

国有企业末等调整和不胜任退出培训大纲

【课程背景】

2024年9月27日，国务院国资委明确指出，国有企业管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出要在“更广”“更深”上下功夫。国有企业到2025年必须普遍推行末等调整和不胜任退出制度。

[国有企业](#)需进一步深化劳动、人事、分配三项[制度改革](#)，积极破解“能上不能下”的难题，切实保障干部能上能下、人员能进能出、收入能增能减。如何通过优“胜”劣“汰”，实现管理人员“能上能下”；员工“能进能出”有序推进；“收入“能增能减”持续深化，是人力资源管理者和中高层管理者需要关注并实践企业的关键要点。

三项制度改革作为健全市场化经营机制的关键核心，深化新一轮国资国企改革的质量与成效。国企管理人员如何深入理解国企人员末等调整和不胜任退出制度的操作技巧。

【课程收益】

- 1、了解国有企业末等调整、不胜任退出的政策；
- 2、学会国有企业管理人员任期制与契约化考核方式、方法；
- 3、掌握国有企业全员绩效考核的方式、方法；
- 4、实施国有企业人才盘点；
- 5、实施国有企业干部员工竞争上岗。

【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、 国企末等调整和不胜任退出的政策解读

(一) 三项制度改革的目标与思路

(二) 国企末等调整和不胜任退出的政策要求

(三) 对末等调整的理解和实践操作要点

理解 1：末等 = 不胜任或不合格吗？

理解 2：调整 = 解除领导职务或解除劳动合同吗？

理解 3：调整必须有惩罚效果，可以降级、降薪或调整到非核心岗位

理解 4：末等调整要以各级“领导人员”以上率下

操作 1：末等调整必须明确强制分布的末等规则

操作 2：末等调整必须提前明确调整规则

(四) 对不胜任退出的理解和实践操作要点

理解 1：不胜任退出 = 直接解除劳动合同或终止劳动合同吗？

理解 2：不胜任必须“经过培训或者调整工作岗位”

理解 3：不胜任必须提前合理确定不胜任的标准

理解 4：退出可以是降岗、降级、解除岗位合同，直至解除劳动合同

理解 5：国资委三改评估的是因业绩考核不合格导致的“市场化退出”

操作 1：企业应实行“岗位合同+劳动合同”双合同管理

操作 2：退出必须提前细化降岗、降级、解除岗位合同，直至解除劳动合同、终止劳动合同等“退出标准”

操作 3：做实员工绩效考核，注意绩效结果签字确认

操作 4：完善员工不胜任调整安置措施

(五) 国企末等调整和不胜任退出的实践难点

国有企业员工末等调整和不胜任退出的核心难点--全员绩效考核

二、 末等调整和不胜任退出实操：绩效管理指标量化有标准、辅导及时有记录、考核方式科学可追溯、结果应用面谈有方法可衡量

(一) 国企绩效管理存在的问题

国企绩效管理三大痛点 ((不胜任员工退出常引发仲裁的雷区)

国企绩效管理过程中常见的问题

绩效管理本质

(二) 管理人员任期制与 契约化考核 (签订“两书一议”)

任期制与 契约化考核的范围

管理人员分类考核 (竞争类、非竞争类)

管理人员岗位聘任协议

管理人员年度考核责任书

管理人员任期考核责任书

考核结果的应用。

(三) 全员绩效考核

绩效管理的流程：目标制定、绩效辅导、绩效考核、面谈反馈

国企岗位考核方式

- 1) KPI 考核
- 2) 重点工作任务考核
- 3) 综合评价
- 4) OKR
- 5) MBO
- 6) 积分制
- 7) 其他考核方式

员工绩效考核设计

- 1) 员工考核周期及内容
- 2) 考核指标、评价标准、指标权重等设计
- 3) 评价主体及权重设计
- 4) 考核结果及其应用：如何与工资挂钩、与竞先评优挂钩、与梯队建设挂钩、与岗位和晋升挂钩
- 5) 国企的绩效反馈面谈

一、 末等调整和不胜任退出：人才盘点

央企员工人才盘点基础：人才标准

岗位胜任力：通用能力、序列能力、岗位能力

三个画像：企业画像、岗位画像、人才标准画像

国企人才盘点的流程及工具

人才盘点的流程

人才盘点的工具及案例分析

基于盘点结果的应用:员工竞争上岗是继任计划的实施

一、 末等调整和不胜任退出：干部员工竞争上岗

目的和原则的设计

组织领导设计：选拔领导小组、选拔办公室、选监督工作小组

员工竞争上岗的要求

选拔试题设计：知识维度、能力维度、性格维度

选拔流程设计：发布公告、资格审查、竞聘考核、评分及复合、结果公示、融入计划