

中国石油和化学工业联合会
中国化工企业管理协会
贯彻国家十一部门“关于引导企业创新管理
提质增效的指导意见”、推进《十三五》
化工企业管理创新工作实施纲要

(征求意见稿)

习总书记系列讲话和党的十八大以来的相关文件，对企业创新予以高度重视并做出一系列重要指示。最近国家十一部门发布的“关于引导企业创新管理提质增效的指导意见”，全面贯彻党中央、国务院经济工作的部署和举措，对企业管理创新理念、目标、原则、途径及保证条件、工作重点等方面都做出具体明确的要求和规范，是化工企业开展创新管理、提质增效的重要指导性文件。“十三五”时期，企业管理和管理创新有着巨大的历史机遇，需要众多的创新智慧和扎实的工作。为深入贯彻党的十八届三中、四中、五中、六中全会精神，全面执行国家十一部门发布的“关于引导企业创新管理提质增效的指导意见”，特编制此实施纲要。

企业管理创新的目标和要求

(一) 中国石油和化学工业“十三五”规划，提出了由石油和化工大国向强国跨越的战略目标。石油和化学工业强国有四个主要标志，一是拥有一批具有自主知识产权、能够占据世界技术制高点、引领行业发展潮流的产业核心技术；二是拥有一批具有国际竞争优势的企业和企业集团；三是具有较强的产业国际投资、经营和贸易的能力；四是拥有一批具有国际竞争优势的一流技术、管理人才和享有国际影响力的产品品牌。这也是“十三五”化工企业管理创新的总体任务。

(二) 我国是位居世界第一的化工大国，近年来化工企业管理和建设取得了长足进展。但当前面临的经营环境依然严峻：世界经济仍

处于深度调整期，我国经济发展进入新常态，经济下行压力加大。面对市场的急剧变化，科技的飞跃发展、企业的激烈竞争，为化工企业管理提出了全新的挑战，创新已成为化工企业生存和发展的根本出路。但从整体来看我国化工企业创新能力不强，发展方式仍比较粗放，高消耗、高成本、高污染、低效率、低效益以及生产经营成本持续上升，部分传统产品产能过剩等问题比较突出；企业中重硬件轻软件、重规模发展轻管理挖潜等观念依然存在；企业基础管理、综合管理普遍薄弱；一些新建企业在管理上亟待科学规范，即使管理水平先进的化工企业与发达国家相比仍存在不小差距。在新常态下持续推动企业管理创新显得格外紧迫和重要。

（三）“十三五”期间化工企业管理创新目标，主要是引导企业贯彻落实“五大发展理念”，加快战略转型，开源节流，苦练内功，创新生产经营模式和管理方法，使全行业经营管理水平有一个大幅度提升；有计划、有步骤地推进化工企业经营管理队伍的职业化进程；制订并落实一批与国际先进水平对标、符合中国化工实际的企业管理标准和相关规则；到2020年完成“5134”工程：即培育出50家以上管理创新有特色、有成效而且达到或接近国外先进管理水平的典型企业；每年评定100项以上国家级、化工行业级管理创新成果；初步建成全国和重点省市的化工管理培训、企业管理咨询和管理创新信息交流三大平台；在推动创新战略管理、聚焦效率管理、强化技术管理、夯实基础管理等重点工作上有突破性进展。

（四）企业管理创新的指导思想是：认真贯彻党的十八大以来历次会议和习总书记系列重要讲话精神，全面落实《中共中央、国务院关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》及国家十一部门《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》，推进企业以深入改革、提升市场竞争能力为主线，以提高发展质量和效益为中心，以推动结构性改革为重点，着力加强创新驱动、结构调整、低

碳循环发展、强化管理提质增效，探索适合化工企业特点的管理创新途径，为促进化工行业持续健康发展作出积极贡献。

创新战略管理

（五）当今已进入更加激烈的战略竞争时代，企业战略决定着今天的生存和明天的发展。战略管理的核心是市场定位。尽快走向高端化、差异化的市场定位，是当前每个化工企业面临的紧迫任务。在创新市场定位的选择中，一般应遵循以下原则：产业链延伸原则，即在企业现有产业链的上下游方向选择；产业优势互补原则，即抓住跨行业、跨产业发展机遇实现企业可持续发展；专有优势独立发展原则，即保持企业在差异化发展中的稀缺资源和市场竞争的核心优势，走“专精特新”的成功发展之路。抓住“一带一路”和“走出去”等战略机遇，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。

（六）加快推动企业战略转型。积极发展服务型制造，变销售产品为向客户交付使用价值，实现产品的服务化。从客户需求出发，增加服务环节投入，延伸产业链，提升价值链。实施跨界融合战略，提高战略灵活性和适应性。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。合理调整业务流程、组织架构和管理模式，适应服务化转型的需要。

（七）推行信息化和工业化的深度结合摆在管理创新的核心位置。树立互联网战略新思维。企业管理层面对经济互联网化的加快及、复杂、动态的企业环境，必须对企业的战略思想、战略目标、战略重点、战略阶段和战略对策等要素利用互联网模式重新整合。通过发挥工业技术、信息技术等牵引作用，推动业务流程、组织结构和管制制

度的同步优化变革，建立适应信息时代要求的管理理念、生产方式、组织形式、营销服务和新型管理模式。尤其化工 500 强企业更要先走一步，使互联网+成为提升企业生产经营、夯实管理基础、增强竞争能力的有效抓手。

聚焦效率管理

（八）企业管理的基本职能就是生产要素效率的最大化。加快从要素驱动发展向创新驱动发展的观念转变，围绕提升劳动、信息、知识、技术、管理、资本的效率和效益开展管理创新。尤其聚焦销售收入利润率、流动资金周转率、全员劳动生产率和全要素生产率四个关键指标，通过改进企业盈利能力、资金周转水平、劳动力创造能力和全要素效率提升企业竞争力水平。要与国际国内一流企业对标，狠抓管理重点环节，突破薄弱环节，使企业管理加快走向规范化、集约化，持续推进开源节流、降本增效，向管理要潜能、要效率、要效益。

（九）强化资源能源集约管理。化工是能耗大户，企业要建立有效的能源管理体系，在生产经营的各个环节提高能源利用效率，落实节能减排技术措施，提升能源管理水平。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，推进产品结构调整升级，开发低耗能、高附加值的产品。加强资源能源的精细化管理，完善原材料领用、仓储、回收等管理制度，加强和优化库存管理。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，降低采购及物流成本。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。积极稳妥开展企业兼并重组。提高集团管控能力，发挥企业整体优势。

（十）精打细算，加强成本控制管理。推行全面预算管理，强化预算全过程控制和刚性约束。树立战略成本理念，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，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，优化资金结构，加快资金周转速度。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。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。

（十一）创新内部市场化经营机制。创新企业组织运营体系与组织模式，根据企业实际探索建立小型化、扁平化的内部市场化经营主体，并赋予相应的责、权、利，最大限度激发内在活力和创造力。根据内部市场化需要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、内部仲裁等机制。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、分配工作。

（十二）尽快建立一套以互联网支撑的企业运营机制，在管理模式、发展方式、竞争策略等方面大胆创新，探索企业营销互联网化、产品互联网化、服务互联网化、运营互联网化。有序实施生产装备的智能化改造，积极发展网络协同制造、云制造等新型生产模式。积极发展电子商务等营销渠道，搭建客户零距离互动平台，利用云计算、大数据等技术深度挖掘客户需求，以适应当前需求个性化、消费移动化、传播社交化的市场发展新趋势，掌握市场主动权。

（十三）加强全面风险管理。健全企业风险管理体系和相关责任制度，建立风险管理信息系统和预警机制，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，从严控制企业对外担保、抵押、质押等业务。结合实际加强汇率风险管理。严格安全生产管理，健全生产操作规范和安全生产责任制，强化监督检查。进一步增强企业社会责任管理，把节能降耗、环境保护和生态效益纳入企业发展评价体系，持续提升绿色化工建设水

平。加强企业诚信建设，坚持依法治企、守法经营，公平参与竞争，积极维护市场秩序，妥善处理企业在市场经营中遇到的法律纠纷，防范企业形象危机。

（十四）推行精益管理。精益管理企业战胜困境一种最有效的管理方式，其核心是消除一切无效劳动和浪费，全员参与、持续创新，尽善尽美。做好流程梳理和浪费辨识工作，从争优质、降成本和创高效出发，对市场需求作出快速响应。积极开展精益研发、精益生产、六西格玛管理、精益物流或供应链管理等活动，利用高效的工具和手段，拓展精益管理的广度和深度，探索精益管理与信息化有效融合的新型管理模式，培养一批弘扬“工匠精神”、持久开展精益管理的骨干力量，全面提升员工素养，切实促进化工企业管理由粗放型向集约型转变。

强化技术管理

（十五）化工行业是高度技术密集和资金密集型的行业，对技术管理和技术创新有着悠久传统和高标准要求。“十三五”期间要认真贯彻《国家创新驱动发展战略纲要》，落实《石油和化学工业“十三五”科技发展指南》确定的目标任务，从能源新技术和新能源技术、化工新材料、精细与专用化学品、现代煤化工、节能环保等重点战略方向抢占科技制高点。化工企业要依据全行业布局制订自身科技发展规划，加大研发平台建设力度，调整企业产品结构，提升企业创新能力。尤其要千方百计扩大企业技术创新的渠道来源。在加强自身的研究开发的同时，还要主动采取“买青苗”、“借外脑”、“建平台”的方式，因地制宜的建立起内外结合的技术来源新体制。

（十六）科技创新和管理创新是企业腾飞的两个轮子，缺一不可，要坚持两手抓、两手硬。建立起以市场为导向，以技术创新为核心，以管理创新为基础和保障的企业创新体系。充分发挥管理创新对科技创新的服务和促进作用，把管理创新工作融入科技研发立项、团队协

同、人才培养、财务核算直至成果转化及产业化评价的全过程。研究和实施科学的管理方法，探索产学研用合作发展的体制、机制，创新技术管理的新途径、新模式，结合技术创新总结管理经验，推动企业技术、管理创新比翼双飞。

（十七）高度重视质量、品牌管理和工艺、设备管理。建立健全全员、全生命周期的技术质量管理体系，加强研发设计、供应采购、生产工艺、包装检验、库存运输、销售服务等全过程质量控制和管理。严格执行生产工艺、设备保养维修等规章制度及操作规程，加强生产装备维护、改造、升级和安全教育。加强品牌战略规划制定和实施，建立完善相关标准体系，打造技术创新、技术管理、品牌建设一体化全链条，提升自主品牌的创新内涵和附加值，开拓知名品牌创建工作。

（十八）改进和完善技术创新的激励机制。坚决打破目前企业存在的“多劳不能多得，少劳也不会少得”分配弊端，切实体现“按劳分配”，有效调动广大员工、特别是科技人员的积极性。对于绩效突出的，要给予实实在在的奖励。贯彻实施《国家知识产权战略纲要》，重视知识产权保护，建立相应的组织结构、制订企业知识产权管理规范、程序和具体办法，有效地形成研发创新、知识产权管理与法制建设联动发展的管理体系。

夯实基础管理

（十九）进一步完善现代企业制度。深入推进企业体制机制改革，是企业全面创新管理、加快发展的根本保障。继续健全公司法人治理结构，厘清股东会、董事会、监事会、经理层的职责权限，实行各负其责、协调运转、有效制衡、分类分层高效管理。国有企业按照社会主义市场经济发展要求完善资产管理体制和市场化经营机制，有效地增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。

（二十）加快经营管理队伍职业化建设。充分发挥企业家在管理创新中的引领与带头作用。勇于解放思想，树立“但凡现实存在的，

都是可以改变的”的思想方法和辩证唯物主义观点，有勇气批判“中庸”文化、安于现状等传统观念，敏锐地从管理现实中发现、解决问题。带领广大员工认真学习，严谨务实，创造出更多具有时代特征的管理实践创新和理论探索。结合管理创新深入开展专业化、职业化的企业管理培训，根据市场化需求有步骤地实施职业经理人制度。全面提高经管人员素质。落实人才发展战略，加速培养管理创新的综合性人才，激发他们的创新激情，挖掘他们创新潜力，使之成为企业持续创新的中坚力量。

（二十一）继承和弘扬化工企业管理优良传统，这是几代化工人辛勤积累的宝贵精神财富。继续推广大庆、吉化的管理精髓，继承化工企业创建“无泄漏工厂”、“清洁文明工厂”及“化工六好企业”的艰苦奋斗精神和科学扎实态度，持之以恒地把党的政治优势转化为企业的发展优势，坚持物质文明和精神文明建设一起抓，培育和发扬吉化的“四种精神”，全心全意依靠工人阶级办企业，坚持不懈抓基础、打基础、练内功、提素质，打造严细快作风和企业管理基础特色，结合继承求创新，在创新中求发展，努力打造具有中国特色的社会主义化工企业。

（二十二）营造创新的企业文化。全面学习贯彻关于建设创新型国家、创新型企业的系列方针、政策，把管理创新纳入企业战略和工作计划，把创新绩效列入管理人员考核标准。落实企业民主管理，经常组织群众性革新改造、民主评议及合理化建议活动，营造万众创新的良好环境。树立持久的创新价值观，形成创新光荣、奖励成功、允许失败的浓厚氛围，充分发挥广大员工管理创新的智慧与创造力。

（二十三）完善企业管理基础工作。适应信息化的发展，全面落实企业定额管理、计量管理和标准化工作。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、全生命周期、全产业链计量服务。健全以岗位责任制为重点的企业规章制度。完善企业内外信

息网络，保证提供管理决策的信息及时、全面、精准。以管理创新推动班组建设，改变传统的班组管理观念和方法，打造班组管理信息化、规范化、科学化、系统化，推广企业班组开展社会主义劳动竞赛和达标、争优等升级活动，奠定企业扎实的管理基础。

加强引导服务

（二十四）加强组织领导。中国石油和化学工业联合会成立了“全国化工企业管理创新指导委员会”，由主要领导牵头，把管理创新当做一项重要战略举措来抓。各化工专业协会、省市石化行业协会及重点化工园区，也应确定一名主要领导专（兼）管企业管理创新工作，并指定一名联络人员同化工企业管理协会沟通交流。联系实际制定具体工作方案，建立有效机制，切实把各项任务措施落到实处。

（二十五）培育典型示范。典型具有不可估量的带动作用。提高企业创新能力，必须坚持典型引路。特别围绕创新商业模式、收购兼并、市场开拓、绿色发展、智能制造、国际化经营、产能调整优化、协同创新和自主创新能力建设等当前的难点、热点问题，发现和培育有作为、有创新、有成效的典型进行总结推广。开好“全国化工企业管理创新大会”，评定当年化工行业级管理创新成果，通过编撰成果汇集、组织培训研讨、召开经验交流会、现场会等多种形式，推广示范经验。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。

（二十六）强化服务指导。组织“向企业送管理”活动，组建以专业管理咨询师（顾问）、资深管理人员和优秀企业家结合的高水平咨询队伍，深入企业开展管理诊断、现场指导、专项培训和管理咨询服务。实施企业经营管理人才素质提升培训工程，培养造就一批优秀企业家和高素质经营管理人才。为企业主动提供政策、法制咨询和公共信息服务。《中国化工报》、化工网站、《化工管理》杂志等媒体做好对化工企业管理创新宣传引导工作。要深切关心化工企业家、职业

经理人的工作和生活，及时向政府相关部门反映他们的诉求，热心帮助企业解决创新管理、提质增效中遇到的困难和问题。在服务指导中尤其要重视开展非公有制和中小化工企业的工作。

（二十七）统筹安排，分类指导。要把加强管理与稳增长、调结构、促改革等结合起来，妥善处理和发展的关系，管理创新与科技创新的关系，加强管理中继承和创新的关系，使管理创新同生产经营紧密结合，与转变作风、从严治党和加强领导班子建设紧密结合，推动企业经济效益和精神文明建设全面提升。企业管理创新要从实际出发，由本企业、本部门最需要解决的瓶颈问题入手，循序渐进，从易到难，从小到大，逐步巩固和发展管理创新成果。指导管理创新要因地制宜、因企制宜，不能赶指标、“一刀切”，注重保护企业的创新积极性，实现企业管理创新的常态化、持久化。

习近平总书记在全国科技创新大会上强调：当今的世界，不创新不行，创新慢了也不行。各化工行业协会承担着服务企业、规范行业、辅佐政府、助推社会的光荣历史使命。在企业创新这个可以大有作为、大有成就、拥有美好未来的舞台上，要恪守职责，尽心竭力地发挥引导、服务和促进作用，为实现我国由石油和化工大国向强国跨越的战略目标做出新的贡献。

（注：本征求意见稿在广泛听取意见后修改、完善，再以正式文件印发。请各单位将建议和想法尽快反馈到中国化工企业管理协会。

联系电话：010—58650276 010—58650146

传 真：010—58650149

邮 箱：13426324638@163.com)

2016年11月15日