

国内具备代表性的大型组织中长期激励案例

分析

---研究分析报告

1

SN电器集团的股权激励案例研究

2

RL能源公司员工激励案例分析

3

海尔集团激励机制研究

4

深圳万科股权激励方案的分析研究

5

格力电器股权激励案例研究

方案内容：

- 以2010年11月26日作为本次股票期权的授权日。
- 向248位激励对象（占公司在册员工0.38%）授予8469万份股票期权。
- 对应标的为集团控股的上市公司SN电器8469万股股票（占总额的1.21%）。
- 股票来源为上市公司向被激励人定向增发新股。
- 董事、总裁、贝才务总监等获得激励股份占此次激励股份数的14.29%，集团总部、中心管理人员占18.42%，大区经理占31.88%、核心骨干、信息技术人员及优秀店长等占35.41%。
- 股票期权行权期为2011年至2015年，共分为4期，每个行权期可行权额度为总期权数的25%。
- 股票期权的行权价格为14.5元，基本与公告其股权激励方案当天SN电器的收盘价14.48元持平。
- 四个行权期内的行权条件是2010—2013年各年的销售收入较2009年复合增长率不低于20%，且各年归属于上市公司股东的净利润较2009年度复合增长率不低于25%。

激励效果：

	营业收入			营业利润		
	2010年	2009年	增长率	2010年	2009年	增长率
一季度	167.12	126.58	32.03%	12	6.13	95.76%
二季度	193.43	146.76	31.80%	14.44	10.89	32.60%
三季度	182.47	142.4	28.14%	11.1	9.45	17.465
四季度	212.03	167.26	26.77%	16.78	12.28	36.64%
全年合计	755.05	583	29.51%	54.32	38.75	40.18%

数据来源：SN电器股份有限公司2009、2010年年报

- 由上表可见，在SN电器集团2010年8月公布其股权激励方案后的半年时间里，其控股的上市公司SN电器的经营业绩增长速度相对上半年明显放缓。
- 截至2010年12月31日，被授予股票期权的248人中已有4人离开公司，其中3人为主动辞职，从而被取消股票期权激励资格，在不到半年时间内离职人数占到总激励人数的1.61%，这一比例也明显偏高。

不足之处:

- 该方案未能将股权激励与岗位聘任进行动态化的关联，只是将激励对象明确到具体的人员而非具体岗位，使得对企业关键岗位的激励与约束效应未能发挥出相应的效果，从而影响了最终的激励效果。
- 该方案的激励对象数量偏少，并且在激励对象的选择标准上未能给出具体明确的标准，这些不足会给公司的内部管理带来负面作用。
- 该方案的行权价格不太合理，被激励人在第一个行权期内是否能够成功行权仍未可知，这将影响到整个方案的最终效果。
- 由于方案中没有对售股条件进行明确规定，很可能会造成公司股价的剧烈波动，给公司今后的发展带来不利的影晌。

1

SN电器集团的股权激励案例研究

2

RL能源公司员工激励案例分析

3

海尔集团激励机制研究

4

深圳万科股权激励方案的分析研究

5

格力电器股权激励案例研究

公司简介：

RL公司成立于1970年，公司地跨辽宁、内蒙两省区13个市(地)、34个县(旗)，是以能源勘探开发、能源销售为主营业务的国有特大型企业，公司现有员工29500人，下设采油、科研、集输、销售等20个厂、院和公司，是全国最大的稠油、高凝油生产基地。

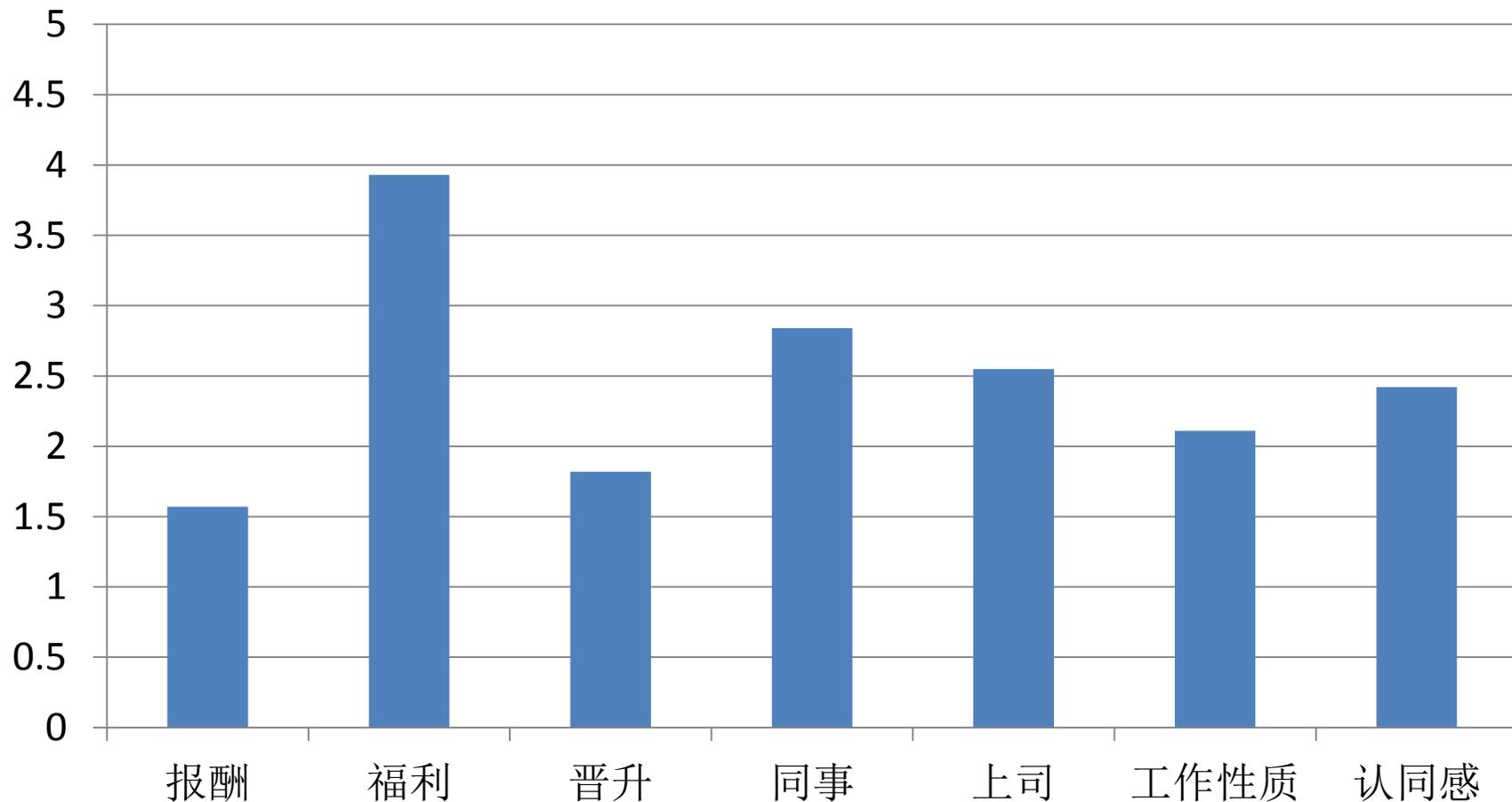
人才建设：

- 薪酬=工资+年终奖金
工资固定，依职称（级）、工龄和岗位不同来确定
年终奖随公司效益调整，同时依据不同职称（级）、工龄和岗位来确定
- 福利
有完整的小学、中学、高中教学体系
有直属医院
有各种文体中心如少年宫、体育馆、图书馆、员工活动中心
提供有线电视网、宽带网络

激励政策：

- 专业技术队伍建设
 - ① 技术专家评聘。
 - ② 副高级及以上专业技术职务评审。
 - ③ 入选辽宁省“百千万人才工程”的专业技术人员，每年给予2万元奖励。
- 管理队伍建设
——对机关管理及操作人员实行分级的年度奖金政策

员工工作满意度调查（各项总分均为5分）



不同年龄层对工作的评价：

年龄	25岁以下	25~30岁	30~40岁	40~50岁	50岁以上
评价最高项	同事	福利	上司	认同感	福利
评价最低项	报酬	工作性质	晋升	报酬	报酬

不同学历对工作的评价：

年龄	高中及以下	专科	本科	硕士及以上
评价最高项	认同感	上司	同事	福利
评价最低项	报酬	报酬	晋升	工作性质

不同入工作的年限对工作的评价：

人公司年限	5年以下	5-10年	10-15年	15年以上
评价最高项	福利	福利	认同感	福利
评价最低项	工作性质	报酬	晋升	报酬

员工激励低下原因分析：

● 薪酬待遇缺乏激励性

(1) 薪酬待遇缺乏公平性

外部公平性：

- RL员工平均工资在本市以及其他类似地区的平均收入较低
- 很多员工的工资多年没有调整，经过物价上涨，生活开销尴尬
- 为节省运营成本，公司的“降薪不裁人”策略也导致了薪酬待遇过低的问题

内部公平性：

- 薪酬待遇完全按照级别和工龄进行划分，缺少员工绩效工资部分
- 发放年终奖金的时候，也是按照级别和工龄一刀切

(2) 薪酬激励僵化：工资、年终奖相对固定，起不到激励作用

● 缺乏清晰的员工职业发展通道

(1) 行政员工提升机会过少

(2) 技术人员成长晋升通道短而单一

员工激励低下原因分析：

- 缺乏完善的绩效考核体系

- (1) 绩效考评流于形式
- (2) 考核机制缺少反馈环节
- (3) 考核体系与激励政策相脱离

- 缺乏企业文化的有效领导

- 公司的管理层一直在强调企业文化建设，但是公司并没有明确企业文化的内容，同时没有将企业文化与员工行为、公司日常工作及相应的激励机制联系起来，使员工形成了企业文化就是空喊口号的印象
- 企业并没有专门组织员工对企业文化进行学习，没有在日常管理和工作中贯彻企业文化

1

SN电器集团的股权激励案例研究

2

RL能源公司员工激励案例分析

3

海尔集团激励机制研究

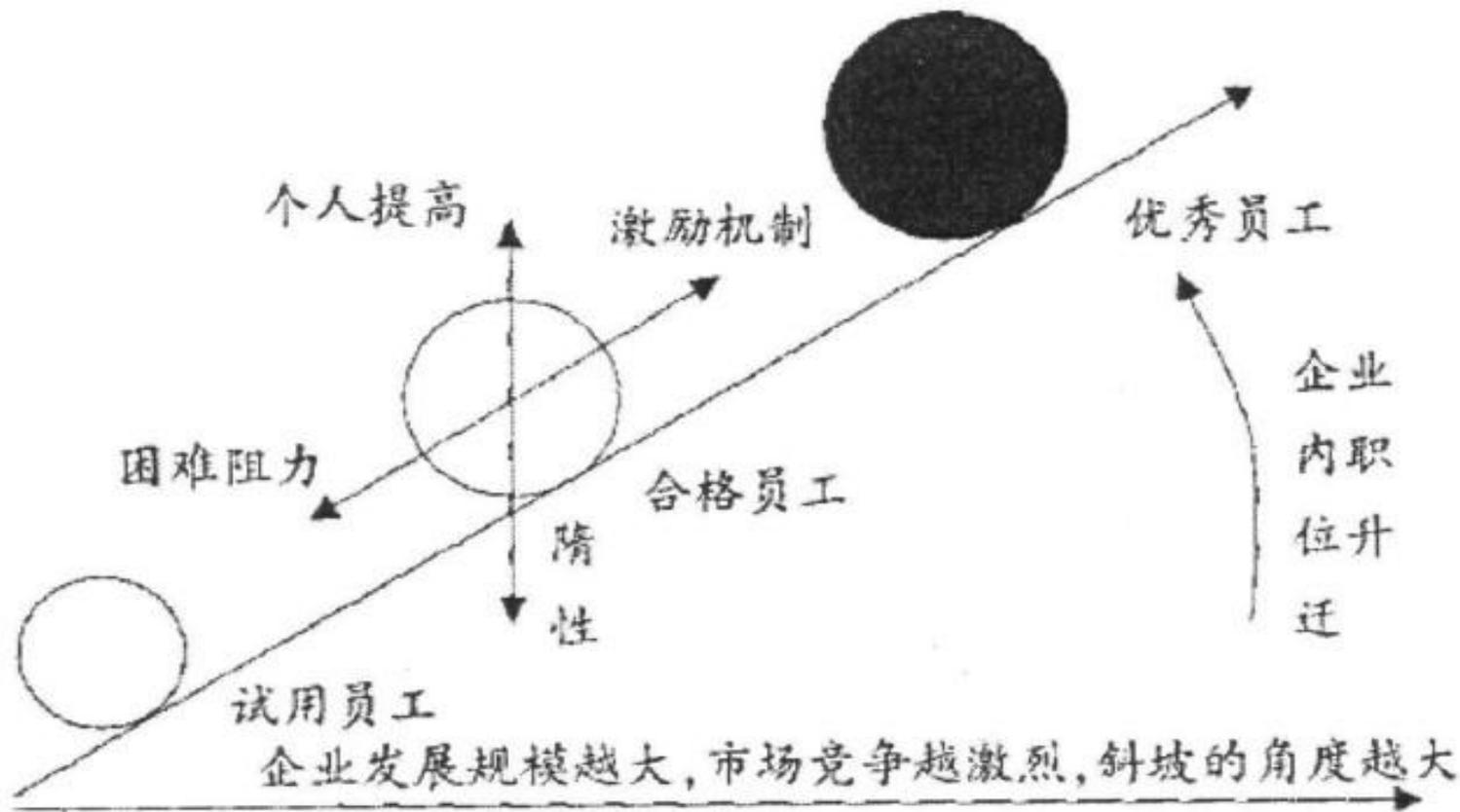
4

深圳万科股权激励方案的分析研究

5

格力电器股权激励案例研究

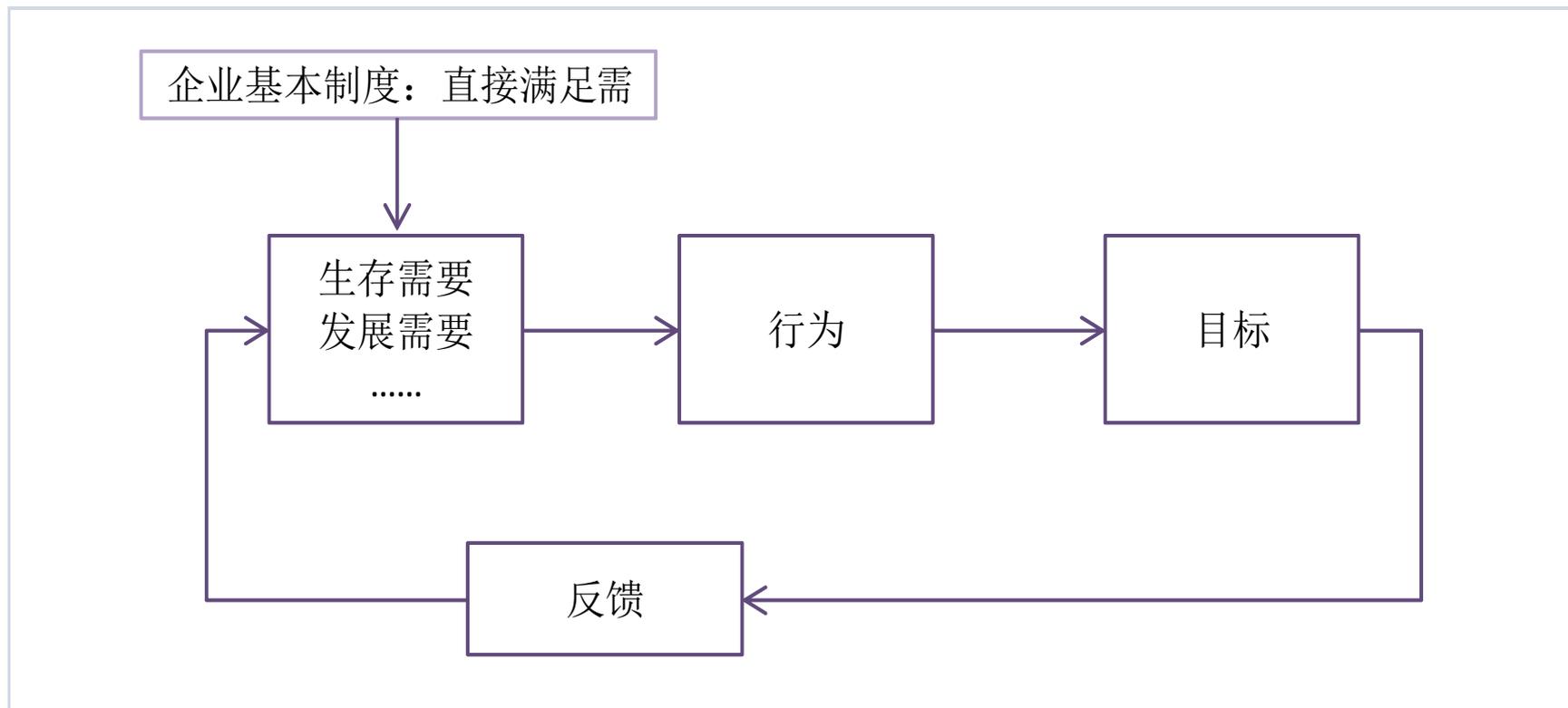
张瑞敏——斜坡球体理论原理：



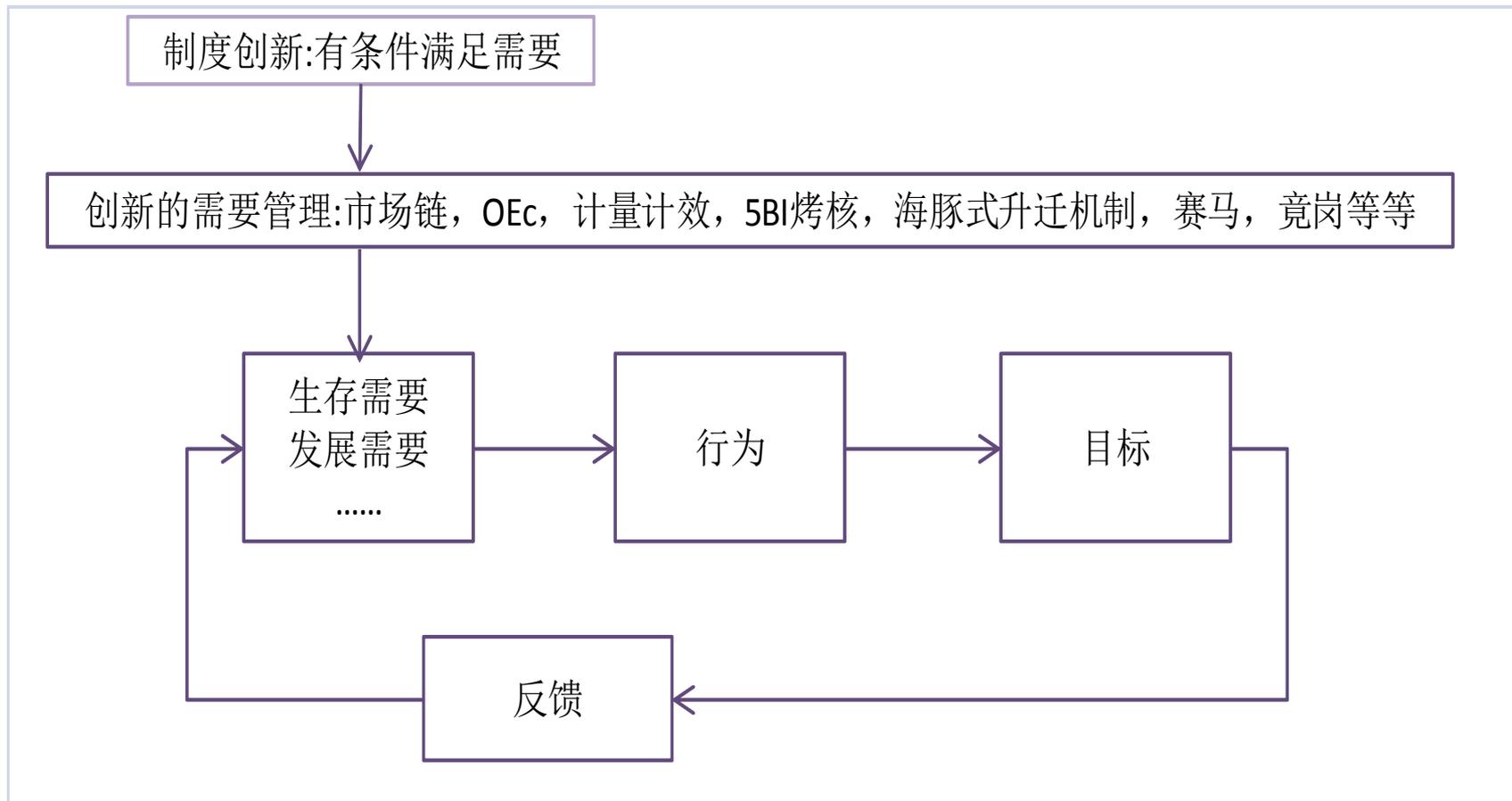
$$\text{企业发展的加速度} = \frac{F_{\text{拉动力}} - F_{\text{制约力}}}{\text{企业的规模}}$$

斜坡球体理论：

- 企业好比是斜坡上的球体，向下滑落是它的本性；要想使其上移，就必须要有良好的激励机制充当“拉动力”。
- 企业不仅要提高员工的自身价值，还要尽可能为员工提供机会，促进员工价值的充分发挥，而这主要依靠合理、有效的培训和激励机制。
- 海尔集团斜坡球理论的目标就是要充分调动员工的工作热情，发挥人的潜能。



一般的企业激励制度



海尔的创新激励机制

海尔的内容型激励：

- 由大到小建立起全方位的市场链机制。（市场链机制即索酬、索赔和跳闸）
 - 索酬，就是通过建立市场链，上道工序按质按量地为下道工序服务后，实现增值，前者就可从后者获得报酬。
 - 索赔，即如果前者没有按质按量地满足后者的要求，后者就可向前者索赔。
 - 跳闸，就是发挥闸口的作用，如果既不索酬又不索赔，第三方就会跳闸，由他负责解决这个问题
- 实行分层分类的多种薪酬制度和灵活的分配形式。
 - 对企业领导人采用基本年薪+奖金的办法。
 - 研发人员的薪酬由他们科研成果的市场转化率和市场效益来决定。
 - 销售人员的报酬实行市场链式的“外部市场竞争效应内部化”管理。
 - 一般的行政后勤人员实行固定合同工资+晋级工资模式。
- 实行“计量到位，计效联酬”的分配奖励机制。

海尔的人才竞争激励：

- 人人是人才，赛马不相马。

除了核心高端技术人才和高层领导外，海尔的赛马是全方位开放式的，所有的岗位都可参赛，岗岗是擂台，人人可升迁，而且向社会开放。

- 海豚式的升迁机制。

海豚是海洋中最聪明、最活跃的动物，它在跳跃时必须沉下去。借鉴海豚的跳跃方式，海尔实施沉浮升迁机制。

- 末位淘汰制。

考核排名前10%是示范终端，后10%是是问题终端。业绩淘汰，业绩考核排序连续三个月在后10%的员工要淘汰，淘汰的目的是，优胜劣汰，不断提高员工素质。淘汰分三种：整改、降职和撤职。

- 实行“三工”并存、动态转换。

“三工并存，动态转换”，是指全体员工分为优秀员工、合格员工、试用员工三种，分别享受不同的三工待遇，(包括工龄补贴、工种补贴、分房加分等)。

海尔的文化激励：

- 坚持人本管理理念。
 - “盘活企业，首先盘活人”
 - “先创名牌队伍，再创名牌产品”
 - “企业活力源头在员工，员工创造企业竞争力”
- 实行个人终生荣誉制度。
 - 采用“以名命名”的方式鼓励员工发明和创新
 - 鼓励员工技术发明，设立了“海尔奖”、“海尔希望奖”、“合理化建立奖”
- 实行个性化的 爱心管理。
 - 海尔为员工办理各种保险福利，解决员工住房，上下班有专车接送等为生活带来便利的服务。
 - 开展厂长接待日，基层工会走访家属等“谈心”活动。
 - 实施为员工举行集体婚礼，生日开集体Party并赠送礼物的爱心工程。
 - 对作出贡献的员工通过内部刊物《海尔人报》、《海尔新闻》等进行表彰和嘉奖。
- 为员工成长量身订作的培训体系。

海尔激励机制存在的缺陷：

- 市场链式管理过于强调个人业绩，可能带来推卸责任问题。
- 定额淘汰的竞争机制成本代价较高，对企业的长远发展不利。
- 过于强调员工对比，激励变成压力，造成优秀人才的流失。

1

SN电器集团的股权激励案例研究

2

RL能源公司员工激励案例分析

3

海尔集团激励机制研究

4

深圳万科股权激励方案的分析研究

5

格力电器股权激励案例研究

股权激励方案主要内容：

- 于2006年3月21日正式启动了2006—2008为期三年的股权激励计划。
- 激励方式为限制性股票
- 万科股权激励的基本操作流程
 - 信托机构提前提取一部分激励基金，用于在当年购入一定数量的在市场流通的万科股票，按照方案中约定的行权条件或业绩、股价等指标来判定高管人员是否完成了约定，是否已达到可行权条件，从而判定股权激励方案能否有效实施。
- 激励对象主要为万科的高层管理人员（具体包括企业的高层管理人员，包括董事会、监事会人员以及经理人员和少数业务骨干等）
- 满足激励条件的业绩指标
 - 全面摊薄的年净资产收益率(ROE)要大于12%;
 - 年净利润增长率要大于15%;
 - 扣除非经常性损益后的基本每股收益的增长率要大于10%

股权激励方案主要内容:

● 年度激励基金的提取额度

- 当 $15% < \text{年净利润增长率} \leq 30\%$ 时，将直接按照净利润的增长率的比例来提取。
- 而当年净利润增长 $\geq 30\%$ 时，激励基金的提取比例就直接按照30%进行提取。
- 同时，计提的激励基金的数额还有总额上的限制，即不能超过当年净利润的10%。

● 万科控制权发生变更的特殊安排

在激励方案运行的年份中，如果万科企业的最大股东发生了改变，即控制权旁落，则在控制权变更前，超过半数的高管人员享有提前激励权，即在控制权变更之日起的一个月内，激励计划中的高管人员可以要求将信托财产立即全部归属。与此同时，与股票激励方案中相关的特殊安排全部废除。

● 股权激励计划的终止条件

- ① 企业在最近一个会计年度内因重大违法违规行为被予以行政处罚的
- ② 最近一个年度的会计财务报告被会计师事务所出示保留意见或无法给出意见。

实施结果：

- 2006年，全年实现销售金额212.3亿元，同比增长69%，是中国唯一一家利润超过200亿元的超大型房地产企业。全年主营业务利润和净利润分别高达50.7亿元和21.5亿元，分别同比增长了67%和60%，充分诠释了股权激励的作用。
- 2007年和2008年两个年度的相关指标未达到股权激励计划设置的标准，这两年的激励均未实现。
- 2009年底，万科正式发布公告称，为期三年的股权激励计划遗憾落幕。

值得借鉴之处：

- 双重考核指标（不仅对企业的业绩水平进行限制，同时股票的市场价格也作出了约定。）
 - 可以很大程度上限制企业的盲目再融资冲动。
 - 可以有效防止企业操纵利润的行为。
 - 有效保护投资者利益。
- 委托专业的信托公司进行操作，专业公平。
- 激励基金的提取方式合理并设置双重限制。
- 方案全面，符合相关法律规定。

实施结果分析：

- 激励指标的设定比较苛刻

- 对当期利润质量进行额外限制

管理层不得通过收购企业资产以增加当期的利润，对于当年新购置的资产产生的净利润，激励方案中有额外的补充规定。当此部分产生利润大于利润总额的10%时，需要将该部分净资产以及产生的利润予以扣除。从而为实现激励更加提高了难度。

- 将股票价格引入限制条件

股票价格不仅受企业业绩等基本面的影响，同时，还深受中国的市场环境，政策、法律法规等外部因素的影响，而且，这些因素对股票价格的影响更要超过企业业绩这种基本面的影响。因此，这种条件的限制使管理层的行权变得更加艰难，更加难以预测，风险也更大。

1

SN电器集团的股权激励案例研究

2

RL能源公司员工激励案例分析

3

海尔集团激励机制研究

4

深圳万科股权激励方案的分析研究

5

格力电器股权激励案例研究

格力电器股权激励方案设计：

激励条件	2005	2006	2007
行权条件（年净利润数）	50493.6万元	55542.96万元	61097.26万元
激励来源	大股东格力集团		
激励数量安排	从格力集团所持股份中划出 2639 万股的股份，当达到行权条件时，向公司管理层出售 713 万股的股份，剩余 500 万股的激励方案由董事激励数量安排会另行制定。若上市公司派送股票红利、资本公积金转增股本或全体股东同比例缩股，以上数量将按比例调整并及时进行信息披露。		
激励价格	年底经审计的每股净资产值作为出售价格		

激励效果：

年份	2005	2006	2007
净利润	50961.64万元	62816万元	126975.79万元

2005年股权激励方案设计

激励股份来源	珠海格力集团公司
激励股份数量	激励股份总数量为713万股
激励股份出售价格	按照2005年12月31日每股净资产值为出售价格，出售价格为5.07元
激励股份状态	有限条件的流通股
认购股份资金来源	个人自筹
激励对象	公司高管人员、中层干部、业务骨干及本公司控股子公司高管人员，总共94人

激励对象分布

激励对象	激励人数	激励股份数量	激励股份比例
高层管理人员	6人	395.3万股	55.44%
中层干部	88人	217.9万股	30.56%
业务骨干		52万股	7.29%
控股子公司高管人员		47.8万股	6.70%

2006年股权激励方案设计

激励股份来源	珠海格力集团公司
激励股份数量	2006年7月11日公司实施了每10股转增5股，原股权分置改革方案中规定向公司管理层出售的股份数量由713万股相应调整为1069.5万股
激励股份出售价格	激励股份每股出售价格为2006年的每股净资产值，价格为3.87元
激励股份状态	股份状态为有限售条件流通股
认购股份资金来源	个人自筹
激励对象	公司高管人员、中层干部、业务骨干及本公司控股子公司高管人员、中层干部，总共609人

激励对象分布

激励对象	激励人数	激励股份数量	激励股份比例
高层管理人员	6人	570.6万股	53.35%
中层干部	603人	178.4万股	16.68%
业务骨干		280.4万股	26.22%
控股子公司高管人员		40.1万股	3.75%

2007年股权激励方案设计

激励股份来源	珠海格力集团公司
激励股份数量	公司于2006年7月11日、2008年7月11日相继两次实施了每10股转增5股的利润分配方案，根据股权分置改革方案，激励股份数量相应调整为1604.25万股
激励股份性质	有限售条件流通股
激励股份出售价格	根据格力电器股权分置改革方案，激励股份的每股出售价格为4.494元
认购股份资金来源	个人自筹
激励对象	2007年度激励股权的激励对象为公司高级管理人员、中层干部、业务骨干以及本公司控股子公司高管人员共1059人

激励对象分布

激励对象	激励人数	激励股份数量	激励股份比例
高层管理人员	6人	524.5万股	32.69%
中层干部	1053人	1079.75万股	67.31%
业务骨干			
控股子公司高管人员			

格力电器激励方案设计总结：

- 方案设计虽简单，但是激励本身有利于格力电器的发展。
- 采用大股东格力集团的股份进行激励，不用通过其他途径来获取激励来源，激励来源比较方便。
- 采用限制性股票作为激励模式，以格力电器激励年份的每股净资产作为行权价格，行权价格比较低。
- 格力电器2005年、2006年、2007年都达到了激励目标，激励对象数量逐渐扩大，激励比例由高级管理人员逐渐倾向于中层管理者和骨干技术人员。

无论多么伟大的领导者都不能长久维持，除非他不断取得新的胜利。 ——伯纳德·劳·蒙哥马利

领导是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于“逻辑”，而在于“成果”。 ——Carrie zhu

