

X X 控股集团

总部薪资结构及高管层长期激励方案设计

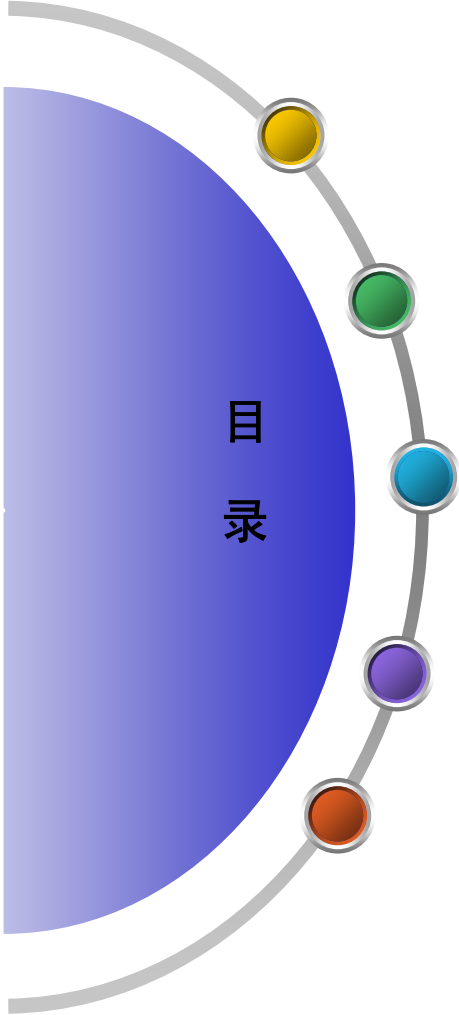
目 录

一. 总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计



目
录

XX 集团薪资结构设计的必要性和迫切性

通过对XX 集团的初步审慎调查，YY 认为XX 集团必须尽快建立起与绩效评估配套的带有激励性质的薪酬体系，有四大原因：

其一：公司当前严峻的人力资源形势决定了公司必须采取措施吸引和保留目前主营业务的高级经理人才

其二：根据中短期发展战略，公司要进入新兴业务，必须建立起以业绩至上的文化

- 从业人员的市场流动性越强，对激励机制的要求越高；
- 良好的企业文化越来越成为企业成功地吸引人才的关键要素之一
- 公平合理的激励机制能培育公司的富有竞争、业绩至上的文化

其三：随着中国股市的日益规范化，高层管理人员薪酬激励机制是投资者考察公司未来价值创造的重要窗口，投资者主要关心：

- 高层管理是否能够通过股东的角度去考察公司，作出正确的战略、经营和财务决策
- 高层管理的薪酬是否与股东的价值创造等利益息息相关
- 高层是否关注于真正的业绩重点

其四：目前的竞争是人才的竞争，特别是技术创新者和高级职业经理人的竞争，长期激励制度将是吸引、留用、激发价值的重要条件。

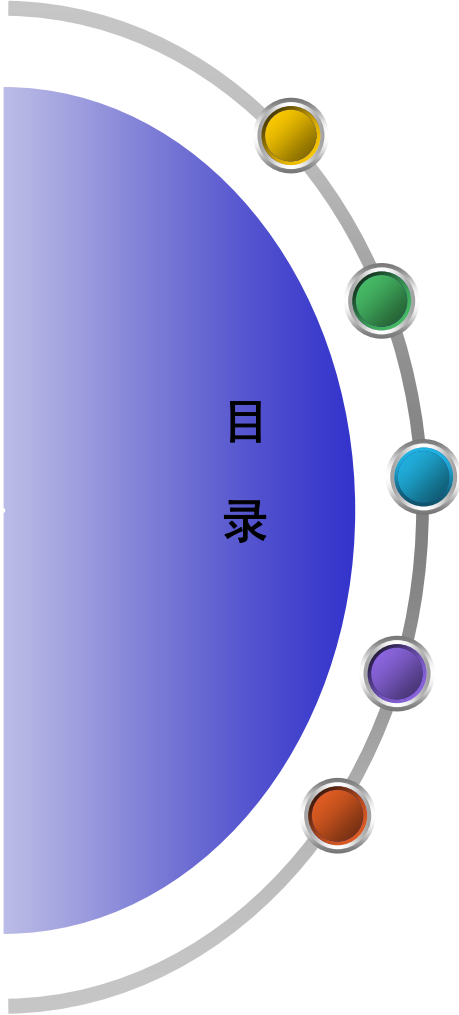
目 录

一. 总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

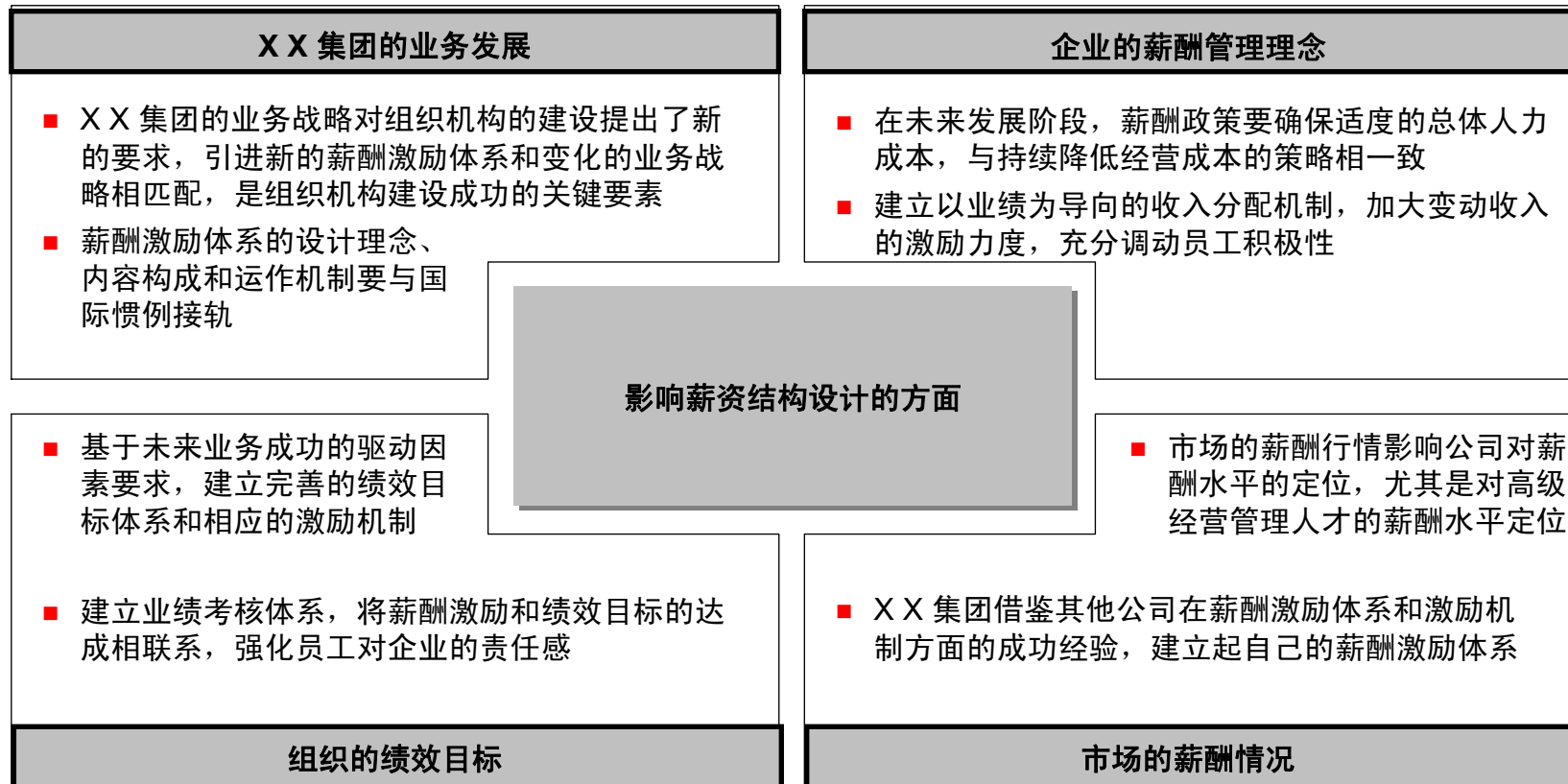
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计



目
录

薪资结构的设计应该考虑X X 的业务发展、经营理念和组织的绩效目标要求，以及市场薪酬情况的影响



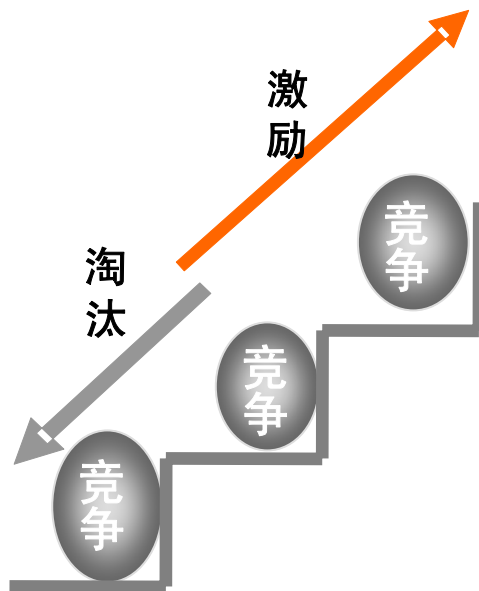
薪资结构设计需要遵循系统性、合法性、公平性、激励性和竞争性等主要原则

薪资结构设计的主要原则

1	系统性	-建立系统的薪资体系，使不同岗位的价值得以体现 - 与岗位责任挂钩，使得员工的业绩有参照系，可以形成内部良性竞争机制
2	合法性	- 建立符合法律和国家政策的薪酬激励体系，引进可操作的长期激励办法 - 薪酬激励体系的运作规范化、制度化，杜绝收入分配中的非透明激励成分和灰色收入成分
3	公平性	- 固定收入的确定依据是担任岗位的重要性、所需技能和专业经验，并参考市场价格 - 收入的分配以企业经营绩效和个人岗位工作业绩为导向，与员工对企业的贡献挂钩
4	激励性	- 加大变动收入的比重，明确业绩目标和奖励办法，强化激励力度 - 建立长期激励机制，将员工（尤其是高层管理人员）的切身利益和公司的长远发展联系起来
5	竞争性	- 参照其他公司对高层管理岗位的总体薪酬激励水平，做到既能有效吸引高素质的经营管理人才，又不过于突出

此次进行X X 总部薪资结构设计的主要目标之一

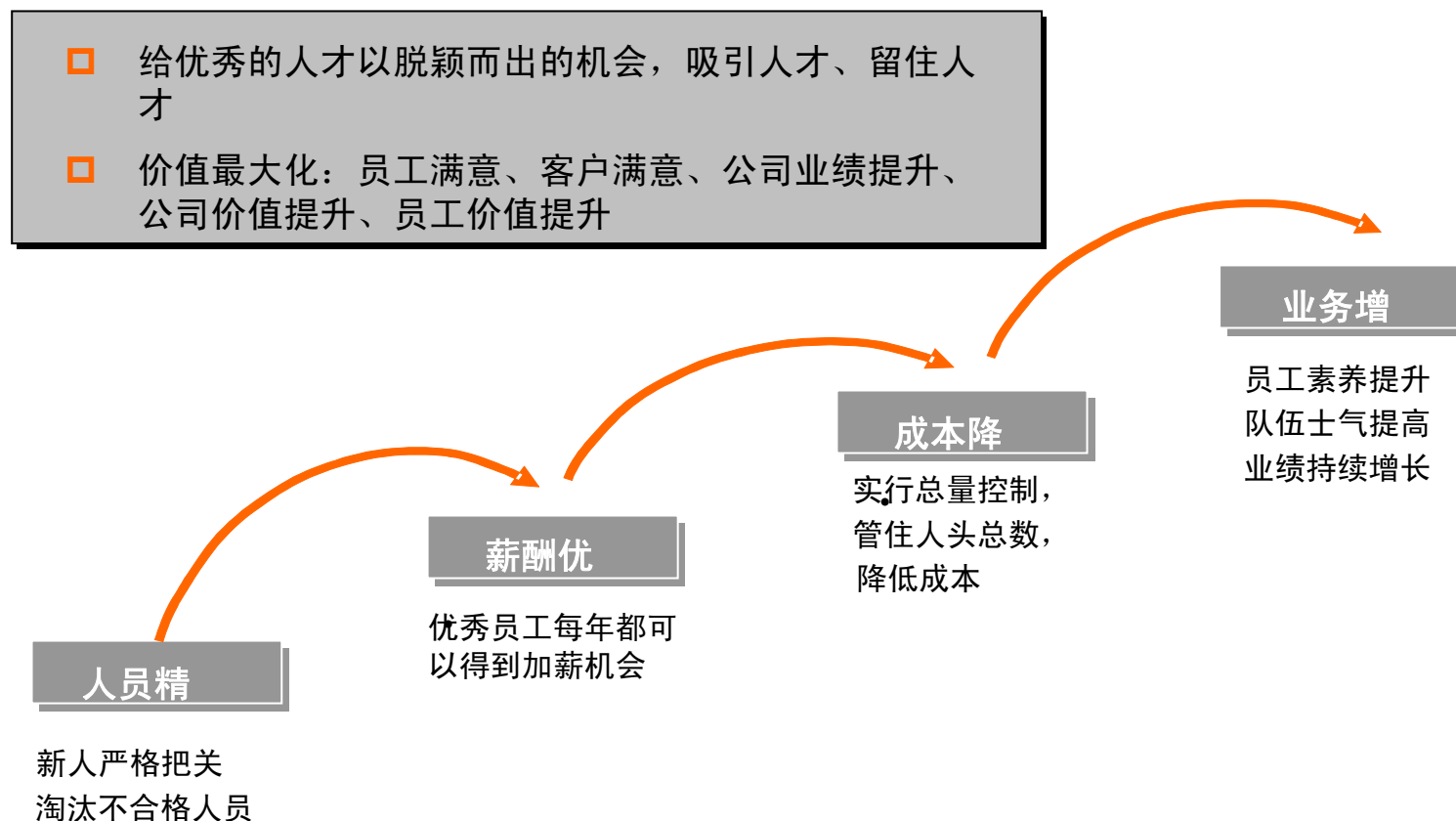
——建立奖优罚劣的薪酬体系



- 强化竞争机制：引导和创造内部竞争气氛，通过内部竞争形成提升外部竞争力的强大动力
- 完善激励功能：通过差别激励，让最优秀的员工得到最优厚的报酬，充分挖掘员工创造价值的潜能
- 落实淘汰措施：通过业绩与薪资的挂钩，淘汰不合格的员工，优化员工的整体素质，提升公司整体的竞争优势

此次进行X X 总部薪资结构设计的主要目标之二

—— 实现公司人力资源管理的良性循环



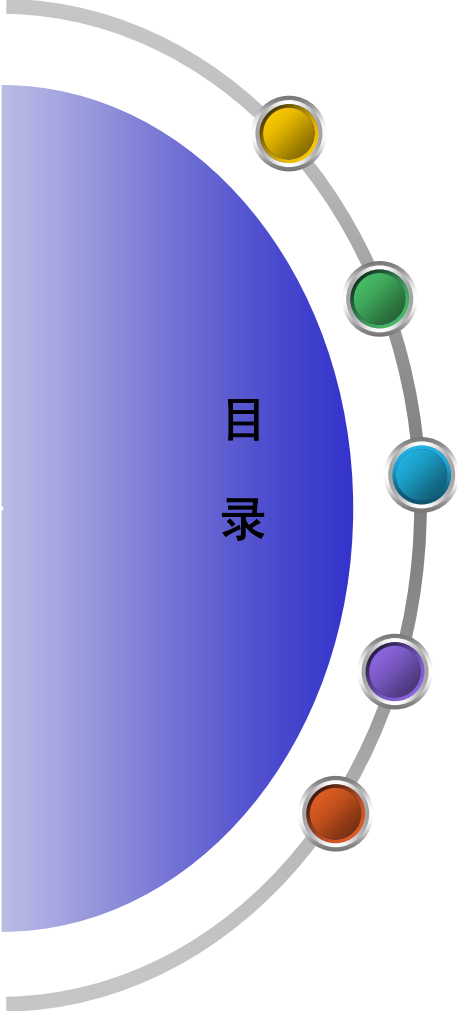
目 录

一. 总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

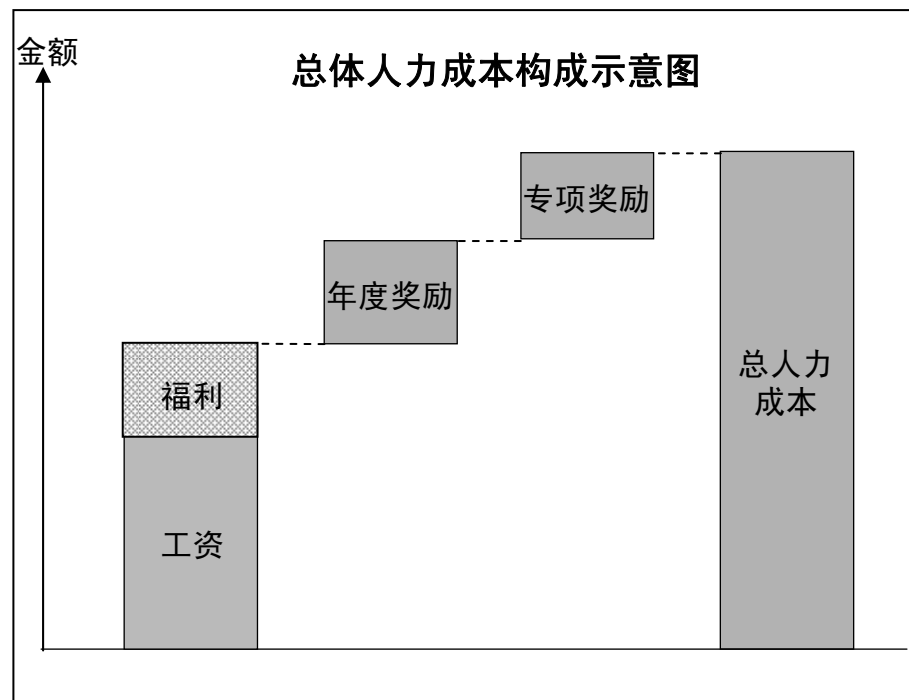
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计



目
录

企业在设计新的薪酬激励体系时需要控制总体人力成本的增长



总体人力成本控制的原则

- 考虑劳动生产率水平和国内同行业人均人力成本等因素，确定总体人力成本水平
- 控制总体人力成本从缩减人员规模和调整人力成本金额、构成两方面着手
- 在不突破总体人力成本控制的条件下调整工资、福利、年度奖励和长期激励计划的比例，控制固定收入的增长，加大变动收入比重，实现整体激励力度最大化

薪酬比较__薪酬调研数据

我们将全国重点城市的薪酬水平与上海市做出比较。

以上海的薪酬水平为1，得到全国城市薪酬指数：

城市	系数	城市	系数	城市	系数	城市	系数
深圳	1.14	成都	0.63	沈阳	0.53	南昌	0.44
北京	0.97	天津	0.63	大连	0.51	郑州	0.44
广州	0.95	南京	0.62	合肥	0.50	兰州	0.43
宁波	0.86	昆明	0.62	哈尔滨	0.50	太原	0.40
厦门	0.83	长沙	0.57	南宁	0.49	银川	0.37
海口	0.79	重庆	0.57	乌鲁木齐	0.48	西宁	0.33
杭州	0.77	贵阳	0.55	济南	0.48	呼和浩特	0.29
青岛	0.71	长春	0.53	西安	0.48		
福州	0.67	武汉	0.53	石家庄	0.44		

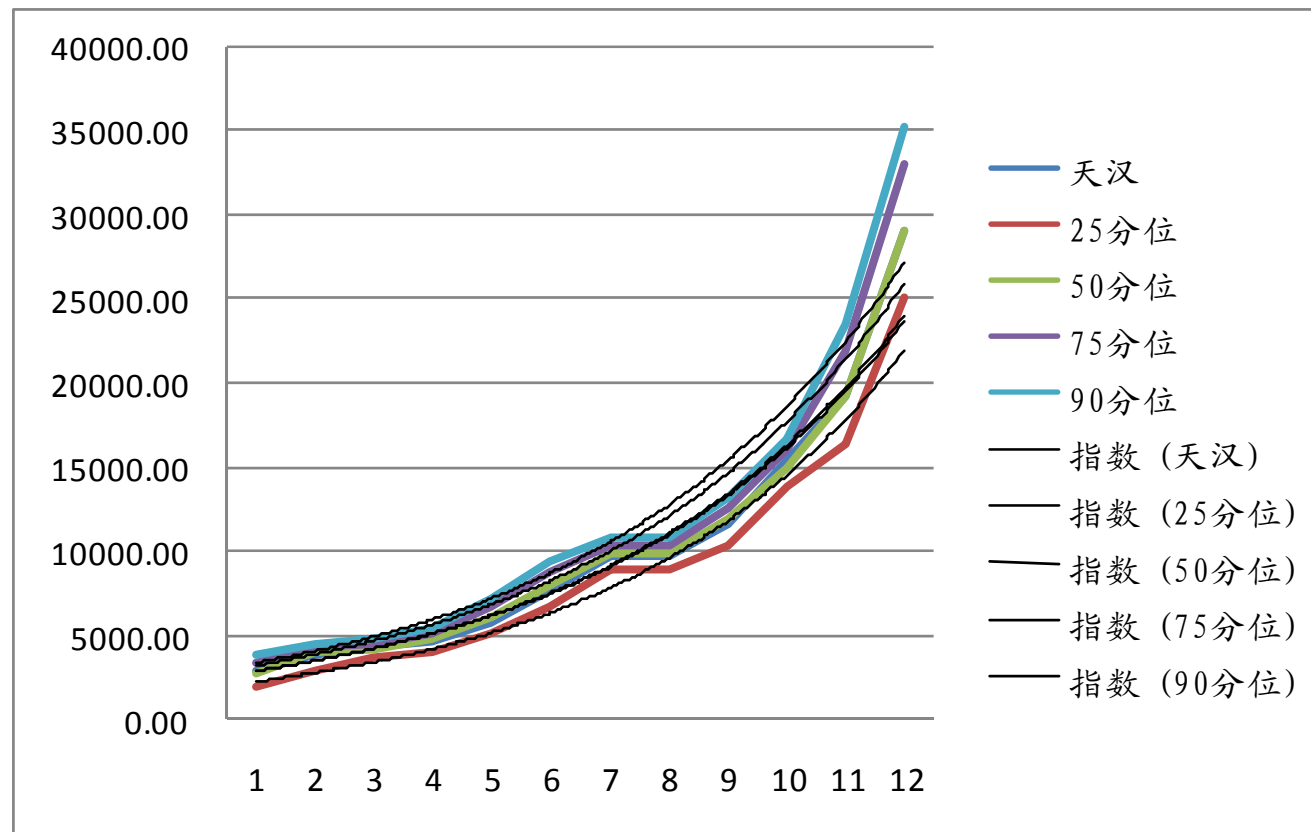
对外部行业薪酬进行调研，作为薪酬竞争性分析和设计的基础

相关说明

- 根据X X 《工资分配制度的暂行规定》中12个职位进行取样；
- Y Y 对X X 外部调研的薪酬数据进行了梳选和整理，结合Y Y 行业的薪酬数据库以及上海相关数据模型（含世界500强公司），通过上海、宁波两地薪酬指数修正，得出12个样本薪酬数据表如右

Num.	25P	50P	75P	90P
1	1800	2300	2800	3000
2	3000	3800	4300	4500
3	3400	4200	4700	5000
4	4100	4600	5100	5400
5	5100	5900	6700	7180
6	6800	7800	8800	9400
7	9000	9700	10400	10820
8	9000	9700	10400	10820
9	10400	11500	12600	13260
10	13950	15350	16750	17590
11	16500	19200	21900	23520
12	25200	29100	33000	35340

通过回归对X X 目前的薪资曲线进行分析



YY 发现

- X X 关键职位薪酬处于50分位平均水平，市场竞争力不强

结合X X 现状，Y Y 建议X X 现阶段采取以下薪酬定位策略，适当增强对关键人才的吸引力

建议薪酬定位策略

1. 普通职员

人才市场供应量较大，薪资要求不高,公司对于职位的要求不高

定薪原则：低风险，低回报（50p左右）

2. 中层经理及专业人员

公司对此类人才的职位要求较高，人才市场竞争较强，个人薪资要求较高，是公司需要吸引保留的人才

定薪原则：中偏高风险，中偏高回报（60P左右）

3. 高层经理

职位对公司的影响重大，公司对职位的要求很高，人才市场紧缺，很难找到合适的人才，是公司需要重点保留和激励的人才

定薪原则：高风险，高回报（75p左右）

目
录

目 录

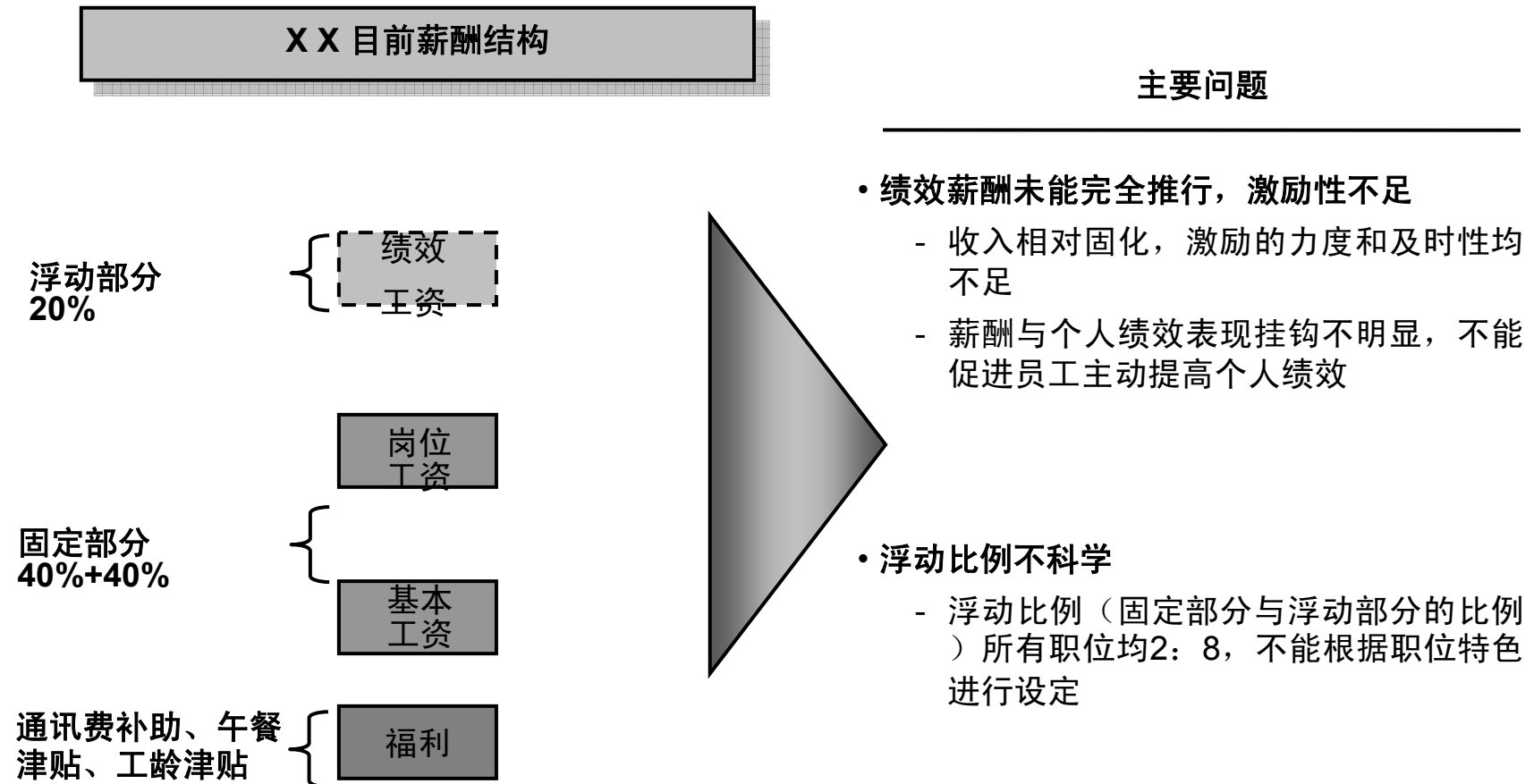
一. 总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

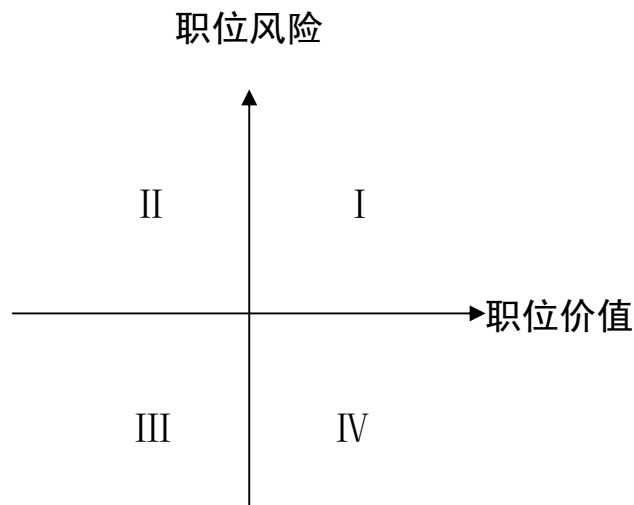
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计

目前的绩效薪酬，浮动比例不科学，激励性弱



浮动比例的设计需要考虑职位价值和职位风险两个关键因素



职位价值

- 该职位绩效变化对组织绩效所产生的可能影响
- 职位价值大的职位应采用较高的绩效工资比例

职位风险

- 职位由于任职者的能力等不同而导致职位绩效产出的可能差异
- 职位风险大的也应采用较高的绩效工资比例

I 象限:

- 职位价值和职位风险都大
- 通常为领导系列、核心部门（较多承担关键绩效目标的部门）的关键职位等
- 薪酬结构中绩效工资应该占较大比例

II 象限:

- 职位风险大，职位价值小
- 通常为专业系列支持性职能部门（较少承担关键绩效目标的部门）的关键职位
- 薪酬结构中绩效工资应该占中间位置比例

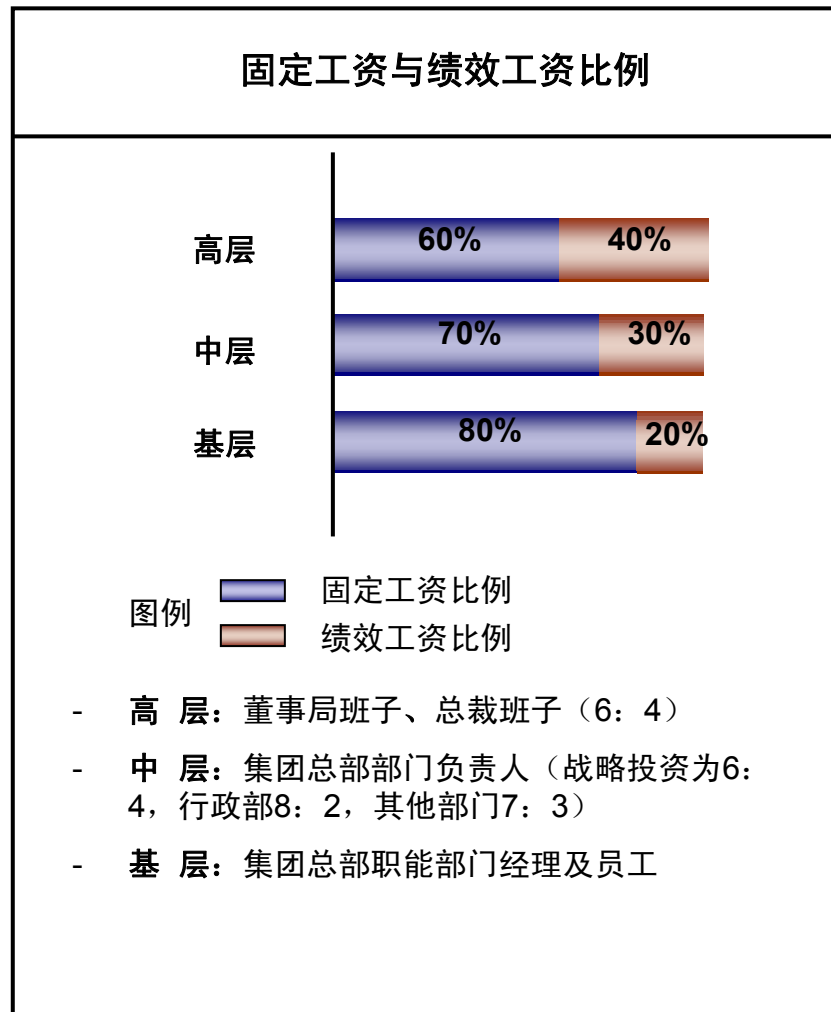
III 象限:

- 职位风险和职位价值皆小
- 通常为非核心部门的低层职位
- 薪酬结构中绩效工资应该占最小

IV 象限:

- 职位风险小而职位价值大
- 通常为核心部门的一般职位
- 薪酬结构中绩效工资应该占中间位置比例

根据职位贡献和业务特点，明确职位绩效工资比例

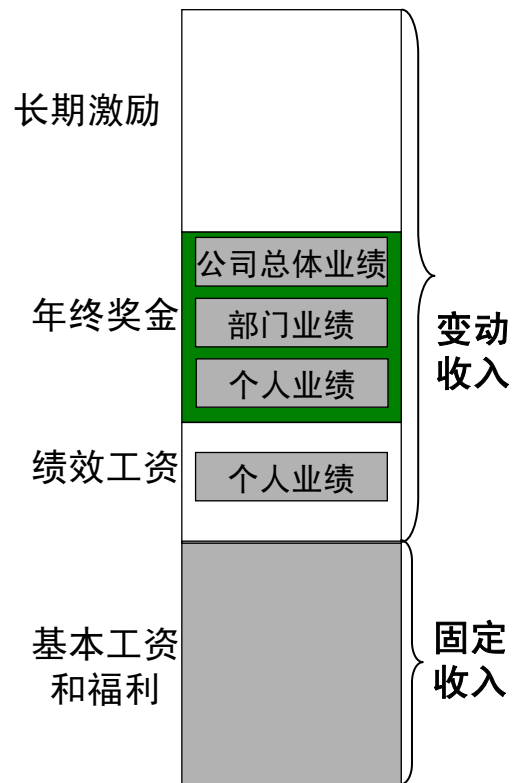


确定原则

- **高层**：对集团及业务单元的业绩实现起到核心作用，绩效工资比例应该较大
- **中层**：对集团及子公司业绩目标的实现起到重要作用，绩效工资比例应次之。
- **基层**：一般对职能部门的部分指标负责，绩效工资比例过小，激励作用不明显；比例过大，员工稳定感减少，因此适宜采用相对较小的绩效薪酬比例

根据X X 的实际情况，我们将重新优化X X 集团的薪资组合模式

未来的薪酬体系构成

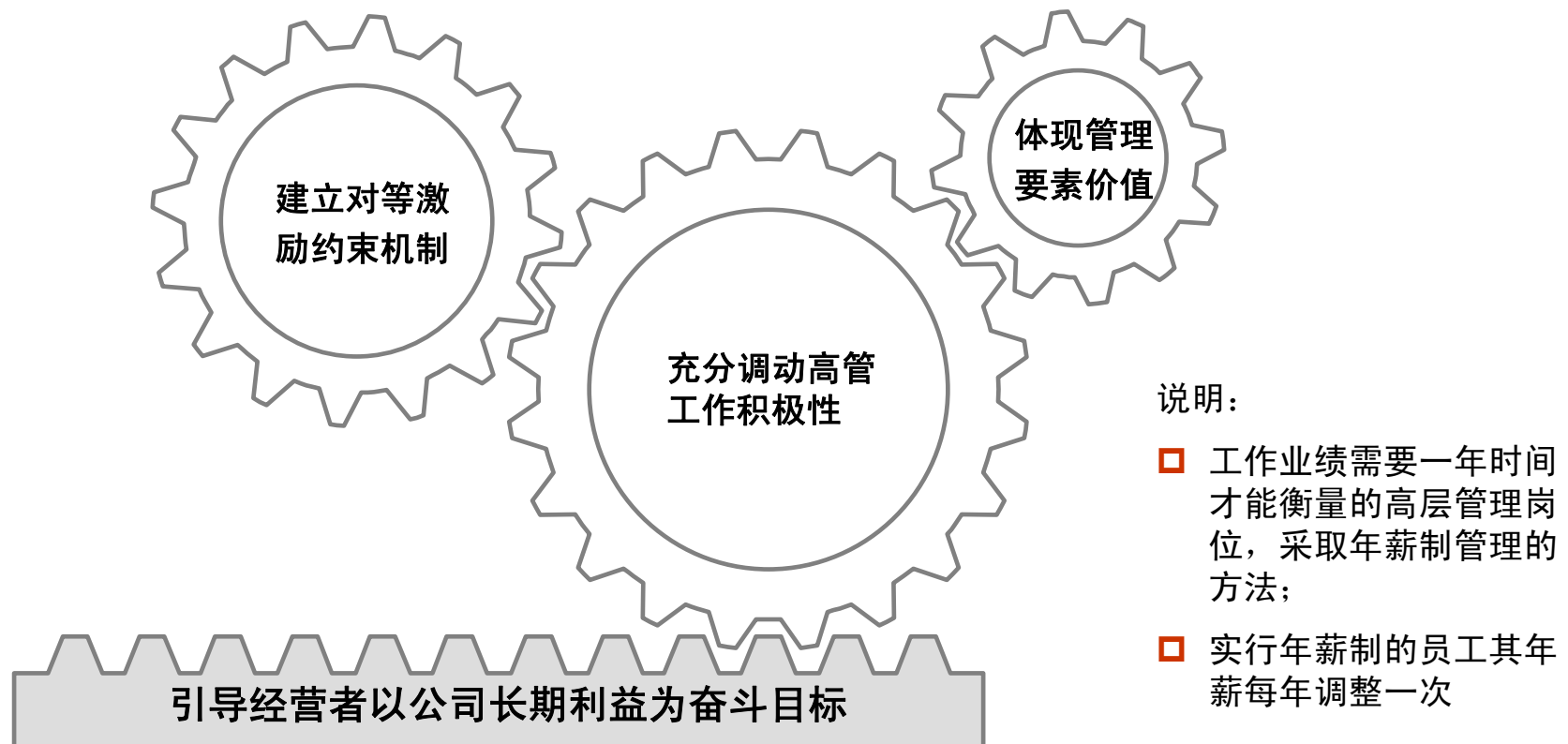


薪酬构成	挂钩依据	适用群体
长期激励	企业长期经营绩效	高管人员
年终奖金	取决于企业年度经营绩效	除实行年薪制以外的其他员工
绩效工资	取决于一年中阶段性的岗位业绩	全体员工
基本工资 (含福利)	- 取决于岗位重要性、工作年限所需能力和专业经验、市场同类岗位的工资和福利待遇等情况 - 福利由企业根据实际情况自主发放	全体员工

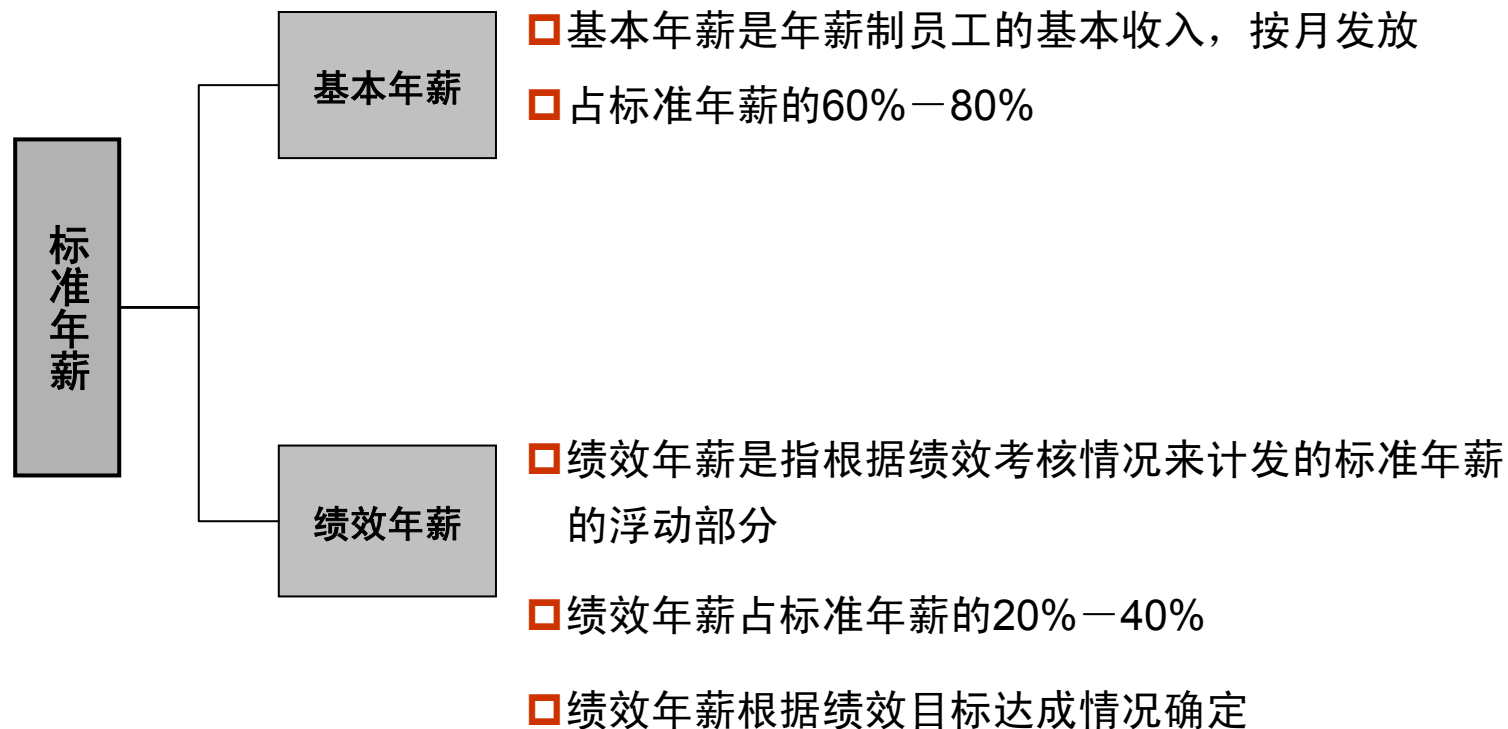
根据X X 的实际，Y Y 设计了三种基本的薪酬模式

薪酬模式	薪酬结构	适用岗位	备注
年薪制+长期激励	基本年薪+绩效年薪+长期激励回报	董事局主席、监事会主席、董事局秘书、 总裁、副总裁 部门总负责人	- 基本年薪按月发放 - 绩效年薪根据绩效考核情况计发，建议每半年发放一次 - 长期激励回报见后文
等级工资制	基本工资+绩效工资+奖金	总部中层管理人员及其他人员	绩效工资与绩效考核挂钩，按月发放
协议工资制	基本工资+绩效工资	公司当前发展急需的中高层管理人员、高级技术人员 具有丰富经验的外聘专家、顾问	- 协议工资由集团高层与其商议决定 - 协议期满后，根据岗位需要可转入年薪制和等级工资制

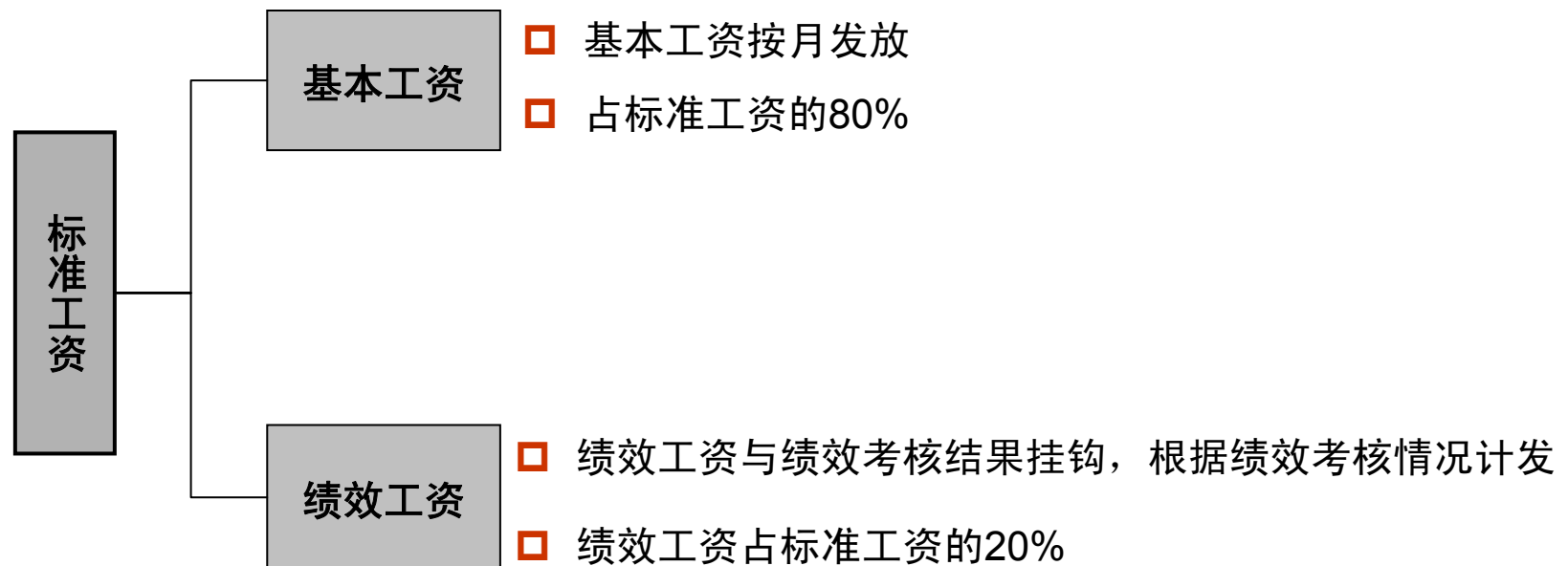
XX 高层管理人员薪酬模式：年薪制



年薪划分为基本年薪、绩效年薪两部分，年薪与部门经营目标紧密挂钩，高级管理人员标准年薪的确定以年度经营目标的实现为基本前提



等级工资制岗位标准工资划分为基本工资、绩效工资两部分



为打开公司当前的人才供应瓶颈，改变目前人员配置中人才短缺的现状， 对公司急需的特殊人才可实行协议工资制

适用对象

集团发展急需的各类中高级人才，包括：
中高层管理人员、高级技术人员

协议工资的确定

由招聘小组与急需人才进行直接沟通，通过协商谈判确定协议工资总额、工资结构和薪酬支付模式，并通过合同加以明确；
建议合同期以一年为限

协议工资的结构

基本工资+绩效工资

特殊政策(备选)

对急需人才，可以通过协商提供以下特殊待遇，以提高公司的吸引力：

- 协助解决员工的子女教育问题和家属工作问题；
- 为员工提供住房或临时宿舍；
- 为员工提供交通工具

建立总裁奖励基金，总裁奖励基金按照工资总额的一定比例提取，以加大对关键岗位员工和优秀员工激励的力度

奖金目的

- 为更好的激励公司员工，完善公司的薪酬体系，促进企业的可持续性发展，公司在年底设立四项特别奖励

奖励分类

- 集团效益奖：根据公司当年的目标完成情况和效益实现情况，由董事局确定一定的提取比例，均衡发放；
- 部门激励奖：根据各部门对公司的贡献大小以及目标达成情况，由总裁确定各部门的奖金额度，发放给部门，部门内分配由部门自行决定；
- 总裁特别贡献奖：主要对集团公司有突出贡献的员工，由总裁确定，发放给个人；
- 项目奖：主要针对公司重点项目，进行立项，并确认项目目标奖励，根据项目的完成质量，最终确定项目奖，在年底发放。

发放形式

- 具体规定详见人力资源部出台的《XX集团总部薪酬管理制度》

员工薪酬的结构

1

高管收入 = 基本年薪 + 绩效年薪 + 固定福利 + 长期激励

- 基本年薪按月发放，绩效年薪每半年发放一次
- 长期激励回报见后文

2

等级工资制员工收入 = 基本工资 + 绩效工资 + 固定福利 + 总裁奖励基金

- 基本工资和绩效工资当月发放，优秀员工可享受奖金
- 基金奖励根据实际业绩情况发放

员工工资的计算

1

高层管理

月度工资 = 基本年薪 / 12

半年绩效年薪 = 绩效年薪 $\times$ 40% $\times$ KPI系数

年终绩效年薪 = 绩效年薪 $\times$ 60% $\times$ KPI系数

2

等级工资制员工

月度工资 = 基本工资 + 绩效工资 $\times$ KPI系数

对X X 集团部门总经理以上人员及子公司高层，采用年薪制



适用范围

年薪制适用于X X 集团部门总经理级（含）以上员工



年薪构成

年薪=基本年薪+绩效年薪

- 1) 总经理以上层级基本年薪与绩效年薪两部分的比例为：战略投资部为6：4，行政部8：2，其他部门7：3
- 2) 总经理基本年薪与绩效年薪两部分的比例为7:3；
- 3) 年薪总额根据市场情况与X X 集团本身的实际业绩，由董事局研究确定；
- 4) 基本年薪按月度平均发放，绩效年薪主要根据述职情况、半年度、年度考核结果等进行确定。具体考核标准、考核程序、考核办法等参考《X X 集团总部薪酬管理制度》

注：企业的相关福利不在上述界定的年薪范围之内

对X X 集团中层及以下员工，Y Y 建议采用宽带式的职能等级工资制

宽带式薪资结构优点

- 促进职位间的横向流动
- 强调能力的发展，而非职位的晋升
- 支持企业文化的改变
- 促进组织扁平化
- 简化或降低管理的要求
- 鼓励团队合作
- 降低传统职位间的明显界线

对X X 集团中层及以下员工，Y Y 建议采用等级工资制（续）



适用范围

等级工资制适用于X X 集团中层及以下员工

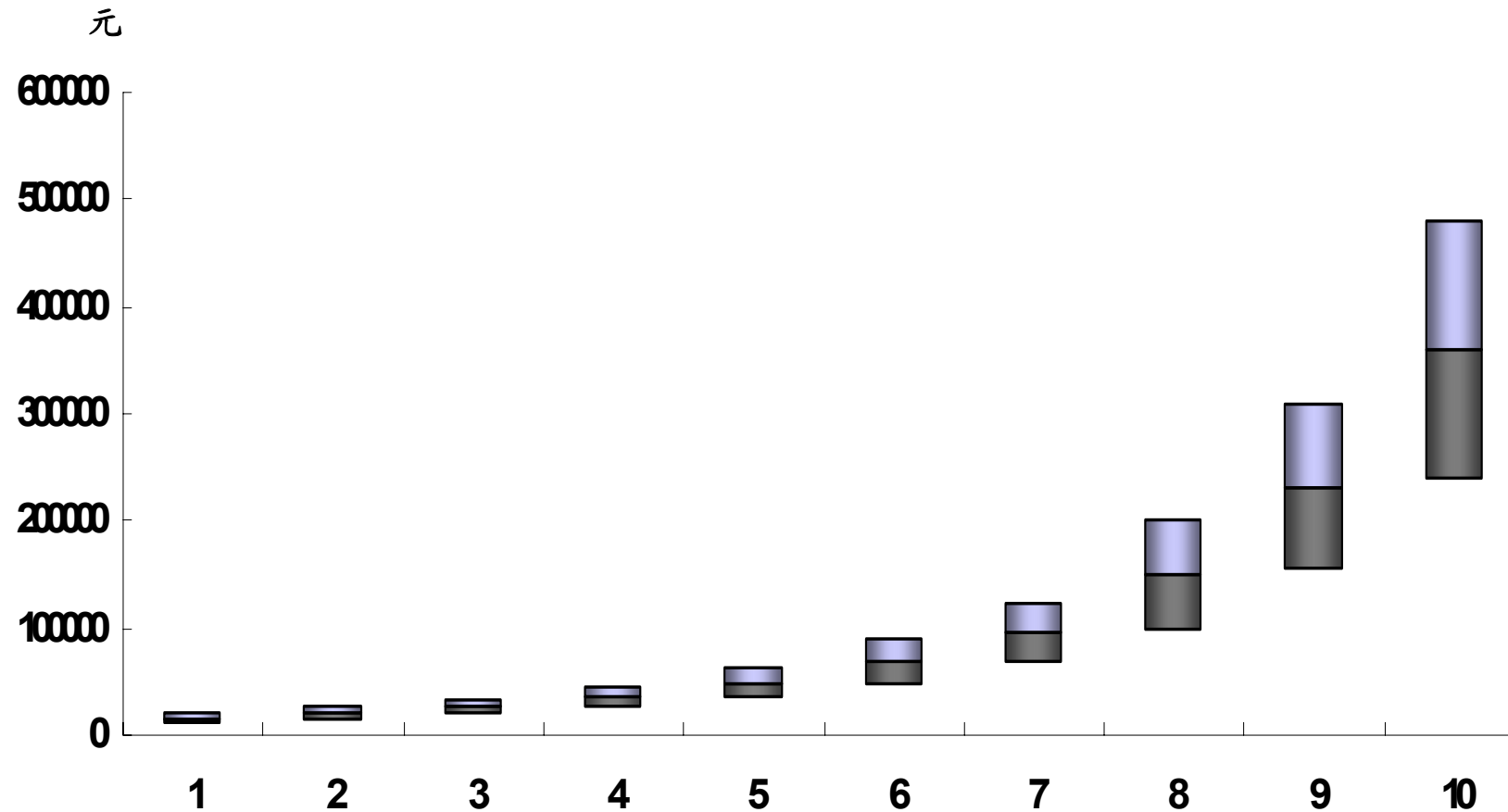


收入构成

收入=基本工资+绩效工资（季度奖+年终奖）

- 1) 基本工资与绩效工资构成比例为8: 2;
- 2) 基本工资根据岗位评估、市场劳动力水平及X X 集团的薪酬策略综合确定，按月度平均发放；
- 3) 绩效工资包括季度奖与年终奖，通过员工绩效考核量表与部门季度考核计分卡综合评议体现；
- 4) 企业的相关福利不在上述界定的收入范围之内。

最终确定X X集团的薪资水平



注：需特别注意的是，实行协议工资制的员工，其薪资水平不在上述界定的宽幅范围之内

某集团中层及以下的所有岗位根据其相对价值划分为7级63等

示例

职级		职等	中位数（红色）	级差	幅度	固定比例	浮动比例
七级	基建工程部长、决策室顾问、党委办书记、证券部部长、公关部部长、融资部部长、招投标部长、人力资源部部长、集团办公室主任、研发部部长、管理推进部部长、战略发展部部长、财务部部长	63	125000.00	40%	80%	60%	40%
		62	118000.00			60%	40%
		61	110000.00			60%	40%
		60	100000.00			60%	40%
		59	97000.00			60%	40%
		58	90000.00			60%	40%
		57	83000.00			60%	40%
		56	76000.00			60%	40%
		55	70000.00			60%	40%
六级	高级融资专员、织造产品研发中心主任、锦纶产品研发中心主任、常务副校长、研发副部长、管理推进副部长、基建工程部副部长、资讯部部长、资金部部长、财务部部长助理、人力资源部部长助理、公关部副部长、总裁办主任、审计监察委员	54	89000.00	40%	80%	70%	30%
		53	84000.00			70%	30%
		52	79000.00			70%	30%
		51	75000.00			70%	30%
		50	70000.00			70%	30%
		49	65000.00			70%	30%
		48	60000.00			70%	30%
		47	55000.00			70%	30%
		46	50000.00			70%	30%

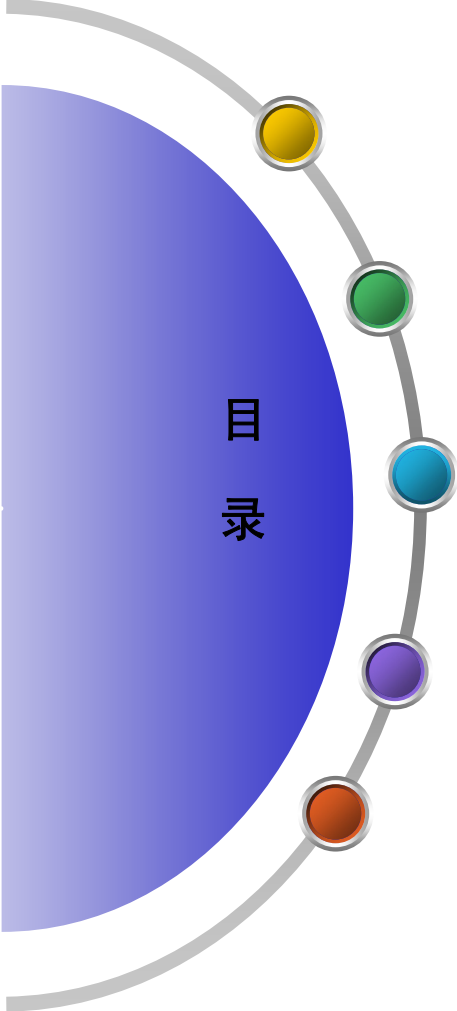
目 录

一. 总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

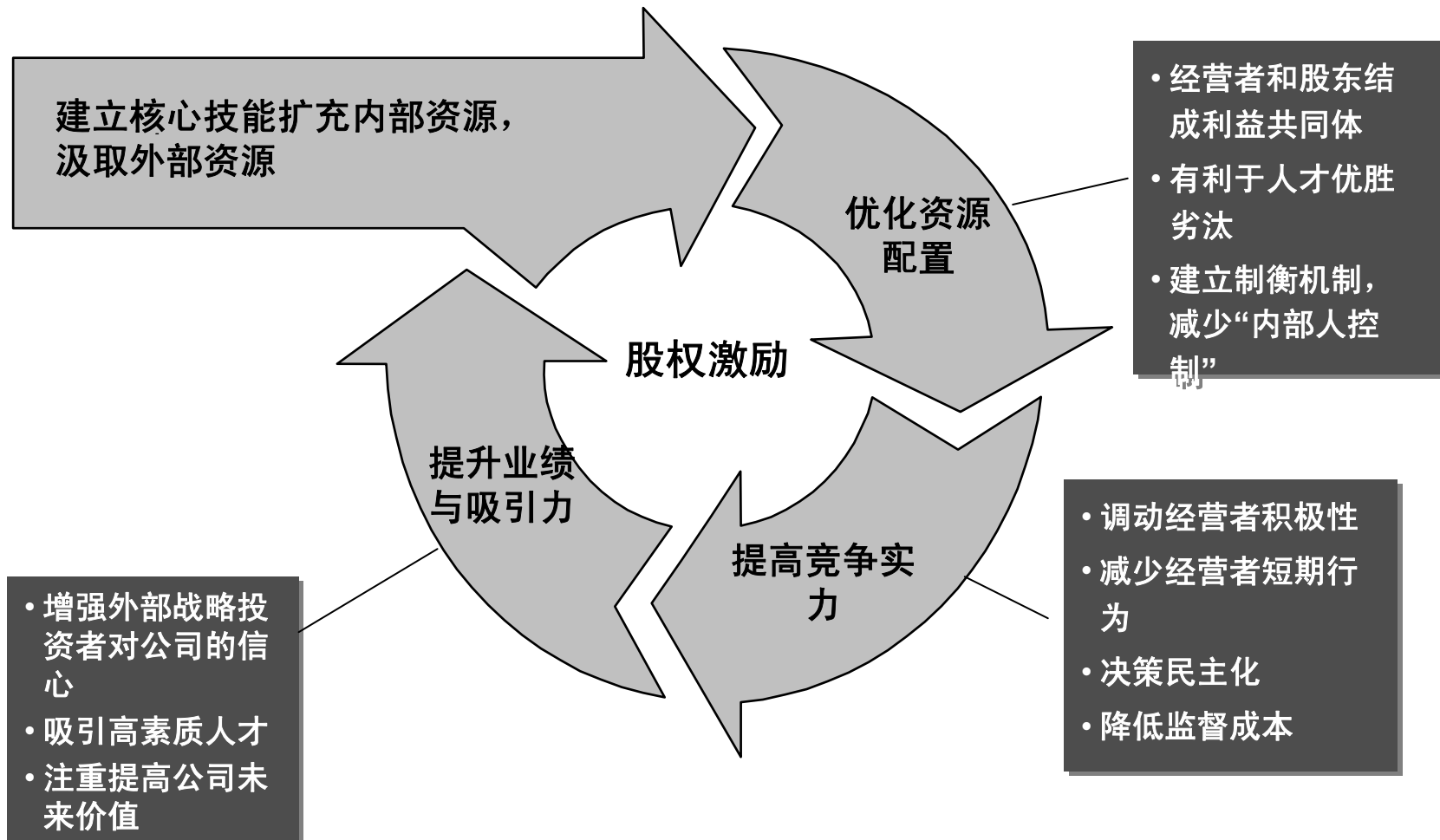
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计



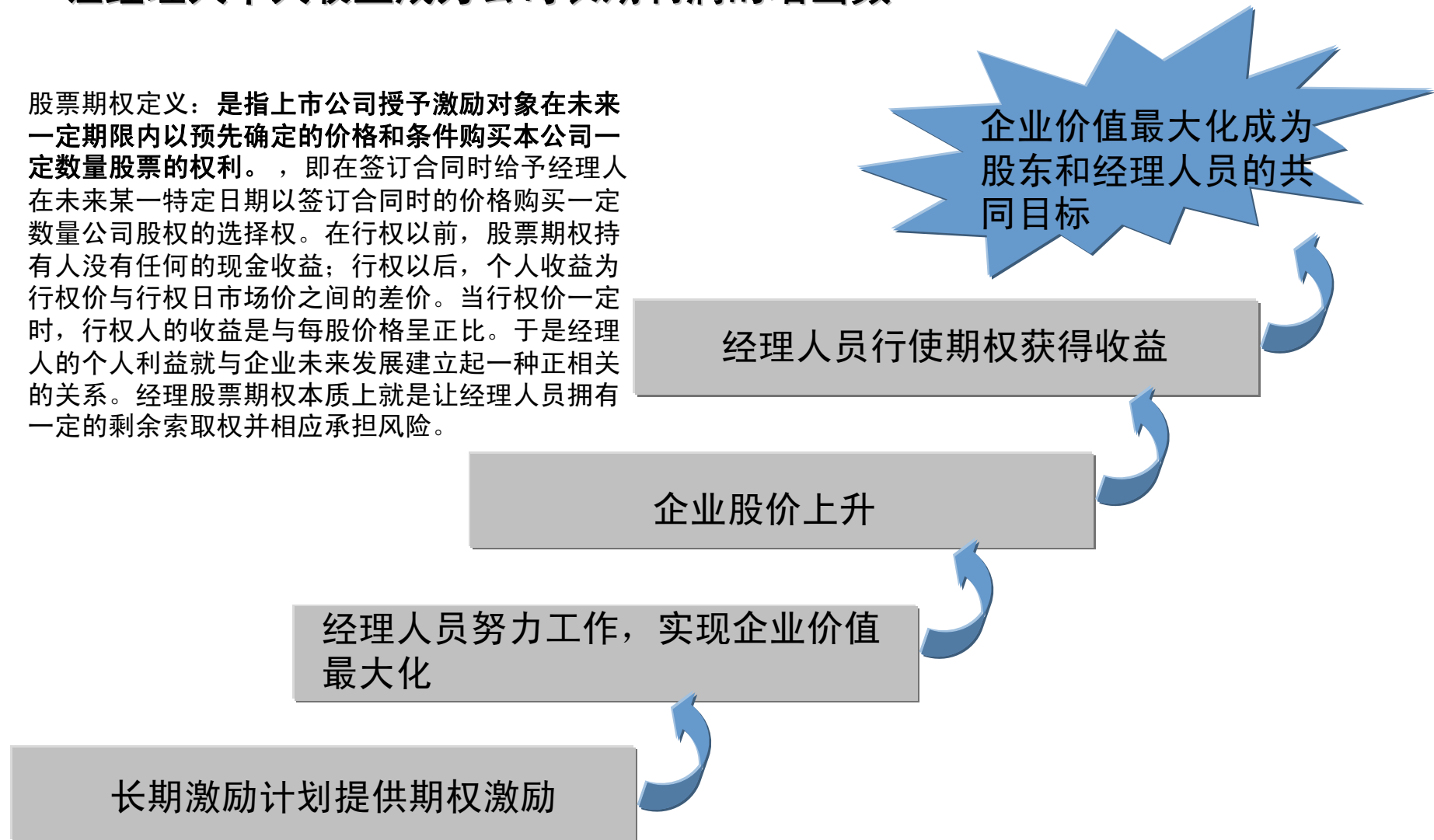
目
录

长期激励是市场经济下企业为实现其整体利益的现实选择,长期激励机制能够优化资源配置、提高竞争实力,从而提升公司业绩



让经理人个人收益成为公司长期利润的增函数

股票期权定义：是指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。即在签订合同时给予经理人在未来某一特定日期以签订合同时的价格购买一定数量公司股权的选择权。在行权以前，股票期权持有人没有任何的现金收益；行权以后，个人收益为行权价与行权日市场价之间的差价。当行权价一定时，行权人的收益是与每股价格呈正比。于是经理人的个人利益就与企业未来发展建立起一种正相关的关系。经理股票期权本质上就是让经理人员拥有一定的剩余索取权并相应承担风险。



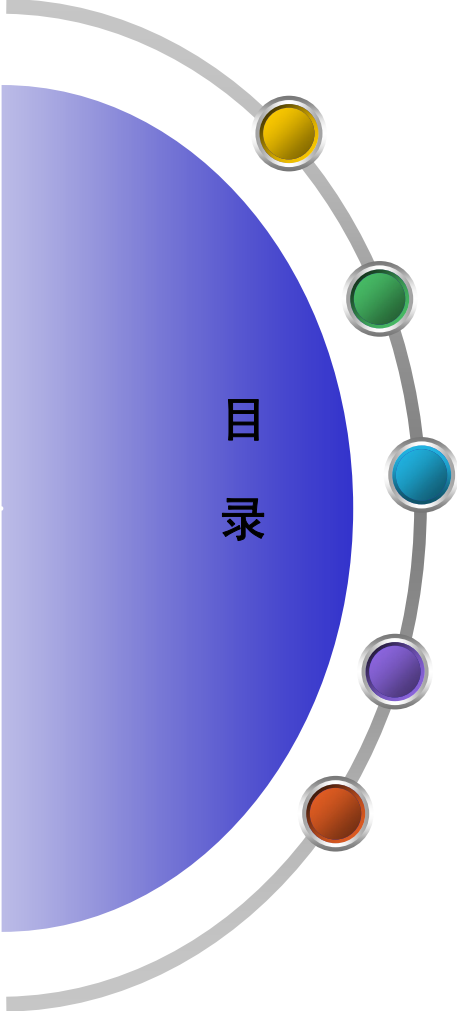
目 录

一、总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

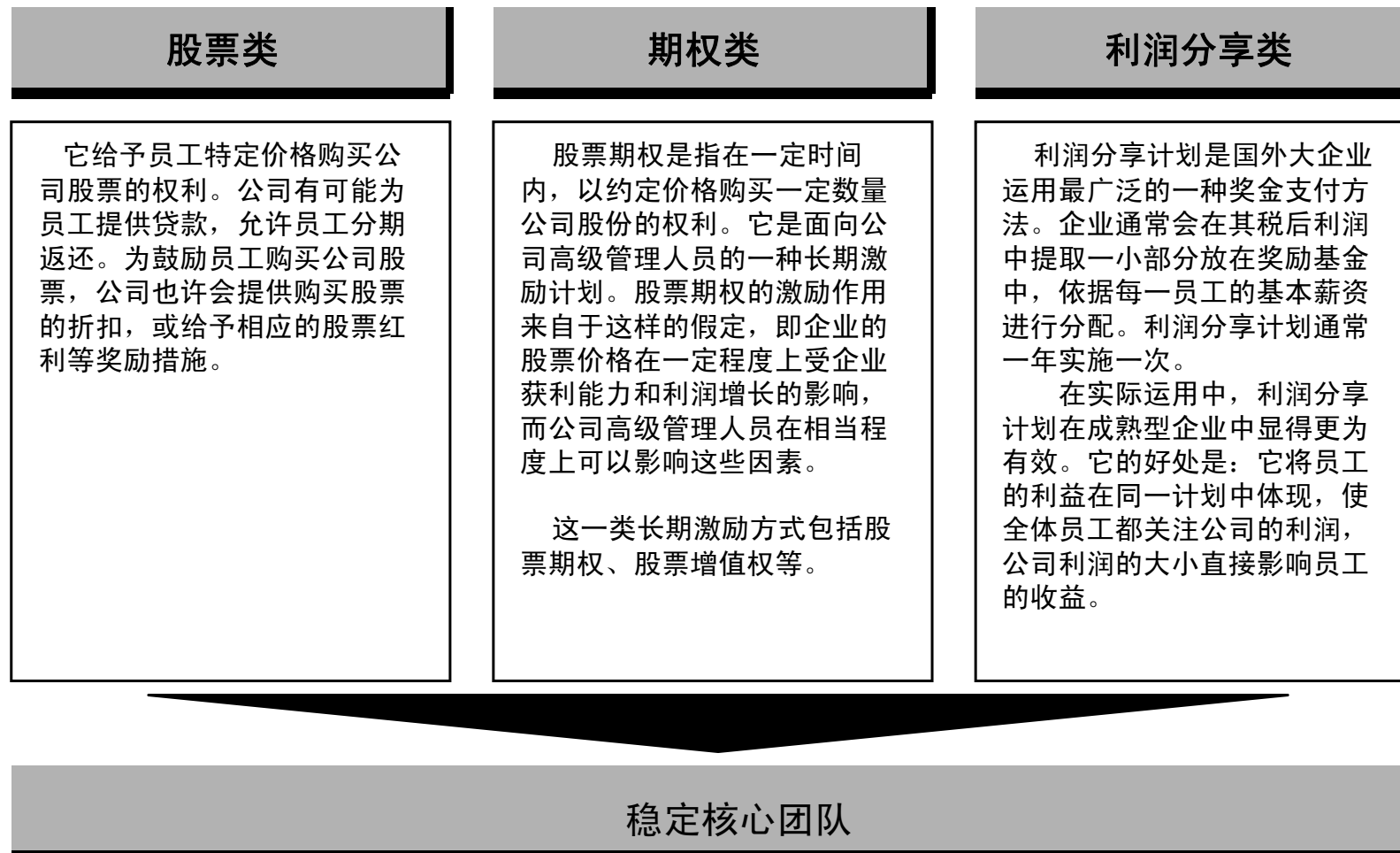
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. X X 高管长期激励方案设计



目
录

从企业的长期激励来看，主要有三种类型



岗位股（岗位分红权）

岗位股（岗位分红权）：

公司对于特定管理岗位上的员工，授予一定数量的股份，使得该管理人员在这一岗位上任职期间可以享受该股份的分红权，又称为岗位分红权

- **无需购买：**岗位股不需要购买，岗位股可以是公司通过聘任时签订的合同授予员工，也可根据员工的表现作为奖励给与员工
- **只有在岗员工拥有：**人在特定岗位时可以拥有，离开该岗位时自动失去
- **仅有分红权：**拥有岗位股的管理人员仅享有股票的分红权，并不享有股票的决策权、所有权，因此不能转让、变现股票，也不能利用岗位股发挥股东的参与经营决策的作用

岗位股（岗位分红权）案例分析

以某公司开发部经理A为例：2000年1月，公司与A签订合同，聘用其担任开发部经理一职，并授予其岗位股5000股

- 2000年9月，由于A所主持开发的项目获得了国家专利，公司出于奖励的目的，又授予A2000股岗位股
- 2001年3月，公司发放股利，每股现金分红0.3元，A共获得红利 $7000 \times 0.3 = 2100$ 元
- 2001年6月，A因故离开公司，由B接任开发部经理一职，则A原先持有的7000股岗位股自动失效，由公司收回，另行安排

股票升值权（SAR）

股票升值权（Stock Appreciation Rights）简称SAR：

是公司给予经营者的一种权利，持有股票期权的经营者可在规定时期内对规定数量的股票行权，行权后可获取行权时的股票市场价格与事先确定的行权价格之间的差价所带来的收益

- 仅有升值权：股票升值权给予经营者的并不是股票的所有权，也不是获得相应的分红权，只是经营者通过股票升值获利的权利
- 无股票实际转移：股票升值权在行权时并不涉及股票的转移，只涉及现金的转移
- 适用于股票来源有限的企业：不涉及具体的股票，在企业不能回购股票、用于激励员工的股票来源有限时，是一个很好的解决方案

股票升值权 案例分析

以某公司财务总监为例：2000年1月，由于工作业绩突出，公司决定授予财务总监5000股股票升值权，等待期为1年，行权有效期为2005年1月以前，授予时二级市场上股票价格为10元

- 2002年1月，等待期结束，财务总监可以按自己的意愿行使股票升值权
- 2002年6月，二级市场上股票价格涨为21元，财务总监决定行使股票升值权，公司支付给财务总监 $5000 \times (21-10) = 55000$ 元
- 财务总监共获利55000元

限制性股票

限制性股票：

公司按照预先确定的条件授予激励对象一定数量的本公司股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的，才可出售限制性股票并从中获益。

- **拥有股票所有权：**限制性股票所有者拥有股票所有权，但是获取过程以及出售过程必须是受到限制
- **获取限制：**限制性股票是由公司增予激励对象，但是有前提的条件，如业绩达到一定指标，服务期超过一定年限等，并且可能分期按条件达成情况增予
- **出售限制：**限制性股票持有者一般在获赠后不能立即出售该股票，而是需要在限定期之后出售，或者根据业绩情况具体由公司设定解锁期的出售额度
- **股票回购：**当持股人离开企业时，企业有唯一回购权

限制性股票 案例分析

仍然以刚才的某公司财务总监为例：2000年1月，由于工作业绩突出，公司决定授予财务总监**5000股**限制性股票，等待期为1年

- 2002年1月，等待期结束，财务总监可以按自己的意愿出售股票
- 2002年3月，公司分红，每股分配现金红利0.35元，则财务总监相应的获得红利 $5000 \times 0.35 = 1750$ 元
- 2002年6月，二级市场上股票价格涨为21元，财务总监决定出售股票，即获利 $5000 \times 21 = 105000$ 元
- 财务总监共获利 $105000 + 1750 = 106750$ 元

管理者股票期权（ESO）

管理者股票期权Executive Stock Option（简称ESO）：

公司股东（或董事会）给予经营者的一种权利，持有股票期权的经营者可在规定时期内行权，以事先确定的行权价格购买本公司的股票。

- **权利而非义务：**在期权有效期内，期权拥有者可以自行决定是否行使权利获得股票，公司不得干涉他的自由
- **一种未来获益的概念：**期权的价值并不立即体现，而是要求经营者通过若干年努力，使企业得到发展，推动公司股价上升、利润增长后才能得到实现
- **拥有实体股票的所有权：**管理者对于期权行使后所获得的股票拥有所有权，可以按规定转让，但对于期权本身则不得转让
- **有行使限制：**期权并不能立刻行使，而是要经过一段时期（即等待期）之后才可以行使
- **可以分批执行：**根据具体规定的不同，期权可以会分批进入行权期

管理者股票期权 操作细节

有关概念和规定

- **等待期：**
受益人获得股票期权，但还不能行使期权的时期，一般为1-3年之间
- **行权期：**
在等待期结束以后，受益人可以执行期权的时期，一般是5-10年之间
- **行权方法：**
采用现金购买（个人可长期持有）
和非现金获取（出售后扣除）
- **行权价格：**
不得低于赠予日的公平市场价格，
或根据相关法规制定
- **行权时际（出售时）：**
股票期权到期，或认为股价最高，
或急需现金，或将要离职时

外部条件

- **纳税：**
行权期不交个人所得税，出售时根据相关的规定交纳个人所得税
- **ESO的管理：**
由董事会成立专门委员会管理，独立决策，执行股票期权的实现和交易结算
- **所需股票来源：**
原股东出让部分股份，或增发新股预留，或到二级市场回购等
- **外部环境：**
资本市场是有效和完善的；中介机构比较公正；有一套股票期权的法规、监管、披露、税务、会计制度；比较健全的内部治理机制

管理者股票期权 案例分析

以某公司销售总监为例：2000年7月，由于业绩表现突出，公司董事会决定授予该销售总监管理者股票期权3000股，根据公司的净资产值及近期的二级市场价格，确定每股价格为15元，股票行权的有效期为5年，即，若2005年7月仍未行权，则管理者股票期权作废

- 这3000股股票期权在2000年7月起的3年内平均分为3批逐步授予，每次授予其中的1/3，即1000股（即每批的等待期分别为1年、2年、3年）
- 2001年7月，第一批1000股股票期权的等待期结束，销售总监可以在2005年7月之前自由行使该期权
- 同理，2002年7月和2003年7月，第二、第三批股票期权分别到期，销售总监可以在行权期内自由行使这些期权
- 2004年3月，股票的市场价格为22元，销售总监认为时机成熟，决定将所有期权行权，并将获得的股票在二级市场出售
- 至此，销售总监共获利 $3000 \times (22 - 10) = 36000$ 元

上述几种长期激励方式比较

		岗位股（岗位分红权）	股票升值权	限制性股票	管理者股票期权（ESO）
对象	岗位限制	关键岗位	中层人员	功勋员工	高层人员
行权期	是否有等待期	无	无	无	有
	是否可以延长至离开公司	不可以	不可以	不可以	可以
行权方式	获取条件	赠予	赠予	赠予	购买
	实现收益方式	分红权	行权	转让、出售	转让、出售
特点总结		作为绩效奖励方式之一，使得特定关键岗位的员工可以分享企业利润。	行权不涉及股票转移，使中层管理人员可以分享企业利润，适用于激励员工股票来源有限的企业	存在实体股票的转移，将经营者与股东长期绑定，经营者经长期努力促使公司价值升级，才能获得更大收益	形成开放式股权结构。经理人需要购买期权，期权价值不能立即体现，经理人承担一定风险，使他们更多关注公司的长期发展。

目
录

目 录

一、总部薪资结构设计

1. 设计考虑因素、原则及目标
2. 薪资策略
3. 薪资组合模式

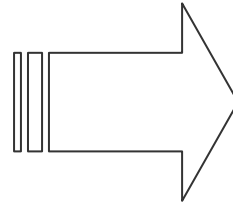
二、高管层长期激励方案设计

1. 长期激励方式介绍及比较
2. **XX 高管长期激励方案设计**

XX 集团可以采用的激励方式

XX 集团现状

- XX 集团虽然成立两年多，但是前期有一批忠诚的员工为XX 目前的辉煌奠定了基础
- XX 集团化后涉足新行业，需要一批在相关行业相当有经验的职业经理人、技术专家加盟，并和XX 共同成长
- XX 集团尚未上市，股票不能流通，因此，采用虚拟方式进行模拟，以股权为激励方式
- XX 集团的业务发展核心是保持关键业务人员的稳定性，并设计合理的薪酬体系来吸引物流专业人才加盟



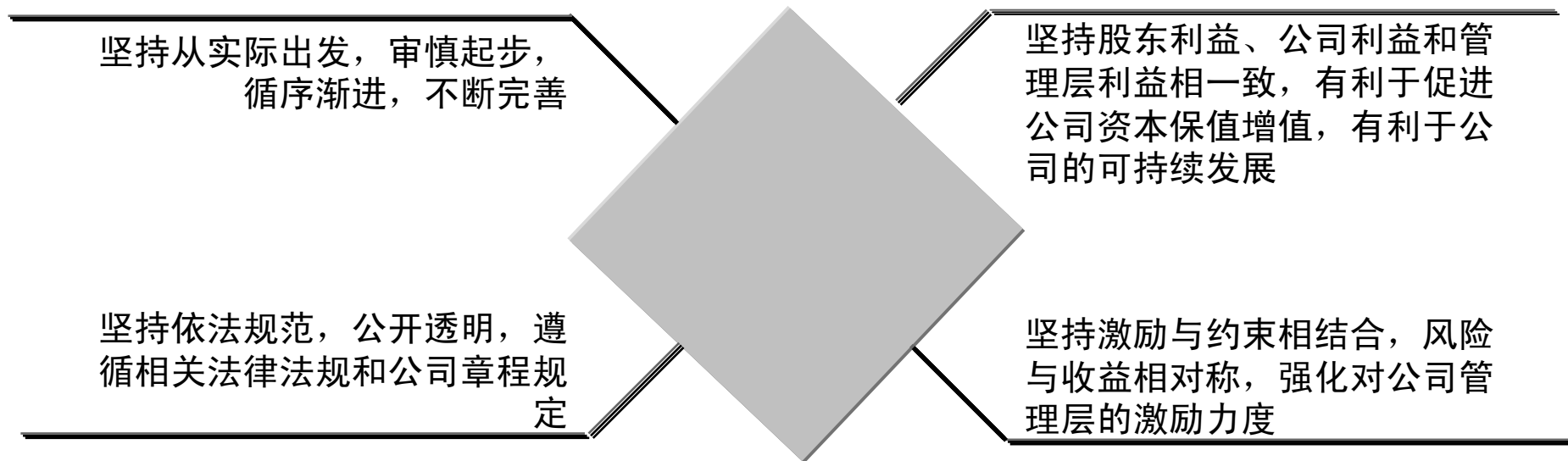
建议方案

限制性股权

虚拟股票期权

行之有效的经营者持股设计方案往往并不是孤立的使用单一模式，而是将多种激励方式结合起来，形成多方位的激励约束机制

针对长期激励方案设计把握的原则



XX 集团高层限制性股权方案的设计基础

假设A先生是XX 集团副总裁，在时间T公司以方案实行时P元/股价格授予他M股股权。这样在禁卖期之后，A先生就可以将所持股权以当时 P_1 价格转让则：

则A先生由此获得的收益 $R=M*(P_1-P)$ ， P_1 越大，A先生获得的收益越大

XX 集团高层虚拟股票期权方案设计基础

假设B先生是XX 集团部门总经理，在时间T公司授予他N年后以时间T当天公司股票价格（假设每股P）购买本公司M股普通股股票的权利。这样在时间T+N，A先生就可以每股P的价格购买M股本公司股票。假设此时公司的股票价格为 $P_{(T+N)}$ 则：

a、如果 $P_{(T+N)} > P$ ，且B先生此N年内没有辞职，则B先生就会行使期权，假如全部行使，则B先生由此获得的收益 $R = M * (P_{(T+N)} - P)$

b、如果 $P_{(T+N)} < P$ ，则B先生就放弃期权，期权收益为0，长期补偿收益非正，同时承担声誉损失。

激励对象选择

1

限制性股权

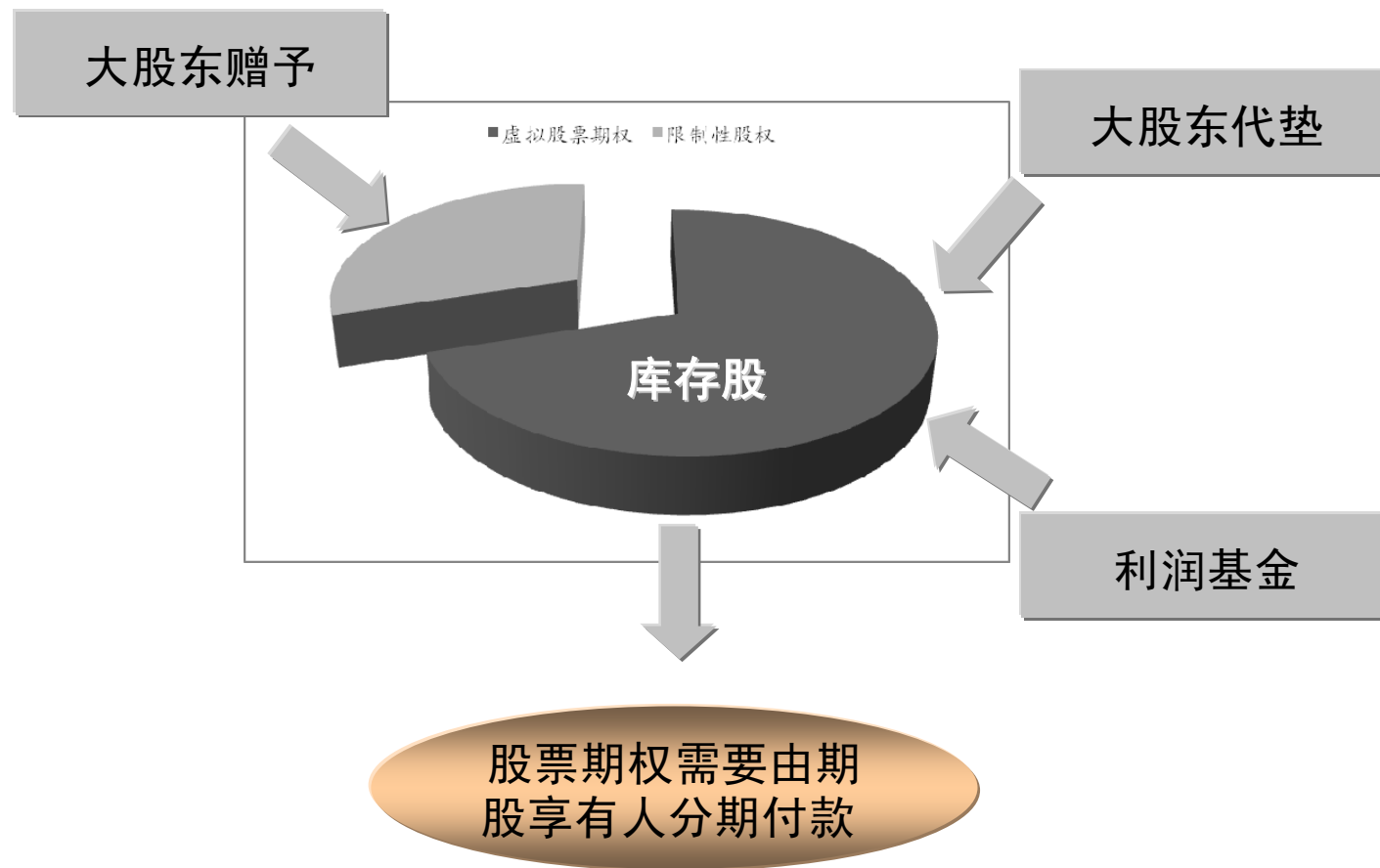
2007年6月30日（含）之前入职，目前仍在职的部门总经理级（含）以上且工作年限达到N年的员工，不足N年的等到达到N年时授予

2

虚拟股票期权

2007年6月30日之后入职的部门总经理级以上员工

股权来源及获取方式



虚拟股票期权授予条件

实施股权激励计划应当以绩效考核指标完成情况为条件，建立健全绩效考核体系和考核办法。绩效考核目标应由股东大会确定



净利润增长率



净资产收益率

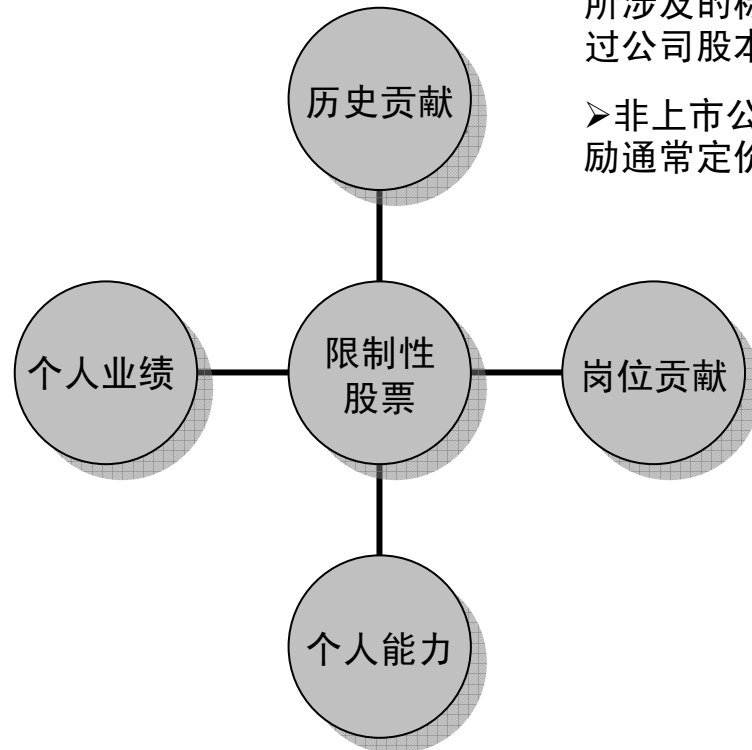


其他考核指标

授予数量及价格的确定

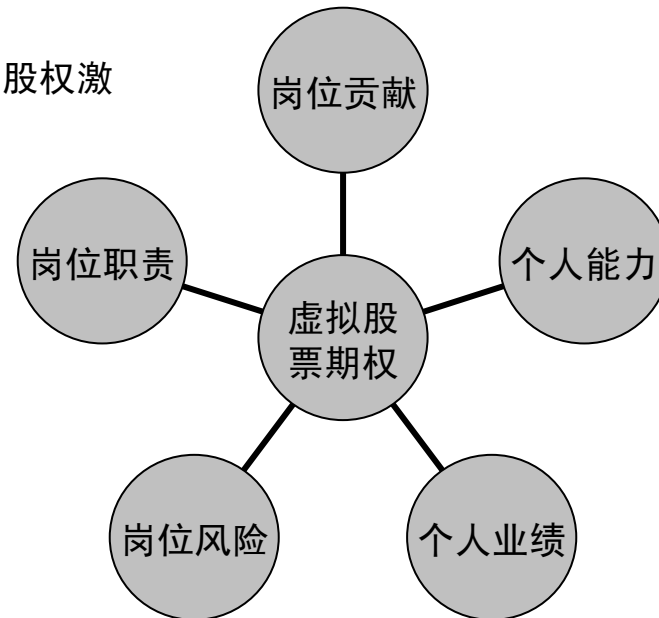
➤公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不超过公司股本总额的10%。

➤非上市公司，首次实施股权激励通常定价为 1元/股。



	历史贡献	岗位贡献	个人能力	个人业绩
甲	60	56	45	80
乙	45	67	60	60

甲获得股票数=（甲分数和/享受限制性股权群体分数总和）×限制性股权数



	岗位风险	岗位职责	岗位贡献	
丙	60	56	45	80
丁	45	67	60	60

丙获得期权数=（甲分数和/享受期权群体分数总和）×虚拟期权发行数

受让约定

1

限制性股权

禁售期不得低于2年。禁售期满，根据股权激励计划和业绩目标完成情况确定激励对象可解锁(转让、出售)的股票数量。**解锁期不得低于3年**，在解锁期内原则上采取**匀速解锁办法**。

2

虚拟股票期权

虚拟股票期权的有效期限自股东大会通过之日起计算，5年有效期。股权激励计划有效期满后，公司不得依据此计划再授予任何股权。

在虚拟股票期权有效期内，应采取分次实施的方式，每期股权授予方案的间隔期应在一个完整的会计年度以上。

公司任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股权，**累计不得超过公司股本总额的1%**，经股东大会特别决议批准的除外。

在虚拟股票期权有效期内，每期授予的股票期权，均应设置行权限制期和行权有效期，并按设定的时间表分批行权：

(1)行权**限制期**为股权自授予日(授权日)至股权生效日(可行权日)止的期限。行权限制期原则上**不得少于2年**，在限制期内不可以行权。

(2)行权**有效期**为股权生效日至股权失效日止的期限，由公司根据实际确定，但不得低于3年。在行权有效期内原则上采取**匀速分批行权办法**。超过行权有效期的，其权利自动失效，并不可追溯行使。

虚拟股票期权权利变更及丧失

1	雇佣关系终止	在经理人结束与公司的雇佣关系以及公司控制权发生变化时，虚拟股票期权可能提前失效，股票期权计划中一般对此有特殊规定。
2	退休	如果经理人是因为退休而离职，董事会有权给予经理人这样的权利：他持有的所有股票期权的授予时间表和有效期限不变，享受与离职前一样的权利。
3	丧失行为能力	如果经理人在事故中永久性地完全丧失行为能力，因而中止了与公司的雇佣关系，则在持有的股票期权正常过期以前，该经理人或其配偶可以自由选择时间对可行权部分行权。
4	死亡	如果经理人在任期内死亡，股票期权可以作为遗产转至继承人手中。

当授予公司发生下列情况时，尚未行使的期权应作相应调整

1	2	3	4	5								
并购	控制权变化	资本变动	送红股、转增股、配股或增发新股	公司清盘								
当公司被并购时，股票期权计划中的授予时间表可能会自动加速，使所有的股票期权都可以立即行权，或者也可能由母公司接管股票期权计划或将股票期权计划转为基本等值的现金激励计划。	当公司外的某人或某机构通过持有公司股份，拥有公司30%以上的投票权；或在任何一个36月期中，董事会的成员人数不足一半时公司的控制权被认为发生变化，在这种情况下，股票期权计划的自动加速授予时间表，使所有的股票期权都可以立即行权。	如果公司的资本结构在期权仍可行使时出现变动，就尚未行使的期权、行使价、和期权行使方法而言，期权计划涉及的股份数目或面额均需作出相应调整，这个调整需遵循公平合理的原则。并确保获受人在全面行使期权时所应付的总行使价不得高于修订前的价格。	需要对尚未赠予和尚未行使的股票期权在期权数量和行权价格上进行相应的调整 <table><tr><td>调整前股票期权数量* (1+M)</td><td>调整前股票期权行权价格/ (1+M)</td></tr><tr><td>调整前股票期权数量* (1+N)</td><td>(调整前股票期权行权价格+P*N)</td></tr><tr><td colspan="2">/</td></tr><tr><td colspan="2">(1+N)</td></tr></table>	调整前股票期权数量* (1+M)	调整前股票期权行权价格/ (1+M)	调整前股票期权数量* (1+N)	(调整前股票期权行权价格+P*N)	/		(1+N)		如果股东提出自动清盘有效决议案，在所有适用法例条文规限下，期权获受人可于该决议案通过日前任何时间以书面通知公司行使其全部或按该通知书上指定限额（以尚未行使的为上限），获受人因此与该议决议案日期前一日已发行股份持有人享有同等权益，有权分享清盘时分派公司资产。
调整前股票期权数量* (1+M)	调整前股票期权行权价格/ (1+M)											
调整前股票期权数量* (1+N)	(调整前股票期权行权价格+P*N)											
/												
(1+N)												

根据职位的评分确定受让比例

示例

受让比例确定办法

- 根据评价标准对该职位进行评价求值，用所得值在单位范围内进行比较

• 个人受让系数

$\text{个人受让系数} = \frac{\text{个人分数}}{\text{群体分数总和}} \times 100\%$

• 个人限制性股权受让比例

$\text{个人受让比例} = \text{个人受让系数} \times \text{限制性股权比例}$

• 个人虚拟股票期权受让比例

$\text{个人受让比例} = \text{个人受让系数} \times \text{虚拟股票期权比例}$

集团总部股权受让比例

- 限制性股权受让比例30%
- 虚拟股票期权受让比例70%
- 假设参与人员是集团总裁、副总裁、人力资源部总经理

编号	单位	类型	职位	个人受让比例
1	集团	限制性股权	总裁	25%
2	集团	限制性股权	副总裁	15%
3	集团	虚拟股票期权	人力资源部总经理	5%

• 说明：新就职高管可设定一年适岗期，适岗期间不授予期权，适岗期结束后，若任职者满足岗位要求（以继续任职为标准），经决策委员会批准，则按规定授予期权

• 具体长期激励参与人员由集团薪酬与考核委员会确定，受让比例也需要人员绩效达到要求后确定，计算方法参见上述办法

集团虚拟股票期权初步测算前提条件

示例

假设前提

- 集团受让总股本1000万,分为1000万股,1元/股
- 限制性股权受让为300万股，一次性受让
- 虚拟股票期权受让700万股，第一次受让200万股
- 未来五年净资产平均增长率为10%

单位：元

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
股本值	1	1.1	1.21	1.331	1.4641
分红	0.1	0.15	0.25	0.35	0.4

集团实行长期激励后高管收入测算

示例

编号	单位	职位	总期权数	个人拥有期权	2009年转让或行权	2010年转让或行权	2011年转让或行权
1	集团	总裁	300万股	75万股	0	0万股	75万股
2	集团	副总裁	300万股	45万股	45万股	0万股	0万股
3	集团	人力资源部总经理	200万股	10万股	3万股	3万股	4万股

单位：万元

编号	单位	职位	总期权数	分类收入	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	分类收入	总收入
1	集团	总裁	75万	转让	0	0	0	0	109.8075	109.8075	173.5575
				分红	7.5	11.25	18.75	26.25	0	63.75	
2	集团	副总裁	45万	转让	0	0	54.45	0	0	54.45	65.7
				分红	4.5	6.75	0	0	0	11.25	
3	集团	人力资源部总经理	10万	转让	0	0	3.63	3.993	5.8564	13.4794	19.1294
				分红	1	1.5	1.75	1.4	0	3.9	

人力资源部总经理的虚拟股票期权计划试算说明

示例

人力资源部总经理认购了10万股的期股，每股原始价格为1元，计划用3年的时间转为实股，前两年各转3万股，各计3万元，最后一年转4万股，计4万元。假如：

(1) **第一年**，每股分红为0.1元；该职工年终期股分红得 $10 \times 0.1 = 1$ （万元），期股分红不足以支付当年应购期股3万元，须自己再拿出2万元现金补足。

至此，该职工的实股为3万股（3万元/1元），期股为7万股（10万股—3万股）。

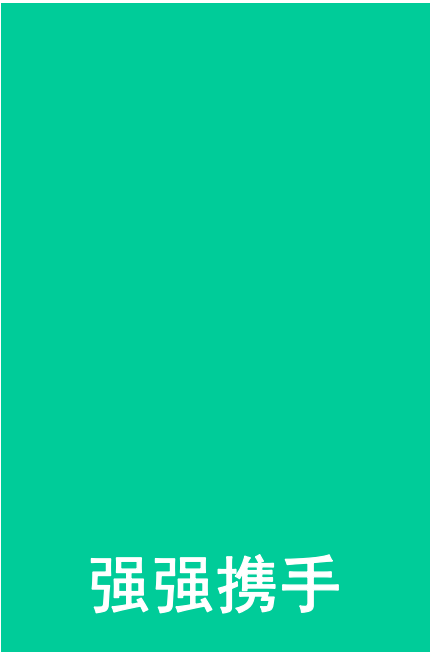
(2) **第二年**，每股分红为0.15元；该职工年终期股分红得 $9 \times 0.15 = 1.35$ （万元），实股分红为 $1 \times 0.15 = 0.15$ （万元），期股分红不足以支付当年应购期股3万元，须自己再拿出1.5万元现金补足。

至此，该职工的实股为6万股（3万股+3万元/1元），期股为4万股（10万股—6万股）。

(3) **第三年**，每股分红为0.25元；该职工年终期股分红得 $4 \times 0.25 = 1$ （万元），实股分红为 $6 \times 0.25 = 1.5$ （万元），期股分红加实股分红还不足以购买当年应购期股4万元，须自己再拿出现金1.5万元补足。

至此，该职工的实股为10万股（6万股+4万元/1元）。

至此，期股计划执行完毕，所有期股均转换为实股，共计10万股实股，人力资源部总经理自己现金补偿为5万元，根据当时每股价位，其拥有的总股值为14.641万，如果当时卖出，收入为9.641万元。



强强携手



共创双赢



Thank You !