

《国有企业全面推行末等调整和不胜任退出制度》

落地实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

2024年9月27日，国资委召开国企改革深化提升行动专题推进会，会议提出：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。不能用违法违规、到龄退休、主动离职等替代业绩考核不合格的“退出”。会议要求，深化提升行动实施以来尚未开展该项工作的企业，原则上都要在2024年底前真正行动起来。

在经济发展新常态下，国有企业面临着转型升级的压力和挑战。按照国企改革三年行动以及深化提升行动的要求，国有企业需要建立健全以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，真正形成企业各类管理人员能上能下、员工能进能出的合理流动机制。通过实施末等调整和不胜任退出制度，企业可以更加灵活地调整人力资源结构，根据市场需求和企业发展的需要，及时引进优秀人才，淘汰不胜任的员工，从而优化企业的员工队伍结构，帮助企业更好地适应市场需求变化，加快转型升级的步伐。

国有企业必须普遍推行末等调整和不胜任退出制度，那么，什么是末等调整和不胜任退出？哪些国有企业要全面推进末等调整和不胜任退出制度？国有企业推行末等调整和不胜任退出适用于哪些层级的员工？国有企业推行末等调整和不胜任退出的核心是什么？

【课程收益】

1. 理解国有企业全面推行末等调整和不胜任退出制度政策的重要信息解读
2. 理解实施末等调整和不胜任退出制度的难点与核心
3. 掌握末等调整和不胜任退出制度的落地实务

【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】

0.5天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分 末等调整和不胜任退出的基本前提是“全力推动组织目标的实现”

一、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，目的是强化以目标为导向的企业效益提升，是作为“三能”建设深化的主旨思想，因此，927精神的合理理念是通过目标管理的深化，提升整体企业的经济效益发展，从中强化对组织目标实现有价值的员工，进而对不优和不胜任者进行调整和退出。

1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系
 - ① 六大核心目标及其逻辑关系
 - ② 企业做好经营和管理的五大关键因素

- ③ 组织管理过程中的核心是什么？激励是从哪里体现的？
- 2. 927 精神中对组织深化改革的四大核心思想是什么？

第二部分 组织架构搭建（定岗）与职责编写（定责）

二、927 国资委召开国企改革深化提升行动专题推进会，会议提出：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，清晰职责划分，用好绩效考核结果，进一步规范退出的情形。首先提到的就是目前国企央企在管理过程中分工分责清晰问题严重，导致工作价值缺乏有效衡量。

- 1. 组织机构是如何设计的

实战问题解读 1：部门及岗位是如何确定的？

实战问题解读 2：工作量和专业度如何衡量？

- 2. 部门及岗位设置的本质
- 3. 部门职责与岗位职责编写的目的
- 4. 企业编写部门职责与岗位职责的最大误区

实战问题解读：岗位职责为何是从部门职责中提取的？

- 5. 部门职责与岗位职责编写的六步骤

实战问题解读：职责在编写时如何进行权责的划分？

实战应用工具 1：职责镶嵌法（相比传统编写准确性、落地性、时间成本的节约均提升 70%以上）

实战应用工具 2：ARCPI

第三部分 关键绩效考核指标设计

三、国资委要求《全面推进国有企业末等调整和不胜任退出制度》，那么如何调整，如何退出，谁被调整，谁退出？国务院国资委王宏志副主任给出了答案——“用好绩效考核结果”。绩效考核结果，相当于一把标尺，来衡量员工业绩是好是坏，是该嘉奖还是该调整退出。那么绩效考核结果哪里来的？是合理有效的绩效管理体系的运行成果。所以，“末等调整和不胜任退出”作为一种绩效考核结果的运用，它的基础是合理的、透明的、客观的绩效管理体系。

- 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 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：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

实战应用工具：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. 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