

EQUITY INCENTIVE
AND
PARTNER SYSTEM

股权激励 与合伙人制度

案例·范本·表格

孟岭 李瑛 编著

股权激励与合伙人制度是
当下中国企业发展的**焦点议题**
股权激励与合伙人制度是
“共享时代” 最为热门的话题

企业通过股权激励可以**网聚人才**，实现企业可持续发展
合伙人制度公平构成了**企业价值贡献**的各个要素

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

书名页

股权激励 与合伙人制度

案例·范本·表格

孟岭 李瑛 编著



化学工业出版社

·北京·

内容提要

《股权激励与合伙人制度——案例·范本·表格》一书旨在为企业排忧解难。本书分为股权激励和合伙人制度两个部分：

第一部分股权激励，内容包括股权激励概论、股权激励种类及利弊、股权激励的具体操作步骤、股权激励方案十大要素、股权激励中常见问题解答；

第二部分合伙人制度，内容包括合伙人制度概述、事业合伙人、推进合伙人制度的基础、合伙人制度设计。

《股权激励与合伙人制度——案例·范本·表格》一书采用模块化设置，将案例、范本、表格相结合，内容实用性强，着重突出可操作性，不仅为读者提供了实用的股权激励、合伙人制度思路和管理模板，还为其开展如何实施股权激励、建立合伙人制度提供了重要的参考资料。

版权页

书名：股权激励与合伙人制度：案例·范本·表格

作者：孟岭，李瑛编著

CIP号：第057555号

ISBN：978-7-122-34204-1

责任编辑：陈 蕾

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 100011）

购书咨询：010-64518888

售后服务：010-64518899

网址：<http://www.cip.com.cn>

版权所有 违者必究

前言

股权激励与合伙人制度是目前比较热门的两个话题。

股权激励机制，是要让被激励者从打工者变为企业主人翁，将自身利益和企业利益紧密结合，积极主动地参与企业决策、承担风险，并分享企业成长带来的丰厚利润，积极主动地关心企业的长期健康发展与价值增长，从而促进企业一步步走向辉煌的制度和契约的结合及其实施过程。

美国《财富》杂志的数据表明，20世纪以来，在美国排名前一千位的公司中，绝大多数公司对核心管理人员、技术骨干等关系到企业发展大计的员工都实行了股权激励。比如微软、沃尔玛、IBM、戴尔、联想、阿里巴巴、华为等，都是在股权激励下快速成长起来的。越来越多的事例表明，股权激励已经成为现代企业提升绩效，实施人才战略不可或缺的管理工具。

近年来合伙人机制也被运用得十分广泛。因为21世纪的企业竞争体现为创新竞争，具有创新精神与能力的关键人才，就成为企业争夺的最有价值的资源。如何获取关键人才？让他们单纯地去打工已经不现实了。在人的价值不断彰显的今天，企业不得不把人才纳入合伙人的行列，与他们共同决策企业命运，和他们共享企业经营成果。

尽管股权激励和合伙人制度很流行，但很多时候老板却不知该如何运用。《股权激励与合伙人制度——案例·范本·表格》一书则为有志于此的企业排忧解难。本书分为股权激励和合伙人制度两个部分；第一部分包括股权激励概论、股权激励种类及利弊、股权激励的具体操作步骤、股权激励方案十大要素、股权激励中常见问题解答五章内容；第二部分包括合伙人制度概述、事业合伙人、推进合伙人制度的基础、合伙

人制度设计四章内容。

本书采用模块化设置，将案例、范本、表格相结合，内容实用性强，着重突出可操作性，不仅为读者提供了实用的股权激励、合伙人制度思路和管理模板，还为其开展如何实施股权激励、建立合伙人制度提供了重要的参考资料。

本书由注册会计师、注册税务师、高级审计师孟岭和北京大成律师事务所深圳分所李瑛律师编著。由于作者水平有限，加之时间仓促，书中难免出现疏漏，敬请读者批评指正。

编著者

目录

第1部分 股权激励

第一章 股权激励概论

1.1 什么是股权激励

1.1.1 股权激励的意义

1.1.2 股权的权能

1.2 股权激励的理论支持

1.2.1 人力资本理论

1.2.2 委托代理理论

1.2.3 管理激励理论

1.2.4 不完全契约理论

1.3 股权激励的激励原理

1.3.1 从宏观角度看

1.3.2 从微观角度看

1.4 股权激励的价值与风险

1.4.1 股权激励的价值

1.4.2 风险

1.5 股权激励的原则

1.5.1 依法合规原则

相关链接 持股平台

1.5.2 自愿参与原则

1.5.3 风险共担原则

1.5.4 激励与约束相结合原则

1.5.5 不能妨碍公司的融资和进入资本市场原则

1.6 股权激励成功的关键因素

1.6.1 良好的企业文化

1.6.2 公司前景及商业模式

1.6.3 企业的管理基础和绩效考核制度

1.7 股权激励所涉及的法律法规

1.7.1 股权激励的法律依据—股权激励合同

1.7.2 我国股权激励的根本方法

第二章 股权激励种类及利弊

2.1 上市公司股权激励种类及利弊

2.1.1 股票期权激励模式

2.1.2 虚拟股票激励模式

2.1.3 股票增值权激励模式

2.1.4 业绩股票激励模式

2.1.5 管理层收购激励模式

2.1.6 延期支付激励模式

【案例】 三木集团的延期支付方案

2.1.7 储蓄参与股票计划激励模式

2.1.8 限制性股票激励模式

【范本】 用友软件公司的股票期权与限制性股票结合的股权激励方案

2.2 非上市公司股权激励种类及利弊

2.2.1 股权期权激励模式

2.2.2 限制性股权激励模式

2.2.3 业绩股权激励模式

2.2.4 股权增值权激励模式

第三章 股权激励的具体操作步骤

3.1 尽职调查

3.1.1 正式尽职调查前的信息收集与研究

3.1.2 尽职调查的主要内容

3.1.3 律师股权激励尽职调查方法

3.1.4 律师股权激励尽职调查项目及方法

3.1.5 尽职调查的分析

【范本】股权激励项目尽调清单（有限公司）

3.2 设计股权激励方案

3.2.1 股权激励方案的内容

3.2.2 股权激励方案设计原则

3.2.3 股权激励方案设计的步骤

相关链接 股权激励计划考核指标

3.3 股权激励计划方案、配套制度文件的起草

3.3.1 股权激励计划方案及其配套制度文件的内容

3.3.2 写作要领说明

【范本】××有限公司股权激励管理办法

【范本】上市公司股权激励协议书（限制性股权）

【范本】非上市公司股权激励协议书（限制性股权）

【范本】业绩股票激励协议书

【范本】股权激励承诺书

3.3.3 非上市企业与上市企业股权激励方案设计不同之处

3.4 实施股权激励

3.4.1 方案报告与审批

3.4.2 召开说明会

3.4.3 签署协议

3.4.4 考核行权

3.4.5 转让登记或撤销、回购

3.4.6 反馈与调整

3.5 股权激励的管理

3.5.1 公司内部治理结构的完善

3.5.2 股权激励日常管理规范

3.5.3 股权激励信息的披露

第四章 股权激励方案十大要素

4.1 定目的

4.1.1 股权激励的目的

4.1.2 如何确定股权激励的目的

【案例】某企业的股权激励目的

4.2 定股权激励模式

4.2.1 影响激励模式确定的因素

4.2.2 上市公司激励模式的选择因素

4.2.3 非上市公司的股权激励模式的选择

4.2.4 企业不同发展阶段的激励模式

【案例】华为股票激励模式的变迁

【案例】某公司股权激励模式

4.3 定激励计划中的时间

4.3.1 股权激励计划的有效期

4.3.2 股权激励计划的授权日（授予日）

4.3.3 股权激励计划的等待期

4.3.4 股权激励计划的可行权日与行权窗口期

4.3.5 股权激励计划的禁售期

【案例】某公司关于股权激励计划中的时间安排

4.4 定来源

4.4.1 上市公司的股票来源和资金来源

4.4.2 非上市公司股权激励的股票来源和资金来源

4.5 定对象

4.5.1 股权激励对象的范围

4.5.2 股权激励对象确定的原则

4.5.3 股权激励对象的评估

4.5.4 不同行业股权激励对象的确定方法

【案例】某企业股权激励的对象

4.6 定价格

【范本】 某企业股票期权行权价格及其确定方法

4.7 定数量

4.7.1 数量的内涵

4.7.2 股权激励的总量确定

4.7.3 股权激励个量的确定

4.8 定进入机制—授予条件、行权条件

4.8.1 上市公司实施股权激励计划的授予条件与行权条件

4.8.2 非上市公司股权激励授予和行权条件

【案例】 某企业股票期权的授予/行权的条件、行权安排

4.9 定股权激励的管理机制

4.9.1 股权激励计划的管理机制

4.9.2 股权激励计划的调整机制

4.9.3 股票激励计划的修改机制

4.9.4 股权激励计划的变更机制

4.9.5 股权激励计划的终止机制

4.10 定退出机制

4.10.1 为什么要有退出机制

4.10.2 关于退出方式的约定

相关链接 股权激励退出约定与劳动合同法的“冲突”

4.10.3 股权激励回收、回购的范围

4.10.4 股权回购价格设置方案

【范本】 某非上市公司股权激励计划

【范本】 利润分红型虚拟股权激励方案

【案例】 华为公司股权激励方案要素

第五章 股权激励中常见问题解答

5.1 股权激励计划如何约定在公司章程中

5.1.1 约定在章程中的必要性

- 5.1.2 应写进章程中的内容
- 5.2 实施股权激励计划必须完善哪些人力资源管理制度
 - 5.2.1 人力资源规划
 - 5.2.2 员工招聘与配置
 - 5.2.3 员工培训与开发
 - 5.2.4 薪酬与福利
 - 5.2.5 绩效管理
 - 5.2.6 劳动关系管理
- 5.3 实施股权激励方案须完善哪些财务审计管理制度
 - 5.3.1 完善财务审计管理制度的必要性
 - 5.3.2 完善哪些财务审计管理制度
- 5.4 如何确定全职任职股东退出机制
 - 5.4.1 锁定期内的股权退出
 - 5.4.2 锁定期后的退出
- 5.5 如何确定非全职股东（投资人）的退出
- 5.6 哪些员工根本不需要动用股权激励
- 5.7 如何确定单个对象的激励额度
 - 5.7.1 单个对象激励额度的确定步骤
 - 5.7.2 计算公式
- 5.8 激励对象达不到激励要求时怎么办
- 5.9 如何新增激励员工
 - 5.9.1 设计未来股权激励的计划
 - 5.9.2 确定新增激励人员的标准
- 5.10 股权激励中处理好哪些税收问题
 - 5.10.1 公司股权激励支出能否在公司成本中列支
 - 5.10.2 激励对象获得的股权激励份额的税收问题
- 5.11 股权激励不当，有哪些风险
 - 5.11.1 选错激励工具：易沦为“错误的金手铐”

5.11.2 公平公正性缺失：易引发新的矛盾

5.11.3 没有约束机制：容易催生懒人

5.11.4 激励不足：易钓小鱼，难钓大鱼

5.12 股权激励中有哪些常见争议点

5.12.1 股权激励争议的性质

5.12.2 对股权激励中授予条件的司法态度

5.12.3 股权激励方案的效力

5.13 离职时没收或者强制回购激励股权、返还分红是否违反法律规定

5.14 非上市企业如何确定退出机制，避免法律纠纷

5.14.1 现金结算类激励方式

5.14.2 直接实股激励方式

5.15 制定股权激励计划时应规避哪些误区

5.15.1 误区一：认为股权激励就是股票期权激励

5.15.2 误区二：认为股票期权计划适用于任何行业

5.15.3 误区三：认为推行股权激励可以完善公司治理结构

5.15.4 误区四：认为股权激励的成本不大

5.15.5 误区五：设置激励周期时都是“一刀切”

5.15.6 误区六：对资本市场是否有效不加考虑

5.15.7 误区七：忽视了经理人市场的有效性

5.15.8 误区八：把股权激励当作为员工谋福利

5.15.9 误区九：筹集资金的幌子

5.15.10 误区十：以为股权激励是企业管理工具

第2部分 合伙人制度

第六章 合伙人制度概述

6.1 何谓合伙人制

6.1.1 合伙制企业的合伙人制度

6.1.2 公司制企业的合伙人制度

6.2 合伙制的优点与局限性

6.2.1 合伙制的优点

相关链接 蔡崇信谈阿里合伙人机制：树立道德标准避免关键人风险

6.2.2 合伙制的局限性

6.3 企业为什么需要合伙制

6.3.1 成功应对人才的流失

6.3.2 适应市场变化和主动创新的需要

相关链接 平台经济的特征

6.4 合伙人制的主要形态

6.4.1 股份合伙制

6.4.2 事业合伙人

6.4.3 业务合伙

【案例】永辉超市一线员工合伙人制

第七章 事业合伙人

7.1 何谓事业合伙人

7.1.1 事业合伙人的定义

7.1.2 传统管理方式中股东、管理层、员工之间的关系

7.1.3 事业合伙人制中股东、管理层、员工之间的关系

相关链接 “事业合伙人”与“合伙企业”的区分

7.2 事业合伙人的基本特点

7.3 事业合伙人的四种模式

7.3.1 创始人模式

【案例】小米雷军：单打独斗已经成为历史，未来创业的趋势将是合伙人制

7.3.2 企业精英模式

【案例】阿里的合伙人制度

7.3.3 管理团队模式

【案例】 万科的事业合伙人制

7.3.4 全员合伙人模式

【案例】 南钢全员合伙制

第八章 推进合伙人制度的基础

8.1 推进合伙人制的基本价值理念

8.1.1 共识

8.1.2 共担

8.1.3 共创

8.1.4 共享

8.2 构建新的商业文明

8.2.1 企业家观念要转型

8.2.2 战略文明——走向生态战略观

8.2.3 治理文明——对等共决的治理关系

8.2.4 业务文明——以客户为中心，开放合作

8.2.5 组织文明——“自下而上”的组织协同

8.2.6 雇佣文明——从雇佣关系走向合作关系

8.3 合伙制落地模型

8.3.1 通过长期捆绑机制，重构人才与资本的关系

8.3.2 通过“平台化”和“生态系统”模式，重构人才与组织的关系

【案例】 京瓷的阿米巴经营

【案例】 海尔的人单合一模式

8.3.3 通过管理去中心化，重构人才与上司的关系

8.3.4 制定合伙人选拔及退出机制，确保“谁创造谁分享”的原则

第九章 合伙人制度设计

9.1 如何选择合伙人制度

9.1.1 企业发展的三个阶段

9.1.2 不同发展阶段的合伙人制选择

9.2 如何选择合伙人

9.2.1 什么人才是合伙人？

9.2.2 哪些人不应该成为公司的合伙人

9.2.3 合伙人的选择标准

9.3 合伙人股权如何安排

9.3.1 合伙企业股权分配

9.3.2 家族企业的股份安排

9.3.3 股份给予部分高级人才的安排

9.3.4 创始人该如何与合伙人分配股权

相关链接 创始人如何对公司拥有绝对控制权

相关链接 创始股东股权协议的特别条款

9.4 合伙人如何分红

9.4.1 分红应考虑的原则和因素

9.4.2 分红的模式

9.5 合伙人如何退出

9.5.1 合伙的时效约束

9.5.2 合伙人退出的不同情况应对

9.5.3 合伙人退出机制中的常见问题

【范本】 有限公司内部合伙人制度及股权激励方案

【范本】 房地产项目员工跟投方案

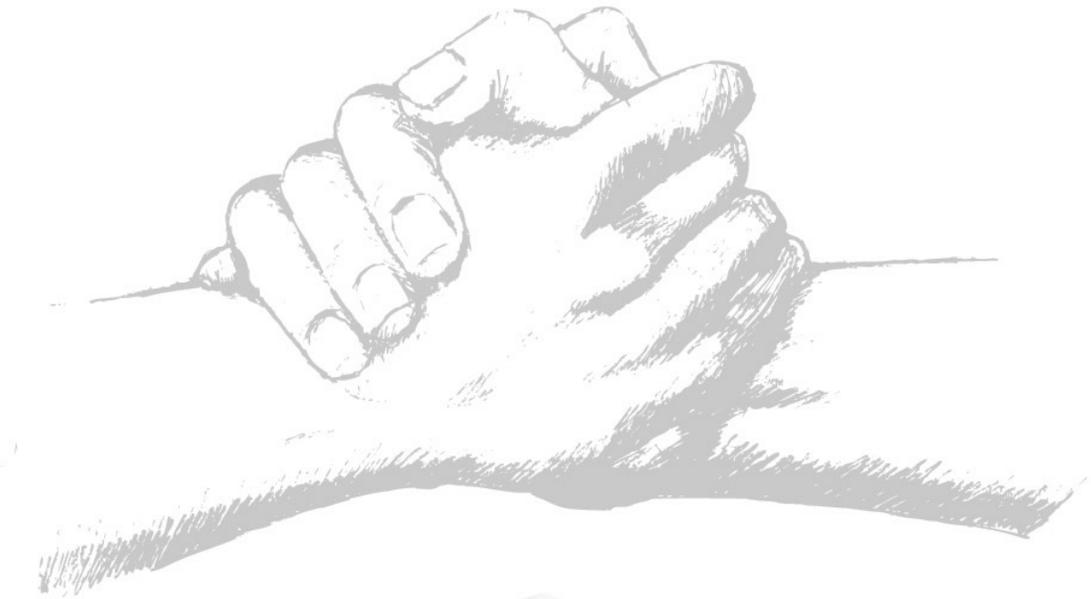
参考文献

第1部分 股权激励

美国《财富》杂志的数据表明，20世纪以来，在美国排名前一千位的公司中，绝大多数公司对核心管理人员、技术骨干等关系到企业发展大计的员工都实行了股权激励。

比如微软、沃尔玛、IBM、戴尔、联想、阿里巴巴、华为等，都是在股权激励下快速成长起来的。越来越多的事例表明，股权激励已经成为现代企业提升绩效，实施人才战略不可或缺的管理工具。

股权激励机制，是要让被激励者从打工者变为企业主人翁，将自身利益和企业利益紧密结合，积极主动地参与企业决策、承担风险，并分享企业成长带来的丰厚利润，积极主动地关心企业的长期健康发展与价值增长，从而促进企业一步步走向辉煌的制度和契约的结合及其实施过程。



第一章 股权激励概论

1.1 什么是股权激励

股权激励是公司股权或股权的收益权以某种方式授予企业的中高层管理人员和业务、技术骨干，使他们参与决策、分享收益、承担风险，形成权利和义务相互匹配的所有权、收益权、控制权和管理权关系，从而激励员工为公司长期发展服务的一种制度安排。

1.1.1 股权激励的意义

对非上市公司来讲，股权激励有利于缓解公司面临的薪酬压力。由于绝大多数非上市公司都属于中小型企业，他们普遍面临资金短缺的问题。因此，通过股权激励的方式，公司能够适当地降低经营成本，减少现金流出。与此同时，也可以提高公司经营业绩，留住绩效高、能力强的核心人才。

对原有股东来讲，实行股权激励有利于降低职业经理人的“道德风险”，从而实现所有权与经营权的分离。非上市公司往往存在一股独大的现象，公司的所有权与经营权高度统一，导致公司的“三会”制度等在很多情况下形同虚设。随着企业的发展、壮大，公司的经营权将逐渐向职业经理人转移。由于股东和经理人追求的目标是不一致的，股东和经理人之间存在“道德风险”，需要通过激励和约束机制来引导和限制经理人行为。

对公司员工来讲，实行股权激励有利于激发员工的积极性，实现自身价值。中小企业面临的最大问题之一就是人才的流动问题。由于待遇差距，很多中小企业很难吸引和留住高素质管理和科研人才。实践证明，实施股权激励计划后，由于员工的长期价值能够通过股权激励得到体现，员工的工作积极性会大幅提高，同时，由于股权激励的约束作

用，员工对公司的忠诚度也会有所增强。

1.1.2 股权的权能

从现代企业制度角度看，股权的权能主要分为四种，如图1-1所示。

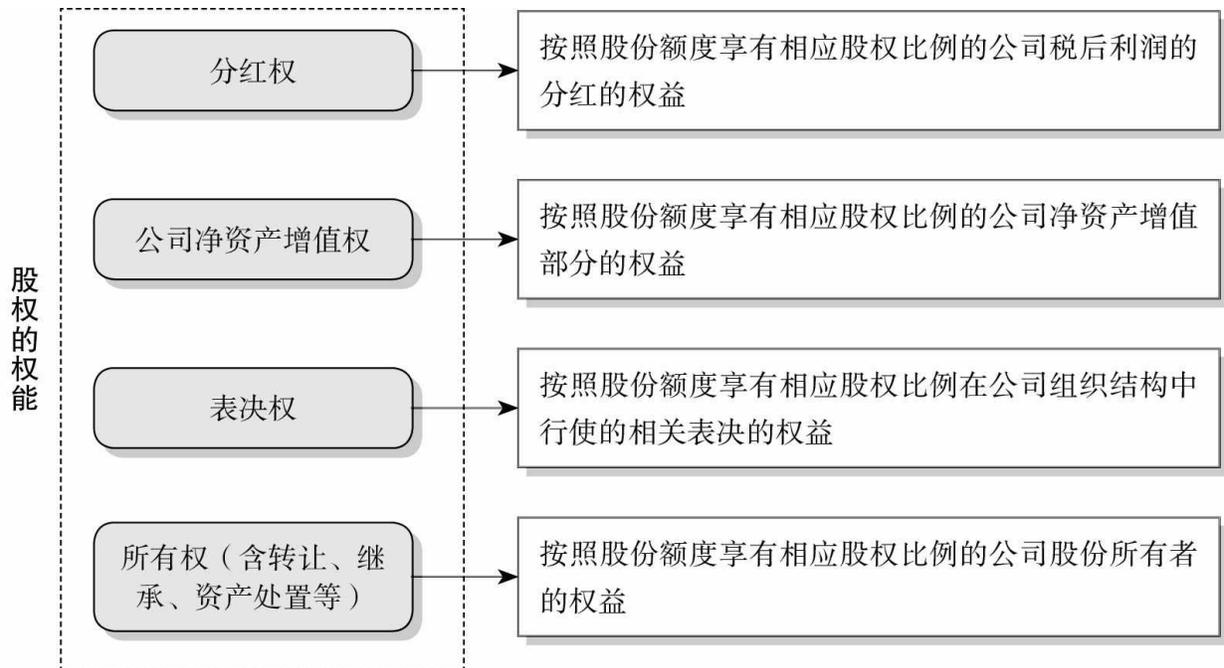


图1-1 股权的四种权能

1.2 股权激励的理论支持

1.2.1 人力资本理论

人力资本理论是以舒尔茨和贝克尔为代表的经济学家提出来的一种理论。此理论把社会发展中的财富创造由原来单纯的物质资本和货币资本扩充到了人力因素上，认为人力因素也是财富增值的重要一环。

人力资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力

资源的一部分，这一部分属于人力资本。如图1-2所示。

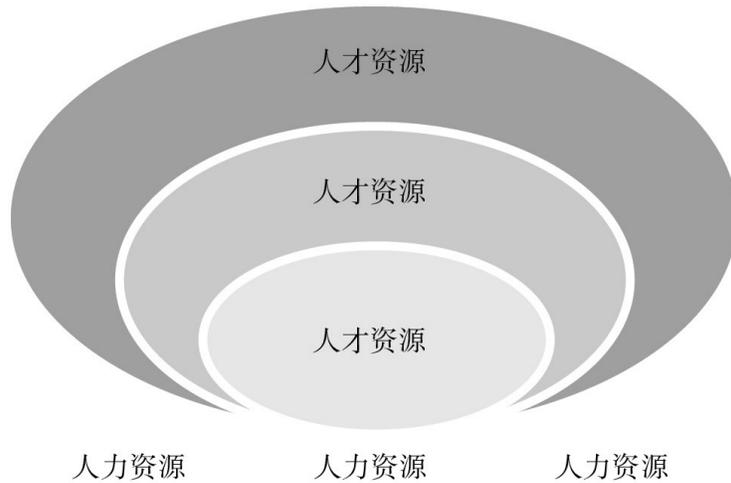


图1-2 人力资源与人才资源的关系

人力资本包含了知识、技能、资历、经验和熟练程度、健康等，它用一种总称代表人的能力和素质。

由于经营管理的高度专业化和复杂化，掌握一定管理经验和核心技术等特殊人才具有一般劳动力无法比拟的稀缺性，他们的经验和技能成为企业不可或缺的生产要素，能够为企业带来极大的剩余价值。

资本完整的概念应包括物资和人力资本两个方面，人力资本是企业最重要的无形资产，人力资本作为要素投入，应该同其他物质资本一样参与企业剩余价值索取。

人力资本与其所有者不可分离的特征，决定了要对人力资本进行充分的激励。如果人力资本投入的回报不能及时得到承认和保障，人力资本所有者就会采取投机行为。

股权激励制度是一种能够有效体现人力资本产权价值的制度，使得人力资本产权价值在形式上固化，并通过股权的市场价值得以实现。

股权激励使人力资本收益与企业价值提升紧密相关，使人力资本所

有者和企业所有者利益目标趋同，从而保证了人力资本在企业运营过程中，其积极效用得到最大程度的发挥。

1.2.2 委托代理理论

委托代理理论是指委托人与代理人之间因为信息不对称，导致代理人不能以委托人的利益最大化为目标。这种信息不对称如果是事前的，我们称之为逆向选择模型；如果是事后的，我们可称之为道德风险模型。

经理人和股东实际上是一个委托代理的关系，股东委托经理人经营管理资产。但事实上，在委托代理关系中，由于信息不对称，股东和经理人之间的契约并不完全，需要依赖经理人的“道德自律”。股东和经理人追求的目标是不一致的，股东希望其持有的股权价值最大化，经理人则希望自身效用最大化，因此股东和经理人之间存在“道德风险”，需要通过激励和约束机制来引导和限制经理人行为。

为了使经理人关心股东利益，需要使经理人和股东的利益追求尽可能趋于一致。对此，股权激励是一个较好的解决方案。通过使经理人在一定时期内持有股权，享受股权的增值收益，并在一定程度上承担风险，可以使经理人在经营过程中更多地关心公司的长期价值。股权激励对防止经理的短期行为，引导其长期行为具有较好的激励和约束作用。

股权激励使公司建立了有效的激励机制，即剩余索取权与控制权配置机制，使经营者的长期利益与企业的效益和股东的利益紧密联系并趋向一致。委托代理理论是股权激励产生的动因，也是股权激励起源的基本理论。如图1-3所示。

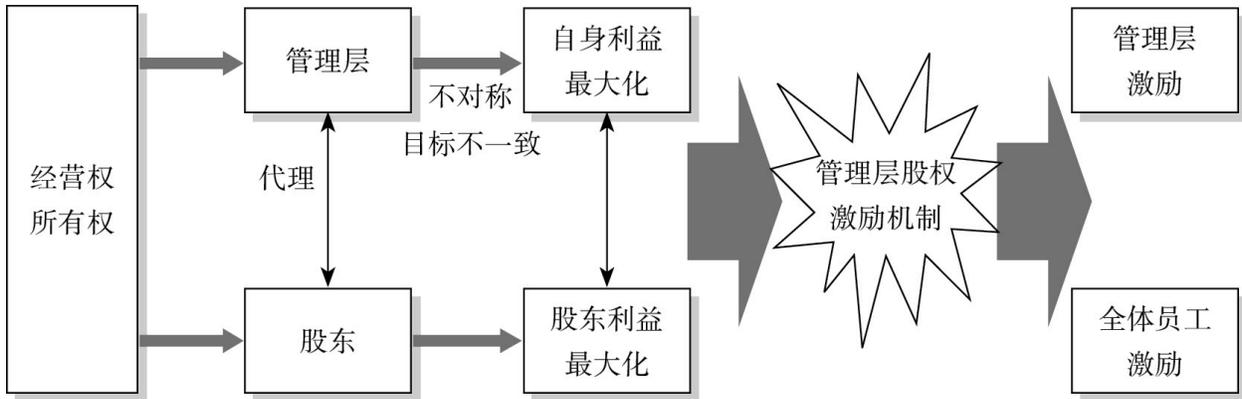


图1-3 股权激励解决了股东和经理人之间的道德风险

1.2.3 管理激励理论

1.2.3.1 需求理论

管理学关于激励方面的研究非常广泛，从人的需求出发，最著名的莫过于马斯洛的六层次需求理论、赫兹伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论等。马斯洛的六层次需求理论提出人的六层次需求，如图1-4所示。

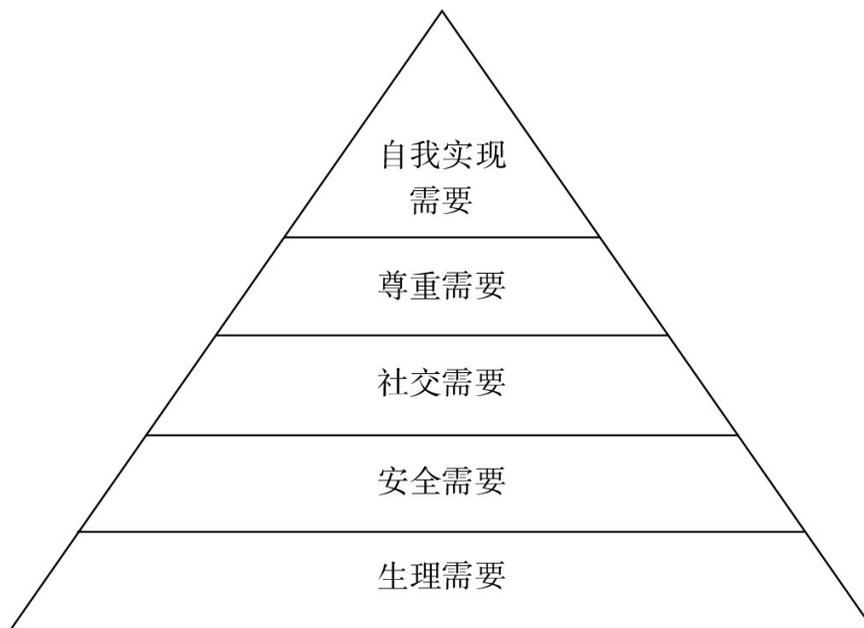


图1-4 马斯洛的六层次需求理论

赫兹伯格的双因素理论认为，引起人们工作动机的因素主要有两个：一是激励因素，二是保健因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，不会带来满意感。如图1-5所示。

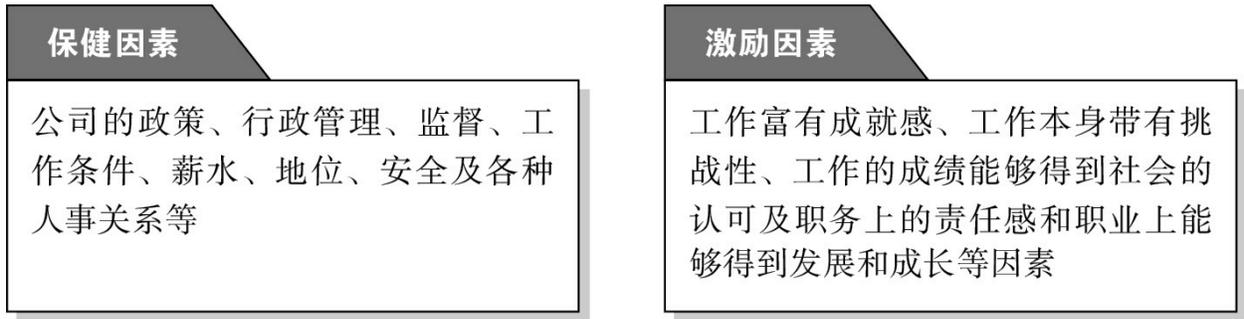


图1-5 赫兹伯格的双因素理论

从人的行为的研究角度探究什么会导致行为的变化以及如何转变人的行为，有弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、斯金纳的操作条件反射理论及海德的归因理论。

无数管理学大师，从不同的角度为我们揭示人的行为的原因、影响因素，不断寻找较好的激励方法，从而实现提高积极性、主动性的目的。股权激励既有需求层面的激励，也有行为过程的激励，同时兼顾了长远。

管理激励模式：根据行为学的研究，人的需要、动机、行为与满足之间，可以用简单的模式表示。如图1-6所示。

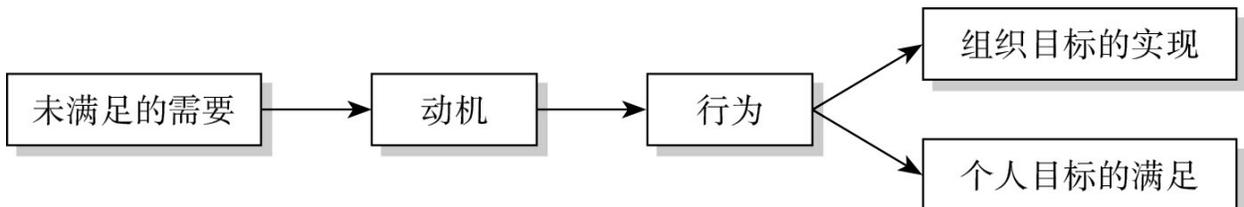


图1-6 管理激励模式

股权是需求中的一项重要内容，在需求层次中处于较高的层次，是员工的尊重需求和自我实现需求的物质体现，拥有股权对员工而言，不仅意味着经济收入，更重要的是其在社会生活中成就和荣誉的体现。

1.2.3.2 期望理论

期望理论又称作“效价-手段-期望理论”，是管理心理学与行为科学的一种理论。这个理论可以公式表示为：激励力量=期望值×效价。是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）于1964年在《工作与激励》中提出来的激励理论。如图1-7所示。

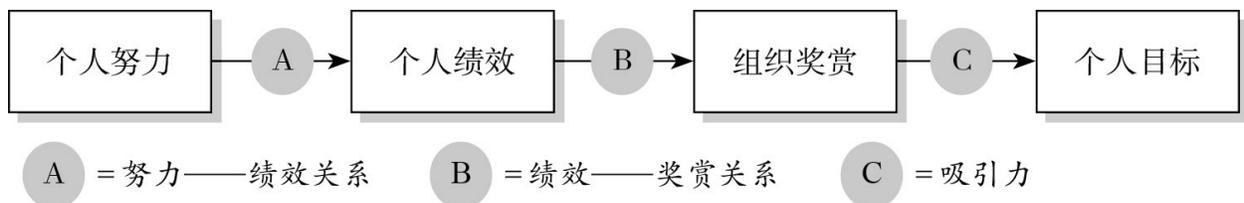


图1-7 期望理论图示

按照期望理论，股权激励能给企业员工以强有力的激励力量，是因为企业员工的任务只有努力工作，做出好业绩，那么凭借自己所拥有的股权就可以分享企业的利润，从而达到自己可以更丰富生活的目标。

1.2.4 不完全契约理论

不完全契约理论是由格罗斯曼和哈特、哈特和莫尔等共同创立的，该理论以合约的不完全性为研究起点，以财产权或（剩余）控制权的最佳配置为研究目的，是分析企业理论和公司治理结构中控制权的配置对激励和信息获得的影响的重要工具。

不完全契约理论认为：由于人们的有限理性、信息的不完全性及交易事项的不确定性，明晰所有的特殊权利的成本过高，拟定完全契约是不可能的，不完全契约必然经常存在；当契约不完全时，所有权就具有重要意义，同时将剩余控制权配置给投资决策相对重要的一方是有效率

的。

股权激励的设计即在明晰所有特殊权利成本过高的前提下，经营者有着重要的投资决策重要性，因此通过赋予经营者所有权或者剩余控制权来实现有效配置。

股权激励方案的实施是一系列的契约缔结过程，那么因为不完全性，很可能导致计划难以达成或者未来的纠纷现象，而这也是现实中经常出现的，这就要求在设计股权激励过程中尽量全面并审核细节。

1.3 股权激励的激励原理

股权激励的激励逻辑就是指股权激励的方式是怎样传导和影响公司与个人价值的提升，我们可以从宏观和微观两个维度来分析理解。

1.3.1 从宏观角度看

股权激励的传导和影响正如图1-8所展示的，股权激励的作用被纳入到了链接企业治理结构、企业产品价值、企业资本价值、个人价值的内核，通过它对每种价值的影响形成了相互影响的整个闭合式循环。

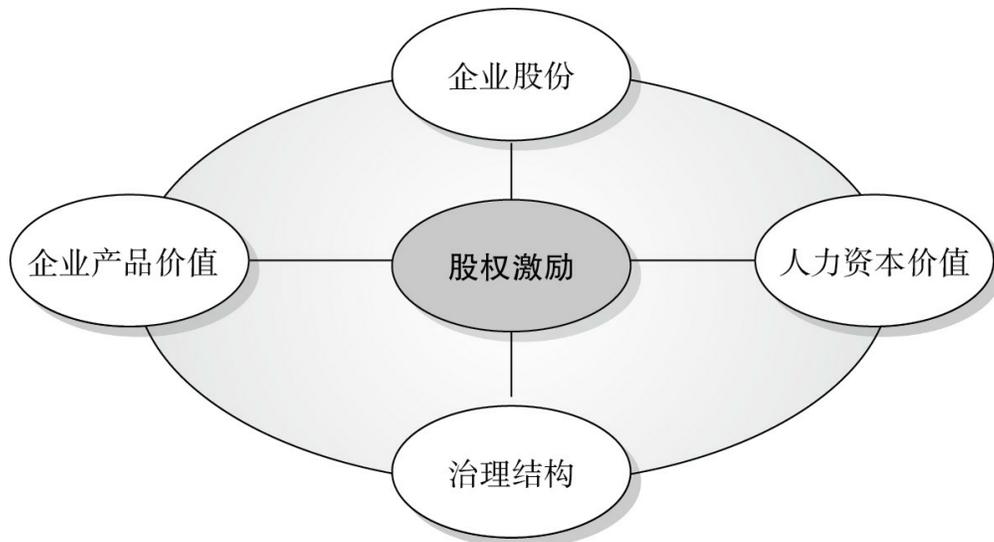


图1-8 股权激励传导闭环

首先，股权激励的激励对象签订有效的股权激励契约，本身就改变了企业的治理结构，一方面企业减少了代理成本，另一方面个人获得了股权性收益。激励对象在经营过程中通过充分发挥自己的价值，调动各方面资源，使得企业产品价值提升；反过来企业产品价值增大，整体业绩提升，带来个人绩效增加。通过公司的股权性收益，个人价值得以增加，从而提升个人在经理人市场的流动性溢价，企业尽管为流动性溢价付出了更多的激励成本，但同时获得了更大的市场收益。

其次，治理结构的完善，传递给市场企业经营管理绩效可能增加的信息，传导到资本市场会推升股价，而企业绩效增加和股价提升更凸显个人人力资本价值，人力资本价值的提升和流动进一步深化治理结构的调整和完善。也就是说，通过股权激励的激励方式，整个股权市场、产品市场、资本市场、经理人市场得以有效地贯通和价值链接，形成一个相互影响的闭环。

1.3.2 从微观角度看

一般情况下，股权激励的传导是通过激励对象的行为得以体现。正如图1-9所示。

首先，股权激励是代理人变为委托人的过程（由于具体采用的激励方式不同，不尽然如此，仅以此为例），这个过程分为两个阶段，行权即为前后的节点。

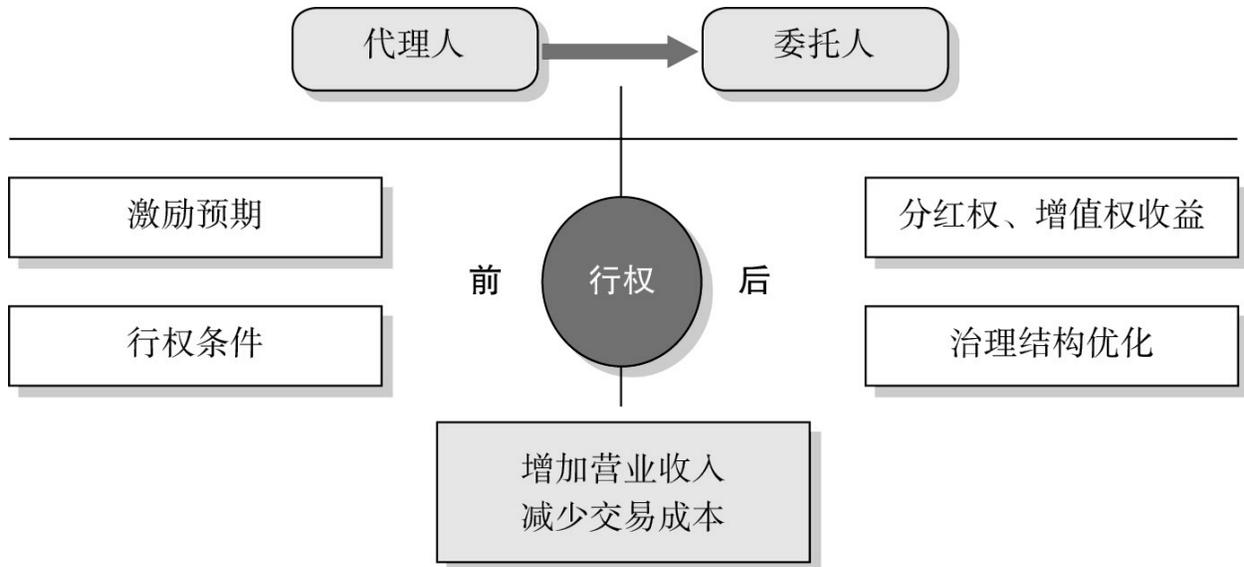


图1-9 股权激励对激励对象的影响

激励对象在行权之前，因为抱有强烈的激励预期，想象未来行权后利益增加和个人价值提升，需要努力达成行权条件，那么此过程中会努力减少交易成本、增加营业收入等，以提高绩效目标。

行权条件达到后，激励对象通过行权由代理人变为委托人，基于产权的约束，同样努力提高业绩目标，因为如果是损失和下滑会带来自身利益的直接减少。同时，行使股东在控制权、投票权等方面的权益，会影响企业的决策过程，起到优化治理结构的作用。

1.4 股权激励的价值与风险

1.4.1 股权激励的价值

股权激励的作用：奖励、激励、融资、资产传承，其价值表现为以下方面。

(1) 吸引和留住人才，增强工作动力和提高工作效率，促进业绩增长，提升企业价值。

(2) 能够有效降低工资奖金成本，提高净利润，从而提升企业价值。

(3) 激励和约束员工，有效减少企业委托代理成本和员工短视行为。

(4) 回报老员工及有贡献的员工，论功行赏，促进内部和谐。

(5) 通过股权解除部分老员工权利问题，股权释兵权，顺利实现企业发展升级。

(6) 公司治理结构的完善，股权明晰，管理规范，有利于资产升级和资产传承。

(7) 解决企业发展过程中急需的资金问题。

1.4.2 风险

股权激励的风险主要来自实施条件及股权激励方案不合理所造成的各种问题。

(1) 财散人不聚，付出成本过大。

(2) 股权期权分配不均造成的影响。

(3) 公司业绩不好所造成的期望心理落差。

(4) 绩效条件无法衡量。

(5) 老板的决心和行为，企业的规范性。

(6) 行业前景。

1.5 股权激励的原则

在股权激励设计、实施的过程中应该遵循的五大基本原则，是我们在长期实践过程中总结经验得出的，如若没有特别的原因，一般情况下

不可以突破。在具体操作过程中，应当依据企业实施股权激励目的，结合这些原则来具体设计。如图1-10所示。



图1-10 股权激励的五大原则

1.5.1 依法合规原则

2016年8月，证监会颁布了《上市公司股权激励管理办法》。根据这个管理办法，对于上市公司股权激励的模式、授予权益的价格、授予的程序以及其他方面都作了明确具体的规定。依法合规原则不可突破，否则你的方案将通不过证监会的备案或审批，另外还得接受证监会的处罚。对于国有控股上市公司而言，除了需要遵守《管理办法》外，还需要遵守国资委有关文件的规定。

现今有很多企业在全国中小企业股份转让系统挂牌出让股份，也就是俗称的新三板挂牌。挂牌企业虽然不是严格意义的上市公司，但是它实施股权激励也会受到股转公司交易规则和相关文件的约束。比如，若采用定向发行股票作为股票来源的话，每次定向发行的人数不能超过35人（除了公司原股东）。也就是说采用定增方式的激励对象的人数不可以超过35人。另一个是持股平台（包括有限公司和有限合伙企业），持股平台是不可以参加新三板挂牌企业定向发行的。

对于非上市公司，包括股份有限公司和有限责任公司，股权激励没有什么特别的限制性规定。但是，方案本身的合法性需要注意，应该符

合《中华人民共和国公司法》还有《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国劳动法》的有关规定。

任何企业实施股权激励计划时，都应该严格遵守国家关于股权激励、股份支付的财税方面的法律、法规。

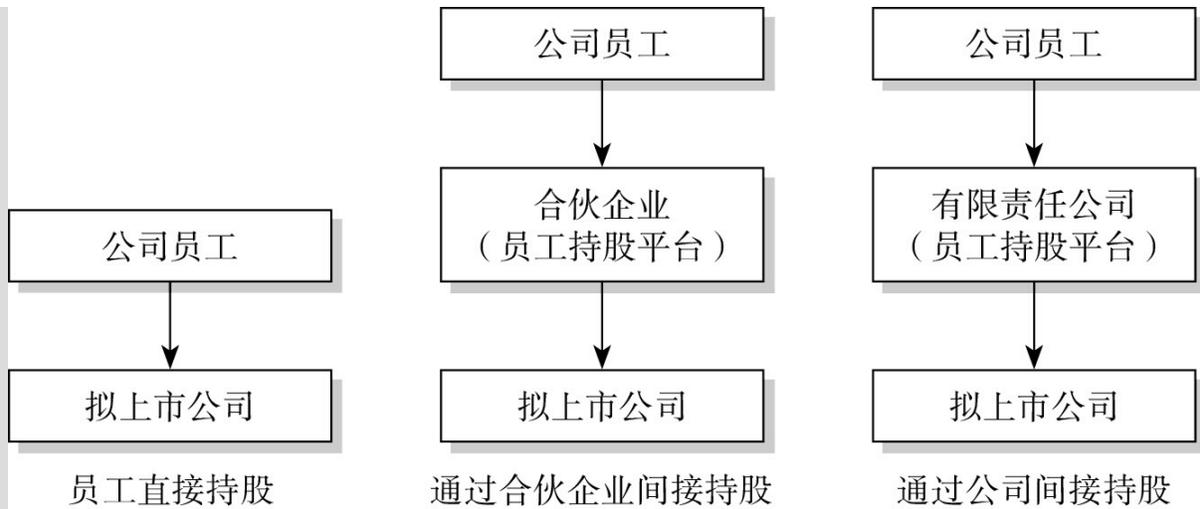
依法合规是股权激励方案、股权激励实施所应遵守的最基本原则。任何激励方案如果违反了法律的规定、违背了规范的要求，很可能在法律上是无效的，不但不能达到股权激励的目的，也会给公司和激励对象带来不小的损失，也为双方之间的纠纷留下隐患。

相关链接 持股平台

持股平台是公司实施股权激励过程当中比较常用的一种操作模式，具体而言就是在母公司之外以被激励对象作为主要的成员来搭建有限合伙企业或者是特殊目的公司，然后用有限合伙企业或特殊目的公司去持有母公司的股权，从而实现被激励对象间接持有母公司股权的目的。

经常使用的有公司型的持股平台和有限合伙企业的持股平台。

设立期权池时，员工持股平台是很常见的做法。员工持股方式主要有员工直接持股、通过合伙企业间接持股、通过公司间接持股三种，如下图所示：



员工持股方式

1. 公司型的持股平台

首先来看看公司型的持股平台，持股公司是指员工共同出资成立的有限责任公司或者说是股份有限公司，当然这个出资有的时候是象征意义的或者说是以一个很优惠的价格。而且现在公司法改革了，就是注册资本也没有最低的要求，所以对于员工来说成立公司的成本是很低的，那么这个公司设立的唯一目的就是受让母公司的股权，进而实现员工间接持有母公司的股权。

员工持股平台可以是有限合伙企业，也可以是有限责任公司。但是公司制的这种持股平台他的特点就是税非常高，排除一些特殊的优惠和税务的筹划，首先持股平台从母公司分配利润就需要缴纳25%的企业所得税，而员工个人如果要从持股平台分配利润，又需要缴纳20%的个人所得税，前者比后者税收更少（以“先分后缴”的方式，由合伙人直接纳税，避免了企业所得税和个人所得税的双重纳税），且安排更灵活。

2. 有限合伙型的持股平台

第二种持股平台的模式就是有限合伙型的持股平台。有限合伙企

业在中国是一种比较新的企业形式，2006年我们国家颁布了《合伙企业法》正式确认了有限合伙的制度，有限合伙企业的合伙人分为普通合伙人，俗称是管理合伙人或者说是GP；另外就是有限合伙人，也叫LP，有限合伙企业就是由这两种类型的合伙人组成的。

普通合伙人执行事务，承担的是管理职能，一般担任执行事务合伙人，而有限合伙人只是作为出资方，他不参与企业管理，所以员工可以不直接持有公司股权，而把员工放到有限合伙企业里面，然后让有限合伙企业持有母公司的股权，同时让母公司的创始人和其创始人名下的公司担任有限合伙企业的GP，控制整个有限合伙。

通过有限合伙持有和控制公司的部分股权，除了创始人之外的其他股东只能是有限合伙的LP，这个LP主要指的就是员工持股，员工只享有经济收益，他不参与日常的有限合伙企业的管理，所以他也不能通过有限合伙企业来控制母公司。

3. 设立员工持股平台的原因

设立员工持股平台最核心的原因有以下两个。

(1) 利于公司以后的发展。一个公司进行大规模（如几十个员工）的股权激励，如果使用直接持股的方式，以后召开股东大会或者工商变更登记都很麻烦。这样的公司决策很难有效率，作为投资机构也不愿意投资。

(2) 员工直接持股人数有限制。根据公司法的规定，有限责任公司的股东不能超过50个人，有限合伙企业最多也只能是50个人，公司要避免限制，则可以设立多个持股平台，激励人数大大增加。

假如你的公司要给100人做股权激励，直接持股显然不可以。设立2个持股平台，每个平台放置50个待激励的员工。对于公司而言，仅仅是多了2个股东。

1.5.2 自愿参与原则

自愿参与原则，即企业不能强迫员工参加股权激励。当然，想强迫未必能强迫得了，现在员工的权利意识很强。这里主要指的是：不能变相强迫，比如，对不参加股权激励的人升职、涨工资的时候区别对待，或者在工作中给人穿小鞋。如果变相强迫员工参加，要么是方案没有设计好，对员工没有吸引力，达不到激励效果，要么就是，员工对企业有其他想法。

股权激励其实还有一个作用，就是甄别人才。一个很好的股权激励方案，大家都积极踊跃参加，但是总会有个别激励对象不想参加，那么就on应该好好考虑他不想参加的具体原因了。因为绝大部分股权激励方案是需要员工出资购买股份的，虽然价格非常优惠，但也是要员工出资的，并且激励股份是有一定的锁定期。实际操作中，就算是一个非常好的股权激励方案，也有一些员工是不愿参加的，有的是因为个人原因无法筹集资金进行出资，也有一些其他的个人或企业的因素，比如说有些准备跟配偶去外地工作，或者觉得在城市生活压力大，希望回老家发展等。有些对企业的发展本身就没看好，觉得企业的未来并不会像老板描绘得那么美好。也有些人是想过一阵子自己创业的。

对于这些不参加激励计划的人，企业家们也不能对他们另眼相看。但是，企业家要知道，哪些人可以成为你的合伙人，事业发展的伙伴，哪些就是作为经理人，就是为你工作，你给他开工资，如果他有他的职业操守，能够完成公司安排的工作也是可以的。企业总是会存在几种人，一种是希望与企业家共同创业、一起成长的具有合伙人心态的员工，也有为了生活，为了自己的职业声誉，兢兢业业工作的人，也有工作消极、负能量极高的对公司漠不关心的人。企业家需要做的就是，把这些具有合伙人心态的员工挑选出来，用股权来激励他们；对于那些职业经理人心态的员工，用合理的报酬和管理方法，发挥其作用；而对于工作消极，又给周围员工带来负能量的人，一定要坚决清除出公司的队

伍。

1.5.3 风险共担原则

股权激励的目的之一是利益共享，但是在设计股权激励方案的时候，也要尽量能够做到风险共担。比如说出资，出资是考验激励对象是否愿意与公司共进退的一种最有效的手段。不出钱的激励，谁都不会拒绝，但是是否真的能让员工珍惜这些股份，认识到这些股份的价值，还是要靠出钱。出了钱，就会有一定的风险。但是在实践操作过程中，尽量降低激励对象的风险，提高员工参加激励计划的积极性，也是非常重要的。

1.5.4 激励与约束相结合原则

企业在设计股权激励方案时，大多数的时候都在思考是否能够激励到员工，能否充分调动员工的积极性，从而实现股权激励的目的。但是在考虑到股权激励方案的激励效果的同时，也应当注重约束机制的约定。

只有约束机制明确，才能够让员工在获得未来的收益的同时也应该考虑到自己的义务和责任，甚至可能产生的利益上的损失。

最常见的约束机制包括对公司整体业绩条件的要求、对激励对象的个人的绩效考核的机制要求，还有对激励对象在公司服务期的要求、对激励对象勤勉尽责的要求，对激励对象不得从事损害或变相损害公司利益的约束等。如果激励对象违反了这些约束机制的要求，那么授予他的股份可能会被剥夺回来，也有可能让激励对象退还其股份的收益，赔偿公司的经济损失等。

激励机制和约束机制共同作用，既让员工有获得股份的收益和未来的长远价值，也要让员工对自己在公司的行为产生约束，只有这样才能

起到最好的激励效果。没有约束的激励机制就是一纸空文，很有可能产生员工躺在股份上吃闲饭现象，也有可能员工拿着公司的股份，却去做对公司不利的的事情。这是千万要不得的。

1.5.5 不能妨碍公司的融资和进入资本市场原则

不能说每个企业都有进入资本市场的可能和未来上市梦想。但是，绝大多数企业在可能的情况下，还是希望自己的公司在可能的情况下拥抱资本市场的。那么，设计的股权激励方案一定不能成为公司获取外部融资和进入资本市场的障碍。

如果企业有不合理的股权架构，投资人是不会进入的。股权激励必然会涉及公司股权架构的一些调整。同样，在实施股权激励方案时，可能会对激励对象有一些特别的承诺或者特殊的利益安排。但是这些承诺或利益安排却没有规定什么时候结束，也没有规定什么情况下公司可以修改或者收回。那么在外部投资人进入的时候，看到有这些规定，要么觉得这些承诺或利益安排不合理，要么觉得自己进入以后并不能获得预期的收益，也会谨慎选择是否投资。此外，在公司上市之前，如果还存在未解锁或者未行权的激励股份的，根据上市规则，这类企业是不可以上市的。如果在方案中未规定特殊情况下的激励计划的终止或者变更，那么必然会引起纠纷，也会对公司上市的进程产生重要的影响。

总而言之，只有遵循相应的原则设计出来的股权激励，方案才是科学的，才会是有效果的。

1.6 股权激励成功的关键因素

1.6.1 良好的企业文化

公司具有良好的企业文化是保证股权激励顺利实施的先决条件，企业文化既是公司的文化，更多时候体现的是老板的文化，这一点在民营

企业尤为突出，老板是否有足够的胸怀与员工分享公司发展的成果是激励实施的前提。

1.6.2 公司前景及商业模式

企业是否有较为清晰的商业模式体现了企业未来的发展潜力，商业模式的成熟可以让员工对企业的未来充满信心，更有意愿购买公司的股份。

1.6.3 企业的管理基础和绩效考核制度

股权激励不是一项员工福利，而是一种激励制度，激励必然就会涉及考核，企业只有拥有一定的管理基础和较为完善的绩效考核体系才能够考核落实到个人，进行有效的评估。

1.7 股权激励所涉及的法律法规

股权激励的应用，使公司原所有者与经营者之间的法律关系发生了变化，实质就是由原雇用关系变为了同是股东的关系。

在未实施股权激励前，公司股东与经营者之间是单纯的雇用关系。股东通过公司董事会聘用经营者，与其签订聘用合同并按约定支付报酬。在这种雇用关系下，双方当事人角色不一样，考虑问题的出发点也不同。股东主要考虑的是其利益最大化，而经营者主要考虑自身利益的最大化，即最大限度地获取报酬。这种雇用关系通常会导致经营者的短期行为，而将公司的长远利益放在次要位置。这也是前面所述的委托-代理矛盾的起因。

经营者在与公司签订股权激励合同，并达到行权要求实施行权后，就真正成了公司的股东，公司与经营者之间不再是雇用与被雇用的关系。经营者具备了一定的所有者角色，拥有了一定的剩余索取权并承担

相应风险。股权激励实际上就是局部地进行资源重新配置，将公司原有股东的资源和公司的资源向经营者进行合理的配置，以使经营者在得到合理配置的资源后关注公司长远利益，为公司和股东创造出更大的价值。

1.7.1 股权激励的法律依据——股权激励合同

公司对管理层进行股权激励的实施载体是与管理层签订的股权激励合同。通过股权激励合同，公司与管理层确定各自的权利义务，使制订的股权激励计划的内容得以落实。股权激励合同是管理层享受股权激励的法律依据，是对其未来获得公司股权的权利的肯定。一般来说，股权激励合同应当包括表1-1所列内容。

表1-1 股权激励合同的内容

序号	项目	内容说明
1	合同主体	股权激励合同的一方是公司，另一方是公司的管理层或员工，即股权激励指向的对象
2	合同标的	股权激励合同所指向的标的是公司的股权，合同的履行结果就是激励对象获得公司让渡出来的公司股权
3	激励对象获得权益的数量和价格	激励对象获得权益的数量不宜过多，数量过多对上市公司的股本影响过大，使得股东权益被摊薄较多，不易获得股东的认可；但过少则难以起到激励作用，推行股权激励计划的目的不能实现。激励对象获授权益的价格指股票期权的行权价格或限制性股票的授予价格
4	激励对象获得权益的条件	股权激励计划通常附带条件，尤其是限制性股票
5	激励对象行使权利的程序和期限	激励对象行使权利需要履行一定的程序，而期限也涉及诸多期限
6	特殊情况下双方的权利义务	除了前五点之外，股权激励合同中还应当包括特殊情况下股权激励计划的执行以及公司和激励对象双方的权利义务

股权激励是公司和管理层和员工的一种长期激励，是对传统薪酬制度的补充和延伸。劳动合同是雇主与雇员之间签订的规订双方权利和义