

# 上市国企团队股权激励存在的问题及对策建议

黄淑敏

北京航天神舟智能装备科技股份有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i3.1381

**[摘要]** 当前国内金融市场发展迅速,上市企业间的竞争日趋激烈。部分上市国企为了留住人才提高核心竞争力,引入了股权激励制度。希望能够借助该制度优化企业治理结构、提升企业凝聚力、降低管理成本、提升管理效率等。但就现实情况来看上市国企团队的股权激励效果并不理想,存在着外部资本市场不完善、业绩考核不合理、激励方案不科学等问题,降低了股权激励制度的有效性。基于此,下文将详细探究上市国企团队股权激励存在的问题,提出具体对策。

**[关键词]** 上市国企; 股权激励; 管理发展

中图分类号: F279 文献标识码: A

## The problems and countermeasures of team equity incentive in listed state-owned enterprises

Shumin Huang

Beijing Aerospace Shenzhou Intelligent Equipment Technology Co., LTD

**[Abstract]** At present, the domestic financial market is developing rapidly, and the competition among listed enterprises is becoming increasingly fierce. In order to retain talents and improve core competitiveness, some listed state-owned enterprises have introduced equity incentive system. It is hoped that this system can optimize corporate governance structure, enhance corporate cohesion, reduce agency costs, and improve management efficiency. However, in view of the actual situation, the equity incentive effect of the listed state-owned enterprise team is not ideal, there are problems such as imperfect external capital market, unreasonable performance assessment, and unscientific incentive plan, which reduce the effectiveness of the equity incentive system. Based on this, the following will explore the problems existing in the equity incentive of listed state-owned enterprises team in detail and put forward specific countermeasures.

**[Key words]** listed state-owned enterprises; Equity incentive; Management development

### 前言

上市国企是我国经济结构的重要组成部分,直接影响到了国民经济的发展。在当前市场竞争十分激烈的背景下,上市国企必须优化内部结构,合理引入股权激励制度,融合企业与企业团队的价值取向,激发内部活力,进而推动上市国企长远发展。

### 1 上市国企团队股权激励的作用

#### 1.1 股权激励

股权激励是一种长期性的激励制度,通过将部分股权分配给国企团队员工的方式提高员工的工作积极性,打造企业管理者、所有者风险利益共担的模式,能够有效优化企业的治理架构。

在上世纪80年代,部分西方国家开始在企业管理过程中引入股权激励制度,希望鼓舞员工士气、留住核心人才、推动企业长远发展。到了20世纪90年代,我国才开始引入股权激励制度所

以发展还不成熟。当前,上市国企一般应用股票期权激励和限制性股票激励这两种模式。

#### 1.2 上市国企团队股权激励的作用

第一,企业。企业间的竞争实际上是人才间的竞争,企业只有留住优秀人才才能提升核心竞争力。引入股权激励制度有利于吸收人才、留住人才,提高企业人力资源的稳定性;引入科学的股权激励制度可以提高员工的忠诚度,让员工从内心认可企业、认同企业文化,进而自觉遵循企业的规范体系,稳定的在企业内工作;以往员工在工作时过于计较个人利益,但在引入合理的股权激励制度后能够将员工的个人利益与企业利益连接,这能够推动员工积极为自己与企业创收;股权激励制度带有良性竞争的特点,既能正向激励员工行为,又可以惩罚员工的不良行为。驱动员工间合规竞争,朝着既定的目标持续性努力,进而帮助企业实现既定目标。<sup>[1]</sup>

第二,员工。股权激励制度旨在引导员工通过自我暗示产生积极心理,鼓励自己向前发展,通过有效的行动实现目标。这个过程员工内心会评估自己的行为,认可自己的有效行动、限制自己的无效行为等。这能够提高员工的目标感和方向感,激发员工的工作动力。股权激励制度在驱动员工合规竞争的过程中对员工产生外部刺激,激发员工的潜能,充分发挥员工的个人价值。

## 2 上市国企团队股权激励存在的问题分析

### 2.1 外部资本市场有待完善

由于国内的资本市场还不完善,股价有时并不能反映企业的经营状况。这是因为国内相关的法律法规还不完善,市场中存在大量投机分子,不规范的交易行为频发。被操纵的股价会在短时间内产生大幅度波动,此时股票期权就丧失了激励作用;上市国企与上市企业面临着不同的政策环境,上市国企在实施股权激励制度时会受到多种政策的限制,包括:股权激励数量、股权激励对象等限制条件。虽然这些限制政策是为了避免上市国企资产流失,但会导致上市国企股权激励力度不足。<sup>[2]</sup>

### 2.2 内部治理结构不合理

企业完善的治理结构是股权激励机制顺利实施的重要保障。当前,部分上市国企的治理结构还不完善,难以为企业的发展提供有效支持。上市国企的内部治理结构一般包括:管理者、股东大会、董事会以及监事会等部分。只有少部分高层管理者负责企业的运营管理工作,股东大会长期缺位。这种股权激励制度会带来一系列不良反应,例如:在达不到行权条件的情况下,部分高层管理者可能会借助信息不对称的漏洞做出违规行为,损害股东及企业的利益。<sup>[3]</sup>

### 2.3 业绩考核不科学

股权激励的解锁条件是激励对象的奋斗目标,所以解锁条件中的业绩指标设置非常重要。现阶段,很多上市国企将财务指标作为唯一的业绩指标。这只能反映企业某个阶段的经营状况,而且在计算的过程中可能会出现人为操纵财务造假的情况。所以这种单一的业绩指标会阻碍企业的长远发展;同时部分上市国企未能根据各岗位的工作内容设置合适的考核指标,一些指标体系比较宽松,激励对象不需要努力就可以达成,也就无法产生激励效果。一些指标体系十分严格,在实施时不仅会增加成本还会导致股东利益受损。<sup>[4]</sup>

### 2.4 激励方案不科学

上市国企在设置股权激励方案时,必须考虑到企业的长远发展需求,结合企业的发展战略。现阶段部分上市国企设置的股权激励方案不合理,具体表现如下:第一,激励计划期限不合理。部分上市国企股权激励方案时间为三至五年,有效期较短。被激励对象只要达到解锁条件就不需要再努力,等待分红即可。在这种情况下部分被激励对象会出现追求短期效益的心态,发挥股权激励方案长期激励的作用。第二,股权激励成本较高。上市国企的股票价格受多方因素的影响会产生波动,有时股票价格难以反映企业的真实价值。如果上市国企的经营业绩较好股票价格就会上升,反之则会下降。当前,国内的股票市场还不成熟,

功能还不健全,其中存在着人为操纵股市、内幕交易等行为。限制性股票是上市国企最主要的激励工具,也是最易出现道德风险问题的激励工具。如果上市国企没有有效约束经理人的行为,可能会出现“内部人控制”的情况,进而影响到股票激励的有效性,导致国有资产流失。这过程中部分上市国企的个人激励成本、整体股权激励成本较高,这不仅会导致企业团队员工间的收入差距过大,出现同岗不同薪的情况影响内部团结,还会拉低企业的净利润和收益率。

## 3 上市国企团队股权激励的对策探讨

### 3.1 优化外部环境

第一,完善法律法规。由于国内的资本市场还不成熟,各上市国企仍然处在优化股权结构这一阶段,这个过程要借鉴发达国家的优秀经验,完善我国相关的法律法规,这样才能够加强执行力度,维护激励市场上各方的利益。在完善相关法律法规的过程中可以从以下方面入手:首先,详细说明股权激励股票的来源,避免部分企业借助股权激励计划恶意炒作股票价格和虚报经营业绩,以谋取私利。其次,必须细化股权激励的费用处理办法。因为企业在引入股权激励制度后,可能会出现经营利润快速下滑乃至亏损的情况。只有结合国内实情持续性修订相关的法律法规,才能够帮助企业规避此类问题。最后,针对股权激励引入相关的税收优惠政策。很多发达国家为了发挥股权激励制度的价值,出台了很税收优惠政策,我国也出台了相应的个人所得税优惠政策,未来还需要不断优化税收优惠政策。

第二,打造竞争性经理人市场。一方面,要加快职业经理人市场的建设步伐,明确职业经理人在法律层面的地位,维护其合法权益。还可以完善社会信用机制,大力宣扬我国传统美德,高效整治社会信用,这样也能够加快职业经理人法律法规的建设步伐。另一方面,要结合市场需求培养合规职业经理人。要加快上市国企的经营管理体制改革的步伐,扩大职业经理人的市场。这样既能够促进上市国企改革,又可以解决国有产权人匮乏的问题,优化国企法人治理结构。要针对职业经理人的业绩进行合理评估,根据评估结果确定报酬。这样职业经理人能够获得与自己水平、能力相匹配的报酬。此时就已经建成了相对成熟的职业经理人市场,跟随市场节奏自然能够孕育出很多优秀职业经理人,满足股东们的委托代理需求。

第三,调整限制政策。现阶段必须调整限制政策,提高政策的灵活性。上市国企股权激励政策应当采取分类实施的方法,确保上市国企与上市民企平等竞争。要从政策方面减少上市国企应用股权激励制度的行政干预,这样上市国企在给定股权激励方案时才能考虑自身发展需求、结合市场环境。进而发挥股权激励促进上市国企改革的作用。

### 3.2 完善企业治理结构

第一,规范治理结构。当前我国的资本市场还不成熟,如果企业的股权集中度较高,可能会挫伤二级市场投资的积极性。在这种情况下上市国企必须优化股权结构,想办法制约大股东。可以引入内部投票机制,不能仅以股权比例投票,依照参与投资的

投资方数量;在董事会中增设独立董事,有效参与相关决策,进一步优化内部治理结构。还要提高监事会的独立性,可面向专业机构聘请专业人员监管企业的运营和发展情况,将问题上报给董事会。

第二,提高法人股比例。只有提高法人股比例才能够获得企业控制权,这有利于推动企业的发展。这需要上市国企主动获取民营资本的支持,这样才能有效应用民间盈余资金、合理调动投资者的积极性、强化投资者对企业的监控力度。

### 3.3 细化业绩考核体系

第一,丰富考核指标。上市国企应当在国企股权激励政策要求范围内丰富考核评价指标,可从内外这两个角度入手全面反映企业的情况。在内部,企业要引入多种财务指标的方法全方位展现经营成果。在外部,企业不能只进行财务指标评价,还需要参考多个主体的专业意见。例如:上级部门的检查意见、审计机构的审查意见、社会大众的评价等,这样才能够全面考核管理层的水平;要针对各岗位制定不同的考核指标,除了常见的财务指标外,还可以引入企业治理状况、企业资本回报等非财务指标。这种方式能够加大企业代理人调节账面数据的难度,维护所有者的权益;针对各层级的管理人员也要引入不同的考核指标,因为他们的岗位职责不同,只有结合实际设置考核指标才能够督促他们共同达成企业经营目标。例如:核心高管,要对长远规划和短期经营状况负责。所以要进行短期业绩和长期价值考核,还要侧重反映市场业绩的指标。而中层与基层管理人员主要负责执行各项任务,所以要侧重财务业绩指标。

第二,科学的业绩指标。如果设定的业绩指标过高或过低将难以达到股权激励的目的,所以上市国企必须多方考量提出科学的业绩指标。要评估本企业的发展情况,包括:创新能力、生产情况、销售量等,分析现状与潜力提出业绩要求;要结合股权激励方案以及多个要素设计的合理性,确保各要素相互配合充分发挥联动效应。例如:如果激励对象范围较窄,激励目标比较丰富,是无法提高员工积极性的,激励方案也难以有效落实。

### 3.4 制定合理的激励方案

上市国企在制定股权激励方案时必须结合长远发展目标。一方面要延长激励计划期限,上市国企要在现有期限上适当延

长一年,增加行权期,这样也能有效控制激励成本。这个过程要将长期激励和短期激励结合在一起,例如:针对短期激励对象设置两个考核年度,督促激励对象做好短期业绩。对于需要长期笼络的人才,企业可以设置5至6年考核期,同时预留股权激励比例的方式留住人才。这个过程要结合企业内外环境变化,适当调整股权激励方案的内容和实施条件。这两种方案能够满足所有员工对股权激励的差异化需求,推动上市国企稳定发展。还可以引入激励对象退出和行权机制,激励对象在离任后不能立刻取得收益,一定期限后才能够取得收益,这样可避免高管做出短期业绩行为。

另一方面,上市国企要想降低激励成本,要优先分析高层管理人员权限与股权激励方案行权价格涉及的关联性。探究科学行权价格降低高层操纵股价的风险的方法。上市国企可以开发基准期,对比基准期与基准日股价,坚持孰高原则确定行权价,这样也能够得到理想的激励效果。

## 4 结语

综上所述,上市国企只有合理应用股权激励机制才能够留住优秀人才、提升经济效益、推动国民经济健康发展。这要求上市国企积极适应市场大环境,基于自身存在的问题优化治理结构、细化业绩考核体系、制定合理的激励方案等,这样才能提升股权激励效果,实现企业效益最大化。

## [参考文献]

[1]陈超然.拟上市企业股权激励问题研究[J].行政事业资产与财务,2023,(10):49-51.

[2]吴社锋.浅谈拟上市企业实施股权激励时机选择及重点关注问题[J].中国有色金属,2022,(11):70-71.

[3]张娜,郑冰婵,王春子.我国上市企业股权激励问题探析[J].全国流通经济,2021,(34):73-75.

[4]班颖杰,张龄艺.国企股权激励与企业绩效关系研究——以我国国有上市企业为例[J].农村金融研究,2021,(06):75-80.

## 作者简介:

黄淑敏(1983--),女,汉族,江西省抚州市人,硕士研究生,经济师,从事上市公司股权激励、收入分配改革、绩效管理研究。