

新形势下国有企业人力资源管理薪酬绩效改革-实战解析

课程背景：

2018年5月，国务院印发《关于改革国有企业工资决定制的意见》（以下简称16号文）。16号文在薪酬分配、绩效考核、激励等方面赋予国企更多权力，旨在进一步建立健全灵活、高效的国有企业经营机制，推动国有企业全面提升高质量发展。国有企业人事、劳动和薪酬三项制度改革是完善现代企业制度的重要组成部分，也是国企改革的重点和难点。

课程收益：

- 一、深入学习贯彻国务院16号文
- 二、新形势下国企人力资源基础管理体系建设
- 三、国企薪酬绩效改革实战解析和案例分享

课程提纲：

第一部分深入学习贯彻国务院16号文

1. 国务院《关于改革国有企业工资决定机制的意见》重点解读；
2. 国资委《中央企业工资总额管理办法》重点解读；
3. 工资总额预算如何与利润目标值（三档）挂钩？商业二类和公益类企业能否将工资总额划分为保障性和效益性工资总额两部分，有什么具体的政策规定？
4. 国企在制定工资总额预算方案时应着重把握哪几个方面？预算基数如何确定？什么情况下实行周期管理方式？
5. 集团如何指导分子公司编制工资总额预算？
6. 如何理解：竞争越充分、政府越放权，企业越自律，分配越自主？

7. 员工人数的变化对国企工资总额预算的影响有多大？如何把握增人不增工资总额、减人不减工资总额？
8. 国企内部工资分配制度管理新思路、新趋势和新措施；
9. 国企如何控制人工成本不合理增长，有效提高职工工资收入水平？
10. 国企如何留住关键人才、紧缺人才？如何理解非核心岗位的工资应逐步向劳动为市场价位接轨？
11. 如何处理好集团本部职工和本企业全部职工工资增长关系？如何完善集团总部管理业绩考核？
12. 国企工资总额自主预算下的政府监控机制体制内涵；
13. 实行 16 号文与工资指导线的关系；
14. 部分省市相关文件的政策细则。

第二部分 三项制度改革与公司薪酬体系构建

国有企业三项制度改革，即：改革国有企业内部人事、劳动、分配制度（简称“三项制度”）

- 1、工资总额管理
- 2、建立和完善与效益紧密挂钩的内部薪酬制度
- 3、国有企业领导人员差异化薪酬分配办法
- 4、规范员工福利保障制度
- 5、实行按劳分配为主、效率优先、兼顾公平的多种分配方式
- 6、改革企业工资决定机制
- 7、完善企业内部分配办法
- 8、运用市场手段调节收入

- 9、调整职工收入分配结构
- 10、实行适合企业专业技术人员特点的激励和分配制度
- 11、完善对营销人员的分配办法

第三部分 公司战略规划与薪酬体系建设

- 1、公司竞争策略与人力资源管理
- 2、公司发展路径与人力资源管理
- 3、公司核心能力建设与人力资源管理
- 4、公司人力资源发展战略及重点任务
- 5、公司人力资源管理战略目标
- 6、持续深入推进公司“三项制度改革”

案例：某建企对深化“三项制度改革”提出的要求：

重点加强营销人才队伍建设、优化项目绩效考核与薪酬激励体、
融资建造和高端专业人才引进与培养、优先发展海外地区业务和专业人才引
进与培养

第四部分公司薪酬体系构建基本思路

- 1、薪酬体系建设概述
 - 1) 本次薪酬体系构建中“薪酬”的定义和范围
 - 2) 薪酬管理的几个关键术语
 - 3) 薪酬结构
 - 4) 付酬因素：员工薪酬 3P 模型
 - 5) 员工的实际薪酬需要综合考虑四种付酬因素
 - 6) 薪酬构成

- 7) 工资制度设计
- 8) 员工薪酬实施是以岗位绩效工资制为主体的薪酬制度
- 9) 针对不同二级单位、不同性质的岗位人员设置不同的结构工资制度
- 10) 薪酬管理
- 11) 企业薪酬体系设计需要关注的重点
- 12) 企业薪酬体系设计需要解决的问题（主要目标）
- 13) 建筑企业薪酬体系构建的基本原则

2、国企深改及相关政策

- 1) 国有企业薪酬福利改革要点
- 2) 国有企业工资总额管理改革的三个阶段
- 3) 企业工资总额管理：《意见》要求及解读
- 4) 《中央企业工资总额管理办法》即将出台

3、工资总额管理

- 1) 年度工资总额预算编制
- 2) 年度工资总额预算编制中可能使用的经济指标
- 3) 工资总额测算

4、工资制度选定

- (1) 付酬要素与薪酬构成的选定
- (2) 给不同性质和等级的岗位采用不同的工资制度

5、岗位薪酬设计

- (1) 通过岗位评估，建立岗位薪酬标准体系，适当设置驻外补贴及施工补贴

- (2) 开展岗位价值评估，得到各岗位（或基准岗位）价值评估值
- (3) 设置薪酬带宽及岗位绩效工资提取比例
- (4) 薪酬带宽中薪档的设置
- (5) 运用岗位价值评估结果构建宽带岗位薪酬
- (6) “一岗多薪”的宽带薪酬体现员工与岗位的适配度
- (7) 定义岗位薪酬分档并合理设置套档标准及调档条件

6、技能薪酬设计

- (1) 根据建筑企业实际，合理设置技能薪酬
- (2) 司龄工资
- (3) 司龄工资简单测算
- (4) 学历津贴
- (5) 职称/证书津贴
- (6) 职称种类（摘选）
- (7) 职称津贴的简单测算：
- (8) 资历津贴：
- (9) 其他津贴补贴

7、绩效薪酬设计

- 1) 根据建筑企业实际，结合绩效考核，针对不同的岗位群分别设置绩效薪酬
- 2) 绩效薪酬
- 3) 月度绩效工资
- 4) 结合绩效考核，给不同岗位群分别设置绩效奖金方案

- 5) 公司市场营销岗位的季度、年度绩效奖金方案思路
- 6) 公司后勤岗位的绩效奖金方案思路
- 7) 专项奖/特殊奖励
- 8) 特殊奖金设置举例
- 9) 专项奖/特殊奖励
- 10) 设置好员工薪酬晋升机制 (动态调整机制)