

# 《“三能深化改革”背景下的组织体系建设赋能精英班》

主讲：于洋老师

## 【课程背景】

1. 党的二十大报告强调，教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑，并提出“人才是第一资源”。作为承担支持地方经济社会发展重任的主力军，国有企业应当更加重视与充分发挥人力资源在企业经营管理中的重要作用，推动国有企业高质量转型发展。

2. 为做强做优做大国有资本，各地政府谋划实施平台公司的整合重组专项工作，待整合重组完成后，如何有效管控人力资源，实现“人合”，是国有企业摆在眼前亟待解决的重要事务。

3. 为了适应新的市场环境，提高自身竞争力，国企进行了三项制度改革。这一改革旨在推动国企的管理、薪酬及用人制度更加市场化、现代化。但在改革过程中，国企在人力资源管理上面临一系列困境，这些问题不仅关乎企业的生存与发展，更与国家的宏观经济政策、社会稳定以及员工福祉息息相关。

本次五天四晚训练营的目的，就是用最简捷、最实用、最易落地的方式帮助企业实现上述目标。

课程是提升国企在符合国企进行了三项制度改革政策指引下，合规提升企业组织管理与激励体系建设，以满足国资委对央企/国企接轨市场发展，和 2025 年“927”精神的要求。

我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底地落地实践，杜绝理论化。

## 【课程收益】

1. 政策解读；
  - 现场学习成果：三项制度改革深化要求、2023年5月《国企薪酬改革指引》、2024年“927”有关“末位调整与不胜任退出”的要求
2. 了解组织管理体系建设的顶层战略性思维；
  - 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、企业经营与管理的五星原则、组织管理与激励的操作框架和重点
3. 掌握如何有效地进行目标分解，从而形成一个公司一盘棋的效果；
  - 现场学习成果：目标分解4x3法则应用、目标分解的责权划分（ARCPI）、目标在时间维度上的分解实践、目标管理镶嵌应用、复盘四步法、复盘时如何调整目标
4. 掌握绩效考核指标设计的三步法
  - 现场学习成果：目标分解后如何转化为量化指标、衡量和判断关键绩效考核指标的一个重点、工作量和专业的衡量标准、绩效考核指标提取的三步骤、考核指标定义的三种类型、考核标准设计的原则和依据
5. 掌握组织架构的设计思路及方法
  - 现场学习成果：企业不同发展阶段所对应的组织架构形式、部门与岗位设计的正确方法
6. 掌握部门与岗位职责编写的正确思路及方法
  - 现场学习成果：掌握部门与岗位职责编写的正确思路、掌握职责镶嵌法
7. 掌握如何有效确定岗位编制
  - 现场学习成果：掌握定编的具体方法，包括劳动效率定员法、业务数据分析法、行业/专业比例法、预算控制法
8. 优秀薪酬管理的两大原则：① 薪酬必有目标；② 激励必有目标，激励必有考核

➤ 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、本土企业薪酬管理的三大问题、薪酬结构与组织目标的对应关系

#### 9. 组织薪酬体系建设八步骤

➤ 现场学习成果：薪酬等级及任职资格设计、如何做好市场薪酬调研与应用，岗位价值评估设计、宽带薪酬设计（要求学员必须在现场设计出一套）、如何应用能力评估进行有效的套改测算、薪酬复盘

#### 10. 薪酬结构设计

➤ 现场学习成果：掌握五大类型职能的薪酬结构设计及重点环节

#### 11. 效益薪酬设计

➤ 现场学习成果：掌握提成薪酬的设计、掌握分红（奖金）薪酬的设计、掌握超额奖薪酬设计、掌握股权设计思路

12. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。

➤ 现场学习成果：招聘和转正标准的制定、培训与晋升挂钩、人才盘点宫格设计、宫格镶嵌法设计、奖金&调薪比例设计

### 【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、决策层、高、中层管理人员（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

### 【课程时长】

3天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一天 目标管理、目标设计及分解

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。

2023年5月《有关国企薪酬改革的指引》，强调目前国企和央企在进行薪酬和绩效前提是做好目标管理的目标分解，通知国资委强调利用BSC+KPI，或者是OKR+KPI的“OK”绩效管理模式的，尤其是“OK”绩效管理模式的的大力提倡，这也是于洋老师在2018年针对国企改革是提出来的，后经诸多如中石油，中交等企业推行后，逐渐被认可和推行。

#### 第一部分 人力资源管理与企业运营的关系

➤ 人力资源管理不是响应号召才成立，而是为了实现企业目标的实现的关键途径

- 一．两类人力资源管理模式的应用基础和适用条件
- 二．衡量一家企业人力资源管理水平的三大标准

1. 人力规划的基础作用
2. 人力资源理解的精细程度
3. 人力资源提升话语权靠的是什么？

实例解析—千亿上市公司通过“业人融合”提升人力资源地位和话语权

4. 人力资源管理的最终目的

① 明白组织运营核心目标之间的逻辑关系？

实战问题解读：组织的六大核心目标的设计逻辑

② 不同目标实现对应的能力是不同的？

实战问题解读：经营能力的4点要素和管理能力的3点要素

5. 企业做好经营和管理的五大核心要素

应用工具：五星模型

6. 组织人力资源管理的关键动作

实战问题解读 1：人力资源管理的顶层设计包括哪些

实战问题解读 2：人力资源发展的4个阶段及核心职能

7. 组织的激励来自哪部分？

实战问题解读 1：人力资源管理的核心是哪个模块？

实战问题解读 2：人力资源管理的激励核心是哪个模块？

实战问题解读 3：人力资源管理的枢纽核心是哪个模块？

## 第二部分 目标管理概论

二、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

实例解析--“某集团‘五年规划’战略修编

## 第三部分 目标分解

三、企业设计了目标，却卡在向下的有效传递，如何有效进行目标分解？

1. 平衡计分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解的正确思路和步骤（即第一维度分解）

实战问题解读：单层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）拆分路径精讲

实例解析--某公司目标分解四步法分步骤细化实操解析

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

6. 目标分解之横向时间轴维度分解（即第二维度分解）

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘及复盘时如何对目标的调整

7. 目标分解综合案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

1. 衡量目标设计与分解有效性的工具

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

2. 本章总结：能力自测与学习成果清单

3. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第二天 关键绩效考核指标设计、考核结果应用、组织架构、定岗、定编、定员

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。

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。

### 第四部分 绩效管理与考核的宏观认识

#### 四、大部分企业虽搭建了绩效管理和考核体系，为何总是难以达到预想的效果？

1. 影响企业绩效管理水平的两大因素

实战问题解读：企业综合管理水平 VS 人力资源管理水平衡量标准

2. 绩效管理的核心地位

实战问题解读：为什么绩效是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

3. 绩效管理落地中的三个致命点

① 目标依据不足

② 绩效管理只做到“绩的层面”

③ 绩效考核与组织脱节

4. 最适合中国企业的绩效管理方式

① 目前企业常见的绩效管理与考核方式解析：积分制、阿米巴、KPI、OKR

② 经过实践后的最适合于中国企业的绩效管理方式：OK 绩效管理模式

5. 绩效管理体系搭建框架

### 第五部分 绩效考核指标设定

#### 五、考核指标设计不是越多越好，而是要聚焦关键绩效考核指标

(一) 关键绩效考核指标设计三步法实操应用

1. 关键绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的两大途径

- 目标分解途径

- 部门与岗位职责提取途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？部门与岗位设计的正确途径

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？凸显 KPI 作为关键考核的核心地

位

② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思

路）

实例解析：某制药企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习--结合企业实际情况，进行关键绩效考核指标提取三步法的实操

### ③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

## 2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

### ① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

### ② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

## 3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

### ① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

### ② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

### ③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打

分

## 七、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

### 4. 绩效考核体系设计的两个关键点

实例解析 1：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2：利用绩效工资池设计，解决同质化较重的岗位的绩效考核实践

## 第六部分 绩效结果应用

## 八、如何开展绩效考核结果的分析？

### 1. 横向分析

### 2. 纵向分析

案例解析 1-某公司年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某公司人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

## 九、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

### 1. 绩效考核如何推动目标的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

### 2. 绩效考核结果应用于招聘和转正

案例解析：某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战应用工具：各岗位标准建设模板

### 3. 绩效考核结果应用于培训

实例解析：某公司绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用

### 4. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习：正态分布实施的本质作用

实战问题解读：正态分布的替代模式

5. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 宫格介绍

实战问题解读：宫格 9 的人员如何发展？

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：传统宫格设计时的关键错误

实战问题解读 2：如何设计动态宫格？

实操练习-如何设计合理的宫格

实战应用工具：宫格镶嵌法

6. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习：根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

**第七部分 组织架构、定岗、定责、定编管理**

**十、组织架构的设计随着企业的发展，在不同阶段要采取不同的形式，才能不断满足企业的发展需求**

1. 组织架构的四个层级

2. 企业不同发展阶段对应的组织架构形式（求生存阶段、求发展阶段、正扩张阶段、争头部阶段）

实例解读：9 类组织架构形式应用场景（自主型 I、自主型 II、直线型、职能型、分公司制、事业部制、连锁制、平台式集团制、平台式集团制）

实例解析：华为发展各阶段的组织架构设计

**十一、部门职责和岗位职责为何总是脱节？职责的编写成了形式化，如何解决？**

3. 本土企业职责编写的问题

4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表

应用工具 2：权责划分工具（ARCPI）

实操练习--部门职责与岗位职责关键职责提取

6. 岗位设置必要性衡量

实操练习：在部门职责编写基础上的高阶应用，判断部门职责示例中的岗位设置的必要性

**十二、企业的人员数量如何确定？管理人员、辅助类人员、生产人员应占多大比例才是合适的？**

1. 招聘管理的正确流程和内容

2. 员工数量编制的原则

3. 员工数量编制的方法

① 劳动效率定员法

② 业务数据分析法

③ 行业/专业比例法

④ 预算控制法

实操练习：标准定编规划表格应用操作练习（结合上一练习）

**第三天 国企薪酬管理体系设计**

针对国有企业薪酬市场化改革不到位的难点，在全面推进末等调整和不胜任退出制度过程中的改革要点主要聚焦于薪酬市场化及分配公平。国有企业经理层人事任免受任期制及契约化管理，同时伴随职业经理人制度的推行，经理层分类管理十分必要，《国有企业内部薪酬分配指引》（人社厅发〔2023〕14号）（以下简称“《指引》”）第七十四条规定：“结合不同类型企业负责人特点，统筹合理确定内部不同类别企业负责人薪酬水平，形成组织任命管理企业负责人、职业经理人等不同管理形式企业负责人之间合理分配关系”。在充分激发经营管理层动力方面，需务必注重权责利对等，既要防止“唯级别”平均主义，也要避免不合理的薪酬“倒挂”，《指引》第七十八条规定：“企业负责人实行薪酬与业绩考核目标值强挂钩，并开展业绩和薪酬的市场双对标”。

## 第八部分 薪酬管理与组织目标的关系

### 十三、薪酬管理是企业激励的关键所在，到底如何设计具有激励性的薪酬管理体系？

1. 为什么说薪酬是企业激励的核心？
2. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

#### 案例分享：福特5美元的薪酬变革

3. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

## 第九部分 薪酬管理体系的宏观认识

### 十四、薪酬体系是一套联动工程建设，需要各个系统有机地配合

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？
2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“234”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

实例解析-税后到手8000元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

4. 人工成本总额占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额

## 第十部分 组织薪酬系统设计（核心体系）

十五、薪酬系统设计是相对较难的环节，优秀的薪酬体系可以应用10-15年以上，是如何做到的？

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

案例分享-华为、联想、阿里的薪酬体系优化

2. 组织薪酬体系设计流程与步骤（八步法）（经过若干咨询项目进行5-6次系统优化后的具体方法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

步骤二：薪酬等级与通道设计

实战问题解读1：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实战问题解读2：多通道/多序列的设计

实战问题解读3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的区别

实例解析1-某公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

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 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（一分钟解读市场薪酬报告的实操）

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

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及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：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽及档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

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

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

步骤六：宽带薪酬入档

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析-某公司薪酬体系优化后套改测算实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

## 第十一部分 薪酬结构设计（结构体系）

### 十六、薪酬结构设计用来提升内部公平性，但大部分企业却设计成了“工资表项目”

#### 1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

#### 2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

## 第十二部分 效益薪酬设计（激励体系）

## 十七、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，如何发挥薪酬与企业效益的衔接和推动作用？

### 1. 提成工资的设计

#### ① 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作用？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

#### ② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

### 2. 分红/奖金的设计（此处分红非股权分红）

#### ① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

#### ② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析-某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析-某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心）

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析-某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实战工具：价值系数法的进阶用法-三分法应用及实操

实操演练：价值系数法实战练习

### 3. 股权激励操作方法概述

#### ① 内部股权操作思路

#### ② 对赌股权操作思路

#### ③ 扩张股权操作思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

### 4. 超额奖的设计

#### ① 超额奖设计的三种主要方法：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？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖金计算和实施时遵循的应用规矩

## 2. 薪酬调整原则

- ① 统一调整
- ② 局部调整