

“三项制度改革”

——国央企市场化考核激励机制建设

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

国务院国有资产监督管理委员会发布的《关于深化中央管理企业负责人薪酬制度改革的意见》、《中央企业工资总额管理办法》、《中央企业负责人经营业绩考核办法》以及相应的实施方案，指明了国央企市场化考核激励机制建设的方向，确定了企业高质量发展的目标，为企业的市场化考核与激励机制建设奠定了基础。

如何让改革目标与企业经营目标协同？如何实现干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减？基本薪酬、绩效薪酬、经理层任期激励如何设计？如何落实经理人任期制与契约化？如何实现市场化薪酬与工资总额管控的平衡……本课程将从深化三项制度改革的角度，全面剖析国央企改革的内在逻辑，建立市场化的绩效薪酬激励机制，提升国央企竞争力。

【课程特色】

- ◆绩效实践升华：300+场公开课/内训、40+企业绩效管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选30+家国内外企业绩效管理案例/故事，对标PBC、OKR等新理论新工具；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源绩效管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★帮助学员理解国央企改革最新政策，掌握三项制度改革下国央企市场化考核激励机制建设的方法，了解一利五率在考核激励中的应用；
- ★帮助学员掌握国央企组织架构设计、职位管理、经理层任期制与契约化的方法，实现干部能上能下，员工能进能出；
- ★帮助学员掌握经营目标分解、指标提炼、考核管理、绩效改善的方法，实现个人目标与组织目标协同，提升国央企全面绩效管理的能力；
- ★帮助学员掌握差异化的薪酬设计、市场化分钱机制，实现收入能增能减，有效激发员工动力，提升全员劳动生产率；
- ★帮助学员了解标杆企业绩效薪酬与激励的实践，解决绩效薪酬实践的常见难点问题，推动国央企管理水平的提升。

【课程对象】

国央企经理层、中层管理、人力资源管理人员、三项改革推行人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前1~2周
课中	学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、帮助落实	行动计划：531学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后2个月内 (免费)

【课程大纲】

第一讲 国央企三项制度改革的再认识

导入：国央企三项制度改革的历史

1、国央企三项制度改革的挑战

- ◇ 三项制度改革的再理解
 - 政策线理解：目标、要求与配套文件
 - 行动线理解：三项制度改革效果评估与过程推动
- ◇ 三项制度改革的挑战
 - 市场化程度远远不够：能进能出、能上能下、能高能低
 - 推进力度不够成效不显著：重管控弱激励、重考核轻管理

导入：从质量管理的角度看国央企的绩效管理

2、三项制度改革内容与实施策略

- ◇ 岗位管理：身份转变、机构改革、人员聘用、职位发展、退出机制、激励管理、任期管理等
 - ◇ 绩效管理：全员考核、目标、指标、上下联动、考核结果综合应用等
 - ◇ 薪酬管理：工资水平、工资结构、工资总额管理、3P1M、差异化分配、薪酬激励等
- 【实战演练】管理者常说的三句话、寻找红气球
- 【知识卡】绩效管理的理论假设、球队理论、包产到户理论
- 【技能卡】3P1M、345薪酬法则
- 【小组讨论】绩效为啥难做？绩效管理是关注结果还是过程？态度与行为怎么考核？

第二讲 市场化推动国央企组织人事变革

导入：我国军队从师团制向旅营制的转变

1、国央企组织结构与岗位管理

- ◇ 流程导向的组织架构设计
- ◇ 定岗定编设定人才数量防火墙
 - 定岗的前提是定责
 - 定编的常用方法与特殊技巧
- ◇ 精减冗员激发人才活力
 - 裁员的常用方法与技巧
 - 岗位合并与能力扩散
 - 人岗匹配与竞聘上岗
- ◇ 人才流动与退出机制

思考：孩子为什么喜欢玩游戏？

2、职位激励的办法

- ◇ 员工职位激励的逻辑
- ◇ 员工职位通道设计的方法
- ◇ 员工任职资格的管理
 - 任职资格的核心内容
 - 任职资格管理让人才能上能下

思考：年轻人是好管还是难管？

3、员工任用管理的激励

- ◇ 授权与监督管理
- ◇ 人才培养与激励
- ◇ 员工奖惩管理

【实战演练】职位通道设计、奖惩机制设计

【应用工具】组织冗余度、价值链模型、任职资格、授权手册、721学习法则、烫炉原则

【案例分析】某地方国企集团工程团队的多元化激励

【小组讨论】职位通道做多长合适？没有钱如何做好激励？

第三讲 国央企经营目标与绩效薪酬管理

思考：国央企的目标与未来？

1、市场化管理对国央企考核激励的要求

- ◇ 经理层任期制与契约化
 - 经理层的身份转变与聘用制度
 - 经理层的任期考核与激励
- ◇ 基于贡献的薪酬分配
 - 工资总额与经营效益、效率联动
 - 下级与上级的联动
 - 承诺目标与挑战目标的联动

2、从提成模式看国央企的市场销售部门的管理策略

- ◇ 提成模式的利与弊
- ◇ 存量思维与增量思维
- ◇ 放养管理与赛马管理
- ◇ 绩效薪酬在经营管理中的价值
 - 绩效薪酬是企业战略实现的基础
 - 市场化是绩效薪酬机制的趋势
 - 绩效薪酬机制的难点与对策

3、国央企绩效薪酬模式的选择

讨论：优秀公司与普通企业的区别

- ◇ 国央企绩效薪酬管理的要求
 - 考核应简单有效，容易操作
 - 激励效果要直接，路径要短
 - 系统要平衡，能推动全面发展
- ◇ 国央企绩效薪酬的对策及应用
 - 长期思维，让员工利益与公司发展利益捆绑
 - 增量思维，目标是把蛋糕做大
 - 竞争思维，变分蛋糕为抢蛋糕
 - 协作思维，团队绩效与个人绩效二次分配
 - 权变思维，没有增量可以调结构

【实战演练】市场部门提成制优化、工程部门提成制优化

【应用工具】包产到户理论、球队理论、一利五率解读、工资总额模型

【案例分析】某央企工资总额与全面绩效管理方案设计、某公司年终奖发放的难题、某工程公司项目部考核与激励

【小组讨论】如何找到红气球？国央企如何强化不同团队之间的协同效率？

第四讲 国央企员工绩效管理方案的设计

案例：从民企胖东来、永辉超市看国央企考核的突破

1、国央企考核方案的激励体系设计

- ◇ 考核指标体系的变革：二利三率、二利四率、一利五率
- ◇ 前后台拉通的考核激励
 - 一线业务线员工：直接与薪酬挂钩
 - 二线支持线员工：与经营目标挂钩
 - 三线职能线员工：与综合表现挂钩

讨论：目标与指标的关系

2、绩效考核指标设计与提炼

- ◇ 绩效指标的类别
 - 业务指标类
 - 岗位职责类
 - 关键任务类
- ◇ 国央企绩效管理的二个层级与分解方法
 - 组织绩效：IPOOC
 - 岗位绩效：贡献路径图
- ◇ 考核指标管理的方法
 - 指标定义与量化的方法
 - 目标值设计的常规方法
 - 鼓励员工挑战目标的方法
 - 评分标准设置的方法

思考：考核方案的目的是什么？关注点有哪些？

3、绩效考核方案的整体设计

- ◇ 考核周期、指标权重的设置
- ◇ 公司绩效、部门绩效、个人绩效联动的设计
- ◇ 考核过程中常见问题的解决
 - 经理层的年度考核与任期考核如何差异化？
 - 不考核员工就不关注，考核过多又失去重点怎么办？
 - 评分拉不开差距怎么办？
 - 考核轮流做桩怎么办？
 - 人少难以排名怎么办？
 - 考核尺度不一怎么办？

导入：没有激励考核就是在做无用功

4、绩效考核结果及应用激励设计

- ◇ 考核结果与薪酬联动设计
 - 绩效工资联动
 - 年终奖金联动
- ◇ 考核结果与员工发展联动
 - 考核结果与调薪规则联动

- 考核结果与职位晋升联动
- 考核结果与培训教育联动

【实战演练】指标分解、绩效考核表设计(提供基本表格)、年终奖分配、联动规则设计

【应用工具】联合确定基数法、内部 PK 法、主基二元考核法

【案例分析】弄虚作假的考核、权重管理的技巧、某 500 强央企员工的年度综合考评

【小组讨论】如何解决内部考核中的指标扯皮现象？缺乏数据或数据不准如何科学设定 KPI 目标值？

第五讲 国央企的薪酬策略与薪酬杠杆应用

思考：薪酬没有特别的优势如何突出薪酬吸引力、降低薪酬成本？

1、国央企全面薪酬体系的建立

- ◇ 薪酬的本质与全面薪酬结构
- ◇ 薪酬的 3P1M 法则
- ◇ 345 薪酬法则全面降低薪酬成本

导入：100 万年终奖怎么发？

2、基于岗位价值的国央企薪酬体系

- ◇ 岗位价值在考核激励中的应用
- ◇ 岗位价值评估的流程与方法
- ◇ 岗位价值评估工具的应用
- ◇ 薪资等级表设计
- ◇ 薪酬结构设计

【实战演练】岗位盘点、岗位价值评估、薪资等级表、薪酬结构设计

【应用工具】3P1M 薪酬四叶模型、点因素法、岗绩分离模式

【案例分析】某工程销售公司的薪酬结构、某公司的减员增效加工资实录

【小组讨论】岗位工资如何设计？业务部门如何做到岗绩分离？

第六讲 国央企员工薪酬方案的设计

思考：工资总额受限如何让激励效果最大化？

1、国央企员工薪酬激励的基本理论与实践应用

- ◇ 马斯洛的需求理论：五级需求层次
- ◇ 赫兹伯格的双因素理论：保健因素、激励因素
- ◇ 麦格雷戈的 XY 理论：经济人、社会人
- ◇ 弗隆的期望理论：效价×期望
- ◇ 亚当斯的公平理论： $Op/Ip = Or/Ir$

思考：如何让全员都来关注公司经营？

2、全员薪酬与公司业绩联动的薪酬模式

- ◇ 工资总额与效益联动的模式与指标
 - 加法与乘法模式
 - 一利五率解读
- ◇ 划分核算单元让人人成为 CEO
- ◇ 一线业务部门：效益效益量化联动分配
- ◇ 三线职能部门：人员结构模式联动分配

◇ 二线支持部门：效益+结构混合联动分配

讨论：如何分钱才简单高效？

3、部门薪酬蛋糕分配到个人的方法与技巧

- ◇ 核心岗位、职能部门的目标薪酬模式
 - 增量目标薪酬的设计
 - 存量目标薪酬的设计
- ◇ 业务、工程部门提成制薪酬模式
 - 提成公式分子、分母的设计
 - 提成比例的设计
 - 提成模式的设计
- ◇ 研发设计部门积分制薪酬模式
 - 积分模型设计
 - 积分内容的设计
 - 积分过程管理的设计
- ◇ 生产、工程部门计价制薪酬模式设计
 - 计价单价的设计
 - 计价约束系数设计
- ◇ 混合薪酬模式设计
 - 混合薪酬的二种方式
 - 混合薪酬的优缺点
- ◇ 项目奖金设计
 - 项目奖金的确定
 - 项目奖金的分配

【实战演练】业务部门、工程部门、设计部门、商务部门、职能部门的薪酬设计

【应用工具】目标薪酬表、PMT 奖金模型、业务类型矩阵

【案例分析】某地方国企的全员薪酬设计实录、国资委副主任对一利五率的解读

【小组讨论】绩效基数如何设计？如何做好乘法与加法？如何设计杠杆系数与约束系数？人员的薪酬成本是多少？