

国有企业领导人员管理实务培训大纲

【课程背景】

治企兴企，没有强有力的领导班子、没有高素质的干部队伍，是难以成事的。习近平总书记指出，国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干，是治国理政复合型人才的重要来源，肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任。把这支队伍建好、用好，对做强做优做大国有企业至关重要。党的二十届三中全会对深化干部人事制度改革作出部署，强调鲜明树立选人用人正确导向。组织部门要聚焦选干部、配班子这个主责主业，精准科学选人用人，统筹推进干部选育管用，为国有企业振兴发展建设一支高素质专业化干部队伍。

【课程收益】

- 1、国有企业领导人员管理的意义和要求；
- 2、国有企业领导人员选拔与任用；
- 3、国有企业领导人员考核与薪酬；
- 4、国有企业领导人员日常管理。

【课程特色】

- 1、实战经验丰富、理论与实际结合，内容实战、实用、实效；
- 2、神采飞扬、声情并茂、激情四射、深入浅出、形式生动、内涵深刻；
- 3、实战型解答、以真实案例说明实际问题；
- 4、观点新颖，论述精辟，学术前沿、传道授业、授人以渔；

【课程形式】主题讲授、互动演练、案例分析、实操练习、多媒体教学。

【课程对象】国有企业中高层管理者、国有企业人力资源从业者。

【课程时间】0.5-1天。

【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)制度化管管理，功夫在制度之外(7)公正更是一种能力(8)用好人是企业目前最现实的出路

【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】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