

## 国企改革背景下的人力资源体系变革

敏于知

### 国家对国有企业的改革思路

近年来，为增强国有企业经济活力、抗风险能力及对社会经济活动的影响力，国家持续深化国有企业改革，并取得了有目共睹的进展及成效。

我国对国有企业的改革思路可以分为顶层设计、运营体系两大部分，其中顶层设计更关注混合所有制、监管模式、法人治理结构等宏观命题；而运营体系改革中，涉及人力资源领域的发文数量、频率是最高的（见下表），足见国家对国有企业人力资源改革的重视程度。

隶属发文	条文标题
国资发分配 [2005] 135 号	《关于中央企业试行企业年金制度的指导意见》
国资发分配 [2006] 175 号	《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》
国资发改革 [2010] 148 号	《关于在部分中央企业开展分红权鼓励试点工作的通知》
财资 [2016] 4 号	《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》
国资发分配 [2006] 8 号	《国有控股上市公司境外实施股权激励试行办法》
中发 [2016] 9 号	《关于深化人才发展体制机制改革的意见》
国资发改革 [2016] 133 号	《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》
国资发分配 [2006] 175 号	《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》
国资厅发考分 [2017] 47 号	《关于做好中央科技型企业股权和分红激励工作的通知》
财资 [2018] 54 号	《关于扩大国有科技型企业股权和分红激励暂行办法实施范围等有关事项的通知》
国资发考分规 [2019] 102 号	《关于进一步做好中央企业控股上市公司股权激励工作有关事项的通知》
国资发监责规 [2019] 131 号	《中央企业禁入限制人员信息管理办法试行》
国资改办 [2019] 302 号	《双百企业推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引、双百企业推行职业经理人制度操作指引》
国资改办 [2019] 302 号	《双百企业和科改示范企业超额利润分享机制操作指引》
国资考分 [2020] 178 号	《中央企业控股上市公司实施股权激励工作指引》
国务院国有资产监督管理委员会令第 39 号	《中央企业工资总额管理办法》
国务院国有资产监督管理委员会令第 40 号	《中央企业负责人经营业绩考核办法》

从发文可以看出，国家对国有企业人力资源体系改革的主要切入点为激励机制的改革，意图以此提升国有企业的市场精神、竞争意识、创新能力。

## 落地过程出现的问题

国家发布的系列文件，陆续明确了对国有企业高级管理层，尤其是对企业一把手的激励机制。但要让国有企业全面迸发活力，仅靠管理团队的工作积极性来提升显然远远不够，还需要通过制定行之有效的机制，让企业上下下与管理团队齐心协力，共创事业。因此，欲顺利达成国家在人力资源领域改革的政策预期，就需要各个企业围绕国家传达的精神，开展大量配套工作，来作为政策落地的具体抓手。

但在实际工作过程中，各企业均遇到不同程度的难点及问题。以薪酬绩效领域为例，以下为一部分共性问题：

- 国资委对工资总额设置了严格规则，企业可据此精确预测总的绩效金额，但绩效应当如何逐级往下分配并最终分配到员工个人？
- 浮动薪酬占比过低常常无法达到激励效果，占比过高则可能突破工资总额限制，应当如何设计、取舍？
- 股权等长期激励的适用范围、业绩目标、授予金额、与常规薪资体系的联动关系等应当如何设计？
- 什么样的员工应该调薪、晋升？满足什么条件才能调薪、晋升？

对企业而言，赚钱难、分钱也难，薪酬绩效是最易出现各种难题甚至冲突的领域，但拨开这些问题的表象，内里可能是整套人力资源管理体系的不完善所致。

## 达于行

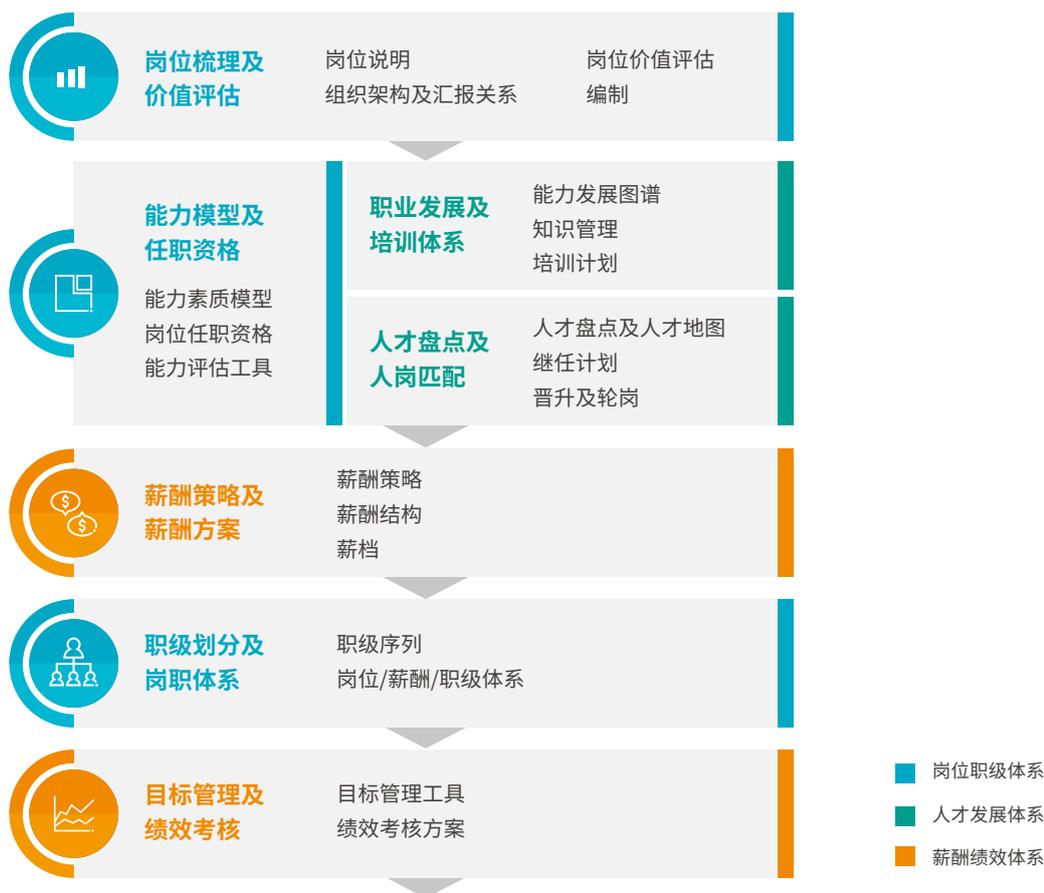
### 甫瀚咨询的人力资源服务体系

一套完整的人力资源管理体系，包含岗位职级体系、薪酬绩效体系、人才发展体系三个相互作用、互为支撑的部分。

甫瀚咨询采用独有的六要素（six elements）方法论，从六个方面切入，对企业人力资源现状进行评估及诊断。



在此基础上，我们还将岗位职级体系、薪酬绩效体系、人才发展体系拆解为 7 大工作模块和 20 个交付类别，既可为企业提供奠基石的全方位、一站式服务，也可为已有一定管理基础的企业提供专项优化服务。



## 甫瀚咨询的优势

### ▶▶ 罗致恒富的专业资源

甫瀚咨询是罗致恒富 Robert Half (NYSE: RHI) 的全资子公司，成立于 1948 年的罗致恒富是全球最知名的人力资源服务公司之一，也是标准普尔 500 指数的成员。得益于此，我们与罗致恒富协作形成独特的交付模式，甫瀚咨询可以方便且高质量地获取到所需的专业人才资源及行业洞见。

### ▶▶ 对国有企业的深刻理解

甫瀚咨询曾服务于大量知名国有企业，包括央企及地方国企，对国有企业组织架构、企业文化、沟通模式以及国资监管要求等均具有丰富经验及深厚理解。

### ▶▶ 团队的复合能力

人力资源咨询中大量工作模块需要结合人力资源领域的专业知识及对行业的深入理解，才可有效输出价值。以人才盘点为例，若缺乏对具体业务的理解，则只能依赖各级管理人员的评价，若企业内部存在小团体、利益共同体等现象，则人才盘点结果必然失真。甫瀚咨询的咨询顾问均具备复合经历，横跨多个行业、多种项目类型，这些经验让我们的顾问团队具备复合型的思维模式及认知能力，除了从人力资源等专业角度思考问题外，也会带入对行业的思考及理解。

### ▶▶ 治理及管控基因

甫瀚咨询在公司治理、集团管控等领域具备丰富经验，在为集团化企业提供人力资源咨询服务时，也可按客户需求带入治理及管控视角，提供在集团管控、组织架构、授分权等层面的专业建议。

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

朝阳区建国门外大街1号  
国贸写字楼1座718室  
电话: (86.10) 8515 1233

### 上海

徐汇区陕西南路288号  
环贸广场二期1915-16室  
电话: (86.21) 5153 6900

### 深圳

福田区中心四路1号  
嘉里建设广场1座1404室  
电话: (86.755) 2598 2086

### 香港

中环干诺道中41号  
盈置大厦9楼  
电话: (852) 2238 0499



© 2022 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®  
甫瀚