

《三改背景下国企深化改革与绩效激励设计》

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。

【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、人力资源专业人才、COE、HRBP；
- 2、中高层人力资源管理者。

【课程时长】

0.5天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 人力资源管理与企业运营的关系

➤ 国有企业“三项制度改革”有何重大意义？深化国有企业劳动、人事、分配制度改革是推进国有企业改革的重要举措，对于完善国有企业市场化经营机制，推动国有企业高质量发展，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，具有重要意义。关键目的在于实现企业经营目标，对劲经济效益。

1. 三改深化背景下人力资源管理实施的最终目的

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

2. 企业做好经营和管理的五大核心要素

应用工具：五星模型

3. 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

4. 组织的激励来自于哪部分？

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？

5. 两类人力资源管理模式的应用基础和适用条件

6. 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--千亿上市公司的通过“业人融合”提升人力资源地位和话语权

第二部分 三改背景下新一轮国企人力资源管理政策与规范

➤ 国企面临着前所未有的机遇和挑战，三改过程中依然面临这一系列困境尚待解决。国企改革深化提升行动，建设现代新国企，新型的经营责任制、新型的市场化激励约束机制，都要求国有企业继续深化提升“三项制度”的效力和持久力。

一．三项制度改革（三改）

1. 三改的八项制度和三大核心

2. 剖析三改下央国企人力资源管理问题

① 管理意识缺乏

② 管理组织薄弱

③ 管理能力不足

④ 管理模式模糊

⑤ 管理机制僵滞

3. 三改背景下央国企人力资源管理的优化策略

① 一体化人力资源管理理念

② 三种人力资源管控模式

③ 三段人力资源发展策略

第三部分 国企绩效激励管理实践框架应用

➤ 国有企业“三项制度改革”要改什么？从考核的角度来看“三项制度改革”要求，主要包含市场化经营机制、任期制和契约化管理、管理人员能进能出、用工市场化程度、全员绩效考核覆盖率、工资总额与企业效益挂钩、收入分配与个人业绩挂钩等内容。主要聚焦在绩效考核和薪酬管理体系建设的核心价值上。

一．定薪-薪酬体系设计框架与思路

1. 央国企薪酬体系建设的问题与优化思路

2. 薪酬 VS 人工成本（薪酬的定义）

3. 人工成本 VS 工资总额（人工成本分析的重要性）

4. 薪酬管理体系搭建框架

5. 组织薪酬体系建设的八步骤解读

6. 效益工资的设计理念

实战问题解读 1：人工成本分析从哪几个角度考虑？

实战问题解读 2：如何一分钟解读行业薪酬报告

实战工具 1：宽带薪酬设计套表-如何 30 分钟设计一套宽带薪酬矩阵表

七、定标准-绩效管理落地解读

1. 目标管理的重点和国资委要求的方法解读

实战问题解读：“OK”绩效管理模式的运作思路

2. 关键绩效考核指标设计的三步曲

实战问题解读：关键绩效考核指标设计思路及有效考核

3. 绩效考核实施的重点

4. 绩效考核考核结果应用

实战问题解读：如何通过绩效考核结果推行“末尾调整和不胜任退出机制”

