

*****有限公司 201* - 202*全员中长期激励计划

(咨询方案稿)

一、激励目标

公司的发展离不开全体员工的共同努力。通过实施本计划，期望促进并达成如下目标：

(一) 公司战略发展目标。促进公司长期稳定健康发展，成为一家受员工拥护、受客户欢迎的公司。具体在业绩方面，要有好的表现；在产品技术、客户支持服务等核心竞争力的形成方面，也要有好的表现。

(二) 核心人员的发展目标。促进公司核心人员的稳定、成长和成功。核心人员的实际贡献和能力提升对公司来说有着重要的意义，公司的发展离不开核心人员的开拓性和创造性工作，离不开他们的辛勤努力和多做贡献，公司承诺对曾做出和正在做出重要贡献的核心人员在正常薪酬体系外，增加中长期激励。

(三) 非核心人员的发展目标。公司将促进除核心人员之外的其他人员的稳定、发展、能力提升和同样获得事业回报。公司赞赏他们在本职工作岗位上所曾做出和正在继续做出的扎实贡献，这也是公司发展所不可缺少的重要环节。公司鼓励他们不断追求并实现个人事业上的更大成就，承诺对他们曾做出和正在做出的成绩给予正常薪酬体系外的专项短期和中长期激励，并为达到规定业绩条件或排名的优秀员工，采取一定方式将他们纳入到与核心人员相同的中长期激励体系。

二、激励计划分类及内容

(一) 核心人员的动态股权中长期激励计划

本计划适用的激励对象是经董事会遴选的公司首批核心人员及今后于事业发展成熟时陆续遴选补增的核心人员、符合条件的优秀员工。核心人员在核心身份确认后即可参与本计划；符合条件的优秀员工要在前述核心人员的股份动态调整时方可参与（该内容放在非核心人员的激励计划（二）中阐述）。

股份作为一种资源，是按照被激励对象所拥有的各种人力资本的价值因素加以分配的。单一的价值因素包括：岗位价值、技能价值、个人特质价值、工龄价值、特殊关系价值、累计绩效价值、当期绩效价值、特殊绩效价值等。一般来说，考虑的价值因素多，并予以合理的侧重，实施效果就更好些。包括：有利于实现公司战略上的多重目标，平衡不同类员工之间的利益分配，也有利于个人的能力和绩效的全面发展，并同时有利于促进员工之间的团结和谐。如果分配时依据的价值因素只有一种，称之为单因素分配法；有两种及以上的因素并列计算，称之为多因素分配法；有两种及以上的因素被考虑，且其中有一种因素和其他一种及以上因素经量化后合并成为一种新因素，再和其他因素并列计算，称之为混合因素分配法。上述方法可以适用于各种资源的分配。结合实际，本公司将选择上述一种或几种分配方法进行激励制度设计。

实施步骤：

1、计算初始虚拟股份

初始虚拟股份 = [(本岗位全年总工资标准 ÷ 虚拟股份的每股面值) × 股份放大倍数] × (1 + 历史平均绩效系数) / 2。

上式中：虚拟股份的每股面值 = 1 元/股；股份放大倍数 = 5 倍；历史平均绩效系数是取核心人员在本公司工作以来各年绩效系数的算术平均值（绩效系数的计算示例见附件）；岗位股计算单位：万股。

2、购买初始虚拟股份

(1) 虚拟股份购买价格的计算公式。虚拟股份每股价格 = 公司当期拟筹集的虚拟股份资金总额 / 所

有核心人员经计算可购买的虚拟股份的总和。员工所缴认股款须来源于本人及其家庭的可支配收入。

(2) 虚拟股份持有收益的计算。核心人员持有虚拟股份不仅可以在公司发展的适宜时期按一定标准和方法转化为实股，而且也可以在持有虚拟股份的同时，获得虚拟股息。

虚拟股息率 = 国内银行同年 3 年期贷款利率 × 3 倍 ($N \leq 4$)。

上式中，假定企业发行用于购买实股用途的虚拟股份的准备期（考核观察期）的时限为 3 年。

(3) 虚拟股份的购买流程及证明文件。购买虚拟股份，须首先正式颁布实施虚拟股份激励的公司管理制度，按制度规定方法具有虚股购股资格的员工需要签订虚拟股份入股协议，然后在缴纳款项后可获得公司提供的虚股出资款收据，及“核心人员虚拟股权证”（载明本人所购买的初始虚拟股权的股数和时间、公司发行的初始虚拟股份总额和时间、本人所持有的虚股数占所有核心人员所持虚股总数的比例、每股购买价格、股息率）。证明文件：一是虚股股东卡；二是虚股股东电子账户，包括户名、账号和初始密码，可随时登录公司内部管理信息系统的专项子系统中查看个人的初始股数及比例、当期股数及比例、各期公司虚拟股份的总额及个人所持虚拟股份的增减变化数额及比例等动态信息。

3、初始虚拟股份的动态调整

(1) 设计目标

公司将核心人员所持有的虚拟股份实行动态调整，其目的只是为将来条件成熟把虚股兑换成实股时的计算之用，以改善固定化持股带来激励不足的弊端，增强股权激励方式的实际效果。动态调整时核心人员所持有的虚拟股份无论是数量还是比例都可能变动，但这并不影响个人所持有的虚拟股份的实际数量和比例，均以个人所持“核心人员虚拟股权证”实物卡和电子帐户中记录的初始股份情况为准。

(2) 核心人员当年的绩效股计算公式

个人当期绩效股 = 个人所持有的期初虚股 N_1 × 个人当期绩效系数 K 。

(3) 公司当年发行的虚股总额计算公式

当年发行的贡献股总额有两种计算方法：一是匀速法；二是加速法。

①匀速法。贡献股发行额 = 公司初始虚股总额 N_0 × $1 / \text{期数 } n$ × 经济增加值变动调整系数 f 。

②加速法。贡献股发行额 = 每年年初的公司虚股总额 N_1 × $1 / \text{期数 } n$ × 经济增加值变动调整系数 f 。

经济增加值变动调整系数 = 当期经济增加值 / 基期经济增加值

注：上述的基期应该合理选定，基期经济增加值应为合理值，否则可能使计算结果产生极大偏差。

经济增加值 = 净利润 + (调增项目 - 调减项目) × 折扣率 = 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项 - 非经常性收益调整项 × 50%) × (1 - 25%)。

注：上述利润调整项目的取舍、计算由财务部门具体组织实施，调整结果报董事会核准。

(4) 虚拟股份比例的增减变化规律

①若当期绩效股比例 > 期初虚股比例，则将当期贡献股转增期初虚股后，会使其转增后比例上升；②若当期绩效股比例 < 期初虚股比例，则将当期贡献股转增期初虚股后，会使其转增后比例下降；③若当期绩效股比例 = 期初虚股比例，则将当期贡献股转增期初虚股后，其转增后新比例与转增前相比保持不变。

(5) 虚股动态调整（转实股用）计算表。虚转实考核过渡期 3 年。混合价值因素（岗位价值 + 历史绩效价值 + 新方案实施后累积绩效价值，用期初虚股量化）和当期价值因素（用绩效股量化）的权重均 50%。

获得实股前的虚股动态调整期 第 1 期 (共 3 期):

表 1 *****有限公司 2013 年度核心人员虚股动态调整 (转实股用) 计算表

姓名	第 1 期期初虚股 (岗位价值+历史绩效价值)			分配率 计算结果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配率 计算结果 B	动态分 配率 A+B	当年发 行的虚 股总额	贡献股 计算结果 N ₂	第 1 期期末虚股	
	数量 N ₀	比例 R ₁	权重 1-r		数量 N ₀ ×K	比例 R ₂	权重 r					数量 N ₀ +N ₂	比例 R ₃
甲	60 万股	50%	50%	25%	60 万股×0.95	47.5%	50%	23.75%	48.75%	120	19.5 万股	79.5 万股	49.69%
乙	30 万股	25%		12.5%	30 万股×1.0	25%		12.5%	25%	万股×	10 万股	40 万股	25%
丙	30 万股	25%		12.5%	30 万股×1.1	27.5%		13.75%	26.25%	1/3×1	10.5 万股	40.5 万股	25.31%
合计	120 万股	100%	50%	50%	120 万股	100%	50%	100%	100%	40 万股	40 万股	160 万股	100%

获得实股前的虚股动态调整期 第 2 期 (共 3 期):

表 2 *****有限公司 2014 年度核心人员虚股动态调整 (转实股用) 计算表

姓名	第 2 期期初虚股 (岗位价值+历史绩效价值+ 新方案实施后累积绩效价值)			分配率计 算结果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配率计 算结果 B	动态分配 率 A+B	当年 发行 虚股 总额	贡献股 计算结 果 N ₂ (万股)	第 2 期期末虚股	
	数量 N ₁	比例 R ₁	权重 1-r		数量 N ₁ ×K	比例 R ₂	权重 r					数量 N ₁ +N ₂	比例 R ₃
甲	79.5 万股	49.69%	50%	24.845%	79.5×1.0	41.406%	50%	20.703%	45.548%	120 万	18.2192	97.7192	48.8596%
乙	40 万股	25%		12.5%	40×1.2	25%		12.5%	25%	股×	10	50	25%
丙	40.5 万股	25.31%		12.655%	40.5×1.5926	33.5939%		16.79695%	29.45195%	1/3×1	11.7808	52.2808	26.1404%
合计	160 万股	100%	50%	50%	192	100%	50%	50%	100%	40 万股	40	200	100%

获得实股前的虚股动态调整期 第 3 期 (共 3 期):

表 3 ***有限公司 2015 年度核心人员虚股动态调整 (转实股用) 计算表**

姓名	第 3 期期初虚股 (岗位价值+历史绩效价值+ 新方案实施后累积绩效价值)			分配率 计算结 果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配 率计 算结 果 B	动态 分配 率 A+B	当年 发行 虚股 总额 $\Sigma N_0 \times \frac{1}{3} \times f$	贡献股 计算结 果 N ₂ (万股)	第 3 期期末虚股	
	数量 N ₁	比例 R ₁	分配 权重 1-r		数量 N ₁ × K	比例 R ₂	分配 权重 r					数量 N ₁ +N ₂	比例 R ₃
甲	97.7192 万股	48.8596 %	50%	24.4298 %	97.7192 × 1.15	42.7033 %	50%	21.35 165%	45.781 45%	120 万股 × $\frac{1}{3} \times$ 1.25	22.8907 25	120.6099 25	48.243 97%
乙	50 万股	25%		12.5%	50 × 1.31578799999	25%		12.5%	25%		12.5	62.5	25%
丙	52.2808 万股	26.1404 %		13.0702 %	52.2808 × 1.62566601888	32.2967 %		16.14 835%	29.218 55%		14.6092 75	66.8900 75	26.756 03%
合计	200 万股	100%	50%	50%	263.157599999	100%	50%	50%	100%	50 万股	50 万股	250 万股	100%

(6) 当期价值因素（用绩效股量化）在分配中所占权重的设置方法

①绝对保守型。绝不允许期初股权的比例发生动态变化，相应地把绩效股权重设为 0。

②极度保守型。仅允许期初股权的比例发生极小变化，相应地把绩效股权重设为 10%左右。

③高度保守型。仅允许期初股权的比例发生微小变化，相应地把绩效股权重设为 20%左右。

④中度保守型。仅允许期初股权的比例发生细小变化，相应地把绩效股权重设为 30%左右。

⑤低度保守型。仅允许期初股权的比例发生较小变化，相应地把绩效股权重设为 40%左右。

⑥**中庸型**。允许期初股权的比例发生既不算大也不算小的适度变化，并按照中国式的中庸思维逻辑，选择不偏向任何一种极端或倾向极端的思路方法，故相应取权重为保守倾向与激进倾向两个极端的中间值。相应地把绩效股的权重设为 50%。

⑦低度激进型。能允许或期望期初股权的比例发生较大变化，相应把绩效股权重设为 60%左右。

⑧中度激进型。能允许或期望期初股权的比例发生很大变化，相应把绩效股权重设为 70%左右。

⑨高度激进型。能允许或期望期初股权的比例发生重大变化，相应把绩效股权重设为 80%左右。

⑩极度激进型。能允许或期望期初股权的比例发生巨大变化，相应把绩效股权重设为 90%左右。

⑪绝对激进型。绝不允许股权比例有任何程度的稳定性，相应地把绩效股权重设为 100%。

4、虚股转实股

(1) 确定实股的购买比例

当虚股转实股的考核过渡期届满，董事会研究决定实施实股激励计划，则根据核心人员所持有的按兑换实股用途进行动态调整后的虚拟股份的比例，计算其可购买的实股比例及数额。

计算公式：①新股增发量 = 现有实股股东所持有的实股总额 \times 新股增发比例；②允许购买的实股比例 = 现在所持有的虚股比例；③允许购买的实股数量 = 新股增发量 \times 允许购买实股比例。

(2) 确定实股的购买价格。 实股购买价 = 购买时的每股净资产 \times 规定折扣率 75 %。

(3) 确定虚股原有功能是保或是调

购买实股时，持有可转实虚股的核心人员可按购买虚股时的原始出价，抵扣其购买实股出资，其所持虚股的经济收益权随之丧失，但其作为促使股权结构发生动态调整变化的手段的功能保持不变；也可选择继续保留虚股的经济收益权，即仍然可按 国内银行 1 年期贷款利率 的 4 倍标准计算的虚股股息率，获得虚股股息（注：4 倍为目前中央银行许可的民间借贷利率最大值）。

(4) 签订限制性实股购买协议

购买时，购买者与公司应同时签订一份限制性实股股权转让购买协议，协议中要明确所购买的实股并非纯静态股份，而是要采取一定的科学合理方法使其在规定的动态调整期限内定期进行动态调整（实股转让时获得方须支付合理对价，并非以无偿方式取得），以便使股权资源得到及时的更好的配置，使更优秀的核心人员和更多的优秀后补人员能够有机会通过努力得到更恰当的股权激励，从而保证公司的长期稳定可持续发展。

(5) 款项交割，收据开具，依法及时办理工商注册信息（资本总额、股东人数及身份信息、出资比例等）的变更，并在公司内部公开上述信息。

5、实股购买后的虚股动态调整。 购买实股后，核心人员所持有的按兑换实股用途进行动态调整的虚拟股份不变，以其为期初余额，在规定的每隔 3 年实施 1 次的实股定期调整的考核过渡期内，再次按新的实股定期动态调整的用途进行虚拟股份的动态调整。具体见表 4 至表 6。

获得实股后的虚股动态调整期 第 1 期 (共 3 期):

表 4 ***有限公司 2016 年度核心人员虚股动态调整 (调实股用) 计算表**

姓名	第 1 期期初虚股 (岗位价值)			分配 率计 算结 果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配 率计 算结 果 B	动态分 配率 A+B	当年发 行的虚 股总额 $\Sigma N_0 \times$ $\frac{35}{100} \% \times f$	贡献股 计算结 果 N_2 (万股)	第 1 期期末虚股	
	数量 N_0	比例 R_1	分配 权重 $1-r$		数量 $N_0 \times K$	比例 R_2	分配 权重 r					数量 N_0+N_2	比例 R_3
甲	48 万股	48%	40%	19.2%	48 万股 $\times 0.8$	38.4%	60%	23.04 %	42.24%	100 万股 $\times 35\%$ $\times 1.1 =$ 38.5 万 股	16.2624 万股	64.2624 万股	46.4%
乙	25 万股	25%		10%	25 万股 $\times 1.0$	25%		15%	25%		9.625 万股	34.625 万股	25%
丙	27 万股	27%		10.8%	27 万股 $\times 1.356$	36.6%		21.96 %	32.76%		12.6126 万股	39.6126 万股	28.6%
合计	100 万股	100%	40%	40%	100 万股	100%	60%	60%	100%	38.5 万股	38.5 万股	138.5 万股	100%

获得实股后的虚股动态调整期 第 2 期 (共 3 期):

表 5 ***有限公司 2017 年度核心人员虚股动态调整 (调实股用) 计算表**

姓名	第 2 期期初虚股 (岗位价值+累积绩效价值)			分配 率计 算结 果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配 率计 算结 果 B	动态分 配率 A+B	当年发 行的虚 股总额 $\Sigma N_1 \times$ $\frac{35}{100} \times f$	贡献股 计算结 果 N_2 (万股)	第 2 期期末虚股	
	数量 N_1	比例 R_1	分配 权重 $1-r$		数量 $N_1 \times K$	比例 R_2	分配 权重 r					数量 N_1+N_2	比例 R_3
甲	64.2624 万股	46.4%	40%	18.56 %	64.2624 万股 \times 1.0	38.67%	60%	23.202 %	41.762 %	138.5 万 股 \times $35\% \times$ $1.2 =$ 58.17 万 股	24.2929 6 万股	88.55536 万股	45.03%
乙	34.625 万股	25%		10%	34.625 万股 \times 1.2	25%		15%	25%		14.5425 万股	49.1675 万股	25%
丙	39.6126 万股	28.6%		11.44 %	39.6126 万股 \times 1.52445	36.33%		21.798 %	33.238 %		19.3345 4 万股	58.94714 万股	29.97%
合计	138.5 万股	100%	40%	40%	166.2 万股	100%	60%	60%	100%	58.17 万股	58.17 万股	196.67 万股	100%

获得实股后的虚股动态调整期 第 3 期 (共 3 期):

表 6 *****有限公司 2018 年度核心人员虚股动态调整（调实股用） 计算表

姓名	第 3 期期初虚股 (岗位价值+累积绩效价值)			分配 率计 算结 果 A	当期绩效股 (当期绩效价值)			分配 率计 算结 果 B	动态分 配率 A+B	当年发 行的虚 股总额 $\Sigma N_1 \times \frac{35}{100} \times f$	贡献股 计算结 果 N_2 (万股)	第 3 期期末虚股	
	数量 N_1	比例 R_1	分配 权重 $1-r$		数量 $N_1 \times K$	比例 R_2	分配 权重 r					数量 N_1+N_2	比例 R_3
甲	88.55536 万股	45.03%	40%	18.012 %	88.55536 万股 $\times 1.0$	22.5137 %	60%	13.508 22%	31.5202 2%	196.67 万股 \times 35% \times 2.26 =	49.0347 36 万股	137.5900 96 万股	39.061 9%
乙	49.1675 万股	25%		10%	49.1675 万股 $\times 2.0$	25%		15%	25%	155.565 97 万股	38.8914 925 万股	88.05899 25 万股	25%
丙	58.94714 万股	29.97%		11.988 %	58.94714 万股 $\times 3.50228$	52.4863 %		31.491 78%	43.4797 8%		67.6397 415 万股	126.5868 815 万股	35.938 1%
合计	196.67 万股	100%	40%	40%	393.34 万股	100%	60%	60%	100%	155.565 97 万股	155.565 97 万股	352.2359 7 万股	100%

6、虚股调实股

根据公司与持有实股的员工股东当初签订的限制性实股购买协议，在设定的实股定期动态调整期届满之时，对每人所持有的实股比例进行动态调整。

(1) **可调实股的比例设置。**按照公司与购买实股的员工签订的限制性实股购买协议约定，持实股的员工股东的实股股份中，100 %的比例可实施动态管理，另0 %的比例不参与。

(2) **虚调实的方法。**设本轮动态调整期的期末虚股比例为 g_2 ，期初虚股比例 g_1 ，则：

①如果 $g_2 < g_1$ ，则调减。计算公式为：实股核减比例 = (期初实股比例 \times 动态调整率 k_1) \times (期末虚股比例 g_2 / 期初虚股比例 $g_1 - 1$) \times 折扣率 k_2 。其中， $0 < k_1, k_2 \leq 1$ 。

②如果 $g_2 > g_1$ ，则调增。计算公式为：实股核增比例 = [符合条件者的 $g_2^* / \sum g_2^* \times r_1 +$ 符合条件者的 $g_2^* - g_1^* / \sum (g_2^* - g_1^*) \times r_2$] \times |本期核减实股比例总和|。其中， $r_1 + r_2 = 100\%$ 。

(3) **虚调实计算表。**见表 7（适用于对核心与非核心人员在虚股管理上区分开来，分别调整）。

(4) **采取动态股权激励模型进行实股动态化管理的优点分析。**①**优化股权资源配置。**常见的股权和期权激励如一潭死水，实施后外部优秀人才不愿意加盟，未被纳入激励范围的内部员工也无积极性。若现有被激励对象的实力不够或积极性不能持续，必影响蛋糕做大，股权、期权也沦为“鸡肋”。而实施动态股权激励，新生力量能够进入，通过自身贡献实现股份不断累增，更早持股者虽则份额可能下降，但因蛋糕做大，不仅其收入可有稳定保证和不断增长，其所持股权也能保值增值。故为多赢。②**具有真正的长期激励效果。**常见的股权激励方式虽也关乎被激励者的长期利益，理论上应对其工作积极性保持也有长期激励效果，但因为没有进一步的约束机制和激励机制，往往导致“搭便车效应”，而不能起到真正的激励效果。③**相比“岗位股+累积绩效股”的动态人力资本股设置方式，更和谐、更全面、更灵活。**实股动态股权激励也可用绩效股转增期初人力资本股，一样使其比例发生动态变化，但绩效股计算只源于单一报酬因素，在统筹各方和各种利益需要上的平衡性差，这意味着该方法不仅在利益关系处理上无和谐效果，在考量不同种利益需要和贡献来源等问题上也缺乏全面性。动态股权激励模型则用全面考量了各项影响分配的价值因素所得到的贡献股来转增期初股权，和谐性与全面性均更强，并且设计了许多能够调节动态化程度快慢的功能，如涉及绩效管理方面有“关键绩效系数的权重”；涉及股权动态设置与管理方面有“岗位股放大倍数”、“绩效股权重”、“当年发行贡献股总额”、“可调实股比例”、“折扣率”等，灵活性强，方便管理。

(5) **确定实股转让价格。**每股转让价 = 转让时的每股净资产 \times 规定折扣率 75 %。

7、**股份拟调整结果公示。**人力资源部计算出各员工最新持股情况，提交董事会核准后公示。

8、**购股转股手续办理。**财务部在购股、退股指标公示后7天内，负责办理公司员工新增入股款的集中征缴和收据开具、富余股份转让款的给付、标明实股股份数量及比例的实股股权证发放、新增实股的动态调整管理协议及富余股份转让的协议签署等工作，保证所有程序均在合法、合理、合规、阳光、有序的框架内进行。

9、**股份调整材料存档。**上述工作完成后2天内，财务部将实股股份的最新变化情况及股东名单发文，打印一式四份，董事会，财务部、人力资源部、持有实股的员工股东各持一份。

10、**股份调整手续正式办理。**上述工作完成后2天内，董事会负责联系工商部门办理注册资本和股东构成等变更手续。完毕后在公司管理办公系统及信息发布白板上向股东和员工公布。

表 7 *****有限公司核心人员 2019 年初第 1 轮动态调整期满之虚股调实股计算表

类别	姓名	本轮虚调实动态调整期期初的实股比例 G_1	本轮实股比例减少额的计算						本轮实股比例增加额的计算					本轮虚调实动态调整期期末的实股比例 G_2
			动态调整期期初的虚股比例 g_1	动态调整期期末的虚股比例 g_2	所有期末虚股比例 $g_2 < g_1$ 期初虚股比例的员工虚股减少率 $g_2/g_1 - 1$	考虑非主观因素影响的折扣率 k_2	员工股东应调减的期初实股比例 G^*	员工股东应调减期初实股比例总和 ΣG^*	期末虚股比例 $g_2 > g_1$ 期初虚股比例的员工的期末虚股比例 g_2^*	期末虚股比例 $g_2 > g_1$ 期初虚股比例的员工的虚股增加额 $g_2^* - g_1^*$	调增实股员工的分配率 $R = g_2^* \Sigma g_2^* \times 50\% + (g_2^* - g_1^*) \Sigma (g_2^* - g_1^*) \times 50\%$	可供调增富余实股比例总和 $ \Sigma G^* $	符合调增条件的员工所获得的实股调增比例 $ \Sigma G^* \times R$	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
核心人员	甲	48%	48%	39.0619%	-18.621%	0.75	-6.703 56%	-6.703 56%	/	/	/	6.703 56%	/	41.296 44%
	乙	25%	25%	25%	/	/	/		/	/	/		/	25%
	丙	27%	27%	35.9381%	/	/	/		35.9381%	8.9381%	100%		6.703 56%	33.703 56%
合计		100%	100%	100%	-18.621%	0.75	-6.703 56%	-6.703 56%	35.9381%	8.9381%	100%	6.703 56%	6.703 56%	100%

(二) 非核心人员的中长期激励计划

1、非核心人员的动态虚拟股权中长期激励计划

本计划适用于除核心人员之外的本公司所有在职员工。对其中符合规定条件的优秀员工，允许凭借自己所持有的虚拟股权按比例参与购买由核心人员在股份动态变化中让渡出来的实股股份（以下简称富余实股）。暂不符合规定条件的非核心人员，其所持有的虚拟股权仍然每年计算，待其符合规定条件时，仍然有资格参与富余实股的购买。

实施步骤与方法：与核心人员的动态股权中长期激励计划（一）的步骤 1~10 相同。

其他技术要点：

(1) 公司虚拟股份的发行方式

为保证股份动态变化的起点公平，公司不单独针对个体定向发行虚股，对所有员工一视同仁。公司在任何时候发行虚股，都是按照规定计算方法，首先确定发行总额，再面向公司所有核心和非核心人员同步发行。

(2) 非核心人员虚拟股份的计算公式

全部非核心人员所能分配的虚股总额 = 公司当年发行的虚股总额 × 全部非核心人员岗位价值占比 = 公司当年发行的虚股总额 × 全部非核心人员岗位总工资标准总和 / (全部非核心人员岗位总工资标准总和 + 全部核心人员岗位总工资标准总和)。

(3) 非核心人员获得虚拟股份的方式

非核心人员究竟以何种方式获得虚股，可由其在与公司签订“非核心人员参与虚拟股权中长期激励计划协议书”时自主决定：

①**全部免费获得**。若选择该项，则其所持该部分虚股没有“虚股股权证”，但有虚股电子帐户，每期也进行虚股动态变化的计算；

②**全部出资购买**。若选择该项，则其所持该部分虚股既有“虚股股权证”，也可每期按照协议中约定虚股股息率获得公司支付的股息（若该员工能获得虚股转实股资格，其购买虚股款项可抵扣实股股款；如未能获得该资格且申请离职等原因，公司将予归还虚股购股款，并支付自上一次虚股股息计息日至离职时点的应得利息），此外亦有虚股电子帐户，每期也进行虚股动态变化计算；

③**部分虚股免费获得，部分虚股出资购买**。若选择该项，则免费获得部分的虚股没有虚股股权证和虚股股息，购买部分的虚股有虚股股权证和虚股股息，在电子帐户中的初始虚股也会区分其“免费获得”或“出资购买”的性质，但在进行虚股股份的数量和比例的动态调整时，这两部分是完全混合在一起加以计算的，在这方面没有任何区别。

(4) 非核心人员虚拟股份的管理方式

非核心人员虚拟股份的管理方式如何选择是依虚拟股份的转、调实股用途而定。可分为两种：

1) 合并管理

①**计算方法**。此方式下，非核心人员的虚股与核心人员的虚股不仅是同时发行同步分配，而且在分配后并不分开，而是合并在一起统一管理。这样，在计算各人所持有的虚股的动态增减变化，以及根据虚股的比例来转、调实股的比例时，这两类人员是混在一起计算。具体操作详见表 8。

②**适用范围**。企业绩效管理制度设计相对比较科学合理，对核心与非核心人员都比较公平。

2) 单独管理

①**计算方法**。核心人员与非核心人员在虚拟股权与实股股权的动态调整上予以分开计算。

符合规定条件参与购买富余实股的非核心人员所能分配的实股总额 = 富余实股总额 × 非核心人员岗位价值占比 = 富余实股总额 × 非核心人员岗位总工资标准总和 / (非核心人员岗位总工资标准总和 + 核心人员岗位总工资标准总和)。

②**优点**。在绩效管理指标、流程、考评方法及执行方面不尽公平合理，存在无意或刻意偏袒其中某一群体的前提下，更有利于保证这两类人群在竞争上的可比性、有效性和公平性。

③**适用范围**。适合于非核心人员群体的不同员工间的差异不大，这样正常情况下不可能产生极少数人业绩与多数人业绩之间两极分化，否则会导致虚股变化的结果是极少数人比例相对期初上升，而绝大多数人下降，这样在按现有方法分配富余实股时，非核心人员所得份额可能要大于某些核心人员。当然，上述这种情况出现也并不表明绝对不合理，因为核心人员与非核心人员的区分也是相对的，无论是人的业绩还是能力等各方面都是动态变化的，故若真发生上述情况，还得具体问题具体分析，但除非极不合理或因其他特殊情况，一般不得临时改变预定好的评判标准与计算方法。

2、非核心人员的公司成长分红（分享工资）中长期激励计划

(1) 适用对象

适用除核心人员之外的本公司所有在职员工。除严重违反本公司规章制度，或因其他违纪违规行为而给本公司的经济利益、财产、管理环境、社会声誉等方面带来严重不良影响的员工外（另按相应办法进行处理），不设准入条件限制。

(2) 分享工资的设计目标

一是促进员工与企业利益的关联，让员工分享企业发展与成长的收益；二是促进员工之间利益的关联，让员工彼此之间能在共同利益的基础上更加的团结合作。

(3) 分享工资的两种分配算法

1) 实际工资的提成算法

①非核心人员的额外分享性收入 M_2

= 个人当年正常获得的实际工资总额 M_1 × 分享系数 k_5 。其中： $k_5 \geq 0$ 。

② 分享系数 k_5

= 所有非核心人员含分享工资后的总收入 W_2 / 所有非核心人员不含分享工资的总收入 $W_1 - 1$ 。

说明：若计算所得 $k_5 < 0$ ，按 0 计算；若计算所得 $k_5 \geq 0$ ，按实际计算值确认。

③所有非核心人员包含分享工资的总收入 W_2

= (公司管理利润 G × 当年人员贡献评估系数 k_1) × 默认劳资分成比 k_2 × 所有非核心人员平均绩效系数的当年上年比 k_3 × 所有非核心人员的岗位价值占比 k_4 。

其中， $k_3 \geq 1$ 。即：当 k_3 的实际计算值 ≥ 1 时，按实际值计算；而当实际值 < 1 时，按 1 计算。

④管理利润 P^*

= 净利润 P + (调增项目 - 调减项目) × 折扣率 = 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项 - 非经常性收益调整项 × 50%) × (1 - 25%)。

上述调整项目的取舍、计算由财务部门组织实施，调整结果报董事会核准。

⑤当年人员贡献评估系数 k_1

=1-企业增长来源于非当年人员贡献的其他因素作用的评估系数 k_1^* ×折扣系数 r

=1-因企业品牌突然增值、产品工艺技术重大调整、国家政策突然有利变化等非本企业人员当期绩效因素而使企业产生的增长占所有影响因素所产生的增长的百分比_____%×折扣系数 r 。

在企业经营状况稳定，各种非人员努力的其他因素变化不大的正常情况下， k_1 的默认值为1。

⑥默认劳资分成比 k_2

=基准年度的所有核心人员与非核心人员的收入总和/当年公司管理利润=_____：100。

k_2 在正常情况下应该稳定不变，它只反映劳动者总收入与公司调整后管理利润之间的比值，是反映公司内部基本分配关系的评估指标之一。

⑦所有非核心人员平均绩效系数的当年上年比 k_3

=当年所有非核心人员的平均绩效系数 E_2 / 上年所有非核心人员的平均绩效系数 E_2^* 。

一般而言，平均绩效系数有四种常用的简便算法：

一是可用算术平均法。即把所有非核心人员的绩效系数相加，然后除以总人数。公式为： $A_n = (a_1 + a_2 + \dots + a_n) / n$ 。

二是可用几何平均法。即把所有 N 个非核心人员的绩效系数相乘，再开 N 次方。公式为： $G_n = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times \dots \times a_n}$ 。适用范围：绩效系数均为正数。

三是调和平均法。即把所有 N 个非核心人员的绩效系数都取倒数，计算各倒数的算术平均值，再把它取倒数。公式： $H_n = n / (1/a_1 + 1/a_2 + \dots + 1/a_n)$ 。适用范围：绩效系数均为正数。

四是平方平均法。即把所有 N 个非核心人员的绩效系数都取平方，计算各平方的算术平均值，再把它开二次方。公式为： $Q_n = \sqrt{(a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2) / n}$ 。

上述四种算法应该如何选择？因为后三种方法的适用范围是绩效系数均为正数，而且从计算结果上看，调和平均数 $H_n \leq$ 几何平均数 $G_n \leq$ 算术平均数 $A_n \leq$ 平方平均数 Q_n 。由于平均绩效系数的计算方法在各期应该保持稳定，这样才有可比性，而上述四种常规算法中，算术平均法在适用时可以不考虑绩效系数为正数、零或负数的情况，故建议使用算术平均法。

⑧非核心人员岗位价值占比 k_4

=非核心人员岗位总工资标准总和 $\sum T_2$ / (非核心人员岗位总工资标准总和 $\sum T_2$ + 核心人员岗位总工资标准总和 $\sum T_1$)。

2) 动态股权激励模型的算法

①实现方法。可用动态分配率来分，既可分配当年发行的贡献股总额，也可分配分享工资总额。

②计算公式。某员工可获分享工资=动态分配率 R_n' ×非核心人员的分享工资总额 $\sum M_2$ =动态分配率 R_n' ×[(公司管理利润 G ×当年人员贡献评估系数 k_1)×劳资分成比 k_2 ×所有非核心人员平均绩效系数的当年上年比 k_3 ×所有非核心人员的岗位价值占比 k_4 -当年所有非核心人员的正常工资总额 W_1]。其中： $\sum M_2 = W_2 - W_1$ ，且计算规则是：如计算结果 ≤ 0 ，按0计算；反之，按实计算。

表 8 *****有限公司核心与非核心人员 2019 年初第 1 轮动态调整期满之虚股调实股计算表

类别	姓名	本轮虚调实动态调整期期初的实股比例 G ₁	本轮实股比例减少额的计算						本轮实股比例增加额的计算					本轮虚调实动态调整期末的实股比例 G ₂
			动态调整期期初的虚股比例 g ₁	动态调整期期末的虚股比例 g ₂	所有期末虚股比例 g ₂ <g ₁ 期初虚股比例的员工虚股减少率 g ₂ /g ₁ -1	考虑非主观因素影响的折扣率 k ₂	员工股东应调减的期初实股比例 G*	员工股东应调减期初实股比例总和 ΣG*	期末虚股比例 g ₂ >g ₁ 期初虚股比例的员工的期末虚股比例 g ₂ *	期末虚股比例 g ₂ >g ₁ 期初虚股比例的员工的虚股增加额 g ₂ *-g ₁ *	调增实股员工的分配率 R=g ₂ *Σg ₂ *× <u>50%</u> + (g ₂ *-g ₁ *)/ Σ(g ₂ *-g ₁ *) × <u>50%</u>	可供调增富余实股比例总和 ΣG*	符合调增条件的员工所获得的实股调增比例 ΣG* ×R	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
核心人员	甲	48%	28.8%	18%	-37.5%	0.75	-13.5%	-13.5%	/	/	/	13.5%	/	34.5%
	乙	25%	15%	15%	/	/	/		/	/	/		/	25%
	丙	27%	16.2%	21%	/	/	/		21%	4.8%	51.5625%		6.9609375%	33.9609375%
优秀员工	丁	0	2%	8%	/	/	/		8%	6%	35.9375%		4.8515625%	4.8515625%
	戊	0	1%	3%	/	/	/		3%	2%	12.5%		1.6875%	1.6875%
合计		100%	63%	65%	/	/	-13.5%	-13.5%	32%	12.8%	100%	13.5%	13.5%	100%

表9 *****有限公司 2013 年度非核心人员的公司成长分红计算表

部门	姓名	企业设置的全部工资类型											公司成长分红的计算							本年 所有 收入 合计	
		基本工资		工龄工资	绩效工资				其他工资			常规 工资 M ₁ 合计	分享系数 k ₅ 的计算						个人可 获得的 分享工 资 M ₂		
		岗 位 工 资	技 能 工 资	工 龄 工 资	基础 性绩 效工 资	奖励性绩效工资			单 项 奖	加 班 工 资	趣 味 工 资		特殊 工资								
						计 件 奖	满 额 奖	超 额 奖					津 补 贴								
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
管理部													6 万元	1 千 万	1.0	0.6	1.3	0.68	0.189 23766 816	1.135 万元	7.135 万元
研发部												7 万元	1.325 万元							8.325 万元	
营销部												8.05 万元	1.523 万元							9.573 万元	
备注		①本表“工资类型”为通用版，试算时可按公司现有的做法调整。②假设本年所有非核心人员所得的常规工资总额 W ₁ =446 万元。③“加班工资”归类依据：参见《基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究》68~76 页。																	/	3.983 万元	/

(三) 全员“一家亲”爱心互保中长期激励计划

1、适用对象

公司在职的全体员工。但以下人员经申请可将爱心互助保障对象的范围放宽至身体健康的直系亲属（须提供____乡镇级____以上医疗机构的当年体检证明。直系亲属指有血缘关系或姻亲关系的近亲属，即：父母、子女、配偶），包括：目前在职的核心人员、已退休的核心人员、表现突出的优秀员工的直系亲属（要求同上。并须取得董事长或总经理的批准）、在本公司连续或累计工作____8____年以上的员工。

2、设计目标

辅助社会医疗保险和工伤保险，提升保障效力，激发员工爱心，促进员工团结和谐，促进公司管理环境的改善，为实现服务社会和服务客户的目标而共同奋斗。

3、保障范围

（1）在职期间因公（含：与工作相关的行为；见义勇为等有益于社会的行为）或因各种意外就医而产生的一次性或一年内累计需支付的巨额医疗费用在扣除医保报销后的个人自费部分达____1____万元及以上。保障原则是保大不保小；实际支付限额以个人动态爱心保额为准。

（2）在职期间因公（含：与工作相关的行为；见义勇为等有益于社会的行为）或因各种意外而导致伤残或身故的一次性补偿金。伤残补偿金的给付条件是按照是否达到严重影响其完成本职工作的能力来界定。上述两种情形的给付标准名义上均为____1____万元，实际支付标准均以个人动态爱心保额为准。

上述应受捐助者若同时发生严重违法犯罪行为的，取消其获助权。

4、保障限额

每人每事的支付限额为____1____万元，支付超过限额后，不再重复支付。为发挥爱心引领作用，体现公司对员工的责任，公司再在上述基础上，按____10____%的标准予以补充资助。

5、实施方法与流程

爱心岗位的级别由员工自选。需要捐款时，由____工会____先发布捐款活动通知，员工____7____天内可登录管理信息系统按权限设定参数，并设定该参数有效期限，若原先设定的参数已过期系统会自动按本爱心岗位默认值处理。之后____3____天内由具有管理员权限的工会人员或人力资源部劳资专员发出系统指令一次性完成所有捐款，然后打印清单给人力资源部用以工资计算，之后财务部将已经扣除所捐款项的工资余额发给员工，并将代扣下的捐款总额于____3____天内转账支付给需要该笔款项的被捐助者，并保留有关凭证，在转账后____1____天内及时发布该信息同时公布该凭证。

6、方案选择

员工爱心互保激励计划共有七种可实施方案。其中以基于动态股权激励模型的混合报酬因素分配法的设计效果为最好（注：参见企业管理出版社 2012 年版《基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究》第 7 章第 3 节）。

7、计算公式

- ①当期所有员工岗位预定保额的总和 = \sum 各爱心岗员工的岗位预定保额；
- ②动态分配率 = 期初动态权利义务股率 \times 权重 1 + 当期爱心绩效股率 \times 权重 2；
- ③当期动态保额 = 所有岗位预定保额的总和 \times 动态分配率。

8、操作要点

爱心绩效股率指个人用预定捐款标准乘以浮动系数得到的临时捐款标准占当期所有人的临时捐款标准总和的比例。浮动系数属个性化设计，可在所属爱心岗对应的预设捐款标准的框架内，用以增加捐款者的自由裁量权，保证其主观情感在捐款中的主导作用，可有效增强方案的灵活性。其预设捐款标准可设 20 元、30 元、50 元、100~1000 元（在此范围内可由该爱心岗员工自定义本人捐款系统的默认值）等几个档次，捐款档次与爱心岗位级别严格对应，岗位级别越低则捐款档次越低，享受的累计支付限额的保障待遇也越低。浮动系数也相应设 0.5、0.8、1.0、2.0、6.0、10~20（在此范围内可由员工或参与者本人自定义系统默认值）等几个档次。浮动系数由捐款者个人来临时选择（接到通知后，个人登录捐款信息系统，自主决定是否要对捐款数额进行修改。如要修改，在浮动系数中进行选择；如不做选择，系统默认按个人预定的捐款标准，从其爱心预存款帐户中扣除相应数额进行捐赠）。

9、计算表

期初动态爱心股比例的变化规律是：①若当期爱心绩效股率>期初动态爱心股率，则将当期爱心贡献股转增期初动态爱心股后，会使得其转增后的比例上升；②若当期爱心绩效股率<期初动态爱心股率，则将当期爱心贡献股转增期初动态爱心股后，会使得其转增后的比例下降；③若当期爱心绩效股率=期初动态爱心股率，则将当期爱心贡献股转增期初动态爱心股后，其转增后得到的新比例与转增前的原来比例相比仍会保持不变。

三、附则

（一）关于遵循并实施民主管理的规定。本计划实施动议由董事会提出，原始方案由咨询公司专家进行设计，然后由董事会、公司高层和人力资源部会同研究加以细化完善，之后下发各部门集中讨论，收集反馈意见后酌情调整，再形成正式制度稿提交工会，经工会按法定程序和方法组织公司职工代表大会表决通过后，再由公司正式发布施行。

（二）本计划的调整。为保证对事不对人的公平性，及对全体员工发挥预先激励效果，本计划各条款（有协议约定的从协议约定的执行）均须保证必要的稳定性，原则上确定好后执行 6 年不变。只有在公司内外部主客观条件发生重大变化等特殊情况下，各相关方面才可提出调整动议，经董事会批准后，参照上述民主管理的有关要求实施调整。

附件：表 11 绩效考评指标分类和综合绩效系数计算表

（说明：本表为通用型绩效指标设计与综合考评计算表，表中指标可由 HR 和相关部门经理根据实际需要加以增删调整或予以具体化。对表中的各二级指标，若某岗位无此工作职责的，可将其权重分解到其他指标，该处空白可用“/”来填充）

*****有限公司董事会

*****有限公司管理部

2013 年 月 日

表 10 *****有限公司爱心互保俱乐部会员爱心捐款与动态爱心保额计算表

捐款 周期	姓名	分配因素及分配标准											动态 分配 率	分配对象			分配结果	
		混合因素（期初动态爱心股）					当期绩效因素（当期爱心绩效股）							捐款 当期爱 心活动 所需捐 款总额	保额		当期个人 需缴纳的 爱心捐款 金额	当期个人 所获得的 动态爱心 保额
		初始 爱心 岗位 股	本期新增 增加的爱心 贡献股	合计	所占 份额	本 因 素 权 重	预定 捐款 标准	自 选 浮 动 系 数	临时 捐款 标准	折合 成绩 效股 数量	所占 份额	本 因 素 权 重			各岗 位的 预定 保额	各岗 位预 定保 额的 总和		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)		
第 1 次	甲	1500 股	/	1500 股	50%	50 %	150 元	1	150 元	150 股	25%	50 %	37.5 %	400 元	9 千	1.8 万 元	150 元	0.675 万元
	乙	1000 股	/	1000 股	33.33 %		100 元	2	200 元	200 股	33.33 %		33.33 %		6 千		133.3333 元	0.6 万元
	丙	500 股	/	500 股	16.67 %		50 元	5	250 元	250 股	41.67 %		29.17 %		3 千		116.6667 元	0.525 万元
第 2 次	甲		150 股	1650 股	48.53 %													
	乙		133.3333 股	1133.33 33 股	33.33 %													
	丙		116.6667 股	616.666 7 股	18.14 %													

表 11 *****有限公司_____部_____岗位 20____年度的综合绩效系数计算表

一级指标分类	一级指标的设计目标	二级指标名称	计算各二级指标完成优秀程度的公式或方法	计算二级指标完成优秀程度	各二级指标占所属一级指标的权重	各一级指标绩效完成结果的名称	计算各一级指标的绩效完成结果	各绩效系数占综合绩效系数的权重	计算综合绩效系数
关联绩效指标	促进员工与公司、员工与员工之间的利益关联, 促成合力凝聚	公司关联	净利润目标完成率 = 当年实际值 A / 对比年实际值或当年目标值 B。注: B 的计算方法及其确定理由很复杂, 详见《基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究》第 204 页。	1.5	20%	关联绩效系数	0.3	10%	$1.186 \times 10\% + 1.664 \times 80\% + 1.08 \times 10\% = 1.5578$
		部门关联	本部门绩效得分/满分; 或把本部门各绩效指标所计算的绩效系数来加权计算部门绩效系数; 或: 本部门当年实际完成的任务值/ 本部门对比年度的实际值 (或当年目标值)	1.2	20%		0.24		
		科室关联	同上	1.3	20%		0.26		
		对口部门	同上	0.9	10%		0.09		
		相同业务上级关联	与本岗位业务相同的上一职级同事当年所计算的关键绩效系数的平均值	1.1	8%		0.088		
		相同业务同级关联	与本岗位业务相同的同一职级同事当年所计算的关键绩效系数的平均值	1.0	10%		0.1		
		相同业务下级关联	与本岗位业务相同的下一职级同事当年所计算的关键绩效系数的平均值	0.9	12%		0.108		

关键绩效指标	突出客观成绩,按岗位关键职责和工作目标实施量化考核,以培养、奖励尽职尽责的员工	岗位目标任务	目标任务完成率 = 当年实际值 A / 对比年实际值或当年目标值 B 注:与净利润目标完成率计算中的对比值的确定思路类似,本处对 B 的确定也应具有合理性谨防漏洞。目标完成率的计算结果应当在与所实现价值相一致的合理范围内,若出现有悖常理的特殊情况,则须对目标值予以调整,使其正常后重新计算目标完成率	2.0	70%	关键绩效系数	1.4	80%	
		客户满意	“客户”的涵义因部门而异。客户满意绩效系数 = 参与评价的外部或内部客户(其他部门、本部门)的平均评价分数/满分;或:投“良好”以上的客户的票数/总票数。	0.9	5%		0.045		
		建章立制	当年实际建立或修订的制度数/当年应当建立或修订的制度数	1.0	5%		0.05		
		工作差错	无差错时的满分为 100 分,每发生 1 次差错扣 X 分,则:无差错率 = $(100 - n \cdot X) / 100$ 。因工作差错而给公司或客户造成严重影响的,按法律法规和公司有关规章制度再另行处理。	0.9	5%		0.045		
		经费控制	①若节约: $1 - (\text{实际开支经费} - \text{计划开支经费}) / \text{计划开支经费} \times \text{奖励调节系数}$; ②若超支: $1 - [(\text{实际开支经费} - \text{计划开支经费}) \times \text{责任承担系数} / \text{计划开支经费}] / \text{超支率上限}$	0.6	5%		0.03		
		安全事故	本部门发生安全事故,部门所有员工本项结果为 0; 没有安全事故,结果为 1。其中,对安全事故的发生负有主要责任(领导责任、直接责任)的另行处理。	1.0	5%		0.05		
		人员流失	人员挽留率 = $1 - [\text{当年主动流失的员工人数} / (\text{年初员工人数} + \text{当年增加的员工人数}) \times \text{责任承担系数} (\text{或预警放大系数})] / \text{员工主动流失率上限}$	0.8	3%		0.024		

		员工培训交流	员工培训交流完成率 = 本部门实际参与培训课程学习的员工人数 / 本部门按计划须参训的员工人数×50% + 本部门实际参与行业交流会议的人数/ 本部门按计划须参与的人数×50%	1.0	2%		0.02		
基础绩效指标	兼顾主观表现, 平衡可量化的工作业绩与其他同样重要而不可缺少的指标的关系	德	由直接上级评价, 用以衡量被评价者在工作中所持的对本职工作、对客户、对上级、对同级、对下级、对公众的态度是否正确。计算公式: 直接上级评分/满分	0.9	10%	基础绩效系数	0.09	10%	
		能	由直接上级评价, 用以衡量被评价者是否具备胜任本职工作的相应能力及其程度。计算公式: 直接上级评分/满分	1.0	50%		0.5		
		勤	由直接上级评价, 用以衡量被评价者在致力于完成本职工作目标中的努力程度。计算公式: 直接上级评分/满分	1.3	30%		0.39		
		廉	由直接上级根据现场观察、“免疫力”测试、员工访谈、举报、关键事件中所表现的行为等所掌握的材料, 对评价者在面对利益诱惑时仍坚守职业操守的程度予以评价。 计算公式: 直接上级评分/满分 评分标准: 满分 100 分, 正常无负面情况反映的可评为 90 分, 反映良好的可评为 100 分, 在关键事件中表现优异的可酌情奖励加分。反映有负面情况并查实的, 视情节轻重作逐级扣分, 情节严重的本项评为最低分 0 分, 并同时按相关法律法规和公司规章制度的规定另作处理	1.0	10%		0.1		