



中国大连高级经理学院丛书 • 案例系列

中央企业管理案例精选 ——转变发展方式

State-owned Enterprises
Management Cases Collection

主 编 董大海

副主编 杨智伟

 人 民 出 版 社



中国大连高级经理学院丛书 • 案例系列

中央企业管理案例精选

——转变发展方式

State-owned Enterprises
Management Cases Collection

主 编 董大海

副主编 杨智伟

 人 民 出 版 社

责任编辑：房宪鹏

封面设计：徐 晖

责任校对：吕 飞

版式设计：马 龙

图书在版编目（CIP）数据

中央企业管理案例精选：转变发展方式 / 董大海 主编.

—北京：人民出版社，2015.12

（中国大连高级经理学院丛书·案例系列）

ISBN 978-7-01-015444-2

I. ①中… II. ①董… III. ①国有企业—企业管理—案例—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 259225 号

中央企业管理案例精选

ZHONGYANG QIYE GUANLI ANLI JINGXUAN

——转变发展方式

董大海 主编 杨智伟 副主编

人民出版社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

北京墨阁印刷有限公司印刷 新华书店经销

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张：17

字数：278 千字

ISBN 978-7-01-015444-2 定价：44.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：（010）65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042

丛书编审委员会

(按姓氏拼音排序)

主 任：王文权

副主任：董大海 孙才森 谈 越 张之广

委 员：刘海潮 刘晓军 王大刚 王慧军

夏 巍 杨智伟

秘 书：杨智伟

丛书总序

中国大连高级经理学院的前身是1980年成立的中国工业科技管理大连培训中心，是邓小平同志1979年访美时两国签署的具有里程碑意义的《中华人民共和国和美利坚合众国政府科学技术合作协定》中的子项目，是我国引进西方现代管理教育培训的第一个窗口，是我国MBA教育的发祥地和管理教育案例教学法的先驱。2003年1月，国家经贸委在大连培训中心的基础上加挂“国家经贸委大连经理学院”。2006年1月13日，经中共中央批准，中国大连高级经理学院正式挂牌成立。挂牌成立初期，学院由中共中央组织部领导，日常管理工作由教育部负责，办学所需人、财、物、基础设施等依托大连理工大学。2009年1月，根据学院发展需要，中央机构编制委员会办公室批准学院成为中共中央组织部所属事业单位。2012年1月，学院隶属关系调整为国务院国有资产监督管理委员会所属事业单位。

学院与中共中央党校、国家行政学院、中国浦东干部学院、中国井冈山干部学院、中国延安干部学院共同构成“一校五院”国家级干部教育培训体系，并是唯一面向企业高级经营管理人员队伍开展教育培训的国家级基地。学院的主要职责是承担国有骨干企业和金融机构的现职领导人员、后备领导人员、战略后备人才和全国企业培训基地的领导人员及骨干教师的教育培训工作，开展科学研究和国际合作与交流。随着学院的发展壮大，学院的教育培训也逐步扩展到包括民营企业在内的各类所有制大型企业。

党的十八大明确提出，要加强和改进干部教育培训，提高干部素质和能力。中共中央印发的《2013—2017年全国干部教育培训规划》明确提出“中国大连高级经理学院要突出特色，打造高水平企业经营管理人员培训基地”。学院成立十年来，在中共中央组织部、国务院国有资产监督管理委员

会的正确领导下,秉承“为商界领袖加油、助中国经济腾飞”的学院使命,服务国家大局,贴近企业实践,提升学员能力,走出了一条特色鲜明的企业经营管理人员培训之路,得到了学员和所在单位的广泛好评。

为认真总结学院成立以来在教育培训、科学研究、国际合作与交流,以及学院管理等方面积累沉淀的知识成果,不断提升学院教育培训的质量和水平,广泛传播我国国有企业在改革发展中的经验总结、典型案例和管理思想等,学院于2014年启动“中国大连高级经理学院丛书”编撰出版工程。这套开放式的系列丛书,注重体现开放性、创新性、实效性,主要包括三大方面的内容:一是学院在教育培训方面取得的成果,如来院授课的各级党政领导、企业高管、专家学者等的精彩演讲;二是学院在科学研究方面取得的成果,如学院在国有企业发展 and 国有企业家成长方面的研究成果、学院深入企业调研后编写的典型案例等;三是学院在对外合作与交流方面的成果,如与境外高水平培训机构合作开发的课程教材、培训工具和方法,对境外前沿学术成果的翻译引进,对学院特色成果的翻译输出等。具体地,“中国大连高级经理学院丛书”计划由六大系列组成:

1. 讲堂系列。对学院近年来开设的讲座课程按专题进行整理,形成若干有特色的专题,主要反映在具有中国特色社会主义市场经济环境中,我国国有经济和国有企业在新的社会经济形势下深化改革、转型升级、创新发展的策略和方法。

2. 论坛系列。对学院专题会议、学员论坛等活动的交流材料进行整理汇编,按照交流材料的主题分门别类,积累并适时推出,充分展示学员及专家的独到见解及特色工作。

3. 案例系列。突出学院案例研究与教学特色,构建国有企业案例教学模式及国有企业案例库,形成系列案例集。

4. 研究系列。围绕学院科学研究工作,对外展示学院教育培训项目成果和教职工研究成果,包括院级科研立项成果汇编、国资监管最新研究报告、国有企业发展道路和国有企业家成长道路等问题的研究报告等。

5. 教材系列。围绕企业高管培训特点,结合企业高管培训需求,组织开发适用于我国企业高管教育培训的系列教材。

6. 译著系列。组织翻译国外有影响力的经管畅销书及特色学术研究成果

果，系统介绍国外企业管理前沿成果。

“中国大连高级经理学院丛书”是一项长期的大工程，著作者众多，时间跨度大，材料整理工作繁杂，做好这项工作非常不易。我们将随学院各项工作的开展逐步推出，坚持成熟一本、推出一本，最大限度地保证丛书的高品质、高水准。

“中国大连高级经理学院丛书”出版工程在策划、启动过程中，得到了中共中央组织部、国务院国有资产监督管理委员会等上级主管单位的大力支持，部分国有重要骨干企业高级管理者的热情帮助，以及部分专家学者、参训学员、学院教师等的积极参与，在此一并致谢。这项工程能够顺利启动，也离不开人民出版社领导和编辑的鼎力支持，在此表示衷心的感谢！

中国大连高级经理学院丛书编审委员会

2014年12月12日

前 言

我国“十二五”发展规划强调，要以科学发展为主题，以转变经济发展方式为主线，把加快转变经济发展方式贯穿到经济社会发展的全过程和各个领域。作为国民经济的微观基础，只有企业实现了转型升级发展，才能真正达到转变经济发展方式的目标。为了深入研究和总结中央企业转变发展方式的实践探索和宝贵经验，中国大连高级经理学院（以下简称“学院”）2011年启动了“中央企业转变发展方式研究”课题，并被国务院国资委列入2012年度软科学研究课题立项计划。

为做好这项课题研究，学院整合了部分高校和中央企业的科研力量组建联合课题组，具体开展了两个阶段的工作。研究首先以中央企业为主要研究对象，通过文献研究、访谈研究、案例研究等形式，对中央企业近年来转变发展方式的实践状况进行认真梳理，总结中央企业转变发展方式的工作要点，探讨中央企业转变发展方式的可能路径和所需条件，把中央企业转变发展方式的内涵初步界定为：中央企业在市场机制及领导者观念的引领下，以创新为实现手段，通过对产品结构、业务结构、市场结构及资源配置结构的改变，最终达到企业可持续发展并践行社会责任的一种转型战略。在此基础上，学院2013年启动了“中央企业转变发展方式”案例采编工程，采用平台战略，组织来自南开大学、大连理工大学、东北大学、中央财经大学、东北财经大学、海南大学等国内重点高校和部分中央企业内训机构等领域专家开展协同攻关。案例主题选择紧密围绕中央企业转变发展方式的内涵，重点聚焦企业战略转型、技术创新、商业模式创新、绿色发展和集团管控等多个细分领域。遵循典型性、可进入性和示范性等原则，学院选择了中国船舶重工集团公司、中国石油化工集团公司、神华集团有限责任公司、中国联合网



络通信集团有限公司、宝钢集团有限公司、中国铝业公司、中粮集团有限公司、中国五矿集团公司、中国建筑工程总公司、中国华录集团有限公司等 10 家中央企业作为案例原型企业。案例采编得到了案例原型企业的大力支持，部分中央企业董事长和领导班子成员接受了采编组的专访，采编组收集到大量中央企业转变发展方式的珍贵实践素材，并与专家合作陆续完成了多篇教学案例。由于企业保密的要求，我们对案例中的有关数据做了必要的掩饰性处理。

本案例集即为“中央企业转变发展方式研究”课题和“中央企业转变发展方式”案例采编工程的重要成果，这些研究成果也得到了可喜的转化。一是学院大力推进案例成果进课堂，将部分教学案例应用到学院举办的中央组织部、国务院国资委调训班次，得到了学员的广泛好评。二是大力推广案例成果的广泛使用，其中《中国铝业公司多元化战略转型与企业集团治理结构变革》、《中国五矿集团的战略转型之路》等教学案例先后入选第五届、第六届“全国百篇优秀管理案例”，获得了案例学界的认可，走进了更多的 MBA、EMBA 课堂。三是大力提升案例成果学术化，有的项目组专家学者将其转化为学术论文进行发表，有的将其作为所指导的博士论文素材，结成了较高学术价值的科研成果。我们相信，随着时间推移，本案例集将会在实践中借鉴、教育培训和科学研究等方面产生更大的价值；我们也相信，本案例集的正式出版也将会使更多人更全面和更深入地了解以中央企业为代表的广大国有企业在转变发展方式方面所付出的艰辛和取得的成就。

在“中央企业转变发展方式研究”课题和“中央企业转变发展方式”案例采编工程立项和实施过程中，国务院国资委相关领导给予了大力支持，案例原型企业为案例采编调研提供了全力配合和细致安排，各案例采编专家团队付出了辛勤劳动，学院科研部、教研部、教务部等部门为案例成稿、应用及出版开展了大量基础工作，学院科研部袁帆、徐秀文、姜琦、李弘、李作鹏等教师参与了案例写作和编辑工作，大连理工大学付永刚副教授对部分案例写作提供了专业性指导，人民出版社为本书的编辑出版提出了许多宝贵的意见和建议，在此一并致谢！

明者因时而变，知者随事而制。随着我国经济发展进入“新常态”，经济发展方式由规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，经济结构转入

调整存量与做优增量并存的深度调整，经济转变发展方式的任务愈加艰巨。我们希望本书所汇集的中央企业审时度势、顺势而为的管理智慧，能够为中国企业的长远发展提供有益借鉴，为中国企业迎接新机遇、迈上新征程、走向新时代做出贡献。

编者

2015 年 12 月于大连

目 录

丛书总序.....	1
前 言.....	1
齐鲁石化科学管理体系实现企业发展方式转变.....	1
一、引言.....	2
二、临危受命.....	2
三、上任“三板斧”.....	3
四、向管理要效益.....	4
五、人力资源管理.....	10
六、再踏征途.....	12
附 录.....	13
神华集团“煤制油”战略转型的决策与实施.....	16
一、走近神华集团.....	17
二、煤制油项目的启动.....	19
三、项目的实施.....	23
四、神华煤制油的未来.....	28
附 录.....	29
中国联通 3G 领先战略下的 IT 一体化进程.....	35
一、中国联通的管理模式转型.....	36
二、“管理一副面孔”——大 ERP 系统建设.....	44

三、“服务一副面孔”——ESS 系统建设	47
四、“数据一副面孔”——“一本账一套表”	57
五、尾声	64
附 录	65
 绿色行动：宝钢环境经营战略实践探索	80
一、路在何方	81
二、为生存而战	82
三、绿“动”宝钢	84
四、笃于行，何不强？	90
五、已然在路上	98
附 录	98
 中国铝业公司多元化战略转型与企业集团治理结构变革	108
一、引言	109
二、企业介绍	109
三、环境	110
四、问题描述	113
五、结尾	125
附 录	126
 中粮集团全产业链发展战略实践	137
一、写在前面	138
二、华丽转身	139
三、全产业链	148
四、喜哉忧哉	156
附 录	164
 中国五矿集团的战略转型之路	174
一、战略转型的背景与转型动因	175
二、战略转型之路初探	176
三、战略转型的突破与深化：五年再造	178

四、转型战略实施的关键举措：并购重组与资本运作	184
五、转型何以落地生根：管理变革	191
六、转型成就	197
七、走在持续转型的路上	198
附 录	200
 中国建筑：四位一体商业模式创新	 203
一、引言	204
二、关于中国建筑	204
三、关于中国建筑业	207
四、中国建筑的四位一体商业模式创新	208
五、待书写的未来	212
附 录	214
 中国华录集团发展文化产业助推产业转型的实践	 219
一、引言	220
二、华录集团背景信息	221
三、华录集团发展文化产业的外部环境	228
四、华录集团发展文化产业的目标与规划	238
五、华录集团发展文化产业的关键举措	241
六、华录集团发展文化产业的保障措施	244
七、华录集团发展文化产业的未来布局	249
八、尾声	253
附 录	254

齐鲁石化科学管理体系 实现企业发展方式转变

朱庆华 王一雷 刘军军 袁帆 徐秀文



摘要

本案例描述了隶属于中国石化集团的齐鲁石油化工公司（以下简称齐鲁石化）出现连续的腐败案件和群体上访事件后，对其运营所带来的干部责任缺失、职工思想不稳定、安全事故频发和效益低下等问题。为扭转公司现状、实现发展方式的转变，新上任的公司总经理李安喜采取一系列措施改变公司风气、解决干部职工的思想问题。同时以科学的管理理念为指导，以精细生产和信息化管理为核心，以人力资源管理为支持，建立了一套适合齐鲁石化情况的管理体系，使公司实现了稳定、快速的发展。本案例的研究对国有石油化工企业的管理有借鉴的价值。



关键词

科学管理体系；精细生产；人力资源管理；企业文化

一、引言

2010年7月17日，中石化总经理助理兼齐鲁石化总经理李安喜“履新”。虽说是新官上任，但齐鲁石化对李安喜而言却并不陌生。从大学毕业踏上工作岗位算起，李安喜已在齐鲁石化耕耘了数十载。望着窗外这片熟悉的厂区，阔别多年后回归的李安喜却感到了前所未有的压力：公司目前正值多事之秋，干部腐败频现、职工思想松懈、安全事故多发、企业效益低下，这些问题到底该如何解决呢？

二、临危受命

（一）齐鲁石化的管理困境

齐鲁石化公司隶属于中国石油化工集团公司，坐落在山东省淄博市，占地面积24.8平方公里，是一家集石油化工、盐化工、煤化工、天然气化工为一体的特大型国有炼油、化工、化肥、化纤联合企业。经过40多年的建设发展，齐鲁石化已具备120多种石油化工产品生产加工能力，其中丁辛醇、丁苯橡胶、聚氯乙烯（乙烯法）的产能位居国内前列。

产能持续增长的齐鲁石化，在内部管理上却遭遇了重重危局。1999—2004年间，公司接连发生了多起严重的腐败案件：公司前董事长王延康于2004年因贪污受贿被开除党籍并撤销行政职务，同年继任的董事长张深也因经济犯罪被中石化纪委双规，30余名处级以上中层干部也相继被逮捕或双规，案件涉及范围极广。2007年12月，因不满薪资待遇，数千在岗职工为提高工资连续几日到齐鲁石化总部上访，时任董事长没能妥善处理好这次上访事件，造成较大的负面影响，最终引咎辞职。公司连续三任一把手都出现了问题，在腐败案过程中产生的买官卖官、帮派提携等现象更导致齐鲁石化干部失去了工作的积极性，而收入偏低、职工利益得不到领导重视也使齐鲁石化的员工产生得过且过的思想。管理上的低效松懈，使当时齐鲁石化安

全生产形势也面临严峻考验：着火爆炸事故接连发生，2008—2010年三年事故死亡11人，非计划停产频发。与此同时，齐鲁石化生产管理水平也出现严重滑坡，2009年原油加工损失率为0.72%，在千万吨级炼油企业中排名曾列倒数第二；经济效益方面，齐鲁石化在2010年1—7月利润仅为1.1亿元，同期效益排名在中国石化炼化板块中靠后。

（二）中国石化选择了李安喜

李安喜是中国石化的一员老将。自20世纪80年代起，他便进入中国石化系统工作，历任齐鲁石化热电厂厂长兼书记，齐鲁石化公司党委副书记、纪委书记，山东石油公司党委书记，茂名石化党委书记、总经理等职，是一位具有丰富管理经验的资深企业家。

李安喜更是中国石化的一员干将。重归齐鲁石化的第一天，面对预亏近5000万元的预算报告，李安喜就坚定地表示：“我回来了，就不能亏了！”底气十足的话语正是中国石化选择李安喜的原因：在30多年的职业生涯中，他不止一次地创造了扭亏为盈的奇迹——2004—2010年，李安喜就曾带领茂名石化，实现了从效益落后到国内首家年创利超60亿元炼化企业的转变。此次，在齐鲁石化深陷安全事故频现、生产效益滑坡、员工思想懈怠的困境之时，中国石化管理层调回李安喜，也是希望李安喜凭借他历经实践检验的科学管理体系重振齐鲁石化、再现茂名石化的扭亏奇迹。

三、上任“三板斧”

（一）深调研

李安喜正式到任的第一天起，就开始了为期半个多月的调研，马不停蹄地走遍了公司各生产厂、经营单位以及机关管理部门。除了摸清各单位的生产经营情况，更主要的是想把把干部职工思想观念的“脉”：齐鲁人究竟怎样看待齐鲁石化这家企业？面对企业如今在经营管理上的困局能不能找出自身的原因？对于公司的领导层，李安喜要求每人“承包”一个单位，每周去厂里“办公”不少于两天。他自己则把炼油厂作为联系单位，连续组织召



开车间主任、党支部书记、工会主席、班组长、职工代表 5 个层面的座谈会。通过“沉下去”调研，公司管理层不仅逐渐摸清了公司存在诸多问题的“命门”，公司的风气、职工的状态和领导的观念也都有所改变。

（二）树新风

在担任茂名石化总经理时，李安喜就曾经说过“国有企业领导干部要一身正气、两袖清风、无畏无私，严于律己更是领导干部的立身之本”。来到齐鲁石化后，针对当时企业效益流失突出的问题，李安喜严格规范企业与改制单位的关联交易，堵住管理漏洞，避免效益流失。2010 年 8 月至 12 月间，仅此一项就为企业挽回 1 个多亿的损失。通过以身作则、调整工作方式和完善制度体系，齐鲁石化廉洁从业的新正风气初现。

（三）增收入

“企业发展，职工幸福”是李安喜企业管理的最高追求和最高目标。为增加基层职工收入，使员工享受到企业发展带来的红利，同时也激发员工的积极性，在集团公司党组的支持下，李安喜想方设法逐步改善员工待遇。从 2010 年 9 月开始，通过提高一线倒班人员工人夜班津贴标准、实施技师津贴、增设生产一线职工倒班年限津贴、大幅度提高一线员工的年终奖数额等措施，进一步提高了一线职工的收入。李安喜还几次向集团公司领导反映齐鲁石化职工收入低的情况，为职工谋福利，2011 年进一步完善薪酬分配制度，公司职工收入大幅增长。

四、向管理要效益

通过上任初期一系列的管理措施，齐鲁石化干部和职工的思想观念与工作状态进步明显。在解决企业职工的思想问题后，李安喜的视线瞄准了下一个目标——如何提高齐鲁石化的效益。为解决“思”“行”如何统一以及“为谁干、如何干”的问题，李安喜倡导在全体干部职工中开展“想不想为齐鲁石化好、会不会干自己岗位的活”大讨论。讨论紧扣工作实际，从综