紧密层成员单位（即子公司），实行独立核算，自负盈亏。此外，还通过行政划转和核心企业控股等方式，形成了共计有15个正式成员单位的宝钢集团紧密层。其中，行政划转的有宝山冶金建设公司、北京冶金设备研究所等7个单位，全资子公司3个（宝钢工程建设总公司、企业开发总公司、江西人民机械厂）、控股子公司5个（鲁宝钢铁厂、南通钢厂、南京轧钢厂、常州钢厂以及宝钢集团联合公司）。这些紧密层单位和核心企业一起构成了宝钢集团的主体。

进入试点期后，国家赋予宝山钢铁（集团）公司若干政策和权利，促进了宝钢集团

^① 这里值得说明的是，企业集团在我国刚出现时，由于认识上的偏差，其组织类型以“联营公司”为主，许多方面都误以为所谓集团就是大型的联合公司。到了20世纪80年代后期，认识得到了澄清，逐渐明确集团不是一个法人，而是多个法人企业的联合体，集团核心企业应该是投资控股的母公司，而不是投资对象企业。



经营功能的发育。与此同时，在技术经济协作基础上，宝钢集团公司同紧密层单位之间形成了行政和资产两种联结纽带并存的关系。这样，以宝山钢铁（集团）公司为核心企业，宝钢集团构建起了包括紧密层、半紧密层、松散层在内的多层次组织结构的多法人企业联合体。

在集团管理体制上，宝钢集团公司对集团紧密层单位实行“人、财、物、供、产、销”六统一管理，以一个口子对国家有关部门或对外。在集团管理机构的设置上，依托集团公司实行“两块牌子、一套班子”。宝钢综合管理部门有6个，即计划发展部、财务部、人事部、总务部、企业管理处和政策研究室。

3. 宝钢集团的发展与规范时期：通过分离辅助和投资控股等方式，逐步组建众多的子公司，进入以形成母子公司体系和趋向规范管理为主要特征的发展新阶段

宝钢集团在建立母子公司体系的过程中，一开始子公司数量迅速增多，管理出现混乱。针对这种情况，宝钢采取了以下措施：①对子公司进行限制发展和清理规范；②对子公司进行初步的产业整合和资产重组，并通过有重点的扶植，促进集团的多元化经营。

另外，针对早期子公司发展过多和纵向控股的无序发展，同时也为了加强集团内部的行业归口管理，1997年集团公司在子公司管理体制上推行了以下两条举措：①在坚持集团公司为一级投资决策中心的前提下，明确少数大型子公司可以成为二级投资主体，拥有投资决策建议权和操作权，但无投资决定权（审批）；②根据建立产权联结纽带及行业归口管理的原则，改变原有的委托管理方式，即集团公司授权委托少数大型子公司对同行业或相近行业内其他子公司或参股企业实施管理的方式，直接将持有的托管对象的产权划转给这些大型子公司。1997年底，宝钢集团公司持股公司的数量已调整收缩为48家，其中全资子公司30家、控股子公司18家，参股企业减至21家。1993~1997年间，宝钢集团公司的参与投资企业数量如表1-1所示。

表 1-1 宝钢（集团）公司投资企业数

年份 \ 类型	全资子公司	控股子公司	参股企业	总数
1993	24	15	29	68
1994	27	26	27	80
1995	27	31	30	88
1996	24	47	27	98
1997	30	18	21	69

4. 联合重组后的上海宝钢集团：构建一个跻身世界企业500强、拥有自主知识产权和强大综合竞争力、备受社会尊重的“一业特强、适度相关多元化”发展的世界一流跨国公司

1998年11月，经国务院批准，由原宝山钢铁（集团）公司、原上海冶金控股（集团）公司和原上海梅山（集团）有限公司三家联合组建的“上海宝钢集团公司”于1998年11月17日正式成立。它是经国务院批准的国家授权投资的机构和国家控股公



司试点单位。

宝钢集团联合重组后，集团成员企业由原宝钢集团 46 家、原上钢集团 13 家和原梅山集团 28 家构成，共计拥有固定资产 1344 亿元人民币，年产钢能力 2000 万吨，是我国生产规模最大、品种规格最全的大型钢铁联合企业集团。规模迅速增大后的上海宝钢集团将立足钢铁主业，走多元化发展的道路。其涉及的产业领域主要有：钢铁制造（主业）、钢材深加工；贸易、金融、信息；设备制造、运输、化工；房地产、服务、建筑等。

宝钢集团实行母子公司体制，对原三家集团重组进入的企业，根据资产关系、经营规模和业务范围等改建为上海宝钢集团公司属下的全资、控股或参股公司。通过结构调整、淘汰落后、剥离辅助、精干主体等一系列清理整顿后，宝钢集团共拥有全资子公司 26 家、控股子公司 24 家。其中，钢铁业子公司 18 家，贸易业子公司 12 家，金融业子公司 3 家。2001 年底，集团员工总数从 17.65 万人减少至 12.5 万人，完成减员分流 5.15 万人。

作为混合控股型的集团核心企业（母公司），上海宝钢集团公司的奋斗目标之一是要进入“世界 500 强”。据统计，2001 年底宝钢集团母公司合并的资产总额为 1625.8 亿元人民币，净资产额 816.2 亿元人民币，资产负债率 49.8%，销售收入 710.7 亿元人民币，利润总额 42.4 亿元人民币。

2000 年 2 月，宝钢集团以原宝山钢铁（集团）公司完整的生产经营业务，独家发起创立宝山钢铁股份有限公司（宝钢股份），注册资金 125.12 亿元人民币，股本结构为国家股 85%、社会公众股 15%，在上海证券交易所挂牌上市。2001 年上市公司的坯材销售量达 1058.5 万吨，出口和加工出口坯材销售 196 万吨。资产总额达 580.4 亿元人民币，净资产额 262.9 亿元人民币，资产负债率 54.7%，实现销售收入 291.7 亿元人民币，约占全集团销售收入的 40.1%，实现利润总额 37.1 亿元人民币，约占全集团实现利润的 87.4%，公司员工总数 1.57 万人。

除宝钢股份之外，上海宝钢集团的钢铁业子公司主要有：集炼铁、炼钢、轧钢为一体的大型钢铁企业上海第一钢铁有限公司（一钢公司），以金属制品商品生产为主的上海二钢有限公司（二钢公司），以中厚板生产为主的上海浦东钢铁有限公司（浦钢公司），以特种钢生产为主的上海五钢有限公司（五钢公司），以薄板生产为主的上海宝钢益昌薄板有限公司（益昌公司），以热轧钢生产为主的上海梅山有限公司（梅山公司）等。在钢铁业这一主营领域，上海宝钢集团将逐步建成普碳钢、不锈钢、特钢三大制造中心，实行产销研一体化运作。

除在国内占举足轻重地位的钢铁主业外，联合重组后的上海宝钢集团在贸易、金融、信息、化工、工程建设等产业领域的子公司也具有相当的规模。宝钢贸易业集境内外贸易于一体，具有企业自营、代理商品和技术进出口贸易等综合功能，其中上海宝钢国际经济贸易有限公司（宝钢国际）是骨干企业；金融业在人民币、外币、信托投资、证券投资、内外部投融资等方面，开展多项金融业务，为集团和社会公众服务，其骨干企业为华宝信托投资有限责任公司（华宝信托）和宝钢集团财务有限责任公司（财务公司）；信息业是以宝钢在信息和自动化领域已有的产业化经营基础上发展起来的，目的