



目录

前言	1
第一章 中国民办教育人才管理面临的挑战	2
第二章 高管团队画像与高管薪酬趋势解读	4
第三章 长期激励趋势解读	10
总结与展望	14
附录	15
联系人	16
办事处地址	17

前言

2018年8月10日,司法部发布关于《中华人民共和国民办教育促进法实施条例(修订草案)》(简称“送审稿”)及其起草说明。送审稿的发布对民办教育企业的战略方向、融资安排、上市进度、企业组织架构等均产生了一定的影响。站在人力资源角度,教育行业作为一个人员和知识密集型企业,人才是最核心的竞争力;组织架构是否能够有效支撑业务发展、人才激励机制的搭建、绩效管理的有效性等话题受到了越来越多企业的关注与重视。

本报告以民办教育企业的高管整体画像及公司人才激励机制作为切入点,进行现状的分析与探讨。未来,我们也会关注和追踪行业人力资源的发展与趋势变化,做持续的分享与探索。

第一章

中国民办教育人才管理面临的挑战

近年来，在政策、消费者及资本层面的高度重视及催化下，民办教育行业进入快速扩张阶段。德勤《2017-2018年度中国A股上市公司高管薪酬及激励调研报告》显示，2017年A股教育行业人工成本占营业收入比为53.5%，连续三年（2015年-2017年）排名居前。商业环境的变

化、信息化的机遇、人工成本的持续走高，对民办教育企业的人才管理提出了前所未有的要求与挑战。

根据德勤调研了解，现阶段民办教育行业的核心竞争人才主要包括如下几类：

技术型人才

技术型人才（如软件开发工程师）是推动教育信息化企业快速发展、助力线下教育企业实现向线上转型的核心驱动因素之一



教研团队

教研团队（如老师、教研专家）是教育集团竞争力的核心，对教学质量和教学成果产生直接影响，是教育企业未来扩张和品牌建设的有力后盾



运营管理类人才

运营管理类人才（如校长、督导、区域运营负责人等）对实现规模化经营与规范化管理、维持企业长足发展起着至关重要的作用



销售类人才

销售类人才是促进企业业务不断增长、规模持续扩大的原动力



德勤认为民办教育企业在人才管理方面的挑战主要来自于如下四方面：

01. 行业人才的供不应求：

当前民办教育行业仍属于劳动密集型行业，其人才的需求大过人才供给，当前出现较明显的各类人才缺口。

02. 行业人才的高流失率：

行业不断有新的竞争者进入，进入白热化的竞争阶段；因此人才的竞争也日趋激烈，高流动率成为大多数企业面临的挑战。

03. 人才的整体要求提升：

行业人才标准不断提升，需要懂教育、懂技术、具备商业模式创新能力及互联网思维的复合型人才；此类人才市场极为稀缺，或需要较高的人才培养成本。

04. 人才的激励模式单一：

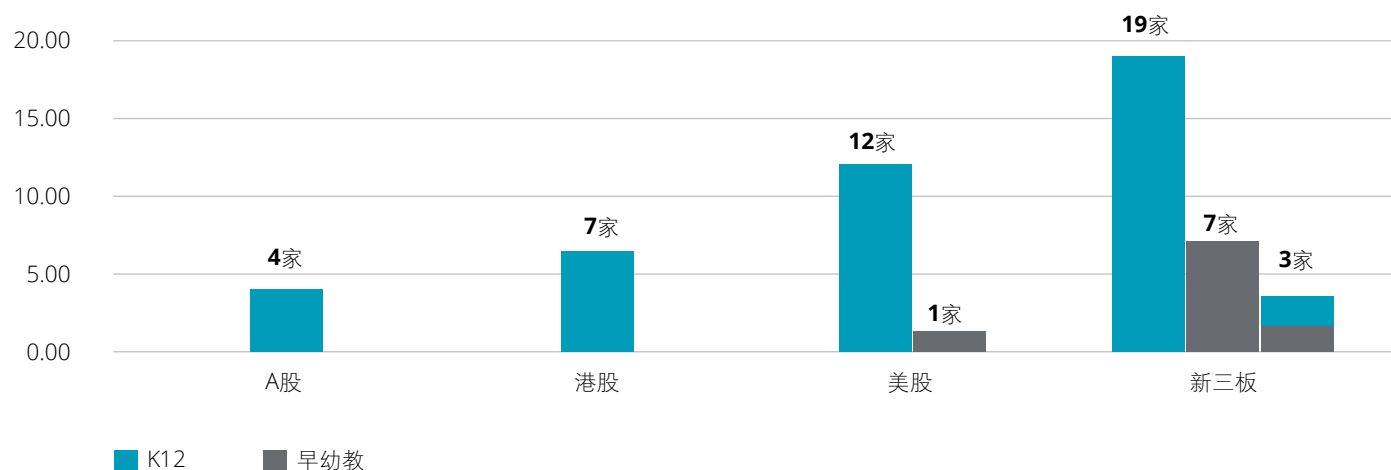
人才的激励方式仍停留在传统的奖酬模式，激励模式较为单一，容易造成“招得来、留不住”的困境，尤其是高级管理人才及行业稀缺的复合型人才。

为了更好的帮助企业应对人才管理挑战，德勤选取K12与早教相关企业（A股上市、香港上市、美国上市、新三板挂牌，合计53家）作为重点调研细分行业，就其高管团队画像、整体薪酬机制、中长期激励机制进行深入解读，主要发现如下：

图1：调研数据口径说明

本次调研覆盖53家企业，其中：

- K12企业（42家）；早教企业（8家）；K12及早教企业（3家）
- A股上市（4家）；港股上市（7家）；美股上市（13家），新三板（29家）



注1：数据样本来源为Wind数据库“消费者服务II—综合消费者服务III—教育服务”行业公司列表，且早教/K12教育相关业务营收占比高于10%

注2：港股、美股上市企业是指主要运营资产和业务在中国境内，但间接以注册在境外离岸法域的离岸公司名义而在香港、美国交易所挂牌交易的中国企业

注3：有3家调研企业的业务范围同时覆盖K12与早教，在进行数据统计与分析时，分别纳入K12企业与早教企业

注4：数据有效性日期，截至2018年10月24日

数据来源：Wind数据库，德勤研究

第二章

高管团队画像与高管薪酬趋势解读

高管团队画像：高管各岗位有所分工，整体偏年轻

高管岗位根据公司业务定位和高管岗位职责，在分管方向上有所细分，通常区分运营类、教育教学类、业务发展类

等，具有行业特殊性。例如：副总裁岗位，有主管人力、战略发展、财务、合规风控、教育教学等不同业务职能方向的；此外，重要的分支机构（某学校）负责人岗位也有可能被列为高管岗位。

图2：高管团队典型岗位示例

美股市场典型岗位（示例）	香港市场典型岗位（示例）
董事长、总经理	执行董事
董事	执行董事及本公司联席主席
独立董事	执行董事及首席执行官
财务总监	首席财务官
副总裁（业务发展）	战略投资副总裁
副总裁（合规、战略发展）	执行董事、高级副总裁暨首席财务官
高级副总裁（教育教学）	执行董事、副总裁暨全球教育校监（中国除外）
副总裁（学校运营、人力资源、党委办公室、宣传、教育管理）	中国业务副总裁暨首席法务官（中国）
	大学校长及教授

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

在53家公司的544名高管和48家公司的93名创始人的样本群中，企业高管团队平均年龄为44.13岁，其中创始人平均年龄为43.18岁。

在53家公司的509名高管和38家公司的77名创始人的样本群中，企业高管团队平均服务年限为5年左右，其中创始人创业时间在8年左右。

图3：高管团队整体/创始人平均年龄

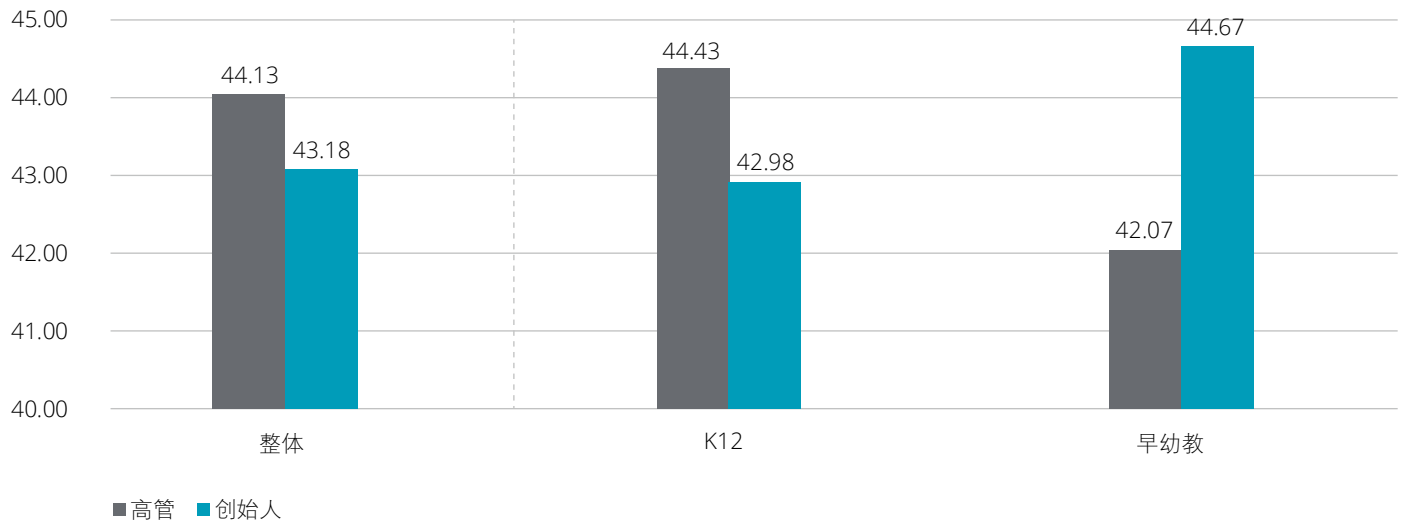
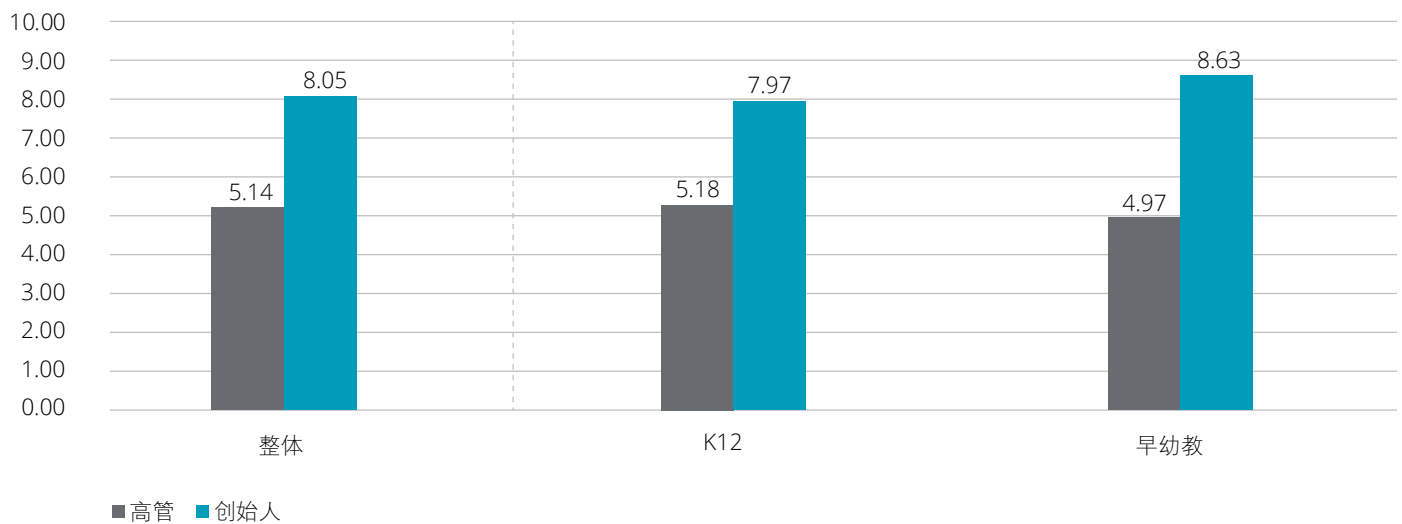


图4：高管团队整体/创始人平均服务年限



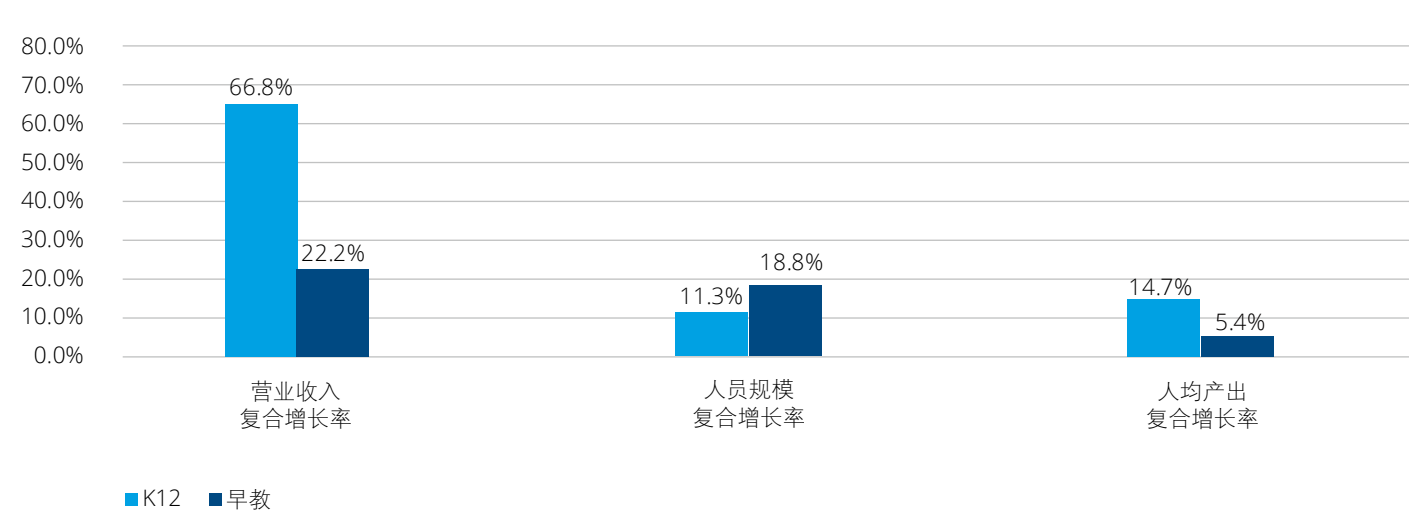
数据口径说明：高管团队统计口径基于各调研上市企业公开披露的董监高相关信息

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤咨询分析

高管团队激励趋势：高管薪酬总额增速较快、支付意愿较强

近三年来，K12及早教企业的营业收入、人员规模、人均产出、高管薪酬总额都在同步增长；尤其是营业收入增速最为明显，k12营业收入复合增长率为66.8%，早教为22.2%。

图5：K12与早教企业2015-2017年营业收入、人员规模、人均产出复合增长率

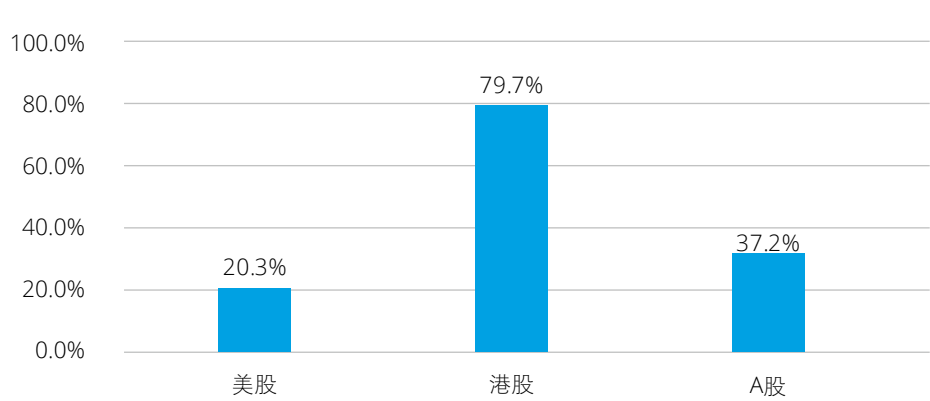


注：早教企业及新三板挂牌企业相关信息由于公开披露数据不足，不予分析

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

从高管薪酬总额来看，港股上市企业高管薪酬总额增速最快，港股K12上市企业高管薪酬总额复合增长率高达79.7%，高于A股的37.2%和美股的20.3%；A股高管薪酬总额占营业收入比例最高，为0.95%，美股居中，为0.67%，港股占比最低，为0.48%。

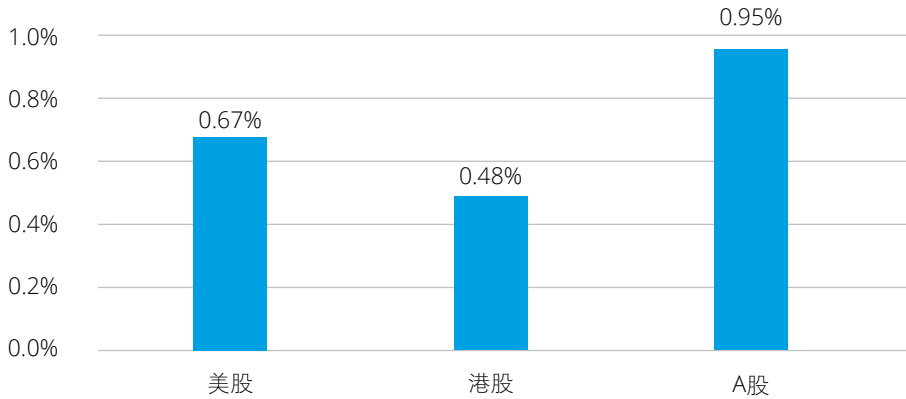
图6：K12企业高管薪酬总额复合增长率（2015-2017年）



注：早教企业及新三板挂牌企业相关信息由于公开披露数据不足，不予分析

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

图7：K12企业高管薪酬总额占营业收入比例（2015-2017年平均）



注：早教企业及新三板挂牌企业相关信息由于公开披露数据不足，不予分析

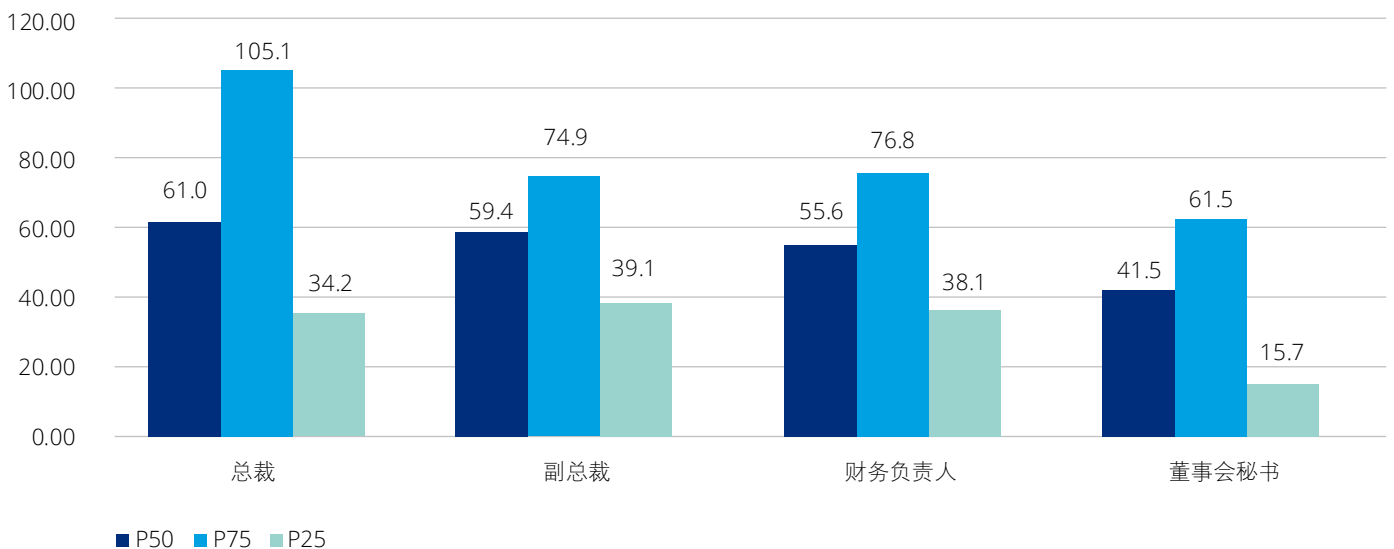
数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

高管团队薪酬水平：职位不同显示出一定差异，港股上市企业现金薪酬水平差异化最大

按职位来看，总裁岗位薪酬水平最高，75分位为105.1万元，50分位为61.0万元，25分位为34.2万元；财务负责人与

副总裁次之。其中财务负责人75分位为76.8万元，50分位为55.6万元，25分位为38.1万元；副总裁75分位为74.9万元，50分位为59.4万元，25分位为39.1万元。

图8：高管现金薪酬水平（单位：万元）



注1：总裁职位，包括总经理/总裁/行政总裁/首席执行官，有效样本数13个

副总裁职位，包括副总经理/副总裁/常务副总裁/执行副总裁/高级执行副总裁/高级副总裁，有效样本数32个

财务负责人职位，包括财务负责人/财务总监/首席财务官/联合首席财务官/总会计师，有效样本数10个

董事会秘书职位，包括董事会秘书/信息披露负责人/投资者关系主管，有效样本数7个

注2：薪酬口径：年度现金薪酬（不含股份支付；部分含福利）

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤咨询分析

按不同上市地，从现金薪酬水平中位值及平均值来看，港股上市企业整体薪酬水平差异化最大，存在极高值。

图9：高管现金薪酬水平——按上市地中位值（单位：万元）

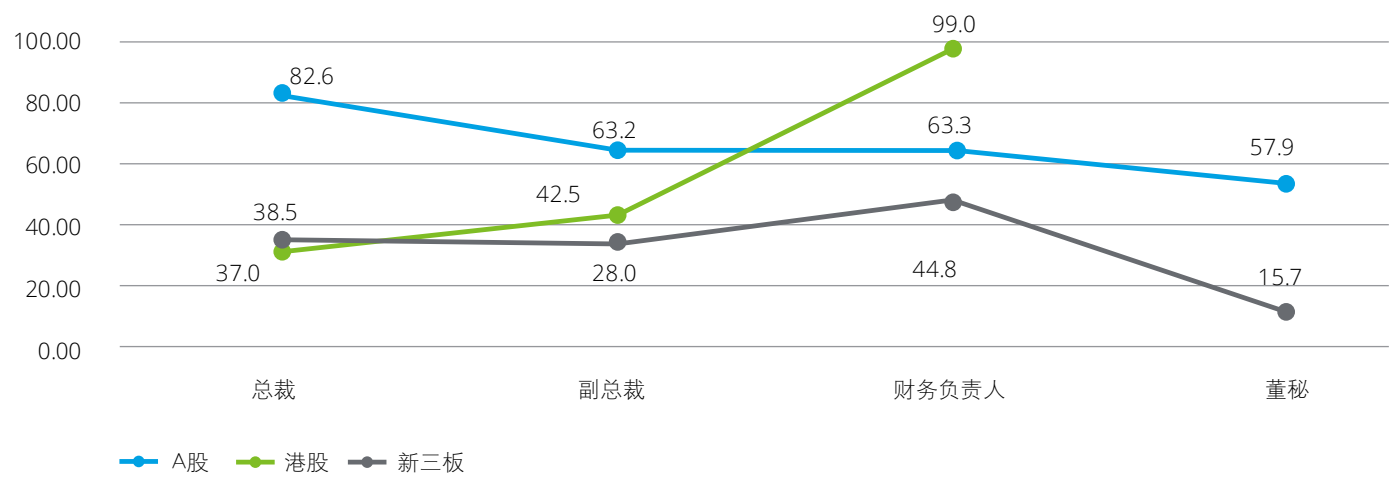
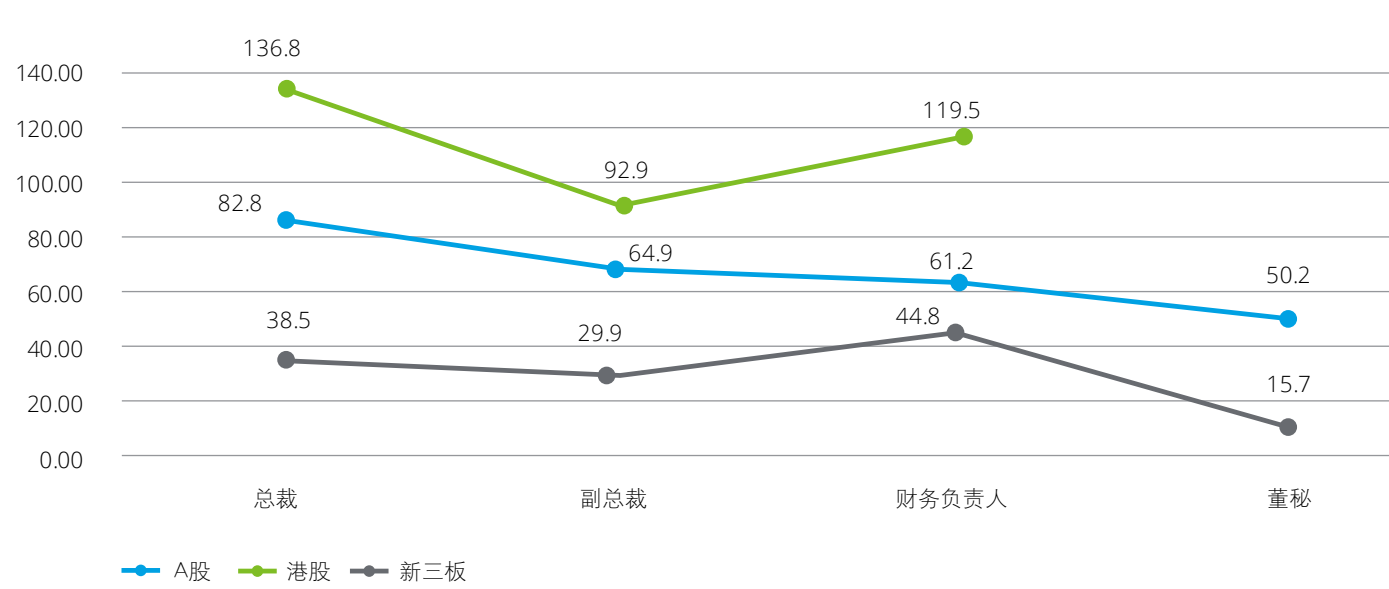


图10：高管现金薪酬水平——按上市地平均值（单位：万元）



注1：总裁岗位，包括总经理/总裁/行政总裁/首席执行官，有效样本数A股4个、新三板2个、港股7个；
副总裁岗位，包括副总经理/副总裁/常务副总裁/执行副总裁/高级执行副总裁/高级副总裁，有效样本数A股21个、新三板5个、港股6个
财务负责人岗位，包括财务负责人/财务总监/首席财务官/联合首席财务官/总会计师，有效样本数A股4个、新三板2个、港股4个
董事会秘书岗位，包括董事会秘书/信息披露负责人/投资者关系主管，A股5个、新三板2个
注2：薪酬口径：年度现金薪酬（不含股份支付；部分含福利）
注3：美股未披露高管团队薪酬相关信息

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

港股企业中“总裁”岗位现金薪酬支付最高的为枫叶教育（1317.HK）；其次是睿见教育（6,068.HK）。

枫叶教育
1317.HK

执行董事兼首席执行官

年度现金薪酬：504.9万元

执行董事、高级副总裁兼首席财务官

年度现金薪酬：272.1万元

睿见教育
6068.HK

执行董事兼行政总裁

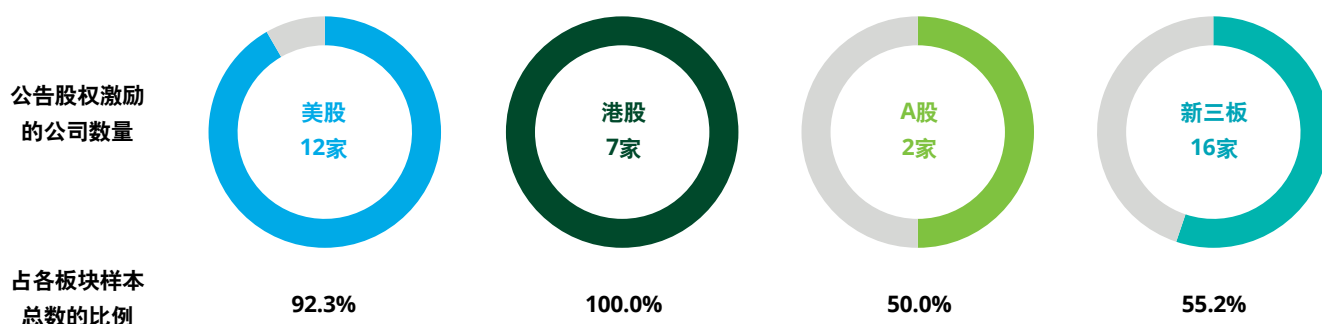
年度现金薪酬：219.5万元



第三章 长期激励趋势解读

K12与早教企业股权激励普及程度相对较高，港股和美股上市企业普及率最高

本次调研的53家K12和早教企业中，共计37家企业公告了合计63项股权激励计划，其中56项计划目前仍在有效期内。其中，港股和美股上市企业股权激励普及程度最高，分别为100%与92.3%。A股与新三板上市企业股权激励普及程度均为50%左右。



来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

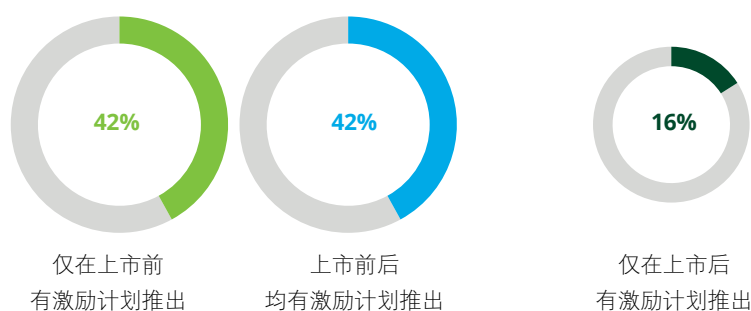
绝大多数港股和美股上市企业于上市前推出股权激励计划

港股和美股拥有股权激励计划的企业中，有84%选择在上市前推出股权激励计划。

上市前已推出计划的公司授予时点主要集中在上市前一年；在已披露授予时点的公司中，77%的公司在上市前一年内有授予，主要对象为核心管理层与骨干。

新三板公司多选择于挂牌前搭建员工持股平台；新三板挂牌企业中，绝大多数企业（16家）选择在挂牌前设立员工持股平台；仅有2家企业选择在挂牌后推出了股权激励计划。A股公布股权激励计划的2家公司全部于上市后推出相关计划。

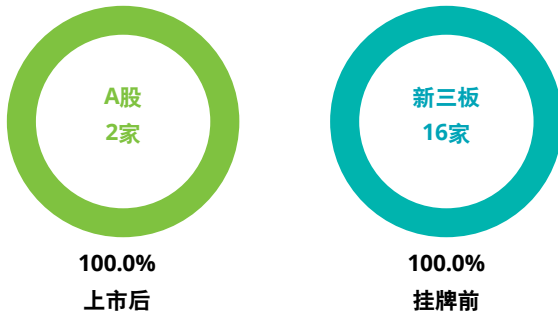
图11：港股、美股上市K12/早教企业实施股权激励时点



注：在19家港股、美股调研样本中，共16家企业推出有上市前股权激励计划，其中13家有披露授予时点相关信息

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

图12：A股、新三板K12/早教企业实施股权激励时点

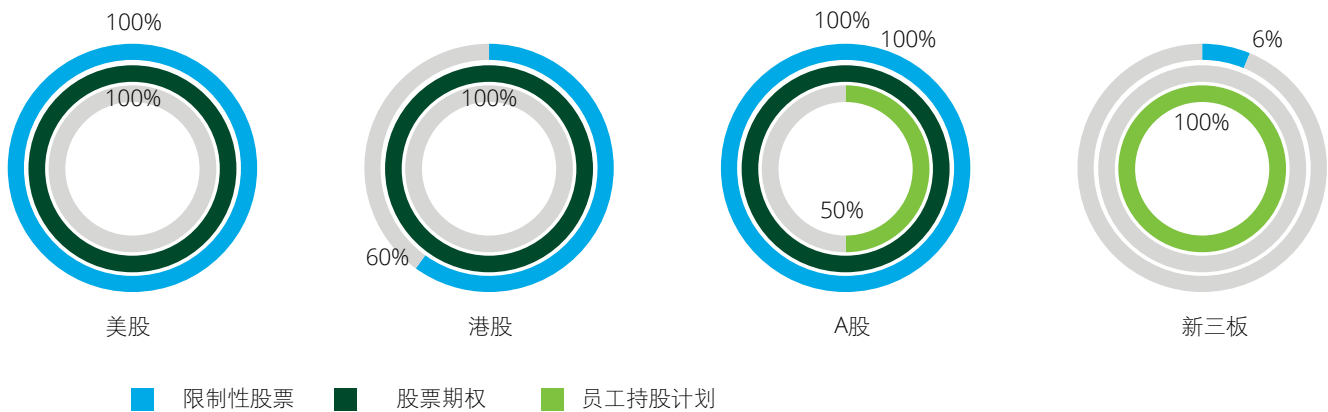


注：在19家港股、美股调研样本中，共16家企业推出有上市前股权激励计划，其中13家有披露授予时点相关信息

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

美股、港股上市的K12/早教企业多选用复合型激励工具，新三板企业激励工具相对单

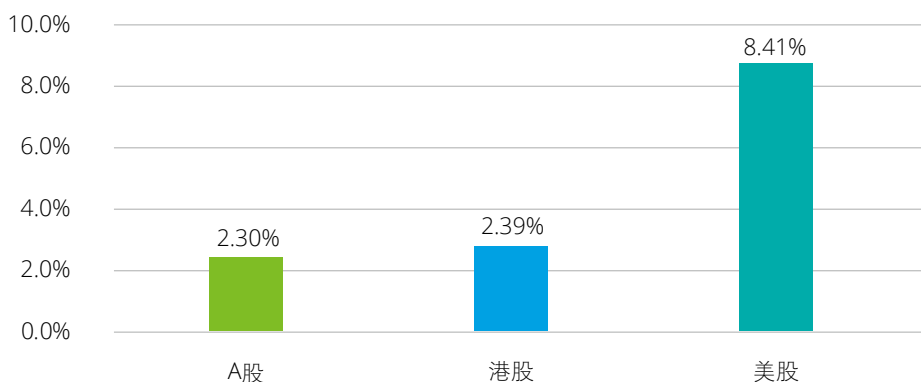
在本次调研样本中，84%的港股、美股上市的K12/早教企业使用复合型激励工具，通常采用股票期权与限制性股票相结合。



数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

美股K12/早教企业的平均激励总额度为8.41%，高于港股的2.39%与A股的2.30%。

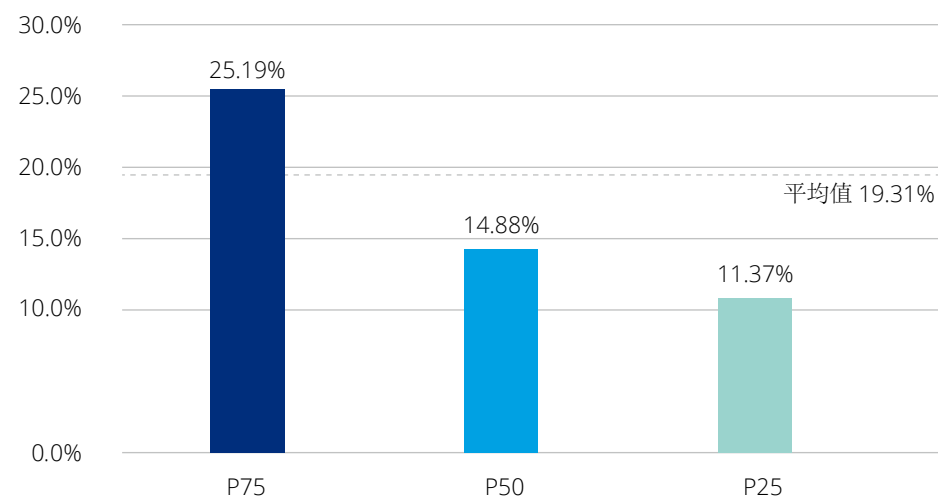
图13：美股/港股/A股上市地平均激励额度（实际授予总额度占总股本比例）



注：A股、港股、美股调研样本中披露实际总授予额度与总股本信息的分别有2家、4家、9家企业，新三板企业有效样本数16家

数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

图14：新三板企业平均激励额度情况（员工持股平台持股比例）



注：A股、港股、美股调研样本中披露实际总授予额度与总股本信息的分别有2家、4家、9家企业，新三板企业有效样本数16家
数据来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

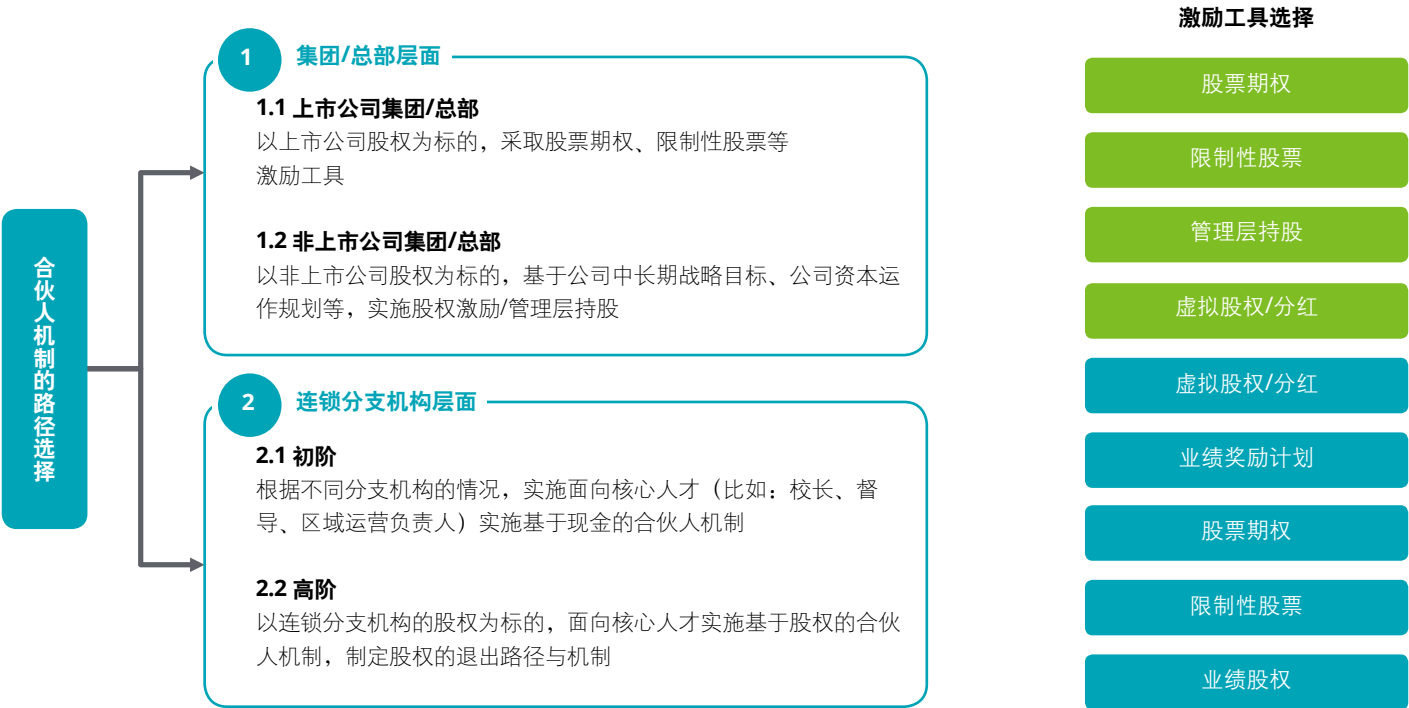
合伙人机制或成市场新趋势

近几年，合伙人机制在民办教育逐渐得到关注与应用。德勤认为，民办教育企业在实施合伙人机制时可结合各类激励工具分层逐步推进，比如：在总部/集

团层面，上市公司可以以上市公司股权为标的，采取股票期权、限制性股票等激励工具；非上市公司可以以非上市公司股权为标的，基于公司中长期战略目标、公司资本运作规划等，实施股权激

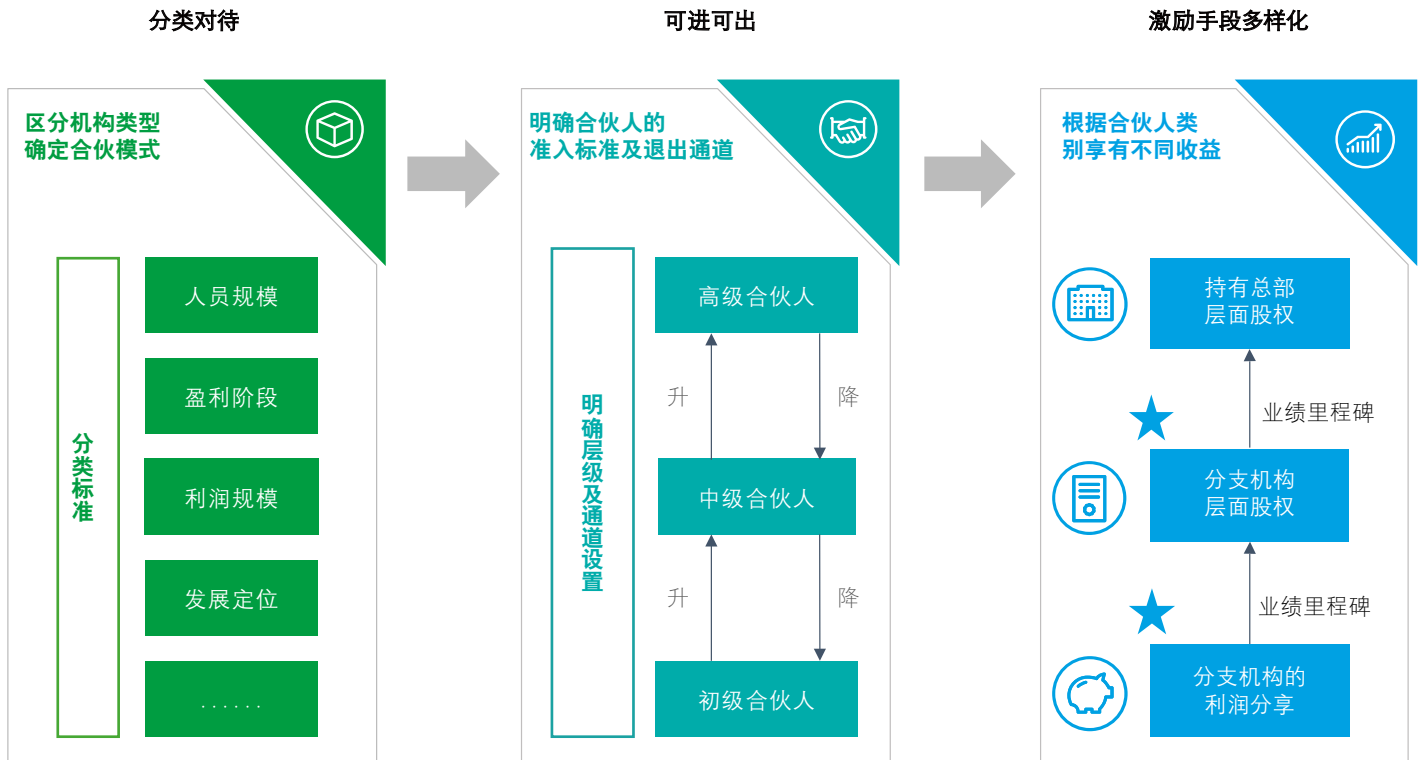
励/管理层持股。在连锁分支机构层面，可根据不同分支机构的情况，实施面向核心人才实施基于股权或现金的合伙人机制，并制定灵活的退出机制。

图15：合伙人机制的路径选择



同时，在实施合伙人机制时，还应注意体现“分类对待”、“可进可出”、“激励手段多样化”的理念

图16：实施合伙人机制的核心关注点



数据来源：德勤研究

总结与展望

快速变化的商业环境对于民办教育企业既是挑战更是机遇。一方面，高速发展期的民办教育行业拓宽了人才的来源与渠道，实现行业人才素质的整体提升，打开了人才跨界的机会；另一方面，民办教育在人才激励方面具备先天的灵活性与市场化的操作空间；是其吸人才的重要基因与优势。相信随着企业管理的逐步精细化，未来组合型的激励方式、合伙人机制或成趋势，成为企业人才管理的重要工具和手段。

附录：调研企业名单

	代码	公司中文简称	代码	公司中文简称
A股（4家）	000526.SZ	紫光学大	002261.SZ	拓维信息
	600661.SH	新南洋	002659.SZ	凯文教育
新三板(29家)	838830	龙门教育	870913	关键词
	833173	赢鼎教育	871337	环球优学
	839264	世纪明德	871387	沃尔得
	834782	海伊教育	838726	敦善文化
	839278	清大紫育	831797	爱乐祺
	836040	博智教育	833789	贵之步
	871748	新课堂	835085	凯米教育
	836711	志诚教育	836859	爱立方
	870106	大山教育	837026	青青藤
	870155	高思教育	872141	w好兄弟
	872082	百年育才	870769	大千教育
	871859	明日教育	836667	乐创教育
	872231	画时代	870388	童学文化
	837491	东西方	838468	光华教育
	871938	大智教育		
美股(12家)	BEDU.N	博实乐	REDU.O	瑞思学科英语
	COE.N	无忧英语(51TALK)	NEW	朴新教育
	DL.N	正保远程教育	TAL.N	好未来
	EDU.N	新东方	AMBO.A	安博教育
	HLG.O	海亮教育	ONE.N	精锐教育
	FEDU.N	四季教育	RYB.N	红黄蓝
	LAIX	流利说		
港股(5家)	06169	宇华教育	01317	枫叶教育
	01565	成实外教育	06068	睿见教育
	01598	21世纪教育	01758	博骏教育
	01773	天立教育		

注：标灰为K12机构，标蓝为早教机构，标绿为K12及早教机构

如果您有任何关于教育行业方面的问题或对本调研报告有何疑问和建议，欢迎与我们联系：

卢莹

德勤中国教育行业领导合伙人

电话：+86 21 6141 1801

电子邮件：chalu@deloitte.com.cn

王允娟

德勤管理咨询人力资本咨询 合伙人

电邮地址：yjwang@deloitte.com.cn

王怡雯

德勤管理咨询人力资本咨询 副总监

电邮地址：yiwewang@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码：100738
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

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码：610016
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6500 5161

重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码：400043
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8859 9188

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

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中超过80%的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约286,000名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

关于德勤中国

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，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，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。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，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。

©2018。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
RITM0190260



这是环保纸印刷品