

《国有企业全面推行末等调整和不胜任退出制度》

政策解读及落地实操重点

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】

1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概念

1. 末等调整和不胜任退出的定义
 - ① 末等调整的定义、目的与形式
 - ② 不胜任退出的定义、目的与形式
2. 实施末等调整和不胜任退出的范围
 - ① 国有独资公司实施范围
 - ② 国有全资公司实施范围
 - ③ 国有控股公司实施范围
 - ④ 国有参股公司实施范围
3. 实施末等调整和不胜任退出的核心

① 契约化和职业经理人制度的兑现区别

② 任期契约化提质扩面

第二部分 末等调整和不胜任退出制度政策解读

1. 末等调整和不胜任退出制度政策沿革

① 2001年《关于深化国有企业内部人事、劳动、分配改革的意见》

② 2020年《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》

③ 2023年国有企业改革深化提升行动

2. 相关政策文件梳理

第三部分 末等调整和不胜任退出制度实施难点与改革路径

1. 企业治理结构缺陷

① 集团总部董事会与经理层权责不对等

--某城投国企“三重一大”权责划分案例

② 集团总部与二级子公司权责不对等

--国家能源集团下属能源企业案例

③ 改革路径1：建立科学规范、清晰透明的治理结构

改革路径2：建立完善科学的授权机制

改革路径3：加强内部控制和监督机制

2. 企业内部职责边界不清晰

① 国企部门与岗位职责编写弊端

--部门与岗位设置的正确思路与建设本质

② “职责镶嵌法”的落地实操与合规关键

--某国企部门与岗位职责实操案例

3. 企业薪酬市场化改革不到位

--《国有企业内部薪酬分配指引》政策解读

① 工资总额管理机制不够灵活

--国企薪酬体系建设需遵循的四大原则

② 直接业务主体的工作贡献与薪酬不匹配

--中交集团下属单位优化调整案例

③ 薪酬市场水平与岗位价值评估应用

--一分钟解读行业市场薪酬水平的方法

--适合国企的岗位价值评估方法解读

④ 固浮比调整优化，刺激效益导向应用

--解读《指引》强调的薪酬比例更具弹性的目的旨在增加激励性

⑤ 经理层和骨干员工中长期激励不足

--提成、奖金/分红、超额奖、股权激励的思路解读

4. 绩效管理体系有待提升

① 建立完善的绩效管理体系

--绩效管理的核心地位及搭建框架解读

② 优化指标选择，建立科学合理的指标体系

--关键绩效考核指标设计解读

③ 优化指标选择，建立科学合理的指标体系

--关键绩效考核定义与标准设计解读

