


健康 财富 职业

# 中国高管可持续发展研究报告

2016





今年二季度，美世从选、用、育、留四个层面展开了针对中国企业高管的深度调研，重点关注高管的可持续发展问题。本次调研共选取了100家分布在北京、上海、广州和深圳的美世客户和行业标杆企业，收集了大量具有代表性的针对企业高管的人力资源最佳实践和数据，为中国企业提供了可靠的数据分析和深入洞察，并给中国企业高管的培育和发展带来了实用性的参考案例。

本研究报告将分别从企业高管的选、用、育、留四个角度，与您分享本次调研中的一些主要发现和观点。（注：文中所涉及“高管”，指直接汇报给CEO的所有管理者，对上市公司来说是指公司年报中公开列出的所有高管。

### 本次调研的主要结论成果：

- **选：**当高管空降率>60%时需特别关注。企业应通过人才盘点以及相应的人才培养计划，加强内部的造血输血能力。
- **用：**提升奖金占比，进一步发挥薪酬的激励作用。如何让高管充分发挥其潜能，为公司创造更大效益，合理的激励制度显得尤为重要。

- **育：**通过更加多样化的学习方式提升高管的自身能力。除了传统的领导力培训外，越来越多的企业开始让高管参加跨界学习、行动学习等。
- **留：**加强对高管长期激励及福利体系的创新。目前，大部分企业常用的长期激励方式是股票期权和员工持股计划，福利则以高端医疗和房屋补助作为高管补充福利的首选。



# 一、选-高管人员的梯队建设

“当企业高管空降率大于60%时，就需引起特别注意。”

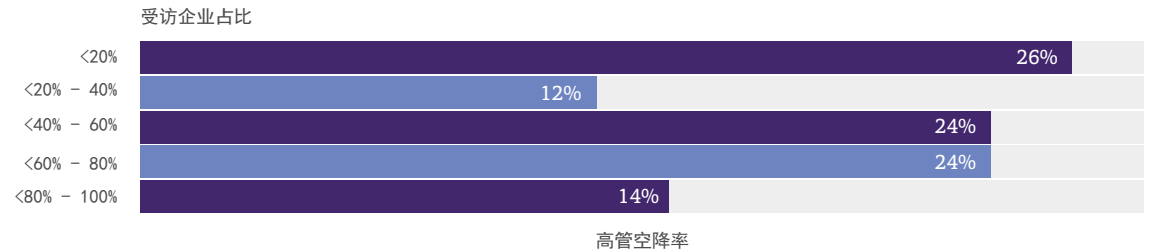
## 高管空降率 > 60% 时需特别关注

企业高管空降率，在某种程度上反映出企业管理的稳定性、内部造血能力和高管后备人才的晋升机会。一般来讲，当企业高管空降率大于60%时，就需引起特别注意。大于60%的高管空降率，即意味着企业在选拔和保留高管人员方面可能存在问题，而且企业内部造血能力严重不足。企业应通过人才盘点以及相应的人才培养计划，加强内部造血输血能力，美世对在这些方面实践领先的公司做了深入研究。

当然，不管HR如何努力保留和培养管理人才，企业中的高管空降现象是不可避免的，这就使得HR需要具备招纳及扶持高管人才的能力。针对这一问题，美世在本次调研中向一些标杆企业了解了他们是如何帮助空降高管融入企业文化，并尽快发挥其能力的一些实践案例（详见本研究报告中“案例分析”之案例一、案例二）。

参与本次调研企业的高管空降率情况：

参与调研企业高管空降率分布图



## 二、用-高管人员的薪酬绩效

“让高管充分发挥其潜能，为公司创造更大效益，合理的激励制度尤为重要。”

### 提升奖金占比，进一步发挥薪酬的激励作用

企业高管的基本薪酬和奖金，这两项数据一般和公司的规模、发展阶段与付薪理念有关。一般来说，规模越大的公司，其高管所处的环境越复杂，需要具备的管理能力越高，薪酬也因此会更高。而那些需要迅速建立行业地位的公司，往往也会支付远高于市场平均的薪酬。参与本次调研的企业中，近一半的企业高管基本薪酬高于100万（RMB）。

近年来，除了给付高薪，企业逐渐意识到激励对高管的重要性，开始慢慢提升奖金在整个现金收入中的占比。在本次调研中，有1/3的企业平均为每位高管支付了50万以上的年度奖金，更有10%的企业平均为每位高管支付了100万以上的年度奖金。

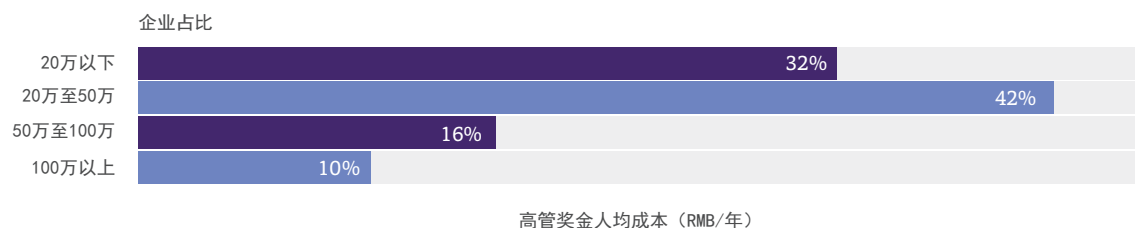
其实，大多数企业在高管的吸引和保留上不会存在太大问题，但如何让高管充分发挥其潜能，为公司创造更大效益，合理的激励制度就显得尤为重要。在本次调研中，美世研究的一家标杆企业采取了与众不同的高管激励方式（详见本研究报告中“案例分析”之案例三）。

参与本次调研企业的高管基本薪酬及奖金情况：

高管基本薪酬人均成本分布



高管奖金人均成本分布图



### 三、育-高管人员的能力现状及培养

“除了传统的领导力培训外，越来越多的企业开始让高管参加跨界学习、行动学习等。”

#### 通过更加多样化的学习方式提升高管自身能力

针对高管能力的培养，目前的趋势是学习方式更加多元化，内容高度个性化。除了传统的领导力培训外，越来越多的企业开始让高管参加跨界学习、行动学习等学习项目，或者采取轮岗方式来丰富他们的跨部门管理经验；另外，一对一的高管辅导也开始成为主流。一些企业还会赞助高管去海外学习MBA课程，或者高管自己参加专业机构组织的管理课程。在本次调研中，美世研究的两家企业的最佳实践，分别提供了高管能力培养的两种独特做法（详见本研究报告中“案例分析”之案例四、案例五）。

参与本次调研企业的高管能力培养情况：

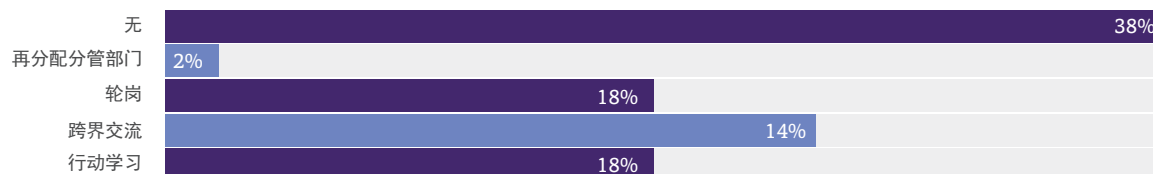
高管人均每年参加领导力培训时间图



高管人均每年参加公司提供的外部高管辅导时数分布图



其他高管发展项目



## 四、留-高管人员的长期激励及福利

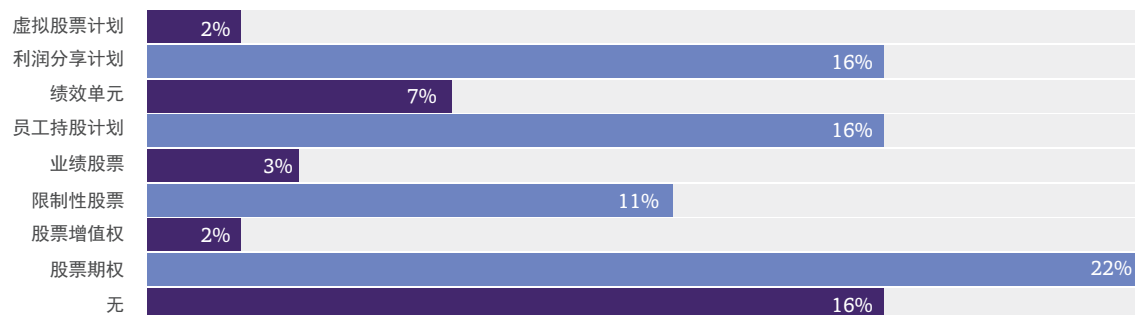
“目前，大部分企业常用的长期激励方式是股票期权和员工持股计划，福利则以高端医疗和房屋补助作为高管补充福利的首选。”

### 加强对高管长期激励及福利体系的创新

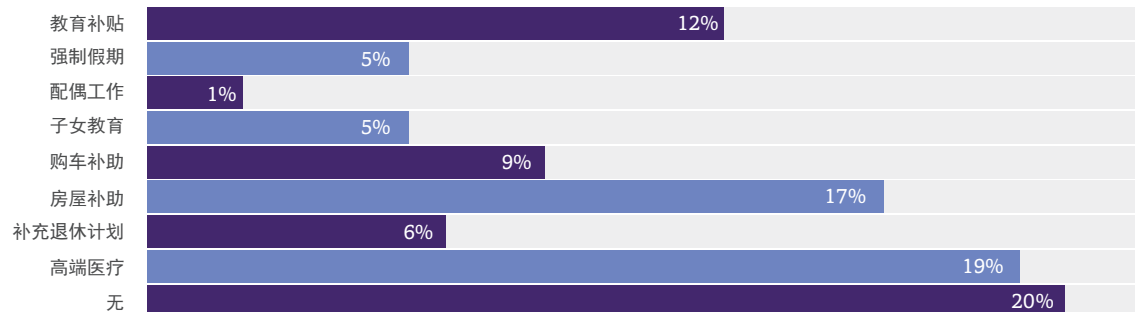
随着高管人才竞争的日益激烈，企业越来越重视针对高管的长期激励以及福利方面的创新。目前，大部分企业比较常用的长期激励方式是股票期权和员工持股计划，利润分享计划相对来讲也较为流行。在福利方面，高端医疗和房屋补助仍然是大多数公司首选的高管补充福利，而教育补贴也受到很多公司的欢迎。在本次调研中，美世研究的企业提供了两个长期激励和福利创新方面的最佳实践，希望能给您带来新的思路（详见本研究报告中“案例分析”之案例六、案例七）。

参与本次调研企业的高管长期激励及福利体系情况：

#### 采用的长期激励方式



#### 高管奖金人均成本分布图



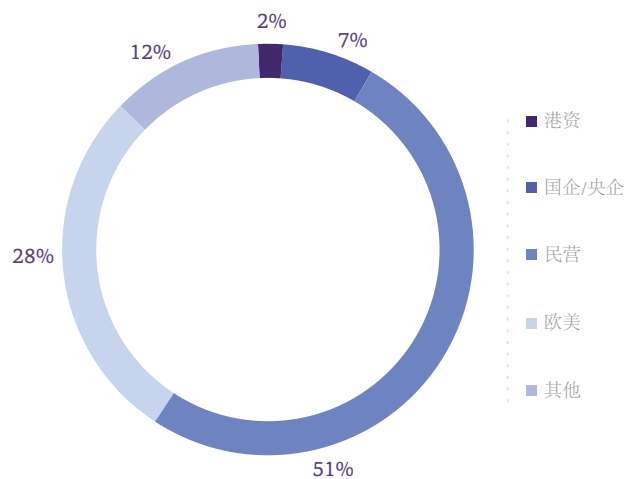
## 报告说明

本次调研的结论成果基于美世于2016年5月至8月针对100家美世客户和行业标杆企业展开中国企业高管发展调研获得的数据。本次调研共收集了分布在北京、上海、广州和深圳的代表企业在高管人群的选、用、育、留四个层面的大量数据和案例。

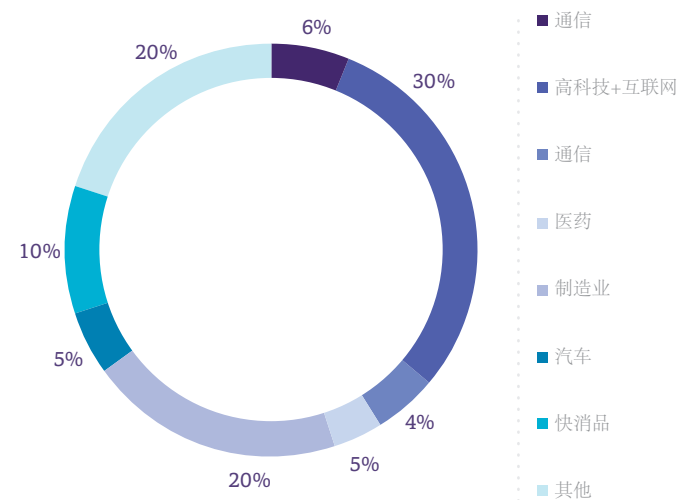
本次调研的企业中有一半以上(51%)为民营企业,其中以高科技和互联网行业企业居多(30%)。

参与调研企业概况(共100家):

参与调研企业性质



参与调研企业所属行业



# 案例分析报告



# 案例一

## 某投资公司人才盘点机制分享

### —通过人才盘点发掘内部优秀人才，激活内部造血能力

该公司是一家行业排名领先的专业投资机构，3位公司创始合伙人，16位全球合伙人，以及CFO和人力资源副总裁，组成了该公司的高管团队，公司战略方向的变革以及重要的投资都由这个团队共同决定。

由于该公司所在行业的性质，决定了其成功完全依赖于精英人才的支撑，懂业务、懂管理、懂布局的中高管因此成为了公司的核心竞争力；但同时，该行业内的人才流动也非常严重，使得公司高管层每年都需补充新鲜血液进来。公司创始人非常明确人才的重要性，每年年初都会组织正式的人才盘点会，对经理级别以上的人员乃至有潜质的业务骨干进行全面扫描。公司的组织架构是矩阵式的，虽然每个合伙人旗下都有自己的团队，但由于很多项目需要跨地区跨行业合作，所以在实际执行项目时都是全球调配人才，因此会有很多灵活机动的临时项目组。这就使得大多数合伙人对参与过自己项目的其他团队成员也有一定了解。基于这个前提，公司层面的人才盘点会是所有合伙人作为一个评审小组，共同讨论确定。在会

议中，评审小组成员会对每一位项目经理的工作经验、业绩、业务能力、带队能力和成为高管的潜质进行充分探讨，待圈定高潜人员后，公司会不惜重金打造这些人才。例如创始合伙人亲自主持高潜人员的述职会，请他们到家里吃饭，把他们送到为期一个月的海外项目中进行历练，并为他们安排一位高级合伙人作为导师。

该公司通过不断对内部人才进行审视和打磨，形成了特别鲜明的进取文化，几乎每一个新入职的员工都会怀着成为合伙人的梦想，并且由于他们亲眼见证了前者的成功，就知道这个梦想并非遥不可及。

## 案例二

### 某知名制造型公司新老高管融合管理实践 —严格选拔+无缝指导, 打造完整外部人才引进机制

这是一家销售规模正在从30亿向100亿目标迈进的股份制公司, 依靠职业经理人管理; 高管人员有33位, 包括10位空降。其高管团队年龄分布较广, 最年轻的只有30岁, 年龄最大的则接近50岁。

外部人才的引进在刚开始时对老高管的冲击很大, 该公司因此选择先从辅助部门开始进行突破, 慢慢地主要业务部门也逐渐接受了外部高管的引进。从开始接受第一个空降兵到现在形成完整的外部人才引进机制, 离不开总裁和元老级高管的包容, 还有科学有效的高管考核及相应的激励机制。新高管刚来时, 总裁和HRVP每周都会和他们进行一对一的半正式聊天, 这种情形会持续三个月到半年, 直到他们完全融入环境。空降的高管几乎都是跨行业的, 因为总

裁和HRVP都充分相信, 不同行业的管理是相通的。例如有一位子公司高管有5年的海外工作经验, 曾服务于世界500强企业, 但是来自于外行业。把他引入之后, 公司战略副总裁亲自指导并带领他学习半年, 让他深入了解产业。这种一开始的投入是要有心理准备的, 例如三个月试用期内不给他任何指标, 专门让他去观察了解全国市场的情况。当然, 在面试这些空降高管时, 公司管理层也是非常审慎的, 会进行多角度的观察, 一位新空降的高管需要近20人面试。目前该公司新老高管的融合做的非常成功, 空降高管在三年之后有80%的留存率, 并且新老高管也已经完全磨合成了一个团队。

## 案例三

### 某综合性集团公司以强激励助力公司发展 —客户为主+高额奖金, 正确引导并激发高管潜能

该集团的高管有40多人, 传统业务的高管基本都是内部培养, 在公司服务10年以上; 而新产业的高管空降比较多, 且偏年轻。

该集团的激励制度有两个特点: 一是“奖罚分明”, 考核指标制定较为详细, 包括业务收入、利润、员工敬业度等。业绩指标虽然制定的较高, 但业绩部分的浮动奖励也非常可观, 占到总现金收入的近50%。集团的考核制度相当严格且公平, 指标完成, 奖金当月发放。而连续不达标则会有比较严重的惩罚,

同时半年内职位下调。年终有360评估和述职, 评委是集团的董事长、CEO和CHRO。

二是“客户导向”, 以客户为主对内部考核进行牵引, 例如把高质量按时交付放在第一位, 全员考核客户满意度等。这样, 在确保了整个公司的发展方向不会偏离的同时, 工作效率不断提高, 也避免了因为内部争斗而损害客户利益。

## 案例四

### 某高科技公司的高管内部培养体系 —全方位轮岗+后备培养计划，量身定制内部培养体系

该公司的高管团队有十几人，整体年龄段偏年轻，在35岁到40岁之间。高管以内部培养为主，占到80%。公司有五大机构，每个高管都需在两个以上的机构做过负责人，而且必须在前后台都做过。所以他们基本上对研发、销售、生产交付、后台支持等整体运营的各个方面都比较了解。

该公司的高管及后备培养有雏鹰计划、鹰计划、雄鹰计划。由HRVP牵头做培养方案，而且每年的培养方案均为量身定制。例如集中培训、轮岗、与CEO的述职访谈、辅导等，也建立了领导力素质模型。

在高管轮岗方面，由于该公司机制设计较为完善，轮岗交接都很顺畅。该公司以科学发现、产业发明来带动人才的培养，不局限于业务发展情况。公司从董事长到股东都很支持轮岗，有时可以不计成本地去调配人才。同时，由于该公司业务战略和组织架构调整较为频繁，组织能力有较大弹性，不存在人才找不到位置的问题。

## 案例五

### 某初创公司的领导力提升方案 —领导力测评+关键能力培养，有针对性地提升高管领导力

该公司目前有十位高管，其中一半是从管培生中成长起来的，均在公司服务了八年以上。高管团队组建初期就邀请咨询公司开展了领导力建模，模型中包括4项能力，分别是战略思维、学习创新、组织变革、带领团队。HRD认为关键是找到具有企业家精神，而且具有超强学习能力的人；识别出这些人，就已经成功了一大半，而培养他们则是一件顺理成章的事情。去年开展的领导力测评发现，该公司高管的领导力水平高于市场平均值，特别是在组织变革、带领团队方面。

每年基于领导力测评，HR会带领高管分别制定团队和个人的发展计划，常规的高管领导力培训每半年组织一次；专业方面的能力，对每一位高管的要求都会不同。找到他们欠缺但关键的能力之后，公司会投入时间和机会成本去培养他们的该项能力。HRD认为领导力不是靠培训就能解决的事情，而是需要更深层次的东西，比如职业经历（在岗学习或轮岗）和自我修炼。

## 案例六

### 某制造业领先公司的长期激励体系 —长期激励方案与绩效挂钩，有效实现高管的保留和激励

该公司是本行业的全球No.1，属于技术领先型，成立已有近20年时间。创业团队一直在管理这个公司，目前正在筹备新三板上市，考虑两年后转主板。

针对所有经理级别以上的人员，该公司都给予了长期激励和递延奖金。这部分收入在高管的整体薪酬中占有较高比重；其中，基本薪酬、短期激励和长期激励比例几乎相当。长期激励方案之所以能够有效实施，与创始人的分享心态有关。该公司的创始人在公司成立之初就规划出20%的股份作为员工持股。同时，长期激励的兑现以达成业绩指标为

前提，当年个人绩效不达标，该员工当期计划解锁的股权收益失效，员工持股平台将以原价回购该部分未解锁的公司股票权益。员工离职，员工持股平台以当年公司净值回购已解锁的公司股票权益，同时以原价回购该职员未解锁的公司股票权益。通过此种方法，该公司非常好地实现了对高管层的保留和激励。

## 案例七

### 某公司的创新福利体系 —从高管需求出发优化福利计划，实现福利效用最大化

该公司是本行业的领军企业，成立已有25年时间。公司创始人对管理团队一直非常重视，除了给予有竞争力的薪酬外，还推行不同模式的长期激励计划（现金型和非现金型）。

为了更好地体现对管理层的关怀，该公司在福利规划方面做了很多设计，比如房屋补贴、购车补贴以及综合商业补充医疗保险计划；不过，在执行过程中，传统的商业医疗保险在高管层使用率很低，满意度也非常低。经过访谈发现：高管平时都较忙，传统医疗保险就医体验不好，无法预约稀缺医疗资源，还有医疗报销范围以及指定医院的限制。

由于高管对传统补充医疗保险不满且使用率很低，该项福利投入产出比极低。该公司在后来参考美世的福利市场调研数据和优秀实践，就以上问题对现有补充医疗计划进行了优化：

- 1、从关注事后补偿到强化医疗服务，增加医疗服务安排（预约、陪诊、名医）；
- 2、低端医疗保障计划升级为高端医疗计划（医疗直付、医疗范围几乎无限制、就医体验好、可以境外就医等）；
- 3、优化方案均关注了高管的家庭，涵盖配偶和子女。

优化方案试行半年后，经过调研和访谈，高管对该项福利的满意度提升到98%，在所有福利项目中的满意度最高，并对该项福利产生了一定程度的依赖，在高管保留方面起到了积极作用。



联系我们

臧蓓蓓

[jessica.zang@mercer.com](mailto:jessica.zang@mercer.com)

+86 755 3332 2790

欲了解更多信息, 请联系您本地的美世办事处,  
或者访问我们的网站[www.cn.mercer.com](http://www.cn.mercer.com)



美世公司2015版权所有  
22101-TL-251116

