

国企任期干部管理

----讲师 徐栋梁

国有企业大力抓创新、着力推改革、主动转方式、积极调结构，深入推进全价值链体系化战略，坚持市场导向，全面深化改革，以“同比看改善，对标看能力”为指引，构建“干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低”机制，要积极推进三项制度改革，实行部（处）级及以上管理人员、各级各类人员末位淘汰制度，在考核上注重干部的业绩考核，以业绩论成败，以能力居上位，做到“干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低”，从根本上解决人员结构不合理和人力资源作用发挥不足的问题；变“相马”为“赛马”，从根本上激发科技人员干事、创业的信心。实现人力资源管理的系统化、流程化和规范化，完成减人降本增效节能的目的，提高企业的竞争力并实现企业与员工的共同发展。

课程价值：

1. 了解国企改革相关政策
2. 掌握任期干部管理的方法与关键点
3. 了解任期干部管理的维度与整体设计

培训对象：国企总裁、CEO、总监、人力资源负责人及工作人员等企业经营者

授课方式：

课堂讲授+案例分析+现场工具使用演练

课程时间：

1-2 天版（6-12 小时）

课程大纲：

一、干部管理体系：干部管理体系的进化之路

1. 干部是战略执行的第一要素
2. 领先的干部管理体系是逼出来的

二、干部选拔：作为干部，应该承担什么样的使命与责任

1. 干部群体普遍存在的问题
2. 干部的使命与责任
3. 干部使命与责任的落地机制

三、选拔程序：用什么样的标准和流程才选拔出能优秀的干部

1. 企业缺乏干部标准的痛点
2. 干部通用标准
3. 差异化的干部岗位要求
4. 干部选拔程序

案例：某企业如何选拔关键岗位干部

研讨:关键干部岗位画像

四、干部继任与成长：为每一级干部培养接班人

- 1、企业无干部梯队带来的窘迫
- 2、继任计划
- 3、针对年轻高潜干部的蒙哥马利计划
- 4、干部之字形成长
- 5、干部的退出

案例：某企业关键干部岗位继任计划

研讨:关键干部岗位继任计划

五、干部培养与发展：干部角色认知与能力发展

- 1.企业在干部培养发展上的痛点
- 2.培养与发展的价值主张
- 3.干部培养发展的原则与框架
- 4.角色认知方法与培养
- 5.干部流动

案例：

- 1) 标杆公司关键岗位角色认知
- 2) 某企业项目经理角色认知及培养方案

六、干部的活力激发：激发干部活力的考核、赛马与末位机制

- 1.企业在干部使用管理上的痛点与问题
- 2.激发干部血性的管理逻辑：“以奋斗者为本”
- 3.干部的考核与激励
- 4.干部末位管理
- 5.干部监管

案例：某企业末位淘汰案例

小研讨:干部末位淘汰怎么做、有什么风险与应对

七、干部管理组织与运作（AT）：用组织保障干部管理机制运作例行化

1. 干部的配置

2. 干部流动

> 干部任期制 > 干部成长路径 > 公司指令性调配

3. 干部的作风建设与干部监察

> 干部行权监察 > 各级管理者坚持自我批判

4. 干部机制的文化保障/文化价值观

5. AT 组织的设置与运作

> AT 建设与职责 > AT 运作与行权

小研讨：公司未来两年干部管理体系建设规划

八、任期干部管理

壹、 国有企业干部管理总体架构

1、 业务战略

2、 干部队伍建设

3、 干部盘点与 GAP 分析

4、 建立选拔、任用、评价、发展和监察机制

贰、 干部管理七步曲

1、 明确使命与责任

(1) 文化价值观为核心

(2) 抓企业文化传播

(3) 抓业务增长

(4) 抓能力提升

(5) 抓效率提升

2、 建立干部标准

(1) 践行核心价值观是衡量基础

(2) 品德作风是干部资格底线

(3) 绩效是必要条件和分水岭

(4) 能力经验是关键成功要素

(5) 干部作风严要求

(6) 干部“四力”是持续取得高绩效的关键行为

(7) 成功经验有要求

3、 干部任用程序

(1) 干部任用的三权分立

(2) 干部任用的评价要素清晰

(3) 干部配备的基本八原则

4、 干部能力发展

(1) 7-2-1 模型是干部发展的主要模式

(2) 分层分级分类设计学习发展项目

(3) 结合企业业务战略匹配成长资源

5、干部评价与激励

- (1) 分层分级考核
- (2) 正向考绩，逆向考事
- (3) 干部考核结果应用：激励
- (4) 不合格干部调整

6、干部梯队建设和后备干部培养

- (1) 将军是打出来的，要在实战中培养干部
- (2) 干部规范化管理：TSP、MFP、ADD
- (3) 面向未来发展建立梯队
- (4) 识别关键人才建立后备

7、干部监察

- (1) 干部日常行为监察
- (2) 弹劾否决原则
- (3) 自我约束与制度约束两手抓
- (4) 组织建设、制度建设与例行管理相结合

视频赏析：干部管理的精髓

老师咨询项目综合案例：某集团三项制度改革实施项目解读

沟通问答环节

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



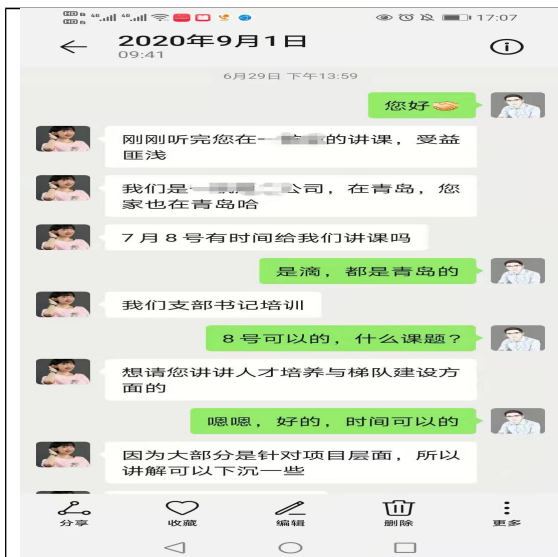
海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



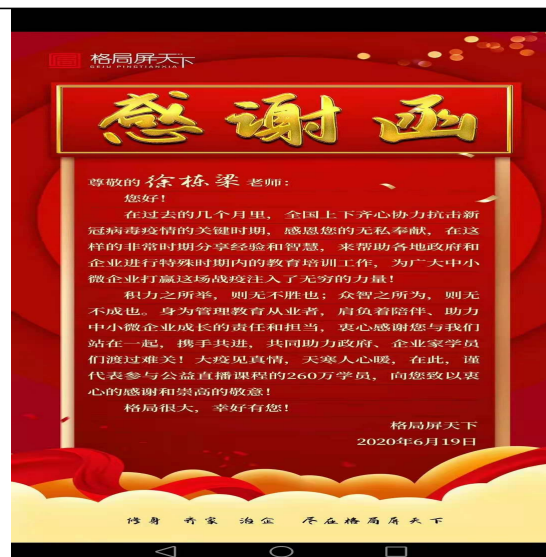
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

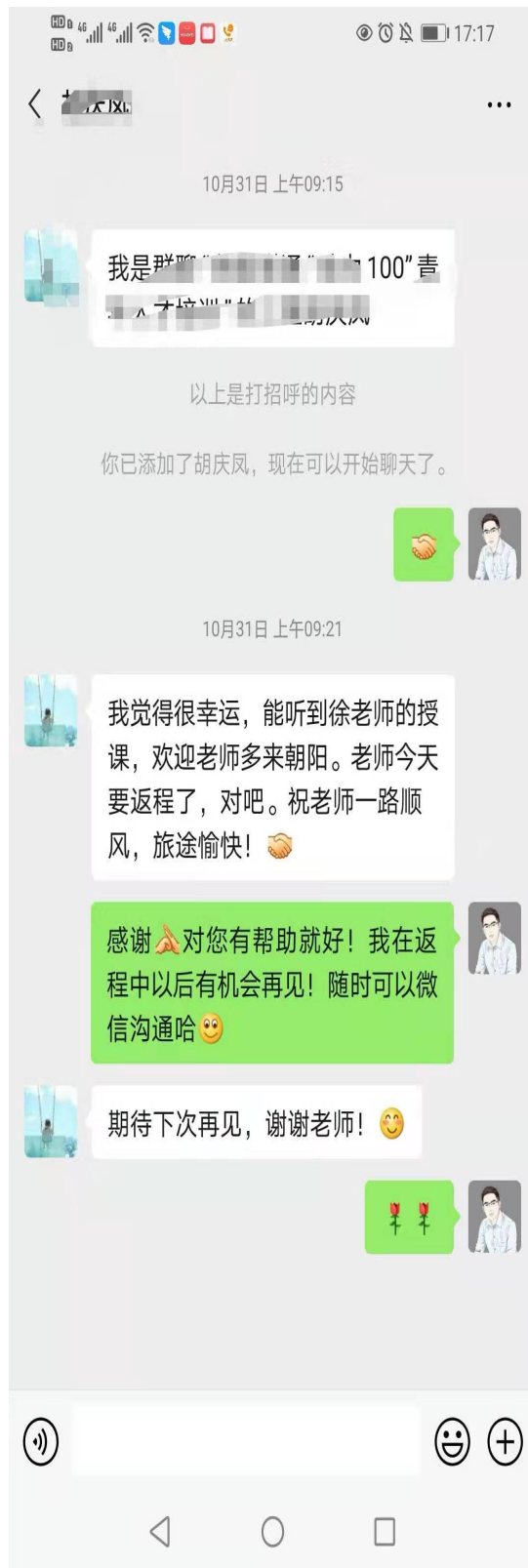
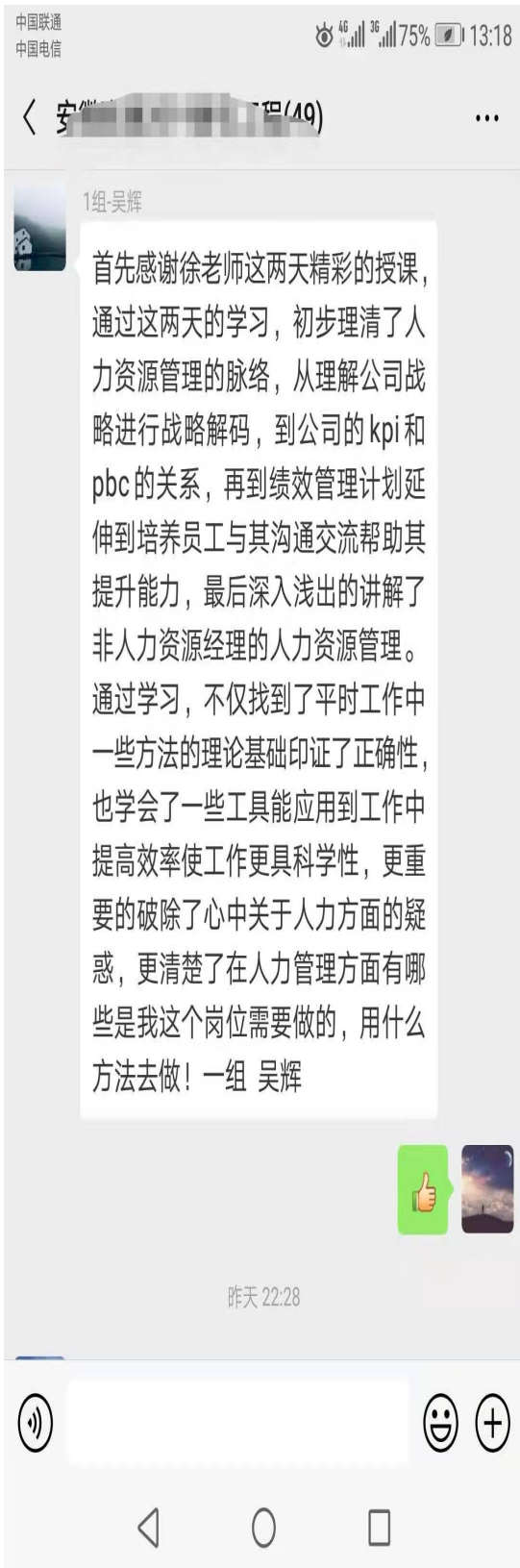


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

