



企业人才薪酬激励新趋势

吴胜涛博士

2024.12.1

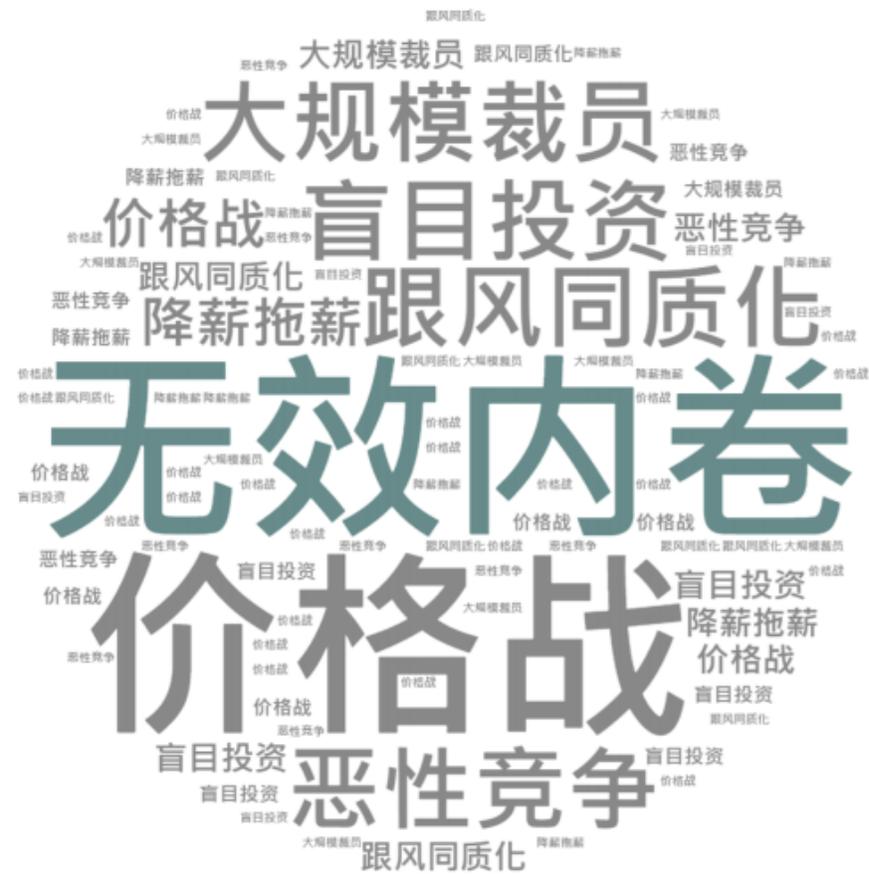
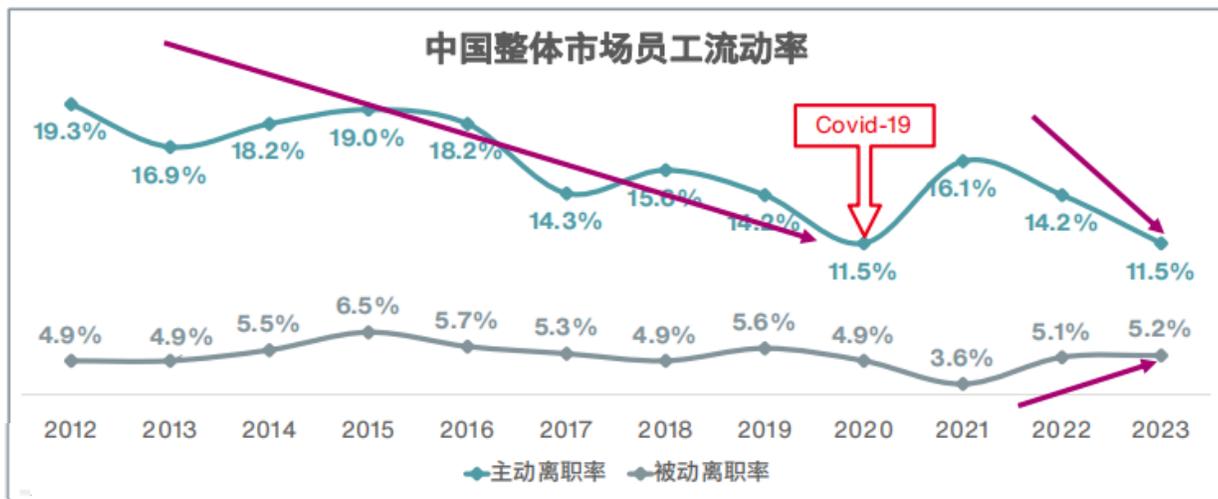




- 德勤管理咨询资深合伙人
- 京东集团人力资源副总裁/高级顾问
- 华为公司人力资源资深总监
- A股上市公司独立董事，战略/薪酬委员会委员
- 法国里昂商学院工商管理博士

- 吴博士是国内知名人力资源管理专家，具有25年企业管理咨询和实战经验，擅长公司治理、战略解码、领导力发展、组织设计、人才规划与发展、绩效考核设计、薪酬激励设计、股权激励设计、组织变革、出海人才、并购整合管理等。
- 吴博士曾在华为公司工作6年，深度参与华为人力资源体系搭建。担任大型企业高管10年，包括京东集团人力资源副总裁、华夏幸福集团人力资源副总裁，全面领导企业HR战略实施、组织变革、人才发展等。
- 吴博士在管理咨询行业10年，先后担任韬睿惠悦高级经理，德勤咨询总监及合伙人，为近百家企业提供咨询及培训服务。典型客户包括：中国平安、招商银行、华润三九、美的集团、神华集团、宇通汽车、华大基因、君乐宝、俄士厨房、王小卤等。
- 吴博士还多次受邀在北大光华学院、复旦大学管理学院、中欧商学院、长江商学院等知名商学院给EMBA、MBA授课；担任多家企业独立董事、陪跑教练，辅导企业从起步到上市，到国际化的全过程。
- 吴先生是法国里昂商学院工商管理博士，中山大学工商管理硕士，并在哈佛大学商学院创业创新研修学习。

经济增长放缓，各行业利润承压，企业发展面临挑战



企业在员工薪酬激励方面遇到的挑战，90%企业都需要调整

- 1 公司增长放缓，调薪力度下降（范围&幅度），影响关键人才保留。
- 2 业务目标设置不科学，很多不确定性，按照完成率考核发奖金，内部觉得不公平。
- 3 中后台采取271考核机制，大部分人旱涝保收，不合适人员难以淘汰，组织缺乏活力。
- 4 内部创新（第二曲线，出海）一直做不起来，不知道怎么考核，缺乏合适激励机制。
- 5 股价连续大跌（中概股/港股/A股），甚至从高点回落50%，员工股权收益压缩。
- 6 独角兽（拟上市公司）IPO难度加大，创业公司从资本市场获取收益期望降低。

目录

CONTENTS

01

薪酬结构策略

02

短期激励策略

03

长期激励策略

04

员工调薪策略

05

创新业务激励

企业在不同时期，结合不同的业务和人才需求，采取差异化的薪酬结构，且非物质激励更加丰富。

成熟 稳定期

- 强调薪酬内部公平性，弱化外部竞争性
- 多采用“**固定薪酬+绩效奖金**”的结构
- 绩效占比相对较少

快速 成长期

- 重视薪酬激励性，强调外部竞争性
- 固定薪酬适当下降，加强有**针对性的奖金设计**
- 增加**股权激励**的设计

初创期

- 强化薪酬外部竞争性，淡化内部公平性
- 固定薪酬占比小，绩效奖金占比高
- 采取**股权、期权或合伙人**的方式激励和吸引人才

+

非物质激励

- 价值观：**“点赞”**
- 工作方式：**“居家办公”**
- 荣誉表彰：**“蓝血十杰”，“照片上墙”**
- 高管关注：**CEO面对面**
- 发展机会：**内部流动**
- 鼓励学习：**外部交流**

02 短期激励策略（奖金）

企业在不同时期，结合不同的业务目标，采取差异化的短期激励策略：

成熟 稳定期

- 强调对公司的利润贡献，以考核利润为主
- 划小激励单元核算奖金包
- 采用增量激励或利润分享机制

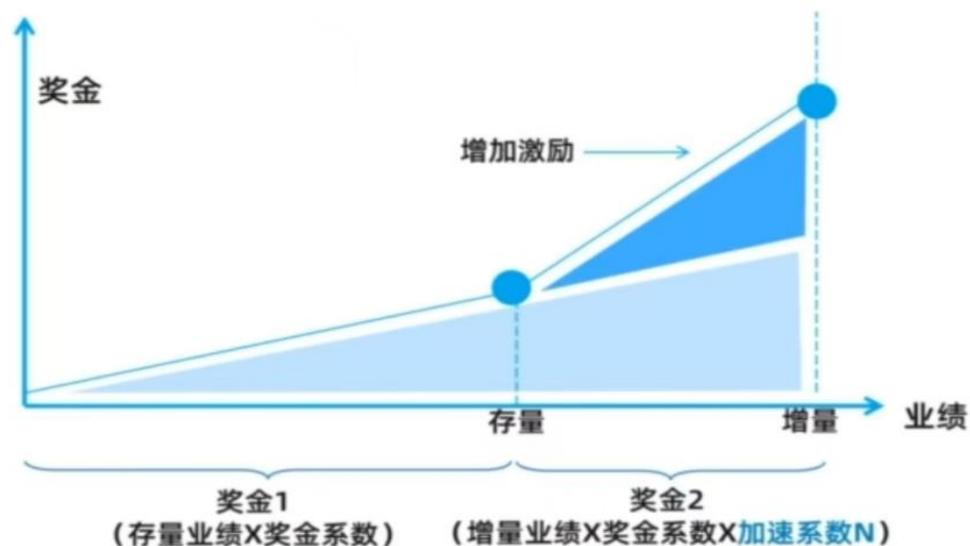
快速 成长期

- 强调增长和市场份额，以考核增长和市场份额为主
- 对标同行业增长幅度
- 激励中采用熔断机制

初创期

- 强调业务模式的验证，注重客户满意度、建立标杆客户等
- 采用有限期的保护性薪酬机制

导向增长：存量打折，增量加速



奖金方案重点导向**增长、增效、增肥**。持续增长才是企业经营硬道理，**激励与目标完成率脱钩**，减少内部博弈、向外部博弈



经济下行环境下，企业长期激励调整新策略

提高未来的获益空间

- 未上市企业在市场估值低迷期间，会采取**股权回购**，以**扩大员工股权激励池**，提高员工在未来的获益空间。

企业案例：

蚂蚁集团、京东科技、字节等企业近几年均采取了**股权回购**。如2023年，蚂蚁集团在估值较2018年下降40%时，启动了回购，回购的股份转入员工股权激励池。

提高回报的及时性

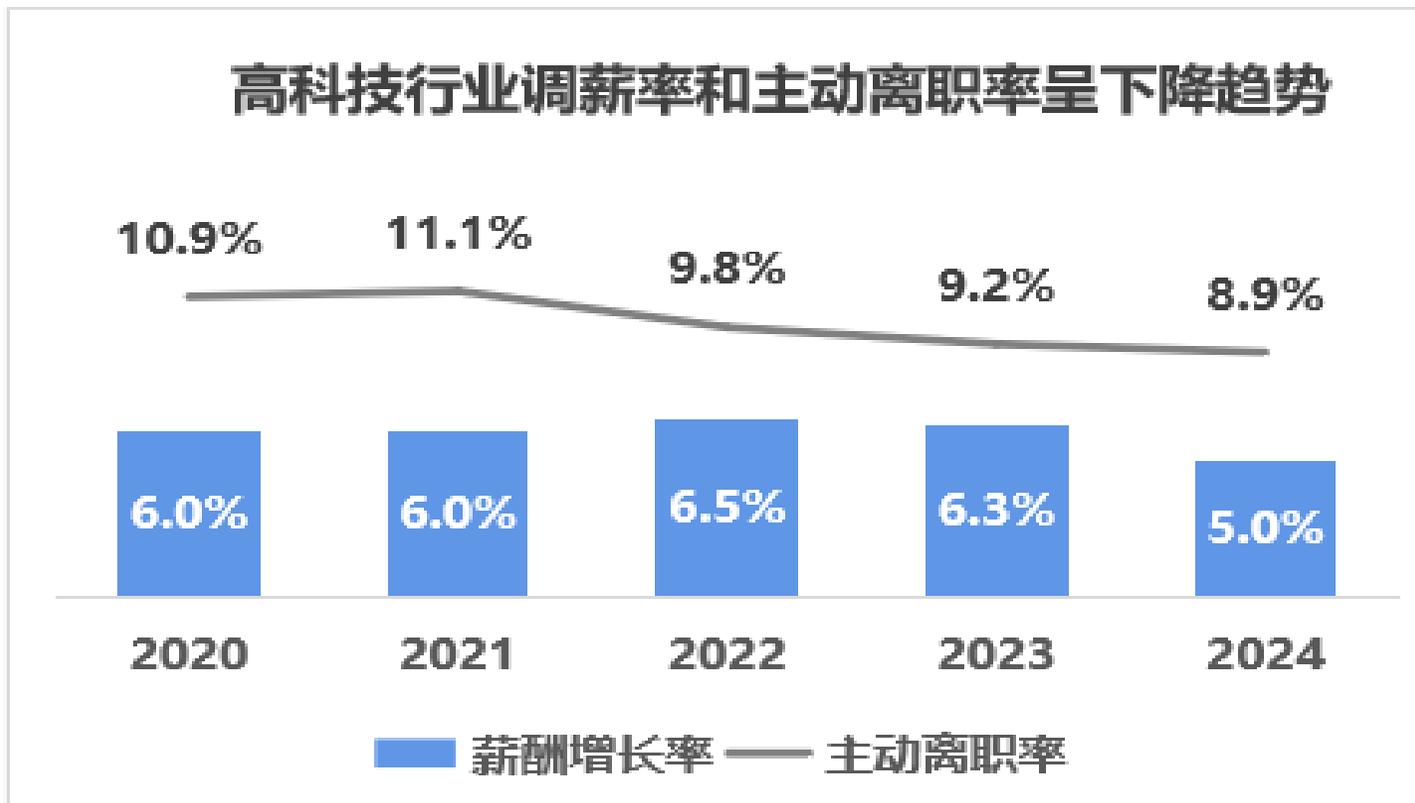
- 企业通过**增加现金分红**，为员工提供更多现金收入。
- 通过**加快归属和发放周期**，为员工提供更及时的回报，减少他们对经济波动的担忧。

企业案例：

阿里从24年4月1日起新授予的绩效、晋升的股权激励调整为“**股权+长期现金**”的组合方式，由原来的年度归属调整为**季度归属**。

经济下行环境下，企业调薪策略的变化

经济下行，业务收缩，企业调薪的资源不断挤压



经济下行环境下，企业调薪策略的变化

- 调薪对象更聚焦：

深化采取“差异化”调薪策略，调薪资源向核心人员倾斜

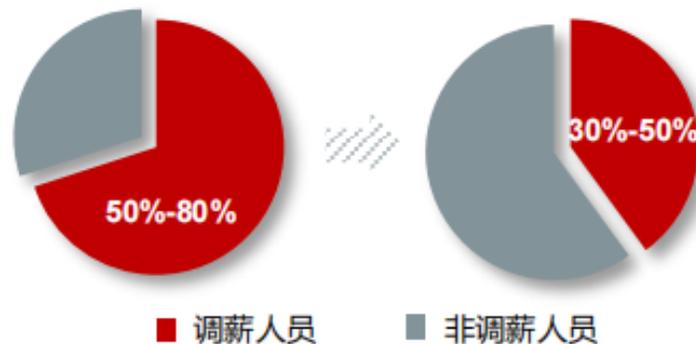
- 调薪分配指标更综合

调薪不仅参考当期绩效贡献，还会投资员工长期价值。

- 更加关注易岗易薪

当员工岗位和职级向下变动时，工资会相应调整。

调薪覆盖率

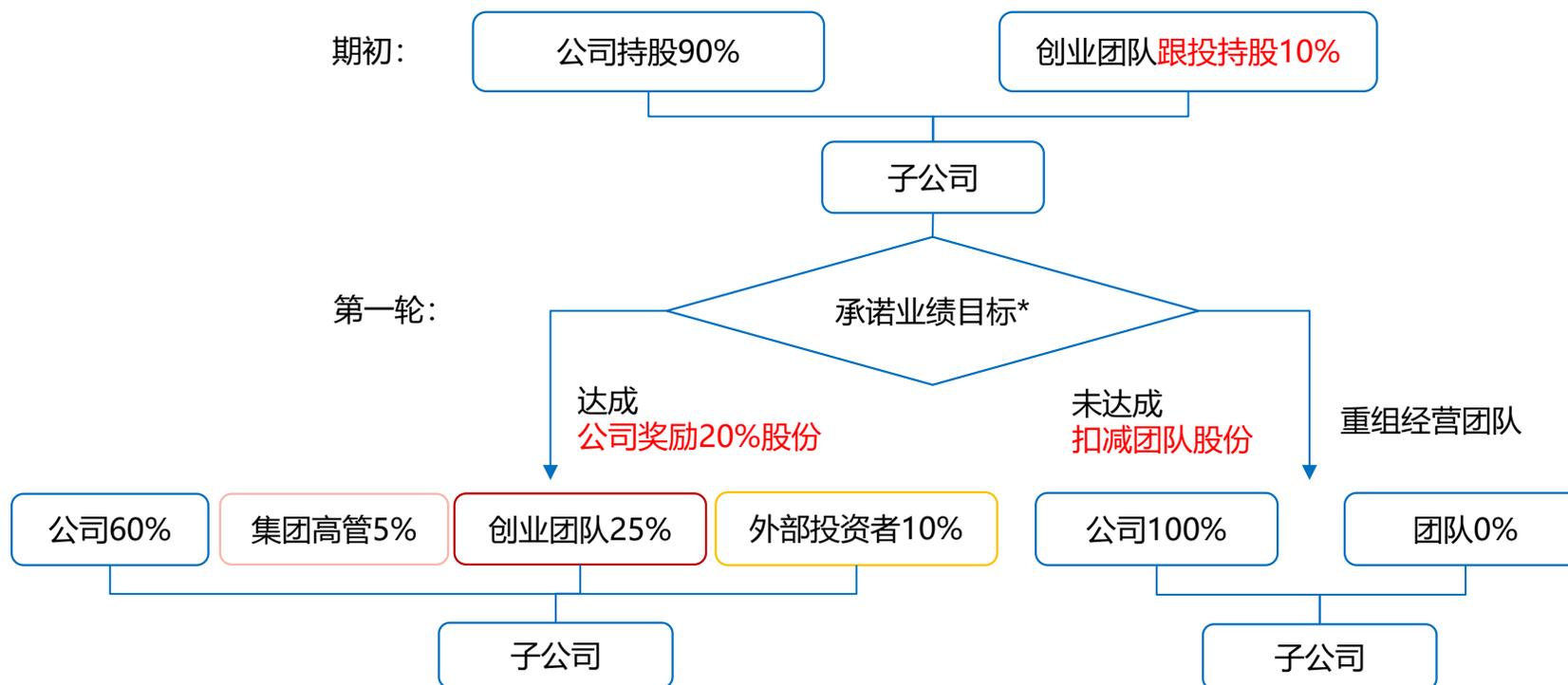


调薪参考指标



05 新业务孵化激励机制—内部新产品/新事业部

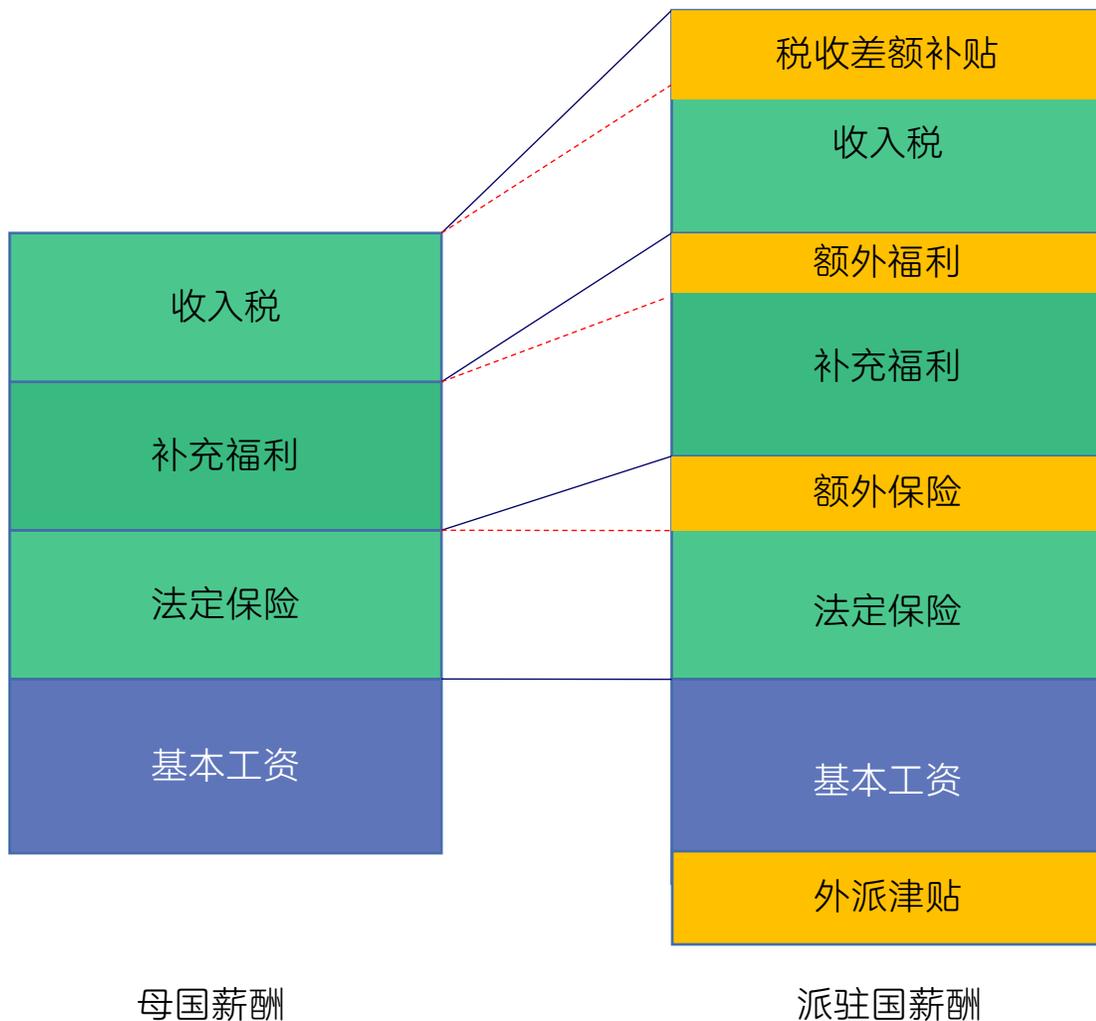
某集团公司内部孵化业务杠杆激励模式（对赌），实现集团、创业团队和子公司的多赢。



注：承诺目标达到其中之一即可：（1）营业收入达到XX亿，活跃客户达到XXX万等；（2）估值达到XX亿，完成A融资意向谈判。

05 新业务孵化激励机制—支持公司出海战略，设计外派人员薪酬策略

薪酬对比“平衡表”（示例）



外派人员薪酬策略两个原则：

- I. **保障生活水平不低于国内**。通过各项补贴（福利、保险），确保维持高质量生活水平。
- II. **薪酬结余高于国内水平**。绝大部分公司，外派人员在扣除所有支出后，薪酬结余均高于在母国时的水平。

 为公司额外支付部分

- I. 激励对象精准，而不是大水漫灌，重点针对于关键岗位，有助于控制总成本。
- II. 激励需求精准，准确理解激励对象的需求，采取有针对性的激励方式。
- III. 激励导向精准，结合具体的业务策略，阶段性目标，增强激励的导向性。
- IV. 激励方式精准，不同对象不同需求，采取不同方式，提高激励杠杆，增强激励效果。
- V. 激励额度精准，合适的激励额度，既达到激励效果，又不会过度激励。

用对的方式，激励对的人；既达到激励的目的，又合理控制成本。

1. **非物质激励**：关注、认可、荣誉、工作机会、培训、假期，灵活办公等等。
2. **设置专项奖金**：针对特定任务，专题，进行奖励，如人工智能应用，产品创新专项，降本增效专项。
3. **增量激励机制**：存量激励打折，增量激励加码（增长/增效/增肥）、刺激业务健康增长。
4. **划小核算单元**：划小核算单元，分灶吃饭，各经营单元的业绩决定自己的奖金包，自负盈亏。
5. **巧用外派津贴**：根据派驻地，时间长短，设定不同的津贴，鼓励异地流动，鼓励出海业务发展。
6. **内部孵化激励**：内部孵化团队投入资金，共担风险，力出一孔，同时设置一定激励杠杆，利出一孔。
7. **完善长期激励**：优化长期激励机制，股权激励加快归属，从资本市场收益，转向回购和分红。



所有行动力不足的问题，其实都来自精准性不足。
——埃隆·马斯克