

国企三年行动方案背景下的国企治理结构变革与薪酬激励管理

----讲师 徐栋梁

课程价值：

1. 了解三年行动方案原则与具体要求
2. 明晰国企治理结构变化与组织结构调整的方法
3. 明晰市场化职业经理人管理、契约化和任期制度管理者带来的影响
4. 掌握薪酬收入结构调整设计的方法
5. 洞悉行业薪酬数据
6. 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对薪酬改革引导提供坚持理论基础；

培训对象：国企总裁、CEO、总监、各层级管理人员、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+互动思考

课程时间：

1天（6小时）

课程大纲：

第一部分 国企改革三年行动指南——基本原则、思路和目标要求

- 1、《行动方案》的基本原则和主要思路
- 2、第十九届五中全会关于国企改革新论述
- 3、国企改革三年行动的目标要求
- 4、三年行动目标——“三做五力”

第二部分 国企治理结构与市场化激励、约束机制管理

壹、 国企治理结构与组织结构调整管理

- 1、企业发展阶段对应组织形态解读
- 2 组织结构的三种作用与形态
- 3.组织结构的类型
- 4、国企四会一层背景下组织结构调整原则
- 5、小前端、大中台、高效后台的组织机构调整方法
- 5.1 组织划分
- 5.2 组织价值链分析
- 5.3 组织价值链职能映射---调整部门或职能
- 5.4 组织价值链岗位映射---调整优化岗位

案例：某国企组织调整优化咨询案例

某运营商浙江省公司组织结构调整逻辑与方法分析

二、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、经理人制度、契约化下的国企中高层应对建议
 - 4.1 精准定位、清晰认知
 - 4.2 岗责厘定、长期主义
 - 4.3 持续学习、不断提升
 - 4.4 风险思维、底线原则
 - 4.6 脚踏实地、业绩为先

案例：山东某投资集团国企经理人制度落地引导方案

第三部分 国企薪酬改革——重点体现能高能低的激励思想

一、通信运营商企业薪酬数据对比分析

- 1、通信行业薪酬数据对比分析 2020
- 2、三家运营商薪酬总额与人均薪酬对比分析
- 3、三家运营商薪资贡献率分析
- 4、运营商不同序列、岗位薪酬数据对比分析
- 5、运营商企业应届毕业生薪酬数据与差异分析

二、收入分配与薪酬设计

1、收入分配原则

- (1) 肥猪型
- (2) 瘦狗型
- (3) 野狼型

2、收入分配依据选择

3、薪酬与收入结构设计

3.1 全面薪酬结构与解读

3.2 运营商薪酬结构问题与调整建议

3.3 职能人员收入结构

3.3 业务人员收入结构：

基本薪酬+业务认购+年度认领收入+超额收入+积分兑付

案例：某运营商薪酬优化调整案例解读

某电力企业薪酬优化咨询案例解读

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

4.4、统筹考量激励方式

4.5、合理选择激励对象

4.6、科学确定股权授予份额

5、建立差异化薪酬分配机制与动态管理机制

5.1 差异化薪酬底层逻辑

5.2 差异化薪酬动态调整方式与逻辑

5.3 六维动态薪酬模型解读

5.4 基于团队作战的“团体薪酬绩效”模式设计与工具
小组演练：设计本部门的团体薪酬分配与执行方案

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，并能有实际解决方案。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



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



陕西铁通执行力打造 + 绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



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



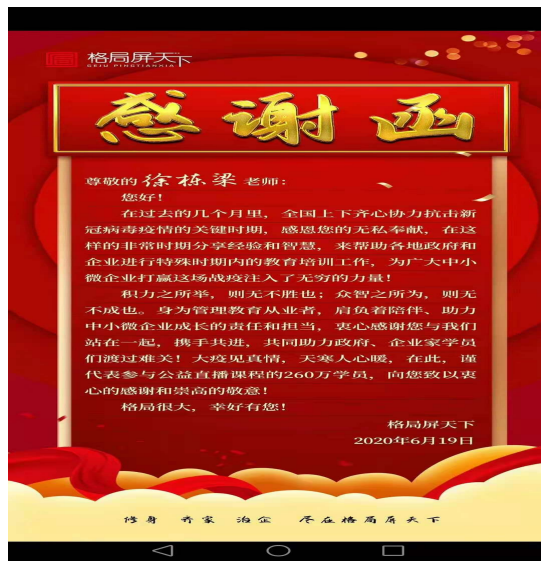
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

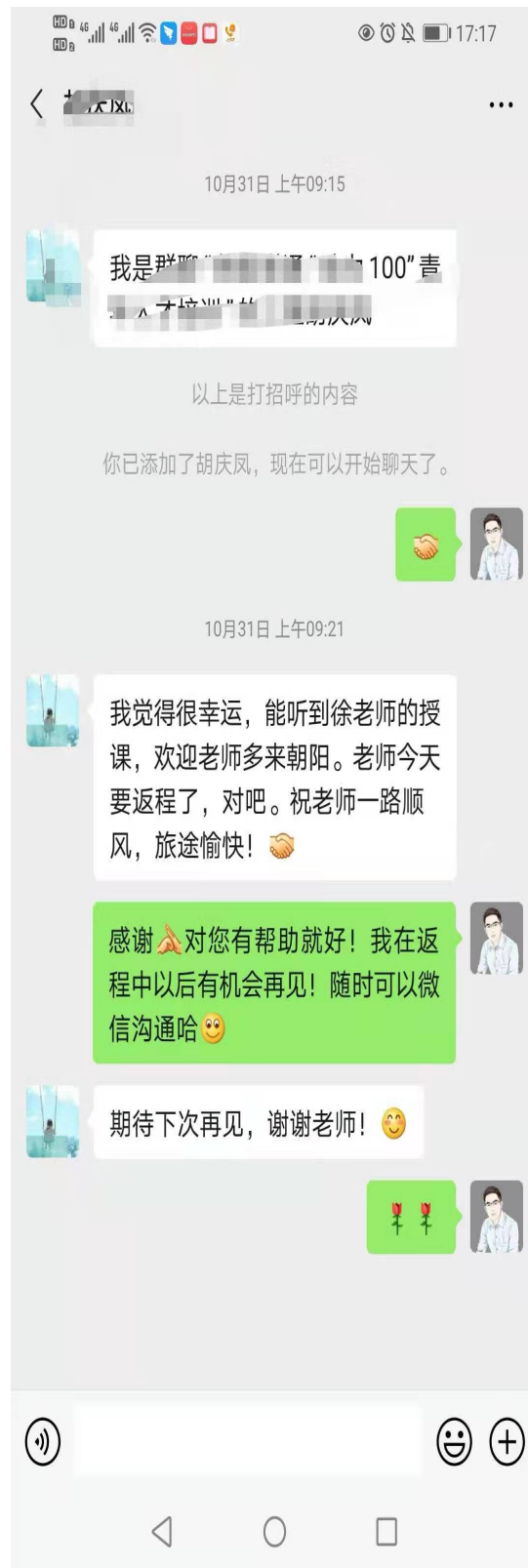
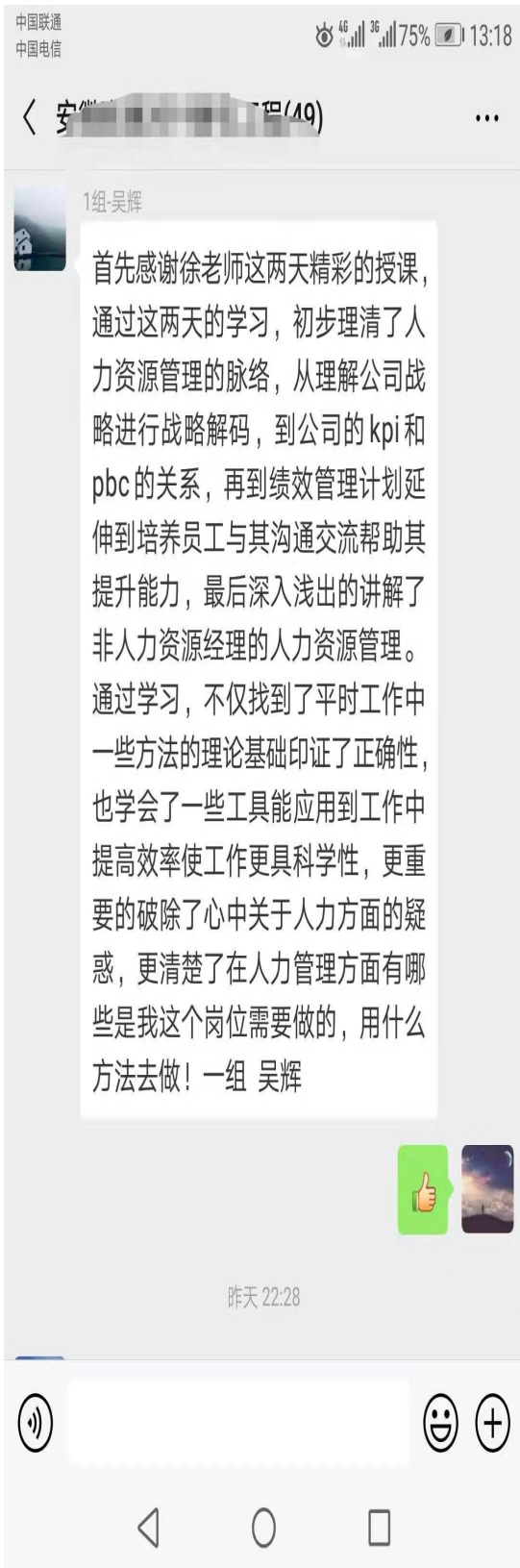


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

