



JISHI 基石 2007

——2007年全国国有企业典型
风采录

中共中央宣传部新闻局
国务院国资委宣传局 编
国务院国资委改革局



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

基 石

——2007 年全国国有企业典型风采录

中共中央宣传部新闻局

国务院国资委宣传局 编

国务院国资委改革局



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基石：2007 年全国国有企业典型风采录/国资委宣传局编．—北京：
中国经济出版社，2007.11

ISBN 978-7-5017-8307-6

I. 基… II. 国… III. 国有企业—企业管理—经验—中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 170186 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：孙 岩 (电话：010-68359418)

技术编辑：常 毅

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787×1092mm 1/16

印张：26.25 字数：370 千字

版 次：2007 年 11 月第 1 版

印次：2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

书 号：ISBN 978-7-5017-8307-6/F·7299

定价：45.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话：12390

服务热线：68344225 68369586 68346406 68309176

编 委 会

编委会主任：李荣融

编委会副主任：李东生 王瑞祥 邵 宁

主 编：高善罡 杜渊泉 刘东生

副 主 编：卢卫东 周放生

成 员：陈晓飞 韩 天 苏桂锋

季开平 陈忠平 熊小彤

王 莹 张 鹏 史孝川

国有企业改革发展取得显著成就

（代序）

党的十六大以来，随着国有资产管理体制改革的推进，国有企业改革进入了由出资人推动的新阶段。4年来，国资委作为代表政府对企业国有资产履行出资人职责的特设机构，紧紧围绕建立完善国有资产监管体制、加强国有资产监管、加快国有企业改革发展、推进国有经济布局结构调整，做了一些开创性的工作。以组建机构、健全规章、落实责任为切入点，建立和完善国有资产监管体制；以财务监督和风险控制为抓手，强化出资人监管；以公开招聘中央企业高级经营管理者为突破口，把党管干部原则和市场化选聘相结合，探索建立适应现代企业制度要求的选人用人新机制；以国有大型企业股份制改革为重点，建立现代企业制度，完善公司法人治理结构；以核定主业和推进联合重组为主线，推进国有企业布局和结构调整；以建立现代产权制度为核心，规范国有企业改制和国有产权转让。经过努力，新的国有资产监督管理体制框架已基本建立，国有资产监管得到加强，保值增值责任得到落实。

体制的变革激发了企业的活力。

这几年国有企业改革发展取得了显著成就，国有经济总量进一步增加，经济效益、运行质量和竞争能力明显提高，控制力、影响力和带动力进一步增强。

2006年，全国国有企业户数共计11.9万户，比2003年减少3.1万

户，年均减少8%。但累计实现销售收入16.2万亿元，比2003年增长50.9%，年均增长14.7%；实现利润1.2万亿元，比2003年增长147.3%，年均增长35.2%；上缴税金1.4万亿元，比2003年增长72%，年均增长19.8%；企业资产总额29万亿元，比2003年增长45.7%，年均增长13.4%；户均资产2.4亿元，比2003年增长84.6%，年均增长22.7%。

2006年，中央企业实现销售收入8.3万亿元，比2003年增长85.3%，年均增长22.8%；实现利润7681.5亿元，比2003年增长155.5%，年均增长36.7%；上缴税金6822.5亿元，比2003年增长91.5%，年均增长24.2%；净资产收益率10.1%，比2003年提高5.1个百分点；总资产报酬率7.9%，比2003年提高2.9个百分点。截至2006年底，中央企业资产总额为12.2万亿元，比2003年底增长46.5%，年均增长13.6%；净资产总额为5.39万亿元，比2003年底增长49.7%，年均增长14.4%。国资委成立后，中央企业第一个任期的3年，资产总额平均每年增加1.3万亿元，销售收入平均每年增加1.2万亿元，实现利润平均每年增加1500亿元，上缴税金平均每年增加1000亿元。初步测算，国有资产保值增值率达到144.7%。

2006年，中央企业销售收入超过千亿元的有21家，利润超过百亿元的有13家，分别比2003年增加12家和7家。有13家中央企业进入2006年公布的世界500强，比2003年增加7家。宝钢集团有限公司作为制造业企业，连续3年进入世界500强，排名从2004年的第372位提升到第296位。中国石油化工集团公司、中国石油天然气集团公司和中国移动通信集团公司分别从2002年度的第70位、第69位和第230位提升到第23位、第39位和第202位。中国铁路工程总公司、中国铁道建筑总公司和中国建筑工程总公司3家建筑企业第一次进入500强。福布斯公布的全球2000大上市企业，是根据股票市值、销售额、利润和资产计算的，2006年中央企业有3家进入前100强，中国石油天然

气集团公司名列第 41 位。中国石油化工集团公司排名第 71 位。中国移动通信集团公司排名第 89 位，是香港市场排名最高的上市企业。

国有企业在自身快速发展的同时，在落实国家宏观调控政策，保证市场供应，为国民经济持续、快速、健康、协调发展发挥了重要作用，为经济社会发展做出了积极贡献。

石油石化企业在国内成品油与进口成品油价格倒挂较为严重的情况下，努力加强管理，降低成本，确保国内成品油的稳定供应。电力企业加强电网改造，加快发展农电事业，全面推进“户户通电”工程，保障了电力供应。电信企业实施“村村通”工程，在经济社会信息化建设中发挥了重要作用。军工企业深化改革，加快技术创新，按时保质保量完成军品科研和生产任务，为国防现代化建设做出了重要贡献。建筑、建材、商贸等行业的中央企业在承担国家重点建设工程、稳定市场等方面，都做出了重要贡献。

几年来，国有企业认真贯彻党的十六大和历次全会精神，落实党中央、国务院关于国有资产管理体制改革和国有企业改革的一系列重大部署，抓住改革、调整、创新、管理等关键环节，做了大量扎实有效的工作，促进了企业发展和经济效益的大幅度提高。

（一）深化改革为企业发展提供了强大的动力

国有企业把深化改革放在各项工作的突出位置，围绕企业发展，大力推进股份制改革，完善公司法人治理结构，深化三项制度改革，企业经营机制发生了深刻的变化，为企业发展提供了强大的动力。中央企业及下属子企业的公司制股份制企业户数比重已由 2002 年的 30.4% 提高到 64.2%。2003 年以来共有 33 家中央企业首次在境内外公开发行股票并上市。石油石化、通信、运输、冶金等大型企业都已实现主业资产境内外上市。截至 2006 年底，中央企业控股境内上市公司 194 家、股本总额 3211 亿元、市价总值 23323 亿元、流通市值 6405 亿元，分别占全

境内上市公司户数的 14%、股本总额的 22%、市价总值的 26%、流通市值的 27%；中央企业控股香港上市公司 57 家，流通股总股本和流通市值分别占全部香港上市公司的 26% 和 18%。相当一部分中央企业控股的上市公司已经成为资本市场蓝筹股的中坚。宝钢集团有限公司、神华集团有限责任公司等 19 家企业按照《公司法》开展了董事会试点，共选派了 66 名外部董事，有 14 家试点企业的外部董事达到或超过了董事会成员的半数，实现了企业决策层与执行层分开，推进了公司法人治理结构的完善。中央企业普遍加大了劳动、人事、分配制度改革，目前中央企业通过市场化方式选用的各级经营管理人才，约占总数的 30%。一批企业建立了比较完善有效的面向社会公开招聘和全体员工竞争上岗、量化考核、末位淘汰、收入分配与业绩挂钩的机制。

（二）调整结构为企业发展增添了新的活力

国有企业围绕做强做大主业，积极开展调整重组，缩短管理链条，改制分离辅业，企业发展呈现新的活力。在确定企业主业的基础上，中央企业以市场为导向，立足于优化配置资源，做强做大主业，加大企业调整重组的力度。国资委成立以来，共有 77 家中央企业进行了 41 次重组，企业户数从 196 家减少到 157 家。一批科研院所进入产业集团，实现了产研结合，提高了企业的技术创新能力。一些优势企业强强联合，形成了具有较强综合竞争力的大型企业集团。一些“窗口”公司并入大型骨干企业，增强了企业海外市场的开拓能力和竞争能力。一些产业链相关的企业合并重组，促进了中央企业业务链整合，发挥了协同互补效应。一些困难企业通过重组，实现了扭亏脱困，焕发新的生机。许多中央企业开展了非主业资产的剥离重组，增强了主业竞争力。各地也结合实际，加大了国有经济布局结构调整力度，将国有资本向关系国民经济命脉的行业集中，向优势领域、优势企业集中。过去有的国有企业内部组织结构混乱，管理链条过长，一些企业四级、五级的子公司完全失

控，成为效益低下、国有资产流失、滋生腐败的重灾区。几年来，中央企业加大内部组织结构调整力度，清理各类投资，压缩管理链条，积极推进主辅分离辅业改制，目前大部分企业已将管理层级初步压缩到三级以内。

（三）技术进步为企业发展创造了新的增长点

围绕行业发展和市场需求，国有企业积极推进自主创新，进一步加大科技研发投入，开发了一批具有国际、国内领先水平的新技术、新产品，为结构调整和产业升级提供了有力的技术支撑，也为企业发展创造了新的增长点。近几年，中央企业在国家科技进步奖中占据了很大份额。2006年，中央企业获国家科技进步奖64项，占全部奖项的近三分之一。其中惟一的国家科技进步特等奖由中国航空工业第一集团公司的“歼十飞机工程”获得，作为我国自主研制的第三代战斗机，歼十战斗机突破了一系列航空关键技术，达到了世界先进水平的战术技术要求。一批中央企业技术创新成果为国家国防建设、重大项目建设做出重大贡献。军工企业在国防关键技术领域大力推行科技创新，取得了一批重大技术成果。“神舟”系列载人航天成为我国集成创新的典范。依靠自主创新、自主设计建设的秦山二期60万千瓦商用核电站，走出了一条核电自主发展的路子。电信科学技术研究院提出的3G国际主流标准TD—SCDMA产业化取得突破，并已具备商用水平。中国船舶工业集团公司和中国船舶重工集团公司两大造船企业的技术水平和国际竞争力显著提高，我国已经成为超过日本的全球第二大造船国。科研设计企业努力承担行业共性、关键技术的研发、设计任务，取得了一大批科研成果，为各行业技术提升做出了积极的贡献。中央企业技术创新成果在我国青藏铁路、三峡工程、奥运场馆建设等重大工程中，都发挥了重要作用，为我国标志性重大工程作出了杰出贡献。

(四) 加强管理为企业发展奠定了坚实的基础

国有企业积极推进管理创新，加强产权管理、财务资金管理、成本管理和战略规划管理，强化投资活动全过程管理，积极开展节能降耗。针对企业管理幅度大、集团控制力弱的情况，中央企业普遍采取积极措施，增强集团控制力，提高抗御风险的能力，乱投资、乱担保、乱贷款的现象基本得到遏制，企业管理逐步从粗放型向集约化、精细化转变，管理水平有了较大提高。中国石油天然气集团公司实行资金集中管理，清理撤并 8000 多个银行账户，债务规模缩减 1000 多亿元，节约资金成本逾百亿元。中国石油化工集团公司实施物资采购“阳光工程”，通过网上采购的物资达 5000 种，累计节约资金 100 亿元。中国移动通信集团公司通过在全系统推行通讯设备比价采购管理，采购成本下降近 30%。宝钢集团有限公司 3 年来实施精细化管理项目 260 项，共创造财务收益 12 亿元。中国网络通信集团公司在近 3 年的时间里完成了 147 个单位的内控体系建设，梳理内控流程 6920 个，对近 16000 个关键控制活动进行了测试，最近其所属的中国网络通信（集团）有限公司，以零缺陷的测试结果通过普华永道会计师事务所的内控审计，通过了美国《萨班斯法案》404 条款。

这几年国有企业改革发展之所以取得了可喜的成绩，是党中央、国务院正确领导的结果，是企业积极努力的结果，也是完善国有资产管理体制，加强国有资产监管的结果。

首先，国有资产管理体制改革从机构设置上实现了“政企分开”、“政资分开”。政企不分、政资不分，造成重审批、轻回报，这是国有企业搞不好的重要症结。党的十六大以后，党中央、国务院决定设立国资委，对中央企业履行出资人职责，不履行政府社会公共管理职能，并且明确政府其他部门、机构不履行国有资产出资人职责。国资委的成立，第一次在机构设置上实现了政企分开、政资分开，在政府层面上做到了

政府公共管理职能与国有资产出资人职能分离。这几年，我们牢牢把握出资人职责定位，依法履行职责，切实维护好所有者权益，维护企业作为市场主体依法享有的各项权利，充分尊重企业的经营自主权和法人财产权。企业对新的国有资产管理体制也充分认可，国资委出台的一系列改革、调整和监管措施得到了企业的拥护。

其次，国有资产管理体制改革使国有资产保值增值的责任得到了有效落实。过去是“九龙治水”，国有企业有很多部门在管，但没有哪个部门真正对国有资产保值增值负责。多头管理，政出多门，必然是重审批、轻责任。企业领导人有任命没有明确任期，有职务没有严格考核，薪酬同业绩不挂钩。国有企业缺少硬约束，干多干少一个样。国资委成立后，始终把责任放在突出位置，通过建立业绩考核体系落实责任，并逐步规范薪酬，把奖惩和业绩挂钩，形成责任落实和压力传递相统一的工作机制。出资人到位以后，重回报，重责任，国有资产保值增值责任才能得到很好落实，企业从领导到职工都很努力，积极性得到了发挥，这是近几年中央企业经济效益大幅度增长的重要原因。

第三，国有资产管理体制改革使国有资产监管得到了切实加强。过去国有企业分布在许多政府部门，政出多门。而这些部门既履行公共管理职能，又履行出资人职能，两种职能混淆，既当“婆婆”又当“老板”，结果是重审批、轻监管，企业改制和产权转让中的国有资产流失问题十分突出，一度成为人大、政协和社会各界关注的热点。国资委作为国有资产出资人代表，其基本职责就是监管国有资产，实现保值增值。这几年，我们在加强企业财务监督、产权管理和转让、投融资决策、高风险业务控制等方面，制定了一系列规章制度，并严格监督执行，推动了企业内部管理机制的建立健全，遏制了国有资产流失，维护了国家利益和职工合法权益。同时，完善了监事会、纪检监察和审计监督密切配合的监督体系，有效加强了国有资产监管。

4年多来的改革实践充分证明，党的十六大关于国有资产管理体制

改革的决策是完全正确的，所确定的“权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合”原则是完全正确的。企业能不能搞好与所有制没有必然联系，遵循企业发展规律，国有企业一定能搞好。对党的十六大以来党中央、国务院确定的一系列方针政策，要毫不动摇地继续推进和不断完善，坚定不移地贯彻落实。

（注：此文以国务院国资委研究室署名，发表于2007年7月12日《经济日报》第一版）

目 录

中国中化集团公司

风帆正举看国企

人民日报评论员/8

持续创新之路

——中化公司市场化转型纪实

人民日报 王 炜/10

中化公司：“竞争”“创新”走出市场化转型之路

新华社 齐中熙/14

创新：中化转型的文化内核

光明日报 李 慧/18

进一步增强推进国企改革的信心和决心

经济日报评论员/22

中化公司：探寻市场化转型之路

经济日报 薛志伟/24

中化公司打造新型跨国企业

中央人民广播电台 徐华林/29

中化集团：在竞争中求发展

中央电视台 新闻联播/31

科学发展铸就国企新篇章

工人日报评论员/33

放下架子，走遍街

——中化创新经营模式侧记

工人日报 张 敏/35

中化公司：借创新之力再造企业

科技日报 付毅飞/38

中化加速向跨国企业转型

大公报 王 惠/42

中化集团进入最好最关键发展阶段

——访中化集团公司总裁刘德树 上海证券报 李雁争 邹陈东/45

中化集团总裁刘德树：最大的挑战来自于企业内部

21 世纪经济报道 段晓燕/49

中国核工业集团公司

民族核电耀华夏

——中国核工业集团公司自主创新之路

人民日报 欧阳洁/60

中核集团：促进中国核电事业又好又快又安全地发展

新华社 张 毅/63

中核：肩负发展民族核电重任

光明日报 李 慧/66

中核集团:自主创新成果喜人

经济日报 谢然浩/69

中国核工业集团公司建立完整核科技工业体系

中央人民广播电台 张亚然/73

中核集团:自主创新领跑中国核能发展

中央电视台 新闻联播/75

闯关夺隘,破解难题

——中核集团自主创新之路纪实

工人日报 张 敏/77

责任重于一切

——中国核工业集团发展纪实

科技日报 唐先武/80

中核 3900 亿拓第三代核电

大公报 王 惠/84

中国核工业集团康日新:感谢竞争把我们捅醒

第一财经日报 张馨月 卢 瑶/86

核电技术最终目标是自主化

21 世纪经济报道 段晓燕 邢莉云/91

中国海洋石油总公司

解析中海油高效益之谜

人民日报 冉永平/104

中国海洋石油总公司 走有特色国际化发展之路

新华社 齐中熙/107

中国海油:转变观念 开拓前进

光明日报 何 平/110

中国海油:培育整体优势 实现协调发展

经济日报 何振红/113

中国海洋石油总公司的国际发展之路

中央人民广播电台 徐华林/117

中海油:赢在执行

中央电视台 新闻联播/118

员工是第一资源

——中国海洋石油总公司激活员工活力记事 工人日报 王冬梅/120

中海油的若干个“为什么”

科技日报 瞿 剑/123

中海油冀三年产量翻一倍

大公报 王 惠/126

做强势的超越者

——专访中海油集团公司总经理傅成玉

上海证券报 李雁争 邹陈东/128

中海油重组中化供 傅成玉再述扩张故事

21世纪经济报道 段晓燕/132

中粮集团有限公司

中粮的多元化发展之路

人民日报 杜海涛/142

中粮集团,战略转型锻造“新国企”

新华社 齐中熙/144

中粮:走“新国企”之路

光明日报 李 慧/147

中粮集团:转型中锻造竞争力

经济日报 李予阳/149

中粮集团不断提升核心竞争力

中央人民广播电台 白中华/153

中粮集团:并购重组推进产业整合

中央电视台 新闻联播/155

快速发展的国企

中央电视台 焦点访谈/156

不用扬鞭自奋蹄

——中粮集团创新商业模式纪实

工人日报 高 莎/160

中粮:企业“忠良”

科技日报 瞿 剑/163

中粮:识思悟行 锻造新型国企

大公报 王 惠/167