



柏明顿股权激励丛书

用明天的利润激励今天的员工
用社会的财富激励自己的员工

股权激励9D模型之

高新企业 股权激励

胡八一◎ 编著



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



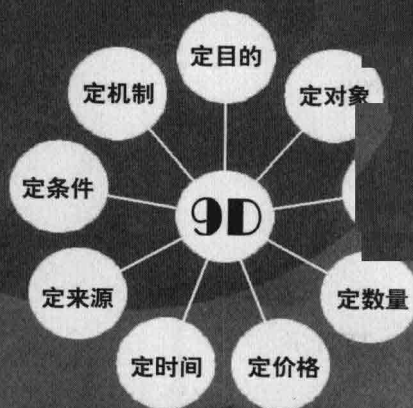
柏明顿股权激励丛书

用明天的利润激励今天的员工
用社会的财富激励自己的员工

股权激励9D模型之

高新企业 股权激励

胡八一◎ 编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

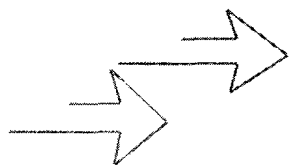
股权激励9D模型之高新企业股权激励/胡八一著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 6
ISBN 978-7-80255-654-6

I. 股… II. 胡… III. 高技术产业—企业管理—激励 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 117126 号

书 名: 股权激励9D模型之高新企业股权激励
作 者: 胡八一
责任编辑: 刘 刚
书 号: ISBN 978-7-80255-654-6
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871
编辑部 (010) 68701661
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14.5 印张 220 千字
版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷
定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



总序

随着市场竞争的日益加剧，企业为吸引人才、留住人才，充分发挥人才的潜力而采取各种激励手段和措施。在各种手段和措施中，股权激励越来越受到企业的重视，越来越多的企业倾向于采用股权激励。

中西方的经济发展也证明，实施股权激励是人力资本开发与激励最有效的手段之一。据美国《财富》杂志公布的数据，20世纪末，在美国排名前千位的公司中，有90%的公司对管理人员实行了股权激励。在中国，越来越多的企业为了合理激励核心人员，纷纷推行了适合自身发展的股权激励措施，打造人才的“金手铐”，形成“着眼未来、利益共享、风险共担”的新型激励机制，充分发挥核心人才人力资本价值潜能，达到老板与员工同心协力的效果，共同做大企业的“蛋糕”，以实现双赢。

◎ 股权激励的作用

股权激励的作用确实非同凡响，笔者在常年操作股权激励咨询项目的基础上，将股权激励的作用归纳为以下几个方面。

第一，激励。让激励对象拥有（或部分拥有）企业的部分股份（或股权），用股权这个纽带将激励对象的利益与企业的利益和所有者的利益紧紧地绑在一起，使其能够积极、自觉地按照实现企业既定目标的要求，实现企业利益和股东利益的最大化而努力工作，释放出其人力资本的潜在价值，并最大限度地降低监督成本。

第二，约束。约束作用主要表现在两方面，一是因为激励对象与所有者已经形成了“一荣俱荣、一损俱损”的利益共同体，如果经营者因不努力工作或其他原因导致企业利益受损，比如出现亏损，则经营者会同其他股东一样分担企业的损失；二是通过一些限制条件（比如限制性股票）使被激励者不能随意（或轻易）离职——如果激励对象在合同期满前离职，则会损失一笔不小的既得经济利益。



第三，提高福利待遇。对那些效益状况良好且比较稳定的企业来说，受激励面比较广的股权激励使多数员工通过拥有公司股票（或股权）参与企业利润的分享（比如美国的 ESOP，中国的员工持股计划），有十分明显的福利效果，而且这种福利作用还有助于增强企业员工的凝聚力，利于形成一种以“利益共享”为基础的企业文化。

第四，稳定与共赢。由于很多股权激励工具都对利益的兑现附带有服务期的限制，使激励对象不能轻言“去留”。特别是对于高级管理人员和技术骨干、销售骨干等“关键员工”，股权激励的力度往往比较大，所以股权激励对于稳定“关键员工”的作用也比较明显。因此，股权激励在实现企业与雇员长期稳定合作的基础上，有利于打造激励对象与企业的利益共同体，实现双赢。

◎ 问题与误区

股权激励的实施并非“照单开药”，为何实施，何时实施，如何实施是一个复杂、有机的体系。

股权激励作为一种充满诱惑力的企业财富再分配方式，一直受到企业和员工的关注。然而，股权激励如果运用得好，会使多方共赢；如果运用不好，则有可能造成一损俱损。

笔者总结了股权激励的成功经验和失败教训，对股权激励实施过程中最常见的四大问题和误区作简要的介绍。

第一，将股权激励误读为“员工福利”。股权激励虽然可以提高员工福利待遇，但股权激励并不是每一个员工都可以享受的“福利”，它应该是拉动企业绩效的动力，应该是一种面向特定对象的“稀缺品”。股权激励不能采取“撒胡椒面”的方式，应该避免出现股权激励“大锅饭”和“搭便车”的现象。

在股权激励计划中，激励对象获取股权的资格确认，激励对象相应权利的行使条件等，都应该非常严格并予以量化。在确认股权激励资格时，可从人力资本附加值、历史贡献、难以取代程度三个方面考虑；在界定行权条件时，对公司业绩考核与激励对象个人业绩考核都应该从严考量，过宽的业绩条件，不仅不利于调动员工积极性，还极易引起非股权激励对象的非议。

第二，风险考虑不足或业绩指标过高，行权难而使股权激励成为“鸡肋”。有的公司的股权激励设计不合理，未考虑将来出现的各种风险，很可能会出现行权时股票价格跌破行权价而使股权激励变得毫无价值，使得激励对象“行权难”。

有的公司对自身状况和市场行情认识不够深入，将行权的业绩指标定得过高或者行权价格过低，以至于股权激励演变为“画饼充饥”，导致激励对象缺乏热情而成为“鸡肋”。

第三，业绩指标过低而出现激励过度与“自我奖励”。

有的公司的业绩考核指标低于行业平均水平，或者将本应起到监督作用的监事会人员作为激励对象，导致股票价格或者激励额度与业绩的实际增长不相符，出现激励过度，甚至出现部分高管“自我奖励”、自发红包的现象。

将股权激励作为一种单纯奖励的方式，这就偏离了股权激励人力资本和推进公司治理结构的旨意，必须加以纠正和廓清。

第四，高管坐享“福利”而损害投资者利益。

有的企业对高管行权价格设计不合理、激励标准与公司业绩挂钩不紧密、监督机制不严谨，甚至出现高管弄虚作假，造成公司业绩年年增长的假象，推动股价上扬。这样，不管企业实际业绩如何，高管福利一样照单全收。

综上所述，股权激励多方共赢的优势，世人皆知；而股权激励两败俱伤的惨痛结果，亦是有目共睹。也就是说，股权激励是把双刃剑，恰当使用可以使管理层与股东利益一致且最大化，滥用、错用也会使企业遭受重大损失！

一套有效的股权激励机制对企业发展至关重要！如何设计股权激励方案？具体如何操作实施？涉及到哪些会计和法律问题？如何规避其中的风险？这就需要专业的企业顾问师团队提供系统的规划方案和实战指导。

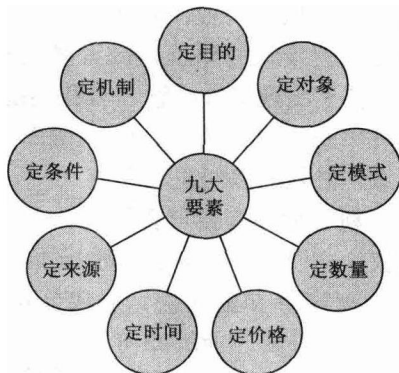
股权激励实施的成败关键在于把握以下两点：一是如何设股权激励方案？二是如何完善和实施既定股权激励方案？因此，“柏明顿管理咨询”团队根据丰富的股权激励项目咨询经验，总结出“股权激励的9D模型”，有效落实了“如何设计股权激励方案”和“如何完善和实施既定的股权方案”的问题。

何谓股权激励的9D模型？股权激励的9D模型是柏明顿顾问团队在总结大量股权激励咨询项目经验的基础上，结合不同类型、不同发展阶段的企业特点和需求独创的股权激励设计和实施控制模型。

针对不同企业现状与发展前景，提供“量身定制”的股权激励方案与保证实施效果的应对策略。“9D模型”即股权激励方案设计与实施效果控制的九大元素与控制模块，即：

- 1) 定目的——确定股权激励的目的。
- 2) 定对象——如何确定激励的对象。
- 3) 定模式——确定合适的股权激励模式。
- 4) 定数量——确定股票的数量与分配比例。
- 5) 定价格——股权激励计划中的价格界定。

- 6) 定时间——股权激励计划中的时间安排。
- 7) 定来源——确定股票和资金的来源。
- 8) 定条件——如何确定股权的管理、行权条件。
- 9) 定机制——如何参与、调整及终止股权激励计划。



为最大限度地帮助广大客户更好地完善和实施我们顾问师团队提供的股权激励方案和策略，柏明顿管理咨询拟联合广大出版界朋友推出一套“柏明顿股权激励丛书”（首推四本）：

- 1) 股权激励 9D 模型。
- 2) 股权激励 9D 模型之非上市公司股权激励。
- 3) 股权激励 9D 模型之上市公司股权激励。
- 4) 股权激励 9D 模型之高新技术企业股权激励。

为何要首推这四本呢？主要基于以下两点考虑：

第一，9D 模型是所有类型的企业都通用的模型。任何企业实施股权激励，首先必须确定 9D 模型中提到的九大要素，在具体实施过程中，还要结合实际情况实行动态调整。

第二，不同企业的实际操作有很大的不同。不同类型、不同发展阶段的企业在具体的实施过程中又面临更加具体的难题和策略选择，因此，根据企业类型，切合不同企业特性再做详细的介绍和指导是十分必要的。

比如，非上市公司作为封闭性的非公众组织，其股权激励来源主要是企业自身的效益；非上市公司由于股票没有交易上市，股价的确定常常需要通过信托中介，股权转让平台也还不成熟；非上市公司的股权激励模式选择有更多的限制；非上市公司的相关法律法规也还不完善，更多地依附公司章程和契约；非上市公司的先天不足及其特性等。

又比如，上市公司作为公众性的开放性组织，其股权激励来源于股价的差额；上市公司的股权收入对社会的影响较大，受更多的法律法规限制；上

上市公司股价有时跟其实际业绩并不相符，面临更多的实际效益与控制方面的问题等。

再比如，高新技术企业由于其人力资本、产权结构及公司治理的独特性，注定高新技术企业股权激励的设计与实施与其他企业有很大的不同。

因此，“柏明顿股权激励丛书”将“非上市公司”、“上市公司”与“高新技术企业”的股权激励分册详细讲解，以期为广大客户及读者提供股权激励方案的实战指导和疑难解答。

我们相信，通过这四本书的出版发行，将有效解决当前中国企业股权激励实施方案中的关键性技术和策略难题，为我们的企业客户提供更优质的售前和售后服务，也是为所有关注股权激励的同仁提供一个相互学习和交流的现实平台。

在本套丛书即将出版之际，感谢我的同事冯淑华女士及企业管理出版社的刘刚先生为本套丛书的面市所做的大量工作。

柏明顿管理咨询集团首席顾问 胡八一
2009年12月于广州

CONTENTS

目
录

总 序

第一部分 股权激励概论

第一章 股权激励与高新技术企业 /3

第一节 股权激励的理论支持 /3

一、什么是股权激励 /3

二、股权激励的五大理论支持 /4

第二节 股权激励的相关概念 /7

一、股份、股权与股票 /7

二、现股、期股与期权 /8

三、普通股与优先股 /10

四、股东与董事会 /11

第三节 高新技术企业的特点 /12

一、什么是高新技术企业 /12

二、高新技术企业人力资本特点 /14

三、高新技术企业产权结构特点 /17

四、高新技术企业公司治理特点 /21



第二章 股权激励的9D模型 /27

- 第一节 何谓股权激励9D模型 /27
 - 一、何谓股权激励的9D模型 /27
 - 二、股权激励的九大要素 /28
- 第二节 技术支持之一：“8+1”绩效量化技术 /32
 - 一、绩效考核体系是股权激励机制的关键 /32
 - 二、绩效考核的主要难题 /36
 - 三、“8+1”绩效量化技术 /38
- 第三节 技术支持之二：“三三制”薪酬设计技术 /41
 - 一、薪酬机制是股权激励的基础 /41
 - 二、薪酬设计是薪酬机制的核心 /42
 - 三、“三三制”薪酬设计技术的应用 /42

第二部分 股权激励操作实务

第三章 高新技术企业股权激励的目的与对象 /51

- 第一节 高新技术企业股权激励的目的 /51
 - 目的1：回馈和留住老员工 /51
 - 目的2：吸引新员工和新技术 /53
 - 目的3：实现官爵两分离 /55
 - 目的4：公司拟上市 /58
 - 目的5：降低现成本 /59
- 第二节 高新技术企业的激励对象 /61
 - 一、企业发展阶段 /61
 - 二、员工自身资格 /63

第四章 高新技术企业的股份期权激励 /65

- 第一节 股份期权概述 /65
 - 一、何谓股份期权 /65
 - 二、股份期权对大部分高新企业最适宜 /65
 - 三、股份期权激励制度在我国的前景分析 /67

第二节	股份期权计划的设计与实施控制 /69
一、股份期权激励方案设计 /69	
二、股份期权计划实施步骤 /71	
第三节	股份期权计划案例 /78
一、项目背景介绍 /78	
二、M公司股份期权设计要点 /79	
三、M公司股份期权计划书 /85	
四、M公司股份期权授予协议书 /89	
第五章	高新技术企业的技术股权激励 /93
第一节	技术股权的特殊性 /93
一、技术股权在高新企业中的重要性 /93	
二、何谓技术股权 /95	
三、技术股权的来源和分类 /95	
四、技术股权的特殊性 /98	
第二节	技术股权的细分 /100
一、按所有者细分 /100	
二、按拥有权益细分 /101	
三、按是否支付资金细分 /103	
四、按获取权益的时间细分 /103	
五、按是否上市细分 /103	
第三节	技术股权的分配与激励 /104
一、企业成立之初或扩股时自然人技术股权的分配、激励与约束 /104	
二、企业创建或扩股时法人技术股权的分配、激励与约束 /109	
三、分红回填技术股的分配、激励与约束 /110	
四、技术股分配的其他建议 /114	
五、技术股激励设计和实施时需重点考虑的因素 /116	
第六章	高新技术企业的股权结构设计与调整 /119
第一节	股权结构的内涵及关键作用 /119
一、何谓股权结构 /119	
二、企业内外部环境对股权结构选择 /121	



	三、股权结构对公司的影响 /121
第二节	如何设计高新技术企业股权结构 /124
	一、何谓股权结构设计 /124
	二、高新技术企业如何设计股权结构 /125
第三节	如何调整高新技术企业的股权结构 /130
	一、股权结构要适时调整 /130
	二、调整股权结构的途径与方式 /131
第七章 如何防止股权激励走样 /135	
第一节	股权激励结出的苦果 /135
	一、最常见的“苦果” /135
	二、结成“苦果”的原因分析 /136
第二节	如何实现真正的“财散人聚” /138
	一、莫把股权激励做成“股权激励” /138
	二、把股权激励提升到企业经营的高度 /139
	三、正面宣传激励方案，积极引导激励对象 /139
第三节	如何预防与消除“搭便车”现象 /144
	一、股权激励机制中的“搭便车”现象 /145
	二、股权激励不是人人都能享有的“福利” /148
	三、如何预防与消除“搭便车”现象 /149
第八章 股权激励的会计与税务处理 /153	
第一节	股权激励的会计处理 /153
	一、股权激励的会计核算实属薪酬核算 /153
	二、股权激励会计核算的分类及其处理原则 /153
	三、对股权激励方案中豁免条款的特殊计量 /155
	附件《企业会计准则第11号——股份支付》解读 /155
第二节	股权激励的税务处理 /160
	一、我国对股权激励计划的相关税收规定 /161
	二、国税总局明确股权激励所得税征收方式 /161
	附件 国家税务总局关于《个人认购股票等有价证券而从雇主取得折扣或补贴收入有关征收个人所得税问题的通知》 /163

第三部分 股权激励的相关法律法规

第九章 股权激励计划涉及的相关法规 /167

- 第一节 股权激励相关事项备忘录 /167
- 第二节 关于高新技术中央企业开展股权激励试点工作的通知 /172
- 第三节 中关村科技园区高新技术企业股权激励试点办法 /174
- 第四节 财政部、科技部《关于国有高新科技企业开展股权激励试点工作指导意见》有关问题的通知 /176
- 第五节 广东省国有高新技术企业股权激励试点工作实施办法 /179
- 第六节 中华人民共和国公司法 /183



第一部分

股权激励概论

股权激励与高新技术企业



本章要点

- 股权激励的理论支持
- 高新技术企业人力资本特点
- 高新技术企业产权结构特点
- 高新技术企业公司治理特点

第一节 股权激励的理论支持

一、什么是股权激励

何谓股权激励？股权激励是指在对企业核心人才实行契约化管理和落实资产责任的基础上，采用多种形式给予核心人才以产权激励，使其在取得约定业绩的前提下，现实或潜在地享有本企业的部分产权，并使其权益兑现中长期化。

我们也可以这样概括：股权激励是公司股票、股份或股票与股份的增值权以某种方式授予企业的高层管理人员和技术骨干，使他们能够分享企业成长所带来好处的一种制度安排。

1. 股权激励是中长期激励机制

相对于“工资+奖金”模式的薪酬激励来说，股权激励是一种中长期激励机制。股权激励是一种通过经营者获得公司股权形式给予企业经营者（管理者）一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种激励方法。

2. 股权激励是薪酬激励的延伸

随着人才流动和竞争的加剧，薪酬激励在结构和模式上都受到前所未有

的挑战，薪酬结构和模式正朝“工资 + 奖金 + 股权/股份”的方向发展，股权/股份收益在薪酬机制中的地位日益凸显，股权/股份收益日益受到追捧。

3. 股权激励是公司治理的必要

尽管现代管理的体系和制度在不断创新和完备，但企业发展过程中的问题和症结却不断显现，企业主和雇员在博弈过程中不断重复的焦点依然是委托 - 代理过程中的利益的权衡与纷争。因此，股权激励日益成为公司治理的必须选择。

二、股权激励的理论支持

越来越多的企业倾向于实施股权激励，股权激励的实施效果和业绩效应备受青睐。笔者根据长期的企业管理咨询项目经验，总结出股权激励这块“魔方”背后的社会学、经济学，乃至企业管理学理论，主要涉及以下五个方面的理论：

- 1) 委托 - 代理理论。
- 2) 人力资本理论。
- 3) 剩余索取权理论。
- 4) 团队生产理论。
- 5) 合作预期理论。

现代社会理性的经济人的行为，深受这些理论支配，因此，股权激励的实施是势在必行和理所当然。下面将简要介绍这些理论在企业运作中的应用。



专家点拨

股权激励作为一项激励机制，是以理性的经济人为出发点，以利润最大化和效用最大化为目的，结合人的多种需求研究成果应运而生的企业管理机制。

1. 委托 - 代理理论

委托代理关系无所不在，人们之间最基本的行为关系是委托代理关系，最基本的问题即是所谓的委托代理问题。因此，关于企业治理的探讨基本上是围绕如何解决委托代理关系而展开的。

简单地说，委托代理问题就是代理人偏离委托人的利益行事的问题。委托代理问题产生的原因主要在于信息不对称性、环境不确定性，以及契约的不完全性，其根本原因是委托代理双方都是理性的经济人，都努力追求自我