

**HEYEE** HRM Consulting Co.,Ltd

合易人力资源管理咨询

# 山东省省属国有企业职业经理人 薪酬水平及中长期激励模式 研究报告



# 引言

本报告为合易咨询山东省属国有企业职业经理人研究报告，旨在基于对山东省省属国企薪酬水平和中长期激励模式的研究，通过科学分析，为国企职业经理人制度更好落地提供建议。

本报告的数据资料，除个别由内部调研所得，均来源于外部调研，主要涉及省属国企公布的年度报告、行业薪酬报告及网络公开资料。部分企业的数据经重述，本报告所引用的数据为重述后数据。

## 参考文献：

1. 石颖，《国有企业如何做好职业经理人差异化薪酬管理》，《中国人力资源社会保障》2022年第02期；
2. 博格管理咨询，《国有企业中长期激励关键》，2023；
3. 中智咨询，《2022-2023跨年度人力资源市场关键指标调研报告》；
4. 北京太智联合企业管理顾问有限公司，《2022年度太智联合薪酬智库报告》。

# 目录

|   |                                  |    |
|---|----------------------------------|----|
| 1 | 背景篇：职业经理人制度落地难点.....             | 1  |
| 2 | 数据篇：山东省省属国有企业职业经理人薪酬水平.....      | 3  |
| 3 | 政策篇：国有企业中长期激励模式.....             | 8  |
| 4 | 建议篇：职业经理人制度落地建议.....             | 16 |
|   | 附录1：山东省属企业名录.....                | 18 |
|   | 附录2：2021年度山东省省属国有企业负责人薪酬披露表..... | 19 |
|   | 附录3：职业经理人制度相关政策.....             | 25 |
|   | 附录4：《山东省省属企业财务总监薪酬管理办法》.....     | 27 |
|   | 关于我们.....                        | 29 |

# 1

## 背景篇： 职业经理人制度落地难点

职业经理人制度是国企改革进入深水区的一项重要改革措施，是健全市场化经营机制的重要内容。自2002年起相关政策陆续出台，并以试点推行，目前制度建设已进入落地完善阶段。

在多年服务国企的项目过程中，合易总结了国企在推行职业经理人制度过程中的操作难点与建议，希望为准备探索或持续完善职业经理人改革的企业提供借鉴。

当前，国有企业推行职业经理人制度主要面临四个难题：

- 一、市场化选聘还不够，经理层存在“双轨制”；
- 二、契约化存在提升空间，治理机制还未捋顺；
- 三、差异化薪酬不够科学，激励约束效果受限；
- 四、市场化退出不甚彻底，还未形成有效机制。

本报告主要针对问题三，以山东省省属国企职业经理人薪酬水平和中长期激励模式为主要调研对象，通过科学分析，为国企职业经理人制度更好落地提供薪酬激励机制方面的建议。

国有企业职业经理人薪酬和激励方面存在的问题具体如下：

### 一是工资总额管理机制不够灵活。

一方面，在高度市场化环境中，试点企业职业经理人薪酬普遍处于市场较低水平，而业绩分位数处于行业内较高水平。以市场化程度较高的某集团为例，遵循业绩与薪酬双对标原则分析，结果显示，市场化程度较高的二级公司经营业绩可以达到行业头部公司70-90分位数水平，但是职业经理人薪酬只处于外部人才市场35-45分位数水平。另一方面，多元化经营企业的子公司工资总额分配不平衡。集团内部行业跨度较大，各企业市场化程度差异较大，导致子公司工资总额差异较大，市场化程度高的子公司抢占了更多母公司工资总额。



## 二是中长期激励不足。

职业经理人薪酬结构仍以基本年薪和绩效工资为主，对职业经理人的中长期激励不足。职业经理人中长期激励机制不完善主要有两个方面的原因。一方面，受到持股比例、行权条件等限制，现有中长期激励工具激励力度不足。《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》规定，员工持股总量原则上不高于公司总股本的30%，单一员工持股比例原则上不高于公司总股本的1%。另一方面，中长期激励审批过程复杂、要求严格，沟通和实施难度大，降低了申报公司的积极性。中央企业三级公司申报股权激励方案要通过二级公司、集团总部、国资委的层层审批。由于股权激励方案涉及国有资产流失等重要问题，各管理机构审批均十分谨慎。多数国有企业仍然处于积极探索中长期激励机制阶段。



## 三是“双轨制”薪酬缺乏内部公平感。

在部分职业经理人试点企业，经理层薪酬呈现“双轨制”的特点，即职业经理人对标市场上同行业同规模企业高管的薪酬水平，而组织任命的体制内企业领导人员薪酬受到管控，只能享有远低于市场化的薪酬待遇，导致职业经理人薪资待遇明显高于党委和董事会成员。这种既有职业经理人又有非职业经理人的“双轨制”，会出现“一企两制”的薪酬考核体系，进而引发“水土不服”问题。一方面，企业内部的经理层由于不同身份而获得差别薪酬待遇，对比之后容易引发心理不平衡，甚至消极工作。另一方面，新引入来的职业经理人短期之间无法迅速融入团队，而缺乏内部公平感的老员工则会出现消极配合、不作为等现象，这样将严重破坏高层团队协作与经营班子的整体功能，甚至引发工作矛盾与内部分裂，阻碍职业经理人制度的推进。

针对上述问题，合易咨询以山东省省属国有企业薪酬水平和中长期激励模式为基础，通过科学分析，为国企职业经理人制度更好落地提供建议。



# 2

## 数据篇：

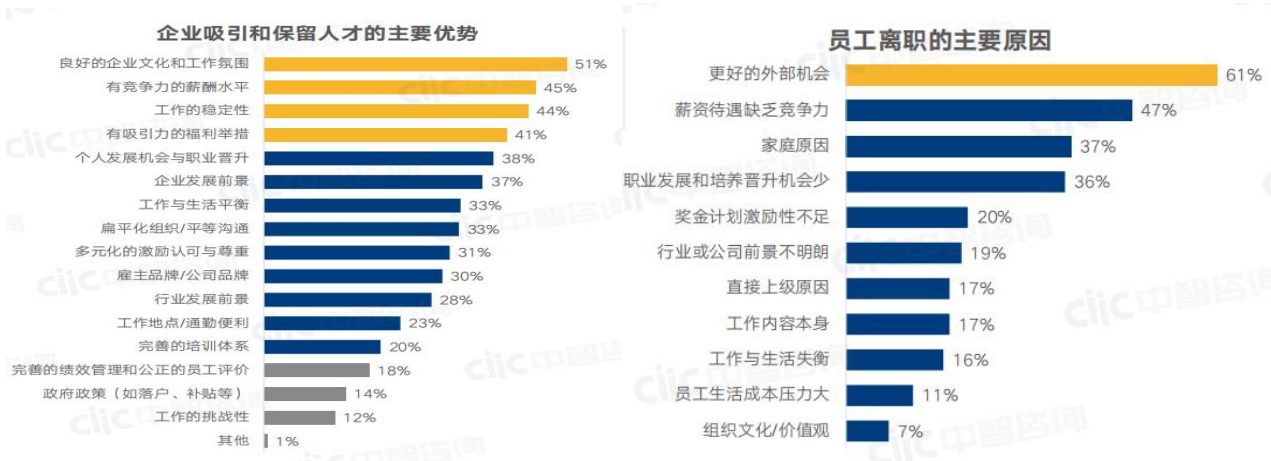
# 山东省省属国有企业职业经理人薪酬水平

根据《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》，国企职业经理人薪酬结构可以包括基本年薪、绩效年薪、任期激励，也可以实施各种方式的中长期激励，具体由董事会和职业经理人协商确定。本章主要研究省属国有企业职业经理人综合年薪水平。

省属国有企业职业经理人年薪由基本年薪、绩效年薪和法定福利构成。其中，基本年薪占年薪总水平的40%，绩效年薪与企业经营效益、个人绩效考核结果相关联，原则上不低于年薪总水平的60%。

根据山东省省属国企职业经理人选聘公告，国有企业按照“业绩与薪酬双对标”原则，根据行业特点、发展战略目标、经营业绩、市场同类可比人员薪酬水平等因素，为职业经理人提供具有市场竞争力的薪酬待遇。然而当前，国有企业招到合适的职业经理人绝非易事，职业经理人退出的情况更是常有发生，国企的薪资待遇缺乏市场竞争力是国有企业难以吸引和留住人才的关键原因。

根据国内某专业调研机构发布的《2022-2023跨年度人力资源市场关键指标调研报告》，更好的外部机会和薪资待遇缺乏竞争力是员工离职的首要原因。同时，有竞争力的薪酬水平和有吸引力的福利举措是企业吸引保留人才的重要优势。

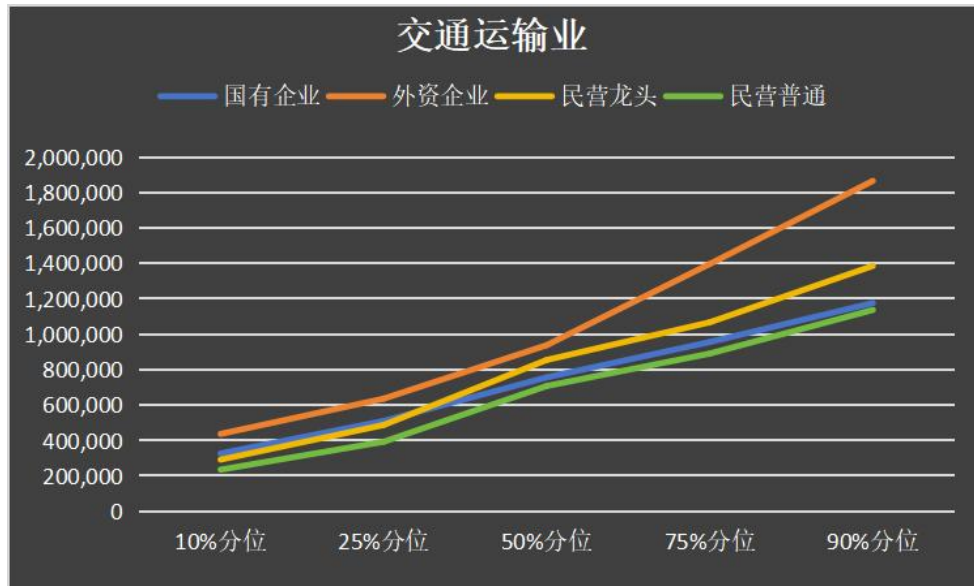


合易咨询根据内外部薪酬调研，整理了近两年山东省省属国有企业职业经理人岗位招聘信息、薪酬区间及部分绩效考核方式。

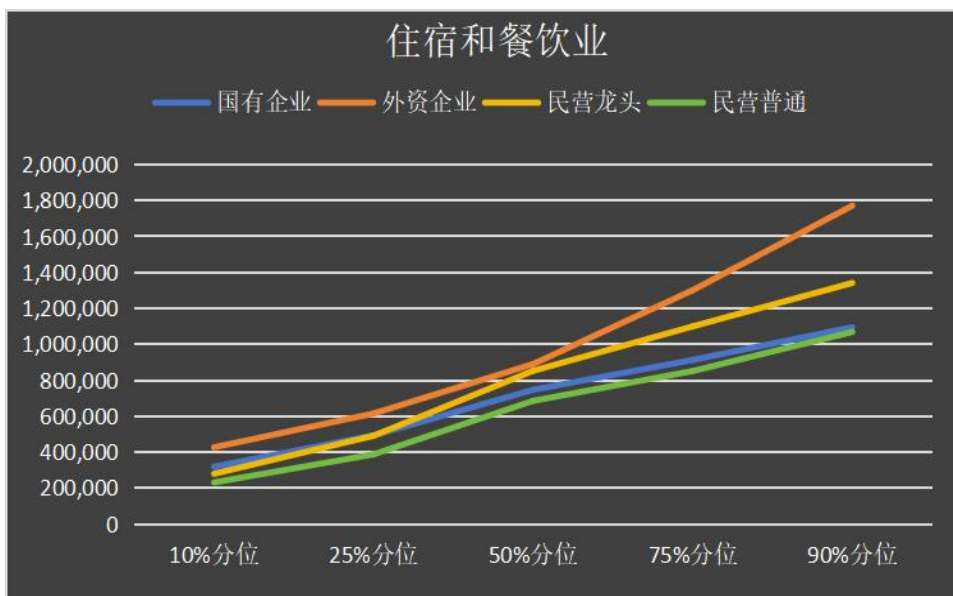
| 单位名称     | 所属行业    | 具体岗位     | 综合年薪       | 绩效考核方式  |
|----------|---------|----------|------------|---|
| SDJTYSJT | 交通运输业   | 总裁、副总裁   | 76-118万（元） | 完成董事会确定的绩效考核目标，净资产收益率要达到6%。   |
| LSJT     | 商务服务业   | 总经理      | 121.9万（元）  | 鲁商集团实施岗位薪酬制，对实行任期制和契约化管理的经理层成员，取消基本年薪，实行100%绩效年薪。   |
| SDRCJT   | 商务服务业   | 二级子公司总经理 | 35-50万（元）  |   |
| SDWLJT   | 住宿餐饮业   | 二级子公司总经理 | 75-110万（元） |   |
| SDGSJT   | 公共设施管理业 | 二级子公司总经理 | 85-110万（元） |   |
| LXJT     | 金融业     | 二级子公司总经理 | 93-145万（元） |   |
| SDZGJT   | 机械制造业   | 总经理      | 200+万（元）   | 集团与职业经理人签订“PPC”（个人绩效考核指标），按照设定的具有挑战性的绩效目标（例如营业收入每年增长不低于15%等），根据达成率发放绩效工资和奖金。每月实发工资达到一定限额，会存入集团期票账户，次年再发放，以控制员工离职率。        |
| ZTZQ     | 金融业     | 副总经理     | 93-200万（元） | 董事会负责根据公司发展战略，确定每位高管人员业绩目标，业绩目标主要挂钩经营管理、公司净利润计划完成率、风控合规和党建责任等。董事会根据高管人员的年度业绩目标完成情况，对高管人员进行年度考核，并根据考核结果确定每位高管人员绩效年薪和职务任免等。 |

根据《2022年度太智联合薪酬智库报告》数据，合易咨询对上述省属国有企业所属行业中不同性质企业的职业经理人薪资水平进行了比对，得出下表。

| 交通运输业 |      |          |          |          |             |             |
|-------|------|----------|----------|----------|-------------|-------------|
| 企业性质  | 岗位   | 10%分位    | 25%分位    | 50%分位    | 75%分位       | 90%分位       |
| 国有企业  | 高级管理 | 326, 170 | 509, 717 | 756, 003 | 955, 569    | 1, 175, 937 |
| 外资企业  | 高级管理 | 436, 336 | 635, 644 | 937, 706 | 1, 396, 525 | 1, 865, 756 |
| 民营龙头  | 高级管理 | 291, 231 | 486, 818 | 854, 225 | 1, 067, 092 | 1, 385, 454 |
| 民营普通  | 高级管理 | 234, 640 | 392, 266 | 707, 186 | 890, 266    | 1, 136, 715 |

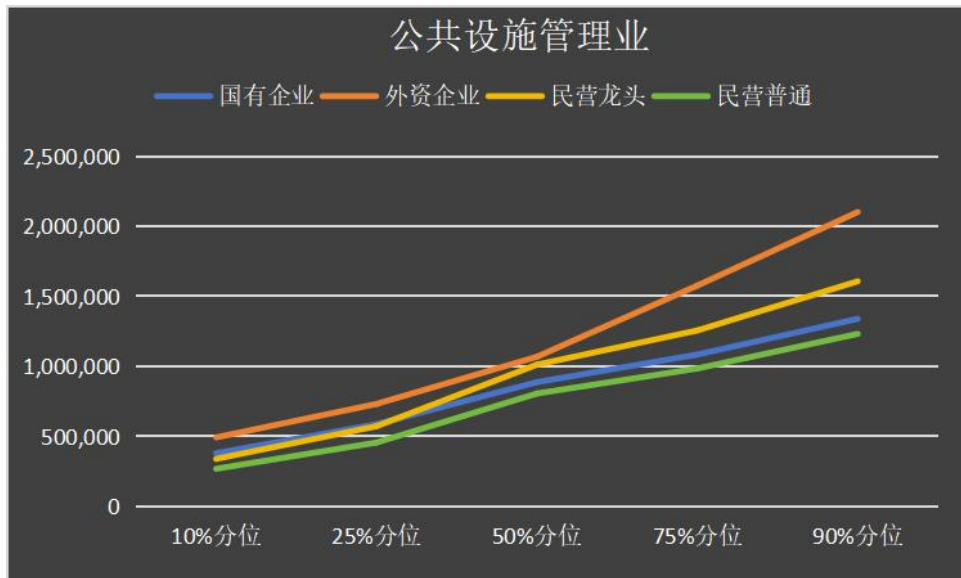


| 住宿和餐饮业 |      |          |          |          |             |             |
|--------|------|----------|----------|----------|-------------|-------------|
| 企业性质   | 岗位   | 10%分位    | 25%分位    | 50%分位    | 75%分位       | 90%分位       |
| 国有企业   | 高级管理 | 318, 830 | 493, 319 | 746, 548 | 912, 836    | 1, 094, 872 |
| 外资企业   | 高级管理 | 426, 679 | 614, 862 | 890, 177 | 1, 300, 602 | 1, 770, 823 |
| 民营龙头   | 高级管理 | 279, 431 | 490, 914 | 852, 352 | 1, 099, 350 | 1, 341, 164 |
| 民营普通   | 高级管理 | 231, 271 | 387, 458 | 685, 373 | 851, 076    | 1, 068, 487 |

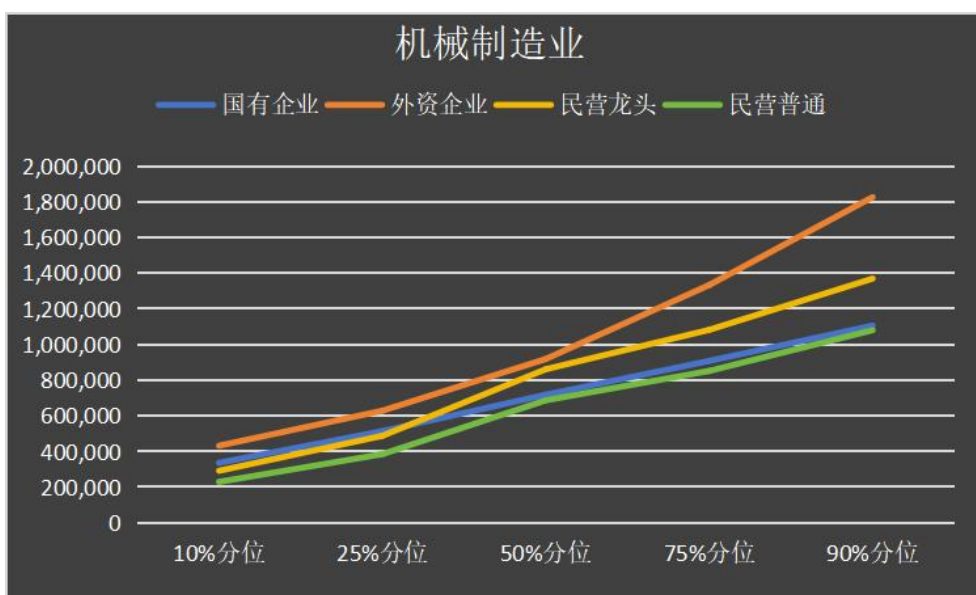




| 公共设施管理业 |      |          |          |             |             |             |
|---------|------|----------|----------|-------------|-------------|-------------|
| 企业性质    | 岗位   | 10%分位    | 25%分位    | 50%分位       | 75%分位       | 90%分位       |
| 国有企业    | 高级管理 | 378, 493 | 585, 468 | 886, 064    | 1, 083, 337 | 1, 338, 635 |
| 外资企业    | 高级管理 | 491, 309 | 730, 385 | 1, 067, 371 | 1, 576, 346 | 2, 101, 767 |
| 民营龙头    | 高级管理 | 337, 620 | 571, 027 | 1, 010, 893 | 1, 255, 548 | 1, 606, 652 |
| 民营普通    | 高级管理 | 266, 806 | 454, 408 | 804, 776    | 983, 625    | 1, 230, 979 |

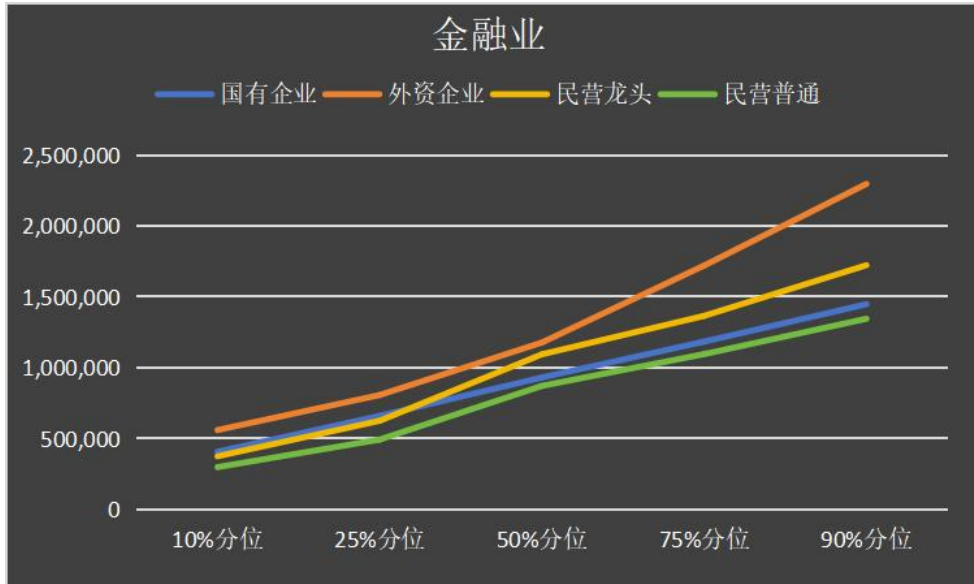


| 机械制造业 |      |          |          |          |             |             |
|-------|------|----------|----------|----------|-------------|-------------|
| 企业性质  | 岗位   | 10%分位    | 25%分位    | 50%分位    | 75%分位       | 90%分位       |
| 国有企业  | 高级管理 | 335, 653 | 513, 388 | 717, 652 | 907, 179    | 1, 105, 483 |
| 外资企业  | 高级管理 | 431, 735 | 628, 006 | 918, 150 | 1, 333, 115 | 1, 826, 173 |
| 民营龙头  | 高级管理 | 290, 904 | 487, 175 | 860, 758 | 1, 081, 700 | 1, 369, 188 |
| 民营普通  | 高级管理 | 228, 802 | 384, 257 | 686, 419 | 851, 179    | 1, 079, 690 |



金融业

| 企业性质 | 岗位   | 10%分位    | 25%分位    | 50%分位       | 75%分位       | 90%分位       |
|------|------|----------|----------|-------------|-------------|-------------|
| 国有企业 | 高级管理 | 405, 623 | 659, 227 | 930, 037    | 1, 183, 142 | 1, 447, 325 |
| 外资企业 | 高级管理 | 558, 754 | 806, 253 | 1, 176, 929 | 1, 720, 660 | 2, 296, 739 |
| 民营龙头 | 高级管理 | 373, 458 | 624, 303 | 1, 093, 626 | 1, 365, 264 | 1, 722, 791 |
| 民营普通 | 高级管理 | 296, 829 | 491, 633 | 870, 685    | 1, 094, 932 | 1, 344, 829 |



通过同行业不同性质企业的高级管理人员薪资水平对比，可以看出绝大多数国有企业市场化聘用的职业经理人薪资水平尚未实现市场化。从企业性质看，国企职业经理人的薪酬水平远低于外资企业职业经理人薪酬水平，同普通民营企业薪酬水平相差无几。从企业行业看，金融行业国企职业经理人薪酬水平较高，而住宿和餐饮行业国企职业经理人薪酬处于较低水平。

随着市场经济的飞速发展，国企传统的薪酬体系及薪酬管理理念越来越难以吸引职业经理人，薪酬方面存在的问题也成为高端人才流失严重和制约企业发展的关键因素。

# 3

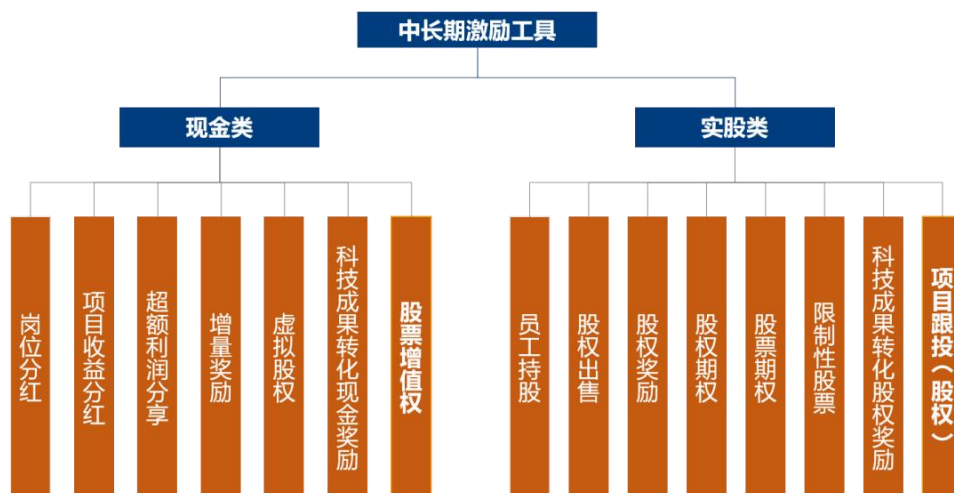
## 政策篇： 国有企业中长期激励模式

职业经理人激励不足，是国有企业难以吸引和留住职业经理人的另一关键因素。年终奖和绩效奖金仍然是大多数国企提供给职业经理人的主要激励方式。

国家出台了一系列国有企业中长期激励的政策，鼓励国有企业通过中长期激励，把员工个人的利益与企业长期利益进行捆绑，吸引和留住核心人才，为企业能够持续良好的发展提供基础，使企业经营管理者与员工能够稳定地在企业中长期工作并着眼于企业的长期效益，以实现企业的长期发展目标。

然而，国有企业对已出台的国企中长期激励政策的反应与应用程度是不尽一样的。其中，不少企业对如何充分灵活、使好用足这些中长期激励政策深感困惑。本章主要通过相关政策研究，梳理出了国有企业两类中长期激励模式、三种不同类型国企混改中长期激励政策，希望可以帮助企业充分解读相关政策、理清不同激励工具的差异。

中长期激励模式主要可分为股权类与现金类，考虑到不同行业、不同岗位的激励导向差异，企业选择不同的激励工具。



企业在选择激励工具前，首先需要了解各类工具的相关政策内容，本报告将重点介绍几个主要工具，从定义、政策依据、适用范围等维度厘清企业的中长期激励的类型及区别，为后续设计提供借鉴意义。

根据《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》，国有企业实施中长期激励主要有三大类：国有控股混合所有制企业员工持股、国有科技型企业分红和股权激励以及国有控股上市公司股权激励。另外，鼓励企业探索超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式，不断完善丰富职业经理人的薪酬结构。

## 国有控股混合所有制企业员工持股

### 定义

员工持股计划（Employee Stock Option Plan,简称“ESOP”）是指通过让员工持有本公司股票、期权、股份份额而使其获得激励的一种长期绩效奖励计划。在实践中，员工持股计划往往是由企业内部员工出资认购本公司的部分股权，并委托员工持股会/员工持股委员会管理运作，员工持股会/员工持股管理委员会代表持股员工进入董事会参与表决和分红。

### 政策依据

- 《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(中发〔2015〕22号)

- 《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》(国发〔2015〕54号)
- 《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(国资发改革(2016)133号)
- 《关于深化混合所有制改革试点若干政策的意见》(发改经体〔2017〕2057号)
- 《国务院国有企业改革领导小组办公室关于支持鼓励“双百企业”进一步加大改革创新力度有关事项的通知》(国资改办〔2019〕302号，以下简称“302号文”)
- 《中央企业混合所有制操作指引》(国资产权〔2019〕653号)



## 适用情形

|        |   |
|--------|---|
| 企业属性   | 国有控股混合所有制企业(已经是或者同步引入非公资本)  |
| 企业分类   | 主业处于充分竞争行业和领域的商业一类企业  |
| 股权结构   | 非公有资本达到一定比例，公司董事会中有非公有资本股东推荐的董事   |
| 治理要求   | 治理结构健全，应建尽建、配齐建强、制度完备   |
| 制度要求   | 三项制度健全落实  |
| 营收要求   | 营业收入和利润90%以上来源于外部市场等  |
| 优先支持对象 | 优先支持人才资本和技术要素贡献占比较高的转制科研院所、高新技术企业、科技服务型企业开展员工持股试点；“混改试点企业”“双百企业”、“科改企业”等。 |

## 关于企业员工入股的规定

**(一) 员工范围。**参与持股人员应为在关键岗位工作并对公司经营业绩和持续发展有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干，且与本公司签订了劳动合同。党中央、国务院和地方党委、政府及其部门、机构任命的国有企业领导人员不得持股。外部董事、监事（含职工代表监事）不参与员工持股。如直系亲属多人在同一企业时，只能一人持股。

**(二) 员工出资。**员工入股应主要以货币出资，并按约定及时足额缴纳。

**(三) 入股价格。**在员工入股前，应按照规定对试点企业进行财务审计和资产评估。员工入股价格不得低于经核准或备案的每股净资产评估值。国有控股上市公司员工入股价格按证券监管有关规定确定。

**(四) 持股比例。**员工持股比例应结合企业规模、行业特点、企业发展阶段等因素确定。员工持股总量原则上不高于公司总股本的30%，单一员工持股比例原则上不高于公司总股本的1%。企业可采取适当方式预留部分股权，用于新引进人才。国有控股上市公司员工持股比例按证券监管有关规定确定。

**(五) 股权结构。**实施员工持股后，应保证国有股东控股地位，且其持股比例不得低于公司总股本的34%。

**(六) 持股方式。**持股员工可以个人名义直接持股，也可通过公司制企业、合伙制企业、资产管理计划等持股平台持有股权。

## 国有科技型企业股权和分红激励

### 定义

**股权激励：**指国有科技型企业以本企业股权为标的，采取股权出售、股权奖励、股权期权等方式，对企业重要技术人员和经营管理人员实施激励的行为。

**分红激励：**指国有科技型企业以科技成果转化收益为标的，采取项目收益分红方式；或者以企业经营收益为标的，采取岗位分红方式，对企业重要技术人员和经营管理人员实施激励的行为。

|        |   |
|--------|---|
| 项目收益分红 | 指企业通过成果转让（许可）、作价投资、自行或合作实施等方式进行职务科技成果转化，以形成的收益为标的，采取项目收益分成方式对激励对象实施激励的行为          |
| 岗位分红   | 指企业实施科技创新和成果产业化，以企业经营收益为标的，按照相应岗位在科技成果产业化中的重要性和贡献，确定激励总额和不同岗位的分红标准，并对激励对象实施激励的行为。 |

### 政策依据

- 《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》（财资 [2016] 4号）
- 《关于做好中央科技型企业股权和分红激励工作的通知》（国资发分配 [2016] 274号）
- 《中央科技型企业实施分红激励工作指引》（国资厅发考分 [2017] 47号）——适用于央企，其他国企可参考执行
- 《关于扩大国有科技型企业股权和分红激励暂行办法实施范围等有关事项的通知》（财资 [2018] 54号）



## 适用情形

| 股权激励      |   |
|-----------|---|
| 基础条件      | (1) 企业成立满3年(含)；<br>(2) 产权明晰、发展战略明确、管理规范、内部治理结构健全并有效运转。  |
| 财务及绩效管理制度 | (1) 建立了规范的内部财务管理制度、年度财务会计报告经过中介机构依法审计；<br>(2) 建立员工绩效考核评价制度、激励方案制定近3年没有因财务、税收等违法违规行为受到行政、刑事处罚。   |
| 法人资格      | 中国境内具有公司法人资格  |
| 企业属性      | 国有控股未上市科技型企业(含全国中小企业股份转让系统挂牌的国有企业、国有控股上市公司所出资的各级未上市科技子企业-2018扩面)  |
| 企业类型及其他条件 | (1) 国家认定的高新技术企业；<br>(2) 转制院所企业及所投资的科技企业；<br>(3) 高等院校和科研院所投资的科技企业；<br>(4) 纳入科技部“全国科技型中小企业信息库”的企业；<br>(5) 国家和省级认定的科技服务机构。<br>对于(2)、(3)、(4)类企业，近3年研发费用占当年企业营业收入均在3%以上，激励方案制定的上一年度企业研发人员占职工总数10%以上。对于(5)类企业，近3年科技服务性收入不低于当年企业营业收入的60%”。 |

| 分红激励      |  |
|-----------|--|
| 基础条件      | 同上。  |
| 财务及绩效管理制度 | 同上。  |
| 企业类型及其他条件 | 同上。  |
| 执行标准      | 企业实施项目收益分红，应当依据《中华人民共和国促进科技成果转化法》，在职务科技成果完成、转化后，按照企业规定或者与重要技术人员约定的方式、数额和时限执行。企业制定相关规定，应当充分听取本企业技术人员的意见，并在本企业公开相关规定。企业未规定，也未与重要技术人员约定的，按照下列标准执行：<br>(1) 将该项职务科技成果转让、许可给他人实施的，从该项科技成果转让净收入或者许可净收入中提取不低于50%的比例；<br>(2) 利用该项职务科技成果作价投资的，从该项科技成果形成的股份或者出资比例中提取不低于50%的比例；<br>(3) 将该项职务科技成果自行实施或者与他人合作实施的，应当在实施转化成功投产后连续3至5年，每年从实施该项科技成果的营业利润中提取不低于5%的比例。 |
| 利润条件      | (1) 近3年税后利润累计形成的净资产增值额应当占企业近3年年初净资产总额的10%以上；<br>(2) 实施激励当年年末分配利润为正数；<br>(3) 各年度净利润增长率高于企业实施岗位分红激励近3年平均增长水平。  |

## 对于制定股权激励方案的规定

**(一) 激励对象。**激励对象为与本企业签订劳动合同的重要技术人员和经营管理人员。

### **(二) 激励标的来源:**

- (1) 向激励对象增发股份。
- (2) 向现有股东回购股份。
- (3) 现有股东依法向激励对象转让其持有的股权。

### **(三) 股权激励的程度:**

- (1) 大型企业的股权激励总额不超过企业总股本的5%。
- (2) 中型企业的股权激励总额不超过企业总股本的10%。
- (3) 小、微型企业的股权激励总额不超过企业总股本的30%。
- (4) 单个激励对象获得的激励股权不得超过企业总股本的3%。
- (5) 企业不能因实施股权激励而改变国有控股地位。

另外，企业用于股权奖励的激励额不超过近3年税后利润累计形成的净资产增值额的15%。企业实施股权奖励，必须与股权出售相结合。单个获得股权奖励的激励对象，必须以不低于1:1的比例购买企业股权，且获得的股权

奖励按激励实施时的评估价值折算，累计不超过300万元。

**(四) 业绩考核指标。**企业应当与激励对象约定股权期权授予和行权的业绩考核目标等条件。具体指标如下:

- (1) 净资产收益率。
- (2) 主营业务收入增长率。
- (3) 现金营运指数等财务指标。
- (4) 不低于企业近3年平均业绩水平及同行业平均业绩水平。

**(五) 股权的流转。**股权激励的激励对象，自取得股权之日起，5年内不得转让、捐赠，特殊情形按以下规定处理:

- (1) 因本人提出离职或者个人原因被解聘、解除劳动合同，取得的股权应当在半年内全部退回企业，其个人出资部分由企业按上一年度审计后净资产计算退还本人。
- (2) 因公调离本企业的，取得的股权应当在半年内全部退回企业，其个人出资部分由企业按照上一年度审计后净资产计算与实际出资成本孰高的原则返还本人。
- (3) 在职激励对象不得以任何理由要求企业收回激励股权。







## 国有控股上市公司股权激励

### 定义

同上。

### 政策依据

- 《国资委关于进一步做好中央企业控股上市公司股权激励工作有关事项的通知》（国资发考分规[2019] 102号）
- 《中央企业控股上市公司实施股权激励工作指引》（国资考分[2020] 178号）
- 《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》（国资分发配[2006] 175号）、《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》（国资分发配[2006] 8号）
- 关于修改《上市公司股权激励管理办法》的规定（证监会令[2018]第148号）
- 《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》（证监会公告[2014] 33号）
- 《山东省人民政府办公厅关于推进省属企业上市公司实施股权激励的意见》（鲁政办字[2018] 225号）
- 《山东省国资委关于进一步完善省属企业控股上市公司股权激励的意见》（鲁国资[2021] 3号）

### 不同股权激励类型的适用情形

| 工具名称     | 定义   | 适用情形   |
|----------|--|--|
| 限制性股票    | 是指上市公司按照股权激励计划规定的条件授予激励对象转让等权利受到限制的本公司股票。激励对象自授予日起享有限制性股票的所有权，但在解除限售前不得转让、用于担保或偿还债务。一般指第一类限制性股票。 | 境内上市公司：<br>A股主板、北交所：<br>第一类限制性股票<br>A股创业板、科创板：<br>第一类、第二类限制性股票 |
| 第一类限制性股票 | 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。  |  |
| 第二类限制性股票 | 符合股权激励计划授予条件的激励对象，在满足相应归属条件后分次获得并登记的本公司股票。   | 境内上市公司<br>境外上市公司   |
| 股票期权     | 是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股票的权利。激励对象有权行使或者放弃这种权利。股票期权不得转让用于担保或偿还债务。                | 境内上市公司<br>境外上市公司   |
| 股票增值权    | 是指公司授予激励对象的一种权利，如果公司股价上升，激励对象可通过行权获得相应数量的股价升值收益，激励对象不用为行权付出现金，行权后获得现金或等值的公司股票。                   | 境内注册、发行中国香港上市外资股的上市公司  |

### 对于制定股权激励方案的规定

**（一）人员范围。**股权激励对象应当聚焦核心骨干人才队伍，应当结合企业高质量发展需要、行业竞争特点、关键岗位职责、绩效考核评价等因素综合确定。中央和国资委管理的中央企业负责人不纳入股权激励对象范围。

**（二）股权激励的方式。**一般为股票期权、股票增值权、限制性股票等方式，也可以结合股票交易市场其他公司实施股权激励的进展情况，探索试行法律、行政法规允许的其他激励方式。

**(三) 股权激励的程度。**采取分期授予方式实施股权激励，充分体现激励的长期效应。每期授予权益数量应当与公司股本规模、激励对象人数以及权益授予价值等因素相匹配。中小市值上市公司及科技创新型上市公司，首次实施股权激励计划授予的权益数量占公司股本总额的比重，最高可以由1%上浮至3%。上市公司两个完整年度内累计授予的权益数量一般在公司总股本的3%以内，公司重大战略转型等特殊需要的可以适当放宽至总股本的5%以内。董事、高级管理人员的权益授予价值，境内外上市公司统一按照不高于授予时薪酬总水平（

含权益授予价值）的40%确定，管理、技术和业务骨干等其他激励对象的权益授予价值，由上市公司董事会合理确定。股权激励对象实际获得的收益，属于投资性收益，不再设置调控上限。

**(四) 行权价格的确定。**股票期权、股票增值权的行权价格按照公平市场价格确定，限制性股票的授予价格按照不低于公平市场价格的50%确定。股票公平市场价格低于每股净资产的，限制性股票授予价格原则上按照不低于公平市场价格的60%确定。

合易咨询建议，企业在评估选择中长期激励工具时，首先应确定企业自身的类型，从而选择适用的政策。在现有政策环境下，遇到有多种政策路径可选择时，建议遵循以下原则选择激励路径：对于国有混合所有制企业，无论是否是科技型企业，尽量选择混改员工持股政策开展实股类激励，以迅速实现企业与员工的利益捆绑，坚定投资者信心；对于国有科技型非上市公司，尽量依托科技成果转化法（国家或地方法规）或财资4号文实施中长期激励，其中重资产企业尽量选择分红激励，轻资产企业可以有多种选择，以最大限度凸显对科技创新的激励；如果是上市公司，限制性股票的优先级应高于股票期权与股票增值权。对于硬性指标都符合，个别软性指标不符合的情形，可以先评估为具备可行性，再通过企业自身改进提升使得方案上报审批时企业完全符合政策规定的条件。

当然，具备可行性并不意味着适用于企业，也不意味着就能顺利落地实施。最终影响企业与激励工具适用性的最关键因素，是企业成长能力和企业盈利能力。基于这两个关键因素，合易咨询梳理了国有企业中长期激励适用性思维导图，帮助企业更高效地找到适合自己的激励方式。



# 4 | 建议篇： 职业经理人制度落地建议

通过对山东省省属国有企业薪酬水平和中长期激励模式的分析可见，推动国企薪酬体制改革，优化企业薪酬结构，探索中长期激励，从而使得国企建立起一套行之有效、具有一定市场竞争力的薪酬激励机制势在必行。合易咨询提出如下建议：

## 一是分类完善工资总额管理方式。

国有企业职业经理人制度主要在充分竞争行业和领域、人力资源市场化程度较高的国有企业中开展。因此，企业可先行先试分类完善工资总额管理方式，对商业类国有企业探索采用工资总额与企业经济绩效相挂钩的改革方式。实行市场匹配型薪酬水平策略，建立企业职工工资增长与企业经济效益增长紧密挂钩的工资总额决定机制，采取备案制和周期工资总额预算管理方式，以出资人间接调控为主，逐步落实企业分配自主权。

## 二是构建差异化的职业经理人薪酬体系，树立“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”的薪酬理念，形成绩效考核与浮动薪酬的联动机制。

合理确定基本年薪、绩效年薪和任期激励收入所占比重，优化国有资产监督管理机构对国企负责人限制的规定，充分调动国企职业经理人的积极性。不同的职业经理人岗位，因市场价值、业绩贡献不同，薪酬水平应该不同；同一岗位的不同职业经理人，因其资历、经验、过往业绩、资源积累等因素不同，薪酬水平也应该不同；同一位职业经理人，约定的业绩目标、管理幅度、经营难度、责任风险不同，薪酬水平还应该不同。



### 三是刚性兑现业绩与薪酬双对标。

强化职业经理人业绩与薪酬双对标结果运用，严肃考核，刚性兑付。例如，明确“行业业绩对标分位值高于行业薪酬对标分位值5-20个分位为合理区间”作为评价规则。对薪酬分位值高于业绩分位值20个分位以上的，总薪酬水平坚决下调；薪酬分位值低于合理区间20个分位以上的，通过浮动薪酬适度上调；未完成业绩合同目标值的，职业经理人奖金为零。每年均有业务单位经理人薪酬上调、下调或奖金零发放处理，确保业绩考核与激励水平相匹配，强化对标考核结果运用，刚性兑付。通过双对标，引导经理人密切关注行业主要竞争者的发展水平与趋势，形成良性竞争机制。



### 四是进一步落地中长期激励方式。

虽然奖金等短期激励机制具有直接、见效快的优点，但这种效果很难长久维持。为确保激励效果的长期作用，应尽可能将员工利益与公司利益联系起来，形成利益共同体。建立市场化的中长期激励机制是激发职业经理人活力的关键。具体来说：（1）积极推动上市公司实施股权激励，引导经理人关注企业长期价值，做强做优做大国有资本。从激励和约束的实际效果出发，主要采用限制性股票作为上市公司的股权激励工具。（2）审慎开展混合所有制企业员工持股，建立收益共享、风险共担的激励约束机制。混改员工持股坚持引入增量、以岗定股、同股同价、同步出资、收益共享、风险共担等原则。（3）进一步探索项目跟投、超额利润分享、虚拟股权等多样化的激励工具。在国有企业和职业经理人之间建立起利益共享、风险共担的长期稳固的发展战略关系，形成职业经理人的向心凝聚力。通过项目跟投，抓住关键岗位人员激发创新活力；通过超额利润分享，提升团队对企业经营贡献能力；通过虚拟股权，增强核心团队凝聚力和战斗力。



# 附录1： 山东省属企业名录

## 省属企业名录

|    |                   |         |
|----|-------------------|---------|
| 1  | 山东省商业集团有限公司       | (鲁商集团)  |
| 2  | 山东钢铁集团有限公司        | (山钢集团)  |
| 3  | 山东黄金集团有限公司        | (山东黄金)  |
| 4  | 华鲁控股集团有限公司        | (华鲁集团)  |
| 5  | 山东省鲁信投资控股集团有限公司   | (鲁信集团)  |
| 6  | 山东航空集团有限公司        | (山东航空)  |
| 7  | 山东能源集团有限公司        | (山东能源)  |
| 8  | 山东高速集团有限公司        | (山东高速)  |
| 9  | 山东省机场管理集团有限公司     | (山东机场)  |
| 10 | 山东省农村信用社联合社       | (省农信社)  |
| 11 | 山东省土地发展集团有限公司     | (山东土地)  |
| 12 | 山东省国有资产投资控股有限公司   | (山东国投)  |
| 13 | 山东发展投资控股集团有限公司    | (山东发展)  |
| 14 | 山东省财金投资集团有限公司     | (山东财金)  |
| 15 | 山东省农业发展信贷担保有限责任公司 | (山东农担)  |
| 16 | 恒丰银行股份有限公司        | (恒丰银行)  |
| 17 | 山东铁路投资控股集团有限公司    | (山东铁投)  |
| 18 | 山东省港口集团有限公司       | (山东港口)  |
| 19 | 山东重工集团有限公司        | (山东重工)  |
| 20 | 中泰证券股份有限公司        | (中泰证券)  |
| 21 | 山东国惠投资控股集团有限公司    | (山东国惠)  |
| 22 | 山东南郊集团有限公司        | (南郊集团)  |
| 23 | 山东省财欣资产运营有限公司     | (山东财欣)  |
| 24 | 山东人才发展集团有限公司      | (山东人才)  |
| 25 | 浪潮集团有限公司          | (浪潮集团)  |
| 26 | 山东省新动能基金管理有限公司    | (新动能基金) |
| 27 | 山东颐养健康产业发展集团有限公司  | (山东健康)  |
| 28 | 山东产权交易集团有限公司      | (山东产权)  |
| 29 | 山东省科创集团有限公司       | (山东科创)  |
| 30 | 山东鲁粮集团有限公司        | (鲁粮集团)  |
| 31 | 水发集团有限公司          | (水发集团)  |
| 32 | 山东种业集团有限公司        | (山东种业)  |
| 33 | 山东海洋集团有限公司        | (山东海洋)  |
| 34 | 泰山财产保险股份有限公司      | (泰山保险)  |
| 35 | 山东文旅集团有限公司        | (山东文旅)  |
| 36 | 山东省水利勘测设计院有限公司    | (山东水设)  |
| 37 | 山东省环保发展集团有限公司     | (山东环保)  |
| 38 | 德华安顾人寿保险有限公司      | (德华安顾)  |

注：其中10、38不是国有企业。

# 附录2： 2021年度山东省省属 国有企业负责人薪酬披露表

山东省商业集团有限公司企业负责人 2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务        | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |  |                | 2022年度<br>应付任期激励收入<br>(4) | 是否在股东<br>单位或其他关联<br>方领取薪酬 |
|-----|-----------|-----------------|---------------------|--|----------------|---------------------------|---------------------------|
|     |           |                 | 应付薪酬<br>(1)         | 社会保险、企业年金、补<br>充医疗保险及住房公积<br>金的单位缴存部分<br>(2) | 其他货币性收入<br>(3) |                           |                           |
| 高洪雷 | 党委书记、董事长  | 2018.06-2022.08 | 75.38               | 12.49  | 0              | 26.74                     | 否                         |
| 郭训成 | 党委副书记、总经理 | 2020.06-2022.08 | 72.58               | 12.49  | 0              | 12.72                     | 否                         |
| 刘守亮 | 党委副书记、董事  | 2016.01-至今      | 60.55               | 12.49  | 0              | 21.89                     | 否                         |
| 李 林 | 党委常委、董事   | 2017.02-至今      | 60.55               | 12.49  | 0              | 21.89                     | 否                         |
| 刘天海 | 党委常委、纪委书记 | 2020.01-至今      | 60.30               | 12.45  | 0.26           | 13.72                     | 否                         |
| 刘德华 | 党委常委、总审计师 | 2020.08-至今      | 59.80               | 12.49  | 0              | 9.51                      | 否                         |

附：按照国家、省有关规定，省属企业负责人任期激励收入在任期考核后按 5:5 分两个年度兑现，第（4）项为 2022 年度兑现的 2019-2021 年度任期激励收入。

山东钢铁集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务        | 任职起止时间                  | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |  |                    | 2022 年度应<br>付任期激励收<br>入 | 是否在股东<br>单位或其他<br>关联方领取<br>薪酬 |
|-----|-----------|-------------------------|----------------------|--|--------------------|-------------------------|-------------------------------|
|     |           |                         | 应付薪酬<br>(1)          | 社会保险、企业年金、补<br>充医疗保险及住房公积<br>金的单位缴存部分<br>(2) | 其他货币性<br>收入<br>(3) |                         |                               |
| 侯 军 | 党委书记、董事长  | 2015 年 11 月-至今          | 86.75                | 13.37  |                    | 30.7                    | 否                             |
| 苏 斌 | 党委副书记、董事  | 2010 年 8 月-2022 年 12 月  | 69.8                 | 13.37  |                    | 24.57                   | 否                             |
| 陈向阳 | 党委常委、董事   | 2009 年 4 月-至今           | 69.2                 | 13.37  |                    | 24.57                   | 否                             |
| 赵文友 | 党委常委、纪委书记 | 2017 年 1 月-至今           | 69.7                 | 13.37  | 0.264              | 24.57                   | 否                             |
| 徐有芳 | 党委常委、董事   | 2016 年 12 月-2021 年 11 月 | 63.32                | 12.24  |                    | 23.88                   | 否                             |
| 罗登武 | 党委常委      | 2016 年 12 月-2022 年 8 月  | 69.4                 | 13.37  |                    | 24.57                   | 否                             |
| 刘秀元 | 党委常委      | 2016 年 12 月-2023 年 2 月  | 69.4                 | 13.37  |                    | 24.57                   | 否                             |
| 王鸿飞 | 党委常委      | 2020 年 8 月-至今           | 69.2                 | 13.37  |                    | 10.92                   | 否                             |

### 华鲁控股集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务                    | 任职起止时间                 | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                   |             | 2022 年度应付任期激励收入 (4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-----------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|
|     |                       |                        | 应付薪酬 (1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分 (2) | 其他货币性收入 (3) |                     |                   |
| 樊军  | 党委书记、董事长              | 2019 年 1 月~至今          | 81.90                | 16.54                             | 0           | 34.54               | 否                 |
| 李伟  | 原党委副书记、董事、总经理         | 2020 年 8 月~2021 年 6 月  | 40.95                | 7.92                              | 0           | 9.87                | 否                 |
| 丁振波 | 原党委副书记、董事             | 2015 年 8 月~2023 年 2 月  | 66.15                | 15.51                             | 0           | 28.53               | 否                 |
| 于力  | 党委委员、副总经理             | 2019 年 5 月~2022 年 8 月  | 65.93                | 15.29                             | 0           | 24.57               | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理、总审计师        | 2022 年 8 月~至今          |                      |                                   |             |                     |                   |
| 刘从德 | 副总经理                  | 2006 年 9 月~2021 年 12 月 | 64.95                | 15.92                             | 0           | 28.19               | 否                 |
|     | 副总经理、安全总监             | 2021 年 12 月~2022 年 6 月 |                      |                                   |             |                     |                   |
|     | 咨询、安全总监               | 2022 年 6 月~至今          |                      |                                   |             |                     |                   |
| 叶树一 | 原党委委员、纪委书记、省监委驻集团监察专员 | 2016 年 1 月~2021 年 7 月  | 37.75                | 8.94                              | 0.15        | 24.49               | 否                 |

### 山东能源集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务            | 任职起止时间                  | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                   |                          | 2022 年度应付任期激励收入 (4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|---------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
|     |               |                         | 应付薪酬 (1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分 (2) | 其他货币性收入 (纪检监察干部办案补贴) (3) |                     |                   |
| 李伟  | 党委书记、董事长      | 2021 年 6 月~2021 年 12 月  | 44.04                | 7.27                              | 0                        | 15.58               | 否                 |
| 李希勇 | 原党委书记、董事长     | 2013 年 7 月~2021 年 4 月   | 29.36                | 4.74                              | 0                        | 27.63               | 否                 |
| 满慎刚 | 原党委副书记、总经理    | 2020 年 8 月~2021 年 6 月   | 44.04                | 5.82                              | 0                        | 25.88               | 否                 |
| 张宝才 | 原党委常委、董事、副总经理 | 2015 年 10 月~2021 年 6 月  | 79.96                | 13.55                             | 0                        | 29.79               | 否                 |
|     | 党委副书记、总经理     | 2021 年 6 月~2021 年 12 月  |                      |                                   |                          |                     |                   |
| 岳宝德 | 党委副书记、董事、工会主席 | 2015 年 10 月~2021 年 12 月 | 71.42                | 13.54                             | 0                        | 28.70               | 否                 |
| 张若祥 | 党委常委、副总经理     | 2018 年 8 月~2021 年 12 月  | 70.64                | 12.59                             | 0                        | 28.32               | 否                 |
| 周鸿  | 党委常委、总审计师     | 2019 年 10 月~2021 年 12 月 | 71.71                | 12.16                             | 0                        | 20.61               | 否                 |
| 刘元朝 | 党委常委、纪委书记     | 2020 年 7 月~2021 年 12 月  | 71.23                | 11.39                             | 0.26                     | 13.33               | 否                 |
| 乐江华 | 党委常委、副总经理     | 2020 年 10 月~2021 年 12 月 | 70.62                | 11.38                             | 0                        | 10.87               | 否                 |
| 刘健  | 党委常委、副总经理     | 2021 年 1 月~2021 年 12 月  | 64.57                | 13.58                             | 0                        | 8.52                | 否                 |
| 顾士胜 | 咨询            | 2014 年 1 月~2021 年 3 月   | 17.26                | 3.41                              | 0                        | 21.09               | 否                 |
| 唐仕泉 | 咨询            | 2016 年 8 月~2021 年 3 月   | 17.31                | 3.35                              | 0.07                     | 21.15               | 否                 |
| 尹明德 | 咨询            | 2019 年 9 月~2021 年 12 月  | 70.08                | 13.58                             | 0                        | 20.95               | 否                 |
| 宿洪涛 | 咨询            | 2015 年 11 月~2021 年 12 月 | 68.04                | 13.43                             | 0                        | 27.65               | 否                 |
| 王川  | 咨询            | 2016 年 1 月~2021 年 3 月   | 17.14                | 3.39                              | 0.07                     | 21.01               | 否                 |

### 山东高速集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务                  | 任职起止时间                  | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                   |             | 2022 年度应付任期激励收入 (4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|---------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|
|     |                     |                         | 应付薪酬 (1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分 (2) | 其他货币性收入 (3) |                     |                   |
| 周勇  | 党委书记、董事长            | 2021 年 01 月-至今          | 88.08                | 19.82                             | 0.00        | 37.76               | 否                 |
|     | 党委副书记、总经理           | 2020 年 07 月-2021 年 01 月 |                      |                                   |             |                     |                   |
| 王其峰 | 党委副书记、董事、总经理        | 2021 年 4 月-至今           | 58.72                | 13.28                             | 0.00        | 8.55                | 否                 |
| 李广进 | 党委副书记、董事            | 2020 年 08 月-至今          | 70.40                | 17.98                             | 0.00        | 13.66               | 否                 |
| 石振源 | 党委委员、副总经理           | 2020 年 07 月-至今          | 70.50                | 17.98                             | 0.00        | 30.22               | 否                 |
| 毕京建 | 党委委员、副总经理、职工董事、工会主席 | 2021 年 06 月-至今          | 70.50                | 17.98                             | 0.00        | 30.22               | 否                 |
|     | 党委委员、职工董事、工会主席、总审计师 | 2020 年 7 月-2021 年 6 月   |                      |                                   |             |                     |                   |
| 刘仁民 | 党委委员、纪委书记           | 2020 年 07 月-至今          | 70.50                | 17.98                             | 0.26        | 30.22               | 否                 |

### 山东高速集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务             | 任职起止时间                  | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                   |             | 2022 年度应付任期激励收入 (4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|----------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|
|     |                |                         | 应付薪酬 (1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分 (2) | 其他货币性收入 (3) |                     |                   |
| 李航  | 党委委员、副总经理、总审计师 | 2021 年 06 月-2022 年 06 月 | 70.46                | 17.98                             | 0.00        | 30.22               | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理      | 2020 年 07 月-2021 年 06 月 |                      |                                   |             |                     |                   |
| 王志斌 | 党委委员、副总经理      | 2020 年 07 月-至今          | 70.46                | 17.98                             | 0.00        | 30.22               | 否                 |
| 房建果 | 党委委员、副总经理      | 2020 年 07 月-至今          | 70.43                | 17.98                             | 0.00        | 27.78               | 否                 |

### 山东省机场管理集团有限公司企业负责人 2021 年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务                            | 任职起止时间                 | 2021 年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                   |             | 2022 年度应付任期激励收入 (4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|
|     |                               |                        | 应付薪酬 (1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分 (2) | 其他货币性收入 (3) |                     |                   |
| 李兴军 | 党委书记、董事长、总经理                  | 2021 年 4 月至今           | 71.29                | 14.26                             |             | 27.0900             | 否                 |
|     | 党委副书记、董事、总经理                  | 2019 年 1 月至 2021 年 4 月 |                      |                                   |             |                     |                   |
| 刘洪斌 | 党委副书记、董事                      | 2020 年 8 月至今           | 57.34                | 15.72                             |             | 10.4250             | 否                 |
| 王光  | 党委委员、工会主席                     | 2013 年 3 月至今           | 57.07                | 15.00                             |             | 22.3200             | 否                 |
| 丁立臣 | 党委委员、纪委书记，省监委驻省机场管理集团有限公司监察专员 | 2020 年 6 月至今           | 57.08                | 12.79                             | 0.2640      | 11.1750             | 否                 |
| 高明君 | 党委委员、副总经理                     | 2021 年 5 月至今           | 33.02                | 8.10                              |             | 4.3450              | 否                 |
| 黄育哲 | 原党委委员、副总经理                    | 2010 年 4 月至 2021 年 2 月 | 9.50                 | 3.72                              |             | 15.9450             | 否                 |



### 山东省土地发展集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务             | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|----------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |                |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 展宝卫 | 党委书记、董事长       | 2019.08-今       | 74.43               | 17.48                            |            | 19.75             | 否                 |
| 陈道江 | 党委副书记、总经理      | 2018.10-2022.03 | 74.43               | 18.13                            |            | 25.39             | 否                 |
| 蒋平华 | 党委副书记、董事       | 2015.08-2022.04 | 59.34               | 16.59                            |            | 20.40             | 否                 |
| 黎京庭 | 党委委员、纪委书记、监察专员 | 2020.01-今       | 59.75               | 16.05                            | 0.26       | 12.95             | 否                 |
| 孙德亭 | 党委委员、职工董事      | 2015.08-2021.05 | 59.35               | 16.57                            |            | 20.40             | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理      | 2021.05-今       |                     |                                  |            |                   |                   |
| 王慎刚 | 党委委员、董事        | 2016.08-2021.05 | 59.75               | 16.57                            |            | 20.20             | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理      | 2021.05-今       |                     |                                  |            |                   |                   |
| 叶建军 | 党委委员、副总经理      | 2021.05-今       | 34.73               | 10.08                            |            | 3.95              | 否                 |

### 山东发展投资控股集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务              | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年应付任期激励收入 | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|---------------|-------------------|
|     |                 |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |               |                   |
| 孟雷  | 党委书记、董事长        | 2015.08-至今      | 74.40               | 16.64                            |            | 27.07         | 否                 |
| 郭晓东 | 党委副书记、总经理       | 2019.02-至今      | 74.40               | 14.21                            |            | 25.46         | 否                 |
| 王智永 | 党委委员、副总经理       | 2015.08-至今      | 59.57               | 15.36                            |            | 21.66         | 否                 |
| 张洪东 | 党委委员、纪委书记、监察专员  | 2021.04-至今      | 39.72               | 8.53                             | 0.18       | 4.91          | 否                 |
| 赵辉  | 党委委员、副总经理       | 2020.11-至今      | 59.22               | 14.73                            |            | 7.79          | 否                 |
| 倪守民 | 原党委副书记、董事       | 2015.08-2022.11 | 59.76               | 15.39                            |            | 21.71         | 否                 |
| 盛红雁 | 原党委委员、纪委书记、监察专员 | 2019.05-2021.04 | 19.76               | 5.18                             | 0.09       | 13.68         | 否                 |
| 李建  | 原党委委员、副总经理      | 2020.11-2022.01 | 59.52               | 12.59                            |            | 7.96          | 否                 |

### 山东重工集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务        | 任职起止时间           | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-----------|------------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |           |                  | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 谭旭光 | 党委书记、董事长  | 2009年6月-2021年12月 | 88.08               | 10.65                            |            | 37.79             | 否                 |
| 王涛  | 党委副书记、董事  | 2016年1月-2021年12月 | 75.75               | 10.65                            |            | 34.01             | 否                 |
| 王勇  | 党委委员、董事   | 2020年8月-2021年12月 | 75.75               | 10.65                            |            | 15.12             | 否                 |
| 李帅  | 党委委员、纪委书记 | 2020年8月-2021年12月 | 66.94               | 9.48                             | 0.264      | 13.44             | 否                 |
| 胡海华 | 党委委员      | 2020年8月-2021年12月 | 75.75               | 10.38                            |            | 15.12             | 否                 |
| 张更生 | 党委委员      | 2020年8月-2021年12月 | 58.13               | 10.65                            |            | 11.76             | 否                 |

注：1. 上表披露薪酬为我公司企业负责人2021年度全部应发税前薪酬，其中应付薪酬（1）由国资委核定；  
2. 其他货币性收入为按国资委《关于发放省属企业纪检监察干部办案补贴的通知》（鲁国资考核字〔2019〕54号）发放的办案补贴。

山东国惠投资控股集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务             | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|----------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |                |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 尹鹏  | 党委书记、董事长       | 2019年9月-至今      | 78.57               | 19.27                            |            | 29.23             | 否                 |
| 胡元桥 | 党委副书记、董事、副总经理  | 2020年8月-至今      | 64.02               | 15.96                            |            | 17.92             | 否                 |
| 杨维超 | 原党委副书记、董事      | 2020年8月-2022年7月 | 61.98               | 15.96                            |            | 12.53             | 否                 |
| 姜国栋 | 原党委委员、副总经理     | 2020年8月-2022年5月 | 63.16               | 15.96                            |            | 12.60             | 否                 |
| 史培亮 | 党委委员、纪委书记、监察专员 | 2020年8月-至今      | 62.73               | 15.96                            | 0.26       | 12.52             | 否                 |
| 王京鹏 | 党委委员、副总经理      | 2016年1月-至今      | 62.39               | 18.41                            |            | 22.32             | 否                 |

山东鲁粮集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位：万元

| 姓名  | 职务        | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-----------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |           |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 孔祥云 | 党委书记、董事长  | 2018.08-至今      | 62.640              | 12.90                            |            | 18.990            | 否                 |
| 张传洪 | 党委副书记、总经理 | 2019.04-至今      | 62.640              | 12.42                            |            | 18.568            | 否                 |
| 姜敏涛 | 党委副书记     | 2017.07-至今      | 50.112              | 11.94                            |            | 15.192            | 否                 |
| 马章瑜 | 党委委员、副总经理 | 2017.07-至今      | 50.425              | 11.94                            |            | 15.287            | 否                 |
| 宋安君 | 党委委员、副总经理 | 2017.07-至今      | 49.799              | 11.94                            |            | 15.097            | 否                 |
| 安中涛 | 党委委员、纪委书记 | 2021.10-2021.12 | 10.440              | 4.16                             | 0.066      | 1.055             | 否                 |
| 林祥  | 党委委员、副总经理 | 2020.03-至今      | 50.237              | 11.70                            |            | 8.884             | 否                 |
| 巩亦诚 | 党委委员、副总经理 | 2020.03-至今      | 49.987              | 11.46                            |            | 8.840             | 否                 |

山东种业集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

浏览次数：35 日期：2023-02-14 来源：本站

单位：万元

| 姓名  | 职务                             | 任职起止时间                        | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |                                |                               | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 段友臣 | 董事长、党委书记<br>党委副书记<br>(主持工作)、董事 | 2021年3月-至今<br>2019年1月-2021年3月 | 60.00               | 8.19                             | 0          | 17.03             | 否                 |
| 刘琦  | 总经理、董事<br>副总经理                 | 2021年5月-至今<br>2018年7月-2021年5月 | 58.03               | 12.14                            | 0          | 18.24             | 否                 |
| 彭利民 | 党委委员、纪委书记                      | 2021年7月-至今                    | 21.09               | 3.90                             | 0.11       | 2.42              | 否                 |
| 马庆军 | 原党委委员、纪委书记                     | 2017年11月-2021年4月              | 16.84               | 4.99                             | 0.088      | 13.53             | 否                 |
| 邱登林 | 党委委员、副总经理                      | 2017年11月-至今                   | 50.24               | 11.81                            | 0          | 17.40             | 否                 |
| 王长强 | 党委委员、副总经理                      | 2021年5月-至今                    | 29.40               | 6.95                             | 0          | 3.38              | 否                 |

## 山东海洋集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

时间: 2023-02-17 浏览: 12

单位: 万元

| 姓名  | 职务                 | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|--------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |                    |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 包剑英 | 党委书记、董事长           | 2010年8月~2022年5月 | 72.44               | 14.72                            | 0.00       | 22.89             | 否                 |
| 刘平  | 党委副书记、工会主席         | 2019年9月~2022年8月 | 58.41               | 13.79                            | 0.00       | 18.43             | 否                 |
| 于冰  | 党委委员、副总经理(主持经理层工作) | 2021年10月~至今     | 9.73                | 1.34                             | 0.00       | 2.05              | 否                 |
| 桑胜寒 | 党委委员、董事、总法律顾问      | 2018年9月~至今      | 58.09               | 13.03                            | 0.00       | 18.31             | 否                 |
| 薛忠勇 | 党委委员、纪委书记          | 2019年9月~2022年3月 | 57.54               | 12.07                            | 0.26       | 13.73             | 否                 |
| 张春权 | 党委委员、总审计师          | 2018年1月~至今      | 57.77               | 12.58                            | 0.00       | 18.20             | 否                 |

## 山东文旅集团有限公司企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位: 万元

| 姓名  | 职务        | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|-----------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |           |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 丁艺  | 党委副书记、总经理 | 2020.08-2021.12 | 62,360              | 9,668                            |            | 8,927             | 否                 |
| 季将  | 党委委员、副总经理 | 2020.09-2021.12 | 51,022              | 9,668                            |            | 7,016             | 否                 |
| 孙超  | 党委委员、副总经理 | 2020.08-2021.12 | 50,392              | 9,668                            |            | 7,101             | 否                 |
| 王振江 | 党委委员、纪委书记 | 2020.08-2021.12 | 50,392              | 9,668                            | 0,264      | 7,101             | 否                 |
| 乔卫东 | 党委委员、副总经理 | 2020.08-2021.12 | 49,762              | 9,668                            |            | 7,169             | 否                 |

注: 1 上表披露薪酬为我公司企业负责人2021年度全部应发税前薪酬,其中应付薪酬(1)和任期激励收入(4)由省国资委核定。  
2. 其他货币性收入(3)为根据《关于发放省属企业纪检监察干部办案补贴的通知》发放的省属企业纪检监察干部办案补贴。

## 山东水设企业负责人2021年度薪酬信息披露表

单位: 万元

| 姓名  | 职务                 | 任职起止时间          | 2021年度从本企业获得的税前报酬情况 |                                  |            | 2022年度应付任期激励收入(4) | 是否在股东单位或其他关联方领取薪酬 |
|-----|--------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
|     |                    |                 | 应付薪酬(1)             | 社会保险、企业年金、补充医疗保险及住房公积金的单位缴存部分(2) | 其他货币性收入(3) |                   |                   |
| 刘绍清 | 党委书记、院长            | 2021.01-2021.03 | 66.19               | 14.61                            | 0          | 6.05              | 否                 |
|     | 党委书记、董事长           | 2021.04-2021.12 |                     |                                  |            |                   |                   |
| 李贵清 | 党委委员、总工程师          | 2021.01-2021.03 | 62.88               | 14.23                            | 0          | 5.75              | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理(主持经理层工作) | 2021.04-2021.09 |                     |                                  |            |                   |                   |
|     | 党委副书记、总经理          | 2021.10-2021.12 |                     |                                  |            |                   |                   |
| 王洪涛 | 党委副书记              | 2021.05-2021.12 | 30.89               | 7.40                             | 0          | 2.82              | 否                 |
| 马庆军 | 党委委员、纪委书记          | 2021.04-2021.12 | 35.30               | 8.47                             | 0.18       | 3.23              | 否                 |
| 尹起亮 | 党委委员、副院长           | 2021.01-2021.03 | 52.95               | 14.23                            | 0          | 4.84              | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理          | 2021.04-2021.12 |                     |                                  |            |                   |                   |
| 曹先玉 | 党委委员、副院长           | 2021.01-2021.03 | 52.95               | 14.23                            | 0          | 4.84              | 否                 |
|     | 党委委员、副总经理          | 2021.04-2021.12 |                     |                                  |            |                   |                   |

# 附录3： 职业经理人制度相关政策

## 我国国有企业职业经理人相关政策汇总

| 时间       | 政策文件  | 相关内容   |
|----------|---|--|
| 2002年6月  | 《2002-2005年全国人才队伍建设规划纲要》                              | 建设一支职业经理人队伍。逐步实行职业资格制度，加紧研究制定资质认证标准和市场准入规则。参照国际惯例，探索建立符合中国企业实际的首席执行官制度。                                    |
| 2010年6月  | 《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》                           | 完善以市场和出资人认可为核心的企业经营管理人才评价体系，积极发展企业经营管理人才评价机构，建立社会化的职业经理人资质评价制度，加强规范化管理。                                    |
| 2013年11月 | 《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》                               | 在推动国有企业完善现代企业制度中要求，健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。 <b>建立职业经理人制度</b> ，更好发挥企业家作用。深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革。    |
| 2015年9月  | 《关于深化国有企业改革的指导意见》                                     | <b>推行职业经理人制度</b> ，实行内部培养和外部引进相结合，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道，董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人，合理增加市场化选聘比例。                    |
| 2020年2月  | 《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》<br>《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》 | 为“双百企业”及其他国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理以及建立职业经理人制度，提供了系统规范的操作指南。  |
| 2020年6月  | 《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》                              | 在健全市场化经营机制方面提出，到2022年国有企业全面推行执行经理层成员任期制和契约化。优先支持充分竞争领域的子企业 <b>按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出原则，加快推行职业经理人制度。</b> |

## 山东出台职业经理人相关政策汇总

| 时间       | 政策文件   | 相关内容  |
|----------|--|---|
| 2020年3月  | <p>《省属企业控股子公司推行经理层成员任期制和契约化管理基本规范(试行)》</p> <p>《省属企业控股子公司推行职业经理人制度基本规范(试行)》</p> | <p>要求在充分竞争领域省属二、三级企业，全面推开经理层成员任期制和契约化管理，加快建立职业经理人制度。2020年，确定604户重要权属企业对经理层成员实行任期制和契约化管理、100户重要权属企业开展职业经理人制度试点。通过契约化管理，使得从“上”的环节打通“下”的通道，不断为企业发展注入新的生机活力。</p>  |
| 2020年5月  | <p>《加快推进省属企业深化三项制度改革专项行动方案落实落地的意见》</p>   | <p>①打通管理人员能上能下通道，催生干事创业动力。构建精简高效的管控体系。减少企业管理层级，严控管理人员数量。建立管理人员能下机制，省属企业建立管理人员末位淘汰制度，对考核结果排名靠后的按2%-5%比例实施淘汰。积极推进市场化选人用人。</p> <p>②深化工资总额决定机制改革。省属企业普遍实行工资总额预算管理，实现工资总额增减与效益升降同向联动，能增能减，工资总额分配向经营业绩好、投入产出效率高的企业倾斜，向关键岗位、核心人才、高层次人才倾斜。将考核结果与收入能增能减紧密挂钩，省属企业各级领导班子成员目标绩效薪酬占比不低于70%，其他人员目标绩效薪酬占比不低于50%。</p> <p>③推进中长期激励工作。23户省属企业推行中长期激励试点，覆盖面从2019年的1.71%提高到8.13%。10户省属企业控股上市公司实施股权激励，占比 28.6%，走在全国前列。</p>   |
| 2020年11月 | <p>《山东省国企改革三年行动实施方案(2020-2022年)》</p>   | <p>①推动中国特色现代企业制度建设实现新突破。到2022年各级国有企业实现董事会应建尽建，集团公司和重要子企业董事会全部设立规范的董事会专门委员会，董事会中外部董事原则上占多数；全面建立董事会向经理层授权管理制度，落实总经理向董事会报告工作制度。</p> <p>②推动健全市场化经营机制，实现新突破。对企业经理成员全面实行任期管理，2022年在各级国有企业控股子公司全面推行。在省属企业开展三项制度改革效能评估试点，全面建立管理、技术、技能等多序列并行岗位管理体系，并实行相匹配的宽带薪酬。出台完善省属企业控股上市公司股权激励的意见，实现应推尽推；出台规范非上市公司中长期激励制度，到2022年覆盖面不低于10%。</p> <p>③推动国有企业党的领导和党的建设实现新突破。修订省属企业党建工作责任制考核办法，把考核结果与领导班子建设、干部选拔任用、领导人员薪酬、评先树优挂钩。出台加强省属企业混合所有制企业党建工作指导意见；建设全省经营管理“雏鹰”人才库，定期选派“雏鹰”人才到全国行业领军企业和全省百强企业挂职实训。</p> |

# 附录4:

## 《山东省省属企业财务总监薪酬管理办法》

### 山东省省属企业财务总监薪酬管理办法

第一条 为进一步规范省属企业财务总监薪酬管理,根据《中华人民共和国公司法》《山东省省属企业财务总监管理办法》等法律法规及制度规定,制定本办法。

第二条 财务总监薪酬由基本年薪、绩效年薪和任期激励收入三部分构成。

第三条 基本年薪是指财务总监的年度基本收入,为上年度省属企业在岗职工平均工资的1.6倍。

第四条 绩效年薪是指与财务总监年度履职考核结果相联系的收入,计算方法如下。

绩效年薪 = (省属企业主要负责人平均绩效年薪×40%+任职企业主要负责人绩效年薪×40%) × 年度履职考核系数。

第五条 年度履职考核系数根据财务总监年度履职考核结果,按以下方法确定。

履职考核结果为“好”时,年度履职考核系数为1;

履职考核结果为“较好”时,年度履职考核系数=0.9+0.1×(年度履职考核得分-履职考核结果“较好”起点分数)/(履职考核结果“好”起点分数-履职考核结果“较好”起点分数),分布区间为0.9(含)至1;

履职考核结果为“一般”时,年度履职考核系数=0.8+0.1×(年度履职考核得分-履职考核结果“一般”起点分数)/(履职考核结果“较好”起点分数-履职考核结果“一般”起点分数),分布区间为0.8(含)至0.9;

履职考核结果为“差”时,年度履职考核系数为0。

第六条 任期激励收入是指与财务总监任期履职考核结果相联系的收入。任期履职考核结果为“差”的,不得领取任期激励收入;任期履职考核结果为“一般”及以上的,按照以下方法确定任期激励收入。

任期激励收入 = (财务总监任期内平均年薪总水平×70%+财务总监本人任期内年薪总水平×30%) × 30% × 任期履职考核系数。

第七条 任期履职考核系数根据财务总监任期履职考核结果确定，计算方法如下。

任期履职考核系数=（任期履职考核得分-任期履职考核结果“一般”起点分数）/（100-任期履职考核结果“一般”起点分数）

第八条 省国资委核定财务总监的薪酬。财务总监薪酬水平原则上不高于任职企业主要负责人薪酬水平。财务总监薪酬在省国有资本经营预算中列支。

第九条 省国资委委托有关企业（以下简称受委托企业）负责财务总监薪酬发放、办理社会保险、企业年金缴存及退（病）休等相关事项。

第十条 基本年薪由省国资委每年核定一次，按月支付。核定前暂按上年度基本年薪标准发放，核定后再进行清算，多退少补。

第十一条 绩效年薪核定前，暂按一定数额每月预发放。省国资委核定后，再进行清算，多退少补。

第十二条 任期激励收入实行延期支付，按5：5的比例在下一任期前两个年度兑现。

第十三条 财务总监按照国家 and 省有关规定参加基本养老保险、基本医疗保险等社会保险。

第十四条 财务总监按照受委托企业职工缴存比例缴存住房公积金，最高不得超过12%，缴存基数不得高于受委托企业所在设区市统计部门公布的上一年度职工月平均工资的3倍。

第十五条 受委托企业为财务总监建立企业年金，具体缴存比例等按照省国资委审定的年金方案执行。

第十六条 财务总监公务交通补贴由任职企业参照本企业副职负责人标准发放，通信费用由任职企业参照本企业负责人标准执行。

第十七条 财务总监由任职企业提供必要的办公条件。差旅等其他业务支出，由任职企业参照本企业副职负责人标准执行。

第十八条 财务总监基本年薪、绩效年薪、任期激励收入及货币化补贴均为税前收入，由受委托企业或任职企业代扣代缴个人所得税。

第十九条 财务总监除按照省国资委的规定领取薪酬及享受福利保障以外，不得在任职企业获得任何形式的其他收入或者福利。

第二十条 财务总监违反国家法律法规及省国资委有关制度，应当追究责任的，依据相关规定扣减薪酬。

第二十一条 本办法由省国资委负责解释。

第二十二条 本办法自2020年1月1日起执行。《山东省省管企业财务总监薪酬管理办法》（鲁国资考核〔2016〕3号）同时废止。

# 关于我们

自成立伊始，历经了四分之一世纪的发展历程，作为国内人力资源管理咨询领域的先行者，合易咨询始终定位在以人力资源管理咨询为核心及紧密关联的业务领域，秉承专业、专注的企业作风，致力于成为优秀企业成长、业绩改善的助推器。

1997  
1997年创立，中国本土最早成立的人力资源管理咨询公司

5  
5家公司，北京 上海 济南 南京 威海  
五家公司，服务区域涵盖全国

20  
深耕管理咨询20余年，专注于人力资源管理咨询及紧密关联的业务领域

100  
100位专家顾问，企业管理层出身，咨询经验丰富

1000  
1000家客户丰富的行业研究、管理诊断及问题解决数据库

ASTP

山东省管理咨询协会“会长单位”

中企战略专委会成员

山东省管理咨询行业服务标准主起草

山东省管理咨询机构信用等级评价标准主起草

山东省中小企业示范服务平台

合易职业培训好评奖牌

山东省管理咨询协会“优秀服务机构”“十佳机构”

公司联合创始人张帆先生受到胡锦涛主席亲切接见

山东省管理咨询“优秀案例”

山东省企业管理创新优秀成果







## 专职合易咨询服务团队

公司概况

主营服务

核心优势



- 入职时间10年以上占比超50%
- 50%以上人员具备企业中高层管理背景
- 硕士、MBA学历占比超60%
- 工科、理学、经济学多学科兼具
- 90%以上人员具备CMC、MC及其他资格证书
- 70%以上人员入选国家级、省级、市级中小企业服务专家库

## 联系我们



基于客户资源条件的咨询方案落地专家

电话：400-999-7317,0531-88803161

邮箱：hy@heyehrm.com

- 北京合易：北京市朝阳区凯泰大厦3层
- 上海合易：上海崇明开发区创新孵化楼6层
- 南京合易：南京市江宁开发区将军大道20号中惠大厦6栋9层
- 济南合易：济南市经十路577号万科金域中心A座15层
- 威海合易：威海市环翠区国际人力资源产业园3楼

