



# 第十七届中国薪酬福利年会

2020年11月17日-18日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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)



SANHUA



三花控股

FRD



宁波福尔达  
智能科技

# 多元化的激励组合 促业务高速增长

翁伟峰

三花控股集团有限公司总裁助理  
宁波福尔达智能科技有限公司董事长

2020年11月



# 2020

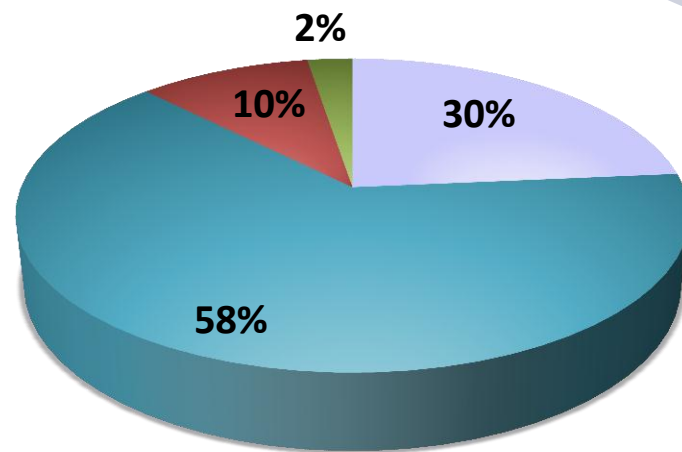
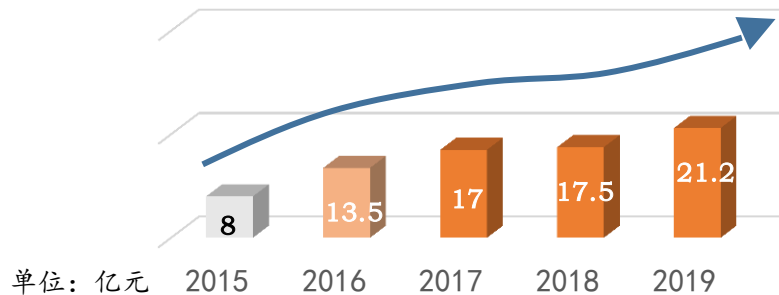




## 销售收入



## 利润总额

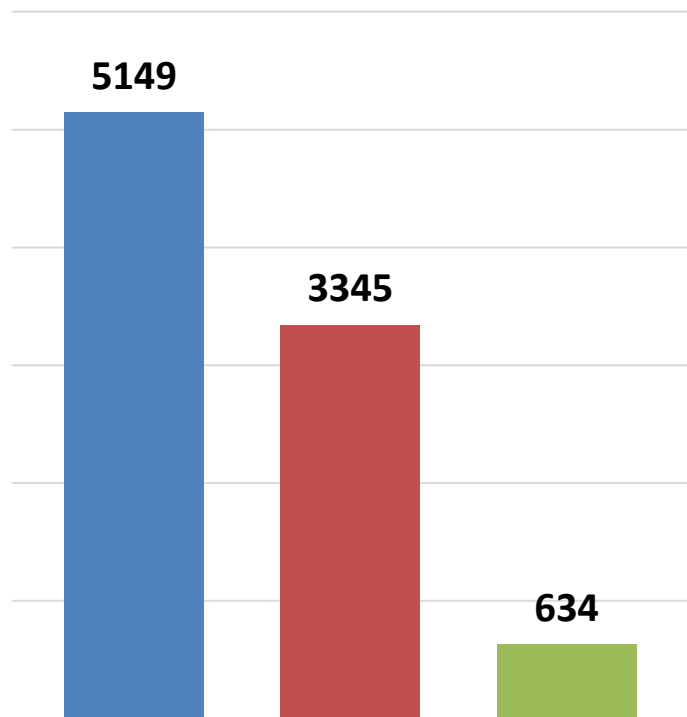


■ 管理人员   ■ 直接人员   ■ 间接人员   ■ 后勤人员



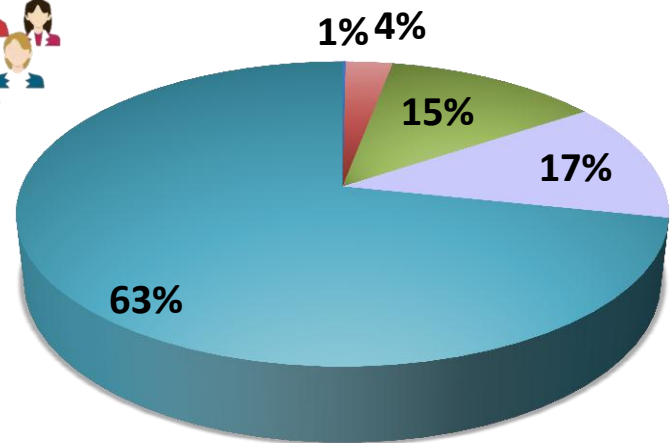
## 专利数量

■ 专利申请  
■ 发明专利  
■ 国际专利

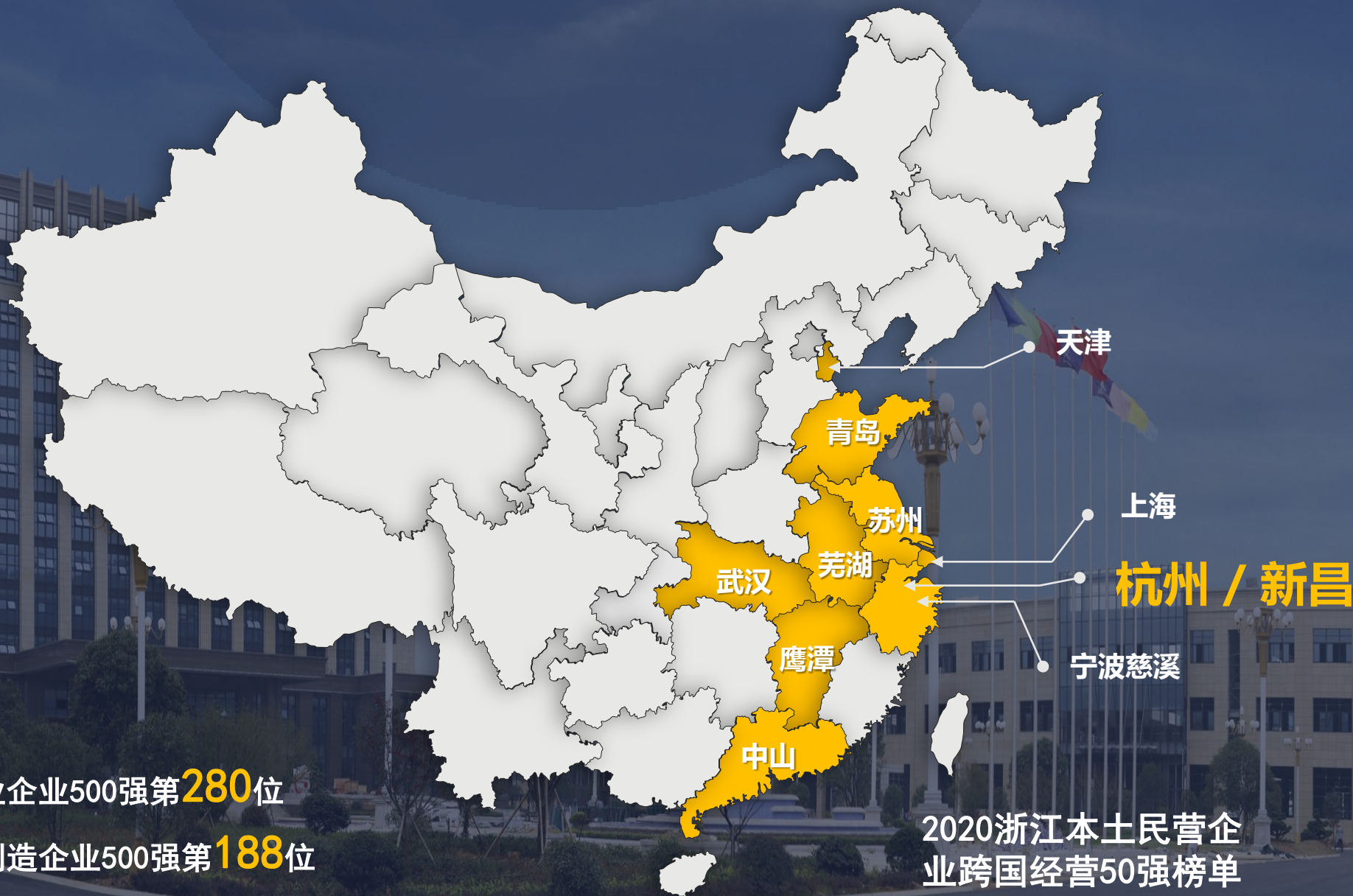


## 人员结构

■ 博士研究生   ■ 硕士研究生   ■ 本科   ■ 大专   ■ 其它



# 国内布局



中国制造业企业500强第**280**位

中国民营制造企业500强第**188**位

中国机械工业百强榜单第**16**位

2020浙江本土民营企业  
跨国经营50强榜单  
第**8**位

# 全球布局

6 大研发中心 8 大生产基地  
(海外3个、国内5个)



新昌  
杭州  
绍兴  
芜湖  
慈溪



新昌  
杭州  
宁波



底特律



休斯顿

德国斯图加特



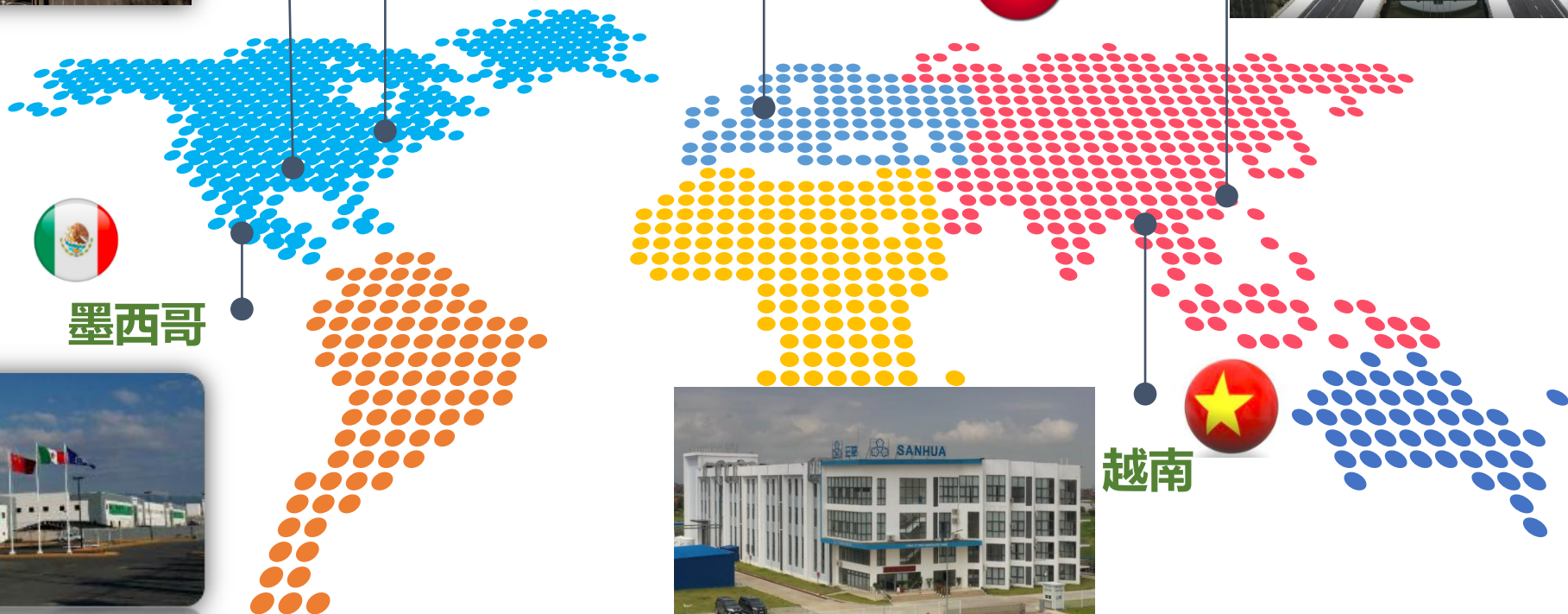
波兰



墨西哥

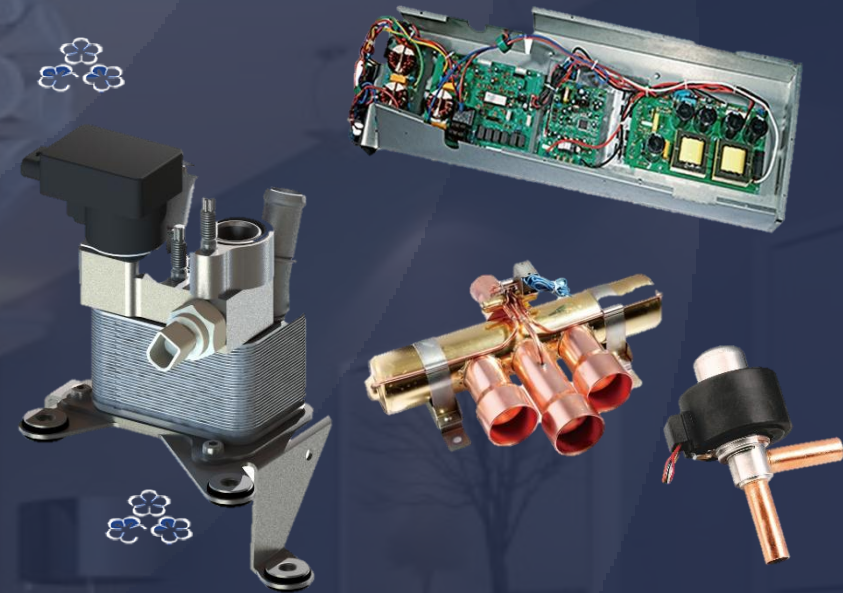


越南





每一天 当你想要触手可及的新鲜  
Every day, when you want to be fresh



每一秒 当你想要启动引擎去到远方  
every second, when you want to start the engine to go far away



每一刻 当你想要寻觅一丝清凉  
every moment, when you want to find a cool

# 不同的发展阶段配合战略定位 制定不同的激励模式

行业的生命周期

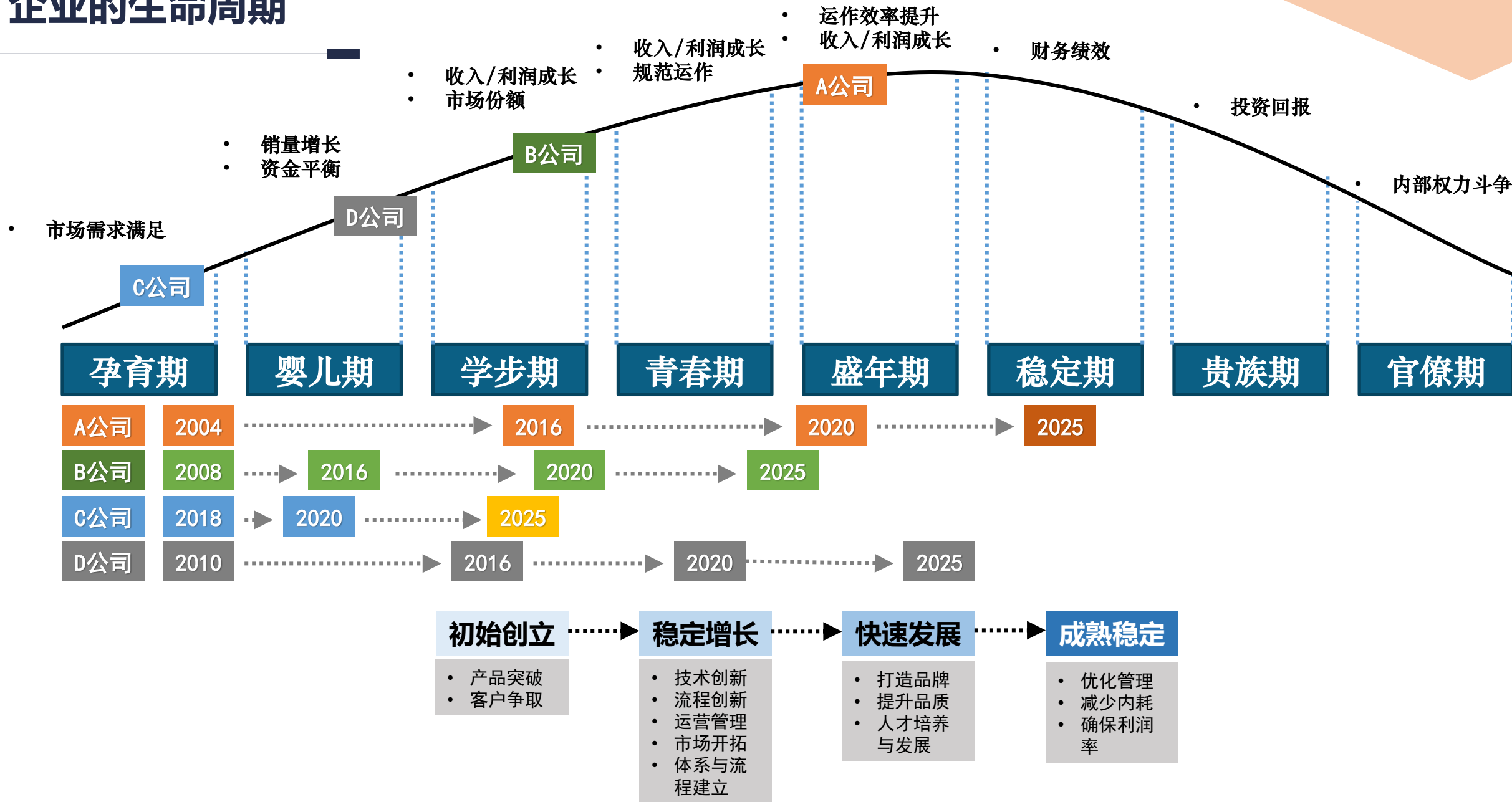
企业的发展阶段

市场、产品、人三大要素的特征  
及可能遇到的问题

核心竞争力 = 人力资源



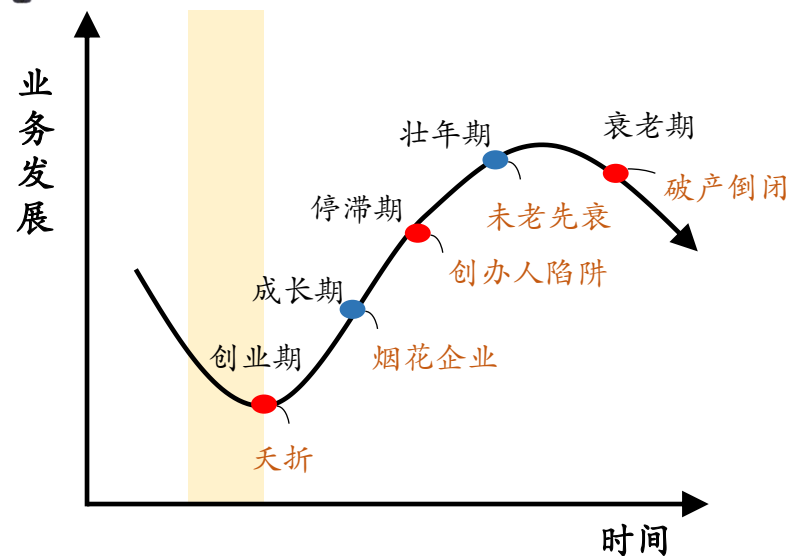
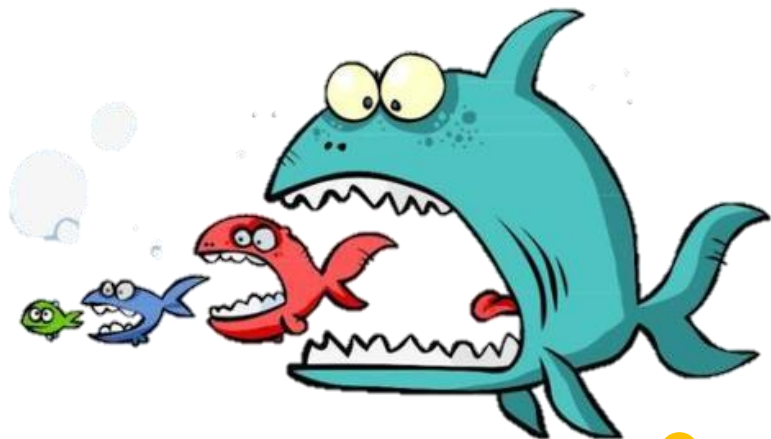
# 企业的生命周期





## 提高关键人才收入的市场竞争力

- 开展项目（服务或者产品）阶段性成果（技术成果及市场成果）激励
- 激励的力度和时效性





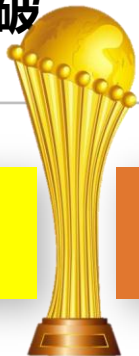
# 初创型企业

## 主要任务

市场持续突破

技术方案得到市场认同  
或领先于同行

破冰奖



技术成果奖

专利奖

## 对关键人员可尝试管理层持股方案

重点激发核心团队的创业激情与不达目标

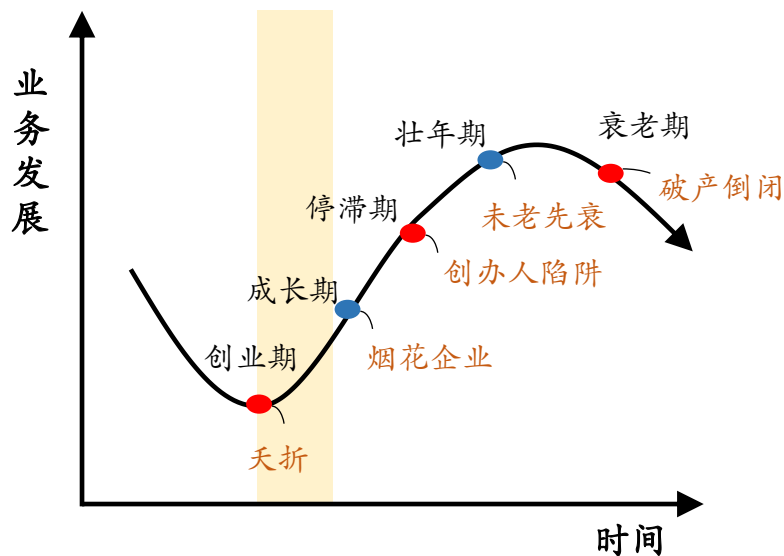
决不罢休的坚强意志



提高运营能力

快速  
生长

★★市场成果初步显现★★



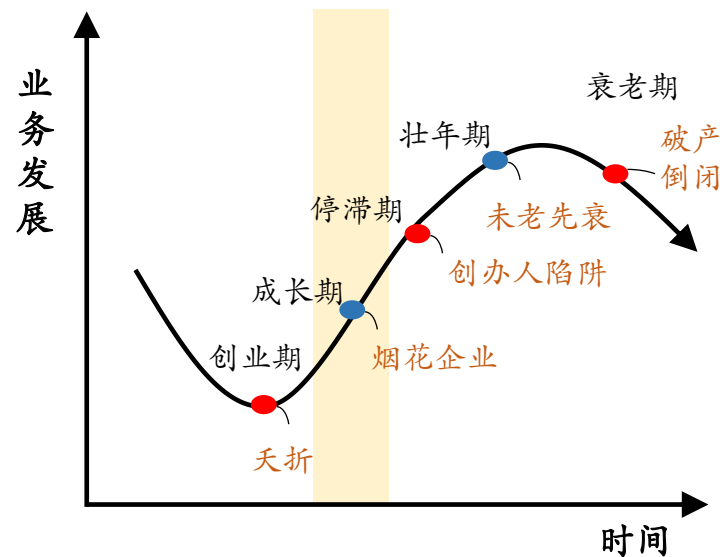


## 成长型企业

# ★ 持续的收入增长以及利润增长



## 超额利润激励机制

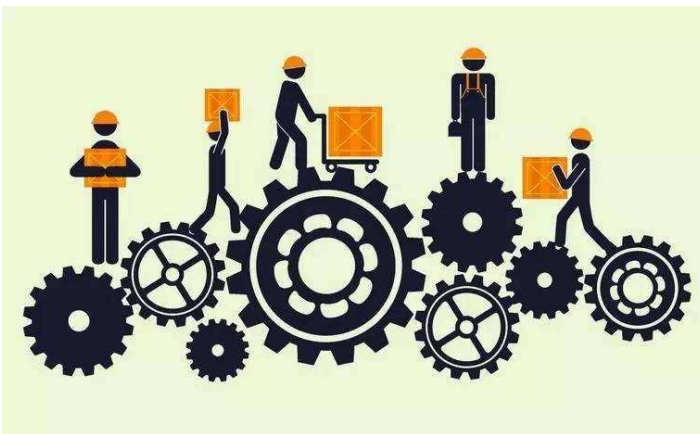




# 成熟型企业



市场份额及地位保持稳固



产品的升级换代与自我颠覆

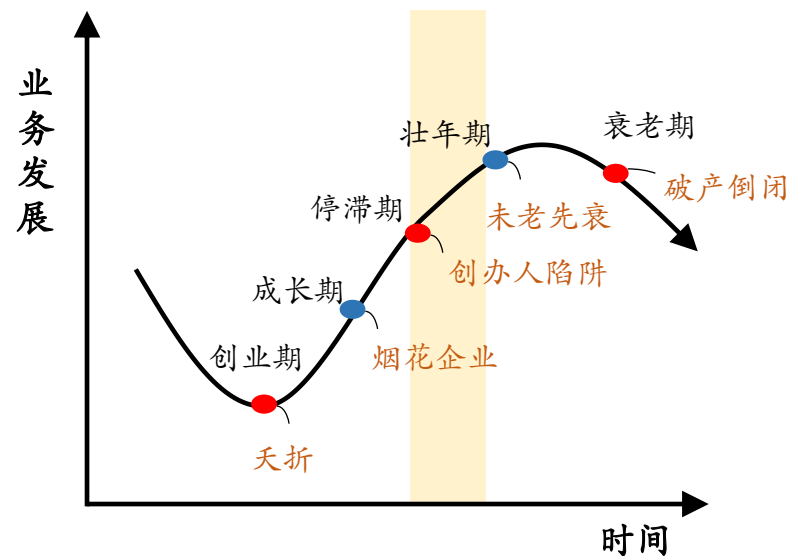


ROE的高位稳定以及净现金流的持续健康



成本节约奖

技术迭代与创新奖





# 技术领先型企业



“跑马圈地”的势力范围大小

全球战略客户及核心客户的项目获取能力

扩大市场占有率与品牌影响力



影响力

核心科研、市场项目人才的保留策略

行业标杆奖

“黄金”股权



核心要素  
产品迭代及技术的自我颠覆



## 非核心业务的企业



为核心业务发展提供服务与支持、配套与协同效应，严格控制其新增投资规模，强调现金流健康与风险的控制



授让不高于30%股权给到管理层（历史贡献者为主），增强企业运行长期稳健，输职业平台上的“内部事业”平台

管理层持股

内资合资企业





员工处于不同的成长阶段，需要结合其岗位价值（关键、核心岗位）及实际的贡献大小，设定不同的激励策略

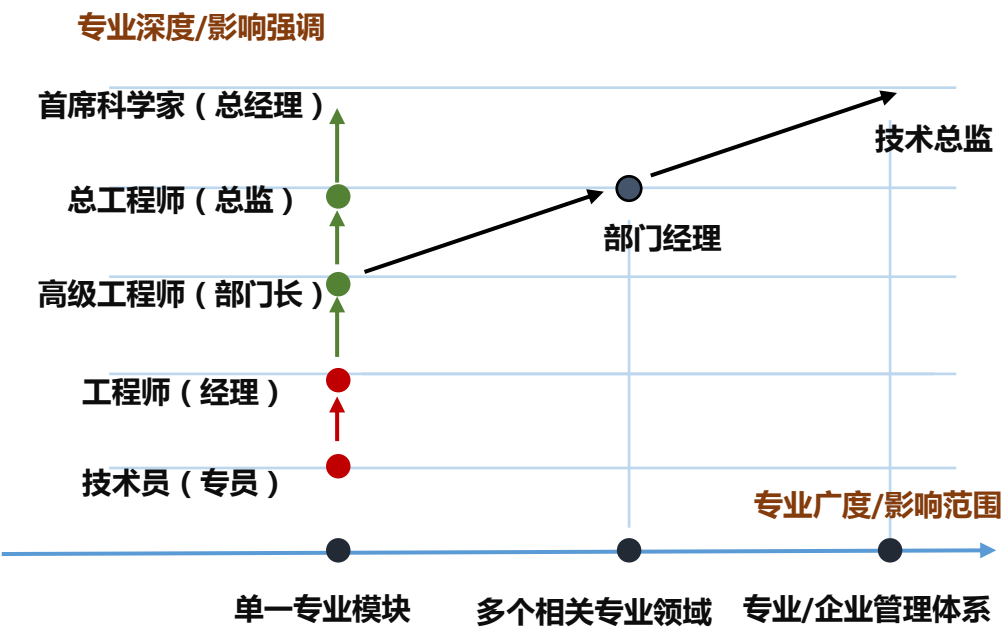
战略规划、经营策略、组织变革

经营运作，体系架构构建

指导日常个运作，设计、优化

独立执行常规项目

指导下执行常规项目



## ■ 关键人才

指在某一领域对企业的生存和发展起着**决定性作用**的人才。如关键人才离职马上会给公司造成直接损失，损失可能无法修复。甚至造成项目终止或放弃、企业的经营结果急剧恶化等。



## ■ 核心人才



指在某一领域对企业的成长与发展起到强有力**快速推动或者提升作用**的人才。如核心人才离职虽对业务或者项目的结果不会造成致命的损伤，但是会导致业务或者项目无法按计划完成或者在完成的质量、效果上产生直接的负面影响；且为找到合格的内外可替代人选，无论在招募的难度或培育周期上均显得无比困难或代价较大。



## 激励策略:青年才俊

入司3年

入司5年



### 员工处于不同的成长阶段制定不同的激励策略

结合其岗位价值（关键、核心岗位）及实际的贡献大小



## 激励策略:关键核心岗位

科技创新奖



管理创新奖

集团公司

业务单元

突破与创新类

价值贡献类

改善与提升类

维持或跟踪类

概念变成现实

超越战略目标

助力业务成长

风险可控能力

内部标杆

空前卓越

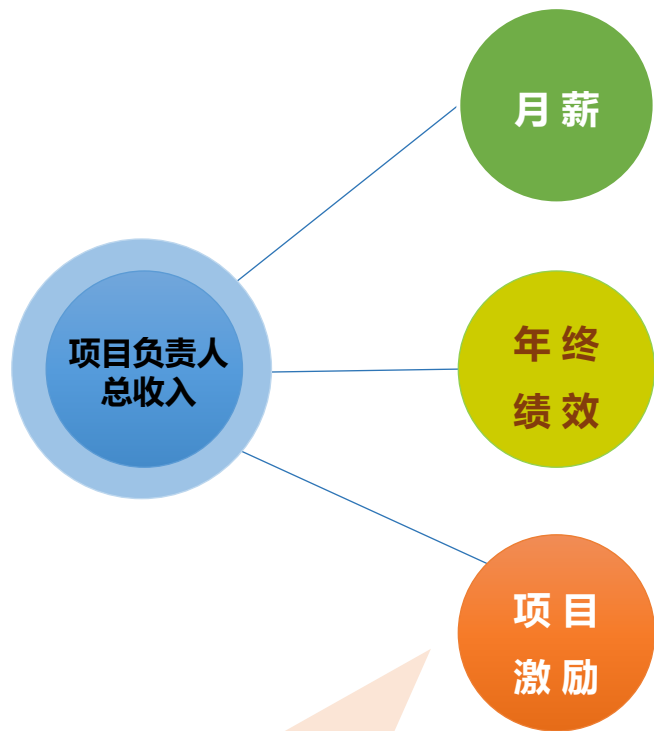
组织流程优化

高位健康运行

对当下已经产生的贡献，给予及时的评估、复盘与肯定



# 激励策略:战略项目经理



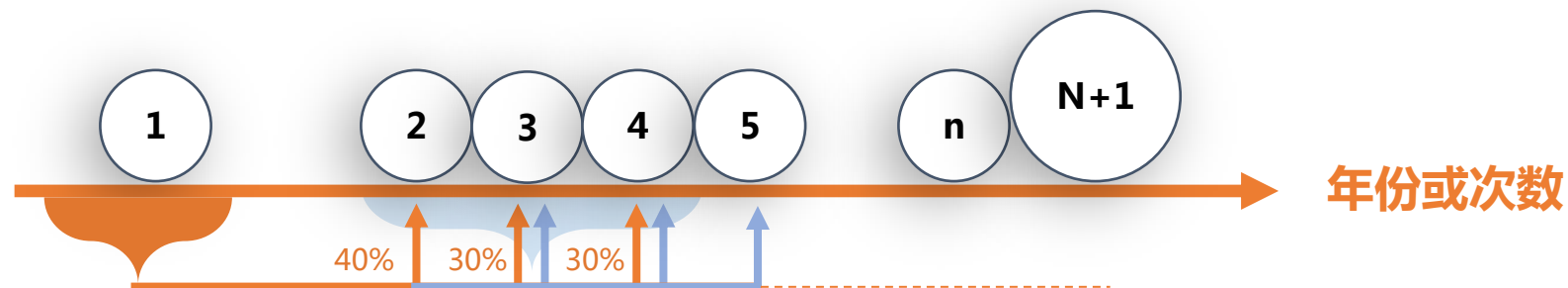
## 定薪原则：岗位价值

- 资产规模
- 行业特点
- 人员数量
- 管理复杂度
- 上年度绩效结果

$$\text{当年标准年薪} = \text{当年月薪} * 12 + \text{年终绩效考核基数}$$

## 按年度约定指标考核

(月度累计发放50%-80%，年终考核后再发放剩余部分)



## 项目价值评价维度：

- 1、项目产品生命周期内销售总收入
- 2、项目产品生命周期内总利润贡献
- 3、项目的战略价值（产品或客户）
- 4、项目研发的创新程度
- 5、市场获取难易程度（竞争格局）

- 第一年累计项目奖励额在第2、3、4年按照约定比例发放、以此类推；
- 某项目经评估后的激励额，后续按照项目关键时间节点进行评估后，按约定分步进行激励，直至SOP后3个月为止；期间共分3次进行评估与发放



## 激励策略:业务单元或集团中高管

集团总部核心骨干：价值贡献奖

业务单元经营班子成员：绩效奖、  
项目奖、超额利润奖、股权收益

集团高管：  
控股集团股权激励，卓越者可成为集  
团自然人股东





# 股权管理的策略



干股

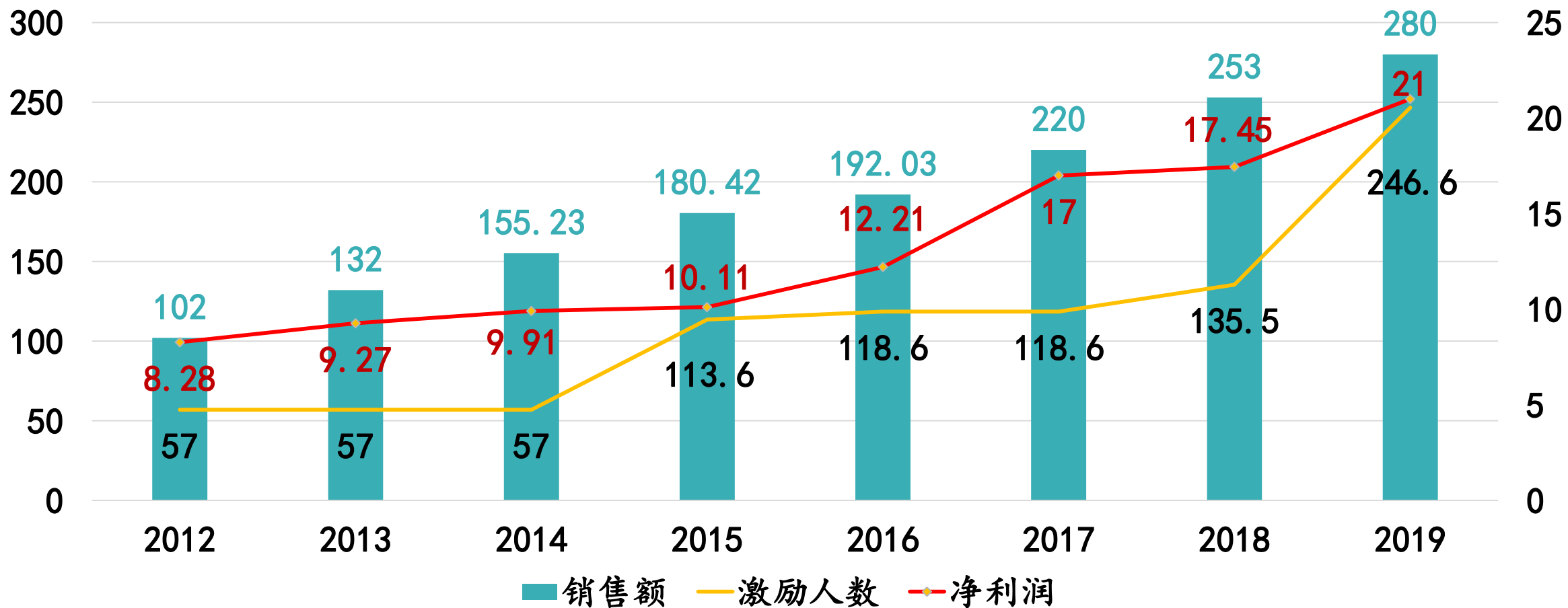


实股

增资

黄金股权

单位：亿元



三花控股集团有限公司整体发展

THANKS



发展智能低碳经济

营造绿色品质环境