

# 国企改革新思路---国企改革关键问题分析与对策

----讲师 徐栋梁

自十八大以来，中央提出“以更大的政治勇气和智慧，不失时机深化国有企业、重要领域的改革”“处理和国有企业与市场的关系”以便“更大程度更大范围发挥市场在资源配置中的基础性作用”。全面深化国有企业改革关系到中华民族的伟大复兴和全体国民的福祉。

本课以当前政策研究为主题，内容涵盖经济发展，改革战略、产业提升、推动变革、产业创新等内容，从不同的视角与思维为国企改革这盘大棋提供些许思考方向和落地路径。

## 课程价值：

- 国企改革方向分析；
- 国企改革的关键问题；
- 国企改革激励要素与机制设计；
- 国企改革先进经验；

**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

## 课程时间：

1-2天（6-12小时）

## 课程大纲：

### 第一部分 国企治理结构的变化与实施应对

- 1、 党的领导与公司治理相统一
  - 1.1 政策要求与改革进展
  - 1.2 先进实践
    - 1.2.1 探索治理职权清单化
    - 1.2.2 优化整合支撑机构职责
    - 1.2.3 完善前置程序的制度流程
  - 1.3 难点问题与深层原因
    - 1.3.1 治理主体职责划分不清
    - 1.3.2 前置程序执行成效不够显著
    - 1.3.3“一肩挑”落实面临诸多难题
  - 1.4 应对举措
    - 1.4.1 持续优化治理主体职责界面
    - 1.4.2 健全细化前置程序流程
    - 1.4.3 完善党政“一肩挑”领导机制
- 2、 深化规范董事会建设
  - 2.1 政策要求与改革进展
  - 2.2 先进实践
    - 2.2.1 充分发挥董事会作用
    - 2.2.2 加强外部董事履职
    - 2.2.3 完善董事会运行机制
    - 2.2.4 加强子公司董事会建设
  - 2.3 难点问题与深层原因

- 
- 2.3.1 董事会职权落实不到位
  - 2.3.2 外部董事履职保障有待完善
  - 2.3.3 子公司董事会建设有待较强
  - 2.4 完善举措
    - 2.4.1 持续完善董事会运作机制
    - 2.4.2 更大程度发挥董事会价值
    - 2.4.3 持续优化政策顶层设计
  - 3、完善国有资本授权经营体制
    - 3.1 政策要求与改革进展
    - 3.2 完善授权管理制度体系
    - 3.3 建立分层分类的授权经营体系
    - 3.3 清晰划分集团公司与子公司权责范围
    - 3.4 推动风险管控体系与授权经营体系相适应
    - 3.5 难点问题与深层原因
      - 3.5.1 部分集团公司对授权事项与尺度把握不准
      - 3.5.2 部分集团公司对子公司的授权不足
      - 3.5.3 部分子公司行权能力有待提升
      - 3.5.4 授权与被授权者职责模糊影响被授权者行权积极性
    - 3.6 应对举措
      - 3.6.1 完善以章程为核心的授权经营制度体系
      - 3.6.2 明确集团公司战略决策的职能定位
      - 3.6.3 提升子公司董事会的行权能力
      - 3.6.4 建立授权动态优化调整机制
      - 3.6.5 建立授权与风控相结合的内部监管体系

## 第二部分 混合所有制改革与经营

- 1、 重点领域混改
  - 1.1 政策要求与改革进展
  - 1.2 混改动态与趋势特点
    - 1.2.1 石油、天然气领域混改动态
    - 1.2.2 电力领域混改动态
    - 1.2.3 电信领域混改动态
    - 1.2.4 民航领域混改动态
    - 1.2.5 铁路领域混改动态
    - 1.2.6 混改趋势
      - 混改领域
      - 混改对象
      - 业务地位
      - 混改层级
      - 企业性质
      - 引资方式
      - 股权比例
      - 混改路径
- 2、 集团层面股权多元化和混合所有制改革
  - 2.1 主要改革模式
    - 2.1.1 上市

- 
- 首发上市
  - 整体上市
  - 核心业务上市
  - 2.1.2 并购重组
    - 引入战投
    - 股权激励和员工持股
  - 3、混合所有制经营机制转变
  - 3.1 建立完善符合现代产权制度的法人治理结构
  - 3.2 建立健全市场化选人用人和激励约束机制
  - 3.3 大力推动业务融合和商业模式创新

### 第三部分 国企市场化激励、约束机制管理

- 1、完善职业经理人制度
- 2、难点问题与深层原因
  - 2.1 公司治理机制尚未实现高效运转
  - 2.2 党管干部原则实现形式有待创新
  - 2.3 能上不能下等问题尚未有效解决
  - 2.4 薪酬分配和激励的市场化程度不足
- 3、完善举措
  - 3.1 分类引入职业经理人制度
  - 3.2 推动党管干部与职业经理人制度相结合
  - 3.3 加强契约化管理
  - 3.4 强化风险管理
  - 3.5 完善市场化退出
  - 3.6 加强企业文化建设
- 4、优化中长期激励机制
  - 4.1 政策要求解读
  - 4.2 激励方式特点与优劣势分析
  - 4.3 激励方式选择的考量因素
- 5、实施举措
  - 5.1 岗位分红
  - 5.2 项目收益分红
  - 5.3 股权激励
  - 5.4 虚拟股权激励
  - 5.5 项目跟投激励
- 6、统筹考量激励方式
- 7、合理选择激励对象
- 8、科学确定股权授予份额

## 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，并能解决实际解决方案。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、森达美港运、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



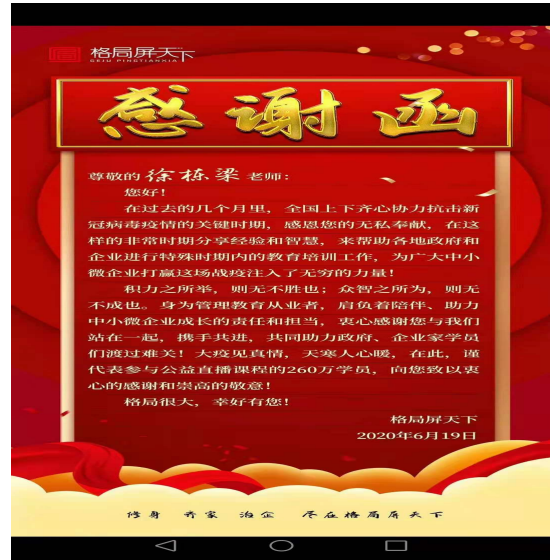
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

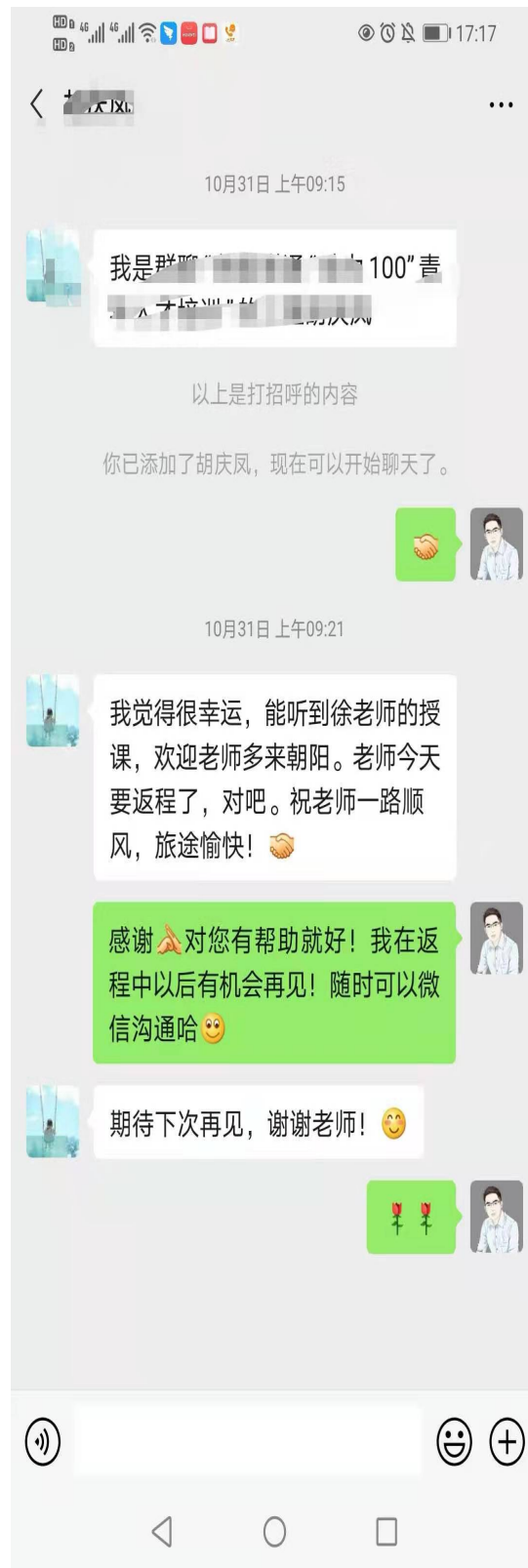
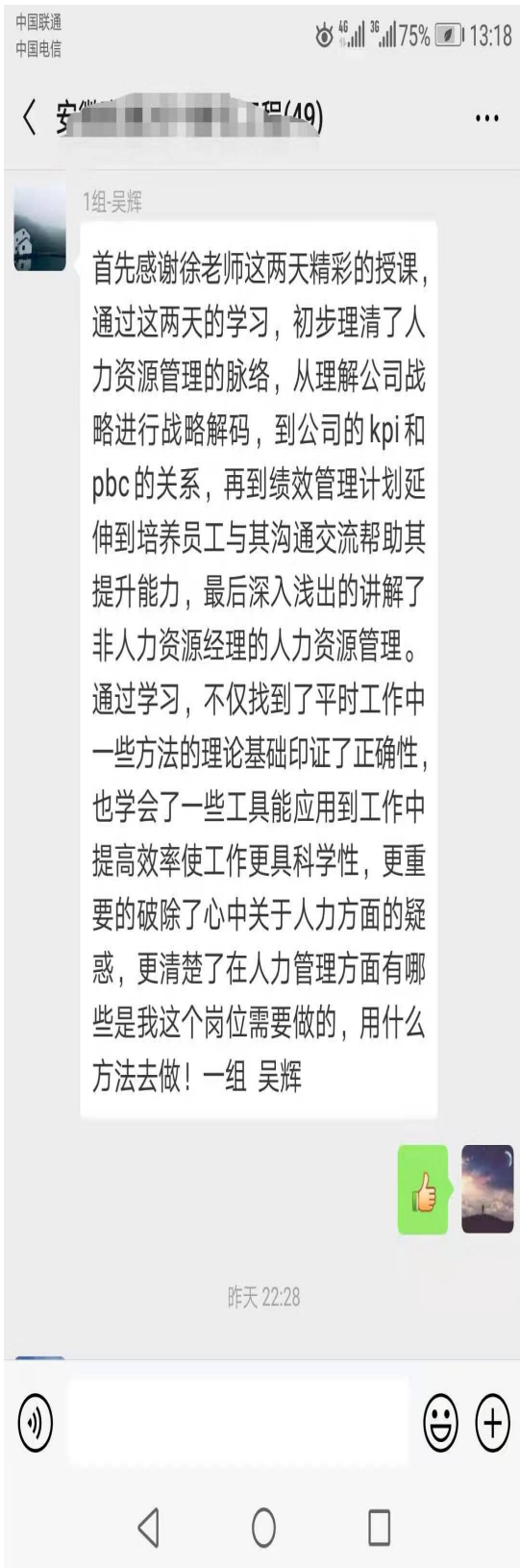


企业评价



机构评价

学员反馈



### 课后辅导

