

国有企业三项制度改革培训大纲

【课程背景】

从上世纪 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。

一是总体上进度偏慢，特别是能下、能出、能减的难度很大。管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出的比例还偏低，劳动用工市场化出口还不畅，有些企业关键核心人才流失问题严重。

二是工作存在明显的不平衡。少数先进企业已经做的比较好，但同时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。

三是制度化程序化常态化尚未实现。有的企业推了三项制度改革，但过一段时间，或换了一个领导人，又出现松懈、反弹，好的机制没有坚持下来。

本课程围绕“国有企业管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”，解读三项制度改革有关政策和操作要点，介绍三项制度改革评估指标体系，提出推进改革的意见建议。帮助国有企业紧紧围绕激发活力、提高效率，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，破除利益固化的藩篱，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。

【课程收益】

1. 了解国企三项制度改革历程；
2. 学会企业组织架构、岗位及编制设计方法；
3. 学会管理人员任期制契约化和职业经理人管理方案制定；
4. 学会人才发展通道设计方法；
5. 学会制定员工考核、流动机制；
6. 学会工资总额、员工薪酬、中长期激励设计方法等。

【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】

一、国有企业三项制度改革概述

- (一) 三项制度改革的主要内容
- (二) 深化三项制度改革的必要性
- (三) 三项制度改革的目标
- (四) 三项制度改革评估内容

二、扎实开展“三定”工作，夯实三项制度改革基础

(一) 调整组织机构

- 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

(二) 健全岗位体系

- 1. 岗位设置2种主要方法
- 2. 岗位说明书主要内容及规范要求
- 3. 岗位价值评估主要方法及应用

(三) 合理控制编制

- 1. 领导人员职数设置方法
- 2. 管理人员职数设置方法
- 3. 总部总编制设置方法
- 4. 职能部门编制设置方法
- 5. 业务部门编制设置方法

【案例】某央企机构精简28.3%、总编制缩减30%

三、建立管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度

(一) 全面推行任期制和契约化管理

- 1. 管理人员任期制和契约化管理的实施范围
- 2. 推进管理人员竞聘上岗

3. 明确管理人员任期/年度考核指标
4. 优化管理人员薪酬管理
5. 规范管理人员契约签订程序
6. 管理人员退出情形及安置
7. 任期制和契约化管理验收的文本规范要求

(二) 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

四、建立职工择优录用、能进能出的用工制度

(一) 完善职业发展通道

1. 构建员工发展多通道
2. 明确任职资格标准
3. 完善员工升降、退出机制
4. 促进人员跨序列流动

(二) 加强劳动用工契约化管理

1. 保障企业用工自主权
2. 全面推行公开招聘
3. 规范劳动合同、岗位合同双合同管理
4. 灵活用工形式
5. 推行职工竞争上岗、能上能下、能流能转
6. 多渠道分流安置富余人员

(三) 岗位动态考核

1. 不同类别部门考核方法
2. 不同类别员工考核方法
3. 部门与员工考核挂钩方法
4. 考核结果的确定方法
5. 考核结果的应用方式

【案例】中国联通——以市场化经营机制实现涅槃式新生

五、建立收入能增能减、有效激励的分配制度

(一) 着力工资总额能增能减机制建设

1. 工资总额管理机制
2. 工资总额工效挂钩
3. 工资总额备案制

(二) 推进与效益紧密挂钩的内部薪酬制度改革

1. 市场化激励机制改革导向
2. 员工薪酬水平调整优化
3. 多元化制定薪酬激励模式
4. 薪酬结构调整优化
5. 有效设计绩效薪酬兑现方式

(三) 充分运用好中长期激励政策

1. 国有科技型企业股权和分红激励操作要点
2. 超额利润分享操作要点
3. 跟投机制操作要点
4. 国有企业中长期激励工具选用及实践情况