

# 虚拟股权激励的应用实践分享

松下电器 中国·东北亚社

住建空间事业部 人事总务中心

2024年3月28日

- 1 . 松下在中国地域的事业介绍
- 2 . 推行长期激励的背景及必要性
- 3 . 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
- 4 . （案例）虚拟股权激励实践案例
- 5 . 挑战与反思

1. 松下在中国地域的事业介绍
2. 推行长期激励的背景及必要性
3. 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
4. (案例) 虚拟股权激励实践案例
5. 挑战与反思

在华拥有近6万员工、70家以上的企业

中国东北亚地区事业规模1100亿元

事业涵盖住宅、家电、冷链、零部件、汽车电子、互联解决方案等多个领域

全球销售额4800亿元

松下集团是全球领先的制造企业，1918年创业以来，以提高人类生活水平和发展世界文化为己任，不断创新，追求卓越

## 空调新风

中央空调  
空气净化器  
浴霸·ERV  
全屋净水系统



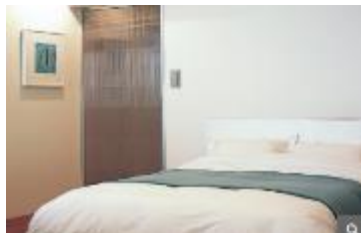
## 住宅设备

厨房·阳台·卫浴  
收纳橱柜  
智能坐便器  
BIK家电



## 建筑电气

开关·插座  
智能家居系统  
配电箱·电动工具  
电子锁



## 照明

住宅照明  
适景光系统  
非住宅照明



## 门控安防

自动门  
轨道交通



## 提供空间价值

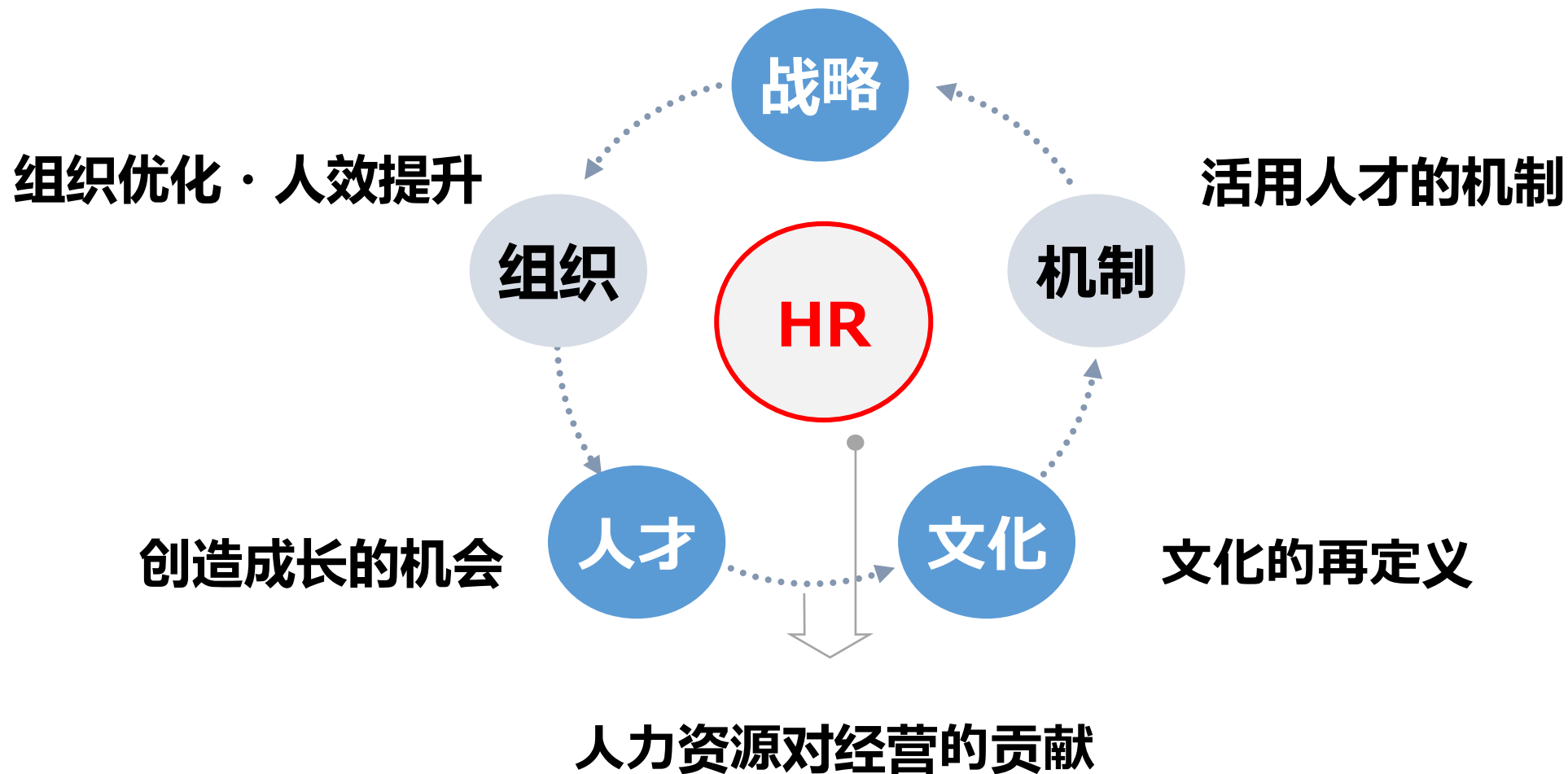
通过多种产品的组合，打造舒适空间，  
通过智能感应技术实现最适宜的环境控制。



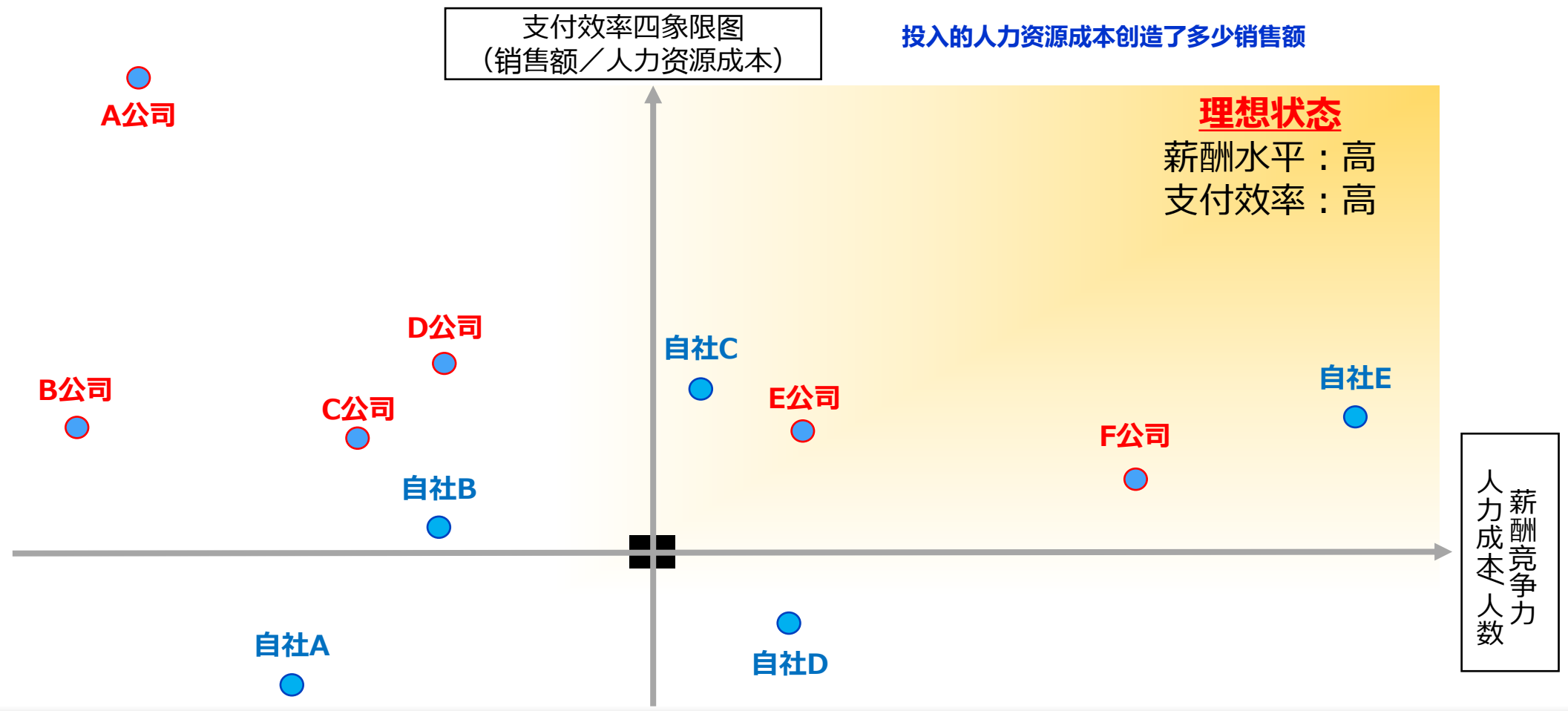


- 1 . 松下在中国地域的事业介绍
- 2 . 推行长期激励的背景及必要性**
- 3 . 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
- 4 . （案例）虚拟股权激励实践案例
- 5 . 挑战与反思

通过组织·人材·文化·机制支持组织战略目标的实现



### 支付效率和同行业公司比较



支付效率和其他行业标杆企业比较有较大的差距，人力资本投产比存在课题

**公司整体的人力成本率较高 ⇒ 员工对薪酬福利并不满意**

**组织臃肿、层级繁多 ⇒ 成本增加、竞争力下降**

**业务流程的不清晰 ⇒ 工作效率低下**

**人才投入不足 ⇒ 成长领域的业务受到阻碍**

**IT化程度等等.....**

通过「人力效能的提升」和「薪酬竞争力的强化」实现  
业务的成长&员工激励

共同指标



具体措施

支付效率

薪酬竞争力

销售 / 人力成本

人力成本 / 人数

薪酬固浮比的调整

业务调整·设备投资

人力资源的整合投资

流程简化、效率化活动

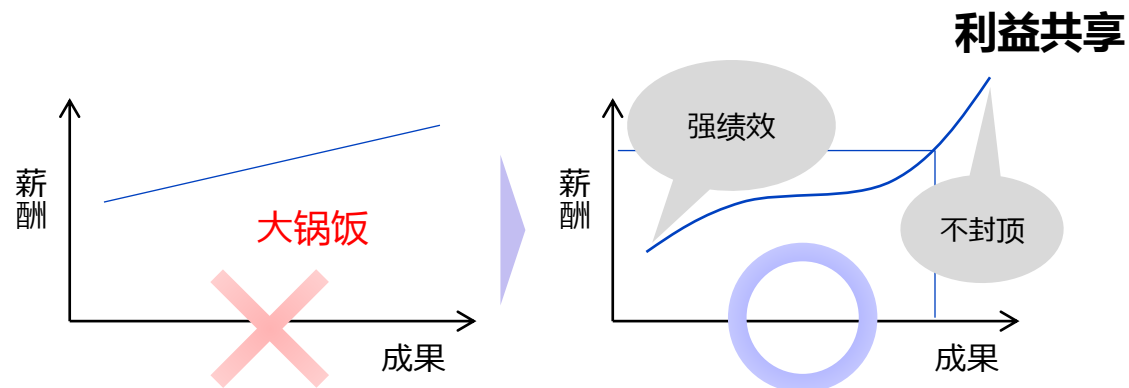
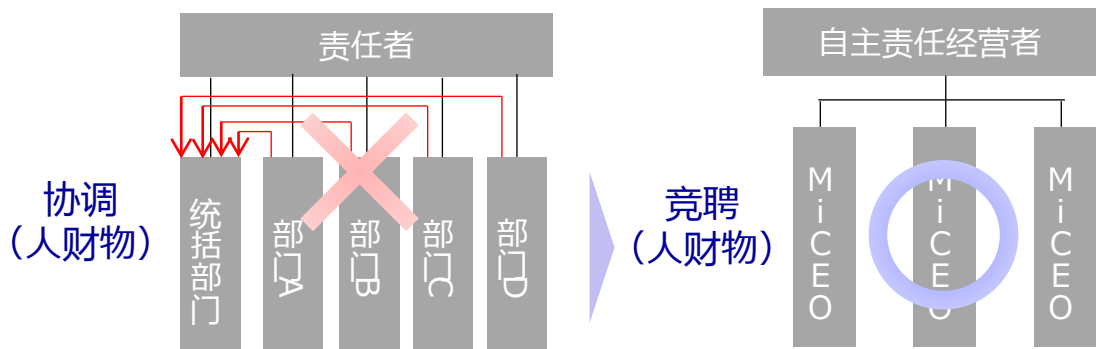
## 松下经营的原点：贯彻自主责任经营

自主责任经营是松下电器经营的重要特征之一，也是培养人才的摇篮。

通过「人」和「激励机制」实现自主责任经营

明确的权限、资源的授予

弹性薪酬机制



- 1 . 松下在中国地域的事业介绍
- 2 . 推行长期激励的背景及必要性
- 3 . 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
- 4 . （案例）虚拟股权激励实践案例
- 5 . 挑战与反思

## 保证现有薪酬体系的一致性和平衡性，通过+ $\alpha$ 实现多元化激励

### 现有薪酬体系特点

1. **固定工资占比较高**：注重保障性
2. **呈现年功特点**：大多数公司成立时间较长，员工在职年限比较长
3. **能力工资为主**：针对所具备的能力付薪
4. **奖金主要与团队绩效挂钩**：公开透明的奖金计算规则，根据团队业绩确定奖金资源
5. **非现金福利**：大多数公司具备完善的福利制度，商业保险、年金等

### 弹性薪酬体系调整思路

#### 保障固定薪酬的前提下，提高浮动薪酬，建立弹性薪酬结构

- 加强个人绩效与薪酬的联动、小团队自主责任经营成果的返现，

#### 调薪机制的调整、聚焦核心人才与高绩效员工

- 取消普调机制、去除CPI因素外将调薪资源投入到核心人才及高绩效员工的薪酬调整

#### 管理岗位的竞争上岗，打破年功序列

- 面向竞聘岗位，提供岗位对应薪酬水平，管理岗实行岗位工资或年薪制

#### 与业务同频同速的配套激励制度

- 通过激励改革，提升员工自主经营的积极性，业绩指标导向的短期激励、利益共享
- 通过长期激励（虚拟股权等）的导入实现员工与企业的共同成长、长期人才保留

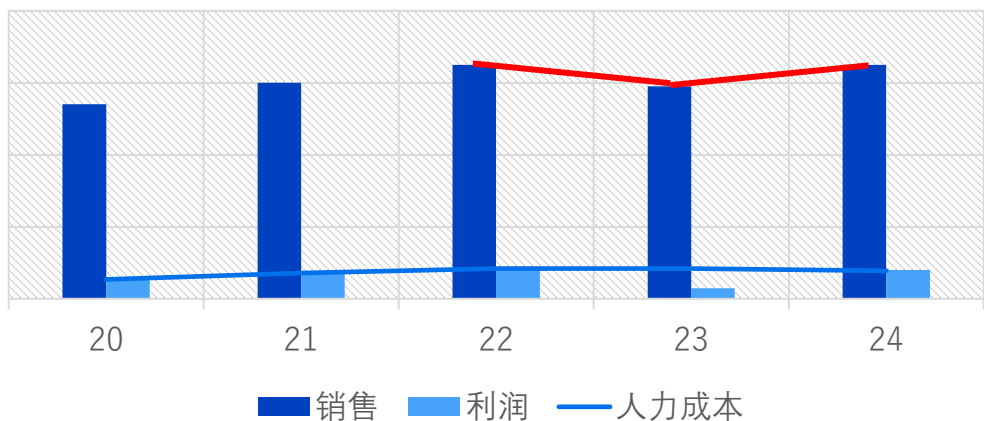
<p>目的</p>	<p>1.贯彻全员自主经营的理念，让员工以经营者的身份参与经营，公司与员工贡献年度经营成果 2.最大限度地发挥员工的潜能，提高【公司利益=个人利益】意识，强化团队合作 3.强化制造业的QCD，提高生产效率，推动未来业绩的增长和发展</p>
<p>特点</p>	<p><b>非上市公司</b> 股权激励的设置与条件比较灵活，限制条件较少。</p> <p><b>不与资本金挂钩</b> 非实质性的股权，无法与实际资本产生关系。</p> <p><b>不与市值挂钩</b> 没有上市的情况下，股权与企业市值没有直接的关联。</p>

- 1 . 松下在中国地域的事业介绍
- 2 . 推行长期激励的背景及必要性
- 3 . 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
- 4 . (案例) 虚拟股权激励实践案例**
- 5 . 挑战与反思

## 事业特点

- 以工程项目为主的开制贩一体的BU
- 人力成本增长率高于销售增长

业绩推移图



## 课题及对策

- 工程项目需要核心人员的稳定性
- 控制人力成本的增长，提升生产性



### 着力于BU中长期发展调整薪酬策略

- 将固定薪酬变为与绩效联动的变动薪酬，从而有效控制人力成本的增长



### 与业务同频的激励政策的导入

- 导入长期激励政策，针对核心人员以及特殊激励人群进行激励的同时，将BU利益与员工利益绑定



### 干部选拔导入竞聘制度

- 选拔有能力且能够与事业共进退的优秀人才担任组织管理职，带领团队完成业绩目标

让个人利益与BU发展的长远利益紧密结合，激发员工的奋斗精神，推动BU未来经营业绩，导入虚拟股权激励制度

## 课题

奖金制度注重当期激励，项目众多但存在对象划分及奖励目的不清晰的问题

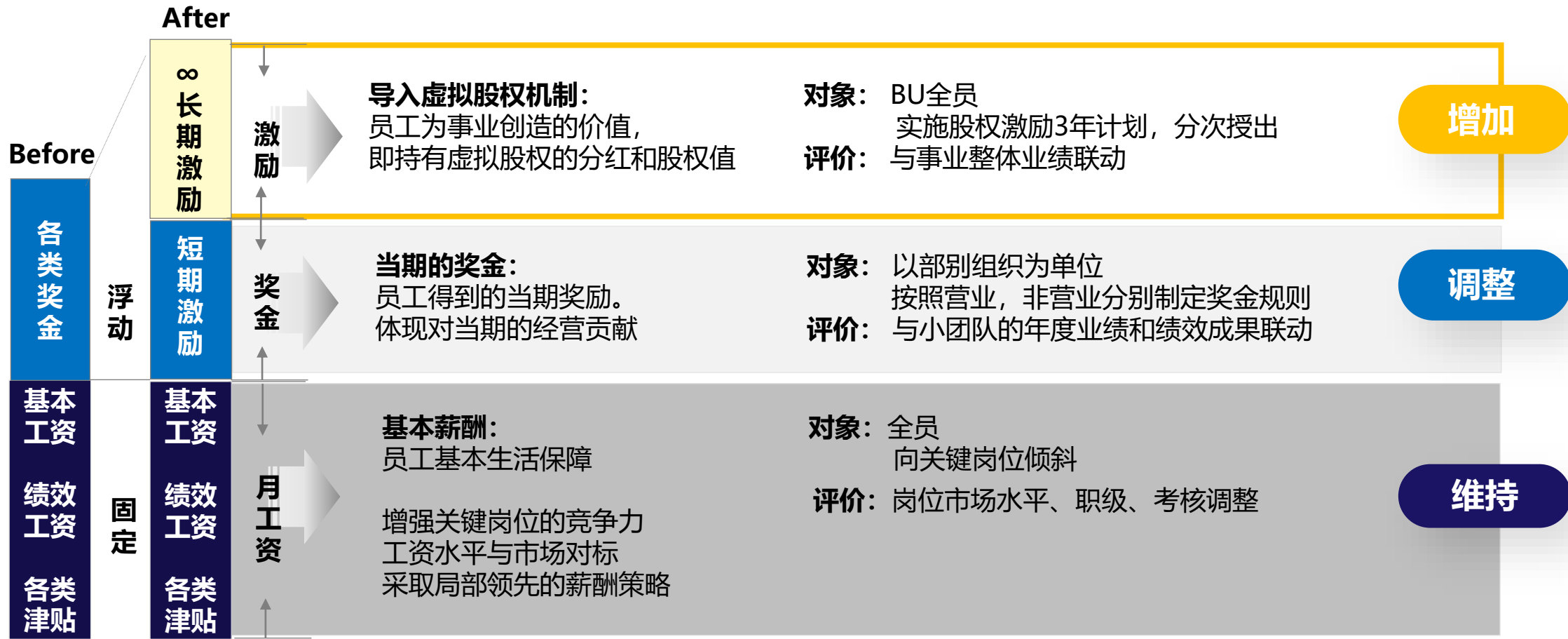
奖金体制与事业整体业绩联动较弱，缺乏激励性



月工资不做调整，将奖金的部分进行整合为短期+长期激励

## 方向

强化小团队激励方式，激发关键岗位竞争力；调整薪酬固浮比提升激励性  
 导入长期激励机制将员工的利益与事业深度绑定，实现利益共享风险共担



激励体系

## ①短期激励

驱动业绩，分段激励

短期激励A (BP内)

短期激励B (不封顶)

BUKPI达成70%  
+  
部门KPI30%

部门别的贡献度

## ②长期激励 (分红+股价增值)

个人出资，价值共享

虚拟股权 (不封顶)

BU整体收益超过计划部分

## ③管理岗竞聘

激发员工的进取心，竞争上岗，保持组织活力  
由任命制变为公开竞聘制，业绩承诺

让个人利益与事业发展的长远利益紧密结合，形成利益共同体，从而激发员工奋斗精神和经营意识，推动事业未来业绩的增长和发展，并提升组织活力。

### 站在员工与事业单元两者的角度设计方案：

事业：重视结果性指标，即**重视利润指标的达成**。把控股数量及分配，保证事业体自身的收益。

员工：员工理解事业单元未来3~5年的战略规划和发展目标，**个人利益与事业单元利益保持一致**。

① **激励对象范围**：事业单元全体员工（签订劳动合同的员工，根据个人意愿）

**管理职**：参与虚拟股权做为岗位**竞聘条件**；

**非管理职**：初期设置〇〇元入股额和标准额两档，**降低入股门槛**；

② **计划周期**：根据BU整体战略规划**设置3年激励期**

③ **享有权利**：

**分红权（利润分红）**：授予激励对象按一定比例分享事业单元超额利润的权利

**增值权（股价增幅收益）**：授予激励根据经营业绩，享受股值升值收益的权利

※激励对象没有虚拟股权的表决权、转让权及继承权。

## 个人出资+公司出资（总股数为固定）

原  
资

分类	个人出资标准	个人持股数量	
管理职	一定标准	(3年个人出资+公司奖励) 合计	BU长代持〇〇% 用于激励新入职员工或核心员工等 员工出资以外的部分由公司出资
非管理职	参与 或 不参与可选择		

股  
权  
增  
减  
值  
/  
退  
出

### 分红

根据业绩每年进行分红

营业利润 > BP: 分红

分红比例根据BP达成程度阶梯式递增  
最高BP超额部分的〇〇%的〇〇%  
以员工持有股权数量为基础进行分红

### 股本增减值

根据每年事业的成长及盈利计算增减值

营业利润 > BP 股价增值

超过部分税后利益〇〇%-〇〇%的〇〇%  
用于股价增值。

营业利润 < BP 股价减值

### 动态管理

**股权分配:** 参照个人职级别、绩效

**股权兑现:**

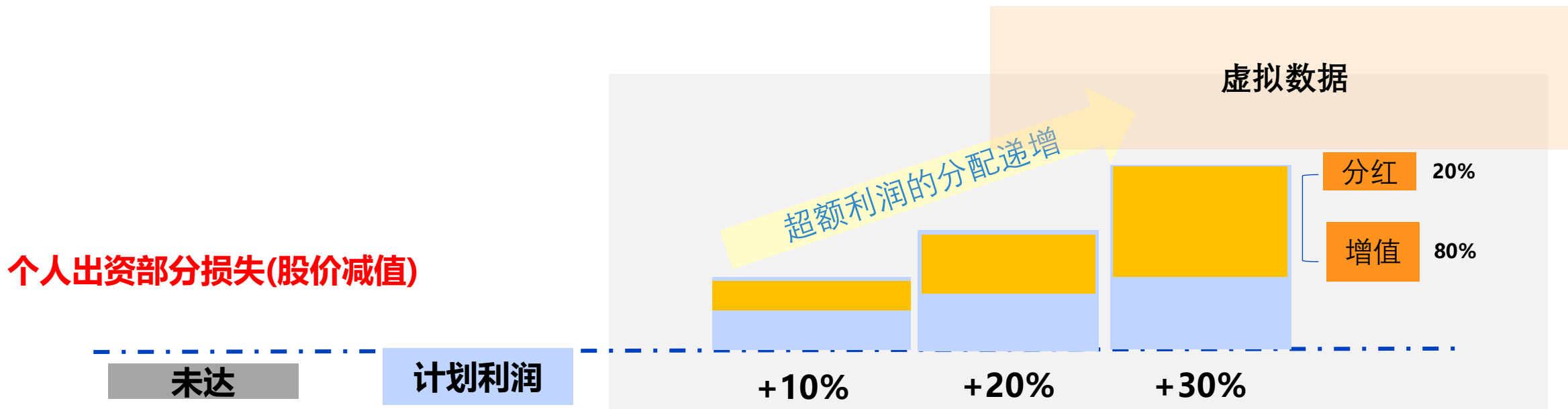
3年激励期限到期后, 按照当年股价以及持股数量进行现金兑现

**非正常退出:**

离职, 集团内调动, 退休等  
按当年股价冻结权益, 激励周期结束后  
可兑现持有的全部虚拟股权。

**分红：**当年度利润超过事业计划时税后利润的部分按照一定比例分红，当年度兑现

**增值兑现：**每年测算股权增值，三年激励期满后按照当时的增值价兑现



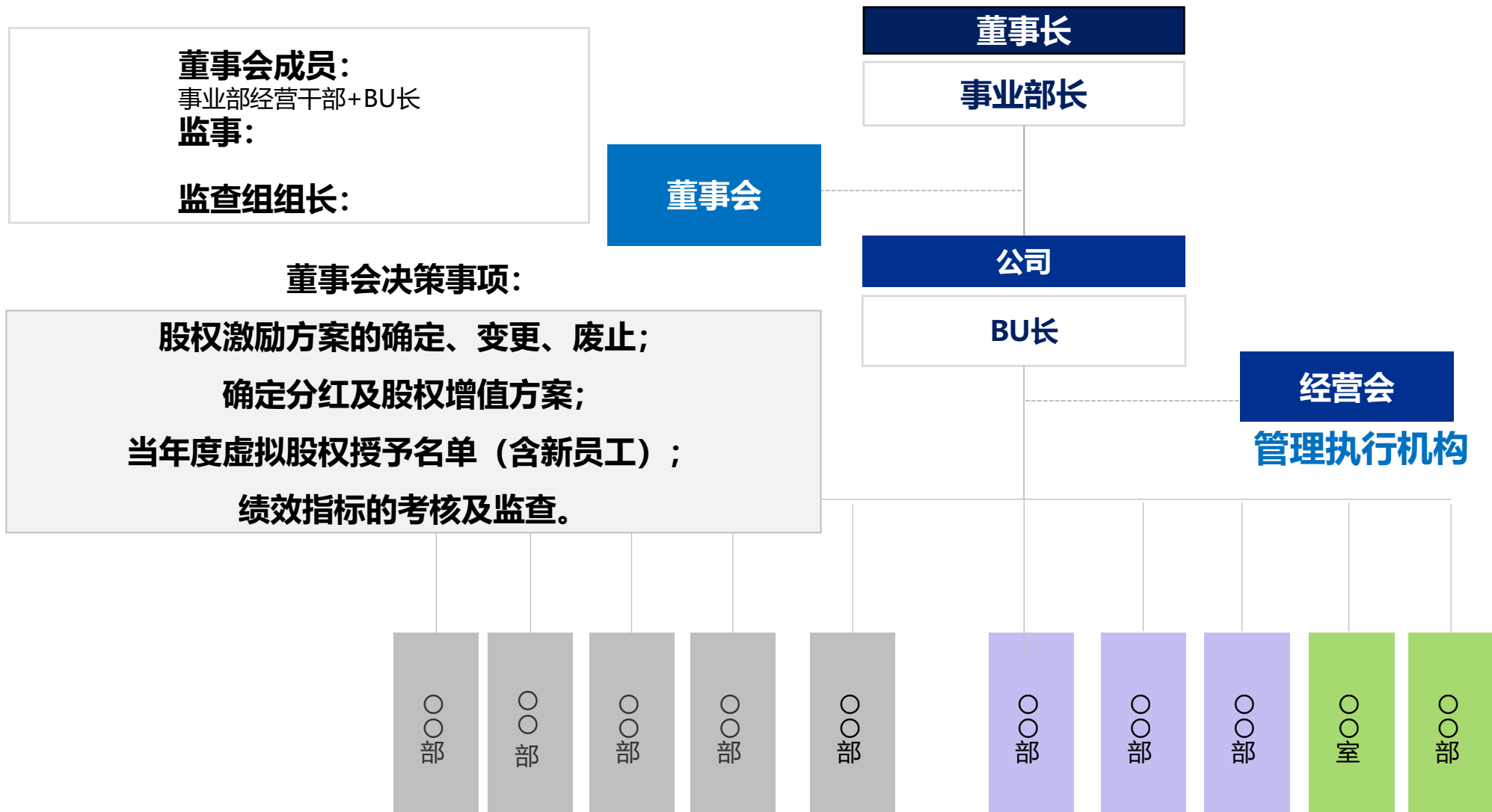
**鼓励员工长期在公司发展，重视中长期事业发展，规避短视行为**

## 年度股权分配

第一年不与绩效挂钩，第二年开始股权分配与员工当年度绩效联动。

职务	职级别基准 (年)	3年计划分配股权 (个人部分)	原资占比	绩效基准系数				
				AA	A	B	C	D
				1.5	1.3	1	0.7	0
本部长	X	X*3年	100%	X*1.5	X*1.3	X	X*0.7	0
部长	X	X*3年		X*1.5	X*1.3	X	X*0.7	0
课长	X	X*3年		X*1.5	X*1.3	X	X*0.7	0
员工	X	X*3年		X*1.5	X*1.3	X	X*0.7	0

虚拟数据



**管控机制：董事会主要以上级单位的经营干部组成，能够更加客观的监督实施**

- 1 . 松下在中国地域的事业介绍
- 2 . 推行长期激励的背景及必要性
- 3 . 股权激励的设计思路、激励手段多元搭配
- 4 . （案例）虚拟股权激励实践案例
- 5 . 挑战与反思

**股权激励导入的时机选择**

**与一般利益共享机制的本质区别**

**外资企业在没有上市预期的情况下，  
对员工的约束力以及未来增值的预期有限**

**发生收益下降，股权减值的情况下，员工关系的处理**

心新相融 共创未来  
Unite to Innovate, Create our Future

**Panasonic**

Worldwide  
Olympic Partner



Worldwide  
Paralympic Partner

