



# 薪酬福利创新实践分享

2018.5.17, 上海



# 长期激励实践分享



**一、长期激励基本概念**

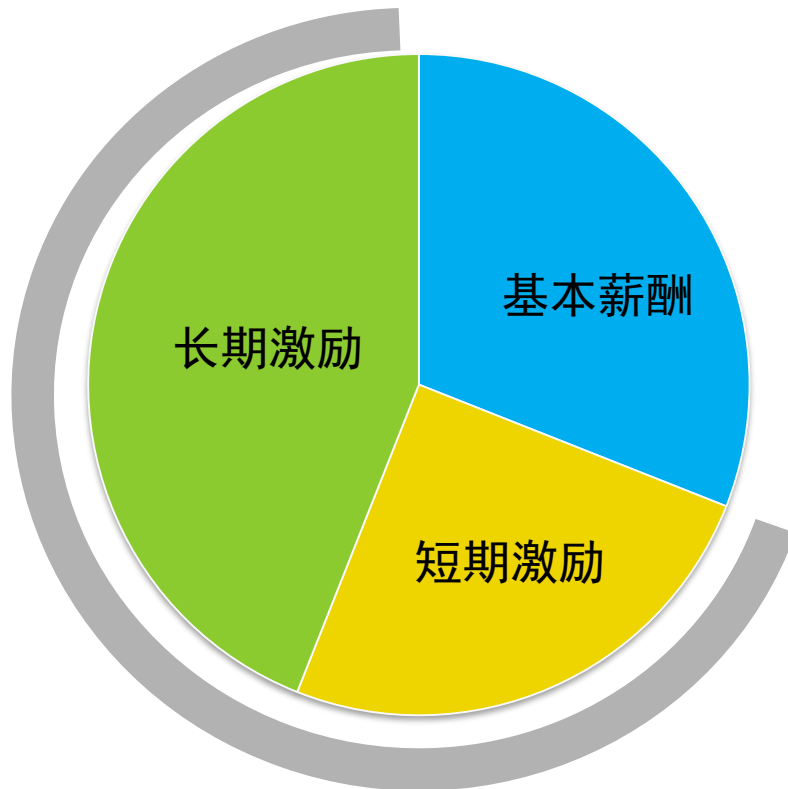
**二、激励模式&实践分享**

**三、长期激励主要关注点**

# 一、长期激励基本概念

长期激励，一般是指激励周期在三年以上的激励机制，支付方式可以是现金或者是股权

一般，长期激励的价值需要通过多年的努力才可取得

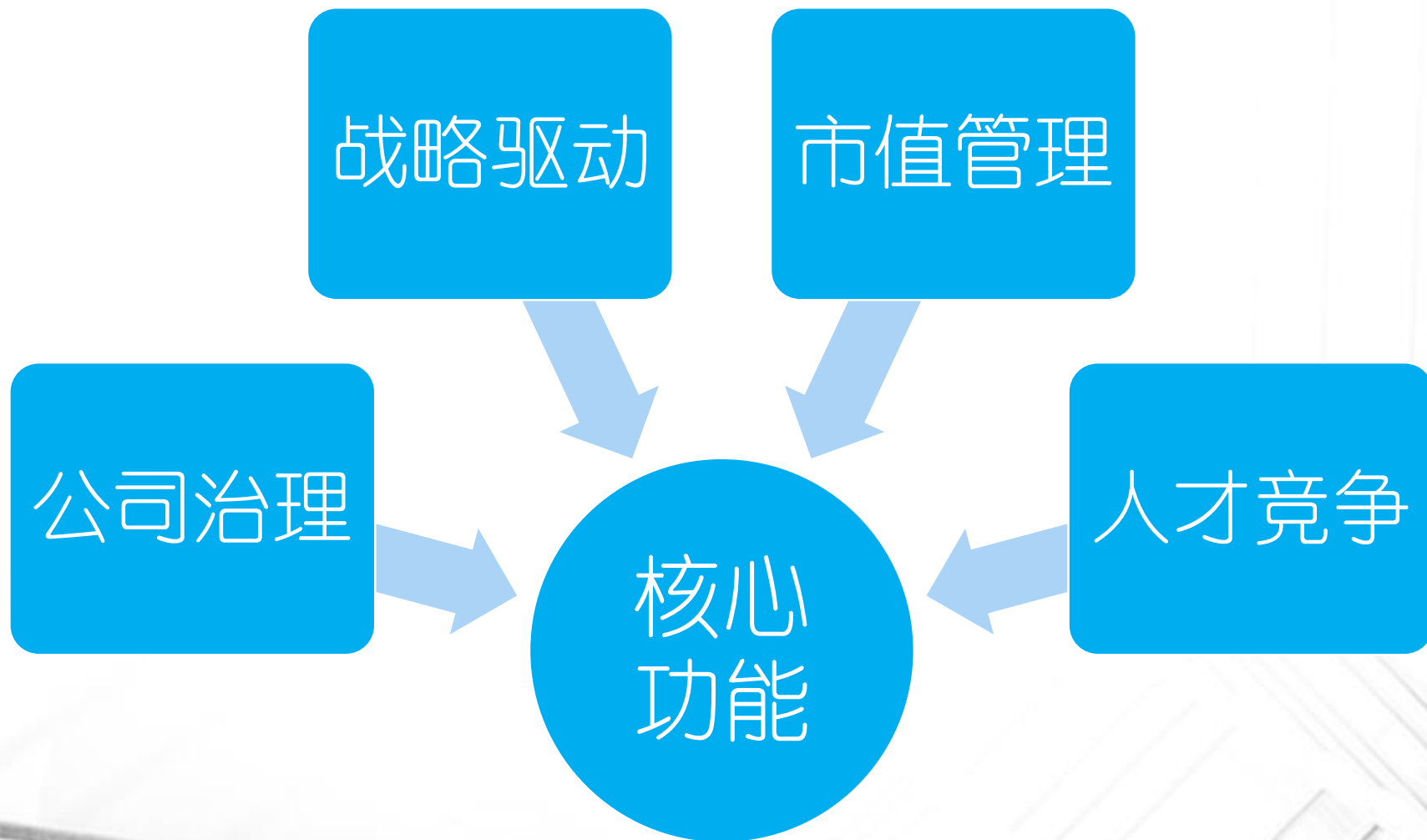


员工固定可以获得的薪酬，一般包括基本工资及各类津补贴  
基于任职者的岗位职责和工作技能给付，体现了岗位价值本身给与任职者的薪酬回报保障作用

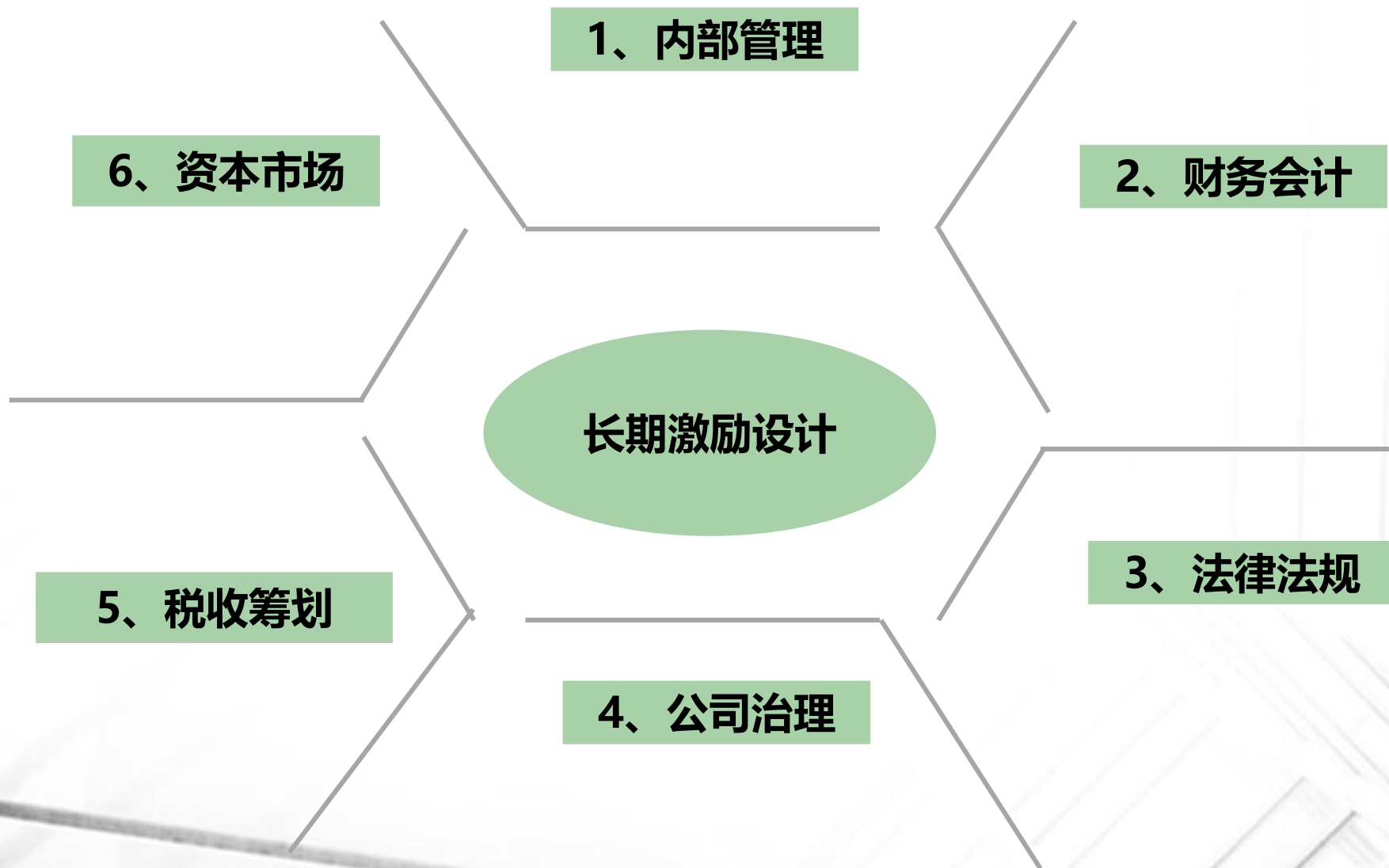
短期激励的目标值为完成所预期的目标时可获得的变动薪酬的金额（或与固定薪酬间的比例）

根据公司及个人当年度绩效决定当年度变动薪酬的实际支付金额（或与固定薪酬间的比例）

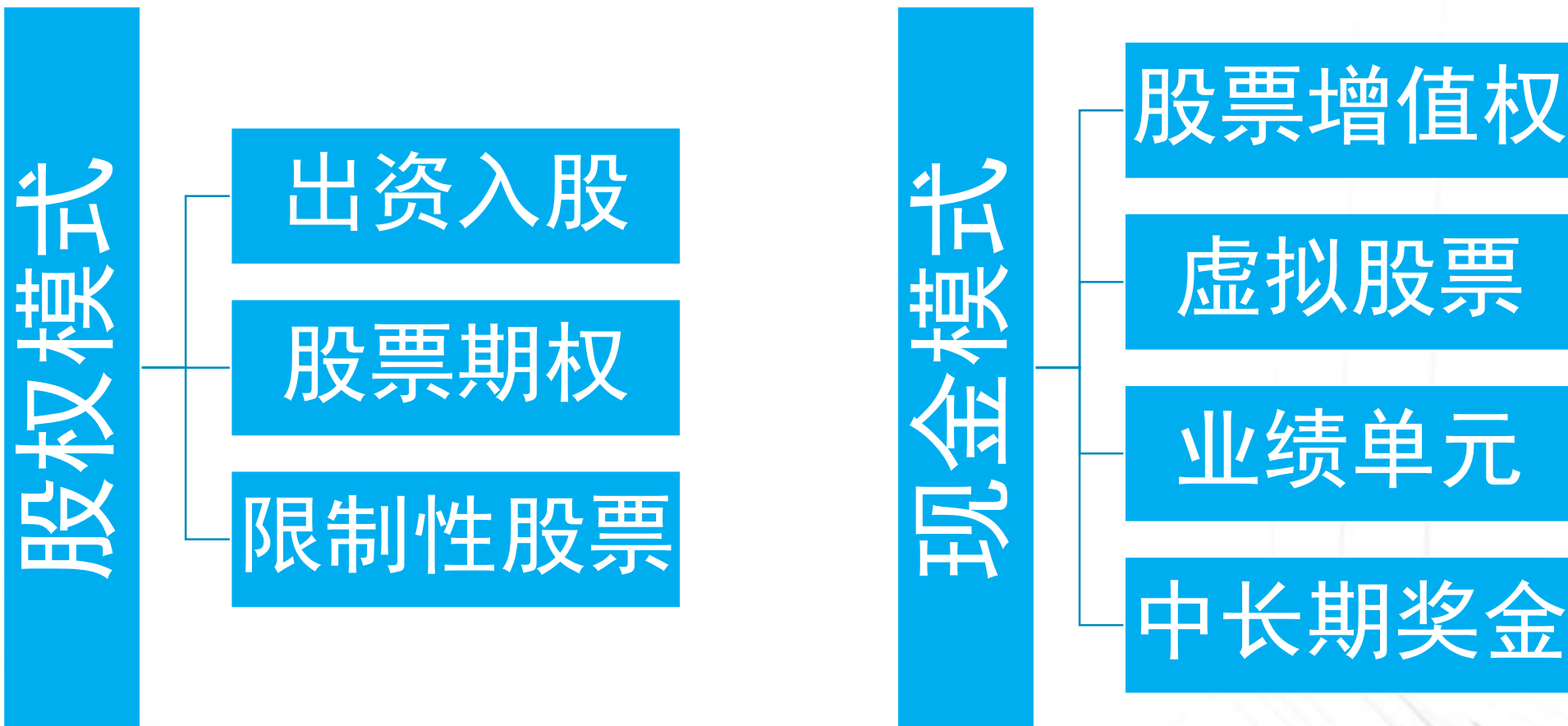
# 长期激励核心功能



# 长期激励设计



## 二、长期激励模式



战略和业务特点

股东意愿

上市规划

市场实践

# 股权激励模式

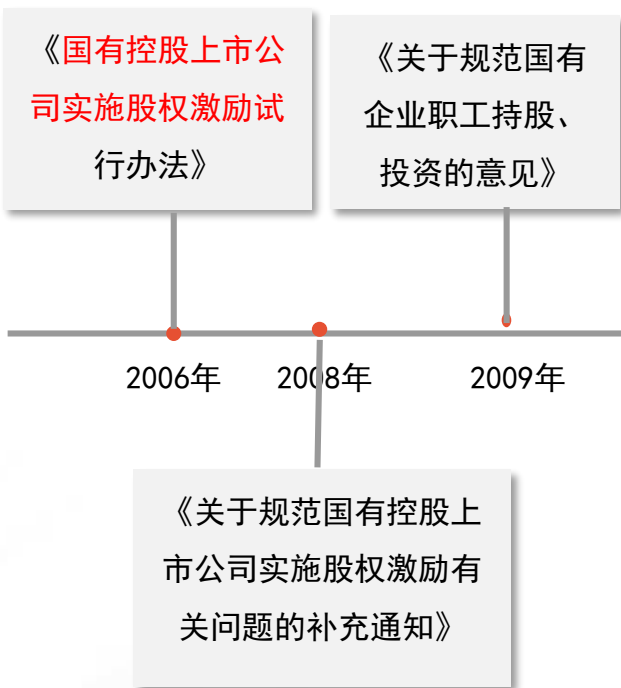
序号	模式名称	核心模式与特点	政策依据
模式一	股票期权	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 员工享受未来股票增值的收益</li><li>➤ 给予员工相当的激励额度，但绑定效果有限</li></ul>	《国有控股上市公司实施股权激励试行办法》
模式二	限制性股票	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 员工折价购买股票，获得增值收益</li><li>➤ 激励性相对较好</li><li>➤ 公司支出较高</li></ul>	《国有控股上市公司实施股权激励试行办法》
模式三	员工持股计划	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 公司通过二级市场回购或直接转让等方式赠予员工股票</li><li>➤ 公司与员工绑定性强，激励性相对最大</li><li>➤ 公司的支出成本较高</li></ul>	《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》

# 现金激励模式

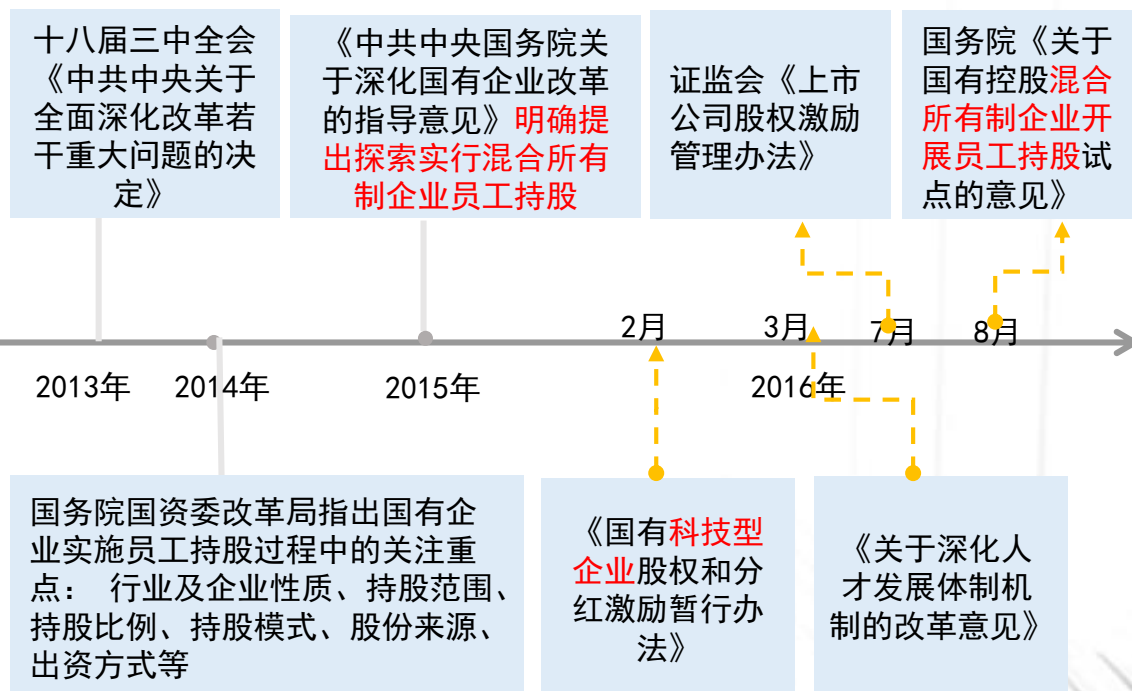
序号	模式名称	核心模式
模式一	业务/项目跟投	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 基于自愿、风险自担的原则，通过跟投平台投资创新业务子公司</li></ul>
模式二	内部创新 (创客)	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 创业员工需辞职创业</li><li>➢ 根据项目投资规模及经营属性一事一议</li></ul>
模式三	虚拟股票	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 比较适合分红高、效益较好的企业</li><li>➢ 本质是收益的共享</li></ul>
模式四	业绩单元	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 链接企业未来可持续发展关键指标</li><li>➢ 未来兑现收益共享的机制</li></ul>
模式五	对赌机制	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 企业扶持条件下通过对赌机制促进利润分享</li><li>➢ 事前算赢、事中显示、事后闭环兑现</li></ul>
模式六	股权或分红激励	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 股权激励</li><li>➢ 岗位分红/项目收益分红</li></ul>

# 实践分享-相关政策

## 阶段一：在国企改革中引入员工持股

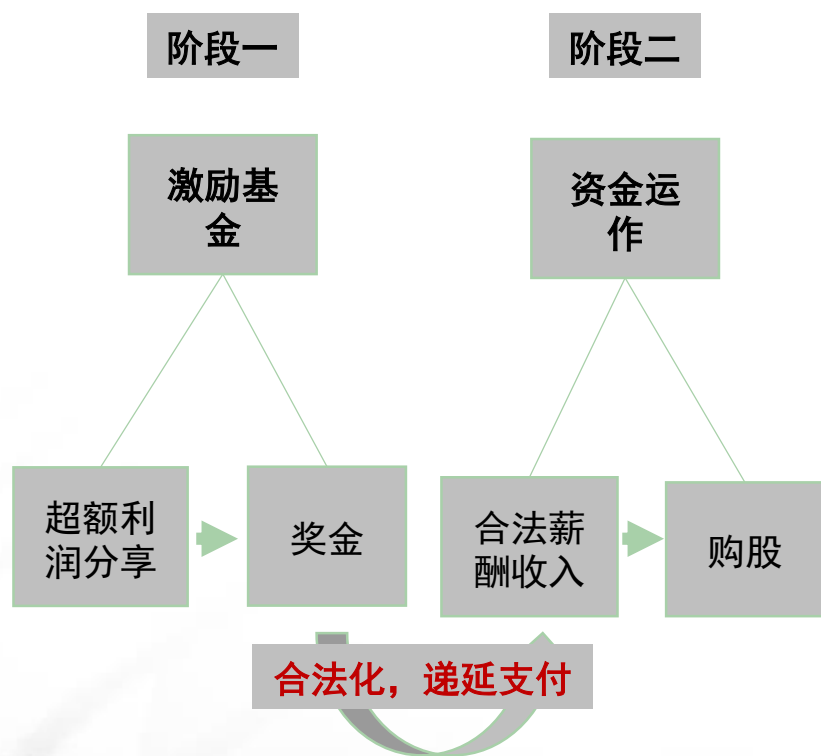


## 阶段二：混合所有制经济实施员工持股



# 超额利润分享

- 可设置业绩链接机制，机制相对灵活，兼顾短期和长期目标
- 通过“递延支付”绑定，可有效保留核心队伍
- 通过资金运作，主要购买公司股票，实现溢价收益，增强激励效应



内容	
激励范围	高管+关岗+骨干+核心技术
激励基金	责任利润增量的10%
业绩指标	ROE、归母净利、营业毛利率
激励分配	激励系数与母公司、板块和个人绩效链接
资金运作	与公司股票链接，通过市场溢价获得收益

# 员工持股计划

- 激励对象：全体员工
- 股票来源：回购
- 授予总量：6800万份，占总股本的1.02%
- 行权条件：无
- 行权价格：根据市场价格
- 行权期限以及比例：一年或三年等待期，员工可自己选择

时间	工作事项	备注
1天	启动员工持股计划	
5天	员工持股计划可购买标准测算	
2天	召开员工大会宣布实施员工持股计划	
3天	第一次摸底数据收集	
3天	启动回拨机制，进行重新测算	
5天	收集最终认购数量并签订协议	
4天	银行应确保在7月7日完成向参与配资员工的放款操作	
1天	员工可以开始进行缴付认购资金	人力资源下发通知
2天	晚上24点员工缴付认购资金结束	
2天	完成所有缴付的核对	人力资源部会同资金部统计缴款情况
2天	1、HRBP或联络员督促未交员工进行缴纳。 2、如有员工放弃认购，各单位内部解决。如内部解决不来，则上报公司。	人力资源部下发缴款明细发送给HRBP或者联络员
2天	1、公司按照规则通知最高超额认购员工进行认购。 2、被通知员工缴付认购资金	人力资源通知，提醒最高超额认购员工进行认购。
2天	人力资源部会同资金部确认最终缴款情况，形成持有人名册	

### 三、长期激励主要关注点

模式		真实股权模式			现金模式			
工具		出资入股	期权	限制性股票	股票增值权	虚拟股票	业绩单元	长期业绩奖金
激励成本	财务成本	如折价入股产生财务成本	同稀释率，成本一般低于限制性股票	同稀释率，成本相对最大	激励对象的成本需在公司可承受范围内，一般计入公司薪酬成本/费用			
	现金流	员工出资，公司获得现金流入	无现金流支出，公司获得现金流入	回购则存在现金流出	以现金结算，由公司承担，并对公司产生现金流支出压力			
	股本稀释率	如增发产生稀释			增发则产生稀释	不产生股本稀释		
激励效果	利益绑定	股东利益绑定最强	股东利益绑定弱于出资入股		同期权	取决于方案参数设计		
	对公司业绩的要求	较少设置业绩要求	可设置业绩条件，实现公司业绩提升的激励				激励力度与选定的公司业绩直接相关	
	股价提升效果	需高于入股价格，推动股价动力强	需高于行权价格，推动股价动力强	激励对象无需出资，有提升股价动力，但不强劲		不与公司股价直接关联		

# 设计长期激励主要关注点

## 激励范围

- 在公司战略和业务发展要求下，参考市场实践，综合考虑岗位重要性、绩效条件等，确定合适的激励人群，发挥激励效果
- 长期激励的范围一般为与公司战略落实和持续发展链接最紧密、关系最密切的人群

## 授予总量

- 根据市场实践、财务可承受能力和股东期望，确定激励总额及股份来源

## 激励分配

- 通过“自上而下”、“自下而上”相结合的方法，综合考虑公司资源/成本、员工现有薪酬水平、市场实践等，确定激励总量以及员工个人激励水平

## 周期设置

- 授予频率应该结合公司整体战略节奏，权衡激励的持续性和公司管理的复杂程度
- 合理的生效安排及兑现机制设定能够更大限度的发挥长期激励的作用，进而推动公司战略目标的顺利达成

## 业绩挂钩

- 除时间条款外，对长期激励设置业绩条件，实现“激励与约束对等”，将激励对象的收益与公司整体中长期业绩达成挂钩，强化激励的“业绩导向”

## 特殊情况

- 对一些特殊情况下长期激励的处理做出规定（如离职、控制权变更等），既保护公司的利益，也保护参与人员的利益；辅助进行方案实施

**Thank you!**



## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

