



# 第十八届中国薪酬福利年会

2021年4月13-14日，北京





## 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)





# 蒙牛多元化激励体系分享

分享人：蒙牛乳业任春梅

# 目 录

- 1 文化重塑
- 2 战略导向
- 3 战略解码
- 4 激励体系
- 5 案例分享

# 1 | 文化重塑

从草原牛

走向世界牛

从中国一流到世界一流

## ► 愿景

草原牛，世界牛，全球至爱，营养二十亿消费者

## ► 使命

点滴营养，绽放每个生命

## ► 核心价值观

消费者第一第一第一

异想才能天开

让牛人绽放

正直立本

诚信立事

## 战略领导力（洞察力、决断力、执行力）



# 3

## 战略解码

集团战略层层解码，形成组织绩效及个人绩效KPI，通过指标的层层监控与考评，驱动公司绩效提升

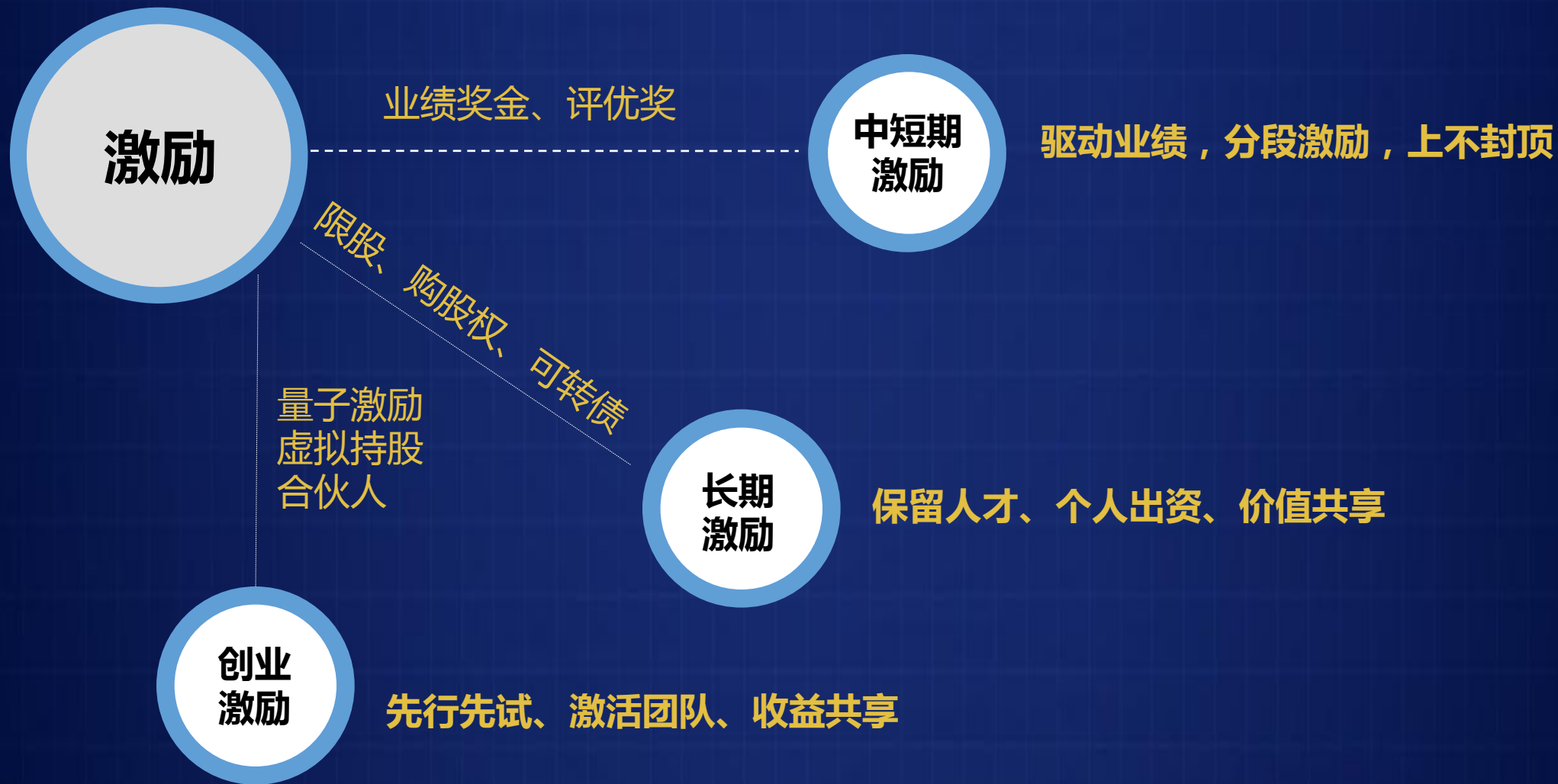
集团战略 → 战略解码 → 指标体系 → 组织绩效 → 个人绩效

愿景  
使命  
战略



组织绩效	评定标准
卓越	VS 队友 VS 对手 VS 行业
优秀	VS 目标 VS 队友
达标	VS 目标
未达标	VS 目标

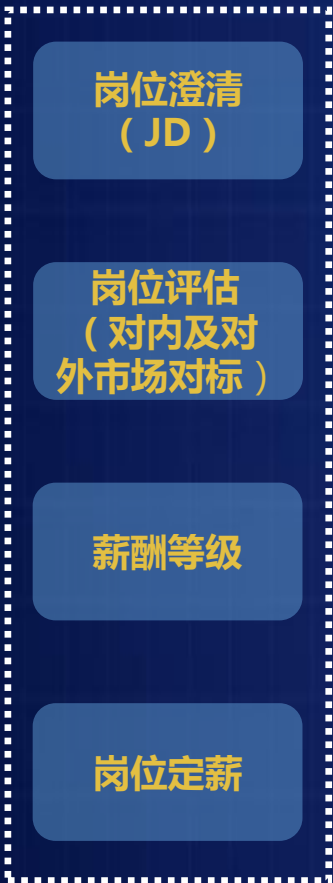
类别	指标	权重	评价标准
财务成功	净利润	**%	-
客户满意	客户投诉率	**%	-
高效运营	产能利用率	**%	-
学习创新	员工辅导率	**%	-
合计	-	100%	-



# 4

## 激励体系—地图

为岗位付薪



- 个人业绩奖金
- 个人绩效等级

- 个人绩效等级分布
- 组织总激励包分配

为绩效付薪

- 业绩奖金
- 评优奖
- 长期激励
- 晋升/岗位调整
- 调薪
- 高潜人才识别



## 敏捷、创新激励案例分享

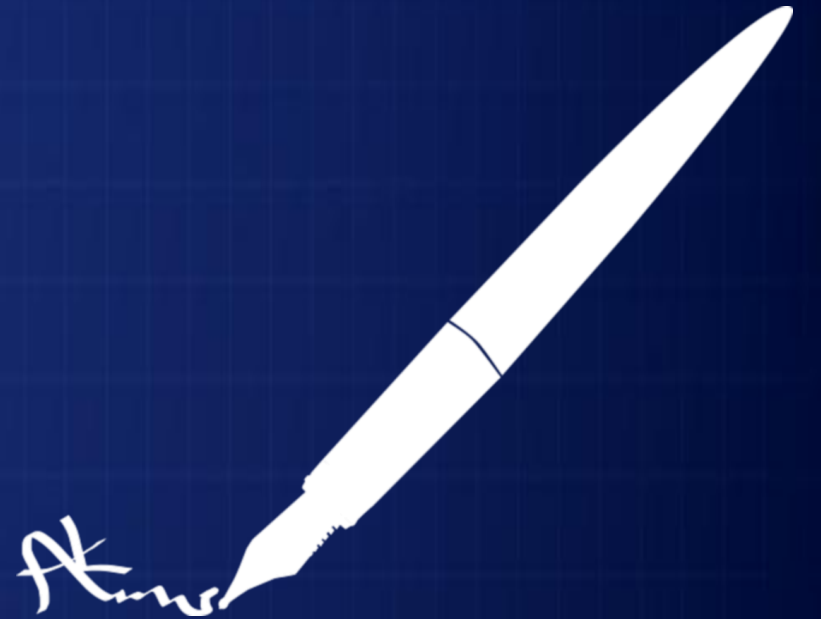
我们一直在思考

---

如何持续提升组织价值？

如何持续激活员工潜能？

如何实现组织与员工共赢？



# 5

## 案例分享—虚拟持股

突破机制，授予虚拟股权，激活团队，高价值共享

关键要素	规则	实施计划																
<b>时间安排</b>	<b>授予/归属/兑现：节奏灵活制定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一次授予，一次归属</li> <li>一次授予，分批归属</li> <li>分批授予，分批归属</li> <li>分批授予，一次归属</li> </ul>	<p>三年战略考核期</p> <p>2020年 2021年 2022年 2023年 2024年 2025年</p> <p>① 授予 (2020年) → 归属 (2021年) → 兑现 (2020年个人绩效)</p> <p>② 授予 (2021年) → 归属 (2022年) → 兑现 (2021年个人绩效)</p> <p>③ 授予 (2022年) → 归属 (2023年) → 兑现 (2022年个人绩效)</p>																
<b>绩效链接</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司组织绩效</li> <li>员工个人绩效</li> </ul>																	
<b>退出机制</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>劳动关系终止</li> <li>劳动关系未终止</li> <li>要约变化</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>特殊情况</th> <th>已授予的奖励</th> <th>未授予的奖励</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">劳动关系未终止</td> <td>升职</td> <td>• 不作调整</td> </tr> <tr> <td>降职</td> <td>• 已兑现部分不作调整</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">劳动关系终止</td> <td>主动离职</td> <td>• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废</td> </tr> <tr> <td>被动离职</td> <td>• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废；若对公司造成损失，公司有权进行追偿</td> </tr> <tr> <td>发生要约变化</td> <td>• 按计划时间进行兑现</td> <td>• 由董事会商议决定，选择继续/终止计划或替代奖励方案</td> </tr> </tbody> </table>	特殊情况	已授予的奖励	未授予的奖励	劳动关系未终止	升职	• 不作调整	降职	• 已兑现部分不作调整	劳动关系终止	主动离职	• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废	被动离职	• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废；若对公司造成损失，公司有权进行追偿	发生要约变化	• 按计划时间进行兑现	• 由董事会商议决定，选择继续/终止计划或替代奖励方案
特殊情况	已授予的奖励	未授予的奖励																
劳动关系未终止	升职	• 不作调整																
	降职	• 已兑现部分不作调整																
劳动关系终止	主动离职	• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废																
	被动离职	• 已兑现部分不作调整，未兑现部分即时作废；若对公司造成损失，公司有权进行追偿																
发生要约变化	• 按计划时间进行兑现	• 由董事会商议决定，选择继续/终止计划或替代奖励方案																

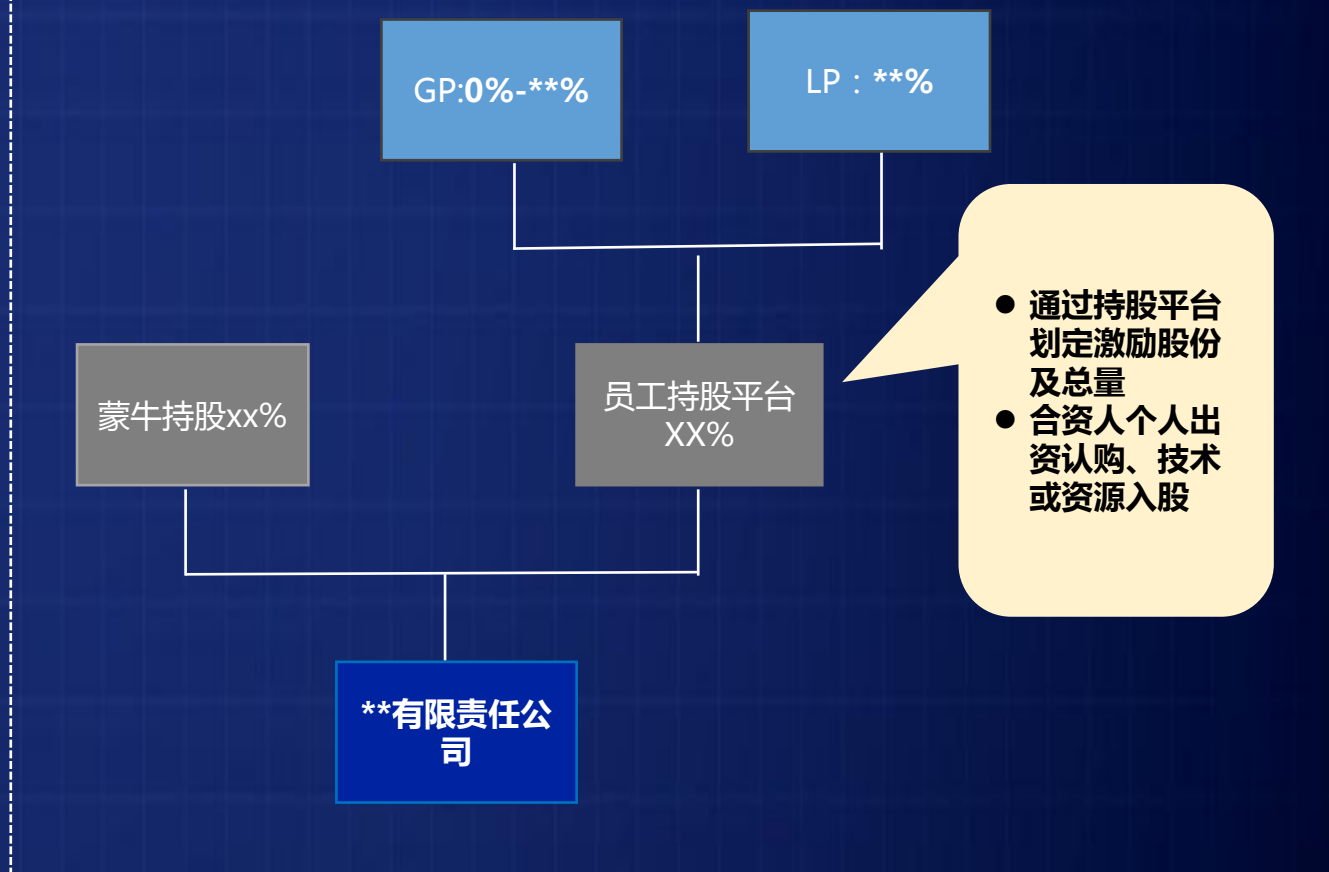
## 5

## 案例分享—合伙人制

激发创业精神，团队出资，利益捆绑，高价值共享

- 1. 股权结构：**初始资产估值，特定群体通过出资（包括技术&资源）持有员工持股平台股份；
- 2. 绩效关联：**关联年度经营业绩目标达成；
- 3. 员工收益：**根据本人持有股票享受对应的分红权和股权增值收益权；
- 4. 退出机制：**
  - 1) 团队退出：**并购、上市、公司回购/融资；
  - 2) 个人退出：**
    - ✓ **离职：**持股失效or协议保留or等值兑现；
    - ✓ **退休：**协议保留or等值兑现；
    - ✓ **严重失职、违法等情况：**持股失效。

股权结构模型举例：

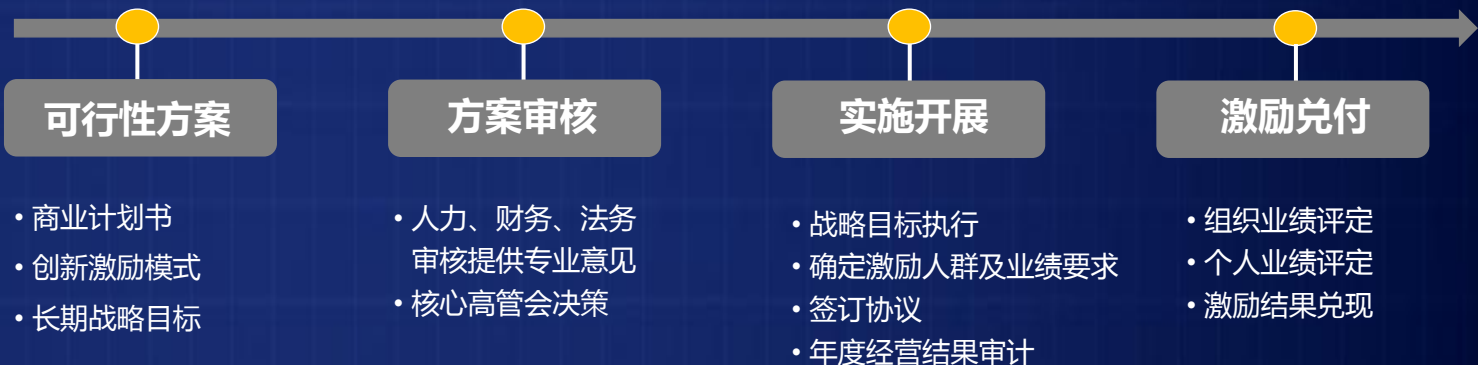


## 适用组织

- 新赛道孵化业务
- 颠覆式创新创业单位
- 合资公司
- 成熟业务模式突破

## 运作机制

## 1. 申请及执行流程



## 2. 落地策略支持

## 平台支持

- ◆ 人权：支持团队组建，用人授权；
- ◆ 财权：财务授权规则；
- ◆ 平台：集团共享资源；

## 方案支持

- ◆ 成功案例及经验分享；
- ◆ 集团方案及授权说明；
- ◆ 持股及合伙股权协议模板；
- ◆ 年度审计；

## 其它支持

- ◆ 退出机制；
- ◆ 人才项目培养；
- ◆ 工具赋能；

划小单位，自主经营，独立核算、自负盈亏

自主经营

授权精准

独立核算

创造效益

有效激励

划小单元  
自负盈亏  
人人成为经营者

责权利匹配  
人、财、务

明确目标  
关联报表  
核算流程  
精准核算复盘

开源：向产业链、  
产品、渠道、绩效、  
管理等要效益；  
节流：成本节约、  
费用降低等

激发每个小单元挑  
战高目标；  
科学评估业绩，给  
予价值认可

敏捷

激活

赋能

谢谢