



智享会
HR Excellence
Center



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

网站：www.hrecchina.org





中化国际关键人才激励计划

(多元化激励探索)

2020年11月

CONTENTS

- 1 发展战略
- 2 定义关键人才
- 3 关键人才激励计划
- 4 计划推进与资源保障

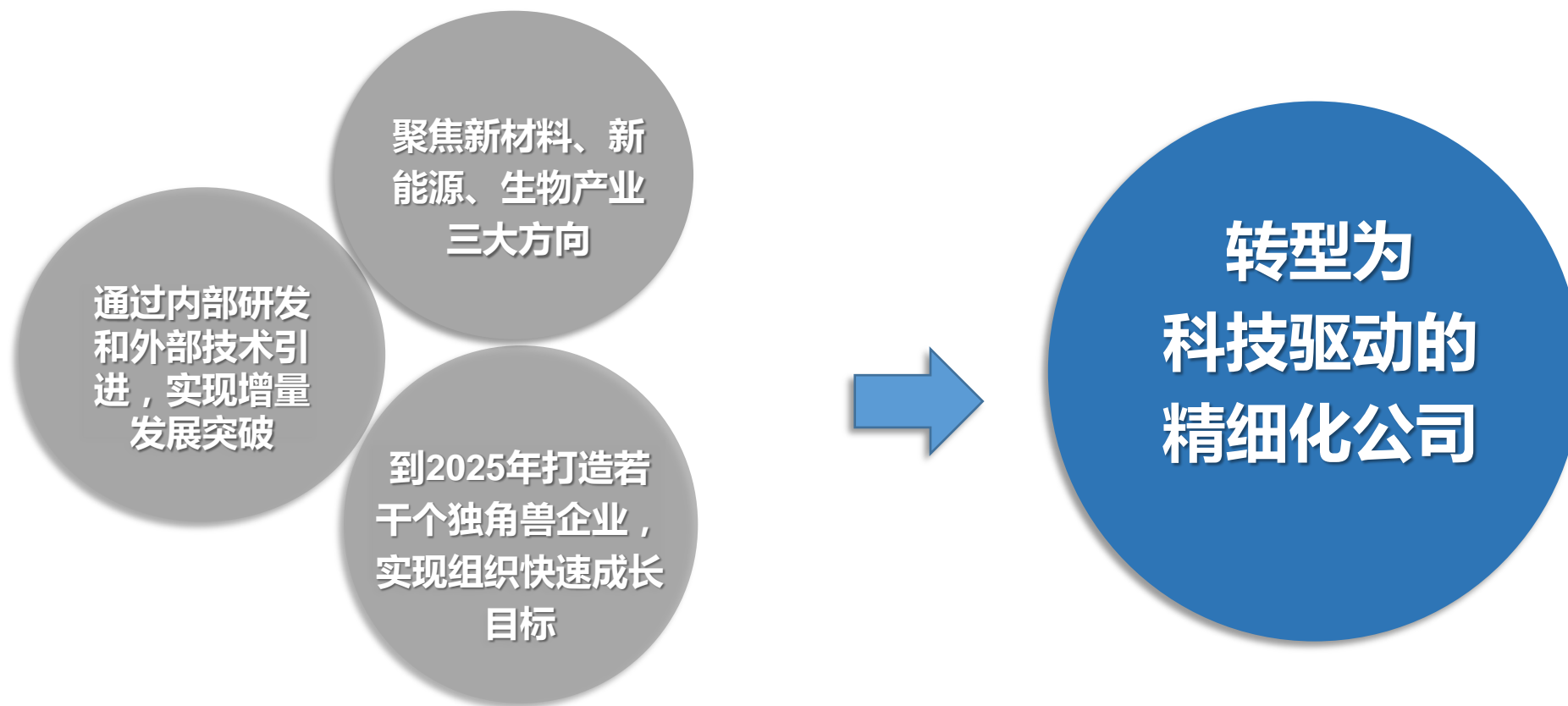


1

发展战略

一、发展战略

2018年，基于行业格局和竞争形势分析，中化国际制定了全新的发展战略，并定义了战略实施的关键路径：





2

定义关键人才

二、定义关键人才

为实现业务的快速成长，达成转型战略目标，需要吸引、激励和保留关键人才：

- 核心业务领导人
- 创新业务团队
- 关键研发人员



3

关键人才
激励计划

三、关键人才激励计划

关键人才	激励计划	激励目标
核心业务领导人	股权激励 超额利润分享（GPS）	业务成长
创新业务团队	项目奖励 风险抵押金	新业务成功
关键研发人员	研发项目奖励 利润分享&股权激励 模拟股权	产品研发与商业化

三、关键人才激励计划

1、股权激励（限制性股票）

激励对象：核心业务领导人

要点：激励对象以折扣价格购买公司股票，锁定期满后，如考核业绩指标达成，可以按市场价格出售。

要素	激励计划要点
激励对象	上市公司高管、关键人才（257人）
授予数量	公司总股本的2.18%（可预留10%未来授予）
授予价格	公允市场价格60%
锁定期	锁定二年，锁定期满后，分三期解锁，每年1/3
考核目标	利润增长率、资产回报率、EVA
退出机制	员工离职或业绩不达标，公司回购注销

三、关键人才激励计划

2、超额利润分享奖励（GPS）

激励对象：核心业务领导人

激励目标：激励核心业务持续成长

要点：从公司超额利润中提取一定比例奖金，对核心业务管理团队进行奖励。

- 激励对象：核心业务管理团队
- 奖励条件：净利润超过历史基准值（上年和过去三年平均值取高）
- 激励额度：
 - 超基准值0-20%部分：提取比例8%
 - 超基准值20%-50%部分：提取比例12%
 - 超基准值50%部分，提取比例20%

三、关键人才激励计划

3、重大项目奖励

激励对象：新业务团队

激励目标：促进新业务成功

要点：针对重要新业务，设置的项目奖励

- 科技类创新项目根据创新项目的技术创新程度和项目经济价值进行评估，目标奖励额度最高**不超过500万元**
- 非科技类创新项目根据复杂度和战略重要度进行评估，目标奖励额度建议，最高**不超过200万元**

单位：万元

创新程度 复杂度	国际领先	科技：300 非科技：120	科技：400 非科技：160	科技：500 非科技：200
	国内领先	科技：200 非科技：80	科技：300 非科技：120	科技：400 非科技：160
	行业领先	科技：100 非科技：40	科技：200 非科技：80	科技：300 非科技：120
		经济价值：3000万-1个亿 战略重要度：一般	1-3个亿	大于3个亿 高

三、关键人才激励计划

4、风险抵押金

激励对象：新业务团队

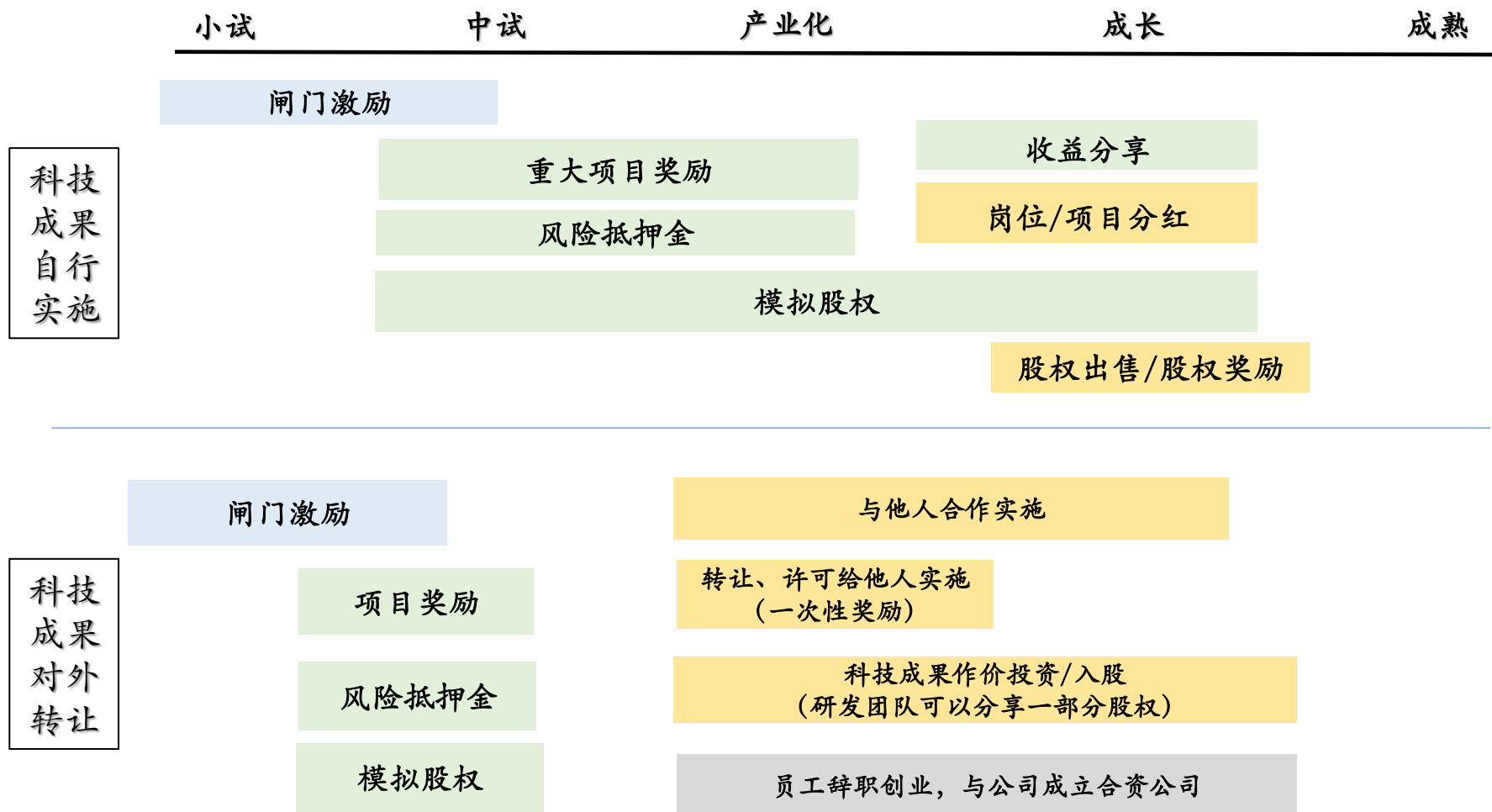
激励目标：激励新业务成功，降低风险

要点：激励对象缴纳风险抵押金，与新业务形成利益绑定机制

要素	激励计划要点
激励对象	项目管理团队，项目核心成员，包含研发、生产和销售
风险抵押金	根据项目复杂度和参加人数，不超过激励对象年薪40% (现金缴纳或奖金递延)
考核指标	投资预算控制、产品质量、客户认证、利润达成
奖励额度	不超过风险抵押金的三倍，具体根据项目重要度和复杂度
奖金兑现	项目失败或出现重大事故，风险抵押金不返还 项目目标达成，验收后兑现奖金

三、关键人才激励计划

5、研发项目奖励



三、关键人才激励计划

6、利润分享&股权奖励

- 公司从创新项目的盈利中，提取一定比例，面向项目核心团队进行分享。
- 科技成果产业化项目可以从项目开始盈利起**3-5年**，从项目**净收益**中提取**5-20%**进行分享。技改项目可以一次性从量产后一年内毛利增加值中，**一次性**提取**1-3%**进行分享。
- 商业模式创新项目，初创业务可以从项目开始盈利起**3年内**，从**净利润**中提取**5%-15%**进行分享；存量业务可以从**净利润增量**中提取**5%-15%**进行分享，分享周期原则上不超过3年。

三、关键人才激励计划

7、模拟股权

激励对象：研发人员或创新业务

要点：指通过员工奖金递延或现金缴纳，形成一定的模拟股权，并参照股权的形式享受分红权或者增值权

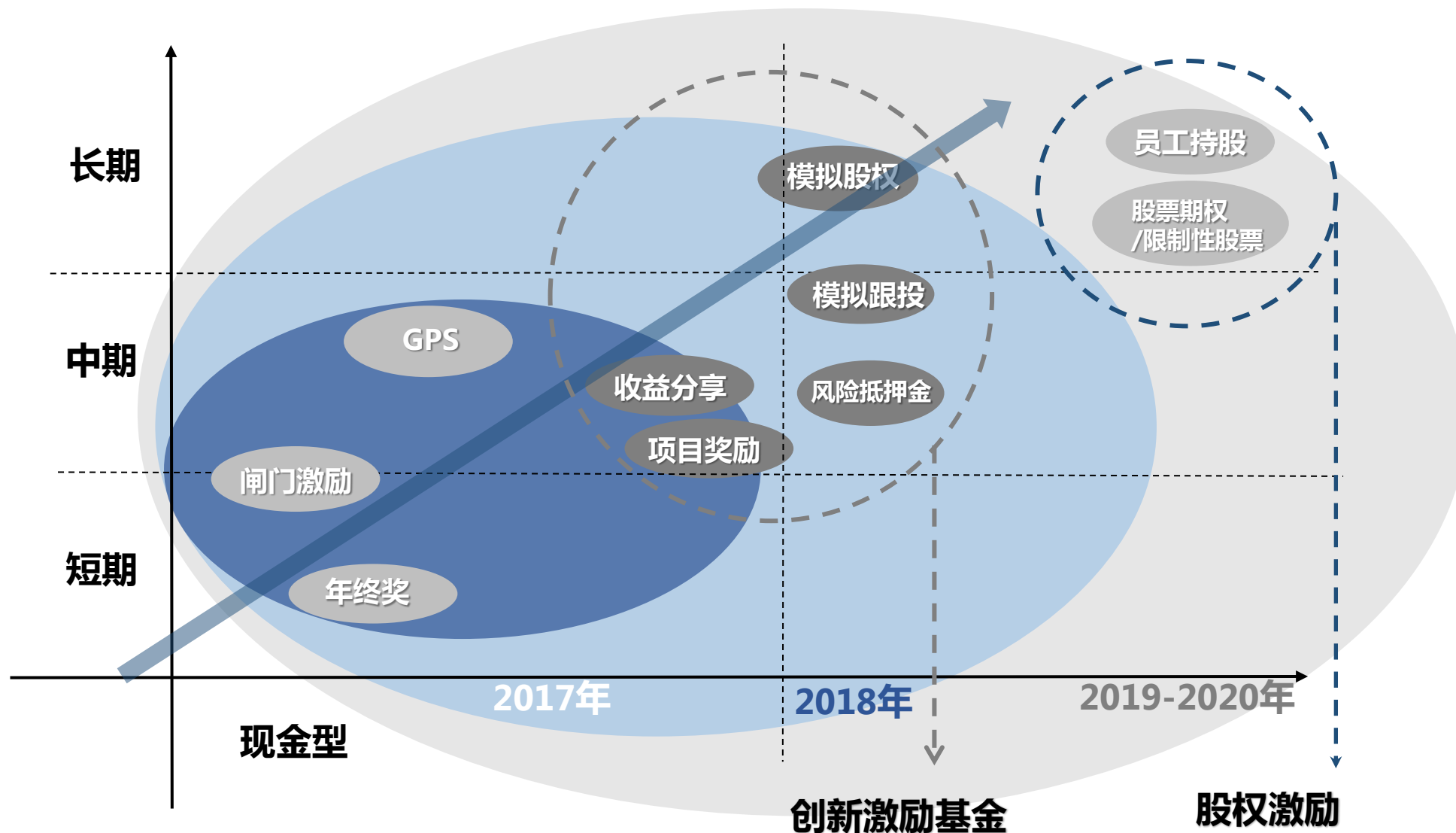
- **员工参与模拟股权比例原则上不超过30%。对科技类项目核心团队和商业模式初创团队，可按一定比例进行模拟智力配股，智力配股后员工总模拟股比原则上不超过50%**
- 科技类项目，在技术攻关或产品研发阶段，可按虚拟股权的**2-3倍**进行智力配股；对于尚未产业化处于技术孵化、工程化或迭代优化阶段的项目，可按所持虚拟股权的**1-2倍**进行智力配股；对于处于成果转化或产业化阶段的技术，可按所持虚拟股权的**0.5-1倍**进行智力配股
- 非科技类项目，初创阶段的项目智力配股不超过所持虚拟股权的**1倍**；发展阶段智力配股不超过所持虚拟股权的**0.5倍**；稳定盈利后，原则上**不开展**智力配股。



4

计划推进与
资源保障

四、计划推进与资源保障



四、计划推进与资源保障

为支持激励计划实施，公司成立了创新激励基金，计划三年内投入2亿，撬动20亿增量利润

