

# 国有企业绩效考核与薪酬管理优化工作坊

## 【课程背景】

从20世纪90年代起，就开展了以“破三铁”为重点的国有企业劳动、人事、分配制度改革。经过三十多年的不懈努力，国有企业市场机制发生很大变化，特别是进入新时代后，贯彻落实国企改革“1+N”政策文件，努力推动国有企业建立“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的经营机制，有效激发了国有企业市场活力。但与此同时，我们也要清醒地认识到，与总书记的期望相比，与国企改革三年行动提出的目标相比，与新发展阶段的要求相比，三项制度改革的进展仍有较大差距，仍是严重影响企业活力和效率的重要因素。相当多企业没有真正动起来，靠体制惯性吃饭。“小富即安”、平均主义“大锅饭”、“老好人”、缺乏担当精神等在三项制度改革中依然存在，有的还比较突出。这些问题的主要原因之一就是，企业的绩效考核机制不健全，考核体系未建立，考核结果应用不刚性，分配机制不灵活。

本课程围绕企业绩效考核和薪酬激励体系优化，从企业负责人、不同部门、不同员工、综合改革任务角度介绍考核内容及方法，针对薪酬与业绩紧密挂钩、合理拉开收入分配差距，破除平均主义、建立完善并落实核心关键人才激励制度、充分运用好中长期激励政策、完善工资总额管理，解读国有企业薪酬管理有关政策和操作要点，帮助国有企业紧紧围绕激发活力、提高效率，切实深化考核分配制度改革，真正实现收入能增能减。

**【课程对象】** 从事国有企业改革的工作人员

**【课程特色】** 讲解（30个以上改革操作要点）+案例剖析（30个以上）+实际工作研讨+现场练习，案例丰富，方法实用性强，现场制定本企业方案，讲师点评修正。

## 【课程收益】

- 1.本单位（或所属企业）负责人任期制和契约化管理中绩效考核与薪酬管理案例及优化思路或方案；
- 2.本单位（或所属企业）工资总额管理的案例及优化思路或方案；
- 3.本单位部门考核的案例及优化思路或方案；
- 4.本单位部门内员工考核体系的案例及优化思路或方案；
- 5.本单位岗位价值评估工具及评估方案；
- 6.本单位职级体系的案例及优化思路或方案；
- 7.本单位不同序列（研发、销售、生产、职能）员工固定工资及绩效奖金案例及优化思路或方案；
- 8.本单位应优先选用的中长期激励方式、方案。

## 【课程工具】

- 1.任期制和契约化方案检查用表
- 2.工资总额填报用表
- 3.部门指标分解矩阵
- 4.员工考核结果强制分布比例用表
- 5.岗位价值评估工具
- 6.职级体系设计模板
- 7.国有科技型企业股权和分红激励企业申请条件判断用表
- 8.“企业股权和分红激励方案”提纲

**【课程时间】** 12-18h

## 【课程大纲】

### 一、构建绩效考核体系的基本技术

- 1.绩效指标的来源
- 2.绩效指标的类型
- 3.绩效指标的考核维度
- 4.绩效指标分解提取方法
- 5.不同类型绩效指标的计分方法
- 6.绩效考核关系
- 7.日常考核与年度考核的关系
- 8.绩效考核指标体系及权重设置的原则
- 9.绩效考核目标值的设定
- 10.企业常见绩效考核模式对比分析
- 11.工作积分制考核方法

【练习】指标分解、指标计分方法优化

### 二、企业负责人考核内容及方法

1. 根据企业定位分类考核
2. 结合分工和职责个性化考核
3. 年度与任期考核指标区分
4. 副职负责人考核差异化
5. 企业负责人考核设计模型
6. 企业负责人考核结果确定及应用

【研讨】本单位（或所属企业）领导班子考核现状如何？是否存在问题？

如何优化？

【练习】制定所属企业负责人考核指标

### 三、部门及员工考核内容及方法

1. 部门考核内容及方法
2. 总部部门考核特殊性
3. 营销人员考核内容及方法
4. 研发人员考核内容及方法
5. 技能人员考核内容及方法
6. 职能人员考核内容及方法
7. 部门与员工考核挂钩方法
8. 考核结果的确定方法
9. 考核结果的应用方式

【研讨】本单位部门和员工考核现状如何？是否存在问题？如何优化？

【练习】制定本单位部门考核指标或考核指导意见

【练习】制定本单位考核优化体系优化思路或本部门员工考核指标

### 四、企业负责人薪酬管理

1. 企业负责人薪酬水平
2. 企业负责人薪酬结构
3. 基本年薪设计要点
4. 绩效年薪设计要点
5. 任期激励设计要点
6. 福利津补贴设置要点

## 7. 副职负责人薪酬管理要点

【研讨】本单位（或所属单位）负责人的薪酬体系现状如何？是否存在问题？如何优化？

## 五、岗位价值评估

1. 岗位价值评估的含义
2. 岗位价值评估的一般方法和工具
3. 岗位价值评估流程
4. 岗位价值评估常见问题及对策

【练习】使用要素计分法岗评工具对本单位 15 个岗位进行岗位价值评估

## 六、职级体系设计

1. 职级体系的涵义
2. 构建员工发展多通道
3. 合理划分职级
4. 明确任职资格标准
5. 完善员工职级评定及升降流转机制

【案例】某央企职级体系设计

【案例】某央企研发人员职级划分及评定标准

【研讨】本单位的职级体系现状如何？是否存在问题？如何优化？

## 七、员工薪酬水平与结构

1. 总体要求
2. 员工薪酬策略与水平

3.员工薪酬结构

4.国有企业薪酬改革的方向和路径

## 八、员工薪酬项目设计

(一) 基本薪酬设计

1.基本薪酬设计步骤

2.基本薪酬设计的方法

(二) 津贴补贴设计

(三) 绩效薪酬设计

1.绩效薪酬模式划分及对比

2.目标薪酬制

3.项目奖金制

4.计件工资制

5.销售提成制

6.工作积分制

【研讨】本单位职能人员的薪酬项目有哪些？是否存在问题？如何优化？

【案例】某科研院所研发薪酬体系优化

【研讨】本单位研发人员的薪酬项目有哪些？主要存在哪些问题？如何优化？

【案例】某国有科技型生产企业薪酬水平对标优化

【研讨】本单位生产人员的薪酬项目有哪些？是否存在问题？如何优化？

【研讨】本单位营销人员的薪酬项目有哪些？是否存在问题？如何优化？

## 九、工资总额管理

(一) 集团工资总额向所属企业分配

1. 工资效益联动决定机制
2. 人工成本效率调整机制
3. 工资水平宏观调控机制
4. 封顶保底机制
5. 特殊情况处理机制
6. 工资总额管控方式
7. 工资总额结构化调控机制
8. 集团总部工资总额管理机制
9. 双百企业工资总额政策
10. 科改企业工资总额政策

#### (二) 企业工资总额向部门分配

1. 效益决定模型
2. 人数决定模型
3. 混合模型

#### (三) 工资总额基数调整

1. 工资总额基数管理存在的问题
2. 调整的时机
3. 调整的方法

【研讨】本单位（或所属单位）的工资总额管理体系现状如何？是否存在问题？如何优化？

### 十、国有企业中长期激励方式的选择

1. 中长期激励政策导向
2. 中长期激励方式操作要点

- (1) 国有科技型企业股权和分红激励
- (2) 国有控股上市公司股票激励
- (3) 混合所有制企业员工持股
- (4) 项目跟投
- (5) 项目收益分红

3. 国有企业中长期激励方式优劣势比较

4. 国有企业中长期激励方式选择模型

5. 中长期激励与工资总额的关系

**【案例】** 某央企股权激励案例

**【案例】** 某央企二级单位岗位分红激励案例

**【案例】** 某监控设备央企项目跟投案例

**【练习】** 选择本单位适用的中长期激励方式