



中国企业
管理科学
基金会推
荐

国有大型
铁矿山企
业经营发
展之道

战略 创新 管理

鞍钢集团矿业公司 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

战略创新管理

鞍钢集团矿业公司 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略创新管理/ 鞍钢集团矿业公司主编. —北京:

企业管理出版社, 2013. 12

ISBN 978-7-5164-0631-1

I. ①战… II. ①鞍… III. ①钢铁厂-企业战略-创

新管理-研究-鞍山市 IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 287634 号

书 名: 战略创新管理

作 者: 鞍钢集团矿业公司

责任编辑: 丁锋

书 号: ISBN 978-7-5164-0631-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701719

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 31.75 印张 532 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

《战略创新管理》

编委会

名誉主任

尹援平（中国企业联合会驻会副会长，中国企业管理科学基金会理事长）

主 任

邵安林 吴 鸣

副主任

王 凯 田 强 石 伟 何方威 张兆元 刘洋洲 邓鹏宏 李之奇

编 委（按姓氏笔画排序）

于 森 马旭峰 王 欢 王 路 王发东 白镇河 刘 明
刘文胜 刘炳宇 刘贵涛 张宏艺 张利学 李荣波 李增光
洪务波 翟文相 魏春平

执行主编

温洪斌 刘炳宇 张永存 刘贵涛

责任编辑（按姓氏笔画排序）

王 羽 王 欢 王 晶 王兆春 王海龙 王景乐 石文东
丛培勇 冯云虹 刘文胜 刘 成 孙秀艳 苏云峰 陈占金
陈 刚 陈志华 张 凌 张丽珍 张成义 李 响 金忠伟
房振波 杨瑞宇 赵文利 赵福刚 郝 江 茹青辰 徐高生
徐家富 程卫东 鲁鹏云 温慧明 姚 强



▲ 鞍钢矿业公司总部

▼ 近年来，鞍钢矿业有2项科技成果获得国家科技进步二等奖；5项管理成果获得国家企业管理现代化创新成果一等奖。





- ▲ 中国最典型的深凹露天铁矿——鞍钢矿业大孤山铁矿采场全景
- ▶ 鞍钢矿业所属的一采选联合体全景
- ▼ 载重量为190吨矿用运输车生产作业场景







- ▲ 鞍钢矿业具有自主知识产权的贫赤铁矿浮选工艺流程生产线
- ▶ 鞍钢矿业排岩场复垦绿化基地一景
- ▼ 鞍钢矿业复垦绿化基地全景



国有大型铁矿山经营发展之道

(代 序)

对于铁矿山，我始终怀有一种特殊的感情。原因很简单，我于1970年大学毕业后，即被分配到了鞍钢的齐大山铁矿，以后又到了鞍钢矿山的机关，在多个岗位前前后后有十多年。应该说，鞍钢的铁矿山，是我一生中参加工作、经受砺炼，得到成长和进步的第一个舞台。

近两年，我担任了中国钢铁协会会长和常务副会长职务。在这一过程中，我进一步感受到了我国钢铁工业由于钢铁企业产能迅猛扩张，而国内铁矿业产能提升相对滞后所带来的不利影响，也进一步认识到了加大自有铁矿山的开发力度，减少对进口矿的依存度，保证我国钢铁工业原料安全的必要性和紧迫性。所以，我对国内铁矿业的发展给予了较多关注，也抱有许多期待。

如何促进国家铁矿石资源保障体系的尽快建成，以打破国际矿业巨头的高度垄断？国内铁矿业如何加快建设步伐，充分发挥作用，平抑进口矿价格，保障我国钢铁企业的安全健康发展？对此，作为全国最大的铁矿山企业——鞍钢集团矿业公司做出了积极探索和不懈努力。“十一五”以来，他们坚持科学发展，坚持与时俱进，大力实施“以战略为主导的全面创新管理”，使企业发生了深刻的变化，实现了跨越式发展，这对于整个国内铁矿业来说，都有着重要的示范意义。

我个人认为，鞍钢矿业所实施的“以战略为主导的全面创新管理”（简称战略创新管理），即运用战略主导企业经营管理，通过管理提升保证战略落地，通过全面创新提升管理水平，依靠企业文化引领创新发展。上述做法和经验，不仅是鞍钢矿业的成功进步之道，也是国有大型铁矿山的经营发展之道。

—

鞍钢矿业成立以来，在经营管理上，首先是制定了以充分发挥资源优势、搞好资源开发及经营为核心的矿业发展战略，并紧紧围绕这一战略的实施去提升管理、创新工作。可以说，注重对企业发展的战略性思考，同时注重发挥企

业发展战略的主导作用，这是鞍钢矿业近年来在谋划经营发展上取得成功的关键所在，也是国有大型铁矿山应当高度重视和认真对待的一个问题。

企业发展战略，是企业围绕开发核心竞争力，获取持久竞争优势而对企业未来发展方向、发展目标、发展路径以及发展策略等这些长期性、全局性的问题所进行的一系列策划和设计活动。俗话说，“人无远虑，必有近忧”。纵观全球众多成功的企业，无一不是具有高度战略竞争力（strategic competitiveness）的企业，企业领导人也无一不是具有战略眼光的企业家。所以，要成功推进企业的经营发展，首先必须注重企业的战略选择以及围绕战略制定/形成与战略实施而开展的战略管理。联系到国内铁矿业的状况，导致我国铁矿山发展步履维艰的一个突出问题，就是在过去较长的一个时间里，无论是企业本身还是国家层面都对铁矿山的长远发展问题缺乏足够的思考。从国家来看，常常是输血性的救急方法多，增强造血的战略性措施少。从企业来看，由于我国重点铁矿山大部分隶属于钢铁企业，往往被视为一个“原料车间”，同样难以认真考虑做大做强问题。正是这样一种铁矿山的经营管理模式，使我国的铁矿石生产集中度明显偏低。据统计，我国目前共有铁矿山 3800 多家，但是年产量在 100 万吨以上的重点铁矿山仅有 15 家，其铁矿石产量仅占总产量的 50% 左右；其他铁矿石都是由年产量不足百万吨的地方矿山和群采矿点生产的。这样的一种格局，怎么可能与国际矿业巨头进行竞争？因此，要加快国内铁矿山的开发利用，必须首先强化战略意识，立足于我国铁矿业乃至钢铁工业的全局，认真谋划我国铁矿山的长远建设问题。在这方面，鞍钢矿业已经率先迈出了步伐，起到了引领行业的作用。

在如何制定和实施铁矿山发展战略上，鞍钢矿业为我们提供了经验。

1. 推进产业化转型。在发展方向上，鞍钢矿业明确提出，要“推动鞍钢矿业实现由单一原料生产基地型企业向资源产业化经营企业的转变，使企业走上以战略为主导的产业化发展道路”。这是我国国有大型铁矿山加快发展，做大做强，提升核心竞争力的关键。国际矿业巨头之所以能够凭借强大的实力，实施铁矿石高度垄断，除了其资源条件优势明显外，就是国外铁矿山被作为一个独立的产业，具有充分发展的广阔空间。而反观国内的重点铁矿山，大部分隶属于钢铁企业，在很长一个时期内，仅仅被视为满足钢铁企业生产需求的一个“原料车间”，因而发展步伐不快。对此，我们必须从战略上大力推进国有大型铁矿山的产业化转型。2012 年 10 月，我在鞍钢了解到，经过努力，鞍钢矿业已经初步成为国内铁矿业唯一一家拥有集探矿、勘探设计、采选烧（球）生产、

钢铁辅料生产、采矿工程技术输出于一体的铁矿山完整产业链的企业。同时，鞍钢已把铁矿山视为钢厂以外的又一支柱性产业，要求千方百计创造条件支持铁矿山推进以资源开发及经营为核心的产业多元化发展，这为鞍钢矿业的经营发展进一步指明了方向，提供了新动力。

2. 加快规模化发展。如果说我国现在的钢铁工业是“大而不强”，那么，对于国内铁矿业而言，则是“小而不强”。2013年3月，英国《金融时报》网站报道说，缺少大型集团成为中国矿业的软肋。尽管拥有大量的资源，但中国却缺少能同必和必拓、力拓和淡水河谷等国际矿业巨头一争高下的公司。即使是中国最大的矿业公司，也就是鞍钢矿业，2012年的成品铁矿产量也仅为必和必拓1.61亿吨年产量的1/10。这充分表明，我国铁矿业目前在发展上，需要尽快解决的一个问题就是如何迅速形成规模能力。只有这样，才能提升自身的实力，才能与进口矿进行有力的竞争，才能保障我国钢铁工业的原料安全。所以，我非常赞同鞍钢矿业关于“打造规模能力达到世界级的铁矿山企业”这一提法，也希望国内其他有条件的大型铁矿山一同朝着国际化大矿业的这个方向迈进。

3. 实现低成本运营。我国铁矿资源条件的自然禀赋差，品位低、埋藏深、杂质多、难磨难选，致使开采加工成本较高，对钢企的冶炼成本一度产生了影响，导致许多钢企一时间将目光转向了国际矿商，从而削弱了自产铁矿石的竞争力。目前，国内铁矿石市场价格还在高位运行，但是，我们不能忘记2012年底进口矿售价一度降至低位所带来的警示，应当始终保持清醒的头脑，把降低铁矿石成本，实现低成本运营的常态化，作为一项长期性、战略性的举措来抓，以保证能够与进口矿长期竞争。在这方面，鞍钢矿业通过实施基于价值链的战略成本管理，将铁精矿完全成本降低到并控制在500元/吨（相当于80美元/吨）左右，这是一个应当进一步推广的经验。

二

企业制定、形成发展战略和贯彻这种战略的活动，即为企业的战略管理。与企业职能管理不同，企业战略管理是一种全局的、整体的、最高层次的管理，实施企业战略管理本身就是对管理的提升，是围绕企业发展战略落地的需要，突破传统职能管理的局限，不断改进各项管理工作，全面提升管理水平的过程。近年来，在推进企业跨越式发展进程中，鞍钢矿业确立了以战略主导管理提升，以管理提升保证战略落地的思路。该公司的实践证明，确立这一思路对于促进鞍钢铁矿山的生产建设 and 经营发展起到了非常重要的作用。

根据鞍钢矿业的经验，我认为，该公司在围绕实现战略发展推进管理提升中所凸显的几个方面值得注重。

1. 系统提升管理。企业管理是一项系统工程，其中的每一个环节都是密切相关的，而不是孤立存在的，这就要求对提升管理问题要进行系统思考。尤其要看到，与国际上的先进企业比，我国企业包括铁矿山企业，在管理上的差距是全局性的，而不是局部性的。因此，我们应该像国资委在中央企业组织开展的“管理提升年”活动中所要求的那样，做到全面提升企业管理水平。近年来，鞍钢矿业通过大力实施“以战略为主导的全面创新管理”，使管理提升活动涵盖了企业管理的所有部门和所有方面，以至涉及到了党群管理部门。这种管理提升是全方位的，其取得的管理成果也是显著的。

2. 推进精细管理。在中央企业组织开展的“管理提升年”活动中，国资委强调：“要加快推进中央企业管理方式由粗放型向集约型、精细化转变。”管理粗放所造成的结果是资源的严重浪费，企业管理成本的升高。这是我国企业长期存在、亟待解决的一个共性问题。尤其是我国的铁矿山具有点多、面广的特点，加上所受到的计划经济思想影响要更多一些，所以，在国有大型铁矿山，通过推进精细管理来解决管理粗放问题的必要性和迫切性更为突出。近年来，鞍钢矿业在生产、设备、财务、供销、质量、工程等专业系统中全力推进了管理的精细化，在全公司上下逐步形成了“事事有标准、处处讲规范”的良好局面，保证了各项工作严格受控，各项措施有效执行。这为鞍钢矿业搞好经营管理，保证战略落地创造了有利条件。

3. 提升管理手段。当今，人类社会已进入信息时代。把信息技术应用于企业管理过程，实现企业管理手段的现代化，提高管理效率，降低管理成本，已经成为推进企业管理水平全面提升的一个重要方面，甚至是一种潮流。在鞍钢矿业，我们可以明确地看到，其所推进的“数字矿山”和“智慧矿山”建设，已经在促进企业各项管理的提升上发挥了不可或缺的作用。国有大型铁矿山要搞好经营，加快发展，就要切实加大信息化建设的力度，把实现管理手段的现代化作为构建国际化大矿业的一个重要组成部分。

4. 夯实管理基础。基础不牢，地动山摇。基础管理，是企业开展全部经营管理活动的重要支撑，是衡量企业内功强弱的重要标志。多年以前，我们曾经有过以“改”代“管”，以“包”代“管”，导致企业基础工作一度薄弱，管理水平明显下降的教训。因此，我们一定要把提升管理与夯实基础管理有机地结合起来。而对于国有大型铁矿山来说，管理战线相对要长，管理难度相对要大，

尤其要把管理提升工作牢固建立在夯实基础管理之上。我们可以看到，鞍钢矿业近年来在加强流程管理、定额管理、班组建设及制度建设等方面也做了大量工作，这为该公司管理提升活动的扎实有效开展提供了保证。

三

如果说发展是企业经营管理之本，创新则是企业经营管理之魂。只有大力打造创新型企业，才能使企业真正做到基业长青。我非常认同鞍钢矿业的观点：提升管理与加强管理，二者在内涵上是有所区别的。前者是在全新的模式下对全部管理活动所进行的系统升级，其在本质上是创新管理。而后者也可能是在传统的模式下对某些管理环节所进行的简单强化。当今，我们所面对的是市场经济不断深化的新形势，如果只是沿用以及单纯强化传统的管理模式，不仅难以达到提升管理的目的，甚至可能对企业的经营发展形成负能量。正是基于这样的一种认识，鞍钢矿业强调要把提升管理作为创新管理的过程，坚持以创新为动力，促进管理的全面提升，推动矿业的科学发展。

在努力将自身打造成为创新型企业的过程中，我们应当像鞍钢矿业那样，注重把握好以下三点：

1. 坚持全面创新。就是要像鞍钢矿业那样，坚持以战略为主导，以技术创新为重点，以组织的各种创新（战略创新、组织创新、管理创新、制度创新、文化创新等）的有机组合与协同创新为手段，凭借有效的创新管理机制和方法，努力营造人人创新、事事创新、时时创新、处处创新的良好局面，使创新成为企业的一种精神、一种风气、一种氛围，融入企业管理的全过程，推动企业瞄准先进，不断超越自我。在铁矿石市场上已明显呈现国际化竞争态势的今天，国有大型铁矿山要实现大发展、快发展，尽快成为能够与国际矿业巨头一争高下的国际化大矿业，就要通过全面创新来推动管理的全面提升，促进企业核心能力的全面增强。

2. 注重思维创新。人们常说：思想引导行动，思路决定出路。在实践中，我们能够获得怎样的工作结果，要取决于我们采取怎样的工作方法，而最终又要取决于我们运用怎样的思维方式。创新工作首先要创新思维。也就是要解放思想，注重突破我们在过去长期形成的一些思维定势，更新我们的管理理念和工作思路。近年来，鞍钢矿业之所以能够在“提铁降硅”上取得重大突破，收到显著效益，其原因就是突破了“采、选、冶工艺独立优化”的思维定势，确立了“五品联动”的新思路，实现了生产过程及环节的整体优化。由此可见，

注重思维创新是推进全面创新的根本前提和重要基础。

3. 不断学习创新。创新依赖于知识的积累、认识的升华和能力的提升。就是说，创新的前提是学习，创新需要学习。进入 21 世纪以来，随着外部经营环境不确定性的急剧增加，企业发展战略理论日益强调学习的必要性和重要性。认为，外部世界如此复杂多变，企业高层管理层的主要职责不是程式化地制定战略，而是管理组织学习。通过学习尤其是组织学习，企业才能应对不确定性，才能在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。而且，只为适应与生存而学习是不够的，必须创造性地学习。今天，在鞍钢矿业，创建学习型组织活动已得到了广泛而深入的开展。在这里，学习已经成为解决问题的重要手段、开展工作的必要过程、创新管理的关键环节。几年来，鞍钢矿业通过在全公司上下认真组织团队学习、互动学习、标杆学习等活动，有力地推动了组织协同创新和对标创新管理等工作的深化，促进了企业的经营发展。因此，我们应当将学习与创新融于一体，把学习与创新机制化、常态化，做到不断学习，不断创新，不断超越。这样做，国有大型铁矿山必然会不断增强自身的生机和活力。

四

学者和专家认为，在企业内部，影响战略及管理的主要因素，一个是企业的核心竞争力，另一个就是企业文化。企业文化主导着企业的价值观，而企业的价值观则引导着战略的思考方式以及执行策略。因此，鞍钢矿业在推进战略管理与创新的进程中十分重视企业文化的引领作用。总结其经验，我认为，为适应战略实施、管理提升、创新发展的要求，在现阶段，国有大型铁矿山的企业文化应当突出以下几方面内容：

1. 拼力竞争的企业精神。鞍钢矿业把“打造世界级铁矿山企业”作为愿景，目标是使自身尽快具备与国际矿业巨头一争高下的实力和能力，这表现出了强烈的竞争意识。竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。在市场经济中，企业的核心竞争力必须是战略竞争力（strategic competitiveness），亦即企业的持久竞争优势，因此，竞争应当成为企业的核心精神。回顾国有大型铁矿山之前的经营发展过程，由于隶属于钢铁企业，不是直接面向市场，竞争精神相对不强，这也是导致国内铁矿业长期缺乏战略发展机制的一个主要影响因素。所以，当前国有大型铁矿山在企业文化建设上，首先要做的就是像鞍钢矿业那样，大力培育竞争精神，敢于争当排头，敢于与国际矿业巨头“叫板”。只有这样，国有大型铁矿山才能

实现快发展、大发展。

2. 奉献报国的企业理念。企业要健康发展，成功发展，必须从社会的角度搞好定位，明确使命。我们看到，国际上那些取得成功的大公司，都非常注重自身的社会责任、地位和作用。如日本的松下公司认为，只有奉献社会，才能得到社会的回报，要以产业报国为己任，这种理念促进了该公司的经营发展。鞍钢矿业也是如此，他们以“保障鞍钢发展，引领行业进步”为使命，就是要践行鞍钢“钢铁报国”的企业价值观，为国家铁矿石资源保障体系的建立，为我国钢铁事业的发展多作贡献。这也是他们拼力竞争、不断创新的动力源泉。特别是他们树立了郭明义这面旗帜，在全公司广泛深入地开展“学习郭明义，做高品位矿业人”的活动，依靠企业代表人物的人格力量，使“奉献报国”日益成为广大职工共同信守的企业理念。应该说，乐于奉献在我国众多铁矿山企业中一直是一个优良传统，我们应该继承和发扬这一传统，引领广大矿工为我国铁矿业的不断发展做出新的贡献。

3. “精细、严格、到位”的行动准则。企业战略管理包括战略制定/形成和战略执行两大方面。重在执行，贵在行动。为了保证战略落地，鞍钢矿业认真贯彻鞍钢集团公司关于“执行力就是生产力”等六大发展理念，把“精细、严格、到位”作为工作理念，并使其成为指导行动、确保执行的准则，有力地推动了管理的精细化，促进了管理提升。在实际工作中，这一准则还被进一步细化。如在此基础上，其下属的弓长岭矿业公司提出了“七大执行理念”，东鞍山铁矿确立了“六种群体形为意识”，从而大大强化了鞍钢矿业的企业执行力。目前，包括国有大型铁矿山在内的我国国有企业亟待解决管理粗放的问题，我们必须大力建设“精细、严格、到位”的企业执行文化。

4. “以人为本”的管理思想。企业是人的集合体，广大职工是企业的主体。发展靠人，创新靠人，管理靠人，因此，企业文化必须充分体现党的科学发展观中关于“以人为本”的思想。鞍钢矿业在企业文化建设中，注重将企业愿景转化为广大职工的共同愿景，注重建设珍惜生命的安全精神文化，注重建立人文关怀和心理疏导机制，注重优化和美化职工安居乐业的工作和生活环境，等等。这些做法，有效地推动了管理的人性化、人本化，起到了凝聚和激励职工协同创新、共谋发展的作用。这也是我们在推进企业文化建设上不容忽视的重要方面。

说到这里，我还想强调一点，就是国有企业中存在着党的组织和工作体系，这是我国国有企业的特色，也是优势。在企业提升管理、开展创新、推进发展

的进程中，鞍钢矿业党委带领各级党组织和群众组织，坚持把发展作为第一要务，坚持“融入中心做工作，进入管理起作用”，坚持把自身的工作创新与提升作为推进企业管理创新与提升的重要内容和保证，切实发挥了企业党委的政治核心作用。鞍钢矿业在这方面的经验，同样值得学习和借鉴。

当前，我国的钢铁工业面临着严峻挑战，加快国内铁矿山建设的要求愈加迫切，这使国有大型铁矿山进入了加速发展的重要历史机遇期。我殷切期望国内铁矿业能够抓住难得的历史机遇，履行好自己的历史使命，努力把自身打造成现代化企业，进入国际化经营，加快产业化步伐，以尽快建立起我国铁矿石资源保障体系。

道路已经选好，前景光明灿烂。对于国有大型铁矿山的未来，我寄予希望，也满怀信心。

中国钢铁协会常务副会长



目录 | Contents

第一篇 绪 论

第一章 鞍钢矿业的历史沿革和自然状况	3
一、历史沿革	3
二、自然状况	7
第二章 战略创新管理的实施背景和内涵	11
一、战略创新管理的实施背景	11
二、战略创新管理的内涵	16

第二篇 战略转型

第三章 推进产业转型的资源发展战略	23
一、企业未来发展的战略分析	23
二、矿业发展战略的核心内容	25
三、资源发展战略的内涵和特征	27
四、资源发展战略的推进机制	30
五、资源节约集约的长效机制	32
第四章 基于价值链的战略成本管理	35
一、传统成本管理与战略成本管理比较	35