



知享会

HR Excellence
Center

Visiting us at  www.hrecchina.org



中长期激励项目



议程



- ✓ 国内外长期激励实践与趋势
- ✓ 典型长期激励工具介绍
- ✓ 长期激励策略研讨

国内外长期激励实践与趋势

长期激励

幸福的金手铐

预期收益

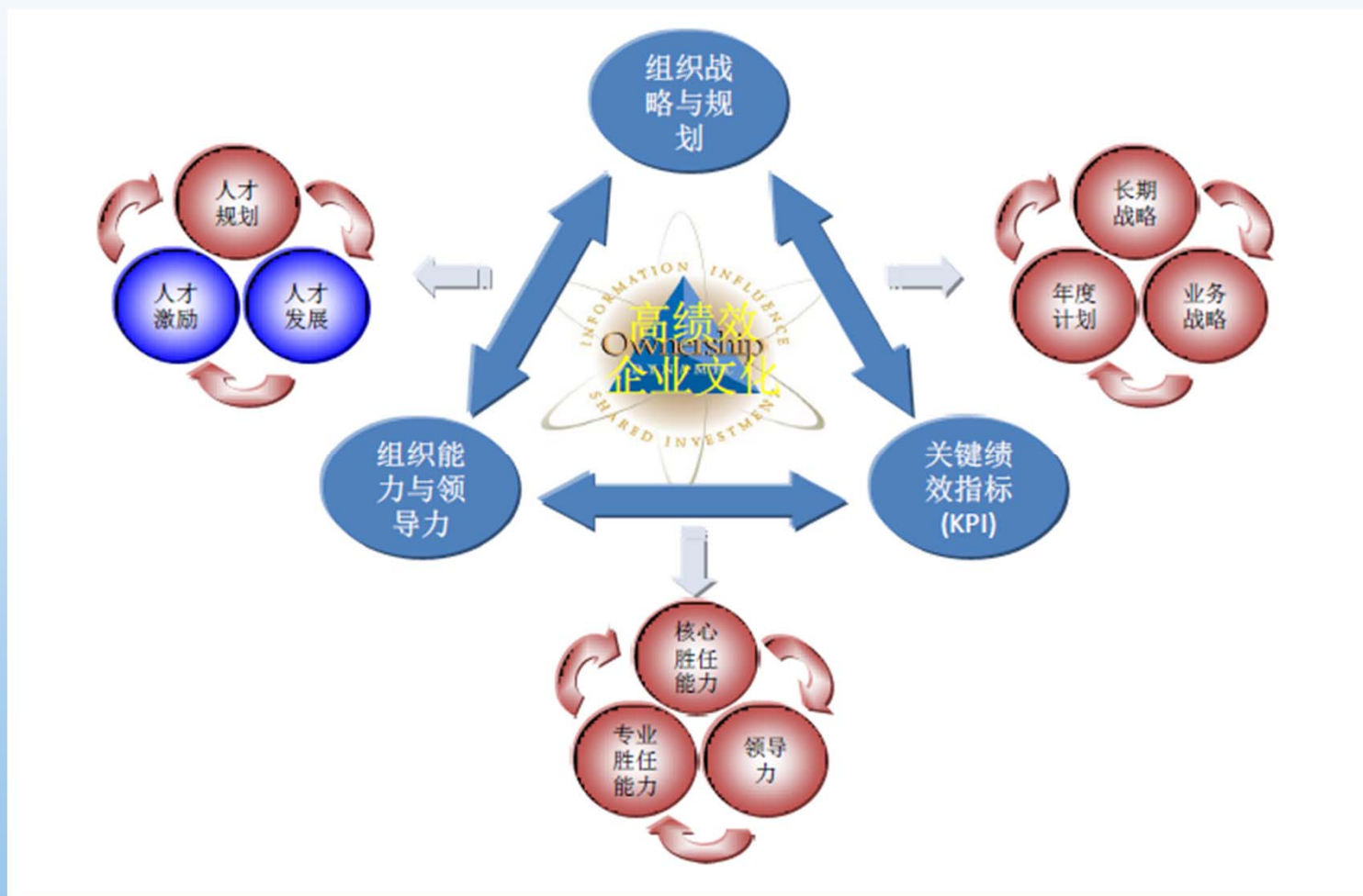
- 现在承诺，未来兑现
- 放眼未来
 - 3-5年甚至更长的时间作为周期
- 资格确定
 - 明确的资格准入条件和规则
- 额度可以预见
 - 额度受长期结果是否达成影响，明确可测量

支持公司战略实现的重要手段之一

建立股东和职业经营团队利益贡献和风险共担的机制

- 吸引和留用关键人员
 - 增强薪酬竞争力
 - 加强归属感和凝聚力
- 着眼长期目标的实现
 - 激励持续价值的创造，保证企业的长期稳健发展
 - 帮助经营管理层平衡短期目标与长期目标
 - 倡导价值创造为导向的绩效文化

激励机制的完善是企业经营 战略成功的重要一环



近年国外长期激励的实践趋势与分析

普及情况

- 越来越多的企业将长期激励作为薪酬的重要组成部分
- 美国500家公司中，90%的公司提供至少一种的长期激励计划，76%的公司提供两种或以上的长期激励计划

- 长期激励作为完善公司治理、全面薪酬的重要手段已获得广泛的认可

激励工具

- 股票期权仍然是最普遍的工具，但呈现下降趋势
- 限制性股票的使用迅速增长
- 基于业绩的激励工具被逐步广泛使用
- 现金型工具作为股权型工具的补充保持稳定
- 越来越多的企业采用多种激励工具组合

- 会计优势丧失、资本市场波动
- 弥补期权的缺憾，更为有效的人才保留
- 修正股价的偏离表现，将实体业绩与虚拟经济相结合
- 弥补股权的资源不足和资本市场表现不佳
- 通过有效组合平衡各种工具的优缺点

激励对象

- 激励对象的覆盖面与员工的级别成正比，级别越高，普及率越高
- 针对不同激励对象，采用不同的激励工具

- 激励对象的选取主要受行业特点和公司人才战略的影响
- 高管+关键人才通常是计划主要考虑的对象

激励额度

- 总量：股权总量不超过总股本的10%；授予股权的价值占公司市值的比例大多在1%以下
- 个量：长期激励占全面薪酬的比例与员工级别成正比，级别越高，比例越高；长期激励在高管薪酬中占比超过50%

- 总量：主要受法律规定、财务成本、激励范围等因素的影响
- 个量：主要受公司薪酬策略的影响

绩效导向

- 越来越多的企业建立基于绩效的长期激励计划，绩效股票和绩效单位计划使用率逐年上升，期权和限制性股票计划也开始设定绩效

- 修正股价的偏离表现，将实体业绩与虚拟经济相结合
- 真正体现股东价值最大化

典型长期激励工具介绍

工具概览

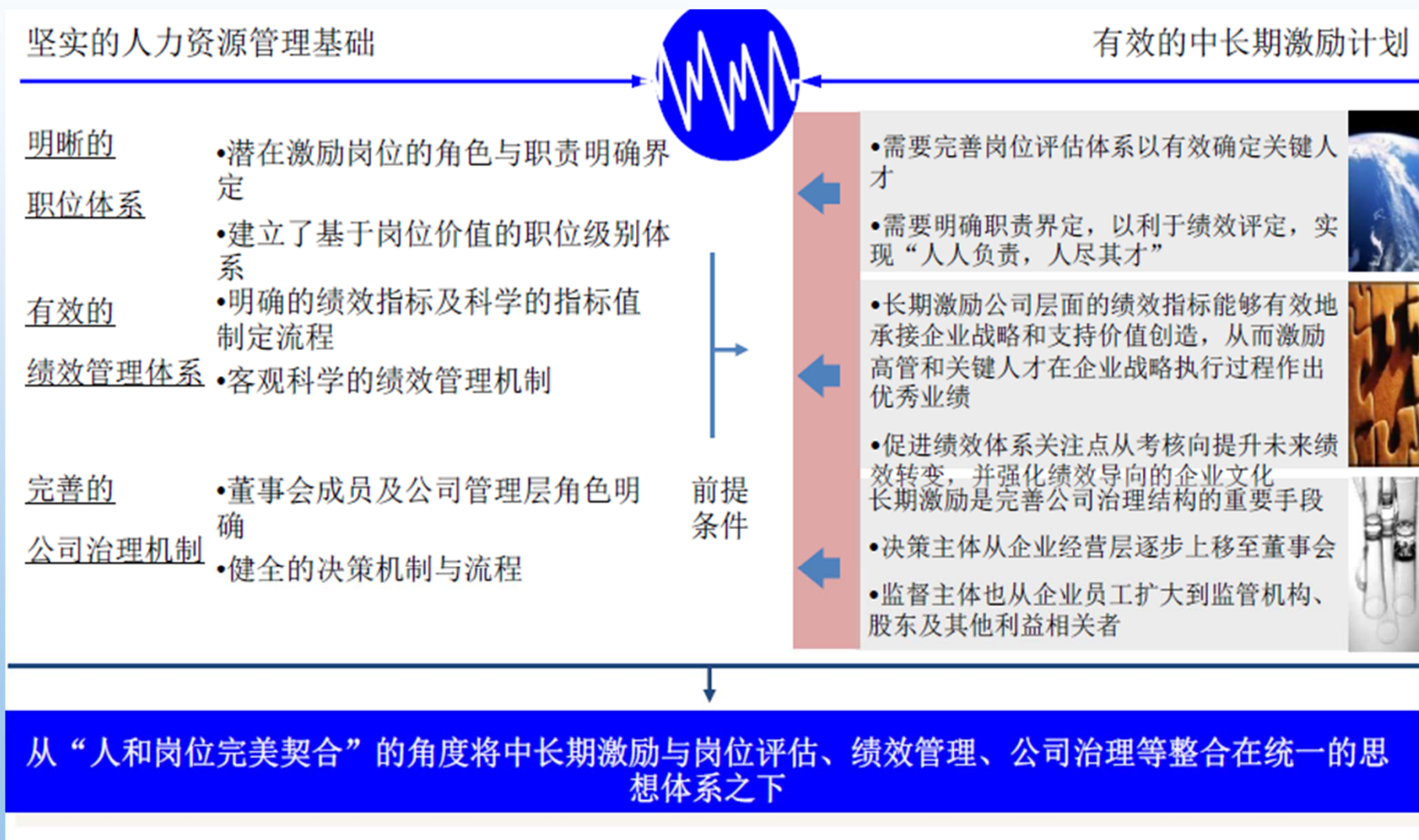
股票期权	限制性股票	绩效股票	股票增值权	虚拟股票	绩效单位	其他现金计划
<ul style="list-style-type: none"> 公司授予激励对象在未来一定期限内以预先约定的价格和条件购买本公司一定数量股票的权利。 激励对象有权行使这种权利，也有权放弃这种权利，但不得用于转让，质押或者偿还债务。 	<ul style="list-style-type: none"> 公司按照预先确定的条件授予激励对象一定数量的公司股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的，才可出售限制性股票并从中获益。 员工在限制时期可收到股息并享有除转让权以外的股东权利。 	<ul style="list-style-type: none"> 公司在激励对象达成预先设定的绩效条件时，根据绩效达成结果，授予激励对象一定数量的公司股票。 通常，业绩股票计划有一个支付矩阵。 业绩期限通常为3年。每年都会授予业绩股票，所以业绩股票的授予期会有重叠。 	<ul style="list-style-type: none"> 公司授予激励对象在一定的时期和条件下，获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。 激励对象不拥有这些股票的所有权，也不拥有股东表决权、配股权。股票增值权不能转让和用于担保、偿还债务等 	<ul style="list-style-type: none"> 公司向激励对象授予的与公司真实股权对应(虚拟股票)单位，单位的持有者可以在一定时期以后获得与其对应的真实股权的全部价值，增值权、分红收益。 	<ul style="list-style-type: none"> 绩效单位的价值是以现金标价授予的，并且奖金通常根据一段指定的时期内预先设定的绩效目标的完成情况来发放。 如果没有满足最低绩效标准，绩效单位会被没收。 	<ul style="list-style-type: none"> 利润分享计划 长期奖金库计划

长期激励策略研讨

领先企业具备主动实施长期激励计划的前瞻性，被动情况下实施可能存在一些风险

	主动实施	被动实施
激励动因	<ul style="list-style-type: none"> • 关键取决于实际控制人 • 与时俱进的观念 • 前瞻性的眼光 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 行业竞争激烈 • 人力资本依存度高 • 完善公司治理结构的需要 •
利弊分析	<ul style="list-style-type: none"> • 主动将管理层利益与股东利益紧密结合，使管理层能够分享公司的价值成长，并提高管理层的使命感和积极性 • 股东为从根本上最大化长期利益，对关键岗位员工进行价值投资 • 通过降低固定薪酬比例，节约公司即期人工成本；通过加大浮动比例，加大对员工的激励力度 • 主动吸引、激励和留用关键人才，有效抵御外部人才竞争 • 有利于完善全面薪酬激励机制和公司治理结构 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理层和关键岗位员工面对的物质诱惑时可能流失 • 短期的高薪并不能保证关键岗位员工能够长期为公司服务，也不能保证服务的关键岗位员工为股东的长期利益最大化工作 • 节约的成本可能被关键岗位员工流失带来的业务收入损失所抵消 • 关键岗位员工的流失可能导致公司无法坚持不懈地实施公司战略，导致公司不断地调整战略，使公司的战略目标无法实现

有效实施长期激励的前提条件



长期激励机制理念 — 全面视角

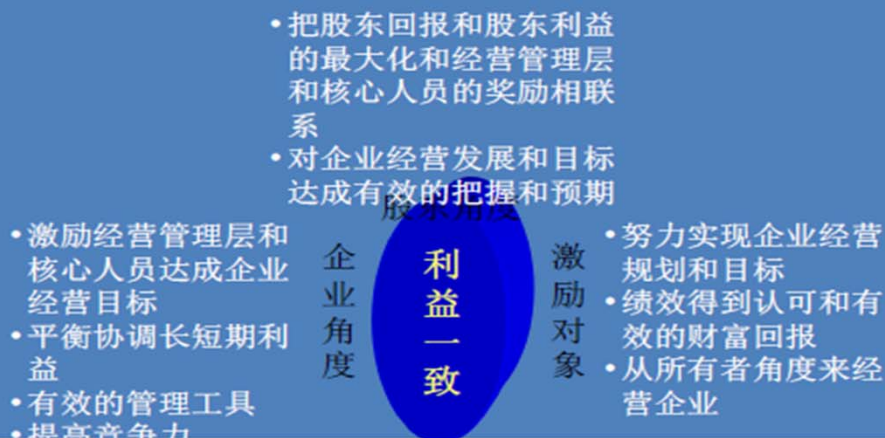


长期激励体系需适应企业长期发展战略的要求，体现关键相关利益者的要求（如：股东、董事会、管理层、政府、员工等）

长期激励体系应有效地激励个人绩效不断提高并鼓励管理人员与企业分享成功、共担风险；同时，能有效吸引优秀的管理人才

绩效规划与考核
价值创造

长期激励体系应强化企业文化及高管人员的管理行为和风格，以支持经营目标的实现

- 
- 利益一致**
- 企业角度**
- 激励经营管理层和核心人员达成企业经营目标
 - 平衡协调长短期利益
 - 有效的管理工具
 - 提高竞争力
- 激励对象**
- 把股东回报和股东利益的最大化和经营管理层和核心人员的奖励相联系
 - 对企业经营发展和目标达成有效的把握和预期
 - 努力实现企业经营规划和目标
 - 绩效得到认可和有效的财富回报
 - 从所有者角度来经营企业

长期激励机制理念—全局考虑

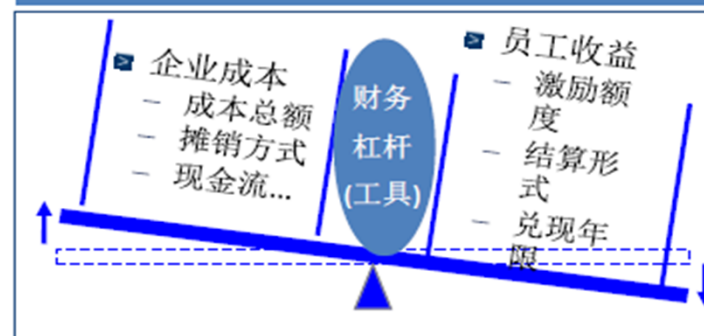
公司治理

- 完善的公司治理机制：董事会成员及公司管理层角色明确和健全的决策机制与流程
- 按照公司治理的要求，有序合规地推进激励机制设计工作
- 建立更有效的股东与员工之间的沟通机制

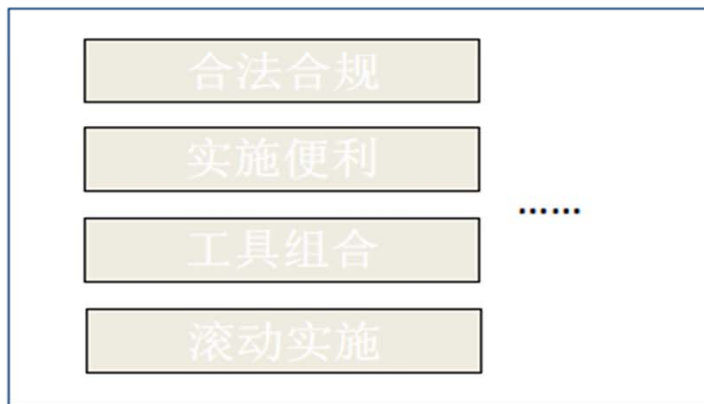
绩效导向



财务有效



全面薪酬



长期激励策略确证需要思考的关键问题

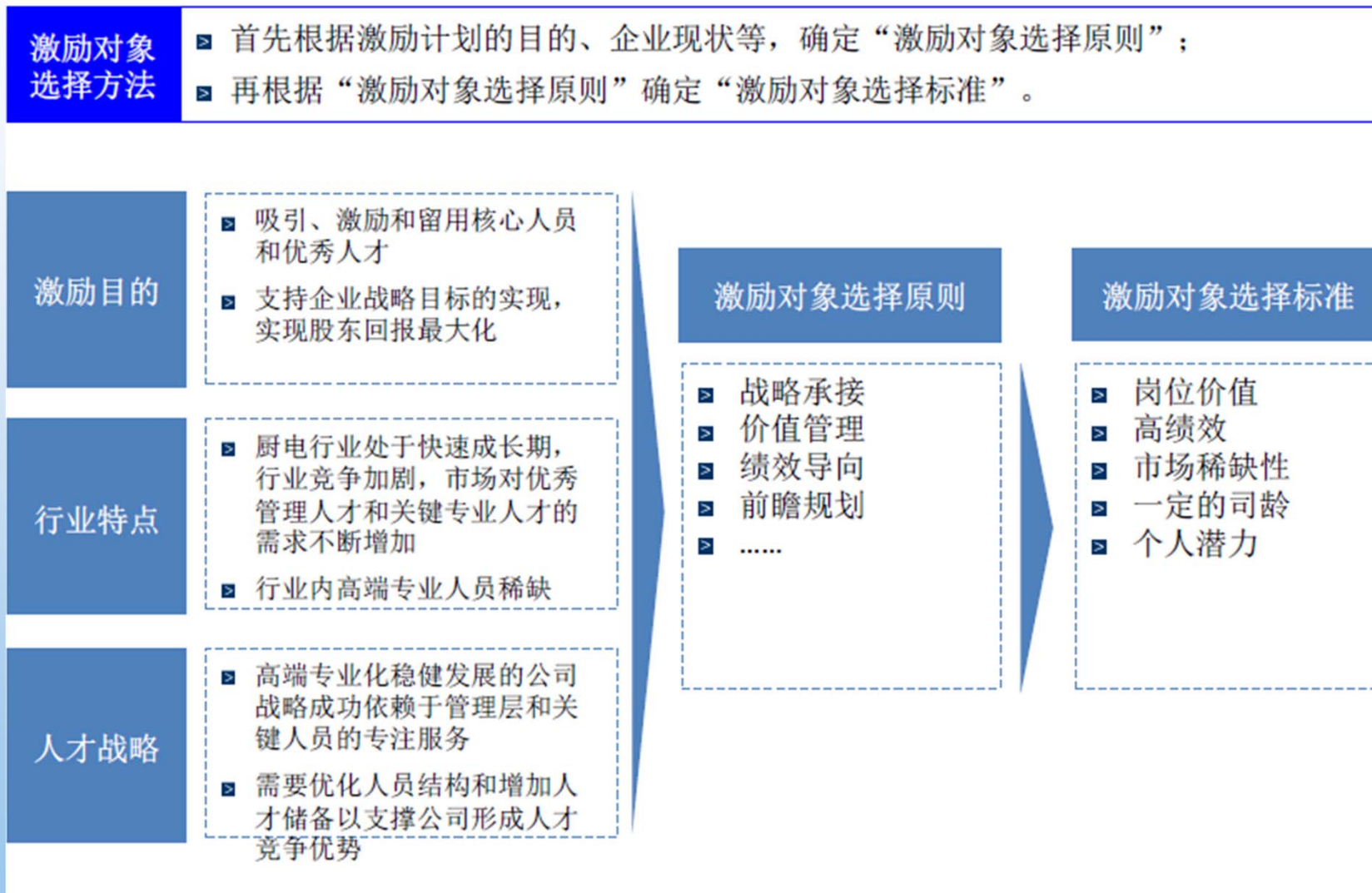


- 建立长期激励计划的具体目的是什么？
- 哪些因素应该作为方案设计的基本指导原则？
- 能否接受股权稀释？何时/何种情况下能够接受？能够接受多大比例的稀释？
- 公司的全面薪酬策略及长期激励在其中的角色定位是什么？
- 选取激励对象的考虑要素？哪些是本次计划需要覆盖的人员？
- 公司能够承受的激励总量上限和激励成本等？
- 长期激励绩效衔接？

激励工具-激励工具应用的思考

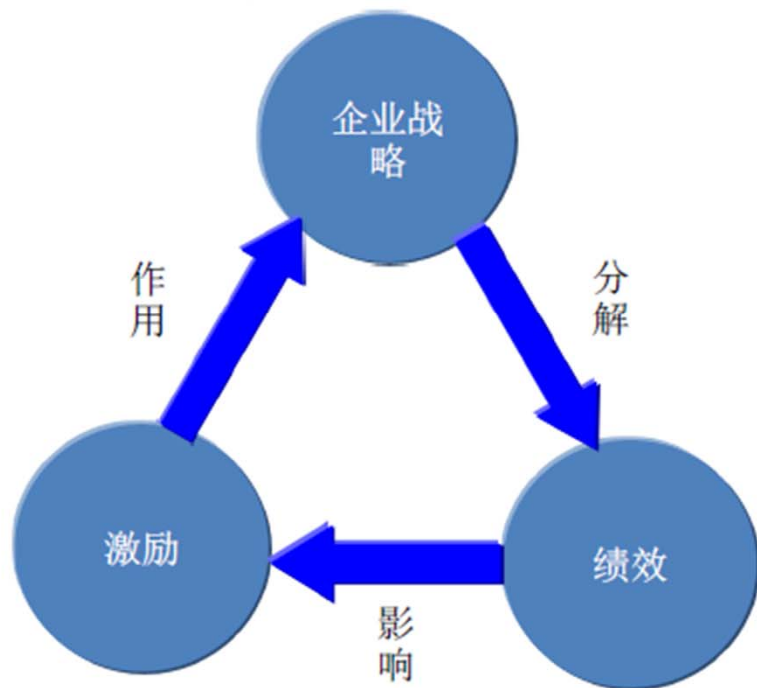
		股东	公司	激励对象
实股或现金	股权型	<ul style="list-style-type: none"> 股权摊薄 更强为有效的利益结合 留用效果好 加大股东解雇管理层的成本 	<ul style="list-style-type: none"> 成本：承担确定的成本，如有上市预期，激励性较大；部分计划公司无成本 现金流：通常无现金流出，有现金流入 	<ul style="list-style-type: none"> 归属感 经济收益 话语权
	现金型	<ul style="list-style-type: none"> 需要与绩效紧密结合 不摊薄股权，减少当期的未分配利润和每股利润 留用性较弱 	<ul style="list-style-type: none"> 成本：相同成本下，激励效果通常弱于股权型。部分计划成本当期不可控 现金流：通常需要大量的现金流出 	<ul style="list-style-type: none"> 经济收益
单一或复合	单一型		<ul style="list-style-type: none"> 统一工具，方便沟通、实施管理 通过绩效、分配等途径解决不同事业部的差异 	<ul style="list-style-type: none"> 统一工具，方便沟通、实施管理 通过绩效、分配等途径解决不同职级/职能激励对象的差异
	复合型		<ul style="list-style-type: none"> 个性化设计：体现不同事业部（业务）的差异，实现特定的长期激励目的 平衡、沟通将是很大的挑战。 	<ul style="list-style-type: none"> 个性化设计：体现不同职级/职能激励对象的差异，实现特定的长期激励目的 平衡、沟通将是很大的挑战。

激励对象-确定激励对象的方式



绩效衔接

- 绩效是激励计划支持公司战略实现的重要保障



- 绩效是长期激励与价值增长相适应的纽带

