

《国企改革深化提升行动方案》

政策解读及落地实操应用

主讲：于洋老师

【课程背景】

国企改革是推动经济转型升级、实现高质量发展的重要举措。新三年，国企改革需要深化和提升，以激发国企活力，推动国有经济健康发展。本方案旨在制定一系列举措，促进国企改革在管理体制、产权制度、公司治理等方面的深入推进，提高国企创新能力和竞争力，实现全面提升。

一、国企改革深化提升行动方案整体思路

1. 强化市场导向：通过强化竞争机制和市场导向，激发国企的活力和创新能力，提高国企的经营效益和竞争力。

2. 创新机制设计：建立健全适应新时期要求的国企管理和业务流程，并充分调动各级国企的积极性、主动性、创造性，推动国企改革向纵深发展。

3. 提高公司治理水平：加强公司治理，建立健全国企独立董事制度，推动国企向现代企业制度靠拢，提高国企的决策能力和执行力。

4. 健全激励机制：建立激励和约束相结合的国企员工薪酬体系，激发员工的积极性和创造性，提高企业的效益和产能。

二、国企改革深化提升行动方案落地执行的风险和挑战

1. 改革中可能遇到各方面的利益困难和利益纠纷，需要加强组织协调。

2. 改革过程中可能出现人员流动和业务调整的问题，需要认真处理好人员关系和资源配置的平衡。

3. 改革需要投入大量的人力、物力和财力，需要合理规划和管理改革的资源和投入。

4. 制度和政策的配套措施需要进一步完善，确保改革方案的顺利实施和落地。

通过三年的国企改革深化和提升，国有企业将进一步提高市场竞争力和企业效益，进一步增强创新能力和增长潜力，为实现高质量发展和经济转型升级做出更大贡献。为此，我们要充分发挥改革的推动作用，加强组织领导和社动员，确保改革顺利实施，并推动国企改革再上新台阶。

【课程收益】

1. 理解国企改革深化提升行动方案的重要信息解读
2. 理解国企改革深化提升行动方案难点与核心
3. 掌握国企改革深化提升行动方案的落地实务和关键工具

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

1. 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
2. 战略及组织绩效管理部门管理人员
3. 人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

1天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分 国企改革深化提升行动方案总体目标（以下简称“新三年行动方案”）

1. 国有企业改革深化提升行动要实现“三个明显成效”
2. 新三年行动方案重点任务

- ① 优化国有经济布局，增强科技创新能力
- ② 强化重点领域保障
- ③ 推进市场化整合重组
- ④ 完善中国特色现代企业制度
- ⑤ 健全以管资本为主的国资监管体制
- ⑥ 加强党的领导和党的建设

第二部分 “新三年”与“老三年”政策的区别

- 1. 优化国有经济布局，加快实现在科技创新领域高水平的自立自强；
- 2. 重点强调了国有企业在重点领域的保障，对国家战略安全的支撑；
- 3. 不再提“积极稳妥推进混合所有制改革”，以“市场化方式推进整合重组”涵盖了这部分内容；
- 4. 把中国特色现代公司治理与市场化经营机制合并在一起；
- 5. 从“形成”到“健全”以管资本为主的国资监管体制；
- 6. 从“国有企业公平参与竞争”到“营造市场化、法治化、国际化的竞争环境”；
- 7. 没有再提国企改革专项行动，专项行动已经变成常态化工作了；
- 8. 加强党的领导和党的建设又有新重点。

第三部分 新三年行动方案关于市场化用人机制的政策解读及落地实践应用

一、何谓打破“铁饭碗、铁工资、铁交椅”的传统机制，建立市场化选人用人机制和激励约束体系？

(一) 人事制度改革：打破“铁交椅”

- 1. 关键举措 -- 管理人员末位调整和不胜任退出机制
 - (1) 末位调整与不胜任退出机制解读与应用
 - ① 末位调整的认可主要基于相对评价体系
 - ② 不胜任工作的认定则侧重于绝对标准
 - ③ 末位调整与不胜任退出的认定标准

认定维度	末位调整	不胜任退出
评价性质	相对评价（与他人比较）	绝对评价（与标准比较）
核心依据	绩效考核排名末位	无法达到岗位基本要求
比例控制	通常设定 5% ~ 10% 的末位比例	无固定比例，按实际能力匹配度
判定周期	定期考核（年度/季度）	需观察连续表现和改善情况
排除因素	市场环境等系统性影响	资源支持不足等客观条件限制

政策解读 1：国有企业管理人员末位调整和不胜任退出机制解读

政策解读 2：特色实践（“双对标”考核体系、“三单”管理法、“红黄蓝”预警机制）

案例解析 1：建工集团“项目跟投+末位淘汰”

案例解析 2：市属国企程序瑕疵败诉案

2. 主要抓手 -- 绩效考核管理的实操应用

工资总额预算制

- 1. 工资总额预算的三大核心模块：工资总额清算、工资总额预算、工资总额追索与扣回

2. 工资总额预算核算：简易联动模型、标准核算模型（根据企业或学员情况分享下述案例）
 实例解析 1：基于“效益联动、效率调节”的经典工效挂钩模型（适用于一般竞争类央企）
 实例解析 2：基于“工资利润率”和“定额管理”的调整模型（适用于公益类或业务稳定的企业）
 实例解析 3：基于“人工成本预算执行率”的滚动调整与清算案例（适用于年度预算执行管控）
 实例解析 4：某厅级国企建投集团工资总额预算实施办法设计实操解读

工资总额清算的约束机制

哪些薪酬不在工资总额范围内？

工资总额预算增幅的两条红线

3. 主要抓手——绩效考核管理的实操应用

(1) 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

③ 关键绩效考核指标提取方法

应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

(2) 绩效考核指标公式定义的设计

① 为什么要对绩效考核指标进行定义

② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

(3) 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

(4) 如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

实例解析 1. 利用绩效考核系数解决某国企编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2. 利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践

(5) 利用绩效考核结果强化人才盘点

应用工具 1：宫格应用介绍

应用工具 2：宫格镶嵌法

实例解析：人才盘点中宫格操作的两大障碍及解决办法

4. 末位调整与不胜任退出的关键程序步骤

程序环节	末位调整	不胜任退出
制度基础	制定绩效考核管理办法并经民主程序通过	同左，并需明确不胜任标准
评价实施	定期考核排名，确定末位人员	连续考核不达标，确认不胜任
改进机会	可设置观察期或提供发展机会	必须提供培训或调岗机会
后续评估	观察期结束后再次评估	培训/调岗后再次考核
最终处理	岗位调整、职级降级等	协商解除或依法单方解除

(二) 劳动用工制度改革：打破“铁饭碗”

1. 明确分工分责

案例解析：某城投国企“三重一大”权责划分案例

实例研讨：具体国企“三重一大”事项责权划分与界定讨论

2. 国企三定与责权界定

(1) 国企组织架构设计与“定岗”设置

应用工具：工作量与专业度衡量法

案例解析：某中字头企业定岗实操分享

(2) 国企部门与岗位职责编写

-- 部门与岗位设置的正确思路与建设本质

(3) “职责镶嵌法”的落地实操与合规关键

应用工具：“职责镶嵌法”操作解读

案例解析：某电信实业集团“职责镶嵌法”实操分享--为何没有底表的职责没有价值？

(4) 合理编制定编计划

应用工具：5类主要定编方法解读

重点工具：职责工作量衡量法应用解读

案例解析：某电信实业集团职责衡量法实操解读

3. 强化合规用工，完善员工异动管理，建设多序列发展通道

(1) 不同情形下的补偿与权益保障措施

调整类型	补偿与权益保障措施	法律依据	特别注意事项
末位岗位调整	薪随岗位调整，降幅一般不超过 20%	企业自主管理权	需签订变更协议，避免单方调岗
末位职级降级	基本工资随职级下调，保留劳动关系	《劳动合同法》第 35 条	明确降级标准和期限
不胜任协商解除	支付 N+1 经济补偿，可适当上浮	《劳动合同法》第 36 条	协商一致，签署书面协议
不胜依法解除	支付 N+1 经济补偿，严格履行程序	《劳动合同法》第 40 条	必须经过培训/调岗程序
特殊群体保护	不得解除，应调整至适当岗位	《劳动合同法》第 42 条	孕期、医疗期等特殊保护

(2) 多通道/多序列建设

实战问题解读：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实例解析 1：某公司管理层级及通道设计

实例解析 2：多通道/多序列各层级发展通用任职资格设计

(三) 分配制度改革：打破“大锅饭”

1. 配套《国企薪酬分配指引》政策解读

2. 《国企薪酬分配指引》落地实操

(1) 国企薪酬体系设计流程与步骤（八步法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略是如何区分的？

案例分享 - 某公司的薪酬变革策略应用

步骤二：管理层级通道设计

步骤三① 薪酬调研 - 体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调研）

实战问题解读：市场薪酬数据获取的最佳途径

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（掌握一分钟解读行业薪酬数据）

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

步骤三② 岗位价值评估 - 体现内部公平性

岗位价值评估工具：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：三个标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：简易岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬设计（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬设计（掌握 20 分钟搭建一套宽带薪酬）

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽增幅设计和应用；③ 重叠度的作用和应用；④ 薪档增幅及数量的设计和应用；⑤ 薪等的设计和应用的

实操演练：搭建所在企业宽带薪酬

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

步骤六：宽带薪酬入档-员工能力评估

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具：① 员工评估档位划分参照表；② 各管理层级评估项及权重参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：薪酬套改时总额增幅控制

实例解析 - 某公司薪酬优化后套改实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读：薪酬复盘都分析哪些内容？

(2) 超额奖的设计

--物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 2：什么情况下可以实施超额奖励？实施超额奖励的条件？

(3) 薪酬调整原则

① 统一调整

② 局部调整