

国有企业员工退出政策与实践培训大纲

【课程背景】

根据 2024 年 9 月国有企业改革深化提升行动 2024 年第三次专题推进会的会议精神，到 2025 年，[国有企业](#)必须普遍推行末等调整和不胜任退出制度。要清晰界定“退出”标准，用好绩效考核结果，进一步规范退出的情形，不能用违法违纪、到龄退休、主动离职等替代业绩考核不合格的“退出”。2024 年 12 月，国务院国资委召开国有企业改革深化提升行动 2024 年第四次专题推进会。进一步明确，管理人员末等调整和不胜任退出，要着力解决有制度没动作和覆盖广度深度不够的问题。国务院国资委正在研究制订相关工作指引，加强政策指导。并重点提醒，末等调整和不胜任退出适用对象是管理人员而非普通员工；“末等”不等于“末位”，不能简单划比例，更不能搞“一刀切”；“退出”的类型主要是指退出“原岗位”，“退出”的情形主要是指通过强化考核评价，对认定的考核末等或不胜任的管理人员实行常态化“退出”，而不是违法违纪等个别情形或到龄退休、主动辞职等“退出”；退出岗位后，还要加强培训和引导，强化人岗匹配，实现人力资源的动态优化配置。新一轮国资国企改革要向“深水区”不断迈进，管理人员任期制和契约化管理以及末等调整不任退出是三项制度改革的“牛鼻子”，是“干部能上能下、人员能进能出”机制的重要举措。管理人员末等调整和不任退出要与管理人员任期制和契约化管理相衔接，通过立下“军令状”，明确“责任制”，将任务层层分解，责任层层压实，形成按考核结果能上能下、能进能出的常态化机制和“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的良好局面。

【课程收益】

- 1、国有企业员工退出的主要措施；
- 2、国有企业员工退出的核心难点--做实绩效考核；
- 3、国有企业人员退出的操作要点；

【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 (一) 绩效指标设计基本技术 1. 绩效指标的类型 (1) 量化数值 (2) 专项任务 (3) 常规管理工作 (4) 行为规范工作 (5) 综合评议事项 (6) 挑战、鼓励工作 (7) 红线、约束工作 2. 绩效指标的考核维度 (1) 区分工作难易程度--干繁干简不一样 (2) 区分工作量贡献--干多干少不一样 (3) 区分工作质量--干好干坏不一样 (4) 区分工作效率--干快干慢不一样 (5) 区分投入成本--浪费节省不一样 3. 不同类型绩效指标的考核方法 (1) 比例法 (2) 基准加减分法 (3) 关键事件法 (4) 行为记录法 (5) 满意度调查法 (6) 360 度评估法 (7) 单列加分项 (8) 单列减分项 4. 考核目标值的设定 (1) 量化数值类指标目标值的设定方法 ① 对标确定“一利五率”等指标 ② 综合考虑企业前三年发展水平、市场预期等因素确定目标 (2) 定性指标工作目标的表述——“于、用、完、达”法 (3) 防止“多做对错”“鞭打快牛”、讨价还价的方法 5. 绩效指标分解提取方法 (1) OGSM 分解法 (2) 鱼骨图分解法 (3) 多维矩阵法 (4) 职责分析法

(二) 优化岗位考核内容及方法，激发员工干事创业活力 1. 管理人员考核内容及方法 (1) 关键任务考核法 (2) 主基二元考核法 (3) 关键事件考核法 2. 技能人员考核内容及方法 (1) 积分制考核法 (2) 计件提成制考核法 3. 科研人员考核内容及方法 (1) 项目制考核法 (2) 矩阵式考核法 (3) 积分制考核法 (4) 提成制考核法 4. 销售人员考核内容及方法 (1) 销售提成制考核法 (2) 关键事件考核法 5. 服务人员考核内容及方法 (1) 积分制考核法 (2) 行为量表考核法 6. 员工与部门考核挂钩方法 (1) 权重挂钩法 (2) 强制分布比例挂钩法

三、国有企业人员退出的操作要点 (一) 推行劳动合同、上岗合同“双合同”管理 (二) 细化劳动合同退出情形 (三) 细化上岗合同退出情形 (四) 做实员工绩效考核，注意绩效结果签字确认 (五) 完善员工退出安置措施