

临沂市人民政府
关于依托高端管理咨询公司提升骨干企业
战略管理能力的指导意见
临政发〔2014〕18号

各县区人民政府，市政府各部门、各直属机构，临沂高新技术产业开发区管委会，临沂经济技术开发区管委会，临沂临港经济开发区管委会，各县级事业单位，各高等院校：

为加快提升骨干企业战略管理水平，深入推进“1531”骨干企业培植计划，着力增强全市工业经济科学跨越发展内生动力，结合我市实际，现就依托高端管理咨询公司提升骨干企业战略管理能力，提出以下指导意见。

一、充分认识提升骨干企业战略管理能力的重要意义

近年来，我市广大企业加快建立现代企业制度，不断完善法人治理结构，加大人才引进与培养力度，经营管理水平明显提高。但随着行业竞争不断加剧，转型升级压力加大，企业战略管理能力不强问题日益突出。主要表现在：一些企业发展理念相对落后，缺乏顶层设计，商业模式创新不足，自身优势得

不到有效发挥；一些企业发展严重依赖传统路径，简单跟随，重复投资，找不准发展突破点；一些企业战略规划不够清晰，产品定位、品牌设计、企业形象特点不突出；一些企业管理基础薄弱、机制老化、人才匮乏，在日趋激烈的市场竞争面前信心不足、办法不多。解决这些问题，必须从提升企业战略管理能力着手，坚持从市场中寻求智力资源支持。采用国内已经比较成熟的市场化运作模式，引入国内外高端管理咨询公司，积极利用市外智囊、信息、经验、公共关系等各方面“软”资源，帮助企业尽快提升战略管理和策划水平，是加快我市骨干企业转型升级，实现自我突破、自我跨越发展，顺利完成“1531”培植计划的重要路径，也是全市转变经济发展方式，加快培育现代产业体系，走内涵式发展道路的重要举措。

二、总体要求和重点任务

坚持“政府引导、市场运作、双向选择、财政适当补助”的原则，以企业为主体，以绩效为导向，依托国内外高端管理咨询公司资源优势，因势利导、突出重点、一企一策，解决骨干企业发展中的管理短板和战略决策中的薄弱环节，通过自主优化、引进吸收，持续加强和改进企业战略管理，全面推动企业转型升级和跨越发展。

（一）建立现代企业制度。树立现代企业经营理念，完善公司法人治理结构，建立健全“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。深化企业内部人事、薪酬制

度改革，健全股权激励、制衡和约束机制。引进职业经理人，建立符合现代企业特点的组织机构、决策机制和管理体系，着力提升家族式企业管理模式。

（二）加强企业战略规划。树立战略发展理念，精心制定企业发展战略和中长期发展规划，明确战略目标和重点方向。引导骨干企业准确把握国内外宏观经济形势和行业发展趋势，加强战略分析、战略管理和战略控制。引导有扩张发展能力的骨干企业实施多元化发展战略，延伸产业链条，壮大企业规模、引导有行业特色优势的骨干企业发挥比较优势，实施差异化发展战略，走“专、精、特、新”发展道路。

（三）招引高端人才团队。结合企业实际需要，采用管理技术人员和团队的市场化选聘机制，帮助企业引进急需高端经营管理和技术人员及团队。建立员工职业发展规划和多元晋升通道，为优秀人才提供施展才华、实现自我超越的平台和环境。引进、完善薪酬激励机制，实现各类人才薪酬水平与业绩紧密挂钩，吸引、留住并充分发挥人才特别是核心高级管理人才、技术研发人才的积极性、创造性，助推企业发展。

（四）探索商业模式创新。积极探索适合企业发展和市场环境变化的商业模式，科学判断和设计商业逻辑、盈利方式和业务模式，提高价值传递效率。在客户需求和企业能力匹配的基础上，对企业现有客户群进行重新定义，细分和挖掘客户需求，创新客户价值，发现新的盈利增长点。研发和提供差异化、

专业化、高附加值的产品和服务，逐步建立对顾客的回应处理和支持体系。重视信息网络的平台作用，依托信息网络的发展，再造商业流程，推行网络营销。整合企业资源，优化供应链与营销链管理，构建战略联盟，加强业务协同，外包非核心业务，形成集群竞争力。

（五）引导企业资本运作。突出关键领域和重点行业，引导企业通过收购兼并、强强联合、大小联合、品牌联盟等形式实施整合重组，促进规模化、集约化经营，组建一批主业突出、拥有自主知识产权和知名品牌、市场竞争力强的大型企业集团。充分利用证券市场筹集社会资金和优化资源配置，通过挂牌上市直接融资、引入产业投资基金等措施，破解跨越发展的资金瓶颈制约，降低企业融资成本。

（六）诊断提升薄弱环节。依托管理咨询公司智力、信息、市场、客户等各类优势资源，帮助企业全面开展管理诊断工作，找准企业发展中存在的管理短板和瓶颈问题，提出优化改进措施和方案。

（七）引入战略合作伙伴。对接战略合作者，帮助骨干企业策划项目，引进战略投资，包括管理咨询公司管理、服务的产业基金等。整合企业外部优势资源，协助企业引入先进技术、管理经验、优质客户及其他公共关系资源，提升企业协同创新、市场开拓和其他关键业务拓展的核心竞争力，抢占行业竞争制高点，打造市场竞争话语权。

三、合作方式

通过逐户对接、双向选择，骨干企业与管理咨询公司签订委托管理咨询合同，约定合作方式和服务内容，突出绩效导向，协商确定多种形式的收费模式。

1. 咨询项目式。以咨询项目或投行项目为标的，签约界定工作目标、工作内容、工作周期、工作小组、付费标准、工作成果、验收方式等具体内容。

2. 成交佣金式。在投融资、并购、重组、股权转让、供应或经销协议达成、中介等项目中，咨询公司基于企业需求，以创造、设计和促成交易为工作目标，并按成交金额的一定比例提取佣金。

3. 常年顾问式。由咨询公司委派专家担任企业的日常顾问，在全面了解掌握企业生产经营状况的基础上，就宏观经济形势、重大政策解读、行业运行动态、市场机遇捕捉和风险规避以及企业经营决策、股东价值管理等企业关注的问题，随时因应企业咨询或主动提供管理咨询意见、建议，必要时，通过参加企业决策论证会议、商务考察活动、重大事项应对等方式，为企业决策发挥参谋助手作用。

4. 咨询换股权。咨询公司为企业提供咨询服务，免收或少收即期的现金付费，换取企业的部分股权作为咨询公司的收益。咨询公司成为企业股东，其利益和风险与企业兴衰盈亏捆绑在一起，咨询公司竭尽所能为企业服务。

5. 增长分利式。咨询公司为企​​业提供咨询服务，免收或少收即期的现金付费，在企业实现营业收入、利润、股权估值（市值）、融资等增长基础上，就增长部分提取一定比例的增长分成，作为咨询公司收益的主要方式。此种合作方式，尤其适合于市场营销、股权估值（市值）管理、股东价值管理、项目融资、招商引资等。

6. 投资入股式。咨询公司为企​​业提供“管理咨询+投资银行”的系列服务，不收或少收咨询费用，以优惠价格投资入股企业，成为企业股东。咨询公司通过协助企业成长、推动股权增值来实现收益。

7. 帮扶式。根据企​​业需求，咨询公司派出工作小组进驻企业，因应企​​业特点和具体情景，以直接帮办的方式，为企业解决具体问题，同时协助企业完成系统思考、建立运营和管理体系。通常按指定小组成员的服务周期签约。

8. 培训式。在准确识别企​​业需求和明确解决思路的基础上，以本企业为标本，以本企业面临的现实问题为案例，就解决问题所需要的理念、知识、技能、工具、方法、流程、标准等，为企业中高层管理群体设计培训课程，在决策论证中学习培训，在培训学习中论证决策。

9. 职业经理和独立董事委派。咨询公司向企​​业委派职业经理人或董事会成员，受委派人以到企​​业任职或兼职的方式为企业提供决策咨询服务。咨询公司、受委派人和企​​业三方签约，

约定任职职务、责任权利义务和服务期限，企业向咨询公司支付费用，咨询公司对派出人继续提供员工待遇、资源链接等支持。

四、保障措施

（一）加强组织领导。各县区、开发区和市直有关部门要进一步提高骨干企业依托高端管理咨询公司提升战略管理能力重要意义的认识，将骨干企业战略管理提升工程作为实施“1531”培植计划的重中之重，认真组织实施。市经信委负责国内外高端管理咨询公司的考察、对接和引进、推介工作，会同市骨干办和各帮扶组，组织管理咨询公司与骨干企业一对一对接，并在企业管理咨询过程中发挥好协调和纽带作用，及时总结经验，发现问题，不断完善推进机制。各骨干企业主要负责人要高度重视，舍得投入，选准突破点，组建精干高效的工作班子，落实责任，积极推进。

（二）实施财政奖励政策。对首次引入国内外高端管理咨询并取得显著成效的企业，市财政实施“以奖代补”政策，按照企业管理咨询费用的60%给予奖励，最高不超过40万元。

（三）营造浓厚氛围。加强新闻媒体舆论宣传和引导，及时总结成功经验和先进典型。充分发挥行业协会及企业家协会等社会团体作用，加强企业战略提升工作指导和方向引领，促进企业间相互学习、相互借鉴，共同推进全市骨干企业战略水平的大幅提升。

临沂市人民政府

2014年5月4日

-