



INSPIRE

2018 - 2019年度中国A股上市公司

高管薪酬及长期激励调研报告

2019年7月

管理咨询



版权及免责声明

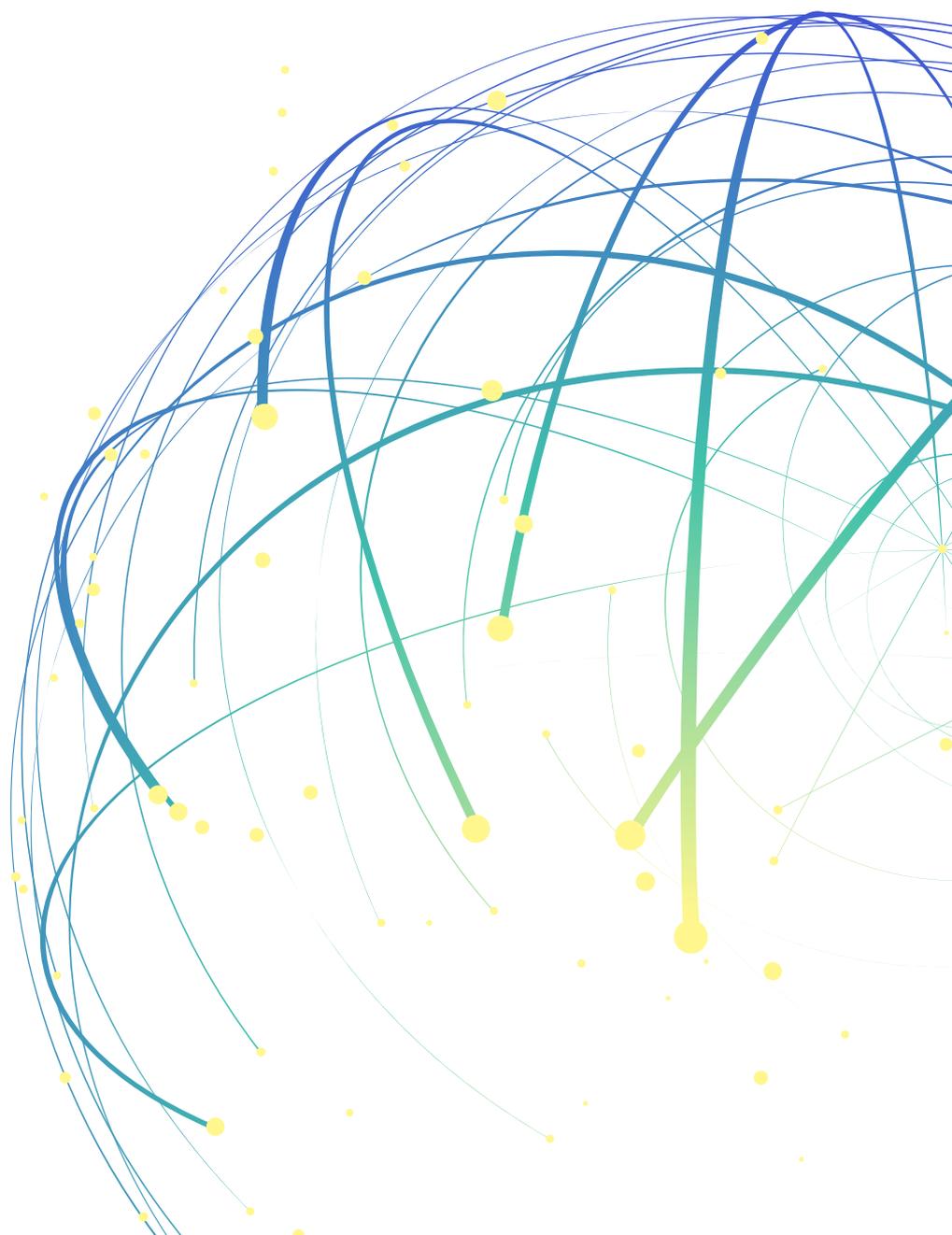
- 本研究成果属于德勤管理咨询（上海）有限公司（简称“德勤”）版权所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用发布，需注明出处为德勤，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。德勤保留对任何侵权行为和有悖报告原意的引用行为进行追究的权利。
- 本研究内容及观点仅供交流与参考，因依赖本研究成果所导致的任何错误、损失，德勤均不负责，亦不承担任何法律责任。

此书面材料为德勤管理咨询（上海）有限公司（简称“德勤”）所有。在获得德勤书面同意之前，这一书面材料任何部分都不可被复制、影印、或以电子版本方式进行复制等。

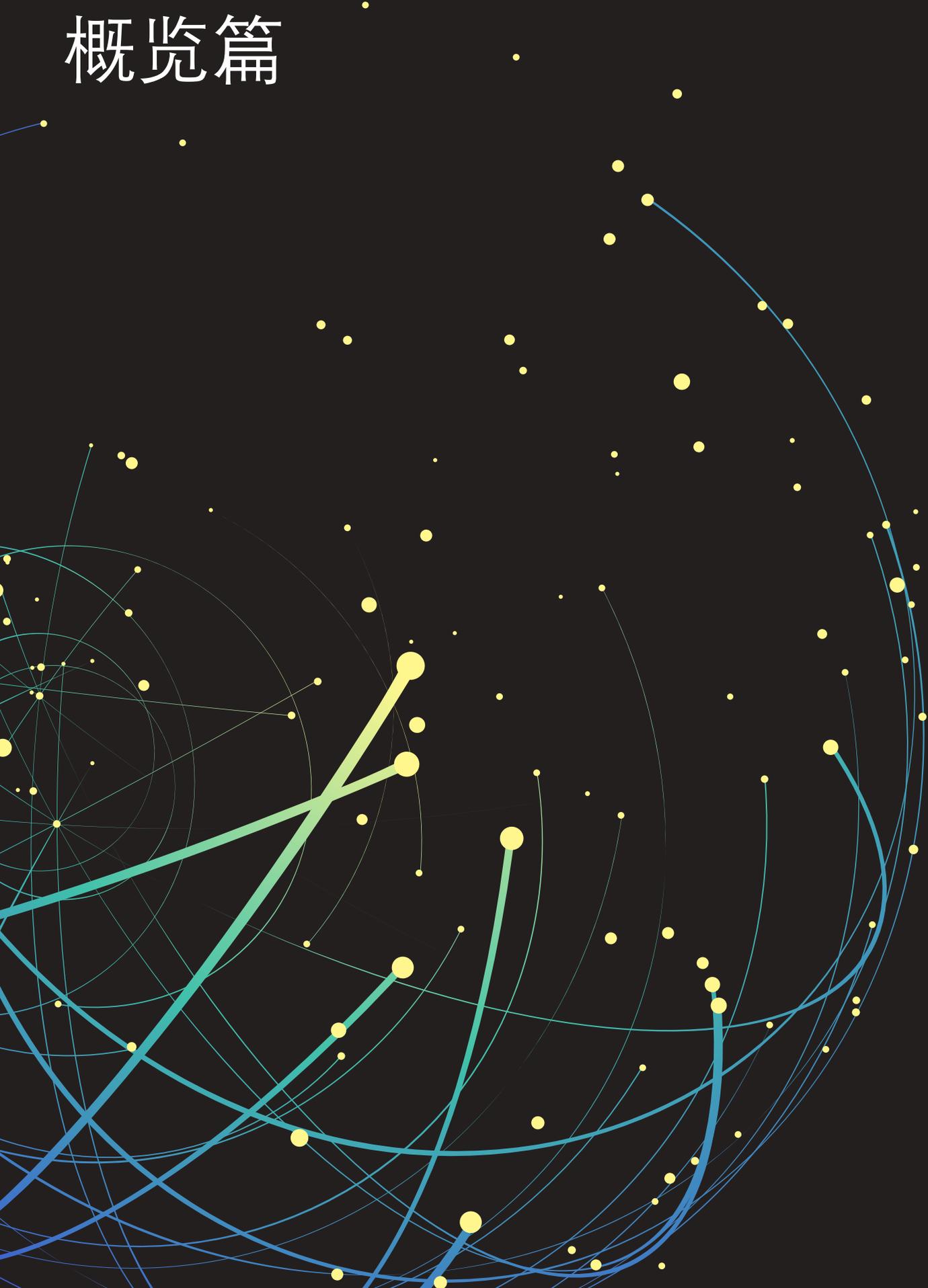
| | |
|-----------------------------|-----------|
| 概览篇 | 1 |
| 调研样本及数据来源说明 | 2 |
| 2018 - 2019年度A股上市公司高管薪酬关键发现 | 5 |
| 2018 - 2019年度A股上市公司长期激励关键发现 | 5 |
| 高管薪酬篇 | 6 |
| 总人工成本投入产出发现 | 7 |
| 劳动生产率发现 | 9 |
| 高管薪酬整体水平发现 | 10 |
| 高管团队内部薪酬差距发现 | 12 |
| 高管与员工的薪酬差距发现 | 13 |
| 各上市板块高管薪酬发现 | 14 |
| 各区域高管薪酬发现 | 15 |
| 各公司性质高管薪酬发现 | 16 |
| 最高薪获得者发现 | 16 |
| 典型岗位高管薪酬发现 | 17 |
| 长期激励篇 | 18 |
| 近年长期激励政策摘要回顾 | 19 |
| 股权激励市场发现 | 19 |
| 股权激励行业发现 | 20 |
| 股权激励总量发现 | 21 |
| 股权激励工具发现 | 22 |
| 股权激励对象发现 | 22 |
| 股份来源发现 | 23 |
| 高管和非高管的激励力度发现 | 24 |
| 关键岗位的激励力度发现 | 25 |
| 股权激励业绩指标发现 | 27 |
| 股权激励时间安排发现 | 27 |
| 股权激励成本费用发现 | 28 |
| 国有控股上市公司股权激励发现 | 29 |
| 上市公司员工持股计划关键发现 | 30 |
| 长期激励专题篇 | 31 |
| 专题一：上市公司回购新规给股权激励带来的影响 | 32 |
| 专题二：科创板新规对上市后公司实施股权激励的影响 | 33 |
| 专题三：科创板新规对拟上市公司实施股权激励的影响 | 34 |
| 执笔团队及联系方式 | 35 |
| 德勤暨高管薪酬研究中心简介 | 37 |

对于员工来说, 奖酬不仅仅意味着金钱, 他们在寻找满足自身需求的个性化的薪酬与激励。

——《2019德勤全球人力资本趋势报告》



概览篇



每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您
，不定期分享顶级外文期刊



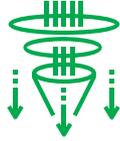
撩他！撩他！

调研样本及数据来源说明



数据来源

截至2019年5月29日, WIND数据库、披露年报和招股说明书等公开信息资料的A股上市公司, 有效样本合计3,607家



统计口径

样本披露高管薪酬数据以税前数据为主, 极少量未在年报中明确注明为税前或税后的样本数据, 默认为税前数据以便于统计分析, 由此可能带来一定的不准确性, 德勤在此提示本报告数据谨做研究参考



数值修约误差

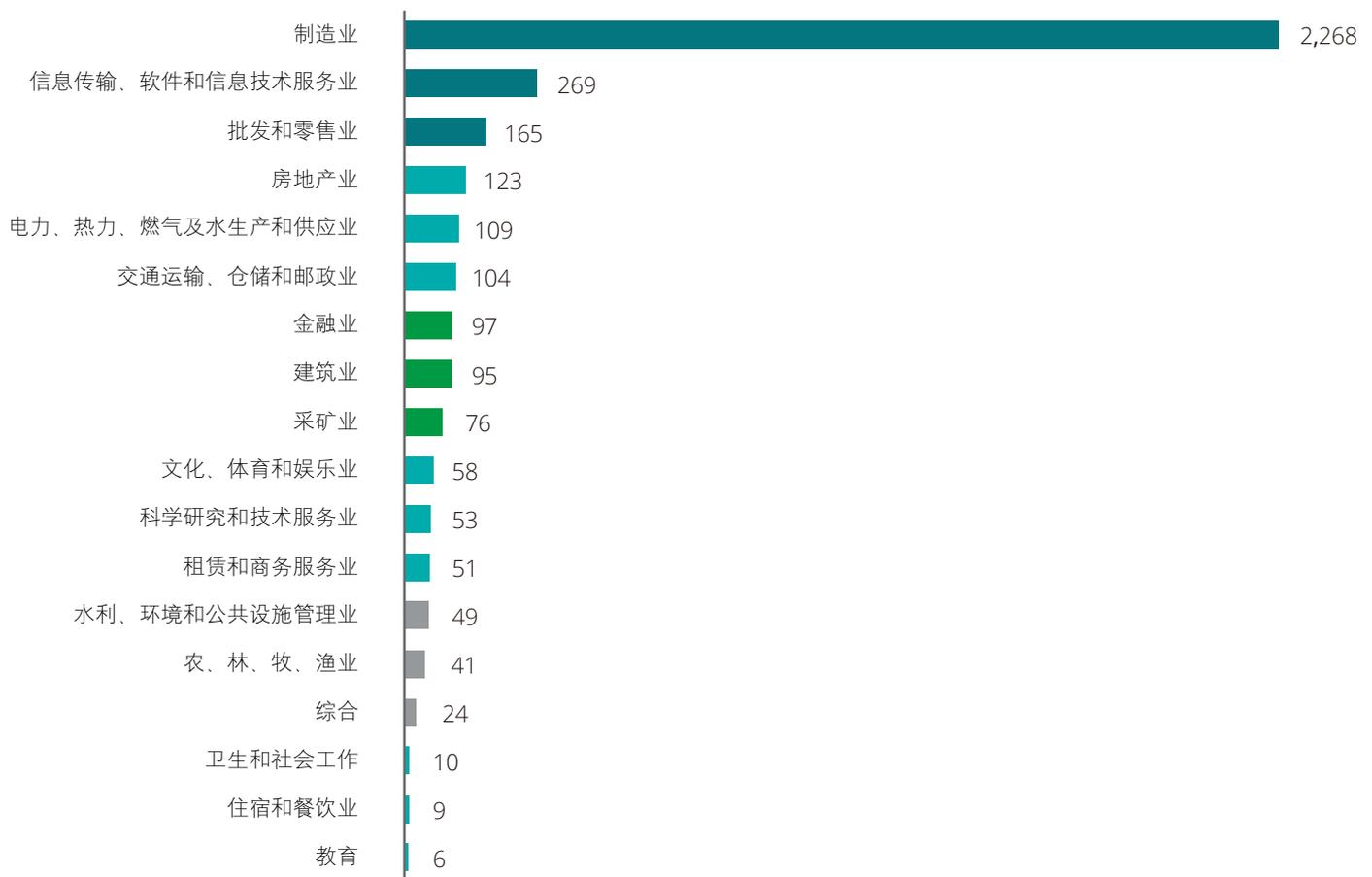
本报告中部分图标数值为百分数的, 各项之和可能不等于1, 是由于数值修约误差所致, 未做机械调整



其他说明

部分样本显示2018年发放总额包含2018年以前年度提取而在2018年实际发放的部分, 同时2018年应付薪酬也存在部分延期发放, 考虑到该类样本高管薪酬延期支付的惯例, 不再对本年度实发金额进行具体的年度切分

图表1: 样本公司行业分布



说明:

由于居民服务、修理和其他服务业A股上市公司只有1家样本, 为了方便统计暂纳入综合业进行分析

说明:

调研样本所在区域与中国通用七大地理分区方法保持一致:

华北: 北京、天津、河北、山西、内蒙古

东北: 吉林、辽宁、黑龙江

西北: 新疆、宁夏、青海、甘肃、陕西

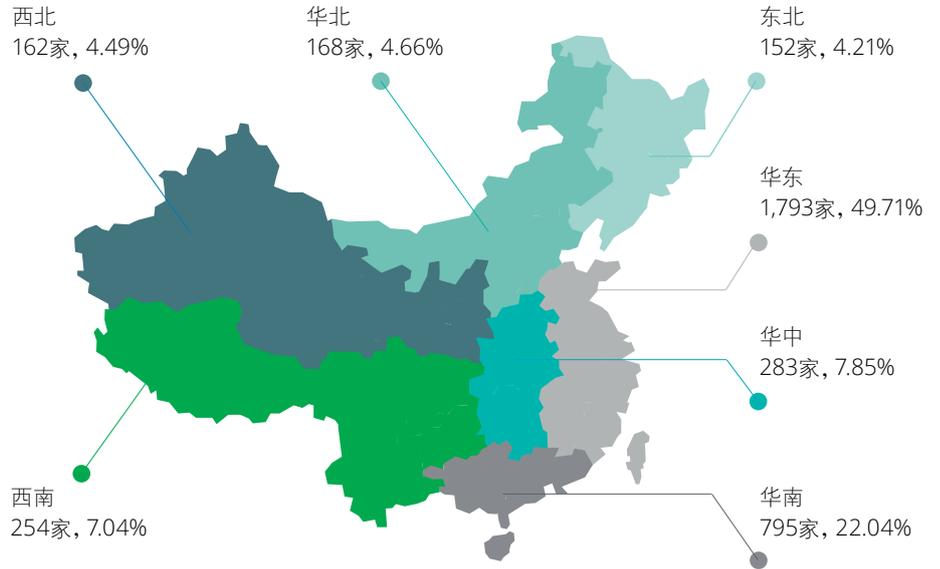
华东: 上海、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东

华中: 河南、湖北、湖南

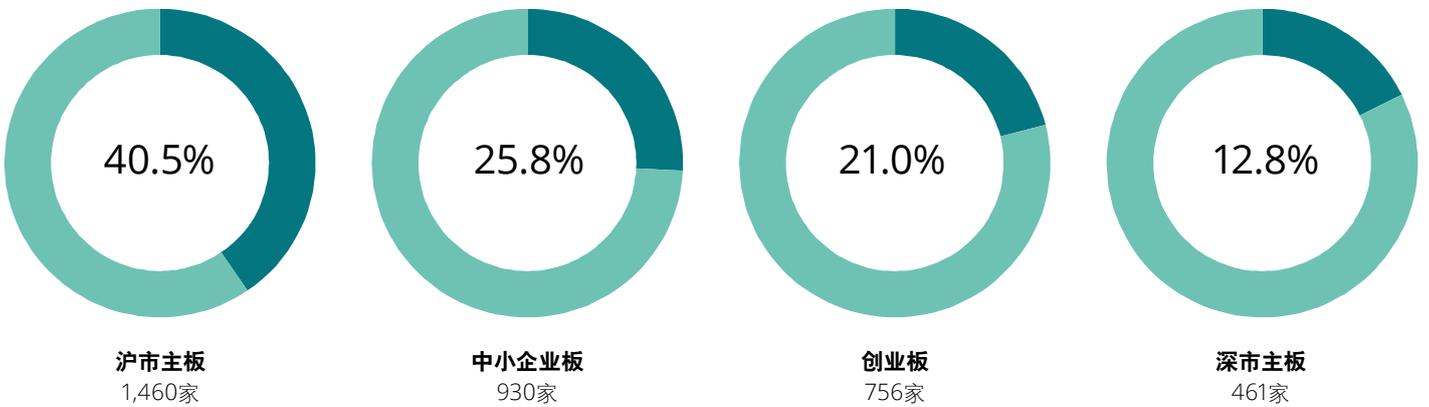
华南: 广东、广西、海南

西南: 重庆、西藏、四川、贵州、云南

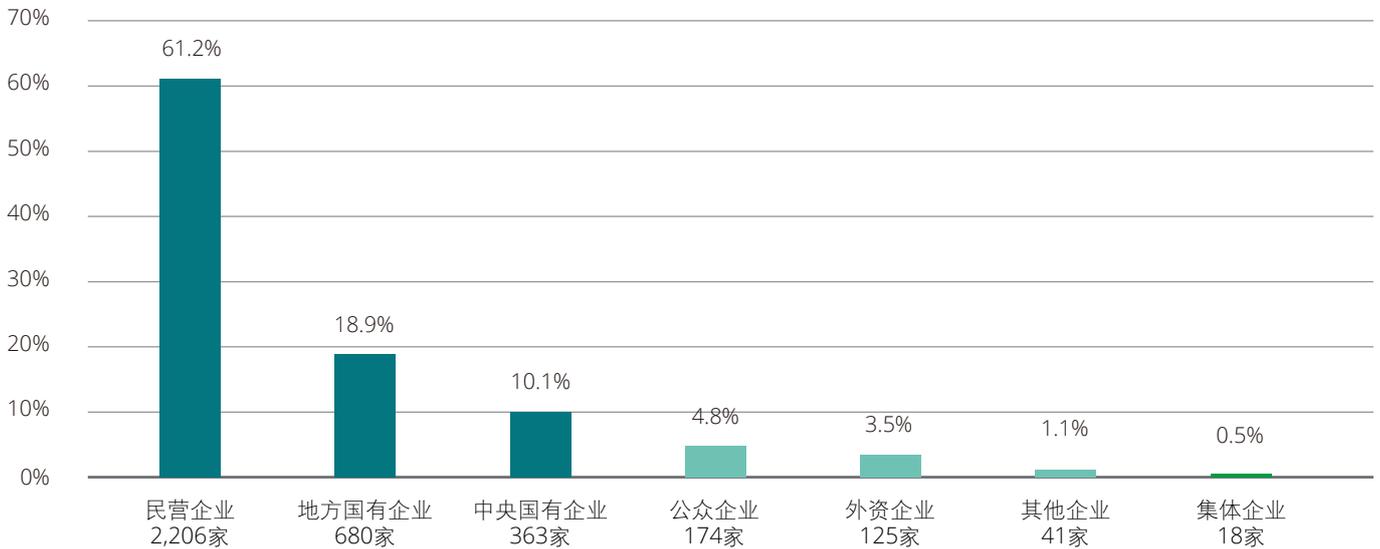
图表2: 样本公司区域分布



图表3: 样本公司上市板块分布



图表4: 样本公司性质分布

**说明:**

调研样本企业性质根据WIND企业性质分类,具体定义如下:

- 中央国有企业: 大股东/实际控制人属于国务院国资委、中央国家机关或者中央国有企/事业单位;
- 地方国有企业: 大股东/实际控制人属于地方各级国资委、地方各级政府/部门或者地方国有企/事业单位;
- 民营企业: 非公有制企业, 特点为无国有资本, 非国家控股;
- 外资企业:
 - 中外合资企业: 由外国公司或其他经济组织或个人与中国公司或其他经济组织, 按法律规定共同投资设立、共同经营;
 - 外商独资企业: 指外国公司或其他经济组织或个人, 依照中国法律在中国境内设立的全部资本由外国投资者投资的企业;
- 集体企业: 指以生产资料的劳动群众集体所有制为基础, 实行共同劳动, 在分配形式上以按劳分配为主 (部分企业实行按劳分配和按资分配相结合) 的集体经济组织;
- 公众企业: 特点为无实际控制人。

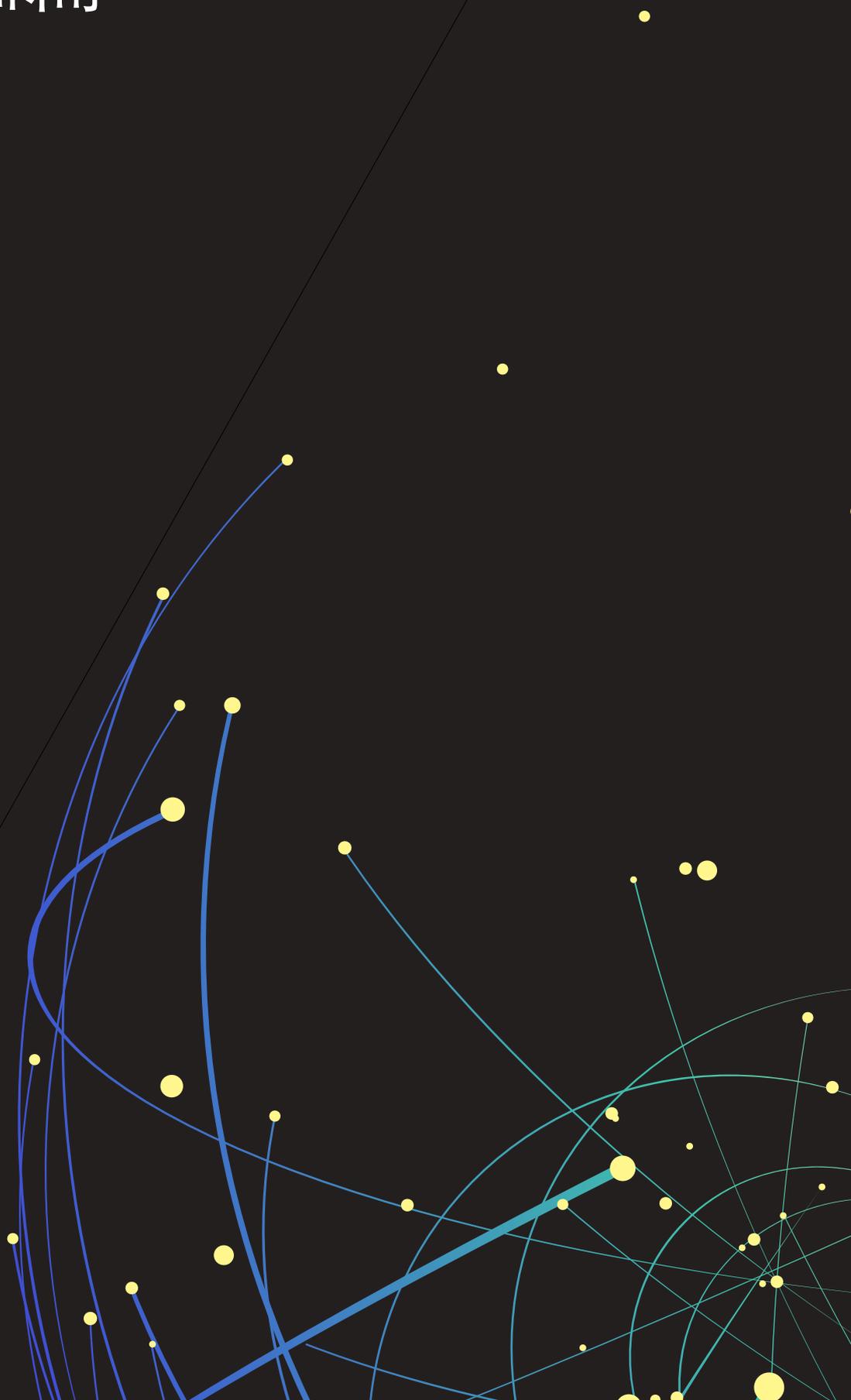
2018 - 2019年度A股上市公司高管薪酬关键发现



2018 - 2019年度A股上市公司长期激励关键发现



高管薪酬篇



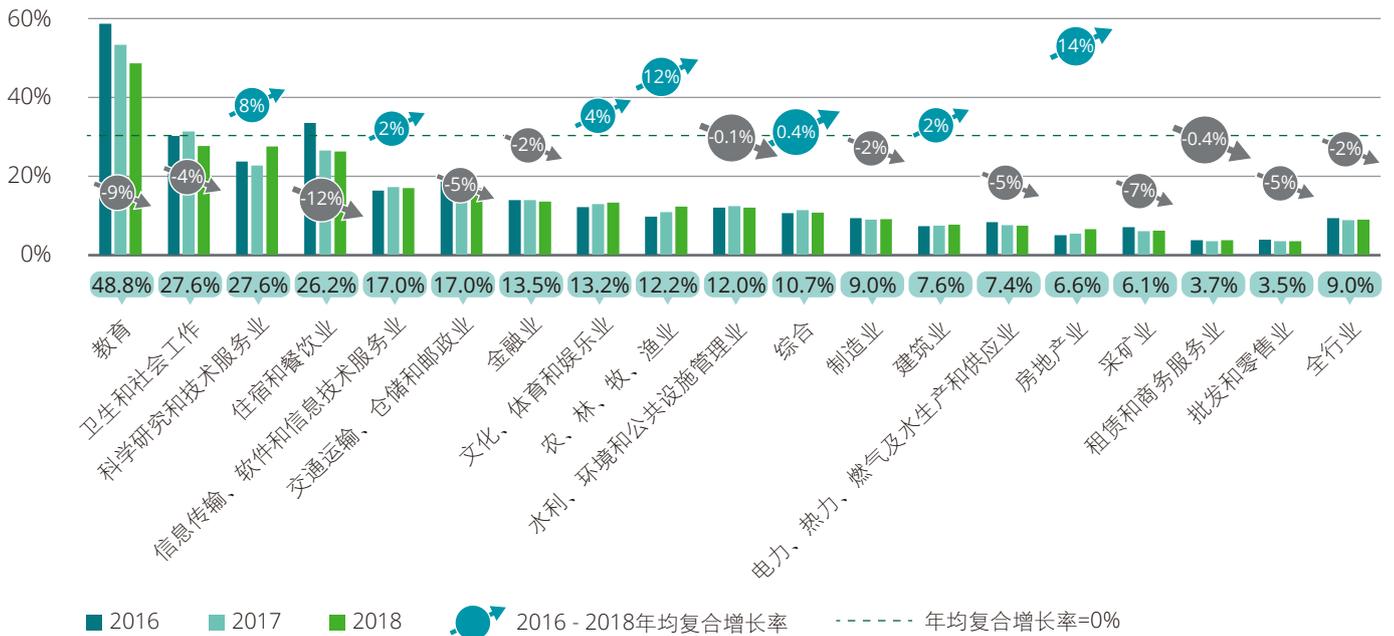
总人工成本投入产出发现
总人工成本占营业收入比

超六成行业总人工成本支付压力下降，教育业人工成本支付压力持续领先

- 2018年全行业总人工成本占营业收入比为9.0%，各行业指标区间（3.5% - 48.8%）较2017年（3.4% - 53.5%）略有缩小。

- 超六成行业人工成本支付压力下降，教育行业作为典型的人力密集型行业虽人工成本压力依旧显著但较2017年有所下降，2018年达到48.8%。

图表5：全行业总人工成本占营业收入比



注：总人工成本占营业收入比=支付给职工及为职工支付的现金/营业收入
本指标用以衡量公司支付的人工成本占公司营业收入的比重。指标值越高，人工成本支付压力越大

总人工成本利润率

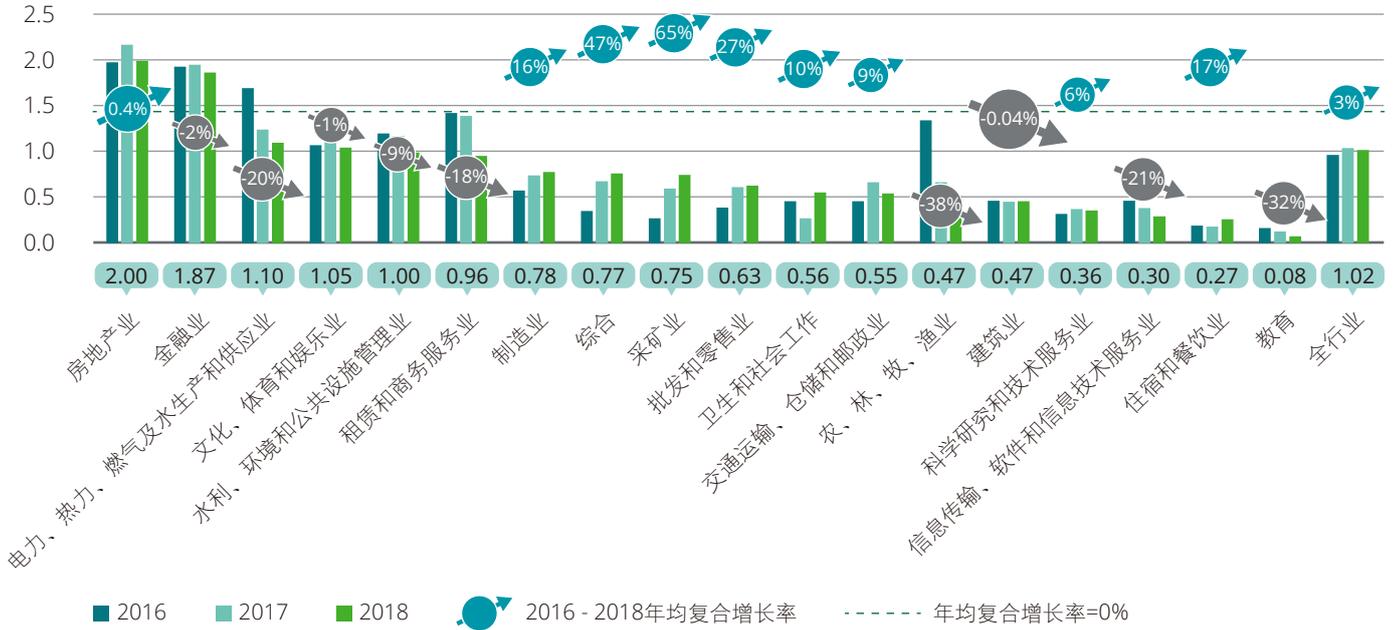
总人工成本利润率保持稳定，采矿业等传统工业行业连续三年稳定增长

- 2018年全行业人工成本利润率均值下降至1.02元，近三年复合增长率为3%，整体而言较为稳定。

- 2018年全行业人工成本利润率较2017年略下降；近年来，伴随供给侧改革深入推进，“三去一降一补”效果显现，采矿业等传统工业行业公司加速转型升级，公司效益大幅改善，人工成本利润率稳步增长。

图表6: 全行业总人工成本利润

单位: 元



注：总人工成本占营业收入比=支付给职工及为职工支付的现金/营业收入
本指标用以衡量公司支付的人工成本占公司营业收入的比重。指标值越高，人工成本支付压力越大

劳动生产率发现
人均营业收入

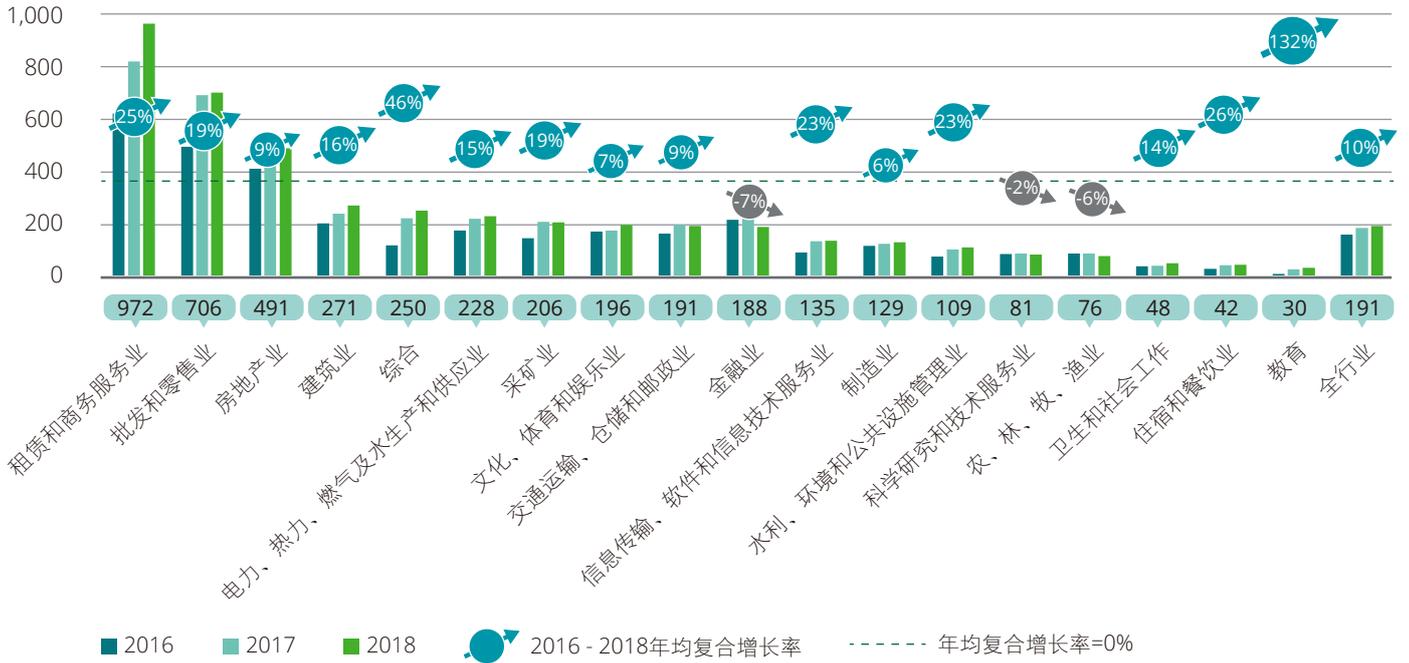
七成以上行业实现人均营业收入三年连续增长，租赁和商务服务业领跑全行业

- 2018年全行业人均营业收入达到191万元，超七成行业实现三年连续增长，全行业复合增长率为10%。

- 伴随教育行业规模的不断扩张，近三年人均营业收入复合增长率高达132%，综合业、住宿餐饮业、租赁和商务服务业同样增长显著，近三年复合增长率分别为46%、26%和25%。

图表7：全行业人均营业收入

单位：万元



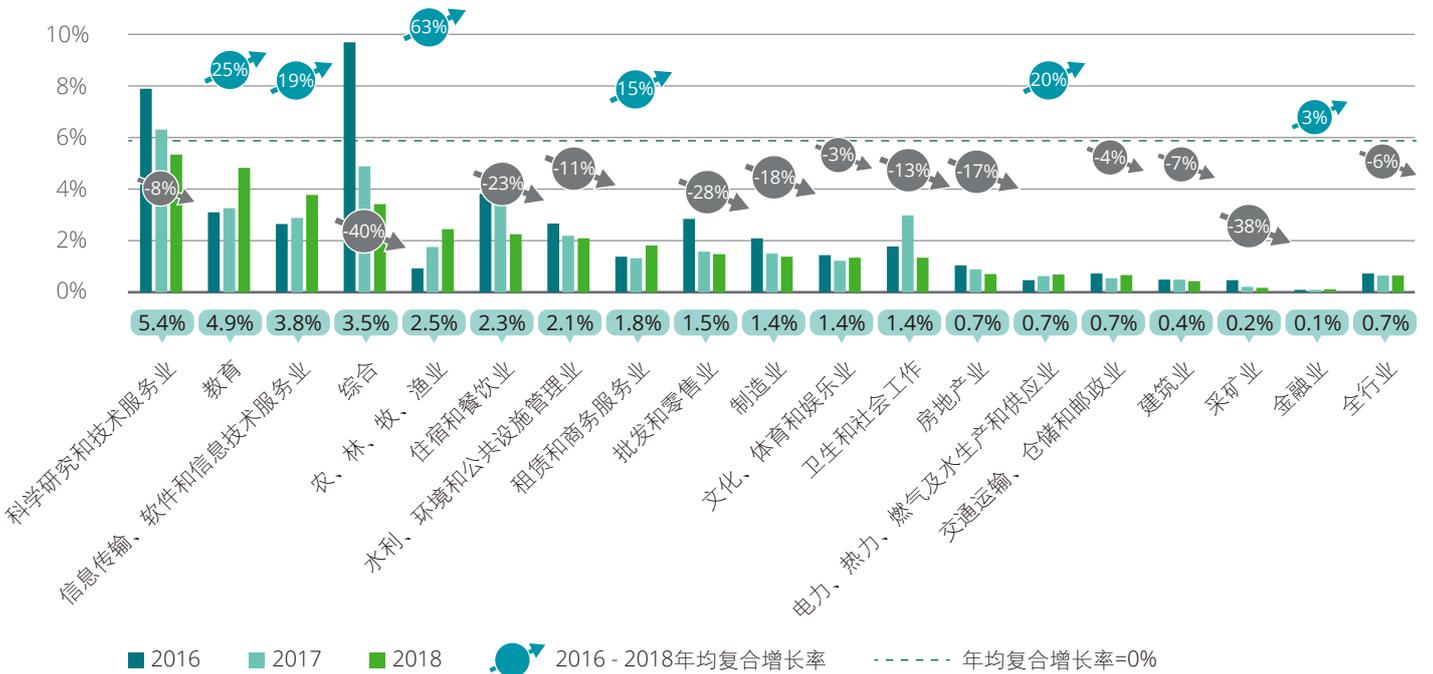
注：人均营业收入比=人均营业收入/员工总数
本指标用以衡量公司的人均产出。指标值越高，人均产出越大

高管薪酬整体水平发现
高管薪酬费用率

全行业高管薪酬费用率连续三年稳定在0.7%左右，高管付薪效率无明显变化

- 2018年全行业高管薪酬费用率为0.7%，近三年复合增长率为-6%，高管付薪效率变化不大。
- 随着国家加速推进科技成果转化，相关激励机制逐步到位，激发科研人员积极性，科学研究和技术服务业近年虽为高管付薪效率最低的行业（5.4%），但付薪效率明显提高。

图表8：全行业高管薪酬费用率



注：高管薪酬费用率=高管薪酬总额/净利润
本指标通过公司支付的高管薪酬总额占净利润的比重，衡量高管付薪效率。指标值越低，高管付薪效率越高

高管最高薪酬

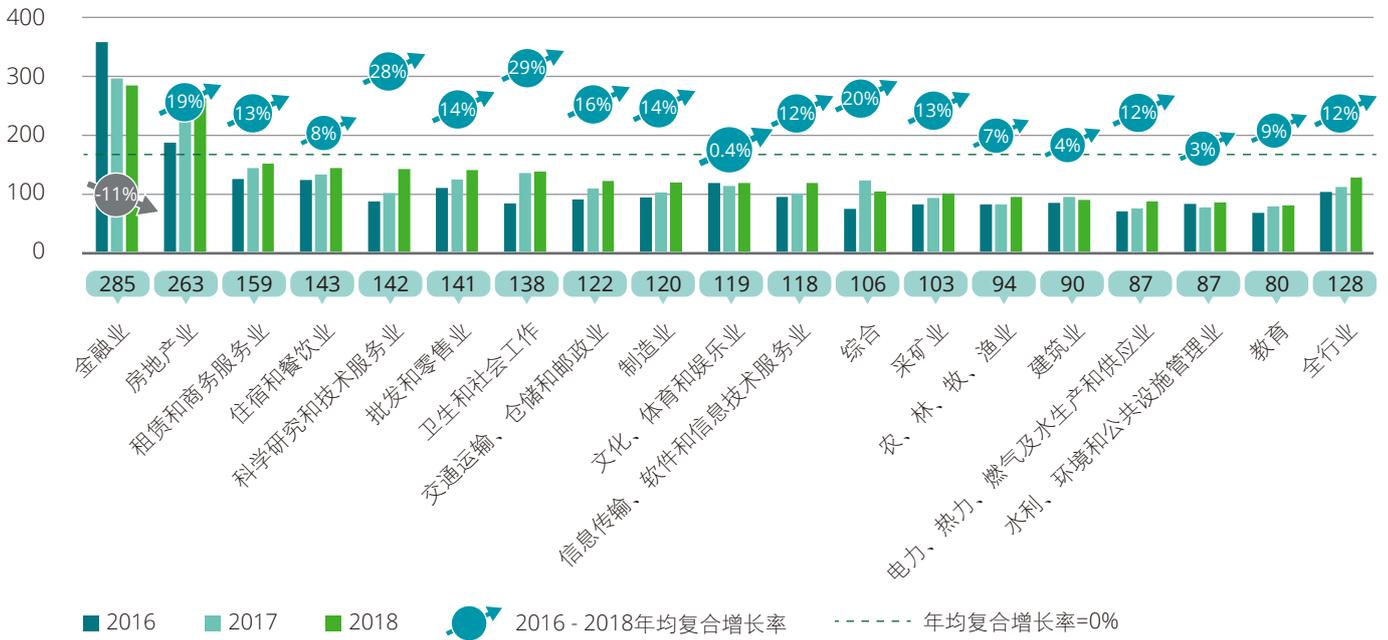
超七成行业高管最高薪酬均值突破百万大关，全行业达128万元

- 自2016年全行业高管最高薪酬均值首次突破百万以来，连续三年延续稳定增长态势；2018年全行业高管最高薪酬均值达128万元，金融业、房地产业、租赁和商务服务业连续三年位列行业前三名。

- 从变化情况来看，除金融业有所下降以外，整体呈现上涨态势，卫生和社会工作、科学研究和技术服务业增速显著，分别达到29%、28%。

图表9：全行业高管最高薪酬均值

单位：万元



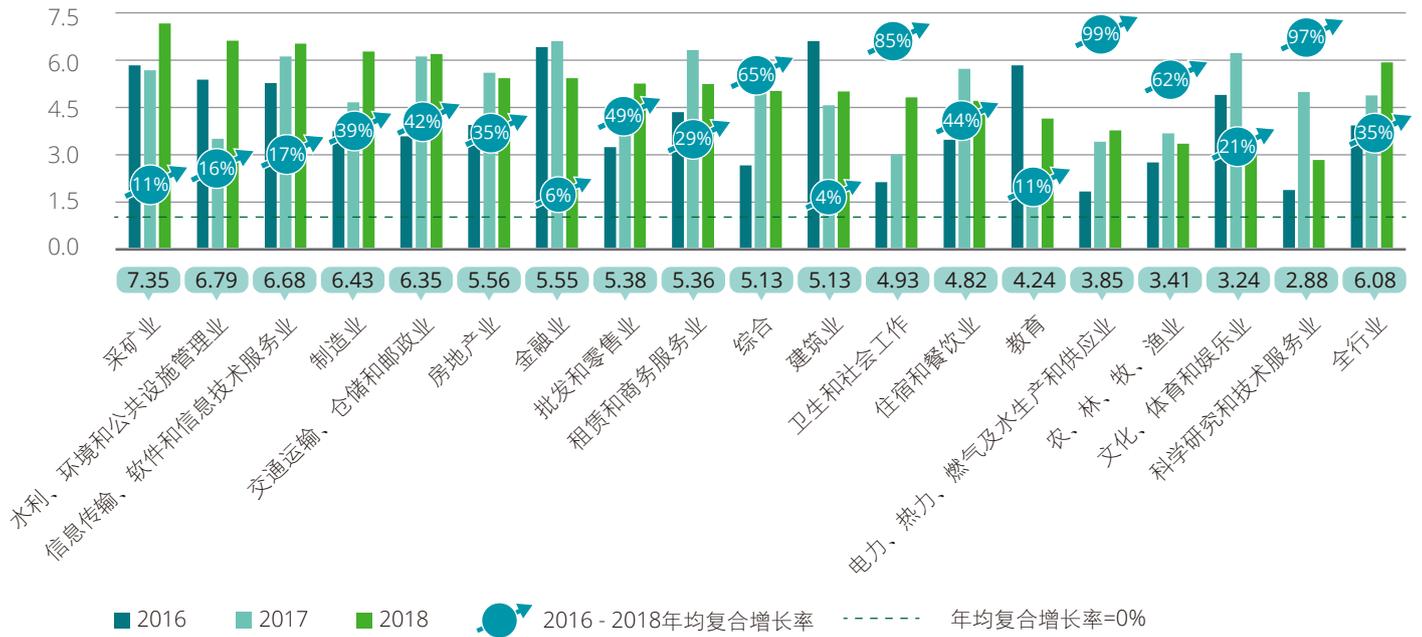
高管团队内部薪酬差距发现

同一公司高管团队内部薪酬差距持续增加，采矿业差距明显

- 2018年全行业高管间薪酬差距系数区间为2.88-7.35，相较2017年（1.81 - 6.76）有所提高，采矿业高管间薪酬差距最大（7.35）。

- 从变化情况来看，全行业高管团队内部薪酬差距愈发显著，电力、热力、燃气及水生产和供应业近三年差距增大最为明显，近三年复合增长率高达99%。

图表10：全行业公司高管内部薪酬差距系数



注：高管间薪酬差距系数=高管最高薪酬/该公司最低副总薪酬
本指标用以衡量同一公司高管团队内部薪酬差距。指标越大，薪酬最高高管和薪酬最低高管的薪酬差距越大

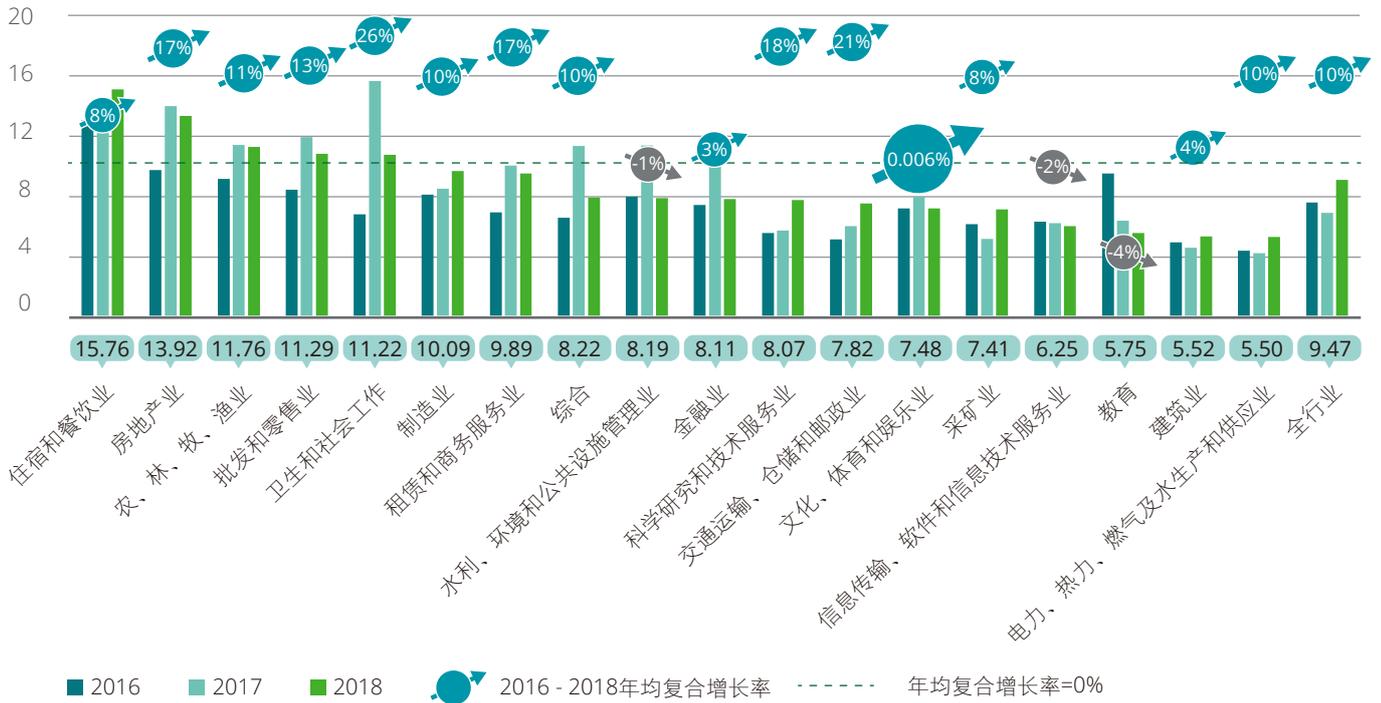
高管与员工的薪酬差距发现

高管与员工间薪酬差距持续增大，近三年复合增长率为10%

- 2018年A股上市公司高管与员工间薪酬差距系数平均为9.47倍，近三年差距小幅增加。

- 超八成行业近三年高管与员工间薪酬差距增大，电力、热力、燃气及水生产和供应业薪酬差距虽较2017年小幅上涨，但仍为全行业差距最小（5.50），教育行业高管与员工间薪酬差距逐渐缩小（5.75）。

图表11：全行业高管与员工薪酬差距系数



注：高管与员工间薪酬差距系数=高管最高薪酬/（支付给职工以及为职工支付的现金/公司职工总数）
本指标用以衡量同一公司高管与员工间薪酬差距。指标越大，最高薪高管与员工人均薪酬差距越大

各上市板块高管薪酬发现

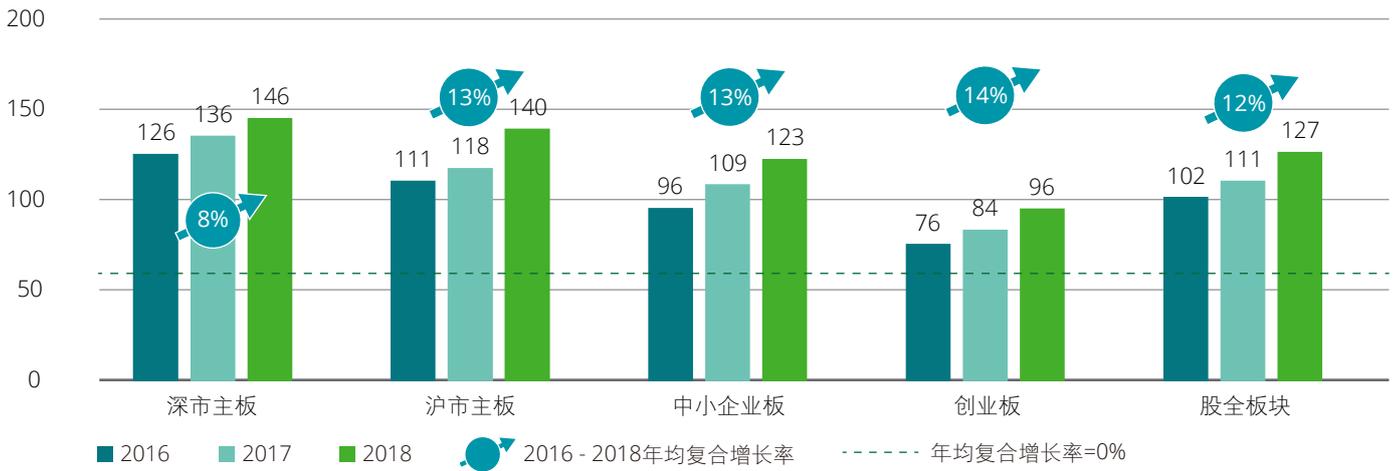
A股上市公司高管最高薪酬均值连续三年突破百万，创业板涨幅最高

• 2018年深市主板高管最高薪酬均值达146万元稳居领先地位，高于创业板高管最高薪酬均值近五成。

• 从变化情况来看，各板块高管薪酬均值保持稳定增长，深市主板涨幅最低，近三年复合增长率为8%。

图表12: 各上市板块高管最高薪酬均值

单位: 万元



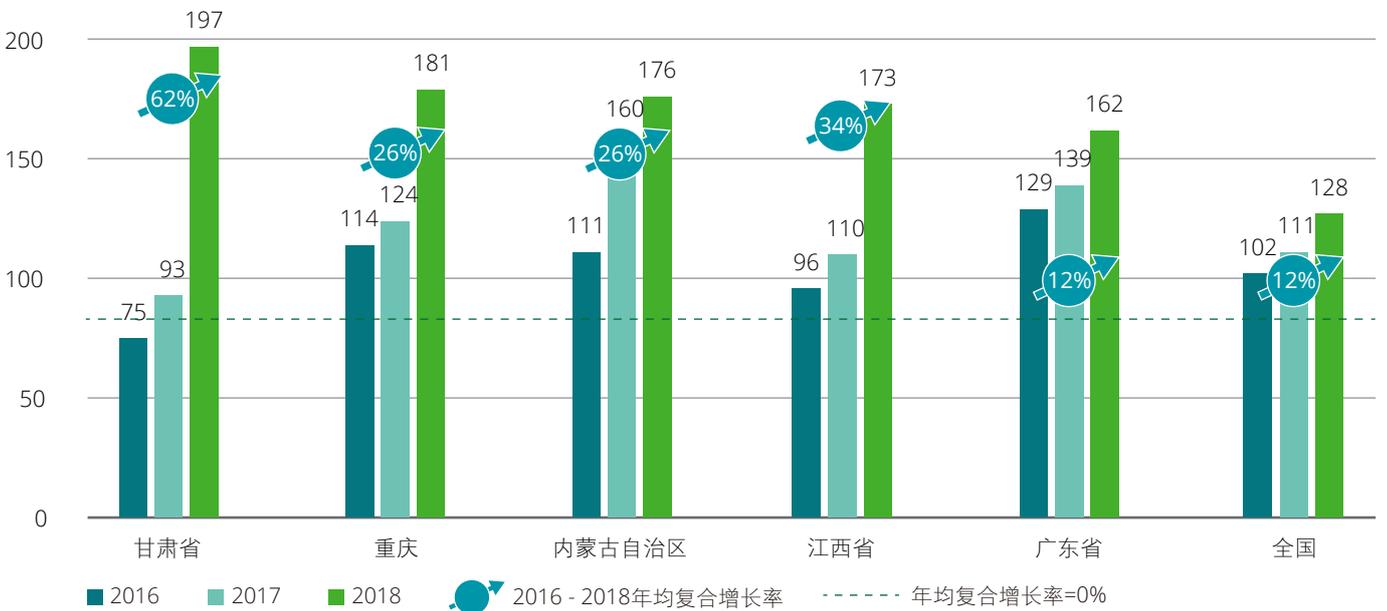
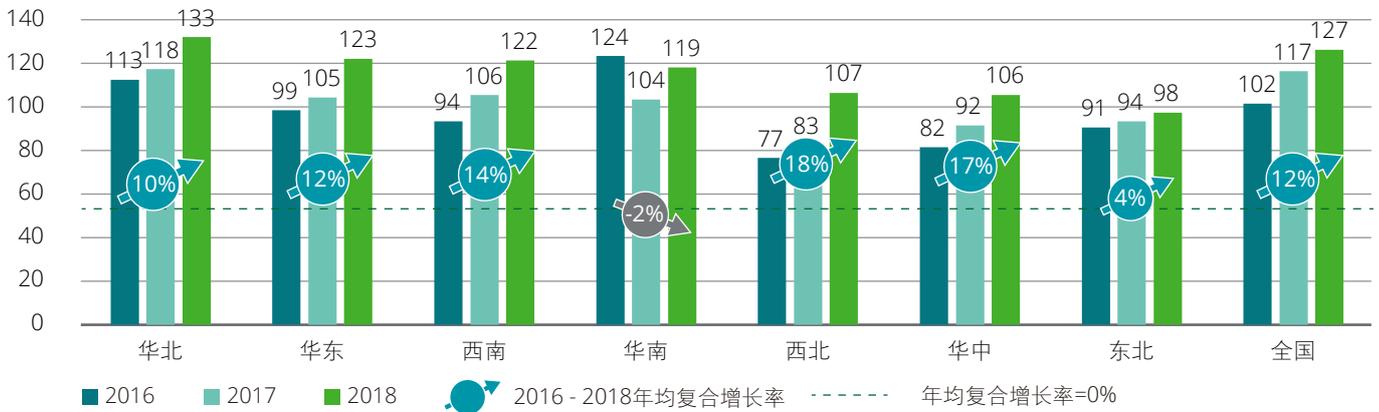
各区域高管薪酬发现

高管最高薪酬均值地区排名格局基本维持不变，华北地区以133万领先

- 华北地区高管最高薪酬均值位列第一（133万元），西北、华中地区首次突破百万元大关，增长势头强劲，分别为107万元、106万元，近三年西北地区涨幅最高（18%），华南地区有所回落（-2%）。
- 排名前五的省份分别为甘肃省、重庆市、内蒙古自治区、江西省及广东省，其中甘肃省、重庆市和江西省首次跻身前五，甘肃省涨幅高达62%。

图表13: 各区域高管最高薪酬均值

单位：万元



各公司性质高管薪酬发现

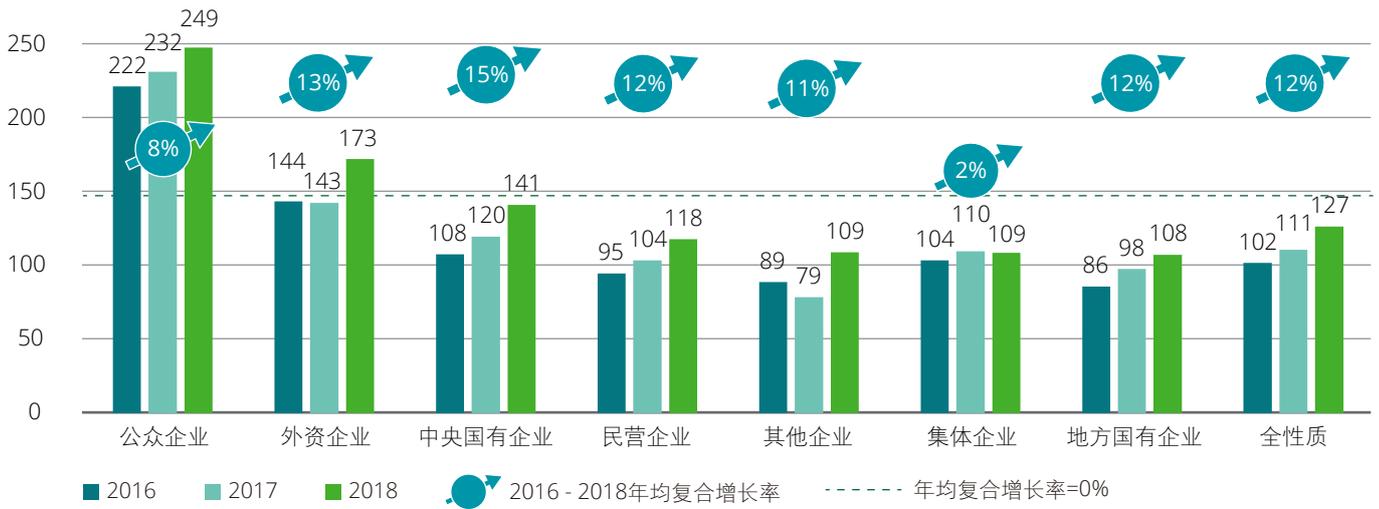
各公司性质高管最高薪酬均有所增加，中央国有企业增幅最大

- 公众企业以高管最高薪酬均值260万保持领先地位，超出全行业高管最高薪酬均值（128万）2倍。

- 在市场化选聘经营管理人才等国有企业改革措施的推动下，央企和地方国有企业高管薪酬涨幅处于领先地位，分别达到15%、12%。

图表14: 各公司性质高管最高薪酬均值

单位：万元



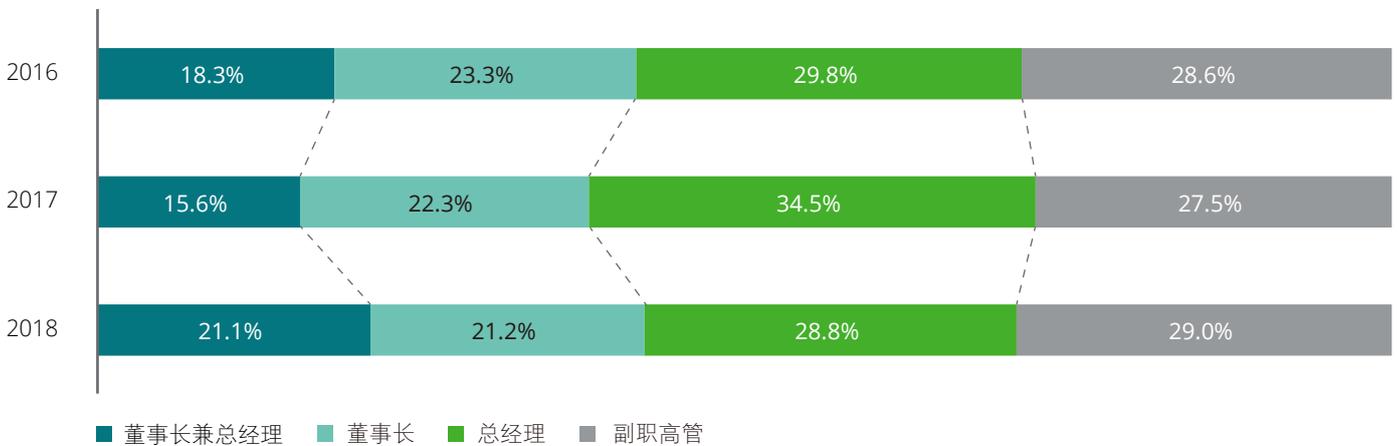
最高薪获得者发现

最高薪酬获得者超七成为董事长/总经理，高管副职的比例有所上升

- 2018年最高薪酬仍由董事长、总经理或二者兼职高管获得，占比相较2017年的72%小幅下降至71%。

- 非一把手（非董事长、总经理）获得最高薪酬依旧保持上升，2018年同比2017年提高1.5个百分点。

图表15: 高管最高薪酬岗位分析



典型岗位高管薪酬发现

总经理薪酬平均水平大幅领先其他岗位，董事长薪酬涨幅最大

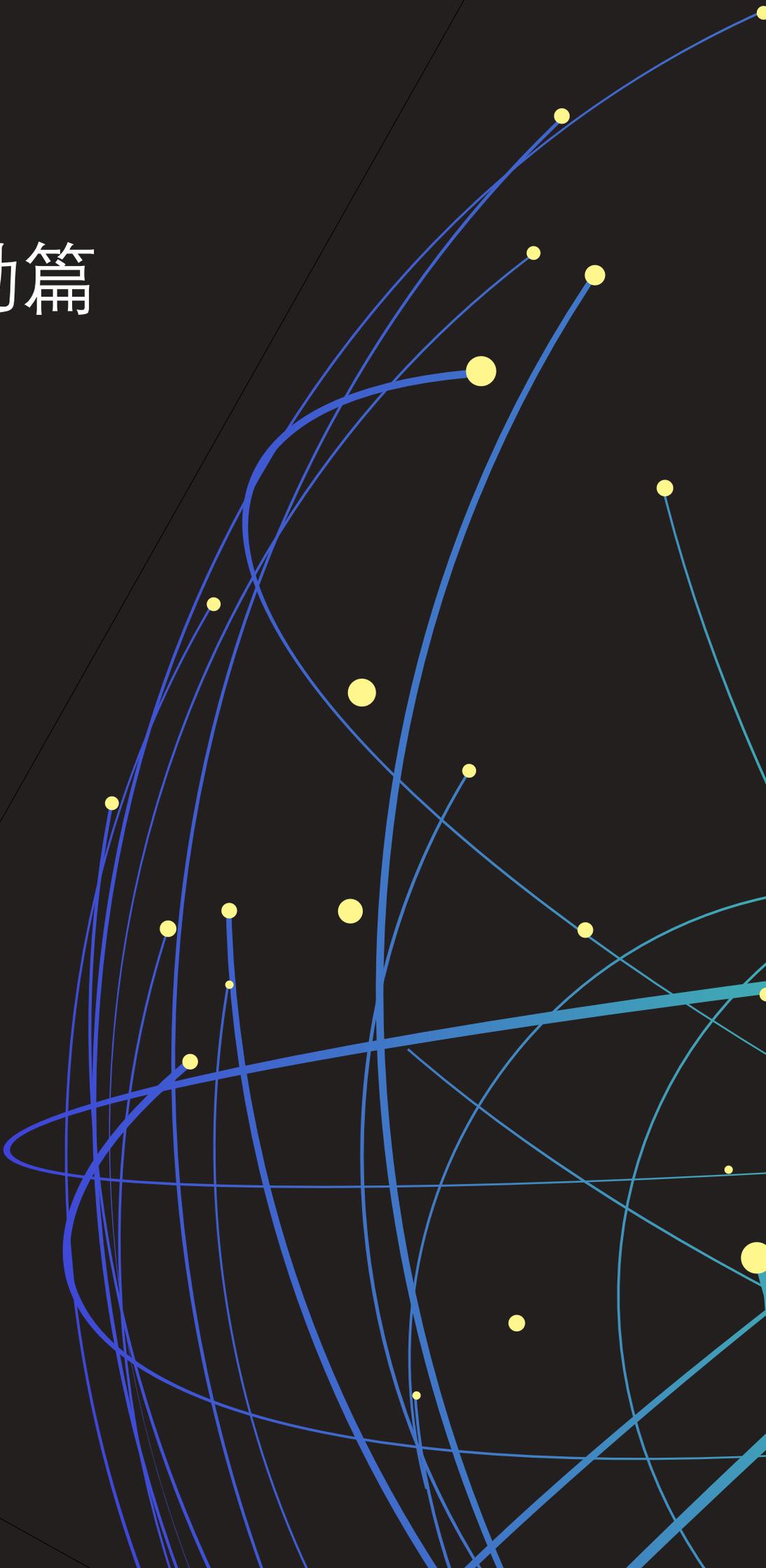
- 总经理薪酬平均水平（107.1万）保持领先地位，最高薪酬由董事长兼总经理获得（4,077.0万元），财务总监与董事会秘书薪酬水平基本相近。
- 董事长薪酬近三年年均复合增长率最高（24.2%），涨幅显著。

图表16: 全行业各典型岗位高管薪酬

单位：万元

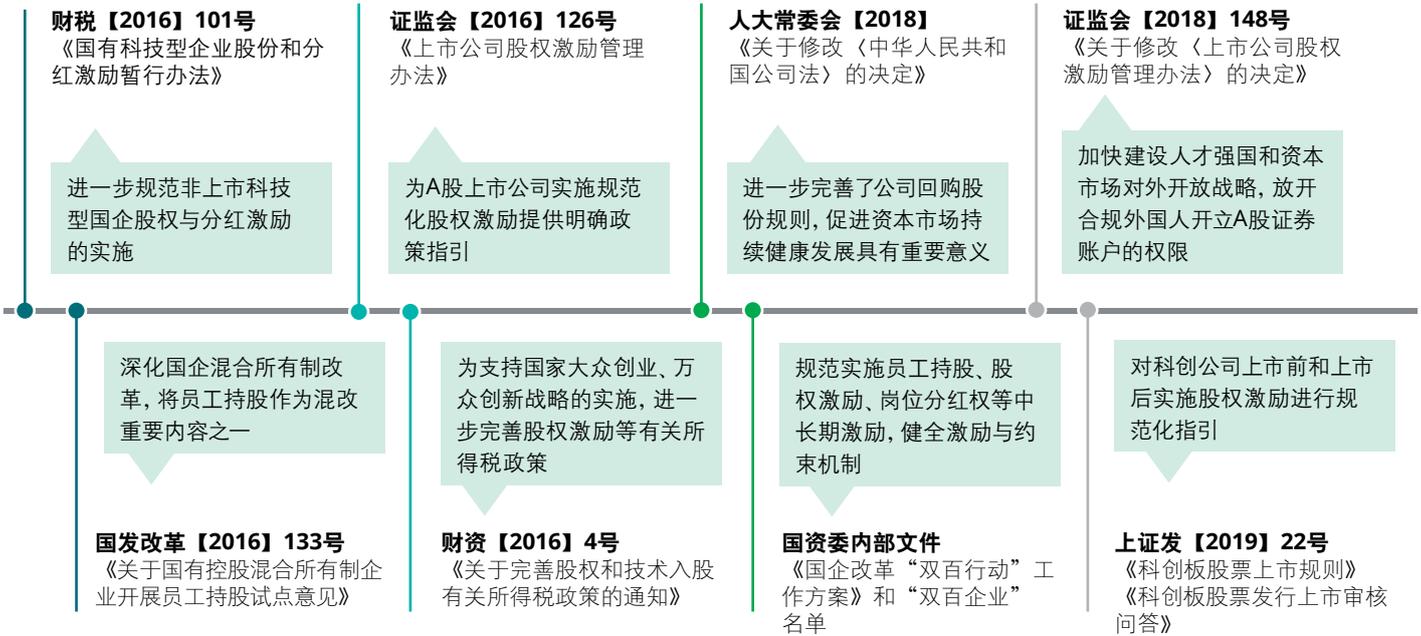
| 分位值 | 董事长 | 总经理 | 财务总监 | 董事会秘书 | 独立董事 |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| MAX | 4,077.0 | 3,296.0 | 1,566.9 | 849.2 | 85.0 |
| P90 | 182.5 | 198.1 | 119.3 | 114.5 | 12.0 |
| P75 | 111.9 | 116.0 | 73.5 | 71.6 | 9.3 |
| P50 | 66.9 | 70.1 | 48.4 | 47.3 | 6.3 |
| P25 | 43.7 | 46.1 | 31.0 | 30.5 | 5.0 |
| MIN | 0.3 | 0.1 | 0.8 | 0.2 | 0.6 |
| AVR | 102.1 | 107.1 | 65.8 | 62.0 | 7.7 |
| 近三年复合增长率 | 24.2% | 12.1% | 9.8% | 8.6% | -1.9% |

长期激励篇



近年长期激励政策摘要回顾

政策层面的进一步规范与开放，为公司实施长期激励营造有利条件



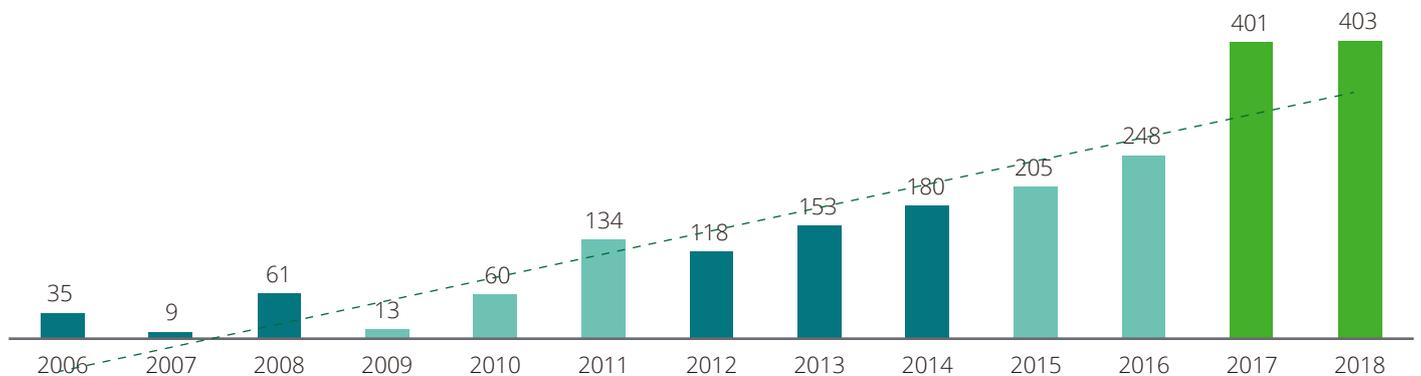
A股公司股权激励市场发现

2018年股权激励公告数量再创新高

- 自2006年至2018年年底，A股市场累计1,406家上市公司公告股权激励计划。2018年度，393家上市公司公告了403个股权激励计划，公告数量再创新高。

图表17: 年度股权激励公告新增趋势

单位: 个



A股市场股权激励行业发现

制造业、信息技术和批发零售行业为实施股权激励计划的头部行业

85%

- 01. 制造业
- 02. 信息传输、软件和技术服务业
- 03. 批发和零售业

从证监会一级行业分类来看, 2018年公告股权激励计划最多的行业为制造业, 2018年公告股权激励计划最多的行业为制造业, 信息传输、软件和技术服务业, 批发和零售业, 分别占总样本¹的68%, 13%和4%, 合计85%。

| 主要一级行业 (证监会一级行业) | 公司数量(个) | 占比 (%) | 营业收入中位值 (亿元) | 总市值 ² 中位值 (亿元) | 归属股东净利润中位值 (亿元) |
|------------------|---------|--------|--------------|---------------------------|-----------------|
| 制造业 | 253 | 68.2 | 16.78 | 38.05 | 1.32 |
| 信息传输、软件、信息技术服务业 | 48 | 12.9 | 11.36 | 44.72 | 1.15 |
| 批发和零售业 | 13 | 3.5 | 214.13 | 78.87 | 5.95 |
| 科学研究和技术服务业 | 10 | 2.7 | 12.50 | 37.90 | 1.41 |
| 房地产业 | 8 | 2.2 | 198.21 | 132.16 | 13.85 |
| 交通运输、仓储和邮政 | 6 | 1.6 | 206.61 | 347.80 | 15.67 |
| 水利、环境和公共设施 | 6 | 1.6 | 40.49 | 55.64 | 2.55 |
| 建筑业 | 6 | 1.6 | 21.60 | 42.95 | 2.13 |
| 采矿业 | 5 | 1.3 | 24.39 | 93.05 | 0.66 |
| 租赁和商务服务业 | 4 | 1.1 | 11.81 | 57.91 | 1.49 |

48%

- 01. 计算机、通信和其它电子设备制造业
- 02. 电气机械及器械制造业
- 03. 医药制造业

根据制造业二级行业分析, 计算机、通信和其它电子设备制造业、电气机械及器械制造业、医药制造业表现突出, 分布占制造业样本的25%, 12%和10%, 合计48%。

| 制造业下属二级行业 | 公司数量(个) | 占比 (%) | 营业收入中位值 (亿元) | 总市值 ² 中位值 (亿元) | 归属股东净利润中位值 (亿元) |
|-------------------|---------|--------|--------------|---------------------------|-----------------|
| 计算机、通信和其它电子设备制造业 | 64 | 25.3 | 21.15 | 48.42 | 1.35 |
| 电气机械及器材制造 | 31 | 12.3 | 25.05 | 33.08 | 1.25 |
| 医药制造业 | 26 | 10.3 | 14.48 | 49.01 | 2.08 |
| 化学原料及制品制造 | 25 | 9.9 | 15.19 | 32.04 | 1.23 |
| 专用设备制造业 | 19 | 7.5 | 9.04 | 41.62 | 1.21 |
| 通用设备制造业 | 16 | 6.3 | 8.38 | 26.66 | 1.05 |
| 非金属矿物制品业 | 9 | 3.6 | 5.99 | 23.69 | 0.74 |
| 汽车制造业 | 8 | 3.2 | 9.75 | 25.28 | 0.88 |
| 农副食品加工业 | 6 | 2.4 | 38.30 | 51.33 | 1.57 |
| 铁路、船舶、航空航天和其他运输设备 | 6 | 2.4 | 27.98 | 26.62 | 1.14 |

¹ 总样本为2018年度公告股权激励计划且当年未公告终止计划的A股上市公司, 有效样本合计371家

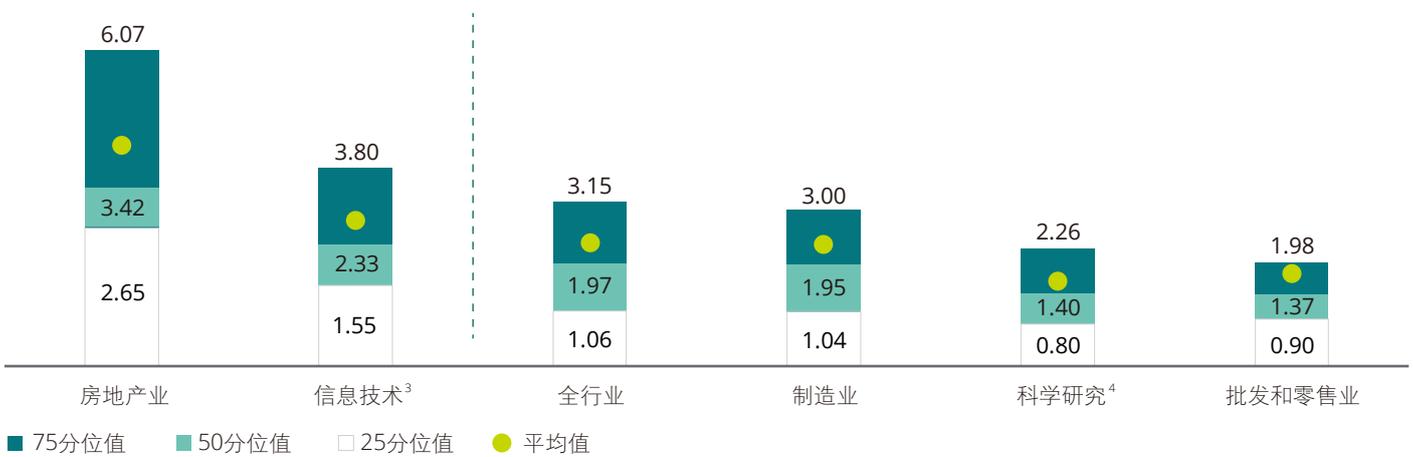
² 总市值为2018年12月31日时点的Wind数据库参考值

A股市场股权激励总量发现

全行业来看，近半数实施股权激励公司的激励总量占总股本比例有望超过2%

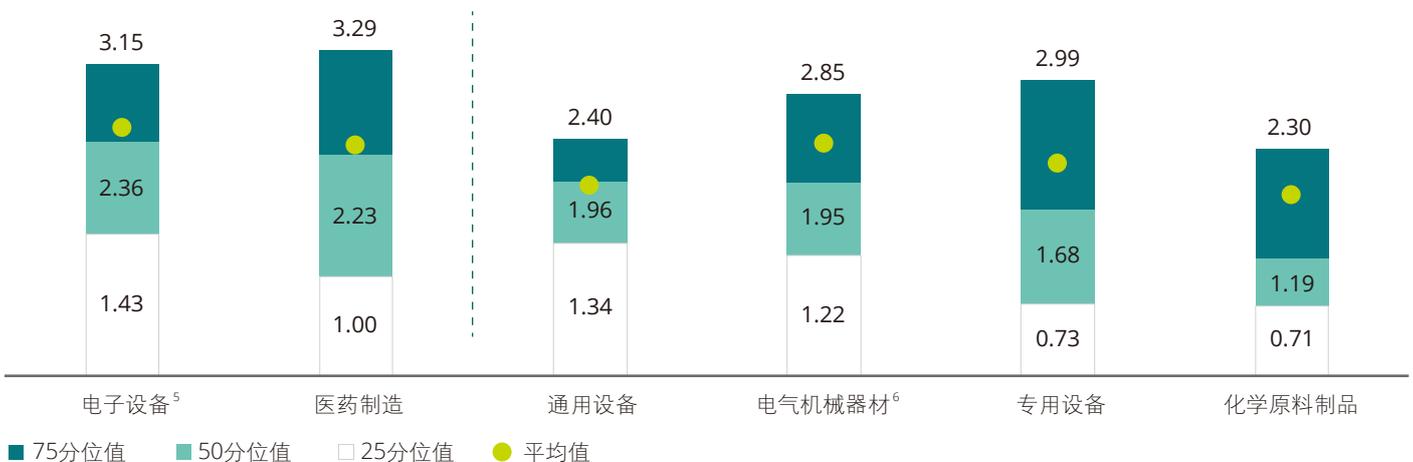
- 从全行业来看，2018年度公告股权激励计划且当年未公告终止计划的371家A股上市公司中，50%的公司向激励对象授予股票权益合计占总股本的1.97%及以上，平均激励总量占总股本的2.36%，累计控制在法定上限10%以内；
- 从证监会主要一级行业来看，房地产行业以及信息传输、软件和信息技术服务业的激励总量占比普遍高于全行业水平，且同行业内部差异化程度较高。

图表18: 2018年主要一级行业激励总量占总股本比例分位值



- 从样本数最多的制造业来看，50%的公司向激励对象授予股票权益合计占总股本的1.95%及以上，略低于全行业水平。
- 从制造业下属二级行业来看，一级制造业下的计算机、电信及其它电子设备制造业和医药制造业的激励总量占比高于全行业和制造业整体水平，对人才的股权激励机制较为活跃。

图表19: 2018年主要二级行业激励总量占总股本比例分位值



³行业全称：信息传输、软件和信息技术服务业

⁴行业全称：科学研究和技术服务业

⁵行业全称：计算机、通信和其他电子设备制造业

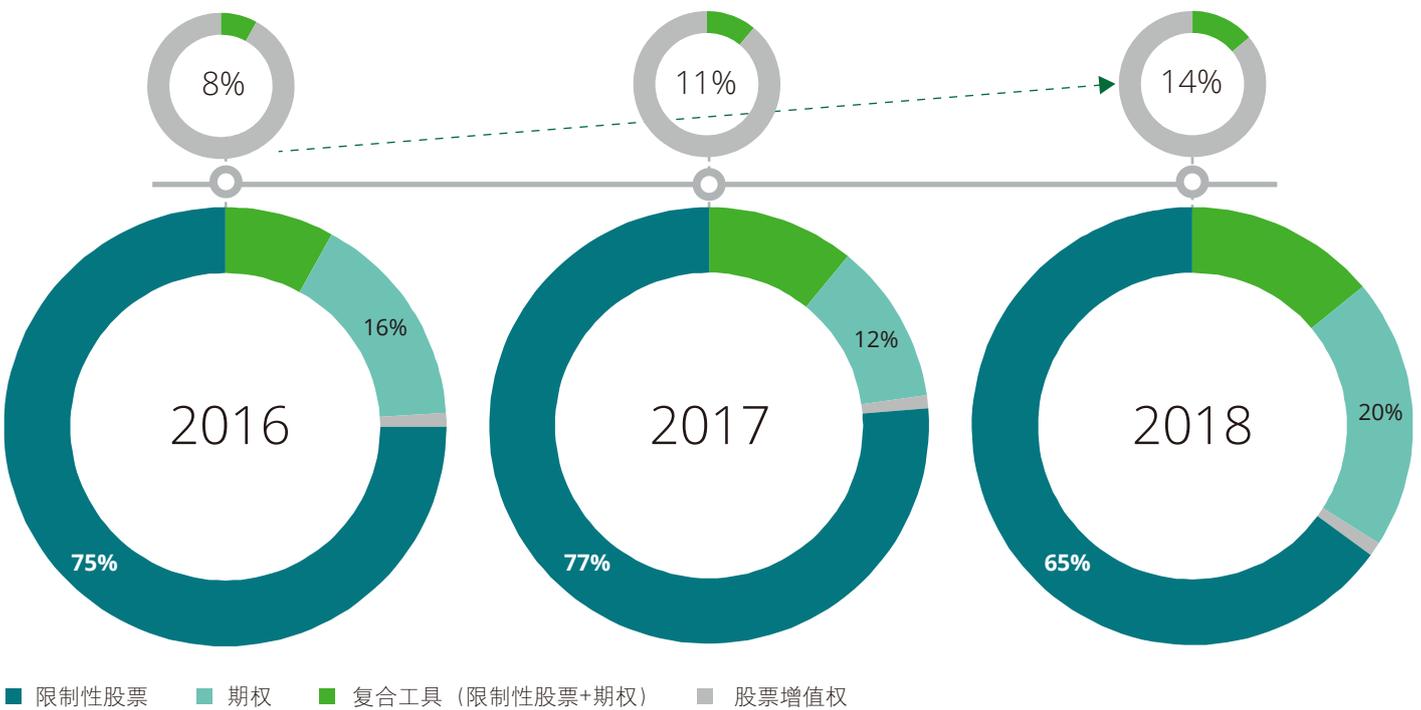
⁶行业全称：电气机械及器械制造业

A股市场股权激励工具发现

限制性股票仍为市场主流工具，期权和复合型工具的使用率明显上升

- 2018年限制性股票为最普遍使用的股权激励工具，虽然其使用率较去年有所下降，但仍高达65%。
- 2018年期权和复合激励工具的使用率较去年有明显上升。
- 2018年有两家公司（顺丰控股和三花智控）采取股票增值权+限制性股票的组合，其主要目的为激励外籍人士。但随着证监会在2018年8月正式放开符合规定的外国人开立A股证券账户的权限，此类组合有可能受到影响。

图表20：2018年股权激励工具使用率



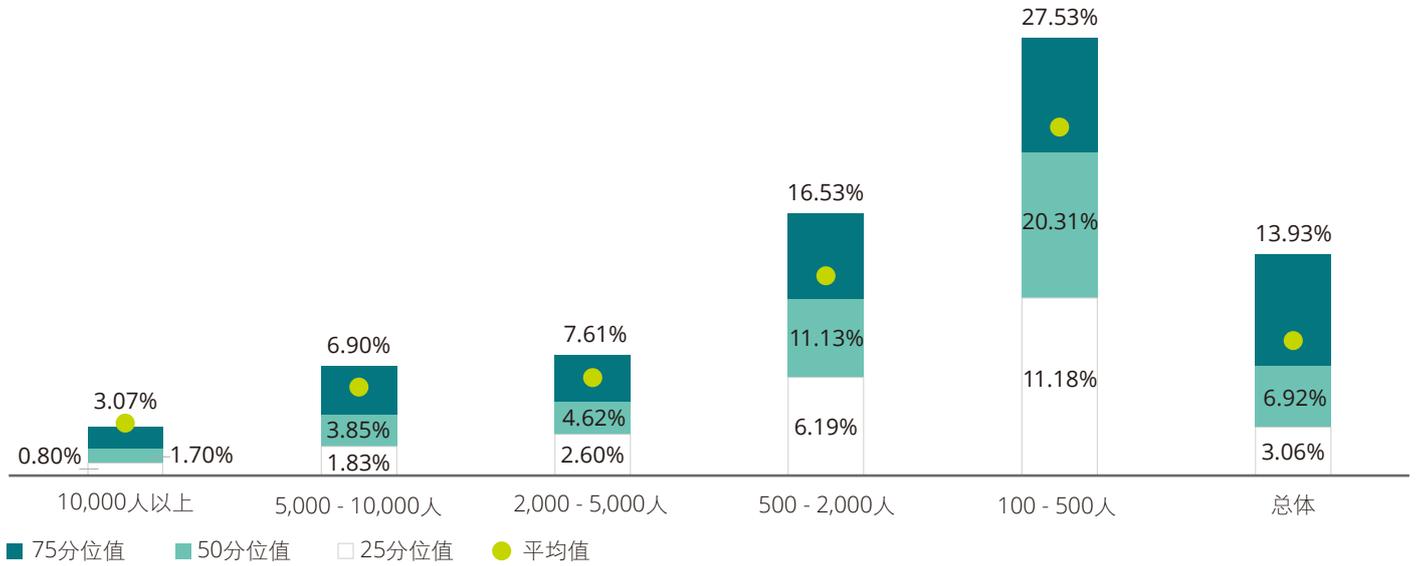
注：激励工具使用率=年度该激励工具使用频率÷年度激励公告总数

A股市场股权激励对象发现

激励对象主要为公司高管和核心人才，九成公司将范围控制在总人数的20%以内

- 根据2018年度公告股权激励计划且当年未公告终止计划的371家A股上市公司样本来看，年度总体激励人数占比的25分位 - 75分位区间为3.06% - 13.93%，50分位接近7.00%。通过进一步分析发现，90%的公司将激励对象人数控制在公司总人数的20.87%以内。
- 激励人数占公司人数规模比例和公司人数规模成反比：公司人数规模越小，激励人数覆盖程度越高，且竞争差异化程度越高。

图表21：2018年不同人数规模公司的激励人数覆盖率



注：激励人数覆盖率= 标的公司激励总人数 ÷ 标的公司年报披露员工总人数

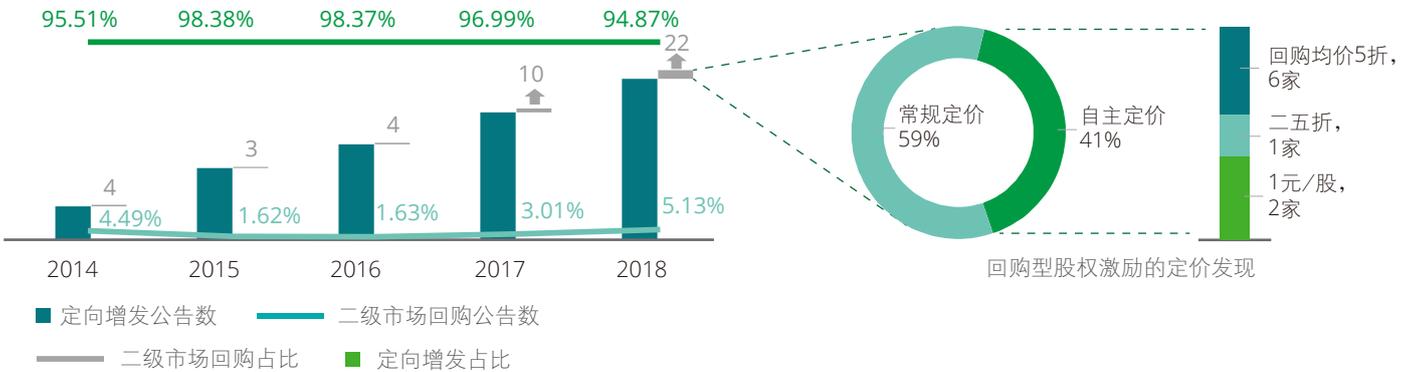
A股市场股份来源发现

二级市场回购股份用于股权激励的比例显著提升，六成回购型标的仍采用五折定价

• 2018年度，定向增发仍为激励股份的主要来源，占年度激励计划的94.87%；但通过二级市场回购作为股份来源的比例显著上升，占到年度激励计划的5.13%。

• 在实施回购型股权激励计划的公司中，59%的公司仍以不低于市场均价的五折来确定限制性股票的授予价格，其余41%的公司采取自主定价的方式。其中有2家采取1元/每股的授予价格，1家采取二五折，6家采取回购价五折，考虑因素包括激励对象薪酬水平、激励计划可实施性、人才激励力度等。

图表22：2018年激励计划的股份来源



A股市场高管和非高管的激励力度发现

50%的公司高管人均持股市值在280万以上，非高管人均持股市值在56万以上

- 2018年高管人均持股市值50分位为280万，非高管人均激励持股市值50分位为56万，前者为后者5倍。

- 从持股市值的对比情况来看，52%的公司授予高管的人均持股市值为非高管的1 - 5倍。

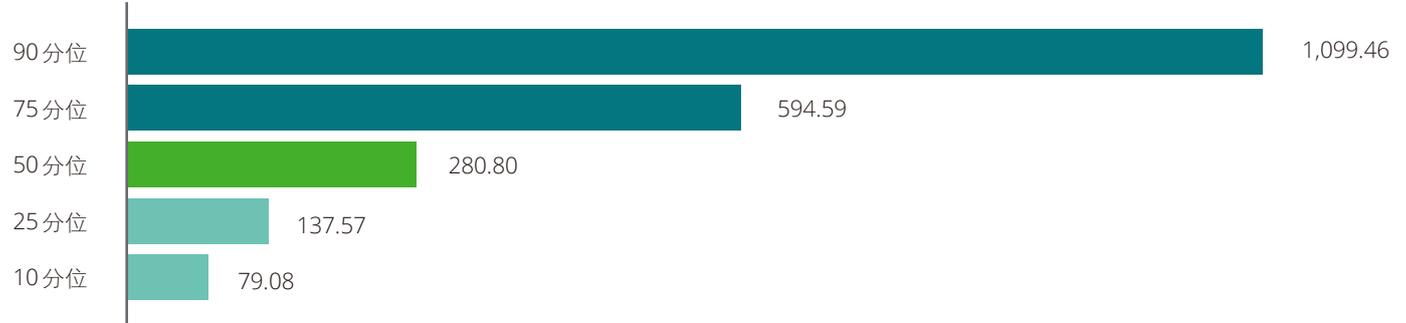
- 从激励总量的分配情况来看，高管与非高管激励股份的占比主要集中在60%以内；56%的公司将激励高管的股

份数量控制在激励总量的20%以内，并将80%以上的激励股份用于非高管核心团队。

图表23: 高管与非高管人均持股市值比较

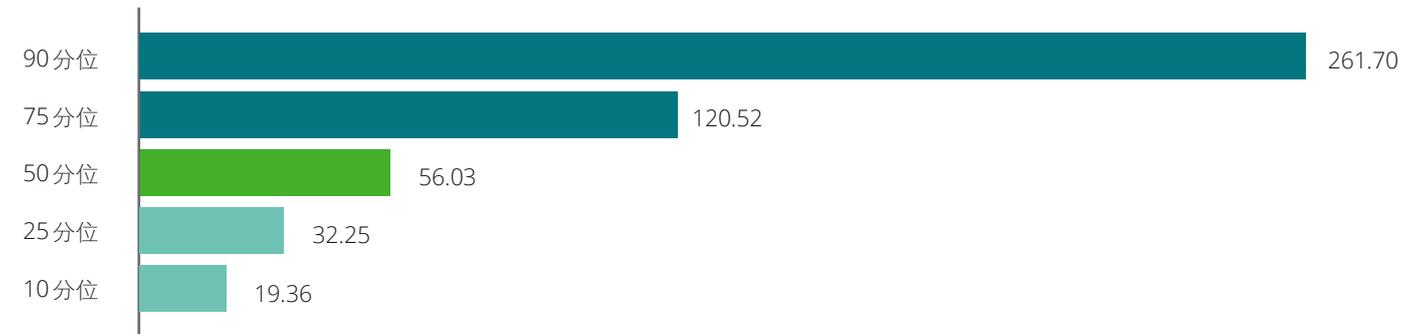
高管人均持股市值分位值分布

单位：万元



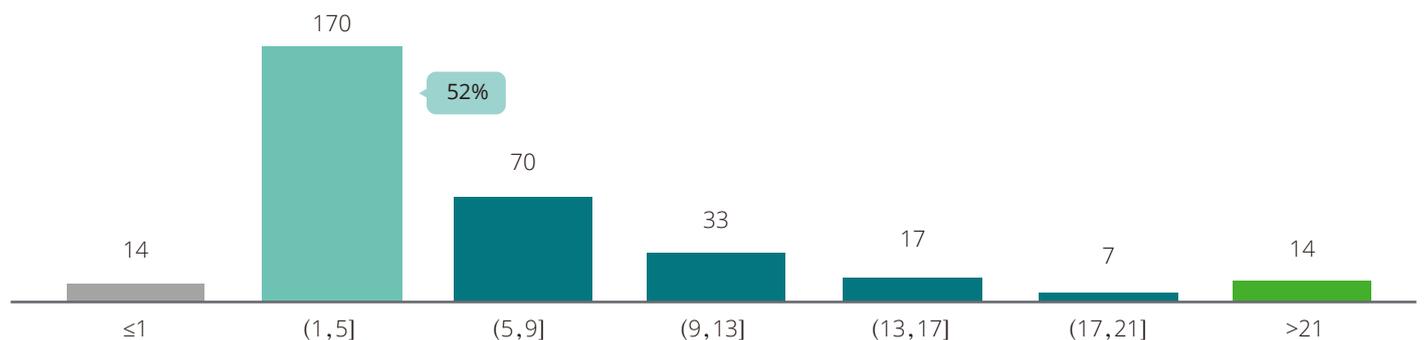
非高管人均持股市值分位值分布

单位：万元



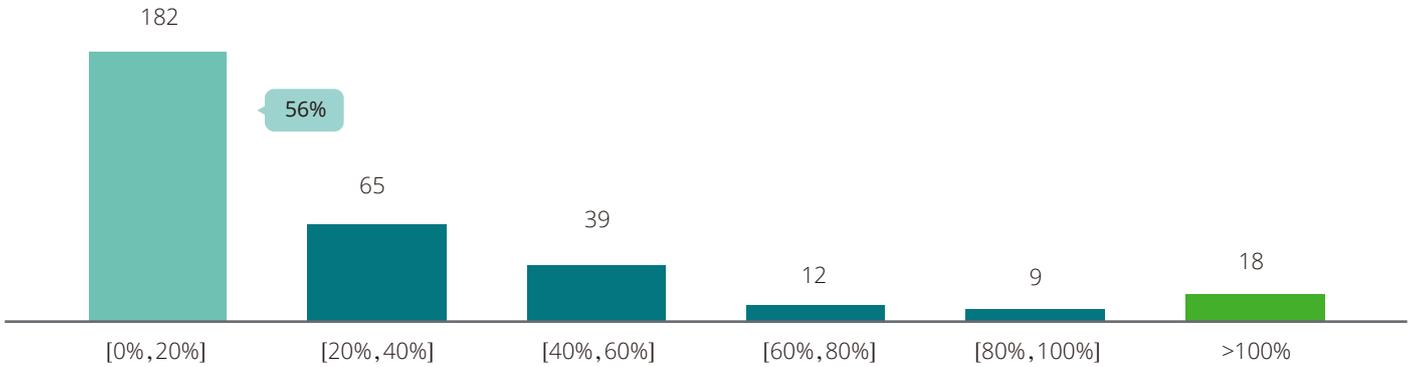
高管人均持股市值/非高管人均持股市值占比

单位：家公司



高管与非高管激励股份数量占比

单位：家公司



注：1. 高管人均持股市值 = 高管激励股份数量 * 公告日收盘价 ÷ 高管激励人数
 2. 非高管人均持股市值 = 非高管激励股份数量 * 公告日收盘价 ÷ 非高管激励人数

A股市场关键岗位的激励力度发现

CEO的激励持股市值和公司人数规模挂钩，规模越大，人均持股市值越高

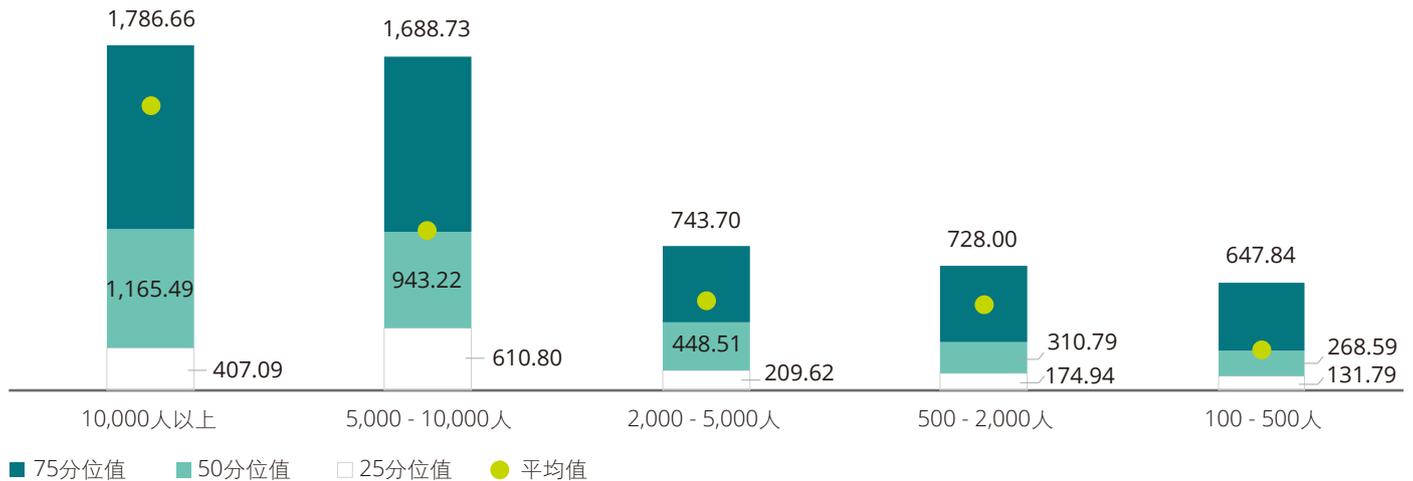
- 根据2018年的CEO激励持股市值市场中分位显示，公司规模越大，CEO的激励持股市值越高，且同等规模公司间人才竞争更为激烈。

- 根据2018年127家公司CEO的有效样本数据统计，CEO年均的预期激励持股市值占其年度全面薪酬的50%左右。

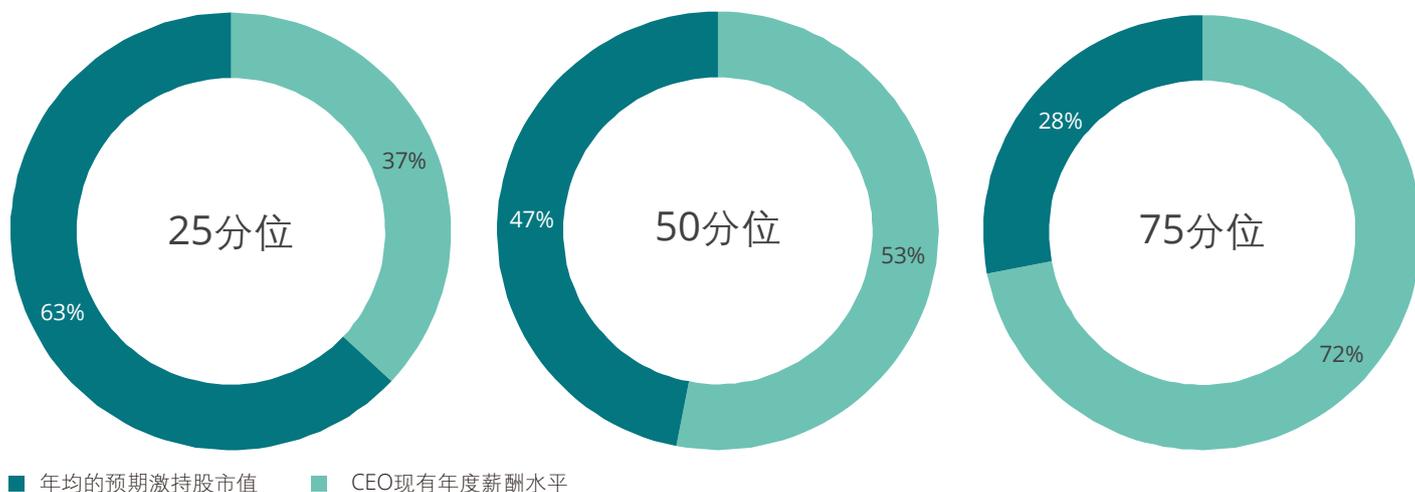
图表24：2018年CEO的激励持股市值

不同人数规模公司的CEO持股市值分位值分布

单位：万元



CEO年均的预期激励持股市值占年度全面薪酬比例分位值



注：1.CEO的样本包含127家样本公司的总裁和总经理岗位数据

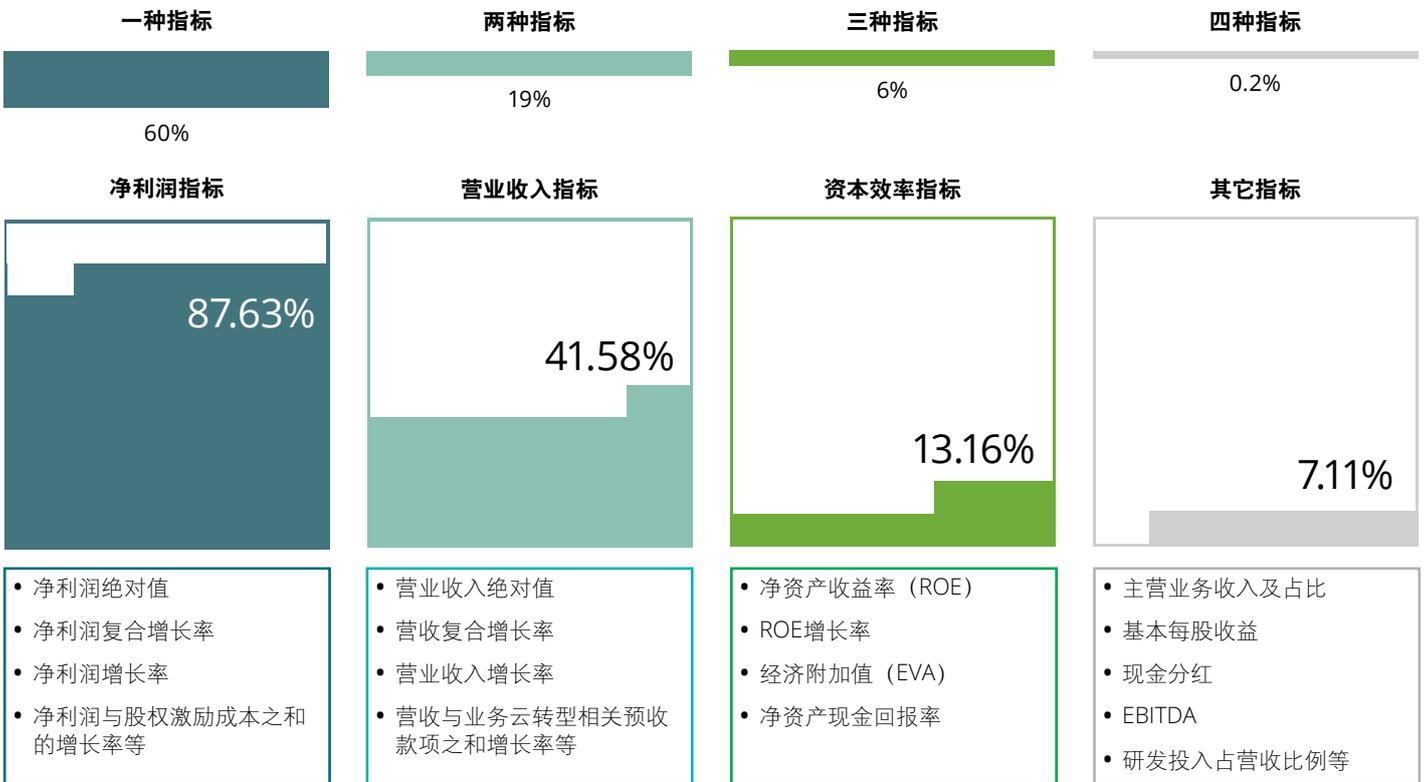
2.年均的预期激励持股市值占年度全面薪酬比例=年均的预期激励持股市值 [即公告日持股市值/有效期] ÷ (2018年年度全面薪酬水平+ 年均的预期激励持股市值)

A股市场股权激励业绩指标发现

净利润和营业收入仍为主要业绩指标，其它指标结合公司性质和业务特点呈多元化

- 2018年度，60%的公司采取单一指标作为解锁/行权的公司层面考核指标。净利润和营业收入仍为首选指标，使用率分别达到87.63%和41.58%。ROE、EVA和EOE等资本效率指标以国有公司使用为主。
- 其它考核指标与公司股东权益、成本投入、运营效率、业务结构等方面挂钩，例如考核主营业务收入、基本每股收益、现金分红、EBITDA、研发投入占营收比例等。

图表25：2018年解锁/行权业绩指标使用率



注：业绩指标使用率=使用该业绩指标的计划数 ÷ 年度有效公告计划总数，由于有标的公司使用多项指标，因此各指标使用率之和>100%

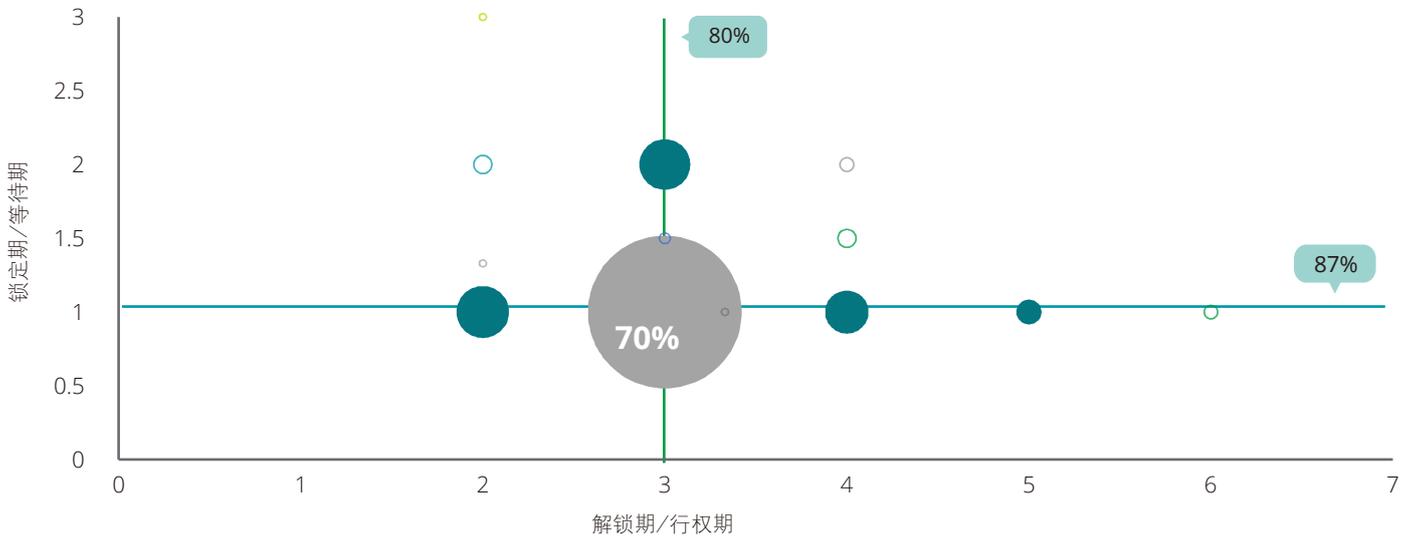
A股市场股权激励时间安排发现

多数公司采取锁定/等待期1年，分3年匀速解锁/行权的安排，30%结合自身客制化

- 2018年度，70%的公司采取1年锁定期/等待期，并分3年进行解锁/行权的时间安排，有效期为4年。其余30%根据公司情况、业务发展、人员特点等符合自主需求的激励时间安排。
- 分别来看，87%的公司设置1年锁定期/等待期，以及80%的公司选择分3年进行解锁/行权；最长的激励计划覆盖时间为7年，最小不低于3年。

图表26: 2018年股权激励计划时间安排

单位: 年



A股市场股权激励成本费用发现

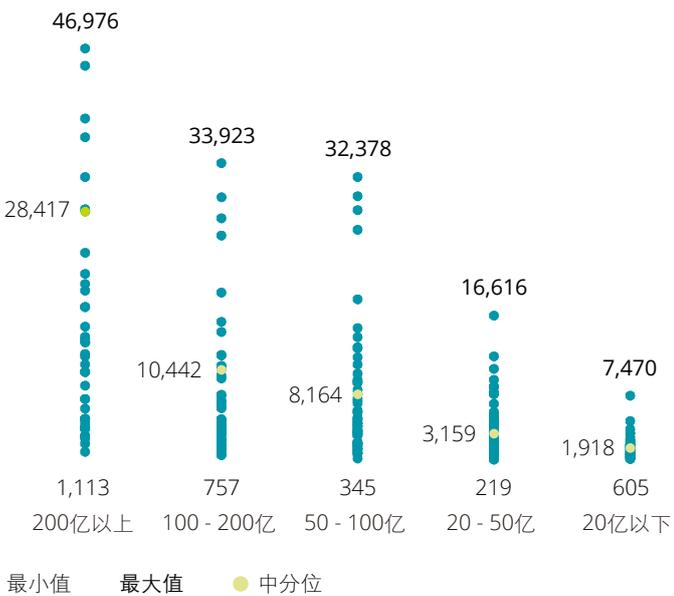
股权激励计划的股份摊销费用与市值规模、净利润挂钩

- 根据2018年公告实施股权激励公司的数据统计, 其成本摊销费用(管理费用)与市值和净利润挂钩, 从市场实

践来看, 市值规模越大, 净利润越高的公司普遍激励成本越高。

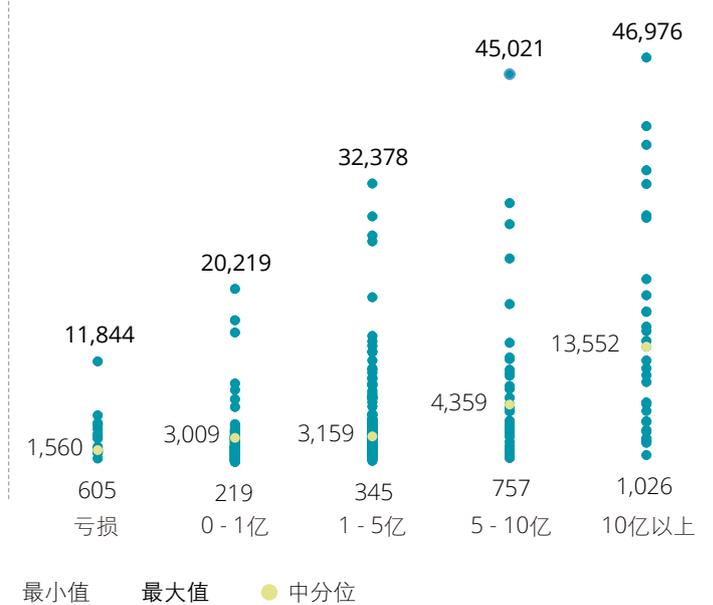
图表27: 2018年公司股份摊销费用统计 (市值)

单位: 万元



图表28: 2018年公司股份摊销费用统计 (净利润)

单位: 万元



A股市场国有控股上市公司股权激励发现

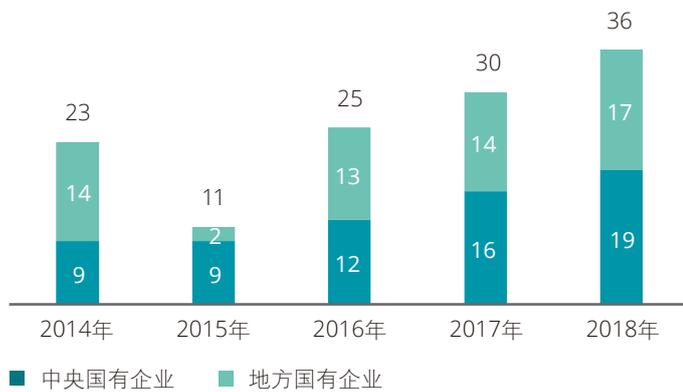
国企混改政策日趋成熟，中央和地方国有企业公告激励的数量稳步上升



自2014年以来，一系列国企改革政策的启动使得当前国企混改步伐已经进入可落地期。长远来看，国有控股上市公司实施股权激励作为混改的重要“课题”之一，将日趋市场化和常态化。

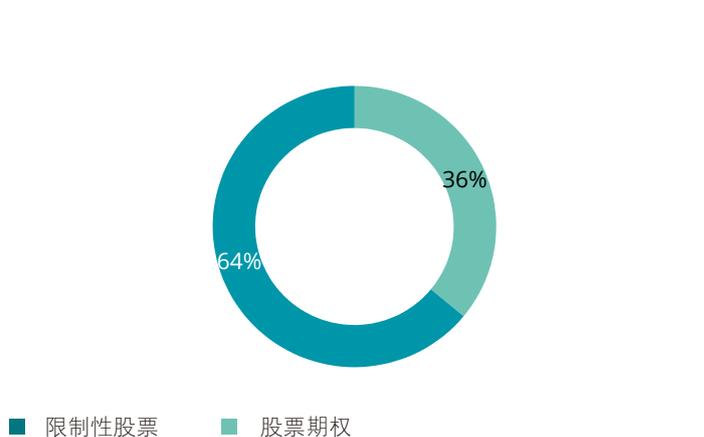
图表29：近五年国有控股上市公司实施股权激励的公司数

单位：家



- 2014年以来国有控股上市公司实施股权激励的公司数量呈上升趋势，2018年达到新高36家。中央企业和地方国企公告激励的数量稳步上升。

图表30：2018年国有控股上市公司激励工具使用情况



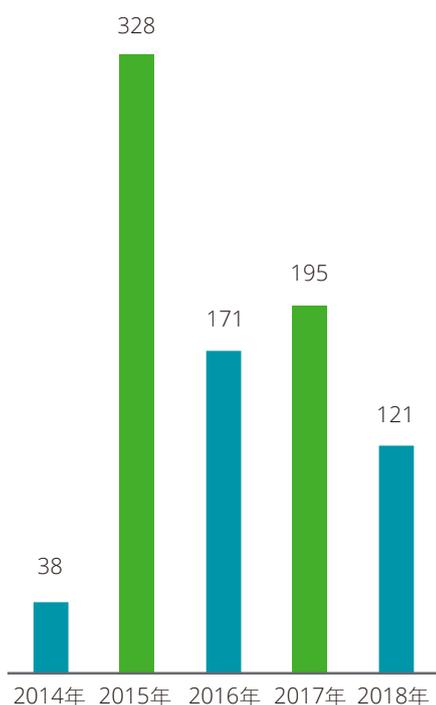
- 2018年市场发现，有超过6成国有控股上市公司选择了股票期权作为激励工具，引导员工与公司分享在未来创造的利益。

A股上市公司员工持股计划关键发现

2018年实施的员工持股计划数量较往年有所降低

图表31：各年度实施员工持股计划的公司数量

单位：家



员工持股计划资金规模

106家披露员工持股计划资金规模的公司中, 实际资金规模平均值达1.29亿元。其中, 恒逸石化资金规模以16亿元位居首位。



持股数量占总股本比例

106家披露持股数量占比的公司中, 员工持股计划平均所持有的股票总数累计占公司总股本的1.3%。其中占公司总股本5%以上的有2家, 分别是利安隆和福安药业。



持股人数占总人数比例

116家披露持股人数的公司平均持股人数占员工总数的12%, 其中有2家超过80%, 为鸿达兴业和金轮股份。



股份来源以市场购入为主

87%的公司采取二级市场购入股份的方式, 有2家公司采用非公开发行的形式; 1家涉及大股东的股权赠予; 另有13家公司结合公司回购股份的方式。



资金来源以员工自筹为主

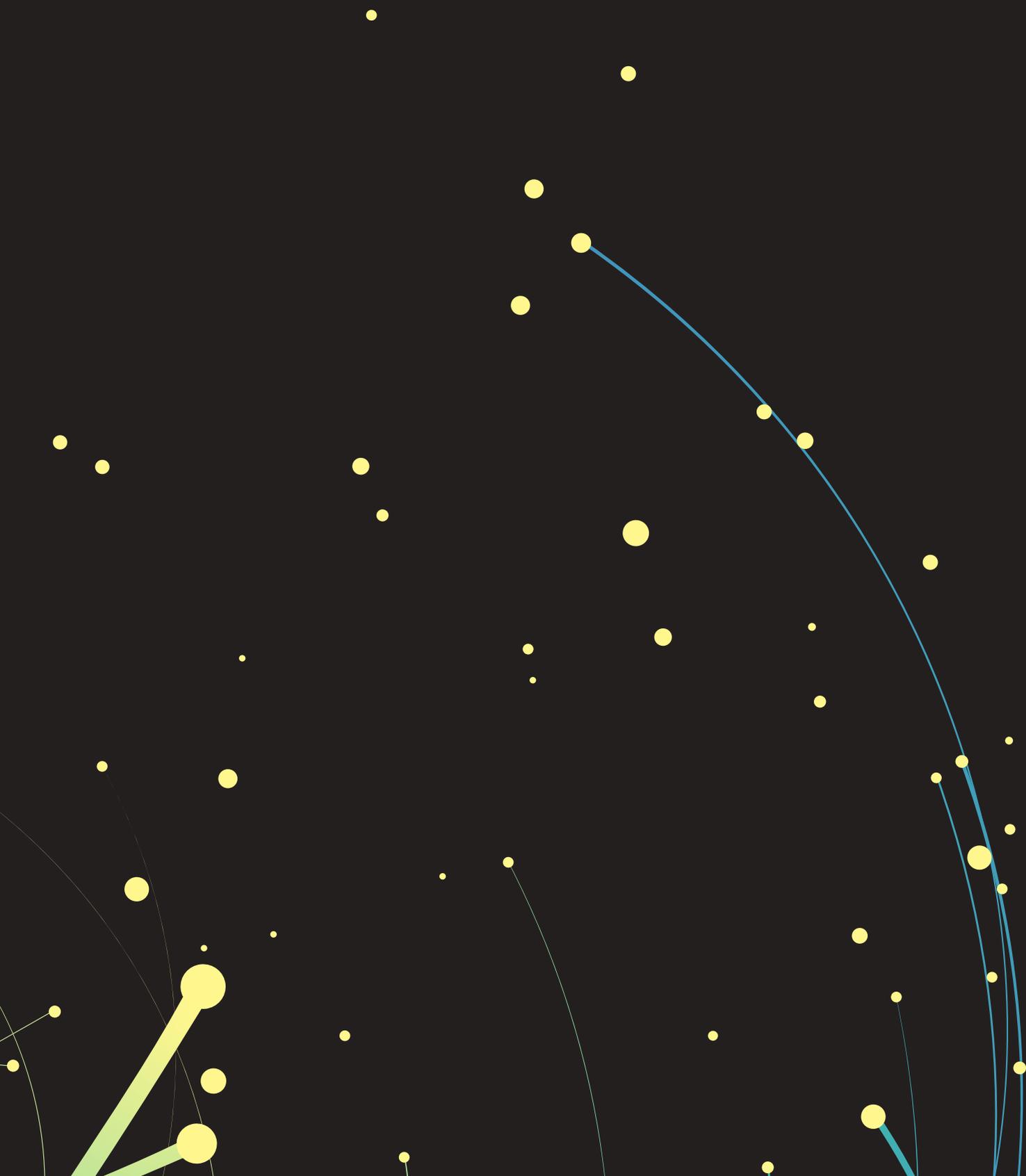
除常见的员工自筹资金以外, 有23家公司采用了奖励基金结合的出资形式; 5家进行了第三方融资; 并有29家公司股东或实际控制人提供了资金借款。



锁定安排可灵活设置

近九成公司设置了12个月的锁定期, 个别公司采用个性化的锁定安排2家公司设置了24个月, 9家公司设置36个月, 另有1家公司设置退休后方可归属权益。

长期激励专题篇



专题一：上市公司回购新规给股权激励带来的影响

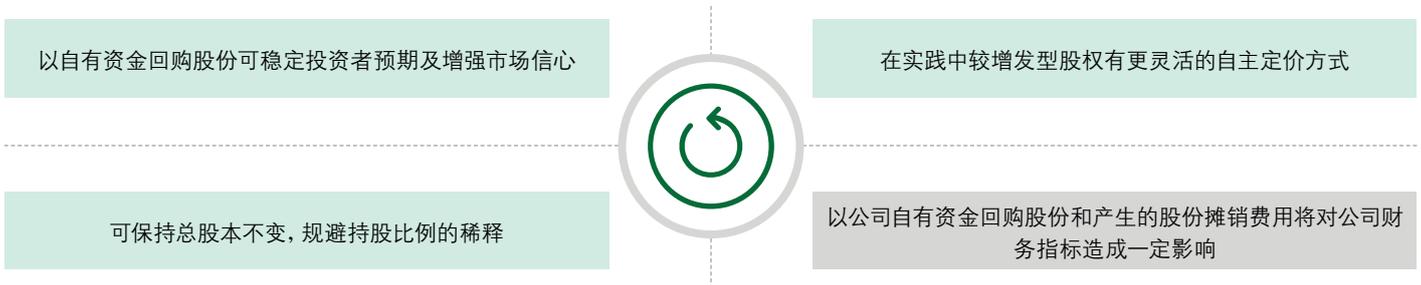
《公司法》中股份回购条款的修订有利于上市公司实施回购型的股权激励

2018年10月26日，全国人民代表大会常务委员会对《公司法》第一百四十二条股份回购有关规定做出修订，其中公司因“将股份用于员工持股计划或者股权激励”收购本公司股份的具体修订内容如下：

图表32：修订内容前后比较

| 修订内容 | 修订前 | 修订后 |
|--------|---------------------------|--|
| 审批权限 | 应当经股东大会决议 | 可以依照公司章程的规定或者股东大会的授权，经三分之二以上董事出席的董事会会议决议 |
| 回购总量上限 | 收购的本公司股份不得超过本公司已发行股份总额的5% | 合计持有股份数不得超过本公司已发行股份总额的10% |
| 处置时间 | 所收购的股份应当在一年内转让给职工 | 所收购的股份应当在三年内转让或者注销 |
| 回购方式 | 无明确要求 | 应当通过公开的集中竞价交易方式进行 |

图表33：回购型股权激励的机遇和挑战



专题二：科创板新规对上市后公司实施股权激励的影响

科创上市公司股权激励制度安排较现有制度更加开放、灵活

《上海证券交易所科创板股票上市规则》（简称“上市规则”）对科创公司实施股权激励的要求相较于现行《上市公司股权激励管理办法》（简称“管理办法”）更开放和灵活，符合科创公司的需求。

图表34：科创板新规和现行管理办法的比较

| | 现行“管理办法” | 科创板“上市规则” |
|------------|--|---|
| 额度上限 | 累计不得超过公司股本总额的10% | 累计不得超过公司股本总额的20% |
| 激励对象 | 单独或合计持有上市公司5%以上股份的股东或实际控制人及其配偶、父母、子女，不得成为激励对象 | 单独或合计持有科创公司5%以上股份的股东、上市公司实际控制人及其配偶、父母、子女，作为董事、高级管理人员、核心技术人员或者核心业务人员的，可以成为激励对象。科创公司应当充分说明前述人员成为激励对象的必要性、合理性 |
| 授予价格 | 不得低于股票票面金额，且原则上不得低于下列价格较高者： <ul style="list-style-type: none"> • 草案公告前一日股票交易均价的50% • 草案公告前20、60、120个交易日的股票交易均价之一的50% | 科创公司授予激励对象限制性的价格，低于市场参考价50%，应当说明定价依据及定价方式。在此情况下，上市公司应当聘请独立财务顾问 |
| 引入第二类限制性股票 | 原有第一类限制性股票是指激励对象按照股权激励计划规定的条件，获得的转让等部分权利受到限制的本公司股票 | 引入第二类限制性股票是指符合股权激励计划授予条件的激励对象，在满足相应获益条件后分次获得并登记的本公司股票。在授予时点并不实际取得股票，而是在满足一定条件的情况下直接取得公司股票，并且在获益条件包含12个月以上的任职期限的，获授权益进行登记后，可不再设置限售期、直接流通 |

专题三：科创板新规对拟上市公司实施股权激励的影响

引入员工持股计划的“闭环原则”和首发申报前制定、上市后实施的期权

图表35：上市前员工持股计划

科创板“闭环原则”可突破拟上市公司实质持股人数200人的限制

| 条件 | 符合任一,可按照一名股东计算股东人数 |
|----------|--|
| 遵循“闭环原则” | <ul style="list-style-type: none"> 不在公司首次公开发行股票时转让股份 承诺自上市之日起至少 36 个月锁定期 锁定期内,员工所持相关权益拟转让退出的,只能向员工持股计划内员工或其他符合条件的员工转让 锁定期后,员工所持相关权益拟转让推出的,按照员工持股计划章程或有关协议的约定处理 |
| 未遵循 | 员工持有,依法设立、规范运行已在基金业协会进行备案 |

截至2019年6月底,部分申报公司员工持股计划人数超过200人,例如中微半导体、凌志软件、九号机器人等

图表36：上市前员工期权计划

申报前制定、上市后实施的期权不再要求上市申报前必需清理尚未行权的期权

| 激励要素 | 科创板对上市前的期权激励规则 |
|------|--|
| 激励总量 | 发行人全部在有效期内的期权激励计划所对应股票数量占上市前总股本的比例原则上不得超过 15%,且不得设置预留权益; |
| 行权价格 | 由股东自行商定确定,但原则上不应低于最近一年经审计的净资产或评估值; |
| 等待期 | 在审期间,发行人不应新增期权激励计划,相关激励对象不得行权; |
| 禁售期 | 激励对象在发行人上市后行权认购的股票,应承诺自行权日起三年内不减持,同时承诺上述期限届满后比照董监高的相关减持规定执行。 |

上海硅产业集团股份有限公司,科创板申报公司境内架构的首例上市前授予、上市后行权的期权激励计划

执笔团队及联系方式



如果贵公司有何高管薪酬与激励方面的问题或对本调研报告有何疑问和建议, 请与我们联系



王允娟
德勤管理咨询
人力资本服务 | 合伙人
德勤中国高管薪酬研究中心首席顾问
yjwang@deloitte.com.cn



刘晓明
德勤管理咨询
人力资本服务 | 经理
德勤中国高管薪酬研究中心顾问
janetliu@deloitte.com.cn



张婉怡
德勤管理咨询
人力资本服务 | 咨询顾问
德勤中国高管薪酬研究中心顾问
andrzhang@deloitte.com.cn



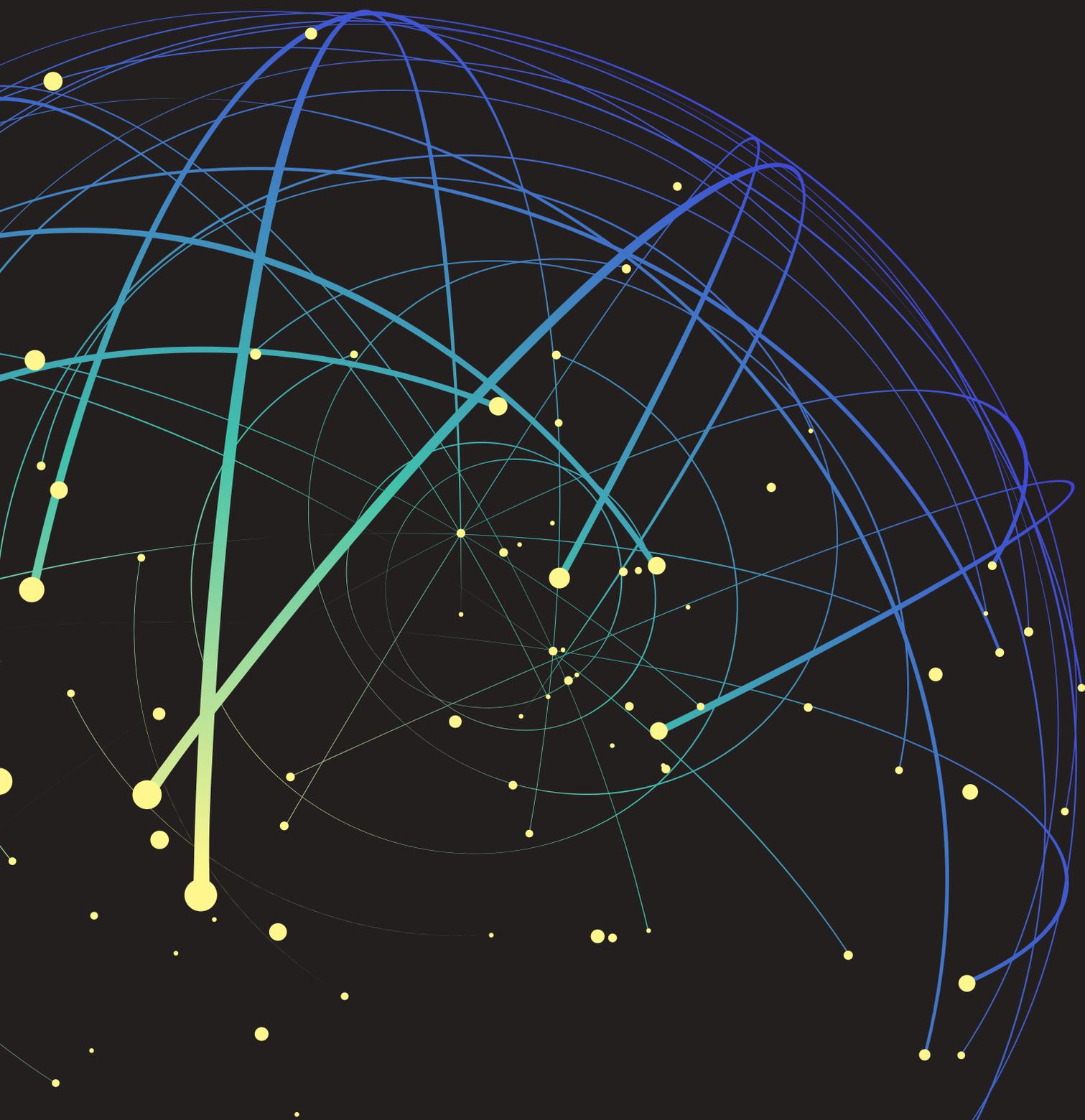
郑凯迪
德勤管理咨询
人力资本服务 | 咨询顾问
德勤中国高管薪酬研究中心顾问
kazheng@deloitte.com.cn



刘捷
德勤管理咨询
人力资本服务 | 咨询顾问
德勤中国高管薪酬研究中心顾问
jayeliu@deloitte.com.cn

同时感谢本报告编写团队成员：黄日诚、李潇洋

德勤暨高管薪酬研究中心简介



德勤全球网络概览

• 作为专业服务领域的先驱者，德勤的创始人们早在**逾170年前**便开始了从业实践。时至今日，德勤成员所网络已遍及全球，为客户提供包括审计及鉴证、管理咨询、风险咨询、财务咨询、税务以及法律咨询等在内的全方位的专业服务。

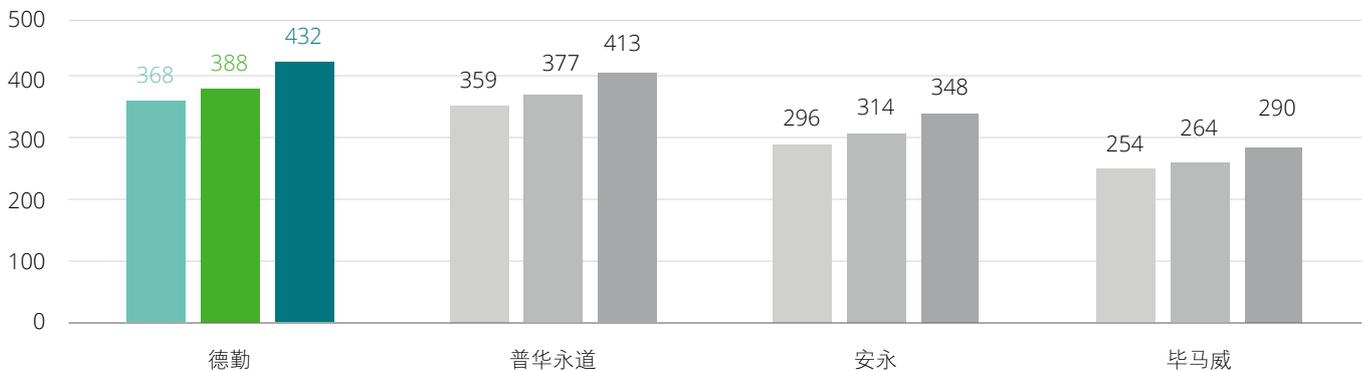
• 目前，德勤拥有约**286,000**名专业人士，遍及全球**逾150个**国家和地区 - 继续在“四大”国际专业服务网络中保持领先地位。

• 2018财年，德勤成员所全球总收入达到**432亿美元**，全球总收入在“四大”中**连续三年位居全球第一**。



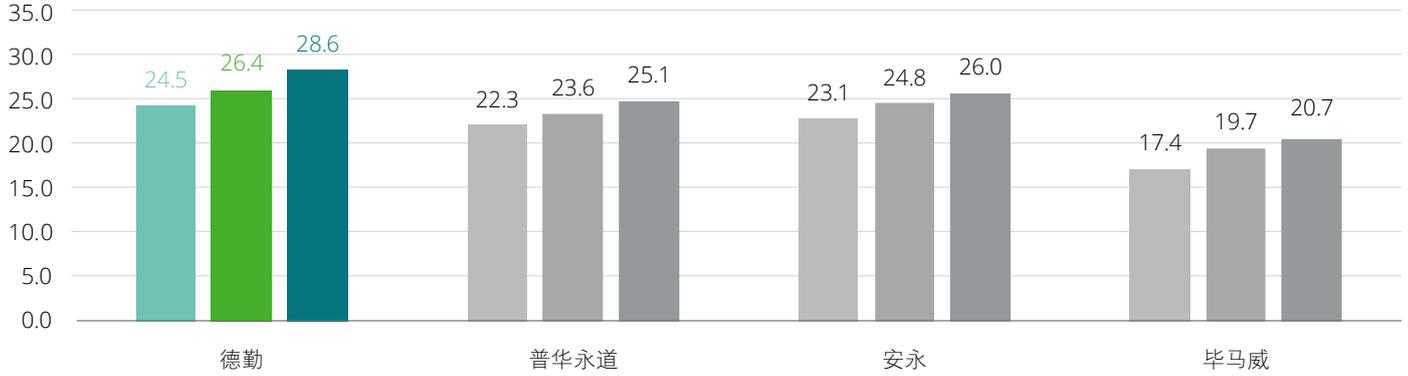
图表37: 2016财年 - 2018财年“四大”总收入

单位: 亿美元



图表38: 2016财年-2018财年“四大”员工人数

单位: 万人



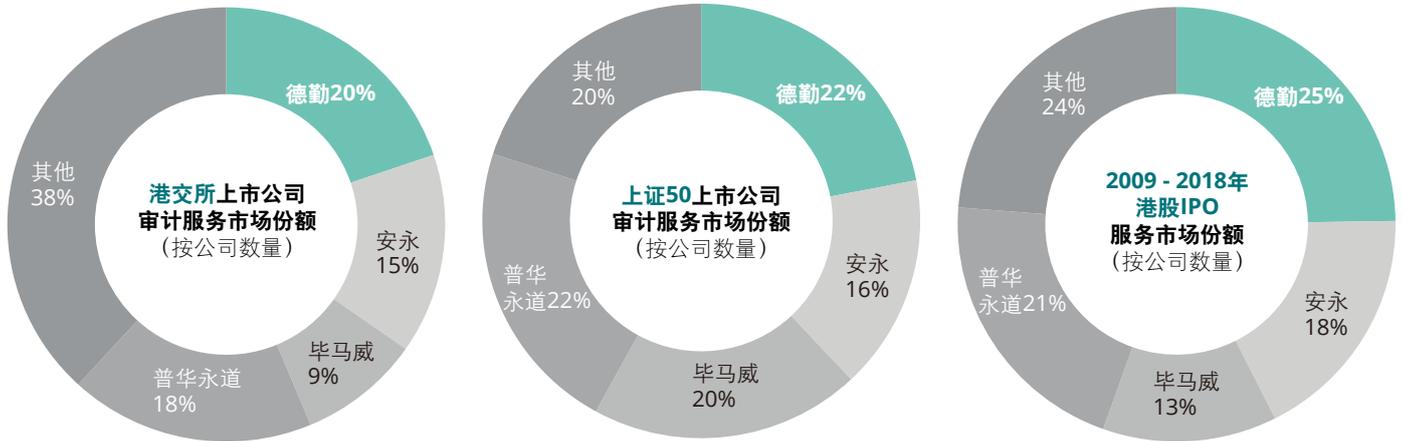
德勤中国网络

概览

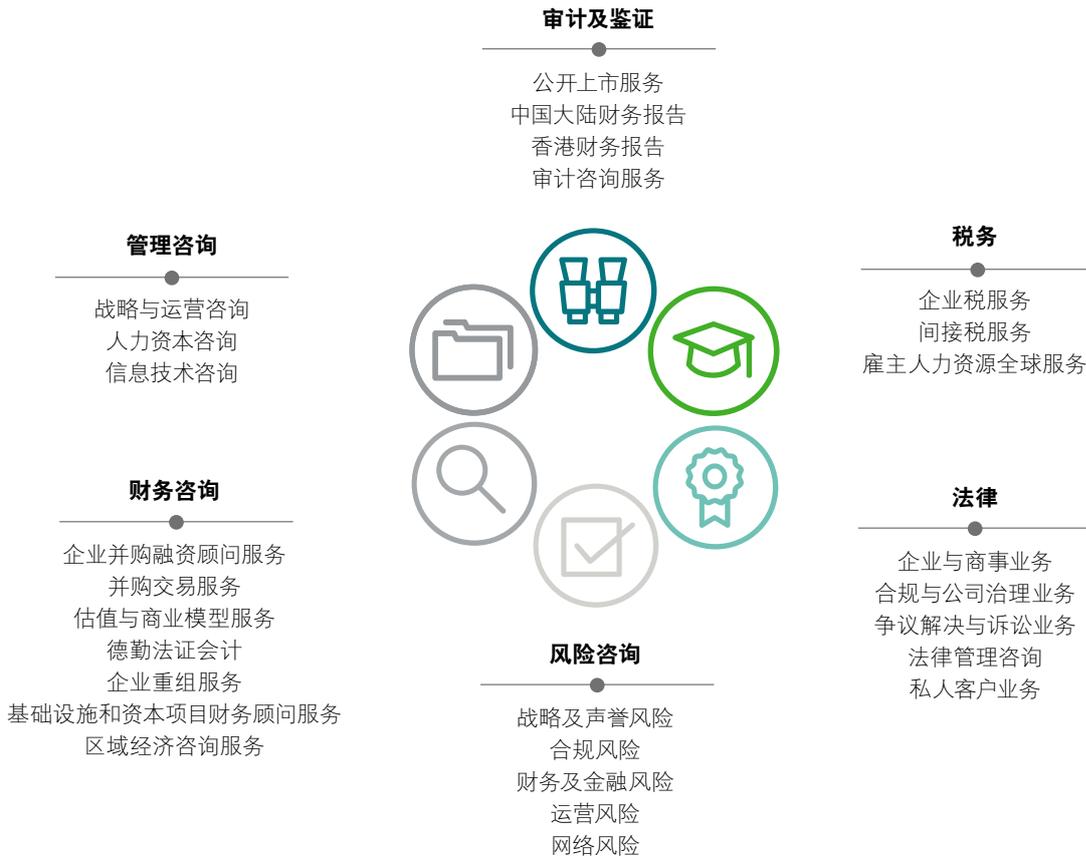
德勤早在1917年便在中国上海设立办事处，至今已开启在华发展的**百年新篇章**。德勤中国网络目前已在**中国大陆、香港、澳门以及蒙古乌兰巴托等22个主要城市**设有办公室，有**超过16,000名**专业人士，为各行业的客户提供高质量的专业服务。



我们为《财富》世界500强⁷中**超过80%**的中国企业提供服务，并在港交所的上市公司⁸审计服务，以及港股IPO⁹服务中**占据最大市场份额**。同时，我们继续在上证50指数成分股⁹的审计服务市场份额中保持领导位置。



服务概览



注：Deloitte（“德勤”）是一个品牌，在这个品牌下，遍布全球逾150个国家与地区的事务所均具有独立法律地位，其属下数以万计的德勤专业人士，联合为《财富》世界500强中88%的中国企业提供审计、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务

⁷ 根据2018年《财富》世界500强榜单

⁸ 截至2018年12月

⁹ 截至2019年1月

德勤中国高管薪酬研究中心，提供全面专业的高管薪酬与长期激励咨询服务

高管薪酬研究中心



长期激励

- 长期激励工具建议
- 长期激励方案设计
- 协助长期激励方案报批与沟通
- 协助长期激励方案的落地实施
- 长期激励计划的年度审视与调整



合伙人机制

- 合伙人计划的策略拟定与定位
- 合伙人机制的筛选建议
- 合伙人事务管理机制及议事规则
- 合伙人薪酬激励与考核方案设计
- 合伙人的进入与退出管理机制
- 合伙人专项研讨会（可定制化）



公司治理服务

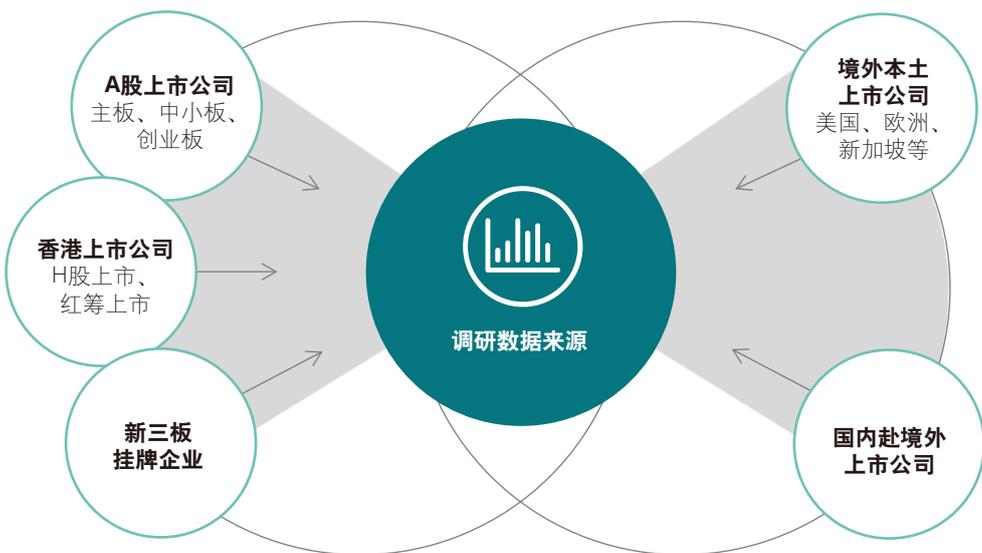
- 公司治理架构整体建设
- 董事会建设有效性
- 专门委员会建设有效性
- 监事会建设有效性
- 董事考核与评估
- 长期顾问服务



高管年度薪酬与绩效

- 高管薪酬年度审视与调整建议
- 行业高管薪酬数据对标
- 高管薪酬策略拟定
- 高管薪酬与高管绩效方案建议
- 高管薪酬预算与管控机制

德勤高管薪酬研究中心连续十一年对境内外上市公司高管薪酬与长期激励数据及案例进行追踪调研，发布专项研究资料



股权激励案例库

- 境内企业股权激励案例库：1,000 余家（含A股上市公司与非上市公司典型案例）
- 境外企业股权激励案例库：覆盖美国、德国、加拿大、新加坡等典型证券交易所

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 8518 1218

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 0317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

中国南京市新街口汉中中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0301768



这是环保纸印刷品