

Analysis on the Influencing Factors of the State-Owned Enterprise's Implementation of Stock Incentive

Sun Lichun^{1,a*}, Wang Dan^{2,b}, Guo Kuifeng^{3,c}

¹State Grid Energy Research Institute CO. LTD, Changping District, Beijing, P.R. China

²State Grid Energy Research Institute CO. LTD, Changping District, Beijing, P.R. China

³State Grid Corporation of China, Xicheng District, Beijing, P.R. China

^{a*} sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

^b wangdan@sgeri.sgcc.com.cn

^c kuifeng-guo@sgcc.com.cn

ABSTRACT

With the introduction of a series of policy documents on mixed ownership reform, employee stock ownership, and equity incentives, many types of state-owned enterprises have initially met the policy conditions for exploring and implementing equity incentives. State-owned enterprises need to carefully consider the applicability and necessity of each unit to explore and implement equity incentives in the process of carrying out incentive mechanism reforms at the group level, so as to realize the scientific and efficient use of incentive resources and equity resources, and effectively prevent the loss of state-owned assets. This paper conducts a comprehensive analysis of the factors affecting the decision-making of state-owned enterprises' implementation of equity incentive, including policies and reform conditions, industry and business characteristics, new technologies and new economies, human capital, management systems and mechanisms.

Keywords: State-owned enterprises, equity incentive, decision-making factors, new technologies and new economies, human capital

国有企业实施股权激励决策影响因素分析

孙李淳^{1, a*} 王丹^{2, b} 郭奎峰^{3, c}

¹ 国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

² 国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

³ 国家电网有限公司, 西城, 北京, 中国

^{a*} sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

^b wangdan@sgeri.sgcc.com.cn

^c kuifeng-guo@sgcc.com.cn

摘要

随着混合所有制改革、员工持股、股权激励系列政策文件出台, 多类国有企业探索实施股权激励已初步具备政策条件。国有企业谋划激励机制改革时, 需认真考量各单位探索实施股权激励的适用性、必要性, 从而实现激励资源、股权资源的科学高效利用, 有效防范国有资产流失。本文对国有企业实施股权激励的决策影响因素开展了综合分析, 包括政策及改革条件、行业及业务特点、新技术新经济、人力资本、管理体制机制等不同方面。

关键词: 国有企业, 股权激励, 决策影响因素, 新技术新经济, 人力资本

1. 前言

国有企业提质增效、活力激发等改革问题已进入啃硬骨头、深耕细作的阶段。近年来,《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(国资发改革[2016]133号)、《关于扩大国有科技型企业股权和分红激励暂行办法实施范围等有关事项的通知》(财资〔2018〕54号)、《中央企业控股上市公司实施股权激励工作指引》(2020)等政策文件接连出台,股权激励作为构建企业与员工利益、事业、命运共同体的重要中长期激励工具,将发挥更大作用。在强化有效监管、突出正向激励的改革发展导向下,国有企业需在严格防范国有资产流失的前提下,科学审慎决策股权激励的适用性、可行性、迫切性等问题,需从宏观、中观、微观层面对各类决策影响因素开展综合分析。^[1]

2. 政策及改革条件方面

一是不同监管部门、不同政策文件、不同改革工作共同影响股权激励改革工作。国有企业不仅受出资人监管、行业及专业监管,下属金融企业、上市企业、科技型企业等还受到相应政府部门监管。需综合考虑企业主营业务范畴,以及业务多元属性、交叉属性带来的多类监管约束,厘清政策适用情况、中央及地方有关改革试点部署推进情况,把握时机、争取不同政府部门政策支持来推进混改及股权激励改革工作。

二是经济体制改革深化背景下,诸多政策因素共同塑造改革外部环境及驱动机制。市场机制、监管体系日趋成熟完善,供给侧改革逐步深化,新发展格局加快建设,为国有企业开展资本运作、推进兼并重组带来更多机遇,有利于形成多方主体参与并推动混合所有制改革的环境。^[2]要素市场化配置体系建设逐步深化,通过市场交易、自由流动来实现技术、知识、人力资本的价值增值将愈发普遍,优质人才的市场价值更高、流失风险更大,将助推企业寻求实施更有力的中长期激励约束机制。

3. 新技术新经济方面

一是“互联网+”新经济为国有资本增量改革提供了新空间。随着信息技术的普及应用,互联网经济已从新媒体、电子商务、网络社交、O2O等线上渠道的拓展应用,向全面渗透传统行业的方向发展。传统行业“互联网+”转型,以及传统商业巨头、互联网巨头在“互联网+”领域交叉投资、跨界经营成为大趋势。国有资本领域的“互联网+”转型将带动企业效率效益提升、经营管理模式转变、催生新兴业务,为推动增量改革、探索股权激励等长效激励约束机制、助力企业与员工共创共享提供了新空间。

二是跨界合作网络、商业平台及生态系统建设对混合所有制改革有驱动效应。市场经济发展、顾客需求丰富多样化给企业创新带来新挑战,信息技术也推动了个体和组织间的知识流动、创新合作,传统的企

业内部创新、封闭式创新已不能适应复杂环境挑战。贯通产业上下游、跨产业领域的合作日渐增多,战略联盟、开放式创新、创业孵化、网络型组织等形态逐渐普遍。通过跨组织边界地整合多方资源,推动技术产品与应用场景对接、产品服务与终端用户对接、相关技术模块对接碰撞等,企业得以对原有技术路径和经营模式进行创新突破。国资国企与多种所有制主体之间的合作愈发广泛,将驱动更多基于创新发展、协同共赢需要,以战略投资入股、合资经营、共建平台或生态系统为主要形式的混合所有制改革行动,为同步探索股权激励奠定了良好体制机制基础。

三是技术及业务模式创新对企业人力资源需求有重大影响,激励约束机制需动态适配。随着新技术、新模式、新业态蓬勃发展,跨组织边界合作增多,专业技能扎实、学习能力强的复合型人才、跨界人才更为稀缺;市场中丰富的就业机会、事业挑战也将影响优秀员工的稳定性。企业需基于短中长期发展战略、动态变化的业务体系来调整人才战略,做好关键人才吸引保留、后备人才储备培养等,探索股权激励、建立利益长期捆绑机制、提升人才管理效能更具现实意义。还需为股权激励计划建立科学的动态调整机制、人员进入退出机制,以适应业务及人才战略的变化。

4. 行业及业务特点方面

一是核心生产要素、产业发展阶段及行业竞争态势共同影响股权激励的必要性。知识、技术密集型产业普遍重视对高学历高素质员工、科研骨干的激励,更倾向于通过股权激励建立长期利益联盟,提高员工投入到知识分享沉淀及学习型组织建设工作中的意愿,激励员工关注组织利益、预判并解决问题、应对复杂挑战。产业发展的成长、成熟阶段,市场主体逐渐增多、技术工艺逐渐普及精进,股权激励能有效激发员工动力,助力企业拓展市场、建立竞争优势。进入产业衰退期,企业更难获得超额利润、经济效益下降,强业绩导向的激励机制缺乏相应市场空间及资源支撑,需谨慎设计股权激励等中长期激励手段的考核机制,着力推动自下而上创新、拓展新的增长点。行业竞争激烈的情况下,不论是追求规模效益,还是拓展蓝海市场、构建独特竞争优势,都需要激发队伍活力、吸引优质人才,战略导向、创新导向、科学有序的股权激励计划有利于企业携手员工、从激烈竞争中争取先机。在面对潜在替代型技术、商业模式、企业等挑战时,也需优化激励约束机制,鼓励超出固有技术路线、经营模式的创新行为,通过股权激励推动共创、共担、共享,有效应对挑战。

二是企业需基于自身发展阶段,科学配置股权资源,合理实施股权激励计划。^[3]初期,经营管理团队、企业文化机制等都尚未成熟,人员变动可能较为频繁,经营决策权需集中在创始团队手中,股权不宜过多释放、分散,采用虚拟股权激励能有效激发团队活力、更能保障治理安全。发展期,企业规模扩大、管理复杂性增加,为保障发展质量、积极拓展市场,

可释放部分股权给管理、技术及业务骨干，同时适当引入外部投资方，融通发展所需的各类资源。**扩张期**，股权可进一步释放给外部投资方、企业员工，充分对接战略规划及业绩目标的股权激励计划可有效助力企业发展壮大。**成熟期**，经营管理成效显现、营收利润趋于稳定，需进一步高效调用内外部资源，治理管理机制的规范有效性、探索二次创新发展路径成为经营管理重点，扩大股权激励范围、强化干部员工革新动力成为可行选择。

三是业务拓展是更为依靠员工创新创造，还是垄断性资源条件，影响实施股权激励的必要性有效性。股权激励的效用机理在于激发人力资源潜能，激励员工对工作投入更多心智资源，深入挖掘内外部环境中的优化、发展机会，实现企业经营管理效益的提升。**处于充分竞争环境的企业**，相较于垄断型企业更适合实施股权激励，从而高效发挥人力资本价值，拓展市场份额、创新经营模式等。**高科技含量、战略新兴的业务领域**，相较于低科技含量、发展成熟的业务领域，更适合实施股权激励，通过高水平创新来促进发展。拥有多元业务的企业则需充分考虑不同业务特点，科学设计股权激励计划、合理配置股权资源。

5. 人力资本方面

一是外部劳动力市场供需情况、就业文化对企业吸引保留人才有直接影响，内部激励约束机制需有针对性设计。行业整体薪酬水平，股权激励、员工持股等手段的普及性，都会给企业设计激励机制、确定激励水平带来对标压力。不同行业、专业领域的就业文化会有所差异——人员流动性的高低（如互联网行业因创新创业普遍而人员流动性偏高），是否职业承诺强过企业承诺等（如金融、咨询等行业从业者普遍重视专业能力提升及职业品牌塑造，对特定企业的心理承诺却不一定高），都影响企业激励吸引保留人才工作的有效性，企业需考虑是否通过股权激励方式来保留关键人才。企业经营对员工知识技能是否有特殊要求，有关技能在劳动力市场是否通用，也直接影响劳动者就业能力、就业选择，需考虑是否通过股权激励方式鼓励员工积累企业所需特殊技能、长期投入到本企业的事业发展中。

二是企业雇主品牌建设需求对实施股权激励有直接影响。股权激励、员工持股在优化治理结构、机制之余，管理效用主要体现在吸引、激励优秀员工，激发员工的主人公热情及担当意识。为实现跨越式发展、可持续发展，中小企业或行业领先型企业都可通过股权激励计划提升雇主品牌吸引力，吸引所需的稀缺、优质人才加盟。企业需基于自身资源禀赋、管理诉求等就是否实施股权激励开展决策。

6. 管理体制机制方面

一是管控模式影响企业经营管理灵活性，进而影响股权激励的实施效果。管控得当、授权合理、母子间权责界面清晰，才能清晰衡量各业务板块、子

公司的效益贡献、发展水平，是确定各业务板块、各子公司的员工股权激励份额，设计配套考核机制的决策基础。战略型管控、财务型管控相对于操作型管控，更能发挥子公司独立市场主体作用，使经营发展决策更贴近业务前端、市场一线，充分发挥股权激励对象知识技能、专业判断的价值。

二是合理的治理结构、完善的治理机制是规范有序实施股权激励的基础。科学有效的公司治理机制是吸收多方建议、科学决策、合法合规推进股权激励改革落地的基础。推进公司制改制、健全三会一层架构、完善决策监督及分配机制等公司治理改革优化工作将为实施股权激励奠定组织基础。明确各层级职责界面，在选人用人、薪酬激励方面对子公司董事会充分授权，推进混改、引入非公有资本，是国有企业需重点部署的基础改革工作。

三是工资总额管理及薪酬分配机制是实施股权激励的决策基础。评估相关子企业是否实施股权激励，需基于集团中长期激励约束制度方面的整体设计，以及各子公司自身的属性条件。因股权分红收益不属于工资总额范畴，企业业绩及发展主要依赖人力资本贡献的单位，可通过股权激励方案对薪酬激励体系进行补充。^[4]薪酬分配过程中体现的层级间、岗位间收入差异，需科学地体现特定岗位、员工的价值贡献，为持股对象、份额的确定提供决策支撑。实施股权激励之前优化完善的薪酬分配制度，不宜因业绩考核结果兑现后股权激励对象、份额调整而改变。合法薪酬是持股资金的重要来源，企业在完善市场化运营机制的过程中，可提前谋划、优化工资增长机制，为骨干员工提供公允合理的薪资报酬。

四是企业业绩及员工绩效考核机制是确定及动态调整持股对象、持股比例的基础。根据有关政策规定，国有企业实施股权激励需突出岗位价值、业绩导向，坚持股随岗定、股随业绩定。应基于企业经营战略需要，科学评估岗位价值，辅以对员工历史贡献、素质能力等的评估衡量，来确定员工初始持股份额。为有效约束持股员工行为，需以企业业绩考核、全员绩效考核为基础建立持股对象的考核机制，实现持股计划的股权动态调整、员工合理进入退出。^[5]员工个人考核需兼顾绩效目标、行为表现、思想意识、学习成长、人才培育、道德表率等多价值贡献、能力潜力要素，同时充分对接战略目标及组织绩效要求。

7. 结论

新形势下，国有企业需积极主动作为，通过改革创新助力构建高质量发展、创新发展的良好局面。探索股权激励是适应知识经济发展、人才体制机制改革趋势的有效途径，国有企业需在严格防范国有资产流失的前提下科学研判股权激励的适应性、可行性、紧迫性等问题，科学合理配置股权资源、强化对优秀人才的持续激励。

首先需从宏观层面考量，在供给侧结构性改革、

混合所有制改革、国资监管体系及企业法人治理体系改革基础上,结合新经济、新业态、新技术发展趋势,谋划股权激励改革与体制机制综合改革的有效融合。**其次需从中观层面考量**,基于企业发展阶段、业务价值特性、劳动力市场规律等,遵循现代企业经营管理规律,分类分版块谋划股权激励改革政策落地。**再次需从微观层面考量**,在企业管控模式、治理机制、考核激励机制、管理诉求基础上,对股权激励实操落地开展科学设计,完善支撑保障体系,确保股权激励取得应有效果。

项目基金

本文为国家电网有限公司科技项目《适应公司战略的人才供需分析模型及供给策略研究》的阶段性成果之一。

REFERENCES

- [1] Sun L.C. (2020) Explore the Equity Incentive Mechanism of State-controlled Listed Companies. In:Liu J. (Eds.), Analysis Report on Key Issues of State-owned Enterprise Reform. China Electric Power Press, Beijing. 146-162.
- [2] Wang Z.Q. (2015) Research on Employee Stock Ownership in the New Round of State-owned Enterprise Reform. J. Economic Aspect, 12: 32-35.
- [3] You X.P., Chen G. (2001) Research on the System of Employees' Stock Ownership in State-owned Enterprises. J. Academic Forum, 06: 65-67.
- [4] Wan G.M. (2019) Research on State-owned Enterprise Equity Incentive Issues under the Background of Salary Control. J. Modern State-owned Enterprise Research, 8: 46-47.
- [5] Zhang X., Hu M. (2015) The Development Dilemma and Realistic Choice of Employee Stock Ownership in Chinese Enterprises —— Rethinking on Employee Stock Ownership. J. Social Science Research, 1: 67-73.