

国有企业员工退出政策与实践

【授课方式】 采用讲解（20个操作要点）+案例剖析（10个以上）+行动学习（结合企业实际）方式

【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】 3-6h

一、国有企业员工退出的主要措施

（一）考核降岗

1. 纳入考核降岗管理的情形
2. 操作程序
3. 降岗后的恢复

（二）待岗

1. 纳入待岗管理的情形
2. 操作程序
3. 待岗期及待遇处理
4. 待岗后的恢复

（三）解除劳动合同

1. 员工提出解除劳动合同的情形
2. 单位提出解除劳动合同的情形
3. 单位提出解除劳动合同的操作程序

（四）终止劳动合同

1. 劳动合同终止的情形

2. 劳动合同终止的补偿

(五) 退休

1. 提前退休的条件

2. 特殊工种、女职工岗位变动等特殊事项

二、国有企业员工退出的核心难点--做实绩效考核

绩效指标设计基本技术

绩效指标的类型

量化数值

专项任务

常规管理工作

行为规范工作

综合评议事项

挑战、鼓励工作

红线、约束工作

绩效指标的考核维度

区分工作难易程度--干繁干简不一样

区分工作量贡献--干多干少不一样

区分工作质量--干好干坏不一样

区分工作效率--干快干慢不一样

区分投入成本--浪费节省不一样

不同类型绩效指标的考核方法

比例法

基准加减分法

关键事件法

行为记录法

满意度调查法

360度评估法

单列加分项

单列减分项

考核目标值的设定

量化数值类指标目标值的设定方法

对标确定“一利五率”等指标

综合考虑企业前三年发展水平、市场预期等因素确定目标

定性指标工作目标的表述——“于、用、完、达”法

防止“多做对错”“鞭打快牛”、讨价还价的方法

绩效指标分解提取方法

OGSM 分解法

鱼骨图分解法

多维矩阵法

职责分析法

优化岗位考核内容及方法，激发员工干事创业活力

管理人员考核内容及方法

关键任务考核法

主基二元考核法

关键事件考核法

技能人员考核内容及方法

积分制考核法

计件提成制考核法

科研人员考核内容及方法

项目制考核法

矩阵式考核法

积分制考核法

提成制考核法

销售人员考核内容及方法

销售提成制考核法

关键事件考核法

服务人员考核内容及方法

积分制考核法

行为量表考核法

员工与部门考核挂钩方法

权重挂钩法

强制分布比例挂钩法

三、国有企业人员退出的操作要点

推行劳动合同、上岗合同“双合同”管理

细化劳动合同退出情形

细化上岗合同退出情形

做实员工绩效考核，注意绩效结果签字确认

完善员工退出安置措施

【部分案例及模板】

1. 东方电气实现员工依法依规退出
2. 中粮集团以实绩定去留，推动员工“能进能出”

3. 华润集团不断优化人员结构，提高劳动生产率
4. 矿业集团推行考核自任职，不断提高市场化退出率
5. 中车集团实行员工劳动合同履约评价退出机制
6. 中国移动物联公司明确考核退出、违纪违规退出及劳动合同不续签情形
7. 中国一重集团员工退出安置、企业重生
8. 中国一汽待岗中心模式
9. 鞍钢集团员工退出措施
10. XXXX 央企集团员工退出办法模版