

深化国企改革的人才发展新政

《国企经理人任期管理与中长期激励机制》

主讲：朴宏

【课程背景】

党的十八届三中全会指出：“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用，国有企业要合理增加市场化选聘比例”，中共中央印发《关于深化人才发展体制机制改革的意见》进一步强调，要研究制定在国有企业建立职业经理人制度的指导意见。2020年1月，国务院国有企业改革领导小组推出了两个重磅操作指引：《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》、《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》（以下简称“《操作指引》”），职业经理人建设从理论层面进入了操作层阶段，但究竟如何落地却是国企当前急需解决的问题，朴宏老师根据多年人才发展研究与实践经验，为您进行操作性解读。

【课程特色】

课程互动性良好、每个关键环节老师都会设计与工作场景相结合的互动，让学员边学边用。使课堂氛围非常活跃，学习与演练能够紧密结合。老师的逻辑性极强，学员能够由浅入深跟随学习、理解、接受、运用所学内容，学习收获较大。

【课程对象】 企业决策层、投资人、中高层管理者、人力资源负责人及各部门负责人等。

【课程时间】 2天，6小时/天，共12小时

【课程大纲】

一、 回顾国有企业改革的历程

1. 冲破樊篱（1978—1991）
 - 扩大企业自主权
 - 企业承包责任制
 - 利改税
 - 转化企业经营机制
2. 艰难探索（1992—2002）
 - 现代企业制度构建
 - 公有制多种实现形式探索
 - 国有资产监管及运营
 - 企业脱困及抓大抓小
3. 深化改革（2003—至今）
 - 分类推进国有企业改革
 - 完善现代企业制度
 - 完善国有资产管理体制

二、 深化国企改革的基本原则及主要目标

1. 深化国企改革的五项基本原则
 - 坚持和完善基本经济制度

- 坚持社会主义市场经济改革方向
 - 坚持增强活力和强化监管相结合
 - 坚持党对国有企业的领导
 - 坚持积极稳妥统筹推进
2. 深化国企改革的主要目标
- 进一步完善国企公司治理市场化
 - 不断优化国有资产监管制度
 - 不断优化国有经济布局结构
 - 全面加强企业党的建设

三、 契约制职业经理人对深化国企改革的重要意义

1. 此项改革的五大意义
- 优化国有企业公司治理结构
 - 优化集团管控体系的价值创造
 - 增进企业发展活力
 - 打破干部终身制
 - 有效激励干部综合素养提升
2. 此项改革的五大配套机制
- 公司治理机制
 - 干部管理机制
 - 用工机制
 - 授权机制
 - 人才流动机制

四、 任期制契约化与职业经理人的关系

1. 两者的三大差别
- 身份差别
 - 薪酬差别
 - 管理方式差别
2. 两者的共同点
- 国企干部非终身制
 - 有限任期
 - 薪酬不再一刀切
3. 任期制契约化的核心要义
- 市场化选聘
 - 契约化管理
 - 差异化薪酬
 - 市场化退出

五、 任期制契约化改革要点

- 第一步，考察政策体系，明确基本原则
- 第二步，确认各方主体全责，确认目标对象
- 第三步，任期制管理
- 第四步，契约化管理
- 第五步，明确退出机制

六、职业经理人改革要点

1. 职业经理人机制实施条件
 - 标准一：充分竞争行业
 - 标准二：人才市场发育完备
 - 标准三：董事会独立有效
 - 标准四：公司监督治理有效
2. 职业经理人五大素质能力
 - 政治先进
 - 勇于创新
 - 经营专业
 - 业绩突出
 - 德才兼备

七、任期制经理人激励的逻辑

1. 激励不仅只有物质激励
 - 工业化激励向社会化激励的转变
 - 多巴胺带来更有效的内在激励
2. 全生命周期的立体激励
 - 纵向激励：长期+中期+短期+即时
 - 横向激励：物质+精神&员工敬业+幸福感
 - 立体激励模型：纵向+横向
3. 激励原则
 - 激励要素，多元复合
 - 激励周期，长短协调
 - 分层激励，资源错配

八、任期制经理人中长期激励设计

1. 薪酬体系设计
 - 谈判年薪制
 - 绩效目标制
2. 非物质激励类型
 - 工作回报
 - 发展激励
 - 精神激励
3. 中长期激励模式
 - 利润分享模式
 - 股权激励模式
 - 项目跟投模式
 - 事业合伙人模式

九、总结与回顾