

教育部人文社科规划基金资助  
(编号: 07JA630076)

郑玉刚 著

# 基于动态股权激励模型的 企业薪酬管理制度创新研究



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

教育部人文社科  
(编号: 07JA630)

郑玉刚 著

# 基于动态股权激励模型的 企业薪酬管理制度创新研究

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究/ 郑玉刚著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5164-0142-2

I. ①基… II. ①郑… III. ①企业管理-工资管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 202008 号

---

书 名: 基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究

作 者: 郑玉刚

选题策划: 谢晓绚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0142-2

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644  
编辑部 (010) 68701891

电子信箱: [emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 20 印张 297 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## （ 自序）

---

研究与从事薪酬管理工作不仅需要专业技术知识，还需要清楚理解薪酬管理改革所面临的企业和社会大背景。根据中国经济统计年鉴的数据，有的垄断行业职工收入比中国职工平均工资水平超出4倍到10倍且有扩大趋势。据国家发改委社会发展研究所所长杨宜勇介绍，目前我国行业工资水平差距已超4.88倍（国际公认合理水平在3倍左右），在居民内部，收入分配格局更是在向着极端的贫富悬殊发展。据已公开的居民收入调查数据，1988~2007年，收入最高10%人群和收入最低10%人群的收入差距从7.3倍上升到23倍。据中国经济体制改革基金会国民经济研究所副所长王小鲁2010年的测算，如果算上那些无法统计的部分，全国最高和最低收入各10%的城镇居民，实际收入差距要达到55倍左右。

虽然收入分配制度是紧密关系职工和居民的一出重头戏，但观乎当今理论界和实务界成就，却让人难以完全苟同。举个生活中的简单例子，在笔者家阳台的丁香花盆里长出几枝不起眼的小草，待到十月份的时候，丁香开花，“小草”挂果，到了十二月份，丁香的花蕾已经是稀稀拉拉的了，而“小草”却硕果累累。这正是“丁香开花花满树，野草结果果满枝”。如同我们所见的，丁香与野草各有各的不同形态，满足了人的不同审美需要，但是在花卉市场中，前者经人为不公平地拔高后，其所谓价值与后者相比却要高几十倍。而类似于此的世界各国各组织的薪酬管理实践中，政策也总是向尊者致敬，高管收入与普通员工相比相差几倍、十几倍、几十倍、几百倍甚至几千倍皆有之，这是自然法则，但很多普通员工的应得合理权益和正常劳动价值却被漠视和低估了。目前有没有哪一种理论可以揭示企业内部收入分配差距的合理边界？所以，如何承认普通劳动者的价值，既需要在管理和激励思想上的探讨，以形成舆论，引导共识，同时也需要在具体技术方面深入研究，探索出一条薪酬管理创新之路。

一个公平激励报酬制度的设计思想应该是“逻辑合理、统筹兼顾、利益共享、多元激励、效果全面、方法科学”，要实现的目标是激励所有人，有差距是应该的，但要合理。在目前的薪酬管理实践中，由于没有相对应的实用工具，太多相关宣传要不停留于口号层面，要不在实施中因为各种制度设计的缺陷或陷阱而影响了实际效果，甚至反使收入分配差距不合理地越拉越大。一个很明显的表现就是，据相关部门所统计的我国社会基尼系数值已经突破 0.4 的国际警戒线，在 2010 年达到 0.52 的高位，而一旦超过 0.6 就达到极其严重的收入分配不均。

北京师范大学在 2011 年发布了一份《中国上市公司高管薪酬指数报告（2011）》。该报告使用基于公司业绩的高管薪酬指数评价方法，关注上市公司高管薪酬指数、薪酬结构、高管薪酬水平的影响因素和国有垄断上市公司高管薪酬问题。报告称，2007~2010 年中石油高管人均薪酬分别是 96.29 万元、89.23 万元、86.18 万元和 110.22 万元，同时企业实际营业利润率为 8.90%、7.46%、-7.38% 和 2.50%。报告称，国企高营业收入并非完全是高管努力结果，更多来自国家赋予的垄断优势，所以不能以企业名义业绩为依据，而应按照实际企业业绩来评价高管薪酬是否合理。报告显示，十年间北京市上市公司高管薪酬激励不足由 18.87% 上升至 35.61%，激励过度由 32.08% 下降至 23.48%，激励适中由 49.06% 下降至 40.91%。中国人民大学教授吴春波认为，激励失效、强化激励、激励适度、激励过度显然是不同的四个层次，但问题是如何解决激励过度的问题，而权威的教科书却并没涉及对此该如何应对的方法。北京师范大学教授高明华认为，公司绩效很低但高管薪酬过高就属激励过度。按统计学四分法的原理，就所抽取样本公司中所有高管薪酬加以排序，在总序列中处最高的前 1/4 的属激励过度，后 1/4 的属激励不足，而排在中间的 50% 的薪酬标准则为适度。在他的研究中，经对纳入样本统计的 2010 年的 59 家创业板上市公司加以分析，发现仅有 1 家属于激励不足，14 家公司属激励适中，44 家公司则属激励过度，激励过度的上市公司占创业板样本 74.58%。对于高管薪酬指数，他认为，该指数不是越高越好，也不是越低越好，而是数值越居中的越好，表明激励与绩效是匹配的，而两头的数据表明激励与绩效偏离较大，薪酬制度是低效率的。

笔者认为，超过公平激励范畴的“开小灶式激励”就可被定义为“激

励过度”。但公平激励的边界该如何合理确定？在笔者的研究中，就发现当前广为采用的用以制定岗位工资标准的岗位价值评估法——海氏工作评价系统，除通过采取修改数据和表达形式的变化来刻意隐瞒其计量模型的实质外，还在技能和解决问题的能力这两大要素的计量及要素权重的设置上存在错误建模、重复计算、故意设陷等问题。在薪酬标准方面，究竟该依据何种方法来判断何为“不足”、何为“过度”、何为“适中”，必须要有个权威的区间标准，和基于企业内部收入分配全局的比较角度，而非人为地划定某类人的收入界限，或根据传统薪酬激励理论与方案来加以计算判定。对前者，由于直接界定收入的金额标准过于主观，因为实际上确定收入时要考虑的具体因素很多，如企业的行业类型、所有制性质、经营方式、政策补贴、利润总额及来源、贡献归属、竞争情况、市场环境等，不能一概而论，同时，按固定的方式确定标准也不符合环境动态变化的要求，如物价上涨等因素，就要求薪酬标准经常相应地做出调整，这样的实际管理成本就相当大，所以此方法综合来看，是既不尽科学，又不够经济，也难以求得广泛认同。但对后者，目前的薪酬管理理论界和实务界多数认为应根据企业实际绩效（即扣除了非高管个人主观上的努力因素而导致的效益）来联系高管薪酬予以激励，但实际上，这种看似客观和科学的激励设计方法本质上却只是“开小灶式”的激励模式，它只讲究对高管等少数核心层的激励，而事实上将绝大多数也为企业的发展做出重要贡献的群体——普通职工，将无论是他们的集体贡献还是个人贡献均予以抹去，而统统加诸于企业的管理领导者之上。这显然是既不公平也不客观的。所以笔者认为，应该另寻判断高管薪酬是否“过度”、“适度”或“不足”的更客观、科学和合理的标准。那么，这个新标准是如何得来的呢？就是将基尼系数与企业薪酬管理结合起来，根据特定薪酬方案所计算出的反映组织内部收入分配差距程度的基尼系数值来判断其整体和局部分配的合理性。根据世界银行的报告，20世纪60年代，我国基尼系数大约为0.17~0.18，80年代为0.21~0.27，从2000年开始，我国基尼系数已越过0.4的警戒线，并逐年上升，中央党校教授周天勇估计现在的社会基尼系数在0.5左右，已经比较大地超过了国际关于衡量收入分配差距的警戒线。笔者认为，只要能够把基尼系数的计算微观化，即转为在一个企业或事业单位等组织内部计算，再根据预设目标值对试算结果进行调整，将可望从理

论和实务双重角度解决收入分配差距控制的落地问题。

本书所提出的简易基尼系数之封闭式分配法可望解决上述“激励过度”、“激励不足”、“激励适中”该如何合理判断的问题。它由以下几方面具体的技术模块组成，这些模块并不完全是自成一组，而是相互之间存在紧密联系，甚至有些是合为一体的：

(1) 年总收入系数控制法。即将企业中个人名义上的总报酬水平（含中长期激励所得）与其个人的岗位价值评估结果（不是用传统岗位价值评估的“要素计点法”，是用上述“动态价值岗”的设置与调整方法）挂钩，更能真正地将薪酬控制落实，这也是实施其他后续控制方法的基础。

(2) 简易基尼系数控制法。指根据特定薪酬管理方案计算出对应的简易基尼系数值，用以判断企业内部收入分配的差距大小是否超过合理性范围。该法不仅有利于企业内部不同员工之间进行收入分配公平性的相互比较，还有利于与同样实施该方法的社会上的其他企业的收入分配进行比较。按照亚当斯的公平理论进行推导，如果符合实施条件的不同企业均实施基尼系数控制法，并且设置相同的基尼系数值作为控制内部收入分配差距的标准，且设置的工资系数值底值和劳资分成比例也大致相同，则不管这两个企业的具体利润情况为何，它们的分配方法是趋于一致的，其公平程度从本质上讲接近相同，只是具体的分配计算结果的变化程度不同而已，这也有利于在基本统一薪酬管理制度的前提下，通过合理地结合本企业实际情况在其他一些参数上作不同的调节设置，从而也能很好地满足对分配方法的灵活性方面的高要求。为使简易基尼系数控制法在薪酬管理中有效运用，还要同时与其他多种新设计方法加以系统化组合设计，以便得到“公平与激励”兼具的同时也是为传统薪酬方案所不具备的全新的薪酬管理效果。

(3) “等级档”动态价值岗设置法（仅用于薪酬分配，每年年终分配前均要按“动态价值股”重排）。包括初始设置与每期的动态调整方法。动态价值岗其性质是反映各人力资源的即时分配价值的岗位，而非反映其工作价值的与职类和职务有关的正式的工作岗位。

(4) 相邻层级比控制法。设置合适的动态价值岗的相邻层级比（相邻工资级别的基准岗位的等比级差），既符合一个企业中相邻层级的岗位的价值相对接近的衡量要求，同时这也是将基尼系数落实到薪酬管理微观实

实践的必不可少一步，起着极为关键的桥梁作用，也是计算年总收入系数的关键参数。

(5) 动态工资系数值 + 收入标准系数化 + 收入分配系数化。关于工资系数和工资系数值的设计意义。一是依据逻辑科学。即按劳资分成公式“总人工：净利润（不含分享工资） = m:n”及“年总收入系数 = 基本工资系数 + 绩效工资系数 + 分享工资系数 + 工龄工资系数”计算。二是工资系数值的标准合理化且动态化，既激励又保障。1) 利润 $\leq 0$  或利润 $> 0$  但结果 $<$ 底值，用底值；2) 利润 $> 0$  且结果 $>$ 底值，用计算结果。三是相对传统方法，更能简化操作。新法是“工资标准系数化 + 工资分配系数化”，将传统方法中将金额作为工资标准的计算麻烦，及将工资标准固定化所带来的激励不足，及调整固定标准带来的繁重工作量皆一扫而空，不仅大大提高人力资源职员的工作效率，所采用的管理方法也更能被普通员工理解，而方法的合理也就更能得到大家的认同，从而增强了方法应用的实际激励效果。四是如果社会中多企业均统一采取封闭式收入分配方案，并在劳资分成策略上采取基本一致的比例的话，则工资系数值的动态设计和在底值设置方面的趋同能够保证本企业与社会相关企业在收入分配上的对外可比较性，即实现内部收入分配政策的外部公平（亚当斯的公平理论也涉及到外部比较）。

(6) 基于层级的简易基尼系数封闭式分配控制法。按动态价值岗的岗位层级归集本级所有员工的年总收入系数，各级人数固定，按相应基尼系数确定的本级名义上的年总收入系数和可供实际分配的年总收入系数都是固定的，这样可充分地保证分配的公平性和可控性。

(7) 动态股权激励模型分配激励法。该方法可望实现“统筹兼顾、多元激励、利益共享、效果全面”的系统化薪酬激励目标，这使其成为能够保证简易基尼系数之封闭式分配法在激励效果和分配灵活性方面超过传统薪酬管理方案的一个核心的且必不可少的重要手段。动态股权激励模型既是一种长效动态稳健多元普适的全能分配激励工具，又是一种分配指导理论——对象股份化动态激励理论。

随着社会的发展进步，越来越多的员工开始对薪酬的激励设计表示更多的关注和更多地体现自我的利益诉求。现代薪酬管理在统一性特点上，应该要具备以下两点，包括报酬因素的多元化：同工资类型除因分配单元



不同而可能导致报酬因素的权重差异外，一般来说各岗位其权重设置都一样。在灵活性方面，要具有以下五点：第一，同样是报酬因素的多元性，只有多元的因素才真正能做到全面兼顾，才不因各个时期的个体需要变化而变化，在同一时期也能全面满足不同个体的需要层次和需要重点的不同，而这是达成分配和谐的重要基础；第二，各工资类型占各岗位总收入权重因岗而异；第三，不同工资类型在分配时的各报酬因素的权重设置可以不同；第四，如果分配单元不同，各报酬因素的权重设置可以不同。分配单元包括：部门、岗位、层、级、群组。其中，层、级对应于“等级档岗位分类法”下的相应单元。第五，权重可逐年或于需要时加以调整，即权重的设置本身具有动态性。上述关于统一性与灵活性如何相互结合的具体做法，可具体参考本书 FLM 公司的各类工资分配方案的设计。据此认为，薪酬管理的统一性与灵活性并不相悖，创造出一种适用于各行各业各种规模各种所有制各种效益情况的所有组织中的所有岗位的薪酬管理模式是可行且有效的，即“放之四海而皆准”的薪酬方案不仅具有理论上的高瞻性，而且还完全可以实施落地操作。

本书写作历经十年之久，但由于个人水平有限，随着阅历、知识和能力的不断提升，相应观点也可能不断完善与改变。本书主要着眼于动态股权激励模型研究的全历程，站在今天来回顾当初某个研究阶段的某些观点，可能也存在不足之处，希望本书读者能够随时不吝指正，有问题可上新浪微博与我在线交流，并可免费下载本书配套的 2012 版 500 页薪酬管理 PPT 教学课件，相信本书及课件定可为您的薪酬管理实务操作、教学科研与薪酬管理决策创新给以较为独特的思路启迪和必要的支持。

最后，在本书完稿和付梓之际，还要由衷感谢我的父亲郑和兴、母亲龙静琴、妻子彭梅艳、女儿郑心仪等家人一贯无微不至的关怀体贴，感谢东莞理工学院方妙英老师等业内同仁与我的交流和对我的鼓励，感谢企业管理出版社各级领导和编辑的认真审校和热心帮助！

郑玉刚

2012 年 6 月 22 日于江西宜春

# 目录

第一章 动态股权激励模型理论体系 .....	1
第一节 动态股权激励模型的概念 .....	1
第二节 动态股权激励静态模型 .....	3
第三节 动态股权激励动态模型 .....	21
第二章 薪酬管理制度析评 .....	38
第一节 基本工资管理制度析评 .....	38
第二节 绩效工资管理制度析评 .....	56
第三节 分享工资管理制度析评 .....	85
第四节 基于报酬因素的工资管理制度比较 .....	87
第三章 薪酬发放与个税 .....	91
第一节 工薪收入个人所得税的计算方法 .....	91
第二节 工薪收入计税方式可能出现的问题 .....	93
第三节 解决工资发放陷阱的方法 .....	96
第四章 企业内部收入分配差距的控制 .....	115
第一节 岗位价值分级之等级档法 .....	115
第二节 简易基尼系数的推导 .....	133
第三节 简易基尼系数与工资等比级差的换算 .....	141
第五章 工资传统设计模式析评 .....	171
第一节 FLM 公司工资分配的传统方案设计 .....	171

## 基于动态股权激励模型的企业薪酬管理制度创新研究

第二节	FLM 公司工资分配的传统方案析评 .....	180
第六章	传统创新型工资设计模式探索 .....	188
第一节	工资分配创新的传统设计思路 .....	188
第二节	FLM 公司绩效考评方法的改进 .....	196
第三节	FLM 公司工资分配方法的传统创新模式 .....	216
第七章	基于动态股权激励模型的工资福利创新 .....	236
第一节	简易基尼系数之开放式分配法 .....	236
第二节	简易基尼系数之封闭式分配法 .....	247
第三节	特殊福利制度的创新 .....	283
参考文献	.....	306

# 第一章

## 动态股权激励模型理论体系

### 第一节 动态股权激励模型的概念

动态股权激励模型又叫对象股份化动态激励理论。它既是一种指导分配的管理理论，又是一种进行具体分配的实用管理工具。它以各种资源分配活动中有关方面的权责利为研究对象，采取一种股份化的形式将其予以生动展现，然后运用一种全新计算公式和动态设计方法对其进行动态化分配与动态管理，能产生比传统方法更好更多的激励约束效果。如运用在薪酬管理上，就是“薪酬股份化动态激励理论”（以虚拟股份来表示各类工资标准，形成工资股）；运用在内部互助保障的管理上，就是“捐款股份化动态激励理论”（以虚拟股份来表示内部互助保障的捐款标准和保障标准，形成爱心股，把最初员工所选择的捐款标准按一定放大率转化成初始爱心股，其后每次捐款时可不拘泥于预定标准而可临时选择，但不同的选择将使得期末的爱心股份额发生有规律变化）；运用在民主决策和民主测评上，就是“民主股份化动态激励理论”（每个员工按其岗位价值、绩效确定初始民主股，其股份比例是动态变化的，可用期初动态民主股率或当期动态分配率与员工的名义表决权或投票权相乘计算其实际投票权，用赞成的实际投票权除以总的实际投票权计算实际支持率或满意率）。其适用范围包括工资、股权、分红、福利、互助保障、民主管理权、财产、区域等各类有形及无形资源分配的激励设计，可探索的应用空间十分广泛。

动态股权激励模型的设计方法（以薪酬管理为例）如下：

一是多元化设计。在分配中，引入多激励因素，可以更好地兼顾各方面不同的利益。①岗位因素。由职务、技能、资历、股份、亲缘等决定，在股份上体现为初设岗位股；②历史绩效。反映动态股权激励模型实施前

长期绩效，在股份上体现为历史绩效股；③累积贡献。反映实施后长期绩效，在股份上体现为累积贡献股；④当期绩效。在股份上体现为当期绩效股。

二是关联性设计。包括：①绩效利益的关联；②薪酬分配利益的关联。

三是动态化设计。由于在多工资类型的分配中引入了短期的业绩因素，使分配具有了动态激励性，这样的动态激励性将为各级员工始终保持工作的积极性提供心理动机，同时为了平衡各主体分配利益、理顺管理梗阻，及兼顾短期绩效因素与长期能力价值、短期能力开发投入所取得的不可测的价值结果等因素在分配上的平衡，又引入固定价值因素（固定是针对当期分配，与浮动的短期业绩因素相比较而言）参与分配，如岗位因素、历史绩效因素、累积贡献因素。但众所周知，固定价值因素用于当期分配，往往避免不了如下问题：①按行政或技能等级、股份比例等固定因素分配，各级工资标准差距大，常常出现拿高薪的实际贡献程度（包括苦劳、功劳，即工作的数量与质量，包括形式质量与实质质量）却达不到拿低薪的人的水平。②当期分配中固定价值因素的比重较大或过大，导致员工当期不用付出多少努力也能得到较高或很高收入，这样他就失去努力工作的动力了，这样做的结果是，即使是过去的勤快人现在可能也会变成懒人，并对其他员工产生消极的示范效应。为避免这些问题的发生，在引入固定价值因素后，还需要针对固定价值因素对分配的影响实施动态化设计，以弥补固定价值因素所导致的短期激励性不足（即影响员工短期的工作积极性）的缺陷。

岗位因素、历史绩效因素在实施动态股权激励模型后，由累积贡献因素不断稀释，造成其对分配的影响不再静止，而是呈现一种可控式较缓的动态变化。然而，一般的动态设计方案相当于是以动态股权激励模型中的绩效股转增，而动态股权激励模型的设计则是以贡献股转增。

绩效股与贡献股转增的区别：①前者在计算上挂钩的因素单一，适用分配率为当期绩效股率；后者在计算上挂钩因素多元化，适用分配率为动态分配率，利益兼顾上相差很大；②从转增结果看，前者造成变动影响较大，故招致既得利益方的抵触就大；而后者则较小，改革的进行也就能更加平缓，更能获得既得利益方支持。

动态股权激励模型下，期初动态权益股（用于各种用途时的统称，或称期初动态股权、老动态权益股。用于薪酬管理可称“期初动态人力资本股”）的变化规律如图 1-1 所示：

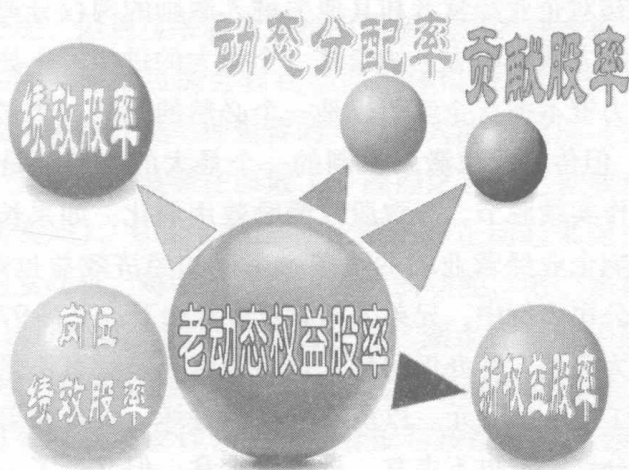


图 1-1 动态股权激励模型的激励原理示意图

## 第二节 动态股权激励静态模型

传统股权激励机制下，员工（通常为高管）获得股权后，不仅影响企业产权构成，而且带来收入分配机制的重大改变，其最大问题就在于按股分配与员工个人工作业绩脱节，这就导致持股者易产生“搭便车”心理，而不持股者或持股少者的公平感下降，长此下去必然影响企业经营业绩。动态股权制的产生虽是一个有力的创新，但是也未从根本上解决此问题。从此目标出发，将在建立动态股权激励静态模型计算公式的基础上，围绕模型的设计目标、业绩利润值区间对分配的影响、静态模型对团队行为的影响展开较深入探讨。核心观点是：动态股权激励静态模型能有效将按资分配与按绩分配这两种截然不同的激励方式融合在一起，兼顾企业对员工短期和长期激励，更好地实现企业股权结构和员工分配方式的动态化，且其以贡献股计算和转增的效果独特，更能为人所接受，因此，该模型对于解决传统股权激励机制所带来的分配缺陷的作用更为显著。

### 一、静态模型的设计目标

动态股权激励静态模型是在对传统股权激励机制进行完善的基础上提出来的。从最初对企业经营者和其他关键人激励的两权分离到两权再适当融合，股权激励方式在历史上的确是一个很大的进步，正如许多经济学者所指出的，人力资本拥有企业产权是一个必然的趋势（方竹兰，1997；王跃生，2004）。但传统股权激励机制的一个最大的问题就是分配上按股权分红与个人工作实绩脱节，导致股权激励效用弱化。如果长此以往而不予处理，必然影响企业经营业绩的改善，企业的经济效益也难有长期保证。在下面的兄弟公司案例中，兄弟公司股权设置如下：哥哥97%，弟弟3%。公司主营业务为服装。开办近两年，哥哥经营男装一直不景气，弟弟经营的女装却盈利了200多万元。以前不管经营好坏，哥哥和弟弟都恪守彼此股权比例按股分红，谁也不多拿，谁也不少拿。但又过了一年，眼看哥哥负责项目的盈利还是没有好转，弟弟说要么根据他对公司作的贡献提高分红比例，要么就分家。二人为此闹僵。

在公司股份设置的实际操作中，有这么两种倾向：一是公司高管通过职权便利，与普通员工包括前面所提的优秀技术人员和营销人员的持股差距过大，根据公平理论，后者的积极性不易调动起来，也容易产生一股独大，使公司成为家天下，侵犯其他内部和外部股东利益。二是高管和普通员工的股权比例都很小，甚至没有股份，公司股份完全由外部股东持有。在股利的分配上，按股分红，红利不与实际业绩挂钩，大家同股同权。可以认为，这种按预先出资额的分配实际上是一种新的平均主义，在此意义上，红利已经不是激励，而是与不同个人地位相称的待遇，是一种按级分配，而非按绩，其不合理性显而易见，如同上面兄弟公司的案例一样。

因此在经营者业绩（指群体业绩，如公司的利润）和分红不直接挂钩（分红所得与业绩之间没有一个直接的乘数）的情况下，如果企业又缺乏相应的治理结构，将促使经营者采取其他不利于企业的手段以弥补其所期望部分的收益损失。在动态股权制下，设计者试图引入贡献股解决问题。贡献股按当年贡献进行分配，其提取比例占总利润一般为25%~35%，其中现金占20%，股权占80%；关键人占60%，一般人占40%，关键人内部的第一层占10%~15%。特别是在一些企业里还设置了贡献B股，意思

是对销售人员的比例提成不给现金而给股份，只不过假如离开企业则没有了这些股份。因此，这些股实际上又变成了“岗位股”（李海舰，2001）。贡献股的引入尽管促使企业股权结构按业绩出现了动态的变化，也是一种按业绩的动态分配，但现在来看依然没有突破既定的理念模式。且不论贡献股的分配在实际操作上可能会存在不同主体机会不均等的问题，而且，贡献股产生的效应恐怕仅是一种短暂的“投石入池”效应（一颗小石子投进偌大的湖面，其形成的涟漪在漂散了一圈圈之后随之就要消逝，对局面的影响不能触动实质）。那么，该怎样让湖水真正动起来呢？湖里应该有一个功率强大的发动机，每时每刻产生巨大的动能，则“水欲静而湖不能止”，这是一种长期机制。如果以湖比企业，湖水比企业中的人，发动机是什么呢？发动机就应当是按动态股权激励模型运作的机制。要达到的最大目标是：通过有效制度设计，让按资分配与按绩分配紧密结合在一起，你中有我，我中有你，而且互为影响，互为补充，让人永无懈怠。一旦停止前进的脚步，惩罚机制便会随之而来，不仅即期分配将会减少，而且还要扣罚你相当的股权份额，因此从长期来看，你的分配都会受到影响。毫无疑问，如果能实现这一点，那便是一种有效的机制。这也就是设计本激励模型要达到的第一个目标。

设计本模型要达到的第二个目标，就是让企业的湖水“清”起来。在强大的动力机制下，该动的水都动起来了，而没有动或动不起来的水就沉在底下成为“死水”。这一部分水应该让其逐步减少，早日实现湖水清澈的目标。在前一阶段，动态股权激励模型让企业中的人都动起来，每个人的业绩不同所获得的收入分配都不一样，已经打破了股权固化所带来的分配不公的陈疾，实现了股权在内部分配上的动态化。多劳多得，少劳少得，不劳则只能获得非常有限的收入。这一步，只是解决了对人才短期激励的问题。在第二阶段，需要解决的主要问题则是如何使赛马机制下涌现出来的优秀人才其股权份额能稳步增长，拴股拴心，即建立长效机制。对此，一般的做法是奖励配股，让优秀人才多买一些股份，或将奖励收入的一部分转化为股权。传统动态股权制引入的“贡献股”概念，也既是如此设计。但在动态股权激励模型的机制中，我们在设计目标的第一阶段已经拉开了收入分配的差距，在这里没有必要再重复分配股份了。很自然的一个做法是，我们设定一个将所有人的奖励收入转增企业股本的比例，由于



业绩突出者当年应获奖励多，业绩落后者当年应获奖励少，一旦转增，则每个员工所占的企业股权份额必然发生变化，绩优者增，绩劣者减，绩平者维持原状（下文论证）。如此，通过转增使优秀人才的股权比例上升，在以后的分配中其计算基数会扩大，则建立了长期激励机制；本次业绩落后者其股权比例下降，在以后的分配中其基数会减少，也是一种约束；对于业绩长年落后者，其在企业总股份中所占的比例将越来越小，收入也越来越少，逐步被淘汰出局。这可以说是动态股权激励模型在此方面建立的一种内部竞争机制，通过每年未分配利润的转股，既能建立长效机制，又能促进企业股权结构和人才队伍的不断优化，使湖水越来越清。

本激励模型设计要达到的第三个目标，就是让普通员工能跨越等级界线，是金子就能发光。从某种意义上来说，这有利于其形成一个全新的激励体系。纵观许多传统的激励体制，包括动态股权制，缺乏一个适合于优秀人才成长发育的土壤，在我们的周围笼罩着很多看不见摸不着的网，使人们不得不依从规则行事，许多人所作出的成就也因此埋没，成为神坛上的祭品。偶有违反，就要遭受到规划的告诫。因而在这种环境中，人们是在一种压力的推动下行事，而非自身的牵引力，要想实现大的创新也几乎不可能。动态股权激励模型借鉴了海尔的赛马机制，能够让身处普通地位的优秀人才脱颖而出，逾越等级的界线，实现自身价值和企业价值的协调同步增长。具体表现在：动态股权激励模型及其配套模式下，每一个岗位的价值得到了明示，每一项工作的绩效得到了彰显（纳入到部门或全企业统一的绩效评分体系），效率优先，兼顾公平，在统一的绩效指标体系下，大家“八仙过海，各显神通”，只要竭尽所能，就能获得股权份额的增长，就有自己的位置。如海尔集团三个副总经理都只有三十多岁，都是大学毕业后从普通岗位一步步干上来，靠业绩赢来的。据报道，海尔集团一位年轻的“型号经理”曾因一项产品设计的改进获得公司总部的嘉奖。其原因是：他针对美国消费市场的特点，利用业余时间对公司生产的啤酒柜进行了反复钻研，终于设计出了外观更为小巧，移动也更为灵便的冷柜，该产品在美国上市后销量大增，一年之内便占据了全美约80%的同类产品的市场份额，为公司赢得了丰厚的回报。按照公司相关规定，该员工也因此获得了不菲奖励。这种奖励都是排除了中间层，直接下达到个人的。可以说，赛马不相马，“优者上，劣者下，平者让”，让人力资本按贡献充分参