

中企国研企业管理中心文件

中企国研（2024）36号

关于举办基于企业改革深化之年的“绩效考核落地、薪酬激励及劳动用工风险防范”三板斧助力效能提升实战特训班的通知

各有关企事业单位：

2024年，国企改革深化提升行动迎来全面推进的关键之年，要推进经理层成员任期制和契约化管理工作提质扩面，促进考核目标更科学、契约执行更刚性，并逐步探索向其他管理人员延伸，2024年末等调整和不胜任退出相关制度在地方国企二三级子企业覆盖面要不低于70%。国企改革，企业寻求“成本、效益、效率”之间的最佳平衡点，实现“员工能进能出、干部能上能下、收入能高能低”灵活管理机制。人社部办公厅发文再次对国有企业薪酬指引做了清晰明确的指导，其中第34条-41条明确对国有企业工资总额做了最新的指示和指导。国央企如何设计良好的绩效和薪酬体系是吸引人才、激励组织、保持活力的基础，如何搭建要与公司业务战略相匹配的绩效、薪酬和劳动用工风险，是人力资源管理者和中高管最需要重视的工作，面临诸多挑战：

你的企业或部门是否面临这样的问题？

- 三项制度改革、三能机制及2024年深化提升行动内在逻辑关系
- 对国家的国企改革方向不清晰，导致HR标准和战略不精准
- 绩效管理脱离业务与组织，未与业务发展相联接
- 绩效管理执行不规范，绩效目标设定、绩效辅导与反馈及绩效评估形同虚设
- 对劳动用工风险缺少认知和防范，导致被诉讼等事件
- 国企薪酬缺少激励性和公平性及新老倒挂怎么处理

为此，我中心特举办**企业改革深化之年的“绩效考核落地、薪酬激励及劳动用工风险防范”三板斧助力效能提升特训班**。请各单位积极组织相关人员参加。现将具体事项通知如下：

一、培训内容

讨论：2024年国企改革为深化提升之年带来哪些思考？

一绩效不退出70%、工资总额、经理任期制等问题

第一讲、国企三项改革的绩效考核落地

1. 劳动用工制度改革--“员工能进能出”

2. 干部人事制度改革-- “干部能上能下”

3. 收入分配制度改革-- “收入能高能低”

引导案例：

基于三项制度改革和三能机制下以绩效管理为抓手的底层逻辑？

管理者思维：这件事重要=大家做=人人做

员工思维：这件事重要=大家做=别人做=我不用做

第一章：国企绩效管理的认知

一、绩效管理实施的必要性

三项制度改革和三能机制的必然

(1) 事的认知：绩效管理不是惩罚，是激励；不是扣钱，是引导；

工具：绩效管理认知表

(2) 人的认知：绩效管理是激发优秀员工更优秀，绩效一般的员工找到原因、方法和对策，绩效差的员工不胜任退出的合理合法合规性；

1. 国企绩效管理三大痛

(1) 目标设定没标准

(2) 过程辅导没方法

(3) 前后程序没衔接

2. 国企绩效管理常见的问题

(1) 考核指标和考核标准如何确定？

(2) 绩效指标不能直指员工关键业绩？

(3) 绩效考核的工作指标不知道选什么？

(4) 管理者制定好绩效指标，员工不买账？

(5) 没有真正意义上的绩效反馈，绩效面谈走过场？

3. 绩效管理的本质

实战演练：如何将部门目标与员工目标进行有效链接？

工具：梦想链接梦想图表

第二章：国企绩效岗位考核标准、考核方式、绩效兑现

一、绩效管理的流程

1. 目标制定

2. 绩效辅导

3. 绩效考核

4. 面谈反馈

第一步：国企岗位考核标准：目标计划与指标制定

引导案例：猫吃辣椒？

1. 传统绩效三部曲

(1) 发送 PBC 给 PBC 承诺人

(2) 要求 PBC 承诺人签字

(3) 达不成任务惩罚

2. 国企岗位标准：目标计划与指标制定

(1) STEP1：组织目标的策略解码与落地

(2) STEP2：OKR 思维上下对齐，左右拉通

(3) STEP3: KPI 指标的制定与追踪

现场演练：部门战略目标解码

3. 国企岗位考核标准：绩效指标的来源及设定

- (1) 绩效指标制定的来源
- (2) KPI 指标体系设计的五个步骤
- (3) 定量指标、定性指标和 NNI 指标

实战演练：制定部门某岗位 2024 年度绩效指标

【工具】八维度绩效指标呈现表

思考：制定好绩效指标就一定能实现吗？

第二步：绩效辅导

引导案例：员工绩效达不成什么原因？

一、从一个员工绩效不佳的原因看绩效辅导的方向

二、企业“三级跳”员工辅导法

1. 从战争中学习战争
2. 从标杆里学习光辉
3. 从导师处习得高招

工具：导师带教系列表格

三、绩效辅导实操怎么做？

1. 以人（员工）为中心，而非以事（工作）为中心
2. 会议要有结果、有记录、有追踪
3. 建议每月至少 1 次，每次 1 小时，至少半小时
4. 提前约定时间并严格履行
5. 25%提问（辅导），50%倾听，25%反馈

现场演练：绩效辅导演练

第三步：国企绩效执行：（《国有企业内部薪酬指引》2023 版，考核方式 BSC、MBO、KPI、OKR 等）

1. MBO：从主席指挥解放战争看目标管理
2. KPI：要我做的事，强调目标达成，代表关键绩效指标
3. OKR：我要做的事，强调关键结果的量化和项目的推进
4. BSC：企业平衡四维模型

第四步：国企绩效的结果兑现

1. 绩效物质与精神激励

2. 绩效结果的兑现

- (1) 如何与工资挂钩
- (2) 如何与竞先评优挂钩
- (3) 如何与梯队建设挂钩
- (4) 如何与岗位和晋升挂钩

3. 绩效考评结果的运用

第五步：国企的绩效反馈面谈

案例分析：21 楼一跃而下的员工引发的血案

1. 绩效面谈四场景

2. 绩效面谈七原则
3. 绩效面谈全流程
4. 绩效面谈工具

工具：绩效改进面谈表与沟通记录表

5. 典型问题员工处理技巧
6. 基于 DISC 测评的面谈

工具：DISC 测评软件

第三章：国企绩效考核不合格员工的合规退出的风险防范

案例解析：为什么员工经过调岗和培训后员工依旧将公司诉讼到劳动仲裁？

一、绩效考核不胜任员工退出的必备条件

(一) 为防止由绩效不胜任退出引发仲裁必备条件：签订劳动合同要合规

1. 签订劳动合同时是否有必备条款
2. 签订劳动合同时是否附有岗位说明书
3. 公司的规章制度是否有约束且合法

案例分析：为什么员工不认可解除劳动合同？

(二) 为防止由绩效不胜任退出引发仲裁必备条件：绩效考核要合理

1. 目标绩效确认书是否员工已确认且签字
2. 绩效考核过程中是否有辅导和记录
3. 绩效考核评分是否“用数据说话、用事实说话和用全局说话”
4. 绩效考核结果是否员工有签字确认

(三) 为防止由绩效不胜任退出引发仲裁必备条件：调岗和培训要合法

引导案例：由于员工绩效考核不合格导致的调岗和因调岗引发的调薪是否需要员工同意？

1. 如何界定绩效考核员工的“不胜任”？
2. “不胜任”员工该如何做绩效辅导和面谈更有效？
3. “不胜任”员工该如何进行前期、中期和后期的管理？
4. 调岗和培训的关键风险防范点

案例分析：某国企员工绩效考核差但不接受培训如何处理？

第二讲：三项改革制度下的薪酬管理（岗位评估、薪酬设计、工资总额）

一、岗位管理与评估，以岗定薪，薪随岗动

(一) 职位管理全景

1. 岗位职责与岗位说明书

案例演练：制造业岗位职责与岗位说明书的撰写

实操：人才发展与岗位职责与激励体系的关系

“以岗定责、以责定考、以考定薪”

(二) 职位评估

1. 职位评估的原则
2. 职位评估的方法

案例解析：如何进行职位评估

二、有的放矢--管理者如何有效激励自己的员工：薪酬结构的设计

(一) 常见薪酬模型的应用

1. 高弹性薪酬模型
2. 调和性薪酬模型
3. 高稳定性薪酬模型

案例分析：HR 对薪酬结构设计的苦恼

三、望闻问切--管理者常见的薪酬问题实战处理

(一) 年度考核与调薪

1. 绩效考核与调薪的关系
2. 绩效考核与年终奖的关系

案例演练：让管理者头疼的年终奖该怎么发？

工具：年度调薪表格

(二) 新员工定薪

1. 询问对方期望
2. 回复对方期望

引导案例：部门员工抱怨新老员工薪酬倒挂

(三) 新老员工薪酬倒挂问题

第一步：薪酬新老倒挂问题分析

1. 高于岗位薪酬结构：空降及调岗等历史遗留问题
2. 低于岗位薪酬结构：老员工

第二步：薪酬新老倒挂的解决

1. 一次性补贴的使用
2. 薪酬逐步增长的方案
3. 职位变动

第三步：关于新老倒挂问题的沟通

1. 降低“期望值”
2. 提高薪酬“效价”

四、工资总额与成本预算管理

(一) 工资及人工成本预算编制与管理的相关政策

1. 《国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见国发（2018【16号】）》
2. 《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》
3. 《关于工资总额组成的规定》

(二) 工资总额包含的项目

1. 计时工资
2. 计件工资
3. 奖金
4. 津贴和补贴
5. 加班加点工资
6. 特殊情况下支付的工资

第三讲：国企在深化改革中如何合法合理做好用工风险防范

一、建立意识、达成共识——管理者劳动用工风险可能的雷区

引导案例：由于考核不胜任辞退员工导致的诉讼

(一) 用工模式的变革带来劳动关系的复杂性

1. 标准劳动关系
2. 非标准劳动关系
3. 合作关系

(二) 企业用工中的“0”和“1”

1. 新常态下员工有劳动关系的后果

- (1) 仲裁：费时费力
- (2) 监察：牵扯全面劳资问题
- (3) 罢工：政府介入，形象受损
- (4) 曝光：组织重创，两度冰点

2. 劳动关系认知领域的几个必知

- (1) “情、理、法”：在合法的前提下做合情合理的事
- (2) 法定与法律：在法定的基础上做有效的约定：法律是基础
- (3) 人与事：在解决事的同时，考虑人的问题：法律在前，管人在后
- (4) 法定、约定与裁定：有法定的按法定，没法定的看约定，没约定的看裁定

(三) 企业用工中的“对”与“错”

1. 这个员工不具备录用条件退回人力资源部
2. 这个员工绩效考核达不成还无法面谈请调岗
3. 这个员工不胜任请马上辞退

二、知己知彼，百战不殆——实战篇：员工入职管理法律风险与防范

(一) 入职管理中的风险点

1. 就业歧视险（种族、性别、宗教、年龄、地域等）
2. 求职欺诈风险（各类证明的确认）

案例分析：上海市 2023 年 4 月 6 日招聘诈骗案

3. 连带赔偿责任（双重劳动关系、竞业限制）

案例分析：职业健康体检未通过怎么处理？

三、有的放矢，合理规避——实战篇：绩效考核引发的劳动仲裁

1. 如何界定绩效考核员工的“不胜任”？
2. “不胜任”员工该如何做绩效辅导和面谈更有效？
3. “不胜任”员工该如何进行前期、中期和后期的管理？

案例分析：绩效考核引发的

四、辨别真伪，戳穿谎言——实战篇：作为管理者部门员工假期要不要给？如何把握？

(一) 各类假期管理中的管理风险点

1. 不能规定每月看病次数
2. 医疗期间及期后都不能随意辞退
3. 病假的最低工资标准
4. 婚假、丧假、年休假最容易踩的坑
5. 女员工的孕期、产期、哺乳期和月经期的风险点

案例分析：入职即休保胎假，休完哺乳期就离职，部门负责人该怎么办？

(二) 各类假期管理中的法律风险规避

1. 完善部门请假制度

2. 泡病假的预防机制

案例分析：重度抑郁引发的劳动纠纷

二、培训时间、地点

2024年07月17日至07月20日	呼和浩特市	(17日全天报道)
2024年07月28日至07月31日	大连市	(28日全天报道)
2024年08月15日至08月18日	重庆市	(15日全天报道)
2024年08月22日至08月25日	昆明市	(22日全天报道)
2024年09月05日至09月08日	成都市	(05日全天报道)
2024年09月19日至09月22日	南宁市	(19日全天报道)
2024年10月17日至10月20日	南京市	(17日全天报道)
2024年10月23日至10月26日	厦门市	(23日全天报道)

三、参加人员

各企事业单位主管领导、董事会/经理层成员、人力资源部/组织人事部、行政(综合)管理部、党务、薪酬/绩效主管、劳动关系及各部门相关人员等。

四、主讲老师

拟邀请相关资深专家、知名教授围绕主题授课，突出实用性和案例分析，并安排时间组织在线交流、专家答疑等。并组织交流与研讨。

五、费用

A类收费：3800元/人(含培训、师资、场地、资料等费用)；

B类收费：4800元/人(含培训、师资、场地、资料、证书等费用)。

文件发放范围有限，请收到文件后转发给相关部门或人员，统一组织人员参加的单位，给予优惠。食宿统一安排，费用自理。费用提前汇款至中心指定收款账户(户名：中企国研(北京)企业管理中心，银行帐号：0200 0807 0920 0142 482，开户行：中国工商银行股份有限公司北京东城支行)，培训费发票由会务组统一开具。

六、经培训考试合格，由中国职业资格认证中心颁发《薪酬管理师(高级)》或《劳动合同管理师(高级)》或《人力资源管理师(高级)》岗位能力证书、全网查询 www.cveqc.org.cn (全国职业教育技能认证网)，全国通用。需邮件提交：身份证复印件、学历证复印件、2寸红底免冠彩照电子档(JPG格式)。

七、联系方式

联系人：刘娜 手机：18810386326(微信同号)

电话传真：(010) 83634744 工作QQ:1607451620、2906896635

邮箱：1607451620@qq.com

网址查询：中国国资国企管理研究培训网 (www.zqgyqypxw.com)

附件：报名回执表

中企国研(北京)企业管理中心

2024年6月26日



基于企业改革深化之年的“绩效考核落地、薪酬激励及劳动用工风险防范”三板斧助力效能提升特训班报名回执表

报名传真：(010)83634744 邮箱：1607451620@qq.com

（加盖单位公章）

单位名称				E-mai			计划 2024年11月13日至11月16日 深圳市 2024年11月20日至11月23日 厦门市 2024年11月27日至11月30日 昆明市 2024年12月11日至12月14日 贵阳市
通讯地址				邮 编			
联系人(或领队)				传 真			
代表姓名	性别	工作部门职务	联系电话	手 机			
需要咨询专家的问题							
A类收费 B类收费 () 请备注参加培训班地点 ()							

备注：1、此表可复制，填好后须加盖公章有效 2、此表填好后请在开班前五日传真至我中心。