

# 两天原理课/内训课程大纲

## 【国企三项制度改革，阿米巴解决之道】

----- 授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】** 2022年是国务院制定的三项制度改革“三年行动”的收官之年，国企改革稳步进入深水区。从中央到地方的国有企业都在形式上按照各级国资委的要求，在人事、劳动和分配领域完成了一套“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的标准化动作，问题在于这种非内生的市场和竞争机制是否可持续？尚需要时间见证。打破传统的“铁交椅、铁饭碗和铁工资”是国企实现效益、效率与市场公平的重大突破，《易经·系辞》中说，形而上者谓之道，形而下者谓之器，我们是否已经找到这样一套符合国人文化和环境、又能行稳致远的“形”？

国资委等部门对实施三项制度改革的企业提出明确要求，必须依据企业的特点灵活设计机制和推进路线，不搞一刀切，也没有“一改就灵”的灵丹妙药，目的是激活企业和人心。稻盛和夫成功拯救即将破产的日航的过程，对国企改革有重要的借鉴意义，为已经在改革路上的国有企业打开另外一扇门，而且是一道经过50年验证的成功之门。作为航空业门外汉，他在不到半年的时间内，就让日航大幅度扭亏为盈，全世界都在关注其成功的手法是什么，他说靠的是企业经营的两个轮子：阿米巴经营模式和经营哲学。

**【课程简介】** 稻盛和夫的经营思想和手法，非常适合当下国企的转型升级需求，受到诸多国企领导的追捧。但在实施中很多人发现，稻盛的书读了不少，却不知如何落地；培训课上了不少，如何实施仍是一头雾水；有的落地初期有效，后期流于形式……。宗英涛老师结合10数年的培训和咨询经验，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程的目的借鉴稻盛和夫成功拯救日航的经验，为中国国企的改革提出一套可操作的阿米巴模式。

课程设计不纠结于岗位评估、能力测评、工资总额核算、人才招聘和人员分流等人力资源层面的操作细节，而是从战略发展和企业经营的高度，瞄准“三能”建设的目的，提升领导者在公司治理、市场化建设、目标和绩效、价值分配、授权和任期管理、实现“增人不增资、减人不减资”的策略和经营哲学/企业文化等方面的大格局认知和卓越能力，打造能够持续创新和发展、具有真正市场竞争力的百年企业。

### 【培训收益】

- 1、了解国有企业三项制度改革的历程、意义、实施和落地要求
- 2、掌握公司顶层设计、公司治理、混改和市场化组织的构建方法
- 3、掌握目标、计划、绩效和分配的逻辑关系，用绩效推动企业持续改善、员工挑战高目标
- 4、掌握如何用目标管理推进经理层任期制和契约化管理，实现干部的“能上能下”
- 5、掌握如何建立员工持股、分红和中长期激励机制，实现员工与企业的“能多能少”
- 6、如果实现“增人不增资，减人不减资”管控机制，实现员工的“能进能出”
- 7、掌握国有科技型企业的股权激励和超额利润分享机制的操作要点
- 8、通过案例分析，掌握具有自主知识产权的“八步循环落地法”

**【课程特色】** 遵循以中为体、洋为中用的原则，采用引导式授课，在系统研究稻盛和夫拯救日航案例基础上，将日航经验和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 各级国资委相关领导、中央及地方国有企业高层管理者、人力资源总监，财务部、经营管理部的绩效/薪酬管理人员、经营管理人员、工会干部等相关人员。

**【课程时间】** 12小时（6小时/天）

### 【课程大纲】

## 第一天 课程刚要

### 第一篇 国企需要回归经营

#### 1.1 国企管理为何越来越累

- 1.1.1 传统的管控模式过时了
- 1.1.2 通用电气可能要解体，谁应付负责？
- 1.1.3 企业转型的核心是机制
- 1.1.4 何谓经营？何谓管理
- 1.1.5 用经营解决管理问题才是大智慧

## **1.2 三项制度改革的历程**

- 1.2.1 三项制度改革的指导文件解读
- 1.2.2 三项制度的核心内容和驱动要素
- 1.2.3 《三年行动》的五项基本要求和八项重点工作

## **第二篇 公司治理和市场化组织建设**

### **2.1 公司治理和母子公司管控**

- 2.1.1 公司治理和公司管理
- 2.1.2 公司治理中的权力结构
- 2.1.3 混改的目的、意义和实施
- 2.1.4 英美、欧洲和日本公司的治理模式
- 2.1.5 董事会的设计原则和外部董事的选择

### **2.2 集团公司管控模式**

- 2.2.1 母公司创造价值的四个维度
- 2.2.2 母子公司的三种管控模式
- 2.2.3 总部的功能、权力和机构设置
- 2.2.4 影响管控模式的因素分析
- 2.2.5 母子公司治理层次的划分
- 2.3.5 混改和企业分类管理

### **2.3 市场化组织的建设**

- 2.3.1 企业内部市场化的前提
- 2.3.2 事业部的构造和优缺点
- 2.3.3 能够战胜 VUCA 的，只有速度
- 2.3.4 平台化组织的架构和管理
- 2.3.5 用内部市场化纵向打破官僚，横向打破部门墙

**【案例分享】华润集团 6S 管理模式分享**

## **第三篇 目标绩效，三项制度改革的抓手**

### **3.1 目标是未来成果的当下呈现**

- 3.1.1 大工业时代怎样制订目标和计划
- 3.1.2 德鲁克论目标，戴明谈过程
- 3.1.3 领导人的资质取决于目标
- 3.1.4 目标=责 X 权 X 利

### **3.2 年度经营计划的制定逻辑**

- 3.2.1 目标是未来成果的预先呈现
- 3.2.2 年度经营计划的制订不是用 +/- 法
- 3.2.3 用左右脑思维制订高目标
- 3.2.4 三维定三杆：三级目标体系

### **3.3 绩效管理不只是绩效考核**

- 3.3.1 能力提升是绩效改善的基础
- 3.3.2 盯住结果，验证业绩
- 3.3.3 PDCA 落地的 4Y 原则
- 3.3.4 年度经营计划制订的路线图
- 3.3.5 绩效合同和业绩承诺

**【案例分析】中石油天然气江苏公司的绩效管理**

## **第四篇 能多能少，价值驱动**

## 4.1 分配制度的改革

- 4.1.1 分配制度改革的要点
- 4.1.2 企业激励和分配一览表
- 4.1.3 激励和分配模式的演变
- 4.1.4 公平分配的逻辑

## 4.2 年度绩效和价值分配

- 4.2.1 目标制 vs 赛马制
- 4.2.2 如何把目标体系与分配挂钩
- 4.2.3 “五联三挂”激励体系
- 4.2.4 从“一元激励”到“二元激励”

## 4.3 企业中后期激励的方式

- 4.3.1 混合所有制中后期激励模式
- 4.3.2 “双百”和“科改”企业超额利润分配
- 4.3.3 提成比例、核算细节、兑现和退出方式

## 4.4 企业长效激励机制（长期激励）

- 4.4.1 混改企业员工持股
- 4.4.2 股权激励与期权激励
- 4.4.3 有限合伙企业的应用
- 4.4.4 跟投制，从实践中来，到实践中去

【案例分析】广工大数控装备研究院的长期激励探索

## 第二天 课程刚要

### 第五篇 能上能下，竞争驱动

#### 5.1 人事制度改革的要点

- 5.1.1 经理层任期制指导文件解读
- 5.1.2 职业经理人制度的核心
- 5.1.3 任期制和契约化管理的流程
- 5.1.4 任期制的实施措施-授权体系、差异化考核和激励

#### 5.2 授权经营和赛马机制

- 5.2.1 授权经营的逻辑和方法
- 5.2.2 三级赛马体系的设计
- 5.2.3 从“一元激励”到“二元激励”

【案例分析】新兴际华集团的刚性兑现机制

### 第六篇 能进能出，市场驱动

#### 6.1 劳动制度改革的要点

#### 6.2 工资总额决定机制政策解读

- 6.2.1 三大趋势和四大挑战
- 6.2.2 工资总额确定的逻辑
- 6.2.3 总额联动指标和目标值的确定

#### 6.3 提升效能，大盘子下的小幸福

- 6.3.1 腾讯为何要裁员？
- 6.3.2 如何做到“增人不增资，减人不减资”？
- 6.3.3 如何操作“3人干4个人的活，拿5个人的钱”（345原则）
- 6.3.4 预算管控的铁律
- 6.3.5 借假修真：用人效指标寻找目标挑战值

【案例分享】中石油天然气江苏XX公司的目标制订和预算验证

### 第七篇 国企经营更需要哲学

#### 7.1 从国企文化到绩效文化

- 7.1.1 什么是实力型的领导人？

7.1.2 稻盛和夫拯救日航(日本国企)的启示

7.1.3 什么是企业经营的真谛？

## **7.2 企业家必须是优秀的领导者**

7.2.1 别沉溺于管理了，赶紧去领导吧！

7.2.2 任正非关于领导的三把斧

7.2.3 老子的智慧，领导者的四个层次

7.2.4 企业领导人的胜任素质

7.2.5 东西方对领导认知差异

## **7.3 企业经营为何需要哲学**

7.3.1 企业管理的演变过程

7.3.2 以道驭术，以法固道

7.3.3 从“企业文化”到“经营哲学”

7.3.4 日本企业的理念经营

## **7.4 自利则生，利他则久**

7.4.1 企业成功要靠三种力量

7.4.2 借助宇宙的力量干大事

7.4.3 用什么对外赢得客户，对内赢得员工？

7.4.4 遵循原理原则去决策

7.4.5 《京瓷经营哲学》的构建解读

**【案例分享】四川吉香居食品“心”的探索**

## **第八篇 国企改革在路上**

8.1 摸着日本过河：日本企业如何解决“三能”问题

8.2 实施三项制度改革的4个挑战

8.3 国企改制的阿米巴解决之道：八步循环落地法