

王文书 著

企业 股权激励 实务操作指引

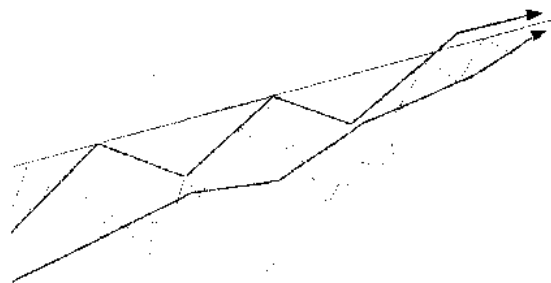
QIYE
GUQUANJILI
SHIWUCAOZUOZHUYIN



王文书 著

企业 股权激励 实务操作指引

QIYE
GUQUANJILI
SHIWUCAOZUOZHUYIN



图书在版编目 (CIP) 数据

企业股权激励实务操作指引 / 王文书著. ——北京:
中国民主法制出版社, 2011.9
ISBN 978-7-80219-934-7

I. ①企… II. ①王… III. ①股份有限公司—企业管理—激励—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178981 号

图书出品人: 肖启明
文案统筹: 刘海涛
责任编辑: 逯卫光 陈曦

书 名 / 企业股权激励实务操作指引
QIYE GUQUANJILI SHIWU CAOZUOZHUYIN
作 者 / 王文书 著

出版·发行 / 中国民主法制出版社
地 址 / 北京市丰台区玉林里 7 号 (100069)
电 话 / 63055259 (总编室) 63057714 (发行部)
传 真 / 63055259
E-mail: MZFFZ@263.net
经 销 / 新华书店
开 本 / 16 开 710 毫米 × 1000 毫米
印 张 / 19.25 字数 / 301 千字
版 本 / 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷
印 刷 / 河北省永清金鑫印刷有限公司

书 号 / ISBN 978-7-80219-934-7
定 价 / 32.00 元
出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

股权激励作为一种制度创新，近年来在国内得到了广泛的宣传，尤其是创业板开市以来，频频出现高管抛售股票套现而成为千万甚至亿万富翁的情况，股权激励的创富效应得到了媒体的高度关注，股权激励的实施有日渐普及的趋势。

在“股权激励”这一名词被炒得火热的同时，其实际情况是，当各类企业准备实施股权激励计划，当专业顾问准备为自己的客户起草股权激励计划方案，希望获得关于股权激励的资讯和知识时，却发现互联网以及相关书籍所提供关于股权激励的知识非常混乱，有的内容是互相矛盾的，让企业及专业顾问无所适从。

之所以在实施股权激励计划中会出现重重困难，其原因有以下几点：

1. 股权激励制度与其他企业管理制度不同，例如，360度反馈法绩效考核制度及其他企业管理制度的实施主要受企业内部因素的影响，而股权激励制度既受企业内部因素的影响，更受法律法规的制约，尤其是近几年来关于股权激励的法规不断地在修改完善，企业要实施股权激励，首先做到的就是要合规有效。这一要求在法规变化频繁的股权激励领域就成为难点。

2. 企业性质不同和企业类型不同，其可以选择的股权激励模式也大不相同。国有企业和私有企业之间的企业性质区别，有限责任公司、股份有限公司和上市公司之间的企业类型区别，都会导致其可以选择的股权激励模式大不相同，这无疑也增加了实施股权激励计划的困难。

3. 股权激励本身存在十几种激励模式，各种股权激励模式之间的区别、适用条件和可以达到的效果也大不相同，如何选择使用各种股权激励模式是股权激励计划的一大难点。

4. 股权激励本身为一系统工程，从其提出、批准到具体实施，涉及公司治理法规、劳动合同法规、证券法规等多个部门法的内容，这种对法律法规的知识要求也增加了实施股权激励的困难。

考虑到过去的员工持股制度、管理层收购制度这些在国外行之有效的制度在国内却在实施过程中变样而失败的情形，为了发挥股权激励制度的巨大效用，有必要对股权激励计划如何正确地设计和实施做一番研究，以便给从事该业务的专业顾问以及拟实施股权激励制度的企业提供些许参考。

为此，笔者结合自己为客户设计股权激励计划方案的经验和对股权激励的研究，写作本书以供参考，并以期抛砖引玉，希望有更多关于股权激励方面有价值的书籍得以出版。

本书作为一本帮助企业实施股权激励计划的指引性质的实用小册子，对股权激励的相关理论一笔带过，并不意味着相关理论不重要，例如，股权激励的委托—代理理论，以及人力资本理论深刻地论述了企业实施股权激励的必要性，但是，仅仅是具有理论上的重要性企业就会实施股权激励吗？就能成功实施股权激励制度吗？笔者对此持怀疑态度。笔者认为，能够成功实施股权激励的企业，一般不是为实施而实施的企业，不是照搬一套激励制度的企业，而是由真正具有分享精神和公平精神的企业家领导的企业。分享和公平是股权激励之神，文本和制度是股权激励之形。企业实施股权激励制度，切忌只有形似，而无神似，否则股权激励就沦为了单纯的管人手段，完全丧失了其分享和公平的精神实质。

如果企业具有博大的胸怀，具有分享精神和公平精神，将股权激励作为实现企业内部分配公平、使员工分享企业成长利润的科学制度，则股权激励必能为企业插上双翅，使得企业能够快速持续地发展，最终达成股东、经营者和员工多赢的局面。

目 录

前 言	1
第一章 建立卓越的企业股权激励制度	1
第一节 正确认识股权激励“金手铐”	3
第二节 股权激励产生发展的来龙去脉	4
第三节 股权激励帮助我们获取竞争优势	8
第四节 股权激励理论及相关概念辨析	9
第五节 股权激励的各种模式简介	14
第二章 股权激励计划的实施基础	27
第一节 企业实施股权激励计划的需求诊断	29
第二节 企业实施股权激励计划的尽职调查	30
第三节 企业实施股权激励计划的内部制度完善	32
第三章 股权激励计划的方案设计指引	45
第一节 股权激励计划方案设计的八大模块概述	47
第二节 模块一：选择合适的股权激励模式	50
第三节 模块二：确定股权激励的激励对象	56
第四节 模块三：确定激励额度（总额度和单个激励对象激励额度）	59
第五节 模块四：确定股权激励的激励标的价格	63

第六节 模块五：确定股权激励的来源（激励标的的来源和 购股资金的来源）	65
第七节 模块六：设计股权激励计划的时限	67
第八节 模块七：设计股权激励计划的 约束条件（授予条件和行权条件）	72
第九节 模块八：设计股权激励计划的调整与修改、变更及终止机制	76
 第四章 股权激励计划的考核制度设计指引	81
第一节 股权激励计划的考核制度概述	83
第二节 对公司业绩考核的常用指标及范例	84
第三节 对股权激励对象的绩效考核办法及范例	91
 第五章 股权激励计划的实施指引	103
第一节 股权激励管理团队的组建及职责分配	105
第二节 股权激励顾问机构的选聘	108
第三节 股权激励计划方案、配套制度等文件的起草	112
第四节 股权激励计划文件的提交及审核程序	124
第五节 股权激励计划的授予及行权程序	127
 第六章 上市公司股权激励计划指引	129
第一节 上市公司实施股权激励计划的现状	131
第二节 业绩奖励型限制性股票激励方案案例及评析	133
第三节 折价购股型限制性股票激励方案设计案例及评析	143
第四节 股票期权模式激励方案设计案例及评析	152
第五节 股票增值权激励方案设计案例及评析	163
 第七章 非上市公司股权激励计划指引	175
第一节 非上市公司实施股权激励的现状 & 问题	177

第二节 认股权模式的股权激励方案设计范例及评析	182
第三节 利润分红型虚拟股权激励方案设计案例及评析	191
第四节 期股模式的股权激励计划简介	198
第五节 实股奖励模式的股权激励模式简介	201
第六节 岗位分红权模式的股权激励计划简介	202
第七节 项目收益分红模式的股权激励计划简介	203
第八节 动态股权激励模式的股权激励计划简介	204
 第八章 特殊类型公司股权激励计划指引	 209
第一节 国有控股上市公司股权激励计划指引	211
第二节 中关村新三板企业股权激励计划指引	218
第三节 拟上市企业股权激励计划指引	224
第四节 高科技园区企业股权激励计划指引	228
 第九章 股权激励相关范本与统计表	 233
1. 公司章程修改范本	235
2. 规范的财务管理制度范本	242
3. 股权激励制度管理办法范本	248
4. 股权激励计划协议书范本	252
5. 上市公司实施股权激励统计表	256
 附录：常用股权激励法律法规汇总	 265
1. 《中华人民共和国公司法》中相关股权激励的规定	267
2. 关于国有高新技术企业开展股权激励试点工作的指导意见	268
3. 上市公司股权激励管理办法（试行）	271
4. 关于印发《国有控股上市公司（境外） 实施股权激励试行办法》的通知	279

5. 关于印发《国有控股上市公司（境内） 实施股权激励试行办法》的通知	285
6. 股权激励有关事项备忘录 1 号	293
7. 股权激励有关事项备忘录 2 号	295
8. 股权激励有关事项备忘录 3 号	297
9. 财政部关于金融类国有和国有控股企业 负责人薪酬管理有关问题的通知	298



第一章

建立卓越的企业股权激励制度



第一节 正确认识股权激励“金手铐”

什么是激励？激励就是激发和鼓励，激励的目的是为了实现超越自我（被激励者）而实施激励者的目标。对公司这一营利性组织而言，股权激励的目的是为了实现公司的营收目标，进而因经营者和股东的利益一致性而达到两者的双赢。

激励具有各种类型，主要分为精神激励和物质激励两种。在战争年代，精神激励具有强大的作用，是士兵克服恐惧，奋勇杀敌的动力；在和平年代，物质激励是最基本，也是最重要的激励，虽然精神激励依然重要，但效果已经很难量化了。

物质激励是在经济社会中最重要的激励，也是最有效的激励，但是也是需要激励成本的一种激励。对于公司来说，本质上是投资者（股东）实现其投资目的的工具，其主要的投资目的就是赚取更多的利润。为了调动管理层、骨干员工的积极性来达到这一目的，所有者股东必须要支付一定的经济成本，无论现金还是股权，这一点是必须谨记的。

与工资、福利、奖金的直接性、短期性的激励不同，股权激励从操作上更为复杂一些，更长期一些。如果实施得当的话，更能挖掘出管理层、骨干员工的潜能，推动公司更快地发展，更好地实现所有者股东的目标。

从社会的角度来说，在资产占据重要地位的今天，社会财富分配的不公平更是在加剧，员工即使是很优秀，也很难通过工资收入购买房产。股权激励通过关键员工持股的方式，分散了社会财富，使得雇员可能实现收入的较快增长，从而达到了均贫富，保持社会稳定的目的。

从本质上说，股权激励是一种通过给予管理层及骨干以公司股权（股票）的形式，使其在较长的一段时间内，因持有股权而与公司发展的利益一致，实现公司（股东）的长期投资价值，避免了其短期获利行为，同时因持有股权而承担一定的风险和享有因此而可能有的高收益。

可见，股权激励能够将公司的短期利益和长远利益有效结合起来，使关键人站在所有者的立场思考问题，达到公司所有者和关键人收益共同提高的双赢目的。

股权激励的关键点在于：1. 对象为管理层及骨干；2. 以股权或者股票的形式；3. 时间上的长期性；4. 效果上的高风险与高收益并存；5. 目标是增加公

司的长期投资价值。

鉴于股权激励是一种组织上的设计，根据公司的类型与实际需要，可以设计出多种股权激励模型，具有相当的灵活性。只要符合上面的5个关键点，都可以称为股权激励。

各个国家因为法律制度不同，实行的股权激励方案也大不相同，即使是同一国家，在不同时期因为法治的变化、法规的修改也会有不同的制度设计。对于公司而言，关键是要了解当下股权激励的操作，避免无效性。

根据现在的国内法律规定及相关实践，股权激励主要有以下几种类型：

1. 股票期权；2. 限制性股票；3. 虚拟股票（股票增值权）；4. 业绩股票；5. 账面价值增值权；6. 期股；7. 影子股票；8. 延期支付；9. 储蓄—股票参与计划；10. 虚拟股份；11. 岗位分红权；12. 动态股权激励模式。

鉴于目前我国上市公司与非上市公司在建立规范和有效的股权激励机制方面还处于摸索阶段，各种新的股权激励模式会慢慢地经过实践检验和现实需要而被创设出来。

第二节 股权激励产生发展的来龙去脉

一、股权激励在国外的产生和发展

（一）股权激励在美国的产生和发展

1. 1880年—1920年间，作为一个后起的资本主义国家，美国经济开始急剧膨胀，生产和资本的集中导致产生了垄断组织和金融财团。由于经济的快速发展以及股份制的全面推广，许多公司的所有者迅速发家致富，但是，对于普通的雇员来说，他们的工资和福利并没有增长，他们没有从经济的发展中获得好处，社会贫富差距增大，工人罢工频繁，阶级的鸿沟不断加深。一些有思想的企业所有者开始尝试通过给予雇员股份，允许雇员分享公司利润，以改善劳资关系。当时有名的员工股权激励计划有“西尔斯计划（Sears Plan）”、“J·C·彭妮计划（J.C.Penney Plan）”和“宝洁计划（Proctor and Gamble Plan）”等等。这些计划起到了增加收入和激励雇员的作用，但并不是严格意义上的股权激励计划，主要是

一种打折购买本公司股票参与分红的计划。但是，随后的1929年经济大萧条爆发，许多雇员所持的股票大幅贬值，雇员损失惨重。以至于到了“二战”结束，股权激励计划也没再引起雇员和社会的兴趣。

但也有少数公司成功地实施了股权激励计划，例如美国的联合包裹服务公司（UPS）在1927年推行了员工认股计划，公司每一年都要根据上一年的利润分给员工股份，鼓励员工持有公司股票，员工通过持有所在公司的股票，以雇员和所有者的双重身份参与企业生产经营，获得工资和股票收益。该计划为企业造就了一支数量庞大且忠诚度极高的员工队伍，员工持股占公司股份的2/3，使UPS公司从一家小型投递公司，成长为在全球拥有30万名员工，年营业收入达200亿美元的全球最佳邮件包裹货运公司和世界500强企业。

2、“二战”后，美国经济快速发展，证券市场步入了一个快速成长的牛市通道。1956年5月，美国股市首次跃过500点大关，证券资产大幅升值。美国律师兼投资银行家凯尔索（Louis Kelso）在《民主与经济力量》一书中正式提出“双因素经济理论”，为员工持股的迅速传播提供了理论源泉。他认为，生产要素只有两种：资本和劳动。他认为应该建立起资本主义所有权分散化的新机制，使人们都有可能获得劳动和资本这两类不同要素的分配收入，并能以某种方式使大多数并不富有的人得到一定数量的资本，从而拥有一定的生产性资源。凯尔索在他的理论中还提到，任何成功企业都应该能赢得雇员对企业的认同感，而采用传统的管理方法来提高雇员的责任感和认同感已经不太适宜，特别是对工人的单纯监督和考核方式已经不能提高雇员对公司的认同感，这就需要建立一种新的雇员激励机制。凯尔索于1961年成立了一个专门机构——“员工持股计划发展中心”，他同时创办了一家投资银行，为企业职工购买企业股票提供信贷支持。

3、1973年，时任美国参议院财经委员会主席的朗格基主张财富分散的南方民粹主义理念，在与凯尔索面谈后，接受了凯尔索的思想，促使国会于1974年通过了一部具有里程碑意义的联邦法律——《职工退休收入保障法》，为员工持股计划在美国的实施奠定了法律基础。《职工退休收入保障法》不仅对私人年金计划的各个方面作了详细而明确的规定，而且首次形成了ESOP的法律框架，将ESOP定义为一种“合格的雇员福利计划”。同时，也给予了ESOP计划一些其他福利计划所不能享受的特殊待遇。例如，ESOP可以通过借贷来实现筹资，筹集的资金主要用于投资雇员所在公司的股票。应该说，《职工退休收入保障法》为ESOP身份的合法化及其后来的快速度发展奠定了重要的法律基础。

4. 1984 年及 1986 年, 里根总统颁布了《退休股权法案》和《税收改革法》, 这是所有执行的法案中, 给予 ESOP 最多的税收优惠条款的两部法案。这极大地加强和鼓励了 ESOP 的发展。1996 年 8 月 21 日, 克林顿总统签署并颁布了《小企业就业保护法》。1997 年的《纳税人减免法》、2001 年的《经济增长及税收减免调整法案》、2004 年的《美国就业机会创造法案》等等法规对于 ESOP 进行了进一步的完善。

这些法案的颁布, 一方面提供了税收上的优惠, 鼓励了 ESOP 的发展, 包括员工持股计划的参与者、实行该计划的公司、发放贷款的银行和出售股权的股东均可提供税收优惠。另一方面, ESOP 从以往的单纯局限在激励雇员, 转化为激励与“福利”相结合, 实现了股权激励的社会目的。

5. 辉瑞公司的“股票期权计划”。作为员工持股特殊形式的“股票期权”肇始于 1952 年的美国辉瑞公司的大胆设计。该公司当时为了合理避税, 设计推出了一种“全员股票期权计划”; 作为激励机制的股票期权计划, 则是 20 世纪 80 年代伴随着美国硅谷的高科技企业的崛起而大范围推广开来的。

6. 自 1974 年至今, 美国参与股票期权计划的公司已经发展到 15000 个, 股票期权计划拥有的资产约有 1000 亿美元, 15 年中约有 10% 的美国劳动力加入了这项计划。现在, 几乎所有的硅谷高科技企业都实行着大范围的员工股份期权计划, 传统行业也普遍将大范围股票期权计划作为股权激励策略的一部分。

(二) 股权激励在欧洲和日本的发展

在经济全球化的情形下, 美国企业实行股权激励的成功经验, 很快传播到了欧洲、日本和其他一些发达国家, 使得相对保守的欧洲企业与日本企业开始重视对经理人员和公司骨干的股权激励问题。

长期以来, 欧洲企业和日本企业的经理人员的收入远远低于美国同行, 在欧洲和日本的一些跨国企业, 为了使本国经理与美国经理的收入相对公平, 以吸引和留住优秀人才, 不得不引入股权激励制度, 大幅度提升本国经理的收入报酬。同时, 欧洲和日本政府也意识到了实行股权激励的优点, 因此通过政策方面的优惠来鼓励企业实施股权激励, 现在, 股权激励制度在欧洲和日本等已经广泛存在并得到了很好的发展。

二、股权激励在中国的产生与发展

(一) 历史的渊源

从中国的历史上追溯，股权激励最早能追溯到山西票号的“顶身股”。清代，山西商人的钱庄（票号）在管理制度方面创造了“顶身股”。

票号的股份分为银股和身股两种。“其法，集巨资，……出资者为银股，出力者为身股。”依照这种制度，掌柜、重要的伙计等关键人员虽无资本顶银股，却能以自己的劳力顶身股与股东的顶银股一起参与分红；银股、身股具有平等的分红权利，“蒙天获利，按人银股均分”；银股股东对票号债务、亏损承担无限责任，但身股股东不承担债务、亏损的责任；银股享有永久的利益、有继承权，而顶身股者一旦离职或去世利益也就逐渐停止。掌柜、伙计的名字被录入“万金账”（股份账），视业绩大小，可以晋升顶身股“数厘”（股份额）。这种“顶身股”制度反映出“人力资本入股”和“股权激励”理念的一些萌芽。

(二) 股权激励在当代的规范发展历程

1. 试点阶段（1992年—1998年）。在1990年左右，员工持股作为解决国有企业股份制改革的手段被引进了。但当时并不是侧重于激励，而是侧重于分散国有企业的单一股权性质，实现企业产权多元化。后来因为在地方的实践中出现了强制员工入股的情形以及其他操作不规范的情况，1998年证监会叫停了员工持股。

1992年5月，国家体改委、国家计委，财政部、中国人民银行、国务院生产办公室等五部委联合发布《股份制企业试点办法》，允许“定向募集”的“内部职工股”试点；1993年4月，国务院办公厅转发体改委等部门联合发布《关于立即制止发行内部职工股不规范做法意见的紧急通知》。

2. 停顿阶段（1998年—2005年）。从1998年11月，中国证监会发布《关于停止发行公司职工股的通知》到2005年10月修订后的《中华人民共和国公司法》。

3. 转折阶段（2005年）。2005年10月新修订的《中华人民共和国公司法》在注册资本制度、回购公司股票和高管任职期内转让股票等方面均有所突破，从而使公司实施股权激励的法律空白得以填补。为股权激励的实施奠定了法律规定的基础并提供了实施的可能性。

4. 规范发展阶段（2006年至今）。2006年1月和12月，证监会发布《上市公司股权激励管理办法》、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1日，财政部又发布《新企业会计准则（第11号）——股份支付》，对股权激励的账务处理作出专门的说明。这三个文件的出台，标志着中国的股权激励制度正式启动了。随后的一系列上市公司依据这两个文件纷纷建立了股权激励制度，推动了公司业绩的快速增长。

第三节 股权激励帮助我们获取竞争优势

在当今时代，人才已经成为公司最重要的资产，公司之间的竞争显示为日益激烈的人才竞争，实施股权激励，吸引精英人才，留住核心人才的公司将在市场上具有明显的竞争优势。股权激励帮助我们获取竞争优势的作用具体体现在以下几个方面：

一、股权激励有利于公司留住人才、约束管理人才、吸引聚集人才

公司的持续发展和长期利益的实现，需要公司管理层长期、持续地投入管理技术和知识，关键技术人员长期不间断地进行创新。每月工资制度，每年的年度奖金制度，是一种短期的、较弱的激励，不足以激励这些人才充分发挥其能动性并长期留任，所以有必要设立股权激励计划，以便将这些人才的利益与公司利益紧紧地捆绑在一起。一方面，可以让人才分享企业成长所带来的收益，增强员工的归属感和认同感，激发员工的积极性和创造性；另一方面，当员工离开企业或有不利于企业的行为时，将会失去这部分的收益，这就提高了员工离开公司或“犯错误”的成本。因此，实施股权激励计划有利于企业留住人才、约束管理人才，实现公司的持续快速发展。

另外，现在越来越多的公司实行了股权激励。公司为了在薪酬政策上与同行、竞争对手相比具有竞争性，在激烈的人才市场竞争中胜出，势必要推行股权激励计划，以便给予新加入公司的员工很强的利益预期，吸引、聚集优秀人才。

二、股权激励有利于实现公司的长远、持续、快速发展

传统的激励方式如绩效奖金、年度奖金等对经理人员的考核主要集中在短期财务数据，而短期财务数据无法反映长期投资的收益，因此采用这些激励方式只