员工持股计划最新操作实务

叶旭全　主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工持股计划最新操作实务/罗晓军编著.—北京:企业管理出版社,2000.11

ISBN 7-80147-428-7

Ⅰ.员… Ⅱ.罗… Ⅲ.公司-股份制-研究-中国 Ⅳ.F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 57875 号

书　　名:员工持股计划最新操作实务

作　　者:罗晓军

总 策 划:北京翰林华人企业经济研究中心

责任编辑:刘秋生　　**技术编辑**:杜敏

书　　号:ISBN 7-80147-428-7/F·426

出版发行:企业管理出版社

地　　址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号　　**邮编**:100044

网　　址:http://www.cec-ceda.org.cn/cbs

电　　话:出版部 68414643　发行部 68414644　编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印　　刷:北京怀柔渤海印刷厂

经　　销:新华书店

规　　格:850 毫米×1168 毫米　32 开本　13.4 印张　360 千字

版　　次:2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

印　　数:5000 册

定　　价:37.00 元

版权所有　翻印必究·印装有误　负责调换

丛书编委会

顾　　问：万　里　翁天真

主　　编：叶旭全

副 主 编：王立真　陈　耕

委　　员：黄殿文　赵横根　王广德　党五喜
　　黄良荣　吴　慧　罗晓军　周　东
　　任晓东　赵玉山　安小平

策　　划：罗振兴　冯玉禄

序　言

从绝对数量上看，中国是一个人才众多的国家。但因为受计划经济体制的长期影响，一些部门和单位凭借自己的垄断优势和国家的政策优惠，可以以低廉的成本雇请、使用高级人才，所以，长期以来，人们一直缺乏建立人才发挥作用的机制建设，甚至漠视激励机制的重要作用。说起企业的激励机制，应该包括政治、荣誉等精神上的激励和经济物质上的激励两个大的组成部分。每个组成部分又包括许多重要方面，可以说都是个系统工程，都能写出专著。

研究和实践企业的激励机制，根本目的是要最大限度地调动企业的经营管理者和全体员工的积极性、主动性和创造精神，为企业所有者实现利润最大化服务，为企业快速发展服务，从而为社会为市场提供价廉物美的物质产品和高尚优美的精神产品，以满足人们的物质和文化生活的需要。

企业的激励机制一直是国际上企业界和学术界研究探讨的重要问题之一。尽管各国的国情不同，社会性质不同，但是作为企业都要建立有效的激励机制，调动员工的积极性、主动性和创造性，为企业的目的服务，在这方面还是有共同点的。因此，研究和建立企业的激励机制，各国之间应该互相学习，取长补短。

我国企业的激励机制，特别是国有企业的激励机制，多少年来一直未引起足够的重视。究其原因，与长期实行的计划经济体制有关。在计划经济体制下，企业只是国家经济结构的一个车间，企业员工只是整个企业生产运转和国家经济运转这架大机器的一颗螺丝钉。一切都按层层下达的计划行事，企业没有自主权，员工也不可能有多少个人的主动性和创造性。在当时的条件下，如果说有一点

激励的话，那主要也是在政治上和荣誉上的，如评选劳模，提职加薪，等等。经济上除了实行当时的所谓“八级工资制”和在一些企业实行定额计件制以外，再就没有什么大的举措了。虽然有一段时间在部分企业实行了某些奖金做法，但是也在批“奖金挂帅”中消失了，泯灭了。

改革开放初期，人们的思想逐渐解放，一段时间在不少企业实行了承包经济责任制，对企业员工，除了基本工资外，奖金的激励也逐渐兴起。这可以说是企业的激励机制方面的最实质性的探索，并且在实践中也确实起到了不少作用。

应该承认，到目前为止，我国的企业特别是国有企业的激励机制和约束机制，似乎都还不很规范。但是比较而言，约束机制比激励机制还好一点。企业出了问题，企业家出了问题，不但有人从四面八方来进行彻底清查，严肃惩处，而且有专门机构负责。至于激励方面就相形见绌了。口号喊得多，实际部署少，特别值得一提的是，直到现在还没有一个机构专门管这方面的事。因此，在企业的约束和激励机制方面出现一手硬一手软的情况就不足为奇了。放眼世界，冷静沉思，我们发现预防出现问题要比剿灭已经出现的问题要难的多，因为人们的积极性、创造性不是彻查严惩所能查出来，惩出来的。

新世纪伊始，知识经济浪潮席卷而来，中国加入世贸组织在即，留给中国企业安静地进行改革的时间已经不多了。机遇如白驹过隙，转瞬即逝。如果不仔细研究，认真实行激励机制，就决不可能在企业出现意气风发，百舸争流，奋勇争先的可喜局面。

推出这套丛书的目的旨在为我国从事企业激励机制研究和实践的人们提供些参考。这套丛书，首先研究的是企业经济激励机制方面的3个热点问题，即年薪制、员工持股制、股票期权制。几位作者可以说是立足中国，放眼世界。他们对这些问题在世界上的萌芽、演进和发展作了比较详细的介绍，对我国研究和推行的情况、

成就、问题和难点也作了自己的分析和阐述，并且还提出了若干政策和具体操作建议。我们对这3本书的总的评价是：观点是比较明确的，搜集的素材、案例也比较丰富详实。我们认为有关这方面的研究工作者，企业界的实践工作者，翻一翻，读一读，查一查这套丛书，对自己的研究，对企业激励机制的设计和操作会有所帮助的。

在我们和作者们的多次交谈中，都一致认为，这些问题无论是在国外，还是在国内都处在不断探索过程中，人们的认识也在不断加深与丰富中，这几本书的出版，只是作为引玉之砖摆在读者的面前，希望能以此引起有志同行们的共同探索，也殷切希望读者对这套丛书进行批评指正。

万　里

2000年12月

绪　论

现代企业制度要解决的主要问题之一就是激励问题，即在制度上协调员工、经营者、所有者之间的目标不一致和利益冲突，并最终解决企业发展的根本动力。长期以来，激励结构性失衡和强度不足一直困扰着中国企业，也使得中国企业发展的根本动力问题一直没有得到很好地解决。表现在激励形式上则是强调政治荣誉、地位提升，轻视、忽视甚至否定经济激励。改革开放后，物质激励方式开始被广泛采用，特别是目前一些地区和单位进行了年薪制、股票期权和员工持股计划等各种形式的激励机制试点，但总体来说，在企业中普遍建立起科学的、有效的薪酬激励方式还尚待时日。

激励问题在西方企业中同样存在，不同的是，经过二战后的理论创新和实践，他们在激励机制设计和管理方面积累了很多经验，并取得了较好的效果。因此，注意到西方激励理论的文化局限性和产生环境、时代的不同，如何批判性地吸收其精华并借鉴其现实的激励制度和方案，以促进我国企业的发展，是一个非常值得关注的问题。

当代西方企业的激励机制是伴随着激励理论、企业理论的发展成熟起来的。早期的激励理论主要研究个人的生理和心理需要，并从不同的角度分析激励的决定和影响因素，但由于缺乏相当确凿的实证材料支持，因而经不起严密的推敲。亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论（Hierarchy of needs theory）、道格拉斯·麦格里特（Donglas Mccregor）的 X－Y 理论、弗雷德里克·赫兹伯格（Frederick Herzberg）的激励—保健理论是早期激励理论的代表。当代激励理论以研究和解释实践中存在的问题为目标，强调实证方

法，并广泛应用于实践，其中，较为典型的有 ERG 理论，麦克莱兰德的需要理论（McClelland’s theory of needs）、认知评价理论（Cognitive evaluation theory）、强化理论（reinforcement theory）、公平理论、期望理论（expecteny theory）等。上述理论主要从需要、认同、目标、控制、公平、效率等角度讨论了激励问题。但由于各个理论受限于各自讨论的角度和范围，较为缺乏系统思维，而且在应用上有很大局限性，因而各种理论的整合显得尤为必要。目前较为流行的当代激励整合理论认为：个人努力程度取决于机会，高成就需要和个人目标的引导。个人通过努力达到最终目标，则是按照努力——绩效、绩效——奖励、奖励——个人目标的路径展开的。在努力——绩效的路径中，个人的努力能不能取得一定的绩效还要看个人能力和客观的绩效评价系统。如果能力较高，评价系统越公平越客观，则越能达到高绩效的目标。在绩效——奖励的路径中，绩效评估标准影响个人对绩效和奖励关系的认识，而强化组织的奖励亦会刺激个人的绩效增加。在奖励——个人目标的路径中，公平性比较的结果对个人努力的程度有较大的影响，主导需要对奖励和个人目标之间的联系程度有着重要影响。总的看来，激励整合理论以期望理论为主，融合了公平理论、强化理论、认知评价理论和需要理论的观点，较为系统的论述了激励机制的原理。当代激励理论和实践相结合，就出现了许多较为有效的激励方案，典型的有强调参与式目标设置的目标管理（management by objectives，MBO）激励机制，强调员工参与管理的员工持股制（employee stock ownership plans Esops），基于绩效和工作时间或资历的浮动工资方案（variable - pay programs）如年薪制或期股制，以及取代岗位工资的技能工资方案（skill - based pay），允许员工从众多福利中选择适合其需要和情况的福利组合的灵活福利方案等多种形式。可以说，自二战后，西方的企业激励机制变化及各种不同激励制度方案的多样化是离不开激励理论的指导的，而且在实践中也取得较为良好的效果。

现代企业理论的发展促进了企业激励机制的制度化。研究发现，企业不是一个完备契约的有机组合。一方面，由于企业最终产出品是不可分的，是共同努力的结果，每个成员的个人贡献不可能精确地进行分解和观测，因此，不可能按照每个人的真实贡献去支付报酬。这样，就导致了“团队生产”方式中搭便车的偷懒问题。另一方面，在现代企业中，由于所有权、企业财产权和经营权的分离，企业内部广泛存在着委托——代理关系。由于交易成本的存在，合约的不完全性，信息不充分以及股东和经营者的利益并不完全一致，所有者和经营者之间存在着信息不对称性的问题，因此存在各种逆向选择和道德风险，即代理人损害委托人利益的问题。同时，在企业中要准确地评价员工的业绩和有效地监督员工也是较为困难的。因此，如何在保障所有者（股东）利益的前提下，最大限度的调动员工的积极性是企业激励机制设计的核心。

经过几十年的理论创新和实践探索表明：剩余控制权（residual rights of control）与剩余索取权（residual claim）对等是最佳的企业治理机制，能达到最优的激励绩效，是和效率最大化箱对应的制度安排。所谓剩余控制权，就是指契约中没有或不能明确的权利归属；剩余索取权是相对于合同收益权而言的，指员工对固定收入之外的剩余收益的享有权利，即对企业收入在扣除所有固定的合同支付（如原材料成本、固定工资、利息等）的余额（利润）的要求权。西方企业现实中的激励机制安排以年薪制、员工持股制计划和股票期权计划为典型代表，即员工（员工的范围视具体而定）可通过各种有效的途径，享有与其剩余控制权相适应的剩余索取权。一般而言，西方企拥的薪酬结构包括基本工资、利润分享和股权激励三个部分。年薪制一般只适用于企业的经营者，员工持股计划从一开始就以普通员工为对象，股票期权计划开始以高级管理者为对象。在过去的20年间，西方企业的薪酬制度出现了一些积极的变化，最明显的就是股票期权计划的盛行，而且实施对象逐渐从原来

的高级管理人员向技术人员、一般员工扩展，这是与知识经济的发展密不可分的。不难理解，由于以知识为主的人力资本与其所有者具有不可分离性，同时运用大脑进行非程序化工作的员工越来越多，而对这种工作的有效监督成本很高，而且几乎难以办到。因此，对以人力资本为核心生产要素的企业的员工而言，传统的激励方式几乎难以凑效。很明显，象软件工程师等所从事的工作不再象工业经济时代拧个螺丝钉那么简单，没有人能真正到他们的大脑里看看他们在想什么，而他们的积极性、主动性能发挥多大成为企业发展的关键，所以，让员工持有股权成为西方资本所有者的明智选择。

企业的激励机制是一个包括政治、经济、道德和人性等内容的复杂系统。对员工而言，他们的需求除了工资、薪金、福利、股票期权等金钱形式的外在报酬以外，还需要自主、自尊、利他主义情操和自我实现等的内在报酬。过份地依靠外部激励，可能会带来员工对组织认同、承诺和归属感的负面影响，最终导致企业不可能持续地发展。当然，相对于发达国家而言，我们大部人的物质需要并没有得到完全的满足，在这种情况下，物质激励为主，非物质激励为辅应该是一个较长时期的选择。同时应该注意，只有物质激励和非物质激励相结合，企业的员工的根本动力问题才会得以解决。年薪制、员工持股制计划和股票期权计划皆以外部的薪酬激励为主，是薪酬激励机制的主要形式。当然，薪酬激励机制并不仅仅局限于年薪制、股票期权计划和员工持股计划，例如还有技能工资方案，灵活福利方案等。但考虑到可操作性和适用性，这套凑书先重点介绍三种典型形式，其余的视情况将陆续推出。

企业薪酬激励机制的设计是一个精巧、复杂的艺术创作过程，必须在结合企业实际情况的基础上，借鉴现有的理论和经验，尤其是西方企业的实践，这正是丛书的意图所在。国内目前还没有全面系统的介绍年薪制、员工持股计划、股票期权计划的书籍，丛书将

上述三部分内容放在一起，就是想让大家对三者有一个比较，因为每一个薪酬制度都有其固有的优点和缺点；只有最适合的，才是最有效的。同时，薪酬激励机制设计不仅仅是一个理论问题，更重要的是一个实践和操作问题，有鉴于此，丛书强调理论和实践相结合，注重案例分析，重点解决实施和操作中的难点问题。

任何国外的东西拿到中国，都存在一个水土不服的问题，薪酬激励机制也不例外。尤其是我国的法律、市场环境与国外的很不一样，而员工持股计划、股票期权计划是建立在完善的法律、市场环境之上的，没有配套的法律，就不得不采取变通的手法。从我国的实践来看，员工持股计划和股票期权计划都发生了若干变异，很多纯粹是规避法律的限制，因而防碍了这些薪酬激励机制在中国的应用，随着法律的完善，实施这些薪酬制度将越来越容易，激励效果也越来越好。

丛书编委会

2000 年 12 月

目　录

序言 …… 1
绪论 …… 4
引言　风行水上的员工持股计划 …… 1
第一节　从“冯根生难题”谈起 …… 1
第二节　资本主义的难题 …… 6
第三节　凯尔索的双因素理论 …… 9
第四节　委托代理关系下的企业 …… 13
第五节　无恒产者无恒心：59岁现象 …… 18
第六节　应运而生的员工持股计划 …… 23
第一编　员工持股计划的内容 …… 29
第一章　员工持股计划的庐山真面目 …… 29
第一节　什么是员工持股计划 …… 29
第二节　员工持股计划的操作结构 …… 31
第三节　员工持股计划的意义 …… 34
第四节　员工持股计划的特点 …… 42
第二章　员工持股计划的内容 …… 44
第一节　员工持股计划的操作步骤 …… 44
第二节　员工持股计划的实施办法 …… 45
第三节　典型的员工持股的具体内容 …… 49
第三章　员工持股计划的类型 …… 53
第一节　员工持股计划 …… 53
第二节　杠杆型与非杠杆型员工持股计划 …… 58
第三节　简单化的员工持股计划 …… 62

第四节　员工持股计划的拓展 …… 70
第四章　员工持股计划与股份合作制、股票期权计划的区别 …
…… 81
第一节　股份合作制与员工持股公司制的异同 …… 81
第二节　员工持股计划与股票期权计划的异同 …… 92
第三节　员工持股计划与利润分享计划 …… 94
第二编　国内外的员工持股计划 …… 97
第五章　美国的员工持股计划 …… 97
第一节　员工持股计划之父 …… 98
第二节　分享经济与员工持股计划 …… 101
第三节　员工持股计划的外部环境 …… 102
第四节　员工持股计划发展的其他原因 …… 108
第五节　美国员工持股计划的形式与特点 …… 109
第六节　员工持股计划的发展与现状 …… 112
第七节　美国在推行员工持股计划中存在的不足和问题 ……
…… 115
第六章　欧洲的员工持股计划 …… 117
第一节　法国的员工持股计划 …… 120
第二节　英国的员工持股计划 …… 125
第三节　荷兰的员工持股计划 …… 129
第四节　西班牙蒙德拉贡员工合作社 …… 134
第七章　转轨国家和新兴国家的员工持股计划 …… 142
第一节　捷克的凭证式私有化方案 …… 143
第二节　俄罗斯的员工持股计划 …… 145
第三节　新加坡的员工持股计划 …… 147
第八章　国内外员工持股计划比较 …… 150
第一节　总论 …… 150
第二节　我国员工持股制度 …… 153

第三节　国外的启示 …… 155
第三编　中国员工持股计划的操作流程 …… 163
第九章　进行公司制改造，建立规范的法人治理结构 …… 163
第一节　员工持股公司制的形式 …… 163
第二节　建立规范的法人治理结构 …… 164
第十章　操作流程 …… 169
第一节　建立员工持股计划的步骤 …… 169
第二节　员工持股计划的实施 …… 171
第三节　员工持股计划的技术性问题 …… 172
第十一章　员工持股改制的主要内容——六大重组 …… 177
第一节　资产重组 …… 177
第二节　债务重组 …… 187
第三节　股权重组 …… 194
第四节　业务重组 …… 206
第五节　机构重组 …… 207
第六节　人员重组 …… 211
第十二章　员工持股的基本管理方式——员工持股会 …… 215
第一节　员工持股会的定义、性质和作用 …… 215
第二节　员工持股会的登记和管理 …… 224
第三节　员工持股会的运行机制 …… 234
第十三章　中国员工持股计划实务 …… 240
第一节　实行员工持股的目的、依据和试行办法的名称 ……
…… 240
第二节　关于员工持股（会）的定义界定 …… 241
第三节　员工持股试行的范围 …… 243
第四节　持股会的设立和登记 …… 244
第五节　员工持股的权益和股权管理 …… 248
第六节　股份的设置和持股比例 …… 252

第七节　分配和认购程序 …… 254
第八节　资金来源 …… 257
第九节　红利分配 …… 260
第十节　相关优惠政策 …… 261
第十一节　资产评估 …… 262
第十二节　实行员工持股（会）审批程序 …… 263
第十三节　员工持股会 …… 265
第四编　员工持股计划的案例分析 …… 272
威尔顿钢铁公司 …… 272
美国西北航空公司 …… 273
深圳金地集团 …… 277
椰树集团 …… 281
实达电脑 …… 282
四通的管理者收购 …… 284
联想集团 …… 292
上海浦东大众公司的员工持股会 …… 296
鹏基公司 …… 299
美国 ANIS 汽车出租公司 …… 303
ATS 高技术公司 …… 304
凯普克飞机零件销售公司 …… 305
法国雷诺公司的员工持股 …… 305
HLC 股份有限公司 …… 306
BWS 有限责任公司 …… 311
商丘肉联厂 …… 314
附录 …… 318
中机东方贸易有限责任公司职工持股会章程 …… 318
中机东方贸易有限责任公司职工持股会管理办法 …… 327
外经贸企业设立内部职工持股的股份有限公司和有限责任公司

申报文件目录（试行）…… 333
外经贸股份有限公司和有限责任公司内部职工持股试点暂行办法…… 336
深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定 …… 342
上海市关于公司设立职工持股会的试点办法（草案）…… 350
北京市现代企业制度试点企业职工持股会试行办法…… 355
青海省人民政府办公厅关于转发青海省股份制公司职工股管理试行办法的通知…… 362
江苏省现代企业制度试点企业职工持股暂行办法…… 372
安徽省国有控股、参股公司职工持股试行办法…… 377
甘肃省股份制企业内部职工持股暂行办法…… 382
黑龙江省内部员工持股制度改革试行办法…… 389
济南市公司制企业内部职工持股暂行办法…… 394
陕西省公司职工持股会试行办法…… 398
厦门市市属国有企业中实行内部员工持股试点的意见…… 404
宁夏现代企业制度试点企业内部职工持股会管理办法…… 408
后记…… 412

引言　风行水上的员工持股计划

第一节　从“冯根生难题”谈起

1997年10月6日，杭州中泰合资正大青春宝药业有限公司董事会全票通过一项决定：将该公司国有股权中的50%（约占全公司净资产的15%）作为个人股卖给员工和经营者。公司总裁冯根生可购得其中10%的股份，共计300万元。

1998年6月6日，在杭州市委、市政府的支持和鼓励下，正大青春宝公司改制方案正式获得批准。

改制方案的主要内容是：优惠向公司员工转让国有股的50%即公司总股本的20%，大约为3000万股、3000多万元。考虑到广大员工对企业所做的重大贡献，在资产评估的基础上优惠折让10%，对一次性付款的再折让优惠10%。股权分配向经营者、科技人员、销售骨干倾斜，总裁可持股300万元。全体员工以现金形式购买企业股权，国有股转让日期确定为1998年1月1日，整个改制方案于1998年6月底全部完成。在该方案下，冯根生须缴纳现金270万元。

但是冯根生并没有足够的钱来购买自己应获得的300万元股票，这就是所谓的“冯根生难题”。

在中国国有企业的分配体制下，出现这样的事情毫不奇怪。因为合资前，冯根生月工资480元；合资后，每月几千元，企业财务科均有据可查。冯根生如果不贪污、受贿，仅凭工资要干多少年才能挣够270万元？恐怕--辈子也不可能。据说长虹的倪润峰、海尔的张瑞敏每年的年终奖金也不过20万元，而他们所在的企业则以上亿的利税上缴国家。