

# 中小民营科技型企业股权激励研究 ——基于员工发展的视角

张显锋, 魏坛霖

(嘉兴南洋职业技术学院, 浙江 嘉兴 314031)

**摘要:**中小民营科技型企业员工股权激励一直是该类企业人才激励的痛点和难点,文章在分析其存在的现实困境后,提出基于员工发展的视角来构建“4+1+1”股权激励基本框架,同时提出将初始股、激励股和员工发展股为一体,实现投资、贡献和个体发展相互融合员工股权激励模式,考虑上市和非上市的企业实情确定行权价格,完善各类协议,消除员工后顾之忧,进而实现员工和企业同向同行,走向共同富裕。

**关键词:**股权激励困境;“4+1+1”框架;发展激励股;员工发展

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.074

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出:“允许混合所有制经济实行企业员工持股,形成资本所有者和劳动者利益共同体”<sup>[1]</sup>。这一政策为处理资本和员工之间的关系指明了方向,也为企业激励员工提供了政策支撑。员工持股其实就是股权激励,是指股份制企业面向员工提出的一种长效激励机制,国内的股权激励则可以追溯到改革开放后国企的股份合作制。随着2016年国家证监会颁布《上市公司股权激励管理办法》以来,中小民营科技型企业也在不断探索和尝试运用股权激励这一模式来激发企业各类人才。但是,中小民营科技型企业在运用股权激励的过程中获得一定效果的同时也存在着许多问题,这些问题则构成了中小民营科技型企业股权激励的困境。基于此,尝试从新的视角——员工发展的视角来探讨股权激励,借此来破解困境,在面对新形势、新需求和新发展格局,中小民营科技型企业能够从员工发展视角出发,设计和落实股权激励,进而实现员工与企业同向同行的可持续发展。

## 1 中小民营科技型企业股权激励的现实困境

### 1.1 股权激励宏观政策供给与企业需求之间的矛盾

从20世纪80年代国企尝试的员工持股计划开始到2006年证监会颁布《上市公司股权激励管理办法》实施直到2016年2月29日,财政部、科技部、国资委联合发布《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》以来,国家关于国企的股改政策的出台文件“1+N”顶层设计的政策体系基本构成,也有力地推动了国企的可持续发展,初步实现国企全员持股的制度供给。与此同时,我国很多民营企业也积极对照国家各项股权激励政策在企业内部采纳股权激励模式来促进企业发展,但制度政策的固有属

性及内在存在的张力则在一定程度上阻碍了该类企业的进一步发展。也就是说,我国出台很多关于国企、混合所有制企业的股权激励政策与制度,却缺乏专门指导中小民营科技型企业的股权激励政策,这类政策与制度却是很多中小民营科技型企业特别是许多未上市企业的积极需求点,没有这类政策与制度的规范与引导,留住并激励员工、促进员工发展进而推动企业可持续发展可能就成一句空话。

### 1.2 家族化企业管理模式与企业可持续发展需求之间的矛盾

虽然说,我国积极寻求现代企业治理模式并不断尝试学习,构建具有中国特色的现代企业制度,但是对于很多民营企业来说,真正实现从传统家族化企业治理模式转化成现代企业治理模式的企业并不多,很多中小民营科技型企业的治理模式仍然是家族化管理模式,受中国传统文化及企业家个人认知的影响,家族化管理模式与资本的本性必然限制了企业民主化管理。伴随着现代科技进步、管理水平改善、竞争环境的演化,中小民营科技型企业也在不断尝试可持续发展,而可持续发展则要求企业治理模式的变革,管理方式的变革,使得员工真正成为“企业的主人”,而非怀揣“打工不如当老板”的梦想。

### 1.3 股权激励对象选择与企业全体员工可持续发展需求之间的矛盾

从目前实施股权激励的中小民营科技型企业情况看,当前上市企业的激励形式主要是股票期权、股票增值权、限制性股权等形式,更多的非上市中小民营科技型企业往往采取实股、虚拟股份、干股等主要形式。当然,其主要激励对象都是职业经理人、企业高管、核心技术人才为主,优先发展和优先享有企业发展红利是符合目前企业发展实际需求的,能够解决企业短期人才需求、技术需求

等问题,但从公平、共同富裕、可持续发展角度来看,更多的其他非核心员工目前状况是无法获得这一发展红利、也无法获取个人可持续发展的动力、机会,甚至不久的将来有可能因种种原因而被替代。

## 2 员工发展的基本内涵及其内在的激励逻辑

### 2.1 员工发展的基本内涵

在某种意义上,员工发展是涉及到员工本人和企业两个方面的因素,从员工角度看,员工发展就是指员工个人从思想感知、行为习惯、能力获得与以前不同的体验,并在获得感上得到亲验;从企业角度来看,员工发展也是企业应尽的责任和义务,更是促进员工实现个人价值进而促进企业持续进步的内在动力。

### 2.2 员工发展的内在激励逻辑

员工发展与组织发展相互之间存在着积极的正相关关系,当员工成为组织的一员时就有义务和责任来推动组织发展,同时,组织也有义务和责任提供各类资源促进员工发展,而相互发展程度的高低则受到社会伦理、心理认知、经济环境、发展性人力资源实践等多种因素影响。因此,员工发展的内在激励逻辑包括经济逻辑、心理契约逻辑、发展逻辑。经济激励逻辑主要是解决委托代理之间的关系;心理契约逻辑主要是关注意愿性和责任感问题;发展逻辑主要是从个体和组织互相投入互相成长的组织公民行为为焦点的。三大激励逻辑核心是发展逻辑:个体和组织投入(经济、机会等)——个体不断发展(心智成熟、责任感提升、能力增强、获得感增强、幸福指数提升)——员工创造价值(工作效率提升、工作效果增强)——企业绩效不断提升(技术、市场、产品、创新)——员工(家庭)和组织(社会)共同富裕的局面形成。

## 3 中小民营科技型企业全员发展型股权激励的设计

### 3.1 员工发展型股权激励的基本框架构建

确定基于员工发展型的中小民营科技型企业股权激励框架,应该考虑:企业未来成长空间、创始人和合伙人的价值、企业内部多元化人力资源类型的未来价值。基于上述内容考虑进而构建“4+1+1”股权激励的基本框架,“4”主要指:创始人、合伙人、核心员工、投资人;第一个“1”指:预留股权池;第二个“1”指:针对全体员工发展的股权激励。因此,要设计一个可量化模式,将企业的股权分为6类:创始人股、合伙人股、资金股、岗位股、预留股权池、员工发展激励股。依据以上6类股权,借助内外部资源和国家相关法律法规,规范企业财务体系,在此基础上设置相应科学合理的持股比例。

### 3.2 确定员工发展激励股的激励标准和对象

推行员工发展激励股权,是在其他股权激励合理设置的基础上对企业内部多元化人力资本未来价值的一种肯定,因此在设置激励对象的初始阶段就应该关注到全体员工,应该根据组织自身的发展战略、员工发展意愿、标志性成果及员工未来发展潜质设置激励标准指标,进而选择激励对象。

具体员工发展激励的指标应该关注的重点领域为:思想道德责任感标准、员工个体成长性标志、员工未来发展的潜质。针对重点领域设置好相关指标和标准,进而来设置相关员工发展激励股的动态化规则,标准是唯一的,也是针对全体员工的。

因此,成为员工发展股激励对象必须同时满足以下条件:(1)为人诚信,具体有良好的思想道德和强烈的责任感;(2)认同企业价值观和企业文化,愿意为企业使命、愿景全身心投入且具有未来成长潜质(经考核认证);(3)在本企业连续工作3年(含)以上获得成长性标志(能力、业绩、学历、资格);(4)由现任合伙人向员工持股管理委员会提名推荐,经三分之二以上合伙人表决同意。

员工发展激励股的本质是多方共同发展和多方约束机制,多方发展是指通过激励员工发展和成长,促进业绩成长,实现股东、公司、员工本人、其他利益相关者的共赢局面;多方约束机制则是指通过制度化、规范化的科学股权激励机制,防止激励过程因个人意愿而出现的随意化、个人意志化的现象出现。

### 3.3 确定员工发展激励股的激励模型、行权价格

企业整体性的股权激励模式中将创始人股、合伙人股、资金股、岗位股、预留池设置按比例的动态激励机制,对于员工发展激励股而言,应该从企业整体出发进行设置,将之与岗位股结合起来,进行动态化管理。主要设置思路为:岗位股细分为初始股和绩效股,将员工发展激励股作为奖励融入到岗位股中,对于工作满3年及以上的员工根据发展性指标考核进行分配,岗位股部分员工绩效超越初始股权部分直接结算,员工发展激励股则按照员工所取得的发展程度占全体员工所取得的总体发展程度的比例来进行配置份额享有分红,这样就构成以岗位为核心的动态权益股,初始股享受资产分配,绩效股则享受贡献度分配,个体成长则拥有发展激励股的分红,可以形成一套根据投资、贡献和个体发展相结合的股权激励模式。

一般情况下,中小民营科技型企业整体治理水平还是不高,因此,实施的员工发展股权激励模型中涉及到股票行权价格可分为两种情况,一种是已上市的科技型企业,该类企业根据相关法律法规采取简易贡献率结合工龄来进行行权;另一种是很多未上市的科技型企业,该类企业本身不具有股票的市场价格,可根据公司实际状况并参照二级市场的同类企业的股票价格实行自己公司的股份协议价格(行权价格)和分红比例,协议价格和分红比例必须根据公司业绩增长情况、个人贡献和员工发展进行挂钩。

### 3.4 规范股权协议,完善终止和退出机制

由于中小民营科技型企业内外部环境的不确定性比较大、高投入、高回报、高风险等特征<sup>[2]</sup>,致使员工流动率较高、竞争激烈、稳定性较差、信息不对称性,这必然导致被激励对象存在顾虑。为打消所有员工的顾虑,企业必须

完善股权激励机制,制定出一套操作性强的股权协议书,规范终止和退出制度。在考虑到员工流动及公司业务变化情况,做好当期股权的评估工作,统一行权价格标准、分红标准、延期支付标准、严格公司回购计划,合法规范签署《股权协议书》,及时对相应的股权予以回购或进行合理调整。

#### 4 民营企业员工股权激励的实现方式和前提条件

民营企业所设置的员工股权激励实现方式主要是以员工为主,采用合理的方式获取并持有股权的形式,且实际的实现方式各不相同,与企业的类型、股权激励对象、激励范围、股权持有风险以及激励效果等方面的因素有着直接关系,不同的实现方式所彰显出的适用性具有差异化的特点,从而所获得的激励成果也各不相同。

##### 4.1 员工持股实现方式

首先,增资扩股模式。此类模式在运行的过程中包括了新股发行、配股以及增发等多种不同的形式,且此类模式在使用的过程中,并不会对原有的股东收益造成影响,仅仅可以达到稀释股权的作用,改善了原始的股权结构,在中小企业的发展过程中也较为常见。在一般情况下,增资扩股模式是以个人出资为基础,以增量为主的投入方式逐步的获得企业的股权。在部分情况下,民营企业的员工借款或者集资会为企业带来债权,那么在实施增资扩股创新措施时,则可以将其自然的转化成股权,从而达到了员工持股的目的。其次,股权转让模式。在国有企业股份制改革的过程中,股权转让模式为此类体制的改革提供了重要途径,使国有企业的股权逐渐朝着多元化和民营化的方向转型,采用此类方法具有适宜性的特点,所设置的价格具有合理性,可以将企业的部分股份直接转让给员工,使员工持股制度能够得到有力推行。民营企业为了能够达到激励团队的目的,并加快核心管理工作模式的整体建设进程,从而融入了股权转让工作模式,使企业的创始人和职业经理人能够共同持股,进而实现了新型的股权格局。再次,利润共享模式。公司的核心员工可以具有一部分的虚拟股权,且此类股权并不具备股份的所有权,而是仅仅能够享受分红的权利,并且能够在股票升值的过程中获得一定的收益,利用此类利润共享的形式,可以在不为员工授股的情况下,采用互相分离的形式对所有权和收益权进行区分,从而达到激励员工的目的。在使用利润共享模式时,并不会对公司的总资本和所有权结构造成影响,同时还能够借助相应的法规和政策,对股权的持有者转让、处分等方面的权利进行限制和监管,保障了利润共享模式的广泛使用。最后,管理层融资收购重组模式。公司的经理层可以利用借贷融资的形式,在此类形式的影响下所获得的资本或者股权能够进一步引发交易收购本公司股权的行为,以收购的形式使企业的经营者和管理者成为了企业现阶段的所有者,在一定程度上保障了所有权和经营权的统一性。

##### 4.2 员工股权激励的前提条件

首先,企业需要具备完善化的法人治理结构,并确保监督机制能够得到有效运行,以此来规范员工的持股行为,切实保障员工的持股权益。民营企业在打造完善激励结构时,还需要切实保障企业内部监督管理机制建设的健全性,以此来获得更加优质的监管效果。大部分民营企业的所有权和经营权呈现出了逐步分离的状态,使股东大会和董事会在共同探讨的情况下,形成了以资本家和经营层为主的报酬激励机制,且此类方案具有可行性,保障了股权激励制度实施阶段的可操作性。其次,企业还需要保障人力资源管理制度的完善性和有效性,为员工股权激励制度的顺利实行奠定基础,确保内部运行机制的实效性。不仅如此,还需要充分彰显出企业文化的建设优势,增强企业与员工之间的信任感和认同感,为员工股权激励机制的运行奠定丰富的精神基础。最后,在企业的经营状况较为良好的情况下,能够保障财务工作的优质性,为企业员工鼓励机制的顺利实行奠定了优质的物质基础。与此同时,股权激励对企业后续的稳定发展提出了明确的要求,需要对后续的发展作出合理的预期,在实行员工股权激励形式的过程中,实现对人力资本使用成本的严格管控,将员工的现金报酬提取出一部分,并将其转化为后续预期阶段的股权收益,从而达到节约人工成本的目的,保障了企业产品创新、市场拓展、再投资、再生产的有效落实,促进了企业的良性运行。

#### 5 结论

随着发展新格局的出现以及我国市场体制的不断完善,通过员工发展视角来设置股权激励方案,一方面实现了企业队伍稳定问题,另一方面也促进了队伍成长,最终是实现多方共赢局面。当然以员工发展为视角的股权激励方案的涉及复杂多变的各类因素,中小民营科技型企业关注核心员工的同时,也应该关注关心全体非核心员工的成长和发展,只有设计出关注到企业不同人力资本的未来成长价值的股权激励机制,才能不断激发不同人力资本的潜力和价值,实现人的全面发展,推动员工和企业同向同行,稳步推进企业发展,员工共享企业发展带来的红利,才能实现组织内所有员工的共同富裕。

##### 参考文献

- [1] 中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定(EB / OL).(2013-11-15)[2014-01-15]http://news.xinhuanet.com / pohfics / 2013-11-15 / c-118164235.htm
- [2]李博,科技创新型中小企业人力资本收益分配机制与方法研究,[D]合肥工业大学,2019

作者简介:张显锋(1975-),男,江苏盐城人,副教授,研究方向为人力资源管理、员工发展、高等职业教育研究。

魏坛霖(1971-),男,浙江乐清人,创正电气股份有限公司常务副总,嘉兴南洋职业技术学院兼职教授。