



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

上市公司 股权激励

胡八一◎ 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



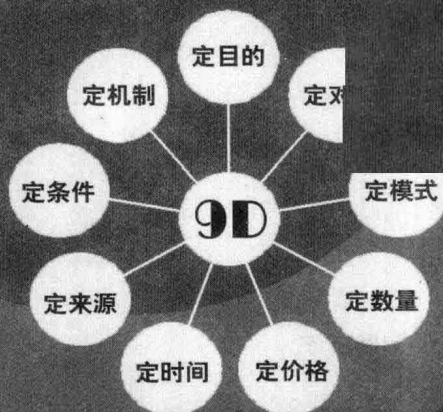
柏明顿股权激励丛书

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

上市公司 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 模型之上市公司股权激励/胡八一著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 6
ISBN 978 - 7 - 80255 - 653 - 9

I. 股… II. 胡… III. 上市公司—企业管理—激励 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 117124 号

书 名: 股权激励 9D 模型之上市公司股权激励

作 者: 胡八一

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 653 - 9

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

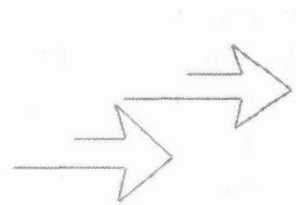
经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 188 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 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（或轻意）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！

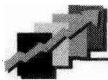
一套有效的股权激励机制对企业发展至关重要！如何设计股权激励方案？具体如何操作实施？涉及到哪些会计和法律问题？如何规避其中的风险？这就需要专业的企业顾问师团队提供系统的规划方案和实战指导。

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。

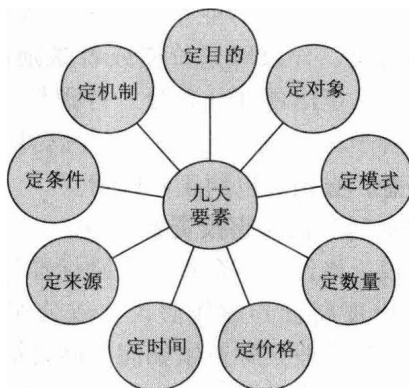
何谓股权激励的9D模型？股权激励的9D模型是柏明顿顾问团队在总结大量股权激励咨询项目经验的基础上，结合不同类型、不同发展阶段的企业特点和需求独创的股权激励设计和实施控制模型。

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

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 上市公司与股权激励 9D 模型 /3

第一节 上市公司的内涵 /3

- 一、什么是上市公司 /3
- 二、上市公司的特点 /3
- 三、上市公司发行股票的要求 /3

第二节 股权激励 9D 模型 /6

- 一、什么是股权激励 /6
- 二、股权激励的原理 /7
- 三、股权激励的类型 /7
- 四、股权激励 9D 模型 /14

第二章 上市公司股权激励：国内 VS 海外 /25

第一节 模式对比 /25

- 一、国内股权激励的主要模式 /25
- 二、海外股权激励的主要模式 /28

第二节 实施情况对比 /32

- 一、股权激励在国内的实施情况 /32



二、股权激励在海外的实施情况 /40

第三节 我国股权激励实施中的陷阱和障碍 /43

一、股权激励实施中的陷阱 /43

二、股权激励实施中的障碍 /45

第二部分 股权激励操作实务

第三章 股权激励方案的设计 /51

第一节 方案设计前需注意的六大问题 /51

第二节 9D模型在方案设计中的应用 /54

第四章 股权激励计划的实施步骤 /73

第一节 实施股权激励需注意的五大问题 /73

第二节 实施股权激励计划的八大步骤 /75

第1步：组建薪酬委员会 /76

第2步：内部诊断 /79

第3步：制定股权激励方案 /80

第4步：股东大会和董事会审批 /80

第5步：披露公开信息 /82

第6步：授予股权期权 /83

第7步：业绩考核 /84

第8步：授予行权权利 /87

第五章 股权激励计划的考核方法 /91

第一节 业绩考核的目的与原则 /91

一、业绩考核的目的 /91

二、业绩考核的原则 /92

第二节 业绩考核的六大方法 /92

方法1：目标管理考核法 /92

方法2：关键业绩指标考核法 /93

方法3：360度考核法 /95

方法4：EVA考核法 /96

方法5：平衡计分卡考核法 /98

方法6：“8+1”绩效量化技术 /100

第六章 股权激励的会计与税务处理 /109

第一节 股权激励的会计处理 /109

- 一、会计处理中涉及的概念 /109
- 二、权益结算中股份支付的会计处理 /111
- 三、现金结算中股份支付的会计处理 /114
- 四、可立即行权的股份支付的会计处理 /117

第二节 股权激励的税务处理 /120

- 一、个人所得税 /121
- 二、企业所得税 /124

第三部分 股权激励的法规与案例

第七章 股权激励的相关法规制度 /131

第一节 《股权激励相关事项备忘录》/131

- 一、提取激励基金问题 /131
- 二、主要股东、实际控制人成为激励对象问题 /131
- 三、限制性股票授予价格的折扣问题 /131
- 四、分期授予问题 /132
- 五、行权指标设定问题 /132
- 六、授予日问题 /132
- 七、激励对象资格问题 /133
- 八、股东大会投票方式问题 /133

第二节 《上市公司股权激励管理办法（试行）》/133

- 第一章 总则 /133
- 第二章 一般规定 /134
- 第三章 限制性股票 /136
- 第四章 股票期权 /136
- 第五章 实施程序和信息披露 /137
- 第六章 监管和处罚 /140
- 第七章 附则 /141

第三节 《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》/141

- 第一章 总则 /141



- 第二章 股权激励计划的拟订 /142
- 第三章 股权激励计划的申报 /145
- 第四章 股权激励计划的考核、管理 /145
- 第五章 附则 /147
- 第四节 《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》 /148
 - 第一章 总则 /148
 - 第二章 股权激励计划的拟订 /149
 - 第三章 股权激励计划的审核 /151
 - 第四章 股权激励计划的管理 /152
 - 第五章 附则 /153
- 第五节 《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》 /153
 - 一、严格股权激励的实施条件，加快完善公司法人治理结构 /154
 - 二、完善股权激励业绩考核体系，科学设置业绩指标和水平 /154
 - 三、合理控制股权激励收益水平，实行股权激励收益与业绩指标增长挂钩浮动 /155
 - 四、进一步强化股权激励计划的管理，科学规范实施股权激励 /156
- 第八章 股权激励计划的案例赏析 /159
 - 第一节 青岛海尔：股票期权激励计划 /159
 - 一、激励计划的目的 /159
 - 二、激励对象范围 /160
 - 三、激励计划的股票来源和数量 /160
 - 四、股票期权的分配情况 /160
 - 五、激励计划的有效期、授权日、可行权日和标的股票禁售期 /161
 - 六、股票期权的行权价格和确定方法 /161
 - 七、获授股票期权的条件和行权条件 /162
 - 八、激励计划的调整方式和程序 /164
 - 九、股票期权激励计划变更及终止 /165

- 第二节 中兴通讯：限制性股票激励计划 /166
- 一、股权激励的方式 /167
 - 二、激励对象范围的确定和激励份额的分配 /167
 - 三、限制性股票授予价格的确定 /167
 - 四、标的股票的有效期、禁售期和解锁期 /167
 - 五、关于预留标的股票 /168
 - 六、薪酬委员会 /169
- 第三节 国光电器：股票增值权激励计划 /169
- 一、基本摘要 /169
 - 二、执行价调整 /170
 - 三、分配情况 /170
 - 四、获授和行权条件 /171
 - 五、执行程序 /171
 - 六、计划变更与终止 /171
 - 七、实施情况 /172
 - 八、实施细节 /172
- 第四节 浦东大众：员工持股激励计划 /173
- 一、实施概况 /174
 - 二、激励效应 /175
- 第五节 上海贝岭：虚拟股票期权激励计划 /176
- 一、虚拟股票期权计划的操作方法 /177
 - 二、贝岭公司方案设计的特点 /177
 - 三、贝岭公司方案的创新 /178
 - 四、贝岭公司实施认股权计划的一些思考 /178
- 第六节 泰达股份：业绩股票激励计划 /179

The background features a series of overlapping squares in various shades of gray, creating a sense of depth and movement. A line graph with a jagged, upward-trending line is superimposed on these squares. The overall aesthetic is modern and professional, typical of a corporate or financial document cover.

第一部分

股权激励概论

第一章

上市公司与股权激励 9D 模型

第一节 上市公司的内涵

一、什么是上市公司

所谓上市公司，就是指所发行的股票经过国务院或者国务院授权的证券监督管理机构核准在证券交易所上市交易的股份有限公司。也就是说，上市公司是股份有限公司的一个特定组成部分，它公开发行股票，达到相当规模并经依法核准后，其股票就可以进入证券集中交易市场进行交易，筹集资金。

二、上市公司的特点

上市公司有如下几个特点：

1. 上市公司是股份有限公司

股份有限公司可以是非上市公司，但上市公司必须是股份有限公司。

2. 上市公司要经过政府主管部门的批准

按照《公司法》的规定，股份有限公司要上市必须经过国务院或者国务院授权的证券管理部门批准；未经批准，不得上市。

3. 上市公司发行的股票在证券交易所交易

上市公司发行的股票不在证券交易所交易的，不是上市股票。

三、上市公司发行股票的要求

大部分的公司都是股份制的，如果公司不上市的话，这些股份只掌握在一小部分人手里。当公司发展一定程度，由于资金不足会遭遇发展瓶颈。此时，公司上市就是一个吸纳资金的好方法：公司把自己的一部分股份推上



市场，设置一定的价格，让这些股份在市场上自由交易，卖掉股份所得的钱就可以用来继续发展。

根据我国《公司法》规定，股份有限公司申请其股票上市必须符合下列要求：

- 1) 股票经国务院证券管理部门批准向社会公开发行。
- 2) 公司股本总额不少于人民币 5 000 万元。
- 3) 公司开业时间在 3 年以上，且最近 3 年连续盈利（公司由原国有企业依法改建而设立，或其主要发起人为国有大中型企业的，可连续计算）。
- 4) 持有股票面值达人民币 1 000 元以上的股东人数不少于 1 000 人，向社会公开发行的股份占公司股份总数的 25% 以上；公司股本总额超过人民币 4 亿元的，其向社会公开发行股份的比例为 15% 以上。
- 5) 公司在最近 3 年内无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载。
- 6) 国务院规定的其他条件。

满足上述条件，公司方可向国务院证券管理审核部门及交易所申请上市。



胡博士点拨

为调动经营层和员工的工作积极性，实现股东价值最大化，2005 年以来，越来越多的上市公司实施了股权激励。截止 2008 年底，30 余家上市公司股权激励方案获批。

公司上市既有好处也有坏处，因此公司拟定上市前一定要分析上市的优缺点，认真考虑是否要上市，上市是否符合企业发展规划。

1. 好处

公司上市的好处有以下一些：

(1) 获取资金 这是公司上市最明显的优点。非上市公司通常资金有限，这也就意味着它们为维持自身运营提供资金的资源有限。公司一旦上市，就可以通过公开发售股票（股权）募集到大量的资金。不仅如此，公司还可以通过发行债券、股权再融资或定向增发再次从公开市场募集到更多资金。

(2) 便于价值重估 公司上市会立刻给股东带来流动性，从而提高了公司的价值。例如，当中国工商银行尚未上市时，高盛买下其一部分股权的成