

中国职城 简报

宁波职业经理人专属内部参考
2025 年 9 月号（总第 321 期）
主办：宁波市职业经理人协会

目 录

【职场前沿】

跨越增长瓶颈：民营企业职业经理人薪酬体系的“长期共创”机制设计

【职城活动】

宁波职协五届四次常务理事会议召开，承前启后，迈向新程

宁波市职协举办名企交流行活动，共探企业创新发展新路径

宁波职业经理人走进美康生物，共促资源对接与经验共享

【活动预告】

企业产业链对接会即将举办

宁波职协三季度会长会议即将召开

“周二月湖下午茶”即将举办

【最新政策信息】

2025 年浙江省企业技术中心认定工作申报中

2025 年度宁波市首台（套）装备认定工作开展中

2025 年度浙江省科技型中小企业暨宁波市科技型中小企业申报中

【最新服务信息】

宁波市职业经理人协会 8 月份新增服务菜单

【行业信息】

泉州市职业经理人协会入选丰泽区第四批“人才之家”

大湾区职业经理人协会亮相第十五届中国国际影视动漫贸易博览会

共商发展新路径 安全用电添动能——湖南三协会联动考察小快智造

【职城简讯九则】

【职场前沿】

跨越增长瓶颈：民营企业职业经理人薪酬体系的 “长期共创”机制设计

文：许季刚、王星、黄之浩

许多企业的经理人薪酬考核体系面临两大核心问题，一是体系化与规则性不足，二是缺乏有效的长期激励机制。这导致管理层更关注短期业绩，而忽视企业可持续发展目标。为此，以“长期共创”为核心理念，结合短期与长期激励，重构核心管理岗位的薪酬考核体系，成为企业高质量发展的关键路径。

一、现行薪酬考核体系痛点与优化方向

传统薪酬结构通常由固定年薪、短期激励和福利构成，但中长期激励普遍缺失，导致管理层与企业长期利益脱钩。核心问题包括：

激励短视化：考核指标过度聚焦当期利润、当期现金流等短期目标，缺乏对企业市场份额、战略事项里程碑达成等长期战略目标的牵引；

绑定效应弱：现金型激励的灵活性与短期性难以形成管理层与股东利益的深度绑定；

考核失焦：指标庞杂、权重分散，

导致管理层精力耗散，难以聚焦核心战略目标。

罗兰贝格认为，优化思路需以“长期共创”为原则，构建“固定薪酬+短期激励+中长期激励”的三元结构，中长期激励建议通过股权型工具强化利益共同体，并通过科学的考核细则，平衡短期结果与中长期价值。

二、“长期共创”的薪酬考核体系解题思路

通过股权绑定中长期利益驱动战略落地，短期考核平衡结果与过程，动态机制适配业务差异，实现人才激励与企业发展的深度协同。

1. 薪资构成与中长期激励模式选择

01 薪酬结构设计

核心管理岗位（如集团管理层、各业务单元负责人、各事业部总经理等）的薪酬应包含以下元素：

固定薪酬：建议占比 20%~30%，首先基于岗位职责与市场行业水平，并结合高管自身的任职时间、经验等

要素，设计固定年薪，满足高管基本的生活保障和安全需求；

短期激励：建议占比 30%~50%，与年度业绩目标（营收、净利润等）达成情况挂钩的年度奖金占比，以及与管理过程表现（现金流管理、业务创新、组织建设等）挂钩的过程绩效收入；

中长期激励：建议占比 20%~40%，推荐以股权模式为主，绑定 3~5 年，可以考核市场份额增长率、平均净资产收益率(ROE)、重大战略事项里程碑达成等中长期目标。

结构	方式	激励目的	占比导向	高管年度总收入
中长期激励	股权激励	· 旨在将高管利益与公司长期可持续发展目标相结合，通常以股权激励为主，确保高管做出决策时考虑公司长期利益，而不仅仅关注短期业绩	· 20-40%	浮动收入 获得可能性不定
短期激励	现金激励	· 激发高管对公司当期业绩的关注，推动公司实现短期业绩目标，通常以当年业绩目标与结构的奖金激励和与过程表现相关的绩效奖金为主	· 与短期目标结构的奖金激励，占比 20-35% · 过程绩效奖金，占比 10-15%	浮动收入 获得可能性较大
固定薪酬	现金激励	· 基于岗位职责与市场水平，并结合高管自身的任职要求、经验等因素，以薪酬委员会决策，满足高管基本的生活保障和安全需求	· 20-30%	固定收入

02 中长期激励形式：股权 vs. 现金激励的权衡

股权模式（如股票期权、限制性股票等）：

优势：管理层成为股东，利益深度绑定，激励收益与企业中长期价值增长挂钩，推动战略落地；

挑战：涉及股权稀释，如涉及上市或已上市，法律监管要求相对复杂，且需应对股价波动风险。

现金模式（如中长期业绩奖金等）：

优势：灵活性高，可聚焦特定经营指标，监管限制较少；

挑战：缺乏股权增值的中长期额外溢价，且缺乏对于高管的股东身份认同，长期绑定效果弱。

建议：优先采用股权模式，如为高管设定 3~5 年累计一定数量的股权激励额度，甚至可以考虑在 3~5 年内分阶段或分目标解锁，如每年考核战略事项里程碑达成情况，达成后可以分年度按比例授予。



2.考核机制设计：平衡过程与结果

01 短期激励考核细则

年度业绩目标：一般考核年度业绩目标，如营收、净利润、现金流等，可以基于实际达成情况阶梯评价，如完成年度目标 90%以上发放 100%，未达成年度目标 70%以下不予发放等；

管理过程表现：

定量可以考核关键财务过程指标情况，如经营性现金流、应收占比情况、逾期回款情况等；

定性可以考核品牌建设、管理创新、团队建设等，并由董事会进行年

度评估定级。

一票否决项：同时，如果管理层出现重大价值观违规、重大安环质量事故等，董事会可保留直接取消短期激励的权利。

02 中长期激励考核框架

定量指标：未来 3~5 年的市场份额增长、ROE、市值目标（较多针对上市企业）等；

定性目标：重大战略事项的关键里程碑阶段性达成，如新业务单元培育、新产品布局、海外市场扩张等。

3. 动态调整机制与注意事项

差异化考核：针对成熟业务与新兴业务管理层，可以考虑调整短期激励中年度奖金和过程绩效的占比，如成熟业务提高年度奖金目标占比，新兴业务侧重过程绩效考核，以便为新兴业务发展预留培育时间，同时避免急功近利造成长期隐患；

中长期股权激励退出机制：需要严格明确包括股权解锁后的转让或出售规定等一系列规则，如未上市企业

按净资产定价且优先出售给大股东等。

三、从“短期博弈”到“长期共创”

中长期薪酬激励的本质是构建管理层与企业命运的共同体。通过股权绑定、科学考核与动态调整，企业可将管理层的决策视角从“任期业绩”转向“永续经营”，最终实现价值共创与高质量发展。未来，随着市场环境变化，企业需持续优化考核指标与激励工具，确保机制始终与战略同频。

罗兰贝格具备“战略-组织-执行”三位一体的系统方法论及丰富实践经验，既能为企业绘制包含治理架构、权责体系与文化基因的顶层设计蓝图，又能通过定制化绩效激励机制、数字化流程优化及变革管理穿透方案实现精准落地。通过闭环式赋能体系，确保组织效能提升不浮于纸面，从而转化为真实的战略穿透力与执行控制力，真正实现从愿景架构到毛细血管的“组织熵减”。

【职城活动】

宁波职协五届四次常务理事会议召开，承前启后，迈向新程

8 月 20 日下午，宁波市职业经理人协会在美康生物召开了协会五届四次常务理事会议。协会会长、副会长、常务理事、监事长等 90 余位会员齐聚一堂，共同回顾过去、展望未来发展方向。

协会秘书处汇报了 2025 年上半年工作情况，全面总结了协会在组织建设、会员服务、活动开展等方面所取得的成绩，并提出了下半年工作重点，明确了未来工作的方向和目标。会上重点对宁波市职业经理人协会成立 20 周年庆典活动进行了回顾。

为表彰在协会 20 周年庆典活动中表现突出的先进个人和组织，会上举行了表彰仪式。这些先进个人和组织在庆典活动的策划、组织、执行等各个环节发挥了重要作用，为活动的成

功举办做出了积极贡献。

随后，会议审议并通过了理事会新成员名单，并为新成员进行了授牌。新成员的加入为协会注入了新鲜血液，壮大了协会的力量。在信息分享环节，四位会员分别带来了精彩的主题分享，内容丰富、实用，引起了参会人员的强烈共鸣和热烈讨论。

宁波市职业经理人协会会长孙宜培在讲话中对协会过去的工作给予了充分肯定，二十年来，协会从无到有，从小到大，从最初的摸索前行到如今的稳健发展，每一步都凝聚着全体理事和会员的心血与汗水。他强调，协会要继续发挥桥梁纽带作用，加强会员之间的交流与合作，为会员提供更加优质的服务，推动协会和会员企业共同发展。



宁波市职协举办名企交流行活动，共探企业创新发展新路径



8月5日，宁波市职业经理人协会举办名企交流行——走进斐戈集团，50余位企业家、经理人等参加了本次活动，共同开启一场探索企业创新发展的精彩之旅。

斐戈集团作为服装行业的标杆企业，凭借其前瞻性的战略布局和卓越的创新能力，构建了一套独具特色的创新体系。

与会嘉宾在斐戈集团负责人的引导下，实地参观了企业展厅、“Y11时尚街区”以及5G数字化智能制造工厂。在企业展厅，丰富多样的产品展示了我斐戈集团在设计研发上的深厚底蕴；

漫步“Y11时尚街区”，时尚与商业的完美融合让人眼前一亮；而走进5G数字化智能制造工厂，先进的生产设备和智能化的生产流程，让嘉宾们直观感受到了从创意设计到柔性生产的全链路协同，深刻领略到了科技赋能传统制造业的强大魅力。

名企交流行是宁波市职业经理人协会的品牌活动，旨在通过搭建企业间交流合作的平台，促进资源共享、优势互补。此次走进斐戈集团的活动，不仅加深了会员之间的沟通与协作，更为推动制造业的创新发展和转型升级提供了新的思路 and 方向。

宁波职业经理人走进美康生物，共促资源对接与经验共享

8月20日，宁波市职业经理人协会组织了90余位经理人走进国家高新技术企业、国内生化诊断试剂领域龙头企业之一——美康生物，让广大经理人实地走进企业现场学习和考察交流。

在美康生物相关负责人的引领下，经理人们参观了企业展厅。通过丰富的展品与生动的解说，大家系统了解了美康生物的发展历程、创新技术成果以及未来产业布局。从体外诊

断原料的自主研发，到高端诊断仪器的精心制造，再到精准诊断试剂的广泛应用，直至全面医学检验服务的贴心提供，美康生物构建了一条从研发到服务的完整产业链，这一成就赢得了经理人们的一致高度评价与由衷赞叹。

通过这场活动，经理人们不仅见证了美康生物在医学诊断领域的卓越成就，更在实地考察与交流中碰撞出了思维的火花，也为大家提供了一个相互学习、共同进步的机会，为宁波市职业经理人协会未来的发展注入了新的活力与动力。



【活动预告】

- 一、企业产业链对接会即将举办
- 二、宁波职协三季度会长会议即将召开
- 三、“周二月湖下午茶”即将举办

【政策信息】

2025 年浙江省企业技术中心认定工作申报中

近日，浙江省经济和信息化厅发文《关于组织开展 2025 年浙江省企业技术中心认定工作的通知》，申报

省级企业技术中心的企业通过浙江政务服务网搜索“省级企业技术中心认定”，点击“在线办理”并进行登录

(<https://oauth.zjzwfw.gov.cn/login.jsp>), 选择浙江省、申报类型(认定)后填报申报材料。企业上传材料

截止时间为 10 月 9 日, 逾期网上申报系统将关闭。

2025 年度宁波市首台(套)装备认定工作开展中

为加快推进高端装备制造业创新发展, 根据宁波市人民政府办公厅《关于加快发展新质生产力 全力推进新型工业化的若干意见》、《关于印发〈宁波市首台(套)装备认定管理办法(2024 年修订)〉的通知》要求, 宁波市经济和信息化局组织开展 2025 年度宁波市首台(套)装备认定工作,

企业可通过宁波企业综合服务大平台(网址: <https://qf.ningbo.gov.cn/qykj/policy-project>, 浙里办企业帐号登录)政策服务版块, 按照申报系统要求如实、准确、详细填写资料或上传资料, 线上申报截止日期为 9 月 22 日。

2025 年度浙江省科技型中小企业暨宁波市科技型中小企业申报中

根据《浙江省经济和信息化厅关于组织做好 2025 年度浙江省科技型中小企业认定管理工作的通知》, 省科技型中小企业认定, 企业自主申报。

采取常年受理, 分批认定, 截止时间分别为 8 月 31 日、10 月 31 日、11 月 30 日。

【服务信息】

宁波市职业经理人协会 8 月份新增合作服务菜单

服务名称	服务内容	服务提供单位
产品加工	本公司有各型号 6-7 工位螺帽成型机(带阳模顶出), 可省时、省料、省成本的快速完成各种汽车配件、焊割工具等产品的加工。	宁波艾克米金属工贸有限公司

产业对接	本公司生产产品超高真空插板阀，能够满足半导体行业超高真空和高真空的应用，坚固耐用，使用寿命长，能够达到 10 万次以上启动，为当下半导体行业提现先进的技术服务	宁波市仪表阀门厂
精细化管理	为客户提供“规范化、数字化、精细化”管理改善服务，根据客户自身的状况，提供“量身打造”的管理模式；采取“驻厂式”咨询模式，对项目涉及到的相关人员进行“传帮带”，促进管理方案落地实施。	宁波思励迩管理咨询有限公司
绿电服务	华润电力是第一家和唯一一家开通全国 7×24 小时 400 客服热线的售电企业，是全国唯一在社会责任报告中披露售电客户满意度率、客户投诉量等相关信息的电力企业。有购售电代理及电力交易服务。其优势在于可为出口企业绿能办证、绿电出售等服务。	华润电力浙江有限公司
窗帘定制	布料、色彩、图样制作工艺、拼接方式组合在一起成了窗帘，将窗户尺寸、光照以及室内环境融合考虑，杂糅其中碰撞出最美的家居艺术	宁波臻豪窗帘布艺有限公司
家政服务	该公司是专业的服务型企业，先后承接保洁服务类型包括多次被各级政府部门评为清扫保洁工作的先进单位、先进集体、优秀美容师、诚信企业及重合同守信用单位，公司既服务于各类商业企业、机关团体、建筑、装饰施工企业，同时也为千家万户提供优质、便捷的服务。	浙江绿洁城市运营管理服务有限公司

秘书处联系电话：0574—87189652

【行业信息】

泉州市职业经理人协会入选丰泽区第四批“人才之家”

近日，丰泽区委组织部公布了第四批区级“人才之家”名单。泉州市职业经理人协会经过软硬件设施、功能定位标准等实地评估验收，正式被确定为第四批区级“人才之家”。对

泉州职协而言，此次入选“人才之家”名单，可谓实至名归。作为服务全市职业经理人、企业高管、创业新秀的优质载体，人才工作始终是泉州职协的一大重心。

大湾区职业经理人协会亮相第十五届中国国际影视动漫贸易博览会

近日，备受瞩目的第十五届中国国际影视动漫贸易博览会在东莞石排隆重举行。亚太职业经理人协会会长、大湾区职业经理人协会荣誉会长叶海兴、会长蔡敬聪、副会长刘骛徽、姚巧怡等五十余位香港企业家，以及行业的优秀代表应邀出席，共同见证了这一动漫盛事的辉煌时刻。活动期间，

叶会长和蔡会长分别发表了主题演讲。叶会长以其深厚的行业经验和独到的洞察力，深入分析了动漫产业的发展趋势与挑战；而蔡会长则分享了大湾区职协在人才发展新质新产力方面的创新实践和未来规划，引起了与会者的广泛共鸣。

共商发展新路径 安全用电添动能——湖南三协会联动考察小快智造

8 月 14 日上午，一场聚焦合作共赢与产业前沿的交流考察活动在长沙展开。湖南省职业经理人协会会长孙朝阳、长沙市跨境电商行业协会执行会长朱经凌携副秘书长赵巾幘、宣传部长袁文尚一行专程到访长沙市对外经

济合作企业协会。协会会长曾贵阳等热情接待并参与深度交流。三方围绕资源共享、优势互补展开热烈探讨，并随后共赴小快智造安全用电技术企业实地调研，伏特集团董事长江世军全程陪同并作详细讲解。

【职城简讯十则】

一、8 月 1 日，成都市政府驻上海办事处经济合作处处长杨震来到宁波市职业经理人协会，在交流过程中，双方围绕如何进一步加强两地产业对接、拓展合作领域等话题进行了深入交流。

二、8 月 4 日，凉山州驻宁波投资促进分局原局长沈文清、局长杨天俊

等一行到访宁波市职业经理人协会。双方围绕深化甬凉产业协作的具体路径展开探讨。

三、8 月 13 日，宁波诺丁汉大学一行，来到宁波市职业经理人协会走访交流。双方聚焦技术成果转化、复合型人才培养、产业链精准对接等核心议题，展开了富有建设性的深度交

流。

四、8 月 19 日，由宁波市社会组织总会主办的宁波市社会组织总会行业协会工作委员会自身建设沙龙在甬水桥科创中心举办，协会常务副会长曹云以《打造区域经济高质量发展的“超级枢纽”——社会组织在产业升级中的角色定位与创新路径》为题发表主旨演讲。

五、8 月 19 日下午，鹤壁市政协副主席张山灿一行到“甬商·两新”政协委员会客厅考察交流。“甬商·两新”政协委员会客厅牵头人、协会常务副会长曹云热情接待，并作交流。

六、8 月 20 日，宁波市职业经理人协会女经理人委员会工作会议在美康生物召开。会议期间，与会人员就下一步工作计划和分工安排进行了热烈讨论。与会代表一致认为，应进一步加强资源共享与经验互鉴，积极开展专题培训、企业参访等形式多样的活动，为女经理人群体的成长与发展提供更坚实的平台支撑。

七、8 月 20 日，宁波市职业经理人协会青年经理人委员会核心成员齐

聚美康生物，召开成立后的首次工作会议。会上，与会人员围绕委员会下一步工作安排及分工展开了热烈且深入的讨论。大家各抒己见，积极建言献策，现场气氛十分活跃。经过充分交流，明确了各成员在后续工作中的职责与分工，为高效推进各项工作奠定了坚实基础。

八、8 月 21 日上午，宁波市职业经理人协会幸福经理人研究中心主任、宁波工程学院原副院长王菁华教授围绕访企拓岗、校企合作、企业员工心理健康、幸福感及幸福文化建设等主题率队到雪龙集团考察调研。

九、8 月 22 日，宁波职协秘书处一行到访宁波诺丁汉大学，在商学院负责人的陪同下，参观了学校的校园设施和活动场地，随后，双方就人才培养及产学研合作事宜展开深入交流。

十、8 月 26 日，宁波市民政局党组成员、副局长毛捍军，社会组织管理局局长史浩明等一行莅临宁波市职业经理人协会考察交流，并开展座谈会。



宁波职协祝 9 月生日的理事生日快乐

- ◆ 李晓儿 数字宁波科技有限公司总经理
- ◆ 李书进 宁波财经学院新经济研究院执行副院长
- ◆ 卢雅丽 宁波嘉瀚环保建材开发有限公司总经理
- ◆ 杨华军 浙江万里学院教授
- ◆ 张健华 东元创投常务副总经理
- ◆ 田国垒 浙江齐元机器人有限公司市场总监
- ◆ 徐卫军 宁波市彩果农业科技有限公司总经理
- ◆ 路利华 宁波中控微电子有限公司副总经理

报：市经信局，市民政局，市社科联，市工商联。

送：协会会长，副会长，常务理事，理事，会员单位，监事会。
