



中国企业中长期激励项目调研报告

CHINA MID AND LONG-TERM INCENTIVE PLAN PROGRAM SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

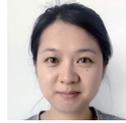
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



程琳
人力资源总经理
武汉光迅科技股份有限公司



冯倩
人力资源副总裁
暴风魔镜



李骏
人力资本事业部副总监
上海荣正投资咨询有限公司



宋洁
人力行政副总裁
中文在线集团



杨海
创始合伙人兼运营官(原途家网人力资源副总裁)
宜行智通科技



杨静
业务合伙人
佐佑顾问

关于作者



朱德超 David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有: 中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告; 中国企业员工认可项目调研报告; 招聘团队与用人经理合作指南; 第二届中国企业移动学习项目调研报告; 中国企业中长期激励调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学, 获得市场营销学本科学位。



前言

薪酬战略对企业吸引和保留关键人才，以及实现短期乃至长远的战略目标都有着至关重要的影响。薪酬战略的核心是企业利用薪酬这一激励杠杆，激发员工工作的积极性，推动企业战略的达成。在人力成本持续激增的今天，越来越多的在华企业都开始注重员工整体薪酬中的绩效奖金和中长期激励的份额占比。对于关键、核心管理和技术人才的中长期激励尤为如此。此外，行业领先企业股权激励的成功也向广大同业企业彰显了股权激励的价值所在。因此，实施中长期激励项目已成为大势所趋。

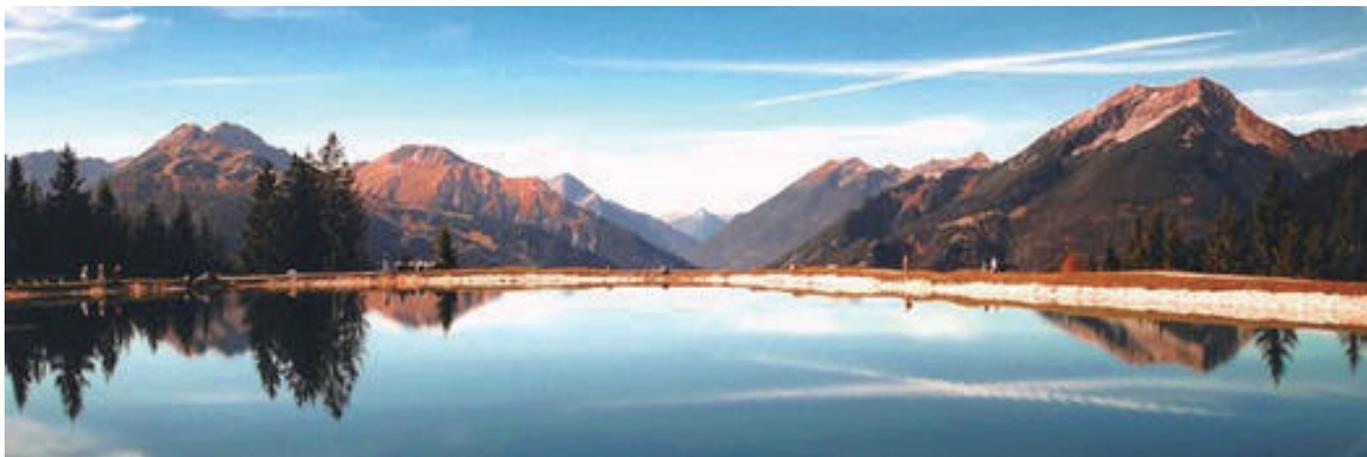
企业的关键人才具有流动性和稀缺性两大特点。通过中长期激励的实施，企业能与关键人才打造事业共同体、共享企业增值所带来的经济利益。

然而，市场上有部分企业的中长期激励项目因各色原因而最终流产，甚至产生了负面作用。例如，证监会叫停项目、股价下跌造成股价倒挂、不清晰的退出机制造成的纠纷都屡见不鲜。

为帮助企业优化和改善中长期激励项目，切实达成企业目标，人力资源智享会于2017年7月至10月开展了“企业中长期激励项目调研”项目，旨在帮助人力资源从业者了解企业中长期激励项目开展现状，梳理和总结中长期激励项目的优秀实践和关键事项，尝试为力资源从业者提供相关借鉴和参考。

目录

■ 主要发现	2
■ 数据分析 关于本次调研	3
■ 企业中长期激励项目现状	4
+ 第一部分 企业中长期激励项目开展情况	4
+ 第二部分 企业中长期激励工具选择	5
+ 第三部分 企业对不同人群的吸引和保留计划	7
■ 股权激励	8
+ 第一部分 企业股权激励开展情况	8
+ 第二部分 企业股权激励的股权来源	8
+ 第三部分 企业股权激励的额度和高管所占比重	9
+ 第四部分 企业股权激励额度分配的考量维度	10
+ 第五部分 企业股权激励兑现条件	11
+ 第六部分 企业股权激励主要挑战、价值和配套体系情况	12
■ 标杆数据	13
■ 行业数据	14
■ 股权激励关键	20
+ 第一部分 股权激励方案设计要素	20
· 确定股权激励的目标	
· 战略澄清，达成共识	
· 激励对象的选拔	
· 常见的股权激励工具	
· 相关权益工具的选择	
· 设定业绩兑现条件	
· 激励的额度	
· 项目时点期限	
+ 第二部分 股权激励小贴士	23
· 互联网新业务孵化	
· 建立持股平台	
· 上市公司权益类激励工具的选择	
+ 第三部分 示范区股权激励相关税务政策	25
· 关于股权激励个人所得税政策	
· 关于有限合伙制创业投资企业法人合伙人企业所得税政策	
· 关于技术转让所得企业所得税政策	
· 关于企业转增股本个人所得税政策	
■ 案例启示	
◆ 中文在线 - 股权激励的方案优化	26
◆ 暴风魔镜 - 创业型团队的股权激励	28
◆ 某集团项目跟投实践	29
◆ 途家网 - 设置与薪酬联动的股权激励	30
◆ 某医疗器械企业股权激励实践	31
◆ 某制造业企业复合型股权激励	32
◆ 光迅科技 - 限制性股票实践	33
◆ 某公司基于员工薪酬的股权激励	35
◆ 某大型非上市公司股权激励项目	36



主要发现

企业中长期激励热度持续升温。股权激励成为中国上市私企和民企“常规武器”。其中，权益类激励工具应用最为广泛。

- + 近 48% 的参调企业已开展中长期激励项目。此外，77% 左右尚未开展的参调企业未来计划开展中长期激励项目。
- + 超七成中国上市私企和民企已开展股权激励项目。其中，八成企业股权激励应用权益类股权激励工具。

净利润和主营业务收入及相应增长率是企业股权激励的主要考核依据。公司级（部门）+个人业绩双重考核体系成为趋势。然而，部分企业股权激励设置单一、未设置约束条件。股权激励约束性有待加强。

- + 净利润、主营业务收入及对应的增长率是最多企业设置的考核条件。
- + 59% 的参调企业将公司级和个人业绩双重指标设为兑现条件。
- + 仅设置单一考核或不设置任何考核指标的企业比例分别为 17% 和 18% 左右。在一定程度上，部分企业缺乏对激励对象的约束或未重视客观衡量员工在企业发展过程中的真实贡献。

在撬动业绩增长方面，现金类股权激励效果优于权益类股权激励，但对降低短期薪酬成本效应方面有明显回落。

- + 在推动业绩增长方面，92% 的开展现金类股权激励的参调企业取得了一定的效果。然而，在此方面，仅有 76% 左右开展权益类股权激励的企业达成一定效果。

- + 在降低短期薪酬成本方面，近 46% 左右开展现金类股权激励的参调企业获得了一定的改善。但是，权益类股权激励在降低短期薪酬方面产生一定价值的比例更高（55%）。

企业股权激励的股本占总股本的中位值为1-2%，高层管理者占股权激励总量的中位值在10%-20%之间。多数企业股权激励整体周期控制在3-5年，并按照三期分批进行解锁、行权。

- + 45% 左右的参调企业股权激励的股本占公司总股本的 0-1% 之间。10% 左右的参调企业股权激励的股本占公司总股本的 1%-2%。
- + 接近五成参调企业股权激励整体项目时长为 3-5 年。
- + 超过四成参调企业股权激励的解锁 / 行权期为三期。

企业股权激励的股份/权来源仍以定向增发为主。

- + 57% 左右的参调企业股权激励的股份 / 权来源以增发为主。

对外竞争性和对内公平性盘踞企业股权激励两大关键挑战。

- + 48% 左右的参调企业认为激励的额度和竞争力是股权激励实施过程中的主要挑战。在激励工具应用趋同的今天，激励的额度极大地影响着最终人才激励和保留的效果。
- + 41% 左右的参调企业面临内部股权激励公平性的挑战。激励对象的选拔和应分配的激励额度挑战企业相关方案设计。

数据分析

关于本次调研

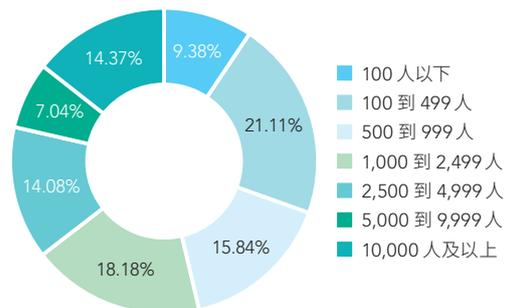
人力资源智享会开展了“企业中长期激励项目调研”研究，通过在线问卷和线下渠道，共收集了 341 份有效问卷，并将样本从行业、企业规模、所有权性质、上市所在地四方面进行统计。本次调研企业构成主要为中国私营及民营企业，占总体的比例高达 47.21%。这也凸显了私企及民营企业在股权激励实施方面的活跃度。

消费品、金融服务、信息技术，半导体及通讯、互联网与游戏业企业开展中长期激励的比例较高，报告“行业数据”板块提供相应的行业参调数据，以供广大 HR 同仁作为数据参考。以下是参调背景信息。

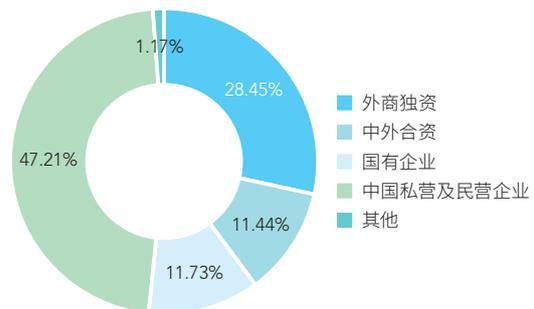
图表 1 企业所在行业 N=341

参调企业所处行业	比例
消费品 (含快消与耐消)	11.73%
信息技术, 半导体及通讯	10.26%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理)	9.68%
机械制造	9.09%
汽车及零部件	7.62%
互联网与游戏业	7.33%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械)	7.04%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游)	6.74%
零售业与电子商务	5.57%
化工与石化	4.69%
房地产	4.11%
多样化生产与服务	3.23%
电子电气	2.93%
运输及物流	2.93%
能源动力	2.93%
造纸, 包装及森林业	1.76%
建筑建材	1.47%
环境科学	0.29%
其他	0.59%

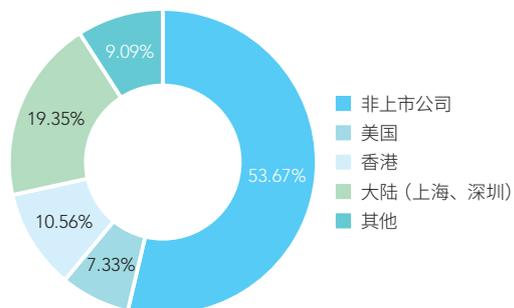
图表 2 企业在华规模 N=341



图表 3 企业所有权性质 N=341

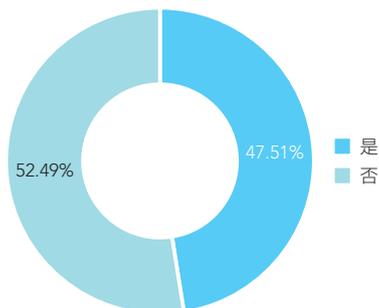


图表 4 企业上市所在地 N=341





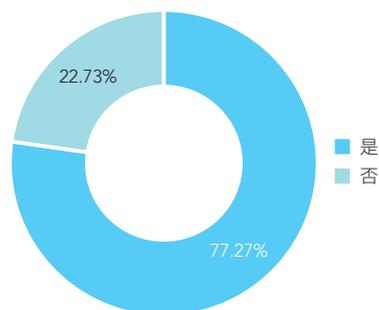
图表 5.1 参调企业中长期激励项目开展情况 N=341



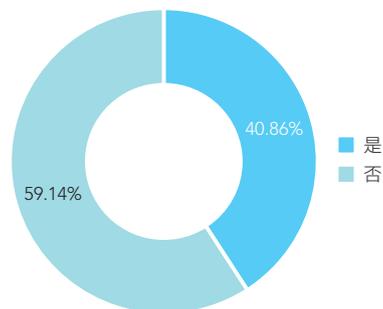
企业中长期激励项目开展情况

通过图表 5.1，我们可以发现，47% 左右的参调企业已开展了中长期激励项目。同时，通过对比带有外资背景、国有、上市和非上市民营参调企业，中国上市私营及民营企业开展股权激励的比例远高于其他性质的企业（见图表 5.2-5.5）。随着中国经济整体增速的放缓，大量在华企业正面临着转型升级、寻求新业务突破点等严峻挑战。因管理灵活、自主权高等先天优势，私营及民营企业在对核心人才的中长期激励方面显得更为积极、频繁。尤其，对于中国上市民营企业而言，开展中长期激励的比重持续激增，希望通过借助资本市场，激发核心人才的潜在动力实现业绩的高增长。此外，随着国企改革政策的出台，以及政府对国有高新技术企业股权激励的相关政策指引，未来国有企业的股权激励的实施可能大幅提速。

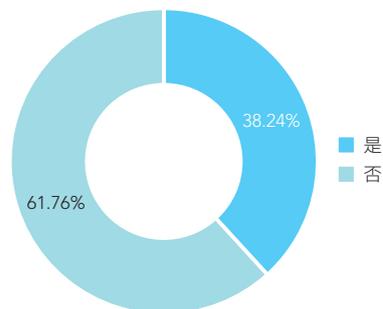
图表 5.2 中国上市私营及民营企业中长期激励项目开展情况 N=66



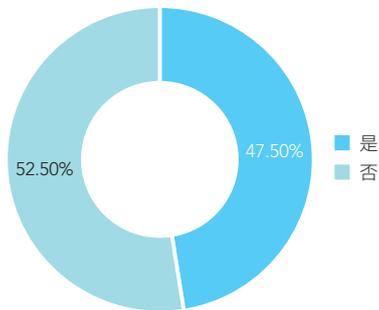
图表 5.3 中国非上市私营及民营企业中长期激励项目开展情况 N=93



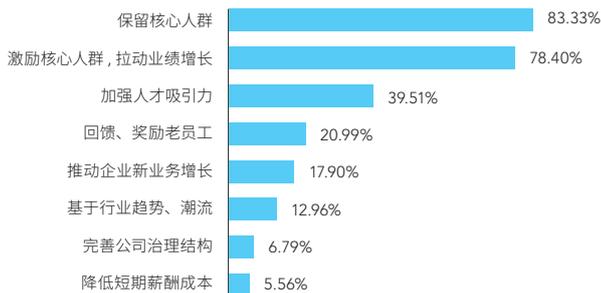
图表 5.4 外资 / 中外合资企业中长期激励项目开展情况 N=136



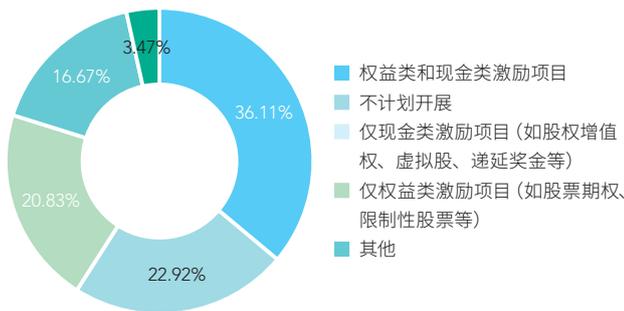
图表 5.5 国有企业中长期激励项目开展情况 N=40



图表 6 参调企业开展中长期激励项目最主要的原因 N=162



图表 7 参调企业未来计划开展中长期激励项目情况 N=144



根据图表 6, “保留核心人群”、“激励核心人群, 拉动业绩增长”是参调企业开展中长期激励项目最主要的原因。然而, 因“回馈、奖励老员工”开展中长期激励的企业占比仅为 21%。这凸显出绝大多数企业的中长期激励定位为人力资本的驱动工具, 即推动实现人才保留和业绩增长的双重目标, 而非作为对员工的福利补充。

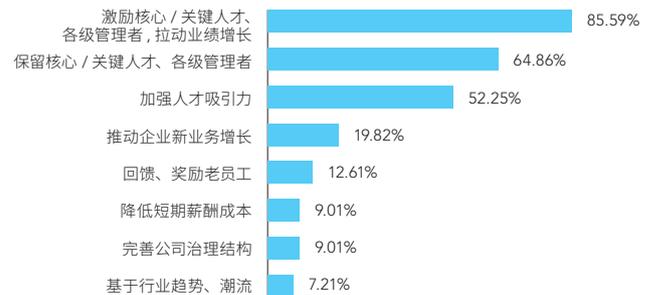
通过对比图表 7, 我们可以看到, 36.11% 计划开展中长期激励项目的参调企业计划开展兼有权益和现金类的“组合型”激励项目, 丰富员工激励的多样性。同时, 仅有 22.92% 的尚未开展中长期激励的参调企业仍未规划中长期激励项目。这表明通过开展中长期激励项目实现人才的激励和保留将成为大势所趋。

同时, 通过图表 8, 我们可以看到, 企业计划开展中长期激励的主要原因和已开展中长期激励的企业基本保持一致。

企业中长期激励工具选择

通过图表 9, 我们可以发现, 参调企业开展的中长期激励项目的激励主要对象为高层管理者或董事会成员。其次依次为中层管理者、核心业务和技术骨干。这也说明参调企业中长期激励项目的激励对象与其岗位、职级和对企业的重要性密切相关。

图表 8 参调企业计划开展中长期激励项目最主要的原因 N=111



图表 9 参调企业对以下不同人群开展过的中长期激励项目

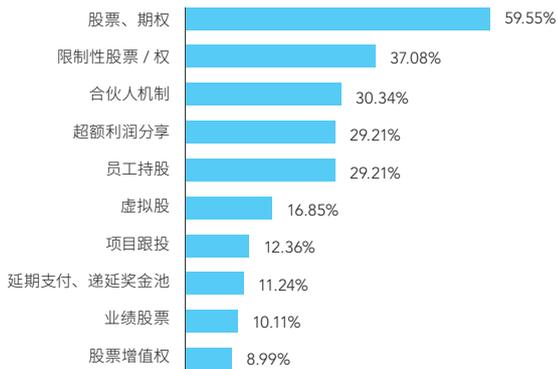
使用的工具类型	高层管理者、董事会成员	中层管理者	核心业务和技术骨干	创业团队成员	基层员工	全员
股票、期权 N=86	88.37%	60.47%	56.98%	22.09%	2.33%	4.65%
限制性股票 / 权 N=55	80.00%	60.00%	50.91%	14.55%	10.91%	5.45%
业绩股票 N=18	66.67%	50.00%	33.33%	16.67%	5.56%	0.00%
员工持股 N=43	62.79%	53.49%	55.81%	27.91%	4.65%	18.60%
股票增值权 N=9	55.56%	44.44%	55.56%	33.33%	0.00%	11.11%
虚拟股 N=21	66.67%	52.38%	52.38%	19.05%	19.05%	9.52%
超额利润分享 N=43	60.47%	48.84%	58.14%	32.56%	20.93%	32.56%
合伙人机制 N=36	63.89%	44.44%	27.78%	36.11%	16.67%	5.56%
延期支付、递延奖金池 N=35	62.86%	68.57%	62.86%	8.57%	17.14%	2.86%
项目跟投 N=17	58.82%	35.29%	41.18%	23.53%	5.88%	23.53%
没有开展 N=11	0.00%	18.18%	18.18%	54.55%	81.82%	54.55%

对比图表 10.1-10.5，股票、期权是最为热门和常用的中长期激励工具。限制性股票 / 权更多被中国上市私营及民营和带有外资背景的企业所采用，其比例分别为 37% 和 34%。然而，项目跟投和股票增值权仅有少部分企业实施。通过对比参调企业中长期激励工具使用情况，我们可以看到，企业中长期激励偏向于权益类股权激励。这与企业当期财务成本压力、激励约束性等因素有关。

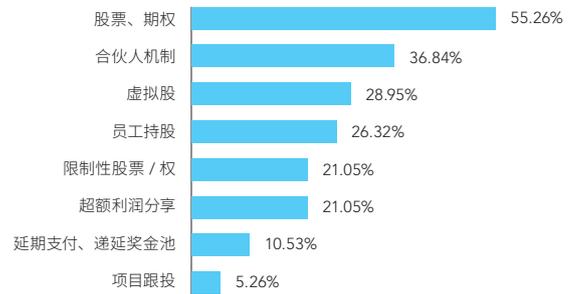
图表 10.1 参调企业中长期激励工具的应用情况 N=162



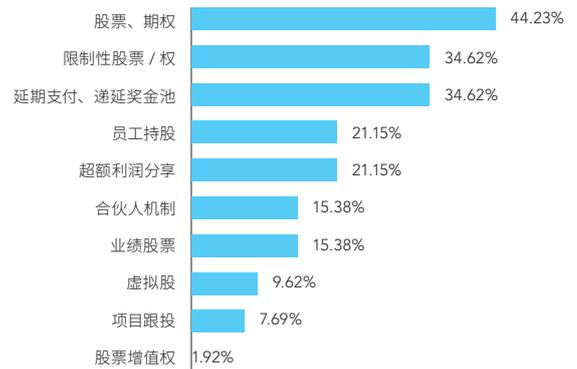
图表 10.2 中国上市私营及民营企业股权激励使用情况 N=89



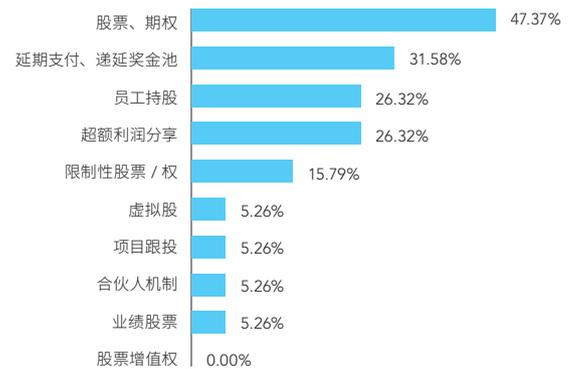
图表 10.3 中国非上市私营及民营企业股权激励使用情况 N=38



图表 10.4 外资 / 中外合资企业股权激励使用情况 N=52



图表 10.5 国有企业股权激励使用情况 N=19



企业对不同人群的吸引和保留计划

根据图表 11.1，我们可以看到，多数参调企业未来 2 年内计划增加不同群体的薪酬福利投入。其中，计划增加对中高层管理者、核心业务和技术骨干的薪酬福利投入比例尤为突出。这与企业逐步认可人力价值以及用工成本不断攀升的大环境有关。

同时，除针对基层员工外，中长期激励是最多企业未来 2 年内计划增加的薪酬投入，以实现人员的吸引和保留。对于基层员工而言，多数参调企业希望通过增加员工短期薪酬和福利类项目投入达成人才吸引和保留的目标。这也符合中长期激励的本质：股权激励的对象应是对企业价值业绩推动有关键影响的人群。

图表 11.1 针对下列人群的吸引和保留，参调企业未来 2 年内计划增加的投入的部分

对象群体	短期薪酬 (年薪、绩效奖金)	福利类项目	中长期激励	不计划增加薪酬福利投入
高层管理者 N=144	35.42%	36.11%	72.92%	6.94%
中层管理者 N=145	41.38%	39.31%	64.14%	4.14%
核心业务和技术骨干 N=147	48.98%	38.10%	65.99%	3.40%
创业团队成员 N=96	34.38%	30.21%	56.25%	15.63%
基层员工 N=132	53.03%	40.91%	10.61%	21.21%

图表 11.2 针对下列人群的吸引和保留，中国上市私营及民营企业未来 2 年内计划增加投入的部分

对象群体	短期薪酬 (年薪、绩效奖金)	福利类项目	中长期激励	不计划增加薪酬福利投入
高层管理者 N=84	30.95%	41.67%	69.05%	7.14%
中层管理者 N=87	39.08%	40.23%	63.22%	4.60%
核心业务和技术骨干 N=87	45.98%	36.78%	65.52%	2.30%
创业团队成员 N=52	38.46%	30.77%	53.85%	15.38%
基层员工 N=77	50.65%	37.66%	12.99%	20.78%

图表 11.3 针对下列人群的吸引和保留，非上市中国私营及民营企业未来 2 年内计划增加投入的部分

对象群体	短期薪酬 (年薪、绩效奖金)	福利类项目	中长期激励	不计划增加薪酬福利投入
高层管理者 N=35	54.29%	31.43%	82.86%	2.86%
中层管理者 N=34	50.00%	50.00%	55.88%	2.94%
核心业务和技术骨干 N=36	58.33%	41.67%	63.89%	2.78%
创业团队成员 N=28	28.57%	35.71%	53.57%	17.86%
基层员工 N=33	48.48%	48.48%	6.06%	24.24%

图表 11.4 针对下列人群的吸引和保留，外资 / 中外合资企业未来 2 年内计划增加哪一部分的投入

对象群体	短期薪酬 (年薪、绩效奖金)	福利类项目	中长期激励	不计划增加薪酬福利投入
高层管理者 N=45	28.89%	35.56%	71.11%	11.11%
中层管理者 N=47	40.43%	27.66%	65.96%	6.38%
核心业务和技术骨干 N=46	38.78%	30.43%	63.04%	6.52%
创业团队成员 N=24	33.33%	16.67%	50.00%	20.83%
基层员工 N=40	47.50%	30.00%	10.00%	25.00%

图表 11.5 针对下列人群的吸引和保留，国有企业未来 2 年内计划增加哪一部分的投入

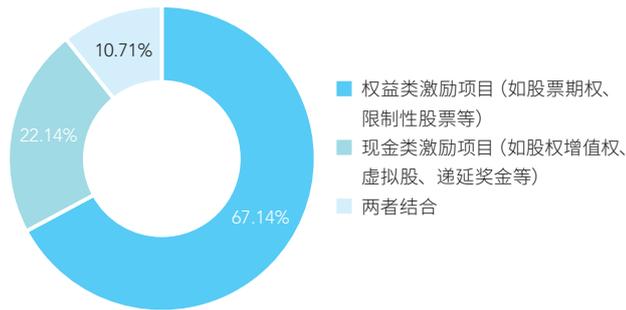
对象群体	短期薪酬 (年薪、绩效奖金)	福利类项目	中长期激励	不计划增加薪酬福利投入
高层管理者 N=18	22.22%	33.33%	72.22%	5.56%
中层管理者 N=19	36.84%	42.11%	63.16%	5.26%
核心业务和技术骨干 N=18	44.44%	55.56%	66.67%	0.00%
基层员工 N=18	83.33%	50.00%	11.11%	11.11%

股权激励

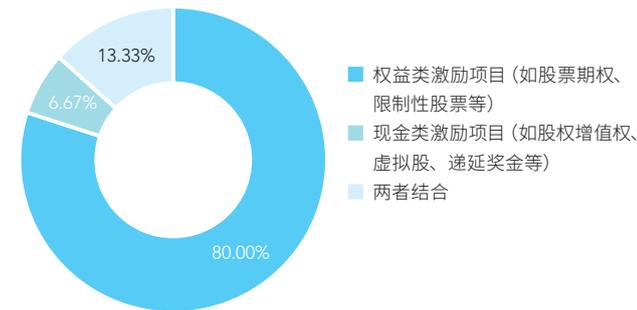
企业股权激励开展情况

就最近一次股权激励项目，67%的参调企业以权益类激励项目为主（见图表 12.1）。而开展现金类激励项目和两者结合的企业分别仅为 22.14% 和 10.71%。这也反应了多数企业希望开展权益类的股权激励避免造成过重的现金支付压力。同时，这也侧面凸显相比现金类股权激励，通过设置禁售期等约束条件，权益类股权激励工具更有助于实现核心人才的保留。

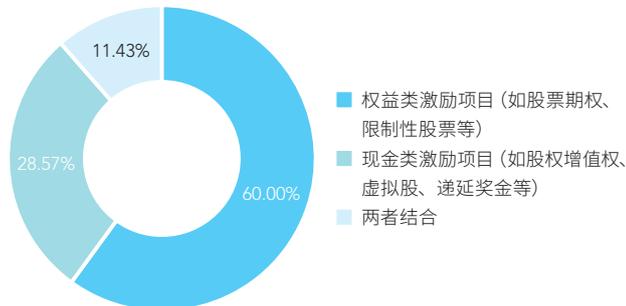
图表 12.1 就最近一次股权激励项目，参调企业开展的项目情况 N=140



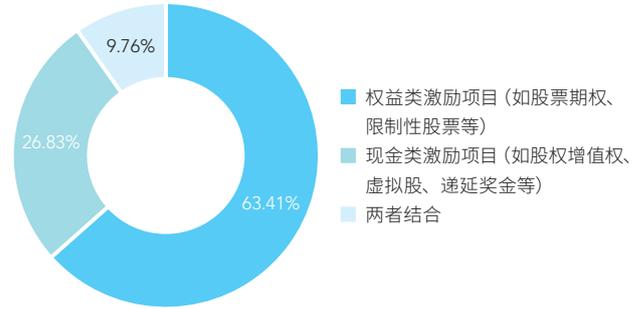
图表 12.2 就最近一次股权激励项目，中国上市私营及民营企业开展的项目情况 N=45



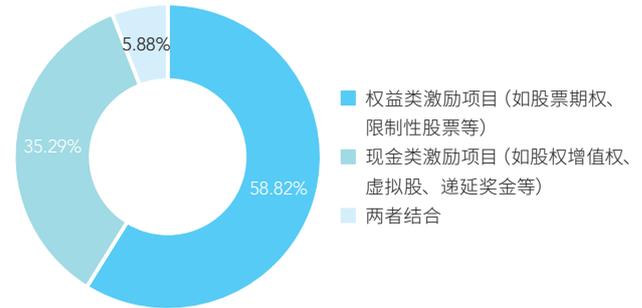
图表 12.3 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业开展的项目情况 N=35



图表 12.4 就最近一次股权激励项目，外资 / 中外合资企业开展的项目情况 N=41



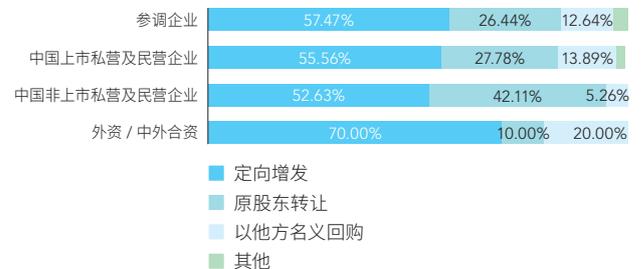
图表 12.5 就最近一次股权激励项目，国有企业开展的项目情况 N=17



企业股权激励的股权来源

整体而言，参调企业股权激励的股权来源仍以增量为主（见图表 13）。这一现象在外资 / 中外合资企业中尤为明显（见图表 13）。此外，在中国非上市私营及民营企业中，原股东转让是股权激励来源的最重要组成。

图表 13 就最近一次股权激励项目，不同性质参调企业用于激励的股权来源 N=87

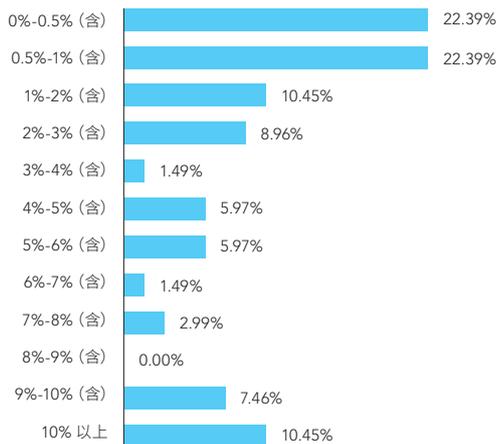


企业股权激励的额度和高管所占比重

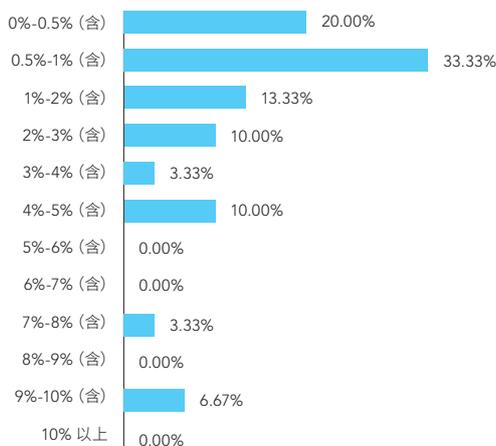
参调企业股权激励的股本占企业总股本的中位值为 1%-2% 之间 (见图表 14.1)。

在股权激励方案中, 高层管理者的激励占比仅局限于一定的比例, 主要集中于 0-20% 之间 (见图表 15.1)。这与企业股权激励范围的扩大有关, 更与企业对高层管理者在企业经营中的作用和价值有了更为理性的认知相关; 即企业战略目标的达成, 不仅依赖于少数高层管理者的经营决策, 更取决于数量更为庞大的中层管理者和核心技术 / 关键人才对企业战略的推动和落地执行。

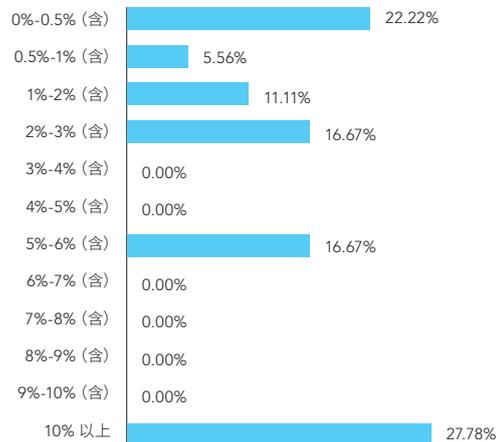
图表 14.1 就最近一次股权激励项目, 贵公司用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=67



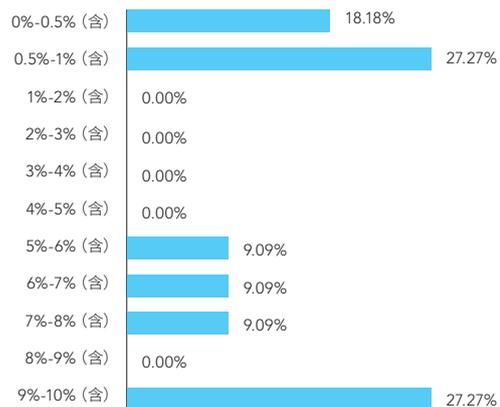
图表 14.2 就最近一次股权激励项目, 中国上市私营及民营企业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=30



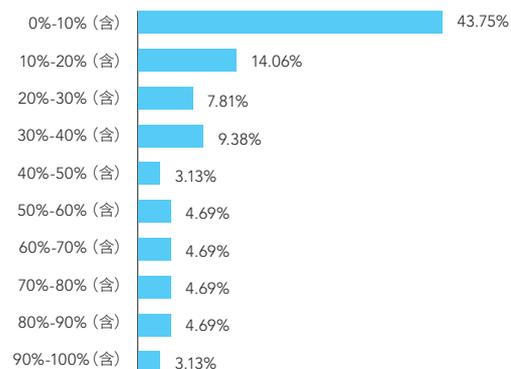
图表 14.3 就最近一次股权激励项目, 中国非上市私营及民营企业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=18



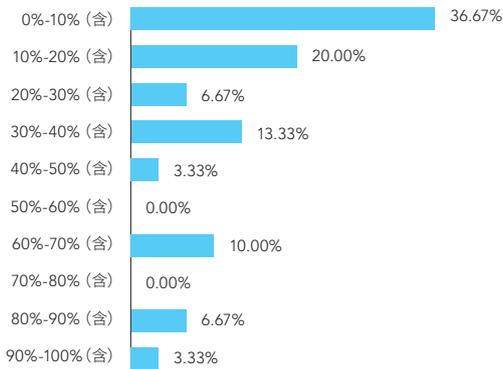
图表 14.4 就最近一次股权激励项目, 外企 / 中外合资企业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=11



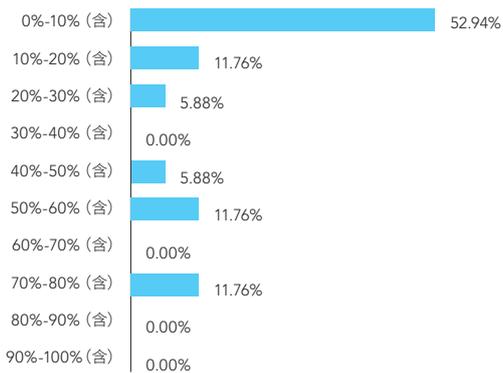
图表 15.1 就最近一次股权激励项目, 参调企业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=64



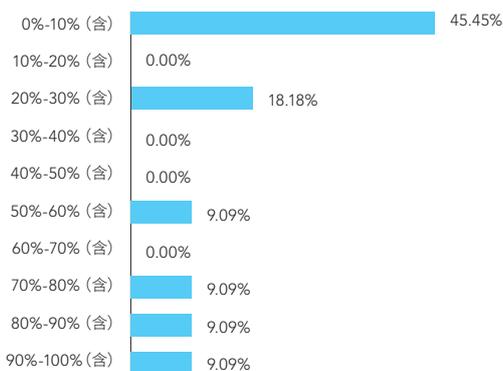
图表 15.2 就最近一次股权激励项目，中国上市私营及民营企业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=30



图表 15.3 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=17



图表 15.4 就最近一次股权激励项目，外资 / 中外合资企业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=11



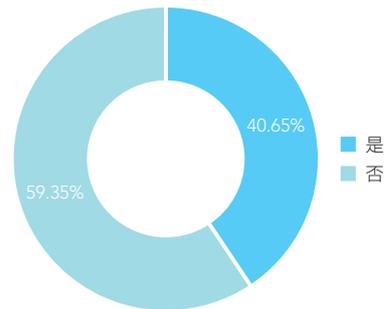
企业股权激励额度分配的考量维度

近六成参调企业股权激励对同级别岗位激励对象的激励额度不同(见图表 16.1)。然而，近半中国上市私营及民营企业对同级别岗位激励对象的激励额度相同(见图表 16.2)。这也说明半数中国上市私营及民营企业对不同激励对象的激励额度取决于激励对象的岗位级别，而非其他因素。

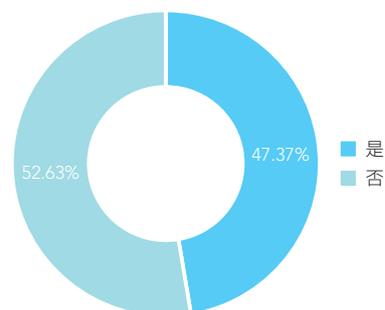
结合图表 16.1 和 17.1，我们可以看到，激励对象所处岗位和职级是最多参调企业分配不同对象激励额度的参考维度。同时，近六成参调企业对同级别岗位激励对象的激励额度并不相同。激励对象所做贡献、发展潜力和所负责业务等都是影响企业分配激励对象最终激励额度的重要因素。企业股权激励的初衷是推动企业业绩增长和实现人才的保留。然而，企业需要保证股权激励对内的公平性和客观性。否则，股权激励可能将对人员的保留和激励产生负面影响，甚至违背了股权激励的初衷。

此外，非上市民营及私营企业，对不同激励对象的激励额度主要参考其过往贡献。针对不同对象的激励额度，其他性质的企业主要参考激励对象的岗位(见图表 17.2-17.4)。

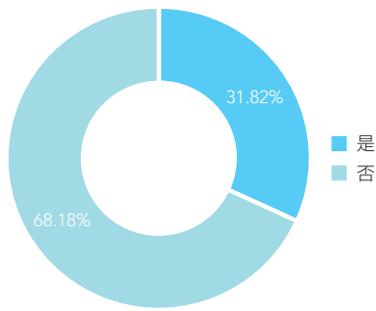
图表 16.1 就最近一次股权激励项目，参调企业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=123



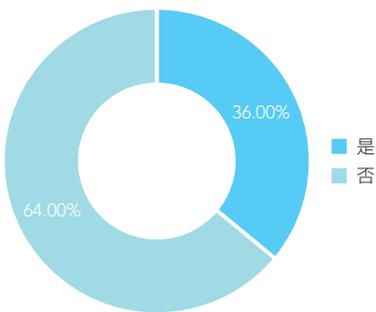
图表 16.2 就最近一次股权激励项目，中国上市私营及民营企业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=38



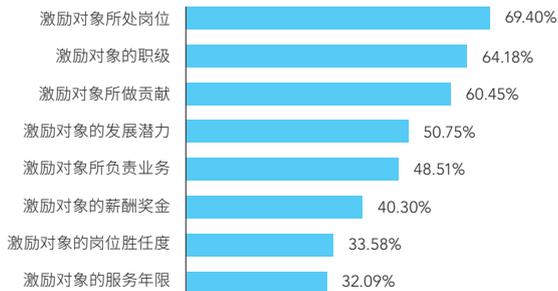
图表 16.3 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=22



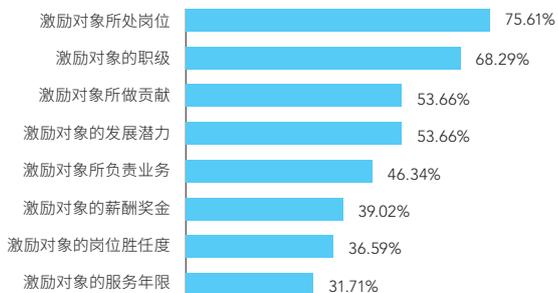
图表 16.4 就最近一次股权激励项目，外资 / 中外合资企业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=25



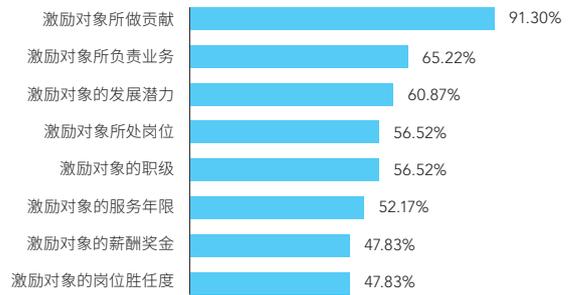
图表 17.1 就最近一次股权激励项目，参调企业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=134



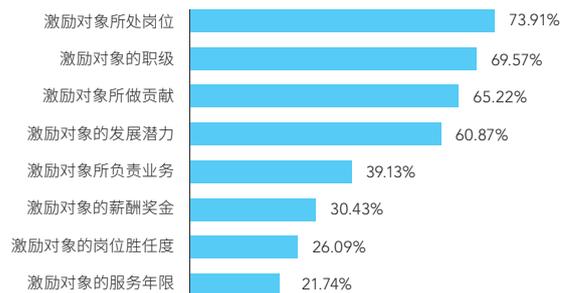
图表 17.2 就最近一次股权激励项目，中国上市私营及民营企业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=41



图表 17.3 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=23



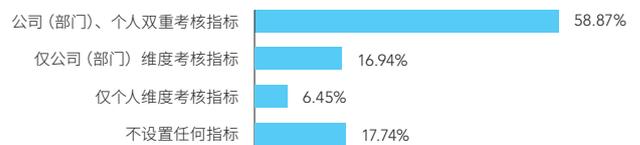
图表 17.4 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=23



企业股权激励兑现条件

近六成企业设置公司（部门）级和员工级双重业绩兑现指标（见图表 18）。这说明多数企业注重公司业绩目标达成的同时，开始侧重考核不同个人的价值贡献。企业股权激励的考核更趋公平性和约束性，避免部分激励对象在企业实际经营中“出工不出力”，推动激励对象内驱力的提升。

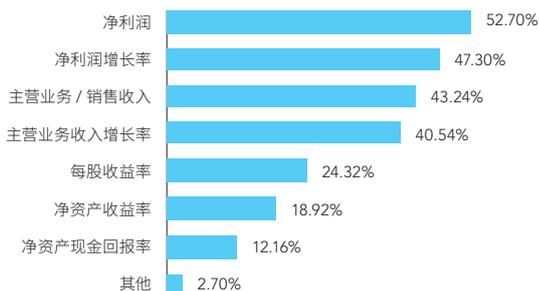
图表 18 就最近一次股权激励项目，参调企业的业绩考核涉及的维度情况 N=124



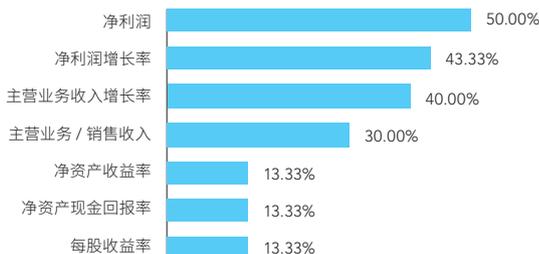
对比图表 19.1，我们可以看到净利润及其增长率是多数参调企业设置的整体业绩考核维度，其次是主营业务收入及其增长率。每股收益和净资产收益率等指标仅被少数企业采纳。这也反映了普遍而言，相对其他指标，企业更加注重通过股权激励的实施改善企业的经营质量和实现规模的扩张。

然而，作为驱动企业发展的重要工具，企业也需要设置更为驱动性和动态化的业绩考核指标。例如，互联网企业，尤其在发展初期，可以将用户数量等流量性指标设置为关键兑现指标，驱动企业快速成长。

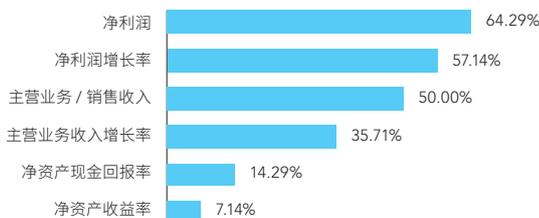
图表 19.1 就最近一次股权激励项目，参调企业设置的公司整体业绩考核维度 N=74



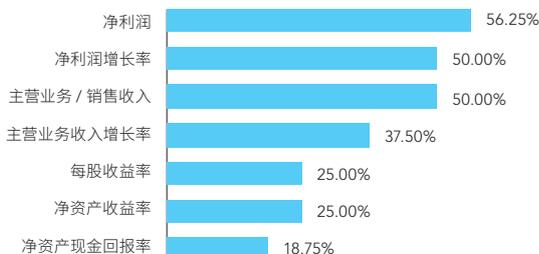
图表 19.2 就最近一次股权激励项目，中国上市私营及民营企业设置的公司整体业绩考核维度 N=30



图表 19.3 就最近一次股权激励项目，中国非上市私营及民营企业设置的公司整体业绩考核维度 N=14



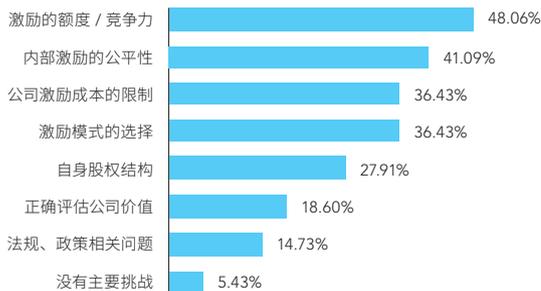
图表 19.4 就最近一次股权激励项目，外资 / 中外合资企业设置的公司整体业绩考核维度 N=16



企业股权激励主要挑战、价值和配套体系情况

根据图表 20 的数据，“激励的额度 / 竞争力”和“内部激励的公平性”是参调企业开展股权激励所面临最主要的两大挑战。然而，“自身股权结构”、“正确评估企业价值”和“法规、政策相关问题”则被较少企业视作实施股权激励的主要挑战，分别为 28%、19%、和 15% 左右。随着越来越多的企业实施股权激励相关方案，股权激励早已变得不再新鲜。同时，伴随证监会的相关条例的出台以及公司法等法规的完善，在华企业的股权激励也越来越规范化。此外，随着海外或港股上市先驱企业的摸索和尝试，非内地上市企业对当地法规的了解日趋加深。然而，越趋频繁的股权激励也对企业股权激励带来了更大的挑战，即股权激励的对人才的激励和保留趋向于激励额度的吸引力。此外，保证股权激励额度的绝对客观无疑非常挑战。即使通过岗位评估和价值评估等仍难以完全实现。这也在一定程度上为企业股权激励的实施产生了极大的挑战。

图表 20 参调企业在股权激励方面遇到的主要挑战 N=129



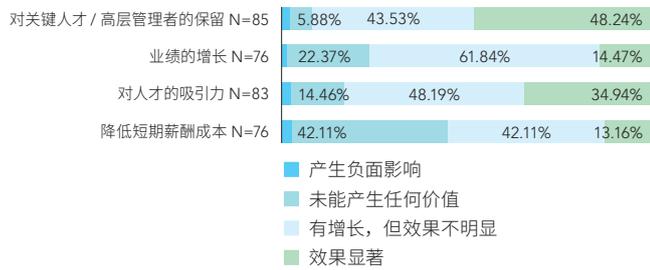
对比图表 21.1 和 21.2，现金类股权激励的开展对推动企业业绩增长和实现关键人才 / 高层管理者的保留有着更为积极和显著的影响。在驱动业绩增长方面，现金类股权激励的效果尤为明显。这也说明权益类股权激励项目因项目周期长、收益存在不确定性等条件制约，激励效果不如现金类股权激励，甚至可能因股价下跌等因素产生负面影响。在市场上，我们看到许多开展项目跟投的房地产企业近年来效果卓越，业绩和营收屡创新高。然而，现金类股权激励对企业来说，当期资金压力较大，对降低短期薪酬成本效果不佳（见图表 21.2）。

调研结果显示，仅 36% 左右的参调企业已建立了较为体系健全、完备的人力资源管理和良好的财务体系，以支持企业股权激励的实施（见图表 22）。体系健全的人力资源体系对于甄选激励对象有着重要影响。同时，完善的人力资源体系也帮助企业能更为客观地评价激励对象的价值和潜力，从而在更大程度上保证激励的公平性。多数企业缺乏完备的人力资源管理体系也造成了企业认为股权激励的公平性是其最主要挑战的原因。

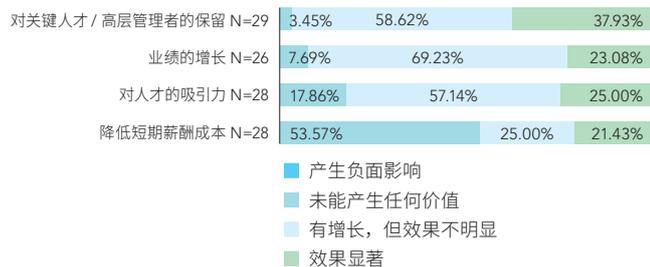
此外，良好的财务管理体系也有助于企业更准确地评估自身价值

标杆数据

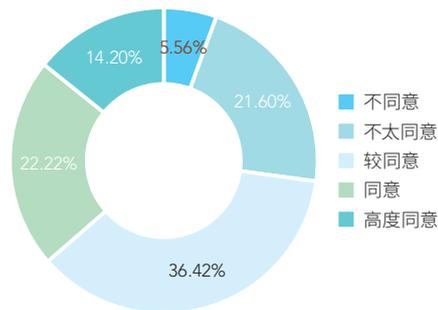
图表 21.1 参调企业开展权益类股权激励在以下方面产生的价值情况



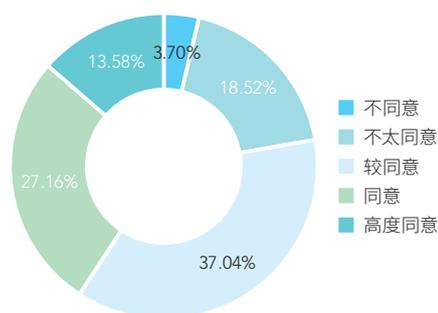
图表 21.2 参调企业开展现金类股权激励在以下方面产生的价值情况



图表 22 参调企业建立了体系健全、完备的岗位、薪酬绩效等人力资源管理体系, 以支持股权激励的实施 N=162



图表 23 您是否同意贵司建立了资产、财务状况良好的财务管理体系, 以支持贵司股权激励的实施? N=162



/ 股价, 从而确保股权激励的实施 (见图表 23)。然而, 认同自身建立良好财务管理体系以支持股权激励的参调企业仅为 4 成左右。多数企业的股权激励项目可能存在一定隐患。

附表 1 就最近一次股权激励项目, 参调企业覆盖的群体 N=140

针对的人群	比例
高层管理者、董事会成员	82.14%
中层管理者	67.86%
核心业务和技术骨干	63.57%
创业团队成员	18.57%
全员	7.86%
基层员工	2.14%

附表 2 就最近一次股权激励项目, 参调企业对激励对象未来行权时的资金压力的考量情况 N=100

对激励对象资金压力的考量	比例
考虑激励对象的经济情况, 选择行权成本较低的模式	52.00%
考虑激励对象的经济情况, 未来提供资金担保、支持 (例如股东提供借款等)	22.00%
否, 不做考量	26.00%

附表 3 就最近一次股权激励项目, 参调企业规划的项目整体 (包括等待期、行权期等) 时长 N=90

项目时长	比例
3 年	36.67%
3-5 年 (含)	58.89%
5-7 年 (含)	3.33%
7-10 年 (含)	0.00%
10 年以上	1.11%

附表 4 就最近一次股权激励项目, 参调企业制定的解锁期或行权期的期数 N=104

项目期数	比例
一次	27.88%
两次	16.35%
三次	40.38%
四次	11.54%
五次	2.88%
五次以上	0.96%

附表 5 就最近一次股权激励项目, 如果被激励对象没有达到既定的业绩考核指标, 股权激励项目是否终止 N=67

项目是否终止	比例
是	58.21%
否	38.81%
其他	2.99%

行业数据

消费品行业

附表 1 消费品行业中长期激励项目开展情况 N=40

项目开展情况	比例
是	42.50%
否	57.50%

附表 2 消费品行业股权激励使用情况 N=17

激励的工具	比例
股票期权	29.41%
限制性股票	52.94%
业绩股票	5.88%
员工持股	23.53%
股票增值权	5.88%
虚拟股	5.88%
超额利润分享	52.94%
合伙人机制	29.41%
延期支付、递延奖金池	5.88%
项目跟投	5.88%

附表 3 针对下列人群的吸引和保留，消费品行业未来 2 年内计划增加投入的部分

针对的人群	短期薪酬	福利类项目	中长期激励	不增加
高层管理者 N=15	33.33%	33.33%	80.00%	0.00%
中层管理者 N=16	37.50%	31.25%	56.25%	6.25%
核心业务和技术骨干 N=16	37.50%	25.00%	68.75%	6.25%
创业团队成员 N=12	25.00%	16.67%	58.33%	25.00%
基层员工 N=16	62.50%	18.75%	0.00%	25.00%

附表 4 就最近一次股权激励项目，消费品行业开展的项目情况 N=16

项目类型	比例
权益类激励项目（如股票期权、限制性股票等）	68.75%
现金类激励项目（如股票增值权、虚拟股、递延奖金等）	31.25%

附表 5 就最近一次股权激励项目，消费品行业参调企业用于激励的股权来源 N=9

股权来源	比例
原股东转让	44.44%
定向增发	33.33%
以他方名义回购	11.11%
其他	11.11%

附表 6 就最近一次股权激励项目，消费品行业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=11

占比	比例
0%-0.5% (含)	27.27%
0.5%-1% (含)	36.36%
1%-2% (含)	27.27%
2%-3% (含)	0.00%
3%-4% (含)	0.00%
4%-5% (含)	0.00%
5%-6% (含)	0.00%
6%-7% (含)	0.00%
7%-8% (含)	0.00%
8%-9% (含)	0.00%
9%-10% (含)	9.09%
10% 以上	0.00%

附表 7 就最近一次股权激励项目，消费品行业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=10

占比	比例
0%-10% (含)	40.00%
10%-20% (含)	10.00%
20%-30% (含)	10.00%
30%-40% (含)	20.00%
40%-50% (含)	0.00%
50%-60% (含)	0.00%
60%-70% (含)	0.00%
70%-80% (含)	10.00%
80%-90% (含)	10.00%
90%-100% (含)	0.00%

附表 8 就最近一次股权激励项目，消费品行业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=13

激励额度是否相同	比例
是	61.54%
否	38.46%

附表 9 就最近一次股权激励项目，消费品行业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=15

考量的维度	比例
激励对象的职级	80.00%
激励对象所处岗位	66.67%
激励对象所负责业务	66.67%
激励对象的发展潜力	66.67%
激励对象所做贡献	60.00%
激励对象的服务年限	40.00%
激励对象的岗位胜任度	40.00%
激励对象的薪酬奖金	33.33%

附表 10 就最近一次股权激励项目，消费品行业对激励对象未来行权时的资金压力的考量情况 N=13

对激励对象资金压力的考量	比例
考虑激励对象的经济情况，选择行权成本较低的模式	53.85%
考虑激励对象的经济情况，未来提供资金担保、支持（例如股东提供借款等）	0.00%
否，不做考量	46.15%

附表 11 就最近一次股权激励项目，消费品行业规划的项目整体（包括等待期、行权期等）时长 N=13

项目时长	比例
3 年	69.23%
3-5 年（含）	30.77%
5-7 年（含）	0.00%
7-10 年（含）	0.00%
10 年以上	0.00%

附表 12 就最近一次股权激励项目，消费品行业制定的解锁期或行权期的期数 N=14

项目期数	比例
一次	28.57%
两次	28.57%
三次	50.00%
四次	0.00%
五次	0.00%
五次以上	0.00%

附表 13 就最近一次股权激励项目，消费品行业的业绩考核涉及的维度 N=15

考核涉及的维度	比例
公司整体业绩指标	86.67%
员工个人业绩指标	53.33%
部门业绩指标	26.67%
不设置行权条件	13.33%

附表 14 就最近一次股权激励项目，消费品行业设置的公司整体业绩考核维度 N=13

考核涉及的指标维度	比例
净利润	69.23%
主营业务 / 销售收入	53.85%
净利润增长率	38.46%
净资产现金回报率	23.08%
净资产收益率	15.38%
每股收益率	15.38%
主营业务收入增长率	15.38%
其他	7.69%

附表 15 就最近一次股权激励项目，如果被激励对象没有达到既定的业绩考核指标，消费品行业股权激励项目是否终止 N=13

项目是否终止	比例
是	69.23%
否	30.77%

信息技术及半导体行业

附表 1 信息技术及半导体行业中长期激励项目开展情况 N=35

项目开展情况	比例
是	65.71%
否	34.29%

附表 2 信息技术及半导体及通讯行业股权激励使用情况 N=23

激励的工具	比例
股票期权	60.87%
限制性股票	56.52%
业绩股票	4.35%
员工持股	13.04%
股票增值权	4.35%
虚拟股	13.04%
超额利润分享	13.04%
合伙人机制	8.70%
延期支付、递延奖金池	13.04%
项目跟投	4.35%

附表 3 针对下列人群的吸引和保留，信息技术及半导体行业未来 2 年内计划增加投入的部

针对的人群	短期薪酬	福利类项目	中长期激励	不增加
高层管理者 N=21	33.33%	28.57%	80.95%	14.29%
中层管理者 N=23	52.17%	39.13%	69.57%	4.35%
核心业务和技术骨干 N=20	60.00%	35.00%	80.00%	6.25%
创业团队成员 N=10	20.00%	20.00%	60.00%	30.00%
基层员工 N=17	64.71%	29.41%	5.88%	29.41%

附表 4 就最近一次股权激励项目，信息技术及半导体行业开展的项目情况 N=21

项目类型	比例
权益类激励项目（如股票期权、限制性股票等）	71.43%
现金类激励项目（如股权增值权、虚拟股、递延奖金等）	19.05%
两者结合	9.52%

附表 5 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业参调企业用于激励的股权来源 N=14

股权来源	比例
定向增发	78.57%
原股东转让	14.29%
其他	7.14%

附表 6 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=9

占比	比例
0%-0.5% (含)	33.33%
0.5%-1% (含)	11.11%
1%-2% (含)	11.11%
2%-3% (含)	11.11%
3%-4% (含)	0.00%
4%-5% (含)	22.22%
5%-6% (含)	11.11%
6%-7% (含)	0.00%
7%-8% (含)	0.00%
8%-9% (含)	0.00%
9%-10% (含)	0.00%
10% 以上	0.00%

附表 7 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=9

占比	比例
0%-10% (含)	66.67%
10%-20% (含)	22.22%
20%-30% (含)	0.00%
30%-40% (含)	11.11%
40%-50% (含)	0.00%
50%-60% (含)	0.00%
60%-70% (含)	0.00%
70%-80% (含)	0.00%
80%-90% (含)	0.00%
90%-100% (含)	0.00%

附表 8 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=19

激励额度是否相同	比例
是	26.32%
否	73.68%

附表 9 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=20

考量的维度	比例
激励对象所处岗位	75.00%
激励对象所做贡献	75.00%
激励对象的发展潜力	60.00%
激励对象的职级	55.00%
激励对象所负责业务	50.00%
激励对象的薪酬奖金	45.00%
激励对象的岗位胜任度	40.00%
激励对象的服务年限	30.00%

附表 10 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业对激励对象未来行权时的资金压力是否进行了考量 N=13

对激励对象资金压力的考量	比例
考虑激励对象的经济情况,选择行权成本较低的模式	46.15%
考虑激励对象的经济情况,未来提供资金担保、支持(例如股东提供借款等)	30.77%
否,不做考量	23.08%

附表 11 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业规划的项目整体(包括等待期、行权期等)时长 N=19

项目时长	比例
3 年	36.84%
3-5 年 (含)	63.16%
5-7 年 (含)	0.00%
7-10 年 (含)	0.00%
10 年以上	0.00%

附表 12 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业制定的解锁期或行权期的期数 N=19

项目期数	比例
一次	10.53%
两次	15.79%
三次	57.89%
四次	5.26%
五次	5.26%
五次以上	5.26%

附表 13 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业的业绩考核涉及的维度 N=20

考核涉及的维度	比例
公司整体业绩指标	65.00%
员工个人业绩指标	75.00%
部门业绩指标	40.00%
不设置行权条件	25.00%

附表 14 就最近一次股权激励项目,信息技术及半导体行业设置的公司整体业绩考核维度 N=14

考核涉及的指标维度	比例
主营业务收入增长率	71.43%
净利润增长率	64.29%
主营业务/销售收入	35.71%
每股收益率	35.71%
净资产收益率	35.71%
净利润	21.43%
净资产现金回报率	7.14%

附表 15 就最近一次股权激励项目,如果被激励对象没有达到既定的业绩考核指标,信息技术及半导体行业股权激励项目是否终止 N=13

项目是否终止	比例
是	46.15%
否	53.85%

金融服务行业

附表 1 金融服务行业中长期激励项目开展情况 N=33

项目开展情况	比例
是	42.42%
否	57.58%

附表 2 金融服务行业股权激励使用情况 N=17

激励的工具	比例
股票期权	41.18%
限制性股票	29.41%
业绩股票	23.53%
员工持股	23.53%
股票增值权	11.76%
虚拟股	17.65%
超额利润分享	17.65%
合伙人机制	17.65%
延期支付、递延奖金池	29.41%
项目跟投	11.76%

附表 3 针对下列人群的吸引和保留，金融服务行业未来 2 年内计划增加投入的部分

针对的人群	短期薪酬	福利类项目	中长期激励	不增加
高层管理者 N=13	15.38%	7.69%	69.23%	23.08%
中层管理者 N=13	15.38%	30.77%	61.54%	7.69%
核心业务和技术骨干 N=13	23.08%	30.77%	69.23%	7.69%
创业团队成员 N=10	20.00%	30.00%	50.00%	20.00%
基层员工 N=13	23.08%	30.77%	7.69%	46.15%

附表 4 就最近一次股权激励项目，金融服务行业开展的项目情况 N=13

项目类型	比例
权益类激励项目（如股票期权、限制性股票等）	46.15%
现金类激励项目（如股权增值权、虚拟股、递延奖金等）	53.85%
两者结合	0.00%

附表 5 就最近一次股权激励项目，金融服务行业参调企业用于激励的股权来源 N=6

股权来源	比例
定向增发	50.00%
原股东转让	33.33%
其他	16.67%

附表 6 就最近一次股权激励项目，金融服务行业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=9

占比	比例
0.5%-1% (含)	11.11%
1%-2% (含)	11.11%
2%-3% (含)	33.33%
3%-4% (含)	0.00%
4%-5% (含)	22.22%
5%-6% (含)	0.00%
6%-7% (含)	0.00%
7%-8% (含)	0.00%
8%-9% (含)	0.00%
9%-10% (含)	0.00%
10% 以上	22.22%

附表 7 就最近一次股权激励项目，金融服务行业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=8

占比	比例
0%-10% (含)	12.50%
10%-20% (含)	50.00%
20%-30% (含)	12.50%
30%-40% (含)	0.00%
40%-50% (含)	25.00%
50%-60% (含)	0.00%
60%-70% (含)	0.00%
70%-80% (含)	0.00%
80%-90% (含)	0.00%
90%-100% (含)	0.00%

附表 8 就最近一次股权激励项目，金融服务行业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=11

激励额度是否相同	比例
是	45.45%
否	54.55%

附表 9 就最近一次股权激励项目，金融服务行业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=11

考量的维度	比例
激励对象所处岗位	90.91%
激励对象的职级	72.73%
激励对象所做贡献	63.64%
激励对象所负责业务	54.55%
激励对象的发展潜力	54.55%
激励对象的薪酬奖金	54.55%
激励对象的服务年限	36.36%
激励对象的岗位胜任度	36.36%

附表 10 就最近一次股权激励项目，金融服务行业对激励对象未来行权时的资金压力是否进行了考量 N=9

对激励对象资金压力的考量	比例
考虑激励对象的经济情况，选择行权成本较低的模式	44.44%
考虑激励对象的经济情况，未来提供资金担保、支持（例如股东提供借款等）	33.33%
否，不做考量	22.22%

附表 11 就最近一次股权激励项目，金融行业规划的项目整体（包括等待期、行权期等）时长 N=11

项目时长	比例
3 年	36.36%
3-5 年（含）	54.55%
5-7 年（含）	0.00%
7-10 年（含）	9.09%
10 年以上	0.00%

附表 12 就最近一次股权激励项目，金融服务行业制定的解锁期或行权期的期数 N=13

项目期数	比例
一次	30.77%
两次	7.69%
三次	46.15%
四次	7.69%
五次	0.00%
五次以上	7.69%

附表 13 就最近一次股权激励项目，金融服务行业的业绩考核涉及的维度 N=13

考核涉及的维度	比例
公司整体业绩指标	76.92%
员工个人业绩指标	69.23%
部门业绩指标	38.46%
不设置行权条件	15.38%

附表 14 就最近一次股权激励项目，金融服务行业设置的公司整体业绩考核维度 N=10

考核涉及的指标维度	比例
净利润	70.00%
净利润增长率	50.00%
每股收益率	40.00%
主营业务收入增长率	40.00%
主营业务 / 销售收入	20.00%
净资产现金回报率	10.00%

附表 15 就最近一次股权激励项目，如果被激励对象没有达到既定的业绩考核指标，金融服务行业股权激励项目是否终止 N=7

项目是否终止	比例
是	85.71%
否	14.29%

互联网与游戏行业

附表 1 互联网与游戏行业中长期激励项目开展情况 N=25

项目开展情况	比例
是	64.00%
否	36.00%

附表 2 互联网与游戏业行业股权激励使用情况 N=16

激励的工具	比例
员工持股	31.25%
业绩股票	6.25%
延期支付、递延奖金池	18.75%
虚拟股	18.75%
项目跟投	18.75%
限制性股票	31.25%
合伙人机制	25.00%
股票增值权	12.50%
股票期权	75.00%
超额利润分享	25.00%

附表 3 针对下列人群的吸引和保留，互联网与游戏行业未来 2 年内计划增加投入的部分

题目 \ 选项	短期薪酬	福利类项目	中长期激励	不增加
高层管理者 N=15	40.00%	40.00%	86.67%	20.00%
中层管理者 N=15	40.00%	33.33%	86.67%	0.00%
核心业务和技术骨干 N=14	50.00%	28.57%	92.86%	7.14%
创业团队成员 N=12	50.00%	25.00%	91.67%	20.00%
基层员工 N=13	46.15%	46.15%	15.38%	15.38%

附表 4 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业开展的项目情况 N=16

项目类型	比例
权益类激励项目（如股票期权、限制性股票等）	68.75%
现金类激励项目（如股权增值权、虚拟股、递延奖金等）	12.50%
两者结合	18.75%

附表 5 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业参调企业用于激励的股权来源 N=12

股权来源	比例
定向增发	41.67%
原股东转让	41.67%
以他方名义回购	8.33%
其他	8.33%

附表 6 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业用于激励的股本占公司总股本的百分比 N=8

占比	比例
0%-0.5% (含)	25.00%
0.5%-1% (含)	0.00%
1%-2% (含)	0.00%
2%-3% (含)	12.50%
3%-4% (含)	0.00%
4%-5% (含)	0.00%
5%-6% (含)	12.50%
6%-7% (含)	12.50%
7%-8% (含)	12.50%
8%-9% (含)	0.00%
9%-10% (含)	0.00%
10% 以上	25.00%

附表 7 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业对高层管理者的股权激励占全部股权激励的百分比 N=8

占比	比例
0%-10% (含)	37.50%
10%-20% (含)	0.00%
20%-30% (含)	25.00%
30%-40% (含)	12.50%
40%-50% (含)	0.00%
50%-60% (含)	0.00%
60%-70% (含)	0.00%
70%-80% (含)	12.50%
80%-90% (含)	0.00%
90%-100% (含)	12.50%

附表 8 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业对同级别岗位激励对象的激励额度是否相同 N=12

激励额度是否相同	比例
是	33.33%
否	66.67%

附表 9 就最近一次股权激励项目互联网与游戏行业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=15

考量的维度	比例
激励对象所做贡献	66.67%
激励对象所处岗位	60.00%
激励对象的职级	60.00%
激励对象所负责业务	60.00%
激励对象的发展潜力	53.33%
激励对象的岗位胜任度	20.00%
激励对象的薪酬奖金	20.00%
激励对象的服务年限	20.00%

附表 10 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业对激励对象未来行权时的资金压力是否进行了考量 N=9

对激励对象资金压力的考量	比例
考虑激励对象的经济情况，选择行权成本较低的模式	44.44%
考虑激励对象的经济情况，未来提供资金担保、支持(例如股东提供借款等)	22.22%
否，不做考量	33.33%

附表 11 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业规划的项目整体(包括等待期、行权期等)时长 N=11

项目时长	比例
3 年	18.18%
3-5 年(含)	81.82%
5-7 年(含)	0.00%
7-10 年(含)	0.00%
10 年以上	0.00%

附表 12 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业制定的解锁期或行权期的期数 N=14

项目期数	比例
一次	30.77%
两次	15.38%
三次	15.38%
四次	46.15%
五次	0.00%
五次以上	0.00%

附表 13 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业的业绩考核涉及的维度 N=12

考核涉及的维度	比例
公司整体业绩指标	83.33%
员工个人业绩指标	58.33%
部门业绩指标	41.67%
不设置行权条件	8.33%

附表 14 就最近一次股权激励项目，互联网与游戏行业设置的公司整体业绩考核维度 N=10

考核涉及的指标维度	比例
净利润	90.00%
净利润增长率	40.00%
主营业务收入增长率	30.00%
净资产现金回报率	20.00%
主营业务收入增长率	20.00%
每股收益率	10.00%

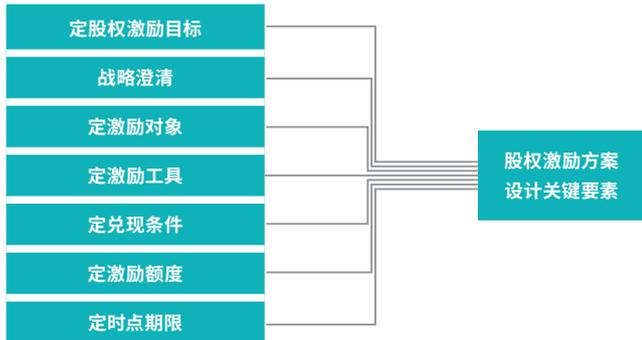
附表 15 就最近一次股权激励项目，如果被激励对象没有达到既定的业绩考核指标，互联网与游戏行业股权激励项目是否终止 N=8

项目是否终止	比例
是	75.00%
否	25.00%

股权激励关键

现今，企业竞争逐渐趋向于人才竞争。越来越多的企业开始重视人力资本的价值，并视之为企业核心竞争力的重要组成。然而，通过提升员工的短期薪酬实现对人才的吸引和保留，无疑将加重企业当期的现金压力，甚至影响自身的可持续发展。尤其，随着规模的扩张，企业不可避免地会遭遇代理问题。因此，为建立对人才吸引与保留的竞争优势，以及形成职业经理人与企业长期发展目标的高度统一，股权激励已成为常规的激励工具之一。

经过与多位企业高层管理者和股权激励专业人士的深度访谈，智享会将股权激励的关键要素进行总结，并就“定激励对象”、“定激励工具”等七大关键要素进行阐述，帮助企业明晰如何选拔激励对象、设定兑现条件等难题，使股权激励真正为企业战略、愿景的实现服务。此外，智享会就股权激励的持股方式进行延展，以及援引股权激励税务处理的相关资料，帮助企业了解适合自身的持股方式和税务处理。



第一部分

股权激励方案设计要素

确定股权激励的目标

在整个股权激励方案设计之前，方案设计者需要与企业实际经营者进行顶层沟通，确定股权激励的目标，即回馈员工过往贡献或激励企业业绩增长。

不同的目标影响着后续人员的选拔等一系列方案设计要素。相对而言，回馈员工过往贡献的股权激励设计难度较低。因为在企业发展过程中，企业实际所有者对有突出贡献的激励对象大多都心中

“有谱”。对于激励业绩增长的股权激励，企业则需要做好战略澄清等一系列的工作。

战略澄清，达成共识

实施股权激励前，企业需要制定有明确的战略目标和规划，并在全公司范围内达成高度一致。很多企业股权激励实施的原因往往处于“病急乱投医”的情况。在业绩急剧萎缩或下滑时，许多企业经营者寄托于股权激励给各级管理者“打鸡血”，盲目地提出企业需要扭亏为盈的目标，但忽略了后续行动计划和阶段性目标等战略实现的路径蓝图。在此情况下，激励对象对企业持续经营和股权激励的收益会缺乏足够的信心。此时，企业的股权激励往往也适得其反，甚至可能反向加速激励对象的流失。因为股权激励只是推动战略落地的辅助工具，而非万能的灵丹妙药。

为此，企业需要将略显空洞的战略目标“由虚化实”转化为看得见的可行性方案。例如，企业提出的战略目标是成为行业领军企业或实现百亿、千亿的营业收入。在确立目标后，企业实际经营者需要与各高层管理者进行头脑风暴和战略研讨，并反向推导出各个阶段所需实现的关键性财务指标和驱动因素。

在此情况下，企业股权激励的方案设计也自然水到渠成。股权激励的兑现条件可以依据关键性财务指标。同时，企业也可以根据业务发力点选择相应的研发岗、财务岗、营销岗的关键人才，以及合适的激励工具。

此外，这一过程助力于激励对象对股权激励成功的信心，而非仅仅是一张“废纸”。

激励对象的选拔

企业股权激励面对的三大挑战：

1	激励的额度/竞争力
2	内部激励的公平性
3	公司激励成本的限制

股权激励的实质在于，通过股权这一高激励性工具，企业有效地激发特定人群的工作积极性，推动战略的落地。因此，在战略目标确

定的情况下，企业的重要任务是选拔合适的激励对象。然而，我们可以看到内部激励的公平性挑战着企业股权激励的实施。内部激励的公平性也体现在两方面，即合适的激励对象以及匹配相称的激励额度。

针对如何确保人员选拔的公平性，我们也总结了相应的流程和选拔标准提 HR 参考。（激励的额度请参见下文）

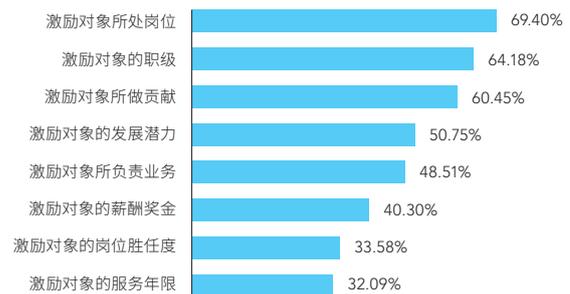


- **承接目标**：在确定股权激励目标，以及战略澄清后，企业也需根据项目目标规划后续的选拔标准和机制。
- **定标准**：对于倾向回馈、福利类的股权激励项目，企业可以将员工过往的价值创造、创业团队作为参照维度。对于以拉动业绩增长为核心的股权激励，企业应将岗位、职级等因素设置为选拔标准。
- **定选拔机制**：在确定股权激励目标后，企业需要针对性地设置选拔机制。相对而言，对于回馈过往贡献的股权激励，企业经营者都有较为清晰的认知。对于激励未来的股权激励，企业需要做好岗位评估的相关工作。根据企业未来的战略，人力资源需要评定出推动战略落地的关键岗位，以及由此划分关键岗位上的关键对象。这时，企业可以对标内外部人才市场情况，确定关键岗位人才的稀缺性，从而确定最终需激励、保留的关键对象。

可供选择的标准

- 激励对象的岗位
- 激励对象的职级
- 激励对象的过往价值创造 / 业绩表现
- 激励对象的工作年限
- 激励对象当前和未来所负责项目的重要性
- 创业团队成员 / 创业元老

图表 1 就最近一次股权激励项目，参调企业对不同对象的激励额度考量的参考维度 N=134



常见的股权激励工具

常见模式	相关概念	优势	劣势
股票期权	激励对象获得在未来某一期限内以约定价格和条件购买公司一定数量股份的选择权。	对激励对象现金压力较小，无须当期一次性出资、对于激励对象风险较低，未来股价下跌可选择不行权避免资金损失	对激励对象约束性适中、会稀释原股东股权
实股 (例限制性股票)	在满足一定条件后，激励对象可被直接赠予或折价购置公司一定数量的股份。	对激励对象约束性强（激励对象当期出资购买，并锁定一定年限）、获益空间更高(最低五折授予,员工行权获益更高)	稀释原股东股权、激励对象需当期购置，资金压力较高
分红权 (例虚拟股)	授予激励对象虚拟股份，使激励对象享受一定比例的 利润 分红	不稀释原股东股权、激励对象可当期享受收益、操作简单、对激励对象无资金压力	影响企业现金流、收益不与公司股价增幅相关，对激励对象约束性低、无法获得真正的股权，无法提升激励对象对企业的自主意识
股票增值权	授予激励对象虚拟股票，使员工享受 股价 增幅带来的收益	对激励对象无资金压力、操作简单、不稀释原股东股权	影响企业现金流、可能导致激励对象忽视业绩增长、激励对象无法获得真正的股权，无法提升激励对象对企业的自主意识
递延支付	提取一定比例的净利润或利润增长额，并建立奖金池。激励对象可在未来一段时间内延期获取收益。	操作简单、促使激励对象关注公司业绩、对激励对象无资金压力、不稀释原股东股权	对员工约束性低、员工无法获得真正的股权，激励性不高

相关权益工具的选择

- 企业股权激励工具的选择应考虑两个维度：① 企业自身发展阶段、② 股权激励的对象。

企业自身发展阶段

- 创业初期:**在企业创业初期,公司经营者可以采取直接入股(实股)的方式,由大股东转让或者激励对象自行出资购买。
- 发展中期(未上市前):**企业可以针对高层管理者授予限制性股权,实现对人才的吸引和保留。针对核心、关键人才,企业可以使用期权这一激励工具,扩大激励的范围。相应地,期权的激励额度应低于限制性股权的激励额度。
- 上市后,**企业可以根据自身需要和相关政策规定,应用期权、限制性股票等多种激励工具。

股权激励的对象

- 激励对象的资金情况:**对于尚未累计一定财富的关键人才,企业应使用期权这一激励工具,减轻其当期资金压力。对于不少核心、关键技术岗位人员,其目前薪资水平可能无法负担当期购置限制性股票所需的费用。然而,对于期权,员工则可视未来期权获益情况进行行权。
- 激励对象对企业发展的重要性:**对于高层管理者应使用限制性股票/股权等约束性更显著的激励工具。因限制性股票/股权需员工当期出资,并需在达成一定条件后方可解锁。因此,这一激励工具利于锁定对企业发展至关重要的高层管理者。对于推动企业发展影响较小的关键员工,企业则可以使用期权等激励工具。

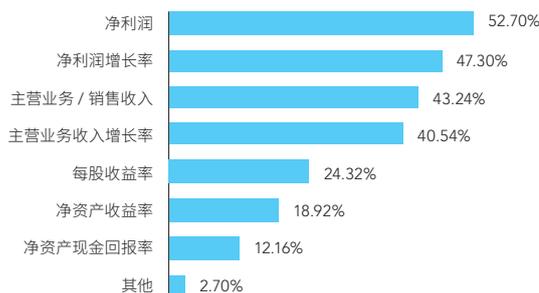
设定业绩兑现条件

选取关键指标

常规性指标	销售收入 / 增长率	适用于期望通过股权激励实现企业规模扩张的企业
	净利润 / 增长率	综合性指标,反映企业经营效益、盈利能力的重要指标
	净资产收益率	综合性指标,反映股东权益收益和公司价值创造
	应收账款回收率	适合注重现金流或应收账款成本较高的企业
	其他可供选择的指标	公司市值、每股收益等等
推动企业发展的驱动指标	期望产品快速更新迭代的企业	新产品收入占全部销售收入百分比。尤其,对于高科技企业,产品、技术的优势是企业最重要的核心竞争力。通过指标设定,提速企业产品研发的周期。
	互联网企业	用户数量和流量、新用户增长率、新产品研发等

在设定股权激励业绩兑现条件时,净利润及其增长率以及主营业务收入及其增长是最为常见的指标。这些指标直接体现了企业的经营利润和规模,也被广大股民和战略投资者所看重。然而,企业也需要根据所处行业、发展阶段设置更为动态的兑现指标,以此驱动企业的成长。例如,互联网企业可以设置用户数量、新用户增长率等指标数据。

图2 就最近一次股权激励项目,参调企业设置的公司整体业绩考核维度 N=74



制定指标数据

在制定企业整体业绩目标时,企业需要综合过往发展速度、行业未来发展潜力作为数据支撑。同时,企业需要结合股权激励的目标设置考核指标。

福利型股权激励

对于偏向于福利性质的股权激励项目,企业可以设定较低实现难度的兑现条件降低员工获取收益的难度。

拉动业绩增长型股权激励

对于以实现业绩增长为目的的股权激励方案,企业需要和各事业部、子公司负责人层层进行战略解码,共同规划“可实现、可达成”的挑战性业绩目标。同时,激励的额度应更具吸引力。否则,过高的

业绩目标将使员工失去信心，导致股权激励失去意义。同时，过低的业绩目标又将使股权激励与实施初衷背道而驰。

但是，我们建议企业需要建立公司级 + 个人双重业绩兑现指标。公司级业务目标的实现是启动股权激励的前提。同时，个人目标的实现是明确不同对象在股权激励中的作用，以及确保股权激励的内部公平性。

激励的额度

基于股权激励的初表

股权激励的额度应考虑股权激励的目标；即回馈员工过往贡献或激励员工实现未来业绩目标。相较于推动业绩增长的股权激励，对于倾向于福利类的股权激励，企业股权激励的额度可以适当下调，即股权激励的获益额度与获益难度正相关。

推动业绩增长的股权激励

对大多数企业而言，其整体方案设计都体现了“阶梯式”的差异化激励设计，即激励额度与激励对象对企业的核心性、关键性、薪酬水平正相关。但是对于初创期的企业，企业可以在激励的时间节点上进行差异化处理。例如，在最初的方案中，企业可以重点激励创业团队员工以及价值创造最大的核心人才。在随后的股权激励轮次中，企业可以逐步将激励范围扩大到中层管理者和业务、技术骨干。同时，企业也可以把激励的力度体现在这些时间节点上，即初期的激励额度更高。

此外，企业需要根据员工的职级、岗位、胜任力、所在业务单元经营难度等建立额度分配的系数标准，使股权激励的分配兼具内部公平性。

例如：股权激励的分配额度 = 岗位的关键性 * 岗位匹配度 * 个人潜力 * 所在业务单元经营难度系数。

最后，企业股权激励的额度应结合员工的薪酬水平。这直接体现在以下两方面：① 激励的额度应与员工的购买力正相关，避免员工因资金不足无法购置股票或行权的尴尬；② 激励的额度应匹配员工的薪酬水平，体现“激励”的本质。

项目时点期限

企业应基于企业发展目标，规划整体项目时长。不过，我们建议根据相关法规条款，企业制定的时长大体 4-5 年为宜。因为过长的锁定期 / 考核期难免造成员工对未来获取收益可能性的质疑，从而影响最终的激励效果。（参见图表 3）

图表 3 就最近一次股权激励项目，参调企业规划的项目整体（包括等待期、行权期等）时长 N=90

项目时长	比例
3 年	36.67%
3-5 年（含）	58.89%
5-7 年（含）	3.33%
7-10 年（含）	0.00%
10 年以上	1.11%

第二部分

股权激励小贴士

互联网新业务孵化

在开拓新业务时，因互联网企业组织扁平化、产品制作团队化，企业可以实施项目制的股权激励方案。基于项目取得的里程碑成就，企业对项目组成员进行股权激励。在此情况下，企业能够避免因缺乏参照而无从有效设置考核指标的状况。

建立持股平台

市场主流的股权激励持有方式为员工个人直接持股和设置持股平台实现员工间接持股。虽然，员工个人直接持股有员工税负轻、操作简单等优势。然而，因对激励对象的管理需要和现有股权架构等方面的考虑，建立持股平台已逐渐成为了很多企业的首选。通过建立有限合伙形式的持股平台或公司制持股平台，公司能有效地将表决权、所有权和收益权进行分离，强化企业经营者对企业的控制权。

建立持股平台的原因

首先，《公司法》规定的有限责任公司的股东人数上限为 50 人。因此，员工直接持股激励的人数范围十分有限。而建立持股平台则可有效规避这一状况，以及保证企业的股权机构。

其次，建立持股平台便于企业有效管理人员的进入和退出。在建立持股平台以及相关退出机制后，大股东可以回购退出人员的股权 / 份以及转让给其他员工，避免潜在的股权纠纷风险。

✦ 选择合适的持股平台类型

◆ 有限合伙形式持股平台

“由于合伙企业在税收上被视为“透明实体”，直接针对股东纳税，实行“先分后税”，因此，本质上与员工直接持股并无实质差异。并且根据《关于合伙企业合伙人所得税问题的通知》（财税[2008]159号）的规定，合伙企业年度应纳税所得额的范围是“生产经营所得和其他所得”，包括合伙企业分配给所有合伙人的所得和企业当年留存的所得。”

援引 华税律师事务所《直接持股与间接持股，哪个更节税？》

◆ 合伙持股平台

• 选择普通合伙人代表

在有限合伙人企业中，普通合伙人承担管理和对外职责。因此，企业对于持股平台的合伙人代表需要谨慎选择，避免未来产生事务纠纷。

• 转让限制

目前《公司法》尚未出台针对高级管理者出售间接持股的部分的限制规定。因此，在未来股份转让的实际操作中，高级管理者间接持有的股份部分不受相关限制。

◆ 公司制持股平台

“相比较于自然人直接持股，该类型在资本运作方面有一定的优势，持股平台公司仅仅作作为投资扩张、资本运作的平台，在实现横向、纵向扩张时，对现有实体运营公司架构不会造成冲击，同时，可以积极申请特殊性的税务处理，降低交易的税负，降低交易双方的交易成本，有利于资本运作的顺利推进。”

现行税法规定，居民企业之间的股息红利无需缴税，所以对公司的分红，不会增加税负，缺陷在于，投资退出过程中，需要交两道税。典型如，一些公司股改上市，基于《公司法》的特定要求，数百人甚至数千人的公司员工通过持股公司持有的股份，公司上市后，限售股解禁，公司层面先要交一道 25% 的企业所得税，个人层面还需要交一道 20% 的个税。”

援引 华税律师事务所《直接持股与间接持股，哪个更节税？》

✦ 选择合适的持股平台注册地

考虑因素：① 相关税收优惠政策、① 出资金额的要求

在选择适合的持股平台类型后，公司可以在有相应税收减免、优惠、返还等利好政策的区域注册持股平台。例如，西部经济开发区、浙江梅山保税区等区域。（备注：相应区域税收优惠都有特定的限制条件。以梅山保税区为例，投资公司注册资金需 1000 万以上（股权投资公司 3000 万以上）；投资管理公司注册资金 100 万以上。）

✦ 上市公司权益类激励工具的选择

企业需要思考自身企业价值、当期股价的合理性和未来升值潜力选择激励工具，这是因为：

- 因资本市场的热捧，对正处行业“风口”的企业而言，其企业价值或者当期股价可能存在一定程度的虚高。在此情况下，股票期权可能并非是适合的激励工具。
- 当行业热潮褪去，企业未来的股价可能无法达到预期的高度。这也将导致企业的股权激励出现价格“倒挂”，导致失去激励效果，甚至可能产生负面影响。
- 因为股票期权属于看涨期权，需要建立在对未来股票价值增值有较强信心的情况下。
- 在公司股价或者估值处于高位的时候，通过限制性股票等方式折价给予员工可能是更好的激励手段。
- 证监会《股权激励有关事项备忘录 1-3》相关规定，限制性股票激励计划中，股票来源为定向增发，“发行价格不低于定价基准日前 20 个交易日公司股票均价的 50%”；股票期权激励计划中，行权价格应当不低于以下较高者 1) 股权激励计划草案摘要公布前一个交易日公司标的股票收盘价 2) 股权激励计划草案摘要公布前 30 个交易日内的公司标的股票平均收盘价。
- 因此，在这两种方式中，限制性股票 / 权的的价格最低，以及可获利空间更高。

第三部分

在访谈过程中，有不少民营企业都表示计划在示范区内建立持股平台。因此，我们也引用了相关税务政策供 HR 同仁参考。

示范区股权激励相关税务政策

④ 股权激励所获股权可以分期缴纳个税的税政发布

各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局）、国家税务局、地方税务局，新疆生产建设兵团财务局：

根据国务院决定，中关村国家自主创新示范区有关税收试点政策推广至国家自主创新示范区、合芜蚌自主创新综合试验区和绵阳科技城（以下统称示范地区）实施。现就有关税收政策问题明确如下：

关于股权激励个人所得税政策

- ① 对示范地区内的高新技术企业转化科技成果，给予本企业相关技术人员的股权激励，技术人员一次缴纳税款有困难的，经主管税务机关审核，可分期缴纳个人所得税，但最长不得超过 5 年。
- ② 本通知所称股权激励，是指企业无偿授予相关技术人员一定份额的股权或一定数量的股份。股权激励的计税价格参照获得股权时的公平市场价格确定。
- ③ 本通知所称相关技术人员，具体范围依照《财政部 国家税务总局科技部关于中关村国家自主创新示范区有关股权激励个人所得税试点政策的通知》（财税〔2014〕63 号）的相关规定执行。
- ④ 技术人员转让奖励的股权（含奖励股权孳生的送、转股）并取得现金收入的，该现金收入应优先用于缴纳尚未缴清的税款。
- ⑤ 技术人员在转让奖励的股权之前企业依法宣告破产，技术人员进行相关权益处置后没有取得收益或资产，或取得的收益和资产不足以缴纳其取得股权尚未缴纳的应纳税款的，经主管税务机关审核，尚未缴纳的个人所得税可不予追征。

关于有限合伙制创业投资企业法人合伙人企业所得税政策

- ① 注册在示范地区的有限合伙制创业投资企业采取股权投资方式投资于未上市的中小高新技术企业 2 年（24 个月）以上的，该有限合伙制创业投资企业的法人合伙人可按照其对未上市中小高新技术企业投资额的 70% 抵扣该法人合伙人从该有限合伙制创业投资企业分得的应纳税所得额，当年不足抵扣的，可以在以后纳税年度结转抵扣。

- ② 有限合伙制创业投资企业的法人合伙人对未上市中小高新技术企业的投资额，按照有限合伙制创业投资企业对中小高新技术企业的投资额和合伙协议约定的法人合伙人占有限合伙制创业投资企业的出资比例计算确定。

关于技术转让所得企业所得税政策

- ① 注册在示范地区的居民企业在一个纳税年度内，转让技术的所有权或 5 年以上（含 5 年）许可使用权取得的所得不超过 500 万元的部分，免征企业所得税；超过 500 万元的部分，减半征收企业所得税。
- ③ 本通知所称技术，包括专利（含国防专利）、计算机软件著作权、集成电路布图设计专有权、植物新品种权、生物医药新品种，以及财政部和国家税务总局确定的其他技术。其中，专利是指法律授予独占权的发明、实用新型以及非简单改变产品图案和形状的外观设计。

关于企业转增股本个人所得税政策

- ① 示范地区内中小高新技术企业，以未分配利润、盈余公积、资本公积向个人股东转增股本时，个人股东应按照“利息、股息、红利所得”项目，适用 20% 税率征收个人所得税。个人股东一次缴纳个人所得税确有困难的，经主管税务机关审核，可分期缴纳，但最长不得超过 5 年。
- ② 股东转让股权并取得现金收入的，该现金收入应优先用于缴纳尚未缴清的税款。
- ③ 在股东转让该部分股权之前，企业依法宣告破产，股东进行相关权益处置后没有取得收益或收益小于初始投资额的，经主管税务机关审核，尚未缴纳的个人所得税可不予追征。
- ④ 本通知所称中小高新技术企业，是指注册在示范地区内实行查账征收的、经认定取得高新技术企业资格，且年销售额和资产总额均不超过 2 亿元、从业人数不超过 500 人的企业。
- ⑤ 上市中小高新技术企业或在全国中小企业股份转让系统挂牌的中小高新技术企业向个人股东转增股本，股东应纳的个人所得税，继续按照现行有关股息红利差别化个人所得税政策执行，不适用本通知规定的分期纳税政策。

援引 财政部 国家税务总局
《关于推广中关村国家自主创新示范区税收试点政策有关问题的通知 2015 年 6 月 9 日 财税〔2015〕62 号》

案例启示

案例启示

中文在线 - 股权激励的方案优化

导言: 在股价正处峰值时, 企业应如何选择员工实现收益可能性较高的激励工具, 从而真正实现达成激励效果? 对于核心人才、优秀员工和老员工, 公司选择的股权激励工具应有何差异, 其背后思考的思路是什么? 中文在线股权激励方案如何进行优化?



宋洁 | 人力行政副总裁 | 中文在线集团

项目背景

作为“中国数字出版第一股”，中文在线在 2015 年上市之初就受到了行业和资本市场的广泛认可。为了推动公司业务转型，实现战略布局及经营目标，吸引与保留优秀人才，公司着手实施股权激励计划。至今，公司已推出了 3 期股权激励方案，并着手计划制定第 4 期股权激励项目。未来，公司最高层管理者也计划持续开展股权激励项目，与团队共享公司成长所带来的利益。

在第一、二期股权激励项目中，公司选择了股票期权这一市场上较为普遍的做法。当时，公司基于以下两个考虑：1) 对未来业绩增长的信心和预期；2) 员工尚未实现财富积累，而期权计划不需要员工出资购买。

但在实践过程中，公司也逐步意识到了期权计划的一些弊端。首先，中国的资本市场有极大的不确定性和变动性，影响股价高低的因素太多，公司业绩和发展潜力有时还不如政策因素对股价影响大。第一期项目实施之初，公司的股价正值市场高位。然而，在 2015 年时，整个股市经历了一场不可预测的系统性股灾，因此公司股价也有所回落。在此情况下，股权激励难以产生实质效果。同时，期权的约束性也并不尽如人意。员工不需提前投入资金购置期权，所以期权无法有效地把核心人才和公司的长远发展紧密地联系在一起。

在实践摸索过程中，随着对于股权激励的认知逐渐成熟和项目设计能力的日臻完善，公司第三期股权激励方案选择了限制性股票为主，兼有期权的混合式激励项目，同时公司也优化了整体薪酬激励体系，长短期结合，短期薪酬设计也多元化，通过有市场竞争力的薪酬，与

当期业绩结合的项目奖金，超额利润分享计划，年度绩效奖金等方式，增强激励的及时性，同时用股权激励锁定核心管理人员和业务骨干，长期保留人才并推进业务转型。

项目规划

◆ 激励的对象和模式

在吸取过往两次股权激励的经验后，公司选择了以限制性股票为主，兼有期权的混合式激励项目。限制性股票的激励对象主要为公司核心管理者和业务骨干。对于期权激励的对象为获得员工之星的优秀员工和服务满 5 年及 10 年的员工。

相对期权而言，限制性股票需要员工当期出资购买。这也表明员工本人对公司长远发展的信心和承诺。同时，至少 3 年的项目周期也能对员工产生更强的保留效果。通过差异化的股权激励模式，公司在认可长期贡献的同时更加强对关键人才的激励以推动公司战略转型的实现。

◆ 股权激励的定价

鉴于过往的经验，为使员工能享受到股权增值所带来的利益以及产生正向激励，在法规政策允许的情况下，公司限制性股票的价格定为当期股价的 5 折。这一定价极大地提高了股权的增值空间，实现高激励效果。

◆ 业绩目标设定

在业绩目标设定方面，公司设定了极具挑战的公司整体和个人业

绩指标。公司的整体业绩指标以 2015 年的业绩为基数逐年递增。在个人绩效考核方面，公司设定的达标线为 85 分。

在设定公司整体业绩目标时，公司结合行业发展和自身潜力等进行综合的考量。作为文化创意产业和教育产业，核心人才是最大的生产力。因此，成功激励这部分人才的主观能动性，对战略目标的实现影响最为深远。此外，当时互联网、泛娱乐和在线教育都是行业风口，兼具这三种行业特性的中文在线增长潜力巨大。

只有公司整体和个人业绩目标同时达成，员工方可行权。在个人的绩效指标达成方面，公司预留了适当的弹性空间。如员工第一年未达成个人绩效目标，其第二年实现当年绩效目标，仍可进行行权。

项目挑战与关键

◆ 股权激励的挑战

相对国外股票市场，在股权激励方面，中国大陆有着更为复杂的规章、制度和政策监管。因此，这也给整个方案的设计增添了许多难度和挑战。

同时，股权激励会计入企业当期的财务成本。即使期权方案未能成功行权，相应的成本仍然会对当期财务报表造成影响。

◆ 股权激励的成功关键

股权激励需要与企业战略紧密连接，明确股权激励的目的。驱动业务增长、推动公司新业务领域的布局 and 实现人才保留等不同的侧重影响着股权激励的设计和实施。

其次，企业需要进行有效的战略解码和组织人才盘点。这有助于企业把握股权激励的范围。激励对象过多容易导致对个体激励的不足，又或者未能激励关键人才导致人才的流失等。

同时，企业需要完善的绩效管理体系和严密的测算，目标的设定又既要有挑战，又要兼顾可达性，这影响行权条件的设定。因为，达成可能性较低的行权条件将让激励对象望而却步。而较低门槛的行权条件则难以起到正向的激励效果，无法推动企业的高速增长。

最后，企业需要熟知法律法规、财务等相关知识。因为股权激励对企业财务、个税等方面有着深远的影响。

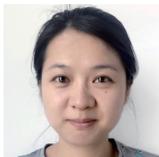
案例启示

暴风魔镜 - 创业型团队的股权激励

导言：当互联网企业孵化新兴业务时，企业可以如何设计股权激励方案？

暴风魔镜如何针对不同项目的产出结果设计股权激励方案？

在具体股权激励实施过程中，暴风魔镜如何保证股权激励的公平性推动业务的增长？



冯倩 | 人力资源副总裁 | 暴风魔镜

▶ 项目背景

在暴风科技上市成功后，集团开始在内部积极孵化各新兴业务。在这一背景下，暴风魔镜公司正式组建成立。

当时的状态是：1 初创的团队，含有一部分暴风科技的老员工，和一部分新进入的员工；2 VR 是一个新兴的领域，国内没有任何参照系；3. 公司组织架构极度扁平化，各个团队相对独立，划分了相对清晰的边界；3. 集团对暴风魔镜成长的速度期望很高，对项目迭代的速度要求很快。基于这样的背景，我们尝试了基于项目制的股权激励计划。

▶ 基于项目制的股权激励计划

首先，公司将所有的项目按性质进行划分，所有的项目必须指向最终的结果，交付性的项目需要其完成上线、量产、落地等结果，数据性的项目在没有行业参照系的前提下，需要分级去分析所有的数据意义，单个数据 / 项目对大盘数据的影响，或者在同样的环境下，不同 team 数据的竞争结果，同时，我们还引入了粉丝用户的评价。

然后，我们对不同性质的项目建立了评价模型，比如，交付性的研发项目，我们引入项目的难度等维度，数据性的项目，我们建立了数据分析的规则。

为了保证项目评价的公平性，HR 每个季度会邀请不同的多个项目负责人对项目进行打分，去掉极值后取有效数据的平均值。如若评分结果呈离散分布，HR 则会邀请公司最高管理者进行审核。每个季度的项目评价结果和数据分析结果都会公开给所有的项目负责人。

公司设定年度股权激励的额度，分到每个季度进行发放。每个季度，针对成功有产出的项目，公司会提供一定股权激励包。除用于激励项目负责人的固定股权外，其余股权份额可由项目负责人，根据员工项目贡献度，在团队内部自行分配。在过程中，HR 会设置员工申诉通道或审核授予比例，确保整个授予方案的客观公平。但额度分配的主要权限仍归属于项目负责人。

同时，在薪酬调整等其他激励动作配合时，公司也清晰地和项目的激励结果挂钩，所以，产出越多的团队，在整体的激励政策上，都会享受公司的最多资源。

▶ 项目成果

对于公司而言，公司希望的是由“人才”实现的项目价值，而不是“人才”本身。通过建立项目制的股份激励方案，暴风魔镜成功用清晰的项目目标牵引了团队成员，使每个团队都专注且有速度，在实行项目制的激励方案的一年中，整个公司业务跑得非常快。

▶ 成功经验

不同于以“人才”为单位进行股权激励，项目制的股权激励无须进行岗位、价值、级别等方面的核定。对于创业公司、尤其涉足新业务领域的公司而言，企业不再被绩效目标、考核指标如何设定所困扰。

随着企业后续运营模式和架构的调整，企业的组织架构不再支持纯扁平项目制的形式时，这类型的激励形式就需要与时俱进地进行改变了。

导言：你是否对项目跟投有着正确的认知？项目跟投与股权激励的区别究竟在哪？

非房地产企业如何实施项目跟投计划？设定业绩目标对非房地产企业实施项目跟投有哪些关键影响？

新业务子公司为何成立持股平台？

项目跟投对孵化新业务会产生哪些积极影响？

▶ 项目背景

某多元化经营集团成立某新业务板块子公司。依照过往惯例，集团总部决定实施以项目跟投为主的激励方案，激励新业务核心人员推动业务增长和提供集团老员工跟投下属子公司的机会。

▶ 激励对象

集团项目跟投的对象可以分为两类不同的激励群体。一类为子公司核心管理者、业务骨干，还有一类人群为集团层面的高层管理者。

▶ 项目跟投的额度、持有方式

集团项目跟投的激励额度为新业务子公司 25% 的股权。所有用于激励的股权归属公司成立的持股平台，并由部分人员集中代持。这一做法的目的是为了方便管理激励对象的退出和进入。作为创业公司，人员的离职、引入相对频繁。大量实名股东的存在会加重企业未来内部管理的复杂性。子公司核心管理者和业务骨干项目跟投的额度为子公司 20% 的股权。集团高层管理者可跟投的股权则为 5%。这也是为了体现对不同激励对象的差异性：1) 激励子公司实际经营者，实现新业务的孵化；2) 作为集团高层管理者的投资选择，回馈老员工。

同时，集中持股使持股平台具备了较高的持股金额。这也使公司能享受到当地的税收减免优惠。

▶ 业绩考核

公司开展的项目跟投项目类似于股权激励。第一次可行权的条件为未来公司估值增长 10 倍。第二次的可行权条件为在引入投资人时，公司的估值较第一次估值的基础上增长 10 倍。每次可行权的股权为百分之 50。

▶ 资金来源

鉴于购买股权对激励对象有较高的资金压力。因此，集团也在相当程度上对激励对象提供了资金支持。子公司的激励对象获得的资金支持为全部出资额的 75%。集团高层管理者获得的资金支持为全部出资额的 50%。这部分借款可由员工未来行权获得收益后进行偿还。

▶ 退出机制

在人员退出方面，集团也制定了详实的计划。员工主动离职、因身体等原因离职都将视作正面离职。集团将按子公司净资产回购离职员工手中的股权。如果员工因负面因素离职，公司将按照净资产和初始购买成本的低者进行回购。

▶ 项目跟投的经验总结

在房地产行业而言，因各分公司开发的房产项目无法进行上市，所以大多都以利润分享为主。这也造成了这类项目跟投无需设置过多的考核条件。然而，对于公司孵化新业务而言，项目跟投是企业与员工对赌未来是否能成功上市。因此，对于这类项目跟投而言，设置兼具合理性和难度性的股权激励方案是关键要素。

通过设置项目跟投，集团总部的高层管理者的利益与新业务成败与否息息相关。在极大程度上，集团高层管理者会更愿意提供各类支持推动新业务的快速孵化，从而使集团和子公司之间产生了更紧密的联系。同时，整个方案的实施也基于公司各级管理者对公司实际管理者的信任。

案例启示

途家网 - 设置与薪酬联动的股权激励

导言: 股权激励应重视对员工项目完成后的激励追加, 保证激励效果的延续性。股权激励如何保证内部的公平性? 对于企业而言, 针对不同层级的激励对象, 股权激励是否始终是最佳的工具选择?



杨海 | 创始合伙人兼运营官(原途家网人力资源副总裁) | 宜行智通科技

▶ 项目背景

在发展过程中, 途家网始终高度重视人才资本对企业发展的深远影响。因此, 为加强对人才的吸引和保留, 公司不断地实施股权激励项目, 期望使员工和公司的发展和利益达成高度一致。

▶ 激励对象

公司股权激励的对象为核心业务骨干和管理者, 例如高级研发工程师、HR 顾问、经理或以上级别员工。其选拔标准为岗位、级别。例如, 在互联网产业, 高级研发工程师的离职势必影响后续产品的研发、更新。因此, 这些都促使公司希望能通过股权激励实现 3-5 年的关键人员保留。

▶ 股权赠予

为增强股权激励的吸引力, 以及对未来股价的不确定, 公司对激励对象采取直接赠予的方式。同时, 直接赠予也是基于对激励对象未来资金压力的顾虑, 避免员工未来需要通过融资购置股权。

▶ 激励的额度

对不同员工的股权授予, 公司主要依据员工的岗位、职级进行递进式的赠予。但是对同级别、岗位员工授予的股权数量, 公司主要参考的维度是激励对象的薪酬。对于薪酬较高的员工, 公司授予的股权数量适当降低。相反, 薪酬较低的员工, 公司则会授予更多股权。通过这一设置, 公司希望能提升整体的薪酬竞争力。

▶ 股权激励的来源

因尚未上市, 股东赠予是公司股权激励的股权来源。按照一定的比例, 股东出资组建用于激励的“期权池”。

▶ 业绩考核设定

针对股权激励项目, 公司最初没有设置任何业绩标准。这是因为在初创期, 公司整体规模较小, 尚未建立具备竞争力的品牌效应。这也造成了公司的人员招聘更偏向于卖方市场。在这一情况下, 公司设定业绩考核指标将削弱整个股权激励的吸引力。未来, 公司的股权激励项目计划与业绩考核制定更为紧密的联动机制。

▶ 退出机制

为保证整个股权激励的公平性, 无论主动离职、被动离职等, 授予员工的股权都将终止作废。否则, 对于非上市公司而言, 相关财务、会计处理将会非常繁琐复杂。

▶ 项目制的股权激励

因互联网行业的快速变化, 公司还以重大项目的实现进行股权激励。例如, 一段时间内, 公司实现了五万间业 / 天的业绩, 远远超过了过去 2 万间业 / 天的业绩。在这一情况下, 公司对负责此项目的团队进行了股权激励。

▶ 经验总结

- 很多创业企业都较为重视新晋员工的股权激励, 而疏忽对原有员工追加卓越项目达成后的激励。当股权归属员工后, 他的激励效果会逐渐消退。因此, 在员工取得项目里程碑时, 企业可以追加进行股权激励增强激励的持续性。
- 创业企业应该从对最关键人群的激励逐步扩展到对团队的激励。因为, 未来的业绩实现不仅取决于个人, 更依赖团队的集体贡献。
- 针对孵化项目, 公司应该设置更为灵活的奖励机制。例如, 针对部分项目, 公司可以根据项目的完成情况, 未来相应地扩大股权激励的比例。这样在业务达成的情况下, 员工能获得更大的回报可能性。
- 企业应该建立股票期权和短期薪酬的联动机制。对于中基层员工而言, 企业授予的股权激励额度通常较低。尤其, 对于创业企业而言, 公司能否最终上市实现员工的财富增值充满着不确定性。因此, 对于这类人群, 现金类的绩效奖金可能是更好的选择。对于核心员工, 公司应该提高股权激励的额度实现人才的激励和保留。
- 企业股权激励应保证内部的公平性。例如, 企业可以授予短期薪酬较低的同职级、岗位的关键人才更多的股权激励, 提升内部激励的公平性。

导言: 在股权激励的实施过程中, 企业依据激励对象所处岗位的价值创造逐批进行股权激励。

股权激励的考核指标应如何取舍?

在股权激励收益不确定的情况下, 企业可以开展哪些举措增强员工获取收益的可能性, 加强员工对股权激励的信心?

项目背景

随着公司规模快速扩张, 公司逐渐发展成为拥有数十家子公司的大型集团企业。在快速扩张的同时, 公司最高管理层和董事会深感需要由运营官控股向战略管控和财务管控转变, 这需要对既有的管理机制进行变革, 同时也需要通过股权激励的形式, 更好的匹配责权利, 充分调动管理层和核心员工的主观能动性, 推动企业的持续发展。其次, 随着相关政策的出台, 股权激励也已得到了相关政策的支持。此外, 各行业领先企业股权激励的成功案例也在驱动企业实施股权激励计划。

选拔标准

根据岗位和职级, 公司分批选拔激励对象进行股权激励。在第一期股权激励项目中, 公司的激励对象为高层管理者和研发、销售、供应链岗位的中层管理者。在随后的股权激励项目中, 公司将职能部门中层管理者和核心技术、研发人员纳入激励对象。这一做法是公司基于各项岗位的价值创造。在公司所处行业, 销售、研发等岗位是最核心岗位, 对企业发展有着最为关键的推动作用。

激励的额度

如上文所谈及的, 公司拥有数家二级集团和旗下为数众多的子公司。鉴于各业务单元的规模、在公司的重要性, 公司针对性地授予激励对象股票期权。例如, 针对同等总经理职务的激励对象, 公司授予最大核心子公司总经理更多的股票期权。对于孵化器和培育期的子公司, 公司授予的股票期权数量相对较少。这也是因为, 相对而言, 核心子公司的激励对象岗位胜任力和过往资历更为出众。

业绩目标设定

基于行业特性, 公司将销售收入、净利润和账款回收率三项指标作为核心考核指标。公司选择这三项指标的原因分别为:

- **销售收入:** 销售收入是公司规模的直接衡量指标。公司下一阶段的目标是实现组织规模的扩张, 实现千亿销售收入的目标。
- **净利润:** 企业深知盲目追求规模的扩张, 但不注重企业利润的实现是不可取的。因此, 公司将净利润设为指标之一, 希望公司能在快速扩张的同时保证企业的发展的健康和稳定。

- **账款回收率:** 在公司所处行业, 买方有一定的话语权。这也造成了公司的应收账款回收期较长。因此, 公司希望设置这一指标, 提升公司的账款回收率。

同时, 因公司规模较大, 考核净资产收益率指标相对复杂。因此, 在股权激励项目中, 公司并未考虑这一指标。

此外, 在设定业绩目标时, 公司以各细分领域过往的增长率、行业增长率作为数据支撑, 使整个指标设定兼具挑战性和可行性。

股权定价

在方案中, 公司设定了股票期权的行权条件。但是考虑到股票市场的不确定性公司也承诺对员工收益进行“托底”。其条款为即使企业未来股价表现不佳, 但只要企业达成既定的业绩目标, 企业会将承诺的最低收益的差额给予激励对象。在此情况下, 通过股权激励项目, 员工获取收益的可能性大大提升, 不再受限于因股市动荡造成无法行权的尴尬。

退出机制

在整体业绩不达标时, 员工将无法进行行权。如果企业第二年累计实现过往两年业绩目标, 员工可以行权上一年度的期权。

成功实践

在股权激励实施前, 公司进行了充分的内部沟通访谈, 收集激励对象的意见和期望。在意见收集完成后, 公司针对性地进行了股权激励方案设计。

企业最高层管理者乐于与员工共享企业成长所带来的财富增值, 激励的额度较高。

项目不足

企业过往股权激励项目的不足在于如何正确地把握股权激励的额度。因缺乏外部数据作为依据支撑, 公司难以精准定标外部市场, 提供更具竞争力的股权激励。

导言: 相对于期权, 为何限制性股票的约束性更强? 在企业不同发展阶段, 企业应如何设计能真正驱动企业发展的考核指标? 在具体分配股权激励的额度时, 如何科学地评判员工的个人能力, 保证股权激励分配的合理性?

▶ 项目背景

公司薪酬政策的理念是稳定员工的固定薪酬, 增强浮动薪酬的比例。这也造成了公司的固定薪水处于市场中等偏上水平, 缺乏对人才吸引和保留的竞争力。因此, 公司决定实施股权激励计划, 改善核心人才流失的现状。

▶ 激励对象

根据任职资格体系, 公司将所有员工划分为不同的职级序列。公司股权激励的对象为中高级管理人员及营销、技术族骨干(3级以上人员)。相对而言, 公司股权激励的范围较为广泛, 人数达到集团总部员工数的三分之一。

▶ 股权激励的模式

过去, 公司曾实施过单一的股票期权的股权激励。但因设定的行权价格过高, 最终没有员工进行行权。在吸取上期股权激励的经验教训后, 公司实施了限制性股票和股票期权各一半的混合激励方案。同时, 公司进行股权激励的时间节点对后续的项目开展产生了极大的帮助。当时, 公司的股价正处于市场低位。这也提升了股权激励对员工产生收益的可能性。

同时, 鉴于过往的经验教训, 期权对员工难以产生较强的约束性。相较于限制性股票, 员工仅需在规定的行权期内出资行权股票期权。而限制性股票则需员工当期进行出资购买, 且未来退出流程相对繁琐。因此, 限制性股票产生的约束效果更显著。

▶ 股权激励的额度

基于员工的过往贡献和未来可以带来的价值设计, 具体根据员工在公司服务年限和个人能力确定激励对象的激励额度。个人能力按照员工的任职资格等级确定(公司已经建立了完整的能力评估体系—任职资格体系)。

▶ 制定授予、行权价格

本着与员工分享公司发展收益的理念, 公司限制性股票的授予价格为当期股价的5折。同时, 在制定期权的行权价格时, 公司制定的价格相比当前市场股票价格较低。这些都使员工享受股权激励所带来的财富得到了极大的保障。

▶ 业绩目标设定

基于企业的业务战略, 公司在第一、二期股权激励中针对性地设置了业绩目标。在第一期股权激励中, 公司将净利润作为主要的考核指标。在第二期激励方案中, 公司主要的业绩考核指标为销售收入。

在制定第一期股权激励时, 公司主营业务收入相对稳定, 且新业务板块尚处孵化器难以短时间内产生收益。同时, 公司上市前后净利润增幅较低。因此, 公司希望实施股权激励驱动内部运营效率的提升, 提高公司的净利润。

在2015年时, 公司提出了成为百亿集团的战略愿景。因此, 在第二期股权激励方案中, 公司设定的业务目标转变为销售收入的实现, 追求行业地位的突破。

个人行权条件为年度等级为C等及以上。(公司已经建立了较完善的绩效管理体系)。

▶ 针对非上市公司的合伙人激励

在第二期股权激励的同时, 集团还在非上市公司开展了合伙人激励。例如, 针对某一子公司, 集团将净利润的实现设定为业绩考核目标。在达成业绩条件后, 集团出资3亿元回购核心管理团队的股权。

▶ 股权激励的不足

在选拔激励对象的过程中, 出于团队稳定性、员工薪酬等方面的考量, 公司选拔的激励对象较为广泛, 达到了集团总部的三分之一。这也造成了整个股权激励方案偏向于员工福利, 而对部分核心人群缺乏驱动作用。从本质而言, 股权激励不应作为员工薪酬的补充, 而应作为驱动核心人群的激励工具。

▶ 股权激励的成功经验

从股权激励的方案设计来看, 公司行权相关条款主要从增强员工享受股权激励成功的可能性进行设计; 在具体实施节点上, 选择公司股价相对较低的时间节点实施股权激励。

从整体而言, 公司核心人员的流失得到了明显的改善。

此外, 公司采取了灵活的股权激励模式。无论是限制性股票和期权的混合还是针对非上市企业的合伙人激励, 公司在内部塑造了成功激励的典型, 形成了更积极向上的工作氛围和企业文化。

案例启示

光迅科技 - 限制性股票实践

导言: 在国资委逐渐解除对国有企业股权激励限制的今天, 为应对人才竞争不断加剧的外部环境, 国有企业应如何应用股权激励这一工具激励、保留关键人才?

国有企业应如何设计驱动业绩增长以及符合自身特性的关键指标? 武汉光迅面对这些挑战背后的设计思路为何?



程琳 | 人力资源总经理 | 武汉光迅科技股份有限公司

▶ 项目背景

在现今人才争夺日益激烈的年代, 股权激励早已变为最常见的工具选择。随着国资委进一步放开对国企股权激励的相关限制, 国有企业的股权激励逐渐成为了可能。借着改革的东风, 为实现激励、保留核心人才的目的, 光迅科技(以下简称光迅)开始实施限制性股票计划, 期望推动企业的高速发展并与员工共享经营成果。

▶ 工具的选择

因国有企业相关规章的限制, 对公司而言, 现金类股权激励的可行性较低。同时, 定向增发股票也能简化公司在财务会计处理方面的操作。因此, 公司选择了限制性股票这一权益类工具进行激励。

▶ 激励对象的选拔

在这一股权激励中, 光迅激励的对象为核心管理和技术人员。在整个选拔过程中, 公司制定了一系列的硬性标准: 1) 工作年限、2) 过往三年的业绩情况、3) 胜任力(技术能力、业务能力)、4) 当下和未来 2-3 年内所从事项目的重要性。

▶ 授予的额度

在人员筛选完成后, 公司将激励对象归类为光学、硬件等不同专业领域。随后, 依据激励对象在所处领域的专业性和权威性, 公司将每一领域的激励对象划分为不同的梯队授予差异化的激励。

▶ 授予价格

根据相关规章制度, 公司限制性股票的授予价格为定价基准的 50% 或标的股票的单位面值的高者。

▶ 项目有效期

在项目周期的设定方面, 公司采取了“2+3”的模式, 即 2 年锁定期, 3 年解锁期。通过最大程度地缩短项目周期, 公司希望能使整个激励方案更具吸引力。

▶ 业绩条件

基于企业性质, 光迅制定了三个维度的业绩考核指标, 分别为净利润增长率、净资产收益率、新产品销售收入占主营业务收入百分比。公司选择这三项作为业绩考核指标的原因为:

- **净利润增长率:** 相比销售收入, 净利润是衡量企业的最佳指标。销售收入更多只能代表企业的规模, 并且能人为地进行调整。然而, 净利润是员工薪酬、发展的来源。同时, 净利润的增长更能直观地反映企业的发展速度。
- **净资产收益率:** 净资产收益率是国资委最为关注的指标。此外, 净资产收益率也是衡量企业的综合指标。
- **新产品销售收入占主营业务收入百分比:** 在整个通讯领域, 光迅的行业排名高居第五位。同时, 这一行业领域国内外的技术差距较小。通过这一目标的设定, 公司希望能推动未来技术的发展, 实现产品的快速迭代和突破, 获得国际竞争优势和实现可持续增长。此外, 这也体现了国资委对中国企业在通讯领域的战略定位。

▶ 个人业绩

实施股权激励前, 在与企业共同制定年度个人绩效目标时, 员工往往更注重年度目标的实现, 而对个人中长期目标的规划存在短视的现象。这会对企业可持续发展造成一定的影响。因股权激励方案涉及三年的解锁期, 所以员工制定个人绩效目标时会以更宏观和长远的视角进行规划。同时, 年度个人绩效目标的达成也影响员工当年的绩效奖金。通过这样的设计, 公司有效地激励了员工实现短期和中长期的目标。

▶ 退出机制

在设定退出机制方面, 与大多数企业类似, 光迅制定了较为常规的退出机制。在公司整体业绩没有达标时, 光迅将会按照员工当初购买的价格进行回购。对于个人绩效没有达标的员工, 公司选择当期股票市场价和员工购买价的低者进行回购。这一决策也是为了提醒员工需要

对股权激励进行更客观、冷静的思考;是否有信心实现更高的个人业绩,从而推动公司整体的业绩增长。因为只有在公司、个人业绩两方面达成后,股权激励才能真正实现个人财富的增长。

项目成果

在推出限制性股票项目后,公司收到了立竿见影的效果。核心人员对公司产生了主人翁心态,工作积极性明显提升。这些都为光迅敏锐地抓住市场变化和机遇,实现业绩的高速增长奠定了坚实的基础。

股权激励的关键

整个股权激励方案的核心是业绩目标的设定,尤其是公司整体的目标设定。其中,净利润和净资产收益率是衡量企业的综合指标。同时,股权激励应该与企业的所处的发展阶段进行结合。通过股权激励的目标设定,公司应该强化对企业未来发展有巨大牵引力和助推力的指标,加速公司的成长。所以,光迅选择了新产品销售收入占主营业务收入百分比这一关键驱动指标。

导言: 在具体实施股权激励前, 企业应从哪些维度出发进行前期诊断, 梳理后续股权激励实施要素? 员工的短期薪酬与股权激励的额度分配应该有着怎样的对应关系? 作为创业企业, 公司应如何设置关键业绩指标?

▶ 项目背景

从创立至今, 某公司已专注人工智能领域两年半的时间。为保留和激励创业和核心管理、业务团队, 公司决定实施股权激励计划。

在方案实施前, 公司与某外部咨询公司合作进行前期组织诊断, 从企业的管理者偏好、薪酬体系、组织架构和考核制度等维度开展。

最终, 公司选择了限制性股权和期权两种模式进行股权激励。

▶ 激励对象

公司第一批股权激励的对象为创业团队和核心骨干。在随后的两次股权激励方案中, 公司逐渐将激励范围扩大到了中层管理者。

▶ 行权 / 授予价格

至今, 公司已实施了三期股权激励项目。当时, 公司的估值大约为 30 亿元。在第一期股权激励方案中, 企业制定的股价仅按 2 亿估值进行。随着期数的增加, 公司制定的股价按照 6 亿元和 12 亿元估值进行。相较后期的方案, 前期的股权激励方案制定的股价较低以及额度更高。但整体而言, 公司股权激励的授予 / 行权价格对于员工具备较高的吸引力。

▶ 激励的额度

在制定股权激励的授予额度时, 针对不同激励对象的贡献和价值, 以及薪酬水平, 公司制定了最终的激励额度。

▶ 绩效考核

公司制定的股权激励的绩效考核条件为营业收入的实现。因为投资人较为看重这一指标, 对企业后续融资有较大的帮助。

▶ 股权激励的成功关键

员工的薪酬水平是股权激励方案设计的核心。首先, 股权激励的授予或者行权价格应考虑员工现阶段和未来的购买力。其次, 股权激励的激励力度与员工薪酬的比例结构。例如, 针对年薪 40 万的员工, 价值 40 万的股权价值能够产生较大的激励效果。然而, 对于年薪 200 万的员工, 价值 40 万的股权价值产生的激励效果可能较低。

员工对企业未来发展的信心。例如, 限制性股权需要员工当期出资购买股权。在对企业未来发展缺乏信心的情况下, 员工会天然地对股权激励存在风险规避的意识。在此情况下, 股权激励难以达成激励效果。

导言: 如何通过业绩考核设定将企业价值最大化与股权激励有效结合? 为保证公司未来顺利上市, 公司股权激励应该如何设置退出机制? 股权激励的关键是什么? 如何建立评鉴体系客观衡量员工的价值创造?

▶ 项目背景

企业为创业成长型、已完成3轮融资的非上市公司。为回馈、激励公司创业团队成员, 以及增强人才吸引的竞争力, 公司决定开展股权激励项目。

▶ 激励对象的选拔标准

公司的激励对象为创业团队成员、核心管理骨干和核心业务骨干。其选拔标准为员工的价值创造(绩效达成)、司龄、岗位和职级。

▶ 激励模式的选择

为感谢创业团队成员的过往贡献, 公司的股权激励以直接赠予为主。对于其他激励对象, 公司则主要采用了期权这一激励模式, 其目的是激发其工作热情, 推动企业未来业绩的增长和发展。

▶ 股权激励的关键时间节点

整个股权激励的项目, 公司采取了行业内较为常见的“3+2”模式, 即3年考核期和2年限售期。但当未来有资本运作的需要时, 公司会对这一期限进行相应地调整。

▶ 股权激励的授予数量

公司股权激励的总量为总股本的10%。其中, 对于高层管理者, 公司授予的比例为总量的12%-15%。同时, 对于创业团队成员, 公司授予的股权激励数量也有不同程度的上调, 其系数差为0.2-0.3之间。

▶ 行权条件的制定

公司股权激励制定的依据为规模增长和利润增长。这两大维度都与企业价值最大化息息相关。

由于未来发展的不确定性, 企业会定期对所制定的考核标准进行调整, 分析阻碍业绩目标实现的原因, 促使整个方案能真正起到激励作用。

▶ 退出机制

考虑到企业未来的融资和并购重组计划, 企业制定了如下的退出机制; 企业可依照从股权授予到收回期间的年平均收益率进行回购。

▶ 股票来源

在股权来源方面, 因公司未上市的原因, 公司采取的是原股东转让的方式。

▶ 股权激励成功的关键

- 公司创始人对企业未来价值的合理预期以及对企业价值增长分享的意愿。针对如何把握企业价值, 企业可以基于所处行业的平均市盈率进行合理的估值。
- 被激励对象需要与企业的最高层管理者/创始人在企业未来战略规划、企业理念和发展目标、商业发展模式等方面达成共识。只有这样, 被激励对象才能形成对企业未来发展的良好预判和业绩实现的信心。
- 建立一个完善的评估考核体系。在一定程度上, 公司过往的股权激励更多依赖于过往的经验, 而未能通过建立评鉴体系更客观地衡量员工的价值创造。价值评估需要企业结合当下、未来的业务目标和所处的成长阶段。在追求规模的阶段, 企业可以关注用户数、资产管理规模等数据。在追求利润阶段, 企业应重视利润指标的达成。这也表明了, 评价员工的价值创造更应动态化。随着企业成长到一定阶段, 企业也因更重视结果性指标, 而非过程性指标。因为股权激励强调的是公司价值的最大化。因此, 企业需要在利润的基础上投资价值最大化。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3,500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

中国企业中长期激励项目调研报告

CHINA MID AND LONG-TERM INCENTIVE PLAN PROGRAM SURVEY REPORT

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。