

国有企业经理层任期制和契约化管理

——最新政策及操作要点、改革现状及难点、创新突破和国企案例

主讲：柳瑞军

一、课程背景和意义

2021年3月31日，国务院国有企业改革领导小组办公室以视频会议方式召开国有企业经理层成员任期制和契约化管理专题推进会，提出了任期制契约化改革的“再部署、再推进”。会议指出，推行经理层成员任期制和契约化管理是基于中国特色现代企业制度的新型经营责任制，是激发企业内生活力动力的关键举措，是实现国有企业高质量发展的必然要求。

会议要求，各中央企业和地方国资委要通过明确任职期限、签订并严格履行聘任协议，实现任期管理的规范化、常态化；要突出契约目标的科学性和挑战性，推动落实考核结果奖惩刚性兑现；要体现薪酬兑现的强激励、硬约束，坚持业绩导向，强化精准考核有效激励；要强调考核的刚性退出，实现经理层成员职务“能上能下”。

会议强调，2021年是推动国企改革三年行动的攻坚之年、关键之年，各中央企业和地方国资委要明确工作职责和目标任务，健全工作机制和督促考核机制，保证今年底完成各子企业推行任期制和契约化管理工作的户数占比超过70%的任务目标，倒排工作进度，确保2022年6月前基本完成。

以此为背景，本课程系统梳理和阐述了国有企业经理层成员任期制和契约化管理改革操作要点，以帮助国有企业领导者准确把握最新相关政策核心内容及要领，解决国有企业执行过程中存在的签约主体不明确、目标设定不科学、考核结果在薪酬挂钩和岗位调整方面应用不刚性等问题，帮助企业顺利完成推行任期制和契约化管理工作任务。

二、课程内容5大特点

1 相关国企改革政策系统梳理；②国企改革操作重点解读；③改革现状和难点剖析；④国企改革三年行动最新要求和改革创新点突破；⑤国企改革案例分析。

三、标准课时：6-12课时/1-2天

四、 课程大纲

第一部分、 国企经理层任期制和契约化管理解读

——改革背景、理念内涵和最新政策要求解读

一、 国企改革三年行动关于“健全市场化经营机制”的最新要求

- 1.1. “深度转换经营机制”的改革要求
- 1.2. 大力推行经理层成员任期制和契约化管理
- 1.3. 加快推行职业经理人制度
- 1.4. 全面推进用工市场化
- 1.5. 完善市场化薪酬分配机制
- 1.6. 灵活开展多种方式的中长期激励

二、“国有企业经理层任期制和契约化管理”改革现状和突出问题

三、“国有企业经理层任期制和契约化管理”的理念内涵和意义

四、 经理层任期制和契约化管理的政策依据和改革要点

1. 《国企改革三年行动方案(2020-2022)》要点和“经理层任期制和契约化管理”的最新改革要求。
2. 《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》要点解读
3. 《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》要点解读

第二部分 “推行任期制和契约化管理”改革的 4 大重点任务

——操作重点、现状和难点、改革创新点和国企改革案例

第一节、任期管理实现规范化、常态化

一、 任期管理实现规范化、常态化的改革要求

- 1.1. 建立任期管理规范化的保障机制

- 1.2. 如何做好任期制的常态化管理？
- 二、 增强经理层成员的任期意识
 - 2.1. 改革现状、操作要点和难点突破
 - 2.2. 破除看身份、看级别的传统观念
 - 2.3. 树立看岗位、看贡献的市场导向理念
 - 2.4. 案例：中国一汽、三峡集团等国企改革经验
- 三、 强化经理层成员的岗位意识
 - 3.1 改革现状、操作要点和难点突破
 - 3.2 经理岗位意识的含义和体现
 - 3.3 国企改革实务中的创新做法
 - 3.4 案例：中国西电相关经验
- 四、 提升经理层成员的权责意识
 - 4.1. 改革现状、操作要点和难点突破
 - 4.2. 董事会向经理层授权的管理制度
 - 1.1. 严格落实总经理负责制度

第二节、契约目标要突出科学性和挑战性

- 一、 目标设置的科学性和挑战性要求
 - 1.1. 国企业绩考核实务中的现状问题和误区
 - 1.2. “科学性”的衡量标准和操作要点
 - 1.3. “挑战性”的衡量标准和操作要点
- 二、 注重契约目标体系化
 - 2.1. 构建系统科学的考核体系
 - 2.2. 实施分类考核
 - 2.3. 实施“一人一表”的差异化考核
 - 2.4. 案例：中国建材、中国西电等相关经验
- 三、 注重建立“摸高”机制
 - 3.1 制定富有挑战性的考核目标
 - 3.2 考核计分与薪酬分配机制
 - 3.3 鼓励经理层挑战历史最好水平
 - 3.4 实务难点突破：挑战性目标与创新机制保障

四、年度和任期经营业绩考核目标的有效衔接

- 4.1. 任期经营业绩考核的重点
- 4.2. 关注价值创造、高质量发展和经济效益
- 4.3. 从中长期发展战略的角度优化考核
- 4.4. 任期考核与风险控制
- 4.5. 尊重契约精神
- 4.6. 案例：中国一汽、中粮集团等相关经验

第三节、以业绩导向，实现薪酬兑现的强激励、硬约束

一、健全以业绩为导向的激励约束机制

- 1.1. 国企激励约束机制改革的现状、操作要点和难点
- 1.2. 强激励——高业绩匹配高激励
- 1.3. 硬约束——真正体现“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”。

二、坚持薪酬与业绩直接联动

- 2.1. 树立“要薪酬就得要业绩”理念
- 2.2. 改变“事后算账”做法
- 2.3. “业绩是干出来的，薪酬也是干出来的”
- 2.4. 案例：中国中化集团、中国西电等相关经验

三、坚持薪酬刚性兑现

- 3.1 要严格按照契约约定，根据经营业绩考核结果刚性兑现薪酬
- 3.2 对于年度考核结果不合格的，要扣减当年全部绩效年薪
- 3.3 对于超额完成考核目标任务或做出突出贡献的，该奖就要奖，确保激励到位
- 3.4 打破“高水平大锅饭”
- 3.5 案例：中国一汽、国家电网公司等相关经验

四、坚持灵活开展多种中长期激励

- 4.1. 鼓励国企结合实际，灵活开展多种中长期激励，丰富完善薪酬结构
- 4.2. 坚持物质激励与非物质激励相结合，最大限度调动经理层积极性和主动性
- 4.3. 构建“强激励、硬约束”的薪酬分配机制
- 4.4. 坚持国有企业薪酬制度改革成果，严格落实有关薪酬管理制度
- 4.5. 案例：中国一汽、江苏省国资委等相关改革经验

第四节、岗位退出要做到更坚决、更刚性，

实现经理层成员职务“能上能下”。

- 一、“三项制度”改革历程、现状和突出问题、最新要求
 - 1.1. 市场化经营机制的内在要求
 - 1.2. 真正落实国企领导干部“能上能下”的机制
- 二、明确退出条件
 - 2.1. 加强任期内的考核和管理，设置明确的退出“底线”
 - 2.2. 任期届满，不符合续聘条件的，也应当退出现岗位
 - 2.3. 案例：中国西电等国企相关经验
- 三、实行“双达标”考核机制
- 四、进一步规范退出管理
 - 4.1. 进一步完善转岗、待岗以及市场化退出等机制，推动“能上能下”成为常态
 - 4.2. 加快从传统的“身份管理”向市场化的“岗位管理”转变
 - 4.3. 通过做好“三做三能”，不断激发企业发展动力和活力
 - 4.4. 案例：中国一汽、中国一重、中化集团等相关改革经验

第三部分、国有企业“职业经理人”制度建设

(两天课程针对性主题)

- 一、 国企改革机制改革的着力点和突破口选择
- 二、 企业经理层成员任期制和契约化管理改革如何再部署再推进
- 三、 任期制和契约化管理相关环节操作要点及案例分享
- 四、 建立职业经理人制度的基本思路与必要性
- 五、 推行职业经理人制度的方法策略及典型案例解析
- 六、 职业经理人市场化选聘要项和流程
- 七、 职业经理人应当具备的任职资格、职业发展与退出机制
- 八、 如何以三项制度改革为抓手，构建市场化选人用人和薪酬分配机制

柳瑞军讲师国企改革与转型相关授课案例



宣钢集团 3 场
《国有企业转型和变革管理》



四川省会东县 2019 公开课
《战略转型和盈利模式创新》



2020 国网新能源建设公司
《企业战略变革与落地推行》



重庆北域建设有限公司
《新国企市场化转型和管理创新》



山东恒建集团
《新国企的市场化思维和管理创新》



2019 年西安公开课
《企业市场化转型和变革领导力》



中关村领军企业公开课
《打造创新型领导力》



国网山西综合能源
《国企市场化转型和管理创新》



江苏省电力公司
《国企转型变革与组织沟通》



西安华陆集团·企业变革管理



哈尔滨铁路局·企业变革管理



西安北方惠安化学工业公司

 <p>2020年中国宝原集团 《市场化转型和市场化运营》</p>	 <p>2020年青海省民营企业家协会公开课 《企业战略转型与盈利模式创新》</p>	<p>《系统管理思维与领导艺术》</p>  <p>云南驰宏锌锗 领导整合思维训练</p>
 <p>2020年北京排水集团 《国企市场化转型和管理创新》</p>	 <p>2020年广西天成投资 《现代企业的创新战略与创新管理》</p>	 <p>2020年四川凉山会理公开课 《中小微企业盈利模式创新》</p>
 <p>2021年5月国电投黄河公司 《国企改革三年行动聚焦与突破》</p>	 <p>2021年6月国电投黄河公司第2场 《国企改革三年行动聚焦与突破》</p>	