

国有企业人力资源三项改革课程大纲

【授课老师】周洪超

【课程目的】

一、激励组织内部效能提升需求

如何通过人力资源管理快速提升组织效能，破解组织壁垒，有效满足集团公司的组织发展需求是较重要的

式、实现经营业绩改善和内部运营管理顺畅对人力资源服务保障的需求

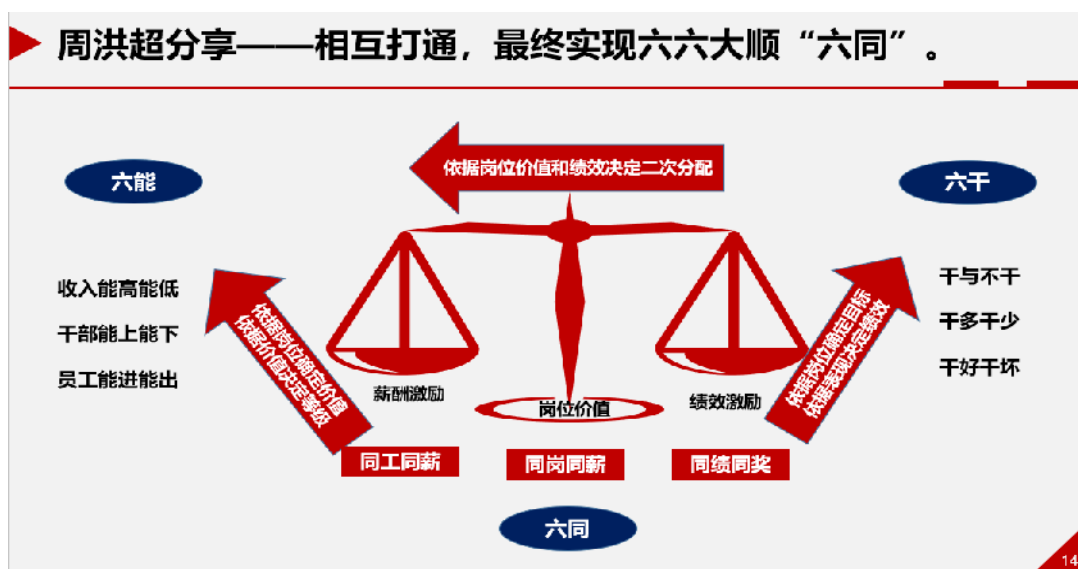
各项业务的开展、各级公司的日常招聘、培训、调配、晋升、干部管理、薪酬、绩效、劳动关系、离退休等都需要人力资源更加专业、更加精细、更加精准的提供服务和支撑，保障经营业绩的改善和内部管理的运营顺畅。

参、纵深实施国有有人力资源三项改革对人力资源管理提升提出专业需求

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。

深化人事制度改革，健全选人用人机制，实现岗位能上能下：完善机构设置和编制定员工作，建立“聚才、育才、用才、励才“四位一体”人才管理体系，形成科学的人才交流、使用、管理和退出机制，实现岗位能上能下。建立“择优增量、盘活存量、退出余量”的员工总量调控机制，从“控总量”向“控总量、优结构、提质量并重”转变，不断提高企业人均效益。贯彻“编制就是法制”的要求，把精简机构、精干人员、对标清理、裁减冗员坚决执行到位，防止“瘦身”后又遭遇“反弹”

深化收入分配制度改革，实施差异化薪酬，实现收入能增能减：加强薪酬分配的宏观设计和严格管理，充分发挥薪酬分配的杠杆调控作用，全面推行差异化薪酬分配，进一步细化岗位从价值和联量联效计酬方式，收入重点向关键岗位、一线员工、劳模工匠以及高技能人才倾斜，实现收入能增能减。



【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】：2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. 提升各级的职责履行意识和工作分析能力，提升定岗定编及职位说明书的编写能力；
3. 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对战略薪酬设计的策略；
4. 掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法,掌握新旧二种薪酬管理体系的切换方式方法；
5. 掌握薪酬的动态管理过程，激励员工不断向职位、能力、绩效、个人成长等方面的努力；
6. 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；
7. 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平。

国有企业人力资源三项改革课程大纲

第一节 提质增效降本——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

罗列出请单

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 定岗定编——实现干部能上能下

一、人力资源管理的使命是为企业创造价值

二、组织结构优化设计

- (一) 组织管理系统核心问题
- (二) 对照清单诊断本企业的组织结构
- (三) 组织设计总体思路流程框架
 - 1. 组织生命周期
 - 2. 商业模式设计
 - 3. 主营业务流程
 - 4. 管控五种模式
 - 5. 组织变革方向与目标
 - 6. 战略发展梳理
 - 7. 现有组织结构诊断
 - 8. 技术环境影响
 - 9. 组织变革风险管控
- (四) 基于组织设计的八大基本原则

三、部门化设计

- (一) 部门设置的六种方式
- (二) 职能优化
- (三) 职能梳理
- (四) 职能优化案例分享

四、职位优化（四定）实现方式

五、职位管理

- (一) 职位管理：人力资源管理基石
- (二) 职位是组织结构的基本单元；
- (三) 职位在组织中的位置
- (四) 职位分析企业走向管理规范化的基础；
- (五) 关注职位所包含的内在信息；
- (六) 职位的相对价值以及由此所决定的职位价值序列；

六、定岗

- (一) 组织分解法
- (二) 使命法
- (三) 关键流程法
- (四) 标杆对照法

七、定责——职位说明书编写

- (一) 职位概述要素编写
- (二) 与工作相关的职责编写
- (三) 与任职者相关的任职资格条件编写

八、定编分析方法与操作

- (一) 定编的原则
- (二) 定编分析 8 大方法

课堂案例：某企业定编操作案例介绍

九、选拔竞聘与员工分配

- (一) 任职制——2 书一表
- (二) 干部选拔竞聘
- (三) 员工分流

第三节 薪酬设计与管理——体现能高能低的激励思想

一、激发动力——解决薪酬管理常见问题

- (一) 解决之道——薪酬设计与激励
- (二) 激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- (三) 五大平衡薪酬设计哲学思想

研讨；薪酬的选人、育人、用人、留人策略

二、薪酬是什么

研讨；为什么薪酬=心愁

- (一) 薪酬为何令人关注
- (二) 激励理论与薪酬激励
- (三) 薪酬的功能

故事；猎人与狗

三、为什么总是吃不饱——薪酬的困惑

研讨；常见的薪酬表现形式

四、薪酬需解决的四个核心问题

五、薪酬的总额控制

- (一) 薪酬总额控制
- (二) 薪酬成本控制
- (三) 薪酬结构控制
- (四) 薪酬差距控制
- (五) 薪酬层次控制

六、薪酬设计

- (六) 薪酬的类型
- (七) 薪酬结构设计
- (八) 职位工资设计

★ 案例分享

七、 职位价值评估

八、 薪酬类型

- (一) 技能工资设计
- (二) 绩效工资设计
- (三) 高管年薪制设计
- (四) 福利设计
- (五) 津贴设计

九、 国有企业骨干人才中长期激励政策总览

十、 动态薪酬管理

- (一) 薪酬切换方法

研讨：薪酬制度中常见的问题

- (二) 薪酬保密处理
- (三) 薪酬的动态管理
- (四) 薪酬核算权限管理

十一、 薪酬整体设计思路

十二、 薪酬设计步骤

第四节 绩效管理与人才聘用管理——体现能出能进的激励思想

一、 正确认识组织绩效管理，激励部门团队

- (一) 全面绩效管理观
- (二) 绩效管理核心思想
- (三) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- (四) 绩效管理的风险与控制
- (五) 高绩效管理的特征：企业与员工都需要绩效管理

二、 为什么要推行绩效管理

三、 绩效管理体系十大思考问题点

四、 如何选择科学合理的绩效考核方法

五、 绩效考核评估主体——谁来考核

六、 如何科学合理提取绩效考核指标

- (一) 绩效考核指标提取方式
- (二) 绩效目标制定的 SMART 五项原则
- (三) 个人、组织绩效指标体系建立

现场演练：请提取以下各部门 10 个指标
考核指标的权重设计

- (四) 绩效考核指标标准

七、 绩效检查与绩效辅导

- (一) 绩效检查
- (二) 绩效面谈

模拟演练：绩效辅导与绩效面谈

八、 绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项
- (二) 年度述职会议的组织与实施
- (三) 考核成绩等级限制
- (四) 考核成绩确认与投诉处理

模拟演练：绩效考核会议

九、 绩效结果兑现

- (一) 薪酬奖金挂钩
- (二) 职位晋升挂钩
- (三) 评优评先挂钩
- (四) 人才培养挂钩
- (五) 一票否决挂钩
- (六) 离岗调换挂钩
- (七) 劳动关系挂钩