

- ▶▶ 详细的股权激励法，让企业走出人才流失的瓶颈期
▶▶ 不一样的股权激励，让市场中各类人才主动找上门



徐芳◎编著

INCENTIVE
EQUITY

股权激励

让员工为自己打工

专题精讲 注重实用性 新手易学

从股权激励的筹备到体系的完善，再到实施过程，运用股权激励帮企业留住员工

案例解析 图解化表达 快速精通

海量案例深入解析股权激励的本质和精髓，形象直观地概述不同股权激励手法的实施和达到的效果

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

I
N
C
E
Q
U
I
T
Y
N
T
I
V
E

徐芳◎编著

股权激励

让员工为自己打工



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本介绍公司股权激励的专业书籍，书中针对股权激励计划的设计、评估、执行和风控进行了详细的讲解。

本书注重知识的层次性，循序渐进的知识讲解让读者更容易接受，本书将理论知识与案例相结合，帮助读者加深对股权激励的理解。无论你是小微企业管理者，还是企业激励的管理者，或是希望学习股权激励知识的普通读者，相信通过本书的学习，都可以在工作中灵活地运用股权激励，让企业发展更上一层楼。

图书在版编目（CIP）数据

股权激励：让员工为自己打工 / 徐芳编著. —北京：中国铁道出版社，2018.3

ISBN 978-7-113-23979-4

I. ①股… II. ①徐… III. ①股权激励 IV.

① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 278156 号

书 名：股权激励：让员工为自己打工
作 者：徐 芳 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：19.5 字数：206千

书 号：ISBN 978-7-113-23979-4

定 价：49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前言

P R E F A C E

进入知识经济时代，企业的核心竞争力越来越多地体现在人力资源的管理上。由于人力资源的自由性、流动性和自控性等特征，单一的激励制度已无法留住核心人才，无法刺激到员工的工作热情，企业管理者迫切需要一种有效的管理工具。因此，股权激励应运而生。

股权激励恰好能够弥补传统激励机制的不足，通过紧紧捆绑员工利益和企业利益，形成共同的经济体，帮助广大的企业管理者轻松地管理员工，激发员工的工作热情，留住企业的核心员工，让员工像老板一样自发工作，促进企业的长远发展。此外，股权激励的方案也在企业的具体应用中不断地发展和创新，为企业管理者提供了多元化的激励工具。

所以本书是在这样的经济背景下编写而成的，目的就是要帮助广大的企业管理者或相关部门的负责人认识股权激励这种新型的激励工具，通过系统的学习后，灵活地将股权激励知识应用于实际的公司管理中，达到学以致用目的。

本书共 11 章，具体章节的内容如下。

◎ 第一部分：1～2 章

该部分主要介绍了股权激励的基础知识，包括股权激励的改变、股权激励原理、股权激励的长远意义、实行股权激励的必要性及股权激励的内部完善等内容，帮助读者快速了解股权激励。

◎ 第二部分：3～6 章

该部分内容主要讲解了股权激励计划的策划、设计、评估和执行，向读者呈现了一整套科学的股权激励设计流程，方便读者对股权激励计划形成系统的认知，更加灵活地应用股权激励。

◎ 第三部分：7～11 章

该部分重点讲解了股权激励的深层次知识，包括股权激励的陷阱、上市企业与非上市企业的股权激励区别、不同发展期的股权激励方案、股权激励的风险控制及基于 EVA 模型的股权激励，让读者对于股权激励有了更深层次的认识。

本书逻辑严谨，讲解的股权激励知识由浅入深，循序渐进，采用理论知识和案例形式相结合的讲解方式，使读者更容易掌握股权激励的知识，并且将所学的知识灵活地应用于工作中，避免了理论脱离实际的尴尬局面。本书的读者群定位为企业管理者、部门管理者、风险投资者及想要系统性学习股权激励知识的人士。

最后，希望所有读者能够从本书中获益，在企业管理过程中灵活地运用股权激励。

编者

2017 年 10 月

目 录

C O N T E N T S

01 .PART.

创新：企业要走股权激励道路的必要性

越来越多的企业采用股权激励的方式进行企业管理，不管是上市的大中型企业还是非上市的小微企业。为什么企业都要走股权激励的道路呢？因为股权激励能够让员工自发工作，使企业基业永葆“青春”，使企业在竞争激烈的市场中站稳脚跟。

全面了解股权激励 /2

分清股权、股份与股票 /2

股权激励的原理是什么 /6

股权激励与公司治理、企业文化 /8

股权激励的长远意义 /10

股权激励可以推动企业长远发展 /10

什么样的企业适合做股权激励 /11

初创企业缺资金，如何留住优秀员工 /12

股权激励≠老板少赚 /14

给了实股后，为什么没达到预期的激励效果 /15

企业如何运用好股权激励 /18

如何正确运用股权激励 /18

创业初期领导者如何管理团队 /21

各种激励方式需要注意什么 /22

如何看待和解决高管之间的分歧 /24

02

.PART.

筹备：企业实行股权激励前的基础工作

常言道：“磨刀不误砍柴工。”这个道理同样适用于企业实行股权激励。股权激励并非一蹴而就的，在施行前期需要进行一系列的准备工作。

实行股权激励的必要性 /26

刺激员工的工作热情 /26

提升企业整体工作效率 /27

避免企业的“走后门”现象 /28

留住优秀的外部人才 /29

避免被竞争对手“挖墙脚” /31

帮助企业争取到融资机会 /32

股权激励的内部完善 /34

精简企业的冗杂机构 /34

整顿企业的管理层队伍 /36

制定严格的人才招聘制度 /37

削减“封建顽固派”的权利 /39

股权激励需要的人才 /40

优秀外部人走“绿色通道” /40

核心员工和岗位享受“特殊待遇” /42

企业管理岗位由内部晋升 /43

破解股权激励的五大核心难题 /45

到底激励谁对企业才更有价值和必要 /45

如何公平合理地分配股权期权 /46

股权激励如何与绩效、能力、服务期限挂钩 /49

如何防范股权激励法律风险与制度漏洞 /52

03

.PART.

策划：依据理论制定股权激励方案

兵家常言：“兵马未动，粮草先行。”这在股权激励方案中也完全适用，在股权激励方案的制定和执行中以理论为指导，透彻地掌握股权激励方案的要素、激励对象及坚持原则，以确保股权激励方案能够顺利落地。

要素，股权激励设计之道 /58

定目的：如何定股权激励的目的 /58

定对象：怎么找准激励的对象 /61

定原则：股权激励的指导思想 /62

定模式：有效激励模式及组合选择是成功的一半 /64

人员，股权激励对象的四问四答 /66

所有员工都是激励对象吗 /66

激励对象是否认同企业文化 /68

激励对象数量为多少最合适 /69

激励对象是否触及法律“红线” /70

原则，设计股权激励方案须坚持的原则 /72

同类而不同样 /72

激励力度与期限适应 /74

激励与约束并行 /76

股权激励体现企业的人性化管理 /77

公平而不公开 /79

激励与社会发展相适应 /80

04 .PART.

设计：股权激励的实践导师

股权激励方案既有理论导师，也有实践导师。企业在理论导师的帮助下掌握了股权激励方案的相关理论知识后，就需要将所学的应用于实践中。

企业适合哪种股权激励方案 /82

业绩股票——企业激励士气 /82

股票期权——帮企业留住人才 /85

虚拟股票——分离管理权和收益 /90

增值股票权——让员工获得更高利润 /93

限制性股票——对股票来源 / 抛售进行特殊限制 /95

员工持股——实现企业资本积累 /99

延期支付——中长期激励制度 /103

账面价值增值权——员工无须现金支出就能享收益 /106

数据，股权激励需要会“说话”的数据 /108

确定总股本 /108

确定各激励对象股份分配的计算公式 /110

确定预留的股份 /112

门槛，激励股份没那么容易获得 /114

确定激励股份的性质 /114

确定激励股份的授予条件 /116

确定激励股份的行权条件和行权时间 /117

05
.PART.

评估：股权激励的绩效考核指标

许多企业只知道股权激励作为中长期激励机制，但是不知道该如何评估股权激励的效果，不知道该如何撰写一份完整的股权激励计划书，而股权激励的绩效考核指标的出现很好地解决了这一问题。

股权激励的三大指标 /120

反映股东回报和公司价值的综合性指标 /120

反映公司盈利能力和市场价值的成长性指标 /125

反映企业收益质量的指标 /128

一份完整的股权激励书的组成元素 /130

考核目的 /130

考核原则 /132

考核范围 /133

考核组织与执行机构 /134

绩效考核考评标准 /135

考核期间 /137

考核流程 /139

考核结果反馈 /140

考核结果归档与附则 /141

股权激励经典案例剖析 /142

华胜天成股权激励大爆发，销售额超 10 亿元 /142

阿里巴巴的受限制股份计划：4 年分期授予 /144

万科的股权激励到股权争夺战 /146

06

.PART.

执行：股权激励设计方案的落地

如果企业已经完成股权激励方案的设计，那么接下来的工作重点就是执行股权激励方案，即将股权激励的设计方案进行实施。

股权激励落地第一步——优化管理团队 /150

管理团队的构成与职责划分 /150

技术团队的组建 /154

成立专业法律顾问团队 /158

股权激励落地第二步——实施股权激励 /159

设计股权激励方案 /159

完善股权激励配套制度 /161

组建薪酬委员会 /162

制定股权激励的配套法律文件 /164

确定配套文件的提交和审核流程 /169

股权激励落地第三步——获得 / 变更 / 丧失股权 /171

起草股权的获得文件 /171

起草股权的变更文件 /173

起草股权的丧失文件 /174

股权激励落地第四步——修改公司章程 /176

股权激励的合法权利来源 /176

股权激励计划的执行机构 /178

激励对象持股利润的分配规定 /180

07 .PART.

警惕：企业管理者必知的股权激励陷阱

股权激励只是一种激励工具，但也存在着一定的风险。如果企业管理者不了解这些风险就贸然前进，最终会在不知不觉下陷入股权激励的陷阱中。因此，企业管理者在实行股权激励之前必须知道其风险和陷阱，避免企业走弯路，保证企业的正常化管理。

防范正向激励变成反向激励风险 /182

高管坐享其成，员工拼命加班 /182

员工把“激励”理解成“奖励” /183

一碗水端不平打击员工积极性 /185

业绩指标过高 / 低也会导致反向激励现象 /187

防范股权激励反而成为绊脚石风险 /188

董事会内部暗箱操控 /188

股权沦为股东的套现工具 /190

股权回购难上加难 /192

创始股东未履行出资义务 /194

股权也牵涉到税务风险 /195

不得不防的人事风险 /196

最常见的合同纠纷 /196

离职员工引发退出纠纷 /198

股权激励也会和投资人产生冲突 /199

股权激励的风险防范与控制 /201

企业如何防范未来的风险 /201

员工岗位贡献的评估 /203

如何立体式股权布局，防止失控 /205

08 PART.

区别：上市企业与非上市企业的股权激励

从企业属性的角度来看，企业分为上市企业 and 非上市企业。因此，这就决定了不同性质的企业需要根据企业实情来制订相应的股权激励计划，上市企业主要是利用工具来设计股权激励方案，非上市企业则更加重视股权激励框架结构。

上市企业的股权激励计划 /208

股权激励的绩效考评体系 /208

实施股权激励的难点和突破点 /211

股权激励方案的设计工具 /212

非上市企业的股权激励计划 /215

企业发展模式与激励现状评估 /215

激励框架结构设计 /216

股权激励方案设计的特征 /219

上市企业与非上市企业股权激励方案的分叉点 /221

激励模式决定企业发展方向 /221

股票额度刺激员工动力 /223

监管律例是最基本的分叉点 /224

09

.PART.

掌舵：企业不同发展期的股权激励制度

任何一种股权激励机制都不是十全十美的，随着企业的发展，股权激励的缺点就会显露出来。因此，企业管理者需要制订出与当前发展阶段相适应的股权激励计划。

股权激励，还是得从自身说起 /228

股权激励是不是想做就做 /228

股权激励推行受阻？是你的打开方式不对 /229

如何将股权激励做到极致 /230

创业型，期权是定心丸 /232

股票期权给员工入股的机会 /232

分给员工多少股权最合适 /234

激励的有效年限为多久 /236

股权需要分给多少人 /238

成长期，分股是聚人才的绝招 /241

虚拟股票确管理者的绝对管理权 /241

高薪是留住人才的不二法宝 /243

制定规则，套现没那么容易 /245

成熟期，合理分配股权稳定军心 /247

渐进式激励成就新员工 /247

股权转让使核心人才自愿留下来 /250

“金色降落伞”激励顺利使元老退居二线 /252

10

PART.

风控：企业成熟期的股权激励制度

企业处于成熟期，除了利用股权激励来管理好人才外，还需要做好风险控制的相关工作，包括股权来源、影响激励效果的负面因素、购买方式、锁定期和追责机制，为股权激励的实施提供一条康庄大道，进而为股权激励保驾护航。

来源，股权激励风控的源头 /254

原始股东转让股权的风险低 /254

向特定对象发行股票 /256

企业回购股票捍卫管理权 /257

预留部分发行的新股 /258

严控影响股权激励效果的因素 /261

授予价格能低不能高 /261

授予数量要适中 /263

控制激励对象的范围 /266

购股方式，解决员工的后顾之忧 /268

激励基金提取法 /268

工资扣缴法 /270

公司贷款法 /271

追责，保护企业的商业成果 /274

如何处理员工为获得激励而虚报利润 /274

如何防范高管泄露公司商业机密 /275

如何预防高管被同行“挖墙脚” /278

11

.PART.

完善：构建科学合理的股权激励体系

当企业经历了种子期、成长期和成熟期后，其上升的空间非常有限，往往会遇到瓶颈。为了解决这一问题，企业需要构建一套科学的股权激励体系，即 EVA。

基于 EVA 的股权激励 /280

适用于不同发展期企业的 EVA 模型 /280

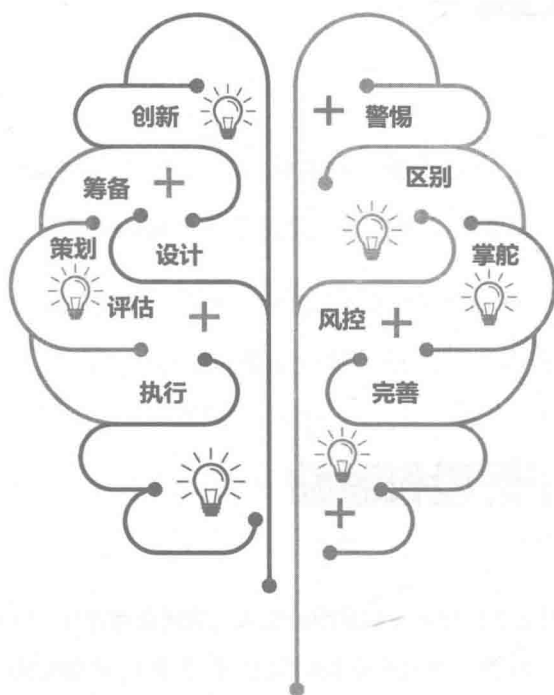
企业构建基于 EVA 的股权激励模型 /283

EVA 模型与股权激励的相关性分析 /287

企业基本概况与 EVA 模型分析 /287

利用 EVA 模型分析高管持股水平 /289

影响 EVA 分析精准度的因素 /292



第1章

创新：企业要走股权激励道路的必要性

越来越多的企业采用股权激励的方式进行企业管理，不管是上市的大中型企业还是非上市的小微企业。为什么企业都要走股权激励的道路呢？因为股权激励能够让员工自发工作，使企业基业永葆“青春”，使企业在竞争激烈的市场中站稳脚跟。因此，企业走股权激励道路是紧跟市场发展的必要依据。