

主办单位：中国企联管理咨询委员会 中国企联培训工作委员会

关注职业经理人、管理咨询师能力与素质建设，
促进我国管理咨询与培训行业健康发展，为企业提供智力支持与合作平台。

□ 本期导读

前沿视点：

- ◆深入贯彻落实十九大精神 进一步推动企业创新发展——全国人大财经委副主任委员、全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任邵宁在中车株机管理创新经验推广交流现场会上的讲话……………1
- ◆以创新引领发展 成就中国民族品牌——中国企业联合会、中国企业家协会 常务副会长兼理事长朱宏任在中车株机公司管理创新经验推广交流现场会上的讲话……………3

行业资讯：

- ◆国务院办公厅印发《关于创建“中国制造 2025”国家级示范区的通知》……………5
- ◆国务院关于深化“互联网+先进制造业”发展工业互联网的指导意见……………6
- ◆工业和信息化部办公厅关于印发《中小企业公共服务规范评价指标（试行）》的通知……………12
- ◆工业和信息化部中小企业局组织编译出版《国外防止延期支付法律文件汇编》……………13
- ◆28 部门联合发文加强对外经济合作领域信用体系建设……………14

工作动态：

- ◆用创新突破发展瓶颈 ——“中车株机管理创新经验交流会”在湖南举办……………14
- ◆关于全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）的公示……………17

领军人物：

- ◆万隆国际咨询集团联席总裁 徐重久：为什么制定战略也需要战略？……………19
- ◆华鼎方略国际咨询总经理 朱耿斌：新时代下谈如何理解依法治企……………21

知识空间：

- ◆2016 中国管理咨询优秀案例节选：推行精细化管理、探索企业管理长效机制——浙江省企业管理咨询服务公司……………24

深入贯彻落实十九大精神 进一步推动企业创新发展 ——在中车株机管理创新经验推广交流现场会上的讲话

全国人大财经委副主任委员、全国企业管理现代化创新成果审定
委员会主任邵宁
(2017年11月30日 株洲)



各位代表、同志们：

在党的十九大胜利闭幕不久，在工业和信息化部产业政策司的指导下，中国企业联合会召开“中车株机管理创新经验推广交流现场会”。这是我们学习贯彻党的十九大精神的重要举措，也是深入实施创新驱动战略、推动企业创新发展的实际行动。

中车株洲电力机车有限公司创建 80 多年来，始终坚持创新驱动发展，推动制造能力升级，创造了中国轨道交通装备领域的诸多纪录，发展成为中国最大的电力机车研制基地和中国装备“走出去”的先锋。李克强总理评价其产品是中国装备“走出去”的代表作。株洲机车公司《提升高性能轨道交通装备自主研发能力的创新型建设》、《轨道交通装备企业突破发展瓶颈的创新驱动战略实施》、《装备制造企业核心竞争力的培育与管理》、《轨道交通装备制造企业推进战略实施的全面绩效管理》等管理创新实践，先后获得国家级企业管理创新一等成果，不仅丰富了我国企业管理创新的理论和内涵，也为其他企业提供了学习和借鉴的成功经验。

党的十九大提出，要加快建设创新型国家。习近平总书记指出，创新是引领发展的第一动力，抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。这些都是非常具有大局观和前瞻性的精辟论述。改革开放以来，我国经济实现了连续 30 年的高速增长，人民的生活水平和中国经济的国际地位由此实现了巨大飞跃，使我国从一个低收入国家发展成为一个上中等收入国家。这个时期中国经济和中国企业的发展无疑是成功的。但我们也看到，这个时期的高速发展更多地建筑在我们低成本优势的基础之上，低的职工收入水平加上低的环保要求。低成本、低价格使中国产业和企业的市场竞争力非常强，我们的竞争对手既难以仿效也难以抗衡。

在 30 年高增长之后，随着人民生活水平和环保要求的提高，我国的要素成本正处在快速上升的过程中，中国产业和企业长期依靠的低成本优势已被大大削弱。这样的大背景下，中国企业必须重新构造自己的竞争力基础，从主要依靠成本和价格转到更多地依靠技术和质量的基础上来。这种竞争力基础的转换对企业管理也提出了更高的要求，高技术的企业、高质量的产品需要高水平的管理来保证。可以说，中国企

业正面临一次从技术到管理的综合性、整体性的提升。我们的企业必须看清这个大势、顺应这个大势。如果我们实现不了这样的提升，企业在市场竞争中就会越来越被动、越来越困难。今天我们在这里召开会议，就是因为株洲机车公司在这个大势的方向上给我们作出了表率。

株洲机车公司的经验是综合性的，既包括技术的创新也包括管理的创新。中国企业需要的就是这样的整体性的提升。对株洲机车公司的经验我有感而发，提出以下几点看法：

第一，下最大的决心抓自主的技术创新。这几年党中央、国务院高度重视自主创新工作，我国在高铁、核电、特高压、军工装备等一些重要的技术领域取得了很大进展。但从总体上看，我国大部分产业在关键领域的核心技术上受制于人的格局还没有从根本上改变，高水平科技供给与经济发展新常态下转型升级的实际需求严重不相适应。这种状态很大程度上与我们长期依靠引进技术有关。随着这几年国内外产业技术差距不断缩小，中国企业从国外购买先进技术的机会越来越少。这个趋势使得自主创新能力不足日益成为中国企业进一步发展的突出短板，技术来源将成为未来中国产业结构进一步升级面临的巨大挑战。因此，中国企业必须下最大的决心抓自主的技术创新，持续增加研发投入、建设高水平的研发平台、建立技术创新所需要的氛围和容错机制、完善激励措施调动研发人员的积极性，以掌握今后若干年全球产业竞争的主动权。

第二，扎扎实实提升企业的管理水平。改革开放以来，我国企业从学习、模仿中起步，一些优秀企业的管理水平已不亚于国际先进企业。但仍有不少企业存在管理基础薄弱、管理手段落后、管理松弛的问题。低成本、低价格可以掩盖很多不足，尤其是管理方面的缺陷，而企业在技术、质量上的转型升级必须依靠管理升级来维护。技术突破了管理跟不上，导致市场竞争失利，是非常可惜的事情。提升企业管理水平首先是一个认识和态度问题，需要高度重视、扎扎实实做好相关工作。同时也有一个方法问题。在这方面，学习借鉴先进企业行之有效的管理实践是一个捷径。在国家相关政府部门长期支持和指导下，中国企业联合会组织的全国企业管理现代化创新成果审定活动已进行了 23 届，每年我们都要把先进企业创造出的优秀成果评选出来推荐给大家。这项活动就是要搭建一个平台，让企业之间相互学习交流，让先进企业的经验和具体做法广泛传播。我们希望大家珍惜这样的机会，利用好这样的机会。

第三，抓住时代赋予我们的机遇。信息技术的飞速发展是本次全球技术革命的核心内容。计算机和网络技术极大地突破了传统技术手段的可能性，使当今世界的科学技术面貌焕然一新。对企业来说，信息化包含了技术的创新、商业模式的创新和管理手段的创新，其应用的边际成本很低而潜在的效益非常大。信息化与工业化深度融合、用信息技术武装企业，给我们带来了新的、巨大的提升空间，也带给我们更高层次的博弈和挑战。掌握了信息技术，企业就有可能占据市场竞争的制高点，否则就会处于下风甚至被淘汰。一带一路建设是今后若干年我国重大的国家发展战略，也是企业深度参与国际多边合作、实现自身发展的重大机遇。我国人均资源不足、国内市场饱和且产能严重过剩，今后我们的市场在境外、资源也在境外，走出去海阔天空。信息化和一带一路建设都是时代赋予我们的机遇。能否抓住这些机遇很大程度上要看企业自身的能力。能不能熟练掌握信息技术，有没有国际化经营的人才和能力，都是时代给我们提出的新课题，对大型企业来说尤其如此。

同志们，党的十九大为当前和今后一个时期党和国家事业做出了总体设计。新的时代我们要解决好大量不平衡不充分的问题。对于中国企业而言，我们的技术创新能力是不平衡不充分的，我们的管理水平是不平衡不充分的。解决好这些问题、实现中国企业竞争力基础的尽快转换，是我们必须承担好的历史责任。

最后，预祝本次推广经验交流会取得圆满成功!谢谢大家。

以创新引领发展 成就中国民族品牌

——在中车株机公司管理创新经验推广交流现场会上的讲话

中国企业联合会、中国企业家协会 常务副会长兼理事长 朱宏任



尊敬的邵主任、许司长、毛书记、阳市长，各位嘉宾、各位企业家、同志们、朋友们：

在全党全国上下掀起学习贯彻党的十九大精神热潮之际，我们聚会在美丽的株洲，召开中车株机公司管理创新经验推广交流现场会，首先我代表中国企业联合会，中国企业家协会，向与会的各位领导、各位嘉宾、各位企业家、各位代表表示热烈的欢迎，向对本次会议给予精心指导、大力支持的工业和信息化部表示诚挚的敬意，向为本次会议的顺利召开给予大力支持、进行周到安排的株洲市委市政府、中车集团公司以及中车株机公司表示衷心的感谢。

党的十九大提出了习近平新时代中国特色社会主义思想，为全国人民实现中华民族伟大复兴提供了行动指南。报告提出“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”，强调实施创新驱动发展战略，吹响了加快建设创新型国家的强劲号角。学习贯彻党的十九大精神，切实在学懂弄通上下功夫，对于新时期推动企业创新发展具有十分重要的意义。

当前我国正由制造大国迈向制造强国，迫切需要一大批能够承担“大国重器、产业引擎”责任、掌握核心关键技术的全球高端装备品牌企业。2014年7月，李克强总理在株洲考察时勉励中车株机公司：“中国装备走出去，你们的机车车辆是代表作，我每次出访都要推销你们的产品。”中车株机公司能够成为中国高端制造“走出去”的代表和中国轨道交通装备的“金名片”，在企业创新管理、提质增效方面积累形成了成功经验和有效方法，值得学习借鉴和推广。我们今天召开现场会，宣传推广和交流中车株机公司管理创新经验，就是学习宣传和贯彻落实党的十九大精神，以及工业和信息化部等11部委《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》等文件精神，激励广大企业与时俱进，弘扬企业家精神，不忘初心、牢记使命，推进企业在科技、管理、商业模式及文化上不断创新，实现企业持续健康发展。

借此机会，我谈几点意见供大家参考。

一、着力推动科技创新，引领企业持续发展

习近平总书记强调，要深入实施创新驱动发展战略，推动以科技创新为核心的全面创新，牢牢抓住科技创新这一创新活动的牛鼻子，加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系和发展模式。当前，新一轮科技革命和产业变革正在孕育兴起，移动互联、云计算、大数据、物联网等新信息技术的指数级增长，数字化网络化技术的普及应用，新一轮人工智能技术的战略突破，以及新一代信息技术与制造业融合发展，为企业实施科技创新工作提出了新的要求。一是建立健全科技创新体系。要加大科研投入，不断完善以企业为主体、以市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系。二是大力提高引进、消化、吸收再创新的能

力。要瞄准世界科技前沿，加强关键共性技术、前沿引领技术、现代工程技术、颠覆性技术创新，把引进技术和消化吸收再创新综合起来，着力增强自主开发能力，努力掌握自主知识产权。三是加强科技人才队伍建设。要着力培养造就具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才、青年科技人才和高水平创新团队。大力弘扬劳模精神和大国工匠精神，建设知识型、技能型、创新型职工队伍，建立健全创新人才的激励机制。

中车株机公司始终将科技创新作为引领企业持续发展的动力源泉。公司基于国家创新战略的指引和轨道交通装备制造大国重器的担当，以“致力于成为全球领先的轨道交通系统解决方案供应商”的发展愿景为统领，坚持自主创新、开放创新和协同创新相结合，统筹推进科技创新，走出了一条由“追随者”、“同行者”到“领跑者”的创新之路，树立了中国制造的“国家形象”。一是瞄准智能化、绿色化的发展方向，坚持精湛制造。二是强调引进—消化吸收再创新—完全自主创新的科技创新方式。在引进技术的基础上，通过消化吸收再创新，完全自主研制出和谐1型系列化电力机车和城轨车辆、高铁动车组、超级电容、磁悬浮等世界一流产品，抢占了世界同类技术制高点，公司拥有自主知识产权的产品达到80%。三是重视协同创新。以联合研发、战略合作、产业联盟等形式，组成产学研“创新共同体”，研制出了中低速磁浮列车“追风者”，填补了我国中低速磁浮自主知识产权的工程化和产业化运用领域空白，使中国成为世界上第4个自主掌握该项技术的国家。

二、强化实施管理创新，促进企业稳健发展

企业发展主要靠科技和管理两个“轮子”。企业要在科技创新的基础上，以创新的思维和观念不断革新其管理职能和方式，为企业发展注入新的活力。一是勇于变革创新。“明者因时而变，知者随事而制。”要改变传统思维模式，摒弃不合时宜的旧观念，坚守破冰前行的勇气，永不僵化、永不停滞。二是精心谋划部署。要加强企业内部资源整合，从组织架构、管理制度、技术资源、营销资源、人才激励等方面加强整合和管理创新。三是注重激励保障。要突出以人为本，建立完善激励约束机制和绩效分配制度，调动员工工作的主动性和创造性。

中车株机公司坚持科技创新和管理创新“双轮驱动”，坚持把两个轮子同时转起来，相互协调、持续发力，不断推动企业稳健发展。公司强化“人人都是创客、事事皆可创新”的理念，通过畅通的职业发展通道、科学的绩效管理体系、有效的激励薪酬机制，实现“人人都成创新主体、人人都有创新用武之地”。一是设置“行政管理”和“专业技能”职业生涯发展“双通道”。将6个职类、25个职群和104个职种的所有职位，对接嵌入相应的职业生涯发展通道。二是推行全面绩效管理体系。构建覆盖组织、部门、员工三级，关键绩效指标、重点工作指标、责任指标以及执规指标四个维度的绩效体系，层层分解、量化经营目标，形成全方位、立体式的评价激励机制。三是实施岗位绩效工资制改革。按照资本、技术等生产要素参与分配原则，实行中层管理者目标年收入制、研发人员项目工资制、营销人员提成工资制、直接生产人员计件工资+质量工资制、稀缺人才协议工资制等灵活多样的工资分配形式，共享创新成果，激发创新活力。

三、大力加强商业模式创新，提高企业价值创造能力

商业模式创新是当今企业获得核心竞争力的关键。当前商业模式创新呈现出一些新的特征。一是更加重视客户需求。强调从客户的角度出发，把竞争的视角深入到为用户创造价值的层面。二是更加具有差异性。商业模式创新既要不同于原有普通模式，又要不容易被竞争对手复制、模仿。三是更加明确的价值主张。商业模式创新大多基于明确的价值主张，采取目标管理的策略，避免企业失误。四是更加系统和协调的运行机制。包括加强企业内部管理的整合与价值主张的协调，以及企业内各要素、各生产环节之间的协调。

中车株机公司多年来持续进行商业模式创新，提高企业价值创造能力。特别是在国际化经营方面，按照“全球化思维、本土化运作”的原则，着力提升全球资源的整合能力，从单一的轨道交通装备产品出口，转变为“产品+技术+服务+资本+管理”的综合输出，实现从“走出去”到“走进去”，再到“走上去”的国际化之路。一是明确价值主张，坚持国际化经营战略思维。通过海外项目的执行以及海外子公司的建设，积累国际化经验，实现“走出去”的战略布局。二是重视客户需求，深化实施“本土化制造、本

土化采购、本土化用工、本土化维保、本土化管理”为特色的“五本”模式，通过“借船出海”、“联合出海”、“对点营销”等方式，实现业务的本地化和国际化经营的转型升级。三是注重文化融合。公司在出口高铁的同时，创新合作模式，发挥“文化的‘传译者’、人才的‘孵化池’、产业的‘推进器’和社区的‘好邻居’”四种角色。

四、大力开展文化创新，增强企业持续健康发展的动力

企业文化创新要营造创新环境，为企业创新发展提供精神动力和文化支撑。一是强化理念创新。要保持思想的敏锐性和开放度，认真研究国内外先进企业的创新实践，从中提炼优秀文化理念，构建独具创新特色的企业文化。二是善于营造创新氛围。要鼓励员工敢想、敢说、敢为，增强创新意识，营造良好的创新氛围。三是促进企业创新发展。文化创新要融入技术创新、管理创新和制度创新，贯彻到企业生产经营管理的各个环节，做到坚守诚信底线、坚持质量标准、坚持安全生产，积极履行社会责任，以品质、诚信、责任赢得市场。

中车株机公司高度重视企业文化建设，积淀了“我们是领跑者”的创新文化基因，特别是经过探索创新，建立了独具特色的“大安全”文化体系，形成了“大安全”观文化品牌。一是持续创新安全理念。公司创新性地提出“现场安全、设备安全、员工安全、产品安全、用户安全”五位一体的安全理念，建立“四零一无”安全准则和简单实用的安全导向（如“零缺陷，质量好；零投诉，服务好；零距离，感情好”的“三零三好”用户安全承诺），形成了以《大安全文化手册》和《大安全一口清》为构架的理念支撑体系。二是开展系统对标诊断。公司注重将安全文化融入运营管理各环节、全过程，每年组织开展大安全文化诊断，有效防范经营风险。三是加强宣传和培训。公司通过打造体验式“大安全”培训中心，以及各种形式的理念宣传和培训，促进安全文化落地生根，营造浓郁的安全文化氛围。

各位嘉宾，各位代表，株洲作为长株潭城市群的主要一极，既是神农故里、红色摇篮，又是动力之都、山水名城，具有深厚的历史文化底蕴和区位优势。希望大家借此机会多了解株洲、加强合作、互利共赢。

管理是企业永恒的主题，创新是现代企业进步的原动力。认真学习宣传贯彻党的十九大精神，是当前和今后一个时期首要政治任务。我们广大企业和企业家要牢固树立四个意识，坚定四个自信，进一步创新管理，提高企业和产业竞争力，为促进经济持续健康发展、实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦作出更大贡献。

谢谢大家。

□ 行业资讯

国务院办公厅印发《关于创建“中国制造 2025”国家级示范区的通知》

发布时间: 2017-11-23 文章来源: 新华社

国务院办公厅日前印发《关于创建“中国制造 2025”国家级示范区的通知》，对“中国制造 2025”国家级示范区创建工作进行全面部署。

《通知》指出，通过创建示范区，鼓励和支持地方探索实体经济尤其是制造业转型升级的新路径、新模式，对于加快实施《中国制造 2025》，推动制造业转型升级，提高实体经济发展质量，加强制造强国建设具有重要意义。

《通知》明确，直辖市市辖区和副省级市、地级市均可申请创建示范区，距离相近、产业关联度高的

城市可联合申请创建示范区。申请城市（群）应具备主导产业特色鲜明、产业配套体系相对完善，产业创新支撑能力强、协同创新体系较为完善，微观政策支撑体系比较灵活、市场发展环境好等条件。

《通知》强调，创建示范区要主动对接国家重大战略，认真落实《中国制造 2025 分省市指南》，充分发挥地区产业优势，科学确定制造业发展方向，坚持一区一案、差异化发展。紧密结合“互联网+”和大众创业万众创新，大胆探索军民融合新模式，大力改造提升传统产业，加快培育平台型大企业和“专精特新”中小企业，做强一批具有核心竞争力的新型制造企业，推动大中小企业融通发展，形成若干有较强影响力的协同创新高地和优势突出的先进制造业集群。着力激发创新活力，建立以市场为导向、以企业为主体、产学研深度融合的技术创新体系，加大科技开发投入力度，加强核心、关键、共性技术攻关，力争突破制约制造业发展的瓶颈。推进产融合作，提升金融支持制造业发展的能力和效率。深化对外开放合作，塑造中国制造的竞争新优势。

《通知》要求，各省（区、市）人民政府要高度重视示范区创建工作，加强统筹指导和督促落实，确保扎实有序推进。国务院有关部门要将目前已在国家自主创新示范区等区域实施的市场准入制度改革、财税金融、土地供应、人才培养等有关政策扩展到示范区。国家制造强国建设领导小组办公室要统筹考虑东、中、西部和东北地区制造业发展的基础和特色，成熟一批，建设一批，协调解决示范区创建中的重大问题，加强总结交流、完善考核管理办法，形成动态调整的良性竞争激励机制。示范区制定实施的各项政策措施要对各类企业一视同仁，充分调动各方积极性，共同推动制造业转型升级。

国务院关于深化“互联网+先进制造业”发展工业互联网的指导意见

发布时间: 2017-11-27 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

当前，全球范围内新一轮科技革命和产业变革蓬勃兴起。工业互联网作为新一代信息技术与制造业深度融合的产物，日益成为新工业革命的关键支撑和深化“互联网+先进制造业”的重要基石，对未来工业发展产生全方位、深层次、革命性影响。工业互联网通过系统构建网络、平台、安全三大功能体系，打造人、机、物全面互联的新型网络基础设施，形成智能化发展的新业态和应用模式，是推进制造强国和网络强国建设的重要基础，是全面建成小康社会和建设社会主义现代化强国的有力支撑。为深化供给侧结构性改革，深入推进“互联网+先进制造业”，规范和指导我国工业互联网发展，现提出以下意见。

一、基本形势

当前，互联网创新发展与新工业革命正处于历史交汇期。发达国家抢抓新一轮工业革命机遇，围绕核心标准、技术、平台加速布局工业互联网，构建数字驱动的工业新生态，各国参与工业互联网发展的国际竞争日趋激烈。我国工业互联网与发达国家基本同步启动，在框架、标准、测试、安全、国际合作等方面取得了初步进展，成立了汇聚政产学研的工业互联网产业联盟，发布了《工业互联网体系架构（版本 1.0）》、《工业互联网标准体系框架（版本 1.0）》等，涌现出一批典型平台和企业。但与发达国家相比，总体发展水平及现实基础仍然不高，产业支撑能力不足，核心技术和高端产品对外依存度较高，关键平台综合能力不强，标准体系不完善，企业数字化网络化水平有待提升，缺乏龙头企业引领，人才支撑和安全保障能力不足，与建设制造强国和网络强国的需要仍有较大差距。

加快建设和发展工业互联网，推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，发展先进制造业，支持传统产业优化升级，具有重要意义。一方面，工业互联网是以数字化、网络化、智能化为主要特征的新工业革命的关键基础设施，加快其发展有利于加速智能制造发展，更大范围、更高效率、更加精准地优化生产和服务资源配置，促进传统产业转型升级，催生新技术、新业态、新模式，为制造强国建设提供新动能。工业互联网还具有较强的渗透性，可从制造业扩展成为各产业领域网络化、智能化升级必不可

少的基础设施，实现产业上下游、跨领域的广泛互联互通，打破“信息孤岛”，促进集成共享，并为保障和改善民生提供重要依托。另一方面，发展工业互联网，有利于促进网络基础设施演进升级，推动网络应用从虚拟到实体、从生活到生产的跨越，极大拓展网络经济空间，为推进网络强国建设提供新机遇。当前，全球工业互联网正处在产业格局未定的关键期和规模化扩张的窗口期，亟需发挥我国体制优势和市场优势，加强顶层设计、统筹部署，扬长避短、分步实施，努力开创我国工业互联网发展新局面。

二、总体要求

（一）指导思想。

深入贯彻落实党的十九大精神，认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，落实新发展理念，坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性改革为主线，以全面支撑制造强国和网络强国建设为目标，围绕推动互联网和实体经济深度融合，聚焦发展智能、绿色的先进制造业，按照党中央、国务院决策部署，加强统筹引导，深化简政放权、放管结合、优化服务改革，深入实施创新驱动发展战略，构建网络、平台、安全三大功能体系，增强工业互联网产业供给能力。促进行业应用，强化安全保障，完善标准体系，培育龙头企业，加快人才培养，持续提升我国工业互联网发展水平。努力打造国际领先的工业互联网，促进大众创业万众创新和大中小企业融通发展，深入推进“互联网+”，形成实体经济与网络相互促进、同步提升的良好格局，有力推动现代化经济体系建设。

（二）基本原则。

遵循规律，创新驱动。遵循工业演进规律、科技创新规律和企业发展规律，借鉴国际先进经验，建设具有中国特色的工业互联网体系。按照建设现代化经济体系的要求，发挥我国工业体系完备、网络基础坚实、互联网创新活跃的优势，推动互联网和实体经济深度融合，引进培养高端人才，加强科研攻关，实现创新驱动发展。

市场主导，政府引导。发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用。强化企业市场主体地位，激发企业内生动力，推进技术创新、产业突破、平台构建、生态打造。发挥政府在加强规划引导、完善法规标准、保护知识产权、维护市场秩序等方面的作用，营造良好发展环境。

开放发展，安全可靠。把握好安全与发展的辩证关系。发挥工业互联网开放性、交互性优势，促进工业体系开放式发展。推动工业互联网在各产业领域广泛应用，积极开展国际合作。坚持工业互联网安全保障手段同步规划、同步建设、同步运行，提升工业互联网安全防护能力。

系统谋划，统筹推进。做好顶层设计和系统谋划，科学制定、合理规划工业互联网技术路线和发展路径，统筹实现技术研发、产业发展和应用部署良性互动，不同行业、不同发展阶段的企业协同发展，区域布局协调有序。

（三）发展目标。

立足国情，面向未来，打造与我国经济发展相适应的工业互联网生态体系，使我国工业互联网发展水平走在国际前列，争取实现并跑乃至领跑。

到2025年，基本形成具备国际竞争力的基础设施和产业体系。覆盖各地区、各行业的工业互联网网络基础设施基本建成。工业互联网标识解析体系不断健全并规模化推广。形成3-5个达到国际水准的工业互联网平台。产业体系较为健全，掌握关键核心技术，供给能力显著增强，形成一批具有国际竞争力的龙头企业。基本建立起较为完备可靠的工业互联网安全保障体系。新技术、新模式、新业态大规模推广应用，推动两化融合迈上新台阶。

其中，在2018-2020年三年起步阶段，初步建成低时延、高可靠、广覆盖的工业互联网网络基础设施，初步构建工业互联网标识解析体系，初步形成各有侧重、协同集聚发展的工业互联网平台体系，初步建立工业互联网安全保障体系。

到2035年，建成国际领先的工业互联网网络基础设施和平台，形成国际先进的技术与产业体系，工业互联网全面深度应用并在优势行业形成创新引领能力，安全保障能力全面提升，重点领域实现国际领先。

到本世纪中叶，工业互联网网络基础设施全面支撑经济社会发展，工业互联网创新发展能力、技术产

业体系以及融合应用等全面达到国际先进水平，综合实力进入世界前列。

三、主要任务

(一) 夯实网络基础。

推动网络改造升级提速降费。面向企业低时延、高可靠、广覆盖的网络需求，大力推动工业企业内外网建设。加快推进宽带网络基础设施建设与改造，扩大网络覆盖范围，优化升级国家骨干网络。推进工业企业内网的IP（互联网协议）化、扁平化、柔性化技术改造和建设部署。推动新型智能网关应用，全面部署IPv6（互联网协议第6版）。继续推进连接中小企业的专线建设。在完成2017年政府工作报告确定的网络提速降费任务基础上，进一步提升网络速率、降低资费水平，特别是大幅降低中小企业互联网专线接入资费水平。加强资源开放，支持大中小企业融通发展。加大无线电频谱等关键资源保障力度。

专栏1 工业互联网基础设施升级改造工程
组织实施工业互联网工业企业内网、工业企业外网和标识解析体系的建设升级。支持工业企业以IPv6、工业无源光网络（PON）、工业无线等技术改造工业企业内网，以IPv6、软件定义网络（SDN）以及新型蜂窝移动通信技术对工业企业外网进行升级改造。在5G研究中开展面向工业互联网应用的网络技术试验，协同推进5G在工业企业的应用部署。开展工业互联网标识解析体系建设，建立完善各级标识解析节点。
到2020年，基本完成面向先进制造业的下一代互联网升级改造和配套管理能力建设，在重点地区和行业实现窄带物联网（NB-IoT）、工业过程/工业自动化无线网络（WIA-PA/FA）等无线网络技术应用；初步建成工业互联网标识解析注册、备案等配套系统，形成10个以上公共标识解析服务节点，标识注册量超过20亿。
到2025年，工业无线、时间敏感网络（TSN）、IPv6等工业互联网网络技术在规模以上工业企业中广泛部署；面向工业互联网接入的5G网络、低功耗广域网等基本实现普遍覆盖；建立功能完善的工业互联网标识解析体系，形成20个以上公共标识解析服务节点，标识注册量超过30亿。

推进标识解析体系建设。加强工业互联网标识解析体系顶层设计，制定整体架构，明确发展目标、路线图和时间表。设立国家工业互联网标识解析管理机构，构建标识解析服务体系，支持各级标识解析节点和公共递归解析节点建设，利用标识实现全球供应链系统和企业生产系统间精准对接，以及跨企业、跨地区、跨行业的产品全生命周期管理，促进信息资源集成共享。

(二) 打造平台体系。

加快工业互联网平台建设。突破数据集成、平台管理、开发工具、微服务框架、建模分析等关键技术瓶颈，形成有效支撑工业互联网平台发展的技术体系和产业体系。开展工业互联网平台适配性、可靠性、安全性等方面试验验证，推动平台功能不断完善。通过分类施策、同步推进、动态调整，形成多层次、系统化的平台发展体系。依托工业互联网平台形成服务大众创业、万众创新的多层次公共平台。

提升平台运营能力。强化工业互联网平台的资源集聚能力，有效整合产品设计、生产工艺、设备运行、运营管理等数据资源，汇聚共享设计能力、生产能力、软件资源、知识模型等制造资源。开展面向不同行业和场景的应用创新，为用户提供包括设备健康维护、生产管理优化、协同设计制造、制造资源租用等各类应用，提升服务能力。不断探索商业模式创新，通过资源出租、服务提供、产融合作等手段，不断拓展平台盈利空间，实现长期可持续运营。

(三) 加强产业支撑。

加大关键共性技术攻关力度。开展时间敏感网络、确定性网络、低功耗工业无线网络等新型网络互联技术研究，加快5G、软件定义网络等技术在工业互联网中的应用研究。推动解析、信息管理、异构标识互操作等工业互联网标识解析关键技术及安全可靠机制研究。加快IPv6等核心技术攻

专栏2 工业互联网平台建设及推广工程
从工业互联网平台供给侧和需求侧两端发力，开展四个方面建设和推广：一是工业互联网平台培育。通过企业主导、市场选择、动态调整的方式，形成跨行业、跨领域平台，实现多平台互联互通，承担资源汇聚共享、技术标准测试验证等功能，开展工业数据流转、业务资源管理、产业运行监测等服务。推动龙头企业积极发展企业级平台，开发满足企业数字化、网络化、智能化发展需求的多种解决方案。建立健全工业互联网平台技术体系。二是工业互联网平台试验验证。支持产业联盟、企业与科研机构合作共建测试验证平台，开展技术验证与测试评估。三是百万家企业上云。鼓励工业互联网平台在产业集聚区落地，推动地方通过财税支持、政府购买服务等方式鼓励中小企业业务系统向云端迁移。四是百万工业APP培育。支持软件企业、工业企业、科研院所等开展合作，培育一批面向特定行业、特定场景的工业APP。
到2020年，工业互联网平台体系初步形成，支持建设10个左右跨行业、跨领域平台，建成一批支撑企业数字化、网络化、智能化转型的企业级平台。培育30万个面向特定行业、特定场景的工业APP，推动30万家企业应用工业互联网平台开展研发设计、生产制造、运营管理等业务，工业互联网平台对产业转型升级的基础性、支撑性作用初步显现。
到2025年，重点工业行业实现网络化制造，工业互联网平台体系基本完善，形成3-5个具有国际竞争力的工业互联网平台，培育百万工业APP，实现百万家企业上云，形成建平台和用平台双向迭代、互促共进的制造业新业态。

关。促进边缘计算、人工智能、增强现实、虚拟现实、区块链等新兴前沿技术在工业互联网中的应用研究与探索。

专栏3 标准研制及试验验证工程
<p>面向工业互联网标准化需求和标准体系建设，开展工业互联网标准研制。开发通用需求、体系架构、测试评估等总体性标准；开发网络与数字化互联接口、标识解析、工业互联网平台、安全等基础共性标准；面向汽车、航空航天、石油化工、机械制造、轻工家电、信息电子等重点行业领域的工业互联网应用，开发行业应用导则、特定技术标准和管理规范。组织相关标准的试验验证工作，推进配套仿真与测试工具开发。</p> <p>到2020年，初步建立工业互联网标准体系，制定20项以上总体性及关键基础共性标准，制定20项以上重点行业标准，推进标准在重点企业、重点行业中的应用。</p> <p>到2025年，基本建成涵盖工业互联网关键技术、产品、管理及应用的标准体系，并在企业中得到广泛应用。</p>

构建工业互联网标准体系。成立国家工业互联网标准协调推进组、总体组和专家咨询组，统筹推进工业互联网标准体系建设，优化推进机制，加快建立统一、综合、开放的工业互联网标准体系。制定一批总体性标准、基础共性标准、应用标准、安全标准。组织开展标准研制及试验验证工程，同步推进标准内容试验验证、试验验证环境建设、仿真与测试工具开发和推广。

提升产品与解决方案供给能力。加快信息通信、数据集成分析等领域技术研发和产业化，集中突破一批高性能网络、智能模块、智能联网装备、工业软件等关键软硬件产品与解决方案。着力提升数据分析算法与工业知识、机理、经验的集成创新水平，形成一批面向不同工业场景的工业数据分析软件与系统以及具有深度学习等人工智能技术的工业智能软件和解决方案。面向“中国制造2025”十大重点领域与传统行业转型升级需求，打造与行业特点紧密结合的工业互联网整体解决方案。引导电信运营企业、互联网企业、工业企业等积极转型，强化网络运营、标识解析、安全保障等工业互联网运营服务能力，开展工业电子商务、供应链、相关金融信息等创新型生产性服务。

（四）促进融合应用。

提升大型企业工业互联网创新和应用水平。加快工业互联网在工业现场的应用，强化复杂生产过程中设备联网与数据采集能力，实现企业各层级数据资源的端到端集成。依托工业互联网平台开展数据集成应用，形成基于数据分析与反馈的工艺优化、流程优化、设备维护与事故风险预警能力，实现企业生产与运营管理的智能决策和深度优化。鼓励企业通过工业互联网平台整合资源，构建设计、生产与供应链资源有效组织的协同制造体系，开展用户个性需求与产品设计、生产制造精准对接的规模化定制，推动面向质量追溯、设备健康管理、产品增值服务的服务化转型。

加快中小企业工业互联网应用普及。推动低成本、模块化工业互联网设备和系统在中小企业中的部署应用，提升中小企业数字化、网络化基础能力。鼓励中小企业充分利用工业互联网平台的云化研发设计、生产管理和运营优化软件，实现业务系统向云端迁移，降低数字化、智能化改造成本。引导中小企业开放专业知识、设计创意、制造能力，依托工业互联网平台开展供需对接、集成供应链、产业电商、众创众筹等创新型应用，提升社会制造资源配置效率。

（五）完善生态体系。

构建创新体系。建设工业互联网创新中心，有效整合高校、科研院所、企业创新资源，围绕重大共性需求和重点行业需要，开展工业互联网产学研协同创新，促进技术创新成果产业化。面向关键技术和平台需求，支持建设一批能够融入国际化发展的开源社区，提供良好开发环境，共享开源技术、代码和开发工

专栏4 关键技术产业化工程
<p>推进工业互联网新型网络互联、标识解析等新兴前沿技术研究与与应用，搭建技术测试验证系统，支持技术、产品试验验证。聚焦工业互联网核心产业环节，积极推进关键技术产业化进程。加快工业互联网关键网络设备产业化，开展IPv6、工业无源光网络、时间敏感网络、工业无线、低功耗广域网、软件定义网络、标识解析等关键技术和产品研发与产业化。研发推广关键智能网联装备，围绕数控机床、工业机器人、大型动力装备等关键领域，实现智能控制、智能传感、工业级芯片与网络通信模块的集成创新，形成一系列具备联网、计算、优化功能的新型智能装备。开发工业大数据分析软件，聚焦重点领域，围绕生产流程优化、质量分析、设备预测性维护、智能排产等应用场景，开发工业大数据分析应用软件，实现产业化部署。</p> <p>到2020年，突破一批关键技术，建立5个以上的技术测试验证系统，推出一批具有国内先进水平的工业互联网网络设备，智能网联产品创新活跃，实现工业大数据清洗、管理、分析等功能快捷调用，推进技术产品在重点企业、重点行业中的应用，工业互联网关键技术产业化初步实现。</p> <p>到2025年，掌握关键核心技术，技术测试验证系统有效支撑工业互联网技术产品研究和实验，推出一批达到国际先进水平的工业互联网网络设备，实现智能网联产品和工业大数据分析应用软件的规模化商用部署，形成较为健全的工业互联网产业体系。</p>

具。规范和健全中介服务体系，支持技术咨询、知识产权分析预警和交易、投融资、人才培养等专业化服务发展，加快技术转移与应用推广。

专栏5 工业互联网集成创新应用工程
<p>以先导性应用为引领，组织开展创新应用示范，逐步探索工业互联网的实施路径与应用模式。在智能化生产应用方面，鼓励大型工业企业实现内部各类生产设备与信息系统的广泛互联以及相关工业数据的集成互通，并在此基础上发展质量优化、智能排产、供应链优化等应用。在远程服务应用方面，开展面向高价值智能装备的网络化服务，实现产品远程监控、预测性维护、故障诊断等远程服务应用，探索开展国防工业综合保障远程服务。在网络协同制造应用方面，面向中小企业智能化发展需求，开展协同设计、众包众创、云制造等创新型应用，实现各类工业软件与模块化设计制造资源在线调用。在智能网联产品应用方面，重点面向智能家居、可穿戴设备等领域，融合5G、深度学习、大数据等先进技术，满足高精度定位、智能人机交互、安全可信运维等典型需求。在标识解析集成应用方面，实施工业互联网标识解析系统与工业企业信息化系统集成创新应用，支持企业探索基于标识服务的关键产品追溯、多源异构数据共享、全生命周期管理等应用。</p> <p>到2020年，初步形成影响力强的工业互联网先导应用模式，建立150个左右应用试点。</p> <p>到2025年，拓展工业互联网应用范围，在“中国制造2025”十大重点领域及重点传统行业全面推广，实现企业效益全面显著提升。</p>

构建应用生态。支持平台企业面向不同行业智能化转型需求，通过开放平台功能与数据、提供开发环境与工具等方式，广泛汇聚第三方应用开发者，形成集体开发、合作创新、对等评估的研发机制。支持通过举办开发者大会、应用创新竞赛、专业培训及参与国际开源项目等方式，不断提升开发者的应用创新能力，形成良性互动的发展模式。

构建企业协同发展体系。以产业联盟、技术标准、系统集成服务等为纽带，以应用需求为导向，促进装备、自动化、软件、通信、互联网等不同领域企业深入合作，推动多领域融合型技术研发与产业化应用。依托工业互联网促

进融通发展，推动一二三产业、中小企业跨界融通，鼓励龙头工业企业利用工业互联网将业务流程与管理体系统向上下游延伸，带动中小企业开展网络化改造和工业互联网应用，提升整体发展水平。

构建区域协同发展体系。强化对工业互联网区域发展的统筹规划，面向关键基础设施、产业支撑能力等核心要素，形成中央地方联动、区域互补的协同发展机制。根据不同区域制造业发展水平，结合国家新型工业化产业示范基地建设，遴选一批产业特色鲜明、转型需求迫切、地方政府积极性高、在工业互联网应用部署方面已取得一定成效的地区，因地制宜开展产业示范基地建设，探索形成不同地区、不同层次的工业互联网发展路径和模式，并逐步形成各有特色、相互带动的区域发展格局。

（六）强化安全保障。

提升安全防护能力。加强工业互联网安全体系研究，技术和管理相结合，建立涵盖设备安全、控制安全、网络安全、平台安全和数据安全的工业互联网多层次安全保障体系。加大对技术研发和成果转化的支持力度，重点突破标识解析系统安全、工业互联网平台安全、工业控制系统安全、工业大数据安全等相关核心技术，推动攻击防护、漏洞挖掘、入侵发现、态势感知、安全审计、可信芯片等安全产品研发，建立与工业互联网发展相匹配的技术保障能力。构建工业互联网设备、网络和平台的安全评估认证体系，依托产业联盟等第三方机构开展安全能力评估和认证，引领工业互联网安全防护能力不断提升。

建立数据安全保护体系。建立工业互联网全产业链数据安全管理体系，明确相关主体的数据安全保护责任和具体要求，加强数据收集、存储、处理、转移、删除等环节的安全防护能力。建立工业数据分级分类管理制度，形成工业互联网数据流动管理机制，明确数据留存、数据泄露通报要求，加强工业互联网数据安全监督检查。

推动安全技术手段建设。督促工业互联网相关企业落实网络安全主体责任，指

专栏6 区域创新示范建设工程
<p>开展工业互联网创新中心建设。依托制造业创新中心建设工程，建设工业互联网创新中心，围绕网络互联、标识解析、工业互联网平台、安全保障等关键共性重大技术以及重点行业和领域需求，重点开展行业领域基础和关键技术研发、成果产业化、人才培养等。依托创新中心打造工业互联网技术创新开源社区，加强前沿技术领域共创共享。支持国防科技工业创新中心深度参与工业互联网建设发展。</p> <p>工业互联网产业示范基地建设。在互联网与信息技术基础较好的地区，以工业互联网平台集聚中小企业，打造新应用模式，形成一批以互联网产业带动为主要特色的示范基地。在制造业基础雄厚的地区，结合地区产业特色与工业基础优势，形成一批以制造业带动的特色示范基地。推进工业互联网安全保障示范工程建设。在示范基地内，加快推动基础设施建设与升级改造，加强公共服务，强化关键技术研发与产业化，积极开展集成应用试点示范，并推动示范基地之间协同合作。</p> <p>到2020年，建设5个左右的行业应用覆盖全面、技术产品实力过硬的工业互联网产业示范基地。</p> <p>到2025年，建成10个左右具有较强示范带动作用的工业互联网产业示范基地。</p>

导企业加大安全投入，加强安全防护和监测处置技术手段建设，开展工业互联网安全试点示范，提升安全防护能力。积极发挥相关产业联盟引导作用，整合行业资源，鼓励联盟单位创新服务模式，提供安全运维、安全咨询等服务，提升行业整体安全保障服务能力。充分发挥国家专业机构和社会力量作用，增强国家级工业互联网安全技术支撑能力，着力提升隐患排查、攻击发现、应急处置和攻击溯源能力。

(七) 推动开放合作。

提高企业国际化发展能力。鼓励国内外企业面向大数据分析、工业数据建模、关键软件系统、芯片等薄弱环节，合作开展技术攻关和产品研发。建立工业互联网技术、产品、平台、服务方面的国际合作机制，推动工业互联网平台、集成方案等“引进来”和“走出去”。鼓励国内外企业跨领域、全产业链紧密协作。

加强多边对话与合作。建立政府、产业联盟、企业等多层次沟通对话机制，针对工业互联网最新发展、全球基础设施建设、数据流动、安全保障、政策法规等重大问题开展交流与合作。加强与国际组织的协同合作，共同制定工业互联网标准规范和国际规则，构建多边、民主、透明的工业互联网国际治理体系。

四、保障支撑

(一) 建立健全法规制度。完善工业互联网规则体系，明确工业互联网网络的基础设施地位，建立涵盖工业互联网网络安全、平台责任、数据保护等的法规体系。细化工业互联网网络安全制度，制定工业互联网关键信息基础设施和数据保护相关规则，构建工业互联网网络安全态势感知预警、网络安全事件通报和应急处置等机制。建立工业互联网数据规范化管理和使用机制，明确产品全生命周期各环节数据收集、传输、处理规则，探索建立数据流通规范。加快新兴应用领域法规制度建设，推动开展人机交互、智能产品等新兴领域信息保护、数据流通、政府数据公开、安全责任等相关研究，完善相关制度。

(二) 营造良好市场环境。构建融合发展制度，深化简政放权、放管结合、优化服务改革，放宽融合性产品和服务准入限制，扩大市场主体平等进入范围，实施包容审慎监管，简化认证，减少收费；清理制约人才、资本、技术、数据等要素自由流动的制度障碍，推动相关行业在技术、标准、政策等方面充分对接，打造有利于技术创新、网络部署与产品应用的外部环境。完善协同推进体系，建立部门间高效联动机制，探索分业监管、协同共治模式；建立中央地方协同机制，深化军民融合，形成统筹推进的发展格局；推动建立信息共享、处理、反馈的有效渠道，促进跨部门、跨区域系统对接，提升工业互联网协同管理能力。健全协同发展机制，引导工业互联网产业联盟等产业组织完善合作机制和利益共享机制，推动产业各方联合开展技术、标准、应用研发以及投融资对接、国际交流等活动。

(三) 加大财税支持力度。强化财政资金导向作用，加大工业转型升级资金对工业互联网发展的支持力度，重点支持网络体系、平台体系、安全体系能力建设。探索采用首购、订购优惠等支持方式，促进工业互联网创新产品和服务的规模化应用；鼓励有条件的地方通过设立工业互联网专项资金、建立风险补偿基金等方式，支持本地工业互联网集聚发展。落实相关税收优惠政策，推动固定资产加速折旧、企业研发费用加计扣除、软件和集成电路产业企业所得税优惠、小微企业税收优惠等政策落实，鼓励相关企业加快工业互联网发展和应用。

(四) 创新金融服务方式。支持扩大直接融资比重，支持符合条件的工业互联网企业在境内外各层次资本市场开展股权融资，积极推动项目收益债、可转债、企业债、公司债等在工业互联网领域的应用，引导各类投资基金等向工业互联网领域倾斜。加大精准信贷扶持力度，完善银企对接机制，为工业互联网技

专栏7 安全保障能力提升工程
<p>推动国家级工业互联网安全技术能力提升。打造工业互联网安全监测预警和防护处置平台、工业互联网安全核心技术研发平台、工业互联网安全测试评估平台、工业互联网靶场等。</p> <p>引导企业提升自身工业互联网安全防护能力。在汽车、电子、航空航天、能源等基础较好的重点领域和国防工业等安全需求迫切的领域，建设工业互联网安全保障管理和技术体系，开展安全产品、解决方案的试点示范和行业应用。</p> <p>到2020年，根据重要工业互联网平台和系统的分布情况，组织有针对性的检查评估；初步建成工业互联网安全监测预警和防护处置平台；培养形成3-5家具有核心竞争力的工业互联网安全企业，遴选一批创新实用的网络安全试点示范项目并加以推广。</p> <p>到2025年，形成覆盖工业互联网设备安全、控制安全、网络安全、平台安全和数据安全的系列标准，建立健全工业互联网安全认证体系；工业互联网安全产品和服务得到全面推广和应用；工业互联网相关企业网络安全防护能力显著提升；国家级工业互联网安全技术支撑体系基本建成。</p>

术、业务和应用创新提供贷款服务；鼓励银行业金融机构创新信贷产品，在依法合规、风险可控、商业可持续的前提下，探索开发数据资产等质押贷款业务。延伸产业链金融服务范围，鼓励符合条件的企业集团设立财务公司，为集团下属工业互联网企业提供财务管理服务，加强资金集约化管理，提高资金使用效率，降低资金成本。拓展针对性保险服务，支持保险公司根据工业互联网需求开发相应的保险产品。

（五）强化专业人才支撑。加强人才队伍建设，引进和培养相结合，兼收并蓄，广揽国内外人才，不断壮大工业互联网人才队伍。加快新兴学科布局，加强工业互联网相关学科建设；协同发挥高校、企业、科研机构、产业集聚区等各方作用，大力培育工业互联网技术人才和应用创新型人才；依托国家重大人才工程项目和高层次人才特殊支持计划，引进一批工业互联网高水平研究型科学家和具备产业经验的高层次科技领军人才。建立工业互联网智库，形成具有政策研究能力和决策咨询能力的高端咨询人才队伍；鼓励工业互联网技术创新人才投身形式多样的科普教育活动。创新人才使用机制，畅通高校、科研机构和企业间人才流动渠道，鼓励通过双向挂职、短期工作、项目合作等柔性流动方式加强人才互通共享；支持我国专业技术人才在国际工业互联网组织任职或承担相关任务；发展工业互联网专业人才市场，建立人才数据库，完善面向全球的人才供需对接机制。优化人才评价激励制度，建立科学的人才评价体系，充分发挥人才积极性、主动性；拓展知识、技术、技能和管理要素参与分配途径，完善技术入股、股权期权激励、科技成果转化收益分配等机制；为工业互联网领域高端人才引进开辟绿色通道，加大在来华工作许可、出入境、居留、住房、医疗、教育、社会保障、政府表彰等方面的配套政策支持力度，鼓励海外高层次人才参与工业互联网创业创新。

（六）健全组织实施机制。在国家制造强国建设领导小组下设立工业互联网专项工作组，统筹谋划工业互联网相关重大工作，协调任务安排，督促检查主要任务落实情况，促进工业互联网与“中国制造2025”协同推进。设立工业互联网战略咨询专家委员会，开展工业互联网前瞻性、战略性重大问题研究，对工业互联网重大决策、政策实施提供咨询评估。制定发布《工业互联网发展行动计划（2018-2020年）》，建立工业互联网发展情况动态监测和第三方评估机制，开展定期测评和滚动调整。各地方和有关部门要根据本指导意见研究制定具体推进方案，细化政策措施，开展试点示范与应用推广，确保各项任务落实到位。

国务院

2017年11月19日

（本文有删改）

工业和信息化部办公厅关于印发

《中小企业公共服务规范评价指标（试行）》的通知

发布时间: 2017-11-1 文章来源: 中小企业局

工信厅企业〔2017〕103号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团中小企业主管部门：

为提升中小企业公共服务质量、规范中小企业公共服务、改善中小企业公共服务环境，制定《中小企业公共服务规范评价指标（试行）》。现印发你们，请遵照执行。有关事项通知如下：

一、适用范围

本评价指标用于指导各类中小企业公共服务机构组织开展中小企业公共服务，完善中小企业公共服务

管理和评价体系，提升服务质量和水平。中小企业公共服务机构包括面向中小企业提供各类公共服务的事业单位、社会团体、民办非企业单位、企业及其它非法人资格的专业服务机构。

二、使用原则

（一）引导性原则

本评价指标为非强制引导性规范，引导各类中小企业公共服务机构依据本评价指标完善服务流程，改进服务方式，确保服务质量。

（二）适应性原则

各级中小企业主管部门、各类中小企业公共服务机构可结合本区域、本行业门类特点，对本评价指标的要求进行适应性调整，建立不低于本评价指标标准的本地化、本门类具体实施规范和细则。

（三）规范性原则

本评价指标通过服务目标对服务过程和质量进行评价，促进服务程序和过程的规范，推动服务质量的提升。

三、结果运用

各级中小企业主管部门可将评价结果作为政府购买与委托实施公共服务项目的参考指标。各类中小企业公共服务机构可根据评价结果总结服务经验，发现分析服务存在的问题，改进和优化服务，促进服务创新，提升机构品牌和行业影响力。

工业和信息化部办公厅

2017年10月17日

[链接：中小企业公共服务规范评价指标体系（试行）](#)

工业和信息化部中小企业局组织编译出版

《国外防止延期支付法律文件汇编》

发布时间: 2017-11-14 文章来源: 中小企业局

近年来，受世界经济复苏缓慢、国内经济下行压力加大等影响，市场需求低迷导致部分企业经营困难，账款回收期延长，企业间资金拖欠现象较为普遍，部分政府所属机构或政府项目也存在拖欠项目资金或费用的现象，特别是大企业拖欠小微企业货款或服务费用现象更为普遍，加剧了小微企业资金困境，小微企业反映强烈，也引起了社会各方面的广泛关注。对此，国务院高度重视，要求有关部门抓紧研究解决企业之间资金相互拖欠问题。工业和信息化部中小企业局按照国务院的要求，组织开展了《防止大企业长期拖欠小微企业资金政策研究》，并对制造业小型微型企业开展了问卷调查。调查显示，企业之间、特别是大企业拖欠小微企业资金情况十分严重，究其原因，主要是市场公平交易法律制度尚不健全，社会信用体系有待于进一步完善。

鉴此，中小企业局积极推动在新修订的《中华人民共和国中小企业促进法》（2017年9月1日通过修订并公布，2018年1月1日起施行）增设法律条款（第五十三条），明确规定“国家机关、事业单位和大型企业不得违约拖欠中小企业的货物、工程、服务款项。中小企业有权要求拖欠方支付拖欠款并要求对拖欠造成的损失进行赔偿”。这是我国已公布的法律中，第一次对市场主体之间的拖欠行为作出有针对性的明确规定。

为了更好地学习和借鉴国外经验，中小企业局组织编译出版了《国外防止延期支付法律文件汇编》。

希望该书能为有关部门和专家学者研究制定有关促进市场主体公平交易、防止大企业拖欠小微企业资金的有关法律政策提供参考和借鉴。同时，也希望社会各界更加关注中小企业合法权益保护问题，共同营造促进中小企业健康发展的社会环境。

28 部门联合发文加强对外经济合作领域信用体系建设

发布时间: 2017-11-29 文章来源: 经济日报

国家发展改革委、中国人民银行、商务部等 28 部门日前联合印发《关于加强对外经济合作领域信用体系建设的指导意见》和《关于对对外经济合作领域严重失信主体开展联合惩戒的合作备忘录》，明确在对外经济合作领域，以对外投资、对外承包工程和对外劳务合作、对外贸易、对外金融合作为重点，加强对外经济合作信用记录建设。

根据《指导意见》，对贯彻落实“一带一路”建设、国际产能合作，参与实施设施联通、贸易畅通、资金融通等合作的对外经济合作主体和相关责任人，如出现违反国内及合作国家和地区相关法律法规以及违反国际公约、联合国决议，扰乱对外经济合作秩序且对推进“一带一路”建设造成严重不良影响、危害我国家声誉利益等行为，相关主管部门将失信主体、责任人和失信行为记入信用记录。各相关部门通过签署对外经济合作领域失信行为联合惩戒合作备忘录，对严重失信主体依法依规实施联合惩戒。

□ 工作动态

用创新突破发展瓶颈 —— “中车株机管理创新经验交流会”在湖南举办



11月29日至30日，由我会主办、工业和信息化部产业政策司指导、湖南省株洲市委市政府协办、中车株洲电力机车有限公司承办的“中车株机管理创新经验推广交流现场会”在湖南省株洲市成功召开。全国人大财经委副主任委员邵宁，我会常务副会长兼理事长朱宏任，工业和信息化部产业政策司司长许科敏

出席会议并讲话，株洲市委书记毛腾飞、中国中车集团党委常委兼纪委书记陈大洋分别致辞，株洲市市长阳卫国出席会议并作株洲市产业发展环境推介，中国工程院院士刘友梅发表主题为《绿色智能交通的发展》的演讲，中车株机公司董事长、党委书记周清和发表《创新牵引、管理强基、打造轨道交通装备的民族品牌》的主题演讲。会议由我会常务副理事长于吉主持。会议旨在贯彻落实工业和信息化部等十一部委《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》的文件精神，宣传、推广和交流中车株机公司的管理创新经验。中车株机公司总经理傅成骏、副总经理陈志新等分别从中车株机的国际化经营之道、全员绩效管理模式、企业“大安全”建设与实践、岗位标准化管理实践等方面分享了中车株机管理创新成功经验，北京交通大学经济管理学院院长张秋生对中车株机公司的管理创新经验进行了专家解读和点评。会议期间还参观学习了中车株机社区、城轨事业部（总成车间、登车观摩动车组、现代有轨电车）、转向架事业部、机车事业部、科技文化展示中心和磁浮交通系统中心。来自全国的企业家、专家学者、企业代表、工业和信息化部门有关负责人、咨询机构代表、新闻媒体代表以及部分地方企业联合会、企业家协会代表共 400 多人参加了会议。



中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任表示，当前我国正由制造大国迈向制造强国，迫切需要一大批能够承担“大国重器、产业引擎”责任、掌握核心关键技术的全球高端装备品牌企业。2014年7月，李克强总理在株洲考察时勉励中车株机公司：“中国装备走出去，你们的机车车辆是代表作，我每次出访都要推销你们的产品。”对株洲的经验、成果给予了高度评价。中车株机公司能够成为中国高端制造“走出去”的代表和中国轨道交通装备的“金名片”，得益于企业创新管理、提质增效方面积累形成了成功经验和有效方法，值得学习借鉴和推广。



全国人大财经委副主任、国务院国资委原副主任邵宁表示，创新是引领发展的第一动力，中车株机的

创新实践将有助于推进中国企业从技术到管理的综合性、整体性提升。



国家工信部产业政策司司长许科敏在会上发表讲话，肯定中车株机的创新发展成果。

中国工程院院士刘友梅发表主题为《绿色智能交通的发展》的演讲，中车株机公司董事长、党委书记周清和发表《创新牵引、管理强基，打造轨道交通装备的民族品牌》的主题演讲。株洲市委书记毛腾飞和中国中车党委常委、纪委书记陈大洋分别致辞。

从中车株机公司“轨道交通装备企业突破发展瓶颈的创新驱动战略实施”效果来看，一是有效突破发展瓶颈，保持了企业持续健康发展；二是大幅提升企业竞争力，行业地位进一步巩固；三是显著增强了企业品牌效益，获得社会各界高度肯定。

中车株机公司董事长、党委书记周清和说：



近年来，公司自主研发了中国首台商用中低速磁浮列车，世界首列超级电容 100%低地板有轨电车；这 5 年来的海外订单金额超过 420 亿元人民币，是上一个 5 年的 6 倍；在 2015 年，公司成功助推湖南轨道交通装备产业集群突破千亿目标；获得创纪录的南非电力机车与维保订单，并首次将中国动车组打入欧洲市场，成为中国高端装备走出去的“金名片”。

这就是创新驱动带来的巨大推动力！

从中车株机公司“轨道交通装备制造业推进战略实施的全面绩效管理”效果来看，一是提高了员工和组织的战略执行力；二是完善了基础管理平台，企业运营效率明显增强；三是促进了企业经济效益增长和可持续发展。

中车株机公司基础管理的提升，不仅有效保证了公司稳步、健康发展，更为长远战略目标提供了原动

力。企业人均销售收入近年来大幅增长，最近三年从 173.8 万元跃升至 263 万元，管理创新和管理提升有力促进了企业的发展。

持续创新，硕果累累，中车株机公司先后 4 次荣获国家级管理创新成果一等奖。未来，中车株机公司将以技术创新、管理创新、经营创新、党建工作创新和文化创新等为路径，沿着以轨道交通装备为主体，以新产业和海外市场各占三分之一份额的“一体两翼”发展目标，推动湖南轨道交通装备产业集群冲刺 2000 亿规模目标。

据悉，此次经验交流会由国家工信部产业政策司提供指导，中车株洲电力机车有限公司承办，湖南省株洲市政府协办。

关于全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）的公示

根据《关于组织编制〈全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）的通知〉》（中国企联〔2017〕13 号）要求，在工业和信息化部产业政策司指导下，经各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团企业联合会、中小企业协会（促进会、联合会）、管理咨询协会组织推荐、专家论证审定，现将全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）名单予以公示。公示时间为 2017 年 12 月 4 日至 10 日。如有异议，请于公示期内将意见以书面形式反馈至中国企业联合会咨询与培训中心。

联系人：聂聪聪、满毅

电话兼传真：010-68701269、68701770

电子邮箱：glzx1984@sina.com

附件：关于全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）公示名单

二〇一七年十二月四日

附件：

关于全国企业管理咨询机构推荐名录（第一批）公示名单

北京市

1. 北京北大纵横管理咨询有限责任公司
2. 北京博洋零询管理顾问有限公司
3. 北京东方博融管理咨询有限公司
4. 北京东方易初标准技术有限公司
5. 北京和君创业管理咨询有限公司
6. 北京华鼎方略国际咨询有限公司
7. 北京朴智企业管理有限公司
8. 北京仁达方略管理咨询股份有限公司
9. 北京同合至诚医院管理咨询有限责任公司
10. 北京同心动力企业管理顾问有限公司
11. 北京英大长安风险管理咨询有限公司
12. 北京知本创业管理咨询有限公司
13. 汉哲管理咨询（北京）股份有限公司
14. 赛迪顾问股份有限公司

15. 盛景网联科技股份有限公司
16. 世纪纵横（北京）管理咨询有限公司
17. 北京联合智业控股集团
18. 北京市长城企业战略研究所
19. 北京今天胜德品牌管理咨询有限公司
20. 北京和君恒成企业顾问有限公司
21. 北京知为先项目管理咨询有限公司
- 天津市
22. 天津倚天管理咨询有限公司
- 辽宁省
23. 大连重宝商务咨询有限公司
- 上海市
24. 上海博阳精讯信息科技有限公司
25. 上海华彩管理咨询有限公司
26. 上海企源科技股份有限公司
27. 上海希尔企业管理咨询股份有限公司
28. 中智人力资源管理咨询有限公司
29. 万隆国际咨询集团有限公司
- 江苏省
30. 南京东方智业管理顾问有限公司
- 浙江省
31. 浙江瑞铃企业管理股份有限公司
32. 浙江省企业管理咨询服务公司
33. 宁波市汇成企业管理咨询有限公司
- 四川省
34. 四川创智投资咨询有限公司
35. 绎达咨询（成都）股份有限公司
- 广东省
36. 广东省电信规划设计院有限公司企业咨询研究院
37. 广州市劲源咨询服务有限公司
38. 深圳市桑尔企业管理顾问股份有限公司
39. 深圳市张驰管理咨询有限公司
40. 深圳市华天谋企业管理顾问有限公司
41. 深圳市华一世纪企业管理顾问有限公司
- 福建省
42. 福建省理臣管理咨询有限公司
43. 厦门市博格管理咨询有限公司
- 陕西省
44. 西安易知行管理咨询有限公司
45. 西安永秀企业管理咨询有限公司

万隆国际咨询集团联席总裁 徐重久：

为什么制定战略也需要战略？

预测未来的最好方法就是创造未来”。

——美国科学家艾伦·凯



战略的定义其实非常简单，就是致胜的思想和行动。互联网时代，战略绝对没有死，而且比以往任何时候都更加重要，因为它事关公司的生死存亡。

2017年10月30-31日，与150多位来自全国各地的企业家在青岛海尔大学参加了由工信部产业政策司与中国企业联合会共同举办的海尔“人单合一”及第五个战略解读研讨会。海尔集团创始人、首席执行官张瑞敏回顾了海尔探索战略的思路与历程，描述了海尔第五个发展阶段的战略主题——网络化战略。

张瑞敏说，过去的30多年来，海尔经历了四个发展阶段：名牌战略（1984-1991年）、多元化战略（1991-1998年）、国际化战略（1998-2005年）、全球化品牌战略（2005-2012年），如今海尔正在第五个阶段-网络化战略阶段。纵观海尔的战略发展历程，可以看出，不管在什么阶段，海尔的战略思路一直有一条主线：永远为用户创造价值。

彼得·德鲁克有句名言：“公司的目的只有一个正确而有效的定义，那就是创造顾客。”可见，海尔之所以有竞争力，就是因为守住了“永远为用户创造价值”这一方向没有偏移。互联网正颠覆传统经营模式，海尔的网络化战略正是为了响应这一变化。

在经营过程中，管理层都知道，企业战略制定的过程应与竞争环境的具体需求相匹配。面对不同的竞争环境，公司在战略规划、发展和部署方面应该有显著的区别。但事实上，很多公司所定的战略并无明显差别，到底是哪些因素阻碍了管理层制定出符合现实的战略呢？

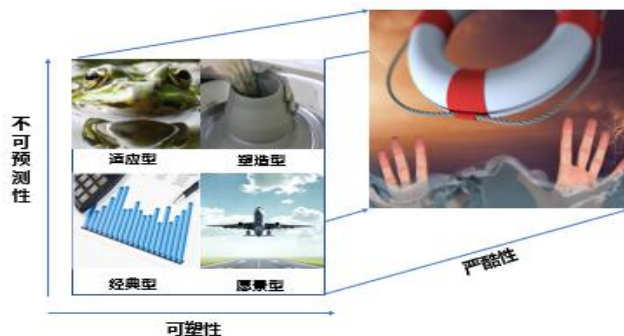
可能，最根本的原因就是没能以系统化的方式对待这个问题——或者说，管理层缺乏一种可以制定战略的战略。

那么，什么是可以制定战略的战略呢？

为了回答这个问题，著名的波士顿咨询公司采用一种简单实用的理论模型，依据企业所处环境的可预测性、改变这种环境所具备的能力，将战略规划分为四种风格。利用这个模型，企业可以将其战略风格与所处行业或是地区的特定条件进行匹配后选择。

第一种选择是经典型战略，也是大家最熟悉的战略之一。它主要的执行方式是分析、规划，然后再执行。

经典战略的基石是环境的稳定性、可预见性及来自规模和定位的竞争优势。所以，经典战略的内容很简单，要做的事情也非常简单，就是要比竞争对手做得更强、更加有效，并且保持这一竞争优势。但现在的问题是，新兴技术正在挑战



这种稳定的可预见性，技术和商业世界的变化正在不断侵蚀那些传统大公司的领先地位。

如果公司所处的环境可预测性较强但却难以改变，运用经典型战略风格的成功概率是最高的。但由于外部环境及顾客消费观念的变化，使得经典型战略在很多行业已经不适用了，原因是这些公司所处的环境具有很高的不可预见性。快速发展互联网对于传统行业的来说，绝对是一场梦魇。因为像 Google 和 Facebook 这样的创新公司，不仅能毫无征兆地推出一个彻底改变行业竞争基础的新平台，而且抢占市场份额的速度同样快得令人不知所措。在这种环境下，竞争优势就取决于公司能否比对手更快地解读市场信号并迅速做出反应，立即调整来适应环境的变化，或是利用技术上的领导地位去影响市场需求和竞争态势。

第二种选择是适应型战略。它需要在变化和选择中选择其中最成功的战略，进行推广。

对于经典型战略来说，是先有战略，再有实施；而对适应型战略来说，是先有实施，然后再从实施中提取战略。这两种类型的战略制定者也不一样，经典型战略的制定者是公司的高层，适应型战略的制定者则来自于公司基层。

经典型风格之所以适合于传统的大型公司，是因为在他们所处的环境中，最有吸引力的位置极有可能是维持不变的。但这对某些行业来说却不成立，尤其是在技术创新、经济不确定性相互交织让市场环境瞬息万变、不可预测的情况下，变化已成为常态。在这样的情况下，即便是经过精心设计的经典型战略，也会在几个月甚至是几周之后就迅速过时，这时候的公司需要的是一种更具有适应性的战略风格，只有这样，他们才可以不断校正目标和策略，及时进行资源的转换、获取或剥离，最大程度地把握变化，实现信息损耗和时间滞后的最小化。

如西班牙服装零售商 Zara 便采用了适应型战略。由于顾客对服装的品味随时会发生变化，品牌可能在一夜之间就变得炙手可热或是迅速过时。因此，Zara 并不特别依赖正式的规划程序；相反，他们的战略风格是与弹性化的供应链相得益彰。Zara 无须每月都来预测或笃定哪种款式会征服顾客的想象力和钱包；相反，他们可以对零售店面的信息快速做出反应，不断以各种新产品进行试验，并根据试验情况顺利地实现调节。

第三种选择是塑造型战略。塑造型战略将不可预见性和影响力相结合，继而形成一个生态圈，融合不同的公司来共同塑造一个产业。塑造型战略先要影响，然后进行协调，最后是共同发展。对于经典型战略而言，分析对象是整个公司；对塑造型战略而言，分析对象是整个生态圈。经典型战略中最重要的是竞争，对塑造型战略来说，合作和竞争是同等重要的。塑造型战略也可以被认为是生存型战略，旨在帮助那些在严酷环境下求生存的公司重新恢复活力，并再度获得竞争力。

这也是 Facebook 能在短短几年之内将老牌公司、业内领军者 MySpace 拉下马的根本原因。在 Facebook 的战略举动中，最精明的一点就是它在 2007 年为外部开发商构建了一个社交网络平台。这样，它就可以将各种形态的应用软件吸纳到自己的网站里。

第四种选择是愿景型战略。愿景型战略的主要做法是：设想，构建，坚持。即它是先设想一种可能性，然后实现这种可能性，接下来再把这种可能性的规模扩大，目标是要创造市场。

和塑造型战略一样，愿景型战略也不认为环境是不可动摇的既定事实，而是可以通过塑造并为我所用的东西。由于目标清晰，所以公司可以采取经过审慎考量的具体措施去实现这个目标，而无须在诸多选择之间权衡利弊。难点是，愿景型战略必须消耗相当的时间和精力去调动资源，全面规划，并在实践中恰当实施，以保证此战略不会成为执行不利的牺牲品。

例如，亚马逊采用愿景型战略就取得了成功。在贝佐斯的带领下，亚马逊预测到未来互联网的下一代信息交互模式可能是语音控制，所以他们先是设想未来是语音交互时代，然后通过语音开发者社区，建立开发者的生态系统，然后坚持完善生态系统。可以说，未来语音交互是大概率事件，既这属于可预测性又可塑造事情，适合运用设想，构建和坚持的愿景型战略。这样，亚马逊通过建立自己的语音服务平台，第一来对抗竞争对手，第二来有可能实现弯道超车。只要在未来超越竞争对手，就可以获得市场的主导话语权，获取高额利润。

应该看到的是，当逆境袭来时，在某些环境下，以上的战略都可能变得一无是处——突兀而来的经济衰退或遭遇颠覆性创新，可能会导致资金或关键性经营资源均受到严重制约而危及公司的基本生存，此

时，它需要第五种战略——生存型战略。顾名思义，生存型战略需要公司专注于防御——消减成本，收缩业务组合。这是一种短期性战略，其目标在能为公司的再度崛起扫清障碍。但是，这种战略并不能带来长期的竞争优势。因此，公司要生存就必须放眼未来，客观评价新的形势，一旦危机过后便采取适当的增长战略。

此外，当公司进入生命周期的不同阶段时，也需调整其战略。创新型公司的市场环境往往具有可塑性，需愿景型或塑造型战略。成长和成熟期，市场环境的可塑性减弱，适应型或经典型战略风格往往是最好的。而处于衰退期的公司，市场环境再次具有可塑性，塑造型或愿景型战略可以带来打破市场秩序和重建的机会。

要选择和实施合适的战略，每个公司就必须对所处环境做出合理的分析，确定应该采用哪种风格，并采取措施去塑造适合这种风格的公司文化。实施过程中，还需要随时监测环境的变化，以准备好随时调整战略。显然，这不是件轻而易举的事情，但我们坚信，只要始终坚持战略风格与环境相匹配，公司必将享受市场赐予的恩惠。

华鼎方略国际咨询总经理 朱耿斌：

新时代下谈如何理解依法治企

——大力开展制度建设，积极推进内控体系的发展

一、依法治国是中国未来发展的伟大方略

2017年10月18日上午，习近平代表第十八届中央委员会向党的十九大作报告。据初步统计，在这份报告里，“法治”一词出现了33次，“依法治国”出现了19次。十九大报告谈到“新时代中国特色社会主义思想”时，把全面推进依法治国总目标作为十四条新时代坚持和发展中国特色社会主义的基本方略之一。十九大报告提出，要成立中央全面依法治国领导小组，加强对法治中国建设的统一领导。中央层面专门成立领导小组，统筹推进全面依法治国，体现了党中央将全面依法治国向纵深推进的决心和勇气，更加凸显了法治在治国理政中的重要地位；同时也是对未来全面依法治国最大的组织保障。



这里依法治国的法，是宪法。宪法是国家的政治宣言、根本大法，是治国理政、安邦福民的总章程，反映了全体人民的根本利益。其他法律法规都不能和宪法精神相冲突。所有的公权力活动、政府活动，也都要受宪法的约束。十九大报告提出，加强宪法实施和监督，推进合宪性审查工作，维护宪法权威，这也会是中央全面依法治国领导小组的重要工作内容。

二、依法治企是落实依法治国伟大方略的直接体现

一般理解，企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、自负盈亏、独立核算、依法设立的法人或其他社会经济组织。中国企业有多种类型并存，并且有不同的分类方法。如果按照中央企业、地方国有企业、民营企业分类，据了解中央企业（一级）99户，地方国企（一级）700多户，含下属控股企业30多万户，民营企业近2500万户。仅民营企业对国家的税收贡献超过50%，国内民营企业的国内生产总值、固定资产投资以及对外直接投资均超过60%。

企业是市场经济活动的主要参与者，是国家构成中的重要组成部分。随着中国市场经济的开放与运行，中国企业遵循市场化机制、用现代化的管理制度和先进的管理理念完善和提升自己的发展是必然的发展趋势。在国家法律法规的框架下，构建符合市场运作规律、自身实际和未来发展需要的管理体系就是企业的

“法”。所谓“依法治企”，就是依照规章制度来治理企业。从上述企业的数量以及为国家做的贡献看，它们是社会经济运行晴雨表，它们的市场化程度、规范化程度以及法治程度某种程度上代表了国家的法治水平。依法治企是依法治国的直接体现，是对法治中国伟大方略的最有效响应，做到依法治企方可有效支撑依法治国目标的实现。

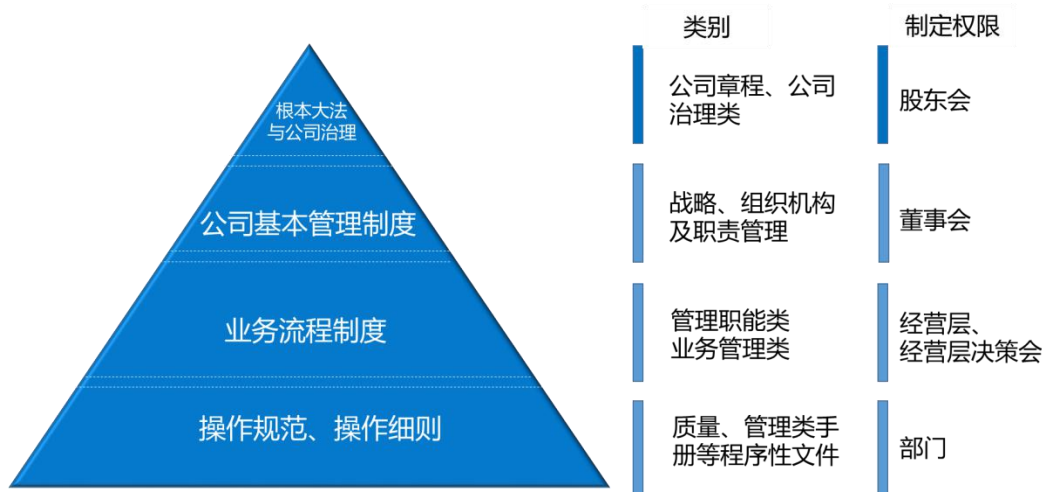
三、如何落实“依法治企”？

首先要有法。

建章立制，有法可依。“无以规矩，不成方圆。”要推进依法治企，首先须有法可依，即抓好制度建设是前提，要能够充分体现本企业的经营理念和管理要求，努力解决企业面临的实际问题。避免拍脑袋决策、拍胸脯表态、靠人情办事，而是科学决策、民主决策、依法决策、依照流程办事，这种转变主要来自于法治的权威，来自于建立的制度体系。

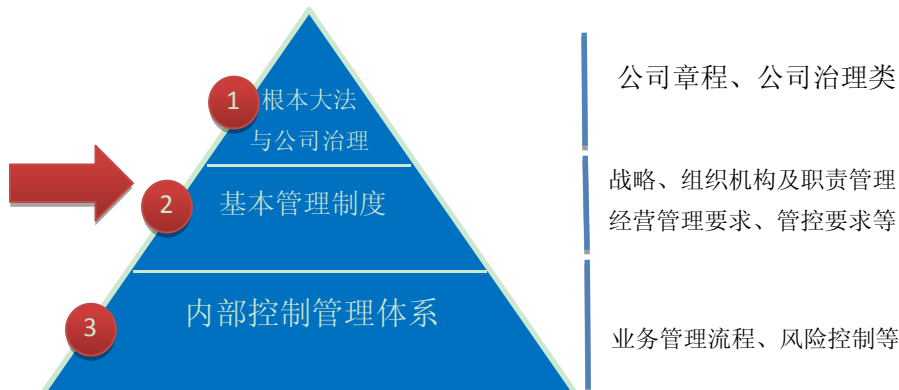
制度体系框架可以分为四层：顶层是公司章程、公司治理类制度，一般由股东会决定；第二层是基本管理制度，与战略、组织机构及职责管理相关，一般由董事会决定；第三层是公司职能管理类、业务管理类制度，一般由经营层决定；最后一层是操作规范或细则类，比如质量、管理类手册等程序性文件，一般由部门决定。每一层制度都有遵循性，必须在上一层的制度框架下细化、深化。

制度体系框架如下：



在实务中，企业往往有几十到几百个制度，制度汇编也是很多。缺乏层次，系统性不够，有时也会相互冲突，制度执行力不够等等弊端常有发生，甚至缺乏风险管理意识和控制手段，影响了企业健康、可持续发展。为此，要实现“有法可依”的关键就需要重新评估与优化现有的制度体系。

随着经济发展和信息化程度的提高，传统的制度理念要与时俱进，如何体现经营理念和管理要求、如何提高可执行性，是当下现代化企业亟待解决的问题。管理制度作为企业的“法”，是指导企业稳步运行发展的纲领，要有它的严肃性，即不能朝令夕改，一般要稳定2-3年。但企业的业务管理流程是可以根据自身组织及业务的变化而变化。所以，传统的制度体系将会向“管理要求+流程体系”转变，即基本管理制度着重于管理要求，包括质量要求、安全要求、对子公司的管理要求、业务管理要求等，具体运作和执行以内部控制体系体现为主。模型如下：



此模型中所有的内容统称为企业的制度，即大制度；第①②层是传统理解上的制度，即小制度。为了更好地理解，以下文中统称制度（大制度）。

1、基本管理制度有别传统的制度内涵，它主要包含如下内容：

禁止类内容：凡涉及违背企业价值观的、触碰红线的内容和条款要明确列示。这类内容要求所有员工无条件遵守。

想严禁但无法做到的内容类：比如考勤，要求9点上班，但仍有员工会因这样那样的情况而迟到，不可避免。为此，类似这类情况可以给一个“度”、一个范围，如果仍再违规，将付出较大的违规成本。要总结统计类似内容，形成一个“度”的管理办法。

经营管理要求类：针对当前开展的各项业务、职能管理以及分子公司提出明确的管理要求和原则，比如安全要求与标准、质量要求与标准、采购要求、工作效率要求、成本管理要求等

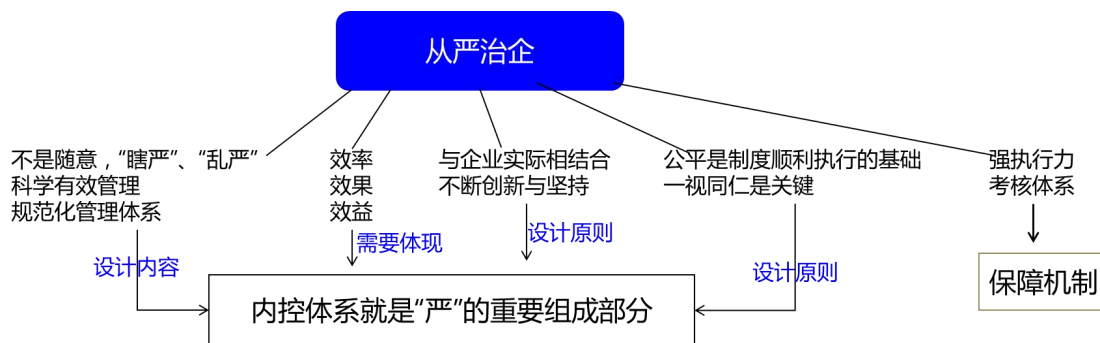
2、内部控制管理体系的定位是重在执行

内部控制管理体系是对基本管理制度中管理要求的进一步落地，比如风险识别与评估、流程梳理与优化，将制度、风险、流程有机的形成一体，避免多张皮的问题。内部控制管理体系以流程为主，是企业日常管理、业务开展频繁使用的制度体系，比如采购管理、合同管理、投资管理、资金管理等。形成的成果更多以内控手册体现，而内控手册一旦经过企业管理层发布，就是公司的“法”。法是必须要执行的。

其次，要从严治企

即强调执行力。从严治企是确保安全生产、提高经济效益、增加绩效的一种手段；同时也是适应新形势、不断提高企业竞争力的重要措施。在从严治企中，要真正体现“严”、“有法必依”，企业领导者要做到严字当头、敢于负责，各级也才能真正“敢于负责”。没有“敢”，就无从谈“严”。对国企领导干部而言，“敢”字精神，是党性原则的要求，是强烈的事业心和责任感的表现。制度本质是一套机制、是公司成员间的“信用”，如果每个人都可以随意破坏制度，那么领导层在员工的心目中就没有了“信用”。面对一些违反制度的人和事，如果碍于情面、陷于人情的羁绊而心慈手软，或顾及私利、怕得罪人，结果必将导致纪律松弛、人心涣散、制度形同虚设。

所以，一个企业要建立良好的秩序，确保各项工作规范、有序、高效地运作，必须坚决贯彻“依法管理、有法必依”的思想。有一种误解，所谓的“严”，就是对员工严厉、不留情面、严格管理等。这里不是“瞎严”、“乱严”，而是建立在科学管理基础上的管理体系。从严治企需要从下图中的几个方面进一步理解：



- 从公司制度层面分析，要建立科学有效的规范化管理体系，需要体现效率效果和效益，需要遵循与企业实际相结合、不断坚持与创新的设计原则；
- 制度还要体现公平，这是制度能够具有强执行力的基础
- 需要有一个科学的考核保障体系。

内部控制管理属于管理的范畴，内控体系彰显着管理者的管理思想和方法，为企业战略目标的实现保驾护航。从内控体系的内容分析，基本秉承了制度的精髓，是“法”的直接体现。

第三，适用和科学是前提，要讲究方法

制度是靠人制定的，也要靠具体的人来落实。我们需要认识到：规章制度的制定与实施，对员工不仅

是“管”（即规范和约束），也是一种“引”（即导向），目的在于形成良好的生产经营秩序和氛围，让企业有序、高效运转。因此，我们在制度建设中，要注意以下几方面的内容：

- 制度制定前：要坚持“思圆行方”的原则，即出台制度前，对其合理性、有效性及可能产生的影响要思考周密；
- 制度实施中：在实施中要注意方法、及时反馈效果，体现“圆”的柔性；但一经管理层审批实施，则应坚决实施，不折不扣的执行，体现“方”的刚性，这一点尤为重要。

四、践行“依法治企”的直接措施就是制度建设（含内控体系建设）

根据习近平总书记的十九大报告要求，依法治国就必须做好依法治企。尤其是央企、国企更需要做好表率带头作用，坚持党的领导，坚持依法治国、依法治企。只有做好依法治企，才是真正履行依法治国、落实十九大报告会议精神。而依法治企的根本就是做好制度建设（包括内控体系建设），全面构筑一个“靠人去落实制度，靠流程来办事”的法治环境，全面推动“依法治企”局面形成。

□ 知识空间

2016 中国管理咨询优秀案例节选：

推行精细化管理，探索企业管理长效机制

—浙江省企业管理咨询服务公司 王根生

一、项目背景

杭州联通管业有限公司集研发、生产、销售、服务于一体，公司主要产品包括聚乙烯缠绕结构壁管（A型/B型/承插）、PE给（排）水管、PE类电力通信管、PVC类电力通信管、MPP电力管、MTT/MMT电力通信管等多个系列。产品规格齐全，广泛应用于城市给排水、建筑给排水、电力、通信、交通、矿山输送与通风、农田节水灌溉、新农村建设产品等多个领域。

公司自成立以来，依次通过了ISO9001质量管理体系、ISO14001环境管理体系、OHSAS18001职业健康安全管理体系、AAA级测量管理体系认证等，是国家重点高新技术企业、AAA级守合同、重信用单位、省市企业技术中心、富阳区十佳成长型企业、是全国塑料制品标准化技术委员会（TC48）塑料管材、管件及阀门分技术委员会（SC3）委员单位，目前正在申请和参与多项国家和行业标准的起草。

企业精细化管理是落实科学发展观的标志，是时代发展的趋势，是企业发展的必由之路，我公司为了强化经营管理，全面提升企业管理水平，和浙江省企业管理咨询服务公司合作，在公司内部全面推行精细化管理工作。

二、调查分析

（一）杭州联通管业有限公司内外运营环境优、劣、机、险分析

优势 Strengths		劣势 Weaknesses 18000 万元
1) 质量信誉口碑较好；	S	1) 应收款余额较高(2014 年末 2 亿元)。
2) 设备比较先进。	W	2) 资产负债率较高（2014 年末 92.9%）。
3) 市场份额快速增长（近三年 20%以上）。		3) 成本费用利润率-1%（行业均 3%~优 11%）。
机会 Opportunities		威胁 Threats

1) 通信管 HDPE 管材需求在上升。 2) 电力管材增长较快。	O	T	1) 行业产能过剩、竞争激烈。 2) 成本上涨（资金回笼较慢、财务费用上升）。 3) 微利拼搏，稍不当心即亏损。
--------------------------------------	---	---	--

(二) 采用 SO 战略：依靠内部优势，利用外部机会

1、稳定现有内销市场，以通信管、电力管和市政管为重点产品，扩大优质客户；以销定产、调整产品规格，科学合理制订三年销售增长目标：2015到2017年销售额年增长5%，积极降低应收款占比，稳定销售业绩。延伸发展中高端管材等新产品，维护好中国管道网联通网站。

2、调整现有外协生产厂家，以质量、报价和交货期为考核指标，保留优秀外协厂家，淘汰不合格外协厂家。

3、积极推进多机挤出法（夹心板质量问题解决）、成型切割扩口连续作业（规格对路及规模产量）--可行性调查。

4、推进管理体系创新，炼好内功，特别是量本利分析，加强成本控制。

5、战略定位-推行精细化管理。

(三) 建立灵活有效的管理体系

1、调整公司组织结构，完善公司的管理职能，建立目标预算和监督管理机制。逐步向“管理制度化、制度流程化、流程信息化”发展。

2、通信管、电力管和市政管三大管材市场协调发展。

3、建立以市场为导向的营销服务体系。

4、完善人力资源体系。

形成一支高效高产，素质良好，技术过硬，勇于创新的团队，逐步使每个车间配齐专兼职工艺员。

三、解决方案设计框架

以求真务实为指导，坚持“管理与生产并举”的原则，通过进一步推进以人为本的精细化管理，抓好公司“精细化管理”活动的落实，努力实现“管理制度化、制度流程化、流程信息化，技术、管理和岗位作业标准化”，从“人、机、料、法、环、测”等各个方面全面提升企业的管理水平，探索企业管理长效机制，为本公司的精细化管理奠定坚实的基础。

四、开展的重点工作

(一) 抓全员培训，使精细化管理作为全员共同目标

组织开展全员 5S 和精细化及安全管理培训，提高员工对精细化管理的认识，管理干部对素养和执行力的认识，让精细化管理成为全体员工的自觉行动。

(二) 编制三年中长期发展战略规划和目标计划

1、以目标管理为重点。2015~2017 年销售收入年增 10%，营业成本占销售收入低于 78%，利润总额占销售收入 3%以上。2015 年计划产量 23080t、年递增 10%，平均成品率 92%以上、顾客满意度 95%以上并逐年提高。同时将精细化管理作为一项长期的工作任务纳入中长期发展规划。

2、积极抢占市场，以通信管、电力管和市政管为重点，有选择性地做好市场的开拓工作。目标方向以发展中字号的央企、国企为突破口和增长点，如中国电力、中石油、中石化、中铁、中国铁建、中国移动、中国电信等大型央企，抓好优质客户和订单，为我们今后长期持续发展，定好方向，创建品牌。并把招标工作作为企业强军之路来抓，提升招标中心的工作内容，继续做好各种产品的招标工作，重点突出跨年度的大型招标，这个是我们的根本。

3、认真做好每批订单的科学备货、下单和发货工作，做到科学备货、合理库存；做好外协调货的质量监督和生产备货、发货工作；做好每次货物回单的回收工作。

4、做好清账理财工作。对历年来的应收款进行全面清理，加快老款追讨，对多次催讨的不良应收款及

时采取法律手段，予以追回。

（三）整章建制，完善管理、工作和技术标准。

1、精细化管理的本质，是对各个工作流程进行控制和考核，为此，各部门从遵章守纪、规范操作、定置化和市场化管理等各个方面进一步制定和完善各类人员岗位责任制、各项管理制度、岗位作业标准、精细化管理标准及相关考核办法，实现量化考核，做到人人、事事、时时、处处有标准、有考核，全面提高岗位标准作业水平。

2、修改完善各项管理标准 146 个，涵盖行政、财务、生产、技术、质量、采购、仓储、销售等方面，主要流程 60 个；对应的工作标准 76 个。企业技术标准 103 个，其中：岗位和设备安全操作规程 52 个，作业指导书 8 个；编制缠绕管、波纹管、实壁管、PVC 管、缠绕承插式管材五个工艺规程。

（四）改善现场管理

1、成立精细化管理领导小组和 5S 管理推进小组。

2、推进小组负责公司清洁生产、标志标识为重点的现场管理整改工作，完善技术标准；负责制造中心各车间、部门涉及的流程管理、质量提升及成本控制等项目的整改、检查、考评工作。

3、作业现场分区划线，物品材料分类堆放，排列整齐规范。编制《企业文化建设手册》，逐步推行可视化管理工具。

4、全面安全大检查，确保安全设施完整有效，消除安全隐患。生产现场管理日常检查由制造中心负责；劳动纪律、清洁卫生、安全生产情况分别由人力资源部、总经办和专职安全员每月组织监督检查。同时总经办负责每月对办公场地、食堂、宿舍进行现场管理检查。不定期监督检查由公司领导带队，有关职能部门参加，对生产现场管理进行监督检查。

5、完善设备管理，所有设备落实责任人。建立“三位一体”的点检机制，定周期、定方法、定检查记录，做到分工明确，责任到人；逐步推进设备 TPM 三年规划，全员岗位培训，逐步提高“一人双岗”比例，适应塑料管件不同品种、规格较多的生产形式，提高生产效率。

6、对不良品和废弃物、回收物独立存放，建立标识和台账。今年 9 月底止：月外购料破碎 73 吨、月本厂处理废料 89 吨，合计每月处理 162 吨。总量下降 14%；本厂产生废弃物下降 16%，今后应提高订单批量数、改进工艺、减少废品，从而减少废弃物。同时对造粒车间进料通道进行改造，铺上钢板，使送料车辆不再抛洒塑料碎片，保护环境，提高清洁生产水平。

7、改善环境、加强劳动保护和设备安全性改造，并制定明确的奖惩制度。目前各车间已设立质量奖、安全奖和卫生奖。同时投入资金对磨粉车间粉尘进行治理。

（五）规范各项业务流程和操作规程，正确指导生产经营活动

1、编制的 60 个流程中，主流程简洁明了、子流程详细，明确责任者、工作标准（内容与要求）、相关文件（记录）；运行过程中有明确表单及交接记录。运行台账有编制计划、监督检查、完善措施和修订记录等，并将流程分为核心业务流程、管理和业务流程。

（1）核心业务流程是价值实现过程中必不可少的流程。比如：方针目标管理流程。

（2）管理流程是公司价值实现过程中，起间接支撑作用的必不可少的流程。如财务管理主流程、人力资源管理主流程等，一般称之为主流程。

（3）业务流程就是核心业务流程、管理流程中的具体环节或具体事务的处理流程。比如人力资源部的招聘与配置流程等，一般称之为子流程。

图 1 核心业务流程《方针目标管理流程》

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
----	----	-----	-------------	---------

D1		<p>总经理 管理者 代表 总经办</p>	<p>总经理负责审核方针、目标和方针目标管理标准。 总经办是公司方针目标管理的归口管理部门。</p>	
D2		<p>董事长</p>	<p>董事长批准后组织实施。</p>	
D3		<p>全体 员工</p>	<p>确保与公司活动、产品或服务中的产品质量、环境影响及规模相适应，对遵守法规和持续改进作出承诺，为建立和评审目标及指标提供框架和基础，与公司其他方针一致，确保全体员工理解并贯彻执行。</p>	
D4		<p>总经理 总经办</p>	<p>方针可通过文件、会议和看板、广告等形式宣贯及公开。向欲获得方针的公众提供服务，在企业内得到沟通和理解。</p>	<p>手册、文件、会议和看板、广告等。</p>
D5		<p>总经理 管理者 代表及 总经办 各部门</p>	<p>总经办于每年 12 月底前（或每次管理评审前），组织产、供、销及技术质量、设备和财务、人力资源等相关部门，制定或修订下年度有关生产经营目标与指标，并提交办公会议审核。</p>	
D6		<p>董事长</p>	<p>目标及指标与方针保持一致，分解量化后纳入各部门具体指标。指标具体可测量，董事长批准后实施。</p>	
D7		<p>总经办 、人力 资源部</p>	<p>管理标准、目标与指标以受控文件形式发放至各部门具体实施；总经办负责监督（人力资源部组织考核），有关更改应上报审批。</p>	

编制：总经办主任

审核：管理者代表

2015 年 6 月 28 日

图 2 管理主流程《财务管理主流程》

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
----	----	-----	-------------	---------

D1		<p>董事长、 分管副总、 财务部、 各部门</p>	<p>每年四季度编制下年资金预算方案，量本利分析、规避市场和财务风险，力争稳增长。当年则分解为月、季度预算并做预算执行报告。</p>	
D2		<p>决策层</p>	<p>审议《预算方案》、重点避风险、稳增长。</p>	
D3		<p>董事长、 财务总监、 融资部</p>	<p>融资量力而行；担保<最近一个会计年度净资产的50%并有反担保。</p>	
D4		<p>董事长</p>	<p>法人代表批准。</p>	
D5		<p>财务、设备部门、各车间</p>	<p>定期盘存/账卡物三一致</p>	
D6		<p>财务部、出纳、 仓管、核算员 (ERP)</p>	<p>现金、银行存款、应收预付、存货、待摊费用、低值易耗品等按时盘点、账实相符。</p>	
D7		<p>主办会计、仓管员、各部门</p>	<p>期间费用时段明确，与目标成本差异有分析和建议。</p>	
D8		<p>财务部、 会计</p>	<p>按制度、准则记账；人员移交按规定办理移交清册。</p>	
D9		<p>财务部、会计</p>	<p>年、季、月报按时编报。</p>	
D10		<p>董事长，财务部、 主办会计</p>	<p>法人代表批准。</p>	
D11		<p>董事长，财务部、 主办会计</p>	<p>法人代表批准；及时依法纳税，在规范内合理避税。</p>	
D12		<p>财务部、 会计、 档案室</p>	<p>按要求归档、分类编号； 决算、总账、凭证为永久，其余分不同期限。</p>	

编制：财务部长

审核：财务副总

2015年6月28日

图3 业务子流程《招聘与配置管理流程》

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
----	----	-----	-------------	---------

D1		人力资源部、 用人部门主管	每年按公司发展战略和年度经营目标计划，制定年度人员需求预测，包括实现本部门年度目标所需人员工种情况等配置。	招聘配置管理制度
D2		总经理	招聘需求综合平衡后报总经理审批。	招聘计划草案
D3		人力资源部	编制人员招聘计划	招聘计划
D4		人力资源部	按人员招聘计划和供给预测，制订招聘具体实施方案。	招聘具体方案
D5		人力资源部、 用人部门	管理人员及技工优先从内部招聘，转岗手续与外聘人员相同。	
D6		人力资源部	运用网站、招聘广告等信息媒介发布招聘信息。	岗位任职要求制度及招聘信息（学历、技能等要求）
D7		人力资源部	按岗位任职要求收集简历、技能等信息甄选初步合适人员。	
D8		人力资源部	确定初步面试名单。	应聘人员测评表及初试和复试意见（名单）
D9		人力资源部、 用人部门	用人部门对复试结果甄别，确定复试人员并电话通知复试日期。	
D10		用人部门和人力资源部	用人部门复试应聘人员，确定正式录用人员或调剂其他岗位。	拟录用人员名单
D11		人力资源部、 指定医院	体检不合格，取消录用资格。内部应聘人员可不参与体检流程。	体检合格录用人员名单
D12		人力资源部	录用人员提供个人学历复印件等资料，填写“员工登记表”，签订劳动合同，进入试用期。	员工登记表及劳动合同

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
----	----	-----	-------------	---------

D13		用人部门、人力资源部	对试用期员工考核鉴定。新员工表现优异，可申请提前转正，但试用期最短不得少于壹个月。如考核不合格，可决定延期转正或辞退，延期最长不超过两个月。	
D14		用人部门、人力资源部	试用期满合格，员工办理转正手续。	
D15		人力资源部	对招聘流程每个环节进行跟踪，对招聘结果分析，总结经验，寻找改进措施。	

编制：人力资源部长

审核：管理者代表

2015年6月28日

(2) 推进准时化生产，合理安排生产计划，实现均衡生产和产销平衡，建立安全库存，进一步提高存货周转率。

(六) 抓质量提升，创优质品牌

1、完善原辅材料和配件进厂检验标准和管理制度，成品内部控制标准，共计 27 个。建立产品标识标准，使产品质量可追溯，产品客户满意度从 95% 提高到 97.8%。

2、采用新工艺，积极推进多机挤出法（夹心板质量问题解决）、1/3 挤出机推行成型切割扩口连续作业、减少多次搬运。企业技术中心近年来投入技术研发费用近 4000 万元，使装备技术水平有了较大提高，为大型招标打下良好的物资基础。

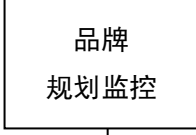
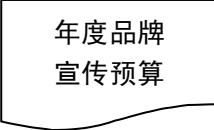
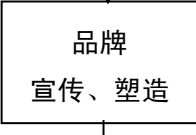
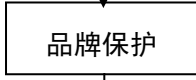
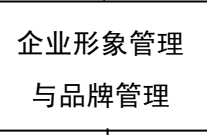
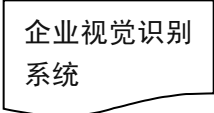
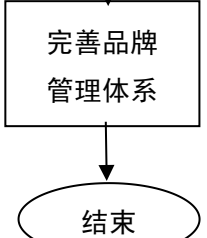
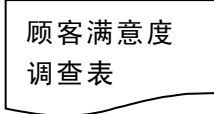
3、制定有系统的品牌战略及推广体系并积极开展品牌推广活动，企业品牌有一定知名度和美誉度并获中国移动、中国电信等大客户认可。在获得杭州名牌产品证书基础上，正在积极申报“浙江名牌产品”。

4、通过积极创新、质量改进、品牌创建、优质服务等活动，企业工业增加值率由 2014 年的 9.12% 提高到 2015 年的 12.59%，提高了 38%。超强超韧耐高温（MTT）管材试制创新 2015 年 7 月 8 日获得发明专利证书。大口径增强复合型缠绕结构壁管材研制创新 2015 年 8 月 26 日获得发明专利证书。

图 4 品牌、商标管理工作流程

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
D1		知识产权 办公室 负责； 其他部门协助完成。	①公司品牌描述； ②公司商标的描述； ③公司品牌、商标现状。	



D2		总经理、 知识产权 办公室及 相关部门	①制定与审核品牌战略； ②制定与审核年度品牌宣传计划； ③制定与审批年度品牌宣传预算； ④制定品牌宣传规范； ⑤品牌审计； ⑥宣传规范执行情况检查。	
D3		营销中心 负责制定； 所有部门 参与。	①制定公司品牌宣传策略； ②开展品牌宣传工作； ③制定公司品牌、商标塑造的相关策略； ④开展品牌、商标塑造工作。	
D4		营销中心 负责制定； 所有部门 参与。	①明确品牌保护的内容； ②制定品牌保护的相关措施， 开展品牌保护工作。	
D5		公司开展	①品牌管理与企业形象维护； ②成立知识产权办公室，开展品牌管理日常工作。	
D6		公司 绩效考核 管理部门、 营销中心	品牌管理绩效考核体系通常由以下几方面组成：品牌知名度、满意度、忠诚度、市场份额、新用户增长率、收入增长率，品牌宣传是否符合规范要求，是否存在不必要的品牌包装等。	

(七) 降低生产成本，促进经济效益

1、公司各部门、各车间实施定岗定编工作，通过剥离非塑料管件产品，压缩富余人员，总人数压缩 20% 以上，大大降低了人工工资成本。

2、单个产品均有成本核算明细，强化生产现场成本管控内容，有针对性的分析和降低成本措施，并建立控制八大浪费模块，开展成本管控活动，取得一定实效，A、B 缠绕管废品率大幅下降：

考核指标	生产车间	指标值	2014 年	2015 年	同比 ±%	生产车间	指标值	2014 年	2015 年	同比 ±%
			9 月	9 月				9 月	9 月	
投入产出率	A 型管	98.5%	98.18%	98.5%	+0.3%	PE 管	99%	99.33%	99.43%	+0.1%
	B 型管	99%	98.82%	98.7%	-0.1%	PVC	97.5%	98.7%	98.7%	持平
废品率	A 型管	7.5%	9.26%	7.48%	-19%	PE 管	3.5%	3.25%	3.23%	-0.6%
	B 型管	6%	7.11%	5.77%	-19%	PVC	6.5%	5.8%	5.8%	持平

3、2015年10月止，管理费用占销售收入7.36%，比2014年9.1%下降19.12%，管理费用同比节约480万元。营业成本23672万元，占销售收入之比为77.86%，与2014年营业成本26520万元占销售收入83%比，下降5.14%，同比降低营业成本1363万元，实现净利润906万元。

4、建立控制八大浪费模块，逐步深化成本管控

(1) 财务核算部负责控制或减少管理的浪费，建立量本利分析和科学先进的费用定额标准。

(2) 制造中心负责控制或减少不良、返修的浪费，推行标准作业、积极采用防错装置。如管件壁厚超重率用电子吊秤控制。

(3) 技术工艺部门负责控制或减少过分加工的浪费，符合用户要求，适宜的加工质量。

(4) 生产和办公部门负责控制或减少动作的浪费，取消多余动作，快速找到物品。

(5) 制造中心负责控制或减少搬运的浪费，避免重新堆积、重新包装。

(6) 采购部门负责控制或减少库存浪费，优化安全库存，及时盘点、分析与控制。

(7) 营销部门负责控制或减少制造过多过早的浪费，做好市场预测、防止产能过剩或不足。

(8) 生产计划部门和车间负责控制或减少等待的浪费，均衡生产、树立下道工序是客户理念，控制进料时间点、保质保量按时交货。

(八) 信息化管理

1、企业高层领导有信息化管理意识，已编制企业信息化建设规划，并有信息化管理资金预算；设立信息安全管理组织（总经办）和岗位（网络管理员）。

表2 2014年~2017年信息化建设资金预算计划（单位：万元）

序号	项目	内容	2014年实际	2015年预算	2016年预算	2017年预算
1	产品制造信息化	40多条生产线	4823万元	粉尘治理	数控设备信息化群控	
		塑料挤出数控设备		200万元	约200万元	
		其他数字化	运用CAD设计、设备PLC控制等			
2	企业管理信息化	联网电脑	24万元			
		ERP系统	23.18万元	6万元	维护1万元	维护1万元
		OA系统		在实施	运用管理	
		QQ公务群	运行中	运行中	运行中	运行中
		电子屏	0.5万元		2万元	
		门禁监控系统	0.8万元			
		内部网站				
		网络维护费	0.8万元/年	0.8万元/年	0.8万元/年	0.8万元/年
3	经营服务信息化	电子商务	大客户部	1.5万元	1.8万元	1.8万元
		对外网站维护费		0.5万元	0.6万元	0.6万元
		产品样本	5万元			

4	其他					
小计 (万元)			4877.28 万元	208.8 万元	206.2 万元	4.2 万元
不可预见费用列支 (万元)			-	-	-	-

(九) 风险控制

1、规范会计管理制度，严格执行资金借用、报销流程；规范印章使用管理流程、订单管理流程和合同管理流程。有资产出入库登记、领用、发放制度及流程。建立原材料、五金件领用和成品发货流程。每半年进行一次全面有效的财务分析，为企业管理提供决策依据。重大投资过程中，有投资方案的可行性研究与收益预测，通过可行性研究，确认投入开发，取得较好的技术经济和社会效益。

2、资产负债率和获利能力对债务偿付的保障程度有所改善。

(十) 信用和危机管理

1、已建立信用管理体系并运行，经杭州资信评估公司评估，信用等级为 AAA 级（2015 年 7 月-2016 年 7 月）。

2、编制《企业危机管理体系管理手册》，构建危机管理体系的各个职能，涵盖财务和市场管理。并建立《客户信用评价表》和《应收款明细及账龄分析表》等各类台账。

3、企业牢固树立“依法治企”观念，未发生安全和环境污染事故及偷漏税被查处行为。

图 5 《财务分析报告流程》

阶段	流程	责任者	工作标准 (内容与要求)	相关文件/记录
D1		上级主管部门、董事会	1) 财务分析标准: ① 目标标准, 包括财务预算标准中指标目标值; ② 行业标准, 即同行业在相同时期内的平均水平或近期平均水平; ③ 历史标准, 即本企业历史上最佳状况或最近一期状况的财务数据。 2) 《企业财务会计报告条例》。	 会计账簿和 有关资料
D2		主办会计	要求真实、准确、完整、及时。	
D3		主办会计	依据会计账簿和有关资料编制: 1) 主要财务指标完成情况: 以当期各主要财务指标 (营业收入、利润总额或净利润、利税总额和现金净流量等) 的实际数同分析标准进行比较, 概括揭示主要财务指标完成情况。 2) 营业收入、成本及期间费用、现金流量分析。 3) 财务比率分析: 销售增长率、销售利润率、流动资产周转率、资产负债率、已获利息倍数、期间费用分析。	 财务分析报告

			4) 财务风险分析: 资金安全率和安全边际率。	
			5) 财务预算执行情况分析, 财务趋势分析。	
			6) 管理评价与建议。	
D4		财务主管	符合法规、如实准确反映经营成果和目标完成情况, 提供考核依据	
D5		主办会计	向不同资料使用者提供财务分析报告, 符合会计法。	
D6		主办会计	《会计档案管理规范》	

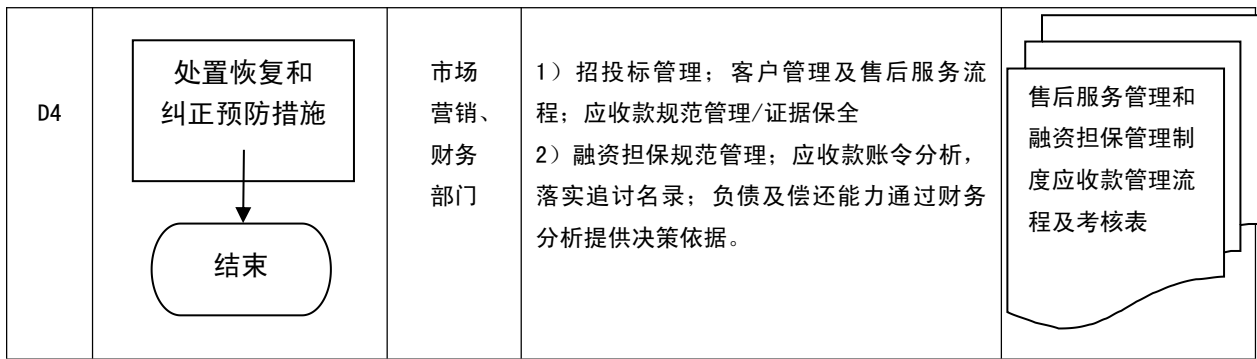
编制: 财务部长

审核: 财务副总

2015年6月28日

图6 《市场和财务风险管理流程》

阶段	流程	责任者	工作标准 (内容与要求)	相关文件/记录
D1		决策层及各部门主管	1) 各部门按照公司内控制定的风险评估总体方案, 根据业务分工, 配合内控项目识别、分析相关业务流程的风险, 确定风险反应方案。 2) 根据识别的风险和确定风险反应方案, 按照公司确定的控制设计方法和描述工具, 设计并记录相关控制。 3) 根据风险管理的要求, 修改完善控制设计。包括: 建立控制管理制度, 按照规定方法和工具描述业务流程, 编制风险控制文档和程序文件等。	
D2		市场营销、财务部门	1) 市场营销部门是市场风险的归口主管部门; 承担市场管理风险的直接领导、控制责任。 2) 财务部门是财务风险的归口主管部门, 承担财务管理风险的直接领导、控制责任。	
D3		市场营销、财务部门	1) 市场风险预警: ① 招投标流标风险; ② 优质客户抱怨预警; ③ 应收款证据预警。 2) 财务风险预警: ① 融资担保风险; ② 应收款追踪预警; ③ 资产负债率及偿还能力预警。	



编制：销售部长、财务部长

审核：销售副总、财务副总

2015年6月28日

图7 《安全生产管理主流程》

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
D1		董事长 总经理	1) 落实党政同责，董事长、党组织书记、总经理对本企业安全生产工作共同承担领导责任。2) 落实一岗双责，领导班子成员对分管范围内安全生产承担相应职责。3) 落实安全生产领导小组（由总经理任组长）	
D2		安全生产领导小组	4) 落实安全管理力量，配备专职安全员，各车间部门主管为兼职安全员，形成安全生产管理网络。	
D3		领导小组、 专职安全员	5) 落实安全生产报告制度，定期向董事会、业绩考核部门报告安全情况，必要时向社会公示。	
D4		领导小组 董事长 总经理 各车间、 部门主管 专兼职 安全员及 各车间、 部门主管	1) 安全责任到位：各级签订安全生产责任书，落实年度安全生产控制指标考核 2) 安全投入到位：劳动保护、环境保护投入、安全技术措施台账。 3) 安全培训到位：建立三级安全生产教育培训体系及台账。 4) 安全管理到位，安全设施完整有效，消防通道畅通，安全标识完整清晰。开展日常安全检查，落实危险源和危化品日常监控和事故隐患整改。 5) 安全救援到位：每年至少进行一次消防疏散演练。	

图 8 《环境因素/危险源识别和评定流程》

阶段	流程	责任者	工作标准（内容与要求）	相关文件/记录
D1		总经办各部门	总经办负责设计《环境因素/危险源识别评价表》，组织对各部门环境管理负责人培训，以便识别、评价环境因素和危险源。各部门于所从事活动中识别有环境影响的环境因素和潜在风险的危险源，填写《环境因素/危险源识别评价表》，上报总经办。	1) 三种时态：过去、现在、将来。2) 三种状态：正常、异常、紧急。3) 三种来源：活动、产品、服务。4) 两种范围：直接、间接。 环境因素/危险源识别评价表
D2		总经办各部门	用“因子打分法”对环境因素评价： 1) 取 a~g7 个因子，a~e 用于污染类环境因素评价，f、g 用于能源资源类环境因素评价。 2) 污染类环境因素的总分 M=a+b+c+d+e。当 M≥15 时，该环境因素为重要环境因素。 3) 能源资源类环境因素的总分 N=f+g。当 N≥7 时，该环境因素为重要环境因素。	a 排放量因子 1~5 分； b 排放频次因子 1~5 分； c 影响范围因子 1~5 分； d 影响的持续性或可恢复性因子 1~5 分； e 相关方关注程度因子 1~5 分； f 能源/资源消耗因子 1~5 分； g 可节约程度因子 1-3-5 分；
D3		总经办各部门	重大危险源的确定：危险源的综合评分=可能性大小判定 L×发生频率判定 E×危害程度判定 C。总分 D≥160 分的应判为重大危险源。以下是危险源的等级判定： a) >320 分的，属重大危险源，不能作业，立即停止。 b) ≥160~<320 分的，属重大危险源，须制订目标、指标及管理方案。 c) ≥20~<160 分之间，须制订安全须知。 d) 20 分以下的，根据具体情况而定。	1) 可能性大小 L 评分 0.1~10 分； 2) 发生频率 E 评分 0.1~10 分； 3) 危害程度 C 评分 1~100 分； 4) 危害等级的确定： ≥160~<320 高度危险，需要立即整改。≥20~<160 分之间，须制订安全须知。20 分以下，根据具体情况而定。

(十一) 项目评估与绩效说明

1、该项目 2015 年 12 月 28 日经杭州市富阳区经济和信息化局组织验收，取得 94 分的优异成绩（总

分 100 分、加分项 4 分共 104 分），名列 28 家参评单位第一名。成为“精细化管理达标示范企业”。

2、产品质量可追溯,客户满意度从 95%提高到 97.8%。

3、实施定岗定编工作，通过剥离非塑料管件产品，压缩富余人员，总人数压缩 20%以上，大大降低了人工工资成本。2015 年 10 月止，管理费用占销售收入 7.36%，比 2014 年 9.1%下降 19.12%，管理费用同比节约 480 万元。营业成本 23672 万元，占销售收入之比为 77.86%，与 2014 年营业成本 26520 万元占销售收入 83%比，下降 5.14%，同比降低营业成本 1363 万元，实现净利润 906 万元。

4、通过积极创新、质量改进、品牌创建、优质服务等活动，企业工业增加值率由 2014 年的 9.12%提高到 2015 年的 12.59%，提高了 38%。超强超韧耐高温（MTT）管材试制创新 2015 年 7 月 8 日获得发明专利证书。大口径增强复合型缠绕结构壁管材研制创新 2015 年 8 月 26 日获得发明专利证书。

五、结束语

精细化管理，虽然我们跨出了第一步，也收获一定效果，但任重道远，在今后的日子里，要进一步巩固落实、深化，不断提高管理水平，完善现场管理，提高信息化管理水平，狠抓产品发展方向，调整公司组织结构，完善公司的管理职能，建立目标预算和监督管理机制。继续实施精细化管理方案，逐步向“管理制度化、制度流程化、流程信息化”发展。提高管理水平和工作责任性。

投稿邮箱：glzx1984@sina.com

联系电话：010-68701269\68701770

中国企业联合会网址：www.cec1979.org.cn

中国企业联合会管理咨询委员会网址：<http://www.cec1979.org.cn/glzxs/>

中国企联职业经理人资格认证网：<http://cpmq.cec-ceda.org.cn/>

