

# 国企三项制度改革

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

## 课程背景

国企改革过程中出现“老三铁”、“新三铁”问题叠加。“铁工资、铁饭碗、铁交椅”等“老三铁”曾是国企改革的重点，而在国企三项制度改革推进过程中，又形成了“职工能进不能出、工资能涨不能降、干部能上不能下”的“新三铁”：国企职工合同制变成了固定制，收入绩效挂钩变成了脱钩，人事管理去行政化变成了级别固化。“三铁”问题导致国企机构臃肿、人浮于事、效率低，高端人才流失严重等。亟需深化三项制度改革，建“三能”机制，破“三铁”顽疾。人是生产力中最活跃的因素，员工是企业最可宝贵的人力资源，三项制度改革能盘活国企人力资源，激活国企员工的积极性、创造性，为各项国企改革提供人力资源保障，抓住三项制度改革，就等于抓住了国企改革的牛鼻子，可谓“一子落，全局活”。

2019年1月，国资委就确定了2019年度三项制度改革专项行动做为国企改革的重点内容，三项制度改革是建立现代企业制度、市场化经营机制的基础、关键、重点、难点，三项制度改革是促进国企瘦身健体、提质增效的重要举措，是提高国企效率、激发国企活力和竞争力的迫切需要。面临2020年国企改革目标的阶段性收官，三项制度改革顺势而为，高歌猛进。

## 课程对象

各级国资委相关领导、中央及地方国有企业高管、分管人力资源副总、人力资源总监，人力资源经理以及人力资源部(人事部)、综合部、财务部、经营管理部的绩效/薪酬管理人员、财务人员、经营管理人员、劳动关系主管、工会干部等人力资源管理相关人员。

**课时数量** 2天 6小时/天

## **课程大纲**

### **第一部分三项制度改革相关政策的系统化解读**

- 1.《关于深化国有企业改革的指导意见》的相关部分解读
- 2.《关于进一步深化中央企业劳动用工和收入分配制度改革的指导意见》的解读
- 3.《中央企业工资总额管理办法》的相关部分解读
- 4.《改革工资决定机制的意见》的相关部分解读
- 5.《中央企业负责人经营业绩考核办法》的相关部分解读
- 6.八部门联合发布《国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(国资发改革[2016] 133号)的相关部分解读
- 7.《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》(财资[2016] 4号)的相关部分解读

### **第二部分“三能”机制的政策性规定**

#### **(一)管理人员能上能下**

- 1.明确管理人员岗位职责和任职条件
- 2.建立管理人员选拔任用机制
- 3.建立对管理人员日常监督和综合考核评价机制

4.职业经理人占内部管理人员比例，市场化、社会化招聘职业经理人

5.职业经理人制度:明确岗位职责、权限，业绩目标，职业经理人要明确绩效协议、任期、激励制约机制、退出机制

## **(二)员工能进能出**

1.全面推行公开招聘制度，信息、过程、结果公开

2.加强劳动合同管理。打破身份界限，以合同管理为核心,以岗位管理为基础的市场化用工制度

3.控制用工总量，优化人员结构，建立企业内部人力资源市场

4.要畅通员工退出渠道，明确解聘的认定标准

## **(三)收入能高能低**

1.国企工资总额和薪酬分配的“一适应、两挂钩”

2.国企工资总额增减机制、调整机制对三项制度的影响

3.工资总额预算水平对国企负责人的影响

4.工资总额预算在会计年度内不变，对市场化用工的意义

5.工资总额的管理方式和企业法制化、规范化管理的关系

6.三类国企的工资总额增减机制的区别和联系

7.内部薪酬制度的政策规定如何确保员工自我公平、内部相对公平、外部具有一定竞争力

## **(四)三项制度改革的实施**

1.三项制度改革是系统工程，是一把手工程，建立领导小组，高层-中层-基层联动

- 2.三项制度改革方案要切合企业实际和特点，明确阶段性目标、进度计划，明确责任人，设计配套文件
- 3.在推动改革的过程中要处理好改革、发展与稳定的关系
- 4.强化人力资源信息化建设、对标管理等基础工作
- 5.建立社会风险、舆情风险、[法律风险](#)评估机制和防范机制

### **第三部分实操实战部分**

#### **(一)国企的“五定”问题**

即:定机构、定职能、定岗位、定职责、定编制

- 1.组织机构形式有哪些，适用条件
- 2.企业价值链及一级流程梳理和优化
- 3.机构设计和部门设置的原则
- 4.组织架构或组织机构设计思路、技巧
- 5.部门职能说明书编写思路、技巧
- 6.组织授权体系的原则和技巧分享
- 7.工作分析的方法和技巧
- 8.定岗的原则、思路、方法和技巧;
- 9.定责的原则、思路、方法和技巧
- 10.定编的原则、思路、方法和技巧
- 11.双通道、多序列岗位设计方法和技巧
- 12.管理、专业技术岗位胜任力模型的设计方法和技巧
- 13.岗位说明书的职责和任职资格条件的思路、方法、技巧

#### **(二)建设市场化的劳动用人选人机制**

- 1.建立内部管理岗位竞争上岗机制，坚持公平、公正、公开、竞争、择优的原则，做到信息公开、过程公开、结果公开
- 2.应聘人员的笔试、职业素质测评、面试/公开答辩、背景调查、录用的技巧，劳动合同谈判签订、试用期考核、任期考核的组织和管理思路、方法和技巧
- 3.管理岗位任期确定，续约的条件、解聘的条件等思路、技巧，任期的经营绩效责任书的设计思路、技巧
- 4.建立员工的退出机制的方法、技巧，例如:在制度、协议或劳动合同、埋设退出条款
- 5.为员工提供适合其发展的职业发展通道，岗位序列，合理规划员工梯队，指导员工选择适合职业发展通道、岗位序列的思路、方法和技巧
- 6.规范职业经理人风险的技巧。可以在劳动合同条款、协议、制度等中设定用人风险的防范措施

### **(三)薪酬设计，确保对内公平性，对外有竞争力，企业有支付能力**

- 1.不同类型国企工资总额预算编制思路、方法和技巧，指导和监控下属企业的工资总额预算的方法和技巧
- 2.不同类型国企内部工资总额管理办法的编制思路、方法
- 3.不同类型国企工资总额和考核指标的联动思路、方法、技巧
- 4.不同类型国企内部薪酬分配制度的编制思路、方法、技巧
- 5.岗位价值评估，确保各岗位薪酬内部公平性

#### **(1)岗位价值评估的意义**

(2)岗位价值评估方法有几种，选择适合方法的技巧

(3)岗位价值评估的风险防范

(4)划分岗位等级的方法、技巧，不同岗位序列岗位等级的衔接技巧

6.国企薪酬对标和市场调研，确保关键岗位薪酬竞争力

(1)关键岗位薪酬市场对标技巧，市场薪酬调查的方法、技巧

(2) 政府工资指导线、人均工资数据、当地最低保障工资、五险一金、福利政策

7.国企内部薪酬调查诊断

(1)问卷调查、部门访谈、薪酬报表分析技巧

(2)诊断国企薪酬亮点和不足，编制《薪酬调研诊断报告》技巧

(3)根据国企功能类型、发展战略、人力资源战略要求，确定不同序列、不同层次员工的薪酬策略、适合的薪酬形式

8.薪酬体系设计

(1)宽带薪酬的薪级、薪档的搭接技巧

(2)薪酬数据表的设计思路、方法和技巧

(3)现有岗位薪酬的套算技巧，针对不合理薪酬或过高薪酬的处理技巧

(4)针对不同序列的员工，设计不同的薪酬结构的技巧

(5)针对不同层次的员工，设计不同的薪酬结构的技巧

(6)针对不同序列、层次的员工的福利组合设计技巧

(7)人工成本的测算技巧

**(四)绩效体系设计**

- 1.现代绩效管理方式有哪些?适用条件
- 2.企业各级领导、归口部门、相关部门的绩效管理职责
- 3.企业组织绩效考核指标体系及考核标准的设计方法和技巧
- 4.各级管理人员《岗位经营绩效责任书》的起草、签订、指导、述职、考核、结果应用流程的管理技巧
- 5.企业员工的绩效考核指标体系及考核标准的设计思路方法和技巧
- 6.绩效管理流程、制度的设计技巧
- 7.绩效管理方案、流程、制度实施的宣贯、模拟演练的重要性的技巧
- 8.绩效辅导、考核和绩效面谈的思路、方法和技巧
- 9.绩效考核结果及应用的方法、技巧
- 10.绩效管理的案例分析及风险防范

#### **(五)股权激励方案或员工持股方案设计**

- 1.股权激励模式有哪些，适用国机的条件
- 2.股权的来源渠道，持股形式，适合国机的有哪些
- 3.股权的定价方法有哪些，适合国机的有哪些
- 4.定授权、行权的时间
- 5.定股权的总数和个股数量
- 6.定授予的条件和解锁的条件
- 7.股权激励的组织分工和管理方法、技巧
- 8.股权激励案例分享

## 课程回顾与现场答疑