

干部能上能下管理课程大纲

【授课老师】周洪超

【课程目的】

建立干部“能上”标准，完善干部“能下”规范，落实能上能下规定，需要“关键的少数”以身垂范。抓住了顶层权力，抓好“一把手”，也就是抓住了根本。顶层的能上能下有序推动，下级自然心领神会，积极跟随效仿也是顺理成章的事情。“一把手”敢于负责、敢于担当，贯彻落实干部能上能下就事半功倍。

推进干部能上能下必须建立健全制度，为保证干部能者上、庸者下、劣者汰的用人导向，关键要勇于担当，敢抓敢管。要落实“真下”，有效的解决能上不能下的问题，打破论资排辈习俗、唯年龄、唯学历、唯分数的现象，让“为官不为者不能为官”，让“不干事者出局”，让“不为者无位”，不容“太平官”“逍遥官”“玲珑官”占位。及时调整政治上不守规矩、廉洁上不干净、工作上不作为不担当或能力不够、作风上不实在的干部。及时把那些忠诚、干净、敢于担当的干部，想干事、能干事、干成事的干部用起来，切实增强干部队伍活力。对干部要做到真管真严、敢管敢严、长管长严。

通过激励、奖惩、问责等一整套制度安排，科学构建考核制度，健全责任追究制度，保证能者上、庸者下、劣者汰，形成良好的用人导向和制度环境。

坚持公平竞争的用人和选人机制，主张人适其岗，人尽其才，能上能下、能进能出、能高能低，让每位员工在适合的岗位上发挥各自的才干，为企业创造最大的效益。

【培训对象】

董事长、总经理、部门经理以上人员和和人力资源工作人员

【培训时间】：1天

【培训效果】

1. 充分认识人力资源三项改革对提质增效和战略落地的执行作用；
2. 完善干部“能下”规范，疏通干部能下十种渠道方式；
3. 增强干部“能上”的选人、用人的干部管理方式。
4. 提升公司、部门对全面绩效管理的认识，能够精准提升绩效管理指标，提升绩效激励效果，加强绩效检查与辅导过程管理；
5. 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平。

第一节 国有企业人力资源三项改革

一、增强企业活力，促进提质增效

(一) 人力资源三项制度改革与提质增效

- (二) 三项制度改革的总思路与主要内容
- (三) 三项制度改革的总体目标及要求
- (四) 三项制度改革的具体内容
- (五) 人力资源管理的经营管理思想——用好人
- (六) 人力资源管理的经营与管理辩证思维

二、 人力资源三项改革的六步法

- (一) 人力资源三项改革的六步法
- (二) 六干
- (三) 六同
- (四) 六能

三、 某国资委国有企业改革案例分享

四、 深化改革中实现瘦身健体、扭亏脱困的目标

分组研讨：公司人力资源三项改革的先后步骤和次序是什么样？包括哪些内容？请罗列出清单

- 五、 国有企业“放管服”行动
- 六、 基于战略发展的——组织优化升级的配套改革思路
- 七、 上接战略下接绩效企业顶层运营管理落地系统

第二节 疏通干部能下渠道

一、 完善干部“能下”规范，疏通干部能下渠道

- (一) 干部任职试用期管理
- (二) 干部待岗管理
- (三) 干部轮岗管理
- (四) 干部诫勉管理
- (五) 建立干部自主退出机制
- (六) 严格干部管理职数
- (七) 领导班子和领导干部年度考核
- (八) 到龄免职/退休管理
- (九) 任期届满离任管理
- (十) 问责追究管理
- (十一) 调整不适宜现任干部
- (十二) 调整不能正常履职干部和违法违纪免职

二、 加强干部动态考核管理

- (一) 财务经济类定量 KPI 指标结构
- (二) 干部定性能力、品德指标提取

- (三) 个人年度经济责任绩效管理
- (四) 组织年度综合管理绩效考核
- (五) 个人年度述职管理
- (六) 月度经营计划考核会议
- (七) 月度经营计划会议
- (八) 绩效结果运用管理

三、 强化和完善岗位管理

- (一) 经营领导班子职数设置
- (二) 经营领导班子分工管理
- (三) 干部定岗定编管理

四、 专业技术人员管理

五、 以完善监督机制为关键点，大力加强干部监督工作

- (一) 健全干部教育监督机制。
- (二) 要建立干部管理违规责任追究机制。

第三节 建立干部“能上”标准

一、 干部的使命是为企业创造价值

- (一) 创造价值
- (二) 评估价值
- (三) 分配价值

二、 从战略地图到干部需求

- (一) 干部规划的五大目标
- (二) 干部规划的具体内容
- (三) 从战略地图到人才地图
- (四) 人力资源结构分析的维度
- (五) 干部人才盘点

三、 干部职位管理

- (一) 干部管理定义
- (二) 干部职位管理
- (三) 关键人才管理

四、 干部任职资格标准与管理

- (一) 任职能力标准

- (二) 任职素质标准
- (三) 任职专业标准
- (四) 任职绩效标准

五、 干部的聘用管理

- (一) 干部聘用管理
- (二) 职业经理人聘用
- (三) 任期制和契约化管理

六、 干部选拔竞聘管理

- (一) 干部选拔竞聘方案制定
- (二) 接受报名管理
- (三) 资格初审管理
- (四) 竞聘管理
- (五) 民主评价管理
- (六) 预聘公示管理
- (七) 任命与交接管理

七、 以扩大民主性为重点，健全完善干部“能上”的机制

- (一) 扩大干部推荐中的民主性
- (二) 扩大干部考察中的民主性。
- (三) 完善民主评议和民主测评制度。
- (四) 推行差额考察制度。
- (五) 建立考察对象述职制度。
- (六) 建立书面征求职工群众意见制度。
- (七) 建立科级干部任前报批和事前备案制度。
- (八) 扩大干部选拔中的民主性。
- (九) 扩大干部任用中的民主性。

八、 干部的培训管理