

某企业股权激励方案

1. 企业背景

某企业为国有控股上市公司。企业总资产 14 亿元，下辖控股企业 5 家，参股企业 3 家，是我国最大的计算机终端设备制造商之一。企业是国内电子信息产品研究、开发、生产、服务领域极具竞争力的企业，在金融电子、高新电子、教育电子以及现代电子产品制造等领域形成了相当的规模和实力。

企业设置有股东大会、董事会、监事会。

其中：董事会共 12 名董事，其中独立董事 4 名，占董事会成员比例为 33%。董事会下设战略委员会、提名、薪酬与考核委员会、风险管理与审计委员会等三个专业委员会。其中，战略委员会中独立董事占 4/9，审计委员会中独立董事占 2/3，提名、薪酬与考核委员会中独立董事占 4/7。董事会聘任的高管有 8 人，包括总经理、副总经理、财务总监、技术总监、董事会秘书专职党委书记、专职工会主席。

总部下设 7 个部门综合管理部、人力资源部、财务部、资产管理部、投资发展部、风险控制与审计监察部、党群工作部。至 2008 年年末，在岗员工总数为 1482 人，其中部门经理、核心技术人员 20 余人。图 1 所示为企业组织结构图。

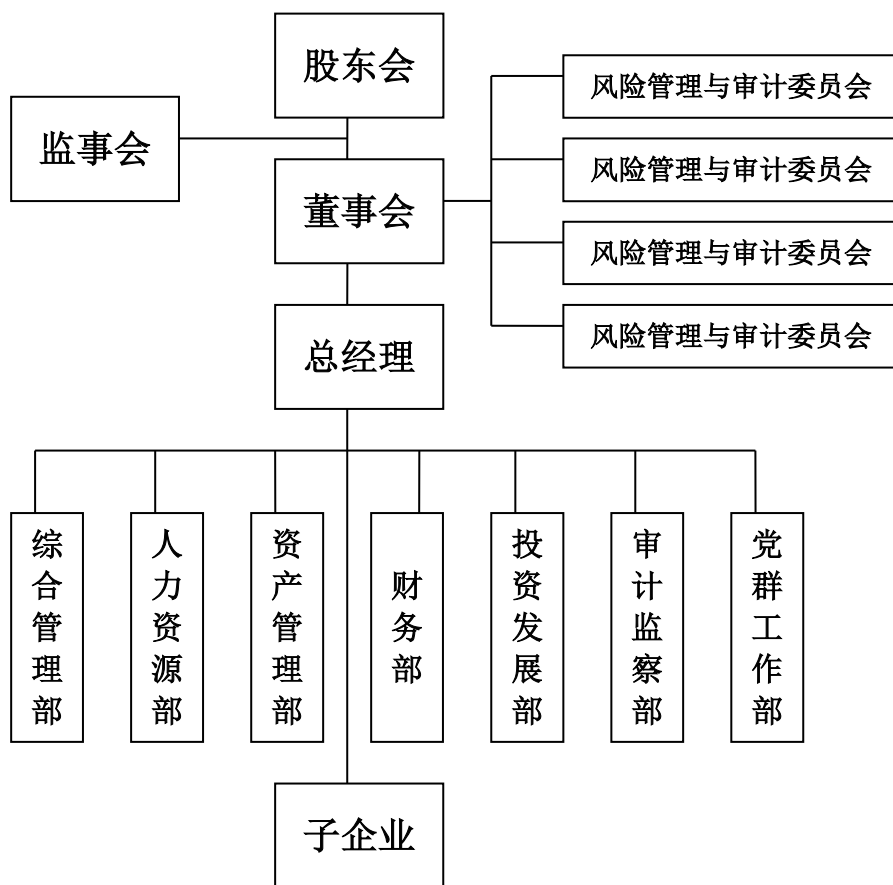


图 1 企业组织结构图

企业各类人员构成如表 1 所示。

表 1 企业员工基本情况统计表

类别	岗位				学历					职称			
	生产人员	销售人员	技术人员	管理人员	博士	硕士	本科	专科	其它	高级	中级	初级	其它
人数	503	127	565	287	2	69	504	533	374	41	270	710	461
占比 (%)	33.94	8.57	38.12	19.37	0.1	4.7	34	36	25.2	2.77	18.22	47.9	31.11

2. 薪酬体系

企业目前薪酬体系如下：

(1)企业高管实行年薪制。年薪由基本年薪和绩效年薪构成。基本年薪按照董事会批准的标准按月发放，绩效年薪与董事会年初下达的经营目标和企业年度经营业绩相挂钩，即根据董事会下达的年度利润总额完成情况确定公司高管绩效年薪总额基数，其他目标视实际完成情况对绩效年薪总额基数进行调减。

高管年度绩效考核评估的依据主要有三个方面的因素一是企业业绩，如上年度或本年度的业绩较前一年度的增长性如何、财务指标的达成度、市场份额的占有率、行业内的竞争性、企业相对地位的变化等；二是高管个人业绩，如职权范围、所承担责任大小、对企业业绩及长期战略发展作出的贡献等；三是劳动力市场薪酬水平以及高管本人加入企业前的经历及薪酬状况等。

(2)总部员工的薪酬采取传统的工资+奖金模式，以岗位为基础，奖励办法由经营班子确定，同比高管奖励进行调整。

(3)子企业员工薪酬采用年度工资总额控制的方法。子企业依据上年度经营状况及本年度主要经营指标的增长幅度，在依此来批复的工资总额内分解；超额完成年度净利润指标的，可以同比例增加绩效工资基数。

员工工资总额由基本工资总额和绩效工资总额组成，其中绩效工资总额根据年度考核结果确定，年度绩效工资总额由子企业年度净利润完成值及年度经营业绩考核各项指标的综合完成率共同确定。

3. 实施股权激励的原因

企业所处的金融电子、高新电子、信息系统集成等行业竞争非常激烈，属于高风险、高收益的高科技领域，该行业员工普遍具有较高的专业知识背景和学业知识积淀，工作中不愿意墨守成规，不喜欢做重复性的工作，具有创新精神。员工具有较强的独立工作能力，以及较强的流动意愿。

目前企业所采用的的激励方式，结构比较简单，薪酬只与当期绩效有关，而对长期绩效实现的关联性并不强，近年来，虽然企业业绩不断增长，但员工中的不稳定情绪仍然存在。考虑到市场环境下，竞争对手已普遍实施了股权激励，为了稳定员工队伍，留住核心人才，企业决定实施股权激励计划。

企业希望通过实施股权激励，一方面将企业和激励对象的利益合为一体，通过市场评价将激励对象报酬同企业的业绩挂钩，激励经营者对企业的关心和负责，激发核心技术人才创新的积极性。另一方面，股权激励使员工不仅关注低风险的短期财务指标，而且更关注具有较大风险的长远

发展策略和长期财务指标，从而使企业具有较强的发展后劲，达到提高效益、增强企业竞争力的目的，实现企业的长期战略目标。

4. 股权激励计划的目标

(1) 支持企业的战略发展。通过激励求发展质量、通过约束保核心力量，使董事、高管人员和一批具有核心能力、认同公司战略与文化的核心骨干人员与公司共同发展，形成利益共同体、事业共同体。

(2) 稳定现有的高级管理人才和核心骨干人员，同时吸引外部优秀人才。

(3) 完善价值分配体系。通过建立健全与绩效考评挂钩的长期激励约束机制，实现股东、公司和激励对象个人利益的一致。

(4) 建立以价值创造为导向的企业文化，鼓励并奖励业务创新和变革精神，加强管理团队和核心骨干对实现公司持续、健康发展的责任感、使命感，保证企业长期稳健发展。

5. 股权激励计划的原则

(1) 有效性

确保激励符合出资者的动机，使激励对象努力的方向与股东关注的方向保持一致。激励计划应结合企业实际情况制订，能够体现激励对象的人力资本价值，降低委托代理成

本，杜绝或明显减少内部人控制行为。

(2) 可操作性

激励计划要符合国家相关政策要求。激励计划要考虑激励对象承担风险的能力，以达到引导其努力工作，并以较为稳健的方式管理企业的目的。要考虑激励对象的实际投资能力，以及行权业绩指标是否合理，能否达到激励效果等。激励计划还应建立合理的激励性股权退出机制。

(3) 可持续性

激励计划的设计要科学合理，要着眼于企业的未来发展，设定合理的股权收益结算周期，充分考虑企业未来5年、10年的长期发展，并把激励对象的个人利益与企业的长远利益直接挂钩。

6. 激励方式

企业采用股票期权激励方式。主要考虑以下几点：

从企业发展战略的角度考虑，企业主要产品都需要有延续性的战略规划，而规划成功与否直接决定了企业未来利润和业绩走向，从而直接影响企业股价。股票期权能够把企业所有者利益与激励对象的利益紧密地联系在一起，共同着眼于企业的长期发展。

从企业管控模式、股权流通性的角度考虑，企业已整体上市，且经营管理机制完善，有良好的公司治理结构和内部控制系统，具备实施股权激励的条件。

从企业人力资源管理的角度考虑，企业人员规模迅速扩张，对高管和核心骨干人员的忠诚度有较高的期望值，应该有选择性地对管理层和核心骨干人员实施力度较大的股权激励。

从企业所属行业、产品生命周期的角度考虑，企业所属行业为技术含量高、成长性强、竞争激烈的 IT 行业。目前企业处于成长期，已有了自己的主导产品，未来企业规模有继续扩大的可能，企业收益水平也有进一步提高的可能。股权激励对企业未来发展的影响是明显的。

从可操作性的角度考虑，股票期权设计和操作都比较简单，激励对象行权前不存在任何风险，激励对象的收益来自于市场，企业和个人都不存在现金支付压力。

7. 股票期权来源

股票期权采用定向增发的方法。定向增发是指上市公司向符合条件的少数特定投资者非公开发行股份的行为。通过定向增发，企业没有现金流出的压力，而且可以募集到一定量的资金，所付出的代价则是由于新增加了企业股票，导致企业业绩被稀释，同时增加了企业控制权变化的可能性。但考虑

到股权激励整体额度在企业控制之内，则定向增发实际对企业业绩的稀释作用十分有限。

8. 资金来源

企业实施股票期权激励的资金来源为自筹。这种方式是已实施股权激励的上市企业中使用最为普遍的方式。采用自筹方式，一方面对企业的财务报表没有任何影响，还能增加企业资本金，有利于企业的发展和周转；另一方面也体现了风险共担原则。

9. 激励对象

激励对象就是明确所要激励的人员范围和数量。

(1) 激励对象选择原则

①激励对象原则上限于企业董事、高管以及对企业整体业绩和持续发展有直接影响的核心技术人员和业务骨干。

②企业监事、独立董事以及由企业以外的人员担任的外部董事，暂不纳入股权激励计划。

③自在股权授予日，任何持有企业 5%以上有表决权的股份的人员，未经股东大会批准，不得参加股权激励计划。且股东大会对该事项进行投票表决时，关联股东须回避表决。

④证券监管部门规定的不得成为激励对象的人员不得参与股权激励计划。

⑤由董事会制定《股票期权计划实施细则》，激励对象必须考核合格方能获得相应的股权激励。

⑥股票期权激励计划的激励对象人数不超过员工总数的 5%，即 74 人。

(2) 激励对象具体数量

企业确定股票期权激励计划的激励对象为高级管理人员、中层管理人员，由总经理提名的核心技术人才、管理骨干和卓越贡献人员。具体人员比例如表 2 所示。

表 2 激励对象表

激励对象	占激励对象人数比	占企业人数比	2008 年底持股情况
高级管理人员 8 人	17.02%	0.54%	无
中层管理人员 12 人	25.53%	0.81%	不详
核心骨干人员 27 人	57.45%	1.82%	不详
合计 47 人	100%	3.17%	

10. 激励额度

① 企业全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不超过股本总额的 10%，首次实施股权激励计划授予的股票期权数量原则上不超过公司股本总额的 1%。

② 非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的企业股票累计不得超过公司股本总额的 1%。

③ 在行权有效期内，激励对象股权激励收益占本期股票期权授予时薪酬总水平(含股权激励收益)的最高比重原则上不超过 40%。股权激励实际收益超出上述比重的，尚未行权的股票期权不再行使或将行权收益上交企业。

④ 股票期权数与岗位成正比，员工岗位越高，期权越多。

⑤ 薪酬与考核委员会根据激励对象的业绩表现、工作的重要性、可持续贡献能力和岗位稀缺程度等，通过系统的业

绩效评价，决定授予的期权数量。

(2) 股票期权分配数量

企业定向募集 300 万份股票并以期权方式授予激励对象，
占总股本 37556 万股的 0.7988%。

薪酬与考核委员会确定股票期权分配公式为：

期权分配的权重数=员工年收入×可持续贡献能力系数×稀缺系数

其中：可持续贡献能力系数和稀缺系数由薪酬与考核委员会委员综合评定，具体如表 3 所示。

表 3 可持续贡献系数和稀缺系数

发展潜力	潜力很小	潜力较小	一定潜力	潜力较大	潜力很大	潜力巨大	非常巨大
可持续贡献系数	0.5	0.75	1.0	1.25	1.5	1.75	2.0
稀缺程度	不稀缺	中间级	比较稀缺	中间级	相当稀缺	中间级	非常稀缺
稀缺系数	0.5	0.75	1.0	1.25	1.5	1.75	2.0

经过以上评定过程，确定参与股票期权分配人员可授予股票期权情况表 4 所示。

表 4 股票期权分配情况示意表

序号	姓名	职务	人数	获授的期权份数 (万份)	占授予期权总量的 比例 (%)	占授予时企业总股本比例 (%)
1	高管人员		8	120	40.00	0.3195
2	xxx	总经理		25	8.33	0.0666
.....	xxx	副总经理		12	4.00	0.0320
				
	中层管理人员		12	40	13.33	0.1065

	xxx	财务部经理		2.8	0.93	0.0075
				
	核心骨干人员		27	140	46.67	0.3728
	xxx	xxx		5.5	1.83	0.0146
				
	总计		47	300	100	0.7988

11. 行权期限

企业决定激励行权限制期为 2 年，行权有效期为 3 年。具体安排如下

(1) 行权限制期为期权自授予日(授权日)至期权生效日(可行权日)止的期限。行权限制期为 2 年，在限制期内不可以行权。

(2) 行权有效期为期权生效日至期权失效中止的期限。行权有效期为 3 年，在行权有效期内采取匀速分批行权办法已获授并可行权的期权，可以在当期行使，也可在行权有效期内任何年度行使。超过行权有效期的，其权利自动失效，并不可追溯行使。

(3) 分批行权时间及行使上限规定比例

第一个行权期在行权限制期届满之日起，可行使所授期权的 33%；

第二个行权期在行权限制期届满之日起 1 年后，可行使所授期权中的另外 33%；

第三个行权期在行权限制期届满之日起 2 年后，可行使所授期权中的剩余 34%。

12. 行权价格

企业确定行权价格为下列价格(除权除息则相应调整)较高者;

(1)股权激励计划草案摘要公布前一个交易日企业标的股票收盘价。

(2)股权激励计划草案摘要公布前 30 个交易日内企业标的股票的平均收盘价。

13. 获授条件和行权条件

(1) 获授条件

企业股权激励计划获授条件为:

①年度净利润增长率大于等于 15%，且不低于同行业平均业绩水平;

②年度扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率大于等于 6.0%;

③年度技术研发投入占主营业务收入比例大于等于 6%，且本年度新产品销售收入占主营业务收入比例大于等于 15%，新产品销售收入增长率大于等于 20%。

(2) 行权条件

企业股权激励计划行权条件为:

① 第一个行权期

该年度企业营业收入大于等于 12 亿元，营业收入相比上一年度增长大于等于 15%，且不低于同行业平均增长水平;

该年度扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率大于等

于 7.2%，且不低于同行业平均业绩水平；

该年度技术研发投入占主营业务收入比例大于等于 7%。

②第二个行权期

该年度相比上一年度，营业收入增长率大于等于 18%，且不低于同行业平均增长水平；

该年度扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率大于等于 8.4%，且不低于同行业平均业绩水平；

该年度技术研发投入占主营业务收入比例大于等于 8%。

③第三个行权期

该年度相比上一年度，营业收入增长率大于等于 20%，且不低于同行业平均增长水平；

该年度扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率大于等于 10%，且不低于同行业平均业绩水平；

该年度技术研发投入占主营业务收入比例大于等于 9%。

14. 绩效考核评价体系

(1) 个人绩效考评方法

企业根据激励对象的工作态度、工作能力、工作业绩三个方面来确定个人绩效考核指标，具体如下：

①工作态度(20 分)

考核期内激励对象工作过程中所表现出的职业素质、道德、工作态度、沟通能力、知识与技能和对周围员工及利益相关者所展现出的工作热情和感染力。

②工作能力(20 分)

考核激励对象在团队中的领导力、督导力、协调能力、分工合作和分管部门的团队精神、能力和业务发展态势。

③工作业绩(60 分)

工作业绩分为定量业绩和定性业绩。

其中：定量业绩为考核期内激励对象的工作过程和工作成果，是否完成本人和分管工作的定量指标。定性业绩为考核期内激励对象是否完全按照岗位职责的要求，具备应有的工作态度和工作能力，独立工作，尽职尽责，杜绝不履职或履职不到位的情况。

另外，考核期间激励对象有效果明显的工作创新或完成工作量较大的超额工作，经薪酬委员会确认，可以获得额外加分，数值一般不超过 5 分。同时，工作期间本人或下属发生重大差错或失误给长城信息造成经济损失数额较大或存在重大违纪行为应予减分，直至取消工作业绩分数。

(2)激励对象整体考核指标的选取

整体考核指标的选取体现在激励计划授权条件和行权条件的设定

①净利润增长率

净利润增长率反映了企业实现价值最大化的扩张速度，是综合衡量企业资产营运与管理业绩以及成长状况和发展能力的重要指标。

②加权平均净资产收益率

加权平均净资产收益率强调经营期间净资产赚取利润的结果，是一个动态的指标，反映了投资者投入企业的自有资金获取净利润的能力，突出反映了投资与收益的关系。

③营业收入增长率

营业收入增长率随着企业的产品生命周期不同而有所变化。

15. 股权激励退出机制

企业规定了不同情况下的不同退出办法：

(1) 正常离职

激励对象正常离职、调动、退休、死亡、丧失民事行为能力，或者是劳动合同期满、不再续约时，授予的期权当年已达到可行使时间限制和业绩考核条件的，可行使的部分可在离职之日起的半年内行使，尚未达到可行使时间限制和业绩考核条件的期权不再行使。

(2) 非正常离职

激励对象非正常离职，也就是劳动合同期未满，主动离职或被解雇的。如果主动离职或被解雇时，没有给企业造成损失，没有违反保密协议，企业允许其在离职或被解雇之日起的半年内行使已经被授予的期权，尚未行使的期权不再行使。

激励对象被企业除名，不仅尚未行使的期权不再行使，已

行使的期权由企业按行权价回购，已行权的期权收益交回企业。

16. 股权激励管理机构

企业实施股权激励的管理体系包括三个层次，即决策层、管理层和执行层。

(1) 决策层

决策层是股权激励工作的决策机构，包括股东大会和董事会。股东大会是企业股权激励制度的最高决策机构，负责批准和终止股权激励制度，负责证监会规定的其他应由股东大会负责的股权激励事项。董事会负责股权激励事项的决策和管理，具体包括批准《股权激励计划》，并报股东大会批准

批准《股票期权计划实施细则》领导、组织薪酬与考核委员会开展工作，任命和撤换薪酬委员会委员负责证监会规定的其他应由董事会负责的股权激励事项。

(2) 管理层

管理层是董事会下设立的薪酬与考核委员会，受董事会领导，负责股权激励的管理工作。其主要职能是负责拟订、修改、管理和解释《股权激励计划》，根据决策层的决定全面规划并制定、修改《股票期权计划实施细则》。

(3) 执行层

执行层是在薪酬与考核委员会下设的股权激励工作小组，

该小组负责股权激励的日常事务性工作，包括具体实施、绩效考核和相关资料管理的工作。

工作小组由人力资源部、财务部等部门有关人员组成，其成员由薪酬与考核委员会任免。

监事会负责核实激励对象名单；负责监督股票期权计划的实施，提名、薪酬与考核委员会的组织管理工作，激励对象绩效考评的公正性，股票期权计划是否按照内部规定的程序执行等监事会定期向股东大会汇报股票期权计划监督过程中发现的问题。