

《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】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一天 **927 精神**下国企如何发挥目标管理、分解与绩效考核的抓手作用

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 目标管理与分解实务

二、927 会议是在 2023 年 5 月《有关国企薪酬改革的指引》基础之上的进一步深化，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”绩效管理新模式，尤其是“OK”绩效管理新模式的大力提倡，这也是于洋老师在 2018 年针对国企改革是提出来的，后经诸如中石油，中交等企业推行后，逐渐被认可和推行。

(一) 目标管理概述

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--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

(二) 目标分解

1. 平衡积分卡 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？

3. 目标分解的正确思路和步骤

实战问题解读：多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）

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

6. 目标分解之横向维度分解（即第二维度分解）

实例解析--某公司目标分解四步法实操分步骤细化精讲

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 3：如何进行有效的复盘、复盘时目标的调整

7. 案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

8. 衡量目标设计的有效性

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战应用工具：SMART 推导模板

9. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

第三部分 关键绩效考核指标设计

三、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

五、如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

4. 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

第二天 927 精神下国企如何发挥绩效考核和薪酬激励的作用推动企业效益提升

第四部分 组织架构搭建（定岗）与职责编写（定责）

四、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：ARCPPI

第五部分 国企薪酬管理体系设计

五、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”。

（一）薪酬管理的宏观认识

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：排除岗位价值评估这一环节可不可行？

3. 合理的薪酬结构

实战问题解读：本土企业的工资条项目复杂

实例解析-某集团公司薪酬结构优化（问题及优化思路）

4. 认识人工成本与工资成本的关系

实战问题解读：人工成本都包括哪些？

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？

5. 人工成本占比的三个问题

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；

（二）国企薪酬体系设计

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

2. 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？

步骤二：管理层级通道设计

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-某公司管理层级及通道设计

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？

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

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 薪等的设计和和应用

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？

（二）薪酬结构设计

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

第六部分 效益薪酬设计

六、927 强调全力提升企业经济效益，这里进一步深化《国有企业内部薪酬分配指引》第七十二条 企业按照国家规定可对符合条件的科技人才、高级管理人员、关键核心骨干人才等实施股权激励、岗位分红和项目分红激励等中长期激励以及科技成果转化收益激励等的精神。

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：解决销售人员升官发财的激励作用；孤儿单对销售人员的保护作用和客服提成设计

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

① 分红的目的和分红落地的三个阶段

② 具体分红方法（年薪全额比例提取法、年薪固浮比提取法、N 倍基薪法、价值系数法）

实战问题解读 1：分红利润怎么核算？

实战问题解读 2：为何分红有两个主要原则：分红必有目标；分红必有考核

3. 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？

4. 薪酬调整原则

① 统一调整

② 局部调整

