
人力资源管理概论课程案例分析大赛

联通混改

组员：陈亭亭 20150810338
胡卓一 20150304065
杨梓纯 20150810163
李华明 20150810295

目录

1 / 联通混改是什么

2 / 员工政策的改革与创新

3 / 对员工政策的思考

一、联通混改是什么？



China
unicom中国联通

二、员工政策的改革与创新

国有企业混合所有制改革，表面上是股权结构发生重大变化，资本实力增强了，但其实更核心、更本质的变化是内部治理结构的变化
混改给联通带来的最大的机制变化：

1 / 机构“瘦身”

2 / 管理机制的变化



给企业员工带来什么影响？

3 / 员工持股

1 / 机构“瘦身”

总部部门减少26%;
总部人员编制减少50.14%;
省级公司管理部门减少26%;

建立管理人员和员工竞争退出机制，对管理
员工优化淘汰比率大于普通员工；

对表现不佳、无法胜任本职工作的人员实施
培训再上岗或退出；

将较为冗余的机关人员下沉到一线，实现现
有各层级管理人员5%的退出率；



2 / 管理机制的变化

董事会重组：

混改后的联通形成多元化董事会和经理层，坚持同股同权，让参与进来的国有资本和非国有资本有话语权；这也将掀起联通多次重组以来最彻底的一次内部人事与思想整合；

联通引入的民营资本 互联网四位爸爸



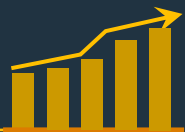
民营资本在公司治理中能否真正有话语权？这是影响央企集团层面混改成功的关键要素



3 / 员工持股计划

-  **股权激励** 8月20日,中国联通发布专项公告,拟向7550名核心员工授予限制性股票,员工股权激励占比2.7%,价格为每股人民币3.79元。混改后,这一价格相当于混改方案公布前1个交易日的股市价格的49%,近乎是半价甩卖;
-  **预留股份** 联通在股权激励计划中设置了10%份额作为预留股权,拟用于授予混改后公司引入的在IP、IT、创新业务等领域具有专长的新员工;
-  **解锁规则** 激励计划首期授予方案有效期为60个月,其中前24个月为禁售期,限制性股票被锁定,不得以任何形式转让、不得用于担保或偿还债务。禁售期满后为解锁期,在解锁期内需要按照4:3:3的比例匀速解锁。

解锁条件



主营业务收入较2017年增长4.4%，增长率不低于同行企业平均水平

利润总额较2017年增长65.4%，增长率不低于同行企业75分位水平

年度净资产收益率2.0%

2018
第一解锁期



主营业务收入较2017年增长11.7%，增长率不低于同行企业平均水平

利润总额较2017年增长224.8%，增长率不低于同行企业75分位水平

年度净资产收益率3.9%

2019
第二解锁期



主营业务收入较2017年增长20.9%，增长率不低于同行企业平均水平

利润总额较2017年增长378.2%，增长率不低于同行企业75分位水平

年度净资产收益率5.4%

2020
第三解锁期

三、对员工政策的思考

1、少数人的获益能否达到激励效果？

员工持股人数为7550，虽然人数庞大，但仍有97%的员工没有获得如此优厚的特殊待遇，甚至还有相当多的员工将面临失业的风险。核心员工才有股票，但是显然整个联通的运转不能只是靠着这7550人

2、两年解套可能性高吗？

根据2017上半年数据，中国移动日均赚3.48亿，一个星期的时间，就可赚到中国联通全年的利润。2017年上半年的利润基本是来自于大力推广与BATJ合作的特定流量卡，加上大力“节流”而非“开源”。而股份解锁条件十分严苛，解套可能性很低。

近年来联通人才流失严重，苛刻的解锁条件或许意在建立长效激励约束机制，杜绝了获授后员工一次性套现的短期行为。但既然是为了鼓励员工，一般会设置较低解锁条件。联通的苛刻解锁条件，带给持股员工更多的是压力还是动力？

三、对员工政策的思考

3、中层员工的困境

一方面，他们盼望着自己能成为前面的1/7500，但是拿到股票也意味着要扛上更重的业绩压力，如果够不到解锁要求，三年后这些股票就成了“空头支票”；另一方面，他们更不希望自己变成后面的5%，被下放到一线

4、员工持股的风险

防止假借员工持股行企业募集资金之实，使员工充分认识到出资购股的风险；

员工持股的核心问题是能否保障持股员工参加企业管理的权利；

保障持股员工的利益需要精细的制度设计，股价计算问题、股权管理问题、员工退股问题、股权分红问题等等对公司的管理也是不小的挑战

谢 谢

参考文献

- [1]张喜亮. 国企混改员工持股成败在细则[J]. 中国石油和化工,2017,(10):44.
- [2]崔亮亮. 联通混改员工持股:不是福利是激励[N]. 通信产业报,2017-08-28(003).
- [3]安丽芬. 联通混改两个不同定价藏玄机:定增+老股转让+员工持股并列运作[N]. 21世纪经济报道,2017-08-22(002).
- [4]赵妍. 好消息:联通混改骨干员工持股[N]. 通信产业报,2017-05-15(003).