

国企改革“科改示范行动”政策与实践

【课程特色】讲解（30个以上改革操作要点）+案例剖析（30个以上），政策解读翔实，案例示范性强。

【课程对象】从事国有企业改革的工作人员

【课程时间】3—6h

【课程大纲】

一、科改示范行动概述

- （一）科改示范行动背景及主要内容
- （二）科改示范行动评估指标体系
- （三）科改示范行动评估结果及提升措施
- （四）科改示范行动扩围及深化要求

二、科改示范行动重点工作

（一）着力完善公司治理

1. 结合实际调整优化股权结构

- （1）新时代混合所有制的背景、作用及定位
- （2）可以开展混改的业务或企业范围
- （3）混改的五种基本模式
- （4）国资控股/参股条件下的最优股权结构
- （5）有风险的混改股权结构
- （6）理想的国企混改投资者的特征

2. 推进董事会应建尽建、配齐配强

- （1）董事会应建尽建要求及可以不设立董事会的情形
- （2）董事会组成结构要求及外部董事可以不占多数的情形
- （3）党委职责、党委前置研究及党委决定的事项
- （4）董事会职责、权责事项
- （5）股东权责事项及可授权董事会决策的事项
- （6）执行董事的履职方式
- （7）“三会一层”议事规则

3. 积极探索以项目为主体的授权放权

- （1）以客户为中心，构建全价值链项目管理体制
- （2）打破项目资格限制，实施项目和科研课题“揭榜挂帅”制
- （3）完善以创新项目为主体的授权放权制度
- （4）赋予项目负责人技术路线决定权、经费支配权和资源调度权

（二）着力健全市场化选人用人机制

1. 抓住经理层成员任期制和契约化管理这个“牛鼻子”

- (1) 经理层成员任期制和契约化管理的重要意义
- (2) 任期制契约化管理与职业经理人的区别
- (3) 推行任期制和契约化管理的主要政策文件
- (4) 实施经理层成员任期制和契约化管理的企业范围
- (5) 实施经理层成员任期制和契约化管理的人员范围
- (6) 分类明确合同签订主体
- (7) 明确经理层成员的任期期限
- (8) 科学合理确定经理层成员年度/任期考核指标
- (9) 优化经理层成员薪酬管理，刚性兑现
- (10) 按照合同约定严格退出管理
- (11) 管理人员退出安置措施
- (12) 推进管理人员竞争上岗

2.全面推行市场化用工制度

- (1) 探索推行职业经理人制度
- (2) 全面推行公开招聘
- (3) 推行劳动合同、上岗合同双合同管理
- (4) 加大末等调整、不胜任退出力度

(三) 着力强化市场化激励约束机制

1.用好工资总额单列政策

- (1) 工资总额管理机制
- (2) 整体单列和部分单列政策

2.加快建立健全中长期激励机制

- (1) 中长期激励政策导向
- (2) 中长期激励方式概览
- (3) 国有科技型企业股权和分红激励操作要点
- (4) 国有控股上市公司股权激励操作要点
- (5) 国有控股混合所有制企业员工持股操作要点
- (6) 超额利润分享操作要点
- (7) 跟投机制操作要点
- (8) 国有企业中长期激励方式优劣势比较
- (9) 国有企业中长期激励方式选择模型
- (10) 中长期激励与工资总额的关系

3.完善考核评价体系 and 激励约束机制

- (1) 研发人员的分类及工作特点
- (2) 研发人员的常见薪酬结构
- (3) 研发人员固定工资设计方法
- (4) 研发人员绩效奖金设计方法

(四) 着力提升自主创新能力

- 1.建立科研投入持续稳定增长的长效机制
- 2.建成一支高水平的科技人才队伍
- 3.加大科技成果转化力度

- 4.率先加快数字化网络化智能化转型升级
- 5.向同行业世界一流企业全面对标