

让员工与公司同心协力的更佳方法

40余家企业的成功激励范本



根据证监会2016年8月实施的《上市公司股权激励管理办法》编写

股权激励 实操一本通

方案 + 范本 + 疑难解答

向凌云 著

激励准备期：股权激励的**12**种模式、**9**大要素与技巧

激励实施期：激励考核的**3**个进程和实施的**8**个步骤

风险防范期：股权激励的**8**大风险和**6**大疑难解惑



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

股权激励 实操一本通

方案 + 范本 + 疑难解答

向凌云 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

股权激励是近年来上市公司进行企业绩效管理最直接和有效的方式,但它不是上市公司的专利,一些非上市公司,甚至一些初创公司,也开始采取股权激励来挽留人才,并以此迅速发展和成长起来。正是出于让更多备受企业发展瓶颈折磨、创业困扰的老板走出困境的目的,我们编写了本书。

全书共有8章,第1章详细介绍了股权激励在现实中的影响力,第2~7章介绍了股权激励模式、股权激励实施中的要素、设计股权激励计划的技巧、股权激励的考核,以及实施股权激励的流程和风险防范等内容,并在第8章对众多企业老板在实施股权激励前面临的困惑做了详细解答。

为了让读者能够更好地理解股权激励的相关内容,本书通过真实案例进行说明,以期让更多处于企业发展期的公司,通过阅读本书,早日寻找到属于自己的股权激励方案,让企业走出困境,实现飞速发展。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

股权激励实操一本通:方案+范本+疑难解答 / 向凌云著. —北京:电子工业出版社, 2018.5
ISBN 978-7-121-33886-1

I. ①股… II. ①向… III. ①股权激励—研究 IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第055626号

策划编辑:刘 伟

责任编辑:葛 娜

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:14.5 字数:232千字

版 次:2018年5月第1版

印 次:2018年5月第1次印刷

定 价:58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

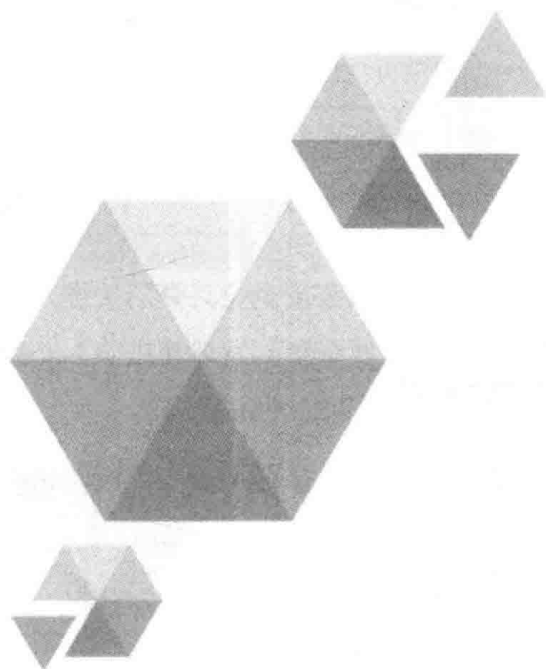
本书咨询联系方式:(010)51260888-819, faq@phei.com.cn。



· 向凌云 ·

博士，旅美华人，青年经济学家、知名投资人、高级金融风险管控顾问、中国管理科学研究院学术委员会特邀研究员、斯坦福大学系统优化实验室、中美硅谷发展促进会、中国企业系统优化研发中心研究员。联合国科学技术组织特别顾问、国际经济促进会秘书长、区块链联盟联合主席、美国国际专业管理机构专业教师审核委员会企业管理学教授。曾荣获美国国家投资贸易委员会颁发的“杰出成就奖”等诸多奖项与荣誉，著有多本畅销书籍和经济管理类教科书。

在私募股权投资行业的模式设计与合规方面具有丰富的经验，熟悉各国法律状况和政策环境。发行和管理多只基金，曾任职多家基金公司董事长、总裁。



用好股权激励，留住精英解放老板

美国前总统福特说：“我可以毫不犹豫地说，如果没有童子军精神，我不会成为一名好运动员……更不可能成为一名随时都能做好一切准备的总统。”

这是因为，“童子军”虽然是一个民间组织，却通过定期的课外活动，如社区服务、野营、学做手工、推销饼干、文体活动等实践，让孩子们从小就确立一种诚信、勤俭、勇敢、谦恭有礼和乐于助人的基本价值观，学习生活技能和做生意理财及社交礼仪等技能，对一个人的综合能力培养有极大的好处。

不仅美国如此，在进入 20 世纪后，全世界都开始格外注重人才的培养。尤其是科技的不断发展和进入互联网时代后，人才已经成为企业制胜的唯

一法宝。未来的企业竞争，已经不再是产品的竞争，而是逐渐深化为人才的竞争。

为什么要用好股权激励

随着社会的不断发展，科学技术已经成为国家或企业兴衰的关键，而科学技术始终掌握在一流的人才手里，所以企业要想得到发展和进步，必须拥有可供企业持续发展的掌握技术的人才，从而推动企业的发展。

最初的年薪制或奖金制度，随着社会的发展，早已不适用于留住企业的人才，以及对企业外部员工形成吸引力，股权激励因此而诞生。

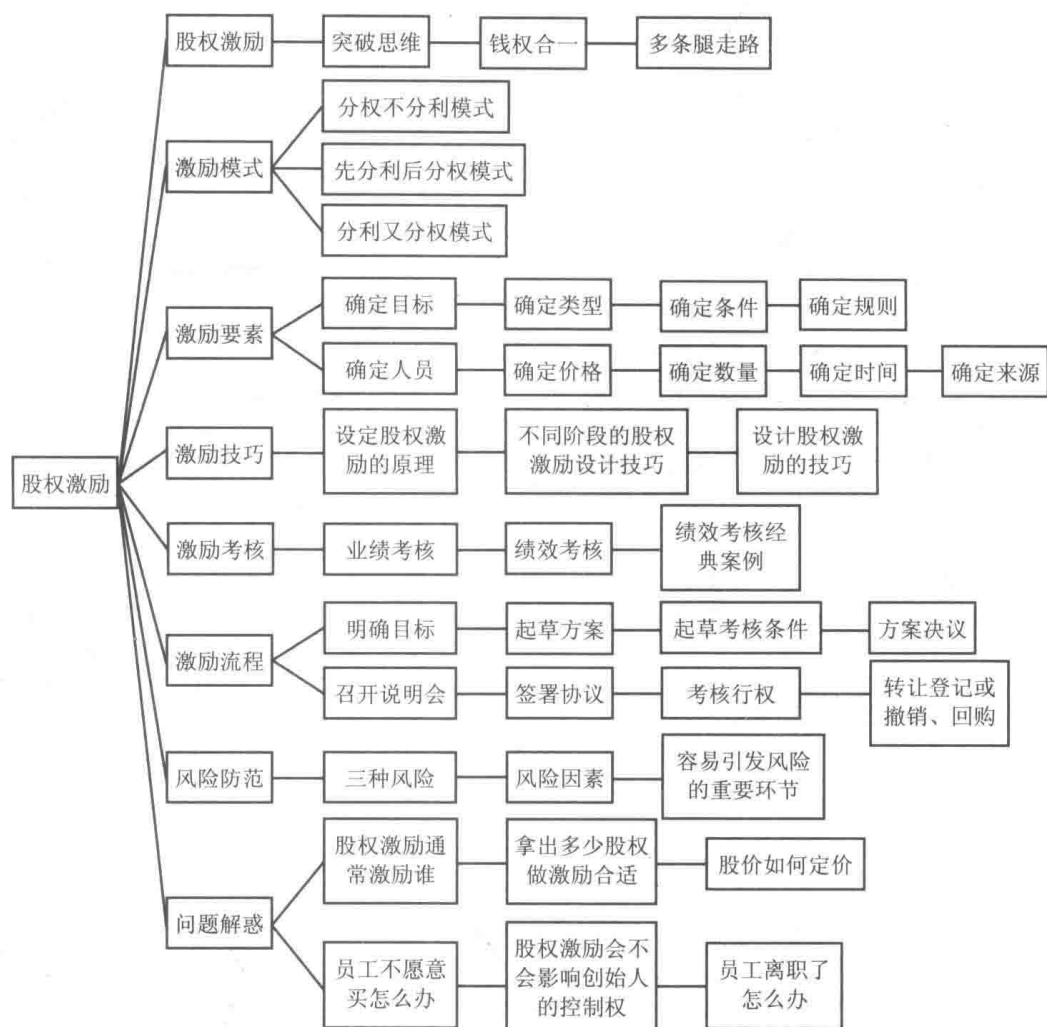
所谓的股权激励，就是企业通过股权的方式，出让企业的部分权力和利益，以达到对人才的最佳激励，使企业形成一种良性竞争的局面，从而提高生产力。比如阿里巴巴、华为等公司，采用股权激励，不仅留住了企业的优秀员工，而且对外部员工也形成了巨大的吸引力，公司得以不断发展和壮大。也正是这个原因，如今很多企业均在大力推行股权激励，比如奇虎 360、腾讯、网易、百度、小米等，以及众多的创业公司。

从某个角度而言，不采用股权激励已经成为制约企业发展的最大瓶颈。一个企业的掌舵人，如果不从根本上从企业中解放出来，是无法对企业的未来做出前瞻性判断的。因此，股权激励的真正目的，不仅仅是老板让利于员工，更是老板从企业中解放出来的一种方法。而这种解放，不仅仅是指从企业的具体事务中解放出来，更是一种思想上的解放。

本书特点和要点

本书从实施股权激励的根本出发，围绕股权激励的每个环节的重点和难点，采取“知识+案例解读+专家点评+疑难解答”的方式，进行了详细的阐述。

全书构架如图所示。



编 者

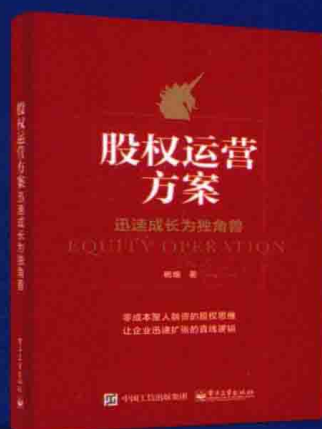
2018 年 3 月

轻松注册成为博文视点社区用户（www.broadview.com.cn），扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/33886>





网络销售：当当（www.dangdang.com）
京东（www.jd.com）
亚马逊（www.z.cn）
博文视点（www.broadview.com.cn）

微视角，洞察变革先机！



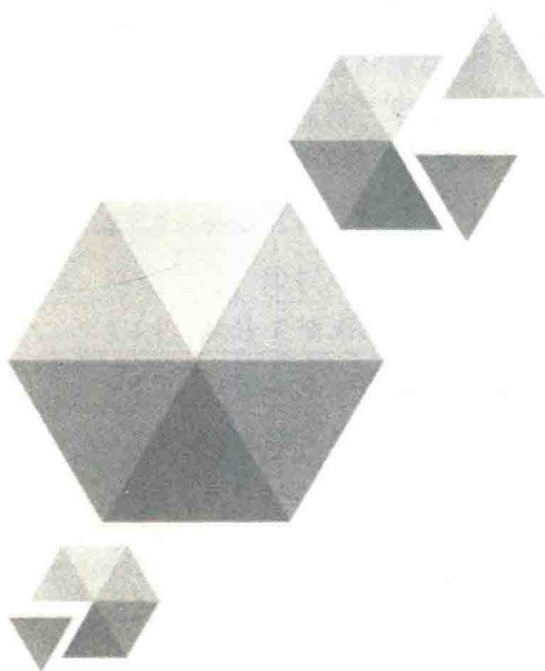
微信公众号：i6v1206

随时为你服务

雪球：@6v1206

豆瓣：@myheartflies

E-mail: 6v1206@gmail.com



目录

第 1 章 股权激励：企业登上金字塔的天梯.....	1
1.1 突破思维：凝聚企业的核心力.....	2
1.1.1 激发员工的“核动力”.....	2
1.1.2 权力分化，老板放权.....	4
1.1.3 基于利益的共赢.....	6
1.1.4 格局决定结局.....	8
1.2 钱权合一：助推企业纵深发展.....	10
1.2.1 关注公司的长期价值.....	10
1.2.2 人力资本最大化.....	12
1.2.3 成就员工创业梦想.....	15

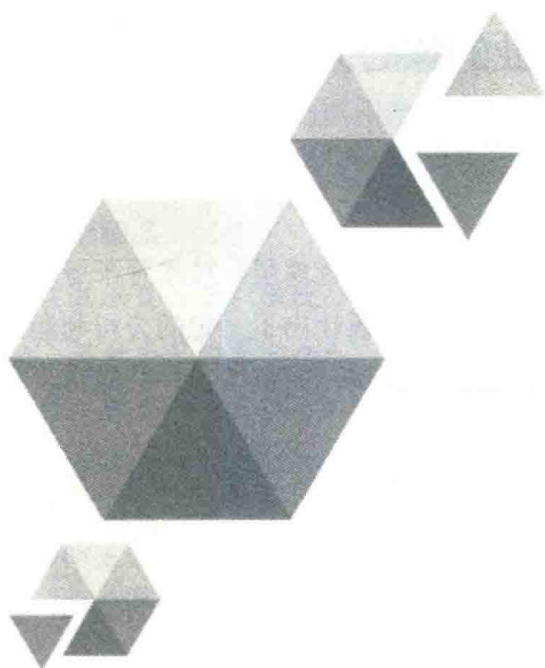
1.3	多条腿走路：企业从慢步到快跑	17
1.3.1	超额利润激励：发挥员工主观能动性	17
1.3.2	员工分红：对岗不对人	19
1.3.3	创新激励：老板与员工实现并肩作战	21
第2章	激励模式：总有一种适合你	24
2.1	分利不分权模式	25
2.1.1	虚拟股票	25
2.1.2	股票增值权	27
2.1.3	账面价值增值权	29
2.1.4	延期支付	32
2.1.5	业绩股票	34
2.1.6	干股	36
2.1.7	优先股	38
2.2	先分利后分权模式	40
2.2.1	股票期权	40
2.2.2	期股	43
2.2.3	限制性股票	46
2.3	分利又分权模式	49
2.3.1	管理层收购	49
2.3.2	员工持股计划	51
第3章	激励要素：确保激励达到预期效果	55
3.1	制定目标：确定公司未来的发展方向	56
3.1.1	制定目标的原则	56
3.1.2	要有长远大目标和短期小目标	58
3.1.3	制定目标应以调查研究为基础	60
3.2	确定类型：选择最适合的激励方式	62
3.2.1	股权激励类型要符合公司现状	62
3.2.2	激励目的决定股权激励模式	64

3.2.3 股权激励模式要与公司性质相适应	66
3.3 确定条件：明确取得股权与行权的条件	68
3.3.1 条件是业绩，不是时间	68
3.3.2 阶梯式条件	71
3.3.3 公司目标条件与部门目标条件	73
3.4 确定规则：股权激励顺利实施的唯一标准	75
3.4.1 业绩考核原则	75
3.4.2 股份数量和价格的调整规则	77
3.4.3 制定股权退出规则	79
3.5 确定人员：寻找需要股权激励的对象	81
3.5.1 认同公司核心价值观的人员	81
3.5.2 对公司发展至关重要的人员	83
3.5.3 公司的功臣和忠臣	84
3.6 确定价格：以合理价格实施股权激励	85
3.6.1 非上市公司的股份定价方法	85
3.6.2 上市公司的股份定价方法	87
3.7 确定数量：实施股权激励的份额要合理	89
3.7.1 实施股权激励的股票总量	89
3.7.2 股权激励的个量	91
3.8 确定时间：明晰激励计划中各环节的时间	92
3.8.1 股权激励的有效期	92
3.8.2 设定好股权激励计划的时间	94
3.9 确定来源：股票和资金要合理合法	96
3.9.1 股票来源	96
3.9.2 资金来源	98
第4章 激励技巧：技巧决定成效	100
4.1 设计股权激励的原理	101
4.1.1 遵循股权激励模式	101
4.1.2 针对激励对象选择激励模式和设计方案	102

4.1.3	根据激励目标选择激励模式和设计方案	104
4.2	不同阶段的股权激励模式	106
4.2.1	初创期的股权激励模式	106
4.2.2	发展期的股权激励模式	108
4.2.3	成熟期的股权激励模式	109
4.2.4	企业再造期的股权激励模式	111
4.3	股权激励方案的设计技巧	112
4.3.1	让员工永葆激情和创造力的激励方案设计技巧	112
4.3.2	让公司高管人员与老板不离不弃的激励方案设计技巧	114
4.3.3	让激励长期有效的激励方案设计技巧	116
第5章	激励考核：没有考核就没有验证	118
5.1	业绩考核	119
5.1.1	业绩考核的原则	119
5.1.2	业绩考核的种类	121
5.2	绩效考核	123
5.2.1	绩效考核的原则和指标条件	123
5.2.2	绩效考核的指标特征和方法	125
5.3	绩效考核经典案例	128
5.3.1	科大讯飞股权激励计划实施考核方法	128
5.3.2	太安堂股权激励计划实施考核方法	129
第6章	激励流程：激励计划顺利实施的保证	133
6.1	明确目标	134
6.1.1	明确激励目标时的注意事项	134
6.1.2	不同的目标对应不同的激励方式	135
6.2	起草方案	137
6.2.1	在起草方案时要明确“五定”	137
6.2.2	在激励草案中应有明确的约束条件及其他	139
6.3	设定考核条件	141

6.3.1	设定合理的考核条件	141
6.3.2	考核条件一定要切合实际	143
6.4	方案决议	144
6.4.1	股东会	144
6.4.2	董事会	146
6.5	召开说明会	148
6.5.1	召开方案说明会的前提	148
6.5.2	说明会要明晰的内容	149
6.6	签订协议	151
6.6.1	协议与激励方案内容一致	151
6.6.2	在律师或法律顾问的监督下签订协议	153
6.7	行权考核	154
6.7.1	在行权考核时应遵守协议规定	154
6.7.2	根据考核结果确定是否行权	156
6.8	转让登记或撤销、回购	158
6.8.1	激励股份或股票的转让、登记	158
6.8.2	激励股票的回购和注销	160
第7章	风险防范：实施股权激励须谨慎	162
7.1	认识股权激励的三种风险	163
7.1.1	经理人风险	163
7.1.2	资本市场风险	164
7.1.3	法律风险	166
7.2	影响公司实施股权激励的风险因素	169
7.2.1	成本因素	169
7.2.2	目标风险因素	170
7.2.3	战略性风险	172
7.3	在股权激励中容易引发风险的重要环节	174
7.3.1	合法实施股权激励	174
7.3.2	股权激励要由股东出资人做决定	175

7.3.3 明确股权激励的“退出机制”	177
7.3.4 激励股份总量过大	178
第8章 问题解惑：打消老板心中的顾虑	181
8.1 股权激励的对象是谁	182
8.2 拿出多少股份进行激励合适	183
8.3 股份如何定价	185
8.4 员工不愿意买公司股票怎么办	187
8.5 股权激励会不会影响创始人对企业的控制权	188
8.6 员工离职了怎么办	190
附录A 股权激励计划方案范本	192
附录B 股权激励计划书范本	198
附录C 股票期权授予协议书范本	203
附录D 公司绩效考核范本	206
附录E 股权转让协议范本	212



第 1 章

股权激励：企业登上金字塔的天梯

企业要想发展壮大，就要学会实施股权激励。因为只有不断激励的场景下，才能充分焕发员工的工作激情和热情，用 100% 的努力，创造出 120% 甚至更大的业绩。也只有在这种激励模式下，企业才能够从一个无名的企业成长为行业的参天大树。



1.1 突破思维：凝聚企业的核心力

1.1.1 激发员工的“核动力”

股权激励的形式，就是让公司的核心员工、管理层、技术骨干等通过各种方式拥有公司的股票，这种形式看起来是老板让出了一定的公司利润，和公司的核心人员进行分享，事实上却能够充分调动起员工工作的激情，激发内心工作的“核动力”，努力工作。

因为此时的工作，对这些被激励员工而言，已经不纯粹是一份工作，而成为了自己奋斗的事业，自然会改变被动工作的状态，变被动为主动。因为只有把工作做好，公司实现了不断盈利，自己才能够按照相应的比例，获得更大的经济收益。与此同时，被激励员工收益的不仅仅是企业的利润，更多的是一份事业上成功的喜悦。所以，在经营企业时，老板一定要学会以股权激励的形式，充分调动起员工内心努力工作的“核动力”，这样企业才能在员工的十二分努力之下，得以快速发展和壮大，如图 1-1 所示。

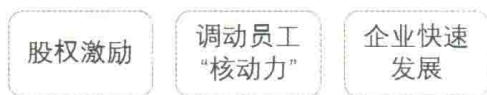


图 1-1

为什么要激发员工的“核动力”呢？

(1)“核动力”就是员工的潜能，企业激励员工的目的，不是让员工 100% 发挥出自己的能量，而是 120% 调动起来。所以，只有员工将其潜能发挥到极致，公司才可能有大发展。

(2) 激励是手段，不是最终目的。企业的最终目的是大力发展，而即使是以科技为主的公司，其发展也不可能只靠老板，企业发展的最根本动力还