

# 国企改革

## 经理层任期制与契约化管理实操

----讲师 徐栋梁

自十八大以来，“从战略高度认识新时代深化国企改革的中心地位”“充分认识增强微观市场主体活力的极端重要性”等新提法，彰显国企改革的决心和力度进一步加大。404家央企和地方国企参与试点国企综合改革“双百行动”。国企改革同时也步入了深水区。

本课程从经理层任期制与契约化管理实操环节入手，并提出一些列实操落地方案，结合大量案例进行解读。期望给正在进行深入改革的国有企业带来一定参考价值

### 课程价值：

- ☛ 国企改革任期制契约化政策解读；
- ☛ 了解董事会权限与职能定位；
- ☛ 了解落实任期制契约化的实操方法；
- ☛ 掌握任期制下的考核与激励方式与技巧
- ☛ 扩展思路，学习其他成功企业案例

**培训对象：**国企总裁、CEO、总监等企业经营者

### 授课方式：

课堂讲授+案例分析+互动思考

### 课程时间：

1天（6小时）

### 课程大纲：

#### 第一部分 国企改革任期制契约化解读

##### 一、任期制契约化改革战略

- 1.任期制契约化改革的历史沿革与核心要义
- 2.任期制契约化改革的灵魂
- 3.任期制契约化改革的常见误区
- 4.任期制契约化改革实操的四梁八柱

##### 二、政策解析与实践问题综述

- 1.立足政策—任期制契约化改革的政策梳理
- 2.势在必行—任期制契约化改革的最新要求
- 3.综合改革—任期制契约化改革与其它国企改革的融合
- 4.各显神通—任期制契约化改革的实践案例和趋势

#### 第二部分 国企改革任期制契约化落地实操

##### 一、适用范围和人员选择

- 1.集团化改革怎么开展—确定范围
- 2.开展任期制契约化改革的岗位—人员选择
- 3.不止于任期制契约化—改革内外的管控与授权要素
- 4.模拟操演：集团化改革范围和人员选择模拟

##### 二、任期制管理与契约化管理

- 1.打好基础，建立长效机制，落实能上能下一聘任管理与干部管理常见问题
- 2.任期制管理的各项要求与细节
- 3.契约化管理的各项要求

4.模拟操演：多级审批环节情景模拟

### 三、董事会职能与分工

- 1、新政策策的四会一层
- 2、董事会在任期制契约化下的主责与权限
- 3、一岗一责，一岗一聘、一岗一考核
- 4、董事会领导下的薪酬与绩效考核委员会运作机制

### 第三部分 指标考核体系与激励体系建设

#### 一、指标体系与考核管理

- 1.任期制契约化改革指标体系建设
- 2.考核指标的确定关键和技巧
- 3.考核管理办法与匹配机制细节
- 4.模拟操演：考核指标讨论会议情景再现

#### 二、薪酬兑现与退出管理

- 1.薪酬结构与薪酬制度
- 2.多种导向的薪酬的设计与激励约束
- 3.退出机制与退出管理的优化设计，确保无后顾之忧
- 4.模拟操演：绩效年薪兑现情景再现

### 第四部分 某国企经理层任期制与契约化实操管理办法解读

Q&A

## 徐栋梁老师简介

#### 核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST** 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA** 班管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



#### 讲师经历：

---

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

**主讲课程：**

**1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记——组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织——绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫——教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导——教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力——战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码——打造团队执行的法宝》

**3、实战微咨询系列：**《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

**4、政策、国企改革系列：**《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

**授课风格：**

**1、授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网

---

企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

**2、注重实效：**实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

**3、课堂气氛：**徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

**4、课后辅导：**学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

### **部分合作客户：**

#### **通信行业：**

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

#### **能源行业：**

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

#### **金融行业：**

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

#### **交通运输行业：**

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美海运、顺丰、中通、EMS 等

#### **实体产业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城(山东)、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

### 互联网、新零售、IT 及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

**授课现场剪辑** (部分) :



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



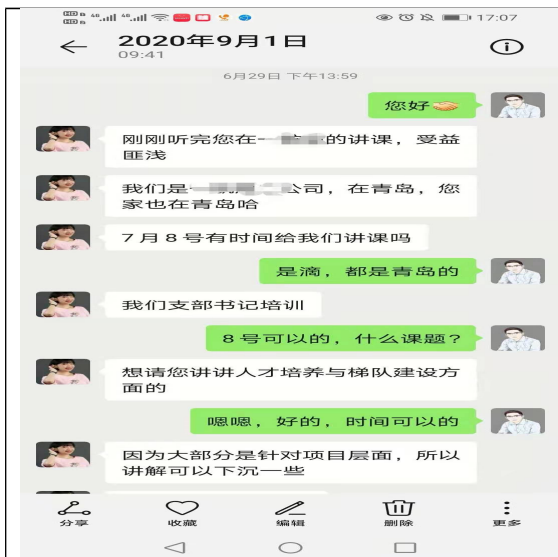
海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



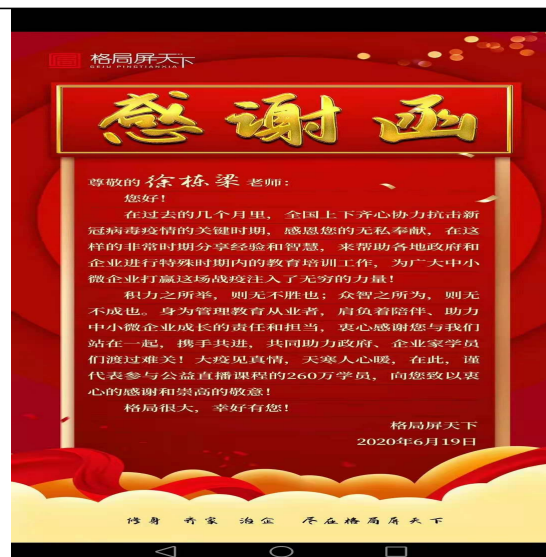
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

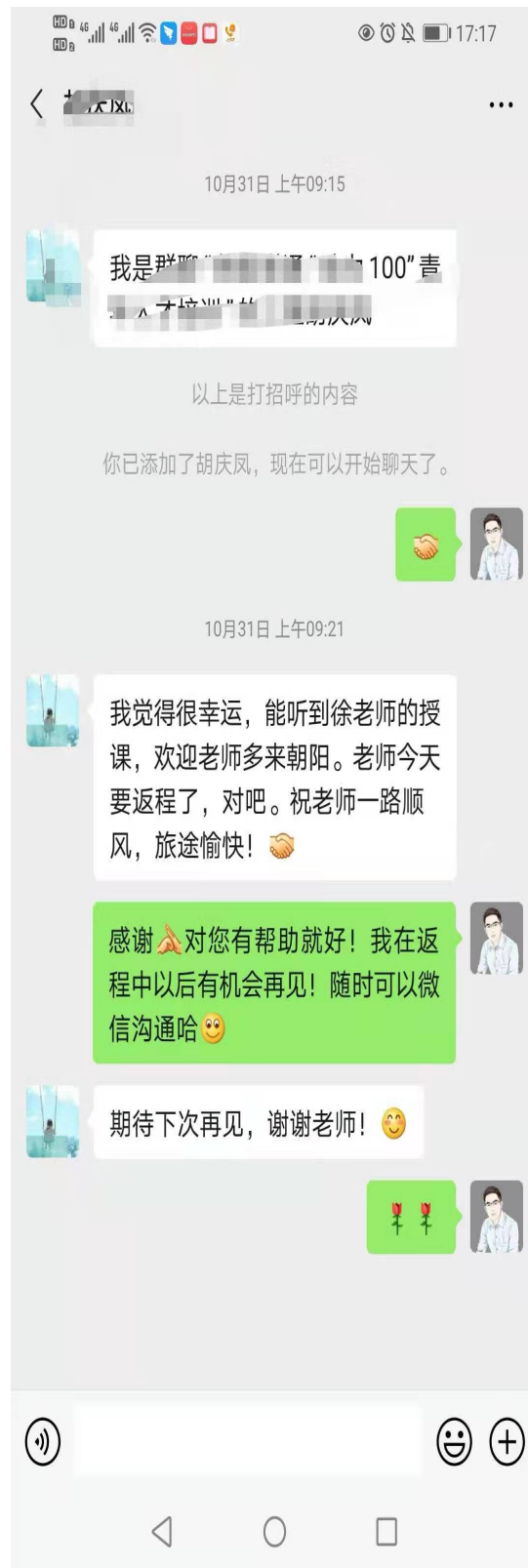
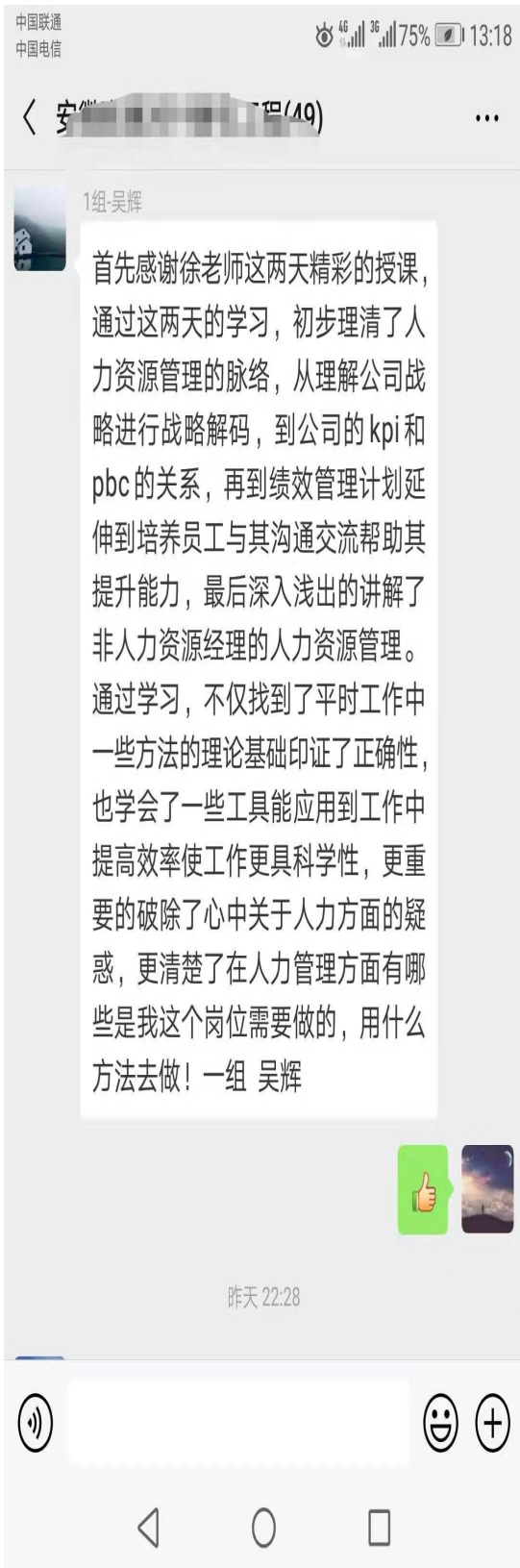


企业评价



机构评价

学员反馈



## 课后辅导

