

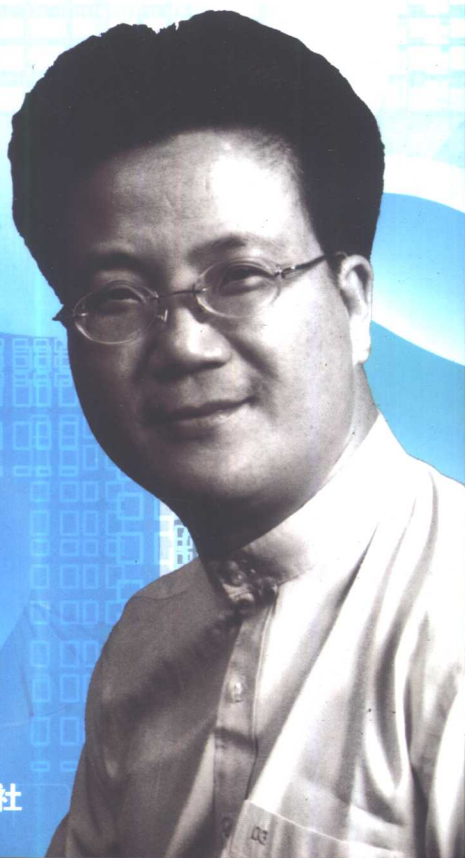
劳资双赢

LABOUR-AND-MANAGEMENT WIN-WIN STRATEGY

员工持股·经理层持股·期权计划

操作指南

廖金泽 著



海天出版社

劳资双赢

LABOUR-AND-MANAGEMENT WIN-WIN STRATEGY

员工持股·经理层持股·期权计划

操作指南

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

劳资双赢:员工持股·经理层持股·期权计划操作指南/
廖金泽编著. —深圳:海天出版社, 2002. 4

ISBN 7 - 80654 - 679 - 0

I. 劳... II. 廖... III. 企业—股份制—基本知识
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 009903 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

策 划: 王 星

责任编辑: 廖 译 来小乔 封面设计: 李 萌

责任技编: 卢志贵 责任校对: 陈霞光

深圳永昌机械彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

开本: 889mm × 1194mm 1/32 印张: 8

字数: 160 千 印数: 1 - 8000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

廖金泽

中国的企业实行员工持股计划已成为一种大趋势。

很多资料和案例证明，员工持股计划的有效实施，对企业建立现代企业制度，完善激励机制，提高凝聚力和竞争力，提升企业的综合品质和能力，无疑具有点石成金的作用。美国思科公司、中国联想公司就是最好的例子。

但是，由于员工持股计划的实施受到国家的有关法律和政策不明确的影响，涉及到企业的商业机密，又具有个案化的特点，很难全盘复制或照搬，而现在能够看到的有关介绍股权激励和员工持股的书又几乎全都着重于理论的介绍与阐述，完全没有任何可供参照和借鉴的模式，这对那些迫切需要搞员工持股计划又苦于缺乏实际操作经验的企业来讲，确实意义不大。往往会出现这种情况，当你想看明白这些书的道理，并依此写一套方案去操作时，你会发现根本行不通！

劳资双赢

我们不得不承认，理论在很多时候很多情况下会显得十分苍白和无奈。

对企业而言，他们所需要的，是一套适合自己企业特点，度身定造的方案模式和操作程序，并且让事实证明其有效，这才是最根本最实在的。我在深圳主办企业老板高级研修班并讲授员工激励这个课题时，着重介绍了员工持股计划，孰料竟引起了极其强烈的反响，很多老板和我探讨这个内容，也有的干脆就当场委托我替他们企业做方案。我和有关方面合作，短短半年时间里，在深圳连续举办了 11 次员工持股、经理层持股、企业改制、资产重组的大型讲座，场场爆满，居然有 400 多家单位上千人参加，甚至于清华大学深圳研究院的 MBA 论坛都来请我去为 300 多位 MBA 作专题演讲。我发现，人们最关注的还是怎样具体操作的问题。在我为企业做持股方案以及讲课的过程中，我真切地感受到它的难度和复杂性，因为人们会带着各种各样的疑问和困惑来和我探讨，而这些问题几乎都与政策或者细节有关，前者由于政策的不明确不完善原因，必须去探索和进行技术处理；后者则纯粹需要经验。没有亲身经历，面对这些十分具体的问题，一定会束手无措，难以自圆其说。选择什么方案？采用哪种做法？各种比例如何界定？现权怎样分配？期权怎样落实？采用什么样的期权？文本怎样规范？程序怎样操作？制度怎样配套？怎样改制？怎样使方案的实施真正起到有效激励和管理的目的？选择员工持股还是经理层持股？等等，所有这一切都是那么的真实那么的有意思，需要进行全面周到细致的考虑和设计。

正是在讲课和做这些个案过程中，我才深切体会到企业顾问的重要性。实际上，做员工持股方案有三种人比较擅长，从

前 言

业务角度而言，他们各有特点和不足，一是律师，但侧重于法律规范；二是会计师，但偏重于财务测算；三是企业顾问，但偏重于管理咨询。然而这三者中，恰恰是企业顾问，才最适合从企业全盘考虑，发挥其整合各种资源的优势来完成这个任务。因为员工持股方案的设计操作过程就是一个丰富和完善的整合过程。员工持股方案不仅仅是一种福利分配方案，更重要的，它是一种激励机制和管理机制。做方案容易，实施方案难，方案的实施必须依赖制度的完善和有效，而只有企业顾问才能更好地从专业角度在制度建设上给予完善。因此，我们评估某套方案是否可行，并不是指方案的本身，而是指和方案配套的所有的制度以及实施细则，这才是最关键的。不少早几年就已尝试搞员工持股的企业流于形式的尴尬现状已经证明，员工持股并不是一用就灵的灵丹妙药。在深圳，当我们在赞赏金地集团和泰然实业的成功时，也同样在深思深大通信和鸿图股份的无奈。正是这些企业的有益探索，为我们实施本土化的员工持股计划提供了宝贵的经验。

以我个人的看法，员工持股计划或经理层持股计划更适合中小企业的生存与发展，从本质上说，人性的激励和企业效益是密切相关的。中小企业普遍存在的众多问题，如企业权威失灵、企业团队失调、企业文化缺陷、人力资源惰性等，都可以通过员工持股或经理持股计划，改变劳动者在企业内的地位而得到有效解决。而中国有 800 多万家中小企业！我们不妨试着想一想，如果这 800 多万家企业都能成为员工持股计划的受益者，将会创造一个何等惊人的奇迹！

但愿本书能为这样一个愿景起到促进作用，至少能为众多企业提供一些操作上的具体指导和方便。

劳资双赢

从商业原则出发，本书所举案例只能点到为止，或者虚构，但为了确保操作的可行性和精确性，所有的细节都是真实的，这一点毫无疑问。

本书不是学术著作，而只是一本操作指南，我把自己近年来从事此方面研究的心得以及亲手做多宗实际个案的经验，还有无数有关这方面咨询的体会整理出来写成此书，为了避免枯燥乏味，我尽力写得生动有趣些，以娱读者。因为这个社会，人们早已厌恶了说教，而更喜欢沟通和风趣。

希望我的芳心能得到各位的青睐。

作 者

序 一

股权分配与激励机制

贾和亭

早在改革开放初期，党中央基于对我国社会主义建设正反两方面经验的深刻透视和总结，明确指出：具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义，而企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。在 20 多年的改革实践中，为了探寻企业活力的源头，真正调动企业经营管理者 and 广大职工的积极性、智慧和创造力，我们付出了艰辛的汗水，试验了多种激励手段，深深体味到开掘活水源头之不易。在比较了多种激励手段之后，股权分配——一种崭新的激励方式，逐渐显示出其特有的激励功能，开始引起人们的注意，并为越来越多的企业所采用。

劳资双赢

一、股权激励作为先进科学和管理方式没有国界

股权激励最早出现在美国。早在 20 世纪 50 年代，美国律师路易斯·凯尔索等人认为，随着工业革命和科技革命的发展，现代经济已经由劳动密集型向资本密集型乃至资本技术密集型转变。资本投入和技术创新相对于劳动力对产出的贡献所占比例越来越大。这样，在大量资本掌握在极少数人手里的情況下，科技成果所带来的好处，便落入了少数人手中，而靠劳动收入的工人的生活水平则不会大幅度提高，社会分配不公将会越来越严重。为了缓解劳资关系紧张，改善传统劳资对立的局面，路易斯·凯尔索等人专门研究设计出了职工持股的计划（Employee Stock Ownership Plans，简称 ESOP）。其基本思想是：在正常的经济运行中，人类社会需要一种既能达到公平又能促进增长的制度，这种制度必须提供一种使每个人都可以获得两种收入的结构，即劳动收入和资本收入，从而激发全体人民的首创精神和责任感。

20 世纪 50 年代中期，路易斯·凯尔索等人开始将其理论和设想付诸实践，并首次成功地将一家公司 72% 的股权，在 8 年之内完成向职工的转移。随后，职工持股计划得到了路易斯安那州参议员拉塞尔·朗的支持，他利用担任参议院财经委员会主席的影响，对推动美国各界对职工持股感兴趣起了关键作用，使职工持股计划得到了越来越广泛的关注。到目前为止，美国已经颁布了 25 个联邦法来鼓励职工持股计划，50 个州中也有 half 颁布了鼓励职工持股的法律，实行职工持股计划的公司也从 1974 年的 300 多个，发展到今天的 15000 多个，参与持

股的职工达 1200 万人，占美国劳工的 10%，职工持股计划拥有的资产约为 1000 亿美元，推行职工持股计划的公司在生产方面每年可上升 8% ~ 11%。

先进科学的管理方式没有国界。职工持股计划向国际化发展的趋势越来越快，目前，已有 56 个国家对实行职工持股计划感兴趣，日本、英国等在国有企业民营化过程中，要求必须实行职工持股，并规定了职工持股比例。

1990 年，当我国对股份制是姓“资”姓“社”争论再起的时候，一批坚持推动股份制的人顶着压力倡导职工持股计划。国家体改委生产体制司在北京召开了“职工持股计划国际研讨会”，聘请美国、澳大利亚的专家讲授职工持股计划的基本知识，并选择一些企业进行试点。一些反对搞职工持股计划的人公开在报纸上撰文进行攻击，称“职工持股计划是资本主义的东西，是资本家麻痹工人阶级的腐蚀剂”，“我国工人不持股，照样可以调动积极性”。但是，青山遮不住，毕竟东流去。职工持股作为一种先进的科学的管理方式，逐步为我国企业所认识并积极予以采用，取得了明显效果。

二、股权激励的基本内涵及其多样性

在美国，职工持股计划是众多职工福利计划的一种，但它和一般福利计划不同，它不是保证向职工提供一种固定的收益，而是通过投资于本企业股票来使职工获益，使这种收益的获得与企业的效益、管理、工人自身的努力等因素挂钩，并呈现出动态性。

美国职工持股计划的做法基本上有两类：一类是不利用信

劳资双赢

贷杠杆的职工持股计划，也被称作股票奖励计划，公司直接将股票交职工持股计划委员会（小组），由委员会相应建立每个职工的账户，然后每年从企业利润中按其掌握的股票分得红利，并用这些红利来归还原雇主或公司以股票形式提供的借款，还清后股票即属于每个职工。

再一类是利用信贷杠杆的职工持股计划，这种形式的做法是，首先成立一个职工持股计划信托基金会，该基金会向银行贷款购买原雇主手中的股票，购买的股票由信托基金会掌握并放在一个“悬置账户”内，而不是直接分给每个职工，随着贷款的偿还，按事先确定的比例逐步将股票转入职工持股计划信托基金会；第二步，职工持股计划信托基金会从公司购买股票或从现有股东手中购买股票；第三步，公司用利润归还贷款；第四步，职工得到股票，分得红利。

职工持股计划在美国之所以发展迅速，关键在于国会通过了一系列法律来支持它，并在税收上给予优惠。

美国对职工持股计划的立法主要有以下几个方面：

1. 基本要求

按美国的《内部收益法》规定，标准的职工持股计划必须成立一个信托基金，并由该基金掌握这个计划的所有资产，基金的唯一目标是为参与职工持股计划的人谋利益，职工持股计划的发起人必须把该计划作为一个永久计划，而且必须把基金的财产和收益分配给该计划的参加者。职工持股计划必须遵守“不歧视”原则，以保证职工持股不只是为“高薪阶层”服务。

2. 广泛参与的要求

《内部收益法》对职工持股计划的广泛参与性作了严格规定，特别是对非高薪阶层的广泛参与作出了要求。按该法规

定，高薪阶层指：（1）拥有公司 5% 股权的人；（2）年薪在 75000 美元以上的人；（3）年薪超过 50000 美元且属于公司收入最高的 20% 之列的人。对实施职工持股计划的公司，必须做到：（1）至少 70% 的非高薪阶层的职工参与这个计划；（2）非高薪阶层参与该计划所得平均收益至少要达到高薪阶层所得平均收益的 70%（一般来讲，职工持股计划的股票分配与职工的工资成比例关系）。

3. 获益限制

美国税收法有两个独立的条款对此加以限制，以防止因实行职工持股计划而使少部分人在短时间内获得很大收益。一是限制因实行职工持股计划而获得的减税优惠的数额，即对不利用信贷杠杆的职工持股计划，每年归还贷款的减税额不得超过其工资总额的 15%。而对利用信贷杠杆的职工持股计划，这个数值为 25%。二是对每个参加职工持股计划的个人，限制其每年从中得到的收益不得超过其工资总额的 25%。

4. 股权获得

法律规定，职工要想获得他在职工持股计划中应得的份额，要么工作满 5 年，在这个期间离开企业不能得到股票或现金；要么 3 年之后获得其应有份额的 20%，以后逐年增加 20%，7 年后获得其全部份额。

5. 投票权

美国法律规定，对于公开公司，凡通过职工持股计划已分配到个人账户的股票，职工持股计划的参与者在所有问题上均有投票权。对于非公开公司，投票仅仅限于公司的重大问题，如兼并或合并、出售资产、企业清算、公司解散、调整资本结构等，对于其他一些问题，如选举董事会等，一般由受托机构

劳资双赢

行使投票权。职工持股计划的投票权一般是一股一票，但也允许实行一人一票，至于尚未分到参与者手中的股票，由受托人或基金执行人行使投票权。

6. 利益分配

美国法律规定，职工持股计划向职工分配收益的时间必须在信托基金的法律文本中加以规定。如果贷款尚未全部归还，股票分配就要拖延。如果职工账户的股票价值超过 50 万美元，则每年只能分配 10 万美元，但最迟要在 10 年之内分配完毕。利益分配可以采取股票形式，也可以给予职工等额现金。

7. 价值评估

美国法律规定，对于非上市公司的股票，在分配给职工之前，信托基金必须请独立的评估者，按美国劳工部的规定进行评估，而且这种评估一般要一年进行一次。在评估中必须考虑下列因素：（1）企业的历史及经营的业绩；（2）一般的经济情况及在本行中的地位；（3）股票的账面价值及公司的财务情况；（4）公司的收益能力；（5）公司的红利分派能力；（6）企业是否拥有商誉或其他无形资产；（7）同行业的其他公开公司的股票价格。

从上面的论述可以看出，美国最早设计的职工持股计划的架构，已经包含了股权激励的基本方面。后来出现的名目繁多的股权激励形式，基本上是它的延伸和发展。如目前比较盛行的股票期权，是指经营者在与企业所有者约定的期限内，享有以某一预先确定的价格购买一定数量本企业股票的权利，这种股票期权是公司内部制定的面向高级经营管理人员等特定人的不可转让的期权。购买股票的过程叫行权，约定的购买价格叫行权价格，行权后，经营管理者的收入体现为行权价与行权日

的本公司股票市场价之间的差价。香港对上市公司推行的认股权计划，也是一种股票期权形式，只不过是实施的范围有所不同而已。有的只面向公司高级经营管理人员，有的扩大到一般管理层和技术、业务骨干，有的则惠及所有员工。

三、股权激励和积极作用

股权分配是一种按生产要素进行利益分配的形式，它和按劳分配有机搭配结合，可以发挥多方面的积极作用。

1. 职工持股后集劳动者与所有者于一身，与企业结为利益共同体，可进一步激发其积极性和创造力。

美国职工持股计划协会对 239 个成员公司进行了调查，75% 的公司认为实行员工持股计划后，职工的主动性和公司的生产力大为改善或有所改变。职工持股计划可以实现权力分享，从而实现财富分散和职工参与决策。

我国是社会主义国家，经济上以公有制为主体，绝大部分生产资料归全民所有，但由于长期以来管理体制和分配制度上的弊端，广大职工的积极性并未得以充分调动。如何在生产过程中体现工人阶级的主人翁地位，使他们在企业中拥有一部分财产，成为这部分财产的实际意义上的主人，充分调动他们的积极性，同样也是我们需要研究解决的问题。

职工持股计划在以下方面对我们解决上述问题有所启发。首先，职工持股计划的建立，并不仅仅是一种福利计划，它还希望通过职工持股建立一种经营民主和工人参与制度，使职工拥有经营权。随着经济的发展，对产品的质量等要求越来越高，产品和技术的更新换代越来越快，这时只靠对工人的监督

劳资双赢

和考核并不能提高他们的责任感和创造性，相反，而是把工人推入一种按常规进行工作的循环，从而无法适应经济发展的需要。资本主义国家的一些开明人士，看到了这样下去的危险性，特别是在高技术领域中，如果没有广大雇员对企业的认同，其发展前景则很难乐观。于是，他们明确提出了工人参与决策的口号，并希望找到具体实现形式，职工持股就是这种努力的一部分。在社会主义建设中，需要全心全意依靠工人阶级。如果没有广大工人的真正参与，就无法获得经济发展的真正动力。通过实行职工持股计划，使工人真正感到不仅他们的政治权利，而且他们的经济权利也与他们的主人翁地位是相一致的，从而激发广大职工的积极性。

其次，职工持股计划为工人谋福利的实质，是通过职工的努力，用他们创造的未来收益，而不是用过去的存储和企业的当前收益获得资产。这种思想对我们探讨调动职工积极性的具体办法，应该有所启迪。在我国，通过银行贷款来发展职工持股目前还有一定困难，但是，可以考虑，通过职工个人节余的购买力来购买企业的股份，企业也可以派发给管理有方或拥有技术专长的人一些股份，使职工通过自己的努力，获得一种长远利益。

再次，职工持股计划是在资本主义私有制土壤中生长起来的，其最终前景如何还有待于实践的进一步检验。我国坚持以生产资料公有制为主体，允许和鼓励其他经济成分适当发展，允许按劳分配和按生产要素分配相结合，因此，在公有制基础上实行职工持股并不违背上述方针。公有制基础上的职工持股最终有利于人民利益。

2. 经营管理者持股后，促使其更加关心投资者的利益，

将企业行为导向长期化。

实践证明，企业长远目标的实现，与高级管理人才长期的战略眼光与其自身的稳定性密不可分，传统激励制度的局限性在于，高级管理人员的薪酬结构由基本工资与奖金两部分组成，出于个人利益的考虑，高级管理人员往往倾向于短期计划而放弃有利于公司长期发展的计划，这是传统激励制度的致命缺陷。实行高级管理人员持股尤其是期权持股，可以使经营管理者利益与投资者的利益更加紧密地结合起来，使企业的经营战略更加立足于长期性。从长远看，只有把企业搞好，这些经营管理者将所持有的股票期权行权时，获得的个人收益才会更多。近 10 余年来，在美国，股票期权给经营管理者带来的收入增长了 200 倍，而工资奖金收入增长不足一倍。例如，美国旅行者集团总裁威尔，1997 年全年收入 2.28 亿美元，其中 2.2 亿美元来自股票期权，工资奖金所占比重甚小。

3. 通过职工购买本企业股权，可以使国有中小企业改制找到一条较好的出路。

按照“有进有退，有所为有所不为”的原则，对国有经济布局进行战略性调整，是当前深化国有企业改革的重大举措。在这一调整过程中，国有中小企业大都属于“退”的范围。怎么退？形式可以多样，关键是实行产权转让。让本企业职工出资购买产权是一种很好的途径。

职工购买国有中小企业产权后，可以实行股份合作制。职工持股与股份合作制有什么内在联系？应该说，股份合作制是在“劳者有其股”的基础上发展起来的，其本身就是一种职工持股的具体实现形式。但它又不同于股份制企业的职工持股，股份合作制的职工持股是建立在合作制基础上的，股份制的职

劳资双赢

工持股是建立在股份制基础上的。可以这样说，股份合作制是职工持股在我国的发展。

4. 实行职工持股，可以吸引人才，留住员工，稳定企业员工队伍。

目前，我国有 30 多万留学生被吸引到发达国家，清华大学和北京大学涉及高科技专业的毕业生有 82% 和 76% 去了美国。我国加入 WTO 后，许多外国公司已经开始从我国高新技术企业中“收购”优秀人才，尤其是登陆中国的跨国公司，以优厚的工资待遇、住房、出国旅游和培训为诱饵，吸引我国企业中的优秀人才成为其本土雇员。

面对世界范围的人才争夺，我们必须及时采取有力措施，留住并广泛招揽各类人才。其中，措施之一就是采取技术入股、管理入股以及多种形式的期权持股，充分体现人才的使用价值，最大限度地网络吸引我国企业尤其是高新技术企业奇缺的有高层次技术、管理能力、思想意识与国际接轨、具有创新才能的顶尖级人才。

5. 实行职工持股，可以使国有权进一步分散化、多元化，有利于构造科学规范的法人治理结构。

目前，我国实行公司制的企业，大都存在国有股权过分集中的问题，不利于规范法人治理结构，股东会、董事会、监事会往往是形同虚设，导致企业改制不彻底，经营机制难以转换。实行职工持股制度，可以使公司股东结构发生变化，职工股东进入股东会、董事会、监事会中，可以更好地发挥职工的参与意识，加强对企业的监督，提高民主决策和民主管理的水平。