
国有企业领导人员管理政策与实务

【课程特色】 采用讲解（政策导向+操作要点）+案例剖析（30个以上）+研讨（结合企业实际）方式授课，政策导向准，操作要点讲解到位，案例针对性、示范性强。

【课程对象】 国有企业的公司领导、组织人事、企业管理相关人员

【课程时间】 12h

【课程大纲】

第一篇 政策理念篇

1. 习近平总书记论干部
2. 党政领导干部选拔任用工作条例
3. 中央企业领导人员管理暂行规定
4. 国有企业领导人员廉洁从业若干规定
5. 推动推进领导干部能上能下规定
6. 经理层成员任期制和契约化管理的重要意义
7. 国企改革深化提升行动对领导人员管理的要求
8. 实践经验总结
 - (1) 怎样才能做实干部政策研究
 - (2) 国企用人的特殊性

-
- (3) 国企用人的成本
 - (4) 国企的用人权限问题
 - (5) 国企用人必须着眼于创新
 - (6) 制度化管理，功夫在制度之外
 - (7) 公正更是一种能力
 - (8) 用好人 是国企目前最现实的出路

【部分案例】中石油领导人员管理体制

第二篇 实施方法篇

一、领导人员职数设置

- 1. 管理层级压减要求
- 2. 优化集团管控模式
- 3. 常见 3 种组织架构及优劣势
- 4. 总部“去机关化”相关要求
- 5. 领导人员职数设置方法
 - (1) 党组织设立及职数
 - (2) 董事会设立及职数
 - (3) 经理层职数
- 6. 部门负责人职数设置方法
- 7. 实践经验总结
 - (1) 国有企业党委书记应努力成为企业家
 - (2) 在夹缝中成事

-
- (3)思想第一，能力第二
 - (4)“一把手”应成为企业首席培训师
 - (5)国企领导者的“生存执照”
 - (6)国企党员领导干部的党性问题
 - (7)国企需要爱国型人才
 - (8)书记的柔韧性
 - (9)国企领导者要有处理特殊问题的特殊能力

【部分案例】中国绿发子企业领导班子职数设置模式

二、领导人员选拔任用

- 1. 分析研判与动议
- 2. 民主推荐与考察
- 3. 政治素质考察方式
- 4. 竞争性选拔程序
- 5. 讨论决定与任免
- 6. 选拔任用工作纪实
- 7. 后备干部选用
- 8. 实践经验总结
 - (10) 用人上不搞形式主义与不用搞形式主义的人
 - (11) 用其所愿
 - (12) 破格提拔干部必须规范程序
 - (13) 优化结构是加强班子建设的捷径

-
- (14) 选人用人要审时度势
 - (15) 关于竞争上岗的几个重要问题
 - (16) 民主推荐要真正管用
 - (17) 国企实行公开考试选拔干部尤不可取
 - (18) 评跑官要官
 - (19) 投票分析及应策
 - (20) 面试的 12 个问题设计
 - (21) 如何组织任职资格考试
 - (22) 民主测评票的设计与分析
 - (23) 推荐“一把手”的风险
 - (24) 推荐干部既要看大局，又要讲技巧
 - (25) 荐人当如荐己
 - (26) 细节识人
 - (27) 如何增强判断力
 - (28) 从困境中看干部的发展潜力
 - (29) 如何认识干部的学历

【部分案例】国资委企干二局公开选拔企业领导人员

中交二公局公开选拔分公司领导人员

三、领导人员考核与薪酬

- 1. 综合考核评价**
- 2. 经营业绩考核**
- 3. 日常考核**

4. 民主测评

5. 全面推行任期制和契约化管理

- (1) 实施经理层成员任期制和契约化管理的企业范围
- (2) 实施经理层成员任期制和契约化管理的人员范围
- (3) 分类明确合同签订主体
- (4) 明确经理层成员的任期期限
- (5) 科学合理确定经理层成员年度/任期考核指标
- (6) 优化经理层成员薪酬管理，刚性兑现

6. 探索职业经理人制度

- (1) 职业经理人制度与任期制契约化管理的区别
- (2) 实施职业经理人制度的企业条件
- (3) 市场化选聘职业经理人的方法
- (4) 职业经理人业绩与薪酬双对标管理
- (5) 职业经理人市场化退出情形
- (6) 职业经理人配套管理机制

7. 实践经验总结

- (1) 组织考核要“慢工出细活”
- (2) 组织考核“七重七看”论
- (3) 隐形考核是最好的考核
- (4) 考核干部要抓住重要信息源
- (5) 量化考核的要义
- (6) 要转变考核取向

-
- (7)关键是做实日常考核
 - (8)功夫在考核之外
 - (9)如何增强考核谈话的效果
 - (10) 如何进行考核反馈

【部分案例】中国交建分子公司负责人考核

中国一汽任期制和契约化管理

中国一重中层干部考核与薪酬管理

中国钢研集团领导人员综合考核

天津城投集团推行职业经理人制度

四、领导人员日常管理

1. 领导班子民主生活会
2. 领导班子分工调整
3. 兼职
4. 因私出国（境）管理
5. 股权企业法人治理
6. 谈话
7. 交流与回避
8. 领导人员教育培训
9. 实践经验总结

(1)重提拔轻管理，害莫大焉

(2)要为事业培养干部

(3)要让干部流动起来

-
- (4) 挂职锻炼弊多利少，须另辟蹊径
 - (5) 后备干部队伍建设要下真功夫、实功夫
 - (6) 加强“一把手”队伍建设刻不容缓
 - (7) 交流出活力
 - (8) 谈话艺术的底蕴
 - (9) 领导者要成为暗示高手
 - (10) 使用是人才成长的硬道理

【部分案例】中国石化领导人员日常管理

五、领导人员退出

1. 调整不适宜担任现职干部的情形
2. 调整不适宜担任现职干部的程序
3. 任期制和契约化管理对领导人员退出的要求
4. 领导人员退出安置措施
5. 实践经验总结

- (1) 如何认定和对待不称职干部
- (2) 要用好走下坡路的领导干部
- (3) 慎重起用被降（免）职的领导干部
- (4) 要高度关注领导干部的健康问题
- (5) 要妥善安排落聘和退出班子的原班子成员
- (6) 坦言稳定问题

【部分案例】宝武钢铁领导人员“软着陆”

六、领导人员监督

-
1. 个人有关事项报告
 2. 选拔任用工作“一报告两评议”
 3. 提醒函询和诫勉
 4. 实践经验

(1)怎样才能做好巡视

(2)巡视出效益

(3)打铁还须自身硬

(4)组织监督的若干具体问题

(5)领导干部的几种常见心理疾患

【部分案例】国家电网公司领导人员监督

七、领导人员报告、报备事项

1. 任前报告事项
2. 企业组织人事部门负责人任前报批

八、领导人员人事档案管理

1. 人事档案作用与管理体制
2. 人事档案利用程序
3. 人事档案审核主要方法与政策
4. 人事档案材料分类与归档方法
5. 领导人员管理工作相关内容

第三篇 操作文本篇

1. 领导人员选拔任用相关表单

-
- 2. 领导人员退出相关表单**
 - 3. 领导人员日常管理相关表单**
 - 4. 领导人员监督相关表单**
 - 5. 领导人员报告、报备相关表单**
 - 6. 任期制和契约化管理文本要求**
 - (1) 签约要求
 - (2) 岗位聘任协议的要求
 - (3) 年度经营业绩责任书的要求
 - (4) 任期经营业绩责任书的要求
 - (5) 任期制和契约化管理评估检查标准