

2009年第1期 (总第1期)

# 资源经济与管理研究

## Resource Economics and Management Research

### 主题文章

全球金融危机中资源产业拓展新思维与高效决策体系构建 邵 毅

### 院士论坛

应用地球物理方法攻深探盲、寻找大矿富矿 刘光鼎

### 企业战略

资源产业价值链特征、进化机制分解与商业生态系统类型 李 东

### 管理方法与应用研究

港口岸线资源价值评估及其指标体系研究 许长新 田贵良

### 案例研究

建筑业商业模式革新——华东建设集团产业升级转型实践 谢兴楠



有色金属华东地质勘查局 主办

### 图书在版编目(CIP)数据

资源经济与管理研究. 第1期/李东主编. —南京:  
东南大学出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-5641-1815-0

I. 资… II. 李… III. 资源经济学—研究  
IV. F062.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 142761 号

资源经济与管理研究 2009 年第 1 期(总第 1 期)

Resource Economics and Management Research

---

出版发行 东南大学出版社(南京市四牌楼 2 号, 210096)

经 销 新华书店

印 刷 南京玉河印刷厂

开 本 889mm×1194mm 1/16

印 张 6.25

字 数 200 千字

版 次 2009 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5641-1815-0

印 数 1—1500 册

定 价 15.00 元

---

# 资源经济与管理研究

## 目 录

### 【主题文章】

- 1 • 全球金融危机中资源产业拓展新思维与高效决策体系构建  
——以有色金属华东地质勘查局实践为例 / 邵 毅

### 【院士论坛】

- 17 • 应用地球物理方法攻深探盲、寻找大矿富矿 / 刘光鼎

### 【矿业经济与政策研究】

- 22 • 资源产业上游业务商业模式的性能特征及其对产业结构的影响研究 / 课题组  
32 • 中国有色金属产业空间布局与产业链结构特征 / 课题组

### 【企业战略】

- 43 • 资源产业价值链特征、进化机制分解与商业生态系统类型 / 李 东  
51 • 我国城市地下空间开发勘探咨询的市场机会与 CVP 归纳 / 庄建武 李喜凤  
60 • 资源型产业中的战略联盟:合作特征与关系管理 / 袁 颖

### 【管理方法与应用研究】

- 69 • 港口岸线资源价值评估及其指标体系研究 / 许长新 田贵良  
78 • 微量信息条件下模块化矿业开发投资项目经济评价方法初探  
——以有色金属华东地质勘查局海外重点资源开发项目为例 / 课题组

### 【案例研究】

- 86 • 建筑业商业模式革新  
——华东地质建设集团产业升级转型实践 / 谢兴楠

## Contents

|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| The New Ideas for Expansion in Resources Industry and The Construction of Efficient Decision-making System in The Global Financial Crisis<br>—Taking The Practice of East China Mineral Exploration & Development Bureau as An Example                | <i>SHAO Yi</i><br>( 16 )                           |
| Application of Geophysical Methods to Attack Deep Into Blind, Looking for Large and Rich Ore                                                                                                                                                          | <i>LIU Guang-ding</i><br>( 21 )                    |
| Study on The Performance Characteristics of Business Model in The Upstream Resource Industry and Its Impact on The Industrial Structure                                                                                                               | <i>Project Group</i><br>( 31 )                     |
| Space Layout and Structural Characteristics of The Industrial Chain of China Nonferrous Metals Industry                                                                                                                                               | <i>Project Group</i><br>( 42 )                     |
| The Characteristics of Value Chain in Resource Industry, The Decomposition of Evolution Mechanisms and Classification Research of Business Ecosystems                                                                                                 | <i>LI Dong</i><br>( 50 )                           |
| Market Opportunities and CVP of Exploration Consulting Service in The Exploitation and Utilization of Urban Underground Space in China                                                                                                                | <i>ZHUANG Jian-wu ,<br/>LI Xi-feng</i><br>( 59 )   |
| Strategic Alliances in Resource Industry: Cooperation Characteristics and Relationship Management                                                                                                                                                     | <i>YUAN Ying</i><br>( 68 )                         |
| Harbor Water front Resource Valuation and Indicator System Study                                                                                                                                                                                      | <i>XU Chang-xin ,<br/>TIAN Gui-liang</i><br>( 77 ) |
| Modular Mining Development Investment Projects of Economic Evaluation Methods Under The Conditions of Micro Information<br>—Taking the Overseas Resource Development Project of the East China Mineral Exploration & Development Bureau as An Example | <i>Project Group</i><br>( 84 )                     |
| The Business Model Innovation in Construction Industry<br>—East China Construction Group Business Upgrade and Transformation Practice                                                                                                                 | <i>XIE Xing-nan</i><br>( 96 )                      |

# 全球金融危机中资源产业拓展新思维 与高效决策体系构建

——以有色金属华东地质勘查局实践为例

邵毅

**[摘要]** 源自美国的金融危机使得海外资源类企业陷入经营困境,这为中国企业进行资源产业的海外扩张,创造全球竞争优势提供了巨大的机会。如何创新中国企业机构海外投资模式,如何高效地完成战略定位、决策制定以及决策实施以完成海外并购,是我国资源类企业迫切需要解决的战略问题。本文以处于产业链上游的华东有色地勘局为例,分析研究其海外战略拓展过程中基于核心能力的战略新思维以及战略实施过程中高效决策体系的构建过程,以期为资源产业中的企业提供参考借鉴。

**[关键词]** 金融危机;资源产业;核心能力;战略新思维;敏捷型决策系统

**[中图分类号]** F272 **[文献标识码]** A

## 一、全球金融危机的背景、趋势及其对资源价值链重组的影响

### (一) 本轮全球金融危机的起源与趋势分析

#### 1. 本轮全球金融危机的起源

本次由美国次贷危机引发的全球金融危机和全球经济危机演化速度之快、波及范围之广、影响程度之深前所未有。本轮金融危机与以往历次金融危机不同,出现了独特的特点,也有其独特的危机形成原因。

次贷危机前,美国长期奉行低利率政策,次级贷款在此背景下极为盛行,因此金融界也出现了一条次级贷款运作的近乎完美的金融链条,由此导致高风险的资产抵押证券在各级金融机构层层“信用增级”之后吸引投资者大量购买。随着巨量“热钱”涌入,以几十倍的杠杆比例极大地放大了次贷产品的盈利水平与投资风险。

然而,全球经济发展放缓,美国房地产价格泡沫开始破灭,美国政府也不得不推行提高利率的经济政策。于是,次级贷款中蕴含的信用风险被释放出来,引发了普遍的信心危机并演化成金融危机。金融危机带来的美国经济衰退,通过国际贸易、投资等渠道很快传导到与美国有重要经济往来的国家,影响了这些国家的实体经济发展,进而引发了全球经济危机。

#### 2. 本轮金融危机的趋势分析

全球经济,尤其美国经济,通过次贷危机、金融危机和经济危机释放了体内潜伏已久的风险。危机后,全球经济将根据危机爆发的原因做大范围的金融和经济调整。鉴于本次金融危机发生的深层次原因,本轮金融危机的趋势如下:

(1) 国际经济格局多极化。美国推行的世界经济霸权主义不仅给发展中国家带来严重危害,也给美国自身带来极大的风险。近年来,美国经济发展较缓,而以“金砖四国”和“展望五国”为代表的新兴国家发

[作者简介] 邵毅,男,有色金属华东地质勘查局局长,高级经济师,东南大学兼职教授。

展态势强劲。而且,通过此次美国金融危机的打击,美国经济陷入更深的衰退,相比之下,新兴国家发展态势较稳定。此消彼长,国际格局在发生着微妙的变化。目前,国际事务的商讨已由 7 国集团(G7)扮演中心角色,向 20 国集团(G20)转移,突显出一些重要经济体在全球经济中的影响力。随着新兴经济体的不断快速发展,在全球经济发展中的贡献和影响力越来越大,新兴经济体在全球经济事务中的话语权不断增加,成为国际经济格局中的新极,国际经济格局的多极化是必然趋势。

(2) 国际货币体系多元化。随着全球经济贸易往来的日益密切,经济贸易的规模不断增大,美元一币独大对全球经济发展的负面影响将加大。经过此次金融危机,美国经济实力进一步减弱,美元进一步疲软,而日元、欧元、澳元,乃至一些新兴发展中国家的货币如中国的人民币等走势较强,这些原有的国际结算货币地位将上升,且与美元的霸主地位形成抗衡,甚至取代美元的霸主地位,这是全球经济发展的需要。美国经济研究局(NBER)2008 年 10 月的一份研究报告预期,金融危机之后,欧元 7 年内将取代美元的霸主地位,即到 2015 年,美元作为全球储备货币的王者地位将被欧元取代。这次美国金融危机还未完全颠覆一个国家的货币作为一币独大的国际货币的体系,全球金融体系调整还需一定的转变时间,慢慢地减弱该货币的地位,引入多种货币、共同作为国际货币,最终也可能发展为全球共用的货币。不管模式是怎样的,时间有多长,有一点是肯定的,美元独大的现象肯定会改变。

(3) 国际资本逆流化。此次全球金融危机带来的一个显著的重要趋势是国际资本出现逆流化,由新兴经济体向发达资本主义国家流去。经历了金融危机和经济衰退的洗劫,发达资本主义国家的企业负债累累、经营困难甚至无以为继,而新兴经济体的优质企业在近几年的高速发展下积累了大量的资本,并且深悉资源、高新技术、先进装备等对利润的重要贡献,便趁全球经济低谷时介入发达资本主义国家,获取先进的技术、丰富的资源、成熟的经营管理经验等,提高企业的实力和竞争力。在这些因素的驱动下,资本便从新兴经济体流向发达资本主义国家。

## (二) 人民币走势与我国企业海外资源产业投资的主要机会分析

### 1. 人民币走势分析

2005 年以来,我国实行以市场供求为基础的、有管理的浮动汇率制度。近年来,我国经济增长加速,国内投资环境日益完善,吸引大量外资进入,国际收支双顺差,加上国际社会的政治压力,人民币升值压力不断加大趋势。美元兑人民币汇率也从最初的 8.27 逐渐跌破 8,跌破 7,最近一年在 6.8 的水平上波动。

金融危机爆发后,美国经济更加疲软,而我国经济增长速度虽稍微放缓,但仍保持较高的增速,有望最早走出全球经济衰退。加上利率、通胀、国际收支、心理预期等利好人民币的因素,长期来看,人民币将保持坚挺。短期内,受资本流回美国、美元在经济危机中的避险作用等利好美元因素,和上述利好人民币因

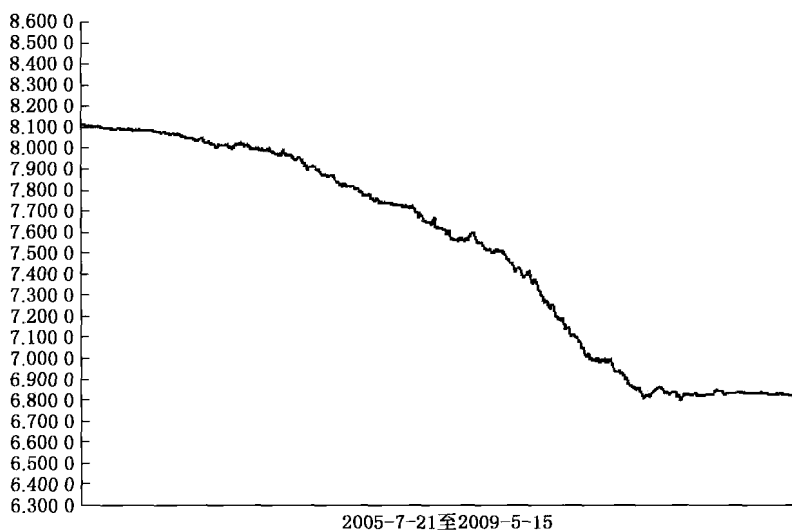


图 1 人民币对美元汇率中间价

资料来源:中国人民银行网站

素的双重影响,美元兑人民币汇率将可能维持相对稳定。总的来说,受基本面的影响,人民币将趋于坚挺。

## 2. 我国企业海外资源产业投资的主要机会分析

金融危机和全球经济形势的急剧变化,使得全球资源产业加速进入周期性低谷,全球股市低迷,海外资源类企业经营发生严重困难,为我国企业投资海外资源产业提供了难得的机会。与此相应,出现了一系列海外投资模式。利用难得机遇,创新性实施海外投资模式,是我国资源产业领域中各类组织的历史性使命。

(1) 反周期低成本收购海外资源。资源产业与经济发展周期有很强的正相关性。金融危机的爆发,加速推进全球经济和资源产业进入周期性低谷,金属价格普遍暴跌 70%~80%,导致海外一批大型矿企遭受沉重打击,利润严重缩水,债务压身。现在反周期收购海外矿产资源,因资源价格大幅折价,资源估值乃至矿产资源类企业估值均较低,大大降低我国企业“走出去”投资海外资源产业的成本。另外,人民币的坚挺和外币的贬值也大大降低了我国企业海外投资的成本。

(2) 投资对象和投资模式扩大。金融危机之前,我国企业海外投资的形式主要是通过投资获得生产能力购买权或者产品购买权,仅有很少的大型公司购买到矿权或者海外公司的少量股权。第一种模式只能获得产品的稳定供给,实质上价格基本是随行就市,投资方并不能享受开发资源本身的效益。危机之后,购买矿权和购买矿业公司股份两种模式占据了主要地位。这两种方式是完全意义上的投资,既可获得产品的稳定供给,又可享受资源价格上涨后带来的巨大收益。

投资模式发生巨大变化的同时,投资对象也在增加,投资范围扩大,投资程度也在加深。海外投资的资源种类可以从铁矿石扩大到铜、铅、锌乃至海外较少的稀土等资源;投资的国家可以从非洲、巴西等发展中国家延伸向澳大利亚、加拿大等资源丰富的发达国家;投资的对象可以从规模较小的转向规模较大的海外矿业企业;投资的股份比例也可以从最多百分之十几向绝对控股转变。

(3) 外国政府和外国企业对并购的抵制态度减弱。在金融危机爆发之前,我国企业海外投资遭到外国企业和外国政府的百般干预和阻挠,投资海外资源产业困难重重。经过金融危机的洗劫,外国经济体,尤其是资源大国发生严重衰退,资源性企业也因资源价格下跌导致利润下降、债务累累、经营困难,面临倒闭的危险。在这种情况下,这些资源性企业积极和我国投资企业接洽,欢迎我国企业入股这些企业,以缓解它们的资金压力。而外国政府出于公司的利益和国家经济发展的考虑,对我国企业的投资审批干预减少,放行我国企业的海外投资。待资源价格好转、经济复苏之后,外国政府和外国企业对我国企业投资的抵制态度又将显现。

(4) 我国政府政策及信贷等方面的支持。为支持我国企业“走出去”投资,我国政府在这段特殊的时期推行了加快企业海外投资审批的政策,并辅以信贷政策,从时间、资金和成本上给我国企业海外投资以最大程度的支持和帮助。

(5) 海外发达成熟的资本市场为我国企业后续海外资源勘探和开发提供良好机会。我国资本市场起步晚,规模有限,创业板市场也处于起步阶段,对资源勘探与开发的企业在资金上支持很少,制约了我国这类勘探企业的发展,进而限制了我国资源总量的增加,制约了资源产业的发展。而国外成熟的创业板对勘探型公司的风险勘探支持力度较大,允许这类初级勘探公司进入创业板,并允许其在不同的勘探阶段逐渐融资,以支持后期的勘探和资源开发。这种模式为我国企业后续海外资源勘探和开发提供极大的资金支持。我国的企业可以通过海外投资直接进入或者后期再进入海外资本市场获得资金的支持来加大风险勘探的力度,从而拥有更多的资源,享有更多的经济利益。

## (三) 利用全球金融调整拓展海外资源产业的意义

1. 有助于我国企业实现低成本海外资源扩张,扩大我国资源储备,改善我国资源现状,保障国家经济安全

金融危机肆虐之下,海外有色金属资源企业的市值也大幅缩水(如澳大利亚),此时拓展海外资源产业的成本较过去几年要低很多,仅需用较少的资金便可以获得大量的优质资源,有助于扩大我国掌控的资源量、增加资源种类,从较为基本的层面上提升我国的资源安全等级,支持国家战略目标的实现。

2. 有助于保障长三角地区资源供给和经济安全,推进产业结构调整,促进经济发展,建设大型跨国资源集团

长三角地区是我国经济最为发达且带有经济引擎功能的经济地带,而制造业是这一地区的主要产业,对资源的需求极大,而包括江苏省在内的长三角本地资源极度匮乏,已远远不能满足制造业发展的需求,资源问题已成为影响该地区特别是江苏省健康发展和经济安全的重要因素。因此,抓住此次全球金融调整带来的机遇,以低成本获取海外优质资源,有助于保障上游资源产品供给,同时,也填补了该地区资源产业链上游的空白,促进企业“走出去”,培育大型跨国资源集团,优化地区产业结构,推动经济又好又快发展。

3. 有助于华东有色地勘局低成本进军海外资源市场和资本市场,加强海外资源勘探与开发,建成国际性的大型资源集团

有色金属华东地质勘查局具备多年来的地质勘查和资源开发的成熟经验。此次全球资源产业发展的低谷给华东有色地勘局提供了难得的低成本进军海外资源市场的机遇。在广阔的海外资源市场上,华东有色地勘局可以发挥自身特有的资源勘查优势,进一步扩大华东有色地勘局所掌控的资源量,为后续的矿山开发提供资源基础,在合适的时机也可以采取合适的方式开展资源冶炼和加工,延伸华东有色地勘局的产业链,形成资源勘探、采选、冶炼加工乃至贸易一体化全面发展的新格局。海外资本市场对风险勘探的资金支持,将大大推进华东有色地勘局资源勘探的进程,扩大华东有色地勘局资源勘探的规模,为华东有色地勘局后续的资源开发提供支持,将华东有色地勘局打造成具备国际竞争力和影响力的大型资源集团。

## 二、战略新思维:华东有色地勘局的核心能力及其创新性运用

### (一) 国内资源产业海外拓展的基本模式及其障碍

资源是工业企业的基础,是国民经济持续发展和国家安全的重要保障。随着我国经济的持续快速发展,资源约束将越来越成为影响我国国民经济可持续发展的一个重大因素,加快开发利用海外资源将是我国的必然选择。国内资源开发企业充分利用国家相关政策,积极实施国家“走出去”的海外资源开发战略,经过十几年的探索经营,已经形成了具有代表性的四类海外资源开发模式:

#### 1. 购买产能,稳定资源供应渠道

即以境外项目公司为投资平台,以跨国项目融资为资金来源,通过对大型矿业公司生产能力的投资,换取矿业项目中的部分权益或一定期限的资源供应渠道。原有色总公司购买美国铝业公司为期30年、每年40万t氧化铝产能就是此类项目。这种方式的优点是马上可以得到矿产品且供应稳定,能保证生产的运行,缺点是价格基本上是随行就市,不能享受开发资源本身的效益。

该模式要求企业具有较高的资金实力、战略规划能力以及财务分析评价能力。实施该模式的障碍集中于资金投入门槛过高、产能与战略规划匹配程度以及项目支出收益的平衡性。

#### 2. 合作开发海外资源项目,稳定资源供应渠道

通过与境外合作伙伴合作开发资源项目,获取资源的稳定供应。中国有色矿业集团开发的赞比亚谦比希铜矿项目就属于该方式。其优点是境外合作伙伴大多是项目所在国公司,比较容易得到当地政府的支持,且不需要企业做前期勘探工作,风险相对较小,缺点是进入成本较高。

该模式要求企业具备较高的资金或技术实力、良好的外部合作关系和项目管理能力。实施该模式的主要障碍为资金或技术成本过高、合作双方文化易冲突、管理不易协调、容易出现信任危机和收益与风险不对称等。

#### 3. 开展境外资本收购,直接获取资源供应渠道

投资收购现有矿业公司股份,获得目标矿产资源的开发,这种方式已成为国际矿业公司增长和扩张的优先途径。目前中铝收购力拓股份,五矿购并加拿大北秘鲁铜业公司等均采用这种方式。这种方式的优点是实施周期较短,以分红形式保障收益,缺点是股价波动风险较大,且受国外法律及筹资能力的限制,很

难获得矿业公司控股权,因而对公司的运作没有掌控能力。

该模式要求企业具备较高的资金实力、财务管控能力、法律知识和优秀的海外管理人才。实施该模式的主要障碍为资金投入过高、收益的不确定性、当地法律法规的约束、控制权冲突等。

#### 4. 实施矿产风险勘查和开发,获取资源采矿权

跨国矿业公司勘查开发和利用国外矿产资源,主要是通过矿业权市场运作的形式实现,主要包括两种类型:

(1) 风险勘查。跨国矿业公司直接向资源国申请探矿权(方式可以灵活多样,包括申请授予、竞标、合同等),进行风险勘查,发现有经济价值的矿产地后,可以申请取得采矿权自主开发,也可以通过矿业权市场转让给第三方从而取得经济回报。

这种方式的优点是,可能会取得高收益,并且对资源国资源的控制程度高,缺点是风险太高,实力弱或进入风险勘查资本市场有难度的初级公司难以独自承担风险。

(2) 购置。购买第三方已经工作到一定程度的高级勘查阶段的探矿权或直接购买采矿权,从而避开风险程度高的草根勘查阶段,直接进入采矿活动。

这种方式的优点是,回避了草根勘查阶段的风险并可以较稳定地取得分成矿。缺点是所需要的资本支出较高,并且收益率可能会低于直接从勘查做起的项目。

风险勘查要求企业具备较高的勘查技术和评价分析能力,其实施过程中的主要障碍是技术要求过高、风险较大;购置要求企业具备较高的资金实力和开采能力,其实施过程中的主要障碍是资本支出过高、收益率较低。

2007年后,我国有色金属矿业企业更多地采取收购国外初级矿业公司或者参股初级矿业公司的形式来获得目标国矿产资源。这种方式虽然降低了海外矿产资源勘探阶段的风险,但由于收购采取高溢价的方式实现,造成收购成本加大且矿山后续建设成本也很高,此外,收购时机也很难把握。

为了最大限度把握本轮全球金融危机给我国资源产业机构带来的海外拓展机遇,构建新模式并进行策略创新、实践创新,首先需要形成新的战略思维。有色金属华东地质勘查局在快速反应、果断实践的基础上,迅速形成了其拓展海外资源产业的战略新思维,即:全球视野(在全球范围内锁定最佳投资对象)、方向转变(凭借上游能力进入中游或下游环节)和立体合作(调动并以我为中心来组织各类利益相关者的积极性与资源能力)。贯彻这个新思维首先要求重新审视并优化华东有色地勘局的战略核心能力。

## (二) 华东有色地勘局的核心能力及其在海外拓展中的应用

### 1. 面向主产业的核心能力定位

华东有色地勘局围绕勘探与开发一体化目标,实施差异化经营战略,把矿业开发作为地质主产业的核心内容,把地质勘查作为矿业开发的基础,使勘查技术、技术创新能力和评价分析能力融合成为可持续发展的核心竞争力。

#### 核心能力一:勘查能力

作为地质勘查单位,华东有色地勘局在地质勘查领域具有独特的技术优势和市场经验。近年来,通过强化理论研究和新技术应用,华东有色地勘局的勘查技术始终保持国内领先水平,地质勘查形成了地质、物探与化探的合理结构;通过引进高端人才和先进设备,为勘查业务提供了支持和保障;同时通过优势资源的放大和延伸,获取了更多的项目,增加了在勘查领域的市场经验和品牌知名度。综合技术、人才、设备、经验和品牌的勘查能力已经成为华东有色地勘局的最优核心能力。

#### 核心能力二:技术创新能力

华东有色地勘局始终坚持以科技创新为重点,通过加大科研投入力度,引进高端人才和加强与国内外高校、科研机构的合作,提升技术创新能力、扩大技术优势。局属科研机构充分发挥科技支撑作用,形成了科技与生产互为促进的良性循环,推动了技术创新的发展。

#### 核心能力三:评价分析能力

通过与科研机构、高校合作,华东有色地勘局成立了资源调查与评价研究院、资源经济与产业化研究

中心等多个领域的科研机构,聘请了地球物理学家刘光鼎等5位院士以及19名教授、博导为局首席科学家和科学顾问,为开发、运作矿权项目提供了强有力的智力支撑,形成了高效、优质的综合评价分析能力。

## 2. 华东有色地勘局核心能力在海外拓展中的运用

(1) 基于核心能力的海外拓展策略。海外矿山资源项目的开发,是一项高度综合化、系统化及专业化的工作,国内企业拓展海外资源往往需要投入大量的资金。而作为技术优势突出、资金短缺的有色金属资源开发企业,华东有色地勘局围绕自身核心能力及企业特征,扬长避短,制定了差异化的海外拓展策略。

海外拓展策略:充分运用勘查能力,勘寻未被完全探明的潜在目标资源;通过经济、技术综合评价分析,确定优先收购的目标资源;以技术服务及勘查成果置换出资,放大企业收购能力,从资源产业上游进入海外矿业资源产业。

(2) 基于核心能力的目标市场定位。目标市场定位从以下三方面进行分析:

① 矿产资源品种定位:华东有色地勘局地质勘查涉及领域广泛,包括有色金属、黑色金属、贵稀金属和非金属等领域。而在海外拓展的过程中,华东有色地勘局始终将自身的发展与国家资源战略紧密结合起来,将矿产资源的品种选择定位于我国对外资源依存度较高的金属品种,以及应用前景非常广阔的小金属或稀土金属等,以期在为国家作贡献的同时,实现自身的发展。

② 目标资源地理区域定位:华东有色地勘局在海外矿产资源拓展战略中,将海外市场分为两类,一类是拥有丰富的矿产资源,但勘查技术及矿权运作相对落后的地区;另一类是有丰富的矿产资源,同时也有成熟的勘查技术与矿权运作的地区。依据两类区域的不同特征,华东有色地勘局制定不同的区域战略。

对于第一类区域市场,像非洲、南美洲等欠发达或发展中国家,它们拥有丰富的矿业资源,但缺乏资金、技术以及先进的管理经验,而我们具有市场、技术和价格等优势,双方具有较强的互补性和友好的国际关系。在该地区,华东有色地勘局可充分发挥自身勘查能力、技术优势,取得项目开发合作中的主动权,因此该地区矿业资源为优先选择目标。

第二类区域市场包括欧洲、北美以及澳大利亚等国家,该类地区经济发达、拥有丰富矿业资源、矿业资源勘查技术领先且矿权运作非常成熟。对此类地区资源的收购往往需要付出高昂的资金成本,这显然不是华东有色地勘局的强项。但在金融危机下,华东有色地勘局可抓住人民币升值和海外矿产资源价格大幅缩水的机遇,加大对这些国家的项目开发力度。

③ 目标资源的开发程度定位:对于仍处在普查阶段、资源储量尚不清楚、勘查数据不完备的矿业资源,由于其具有较大的不确定性和风险性,对其的收购竞争相对较小,同时价格也会优惠很多,这正是能体现华东有色地勘局优势的风险勘查项目。华东有色地勘局凭借自身的勘查技术和经验,可以确定该类矿业资源的开发潜力,通过评价分析估算未来的收益性,最终确定目标资源。因此处于勘查初期的矿业资源是华东有色地勘局的优先目标。对于资源储量清晰、勘查数据完备的矿业资源,由于其面临的勘查风险较小,往往会引起国际大型资源开发企业的激烈竞争,从而需要投入大量的资金,开发成本较高。即使在人民币升值的背景下,华东有色地勘局的资金实力仍不具有显著优势,因此处于勘查末期、数据完备的矿业资源是华东有色地勘局的次优目标。

(3) 基于核心能力的产业链拓展方式。矿产资源产业链包括矿产勘探、矿产开采、选矿、冶炼、金属加工(含粗加工和精加工)、终端消费品生产等。具有矿产勘探优势的企业往往选择从勘探项目开始,而以采矿、选矿、冶炼见长的企业则倾向于选择已探明矿产储量的项目或已经开始开发建设的矿山项目甚至已在生产的采选矿山。

处于产业链上游的华东有色地勘局,利用其勘查能力及技术优势,在海外资源产业的拓展中,优先考虑从探矿权、采矿权阶段介入项目的开发工作,即从产业上游进入目标资源产业。一方面,华东有色地勘局凭借其自身优势可以选择优质的矿山资源;另一方面,从勘查这一环节介入收购比已探明储量矿山收购所需资金少很多,后期收益也较高。

(4) 基于核心能力的拓展模式选择。实施矿产风险勘查和开发,获取资源采矿权模式,是华东有色地勘局充分运用核心能力的优先选择。在这一过程中,最大化的将技术优势转化为资本,以技术服务及勘查成果置换出资,放大企业收购能力。

### (三) 基于勘查能力的全球拓展模式及比较优势

对于缺乏资金和资本运作经验的华东有色地勘局来说,如何扬长避短,充分利用自身技术优势参与国际矿业市场是其始终思考的问题。经过几年探索实践,华东有色地勘局依据自身的勘查能力逐渐形成了其特有的全球拓展模式。

#### 1. 以地质勘查技术服务直接换取国外矿权

在非洲、南美洲等勘查技术及运作经验相对匮乏的国家,华东有色地勘局凭借自身的勘查经验与能力,借助有利的国际关系,已经成功探索并运作了以技术服务输出换取矿权的模式。由于这种模式具有较强的复制性,对华东有色地勘局来说,重要的是在取得先发优势之后,注重品牌的塑造过程,维护好与当地政府间的互信合作关系。2008年纳米比亚市场的成功开拓已为华东有色地勘局拓展其它市场提供了很好的经验。

#### 2. 以技术服务为支撑,联合国内中下游企业收购国外矿产资源

在矿业资源收购的项目中,华东有色地勘局根据自身优势选择优质资源作为目标,联合国内中下游成熟企业,借其资金优势和资本运作经验,形成优势互补的并购方,而收购完成后的矿产资源,后续勘查由华东有色地勘局负责,开采的矿石直接销售给国内合作商,保障了矿产资源的勘查、开发及销售环节,将海外矿产资源开发的风险控制到最低程度。

上述两种模式,既突出体现了华东有色地勘局的地质勘查技术优势,又扬长避短,控制风险;通过地质勘查能力的有效运作,开拓了从上游往中下游拓展的国际化发展道路。

#### 3. 华东有色地勘局海外拓展模式与实践的特色总结

我国从事海外有色金属矿产资源开发的企业,经过十多年来的探索实践,成功迈出了“走出去”战略的第一步,取得了阶段性的成果。这些企业包括中国铝业公司、中国有色矿业集团有限公司、中国五矿集团、中国冶金建设集团等等,这些中下游企业机构拓展海外资源产业的基本特征包括:

第一,主体多为从事有色金属产业国际经营的国家大型集团公司,他们拥有较雄厚的资金实力和专业的队伍,与国内金融机构、银行等有着深厚的合作关系,投融资渠道畅通;在海外建立了自己的客户渠道,具有资源开发优势。

第二,矿山资源开发模式主要有两种,一是利用国家相关政策,在资源项目所在国采取合资合作等方式,为项目提供设计、设备、服务,以项目投产后的资源产品偿还工程建设贷款为主要特点;二是在项目所在国通过投资入股或买断等方式占有矿山产品的长期包销权,将资源产品拿回中国市场。

第三,我国海外拓展的主体多是处于产业链中下游的冶炼加工企业,其海外拓展多采取从产业链中下游介入的方式。由于信息的不对称性以及自身勘查能力的不足使其在进行海外矿产资源收购时,难以具备很好的议价能力,此外,产业链中下游的企业建设生产成本较高,需要大量的资金投入。

相比上述资金实力雄厚的矿产资源企业,华东有色地勘局近几年的海外资源拓展路径呈现如下特色:

第一,华东有色地勘局凭借自身的勘查优势,在资源选择上往往选择仍处于初探期的矿业权,这种矿产资源由于其资源前景的不明确性和风险性因素较成熟探明储量矿山多,对资金的需求相应较少。

第二,凭借华东有色地勘局的核心勘查能力,在矿产资源丰富但勘查能力不强的国家,华东有色地勘局成功实现了以技术服务换取矿业权的做法,这一方面为华东有色地勘局的后续发展提供了资源储备,另一方面也在这些地区打开了市场,宣传了“华东有色”的品牌,扩大了社会影响力。

第三,华东有色地勘局从产业链上游往中下游拓展的模式和自身勘查能力、技术优势相匹配,具有高度的可操作性和可控性,降低了运营风险。

### (四) 推动拓展的战略新思维与关键问题解决方案

#### 1. 华东有色地勘局战略新思维

华东有色地勘局的海外拓展战略新思维可以概括为三个主要元素:一是全球范围内的动态化思维;二是其基于勘查能力从上游切入中下游的拓展模式;三是其在拓展过程中建立立体化合作网络。这三者相

辅相成,构成了华东有色地勘局海外拓展战略的核心体系。

全球范围内的动态化思维是指导华东有色地勘局海外拓展战略的纲领,它决定了华东有色地勘局海外拓展的模式及如何实施。动态化思维是指海外拓展战略是动态的、与时俱进的,战略实施要依据宏观形势和市场形势的变化实时调整,寻找自身核心能力与动态市场之间的最佳匹配形式。

从资源产业上游切入中下游,是指华东有色地勘局以勘查能力为海外拓展战略的出发点,围绕这一核心竞争力量身打造最优拓展模式。该模式综合考量了华东有色地勘局相对竞争优势和未来收益性,旨在获取较高的议价能力和持续稳定的项目收益。

建立立体化合作网络是华东有色地勘局海外拓展战略的成功保障。企业的成功发展离不开商业生态系统的支持,构建沿产业链上下游以及跨产业的政府——金融机构——生产性服务机构战略合作体系,能够最大化的利用系统成员间的协同支持作用,为华东有色地勘局提升自身核心竞争力提供组织环境保障;此外,处于合作网络中心位置的华东有色地勘局,在对外合作与竞争中,能够借助合作网络的整体优势,增加谈判筹码,提高话语权。

## 2. 贯彻战略新思维的关键问题及其解决方案

中国资源企业在海外拓展的过程中都不可避免地会遇到资金、技术约束以及政治、法律、市场风险。华东有色地勘局在推进海外拓展战略中,也存在着资源信息不对称、资金短缺、采矿技术落后、管理冲突以及政治、法律风险等关键性问题。

华东有色地勘局海外拓展关键问题的解决方案,旨在以最低的成本协调各方利益,在保障华东有色地勘局利益的基础上,兼顾商业生态系统各方利益。该方案分为三个环节:

(1) 内部优化,进行职能创新,实现能力的整合与阶跃。从华东有色地勘局内部资源着手,全面提升各关键资源的价值,增强华东有色地勘局抵御风险的能力。构建专项信息情报部门,负责情报信息的收集与分析;以科研创新带动局勘查技术、采矿技术的全面提高,增加勘查能力的无形价值;加强国际化管理人才的引进与培训,为海外拓展储备人才。

(2) 外部合作,构建和谐商业生态系统,实现各方利益的整合与共赢。从华东有色地勘局外部资源着手,借助合作伙伴的资源 and 能力,对局自身资源进行调整,构成新的竞争优势的基础。具体内容包括:与资源所在地政府合作,规避政治风险、争取政府支持;与金融机构合作,获得融资支持;与资源所在地律师协会、行业协会合作,了解法律和行业企业信息,避免信息不对称;与产业链上优势企业合作开发矿产资源,实现优势互补,弥补局采矿技术缺陷;与资源所属企业合作,以勘查技术服务及成果置换出资,弥补资金不足。

(3) 内外协同,循环提升企业综合实力。在内部优化、外部合作完善之后,根据局内外部资源现状进行新一轮的优化、提升,循环提升企业综合实力。

## 三、决策系统构建

### (一) 决策问题的背景与敏捷型决策的主要特征

#### 1. 决策问题的背景

在贯彻战略新思维、实现海外资源产业拓展过程中,高效的决策体系是最基本、也是最关键的支撑条件,构建这一高效决策体系必须从正确认识有关决策的性质特征入手。

首先,由于经济全球化和日益加速的技术发展,企业面临着分秒必争的商业竞争格局。在这种动态环境下,企业为了生存和发展,需要争取时间上的主动和优势,快速地作出反应,及时甚至超前做出决策,这样才能在瞬息万变的环境中把握各种机遇。归结到一点:最佳决策时机的选择不仅关系到能否取得准确和高价值的信息,而且影响到决策的效率和效果甚至决策的成败。

其次,从组织结构上看,在相对稳定的环境以及惯例性的组织决策中,普遍采用的是高度集中化和层次型的组织形式,这种形式因其预定的机制和行为过程,缺乏在动态环境下灵活应变的能力。为了适应现

代社会的复杂和高度动态性,必须重塑原有的组织形式,增强对挑战性机遇的快速应变能力。这就要求改变原有的决策模型,构建起一种新型的决策系统,这种系统在减少中间环节、提高应变能力、快速抓住市场机遇等方面具有更高的效率。

针对上述问题与背景,敏捷型决策就成为贯彻华东有色地勘局战略新思维的重要保障,它符合快速变化的动态竞争环境下企业战略运行规律的要求,也是当代企业战略管理的新基础。

## 2. 敏捷型决策的主要特征

敏捷型决策,是指在迅速动态变化的外部竞争环境下,在实时获取准确的、完整的各类信息的基础上,通过对信息的有效识别、分析、加工和挖掘处理,决策者根据企业外部环境的变化和内部条件的可支撑性,对未来发展动向和前景进行再思考和预见,对战略发展目标的实现过程和方法进行再设计和资源的重新优化配置并果断而即时做出响应的一系列活动的过程。敏捷型决策的特征主要体现在以下几个方面:

(1) 动态性。敏捷型决策是针对竞争环境的变化而随机应变的,因而具有动态性。面临着未来变化的高度不确定性,它包含着对未来可能行动的预景,并随时需要根据实际情况采取有效举措做出应变。

(2) 前瞻性。敏捷型决策提倡预见外部环境变化的趋向,并在可能的情况下主动引导或制造变化。因而,需要决策者具有高瞻远瞩的商业直觉和预见力。

(3) 快速反应性。指对即时信息的获取、识别和处理速度较快,能够对快速变化的市场环境等作出即时响应。

(4) 具有支持系统。包括资料检索、情报信息量化分析,预先方案模拟等决策支持系统。

(5) 信息技术的广泛应用。信息技术的广泛使用奠定了敏捷型决策的基石,通过信息的实时传递提高了决策的效率。

## (二) 华东有色地勘局构建敏捷型决策系统的指导思想与阶段划分

### 1. 构建敏捷型决策系统的指导思想

敏捷型决策系统的构建是一项长期、系统的工作,需要全局上下共同努力和各单位积极配合。为了更快更好地构建起敏捷型决策系统,华东有色地勘局提出了核心指导思想:紧密围绕构建敏捷型决策系统的工作目标,全局上下各单位积极配合,有计划、有目标的循序渐进,逐步建立和完善敏捷型决策系统,加强信息获取和反馈,提高决策效率。

### 2. 构建敏捷型决策系统的阶段划分

由于组织形式和管理方式是影响敏捷性的重要因素,因此,在华东有色地勘局构建敏捷型决策系统的过程中,根据对组织形式和管理方式的重塑需要,把敏捷型决策系统构建分为了三个阶段,即首先实现对决策效率和效果起到关键作用的环节的敏捷化;其次,做到决策流程的敏捷化;第三阶段就是在前两阶段工作的基础上建立完整的敏捷型决策系统。通过三个阶段的递延推进,将华东有色地勘局塑造成能够迅速实现自我调整、适应不断变化的竞争环境和具有敏捷竞争能力的敏捷企业。各阶段的主要目标、核心任务、工作要求如图2所示。

#### 第一阶段:敏捷环节

企业的决策系统是一个复杂的大系统,这个系统由处于决策链不同阶段的各环节通过动态的方式组合在一起。因此,为了提高决策的速度,需要减少中

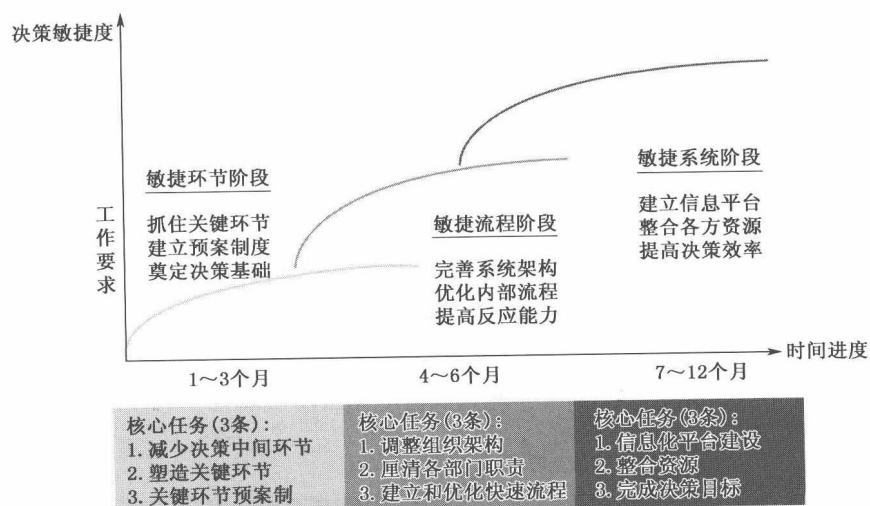


图2 华东有色地勘局构建敏捷型决策系统的三个阶段

间管理环节,加快内部信息传递的速度,提高应变能力。因此,华东有色地勘局构建敏捷型系统的第一阶段是创造敏捷的关键环节。

在具体实施过程中,华东有色地勘局首先减少了一些与决策结果关系不大的中间环节,其次对一些关键的环节,如财务管理、人力资源、统计部门等部门,进行重点重塑,以加强这些环节在决策中的重要性。

为了提高决策的敏捷性,在这些关键环节,华东有色地勘局建立了预案制即预先方案的模拟,通过这种方式实现科学、动态的决策。

### 第二阶段:敏捷流程

随着华东有色地勘局业务规模的扩大,原有金字塔型管理结构已经不符合形势发展的需要,为了达到有效提升执行力的目的,将向扁平化管理、简化流程转变,从职能型的管理模式转变到面向流程的管理模式。

在具体操作中,首先对华东有色地勘局及下属企业的组织架构进行调整,其次根据分工不同制定各部门的岗位职责,在此基础上,对管理流程进行完善和优化,确定相关部门对接的工作流程,打造快速、全面、系统的内部管理流程,提高决策效率。

### 第三阶段:敏捷系统

为了解决华东有色地勘局业务扩张中的发展需要,在已有的敏捷的关键环节和敏捷流程的基础上,华东有色地勘局构建了敏捷型组织的“神经系统”,实现动态、敏捷的管理,通过敏捷系统的构建将华东有色地勘局塑造成为敏捷企业。

这个“神经系统”的搭建,主要是为实现快速且准确的决策而创造的一种决策模式,这种模式针对某一个复杂的决策问题,利用信息高速公路,将分散在各地的人员资源和信息资源通过虚拟组织的组织形态与运行机制加以动态集成,并通过一定的控制规则来实现该决策系统的动态组合以及对决策结果的评价与合成,最终快速而有效地完成决策目标。

这个敏捷型决策系统的“神经系统”主要是指决策支持系统,而其中最核心的是信息系统的建设,即信息高速公路,通过这个平台,实现对数据的有效采集、加工并准确快速传递给华东有色地勘局的决策层,为其决策提供强有力的依据,以实现科学、动态的决策。

在平台建设中,华东有色地勘局结合自身业务需求,加快工作的流转速度,充分发挥现有的软硬设备及系统的作用,建立了办公自动化、管理现代化、决策科学化、服务信息化管理平台。通过这个平台,实现为同一项目、目标进行资源整合,实现了“跨组织、跨地区、跨部门”协调运作。

## (三) 华东有色地勘局面向全球资源价值链重组的敏捷型决策系统构建

我国主要矿产储备不高,而且矿产资源禀赋不佳,富矿稀少,贫矿、难选矿较多。随着我国经济总量的持续扩张,我国在若干主要矿产资源方面的对外依存度明显上升。从国际市场来看,也就意味着来自我国的需求弹性减弱而刚性增加。前几年,在国际市场供应紧张的情况下中国往往不得不以“抢购”的方式高价进口某些矿产资源,最终呈现出的是越买越贵、越贵越买的恶性循环趋势。金融危机使得矿产资源资产价格大幅下跌,矿产资源卖方也受金融危机的冲击,资金链断裂,市场向着受金融危机影响较轻的中国倾斜。

另一方面,由于我国需求的大宗矿产品对外依存度高,国家积极实施“走出去”战略,鼓励企业通过并购、合作等方式,开发国外矿产资源,从源头上为我国经济发展提供资源保障。

因此,华东有色地勘局需要抓住此次跨出“省门”,走出国门的实际条件。在瞬息万变的宏观环境下,华东有色地勘局由“被动适应型”向“创新驱动型”转变,采取倒逼机制,把外部环境变化带来的压力变为动力,用改革来破解困局,用创新来促进发展。在实践过程中建立了一套适合形势与自身发展的决策系统组织结构。

### 1. 决策系统的结构特征

为了应对目前经济形势变化,为了适应未来发展的战略设计,华东有色地勘局成立四个方面的工作组,如图3所示:

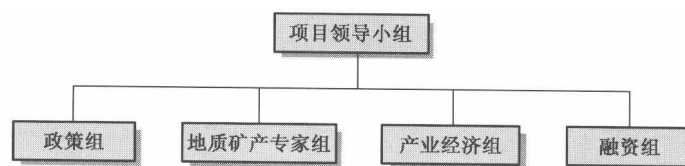


图3 华东有色地勘局决策系统结构图

一是政策组,负责对当前国家出台的各项政策进行收集、分析、评价与研究,积极寻求政策支撑下华东有色地勘局新的发展机会。

二是地质矿产专家组,负责矿产资源成矿成因分析、储量的核实以及资源禀赋的分析与把握。

三是产业经济组,负责搜索与项目相关的财经信息、市场信息等。基于信息与数据,对矿山等做技术经济评级或可行性研究。

四是融资组,负责筹措资金,拓宽融资渠道,为华东有色地勘局项目发展提供资金支持。

华东有色地勘局决策系统的主要结构特征是见事早、行动快。通过近两年的改革,华东有色地勘局对市场的反应能力与速度均得到前所未有的提升。对市场的“嗅觉”更加灵敏,在金融危机的背景下,先觉先知,捕捉市场发展信息,积极实施“走出去”战略,充分表现出了见事早、行动快的特点。

其次,此决策系统集聚了地质矿产、技术、财经、管理和金融方面的支撑决策的业务人才。决策仅仅有信息还不够,具备了分析信息处理信息的专业队伍才能对决策起到支撑作用。

## 2. 信息分析与快速处理

所谓信息分析就是根据拟决策问题的需要,对大量相关信息进行深层次的分析研究和处理,形成有助于问题解决的新信息的劳动过程。信息快速处理是配合敏捷型决策而形成的一种高效、准确的处理信息的方法或者系统。

华东有色地勘局敏捷型决策系统中的四个小组具备信息分析与快速处理的能力。下面以并购矿山项目的敏捷决策中对信息的分析与快速处理为例分析华东有色地勘局信息分析与快速处理的系统。

当并购矿山项目因为外部市场机遇与内部发展需求产生决策问题后,经过任务的分解,任务将被分配到各个小组。其中有关地质矿产方面的信息将被转入地质矿产专家。

地质矿产专家对地质矿产信息进行分析与快速处理,分离出有用的信息,如储量、资源品位等资源禀赋,以支撑产业经济组对矿山进行经济评价所需的地质技术信息;另外从技术角度对矿山做出评价。

政策组搜索被并购方所在地(国家)的政治、经济、社会、法律等方面的信息,从海量信息中抽取对项目决策有帮助的收购环境信息,这些信息最终被汇聚到产业经济组作为经济评价的一部分。

产业经济组储存有大量并可以快速搜索到最新的有用财经信息。三个小组同时进行信息的分析与快速处理,分析处理的结果被汇总至产业经济组后,产业经济组基于其对市场、财务以及技术经济的分析能力,最终产生一份对矿山的技术经济评价报告或者矿山所属企业价值评价报告。

华东有色地勘局信息分析与快速处理的过程一般是在分配任务后最多一周。据调查,在行业内处于领先水平。华东有色地勘局这种快速分析与处理信息的能力体现在以下几点:①有一批地质矿产、市场、财务等领域的专业人才;②有一套高水准的项目管理机制与高效的作业流程;③有效地信息渠道与传输载体(OA办公等);④形成了特征明显的合作型沟通网络和以合作为基础的组织文化。

金融危机背景下,对信息快速分析与处理的作用与特殊意义在于为项目的决策赢得时间优势。在金融调整的大背景下,赢得时间等于赢得机会,赢得企业未来发展的先机。

## 3. 反应流程的构建与优化

敏捷型决策系统是在宏观经济高速动态变化的企业生存环境条件下,为实现快速且准确的决策而提出的一种决策模式,即针对某一个需要迅速决策的问题,利用外部信息和内部资源,将分散的信息与资源迅速地加以动态集成与评价,并通过一定的控制规则来实现该决策系统的动态组合以及对决策结果的评价与合成,最终快速而有效地完成决策目标。华东有色地勘局目前已经构建的决策系统的结构如图4

所示:

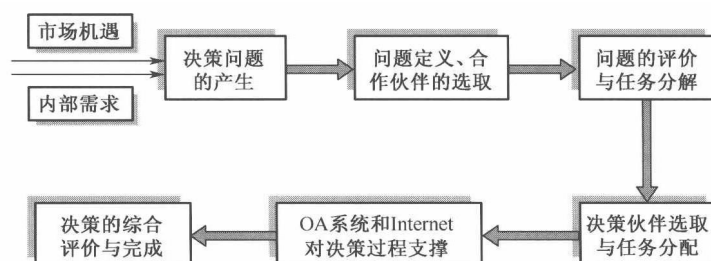


图4 华东有色地勘局面向海外高效拓展的敏捷型决策流程

在竞争激烈的环境中,企业时刻关注周围环境和自身的变化,在一定的市场机遇或企业内部需求的激励下,发现了值得研究和决策的问题,这些应当是具有战略性或重大关系的问题,而不是常规或操作层的问题。华东有色地勘局根据对市场的把握以及自身的需求,及时生成并确认对未来发展具有战略意义的问题。

问题的定义是指,明确问题的对象和性质,在形成共识的基础上,确定决策目标,辨析制约因素等,对定义良好的问题,可直接转至下阶段;对定义不够清晰的问题,在问题定义阶段收集信息,识别问题,直至对面临的问题有了明确的认识。然后根据问题的性质成立领导小组,领导小组成员根据问题的性质以及自身发展的特点决定是否要选择外部合作伙伴。

在理清问题的性质等之后,还要对问题进行评价,领导小组召开相关下属部门参加的综合会议,对决策问题进行评价与分解。一般需要决策的问题,尤其是项目问题,往往涉及到市场、国家政策、技术、财务和社会经济环境等诸多因素,是涵盖专业面广又有很强实际针对性的系统问题。领导小组在会议上对问题进行评价,并分解成一个个子问题或者称为子模块。

评价结束后,将分解的子问题或子模块分给决策伙伴和下属部门。对于华东有色地勘局来说,这些决策伙伴是外部的专业决策咨询机构、地质找矿的资深专家个人或其它具有一定专业决策咨询能力的实体。同时要将子问题或子模块分给相关部门,进行详细的评价,为最后的决策做准备。

OA系统支持决策过程。整个决策过程基本实现无纸化办公,全部文档通过Internet和OA系统传送。各相关部门的评价结果也通过同样途径反馈给领导小组。华东有色地勘局在行业内率先设计出融360度绩效考核为一体的办公自动化(OA)系统,达到了节约资源提高决策效率的目的。

外部决策伙伴和内部相关部门及时将相关信息反馈给决策领导小组,领导小组根据反馈意见,对开始产生的决策问题进行判断,最后实施对问题的决策。

## 四、高效决策实施模式

华东有色地勘局敏捷型决策体系的构建,保证了华东有色地勘局在海外拓展过程中的快速反应,但将决策反应转化成高质量的行动,还需要解决决策实施模式的优化问题。对此,华东有色地勘局逐步形成了组织机制——专项方案生成机制——信息沟通机制——专用性投资体系这样的决策实施模式,对高效贯彻敏捷型决策提供了有力的支撑。

### (一) 组织机制

为积极应对全球金融危机,抓住全球金融调整中的机遇,谋求华东有色地勘局海外拓展的主动权,华东有色地勘局专门成立应对金融危机领导小组,形成对全局工作强有力的组织保证。领导小组下设:政策组,主要职责是关注国家宏观调控政策的变化情况,捕捉宏观环境中的发展机遇;融资组,主要是根据国家财政、货币政策的变化,从股权、债权两方面多层次、全方位争取资金,为低成本扩张创造条件;市场组,主要是推进重点项目建设,加快国内外矿业项目的并购步伐,在国家4万亿元投资大盘中争取承接更多项

目;管理组,主要是在金融危机中强化内部管理,完善法人治理结构,创新管理流程,开源节流,降本增效,提升管理水平;民生组,主要是通过关注民生,以人为本,不断提高全局的凝聚力。各工作小组按照“出手要快、出拳要重、措施要准、工作要实”的方针,严格落实工作责任制,齐心协力应对危机,形成一套快捷、高效、强大的决策实施组织机制。

## (二) 专项预案的敏捷生成机制

为不断完善敏捷型决策系统,提高决策效率,在对项目决策的制定过程中,华东有色地勘局依据决策需要,先确定一个重要的、相关的问题,再围绕此关键问题确定所有的标准,依据这些标准对项目开展的重要性进行排序,制定出各种专项预案。专项预案的敏捷生成是对局敏捷决策形成与贯彻的重要支持与保证。

### 1. 动态政策库及动态价格库的建立与维护

随着华东有色地勘局矿权运作的不断推进,矿权项目数量与日俱增,矿权项目范围也从国内延伸至海外,为推进这些项目的收购与合作相关事宜,华东有色地勘局特别设置了专门机构、专业团队,并且对未知矿权项目所涉及的所有有色金属政策及价格进行日常搜集、登记、整理及更新,在此基础上形成了我国地质勘查系统中独一无二的动态政策库及动态价格库。

动态政策库及动态价格库的建立与不断完善,增强了专业团队相关人员对国内外宏观政策预测及价格走势的判断能力。因此,在项目到来之际,局相关专项小组可以敏捷及相对准确地提供项目宏观背景及其项目中所涵盖的金属元素的价格分析,提高信息处理速度,为专项预案的生成开辟快速通道。

### 2. 矿权价值评估模型的创立

除动态的政策库与价格库所快速提供的项目背景资料外,在专项预案中,华东有色地勘局还引入了先进的价值评估模型,即在对矿权项目进行决策时,为局决策者或相关决策部门提供对矿权项目的价值评估。其中,通过价值评估模型的建立,从政策、价格、成本、收益等多方面进行分析及研究,从而更深入透彻地对项目开展及推进进行可行性预测,这也是专项预案的核心部分。

### 3. 团队合作的高效性

能够在短时间内生成高质量的专项预案,日常动态政策与价格的搜集与更新必不可少,在制定预案过程中的价值评估模型也至关重要,但是更离不开制定专项预案的高效的团队合作。

在专项预案制定过程中,每个团队成员对项目都有清晰的目标,并且深刻理解这个目标所包含的使得整个组织获得可持续发展能力的战略意义与价值,以及在目标实现过程中对个人提升和发展的重要影响。

在目标及其内涵获得一致认同的基础上,通过补充和吸收具备不同专业知识、工作经验和社会文化背景的成员进入专项方案制订团队。一方面通过搭建各种渠道,鼓励团队成员将各自知识及技能注入专项预案,另一方面通过相互之间良好的分工协作和高效沟通,最终促使专项预案的敏捷生成。

专项预案的敏捷生成是局决策层敏捷决策的重要前提,在敏捷生成的专项预案中,高效的团队通过动态政策库、动态价格库、价值评估模型等方式所提供的各种信息及依据提高了决策的科学性,也降低了决策的风险性,在支持局敏捷决策的同时,也为决策的贯彻实施提供了重要保证。

## (三) 基于信息系统开发的高效沟通与合作平台

现代社会高速发展,企业传统沟通交流方式已经不能适应日趋激烈的现代市场竞争的要求,尤其对于采取高效决策系统的华东有色地勘局来说,保证局内部及局内外信息沟通的流畅高效是全局对外拓展的基础。华东有色地勘局已经采取一系列措施,通过以信息技术、信息系统和信息管理为基础的 IT 战略的设计和实施,有效地对现代网络科技和信息科技在日常商业实践中进行了全面开发和应用。

### 1. 基于信息系统开发的高效沟通与合作平台的应用

(1) OA 系统:局内部的 OA 系统将华东有色地勘局内部各处室及下属子公司紧密的联系起来,使全局各个单位成为一个看似松散,但实质上却有机合一的整体。OA 的主要功能模块包括协同工作、公文管