

中国集团公司促进会 编
国家经贸委企业改革司

中国企业集团
制度创新案例精选

袁宝华题



中国财政经济出版社

中国企业集团制度 创新案例精选

中国集团公司促进会 编
国家经贸委企业改革司

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业集团制度创新案例精选/中国集团公司促进会, 国家经贸委企业改革司编. —北京: 中国财政经济出版社, 2001.3
ISBN 7-5005-5047-2

I. 中… II. ①中…②国… III. 企业集团—企业管理制度—案例—汇编—中国 IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 09555 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@cfep.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行处电话: 64033095 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 2 插页 20.375 印张 485 000 字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 1-5000 定价: 46.00 元

ISBN 7-5005-5047-2/F·4510

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

学习典型，富于创新，
大力推进现代企业集
团制度建设。

胡光辉



二〇一二年二月

目 录

序言.....	蒋黔贵(1)
---------	----------

法人治理结构篇

中国华源集团有限公司法人治理结构的探索与实践	中国集团公司促进会调研组(7)
---------------------------------	-------------------

附件一 上海华源股份有限公司的法人治理 结构.....	(31)
--------------------------------	--------

附件二 上海华源股份有限公司监事会工作 制度(试行)	(41)
-------------------------------------	--------

附件三 上海华源股份有限公司监事会工作 报告制度(试行)	(44)
---------------------------------------	--------

附件四 上海华源股份有限公司监事会工作 建议制度(试行)	(46)
---------------------------------------	--------

专家点评意见.....	(48)
-------------	--------

按国际惯例规范法人治理结构 使上市公司真正成为 投资者认可的公众公司	中国东方航空股份有限公司(50)
--	--------------------

附件一 东方航空股份有限公司董事会职责.....	(72)
--------------------------	--------

附件二 东方航空股份有限公司董事职责.....	(73)
-------------------------	--------

附件三 东方航空股份有限公司董事会议事	
---------------------	--

	规则	(74)
附件四	东方航空股份有限公司董事长的职权	(79)
附件五	东方航空股份有限公司董事会秘书职责	(80)
附件六	东方航空股份有限公司董事会秘书室的职责	(82)
附件七	东方航空股份有限公司审核委员会职责	(84)
附件八	东方航空股份有限公司投资决策和资产处置审批程序暂行规定	(87)
附件九	东方航空股份有限公司投资审核委员会章程	(92)
专家点评意见		(95)
中外合资公司的法人治理结构——广东核电合营公司		
	案例	中国广东核电集团有限公司 (96)
附件一	广东核电合营有限公司章程 (摘录)	(105)
附件二	广东核电合营有限公司各级管理权限示意表	(115)
专家点评意见		(118)
国有独资公司完善法人治理结构的探索与实践		
		兖矿集团有限公司 (119)
附件一	兖矿集团有限公司董事会议事规则 (试行)	(138)
附件二	兖矿集团有限公司总经理办公会议事规则 (试行)	(143)

附件三 兖矿集团有限公司党政联席会议事规则 (试行)	(146)
专家点评意见	(149)
编者按	(151)
国务院发展研究中心党组书记、副主任 中国集团 公司促进会名誉会长陈清泰同志在案例点评会上 的讲话	(153)
专家对公司治理结构案例的评议综述	(160)

组织管理体制篇

组织再造和事业部架构——SEC 管理体制创新的探索 与实践	上海电气(集团)总公司(177)
附件一 上海电气(集团)总公司 2000 年经营 目标责任书	(192)
附件二 上海电气(集团)总公司实施事业部制 的暂行规定	(194)
附件三 上海电气(集团)总公司事业部财务管 理暂行办法	(202)
附件四 上海电气(集团)总公司资金管理办法	(208)
附件五 上海电气(集团)总公司投资管理暂行 规定	(215)
附件六 上海电气(集团)总公司财务总监工作 条例(试行)	(233)
附件七 上海电气(集团)总公司事业部财务总 监工作条例(试行)	(237)
附件八 上海电气(集团)总公司子公司财务总	

监工作条例（试行）	(241)
事业部的构建和探索	华北制药集团有限公司 (245)
附件 华北制药集团有限公司制剂药事业部	
的销售组织改革	(262)
实施规范管理，提高运行质量——“3+3+1”母	
子公司管理模式	上海仪电控股（集团）公司 (270)
附件一 上海仪电控股（集团）公司工作体	
系	(299)
附件二 上海仪电控股（集团）公司直接管	
理系列规范目录（修订稿）	(299)
专家点评意见	(303)
按照建立现代企业制度要求不断完善母子公司	
管理体制	中国第一汽车集团公司 (305)
附件一 中国第一汽车集团公司体制改革后	
的组织结构图	(330)
附件二 中国第一汽车集团公司计划财务与	
审计监督 11 个主要业务控制点的管	
理流程图	(330)
现代企业制度的探索与实践	万向集团公司 (344)
发展现代物流企业推动产业升级转型	
..... 中国对外贸易运输（集团）总公司	(355)
附件 2000 年中国外运（集团）总公司的	
人事制度改革	(368)
专家对企业集团组织管理体制案例的评议综述	(384)

财务管理及内部审计篇

上海宝钢集团公司的预算管理	上海宝钢集团公司 (393)
---------------------	----------------

中国华源集团加强资产经营中的财务管理

..... 中国华源集团有限公司 (422)

附件一 中国华源集团有限公司关于稳步推进资产重组, 实施低成本扩张战略的指导意见..... (439)

附件二 中国华源集团有限公司财务审计部门对某纺织机械厂的购并审计..... (447)

附件三 中国华源集团有限公司关于防范经营风险推进集团稳步发展的指导意见..... (449)

深圳华强集团资金集中管理模式

..... 深圳华强集团有限公司 (457)

深石化以现金流量为重点的财务管理

..... 深圳石化集团有限公司 (471)

赛格集团强化资产管理的做法

..... 深圳市赛格集团有限公司 (487)

附件一 赛格集团有限公司董事会工作细则..... (497)

附件二 赛格集团有限公司关于企业投资及兴建新项目管理规定..... (510)

附件三 赛格集团有限公司企业国有资产产权代表报告制度..... (513)

附件四 赛格集团有限公司进行资产管理监控的实例..... (516)

附件五 赛格集团有限公司为投资企业贷款提供担保的管理办法..... (518)

附件六 赛格集团有限公司投资企业领导岗位经济责任书..... (524)

附件七 赛格集团有限公司组织机构框架图·····	(526)
中国华能集团资产经营考核制度	
····· 中国华能集团公司	(527)
附件一 中国华能集团公司资产经营考核办法	
(试行) ·····	(547)
附件二 中国华能集团公司对归口管理的电	
力公司(电厂)资产经营考核办法·····	(554)
附件三 中国华能集团公司对分公司(办事	
处)电力管理工作考核办法·····	(556)
附件四 华能集团年度重点工作完成情况考	
核办法·····	(558)
广一核的内部审计制度	
····· 中国广东核电集团有限公司	(561)
附件一 广一核《合同与采购手册》内容概要	
·····	(576)
附件二 广一核纪律守则及员工反腐保廉承诺书	
·····	(582)
附件三 广一核审计项目清单(项目风险分析表)	
·····	(590)
附件四 广一核内部审计实施手册(节录)·····	(593)
附件五 广一核专项审计流程图·····	(602)
专家对财务管理和内部审计案例的评议综述·····	(603)

现代管理信息化篇

联想集团成功构筑管理信息化平台——ERP	
····· 联想集团控股公司	(611)
编后语·····	(638)

序 言

步入新世纪，我们面临着新的形势，有宝贵的机遇，也有严峻的挑战。中国企业的改革和发展到了兴衰交关、生死抉择的紧要关头。

随着经济全球化趋势的不断增强，国际竞争日益激烈，大企业在世界经济舞台上扮演着越来越重要的角色，起着举足轻重的作用。加入世贸组织，中国将在更深的层次、更大的范围融入世界经济。加速培育一批具有国际竞争力的大企业，使之在促进我国经济结构调整，推动产业升级，实现资源优化配置和生产力合理布局等方面，发挥“领头羊”的作用，成为我国参与国际竞争的“国家队”，这是进入新世纪中国经济改革和发展的一个重大战略任务。

党中央、国务院一直非常重视培育大型企业集团工作。党的十五届四中全会指出，要着力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团，有的可以成为跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团，使之成为国民经济的支柱和参与国际竞争的主要力量。五中全会进一步强调，要通过兼并、联合、重组等形式，形成一批拥有自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团。近年来，按照党中央、国务院的部署，我国组建了一批大型企业集团，各地也重点抓了一批大企业，进行了有益的探索，积累了一些经验。

培育国际竞争力、发展大企业，涉及多方面工作，要以更广阔、更超前的眼光研究战略和市场，要以更集中、更大的投入提高科技开发能力，要形成更有效的治理结构和运行机制等等。然而，所有这些都离不开一项重要的基础工作，就是企业集团的制度创新和管理创新。大企业的管理不象小企业那样，靠经营者个人事必躬亲就可以胜任，大企业的正常运转，必须建立在完善的管理制度基础之上，以科学的制度体系来规范、支撑整个集团的运行。大型企业集团的制度建设，一个环节没有衔接好就可能产生很大的风险，一个漏洞没有堵住，就可能导致重大损失。在这方面，我国企业集团的教训不在少数。

可喜的是，我国一些大型企业集团在新的国际竞争到来之前，未雨绸缪，苦练内功，在企业集团制度建设方面做了大量的探索。我们通过自己的改革实践，提出了一些切合实际的办法，建立了科学完善的制度体系，并在实践中产生了很好的效果。这些做法、制度，多数是企业在校长时间的探索中产生的，是建立在总结成功经验和失败教训基础上形成的，是企业集团制度创新的经验结晶。他们的经验值得挖掘、总结、学习和借鉴。

《中国企业集团制度创新案例精选》（以下简称《案例精选》）是中国集团公司促进会与国家经贸委企业改革司一道，总结和挖掘部分企业集团的制度创新经验形成的。他们从去年开始，深入企业，进行制度创新案例研究，付出了大量的劳动，做了一件很有意义的工作。《案例精选》中的案例各有特色，内容涉及企业法人治理结构、企业集团组织管理体制、财务和预算管理、内部审计和企业管理信息化等多个方面，是企业集团制度创新的真实记录。

提高大企业的国际竞争力，推动企业集团的制度创新，要靠企业集团自身的努力，也要注重企业集团之间的互相交流、学习

和借鉴。制度创新根植于企业运营实践，带有很强的探索性，闭门造车不行，照搬国外不行，学习借鉴一些先进企业集团的经验，是一个较好的途径。正如十五届四中全会指出的，“要总结过去行之有效的管理经验”，“推广先进企业的管理经验，引进国外智力，借鉴国外企业现代管理办法”。《案例精选》将一系列富有操作性的实例汇编成册，无疑为大型企业集团进行制度创新提供了良好的参考素材。

企业集团制度创新在我国还属于起步阶段，《案例精选》所介绍的经验和做法，虽然都是在他们各自的实践中行之有效的，但并不是完美无缺，肯定有许多需要丰富完善的地方。愿更多的企业集团在制度创新方面做出新的探索，创造出更多、更好的经验。同时，愿《案例精选》的付梓出版，能够为加强我国大型企业集团的制度建设，提高管理水平，培育具有国际竞争力的大公司和企业集团，发挥应有的作用。

国家经贸委副主任
中国集团公司促进会名誉会长

薛 晓 费

2001年2月

法人治理结构篇

中国华源集团有限公司

法人治理结构的探索与实践

中国集团公司促进会调研组

内容提要

● 中国华源集团有限公司是原纺织工业部联合行业内外 14 家企业，于 1992 年在上海浦东设立的一家大型科工贸结合的集团公司。华源创建 8 年来，实现超常规、跨越式发展。华源以轻结构起步，至 1995 年完成原始资本积累；1995 年至 1999 年，通过购并、重组，走出一条独特的实业发展道路；从 2000 年开始，进入了用现代科技重塑华源的新的发展阶段。集团现有控股子公司 32 家，其中上市公司 4 家，职工近 5 万人，形成高科技、纺织和机械制造、国际贸易、房地产等 4 大产业板块。1999 年总资产 128 亿元，净资产 41 亿元，销售收入 115 亿元，利润 4.1 亿元。

● 华源产权关系明晰，股权结构多元，现法人股东 23 家，第一大股东持股比例仅为 8.808%。公司设