

9、工业和信息化部办公厅关于印发《工业中小企业管理提升指南（试行）》的通知

工信厅企业〔2024〕54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：

为贯彻落实党中央、国务院关于促进中小企业专精特新发展的决策部署，按照《关于进一步支持专精特新中小企业高质量发展的通知》（财建〔2024〕148号）有关要求，工业和信息化部组织编制了《工业中小企业管理提升指南（试行）》，现印发给你们。

各单位要强化宣传解读，因地制宜组织开展工业中小企业特别是专精特新中小企业管理诊断和咨询服务活动，推动工业中小企业提升科学化规范化管理意识，改进管理措施，提升管理水平，促进中小企业高质量发展。

工业和信息化部办公厅

2024年8月29日

工业中小企业管理提升指南（试行）

习近平总书记多次强调“促进中小企业专精特新发展”“练好企业内功，特别是要提高经营能力、管理水平”。党的二十届三中全会提出“支持和引导各类企业提高资源要素利用效率和经营管理水平”。提高企业管理能力和水平，是推动中小企业内部挖潜、降本增效、防范风险的重要手段，是促进中小企业专精特新发展的内在需要，也是推进新型工业化建设的必然要求。为贯彻落实党中央、国务院关于促进中小企业专精特新发展、推进新型工业化的决策部署，推动工业中小企业提升管理能力和水平，特制定《工业中小企业管理提升指南（试行）》（以下简称《指南》）。

一、总体要求

《指南》主要面向工业中小企业特别是专精特新“小巨人”企业、专精特新中小企业、科技型和创新型中小企业，管理咨询服务机构和中小企业公共服务机

构，地方各级中小企业主管部门。《指南》旨在帮助工业中小企业提高科学化规范化管理意识和水平，提升服务机构提供标准化规范化管理诊断咨询服务的能力，为各地推进中小企业管理诊断工作提供指引。实施中坚持以下原则：

坚持企业主体、需求导向。尊重市场经济规律和企业主体地位，以中小企业实际需求为导向，以企业管理存在问题为牵引，因企制宜推进中小企业管理提升工作。

坚持政府引导、协同联动。充分发挥有为政府作用，加强政策支持、资源统筹和服务协同，推动形成多方参与、专业高效的工作格局，营造良好服务生态。

坚持分类指导、分步实施。工业中小企业管理提升工作遵循由点及面、由易到难的思路，针对不同类型企业特点，分层分类分步实施，突出重点企业、重点领域，注重实效。

二、提升企业战略管理能力

（一）明确战略定位。引导中小企业以长期可持续发展为导向，明确企业的使命、愿景、价值观，凝聚全体员工向心力。明确企业主业和发展方向，以及中长期战略目标和中短期工作目标、关键任务、责任分配、预期成果。建立清晰、详细的战略执行计划和监控评估机制，定期检查战略执行进度和效果，及时调整优化。

（二）明晰市场定位。引导中小企业明确企业的核心竞争力，即产品能为客户解决什么痛点难点问题或者能为客户带来什么独特价值。基于行业和地理位置、自身优势等因素，精准定位细分市场和潜在客户群体，明确主要竞争对手、对标标杆以及自身的优势差距。

（三）塑造企业文化。引导中小企业建立与企业使命、愿景、价值观相适应的企业文化，强化创新导向，并加强内部宣贯和外部展现。积极组织知识分享、社会服务、文艺体育、团队拓展等方面的活动，营造尊重信任、积极向上、奋发进取的良好文化氛围。

三、提升企业人力资源管理能力

（一）保障关键岗位人员配备。引导中小企业评估部门和岗位设置与企业发展匹配情况，建立招工、人才引进机制，招聘人员数量、结构、质量基本满足需

求。员工的技能、经验和资质与岗位要求基本匹配，具有较高的适应性和未来发展潜力。为关键岗位建立人才培养和备份计划，确保人才持续供应和稳定传承。

（二）完善薪酬制度。引导中小企业建立清晰公平的薪酬制度，明确薪酬政策依据、构成、差异的原因及调整机制，激发员工积极性和创造力。为管理层、部门和员工设定明确工作目标、任务、责任和预期成果，并建立绩效评价机制，为高贡献、高技能人才制定个性化激励机制。

（三）完善培训体系。引导中小企业以提升员工工作热情和工作技能为导向制定培训计划，使所有员工都有机会参与相关培训。培训方式灵活，内容丰富，实用性强，建立培训效果评估机制，根据反馈意见调整优化培训计划。

（四）增强员工福利。引导中小企业依法为员工提供“五险一金”。统筹考虑企业实际情况和员工福利需求，逐步提供补充性保险和健康体检、节日福利、重大事件补助等员工福利，以及适度的文体设施，增强员工的归属感和认同感。

四、提升创新管理能力

（一）塑造创新文化。引导中小企业建立鼓励创新的文化，对创新风险具有包容性，建立创新成果激励和利益分配机制，为团队提供良好的创新氛围和支持。研发团队与生产、营销等部门紧密沟通，形成需求、问题等与创新的正向循环。

（二）加强产品创新。引导中小企业建立标准化的产品开发流程，制定需求分析、设计、原型制作、测试和反馈收集等全流程操作手册。积极利用外部资源提高创新效率，寻求高校、科研院所科技成果转化机会，探索与上下游合作伙伴在技术和产品创新上合作，形成协同创新关系。

（三）加强知识产权管理。引导中小企业建立完善的知识产权管理体系和技术创新发展路线图，建立迭代式创新机制。运用专利、版权、商业秘密等手段，提高知识产权保护能力。加强知识产权资产管理，能够科学核算知识产权资产。增强全员知识产权保护意识，严格遵守相关法律法规。

（四）鼓励客户参与。引导中小企业以市场需求为导向，确定研发方向。构建需求预测模型，在产品开发过程中引入客户参与，充分了解客户需求，使产品紧跟市场前沿。采用敏捷开发等方法，根据市场变化对技术和产品迅速迭代优化，缩短开发周期，加快新产品上市。

五、提升生产管理能力

（一）实施精益生产。引导中小企业以创造客户价值为导向，制定从采购、生产到销售等全流程的标准操作流程，消除冗余工序和浪费。通过价值流分析，找出增值和非增值环节，实施拉动式生产，根据客户订单需求安排生产计划。坚持“全员参与、持续改善”，采用六西格玛或精益管理等持续改进方法，不断提升员工的精益理念和技能。

（二）推进生产智能化。引导中小企业推进生产计划排查与排程的数字化管理、智能化调度，采用数控装备和自动化生产线监控关键工序，生产实现全过程实时自动化监控，关键环节实现在线视频监控，办公及生产关键岗位实现网络覆盖，生产作业与现场物流实现协同管理。

（三）强化质量管理。引导中小企业对照《制造业质量管理能力评估规范》开展自我评价，针对短板弱项持续优化改进。制定年度质量目标，建立质量绩效指标体系，定期开展测量、分析和评价，识别问题并持续改进。明确质量管理岗位及职责，专人负责品质检验与保证活动，通过数字化检测、质量精准追溯、质量协同等数字化手段提高质量控制能力。鼓励企业持有经中国合格评定国家认可委员会认可的有效的质量管理体系认证证书。

（四）注重绿色生产。引导中小企业将绿色低碳发展理念贯穿于产品设计、原材料采购、生产、运输、储存、产品销售、使用和报废处理等全过程。立足于节能降耗，引进节能设备和环保材料，采用绿色生产工艺，减少资源消耗。若有污染物排放或废弃物处理等，应符合相关标准要求。

（五）加强应急管理。引导中小企业建立应急管理体系，创建安全管理、操作行为、设备设施、作业环境的标准化体系，实行全员安全生产培训制度和安全隐患排查制度，预防事故发生。建立突发事件处理预案，明确响应流程、责任人、沟通机制、资源需求和责任处置机制，并不断改进。

六、提升供应链管理能力

（一）加强供应商管理。引导中小企业建立完善的供应商管理制度，加强供应商资质审核、信用管理和绩效评价，与供应链伙伴建立紧密的协作关系。定期进行供应链风险评估和供应商审计，制定应急预案，确保供应链稳定。

（二）加强库存和物流管理。引导中小企业建立出入库管理制度，通过数字化系统实现采购、生产和销售物流的自动入库、盘库、出库管理。建立仓储与配

送联动模型，优化配送流程和时序，按照订单及时定量配送，提高货物周转效率，降低配送成本和货损率。

七、提升营销管理能力

（一）加强资质管理。引导中小企业充分了解本行业相关资质要求，以及进入行业龙头企业供应链的相关资质要求，尽早取得相关资质，并根据龙头企业分类分级管理要求，采取针对性措施提升合作关系。

（二）加强客户关系管理。引导中小企业以稳定并扩大客户群为导向，建立覆盖售前、售中、售后全过程的客户关系管理制度，提供规范优质的客户服务，提高客户满意度。建立有效的客户反馈系统，针对客户意见优化产品。提高服务团队响应速度，形成问题受理和满意度反馈的闭环机制。

（三）加强营销渠道管理。引导中小企业以提高市场占有率为导向，建立多样化的销售渠道，建立合作伙伴动态管理制度。积极利用电子商务平台、社交媒体平台、展览展会等有效触达潜在客户群体，多渠道展示企业的产品和技术能力、典型应用案例，增强品牌专业形象。

八、提升财务管理能力

（一）加强现金流管理。引导中小企业建立稳健的现金流管理制度，维持持续稳定的现金流，保持能够应对突发事件的现金储备。建立财务规划和重大决策审查制度、现金流风险评估和预警机制，有效规避财务风险。加强现金流过程管理，重点关注库存、应收应付账款等关键点。

（二）加强成本和预算管理。引导中小企业建立全流程成本管理制度，深入分析成本结构、变动规律和影响因素，优化成本控制。通过业财应用平台等数字化系统，支撑成本管理、项目预算等科学决策。有条件的企业可以建立全面预算管理制度，定期分析报告预算执行情况。

（三）加强内控内审。引导中小企业建立财务内控管理体系，包括授权审批制度、会计系统控制、财产安全控制、业务程序控制等。建立相对独立的内部审计人员和制度，有条件的企业建立外部审计制度。建立风险评估机制，定期对资产管理比率指标进行评估和考核。

（四）加强融资管理。引导中小企业根据企业发展需求、财务状况、融资环境等，进行融资筹划。综合考虑融资规模、期限、成本等因素及企业融资结构、

融资能力、融资风险等，选择适合的融资方式。加强融资管理，明确还款计划，分析潜在风险，保障偿债能力。

九、提升决策管理能力

（一）规范企业治理。引导中小企业规范治理结构，合理确定股东数量、股东结构、股东出资、股份比例，明确主要股东的权利和义务。若为家族企业，要明确企业产权结构，实现个人财产与企业财产分离，明确企业法人财产占有量、家庭成员间产权分配，股权量化到人。

（二）推进数字化应用。引导中小企业以降本增效提质为导向，推动主要业务环节数字化，提升管理规范化、标准化水平。根据企业实际，优先选择“小快轻准”（小型化、快速化、轻量化、精准化）解决方案，注重系统集成，确保数据自由流动，有效支撑业务流程自动化和工作协同。

（三）加强决策支持。引导中小企业培养数据驱动的决策文化，通过大数据、人工智能等应用，构建智能化的预测、预警和决策模型，支持科学决策。制定详细的数据安全策略和数据备份机制，保障业务稳定运行。

十、提升公共形象管理能力

（一）提升公共关系。引导中小企业制定务实有效的公共关系策略，传播和维护企业形象，确保对外沟通的一致性和专业性。制定品牌传播策略，使目标客户能够准确识别并理解企业的价值主张，提升市场认同感。建立舆论危机管理预案，确保危机发生时迅速反应，降低负面影响。

（二）注重社会声誉和责任。引导中小企业坚持依法合规、诚信经营，聚焦主业、精耕细作，不断提升产品和服务质量，改善客户体验，增强品牌的可信度和美誉度。积极承担社会责任，参与和实施社会服务项目，如慈善捐助、公益活动、教育支持、改善公共设施等，回馈社区和社会。

十一、加强组织保障

（一）强化政策协同。要把《指南》推广应用与优质中小企业梯度培育结合起来，积极开展管理诊断、管理咨询、管理评价、人员培训等公益服务，帮助中小企业提升管理水平。要通过财政补贴、政府购买服务等方式，结合实际对专精特新中小企业等管理诊断服务提供支持。

（二）强化服务支撑。要结合年度中小企业服务行动、中小企业服务月等活动，发挥中小企业公共服务示范平台、小微企业创业创新示范基地、中小企业特色产业集群等作用，围绕推广应用《指南》开展普遍性管理提升服务。要加强中小企业经营管理人才培训，把《指南》纳入培训内容。

（三）强化统筹协调。要积极发挥各级中小企业公共服务机构作用和管理咨询专业服务机构优势，基于《指南》研究提炼标准化、产品化、模块化、快速化的诊断咨询服务。工作推进过程中，要尊重企业意愿，不得强制推广或谋取不正当利益。要积极总结和宣传推广中小企业管理创新的典型案例，引导中小企业看样学样，提升管理水平。