



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十九届中国学习与发展年会

2018年7月10日，上海





## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 扭亏增盈专项行动学习 ——突围行动特训营项目介绍

2018.7



宝武管理学院 宝武党校

BAOWU MANAGEMENT INSTITUTE  
BAOWU PARTY SCHOOL

# 目录

## CONTENTS

- 一、项目背景及目标
- 二、项目总体介绍
- 三、项目创新亮点和特色
- 四、项目输出成果
- 五、项目体会与思考

## 1、项目背景

A large, stylized number '1' composed of many thin, parallel lines, set against a purple background.

### 贯彻国资委与集团要求

贯彻国务院国资委关于提质增效、瘦身健体及深化改革的相关精神，落实集团公司关于高度关注整体亏损面较大、改变部分子公司长期亏损不利局面的要求，推动加大对亏损子公司扭亏增盈工作的力度，努力**控制亏损子公司的比例和金额，提高经济效益和经营能力**。

A large, stylized number '2' composed of many thin, parallel lines, set against an orange background.

### 助力子公司扭亏增盈

通过持续的行动学习，促进管理者转变观念、提升能力、转变行为，对本公司**亏损的原因和障碍进行创新性的分析和解决**，助力集团相关子公司实现业绩改善和扭亏增盈。

## 2、项目目标

01

**促转变：**营造公司上下齐心协力提质增效、扭亏为盈的氛围，促进管理者观念的转变；

02

**促提升：**以经营管理能力为重点，促进经营班子综合能力提升；

03

**促改善：**推动子公司业绩改善，促进2018年实现集团范围内亏损面控制在20%之内目标；

04

**促管理：**以商业计划为切入点，以管理报告为载体，促进对特定二、三级公司的穿透式管控。

### 1、行动学习实施思路

- Ø 整体项目按照**战略执行体系线、突围策略规划线、行动落地执行线、学习主题分享线**，四线同步进行。
- Ø **战略执行体系线**：以**商业计划书、管理报告**贯穿始终，集团财务部、公司治理部、治压办、管理学院等师资为主。
- Ø **突围策略规划线**：34家子公司经营主要责任者及其经营部门负责人采取**行动学习研讨共创与内部标杆学习**的方式，根据产业特性，共创扭亏增盈策略方案。
- Ø **行动落地执行线**：3家子公司在本公司内部成立**扭亏增盈行动学习项目组**，将扭亏增盈的策略方案在本公司细化、落实执行、滚动优化与验证，并达成扭亏增盈目标。
- Ø **学习主题分享线**：从商业模式、成本、流程、变革管理、领导力等方面开展**管理能力提升主题分享**，外部师资为主。

### 2、行动学习各阶段安排

阶段时间 内容条线	项目准备	扭亏增盈提升一阶： 亮问题 找方法		扭亏增盈提升二阶： 推执行 优方案		扭亏增盈提升三阶： 破瓶颈 固成果		合计
	2017年10月	2017年11月 议题聚焦	2018年1月 策略共创	2018年4月 执行推进	2018年7月 反思复盘	2018年10月 突破创新	2019年1月 总结固化	
战略执行体系线		·项目启动 ·领导动员 ·宝武绩效驱动型战略执行体系及商业计划书编制要求培训	·商业计划书审核 ·管理报告编制培训 1.5H ·宝武压减工作介绍 1.5H		·管理报告交流	·管理报告交流	·商业计划与管理报告实践汇报 ·扭亏增盈实践汇报 ·个人领导力提升汇报 ·领导点评	
		0.5天	1.5天	0.5天	0.5天	0.5天	0.5天	4天
突围策略规划线	·培训总体安排与内容确定 ·培训对象与学员名单确定 ·外部课程内容沟通	·行动学习法导入 ·议题聚集 ·明确目标 ·制定实施计划	·调研结果分享 ·亏损项目分析 ·扭亏增盈策略共创 ·扭亏增盈项目推进计划	·各公司扭亏增盈执行推进策略	·扭亏增盈项目阶段性成果分享 ·扭亏增盈项目复盘及瓶颈分析 ·方案优化	·扭亏增盈项目重点突破点分析 ·扭亏增盈方案创新点交流研讨		
		1.5天	1.5天	1天	1天	1天		5天
学习主题分享线				·变革领导力 ·公司领导管理交流	·TCM全面成本控制：增强成本竞争力 ·优秀子公司领导交流	·流程圣经：流程型组织的业务流程优化	·领导力提升实践分享	
				0.5天	0.5天	0.5天	0.5天	2天
行动落地执行线		·内部调研 ·子公司内部扭亏增盈行动学习项目立项	·子公司内部扭亏增盈项目策略共创 ·扭亏增盈举措实施 ·管理报告编制	·子公司扭亏增盈举措实施 ·管理报告编制	·子公司扭亏增盈阶段复盘反思及方案优化 ·商业计划调整 ·管理报告编制	·扭亏增盈实践总结	—	
合计课时		2天	3天	2天	2.5天	2天	1天	12.5天

## 1、项目特色

### 有重点



分组与主题  
选择

34家子公司根据产业特性分为9个行动学习小组；  
每小组选取一家典型企业作为策略共创行动学习的真实研讨案例；  
通过议题聚焦的形式，每小组聚焦一个扭亏增盈课题方向。

### 有布置



学员要求

参加培训的公司按照进度完成商业计划书、管理报告与扭亏增盈策略方案；  
参加培训的公司在本公司成立扭亏增盈行动学习项目小组，并作为发起人，结合课程进度，在本企业内推进方案；  
培训结束时，完成公司专项总结。

### 有检查



进度安排

2018年1月、4月、7月、10月安排四次学员发布。  
2019年1月进行项目总结。  
发布安排集团领导、相关业务中心参加，财务部、治压办、管理学院参加所有发布，并进行点评。

### 有辅导



过程推进

组成增盈专项行动学习工作团队，负责方案策划、实施、过程辅导、提供资源支持。  
制定评价标准，发布后选取部分分公司进行辅导。  
每小组根据需要配备内部导师，辅导策略方案。  
安排管理人员履职培训（高级经理班）学员分组对部分学员企业开展调研和诊断。

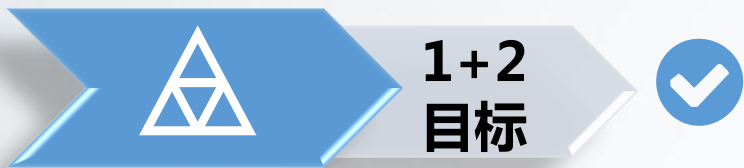
### 有评比



输出成果

每季度进行商业计划书和管理报告发布评比；  
年度评选“突围行动”优胜案例（公司）；  
学习结束时将成果汇集。

### 2、项目创新亮点



- **主要目标**：子公司扭亏增盈。
- **辅助目标**：营造公司上下提质增效的氛围，推动子公司业绩改善；
- **辅助目标**：通过对商业计划、管理报告监督和评价，探索穿透式管控模式。



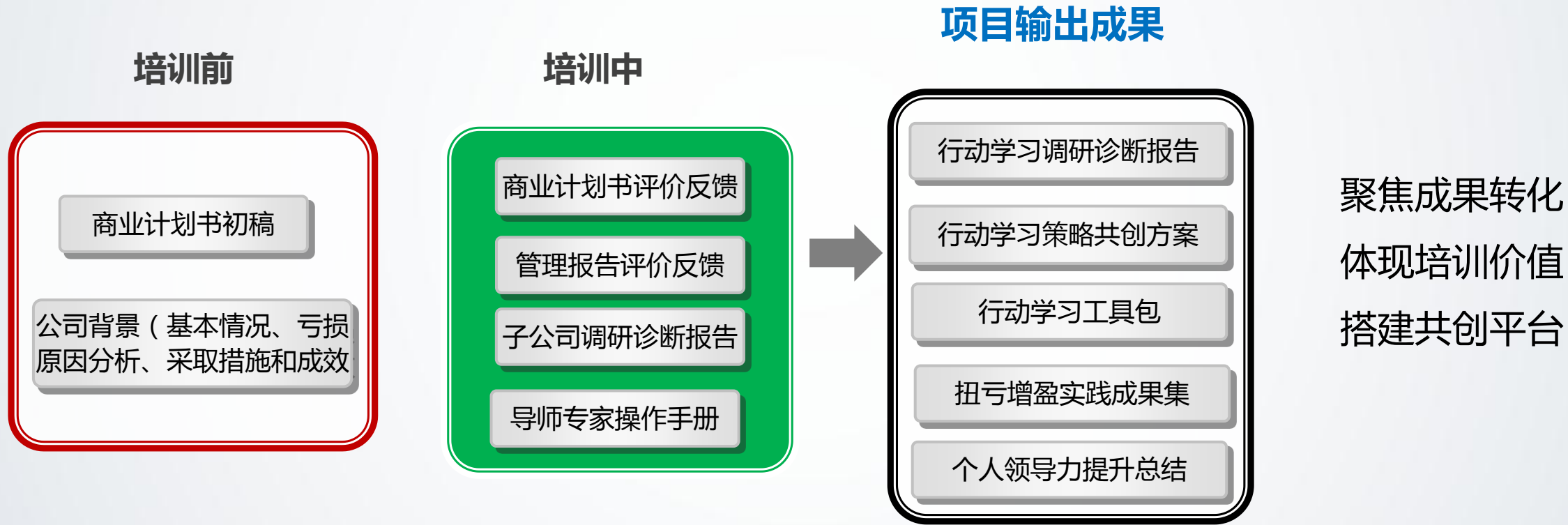
- **战略执行体系线、突围策略规划线、行动落地执行线、学习主题分享线**四线同步；
- 强化了项目团队服务支撑、跟踪辅导与评价；
- 有效的发挥行动学习特性，**子公司、外部专家、内部导师**共创扭亏增盈方案。



- **资源保障机制**：项目团队协调资源、专家辅导、导师团队、外力支持
- **跟踪评价机制**：定期发布、专题汇报、领导交流检验实施效果
- **价值推广机制**：评选优秀突围案例、学习成果汇集

# 四、项目输出成果

□ 总结培训中的方法论和工具，提炼项目中的优秀实践



### □ 培训支撑绩效改善

企业不消灭亏损，就消灭亏损企业--集团公司总经理陈德荣

#### 领导重视

- 年初纳入中国宝武重点工作项目，职能部门全程跟踪、辅导；
- 总经理开班动员、总会计师参与商业计划书评审、副总参与子公司管理交流。

内部导师、外部专家、职能部门各司其职，**聚焦痛点、难点**

#### 内外齐力

- 培训师、内外部专家、导师和引导师组成既有专业性，又具多视角团队；
- 议题小组、参与小组不断转化，强化方案推进、落实执行验证；
- 上下同欲、目标一致；高层倾力参与，使学员倍感公司的重视与自身的责任。

扭亏还要脱困，**聚焦战略定位，成为具有长远竞争力的公司**

#### 长远发展

- 站在企业长远发展的战略高度，夯实企业发展的基础；
- “不为失败找理由，只为成功找方法”形成“新陈代谢”的竞争能力。

10





# Thanks!



宝武管理学院 宝武党校  
BAOWU MANAGEMENT INSTITUTE  
BAOWU PARTY SCHOOL

研究 · 培 训 · 咨 询  
促战略落地 助能力进阶