



# 《2016年企业高管中长期激励专题调研报告》

—— Keystone科石2016年Q2人力资源季度热点调研

本文件可能会涉及保密或机密内容，仅限被授权者使用。

This document may contain privileged and confidential information and is intended only for the use of the Authorized person(s).

Keystone 

# 免责声明

---

科石认可报告内容的重要性，为使对客户的服务尽善尽美，科石努力保证调研报告中信息与陈述的准确性。

科石保证报告提供的统计分析都基于最新发布的可用信息，但是科石不保证本报告所含信息、数据或服务符合您的所有要求，任何参与创建、制作或提供本报告所含信息、数据或服务的一方，不应承担由以下情况所导致的任何直接、间接、附带、特殊、必然或惩罚性的损害赔偿责任：

- a) 未经许可侵入或修改的信息传播发布，或本报告所含信息、数据的其他事项。
- b) 使用本报告而购置替代商品或服务而支付的费用，及为本报告而购买附加数据、信息或服务而支付的费用。
- c) 公司收入或预期利润损失、业务损失、商誉、使用权、数据或其他无形损失。

我们建议报告用于参考用途而非直接引用其中内容。

**Copyright © keystone Consulting Ltd.**  
**科石（上海）企业管理咨询有限公司 版权所有**



调研背景

报告成果

关于我们

# 序言

---

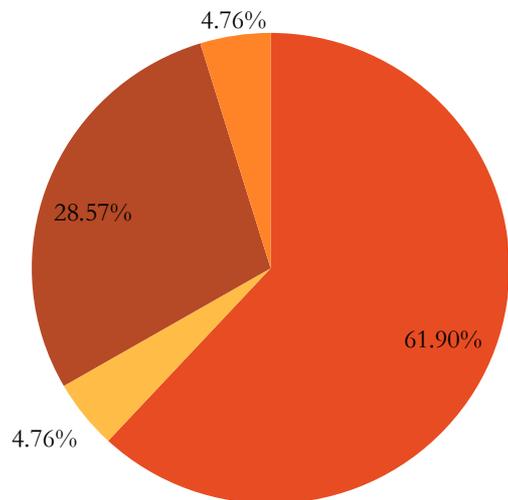
- 近几年来，企业人力资源管理越发关注激励问题，围绕激励来驱动组织效能的进一步提升。中长期激励则因涉及核心人才，所以也倍受企业管理层和HR重视。
- 科石咨询自2014年以来连续三年开展中国企业中长期人才激励相关的信息调查和研究，由量化问卷入手，收集包括上市企业与非上市公司在内的第一手实践信息，为中国企业提供最具针对性、代表性的深度调研结果。
- 本次调研，我们将分享我们对中国企业长期激励实践发展情况以及市场趋势的深刻思考和见解。

## 参与调研企业的基本情况（一）

- 本次调研共回收问卷142份，有效问卷136份，有效问卷率达到96%。
- 从参加调研企业的性质看，民营企业占比达到61.90%，外商独资企业占比为28.57%，中外合资与国有企业占比较小，均为4.76%。
- 从上市情况来看，30.95%的企业为上市公司，另69.05%的企业为非上市公司。

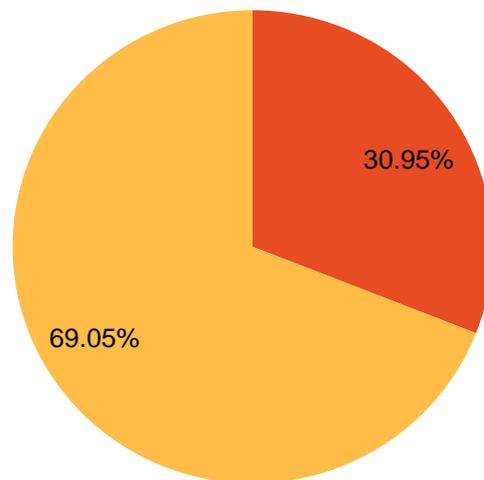
### 企业性质

■ 民营企业 ■ 中外合资 ■ 外商独资 ■ 国有企业



### 是否上市

■ 上市公司 ■ 非上市公司

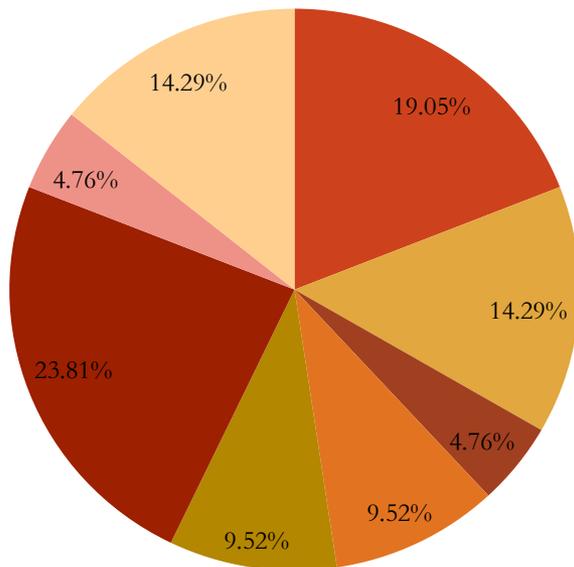


## 参与调研企业的基本情况（二）

- 从行业分布来看，排名靠前的行业分别是机械制造、IT/互联网和电子/通信/硬件、消费品行业。

### 所属行业

■ IT/互联网 ■ 电子/通信/硬件 ■ 生活服务 ■ 交通/贸易/物流 ■ 专业服务 ■ 机械/制造 ■ 能源/化工/环保 ■ 消费品



A hand is shown pointing upwards towards a glowing rectangular screen. The background is dark blue with several other semi-transparent rectangular shapes floating around. At the bottom, there are three circular buttons: a grey one on the left, a bright orange one in the center, and another grey one on the right.

调研背景

报告成果

关于我们

# 目录

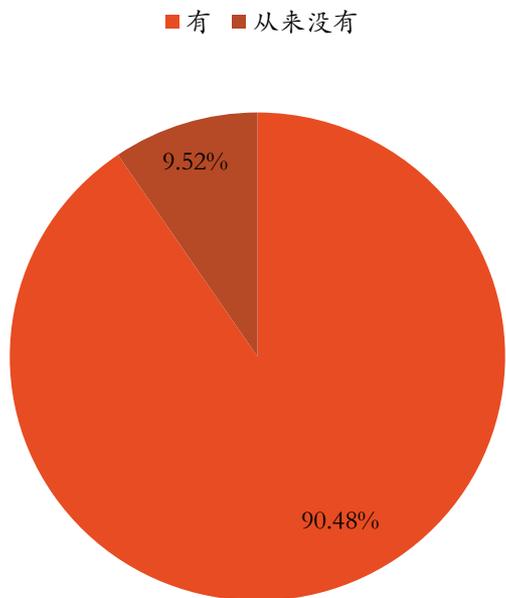
---

1. 公司高管短期薪酬固浮比例的设置
2. 中长期激励的设置情况及推行效果
3. 开展中长期激励（或拟开展），最希望达成的目标
4. 实施（或拟实施）中长期激励的对象
5. 确定中长期激励对象时的主要考虑因素
6. 正在采用（或拟实施）的中长期激励模式
7. 在实施或拟实施的中长期激励模式组合形态及激励对象人数比例
8. 在中长期激励方案中，在对业绩考核指标的制定方面的关注项
9. 中长期激励设置的有效期限
10. 在中长期激励计划推行中的主要难点

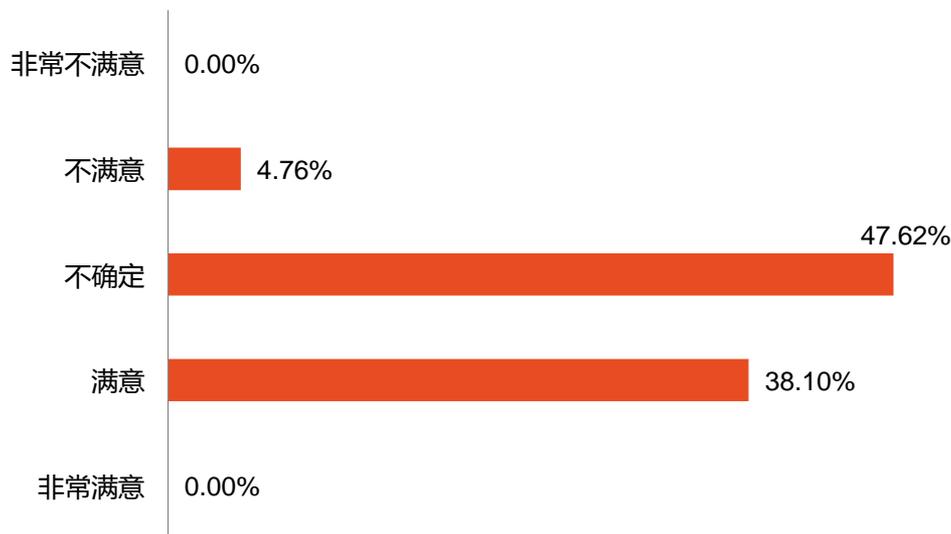
## 中长期激励效果“好多过坏”

- 调研发现，90.48%的企业为高管（或关键人才）设置了中长期激励，其中47.62%的企业对推行效果表示不确定，效果不突出或有待观察，38.10%的企业则对推行效果表示满意。

### 是否为高管（或关键人才）设置了中长期激励？



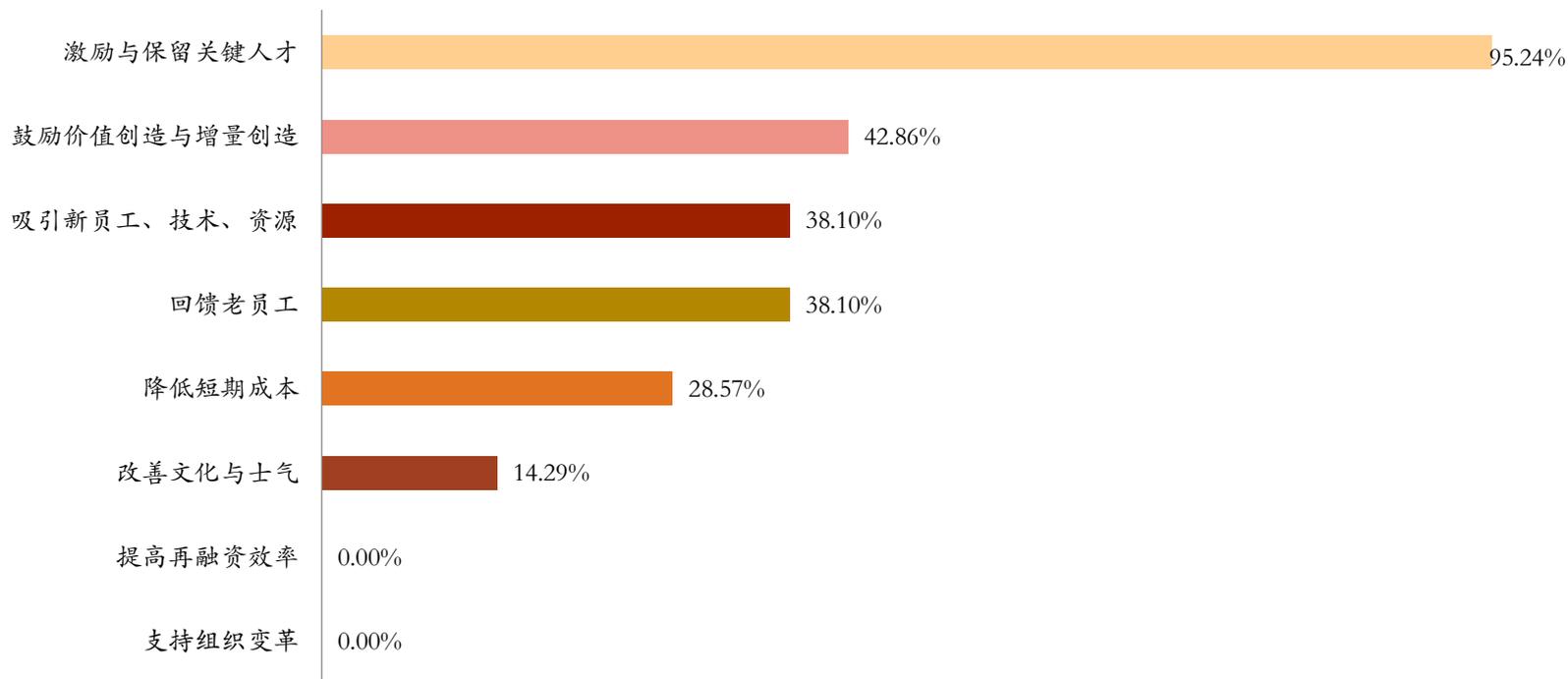
### 对于已实施中长期激励的企业，您认为当前的推行效果如何？



# 开展中长期激励的目标仍聚焦在关键人才激励与保留

- 调研发现，**激励与保留关键人才**是95.24%的企业开展中长期激励（或拟开展）最希望达成的目标。

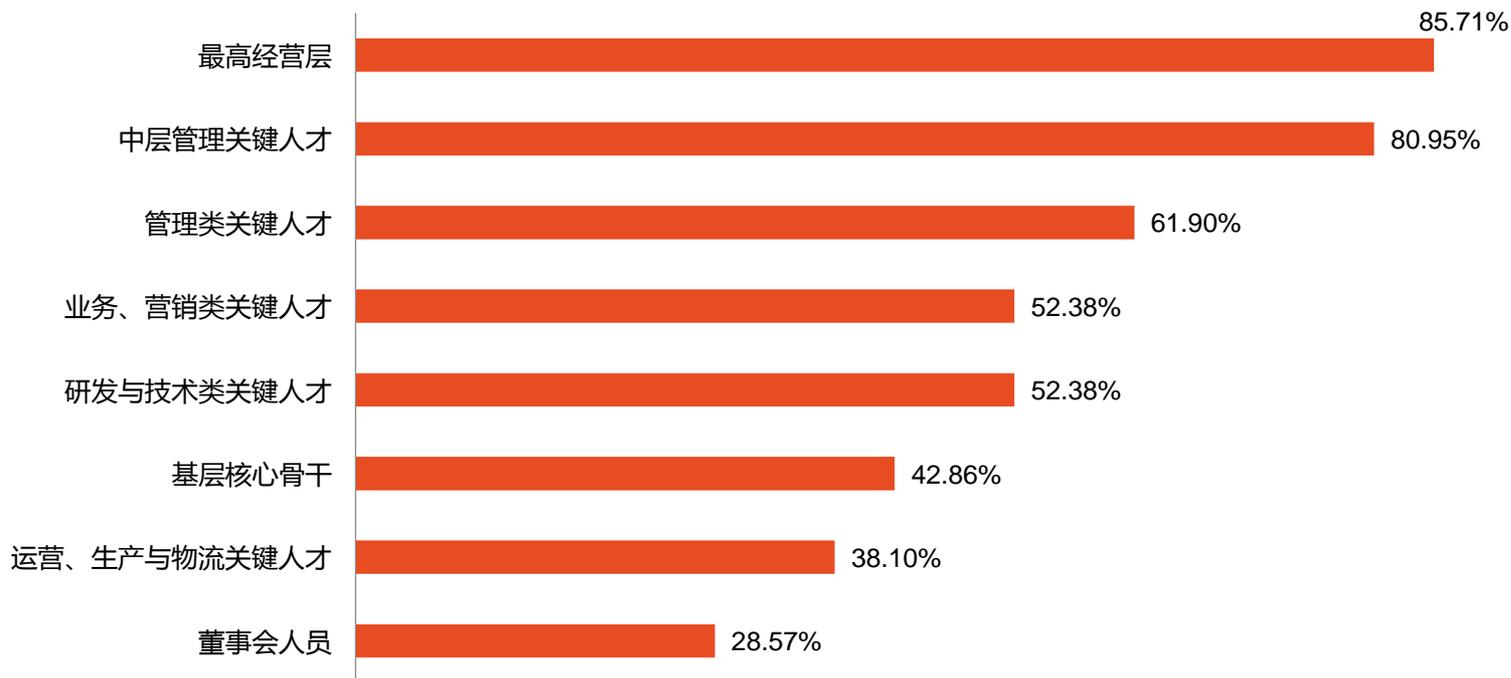
## 开展中长期激励（或拟开展），最希望达成的目标



## 中长期激励的对象不仅是高管，正在趋向多元化

- 调研发现，实施（或拟实施）中长期激励的对象主要是最高经营层和中层管理关键人才。

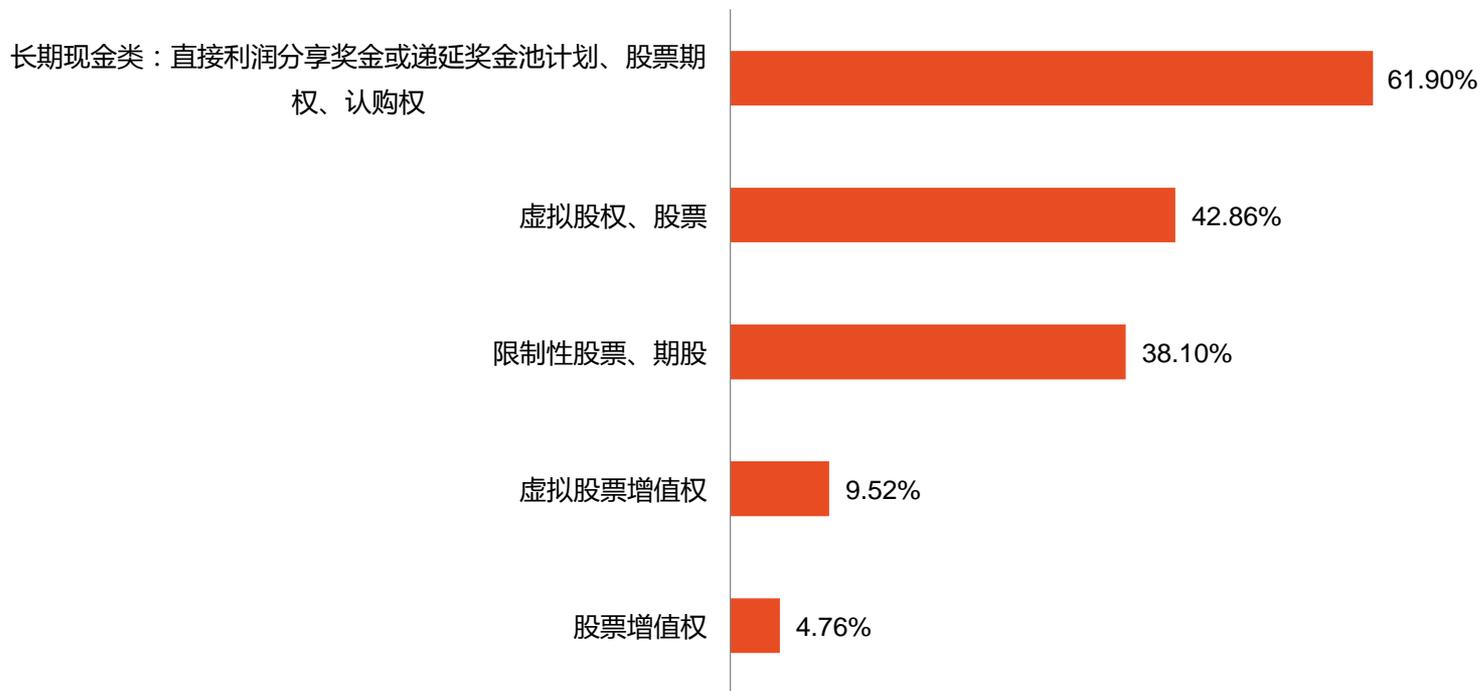
### 实施（或拟实施）中长期激励对象



## 激励模式上，灵活化的利润分享、虚拟股权和期权期股模式是重点

- 调研发现，61.90%的企业会采用长期现金类直接利润分享奖金或递延奖金池计划、股票期权和认购权来作为中长期激励的模式。

### 正在采用（或拟实施）的中长期激励模式

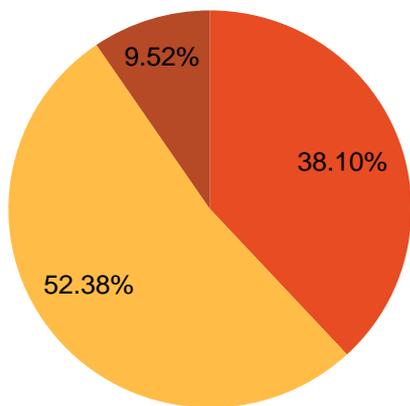


## 激励模式趋向差异化对象设置，激励对象仍然是少数核心人员

- 调研发现，52.38%的企业采用两种激励模式组合来实施或拟实施中长期激励。57.14%的企业设定的激励对象占公司总人数的比例在10%以内。

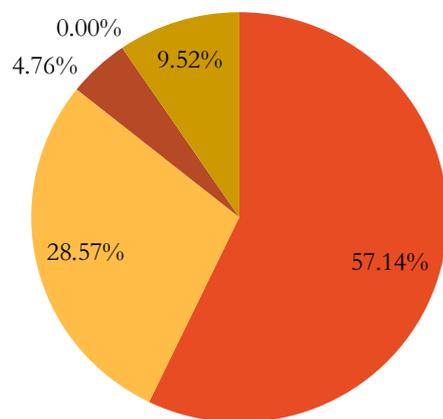
### 在实施或拟实施的中长期激励模式组合形态

■ 单一激励模式   ■ 两种激励模式组合   ■ 三种激励模式组合



### 中长期激励对象（或拟实施的）占公司总人数的比例

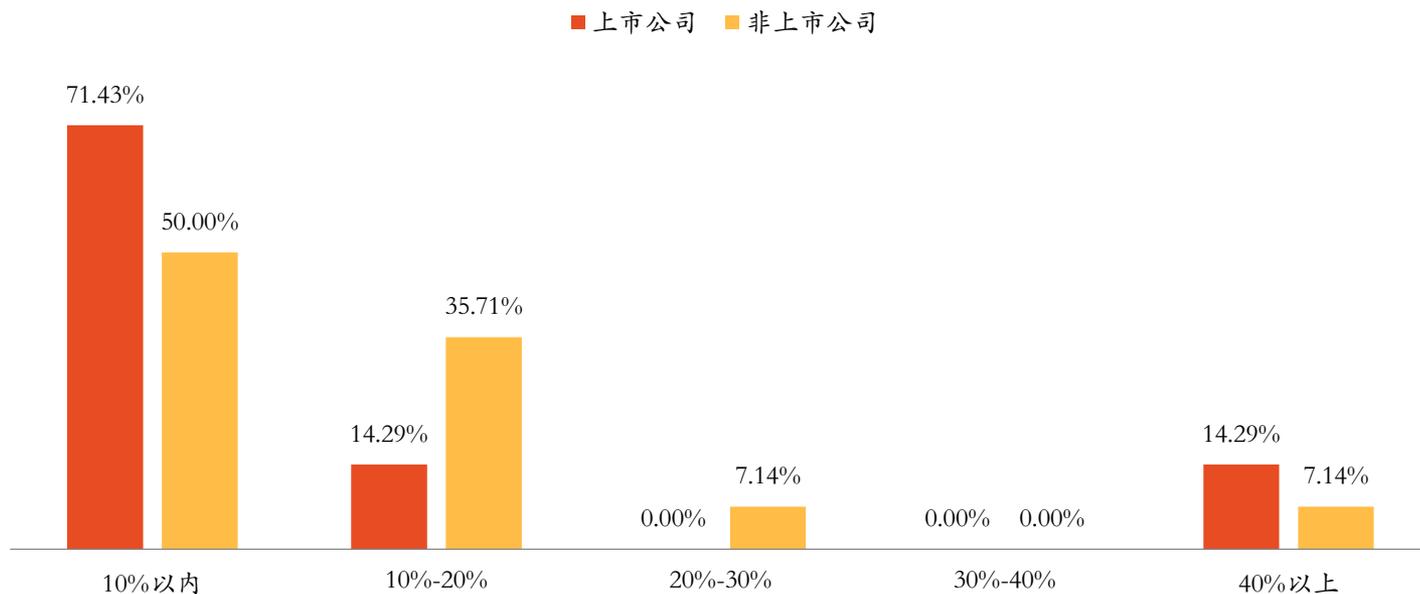
■ 10%以内   ■ 10%-20%   ■ 20%-30%   ■ 30%-40%   ■ 40%以上



## 非上市公司激励人数更多，操作环境更宽松

- 调研发现，上市公司设定中长期激励对象占公司总人数的比例相对集中在10%以内。而非上市公司设定的这一比例则相对较宽。

### 中长期激励对象（或拟实施的）占公司总人数的比例



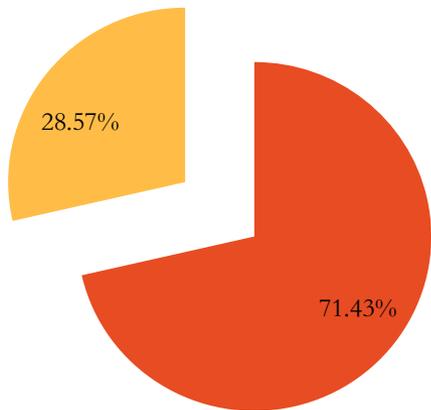
# 有效期基本在5-7年

● 调研发现，71.43%的公司为中长期激励设置了有效期限，这其中有53.33%的企业设置的有效年限为3年

。

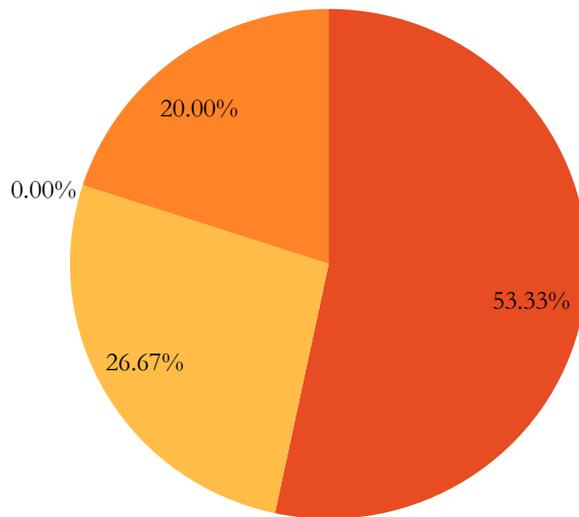
## 公司是否为（或计划为）中长期激励设置了有效期限

■ 是 ■ 否



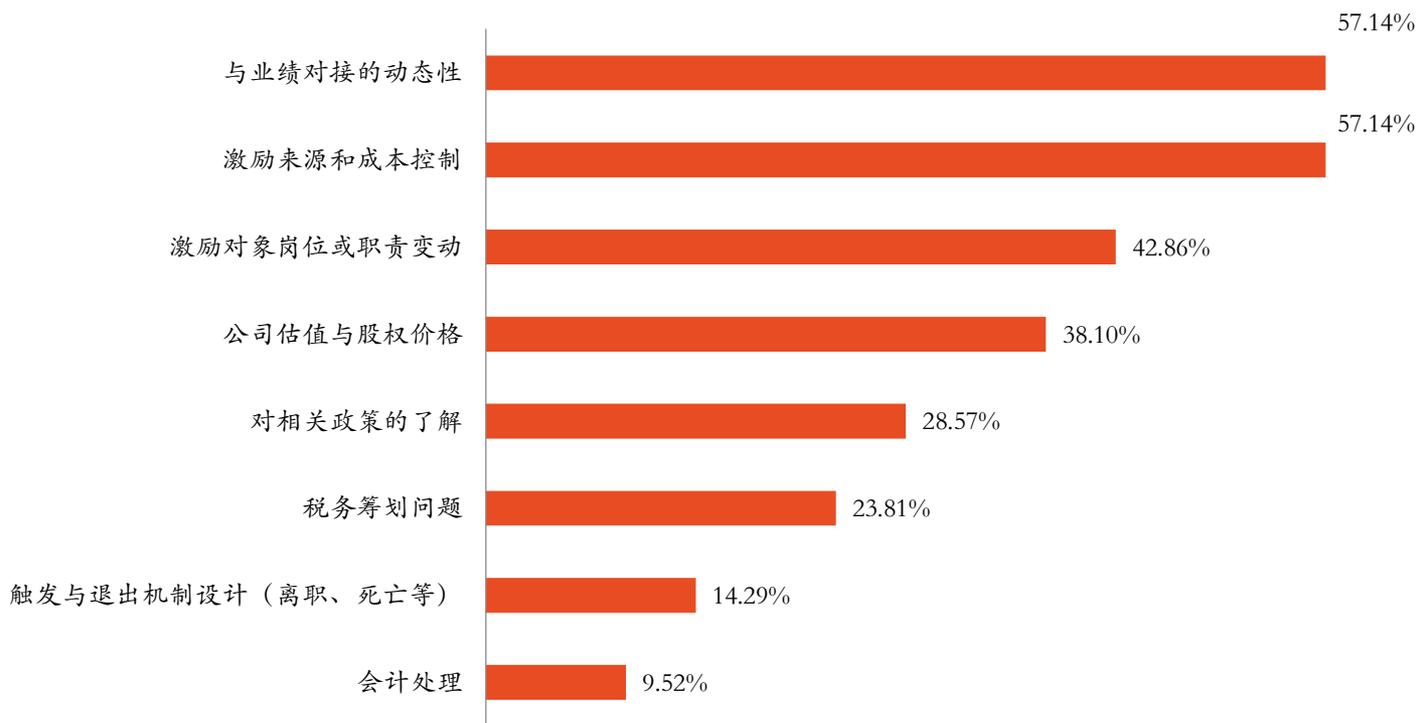
## 有效年限

■ 3年 ■ 3-5年（含5年） ■ 5-7年（含7年） ■ 7年以上



# 难点体现在绩效杠杆、成本管理和岗位调整等

## 中长期激励计划推行中的主要难点



## 关键结论与洞察

---

1. 中长期激励自2015年以来，越来越多的民营非上市企业开始尝试开展，结合组织变革趋势，打造事业合伙人，实现人才激励与留任。
2. 传统薪酬激励模式与方法论正在受到创新创业大潮和企业关键人才长期激励盛行带来的强烈冲击，真正的关键人才，激励与保留方法也越来越“非常规”。
3. 回馈过往贡献或分享利益的导向正在被基于“价值创造”的长期激励理念所替代。分享股权或通过持股平台的模式“向上做”的股权激励，正在被创造新市场、新价值、新增量的“向下做”的合伙人机制所替代。
4. 聚焦共创和共享，同时越来越重视共担，共担经营和收益风险。
5. 对中长期激励的认知不再是“股权激励”，而是以实现人才管理目标的多元灵活的激励方式。
6. 普遍存在的缺点和不足是管理支撑较为薄弱，如评价分配、绩效管理等，无法实现激励预期。
7. 上市公司的诸多方法，非上市公司均可参考借鉴，但不拘泥上市公司股权激励相关规定，非上市公司更加灵活和个性化，但同时也需要注意制度内容拟定带来的漏洞和风险。



REQUEST

SUPPORT

SPECIFIC

CUSTOMER

ID

调研背景

报告成果

关于我们

# 关于科石



## Keystone 荣获

“2014年度最佳HR服务机构奖”

“2014年度最佳原创课程奖”

科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦的组织发展与HR创新的研究和咨询机构，基于“一体化”人才管理的思路，强调以问题和结果为导向，对接实践，实现价值创造。从信息调查、管理培训到HR咨询，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

2015年，由国内最大的人力资源专业社区媒体HRsalon和HRTech China举办的“年度最佳人力资源服务机构评选”，科石 (Keystone Consulting) 凭借卓越专业与创新实践，荣膺“年度最佳HR服务机构”和“年度最佳原创课程”两项大奖。

## 咨询服务

提供组织发展、薪酬绩效、HR量化价值体系、战略人力规划、人才盘点、继任计划等方面的HR咨询服务。

## 信息调查

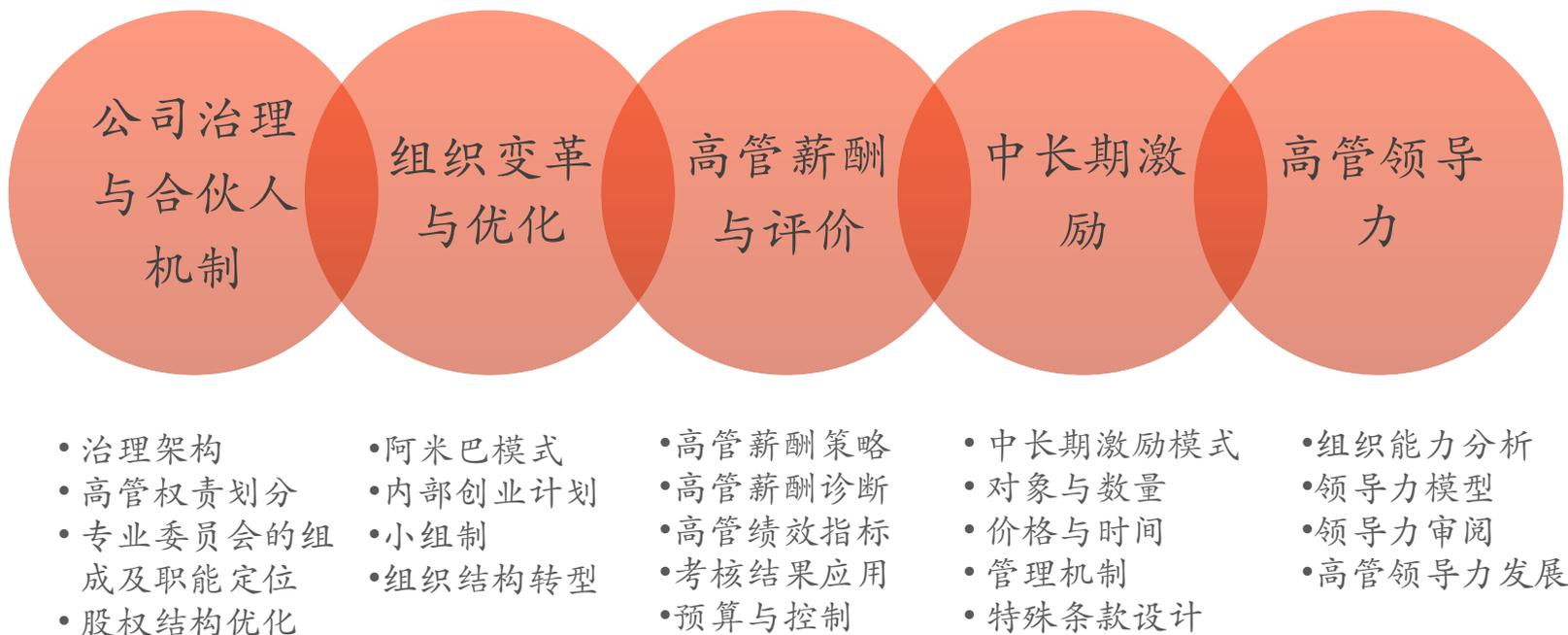
着力开展在线HR热点调查、人力资本效益衡量 (HC Metrics)、定制化薪酬、股权激励等方面的信息调查。

## 管理培训

基于组织效能提升的经典企业内训课程及人力资源管理创新公开课程。

# 高管激励咨询服务内容

## 科石开展组织变革与激励创新的关键业务模块



# 股权激励操作时的常见问题

---

- 是否要做？为什么做？
- 激励方案是不是拿模板改一改就可以了？
- 股权激励还是长期激励（避免过度形式化）？
- 如何公平选择激励对象（如何定义人才）？
- 如何选择好的激励模式（长期现金、股权、虚拟股权）？
- 激励模式是一种还是多种组合？
- 如何避免有激励，没约束，共享收益但不承担风险？
- 如何确定激励总量？如何公平分配？
- 如何对接与平衡短期和中长期激励，实现激励和保留？
- 如何为股权定价？如何实现价格动态管理？
- 如何有效设置时间期限，既能分布授予和兑现，又不降低激励力度？
- 如何避免“搭便车”现象？
- 如何设置各类触发机制，解决职责变动、绩效结果、离职、退休、死亡等情况发生时的激励机制？
- .....

# THANKS!



科石咨询 组织与人力资源管理咨询中心  
OD&HRM Management Consulting Center  
电话/Tel: 021-60509361 传真/Fax: 021-60899417  
邮箱/E-mail: [hr@keystonecn.com](mailto:hr@keystonecn.com)  
网址/ Website: [www.keystonecn.com](http://www.keystonecn.com)

