

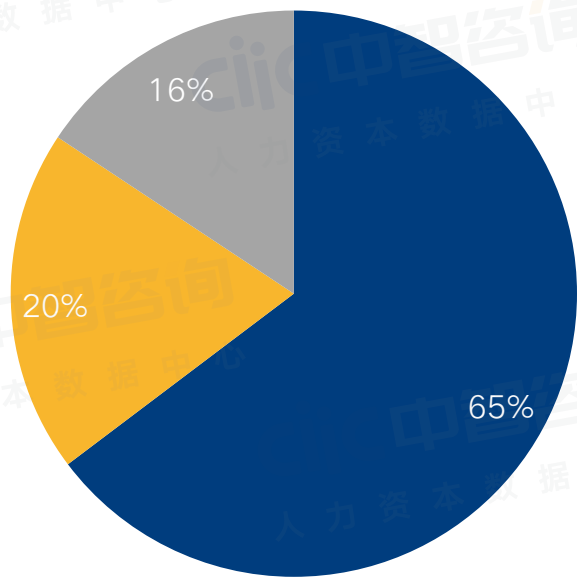
2019 中长期激励趋势与 实践报告

中智咨询人力资本数据中心

中长期激励基础概念——调研趋势

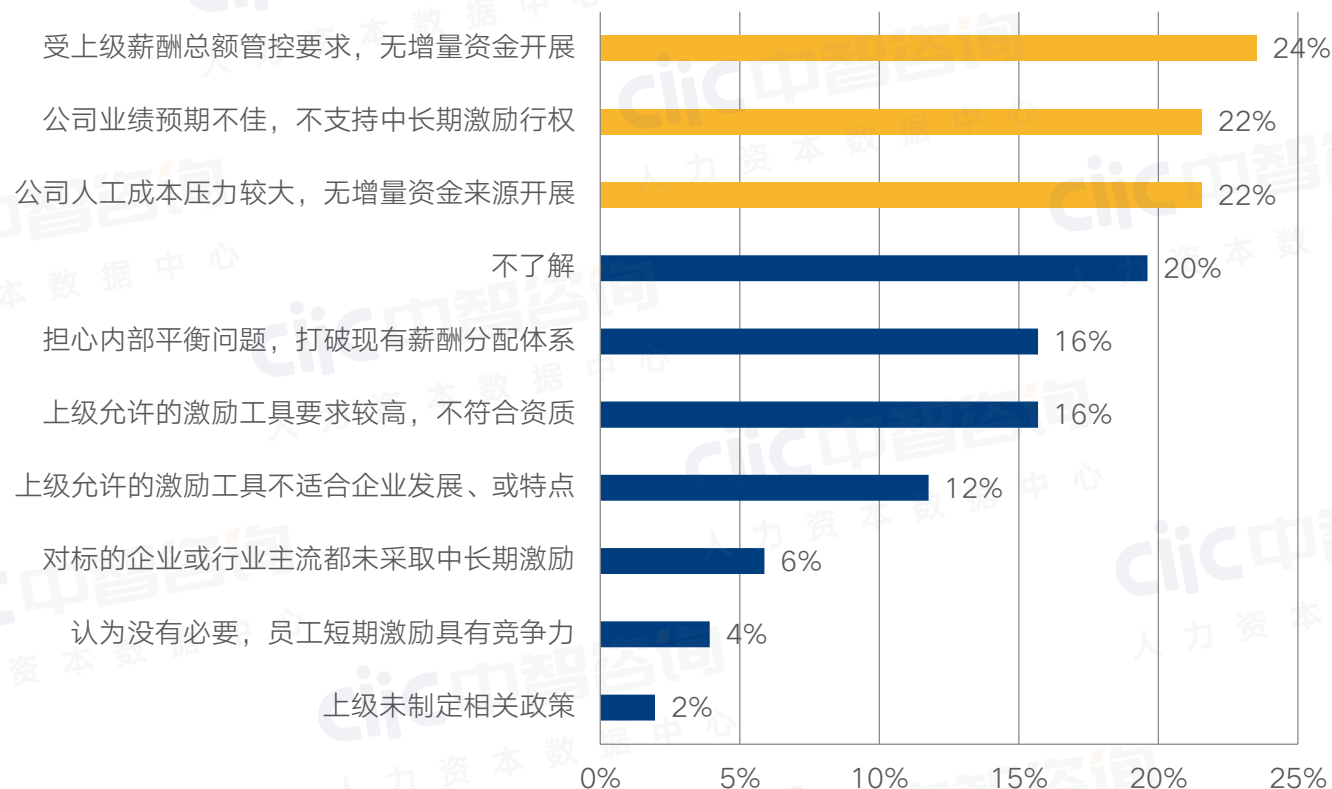
2019年中长期激励调研问卷显示，84%的企业尚未实施中长期激励计划，超半数调研企业未来有相关考虑。
当前未开展中长期激励计划的原因主要为无增量资金支持。

有实施（或计划实施）明确的中长期激励计划



■ 否，未来有考虑实施 ■ 否，没有相关考虑 ■ 是，已实施或计划实施

未开展中长期激励计划的主要原因



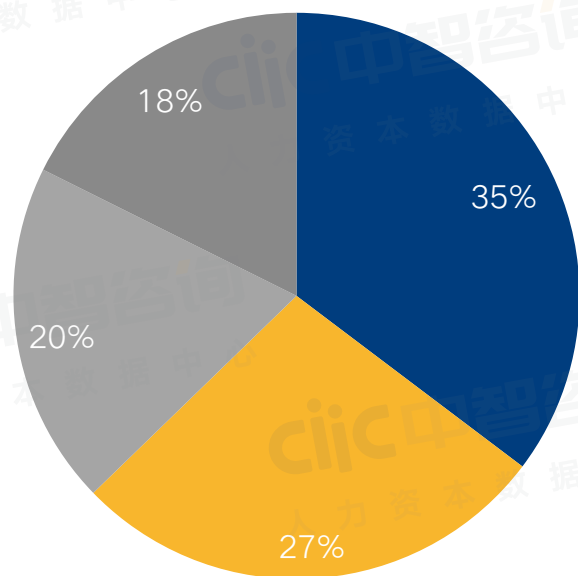
备注：根据2019年中长期激励调研问卷统计，样本量97。

中长期激励基础概念——调研趋势

未实施中长期激励计划的调研公司大部分没有明确时间确定未来几年内启动中长期激励计划。

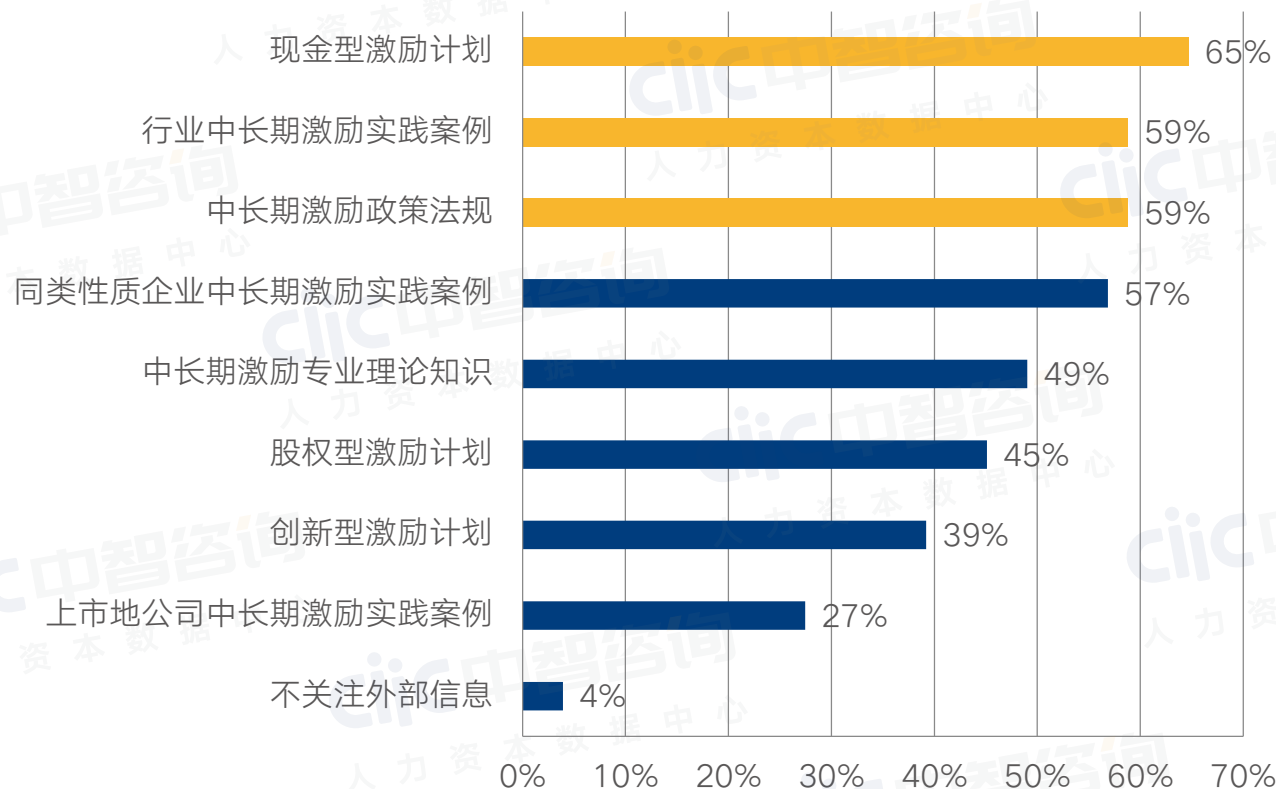
大部分调研公司重点在关注现金型激励计划、中长期激励政策法规、行业或同类性质企业中长期激励实践案例。

未来预计几年内会启动中长期激励计划



■ 其他 ■ 没有明确时间计划 ■ 1-2年内会考虑 ■ 3-5年内会考虑

关注中长期激励哪类外部信息



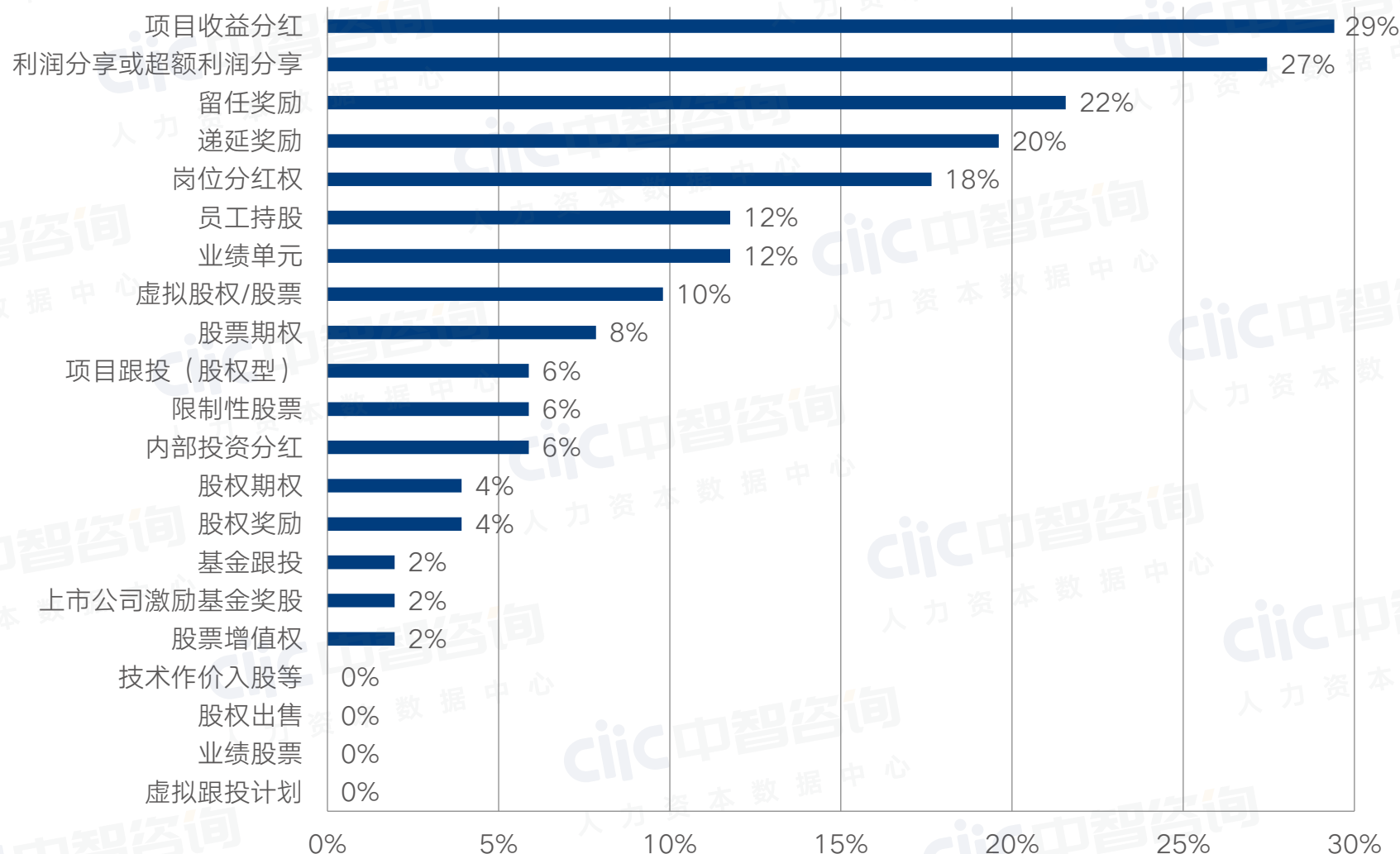
备注：根据2019年中长期激励调研问卷统计，样本量97。

中长期激励基础概念——调研趋势

未实施中长期激励计划的调研公司中有70%的HR认为有必要实施中长期激励计划。

在中长期激励工具的选择上，大部分公司倾向于项目收益分红、超额利润分享、留任奖励和递延奖励。

若开展中长期激励，倾向工具选择

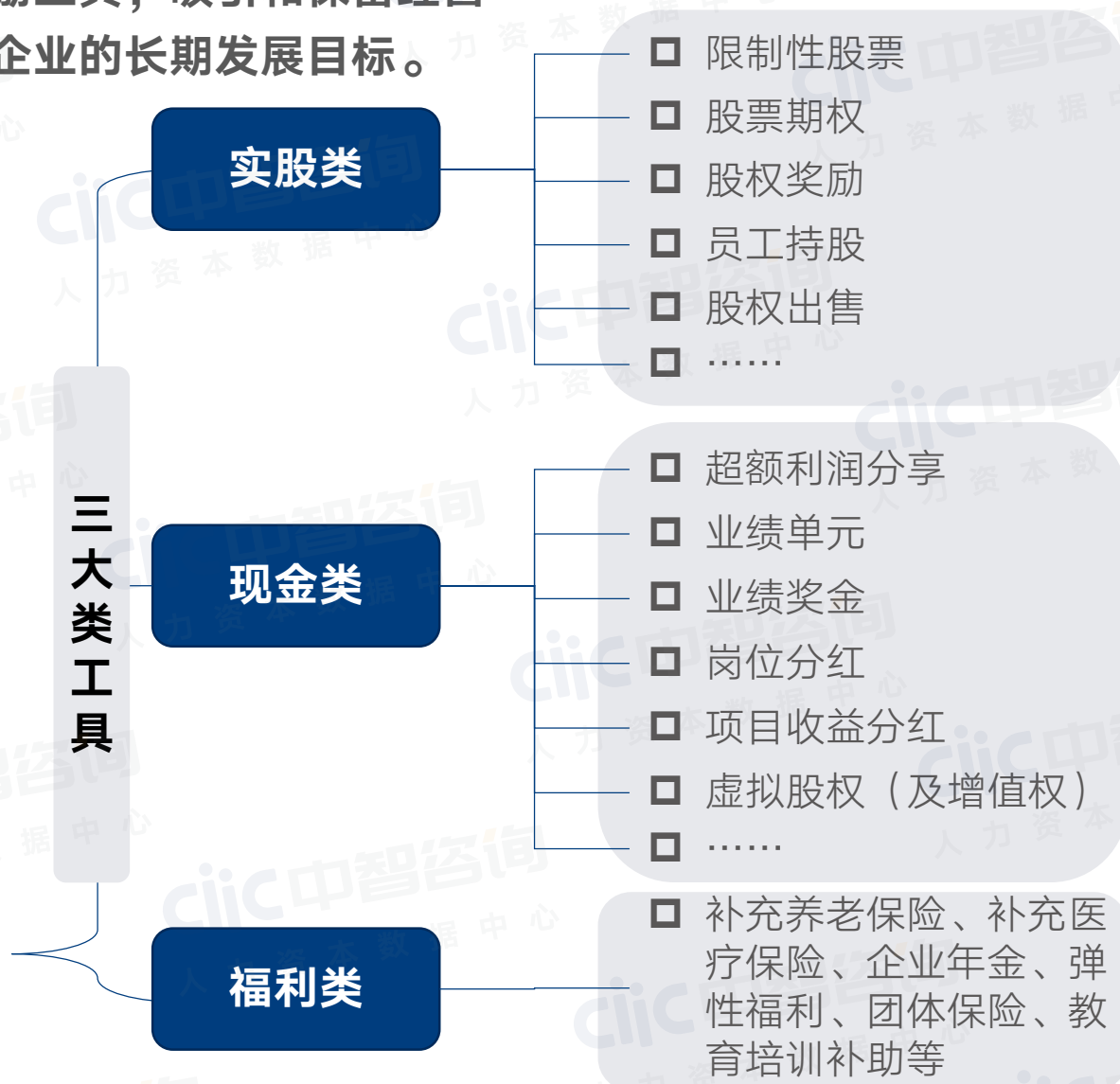


备注：根据2019年中长期激励调研问卷统计，样本量97。

中长期激励基础概念——定义

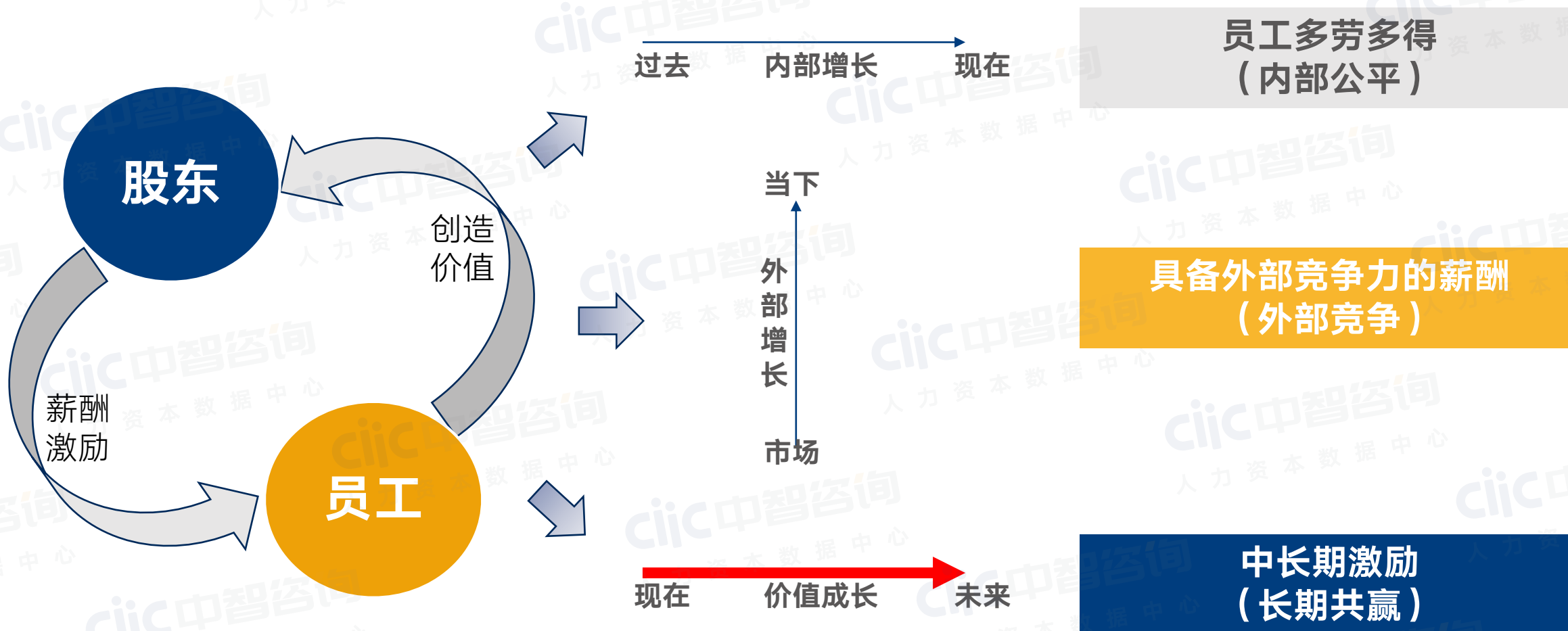
中长期激励定义：企业的所有者，通过合适的中长期激励工具，吸引和保留经营管理者与员工，使其长期稳定地在我心中工作，以实现企业的长期发展目标。

激励保留效果			
	吸引人才	激励人才	保留人才
固定工资	★★★★	★★★	★★★★
员工福利	★	★	★★★
特殊津贴	★	★	★★★
短期激励	★★★★	★★★★	★★★
中长期激励	★★★	★★★	★★★★



中长期激励基础概念——目的

中长期激励的最终目的在于寻找股东和员工之间的利益平衡，实现利益最大化，保证股东和员工长远的发展。



中长期激励基础概念——基础

中长期激励对企业基础管理的要求很高：

第一，治理规范、监督严格——法人治理结构

第二，职责明确、流程清晰——组织岗位管理

第三，能上能下、路径明晰——员工职业发展通道

第四，考核牵引、分配公平——业绩考核与薪酬分配

中长期激励基础概念——开展流程

中长期激励体系构建需在前期充分的政策分析基础上，按中长期激励体系构建核心步骤开展。

中长期激励的方案核心六定

定资格

定总额

定对象

定业绩

定分配

定管理

目录

CONTENTS

1

1.中长期激励相关政策回顾

2

2.上市公司股权激励

3

3.典型现金长期激励

4

4.员工持股类激励

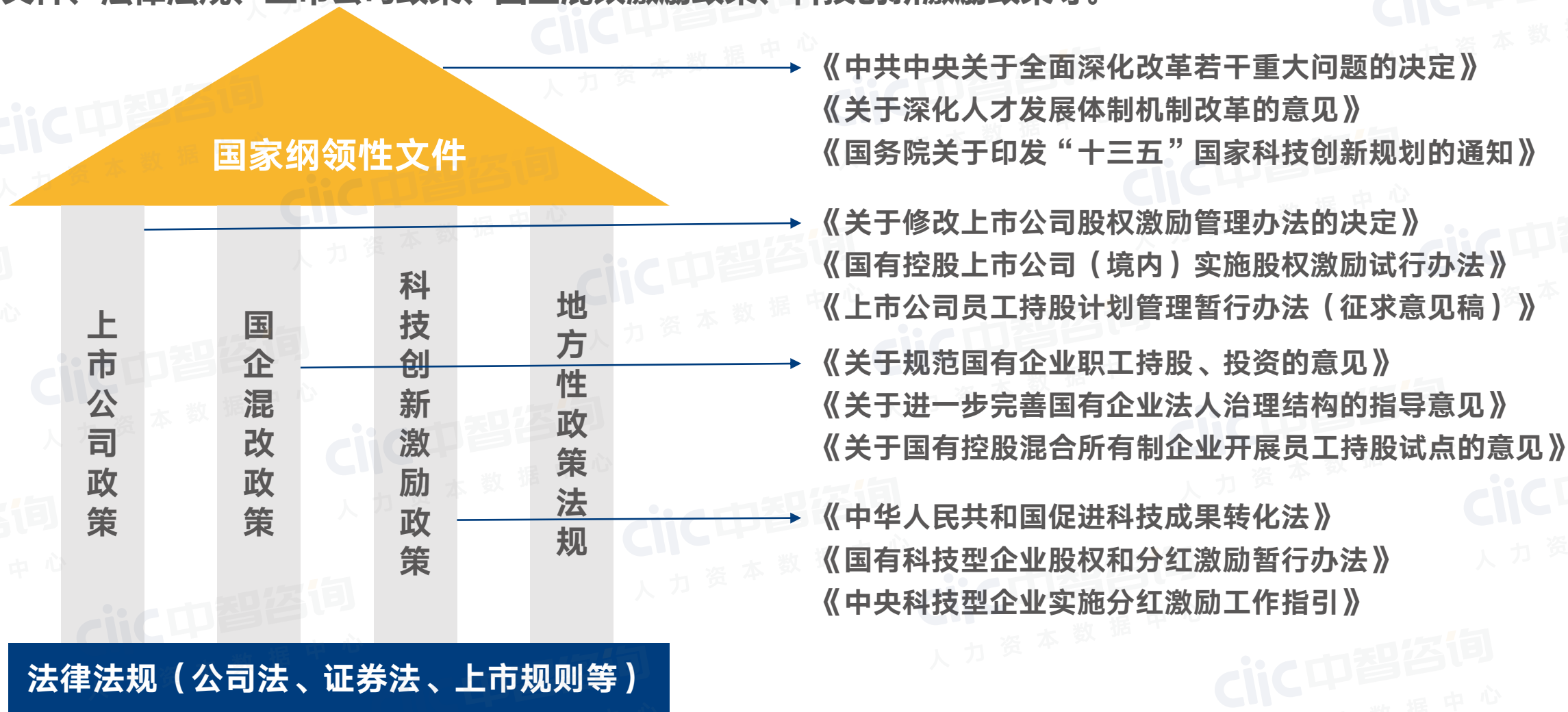
5

5.创新型中长期工具



中长期激励相关政策一览

中长期激励政策由国家顶层设计并自上而下经由各相关部门衍生出各类政策文件，主要分为国家层面的纲领性文件、法律法规、上市公司政策、国企混改激励政策、科技创新激励政策等。



中长期激励市场相关政策回顾

市场上企业针对中长期激励需用到的相关政策主要以基础法律法规和企业通用政策、上市公司政策为主。

基础法规

- 《中华人民共和国公司法》
- 《中华人民共和国证券法》
- 《中华人民共和国证券投资基金法》
- 《中华人民共和国促进科技成果转化法》

企业通用政策

- 《企业会计准则11号——股份支付》
- 《企业会计准则22号——金融工具确认和计量》
- 《私募投资基金监督管理暂行办法》
- 《关于企业实行自主创新激励分配制度的若干意见》
- 《国务院关于加快科技服务业发展的若干意见》

上市公司政策

- 《上海证券交易所股票上市规则》
- 《深圳证券交易所股票上市规则》
- 《上市公司章程指引》
- 《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则》
- 《上市公司股权激励管理办法》
- 《股权激励有关事项备忘录》

中长期激励国企相关政策回顾

国有企业由于企业性质的特殊性，在中长期激励方面受到的政策规定及监管更多。

主要政策依据



国有控股上市公司股权激励

相关政策文件	文号
《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》	（国资发分配〔2006〕8号）
《关于严格规范国有控股上市公司（境外）实行股权激励有关事项的通知》	（国资发分配〔2007〕168号）
《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》	（国资发分配〔2008〕171号）
《上市公司股权激励管理办法》	（中国证监会令第126号）



国有科技型企业股权和分红激励

相关政策文件	文号
《关于在部分中央企业开展分红权激励试点工作的通知》	（国资发改革〔2010〕148号）
《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》	（财资〔2016〕4号）
《关于做好中央科技型企业股权和分红激励工作的通知》	（国资发分配〔2016〕274号）
《中央科技型企业实施分红激励工作指引》	（国资厅发考分〔2017〕47号）



国有控股混合所有制企业员工持股

相关政策文件	文号
《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》	（国发〔2015〕54号）
《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》	（国资发改革〔2016〕133号）
《关于规范国有企业职工持股、投资的意见》	（国资发改革〔2008〕139号）
《关于实施〈关于规范国有企业职工持股、投资的意见〉有关问题的通知》	（国资发改革〔2009〕49号）

中长期激励相关政策回顾——上市公司股权激励政策分析

政策依据

《上市公司股权激励管理办法》（证监会令第126号）
《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》（证监会公告[2014]33号）
《国有控股上市公司（境内/境外）实施股权激励试行办法》（国资发分配[2008]171号、国资发分配[2006]175号）
《中央企业控股上市公司实施股权激励工作指引》（征求意见稿）（2018年）

准入条件

- （一）上市公司；
- （二）公司治理规范，董事会制度健全；
- （三）基础管理制度规范，内控制度健全，发展战略明确

适用范围

- 1.上市公司董事、高级管理人员
- 2.对上市公司经营业绩和持续发展有直接影响的管理、技术和业务骨干
- 3.上市公司国有控股股东或中央企业的管理人员在上市公司担任除监事以外职务人员及职业经理人

要点1： 基础要求

战略目标明确，是分解业绩考核目标值的前提
内部基础管理条件健全，三项制度改革基本到位是实施股权激励的保障

要点2： 股票来源

股票来源为定向增发、回购两种，其中回购方式是2018年新要求
资金来源：自筹

要点3： 业绩条件

业绩要求是实施股权激励的前提必要条件，是可以授予，及达到解锁/行权条件的硬指标。

- 1、反映股东回报和公司价值创造的综合性指标、反映企业持续成长能力的指标、反映企业运营质量的指标
- 2、权益授予：与公司近三年平均业绩水平、公司上一年度实际业绩水平、同行业平均业绩挂钩
- 3、权益生效：与公司近三年平均业绩水平、公司上一年度实际业绩水平、同行业平均业绩挂钩

要点4： 激励对象

以下人员不得作为激励对象：

未在上市公司任职、不属于上市公司的人员

- 上市公司独立董事、监事
- 单独或合计持有上市公司5%以上股份的股东或者实际控制人及其近亲属
- 证券监督管理机构规定的不得成为激励对象的人员
- 中央和国资委党委管理的中央企业负责人

目录

CONTENTS

1

1.中长期激励相关政策回顾

2

2.上市公司股权激励

3

3.典型现金长期激励

4

4.员工持股类激励

5

5.创新型中长期工具



上市公司股权激励总体趋势

上市公司已发布股权激励企业数量总体趋势稳中有升，激励工具日渐丰富，授予股本占比可控。

上市公司

累计1518家发布股权激励计划

占上市公司1/3

2019年前三季度共116家，
较2018年的409家有所下降

激励工具

以限制性股票为主，占比66%；
组合激励工具占比较2018年增加1%，
至15%

国资委央企上市公司

累计53家发布股权激励计划

占国资委央企上市公司18.4%

2019年前三季度共8家，
较2018年的17家有所下

降

激励工具

近两年选择单一激励方式较多，以限制性
股票为主

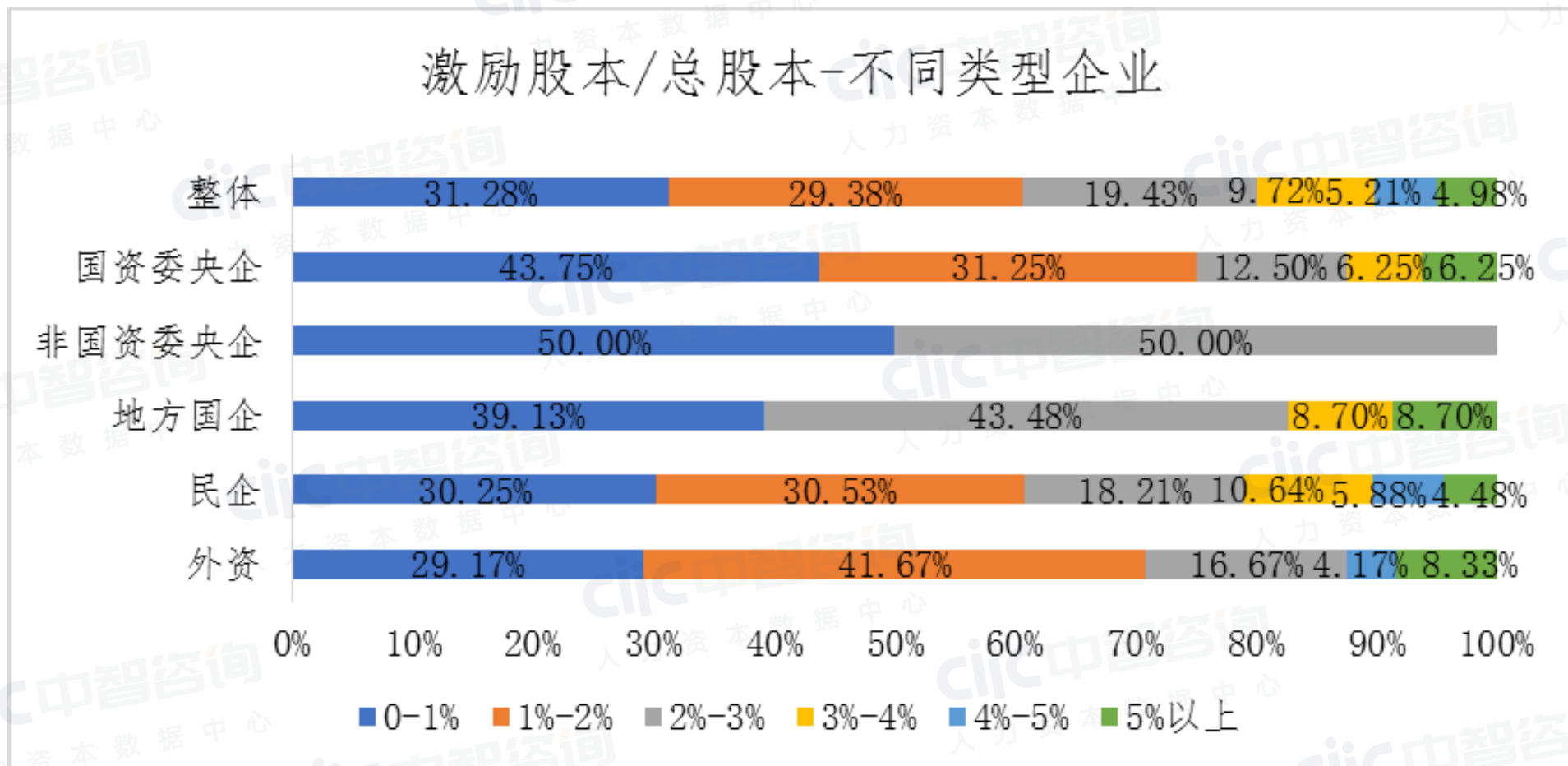
授予股本占比

授予股本占比严格控制在3%以下

备注：数据为截止2019年9月30日

上市公司股权激励总体趋势

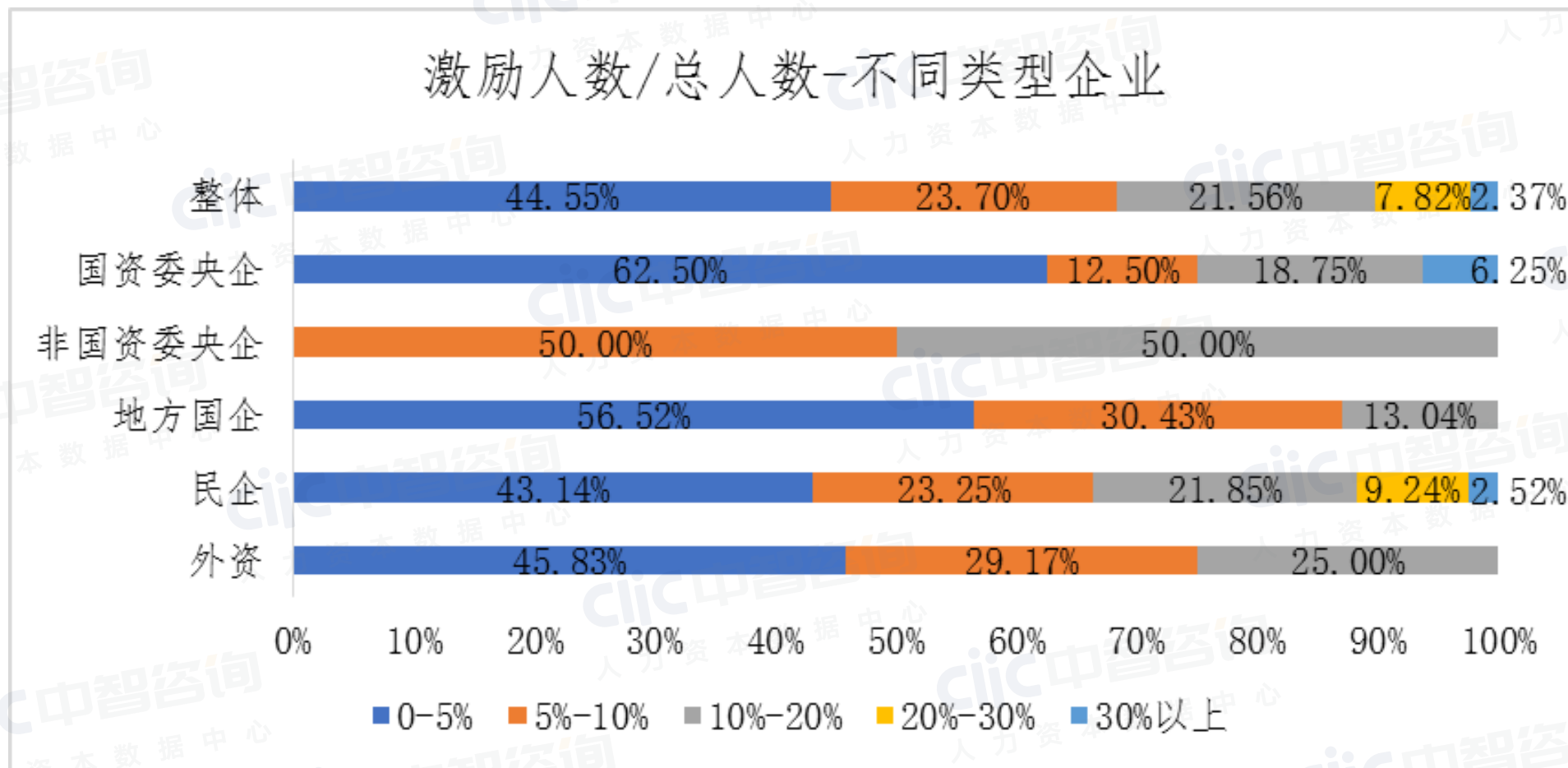
2018年A股上市公司平均授予股权占总股本比例为2.02%，较2017年（2.10%）略有降低，其中80.09%的企业授予股权总量不超过总股本的3%，远低于股权激励标的股票总数累计不超过公司总股本10%的法定上限。



备注：数据为截止2018年12月31日

上市公司股权激励总体趋势

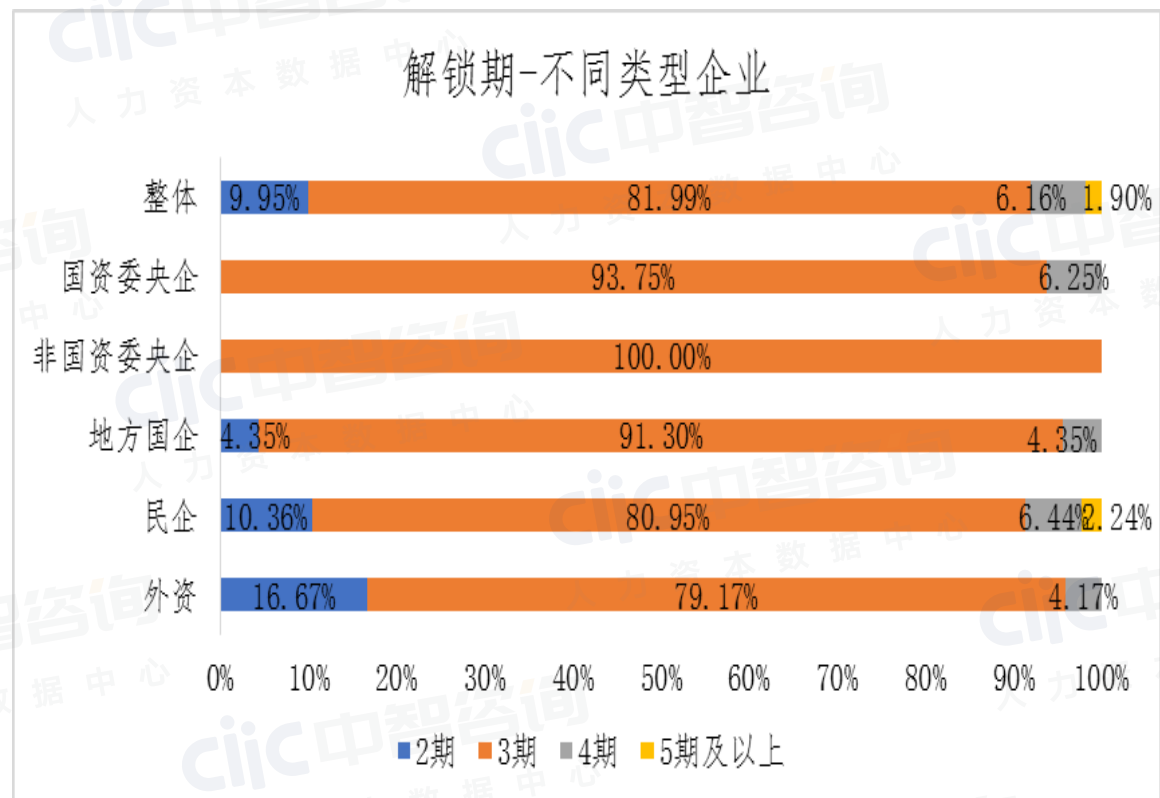
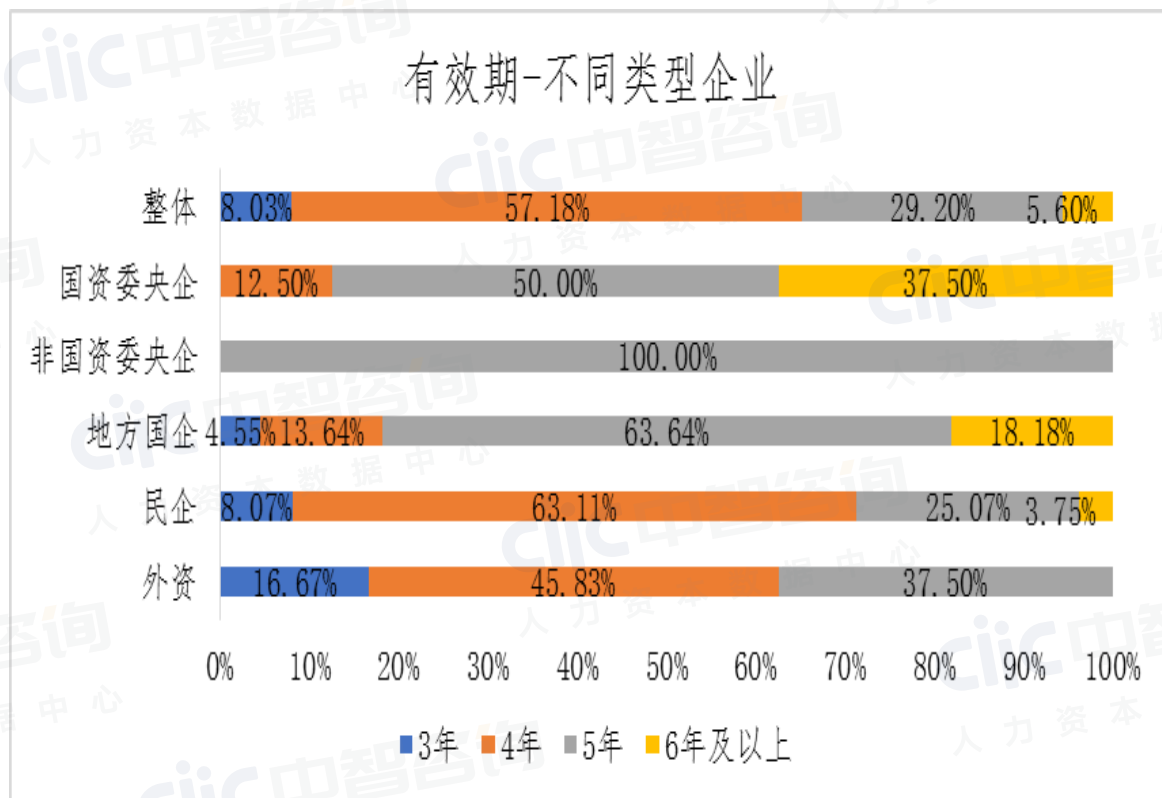
2018年A股上市公司股权激励授予人数占公司总人数的8.67%，较2017年（9.85%）有所降低，89.81%的企业激励范围不超过员工总数的20%，授予范围主要为高级管理人员及核心骨干人员。



备注：数据为截止2018年12月31日

上市公司股权激励总体趋势

2018年A股上市公司股权激励有效期以4-5年为主，占比86.38%，81.99%的企业激励计划解锁时间为3期解锁。在行权（激励方式为股票期权）或解锁（激励方式为限制性股票）期次上，超过80%的企业行权或解锁期比有效期少一年。

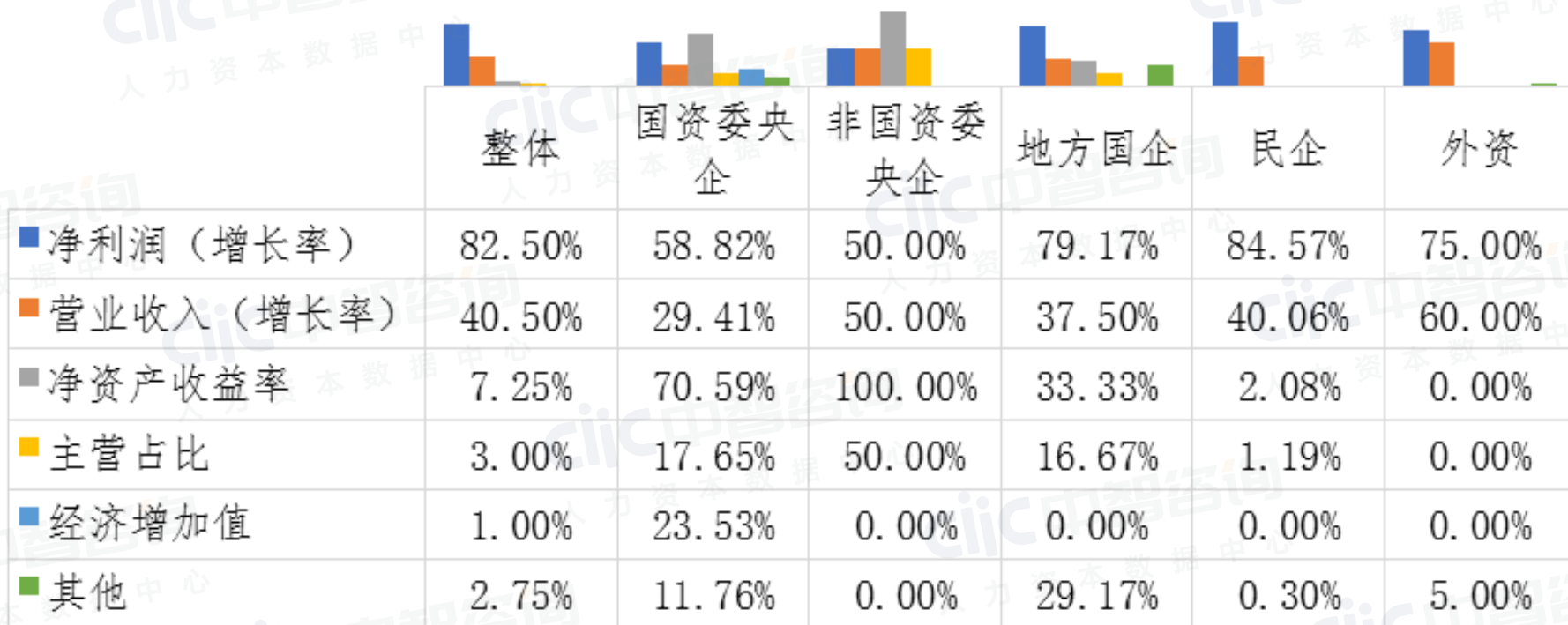


备注：数据为截止2018年12月31日

上市公司股权激励总体趋势

2018年A股上市公司股权激励条件中净利润（增长率）指标使用频次最高，占比82.50%，其次为营业收入（增长率），其他指标如净资产现金回报率（EOE）、现金分红、EBITDA、研发收入占营业收入比例、专利数量等也有所增加。

企业解锁指标使用频次



备注：数据为截止2018年12月31日

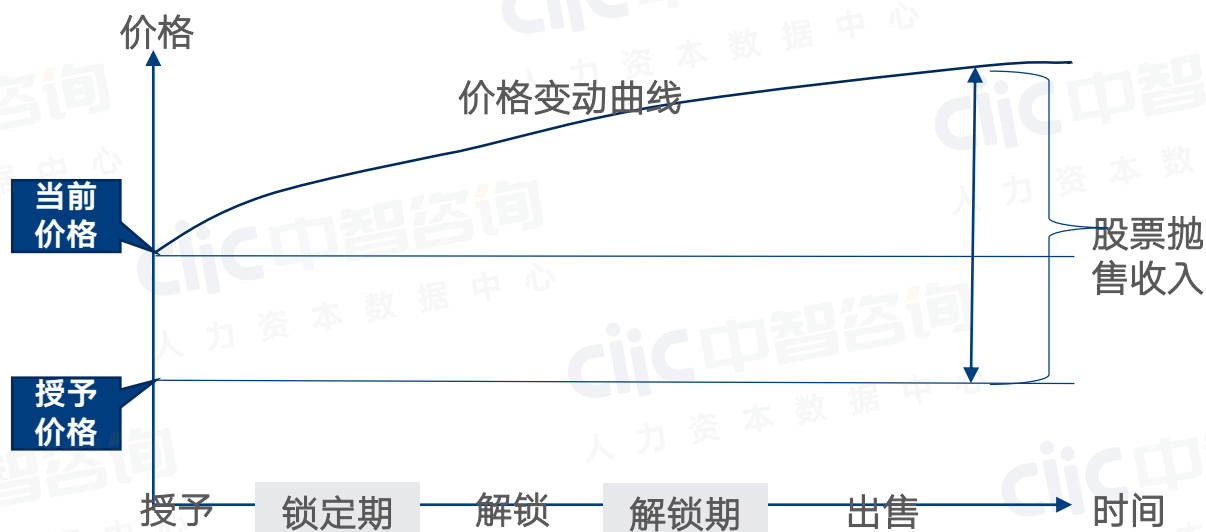
上市公司股权激励工具常见的主要有限制性股票、股票期权和股票增值权，其特点和差异如下所示。

限制性股票：

股票来源：定向增发

授予价格：低于二级市场上的价格；授予价格或价格确定方法由董事会下设的薪酬与考核管理委员会确定，价格法定下限为市场价格的50%

是否出资：需要自筹资金购买公司股票

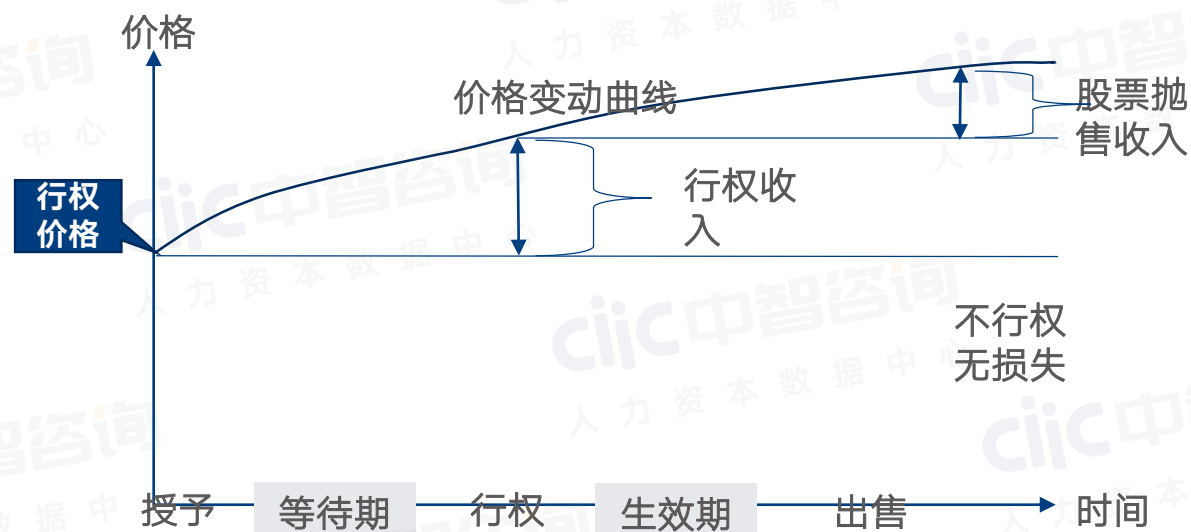


股票期权：上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股票的权利

行权有效期：一般5-8年

行权价格：约定的某一价格，行权时需出资购买股票

授予数量：总量不超过流通股10%，初次不超过1%



股票增值权： 授予获得一定时期内一定数量公司股票市场价值增长的权利，模拟股票期权的一种模式，以现金兑现股票价格的增值

确定行权价格

董事会首次公告日

授予
确定成本

行权1/3

行权1/3

行权1/3

根据业绩考核是否达标确定是否行权

八定总述

1.激励工具：限制性股票

2.四定

（1）定人：向业务部门、核心骨干倾斜

（2）定量：授予总量为总股本的3%；授予个量不超过总股本的1%

（3）定价：政策规定

（4）定时：“2+3”模式

3. 两个来源

（1）资金来源：自筹

（2）股票来源：定向增发

4. 业绩考核：业绩要求高

股权激励特点一：激励对象与分配导向明确，向业绩、价值创造人员倾斜

激励对象授予额度=存量利润占比×(XX万股*30%)+增量利润占比×(XX万股*70%)

a、存量利润是各事业部16-18年利润总额完成数，计算比例为18年占40%,17年和16年分别占30%;

b、增量利润是各事业部19 -22年各年规划利润比存量利润的增长金额之和，以此核定各事业部可授予的浮动授予总量。

股权激励特点二：业绩考核自我从严约束，激励分配力度适当放宽

业绩考核：

授予时：净利润增长率>15%，净资产收益率>7%， $\Delta EVA>0$ ，且前两项指标不低于公司对标企业50分位值水平0。

解锁时：第一个解锁年度，归母净利润复合增长率>20%，净资产收益率不低于>8%， $\Delta EVA>0$ ，且前两项指标不低于公司对标企业或行业75分位值水平

限制性股票激励力度：

草案公布前1个交易日的股票交易均价（前1个交易日股票交易总额/前1个交易日股票交易总量）的50%；（激励对象可五折购买，激励力度较大）

目录

CONTENTS

1

1.中长期激励相关政策回顾

2

2.上市公司股权激励

3

3.典型现金长期激励

4

4.员工持股类激励

5

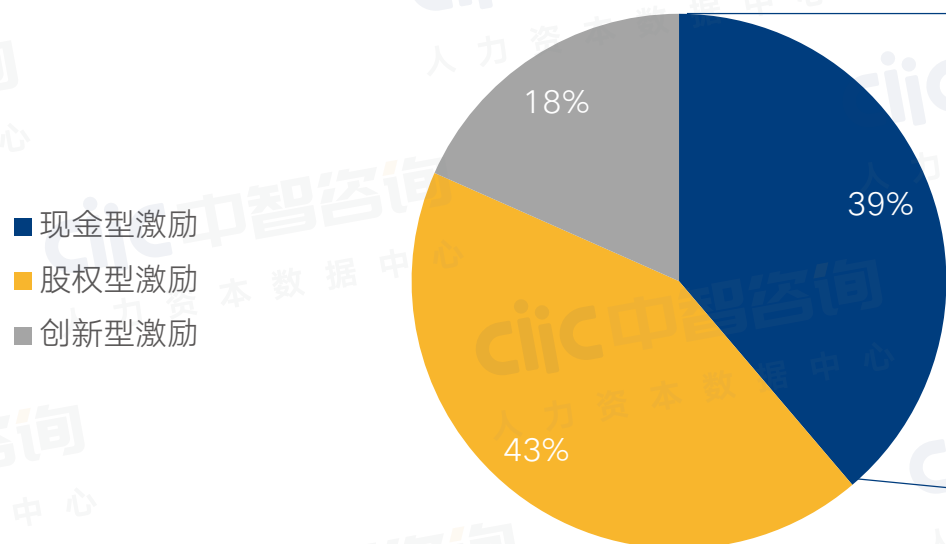
5.创新型中长期工具



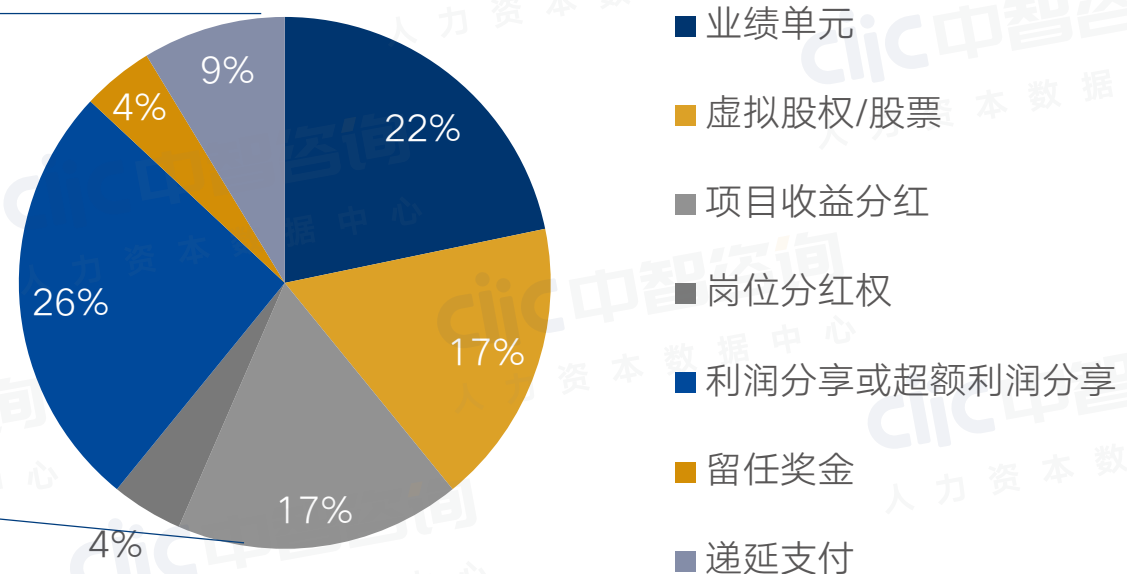
现金类激励工具实施现状

有实施（或计划实施）中长期激励的调研企业中39%的选择现金型激励，而其中又以超额利润分享、业绩单元、虚拟股权、岗位分红的形式居多。

已实施中长期激励的工具类型



现金型激励计划的具体方式选择



典型现金中长期激励

典型的现金类中长期激励工具主要包括：利润分享、虚拟股权、递延支付、留任奖金、任期激励等，最主要的特点就是被激励对象获得激励的实现形式是现金而非实股。

利润分享

A

1. 一般从集团层面进行实施，由集团各相关部门设定利润目标值、挑战值、封顶值以及分配系数，并对成员单位的各业务板块进行统一管理
2. 通过对中长期内的利润进行提取并基于业绩指标的达成进行分配，实现对团队的激励

递延支付

C

1. 递延支付是在未来几年中根据经营者的业绩表现决定前期的薪酬是否发放，发放多少、时间进度怎样的一种支付方式
2. 递延支付方式将经营者的利益与企业长远发展结合起来，更加充分地体现风险-收益对称的原则，进而对经营者产生更大的激励与约束效应

虚拟股权

B

1. 虚拟的股权，无表决权，不能出售、转让，仅享受分红权、增值权
2. 虚拟股权激励应该结合国资委相关政策和企业自身发展实际需要，在授予条件方面，激励的门槛不要设置过高，在行权兑现方面，兑现门槛可以适当严格

留任奖金

D

1. 留任奖金为保留核心骨干员工，设置一定金额的奖金分服务期和留任期发放，鼓励员工长期服务，外资企业运用较多
2. 通常结合绩效考核确定奖金的发放与否

任期激励

E

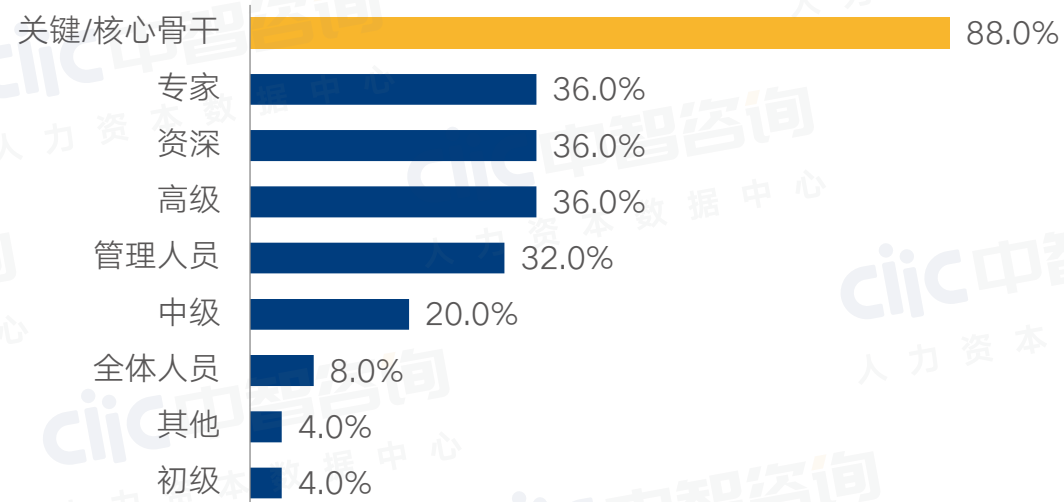
1. 任期激励主要根据任期内业绩情况确定激励



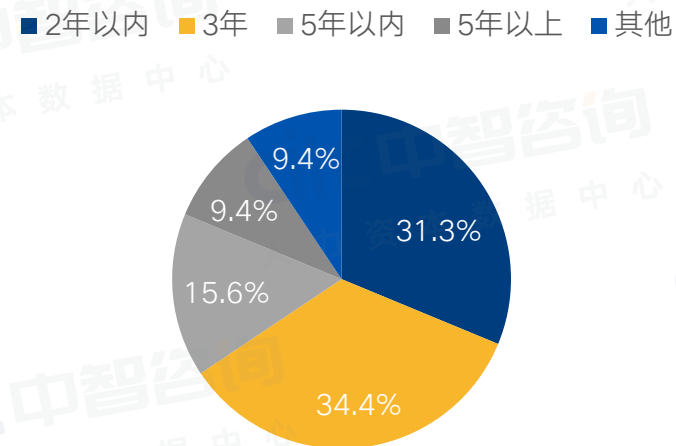
典型现金长期激励——留任奖金（案例）

留任奖金和留任计划设置是主要针对核心骨干的中长期激励方式，留任奖金激励周期以2-3年居多，发放条件更多关注留任年限和业绩表现，每年发放的留任奖金相当于2-3个月薪。

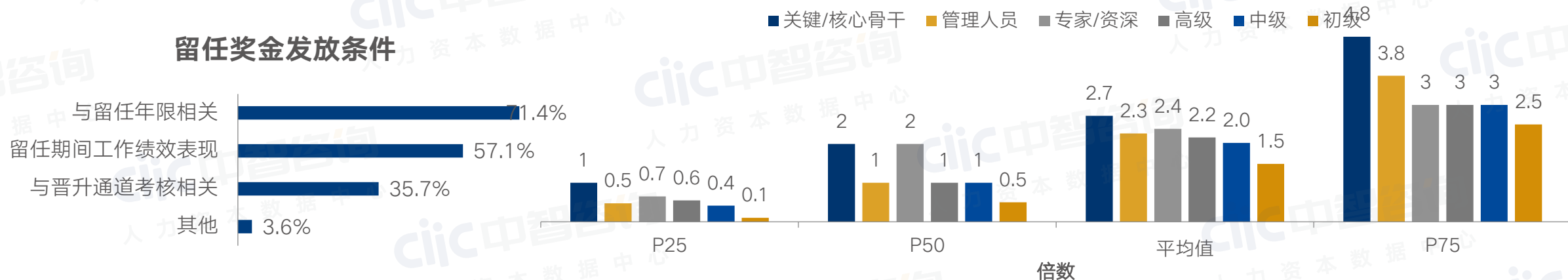
留任奖金覆盖人员类型



留任奖金周期设置



每年发放的留任奖金相当于月薪倍数



目录

CONTENTS

1

1.中长期激励相关政策回顾

2

2.上市公司股权激励

3

3.典型现金长期激励

4

4.员工持股类激励

5

5.创新型中长期工具

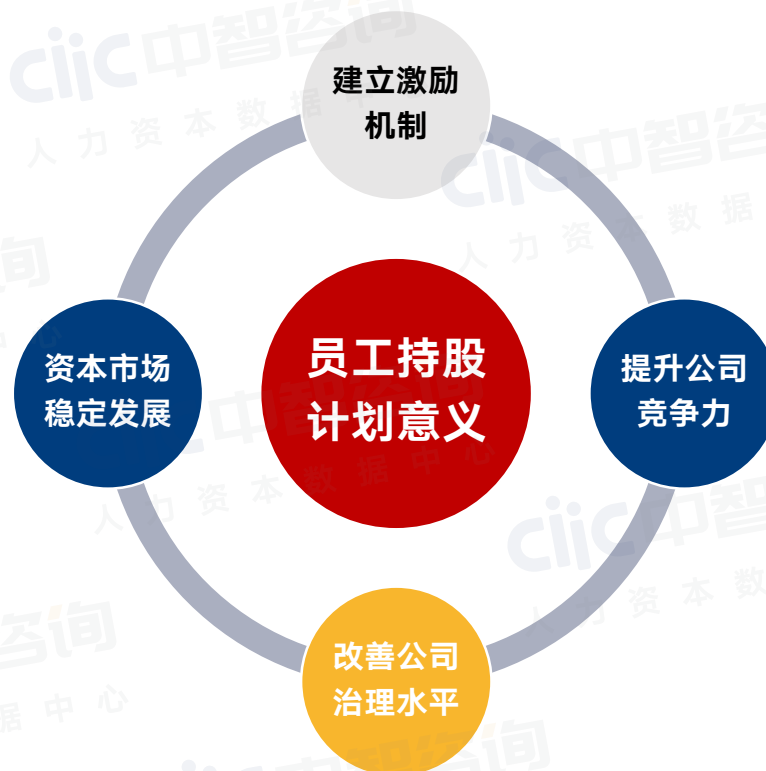


员工持股类激励

与股权激励、企业年金相比，员工持股计划属于一种特殊的报酬计划，兼具员工激励与改善员工薪酬体制的双重功效。

员工持股计划

- **目的：**使员工不仅能通过劳动获得收入，还能通过资本来获得收入
- **对象范围：**全体员工，公司可根据实际情况设定条件
- **资金来源：**员工薪酬或法律、行政法规允许的其他方式
- **审批程序：**不需要行政审批（除参与非公开发行外），以信息披露规范加以监督



股权激励

- **目的：**吸引、保留、激励优秀员工
- **对象范围：**公司董事、监事、高管及核心技术人员
- **资金来源：**员工自筹资金、公司提供的激励基金
- **审批程序：**备案制

企业年金

- **目的：**补充养老金制度，提高员工待遇
- **对象范围：**全体员工，公司可根据实际情况设定条件
- **资金来源：**公司及个人缴纳
- **审批程序：**备案制

员工持股类激励——上市公司员工持股（案例）

持股对象

- 桃李面包股份有限公司第三期员工持股计划参与对象为公司及子公司骨干员工，共计127人。

股票来源

- 本次员工持股计划股票来源为二级市场购买桃李面包股票（包括但不限于竞价交易、大宗交易等方式）

资金来源

- 本次第三期员工持股计划资金全部来源公司奖励基金。
 - 公司奖励基金的提取方式为：

$$B_n = E_n \times 1\% + (E_n - E_{n-1}) \times 5\%$$
 B_n :第n年提取的奖励基金；
 E_n :第n年经审计的归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润；
 E_{n-1} :第n-1年经审计的归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润；
 若 B_n 小于或等于零，则当年不提取奖励基金。
 员工持股计划奖励基金提取5年，即2016年至2020年公司每年度计提上述奖励基金，代扣个人所得税后将剩余金额根据每期员工持股计划方案划入员工持股计划资金账户。

股票总量与个量

- 各期员工持股计划所持有的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%，单个员工所持持股计划份额（含各期）所对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的1%。
- 员工持股计划持有的股票总数不包括员工在公司首次公开发行股票上市前获得的股份、通过二级市场自行购买的股份及通过股权激励获得的股份。

存续期与锁定期

- 第三期员工持股计划存续期为48个月，自公司公告标的股票登记至当期员工持股计划时起计算。
- （1）通过二级市场购买标的股票的，锁定期为36个月，自公司公告每期最后一笔购买之标的股票登记至当期员工持股计划时起计算；
- （2）通过其他方式获得股票的，按照国家相关法律法规规定执行。自公司公告标的股票登记至当期持股计划时起计算。

变更与终止

- 职务变更、劳动合同到期未续签的、劳动合同未到期双方协议解除或约定解除的、丧失劳动能力、退休，其已持有的员工持股计划份额不受影响。
- 主动离职、违反法律、损害公司声誉，自劳动合同解除、终止之日起，终止该等员工持股计划持有人参与员工持股计划的资格。

持股对象

- **工作年限：**在苏交科公司或控股子公司工作应满足一定年限，高级事业伙伴最近五年内累计满三年，普通事业伙伴最近三年内累计满一年。
- **绩效条件：**最近三年个人年度绩效考评结果，满足至少两年等级B或年度考核分80分以上。没有三年绩效成绩的，应满足入司后各年度个人绩效考评结果均在等级B以上或年度考核分80分以上。
- **岗位标准：**（1）高级事业伙伴：公司董事长、副董事长、总经理、副总经理、财务负责人、董事会秘书、持有公司5%以上股份的员工，以及其它关键岗位员工。（2）普通事业伙伴：首席工程师、业务院副院长、业务院总工程师、业务院专业总工程师、国家级人才计划人选、参与业务院管理分工的助理、职能/业务/控股子公司负责人（及由公司直接考核的子公司专职董事长、副董事长、总经理）、总监，以及其它重要岗位员工。

存续期

- 本事业伙伴计划的存续期为9年，自股东大会审议通过本计划且公司公告最后一笔股票过户至本计划名下之日起计算，本事业伙伴计划在存续期届满时自行终止。

锁定期

- 事业伙伴以个人出资购买的股票部分锁定期为3年，3年后解禁；
- 事业伙伴以事业伙伴计划专项基金出资购买的股票部分锁定期为8年，8年后解禁。
- 锁定期自当年度事业伙伴计划所购买最后一笔苏交科股票登记至事业伙伴计划名下时起算。

权益处置

- 本期事业伙伴计划存续期内，持有人所持本计划的份额或权益不得转让、退出或用于抵押、质押、担保及偿还债务。
- 收益分配：标的股票锁定期内，在有可分配的收益时，本期事业伙伴计划每个会计年度可以进行收益分配。持有人按所持份额占总份额的比例取得收益。
- 资产分配：标的股票锁定期届满后的存续期内，本期事业伙伴计划可选择对外出售股票并按持有事业伙伴计划份额比例对所获收入进行分配，或按符合届时法律法规规定的方式将股票转让至事业伙伴个人名下。

目录

CONTENTS

1

1.中长期激励相关政策回顾

2

2.上市公司股权激励

3

3.典型现金长期激励

4

4.员工持股类激励

5

5.创新型中长期工具

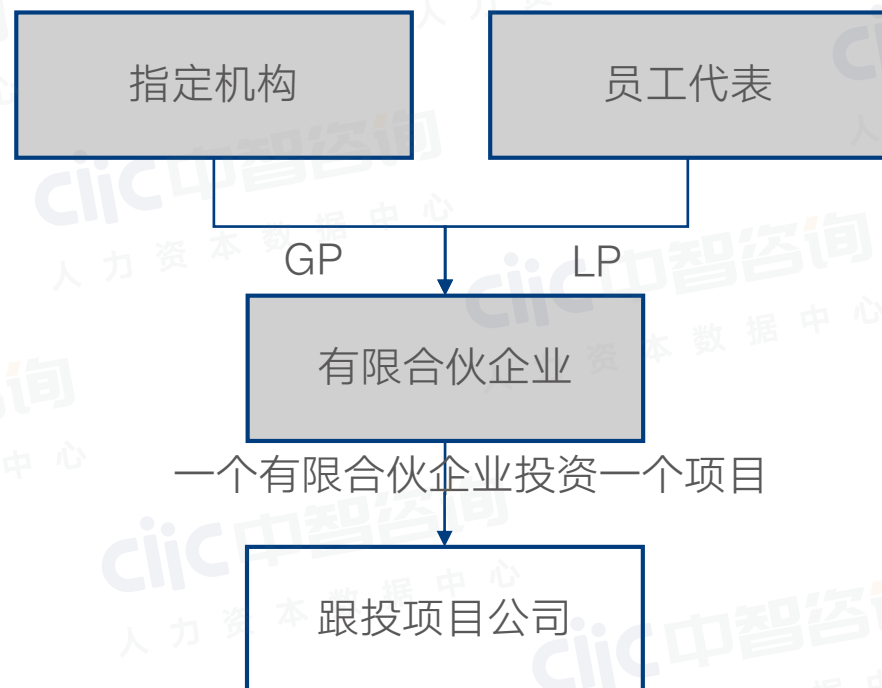


创新型中长期激励工具主要包括：项目跟投机制、合伙人机制等。

项目跟投机制主要从公司实际出发，以项目为载体，将与项目有重大影响的员工分位强制跟投和自愿跟投，与项目共享成就。

合伙人机制主要让公司管理层、员工出资交由资产管理平台购买公司股票，与公司“共创、共享、共担”。

最简单的跟投项目架构：



1

跟投对象：分强制跟投、自愿跟投和限制参与

2

总额上限：项目持股总额低于10%，单人持股低于1%

3

认购方式：自筹资金购买项目股权

4

收益计算：与项目IRR挂钩

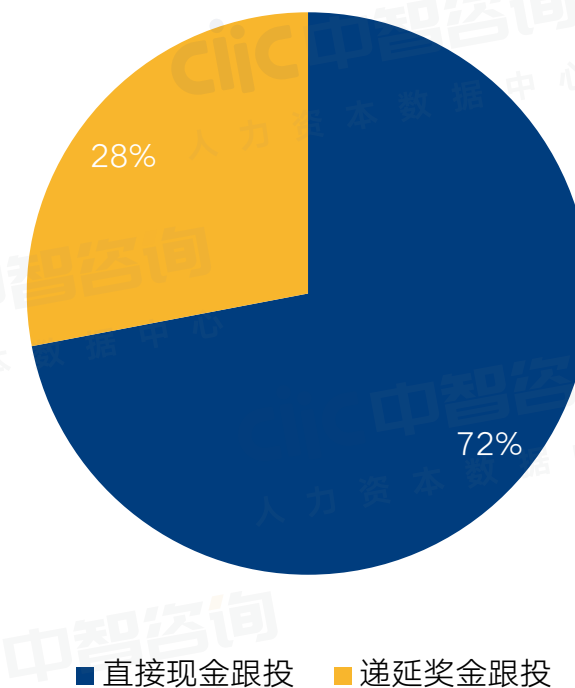
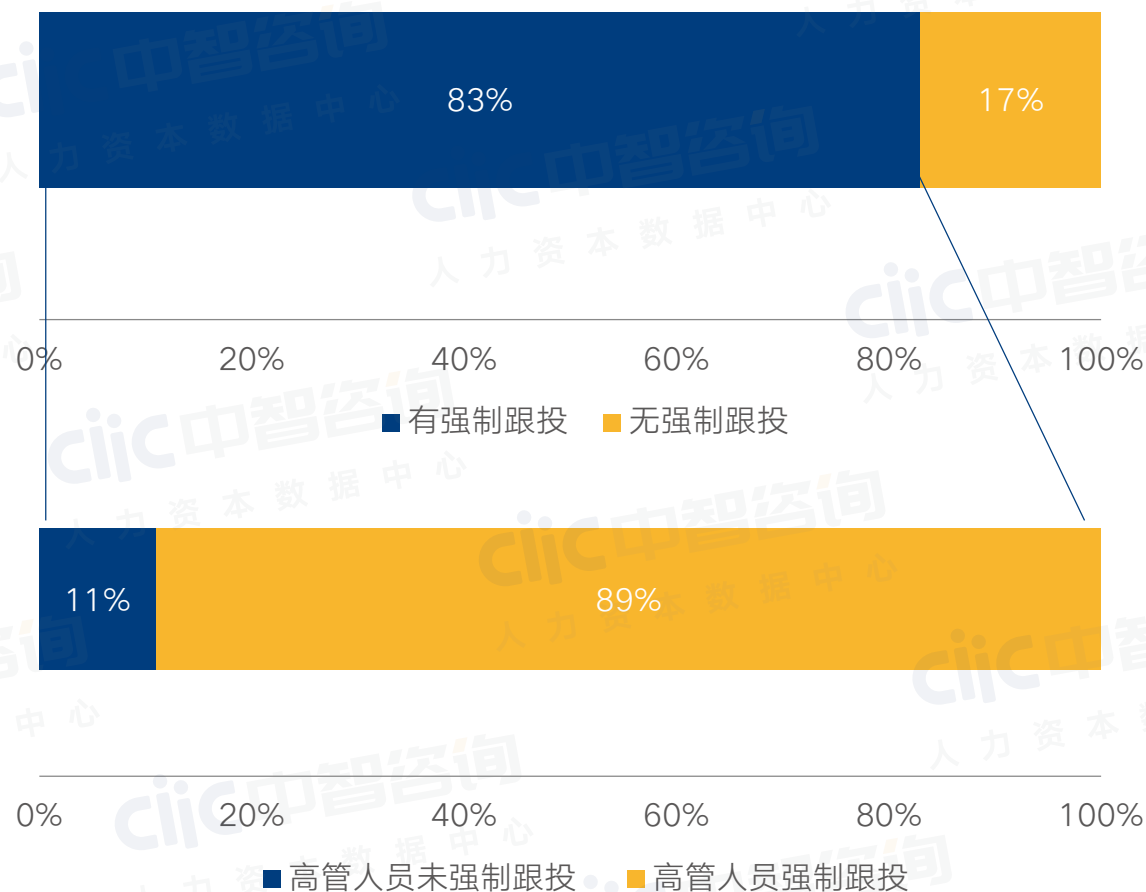
5

分红、退出条件：现金流回正且留存适当后分配

创新型中长期工具

调研企业中有83%公司有强制跟投计划，有强制跟投的公司中有89%公司要求高管人员强制跟投。

跟投方式上72%公司要求直接现金跟投，28%公司用递延奖金跟投。



根据适用对象不同分为A计划和B计划

A计划：公司及全资子公司、创新业务子公司的中高层管理人员和核心骨干员工组成，**强制跟投**各类创新业务

B计划：创新业务子公司核心员工且是全职员工组成，**参与跟投**某一特定创新业务

核心员工

1. 参加跟投的员工原则上应在公司和/或子公司工作不少于5年（自员工参加跟投之日起算）
2. 必须是全职员工
3. 核心员工原则上限于公司高级管理人员、对公司整体业绩和持续发展有直接影响的管理人员、核心技术人员和骨干员工

动态管理

每年按一定的比例进行增资，增资部分的股权根据特定规则重新分配给所有核心员工，因此跟投平台的员工持股比例将每年调整

股权： 未满5年按每股出资额或每股净资产两者最小值取
满5年按公允价值取；

增值权： 未满5年解除合同的视为放弃；

海康威视（60%）

员工跟投平台（40%）

创新业务子公司

出资跟投和非出资跟投

出资跟投是指经公司认可的核心员工，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并拥有相应的**股权**份额

非出资跟投是指经公司认可的核心员工，在未缴纳出资的情况下，平台指定主体将跟投平台的**股权增值权**授予员工

出资方式为现金出资

退出机制

跟投平台的股权或增值权只能转让给平台指定主体
员工之间不得买卖、赠送或以其他方式转移跟投平台股权或增值权

跟投
类型

跟投
对象

员工
跟投

是否
出资

动态
管理

出资
方式

退出
机制

创新型中长期工具——项目跟投制（案例）

跟投项目：

所有新获得的项目都参与“同心共享计划”

跟投机制：

- **参与模式：**集团员工参股投资项目开发：符合“合伙人”要求的员工可以购买项目的股权，若日后项目销售情况良好、利润率足够就可凭此前购买的项目股权获取利润分红；
- **权益占比确定：**跟投平台等股权投入所有项目，与大股东等比例承担责任；
- **计算基准：**项目股权；
- **跟投机制：**总部高管成立基金，每个项目均设5%，区域总裁、项目经理等仅需投资自己区域的项目，占比不高于10%。总额低于15%。

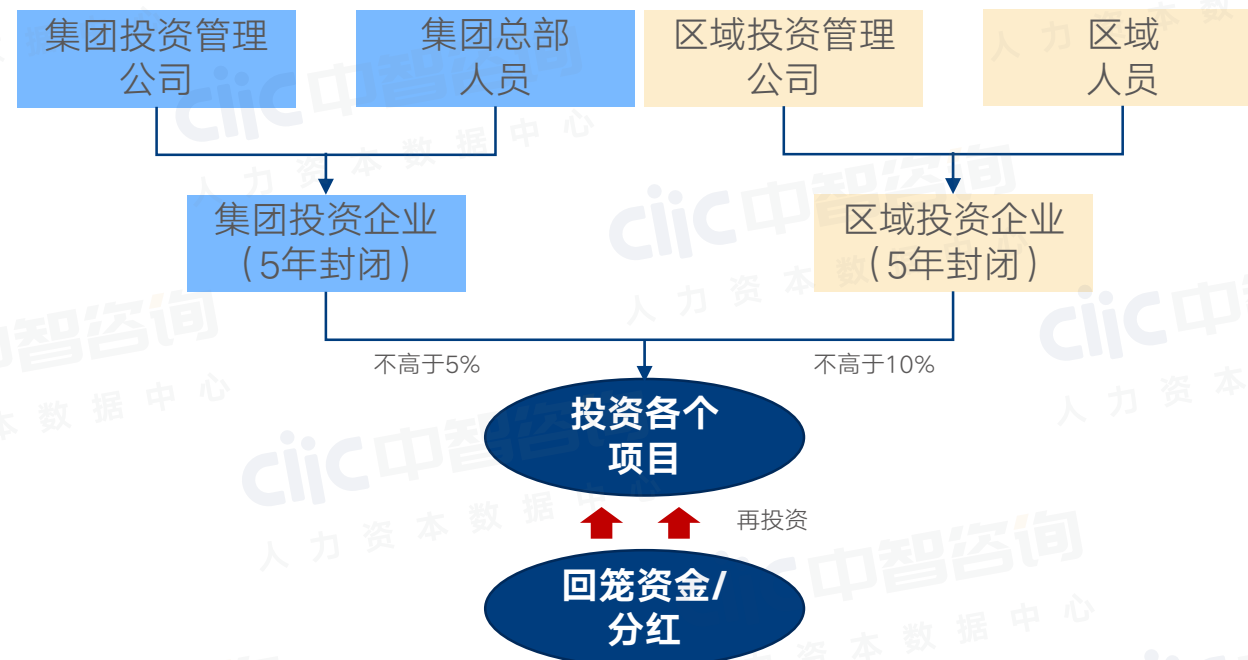
跟投对象：

- **强制跟投：**集团董事、副总裁、中心负责人及区域总裁、项目经理；
- **自愿跟投：**其他员工。

分红与退出机制：

- **分红时间：**项目6个月获得正规现金流后，利润就可分配；项目有盈利时，可进行分红；
- **本金返还时间：**与大股东同步返还；
- **预提收益：**结算前不超过50%；
- **退出机制：**集团每半年将对投资份额的增值情况进行通报，当投资的项目盈利时，可以退出；当项目出现亏损时，不能退出，共担风险。

跟投架构：



助力HR决策解码

THANK YOU

ciic中智咨询



中智人力资源管理咨询有限公司

地址：中国上海衡山路922号建汇大厦34楼

电话：400-8811-878

网站：www.ciicsalary.com