

二次创业再出发

二次创业 从心开始

“聚力二次创业 决胜转型升级”形势任务教育专项活动图解

指导思想

全面贯彻国企改革深化提升行动要求,紧扣公司高质量发展战略,围绕“二次创业、转型升级”核心目标,通过“大调研、大讨论、聚共识”活动,让广大干部职工认清形势、查摆问题、聚焦举措、达成共识、突破困局,推动公司高质量可持续发展。

工作要求

- 1.提高站位,凝聚合力。全体干部员工要充分认识本次活动是公司应对当前困境,开启“二次创业,转型升级”,推动公司高质量可持续发展的关键重要举措。要切实提高政治站位,主动参与、积极投入,推动活动取得实质效果。
2.直面问题,精准谋划。全体干部员工要敢于直面当前现实,不回避矛盾、不遮掩问题,客观复盘过往发展情况,认真分析当前形势,精准查摆问题短板,真正把形势讲清、把问题找准找实、把目标路径定准谋实。
3.严守秘密,筑牢防线。必须牢固树立“保密就是保生存、保发展”的意识。各牵头单位要严格落实保密责任,对产生的材料规范管理,未经批准不得随意传阅、复印。严禁通过个人即时通讯工具传输涉密文件,严禁在朋友圈、微信群等社交平台谈论活动内容。全员须自觉遵守保密底线,不越红线、不碰高压线,做到“活动推进到哪里,保密防线就筑牢到哪里”。
4.务实落地,统筹推进。杜绝形式主义、官僚主义,不搞表面文章、不做纸面功夫,所有环节紧扣“二次创业、转型升级”核心目标。要统筹兼顾活动开展与日常经营,将活动与扭亏攻坚、安全生产、项目建设等重点工作深度融合,以活动成效推动经营提质增效,以经营成果检验活动成果。



分层分类讨论

参考提纲

- 一、讨论要求
(一)所有讨论必须以《公司发展形势白皮书》为统一事实基础,不空谈、不臆想、不回避问题;
(二)每场讨论必须有完整会议记录、明确的问题清单、建议清单;
(三)严禁只谈成绩、不谈问题,严禁只提困难、不提方案,严禁空喊口号、无实质内容。
二、领导班子层讨论提纲
讨论主题:定战略、定方向、定资源、定底线
(一)结合行业趋势和公司家底,公司“十五五”期间的核心主责主业、赛道定位应该是什么?
(二)实现二次创业,转型升级,公司层面必须守住的核心底线、必须攻克的核心卡点是什么?资源配置的优先级应该怎么排?
(三)公司“二次创业,转型升级”的核心内涵是什么?要破除哪些体制机制障碍?三项制度改革的突破点在哪里?
(四)对标行业标杆,我们最大的差距是什么?必须马上启动的改革举措有哪些?
(五)如何构建“上下同欲、全员攻坚”的氛围,真正把扭亏责任压实到每一层级?

时间节点

- 10月10日前
完成活动总结、归档,落地督导。
9月30日前
1.提交经营班子会、党委(扩大)会审议核心文件。
2.根据会议要求,修改、定稿,正式印发,推进落实。
9月15日前
核心文件再次征求意见,优化完善形成审议稿。
8月28日前
完成《四川美丰“二次创业,转型升级”实施意见》征求意见稿,并组织专业部门审核、合规性审核。
8月10日前
完成讨论成果汇总、分类、梳理。
7月31日前
1.召开第二阶段宣贯会,解读白皮书、明确讨论要求。
2.分片分块组织开展大讨论,按照白皮书、提纲内容进行讨论,梳理上报讨论结果。
7月10日前
1.所有专项报告终稿审定。
2.整合形成《公司发展形势白皮书》。
6月25日前
1.完成标杆企业实地调研。
2.完成职工匿名问卷发放、问卷回收、统计分析,形成《干部职工认知与建议调查报告》。
3.各专项报告交叉审核、修改完善。
5月30日前
1.完成《经济形势及行业分析报告》。
2.完成《亏损原因分析及家底数据报告》。
3.完成《公司人才盘点分析报告》。
5月15日前
1.正式发文,启动活动。
2.启动外部政策行业资料收集、内部经营数据复盘、可比上市公司年报和董事会工作报告。
3.启动标杆企业调研对接,制定调研方案。

第一阶段 调研·明形势

目标:让公司管理人员、核心骨干认清形势、正确定位,为研讨提供统一的原始信息。
1.政策收集。由技术经济研究院牵头,投资发展部配合,分别针对宏观经济形势、行业发展格局、未来产业政策趋势等进行资料收集、汇编整理,形成《经济形势及行业分析报告》。
2.集中调研。由投资发展部牵头,企管法务部、人力资源部配合,确定对标单位,制定专项调研工作方案。组织公司高管、分(子)公司、相关职能部门负责人赴行业标杆企业调研交流。投资发展部重点对比发展规划、业务板块、盈利能力、成本管控、运营效率;企管法务部重点对比改革措施、考核机制;人力资源部重点对比劳动人事、激励机制、人才建设。梳理汇总形成《行业标杆调研报告》。
3.内部经营盘点。由财务部牵头,全面复盘经营数据,分析亏损结构、板块盈亏、成本痛点,形成《亏损原因分析及家底数据报告》。
4.内部人才盘点。由党群工作部牵头,人力资源部配合,对公司人才情况进行全面盘点分析,摸清家底、找准短板、提出措施,形成《公司人才盘点分析报告》。
5.职工思想调研。由党群工作部组织全员匿名问卷,了解职工对亏损原因、改革意愿、管理痛点的真实看法,形成《干部职工认知与建议调查报告》。
6.阶段产出。整合形成《公司发展形势白皮书》。重点阐述当前面临的形势,内部优劣势分析,以及下一步公司战略发展方向、目标措施。

第二阶段 讨论·找路径

目标:聚焦“二次创业,转型升级”,结合《公司发展形势白皮书》,重点围绕“十五五”规划和第二增长曲线及改革举措,分层分片分业务板块开展研讨,查摆短板、汇聚良策,形成近期、中期、长期发展战略,各板块规划、策略、目标及路径纲要。
1.撰写宣贯讨论资料
由党群工作部牵头组织,投资发展部、技术经济研究院、财务部、人力资源部等相关部门配合,以《公司发展形势白皮书》为蓝本,形成宣贯讨论文本,并组织开展分层分类讨论。
2.分层分类讨论提纲
领导班子及部分核心骨干:“十五五”战略规划,包括战略、定位、赛道、方向,二次创业转型升级载体;扭亏为盈策略、路径;近期、中期、长期目标、资源配置、机制体制改革路径目标。
中层干部:本单位(部门)、业务板块“二次创业”载体,扭亏具体举措、跨单位(部门)协同堵点;体制机制改革目标、资源配置。
基层班组:降本增效金点子、流程优化建议、岗位责任提升。
一线职工代表:现场浪费点、操作优化、激励机制等建议。

第三阶段 共识·出成果

目标:梳理宣贯讨论成果,形成《四川美丰“二次创业,转型升级”实施意见》。
1.成果梳理
由投资发展部牵头,财务部、企管法务部、党群工作部、人力资源部等相关部门配合,起草、形成《四川美丰“二次创业,转型升级”实施意见》征求意见稿,引入第三方机构评估、完善。
2.再次讨论
征求意见稿下发至各单位,对意见建议进行评估,完善形成审议稿。
3.审议审定
召开经营班子会、党委(扩大)会,审议确定最终成果文件,明确各单位目标任务、责任主体及完成时限。
4.发布实施
召开总结动员大会,发布活动成果,明确目标、任务、责任、时限,全面启动落地执行。