

## 国有企业三项制度改革政策与实务

**【课程背景】** 从上世纪 90 年代起，就开展了以“破三铁”为重点的国有企业劳动、人事、分配制度改革。经过三十多年的不懈努力，国有企业市场机制发生很大变化，特别是进入新时代后，贯彻落实国企改革“1+N”政策文件，努力推动国有企业建立“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的经营机制，有效激发了国有企业市场活力。但与此同时，我们也要清醒地认识到，与总书记的期望相比，与国企改革三年行动提出的目标相比，与新发展阶段的要求相比，三项制度改革的进展仍有较大差距，仍是严重影响企业活力和效率的重要因素。

- ◆ 一是总体上进度偏慢，特别是能下、能出、能减的难度很大。管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出的比例还偏低，劳动用工市场化出口还不畅，有些企业关键核心人才流失问题严重。
- ◆ 二是工作存在明显的不平衡。少数先进企业已经做的比较好，但同时相当多企业没有真正动起来，靠体制惯性吃饭、“小富即安”、平均主义“大锅饭”、“老好人”、缺乏担当精神等在三项制度改革中依然存在，有的还比较突出。
- ◆ 三是制度化程序化常态化尚未实现。有的企业推了三项制度改革，但过一段时间，或换了一个领导人，又出现松懈、反弹，好的机制没有坚持下来。

本课程围绕“国有企业管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”，解读三项制度改革有关政策和操作要点，介绍三项制度改革评估指标体系，提出推进改革的意见建议。帮助国有企业紧紧围绕激发活力、提高效率，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，破除利益固化的藩篱，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。

### 【课程收益】

- 1.了解国企三项制度改革历程；
- 2.学会企业组织架构、岗位及编制设计方法；
- 3.学会管理人员任期制契约化和职业经理人管理方案制定；
- 4.学会人才发展通道设计方法；
- 5.学会制定员工考核、流动机制；
- 6.学会工资总额、员工薪酬、中长期激励设计方法等。

**【课程特色】** 讲解（50 个以上改革操作要点）+案例剖析（30 个以上），此次培训政策解读详实，案例实用性强，具有很强的针对性和指导性。

**【课程对象】** 从事国有企业改革的工作人员

**【课程时间】** 3-6h

### 【课程大纲】

#### 一、国有企业改革政策脉络

（一）国企的定位及改革方向

（二）国企三项制度改革历程

- (三) 双百行动对三项制度改革的要求
- (四) 科改示范行动对三项制度改革的要求
- (五) 国企改革三年行动对三项制度改革的要求

【案例】 中国一重——三项制度改革为企业高质量发展注入新动力

## 二、扎实开展“三定”工作，夯实三项制度改革基础

### (一) 调整组织机构

- 1. 管理层级压减要求
- 2. 优化集团管控模式
- 3. 常见 3 种组织架构及优劣势
- 4. 总部“去机关化”相关要求

### (二) 健全岗位体系

- 1. 岗位设置 2 种主要方法
- 2. 岗位说明书主要内容及规范要求
- 3. 岗位价值评估主要方法及应用

### (三) 合理控制编制

- 1. 领导人员职数设置方法
- 2. 管理人员职数设置方法
- 3. 总部总编制设置方法
- 4. 职能部门编制设置方法
- 5. 业务部门编制设置方法

【案例】 某央企机构精简 28.3%、总编制缩减 30%

## 三、建立管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度

### (一) 全面推行任期制和契约化管理

1. 管理人员任期制和契约化管理的实施范围
2. 推进管理人员竞聘上岗
3. 明确管理人员任期/年度考核指标
4. 优化管理人员薪酬管理
5. 规范管理人员契约签订程序
6. 管理人员退出情形及安置
7. 任期制和契约化管理验收的文本规范要求

**【案例】** 中国一汽——在深化改革中激发一汽干部干事创业激情

## **(二) 探索职业经理人制度**

1. 职业经理人制度与任期制契约化管理的区别
2. 实施职业经理人制度的企业条件
3. 市场化选聘职业经理人的方法
4. 职业经理人业绩与薪酬双对标管理
5. 职业经理人市场化退出情形
6. 职业经理人配套管理机制

## **四、建立职工择优录用、能进能出的用工制度**

### **(一) 完善职业发展通道**

1. 构建员工发展多通道
2. 明确任职资格标准
3. 完善员工升降、退出机制
4. 促进人员跨序列流动

### **(二) 加强劳动用工契约化管理**

1. 保障企业用工自主权

2. 全面推行公开招聘
3. 规范劳动合同、岗位合同双合同管理
4. 灵活用工形式
5. 推行职工竞争上岗、能上能下、能流能转
6. 多渠道分流安置富余人员

### **(三) 岗位动态考核**

1. 不同类别部门考核方法
2. 不同类别员工考核方法
3. 部门与员工考核挂钩方法
4. 考核结果的确定方法
5. 考核结果的应用方式

【案例】中国联通——以市场化经营机制实现涅槃式新生

## **五、建立收入能增能减、有效激励的分配制度**

### **(一) 着力工资总额能增能减机制建设**

1. 工资总额管理机制
2. 双百企业工资总额政策
3. 科改企业工资总额政策

### **(二) 推进与效益紧密挂钩的内部薪酬制度改革**

1. 市场化激励机制改革导向
2. 员工薪酬水平调整优化
3. 多元化制定薪酬激励模式
4. 薪酬结构调整优化
5. 有效设计绩效薪酬兑现方式

### (三) 充分运用好中长期激励政策

#### 1. 国有科技型企业股权和分红激励操作要点

【案例】某军工央企二级企业股权激励案例

#### 2. 国有控股上市公司股权激励操作要点

【案例】某检测服务央企 A 股上市公司限制性股票激励案例

【案例】某芯片制造地方国企 A 股上市公司股票期权激励案例

【案例】科创板上市公司股权激励案例

#### 3. 国有控股混合所有制企业员工持股操作要点

【案例】某珠宝零售央企员工持股+上市案例

#### 4. 超额利润分享操作要点

【案例】国家电网某三级子企业超额利润分享案例

#### 5. 跟投机制操作要点

【案例】某监控设备央企项目跟投案例

#### 6. 国有企业中长期激励工具选用及实践情况

### 六、强化三项制度改革评估牵引督导作用

#### 1. 三项制度改革评估的主要原则

#### 2. 三项制度改革评估内容及要求

#### 3. 三项制度改革评估指标的分析及提升措施