

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



人力资源管理卷

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

The Plan of Share-buying
and Melon-Cutting
for Personnel

分红入股的理论与实证

国外企业实施参照

入股持股的规范程式

入股分红的方案设计和问题应对

典型个案参照

员工入股分红方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

人力资源管理卷
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

员工入股分红方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1738-2

I. 人… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004522号

(哈佛商学院MBA管理全集人力资源管理卷)

员工入股分红方案

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 154千字

印 张: 7印张

版 次: 2003年11月第1版

次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1738-2/I·1645

定 价: 14.00元

目 录

第一章 员工入股分红概述	(1)
第一节 现代企业发展的必然：员工入股分红	(1)
一、员工入股分红是商品经济发展的必然	(1)
二、慧聪广告有限公司的“劳动分红股份制度”	(3)
第二节 入股分红的概念	(4)
一、分 红	(5)
二、入 股	(6)
三、入股分红	(8)
第三节 入股分红的类型	(10)
第四节 入股分红的会计理论与实证	(12)
一、会计理论	(12)
二、实证研究	(16)
第二章 员工入股分红	(19)
第一节 国外企业实施概况	(19)
一、美 国	(19)
二、日 本	(21)
三、英 国	(22)
四、法 国	(22)
五、德 国	(23)
六、西班牙	(23)
七、意大利	(24)

第二节 西方国家国有企业私有化与员工持股	(24)
第三节 东欧国家的私有化与员工持股	(27)
一、免费发放私有化证券	(27)
二、拍卖和租赁小型企业	(28)
三、大型企业实行股份化	(28)
第四节 美日员工持股模式比较	(29)
一、美日员工持股计划	(30)
二、美日员工持股目的的比较	(32)
第三章 员工入股与持股	(36)
第一节 员工入股的模式	(36)
一、员工入股的性质	(36)
二、员工入股的模式	(37)
第二节 员工持股的基本内容	(38)
一、员工持股制度的特征与意义	(38)
二、股份设计	(39)
三、员工认股资金来源	(39)
四、员工持股条件	(41)
五、员工持股额度	(41)
第三节 员工持股的规范运作	(44)
一、持股条件的确定必须规范	(44)
二、管理机构及其运作必须规范	(44)
三、员工持股分红必须规范	(45)
第四节 实行员工持股制度的工作程序	(45)
一、立项申请	(45)
二、组织改制	(46)
三、复审确认申请	(47)
四、工商登记	(47)

附录 员工持股制度的规范程式	(47)
第四章 员工入股的利益与风险	(64)
第一节 利益分享与风险分担	(64)
第二节 自负盈亏的产权管理	(65)
一、风险与责任	(65)
二、法定代表人的责任	(66)
三、决议表决制	(67)
第五章 员工入股分红方案设计	(69)
第一节 员工入股形式	(69)
第二节 实施方案的调查问卷设计	(72)
一、企业员工入股分红调查函	(72)
二、调查问卷	(73)
第三节 实施方案抽样调查方法	(78)
一、制度实施意愿分析	(79)
二、制度实施内容的探讨	(94)
三、制度实施满意程度的探讨	(102)
四、制度实施重要程度的探讨	(133)
五、制度不拟实施原因及建议事项的探讨	(136)
第六章 入股分红存在的问题及对策	(144)
第一节 员工持股在实践中存在的问题	(144)
第二节 存在问题分析	(146)
一、企业主观念保守及心理障碍问题:	(146)
二、员工缺乏正确认知问题	(147)
三、制度规章与权责单位问题	(148)
四、租税问题	(148)
五、分配基础认定问题	(149)
六、分配公式订定与管理问题	(149)

第三节 对应策略·····	(155)
一、加强员工入股分红制度的教育宣导·····	(155)
二、订定完备实施办法,并设专责机构办理·····	(156)
三、减免员工入股分红相关税负·····	(156)
四、制度与法规的配合修正·····	(158)
五、其他相关条件的配合·····	(158)

附录

员工入股分红典型案例·····	(161)
上海华联商厦股份制改组个案·····	(161)
上海华联商厦股份有限公司设立申请书·····	(161)
关于上海华联商厦改组为上海华联商厦股份有限公司 的可行性报告·····	(165)
上海市浦东大众员工持股个案·····	(169)
沈阳市机械局和二轻局股份合作制改造个案·····	(170)
一、股份的划分·····	(170)
二、股息、红利分配·····	(173)
江苏省盐城市城区联社实行股份合作制个案·····	(179)
一、明确产权关系,建立股份合作制企业·····	(179)
二、坚持风险共担,搞活红利分配·····	(180)
三、理顺内部关系,建立与股份合作制相适应 的管理体制·····	(181)
山东省淄博市周村区实行股份合作制个案·····	(182)
一、股份合作制产生的动因·····	(182)
二、股份合作试验的总体设想和操作要点·····	(185)
三、试行股份合作制的初步成效·····	(190)
四、存在的问题与改革的对策·····	(197)
浙江省温州地区实行股份合作制个案·····	(198)

一、农民选择中的经济取向·····	(199)
二、农民选择中的政治取向·····	(201)
三、政府选择中的经济取向·····	(202)
四、政府选择中的政治取向·····	(204)
台湾大同股份有限公司员工入股个案·····	(206)
一、实施概况·····	(206)
二、实施效果·····	(208)
台湾味全食品工业股份有限公司员工入股个案·····	(210)
一、实施方式·····	(210)
二、实施成效·····	(211)
台湾太平洋电线电缆股份有限公司员工入股个案 ·····	(212)
一、实施方式·····	(212)
二、实施成效·····	(215)

第一章 员工入股分红概述

第一节 现代企业发展的必然： 员工入股分红

一、员工入股分红是商品经济发展的必然

18 世纪 70 年代，工业革命首先于英国发生，当时各种手工业改为机器生产，工厂纷纷设立，旧式手工业者沦为工厂的劳工，此一革命持续至 19 世纪 30 年代，长达 70 年之久，最初以英国为中心，后来逐渐蔓延至欧美各国。工业革命时期，由于自由主义与个人主义思潮的影响和古典经济理论的指导，政府干涉经济的行为大大减少，使近代西方各国的经济走向资本主义的道路。在达尔文“生存竞争，优胜劣汰”意识的冲击下，大多数拥有机器资本坐收利润的雇主，对出卖劳力以获取工资的劳工产生绝对的优越感，他们压迫劳工，极尽剥削之能事。正如《劳工面临的新时代》一书中所指出的：“长工时、低工资、苛刻的工作条件，在当时是雇主的铁律”。因此当时的一般劳工生活甚为困苦，尤其是工厂的童工，在安全卫生十分恶劣的环境下，每日工作 12 至 14 小时，工资菲薄，更无福利待遇。但在此时，英国纺织厂的老板罗伯·欧文却为工人造住宅，减工时，加工资，

组织合作社，办补习班；法国巴黎福查奈斯油漆装潢公司的老板艾密·罗克莱提出工人互助合作、医疗卫生、退休、分红制度。1842年，艾密·罗克莱在其约有100个工人的油漆装潢公司实施分红制度，以技术工人和资深工人为分红对象，计44人，每人分到279个法郎，约值美金56元，甚得工人欢迎。此后，工人更加努力工作，该公司未曾发生其他工厂所谓的劳资争议案件，该公司百余年来，虽几经沧桑，迄今仍屹立在巴黎街头，业务兴隆，且依旧实施分红制度。由于艾密·罗克莱首创此一分红制度，遂被后人尊称为“现代分红制度之父”。

员工入股创立于法国。1916年4月间法国立法机关制定法律，创出一个近乎分红制度的员工入股制度，规定在股份有限公司中，对员工应给予一部分股权，员工并可选出代表出席股东大会，所得利息，由员工自行分配，离开企业者即丧失其股权。

入股分红制度源于法国，然后流传到欧陆的英国、德国以及亚洲的日本，19世纪下半叶再传入美国。

随着社会的不断发展，员工入股分红的形式多种多样，员工的地位和创造性得到不断提高，员工入股分红越来越受到企业经理的重视。在提高员工的参与意识、形式稳定的股东队伍，防止被他人恶意收买和保障国家税收等方面起到了十分重要的作用。随着信息时代和知识经济时代的到来，员工入股分红制度必将得到极大的发展。

二、慧聪广告有限公司的 “劳动分红股份制度”

慧聪北京公司总部大概有 245 个人，在外地有 32 个控股公司和子公司，全加起来大概 1600 人。公司的净资产 3400 万元，年利润超过 2000 万元，公司的负债率是零，是全国最大的信息公司。慧聪能够取得发展，关键在于慧聪的建立初始就确立了“劳动分红股份制度”。为保证公司经营权的稳定，公司总裁有 50% 的股份，等于控股。其他的同仁占有其余的 50%。但他们在章程里规定，任何人的分红不能超过 10%，这样老板名下利润的 80% 让给企业职工。董事会的分红总体不得超过 30%。

慧聪与中关村公司的最大区别在于：在经营权和所有权一致的前提下，中关村的老板领走了全部利润，职工在公司只能领到工资和奖金。这种体制与国营企业相比有优势，但一旦受到国外大公司的冲击就会显示出劣势。这种体制老板的直接管理范围也就七八个人。管理由两层增长到三层就产生混乱，就产生分离，就产生资金漏洞，这是很正常的。而慧聪的体制呢？保证所有者拥有经营权，在经营权问题上不要发生内耗，在确定了经营权之后，最重要的是所有者一开始就把自己名下的分配权的 80% 让给了企业职工。这使公司非常稳定，公司员工有 100 多人的时候，年底仅开除了一个走了一个。有 200 多人时职工仅有两人要走，他们明确表示要淘汰 5%，实际上也做不到。当一个企业发展到不以老板个人获得最大利润为目的的时候，它的社会效果就体现出来了。在慧聪刚起步的时候，他们的竞争对手的利润比他们

少不了多少，并且模仿性很强，当时的业务就仅是一个报价、商情。但是老板买车、买房子。而慧聪在资金那么紧张的情况下，在沪、宁、杭、苏、锡、常、大连、成都、青岛、哈尔滨建立了20多个子公司。建立南京公司时只花了3万块钱，上海公司也仅用了10万块钱，现在上海公司、南京公司年利润都在百万元以上。公司每个星期的利润都能买部车，但公司总裁没有买。这不是想做给谁看，而是让职工真正感觉到他们跟老板是一样的，老板也是打工的。企业管理最大的问题是劳资矛盾。世界上相当一部分的管理理论是要解决劳资矛盾问题。真正的解决办法并不是给职工买个蛋糕，而是在实际利润分配时使职工感觉老板和他们是差不多的。在工作中老板与他们仅是领导和被领导的关系，在分配上他们有一种老板的感觉。在工作上他们有一种打工的感觉没关系，实际上大多数中国人并不要那种名义上的所有权，而他要的是一种实惠、一种稳定。另外中国人更讲领导和他融为一体。相当一部分公司在开始和慧聪竞争的第一天起，它只学会了慧聪的业务、皮毛，没学到慧聪真正的精髓。慧聪实质上是个管理密集型、智力密集型的公司。而这种智力密集型企业从创业之日起就要做到体制优先，管理优先，管理科学。

第二节 入股分红的概念

入股分红应可分为“分红”、“入股”、“入股分红”三个层次，分别说明如下：

一、分 红

1. 分红的概念

分红，亦称利润分享，即分配红利的简称。1899年在巴黎举行的“国际分红会议”上指出：“分红是指企业单位提拨一定比例的盈利，分配给该企业单位作为给一般被雇员工的报酬，此种报酬按自由协约的计划，事先订定提拨的比率；比例一经决定，即不得由雇主变更”。美国芝加哥大学罗勃·桑纳德教授对分红定义为：“所谓分红，简言之，是指受雇员工在其正常薪资之外，分配一部分雇主所得的利润而言”。

“辞海”对分红的解释为：“企业团体于每届决算时，由盈余中提出一部分分配于使用人或劳动者，谓之分红，亦称花红，含有奖励劳动补助工资之意”。陆光先生亦有类似的定义：“雇主为通过人性合作，提高生产，降低成本，因而根据一项自由的合约，将事业单位获得的利润，依照事先订定的比率，与被雇人共享。”此外李善勳先生所作的定义为：“一个经营业务的公司，于经济繁荣的年度中，获得盈利，在净得中提出一部分分配给员工，谓之分红。”杜功璧先生亦曾指出：“公司每营业年度终了，经过决算，如有盈余，通例先缴纳营利事业所得税，提存法定盈余公积，提列定率股息后，余数即为股息及红利，是股东出资的报酬，若让出若干嘉惠员工，即系分红。”

2. 分红与年终奖金、生产奖金的比较

部分人士误认为年终奖金即是分红，乃因年终奖金与分红，同为员工分享企业经营成果。事实上，两者之间仍有

不同之处，兹分析比较如下：

第一，征税与否：年终奖金可以费用科目出账，公司不扣营利事业所得税；而分红系盈余分配，一般均须先扣除营利事业所得税后再行分配。

第二，计算基础：年终奖金通常是以若干个月的底薪计算，公司可按月提拨准备，不论公司年度盈余多寡，员工年终奖金均予发放，对员工而言，相当于是一笔固定收入；而分红则就年度盈余按员工的职位、工作绩效、年资等多项基准，作为计算依据，多赚多分，少赚少分，不赚不分。

第三，发放时间：年终奖金一般均在春节前发放，也有在年度中分次发放；而分红则因企业多数采用历年制，待公司年度决算、会计师查账，再经董事会决定，分红时间总在春节以后。生产奖金与分红亦不相同：所谓生产奖金系指企业中的从业人员，因工作效率提升，达成预定产量，改进产品品质，降低生产成本，或增进服务效能等方面，有显著成就或重大改进，而使企业获致预计外的利益，基于利益共享，激励劳动效率的原则，于预计外的利益中，提拨若干作为生产奖金。由此观之，生产奖金虽与分红均可使员工增加收入，惟前者系依员工工作业绩，给予个人或团体在工作上的奖励，并无普遍性，而分红则为企业盈余的分配，凡属该企业的员工，均可享受。

二、入 股

1. 入股的定义

所谓入股，又称股票持有或员工持股，即员工成为所服务企业的股东。员工入股的定义有广义和狭义之别。狭义的

员工入股系指公司为使员工取得所属公司股票而提供各种便利制度；广义的员工入股，则为员工持有公司的股票系公司依奖励、斡旋、援助等方法，作为推进公司的方针或政策的总称。陆光先生认为入股意即：“雇主协助被雇人取得本单位发行的部分股权，缩短雇主与被雇人间对立的距离。”杜功璧先生亦指出：“员工以自己的资财，依计划可选择购置服务公司发行的新股（即现金增资股），或在证券市场上购买服务公司上市股票，这就是入股。”丁幼泉先生则认为入股系指“劳工以其所获得的红利或平时储蓄存款，购入企业单位的股票，使劳工与企业单位发生休戚与共的关系”。丁氏此说中，劳工以储蓄购入企业的股票，固属纯粹的员工入股；但劳工以所得的红利购入企业的股票，已有入股分红的意义。

综合上述定义，所谓员工入股，是指企业提供各种有利条件，使员工取得所属企业的股票而成为企业的股东。由于股权代表着损益的负担，员工愿意承担企业经营成败的风险，故员工入股仅适用于股份有限公司。

2. 入股的条件

依据定义，员工入股应符合下列要件：

（1）员工入股，其取得者须为服务企业的股票，即使员工取得服务企业的股票，必依公司制度办理。惟就美国实务观察，其为防止股价暴跌及分散投资的危险，员工入股已不限于服务企业的股票，还包括公司债券或其他公司的普通股等。

（2）参加入股者必须为公司的员工，一般均以公司的正式员工为限，部分企业则以公司职员在公司服务有一定年资以上的员工为入股对象。至于临时人员，不在入股之列。

至于员工取得股票的来源，一般系由雇主预付工资协助员工依其自由意志，照市价或较市价为低的价格，从市场或事业单位购得股权。

三、入股分红

1. 入股分红的定义

入股分红系指既分红又入股，将分红与入股两者相联结的一种制度，亦即企业除将一部分的红利以现金或支票分配给员工外，并将员工应得的一部分红利，改发企业的股票，使员工不但分享企业盈余的红利，而且获得企业的股权。因此，入股分红兼具分红与入股的特性。

2. 入股分红方式

员工入股成为公司的股东，依现行有关规定，可有下列方式：

(1) 公司办理现金增资时保留一定比例股份由员工优先承购。公司发行新股时，应保留发行新股总额 10% 至 15% 的股份，由员工承购。

(2) 分配员工红利时以发给新股方式支付公司盈余分配时，计算分配员工红利的数额。得以发行新股方式给付，此即所谓的“员工入股分红”。不论是以现金或发行新股给付员工红利，员工均应依法申报为所得，因此，公司通常二者搭配，使员工既取得价值较高的股票，亦有现金可支付税款。

(3) 员工以股东身份认购股份

公司于办理现金增资发行新股时，如预计保留给员工认购的股份大于法定最高应保留率 15% 时，公司亦得由原有

股东放弃认购方式，使员工以特定人员身份承购。

(4) 由现有股东移转持股予员工

公司于未发行新股时，如欲让员工加入投资，亦得协调现有股东移转部分持股予员工。此种方式于家族公司成为公开发行公司时，经常采用。

3. 入股分红的特点

入股分红主要的特点可归纳如下：

(1) 企业贡献方面：

手续简便：经由转账手续即可完成入股，减少交易成本；提高竞争能力，工作报酬随着企业营运成果适度调整，增加劳动成本的弹性；降低营运成本，由于员工向心力增加以及流动率的降低，可减少新进员工的训练费用，进而提高生产效率；劳资关系和谐，劳资双方利害与共，根绝劳资纠纷。

(2) 员工所得部分：

所得重分配：企业将部分股权通过红利分配方式，转移给员工；社会地位提升：员工亦为企业的股东，其社会地位提高，并可减少蓝领、白领间的地位差异。

入股分红的目的企业实施员工入股分红制度，依其定义与比较，其主要目的包括：

A. 使员工与企业有一体感，提升工作意愿（合作方能提高生产力）。

B. 促使劳资关系和谐及政治的稳定性。

C. 增加股东人数，使股权分散。

D. 防止资产持有分配的不平等化，并促进其平等化。

E. 超额利润与工资差距问题的对应。