(以下附錄節錄自中華人民共和國工業和信息化部的網站,全文可參閱 http://www.miit.gov.cn/n1146295/n1652858/n1652930/n3757016/c5196369/content.html)

附錄

十一部门关于引导企业创新管理提质增效的指导意见

工业和信息化部 国家发展和改革委员会 财政部 人力资源和社会保障部 环境保护部 中国人民银行 国务院国有资产监督管理委员会 国家税务总局 国家质量监督检验检疫总局 中国银行业监督管理委员会 中国证券监督管理委员会 关于引导企业创新管理提质增效的指导意见

工信部联产业〔2016〕245号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团工业和信息化主管部门、发展改革委、 财政厅(局)、人力资源社会保障厅(局)、环境保护厅(局)、人民银行中心支行、国资委(局)、 国家税务局、地方税务局、质量技术监督局(市场监督管理部门)、银监局、证监局,有关行 业协会:

当前,世界经济仍处于深度调整期,全球总需求不振,我国经济发展进入新常态,经济下行压力加大,特别是近年来,我国企业生产经营成本持续上升,企业融资、物流、人工等成本高企,企业减税降费呼声较多,部分行业产能严重过剩,产品价格不断下降,企业面临着更加严峻的经营环境。同时,在全球新一轮科技革命和产业变革中,信息通信技术加速发展和应用,对企业传统经营管理理念、生产方式、组织形式、营销服务等产生了深刻的影响,既带来了前所未有的挑战,也带来了巨大的创新空间和发展潜力。

在新形势下,引导企业创新管理、提质增效,是企业有效控制成本,提高生产效率,提升 技术、质量和服务水平,创新发展空间,提升竞争能力的迫切要求;是应对当前经济下行压力、 稳增长的重要措施;是推动我国产业转型升级和结构调整,重塑国际竞争新优势,提高我国经 济发展质量和效益的有力支撑。为引导企业适应新形势和新要求,进一步创新管理、提质增效, 提高企业和产业竞争力,促进我国经济持续健康发展,现提出以下意见:

一、总体要求

(一)指导思想。认真贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中全会精神,深入贯彻习 近平同志系列重要讲话精神,全面落实党中央、国务院经济工作的一系列部署和举措,以企业 为主体,以市场为导向,通过示范引领和政策引导,鼓励企业加强管理,内部挖潜、降本增效、 开源节流、苦练内功,创新生产经营模式和质量管理方法,实现管理增效和创新增效,提升发 展质量,增强企业竞争力,有力支撑产业转型升级和经济提质增效。

(二)基本原则。

——企业主导、政府引导。坚持以企业为主体、市场为导向,充分发挥企业在创新管理、

提质增效中的主体作用,调动企业的积极性和创造性。政府主要是加强服务和政策引导,营造良好环境,降低社会总成本,引导企业提质增效。

- ——示范引领、加强推广。坚持典型引路,在企业生产经营管理的各环节、各领域,培育、发现和总结企业在创新管理、提质增效方面可复制、可推广的成功经验,树立活典型、硬标杆,推广成功经验和好的做法。
- ——因企制宜、分类指导。坚持从实际出发,因地制宜,因企制宜,不搞"一刀切"。企业应根据所处行业、环境及影响提质增效的各种因素,选准符合自身特点和实际的主要路径和好的做法,采取多种方式推进。
- ——夯实基础、注重创新。坚持"开源"与"节流"—起抓,既要引导企业在控制成本上做文章,更要引导企业深入推进管理、产品、组织、业态及模式创新,拓宽效益提升新空间, 谋求新发展。

二、主要路径

引导企业降本增效、创新生产经营模式增效、市场开拓增效、战略转型增效,全面管理和 控制生产经营成本,积极延伸产业链,拓展发展新空间,变革生产经营模式,加快推进创业创 新,提高战略应变能力和风险防控能力,全面促进和保障企业提质增效。企业应立足自我,结 合自身实际,找准制约提质增效的短板和瓶颈问题,积极与国内外领先企业进行全面对标,明 确差距和提升方向,确定有针对性的主要路径进行突破,切实提升发展质量、增加效益。

- (一)加强成本管理和控制。推行全面预算管理,将企业的人、财、物全部纳入预算,强化预算全过程控制和刚性约束。树立战略成本和创新管理理念,从整体与全局视角对投资立项、研发设计、生产经营、营销服务各环节进行全方位的成本管控,增强系统成本控制意识,推行价值链成本管理和创新管理体系。实施目标成本管理,通过强化定额和对标管理,合理界定成本开支范围和标准,严格限制和监督各项成本费用支出。高度重视资金管理,加强资金使用的事前规划,统一集中调控资金,强化应收账款和预付账款管理,加快资金周转速度,优化资金结构,降低财务成本。强化成本核算,开展成本动因分析和成本预测,加强重点环节、关键领域的成本控制,重点管理和控制成本份额比例高的环节。建立成本责任制度,提高全员成本意识,加强成本考核,建立配套的激励约束机制。
- (二)强化资源能源集约管理。将资源能源管理的对象与范围拓展到生产经营的各个环节,评估各环节对经营绩效的影响,提高资源能源集约化管理水平。采取合同能源管理等方式,采购专业节能服务,提高能源利用效率。鼓励企业建立能源管理体系,提高能源管理水平。加强资源能源的计量、监测和统计,完善资源能源消耗定额管理,建立节能降耗责任制。加强原材料消耗的精细化管理,完善原材料领用、仓储、回收等管理制度,有效降低消耗;加强库存管理,力争实现零库存,实现库存成本最优化。树立集约利用资源能源创造效益的理念,推进资源高效循环利用,充分利用余热、余压、废气、废水、废液、废渣,发展循环经济;积极利用先进适用的节能降耗技术、工艺和装备实施技术改造,淘汰落后工艺和设备,提高资源、能源利用效率。
- (三)重视资源优化配置与管理。加强企业内部资源整合,调整优化业务板块,通过分立、转让、关闭清算等方式整顿处理低效无效资产和业务,发挥协同效应。提高集团管控能力,强化母公司在战略管理、资本运作、结构调整、财务控制、风险防范等方面的功能,发挥企业整

体优势。积极稳妥开展兼并重组,深入做好尽职调查等并购前准备工作,重视或有负债及经济、 法律、社会等风险因素,从管理架构、财务制度、技术资源、营销资源、人力资源、企业文化、 信息化建设等方面加强重组后的整合和管理创新。加强供应链合作管理,培育和优选上游供应 商,推进横向经济组织联合和纵向供应链整合,建立稳定的供应关系。实施统一集中的采购管 理,积极利用第三方物流,优化物流配送网络,降低采购及物流成本。

- (四)加强质量品牌管理。建立健全全员、全生命周期的质量管理体系,加强研发设计、采购、生产制造、包装、检验、库存、运输、销售、服务等全过程质量控制和管理。重视研发和创新管理,加强技术改造和新产品研发,采用先进的技术和管理标准组织生产。积极利用标准化服务、产业计量测试等技术服务平台,提供全溯源链、全寿命周期、全产业链计量测试服务。积极采用六西格玛、精益生产、质量诊断、质量持续改进等先进质量管理技术和方法,提高质量在线监测、在线控制和产品全生命周期质量追溯能力,持续提升产品质量和竞争力。加强品牌战略规划制定和实施,建立完善品牌建设的标准体系,围绕生产经营全过程,打造技术、创新、标准、品牌一体化全链条,夯实品牌发展基础,提升自主品牌的创新内涵和附加值,开展知名品牌创建工作,推进品牌国际化,打造国际知名品牌。
- (五)创新内部市场化经营机制。根据企业实际和业务特点,创新企业组织运营体系,探索引入内部市场化经营机制,传导市场压力,激发内在活力和创造力。加强适应内部市场化管理需要、灵活高效的组织模式创新,探索建立小型化、扁平化的内部市场化经营主体,赋予内部经营体更多的责、权、利,最大限度调动员工积极性。明确内部市场要素,划分、划细内部市场主体,制定内部市场交易规则和流程,建立专门管理机构,健全交易协调、价格管理、内部中裁等机制,监管内部市场交易行为,仲裁内部市场交易纠纷。围绕内部市场化经营的有效运转,建设相配套的信息系统,加强对内部市场交易的核算、结算、统计、考核、分配等。
- (六)加快推动创业创新。积极引入互联网思维和技术,推进企业资源平台化、开放化,整合全球创业创新资源,推动员工、创客及消费者全程深度参与价值创造过程。积极培育内部创新管理体系和创客文化,推进员工创客化,激发每个员工的创业创新精神,实现企业与员工的双赢。搭建创业创新平台,通过创业辅导培训、创意优化、产品快速试制验证、创业资金扶持、营销服务扶持等,全流程帮助内部创业者创业。有条件的企业可建设基于互联网的开放式平台,通过生产协作、共享资源、开放标准、组建联盟、投资合作等方式,为产业链上下游小微企业和创业者提供服务,实现产业链协同创新、共同发展。突破创业创新的管理瓶颈,完善内部创业创新激励机制,健全股权激励及薪酬分配制度,形成持续的创业创新动力。鼓励和引导企业建立和运行创新管理体系。对企业的研发、创新项目管理、创新成果转化、知识产权保护进行全面系统和可持续的管理,培养和保持组织的创新能力,保护创新成果,实现创新成果的转化,形成有效的生产力。
- (七)积极发展服务型制造。从客户需求出发,增加服务环节投入,推动企业向"微笑曲线"两端升级,延伸产业链,提升价值链。变销售产品为向客户交付使用价值,实现产品的服务化。结合自身实际和产业特点,有针对性地发展研发设计、技术支持、战略咨询等上游技术服务,生产装备租赁、产能出租、在线检测等中游生产服务,网络精准营销等下游市场服务,第三方物流、融资租赁、卖方信贷、产品保险等延伸性服务,以及总集成、总承包、综合解决方案等整合服务。积极开展服务外包,采用众包研发、网络客户服务、在线人力资源管理等外

包新模式。适应服务化转型的需要,合理调整业务流程、组织架构和管理模式,优势企业可"裂变"专业优势,面向行业提供社会化、专业化、规范化服务。

- (八)推进信息技术深度融合创新。推动互联网等信息通信技术在企业生产经营管理中的深度融合和创新应用,有效降低成本、提高效率。建立贯穿研发设计、原料供应、生产制造、营销服务等产品全生命周期的信息集成平台,实现全方位实时精准控制和智能化感知、预测、分析、决策。加快发展智能制造,有步骤地选择简单重复、安全风险高、作业环境差、劳动强度大等岗位开展机器人替代,有序实施生产装备的智能化改造,建设数字化车间或智能工厂,积极发展大规模个性化定制、网络协同制造、云制造等新型生产模式。积极发展电子商务等互联网营销渠道,搭建客户零距离互动平台,发展线上线下良性互动的 O2O 营销新模式,利用云计算、大数据等技术深度挖掘客户需求,又准又快地满足客户需求。
- (九)注重战略管理。要发挥企业家引领带动作用,及时跟踪内外部环境变化,特别是互联网条件下跨界融合加速、买方力量崛起、创新速度加快、共享协作经济兴起,传统的企业竞争优势被削弱等重大变化,根据自身条件,提高战略柔性和适应性,加快推动战略转型。实施跨界融合战略,选择与核心竞争力相匹配的领域,推进融合创新,跨越现有竞争边界,挖掘和创造新的需求和价值。抓住"一带一路"带来的战略机遇,开展国际产能合作,融入全球价值网络,拓展国际市场新空间。推进产业资本和金融资本的融合,围绕主业开展配套金融业务,探索建设产商融一体化经营平台,实现产业资本和金融资本双轮驱动发展。
- (十)加强全面风险管理。建立健全全面风险管理体系,预防和控制企业战略、财务、产品、市场、运营、法律等方面的风险。健全重大投资决策责任制度,加强对资产负债情况及现金流动性的动态预警,完善金融衍生品投资控制制度,从严控制企业对外担保、抵押、质押等业务。探索建立风险准备金制度。结合自身实际强化汇率风险管理,减少汇兑损失。严格安全生产管理,加大安全生产投入,加强生产装备维护、改造、升级,健全安全生产操作规范,强化监督检查,完善安全生产责任制,有效防控生产事故和质量事故。加强诚信管理,积极履行社会责任,防范企业形象危机。健全风险管理组织体系,建立风险管理信息系统和预警机制,科学制定应急预案。

三、保障措施

- (一)加强示范推广。组织开展企业管理创新总结推广活动,培育和发现企业创新管理、提质增效的成功经验和好的做法,每年选择一批示范成果,通过编写案例集、组织培训班、召开经验交流会、企业现场会等多种形式,推广先进经验和做法。支持高等院校将相关成功经验纳入企业管理教材及案例库。各地、有关行业协会也要结合实际做好创新管理、提质增效有效做法的总结和推广工作。
- (二)开展对标行动。指导相关行业协会和地方组织开展重点行业对标专项行动,研究建立企业提质增效的评价指标体系,通过企业自我评价和第三方评价等方式,优选一批国内外领先的同行业企业作为标杆,动态更新并向社会公布,引导企业对照标杆查找出差距和薄弱环节,不断加以改进,向标杆企业看齐。鼓励有条件的企业开展内部对标活动。完善国家质量管理激励机制,树立质量标杆,推广先进的质量管理办法。
- (三)强化服务指导。适当加大财政投入力度,通过购买服务等方式支持开展总结示范推 广、交流培训、"向企业送管理"等活动,提供公共服务。组织开展免费专题培训,实施企业

经营管理人才素质提升工程和中小企业银河培训工程,培养造就一批优秀企业家和高水平经营管理人才。组织咨询机构、专家及志愿者"向企业送管理",对企业免费开展现场指导和管理诊断,帮助企业强化管理、提质增效。为企业提供政策咨询和公共信息服务,指导企业用好相关政策,加强分类指导、帮助企业解决创新管理、提质增效工作中遇到的困难和问题。

- (四)发展高水平管理咨询服务。积极培育和发展管理咨询服务业,加大政府购买咨询服务支持力度,组织编制企业管理咨询机构名录,加大对中小微企业购买管理咨询服务的支持力度,引导管理咨询机构为企业提供专业化的服务。加强管理咨询机构的行业管理,推动行业自律,引导行业规范化发展。
- (五)营造良好环境。严格环保、税收、质量等监督执法,加强国家强制性标准的制定和执行,加大企业产品标准自我声明公开力度,创造公平竞争的市场环境。稳步推进利率市场化改革,加快发展多层次资本市场,降低企业融资成本。积极开展贷前能效筛查,大力发展能效信贷。加快推进能源价格市场化,实施涉企收费清单制度、提高收费透明度,加强市场价格监管,减少物流环节,降低企业物流成本。最大程度减少行政审批,提高行政效率和水平,激发市场主体活力。健全反映人力资源市场供求和企业经济效益的企业工资正常增长机制。加快产业结构调整步伐,化解部分行业产能严重过剩矛盾,促进企业兼并重组,支持扭亏无望的企业破产退出,促进产业转型升级。
- (六)加强组织领导。有关部门要加强统筹协调,做好组织指导和协调服务,引导企业创新管理、提质增效,营造企业发展的良好环境。各地区、有关行业协会要统一思想,提高认识,深刻理解新形势下引导企业创新管理、提质增效的重要性和必要性,把强管理与稳增长、调结构、促改革等结合起来,结合实际制定具体工作方案,切实把各项任务措施落到实处。

工业和信息化部 国家发展和改革委员会 财政部 人力资源和社会保障部 环境保护部 中国人民银行 国务院国有资产监督管理委员会 国家税务总局 国家质量监督检验检疫总局 中国银行业监督管理委员会 中国证券监督管理委员会