

根据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 一本通

方案+范本+案例

杨晓刚◎著

让员工与企业同心同德，助力企业构筑共赢体系

- ◎ 股权激励的8种模式
- ◎ 股权激励的3个误区
- ◎ 股权激励的7大风险
- ◎ 股权激励的5种范本

股权激励方案的8个设计要点 股权激励对象的6种考核方法
近20家企业股权激励成功案例



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

**股权激励一本通：
方案 + 范本 + 案例**

杨晓刚 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

股权激励一本通：方案+范本+案例 / 杨晓刚著. --
北京：人民邮电出版社，2017.2
ISBN 978-7-115-44617-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第004168号

内容提要

在商业环境瞬息万变、企业竞争日趋激烈的今天，人力资本已超越了实物和货币资本，成为企业最具价值的资本，企业间的竞争归根结底是人才的竞争。

如何寻觅理想的职业经理人？如何留住企业高管和关键人才？如何让新员工快速产生归属感？如何杜绝核心人才“另立山头”的现象？如何让员工真正由“要我干”变为“我要干”？越来越多的企业家认识到，股权激励才是解决以上难题的有效方法。

《股权激励一本通：方案+范本+案例》一书基于证监会最新发布的《上市公司股权激励管理办法》，详细介绍了股权激励的概念、股权激励的模式、股权激励方案设计、股权激励考核办法、股权激励注意事项等内容，还通过大量案例分析了不同类型企业股权激励模式的选用策略，并提供了很多股权激励过程中常用的范本文件。

《股权激励一本通：方案+范本+案例》不仅有丰富的案例和系统的理论，还有实操性极强的解决方案，全方位助力企业家掌握股权激励的核心技巧，设计出最适合自身企业的股权结构，激发企业人才无限潜能，顺利实现企业战略目标。

◆ 著 杨晓刚

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2017年2月第1版

字数：150千字

2017年2月河北第1次印刷

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号



前 言

2004年，腾讯在港交所上市，造就了5个亿万富翁、7个千万富翁。

2005年，百度在美国纳斯达克上市，造就了7个亿万富翁、51个千万富翁、240多个百万富翁。

2007年，蒙牛乳业在香港主板上市，造就了5个亿万富翁、15个千万富翁、几十个百万富翁。

2014年，阿里巴巴在美国纽交所上市，按照92.7美元的开盘价计算，阿里巴巴集团董事局主席马云身家288亿美元，约合人民币1768亿元，一跃成为中国新首富；阿里大股东、软银创始人孙正义，身价高达707亿美元，成为亚洲首富；阿里二号人物、副董事长蔡崇信，身家升至77.4亿美元……

由此可见，股权有着强大的“造富”能力。越来越多的企业认识到了股权激励的强大能量，并开始利用股权来吸引人才、留住人才、凝聚人才。

20世纪90年代初，随着经济全球化的发展，欧美发达国家实行股权激励的成功经验传入国内。伴随着国有企业的深化改革，股权激励开始在国内逐渐兴起。

20世纪90年代末，股权激励在国内进入流行阶段。这一时期的股权激

励开始向激励性转移，而不再是福利性；激励来源是国有净资产的增长部分，激励对象以企业高层管理人员为主。

2001年，九届全国人大四次会议明确提出国有上市企业负责人及技术骨干可以试行股票期权制，这为我国大规模推行股票期权打下了决定性的政策基础。

2002年，管理层收购出现，这标志着我国股权激励进入新的阶段。管理层可以通过借贷资金或产权交易来收购公司股权，引起公司控制权和所有权的变化。通过管理层收购，企业的经营者变成所有者，实现了利益捆绑，有利于提高其工作积极性。

2003年年底，国资委出台《中央企业负责人考核管理办法》，决定对央企高管实行年薪制，在股权激励问题上则表示：先境外上市公司，再境内上市公司。境外上市的交通银行成为首家实行股权激励的国有商业银行。

2005年10月，新修订的《中华人民共和国公司法》在注册资本、回购股票和高管任职期间内转让股票等方面均做出突破性规定，填补了公司实施股权激励的法律空白，也为股权激励的实施提供了法律基础。

2005年11月，国资委出台了《国有控股上市公司实施股权激励试行办法》征求意见稿。在试行阶段，国资委引入了“外部董事”的概念，规定董事会成员中外部董事超过半数以上，方能实施股权激励机制。

2006年1月，中国证监会发布《上市公司股权激励管理办法（试行）》；2006年12月，国资委发布《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》；2007年1月，财政部发布《企业会计准则第11号——股份支付》。

这三个文件的出台，标志着我国的股权激励机制正式建立，此后，股权激励开始在国内蓬勃发展。截至2015年年底，国内推出股权激励计划的上市公司共有808家，涉及股权激励计划达1110个。

由于股权激励机制在国内起步较晚，很多企业都缺乏科学的股权激励体系设计经验，公司治理制度也不完善，员工持股、管理层收购这些在国外行

之有效的制度在我国却常常以失败告终。有鉴于此，作者根据证监会 2016 年 8 月最新施行的《上市公司股权激励管理办法》，结合当前经济发展形势和国内企业的特点，用深入浅出的形式和易于理解的语言，系统地讲述了股权激励的概念、模式、设计方法、考核方法、注意事项等，希望可以为企业开展股权激励提供一些指引和帮助。



目录

第 1 章 揭秘：股权激励概述

- 1.1 股权激励的相关理论 / 2
 - 1.1.1 股权激励的理论基础 / 2
 - 1.1.2 股权激励的特点 / 5
 - 1.1.3 股权激励的关键点 / 6
 - 1.1.4 影响股权激励的机制 / 7
- 1.2 股权激励的相关概念 / 9
 - 1.2.1 股权 / 9
 - 1.2.2 股份 / 14
 - 1.2.3 股票 / 15
 - 1.2.4 授予日、禁售期、解锁期、行权 / 15

1.3 股权激励的原则 / 16

1.4 股权激励的意义 / 18

第2章 探索：股权激励模式

2.1 期权模式 / 22

2.1.1 股票期权模式 / 22

2.1.2 典型案例 / 24

2.1.3 股份期权模式 / 25

2.2 虚拟股票模式 / 27

2.2.1 虚拟股票的详情 / 27

2.2.2 典型案例 / 32

2.2.3 虚拟股票模式和股票期权模式的异同 / 33

2.2.4 虚拟股票模式和业绩股票模式的区别 / 34

2.3 业绩股票模式 / 34

2.3.1 业绩股票模式的详情 / 34

2.3.2 典型案例 / 37

2.4 股票增值权模式 / 38

2.4.1 股票增值权的详情 / 38

2.4.2 股票增值权模式与股票期权模式的异同 / 40

2.4.3 典型案例 / 42

- 2.5 限制性股票模式 / 43
 - 2.5.1 限制性股票的详情 / 44
 - 2.5.2 限制性股票和股票期权的差异 / 45
 - 2.5.3 典型案例 / 47
- 2.6 员工持股计划模式 / 49
 - 2.6.1 员工持股计划的详情 / 49
 - 2.6.2 典型案例 / 52
- 2.7 延期支付计划模式 / 54
 - 2.7.1 延期支付计划简介 / 54
 - 2.7.2 典型案例 / 55
- 2.8 岗位分红权模式 / 56

第3章 出击：股权激励方案设计

- 3.1 选择激励模式 / 58
 - 3.1.1 不同发展阶段企业股权激励模式的选择 / 59
 - 3.1.2 不同类型企业股权激励模式的选择 / 62
- 3.2 选择激励对象 / 64
 - 3.2.1 确定激励对象的选择原则 / 64
 - 3.2.2 确定激励对象的选择范围 / 65
 - 3.2.3 确定激励对象的选择依据 / 69

- 3.3 确定激励额度 / 70
 - 3.3.1 确定股权激励总额度 / 70
 - 3.3.2 确定单个激励对象的激励额度 / 73
 - 3.3.3 创始团队的股权额度分配方法 / 79
- 3.4 确定激励标的的价格 / 81
 - 3.4.1 上市公司股权激励标的的价格的确定 / 81
 - 3.4.2 非上市公司股权激励标的的价格的确定 / 82
 - 3.4.3 新三板公司股权激励标的的价格的确定 / 83
- 3.5 确定激励来源 / 86
 - 3.5.1 股权激励标的的来源 / 86
 - 3.5.2 购买激励标的的资金来源 / 89
- 3.6 确定激励时限 / 91
 - 3.6.1 股权激励计划的有效期 / 91
 - 3.6.2 股权激励计划的授权日 / 92
 - 3.6.3 股权激励计划的等待期 / 95
 - 3.6.4 股权激励计划的行权日、禁售期 / 96
- 3.7 设定激励条件 / 101
 - 3.7.1 股权激励计划的授予条件 / 101
 - 3.7.2 股权激励计划的行权条件 / 101
 - 3.7.3 激励对象达不到行权条件的处理办法 / 103
- 3.8 设定激励调整机制 / 103
 - 3.8.1 股权激励标的的调整 / 103
 - 3.8.2 股权激励计划的变更、终止 / 105

第4章 指引：股权激励计划的考核方法

- 4.1 公司业绩考核 / 110
 - 4.1.1 公司业绩考核的常用指标 / 110
 - 4.1.2 公司业绩考核的创新性指标 / 114
- 4.2 激励对象绩效考核 / 117
 - 4.2.1 绩效考核原则 / 117
 - 4.2.2 目标管理法 / 119
 - 4.2.3 平衡计分卡 / 120
 - 4.2.4 关键绩效指标 / 126
 - 4.2.5 360° 考核法 / 131
 - 4.2.6 评级量表法 / 136
- 4.3 股权激励计划中的绩效考核案例 / 138
 - 4.3.1 鼎汉技术股权激励计划实施考核管理办法 / 138
 - 4.3.2 富安娜股权激励计划实施考核办法 / 141

第5章 破局：股权激励的注意事项

- 5.1 股权激励要避免的几个误区 / 148
- 5.2 股权激励的风险 / 149
- 5.3 股权激励要注意的几个因素 / 152

第6章 解析：股权激励案例详解

- 6.1 苏宁电器 2010 年股票期权激励计划方案 / 156
 - 6.1.1 苏宁电器 2010 年股权激励方案要点 / 156
 - 6.1.2 苏宁电器股权激励历程 / 165
 - 6.1.3 苏宁电器股权激励计划评析 / 168
 - 6.1.4 苏宁电器股权激励案例启示 / 170
- 6.2 光明乳业第二期限制性股票激励计划方案 / 170
 - 6.2.1 光明乳业第二期限制性股票激励计划要点 / 170
 - 6.2.2 光明乳业股权激励历程 / 176
 - 6.2.3 光明乳业股权激励计划评析 / 177
 - 6.2.4 光明乳业股权激励案例启示 / 180
- 6.3 乐视全员激励计划 / 180
 - 6.3.1 乐视全员激励计划要点 / 181
 - 6.3.2 乐视全员激励计划评析 / 183
- 6.4 360 奇酷手机员工股权激励计划 / 183
 - 6.4.1 360 奇酷手机员工股权激励计划要点 / 183
 - 6.4.2 360 奇酷手机员工股权激励计划评析 / 185

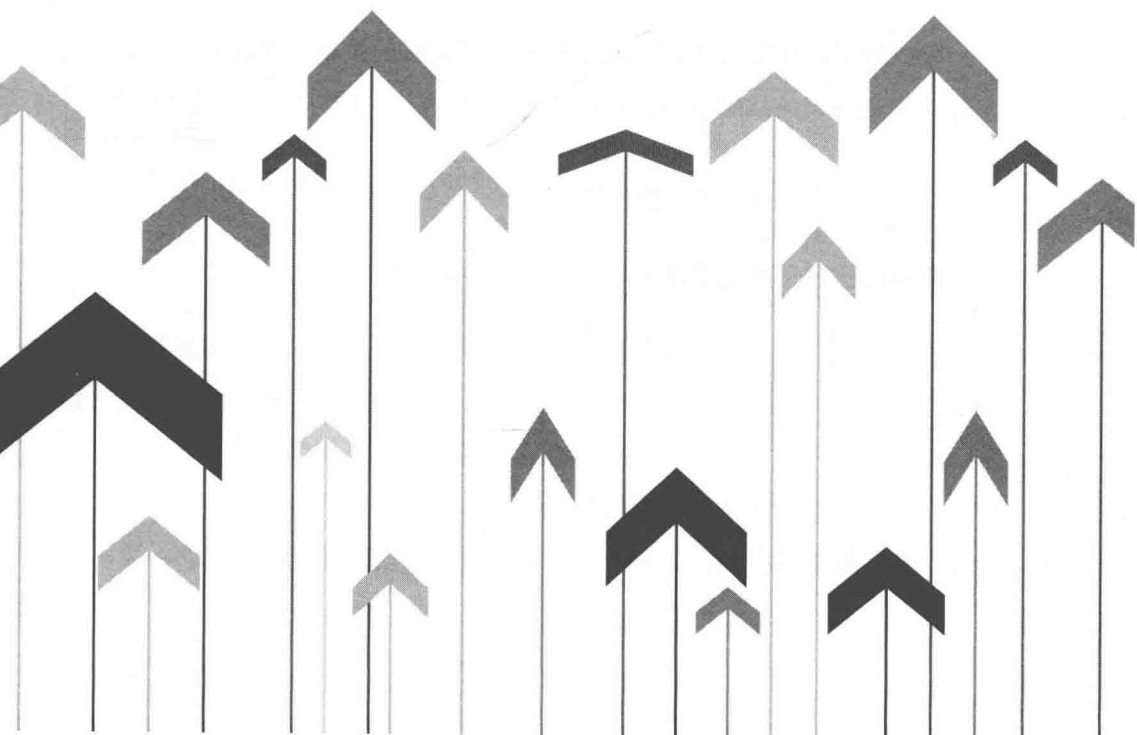
第7章 模板：股权激励相关范本

- 7.1 股权激励计划方案范本 / 188

- 7.2 股权激励计划书范本 / 192
- 7.3 公司绩效考核范本 / 196
- 7.4 股票期权授予协议书范本 / 200
- 7.5 股权转让协议范本 / 203

第1章

揭秘：股权激励概述



随着经济全球化进程的不断加快，股权激励在我国得到了快速发展。1990 年左右，作为解决国有企业股份制改革的手段——员工持股被引进；1992 年，国家体改委、国家计委、财政部、中国人民银行、国务院生产办公室五部委联合发布《股份制企业试点办法》，允许“定向募集”的“内部职工股”试点；2005 年 10 月，新修订的《公司法》在注册资本、回购股票和高管任职期间内转让股票等方面均做出突破性规定，填补了公司实施股权激励的法律空白，为股权激励的实施提供了法律基础；2006 年 1 月证监会发布《上市公司股权激励管理办法（试行）》，2006 年 12 月国资委发布《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》，2007 年 1 月财政部发布《企业会计准则第 11 号——股份支付》，这三个文件的发布，标志着我国的股权激励机制正式建立。大量上市公司依据这些文件建立了股权激励制度，推动公司发展；非上市企业也开始采用这种方式来吸引人才、留住人才。由此，股权激励开始在我国蓬勃发展起来。

1.1 股权激励的相关理论

股权激励的作用就是通过授予核心员工股权的手段，激发和鼓励其努力工作，实现公司的战略目标，从而达到双方收益共同提高的双赢目的。

1.1.1 股权激励的理论基础

股权激励有三大基础理论，具体如图 1-1 所示。

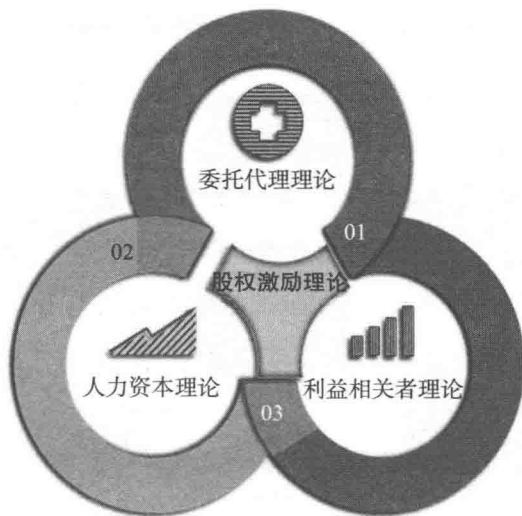


图 1-1 股权激励的三大理论基础

1. 委托代理理论

1976年，经济学家米契尔·詹森（Michael Jensen）和威廉·麦克林（William H Mecking）在他们的论文“企业理论：管理行为、代理成本及其所有结构”中首次提出委托代理理论。

该理论认为，现代企业是以经营权和所有权的彼此分离为特征的，所有者委托经理人从事经营与管理决策，所有者为委托人，经理人为代理人，二者之间形成一种委托—代理关系。

委托—代理关系又带来“内部人控制”问题，即作为代理人的企业高层经营人员在受托组织经营的过程中拥有信息优势，其行为不能直接被委托人观察到，在实际控制企业经营活动中会损害委托人的利益；加之委托者利益与代理者利益不一致、市场的不确定性，这些都容易导致代理人产生道德风险，比如偷懒行为和机会主义，代理人获得较大的报酬却付出较少的劳动，或为了其自身利益的增长而忽略委托人的利益。

鉴于此，以委托人的角度看，一方面要让代理人充分发挥才能为自己谋利，另一方面又要规避其道德风险，这就必须考虑长期股权激励方式，通过

授予股份，将代理人的利益和公司的利益捆绑在一起，促使代理人为公司的发展勤勉尽责。

2. 人力资本理论

1960年，西奥多·舒尔茨在美国经济年会上发表了题为“人力资本投资”的演讲，对经济发展动力做出全新解释。

该理论认为，人力资本（Human Capital）指的是劳动者投入到企业中的知识、技术、创新概念和管理方法的资源总称。它最主要的特点是属于个人，可以交易。

随着科技革命的发生，在促进经济增长的各种因素中，人力因素占据越来越重要的位置。人力资本投资收益率超过物力资本投资的收益率，并能在各个生产要素之间发挥相互替代和补充作用，但是人力资本的所有者属于个人，非激励难以调动。基于这一理论，员工持股、股权激励成为必要的人力资源管理方式。

3. 利益相关者理论

1984年，弗里曼出版了《战略管理：利益相关者管理的分析方法》一书，明确提出了利益相关者管理理论。与传统的股东至上主义相比，该理论认为任何一个公司的发展都离不开各利益相关者的投入或参与，企业追求的是利益相关者的整体利益，而不仅仅是某些主体的利益。利益相关者包括企业的股东、债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴，也包括政府部门、本地居民、本地社区、媒体、环保主义等组织机构，甚至还包括自然环境、人类后代等受到企业经营活动直接或间接影响的客体。这些利益相关者与企业的生存和发展密切相关，有的为企业带来利润，有的为企业分担经营风险，有的为企业的经营活动付出了代价，有的对企业进行监督和制约。例如，股东为企业提供资本分担风险，雇员为获得工资贡献劳动成果，政府对企业实施监督管理，社区组织负担社会性成本，非营利组织因为企业活动而与其开展合作或提供支援……因此，企业的经营决策必须要考虑他们的利益