
国企改革操作实务与案例分析

讲师：雷勋华 时长：2天

课程收益

- ◇ 掌握新一轮国企改革深化提升行动动因、目标、框架
- ◇ 掌握新一轮国企改革深化提升行动纲领性任务
- ◇ 掌握 2024 年国企改革重点任务（突出抓好“六个着力”）
- ◇ 掌握 6 大市场化整合重组模式
- ◇ 掌握党的领导融入公司治理的具体路径
- ◇ 掌握董事会建设与规范运作要求
- ◇ 掌握健全市场化经营机制的具体举措
- ◇ 掌握如何建立中长期激励机制
- ◇ 掌握推动混改企业深度转换经营机制的具体举措
- ◇ 运用大量案例分析和讨论来加深学员对课程的理解

课程对象：公司股东、董事、监事、经理/副经理、其他管理人员

课程特色：案例多，互动环节多，咨询式授课，实战派风格，追求“落地”文化

客户代表：中广核集团、中海油物业公司、内蒙包神铁路集团、中国交投、国家能源集团、中国能建、中国电建、中国联通广东公司、中国海运集团

课程大纲

模块一 新一轮国企改革深化提升行动框架

- 开展新一轮国企改革深化提升行动的动因
 - 战略动因：中国式现代化要求必须改革
 - 环境动因：全球大变局加速演进要求必须改革
 - 短板动因：国企机制体制弊端要求必须改革
- 落实深化提升行动有“两类任务”
 - 功能使命性任务
 - 体制机制性任务
- 功能使命改革
 - 完善科技创新机制
 - 优化国有经济布局
 - 强化重点领域保障
- 体制机制改革
 - 优化资源配置

-
- 提升活力效率
 - 完善监督服务
 - **“三条底线”**
 - 思想底线（“自觉做到学与知深度结合、思与信融会贯通、用与行有机统一”）
 - 原则底线（五条经验）
 - 目标底线（“三个明显成效”）
 - **一个支撑（坚持党的领导、加强党的建设）**
 - 完善党领导国有企业的制度机制
 - 打造高素质专业化国有企业领导人员队伍
 - 坚决落实全面从严治党要求
 - **新一轮国企改革深化提升行动框架（《国企改革深化提升行动三年方案（2023-2025）》）**
 - 优化国有经济布局，加快建设现代产业体系
 - 完善国有企业科技创新机制，加快实现高水平自立自强
 - 强化国有企业对重点领域保障，支撑国家战略安全
 - 以市场化方式推进整合重组，提升国有资本配置效率
 - 推动中国特色国有企业现代公司治理和市场化经营机制长效化
 - 健全以管资本为主的国资监管体制
 - 营造更加市场化、法治化、国际化的公平竞争环境
 - 全面加强国有企业党的领导和党的建设

模块二 新一轮国企改革深化提升行动纲领性任务

- **新三年行动的纲领性任务**
- 优化国有经济布局，建设现代产业体系
- **现代产业体系的三大特征**
- 实现系统性融合性
- 确保先进性创新性
- 聚焦安全性稳定性
- **新一轮国企改革深化提升行动以服务国家战略为导向**
- 充分发挥科技创新作用，支撑高水平科技自立自强
- 在发挥科技创新主体的作用上敢打头阵
- 在科技成果转化应用上主动作为
- 充分发挥产业引领作用，助力我国现代化产业体系建设
- 加快技术改造和设备升级，优化重大生产力布局
- 加强与民营企业等各类所有制企业在新领域新赛道的互利合作
- 充分发挥安全支撑作用，有力保障国家战略安全
- 切实保障与现代化建设相适应的能源资源供给
- **市场化重组，打造“四新”现代新国企**
- 打造“发展方式新”的现代新国企
- 打造“公司治理新”的现代新国企
- 建设“经营机制新”的现代新国企
- 打造“布局结构新”的现代新国企

模块三 2024年国企改革重点任务（突出抓好“六个着力”）

- **着力提高质量效益**
- **着力加大科技创新工作力度**
- **着力推进布局优化结构调整**

-
- 着力深化国资国企改革
 - 着力增强战略支撑托底能力
 - 着力防范化解重大风险

模块四 市场化整合重组模式与案例分析

- 同类业务横向整合
 - 产业链纵向整合
 - 专业化整合
 - 产业结构拆分调整
 - 内部归核化业务整合
 - 资产置换模式
 - 吸收合并模式
 - 借壳上市模式
 - 强势企业托管弱势企业
- 【案例分析】国央企整合重组经典案例

模块五 党的领导融入公司治理

- 新公司法对党建工作的要求
 - 国资委关于党的领导融入公司治理具体要求
 - 把握党委（党组）功能定位
 - 明晰党委（党组）具体权责范围
 - 规范党委（党组）前置讨论的要求和程序
- 【案例分析】新兴际华集团/招商局集团/天津中新药业

模块六 董事会建设与规范运作

- 国资委《中央企业董事会工作规则（试行）》解读（5大要求）
 - 国企央企董事会建设与规范运作8大要点
 - 要加强董事会建设
 - 要落实董事会职权
 - 要规范董事会运行
 - 要全面建立董事会向经理层授权的管理制度
- 【案例分析】广东粤海/中核集团/国投集团

模块七 健全市场化经营机制

- 总体要求
 - 要强化国有企业市场化主体地位
 - 要做实经理层成员任期制和契约化管理
 - 要完善市场化选人用人和薪酬分配制度
- 《国有企业内部薪酬分配指引》（人社厅发【2023】14号）
 - 岗位管理
 - 职级评定
 - 工资总额管理
 - 绩效管理

-
- 薪酬机制设计
 - 三项制度改革的概念
 - “能上能下”
 - 什么是“能上能下”
 - “能上能下”的关键
 - “能上能下”5大机制
 - 如何推动“能上能下”工作
 - 职员职级序列
 - 专家人才序列
 - 岗位聘任制
 - “能进能出”
 - 什么是“能进能出”
 - 员工“进”“出”通道
 - 员工“内部流动”方式
 - 如何推进“能进能出”
 - 劳动用工契约化管理
 - “能增能减”
 - 什么是“能增能减”
 - “能增能减”的关键
 - “能增能减”的主要任务
 - “双轨运行”变“并轨运行”
 - 经营层激励
 - 与市场接轨
 - 超额效益分享
 - 实施股权激励
 - 经理人契约管理
 - 任期制
 - 刚性兑现
 - 建立退出配套机制
 - 保障机制
 - 人力资源总量控制与结构优化
 - 职位体系设计与薪酬等级设计
 - 人工成本管控与市场竞争力
 - 按劳分配与按要素分配
 - 和为贵文化与奋斗者文化
- 【案例分析】中国中化集团/中国通号卡斯柯公司

模块八 中长期激励机制

- 国有控股上市公司股权激励计划
- 国有控股混改企业员工持股计划
- 科技型企业股权与分红激励计划
- 超额利润分享计划
- 虚拟股权激励计划

■ 跟投机制

- 什么是跟投机制
- 跟投机制的发展历程
- 跟投机制与员工持股的异同
- 跟投机制有哪些优势
- 哪些业务/产品/项目适合实施跟投机制
- 跟投机制的实施路径
- 跟投机制操作原则
- 跟投机制关注事项

【案例分析】海康威视的项目跟投/神州高铁的项目跟投/山钢金控的项目跟投

模块九 推动混改企业深度转换经营机制

- 科学完善治理机制
- 深度转换经营机制
- 探索实施差异化管控
- 坚决防止国有资产流失

【案例分析】湖南航天/合肥江航飞机装备