

人为本

第二十一辑

21

相对于国有上市公司的股权激励，国有非上市公司究竟需不需要股权激励？如果实施，政策环境与激励模式有哪些？它们在实施股权激励操作过程中存在哪些难点？需要着重关注哪些方面？

——《国有非上市公司股权激励机制探究》

大同，这座历经辉煌的千年古城，今天将要面临生死困局的浴火重生。它和它的数百万人民一起，由一位被大同百姓称为「耿拆拆」市长的宏伟蓝图裹挟着，以壮士断腕的悲壮气势，开始了艰难而又前途未卜的突围旅程。

——《重生之痛》

成功不仅是做到什么结果，更是做的过程如何；不仅是被周围人认可，更是自己能否从中获得快乐。至于如何获得真正的成功，一定需要动力和激情，需要面对困难依然保持的勇气，面对危机依然保持的冷静；更需要对目标长久的坚持，对他人设身处地的理解、宽容以及实实在在的欣赏。

——《成功的关键》

佐佑研究院 主编



NLIC 2970701509



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

一本

人为本

第二十一辑

佐佑研究院 主编

21



NLIC 2970701509



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人为本. 第21辑/佐佑研究院主编

北京: 中国经济出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0681 - 3

I. ①人… II. ①佐… III. 人力资源管理—文集 IV. F241 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 052307 号

责任编辑 霍宏涛

责任审读 贺 静

封面设计 石星岳

责任印制 胡昆池设计事务所

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12. 5

字 数 143 千字

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 次 2011 年 5 月第 1 次

印 数 1 - 19000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0681 - 3/F · 8829

定 价 20. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目 录

卷首语

| 1

研究

国有非上市公司股权激励机制探究

| 6

央企的金融控股之路

| 16

浅谈多元化国企集团专业委员会的建设

| 23

放眼三网融合

| 30

蓄势待发，迎战黄金十年——中国煤层气行业研究报告

| 35

诺贝尔经济学奖得主威廉姆森的企业治理思想

| 53

观察

构建“健康的”社区型组织——富士康问题再思考

| 62

组织化之美：世界杯的德国样板

| 68

地方国企重组盛宴

| 76

重生之痛 —— 一座矿业城市的突围之路

| 84

实践

像艺术家一样做一次访谈	106
传统企业年终组织绩效考核实务	112
从业绩到能力，从“事”到“人”	116
人力资源管理如何贴近业务？——某电信公司农村支局管理建设思路	122
从利益相关者需求思考薪酬激励	126
借势，重塑自我；乘势，突破自我——记S企业三项制度改革	136

人才

人格因素理论与卡特尔16种人格因素问卷	150
校园招聘一二三	154
成功的关键	161
小议80后员工的选用方式	168

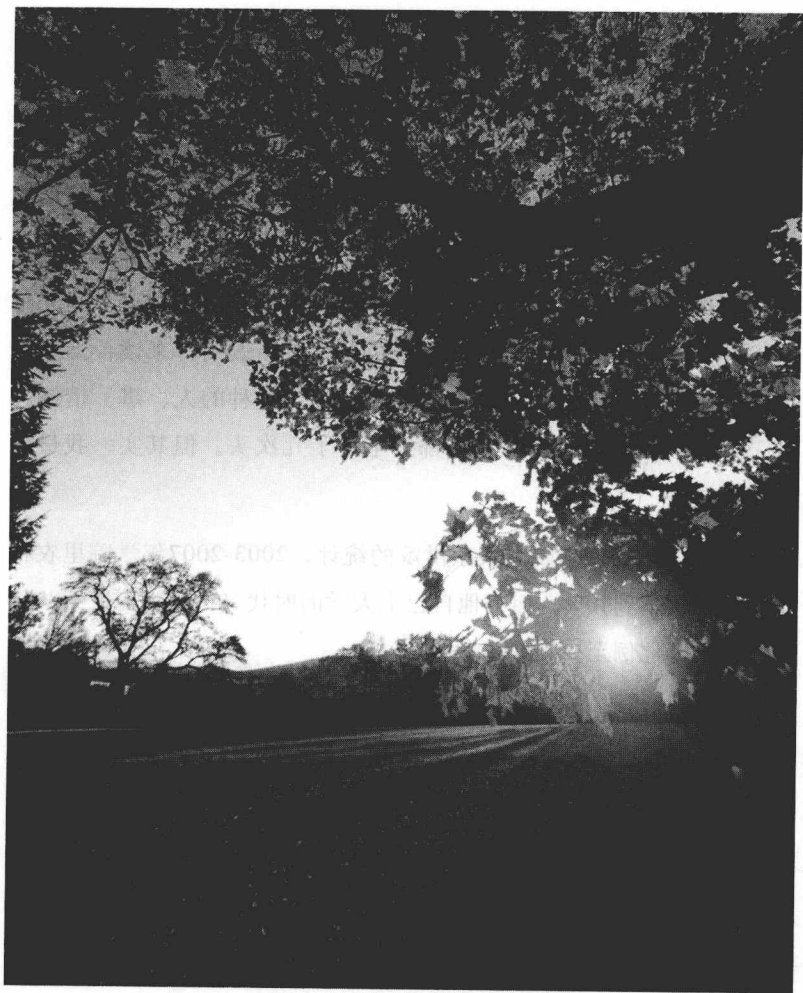
感悟

彩云之南，昆明印象	176
修理事件与公民社会建设	181
顾问回家：袁行全纪录	185
致“霸王面”	190

后记

后记	193
----	-----

卷首语，



卷首语：从“中国”到“世界”——中国文学的全球化与本土化

自己

抱歉，来晚了。

半年过去了。也许其实您并没有等待着它，但由于我们自己的焦灼，这6个月显得格外的漫长。

这半年，有很多的出人意料，有人欢喜有人愁；有更多的无可奈何，每天的新闻当中，总有几则可以直接当做寓言来读；当然，也不是一点希望没有，比如微博还在传播。种种的人、事、情绪，都可以书写和感慨，中间甚至都提笔开了几次头。但其实，我最想说的还是人，年轻人。

根据光华管理学院院长蔡洪滨的统计，2003-2007年学院里农村学生的比例不到10%，而在他自己上大学的时代（估计为上世纪80年代），这个比例至少在40%。

公务员已经成为大学毕业生求职的第一选择。2011年初，中国青年报社会调查中心通过题客调查网对2385名在校大学生进行的有关就业意向的专项调查显示，仅7.0%的大学生“没感觉公务员有吸引力”。

10%和7%，不大的两个数字，但足以让人震惊。

数据是冰冷的，事实更直观。从2000年开始，我每年都会去大学中招聘，看到一拨拨人进来、离开，或者再回来，又离开。也帮助一些企业面试，听到很多新鲜的故事。因为个人经历的原因，我曾经

比较偏好农村家庭出身的学生。你想想，家境清贫，独自奋斗，考上名校，这不是一个典型励志故事的开头么？接下来顺其自然是努力工作，成就斐然，社会认可。

可现实往往和想象不一样。就我看到的不算少的案例中，他们在工作，继续成为优等生的概率不高。要么心里装的事太多，不能放松自己，不再受得起挫折，需要周围人小心翼翼的“保护”；要不热火朝天地投入到现实生计中，算着今天买房，明天买车，后天升职；要不渴望着快速成功，频繁跳槽，或者寻思着哪有更赚钱的生意；要不开始“过日子”，无欲无求，未老先衰。

这就是选择的多元化吗？怎么那么不让人欣喜？也许时间还太短，年轻人都还没有成为中年人，不足以说明问题。但怎么就很少看到意气风发、精神抖擞、敢想敢干的青年气质呢？

当然，你说这是社会风气，或者学校教育，或者现实压力所致，也对。但这答案不让人有希望。我们的年轻人，我们自己在哪里，自己还能做些什么吗？

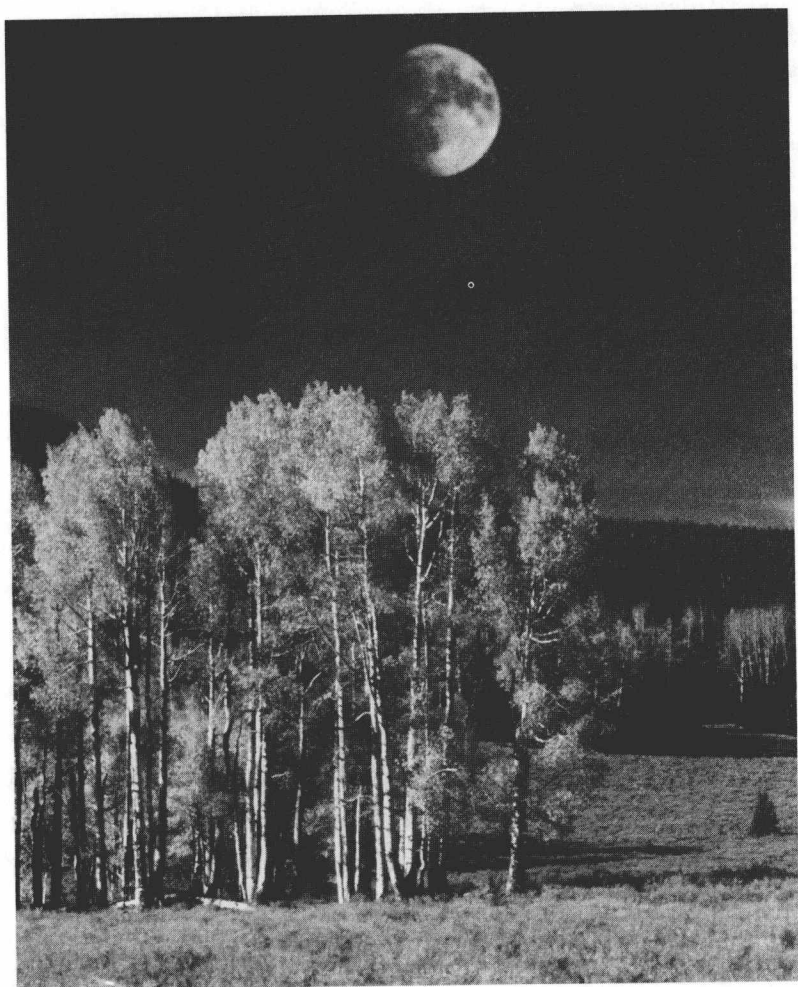
我愿意引用陈丹青的一段话：

我记得贾樟柯在一部电影的花絮中接受采访，他说，他在荒败的小县城混时，有很多机会沦落，变成坏孩子，毁了自己。这是诚实的自白。我在知青岁月中也有太多机会沦丧，破罐子破摔。刚才有年轻人问：“谁能救救我们？”我的回答可能会让年轻人不舒服：这是奴才的思维。永远不要等着谁来救我们。每个人应该自己救自己，从小救起来。什么叫做救自己呢？以我的理解，就是忠实自己的感觉，认真做每一件事，不要烦，不要放弃，不要敷衍。哪怕写文章时把标点符号弄清楚，不要有错别字——这就是我所谓的自己救自己。我们都得一步一步救自己，我靠的是一笔一笔地画画，贾樟柯靠的是一寸一寸的胶片。

说的很好。年轻人，还得靠自己。无论外面发生多少事，这就是这半年来，我最真实的感受，或者说，我最有感受的真实。

研究

研究，以致进步



下月係榮利許錦昇，劉善如，劉國沛等黃楚興，李卓成等

理论研究的三个方向

理论研究离不开三个方向：更宏观，更深入，更系统。

佐佑关注“人与组织”，对组织的研究，也自然会上升到其所在行业。研究板块有一半的文章着墨于更宏观的行业研究。通信、能源、金融，是关系国计民生的关键行业，它们的新趋势和新动向，也必然带来新的管理命题。

回到组织自身，企业的管理，永远离不开“理事儿”和“用人”。《浅谈多元化国企集团专业委员会的建设》和《国有非上市公司股权激励机制探究》，前者偏重理事儿，其实关键在于人的选用；后者偏重于管人，但出发点和根基都在于经营决策和管理水平的提升。个中深意，耐人品味。

来自哈佛访问学者的《诺贝尔经济学奖得主威廉姆森的企业治理思想》一文，把威廉姆森的高深思想表述得简单易懂。最引人入胜的，是制度、契约、治理这些日常感觉有点空泛的理论概念，却能让身处管理实践中的你我有极大的共鸣，并大有茅塞顿开之感。

今天的中国经济，依然在发生着深刻复杂的变化。关注它，审视它，从更多的视角研究它，你会不自觉地对自己正身处其中有一种莫名的激动。那是一种参与感，一种要创造点什么的冲动。

国有非上市公司股权激励机制探究

文 / 佐佑顾问

说起国有上市公司的股权激励，恐怕大家都再熟悉不过了。自2006年宝钢作为央企第一家上市公司试水股权激励以来，公众对于国有上市公司的股权激励的关注度就一直居高不下。2010年国务院国资委在年度工作计划中明确要求企业分配局在年内完成《国有控股上市公司实施股权激励工作指引》，这一举措也充分体现了国有出资人对于国有上市公司股权激励的重视。

与之形成鲜明对比的是，作为国有企业最主要组成部分的国有非上市公司的股权激励这几年却似乎淡出了公众的视野。那么，对于国有非上市公司而言，究竟需不需要股权激励？如果实施，政策条件与激励模式有哪些？与国有上市公司相比，它们在实施股权激励时存在哪些难点，需要着重关注哪些方面？

第一部分 国有非上市公司股权激励的需求背景分析

对于国有非上市公司而言，股权激励的意义不仅仅在于对人员的长效激励，更是企业建立完善现代企业制度、提高公司决策经营规范性与科学性的重要配套手段。因此，对于国有非上市公司而言，股权激励不仅需要，而且更为重要。

第一，当前大部分的国有非上市公司在现代企业制度建设上，与上市公司仍存在较大的差距，一股独大、以行政命令手段直接干预公司经营决策的现象仍然普遍存在。在这种非市场化的运作模式下，我们不能不对国有非上市公司的发展后劲产生较大的困惑与怀疑。如何推动国有非上市公司建立完善现代企业制度，提高决策运营的规范性与科学性，激发人员的工作活力与价值创造力，真正夯实组织的发展基础，成为了当前各级政府国资工作的重中之重。

此外，今年国务院在不同正式场合明确提出要“加快大型国有企业特别是中央企业母公司的公司制改革”，“积极推动企业集团核心业务资产上市或整体上市”、“大力推进国有企业产权多元化，完善法人治理结构”。基于改制和上市进程的加速，众多国有非上市公司必须思考，如何基于企业的经营发展需要和人才建设规划，把握产权多元化和股份制改造的关键时机，以合理配置公司股权结构；通过有效的股权激励模式，长久绑定并充分激发关键人才，促进公司利益与关键人才利益的一致性，从而为国有非上市公司建立健全现代企业制度提供重要的配套手段。

第二，随着国有企业改革的深入，国有非上市公司的外部市场环境与内在发展要求也已经发生变化，相当一部分企业的战略与业务正在由传统领域、垄断领域、劳动密集型向新兴领域、竞争领域、创新科技型转变。转型期或转型后的国有企业，迫切需要任用高端的优秀人才以实现外在规模与内在素质的提升，人力资本的价值凸显，常规的薪酬管理已经无法充分体现关键人才的价值产出。与此同时，随着国家政策的变化，战略性领域和重要行业（如支柱产业和高新技术产业）对非国有经济主体的放开，国有非上市公司面临的关键人才竞争将进一步加剧。而且相对于上市公司而言，大部分国有非上市公司在知名度、公众形象等方面相对较差，人才更容易被强有力的竞争对手夺走。内部的激励管理要求与外部的人才

竞争压力，都促使国有非上市公司不得不考虑如何直面外部人才市场竞争，而实施股权激励无疑是稳定内部骨干队伍、吸引外部优秀人才的有效途径之一。

第三，随着国有上市公司股权激励机制的日渐普及，越来越多的大型国有集团公司面临如下难题：同样是下属企业的关键人才，因为所属公司的上市和非上市之分，一部分关键人才早早享有了股权激励计划，而另一部分关键人才则迟迟不能享有。如何平衡集团内部关键人才的激励管理，以支撑方方面面的关键人才队伍建设，促进关键人才在组织内部的合理流动，成为众多集团公司亟需解决的管理难题。

据悉，早在几年前，国务院国资委就已经开始谨慎推行非上市央企长期激励的试点，尝试建立非上市央企企业负责人和技术骨干的长期激励计划。2009年，随着中粮集团业务构架的成型，高管长效激励方案的设计工作也开始正式启动。据说，此次中粮集团设计的高管长效激励方案，其实就是一个立足于集团角度、针对高管人员的整体激励计划。依据这个计划的设想，中粮集团将根据总体战略规划和业务调整计划，在未来2到3年时间内逐步、分批建立各个业务板块的长效激励机制，而对中粮集团内部未上市公司60多名高管的长效激励，即是本次激励计划突破的关键。

第二部分 国有非上市公司实施股权激励的政策环境与难点

自1992年以来，伴随着国有企业的改制进程，政府在国有非上市公司股权激励方面进行了一系列立法，而立法的重心也逐渐由员工持股转向了对关键人才的股权激励。从现行的立法状况来看，考虑到国有非上市公司的复杂程度，股权激励的政策性指导仍较为宏观，在诸多关键环节上并没有设置具体要求。这为国有非上市公司探索、创新

股权激励预留了充分空间，但某种程度上也使得国有非上市公司在制定股权激励计划时缺乏规范引导或规律可循。

相对上市公司而言，国有非上市公司股权激励虽然看上去空间更为广阔，但实际操作过程中的难点更多、难度也更大。

难点一：国有非上市公司的股权激励不仅仅是一种管理手段，还往往涉及公司股权配置与管理的规范性、合理性，在这个过程中，如果缺乏系统规划或谨慎操作，就很可能给公司未来的运作与发展埋下不小的隐患。

对于国有上市公司而言，股权激励计划更像是针对激励不足的现状的一种补充管理手段，合适的授予方式、合理的业绩条件等等是国有上市公司设计股权激励方案的关注重点；然而，国有非上市公司的股权激励往往是配套企业的改制进程展开，不仅关系关键人才的激励，还涉及公司股权的配置与管理，在此过程中，必须要系统规划、谨慎操作，使股权激励计划的实施既能保护大股东的控制力，又能提高关键人才的激励度，同时还能有效控制运作风险，不给公司未来的发展进程埋下隐患，不阻碍公司在未来进一步引入战略性投资者甚至上市。

上世纪90年代，很多国有非上市公司在改制过程中曾经掀起过建立职工持股会的热潮。然而，经过一段时间的运行，原来曾一度被广为推行的职工持股会模式，由于在股权变动管理上存在一定的缺陷，已经成为了企业进一步发展的障碍。中国证监会已经明确规定，在企业的上市审批过程中，对有职工持股会持股的公司不予支持。

难点二：由于股份缺乏市值定价机制，价值变现渠道较窄、流通性较差，国有非上市公司的股权激励在实践过程中，必然会面临

不同群体对激励计划的质疑。

从股东与民众的角度来说，股权激励计划是否具备公信力，“股权的定价是否合理，国有资产有否流失”等问题往往会成为质疑的焦点。国有非上市公司当前在股权激励上，确定授予激励对象的股份价格时，较为常见的是用“净资产估值”方式，然而这种方式在实践过程中也存在着不足：随着时代与社会的变迁，大部分国有企业都在着力由传统运作模式向新型运作模式转型，“轻资产型”的国有企业数量将会越来越多，净资产估值方式能否准确地衡量股份的真实价值？而实际的市场交易价格又能通过何种方式获得？……如果以上这些问题不能予以有效解决，势必对股权激励计划的公信力产生影响。

从激励对象的角度来说，股权激励计划的吸引力是他们关注的重点。国有非上市公司的股份缺乏价格形成机制，流通性差，且价值变现渠道相对较窄。在这种情况下，除非国有非上市公司有明确的上市预期，否则用“股份”作为激励标的，可能会使得股权激励计划缺乏对激励对象的吸引力，尤其是在需要激励对象出资购买股份时，这种弊端更为明显。相对于上市公司，非上市公司毕竟缺乏同等的品牌效应，股份变现途径有限，退出手段烦琐，股权交易也缺乏相应的税收优惠政策，这些都会弱化股权激励计划的吸引力，使得激励对象对“自己的权益能不能得到保证，激励的空间究竟能有多大”等问题产生怀疑，从而影响股权激励计划推行的实效性。

难点三：受到历史因素的影响，一部分国有非上市公司的内部管理基础往往更为薄弱且缺乏规范，产权归属不清、相关配套机制不够完善等情况在国有非上市公司中屡见不鲜，这些都会直接阻碍股权激励计划的实施或限制某些激励模式的选择。

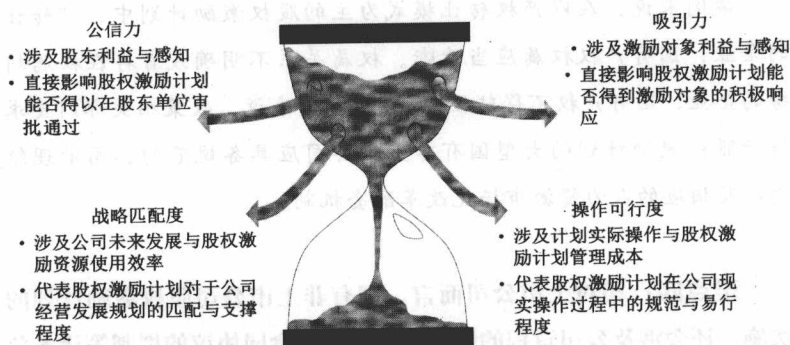
举例来说，在以产权转让模式为主的股权激励计划中，“转让的企业，国有产权权属应当清晰。权属关系不明确或者存在权属纠纷的企业，国有产权不得转让”；再举例来说，政策相关部门要求推行股权激励计划的大型国有非上市公司应具备规范的公司治理结构以及相应的人力资源市场化改革配套机制。

难点四：相对上市公司而言，国有非上市公司股权激励计划的实施，还会涉及公司章程的修订、相关法律合同协议的拟制等诸多范畴，操作细节更多、更复杂。这些细节虽然大部分都有现行的范本可做参考，但如何基于国有非上市公司的股权激励要求，同时结合现实管理基础，对关键环节进行明确规定，也并非易事。

举例来说，国有非上市公司的股权激励计划，由于涉及股权转让，按相关政策要求，必须要到第三方机构进行见证、登记；而对于企业而言，在制定股权激励计划时，激励对象与激励额度的动态调整则是非常必要的。在此情况下，我们就需要考虑如何通过操作细节的设计，既能保证股权激励计划具备动态管理的特征，又能相应控制或减少因频繁的动态管理而带来的操作难度与成本。

第三部分 国有非上市公司实施股权激励的技术思路与操作要点

国有非上市公司股权激励的模式有很多，包括但不限于产权转让、增资扩股、增量奖股等模式。然而，基于上述分析，国有非上市公司在建立股权激励机制时，相对上市公司而言，显然有着更为复杂而特定的着力点；除了运用我们耳熟能详的“十种模式”、“六定模型”以外，更需要从“两力两度”的宏观视角，全盘思考、系统规划、谨慎操作，方能取得利益相关方都满意的管理成效。



国有非上市公司股权激励机制设计宏观思路

1. 匹配战略、长远规划

对于国有非上市公司而言，股权激励计划涉及到对企业股权结构的调整和对企业治理结构的安排，其对企业的影响程度与长远效应决非普通的激励机制可以比拟。因此国有非上市公司在引入股权激励时，最为关键的还不仅仅是制定出一套当前可批可用的方案，而是立足于企业的战略发展规划，分析企业未来的发展路径、关键节点以及与之相匹配的人才队伍建设需求，并在此基础上，前瞻性、整体性地勾勒出公司推进股权激励的蓝图规划，并以此为框架指导当前股权激励计划的设计，把握关键节点、选择最优模式，从而有效规避“当期短视操作”的隐患，使股权激励计划与公司的发展规划互为响应、有效衔接。

国有非上市公司发展有几个关键节点，包括公司设立、增资扩股（包括引进战略投资者）、股份制改造、IPO上市等等，在不同节点引入股权激励计划，其效果是大不相同的；与此同时，股权激励计划如何伴随公司的发展，如增资扩股、IPO上市等进行演变，以实现历史与未来之间的有效对接，也是非常重要的。