

# Research on the Key Issues in the Implementation and the Key Elements of Scheme Design of State-Owned Enterprises' Stock Incentive

Sun Lichun<sup>1,a\*</sup>, Lan Guoqing<sup>2,b</sup>, Ren Yuan<sup>3,c</sup>

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

<sup>2</sup>State Grid Corporation of China, Xicheng District, Beijing, P.R.China

<sup>3</sup>State Grid Corporation of China, Xicheng District, Beijing, P.R.China

<sup>a\*</sup> sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

<sup>b</sup> guoqing-lan@sgcc.com.cn

<sup>c</sup> renyuan@sgcc.com.cn

## ABSTRACT

State-owned enterprises should explore the implementation of equity incentives based on the basic laws of modern enterprise management, comply with reform policies, and make scientific decisions on the selection of equity incentive objects, reform risk prevention and control, reform cost management and other important matters. This article conducts a comprehensive analysis of the above issues, and considers and explores the specific design of the equity incentive plan, constructing from the aspects of equity incentive object, share price, shareholding ratio, shareholding mode, stock source, shareholding method, capital source, etc. The key element system is designed to provide decision-making reference for state-owned enterprises to scientifically and efficiently use equity resources, effectively stimulate team vitality, and optimize corporate governance systems.

**Keywords:** State-owned enterprises, equity incentive objects, risk prevention and control, cost control, elements of scheme design

## 国有企业股权激励实施关键问题及方案设计关键要素研究

孙李淳<sup>1, a\*</sup> 蓝国青<sup>2, b</sup> 任远<sup>3, c</sup>

<sup>1</sup> 国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

<sup>2</sup> 国家电网有限公司, 西城, 北京, 中国

<sup>3</sup> 国家电网有限公司, 西城, 北京, 中国

<sup>a\*</sup> sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

<sup>b</sup> guoqing-lan@sgcc.com.cn

<sup>c</sup> renyuan@sgcc.com.cn

## 摘要

国有企业探索实施股权激励需在遵循现代企业管理基本规律的基础上, 遵照改革政策规定, 科学决策股权激励对象选取、改革风险防控、改革成本管控等重要事项。本文针对以上议题开展了综合分析, 并就股权激励方案的具体设计进行了思考探索, 从股权激励对象、入股价格、持股比例、持股模式、股票来源、持股方式、资金来源等方面构建了关键要素体系, 旨在为国有企业科学高效利用股权资源、有效激发队伍活力、优化公司治理体系等提供决策参考。

**关键词:** 国有企业, 股权激励对象, 风险防控, 成本管控, 方案设计要素

## 1. 前言

国有企业探索实施股权激励需以优化企业经营管理机制、激发员工队伍动力活力、促进企业创新发展为根本，合理选取持股对象、优先做好实操风险及实施成本管控，科学设计股权激励实施方案，才能保障改革的顺利推进、有效规避风险、切实取得成效。

## 2. 合理确定股权激励对象

一是需明确股权激励针对的群体范围，准确反映改革意图。政策文件要求股权激励对象应是与企业签订了劳动合同、在关键岗位工作的在职员工，并对企业经营业绩和持续发展有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干。需杜绝全员持股及持股福利化倾向，杜绝上下级企业交叉持股，杜绝向股权激励企业临时“空降/加塞”人员等。

二是需合理界定关键岗位、关键人才。应关注战略性业务领域、关键流程环节，明确价值高、影响大的关键岗位，以及人才能力素质要求。综合考虑岗位价值、当期绩效、历史贡献，以及市场稀缺性、难以替代性，锚定关键人才。<sup>[1]</sup>同时预留部分股票，用以后续激励。应基于各板块的业绩贡献、战略定位来确定不同业务板块的激励人员数量、股份份额，并基于战略及业绩的变化进行动态调整。<sup>[2]</sup>

三是考量员工价值潜力、业绩贡献时，需兼顾短期与长期、平衡公平与效率。持股需面向企业未来发展需要，而非奖励员工过往贡献，但仍需考虑员工在本企业的工作年限，适当肯定员工的忠诚投入，体现企业与员工共发展的诚意，稳定和激励后备骨干。需建立灵活的动态调整机制，为中远期业务及战略调整留有空间。<sup>[3]</sup>需考虑员工的公平感知，在过程公开透明之余，平衡好不同业务、部门、年龄阶段的人员选择，逐步实现制度化、体系化，达成团队及组织共识。

## 3. 坚决防范股权激励风险

一是在资产评估、价格设定过程中，需防范国有资产流失。不同资产评估方法将计算出不同的资产价值和持股价格，在符合政策要求的前提下，可通过合规的财会处理降低净资产估值，减低员工货币出资压力。对于引资引战混改时的资产估值、股权定价，需综合考虑资源需求、各方入股意愿、监管要求等。引入战投、股权激励是同步开展，还是分步实施、在什么阶段实施，都需考虑其对股权定价的影响。

二是需注重股权结构设计，防范公司治理风险。需基于国资股东是否有控股需求，合理设置股权集中、分散水平，重点关注重大事项一票否决权、相对控股、决定控股等股份比例界限。<sup>[4]</sup>在选择战略投资者时，确保资源互补之余，还需保证一定程度上的利益差异性，实现多方制衡、科学决策。

三是对于员工以科技成果出资入股，需完善职务发明创造与个人发明创造的区分鉴定、收益分配机制。

在知识产权保护制度体系逐步完善，加强科研成果转化相关改革工作逐步深化的背景下，如何清晰界定企业的资源投入、公允体现员工知识创造的价值，需要有针对性的机制与方法探索。

四是审慎推进实操落地，降低犯错风险。首先，需确保制度健全，在股权激励、员工持股方案中对关键操作细节做出具体规定。其次，做到程序规范，事前需深入分析实施股权激励、员工持股的必要性和可行性，向员工充分提示持股风险，严格按照有关规定制定方案，评估实施风险、制定应对预案，由董事会提交股东会审议，按规定报履行出资人职责机构备案。再则，做到管理到位，履行信息公开、披露职责，按照持股方案确立的各种规定开展持续管理。最后，在防止国有资产流失，维护股东、职工合法权益方面，关键事项严格按照政策要求执行，充分听取职工、股东意见，根据政策要求规范关联交易。<sup>[5]</sup>

股权激励方案效用的发挥，需要高效的经营管理机制做支撑，需要持续调整完善，还受到市场竞争环境等外部要素影响，成功与失败不可简单归因于单一制度、主体。针对不可预测的失败风险，需在贯彻改革原则、实施要求的基础上，建立推行容错机制、缓冲机制，鼓励企业负责人与相关员工持续创新提升。

## 4. 有效管控实施成本

一是外聘专业机构将产生一定的费用支出，影响短中期经营效益。财务透明、财务资料公信力强，股票定价、分红收益更易获得员工认可，需聘请专业机构定期开展财务审计、评估，为股权定价奠定基础。在选取专业机构、协商服务价格及支付方案时，需秉承市场化理念、兼顾专业能力与性价比、用好财务工具，以较低的成本获取有效的专业服务。

二是不同的方案设计将带来不同的税收成本、管理成本。公司法对于股东数量有限制，对直接持股方式有影响；有限责任公司、有限合伙企业、资管计划等形式的持股平台，可容纳不同数量的持股员工，持股员工变更的程序便利性也各不相同。需比较分析不同持股模式、管理模式的税收成本、管理成本，基于核心诉求做出选择。需在股权激励、员工持股专门政策规定基础上，考量选取哪种具体激励方式来给予员工足够的约束、激发员工足够的参与意愿，以及是否、如何为员工提供符合政策要求的财务支持。

## 5. 结论

股权激励需重点关注成效、风险、成本等问题，做好综合考量和科学谋划。从操作层面看，股权激励方案设计的重点即针对股权激励对象、入股价格、持股比例、持股模式、股票来源、持股方式、资金来源等要素开展分析决策。考虑企业经营客观规律，总结形成股权激励方案设计的关键要素体系，见表1。

表 1 国有企业股权激励方案设计关键要素体系

方案内容	考虑维度	具体要素
股权激励对象	关键岗位及关键人才	战略管理体系
		业务结构调整
		岗位价值体系
		人才盘点、胜任力评估体系
	股随岗定、股随业绩定	绩效评价体系
		契约化的上岗退岗机制
公平性及长期激励导向	员工工作年限及长期贡献	
入股价格	企业资产评估	无形资产评估
		影响净资产值的会计操作/审计状况
		引入战投过程中的估值溢价
	股票定价	上市公司股价变化、市值管理及监管规定
		股票交易方式（二级市场购买、认购非公开发行股票等）
持股比例（整体及个人）	企业属性	人力资本密集度
		产业链环节
		发展阶段
		行业的就业、激励特点（如互联网、金融领域的高流动、强激励）
	股权资源配置计划	监管及政策要求
		多元股东的股权结构设计
		激励股份预留计划
	激励约束力度	业务板块重要性
		持股员工数量
		员工个人价值
	对员工的吸引力	企业盈利能力，发展/上市前景
		员工支付能力（收入水平及股票价格）
持股模式（增资扩股/出资新设）	业务特点	新兴业务的经营风险
	业务发展需要	战略性业务布局
		新兴业务是否需要独立法人地位及经营自主权
	激励约束需求	激励对象是否需要且适合精准激励

方案内容	考虑维度	具体要素
股票来源（存量转让、增量引入；回购、二级市场购买、非公开发行、赠予等）	上市/非上市	相关政策规定
	市值管理及资本运作需要	提升股价、再融资需求等
	股权结构调整需求	股东间转让股权或增发稀释
	激励约束需求	不同的定价方式及入股价格
涉及不同的锁定期限		
持股方式（直接持股/持股平台）	上市状况	是否上市或是否有上市规划
	专业性	是否有股权价值管理、专业化运作的需要
	便利性	持股员工数量及人员变动需求
		经营决策、股权管理决策机制的设计需求
	成本	股权流转及分红的税收成本
风险	相关法律法规是否健全 （如有限合伙企业相关法律法规尚不健全，未来可能有政策风险；员工持股信托计划的兑付/退出机制缺乏相应的政策规定）	
资金来源	员工薪资	工资总额管控机制
		内部分配机制
		薪酬水平及结构设计
	科技成果价值	科技成果入股的估值机制
		职务发明转化及收益共享机制
	融资及其它合法来源	认缴机制设计、无业务往来的战略投资者的融资支持等

### 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] Zhang Z.G., Zhang F., Chi Y.T., Wang X.Q. (2019) The design of state-owned enterprise equity and dividend incentive mechanism. J. Management Reviews, 12: 90-96.
- [3] Wang Z.Q. (2015) Research on Employee Stock Ownership in the New Round of State-owned Enterprise Reform. J. Economic Aspect, 12: 32-35.
- [4] You X.P., Chen G. (2001) Research on the System of Employees' Stock Ownership in State-owned Enterprises. J. Academic Forum, 06: 65-67.
- [5] Chen W.J., Zhu X.Y., Guo N.Y. (2020) Implementation and exploration of state-owned enterprises' equity incentive plan——Take Bright Dairy as an example. J. Northern Finance, 8: 75-79.