



xxx股权激励方案（探讨稿）

目录

1

股权激励概述

2

股权激励方案

3

股权激励建议



股权激励定义

定义

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

股权激励是公司**整体薪酬体系**的一部分

2

股权激励是一种企业的**顶层制度设计**，有利于完善公司治理结构

3

股权激励参与各方的**权利和义务**相互对称

股权激励本质

本质

股权激励的本质，是关于公司的**价值分配体系**，是一种让员工自动自发工作，让企业基业长青的智慧，是用社会的财富、未来的财富、员工的财富及利益相关者的财富在企业内部建立的一套**共赢机制**

1

股权激励是**价值分配机制**，解决企业发展的动力问题和效率问题，是价值创造的前提

2

股权激励首先是一种参与各方的**利益关系**

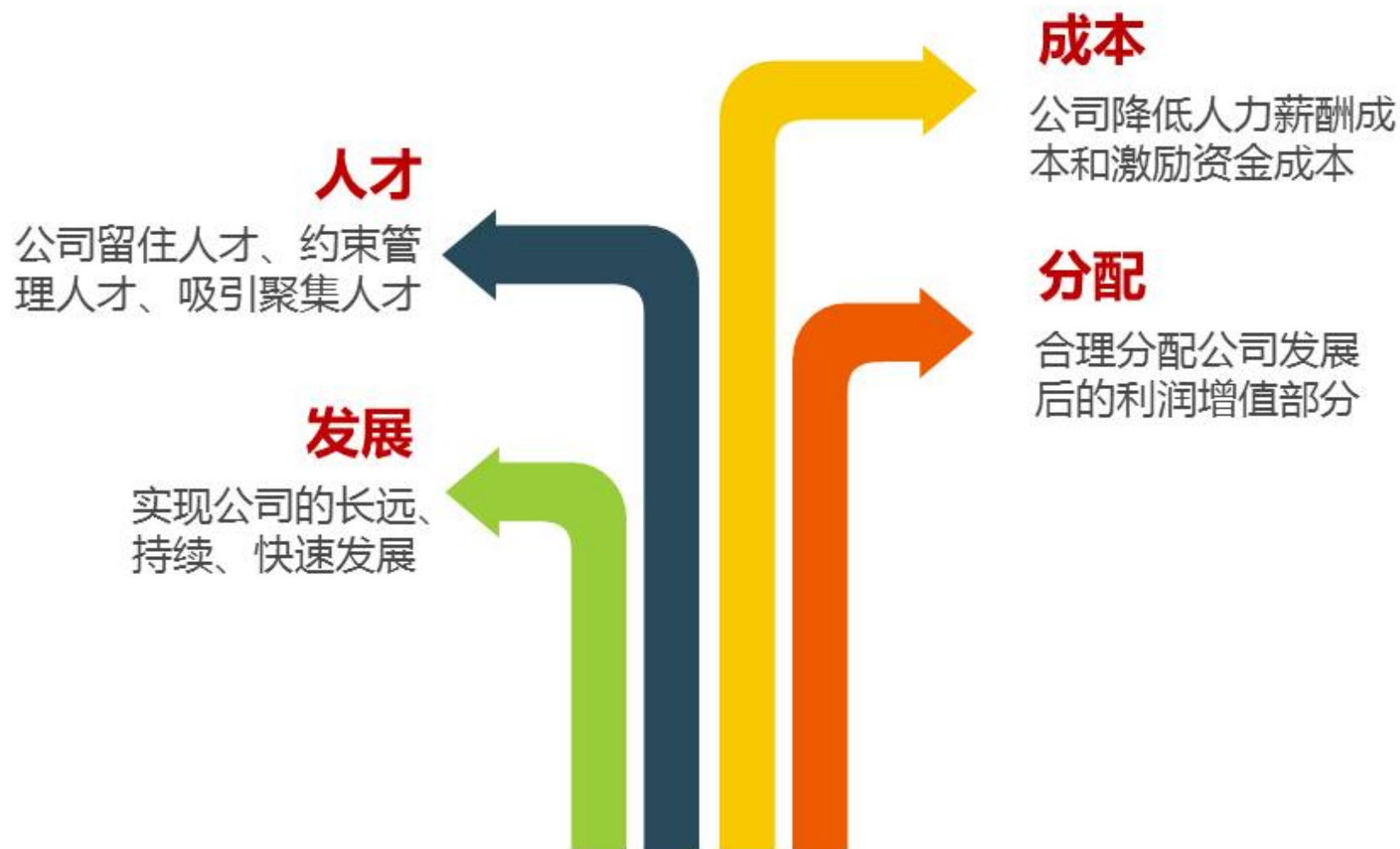
3

股权激励是一种**企业文化**，是企业核心价值观的体现

4

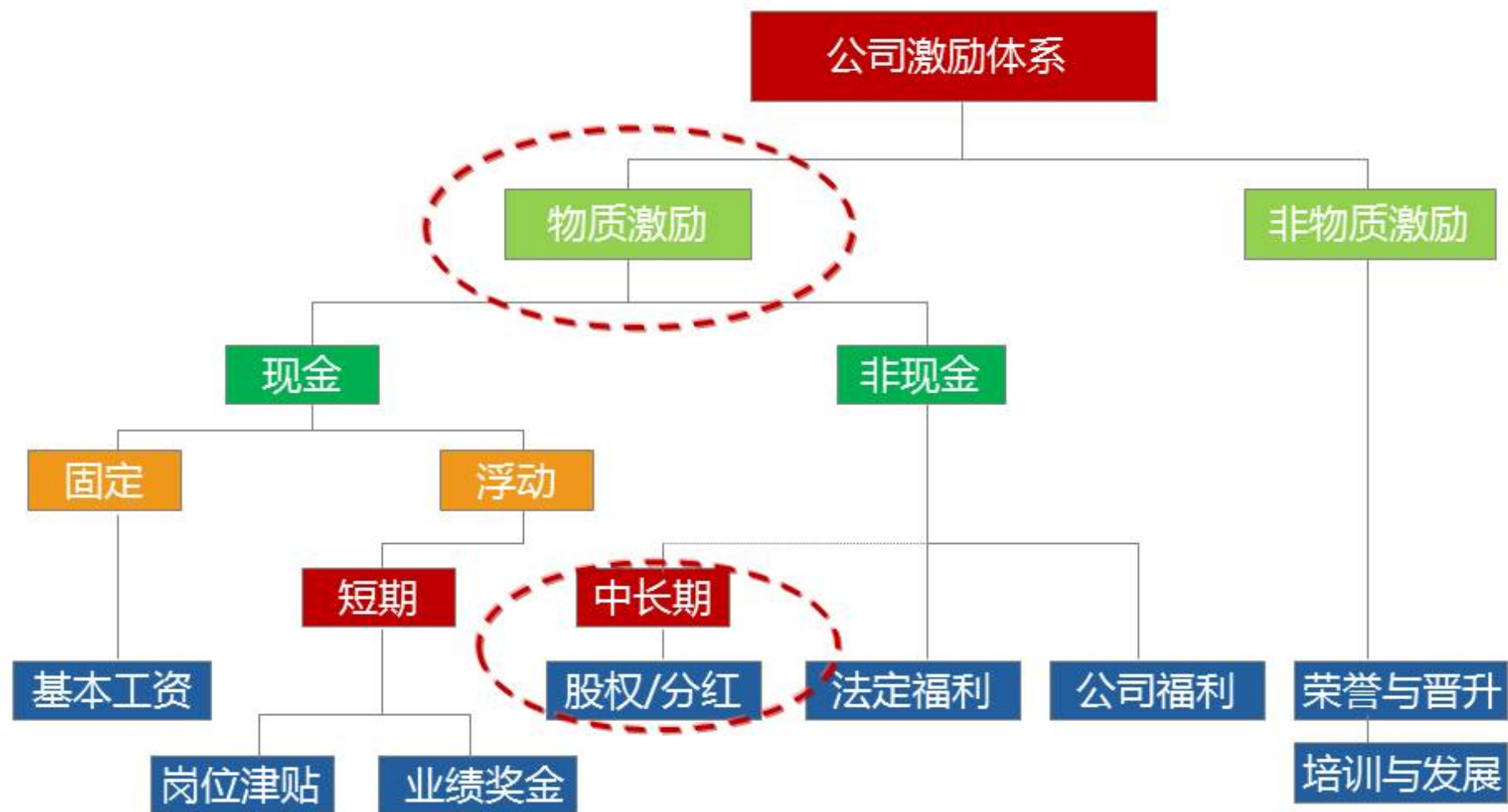
股权是一种**金融资源**

股权激励的意义



激励的基本工具

公司激励体系：物质激励+非物质激励



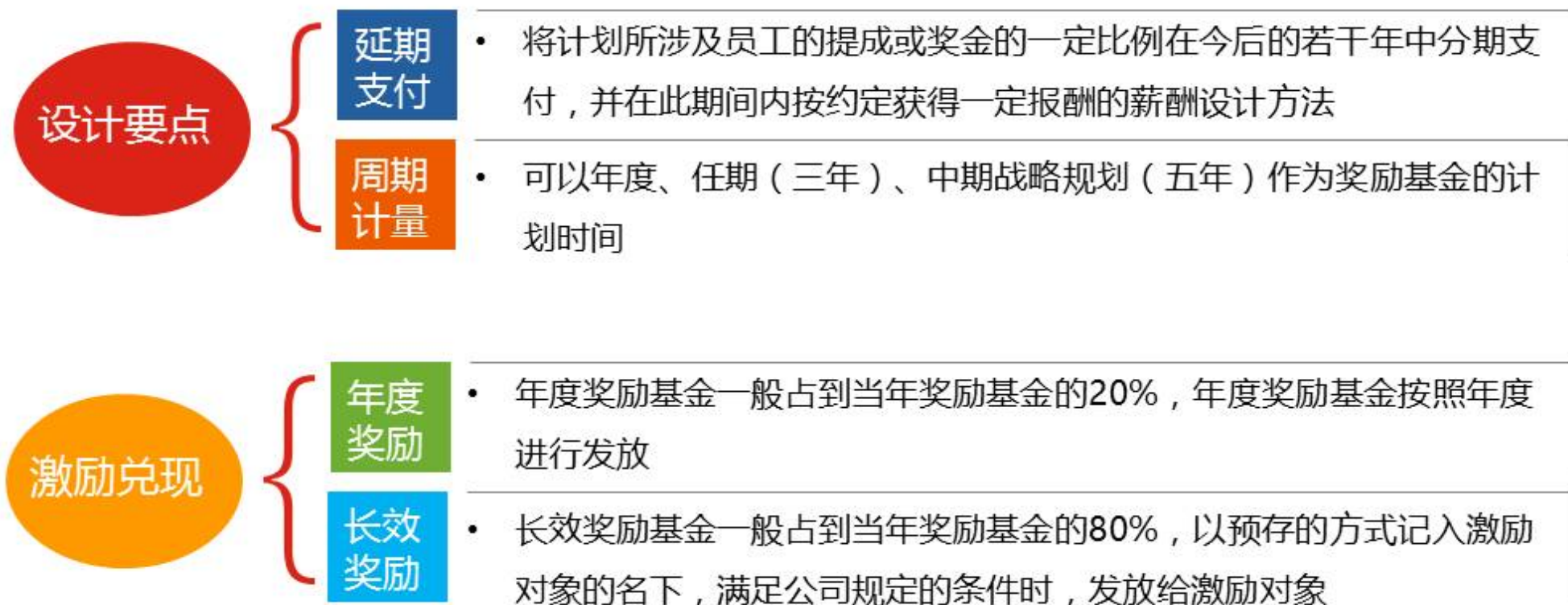
整体薪酬体系设计：有效的激励结构是短中长三者结合的全面激励体系



激励的基本工具

工具1：奖励基金

- **奖励基金**：公司当年初与当年末形成的**净资产增值或该年度净利润额按超率（额）累进原则**提出其中一部分作为奖励基金，以现金形式奖励给激励对象。



工具2：虚拟股份

- **虚拟股份**：虚拟股份是指公司在期初授予激励对象名义上享有股份，而实际上没有表决权和剩余分配权，不能转让，仅享有持有这些股份所产生的一部分收益。

第一类 分红权

- 分红权是公司向符合条件的激励对象占总股本一定比例的虚拟股份，未来激励对象有权利根据公司的分红条件享受此部分股权的分红收益，其本质是员工参与公司年度剩余利润的分享，**偏向于短期激励**。年度效益好则计划效果好，年度效益差则其作用就体现不出来

第二类 增值权

- 增值权（SARs）：公司给予计划参与人的一种权利，持有人可以不通过实际买卖股票，仅通过模拟股票认股权方式，在授予持有人SARS时，以授予时净资产为虚拟行权价格，在规定时段内根据其持有的SARS份额，所对应的净资产的增加额度，**作为由公司支付行权收入**

第三类 分红权+增值权

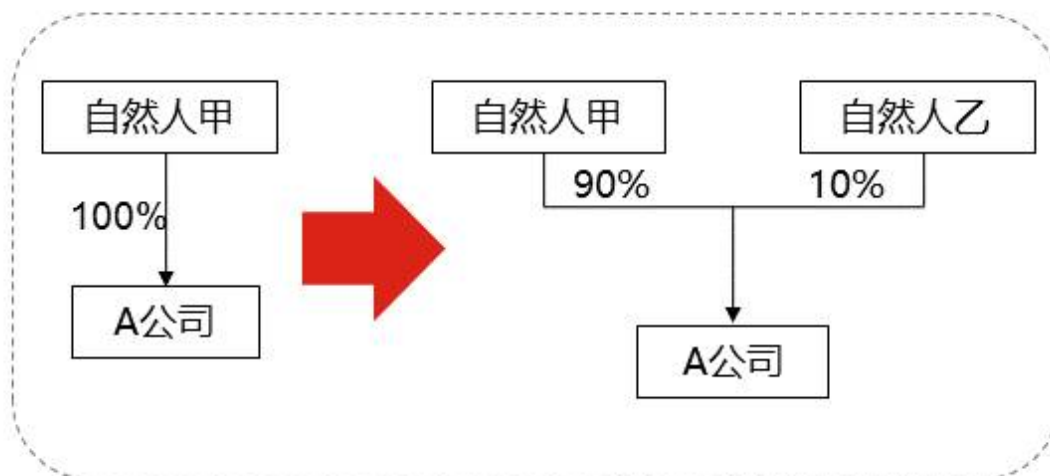
- 公司向符合条件的激励对象授予占总股本一定比例的虚拟股份，激励对象有权利享有该等股权的分红收益和增值收益，但无表决权。其本质是员工像股东一样享有税后利润及利润滚存，**激励效果偏长期化**。

激励的基本工具

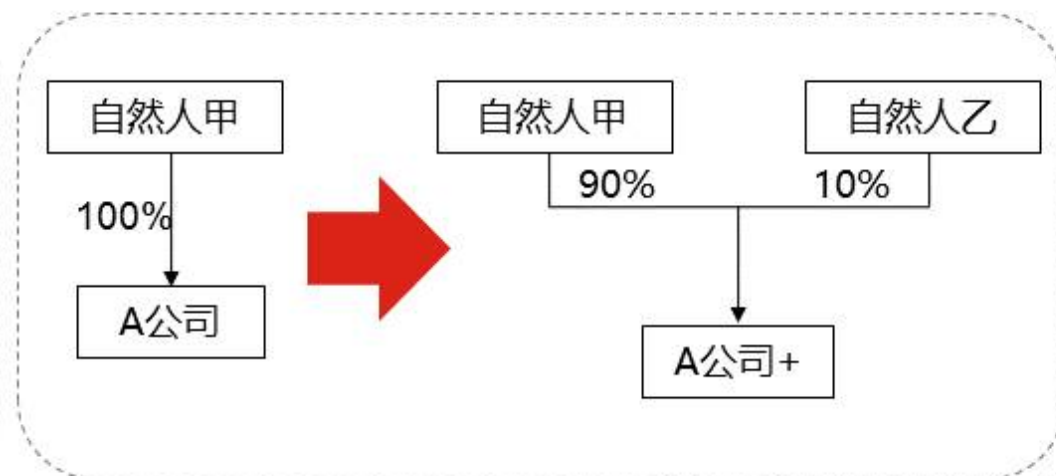
工具3：实股

- 激励计划中的**实股**一般是有限责任公司（包括股份有限公司）的实际股权，该等股权代表着其持有者（即股东）对公司的所有权，这种所有权是一种综合权利，如参加股东会、投票表决、参与公司的重大决策、收取股息或分享红利等，但对该等股权的处置权存在**转让时间与转让对象的限制**。
- 《公司法》相关规定**
 - ✓ 股东权限（查阅会计报表、重大决议半数、修改章程2/3表决权）
 - ✓ 股东退出（向股东之外的人转让股份，半数）
 - ✓ 股东约束（不等比例分红权、不等比例表决权）
 - ✓ 出资证明、股东名册、公司章程

方式一：存量股权转让



方式二：增资扩股



工具4：期权

- **期权**：是指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股权的权利。激励对象有权行使这种权利，也有权放弃这种权利，但不得转让、抵押、质押、担保和偿还债务。

案例

仁会生物
830931

- ◆ 董事会通过时间：2014.2.9
- ◆ 激励工具：股票期权（新三板挂牌前），挂牌时间2014.8.8

定人

- 激励对象：共计7人；包含高管、中层管理、研发技术人员

定量

- 激励总量：317万份，占总股本9,000万股的3.52%
- 首次授予：76万份

定价

- 首次授予部分行权价格：1元/股
- 预留部分行权价格：6元/股

定时

- 总有效期：10年
- 等待/锁定期：2年
- 按考核情况分次行权

行权考核

- 公司如能在2015年12月31日前达到“谊生泰注射液”新药“三证齐全”的目标，则等待期后可行权日100%一次性行权；若2016年6月30日前、2016年12月31日前或2016年12月31日后完成“三证齐全”目标，所授予期权将分别按95%、90%、80%的折扣分两次行权。

目录

1

股权激励基本概述

2

xxx股权激励方案

3

xxx股权激励建议



股权激励10D模型



一定：股权激励的六大原则

1

为公司战略与业务发展服务

2

股权激励的实施是以公司的业绩增长为前提

3

股权激励以业绩导向为主，兼顾稳定和吸引员工

4

激励和约束并重

5

激励差异化

6

充分考虑到与未来上市工作的接口

二定：股权激励的对象

- 股权激励对象是对公司具有战略价值的核心人才



二定：股权激励的对象

- 初步可圈定以下人员属于激励范围，这个范围包括未来需要引进的人员



二定：股权激励的对象

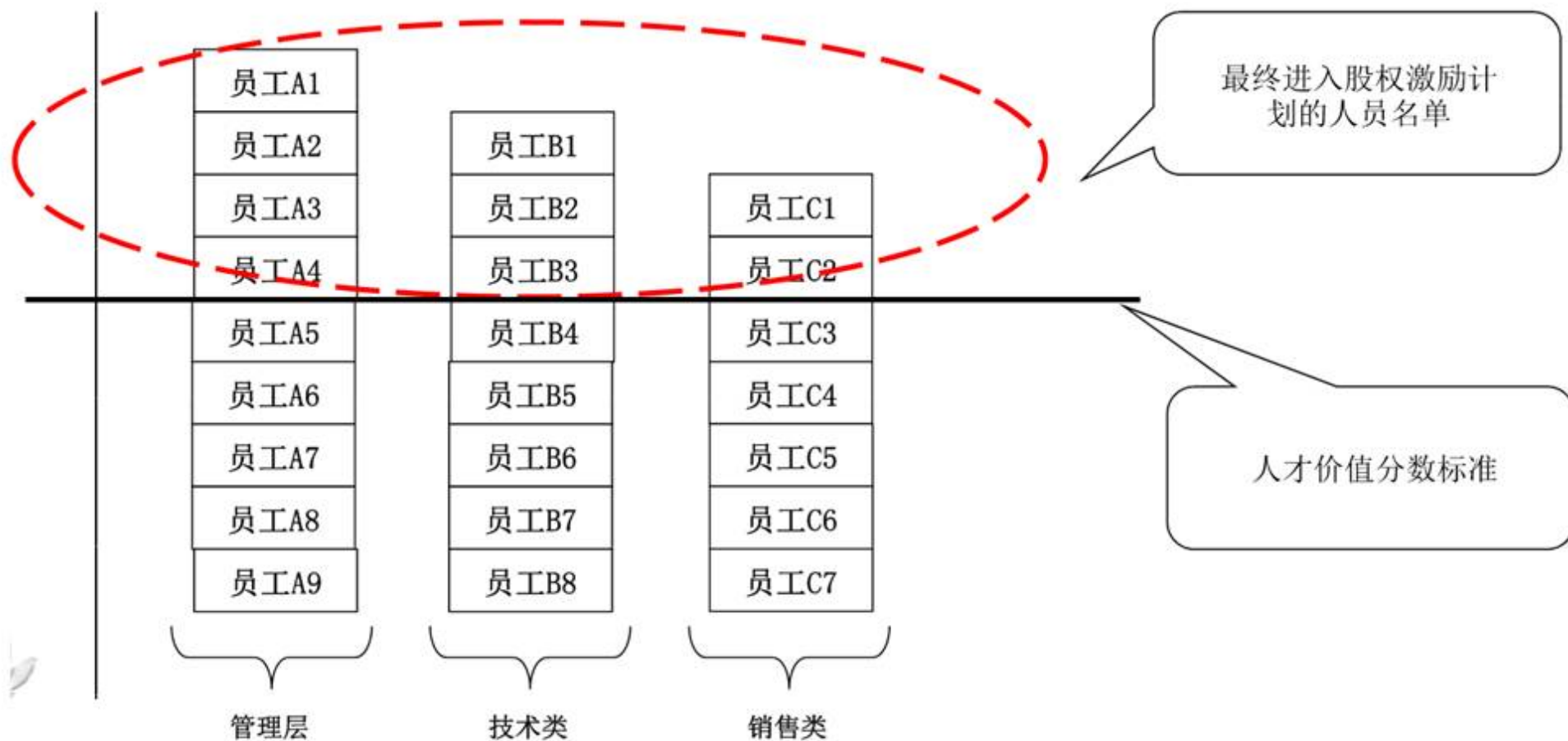
核心人才评估工具

维度	序号	因素名称	因素权重	因素含义
岗位价值	1	战略影响	10%	岗位所能够影响到的战略层面和程度
	2	管理责任	10%	岗位在管理和监督方面承担的责任大小
	3	工作复杂性	10%	岗位工作中所面临问题的复杂性
	4	工作创造性	10%	岗位在解决问题时所需要的创造能力
素质能力	5	专业知识能力	15%	员工所具有的专业知识能力的广度和深度
	6	领导管理能力	15%	员工所具有的领导管理能力水平
	7	沟通影响能力	10%	员工所具有的沟通及影响他人能力水平
历史贡献	8	销售业绩贡献	7%	员工以往对销售业绩的贡献大小
	9	技术进步贡献	7%	员工以往对技术进步的贡献大小
	10	管理改进贡献	6%	员工以往对管理改进的贡献大小

股权激励方案

二定：股权激励的对象

- 拟定分数标准，人才价值分数得分高于该分数标准的人员可以进入股权激励计划，成为激励对象



三定：股权激励的模式：实股是现实的选择

初选激励模式

- 模式就是确定股权激励的模式，股权激励的模式很多，主要由如下几种，在选择的时候需要根据企业内外部环境条件和所要激励的对象不同，结合各种激励模式的作用机理，充分关注股权激励中存在的问题，初步选择适合企业实际、有效的几种激励方法，以备筛选：

- 实股、期股、业绩股票、限制性股票
- 股票期权
- 虚拟股票等

确定激励模式

- 具体到某家企业，应在详细研讨的基础上，综合考虑（但不局限）如下几种因素，选择激励模式：
 - 企业的性质：上市公司或非上市公司；股份公司或有限责任公司
 - 激励对象：如果激励对象是经营者和高级管理者，可能期股、业绩股票和股票期权比较合适；如果激励对象是管理骨干和技术骨干等重要员工，可能选用限制性股票和业绩股票比较合适；如果激励对象是销售人员，业绩股票和延期支付时比较适合的方式
 - 原有股东的意愿
 - 公司未来的发展潜力
 - 激励成本
 - 激励和约束的平衡
 - 未来资本运作需求

基于未来1-2年IPO需求，实股是现实的选择

四定：持股载体的确定，建议设立壳公司



四定：持股载体的确定：建议设立合伙企业持股

1

新设有限责任公司

- **优点：**便于统一管理；
- **缺点：**有限责任公司受50人上限制约；双重征税：公司投资收益需要缴纳企业所得税，个人获得公司派发的分红收益需要缴纳个人所得税。

2

新设股份有限公司

- **优点：**便于统一管理；人数上限较有限责任公司宽松；
- **缺点：**受发起人200人上限制约，若向特定对象发行证券累计超过200人则为公开发行，在相关管理办法出台前证监会暂不受理非上市公司公开发行股票的申请；双重征税；注册资本最低额较高

3

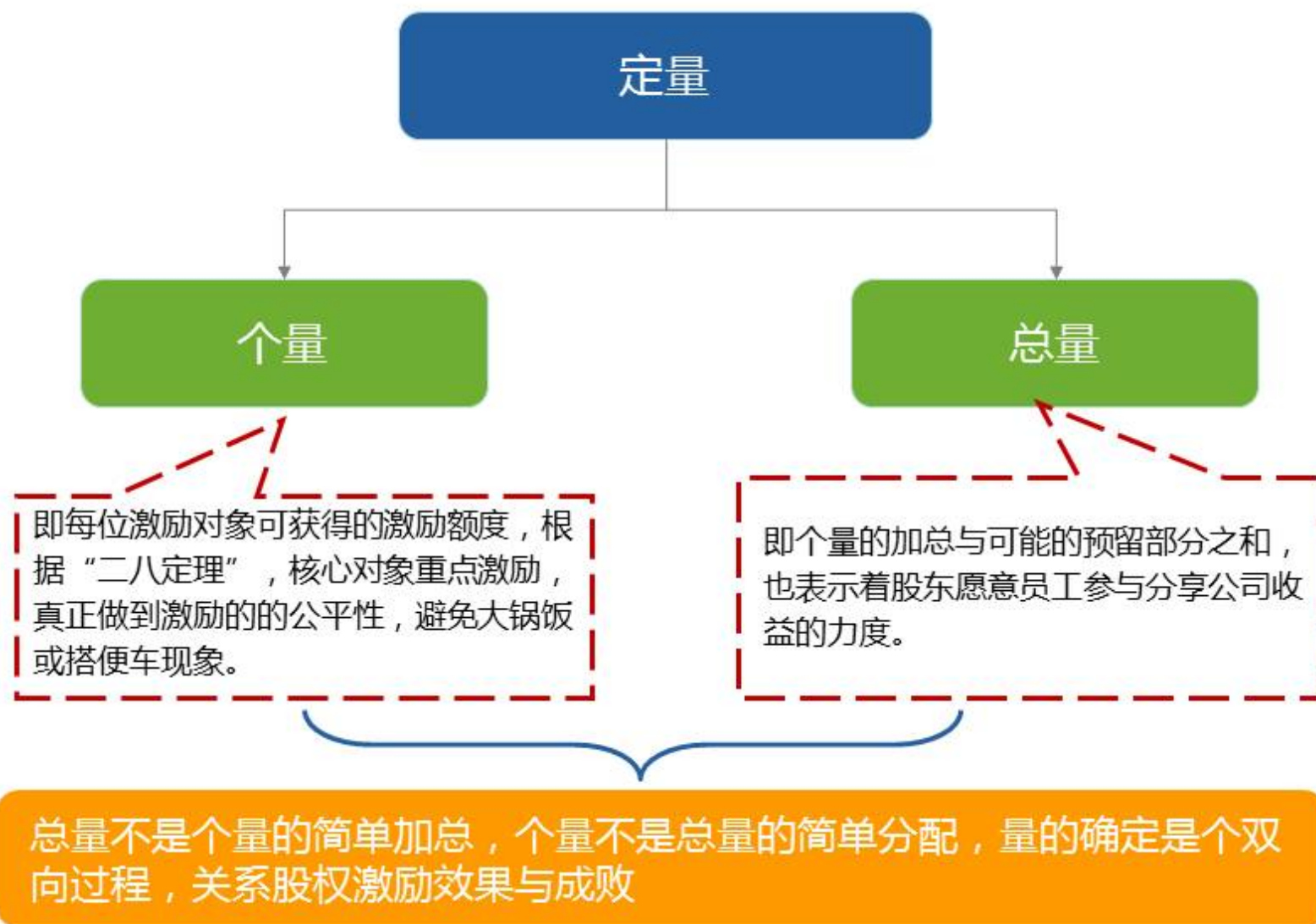
新设有限合伙企业

- **优点：**便于统一管理，较有限及股份公司外通过合伙协议约定更多事项，无需缴纳企业所得税，企业所得由合伙人分别缴纳所得税
- **缺点：**至少需要推举一名普通合伙人，承担无限连带责任；有限合伙公司受50人上限制约

设立持股平台公司间接持股时，激励对象在限售期满后减持时需要通过持股平台公司来完成，操作上没有直接持股时方便和自由。但该方式下，持股平台公司转让上市公司股份的锁定是根据持股平台的上市承诺，目前法规对持股平台没有追加锁定期，且其减持行为亦没有额外的交易所限制。此外，持股平台的股东转让平台公司股份目前亦未有明确的法律限制。因此采用间接持股方式更为灵活，其退出机制所受到的法律限制较少，但对激励对象而言，直接持股时其减持的“自由度”较大。

由于有限合伙企业由普通合伙人执行合伙事务，而有限合伙人执行合伙事务，不得对外代表有限合伙企业，所以普通合伙人可以通过较少的出资控制合伙企业，因此成为国内股权投资基金和员工持股企业常见的组织形式。而且相比较于公司型投资平台，尤其在投资退出时，只交纳一道个人所得税，有其特殊的优势。

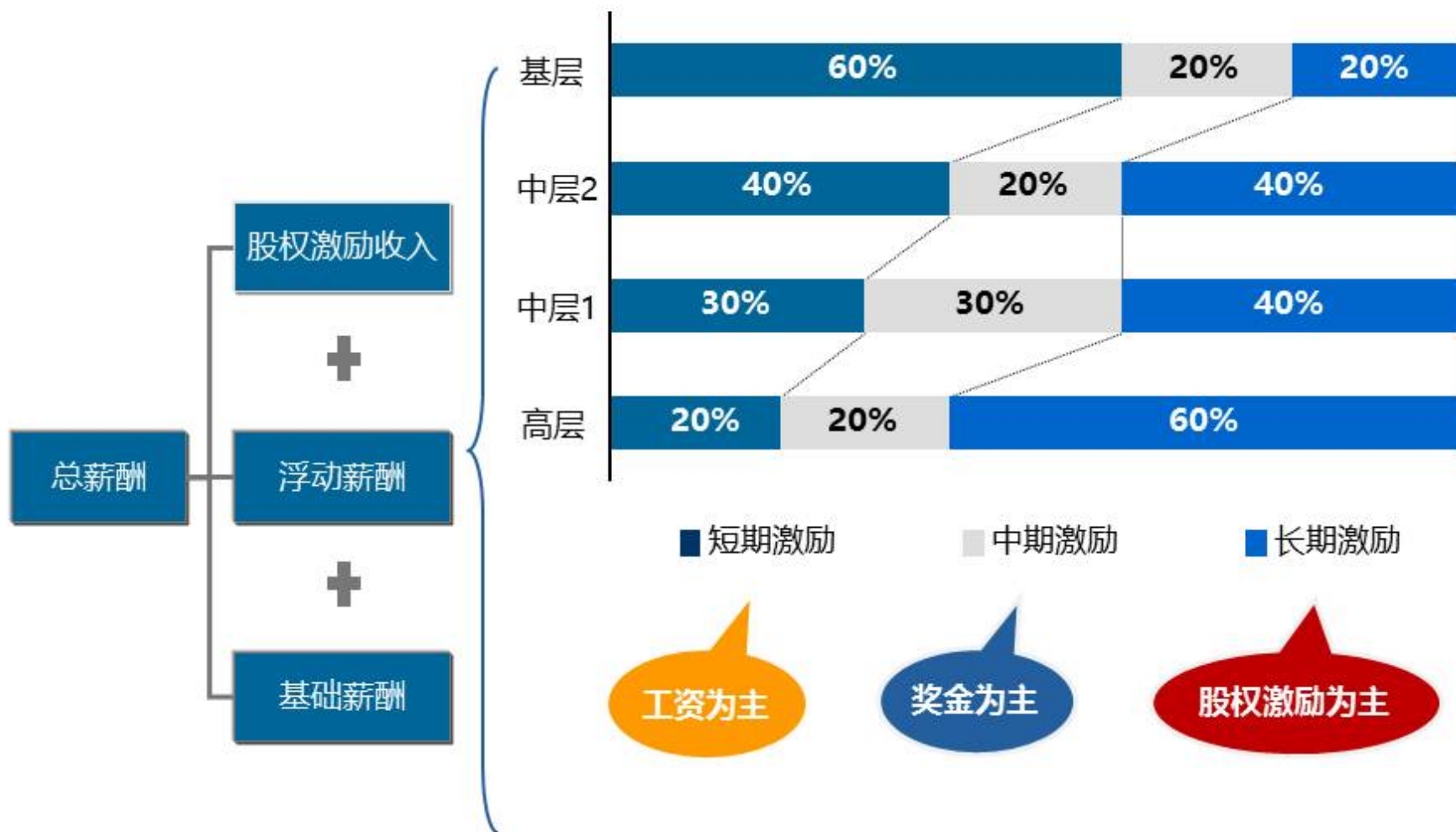
五定：股权激励的数量



股权激励方案

五定：股权激励的数量

- 激励的原则不仅考虑公司发展和行业特点，还需要考虑激励对象的中长期薪酬比例



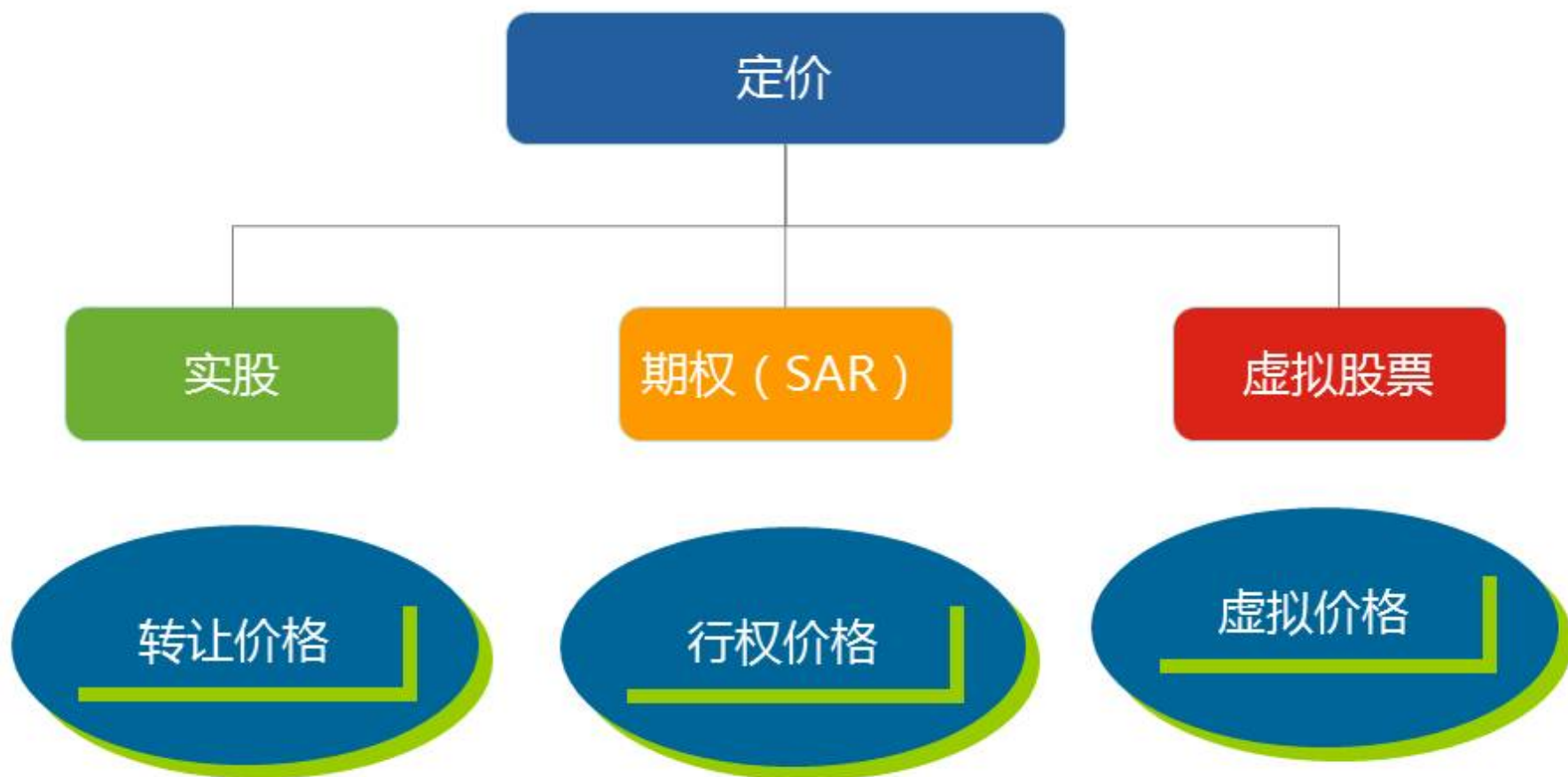
五定：股权激励的数量

职级分类	职级	系数
B1	副总裁	10
B2	总经理	7
B3	副总经理	4
B4	高级经理、工程师、总监	2
B5	经理	1.5
B6	主管	1

部门分类	部门	系数
A1	核心业务部门（行业销售事业部、区域销售部、售前支持部、研发中心）	1.5
A2	核心职能部门（技术服务部、产品部、市场推广部、业务发展部、项目管理部）	1.2
A3	辅助职能部门（公共关系部、人力资本部、行政法务部、客服部、商务物流部、财务部、证券事务部、内审部）	1

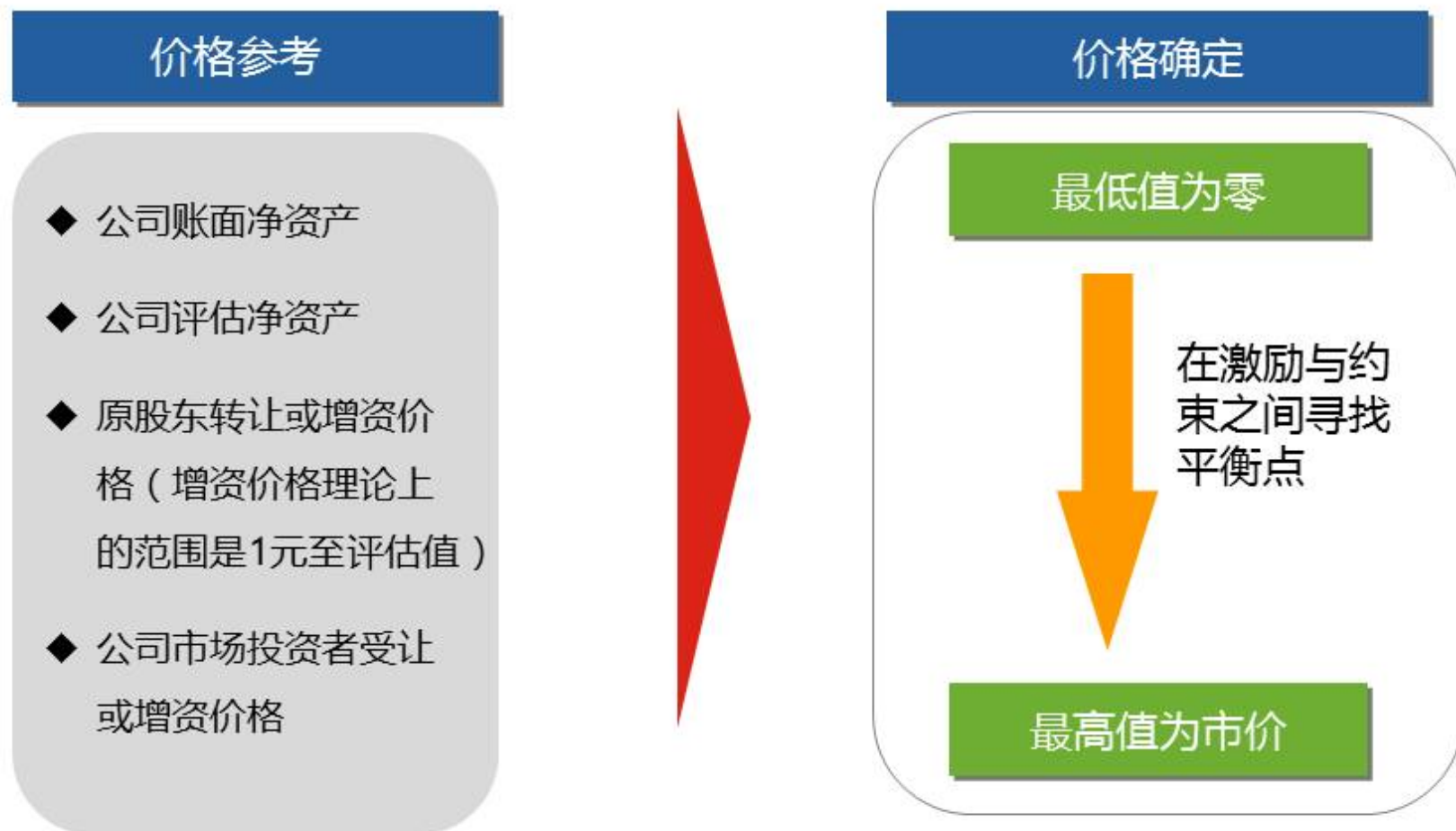
- 激励数量总额原则上不超过经营单位股本总额的15%，经营单位规模越大、发展阶段越高，持股比例越小，反之则持股比例越大；
- 预留5%给未来新进或新晋升员工，但包括预留权益在内的总量仍应控制在股本总额的15%以内
- 经营班子团队激励数量不少于激励总额的50%，第一责任人不少于激励总额的12.5%；
- 总量确定与大股东控制力的关系；总量确定与公司引入战略投资人、上市的关系。（远期目标—上市后实际控制人的控股比例）

六定：股权激励的价格



六定：股权激励的价格

- 价格的制订决定最终的**激励效果**是否能够实现以及**激励力度**问题：



七定：股权激励的时间

- **股票期权**：行权限制期原则上不得少于1年，行权有效期不得低于3年，有效期内匀速行权。
- **股权**：禁售期不少于1年，禁售期满原则上采取匀速解锁，解锁期不低于3年。
- **说明**：股权激励计划的实施周期在3-5年以上，真正体现长期激励。
- **概念辨析**：股票期权计划包含授予、（分期）行权、转让三个主要环节，主要的约束集中在授予后至转让前持有期权的阶段；限制性股票包含授予、（分期）转让两个环节，主要的约束集中在授予后至转让前持有股票的阶段。
- **重要提示**：对于非上市公司，原则上股权不流向市场。



八定：股权激励的来源

	描述/优缺点	适用范围
存量转让	<ul style="list-style-type: none">❖ 由大股东向管理层提供实股来源，且以存量转让的方式进行。❖ 存量转让完成激励时效性高，但需要让管理层承担较大的资金压力。	<ul style="list-style-type: none">❖ 财务独立核算的法人实体，且目前行业处于成熟期或成长期末端
增量入股	<ul style="list-style-type: none">❖ 增量激励的股票来源于标的公司净资产增值所带来的股本扩张部分；一般采取锁定价格或部分零价格的转让方式。❖ 管理层资金压力较低，但激励时效性不够强。	<ul style="list-style-type: none">❖ 适合于成长性较高的初创类公司

注：虚股方式下，不涉及股份来源。

八定：股权激励的来源

资金来源	描述	要点
自筹资金	<ul style="list-style-type: none">❖ 个人自有资金。❖ 个人自筹资金。	<ul style="list-style-type: none">❖ 由个人直接承担
提供融资	<ul style="list-style-type: none">❖ 在社会上寻找融资渠道	<ul style="list-style-type: none">❖ 是否提供融资？❖ 提供融资是否收取利息，利息多少？❖ 还款期限？❖ 还款方式？

注：虚股方式下，一般不涉及资金来源。

九定：股权激励授予条件与行权条件

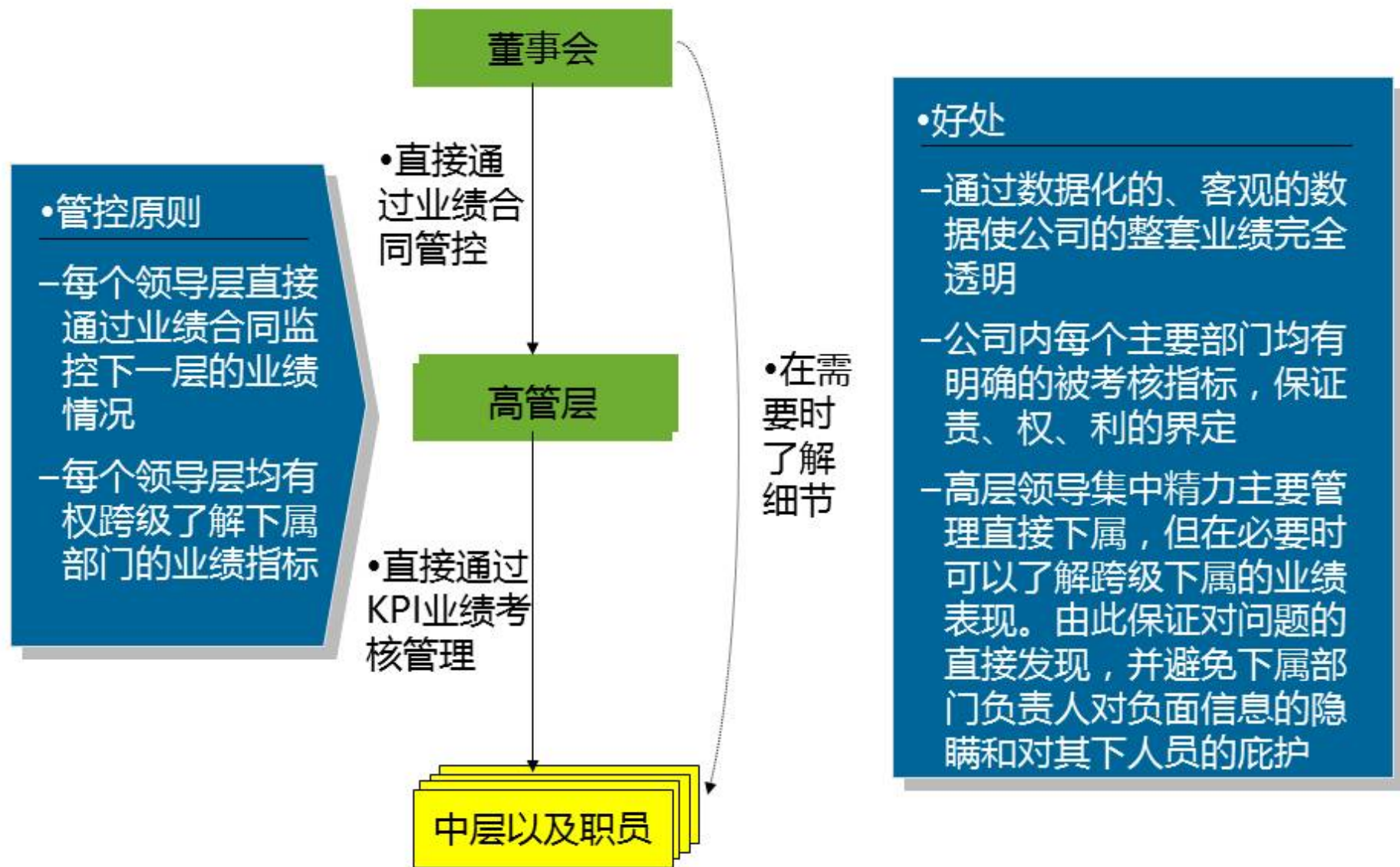
确定授予
条件

- 条件包括确定股权的授予条件和行权条件
- 授予条件是指激励对象获授期权时必须达到或满足的条件。他主要与激励对象的业绩相关，只要激励对象达到业绩考核要求，企业就授予其股权，反之不授予

确定行权
条件

- 行权条件是指激励对象对已经获授的期权行权时需要达到的条件。他除了需要激励对象的资格必须符合要求外，还要公司的主体资格必须符合要求。只有这两者都符合企业的要求了，激励对象才可以行权、获赠或者购买公司股票，否则行权终止

九定：股权激励授予条件与行权条件-业绩考核



九定：股权激励授予条件与行权条件-业绩考核分类

- 评价的一个重要功能就是导向作用，如果在公司业绩评价过程中完全看财务指标，就免不了产生短期行为和弄虚作假。这里，必须区分开“内部（个体）考核”和“外部（整体）考核”的概念范畴。

整体考核

以“股权类薪酬”为手段对企业经营层的业绩考核，考核仅仅涉及公司及股东认可的财务指标，包括净利润、净资产收益率、每股收益等

个体考核

内部考核，指以“一般性薪酬”为手段对经营层及其它骨干的业绩考核，考核指标将不仅涉及财务指标，还考虑非财务指标评价

天下没有免费的午餐！

十定：股权激励的机制

- 股权激励计划的设计实施是一个系统的工程，在设计好上述的要素后，还应该制定出一系列相应的管理机制，来保证股权激励的有效实施，该管理机制主要包括：
 - 股权激励计划的管理机制（包括股权激励制度、管理机构设置、签署股权激励协议约定、退出机制约定等）
 - 股权激励计划的调整机制
 - 股权激励计划的修改机制
 - 股权激励计划的终止机制等

入股容易、退股难：重点在于退股机制的设置
如何防范制度催生小人、如何防范躺在股份上睡觉

十定：股权激励的机制

设立内部股权管理机构，制定股权管理办法，发生股权变动时按股权管理办法进行操作，可实现持股人员的股权转让和退出，框架性原则如下，详细内容由股权管理办法约定

第四章：股权激励的股权转让与退出。

第九条：股权激励的管理。

公司设立内部股权激励管理机构（该机构由董事会牵头设立，日常办事部门为人力资源部），对股权进行管理，每年根据岗位、业绩考核等指标确定新增股权激励人员及激励数量，价格等提交激励方案，并且针对股权激励人员的股权转让和退出进行管理。

第十条：股权激励的股权的转让与退出。

（一）基于股权激励所得间接持有公司股权的转让均应由内部股权管理机构批准，由公司牵头办理转让手续，凡违反规定私下转让的，转让无效。

（二）被授予股权激励的持股人发生如下两类情形，经公司董事会及股权激励管理机构做出决定，可以强制其转让与退出相应股权：

1、非负面退出，包括如下情形：

- 1) 已经不适合继续在公司任职，公司单方面提出解除或终止劳动合同；
- 2) 与公司协商一致，终止或解除与公司订立的劳动合同或聘用合同；
- 3) 到达法定退休年龄且退休后不继续在公司任职的；
- 4) 丧失劳动能力而与公司结束劳动关系；

XXXX有限公司。

股权激励办法（试行）

股权激励方案总结

10D模型	说明
1定：目的	确立股权激励的目的及激励的基本原则
2定：对象	核心管理层与员工，重点激励而不是全
3定：模式	为达到上市要求，股权激励为实股模式
4定：载体	建议设立合伙企业为持股平台
5定：数量	数量根据大股东意愿来定，综合考虑上市运作
6定：价格	价格根据大股东激励力度意愿来定
7定：时间	股权的锁定期到上市成功前，上市成功后按照上市规定执行
8定：来源	大股东股权转让或增资皆可
9定：条件	股权激励的授予和行权的条件，其中业绩考核为关键条款
10定：机制	建立一套的完善的股权激励管理体系，重点在于股权激励的退出机制

目录

1

股权激励基本概述

2

xxx股权激励方案

3

xxx股权激励建议

建议1：股权激励要坚持公开、公平原则，通过第三方及制度去实施

- 根据行为科学理论，人们总是不停地以自己对公司的投入和从公司得到的回报来与其他人员相比较，如果其认为得到的回报与实际投入之比低于他人，就会心生不公平感，从而在日常工作中表现出一些消极行为。因此，公平性原则是股权激励得以高效实施的根本。
- 股权激励的公平是指股权分配的合理与公平。须指出，该公平并不是股权激励分配结果的平均或均等，而是分配额度、分配比率、分配过程和分配法则的公平、公正。对每位被激励对象来说，参与股权激励分配的机会均等，公平、公开竞争。
- 此外，在股权激励中公司能否做到公平、公正地对待所有被激励对象，将会在一定程度上影响着被激励对象的忠诚度和满意度。以公司服务价值链的角度看，如果股权激励没有体现公平，将会降低被激励对象的积极性和满意程度，必然进一步影响由被激励对象向客户提供的、决定客户满意程度的服务价值，从而影响到客户对公司产品、服务的忠诚度。因此，在股权激励中，公平、公正是公司必须注意的问题。

自古**不患寡而患不均**，很多公司由于实施股权激励不当，**导致原有核心人员流失**

建议2：董事会成立股权激励工作小组

- 公司股东大会作为公司的最高权力机构，负责、审议、批准本次股权激励计划的实施、变更和终止。其次，公司董事会是本计划的执行管理机构，负责拟订和修订本计划，报公司股东大会审批，并在股东大会授权范围内办理本计划的相关事宜。董事会内部成立股权激励工作小组，董事长任工作小组组长，具体负责股权激励计划事宜。公司监事会是本计划的监督机构，负责审核所涉激励对象名单，并对本股权激励计划的实施是否符合相关法律、行政法规、上市规则及《公司章程》等进行监督



建议3：全体动员，自愿原则

- 有些公司没做股权激励还好，做了股权激励反而把人给做跑了。究其原因，股权激励执行效果的好坏关键在于预期沟通：在没有完成股东与高管双方预期充分、有效的沟通的情况下，任何方案都是空中楼阁。
- 全体动员，正面宣传激励方案十分必要，其过程是要遵循自愿原则，积极引导被激励对象。作为支撑公司战略实现的长效激励工具，股权激励的根本之处在于能够实现公司利益与个人利益的有效捆绑。
- 从这个角度来讲，股权激励的效果在很大程度上取决于被激励对象对激励方案的认知程度和接受程度，所以，在方案制订的各个阶段都应充分听取被激励对象的意见和建议，这样做出的方案才合他们的“胃口”。股东与股东之间、股东与核心团队之间，还是利益共同体，没有达成事业认同、理念一致，这样的股权激励计划安排显然无法走向长远。

建议4：重点考虑股权激励辅助系统—绩效考核制度的改进

- 当今，国内非上市公司的各项管理制度都不太完善，绩效考核办法不尽科学，对公司、个人经营业绩的评价很难得出一个公正的结论。所以，业绩评价将成为公司股权激励方案中难度最大、分歧最多的部分，得出的结果也会存在争议。
- 建议对于公司现行的绩效考核制度进行改进，引入KPI或BSC绩效考核工具，以期更加全面、客观地衡量员工的绩效。将绩效考核结果按正态分布原则确定各档次人数，动态划分被激励对象应授予的股权比例。



建议5：充分考虑实施股权激励的四大风险

- 公司的股权激励制度的设计和实施也会面临一些法律、管理或财务上的风险，如果股权激励计划存在缺陷，比如说：绩效考核指标不科学、方案执行失控失效、激励过度等，就可能给公司造成一定的损失，恶化公司的管理环境，造成不必要的股权纠纷，从而对公司的上市和正常发展造成负面影响。所以在股权激励实践中，我们应当特别注意控制和防范以下四种风险。

1

- 股权纠纷风险

2

- 股东人数超过上市规定（合计不超过200人）的风险

3

- 被激励对象在上市后离职套现风险

4

- 股份支付影响公司当期利润的风险