



TALENT • HEALTH • RETIREMENT • INVESTMENTS



德邦物流长期激励项目第三次里程碑汇报

2014年9月26日

美世 - 中国

德邦物流长期激励计划第三次里程碑汇报

会议目的： 引入长期激励计划，助推德邦物流2020年680亿计划

汇报点： 长期激励细化方案设计

- 背景和目标回顾
- 方案要点总结
- 待确认操作细节
- 首期（2014年）长期激励方案实施推演

参会人职责：

R（谁汇报）： 屈朝

A（谁批准）： 崔维星

C（咨询谁）： 钟智龙、廖翔、顾彩彩、孙迅、顾晓蓓、李星、邢春晖、李圣吉

长期激励设计决策点回顾

长期激励计划方案

激励谁? WHO

- 激励范围包括：
 - 总裁
 - 副总裁
 - Band9
 - Band8: 任职2年及以上
- 2014年底预计共涵盖201人（含B8-P与B9-P）

激励多少? HOW MUCH

- 超额利润分享机制
 - 年度ROE的门槛值初步确定为25%
 - 超过门槛值之后的收益按8:2比例分成（被激励对象占20%）
- 按岗位等级确定各层级的分配系数，从高到低依次为1/0.3/0.1/0.03

怎么激励? HOW

- 奖金池形成当年起分3次匀速支付
- 公司业绩与个人业绩双重调节（连乘）
- 公司业绩达成率（=收入达成率70%+利润达成率30%），以80%为门槛，120%封顶，浮动系数0.5-1.5
- 个人绩效系数=年内各期个人绩效系数平均值浮动系数0-1.2

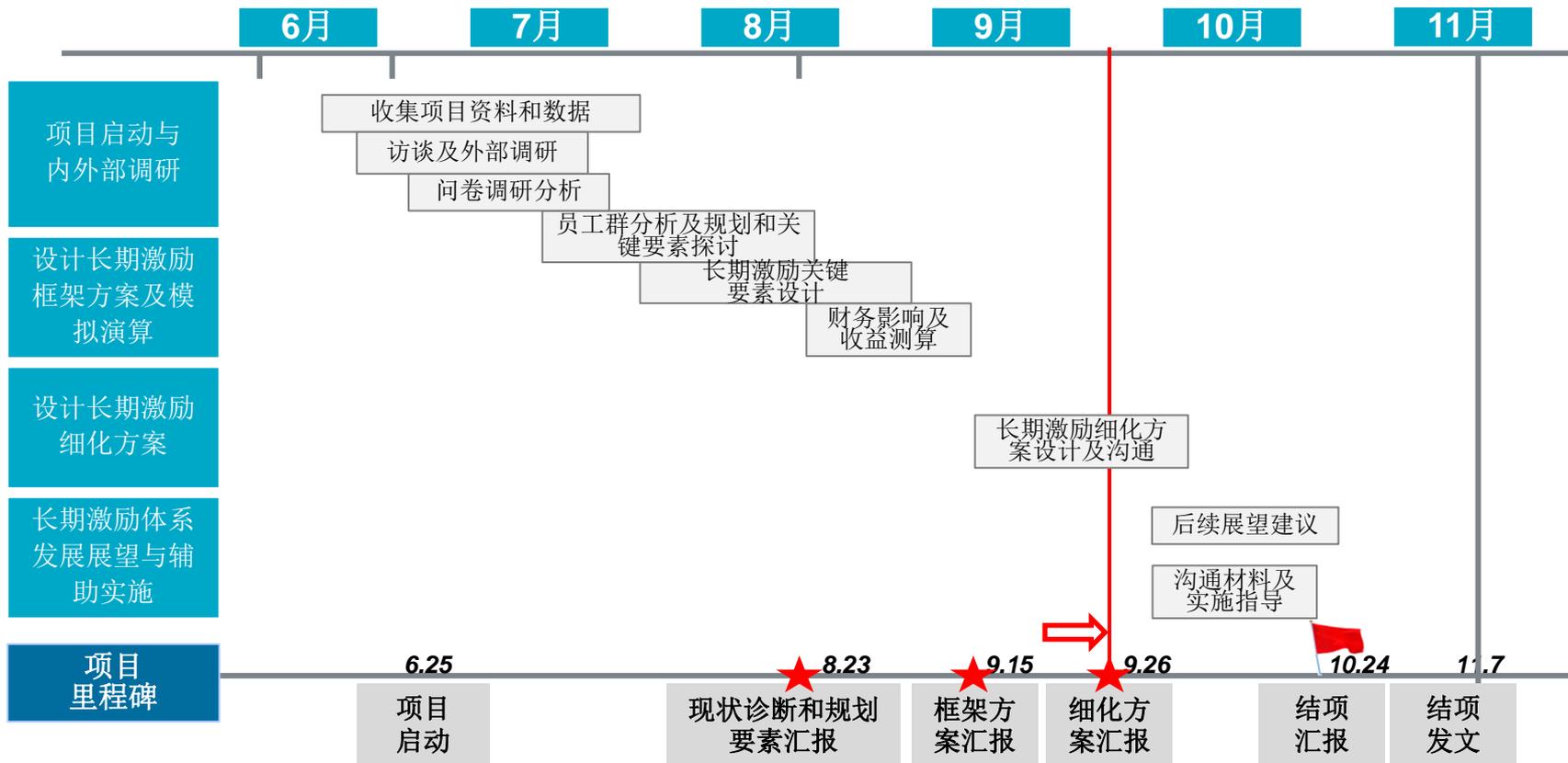
用什么激励? WHAT

- 以现金支付

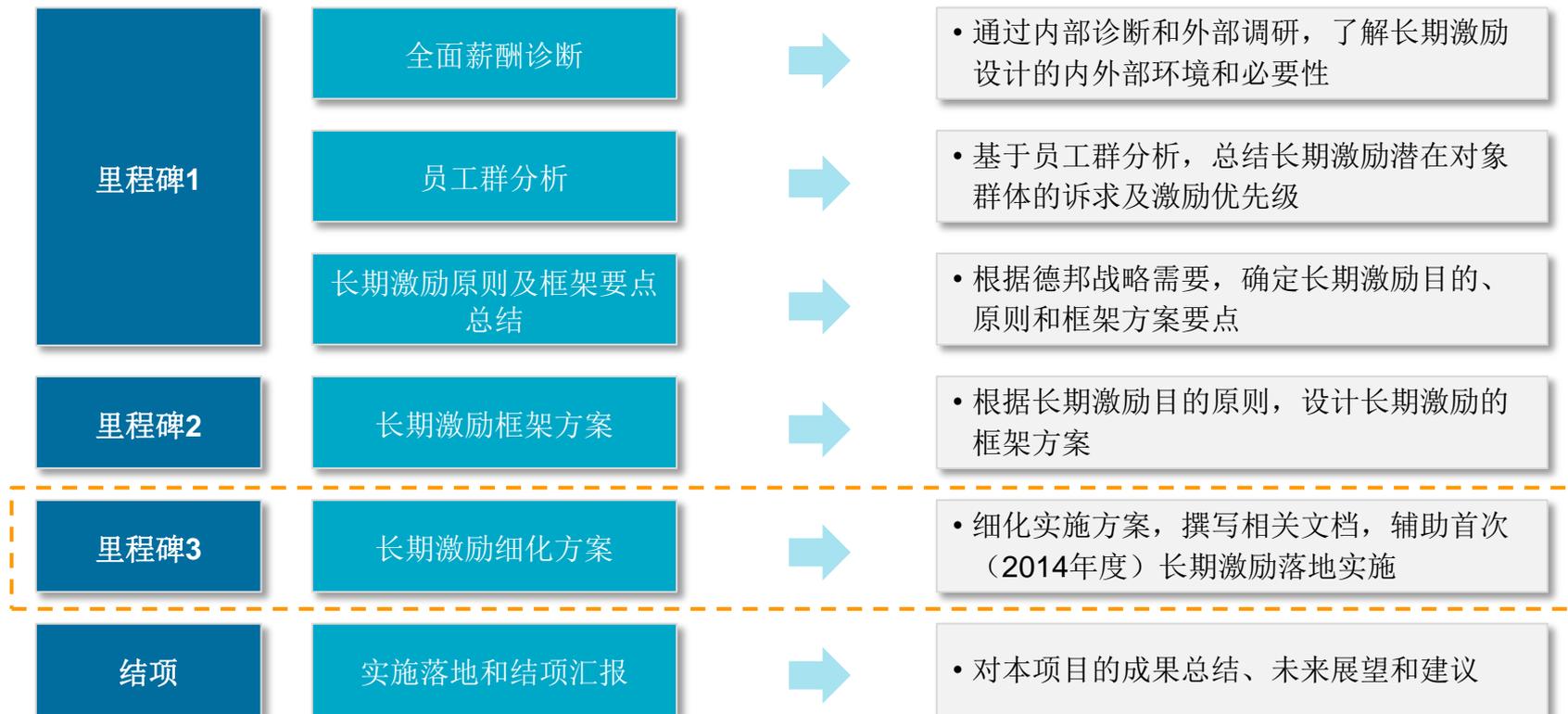
退出及调整机制

- 职位变化：未发放奖金按原条款执行；后续激励以新岗位方案执行
- 与公司解除劳动关系：未发放奖金按照不同的离职情形进行支付或作废

自6月25日项目启动以来，长期激励体系设计项目已经完成第三次里程碑内容——长期激励细化方案



本次里程碑汇报重点为长期激励细化方案及实施细节，明确计划的实施流程并为首期激励计划的落地实施做好准备



报告目录

1

长期激励方案背景和目标回顾

2

长期激励方案要点总结

3

待确认操作细节

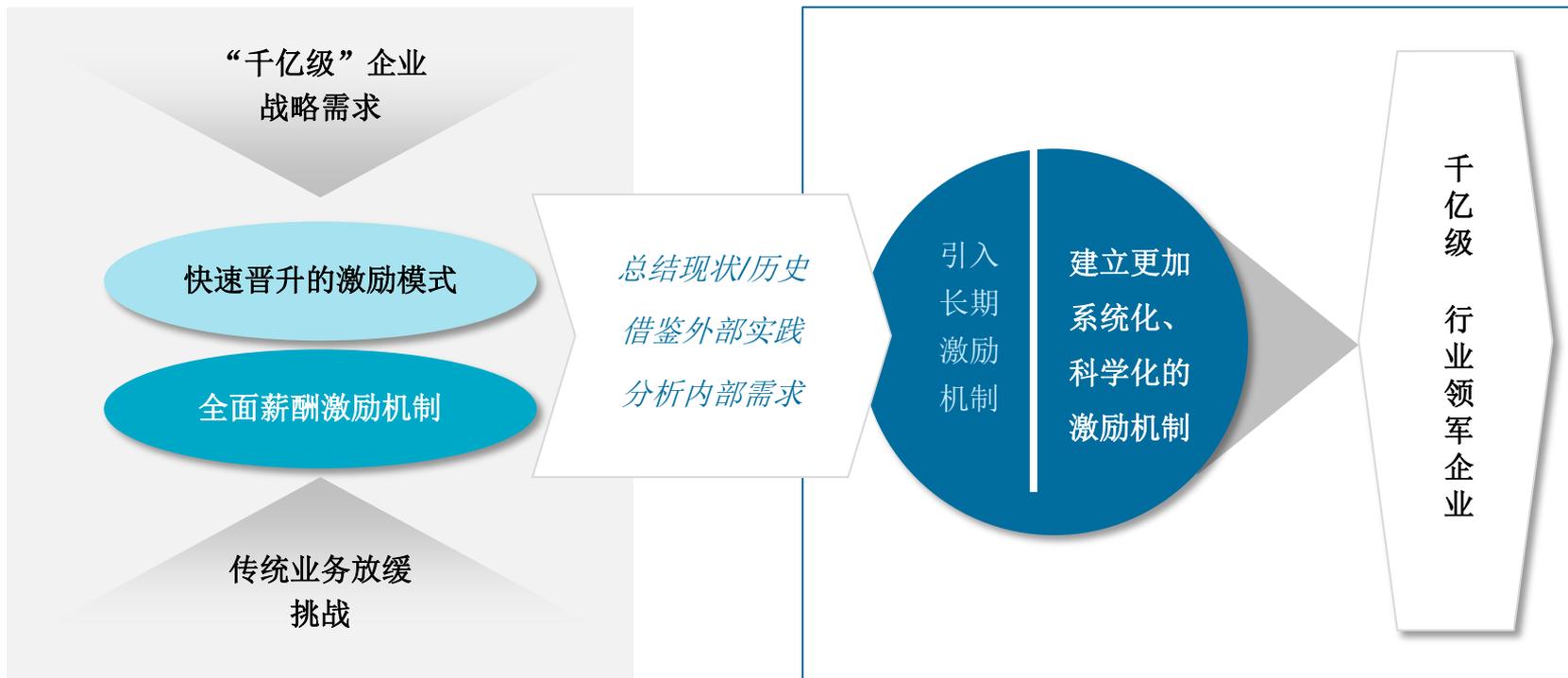
4

实施流程

5

首次（2014年）长期激励计划

为了实现未来“千亿级”、“行业领军企业”的战略目标，德邦着手回顾现行的全面薪酬体系，尝试引入长期激励机制，提升人力资源投资回报



引入科学合理的长期激励机制可优化全面薪酬体系，满足员工需求，支持公司战略发展，实现共赢

全面薪酬诊断

- 绩效链接薄弱
- 薪酬固化程度高
- 薪酬竞争力随层级升高而降低
- 层级内薪酬差异较小

员工调研问卷

- 工作热情衰退
- 薪酬外部竞争力不足
- 人才流失隐患

历史长期激励计划

- 核心员工持股比例较低
- 内部不平衡
- 高增值低分红

长期激励计划的引入

把员工从“打工者”的转变
为“合伙人”

将“人力成本”转化为“人力
资源投资”

提升薪酬竞争力

提高员工敬业度

提升归属感

提升工作热情

提高人力资源投入产出

提升公司凝聚力

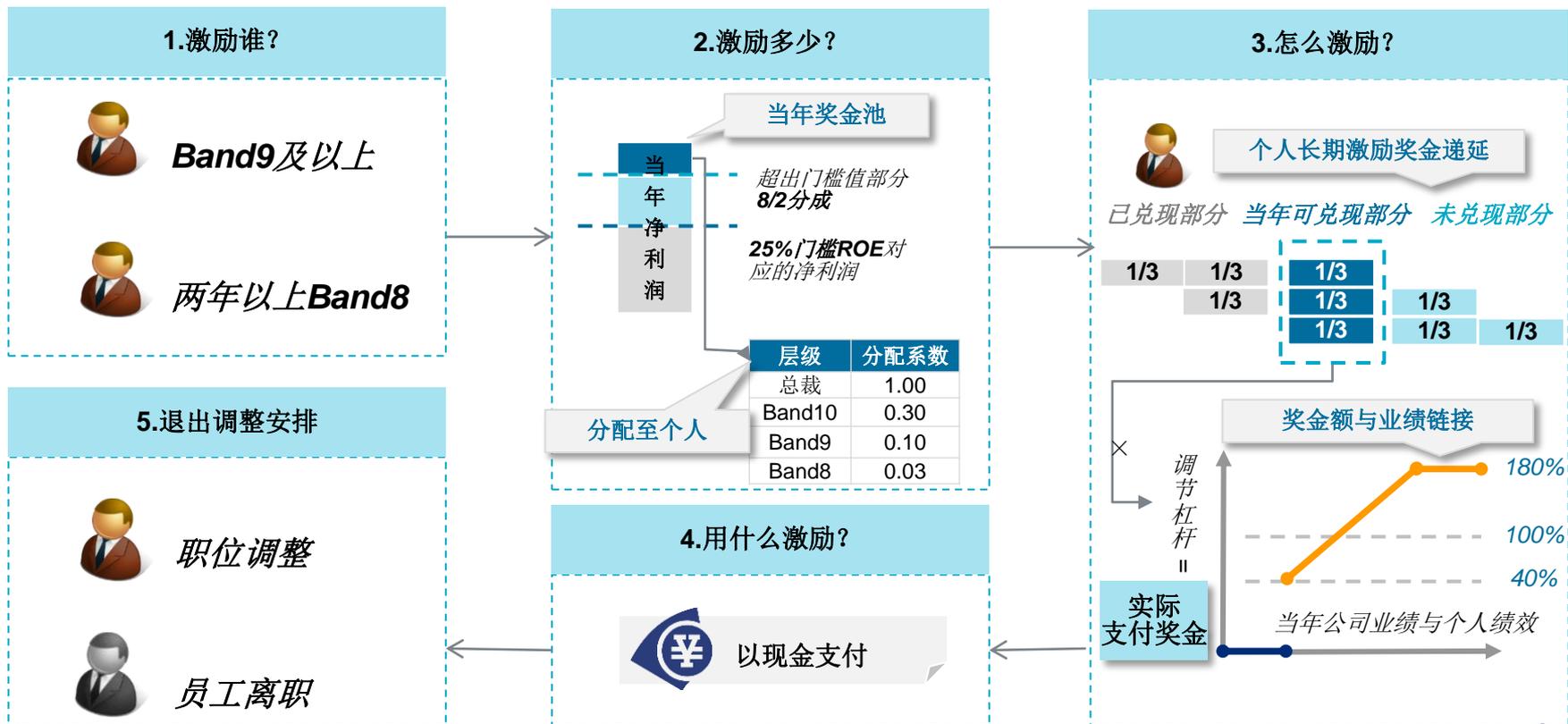
引导战略实现

优化成本结构

报告目录

- 1** 长期激励方案背景和目标回顾
- 2** 长期激励方案要点总结
- 3** 待确认操作细节
- 4** 实施流程
- 5** 首次（2014年）长期激励计划

长期激励的方案设计主要从“激励谁？”、“激励多少？”、“怎么激励”、“用什么激励”及“退出调整机制”五个方面进行展开



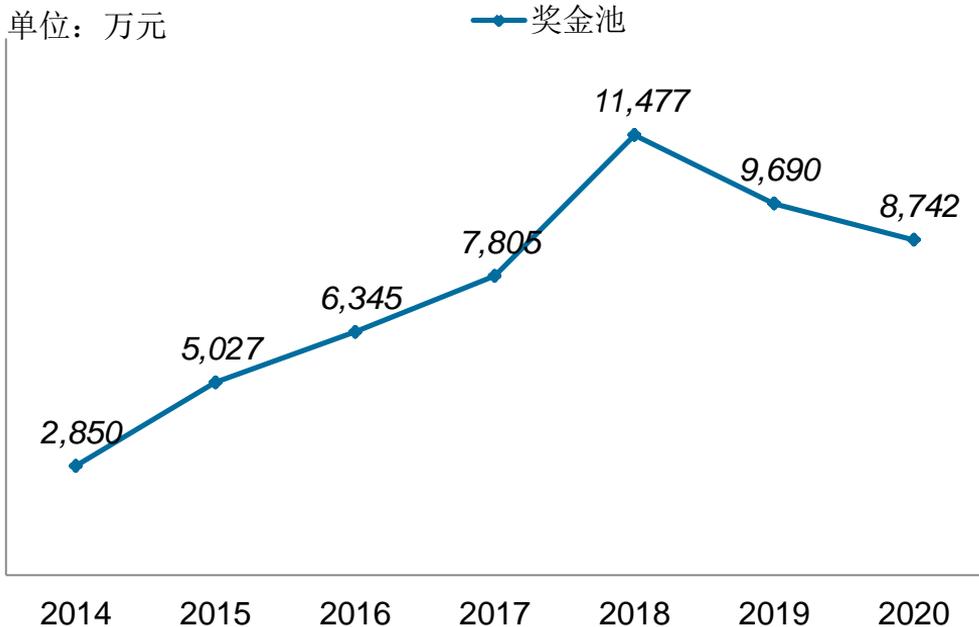
奖金池提取

采用“超额收益分享”的机制，公司的利润情况将直接影响长期激励奖金池的大小

奖金池能提取多少？

- 以ROE等于25%作为提取奖金池的门槛条件
- 若当年度ROE超过25%时，则对超额净利润的20%进行提取，形成奖金池

以25%门槛收益率，8/2分成提取的奖金池



注：上图数据为公司2020年规划数据；其中2014年为滚动预算值

奖金系数分配

长期激励的分配以岗位价值为主要参考，在我们确定每个层级的相对比例时，向高管倾斜

- 长期激励的分配向高层级管理者倾斜
 - 通常层级越高的员工长期激励相对总现金薪酬的比例越高
 - 对于德邦而言，由于Band8及以上员工薪酬竞争力随层级升高而降低，为重点提升较高层级员工的薪酬竞争力，在层级之间，长期激励的差异比例应进一步放大

层级		总现金薪酬（TC） 相对关系	本层级TC占上层 级TC比例	建议分配系数的 层级间比例	分配系数
D	总裁	1.00	-	-	1.00
B10	副总裁	0.47	1/2	1/3	0.30
B9	高级总监	0.25	1/2	1/3	0.10
B8	总监	0.16	2/3	1/3	0.03

奖金业绩调节

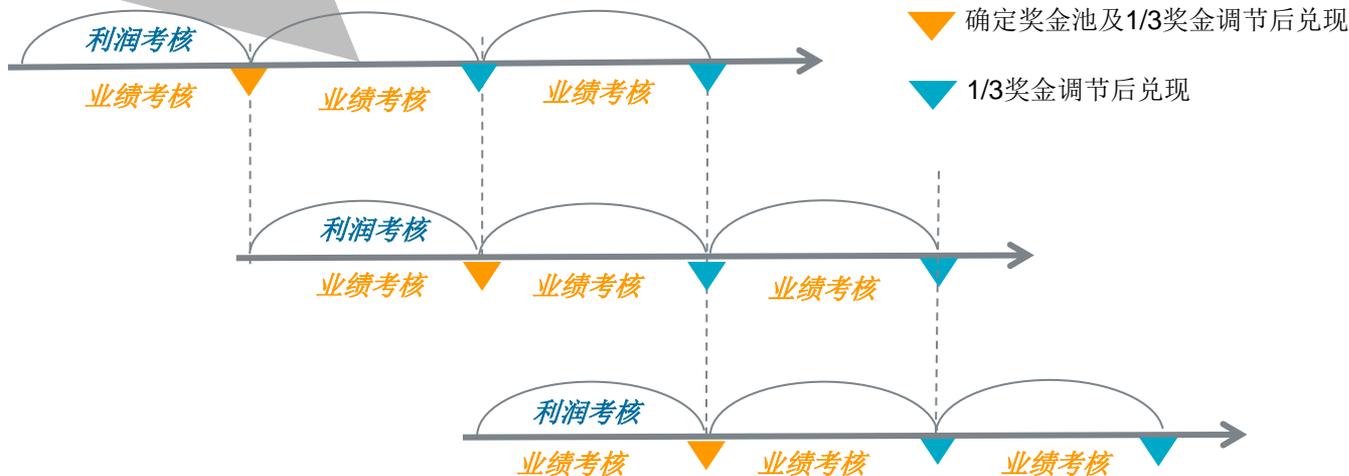
针对每年确定的奖金池，采取每次1/3分三次进行发放的方式，其中首次发放将在2014年进行；在奖金兑现前将进行业绩考核，调节实际奖金

$$\text{业绩调节杠杆} = \text{公司业绩系数} * \text{个人绩效考核系数}$$

2014年计划

2015年计划

2016年计划

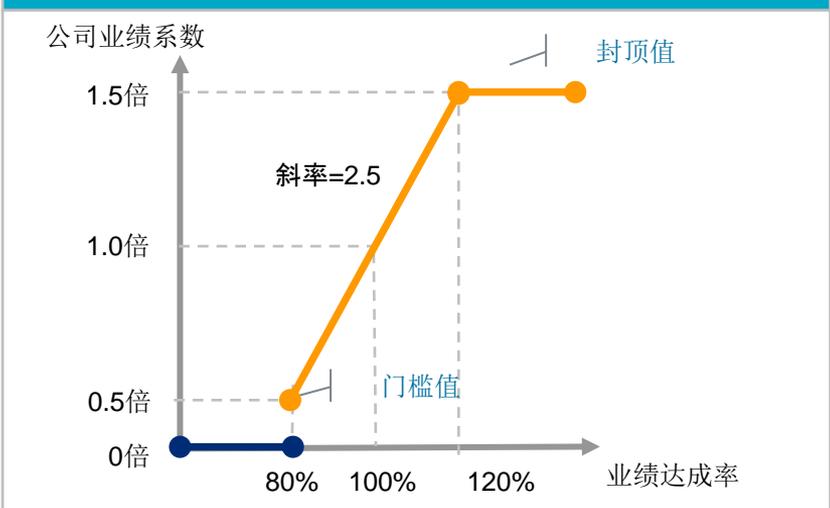


奖金业绩调节

每年个人奖金兑现前，将进行公司及个人的业绩调节，最高能够达到个人奖金基数的**1.8倍**，最低为**0**

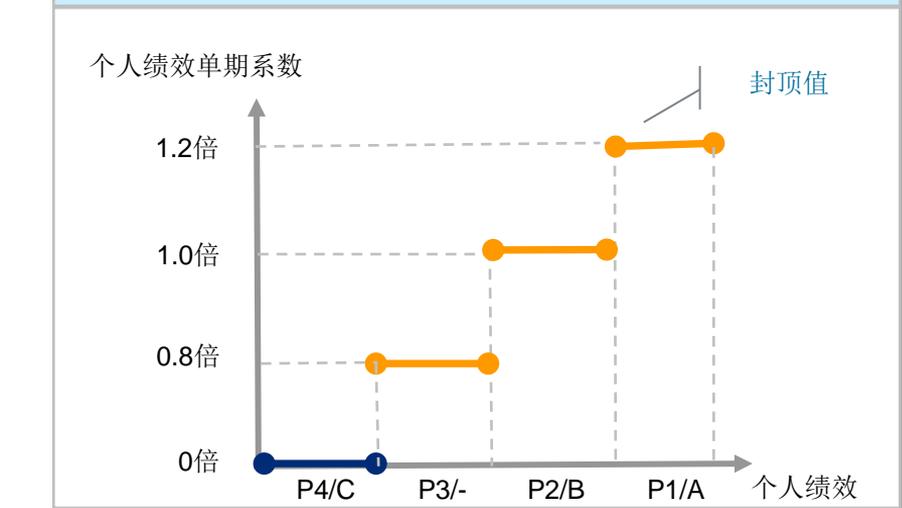
$$\text{当年支付激励} = \text{业绩调节杠杆} \times \text{当年可兑现奖金基数}$$

公司业绩达成系数=收入达成率*70%+利润达成率*30%



• **斜率**：斜率越大，对于员工的激励力度越大；对于超额完成目标的激励力度更大

个人绩效年度系数=个人绩效平均值



• **个人绩效年度系数**：个人绩效年内各期系数平均值

注：达成率目标值为年初预算值，实际值为管理报表数值

退出调整安排

为提高长期激励机制的后期管理，针对如下岗位变动原因设置不同的退出及调整安排

 员工仍在公司任职			
变动	未发放奖金	已购股票	后续激励
升职 转正后	按原条款执行	继续持有	按新岗位 方案执行



降职	按原条款执行	继续持有	按新岗位 方案执行
----	--------	------	--------------

 员工与公司解除劳动关系			
变动		未发放奖金	已购股票
正常 离职	合同到期（含解除 退休返聘）	当年工作时长如超过6个月， 按在职月份比例兑现下一 期奖金；其余部分作废	公司以员工离 职/退休时股 价回购
	结构性裁员		
	退休	退休时100%支付	
非正常 离职	主动辞职	全部作废	公司以员工离 职时股价回购
	业绩不达标辞退		公司以员工购 股时股价回购
	因危害公司利益被 辞退		公司以员工离 职时股价回购
	死亡或伤残	因公：离职时100%支付 非因公：离职时支付50%	公司以员工离 职时股价回购

报告目录

- 1** 长期激励方案背景和目标回顾
- 2** 长期激励方案要点总结
- 3** 待确认操作细节
- 4** 实施流程
- 5** 首次（2014年）长期激励计划

待确认操作细节

	确认点	问题
激励谁	确认点1: 特殊人员处理	<ul style="list-style-type: none">• 元老员工按什么标准激励?• 退休返聘员工是否要激励?
激励多少	确认点2: 奖金支付计算	<ul style="list-style-type: none">• 层级变动的员工怎么计算?• 员工休假的情况要如何折算?• Band8层龄的统计规则?
怎么激励	确认点3: 业绩数据选取	<ul style="list-style-type: none">• ROE用什么口径的数据计算?• 业绩达成率用什么口径的数据计算?
怎么实施	确认点4: 计划沟通	<ul style="list-style-type: none">• 以什么形式进行决策和沟通?

建议符合参与资格的公司“元老”员工按照岗位层级发放长期激励；符合参与资格的退休返聘员工纳入长期激励范围

公司元老员工

建议：按照岗位层级发放长期激励

考虑原则

- 公平性：岗位层级体现了岗位贡献度大小，按层级分配减少内部不公平
- 规范性：明确规则，减少管理的主观性和不确定性，降低管理难度

退休返聘员工

建议：纳入激励范围

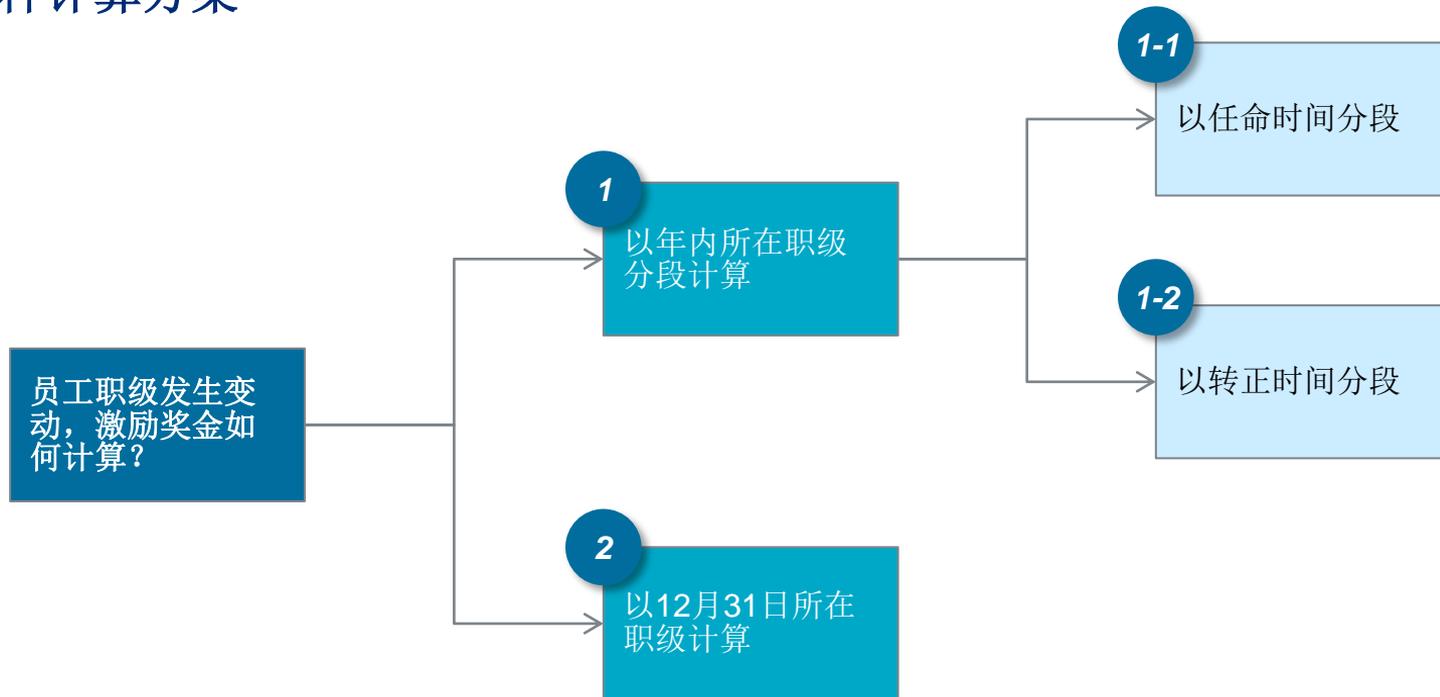
考虑原则

- 一致性：与返聘员工所享受的其他薪酬福利待遇保持一致；解除返聘按合同到期处理
- 激励性：鼓励返聘员工为公司创造价值

市场实践

- 华为公司的长期激励有覆盖退休返聘人员情形
- 13家可对照的“民企20强”企业依据上市交易所要求，股权激励计划只授予公司正式雇员

2-1 职级变动处理：当员工在年内职级发生变动时，针对奖金的计算方法，我们提供三种计算方案



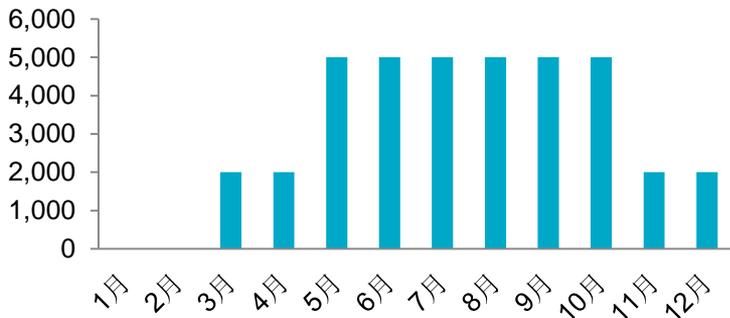
2-1 “以年内所在职级分段计算”与“以12月31日所在职级计算”不同的方式下，员工获得的奖金有所不同

示例



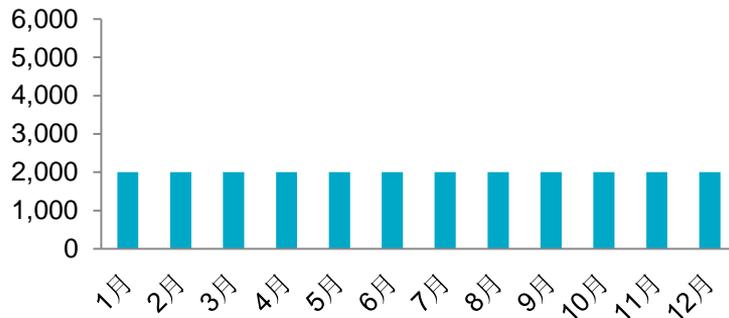
以年内所在职级分段计算

■ 每月长期激励奖金



以12月31日所在职级计算

■ 每月长期激励奖金



2-1 “以年内所在职级分段计算”的方式较能保证员工之间的公平性

情景模拟： 员工A和员工B均为Band8，员工A在当年12月10日得到晋升，员工B在次年1月10日获得晋升。用以下两种方式计算两位员工可得奖金：

方式1：以年内所在职级分段计算

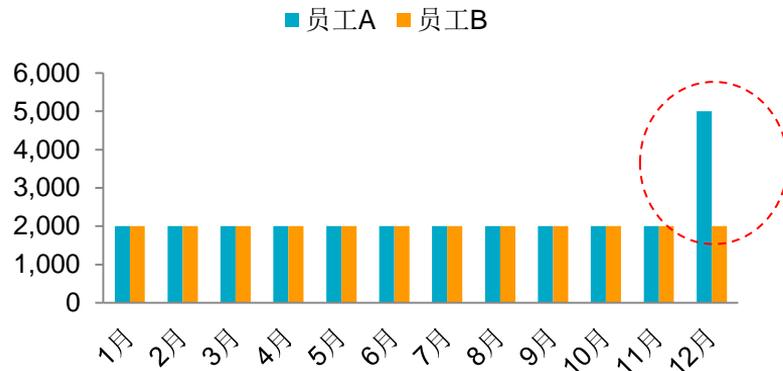
全年奖金基数的差异与职级变动时间的差异相吻合，公平性较高

方式2：以12月31日所在职级计算

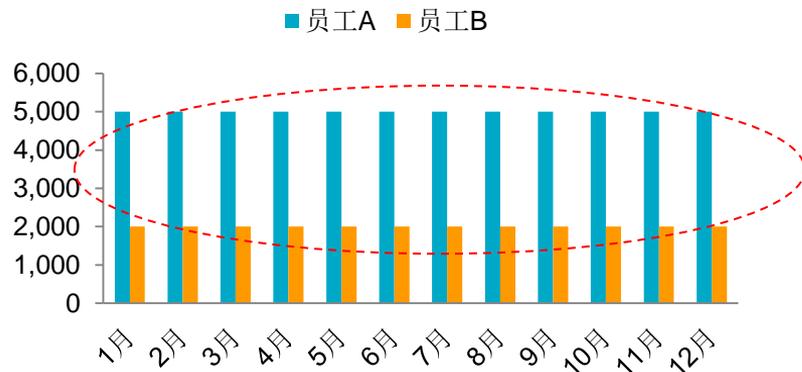
全年奖金基数差异被放大，有失公平

推荐

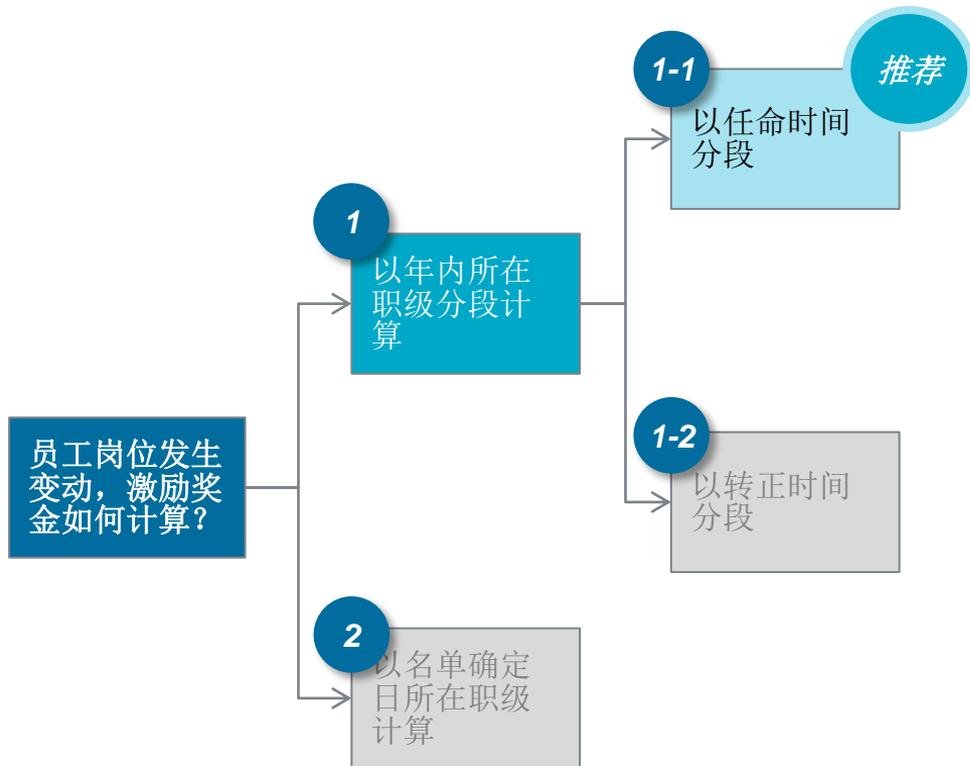
方式1：以年内所在职级分段计算



方式2：以12月31日所在职级计算



2-1 通过分析比较任命与转正为节点的分段计算方式，我们建议以任命时间分段计算



	优势	不足
以任命时间分段计算	<ul style="list-style-type: none"> 与绩效福利政策相一致 赋予员工更高层级的绩效期望和相应的激励感受 	<ul style="list-style-type: none"> 对于极个别未能转正员工有“误激励”风险
以转正时间分段计算	<ul style="list-style-type: none"> 避免“误激励” 	<ul style="list-style-type: none"> 条件可能过于严苛

2-2 员工休假处理：员工“全薪假”不影响长期激励授予，“非全薪假”大于当月工作日的50%时，取消当月长期激励授予

休假类型		美世建议
全薪假	法定节假日	<ul style="list-style-type: none"> • 当月激励不受影响
	年休假	
	婚假	
	丧假	
	工伤假	
	产检假	
	看护假	
非全薪假	产假	<ul style="list-style-type: none"> • 当月非全薪假比例大于当月工作日的50%时，该月公司无长期激励授予 • 当月非全薪假比例不超过50%时，当月激励不受影响
	病假	
	事假	

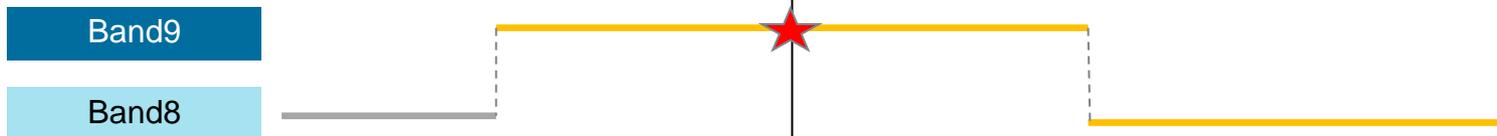
2-3 Band 8层龄计算累积规则：“就低”原则

示例

情形1：职位无变化



情形2：晋升后降职



情形3：降职后晋升



— 无激励奖金
— 有激励奖金

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/196214034224010042>