

站内公告

会员登录

名称

密码

验证码 3076

超级搜索引擎

栏目

类别

关键词

广告服务

热门文章TOP10

- ▶ 面试基本方法
- ▶ 解放HR的七把金钥匙
- ▶ 某公司新员工职业生涯规划探索
- ▶ 年终奖金如何发，最起作用？
- ▶ **第一章 人力资源概述(E)**
- ▶ 员工关系管理的最高境界
- ▶ 一名HR在两家西门子的面试经历
- ▶ 观察：电力企业绩效建设重在数据管理
- ▶ 惠普：文化魔力
- ▶ 论人力资源部在企业中的地位

版权及免责声明

本站资料文章其版权归作者本人所有。

如果有任何侵犯您的版权的地方，请尽快与本站联系！

您现在的位置：经典教程>>正文

查看：[大字 中字 小字] [双击滚屏] 查看权限：普通文章

动态股权激励模型对按股分配缺陷的修正

作者：郑玉刚 蔡根女 来源：互联网 阅读次数：193 发表日期：2007-9-19 1:31:55

(1. 郑玉刚：宜春学院 法商学院,江西 宜春336000;2. 蔡根女：华中农业大学经管学院,湖北 武汉 430070)

[摘要]动态股权激励模型的存在有其广泛意义，它不仅适用于股份制等大公司，还可用于合伙企业、个体企业等传统意义的小公司；不仅对经理人的考核分配可以用，对其他如技术人员、营销人员也同样适用。另外，它还可用于行政、事业等单位附属企业改制，甚至虚拟股份制，在国有企业进一步深化改革中也有广阔空间。本文提出的动态模型是在初始股权的基础上，按员工负责项目给公司带来贡献套入公式进行计算，是一种按资与按绩分配相统筹的方法，能有效弥补传统分配方式的不足。

[关键词] 经理人；收入分配；动态股权；产权改革；人力资本；激励

一、企业人才激励——一个由来已久的激励难题

杰出的人才，包括杰出的经理人、技术人才和营销人员，他们无疑是企业最重要的人力资本。他们不应当是企业的雇员，确切的说，应该是合作者。迈克尔·波特曾说，如果大家在同一变量下竞争，那么水准都会提高，但不会有公司走到前头。走到前头并保持领先优势——创建竞争的优势——是战略的基础。战略是要使你自己从竞争中脱颖而出。这并非只是把正在做的事做得更好，而是要把正在做的事做得与众不同。这件最应当值得做的事是什么呢？就是发掘企业独特的人力资源，创建企业独特的竞争优势。以经理人为例，理论界对经理人的激励问题的研究已经比较多了。有人认为，这可以通过高工资、低分享来实现。但经济学认为人是“理性”的人，人的行为是为了追求个人效价的最大化，这也是人之所以被激励的原因。委托-代理理论告诉我们，企业往往被“内部人”所控制，是由于所有者和经营者双方对市场、经营、财务等信息掌握的不对称。“高工资、低分享”是有弊病的，在这种体制下，企业家没有创造高业绩的动机，而且带来了资本和劳动的非合作性博弈，将会出现一系列问题，比如灵活的经理人可能会利用职权调控会计信息以获得更高利润分享，或携商业秘密而另觅高枝，这都将对所有者极为不利。查尔斯·汉迪认为，新的财富源泉是才智，而不是土地、金钱、原材料或技术。它是人的头脑和技能。所谓公司属于向其投资的资本家，公司的职员仅仅是这些所有者的工具的模式在当今时代已经不适用了，在将来也决不会适用。它根本不是正确的概念。如果我们不修改公司法，我们将看到股票交易变成大的赌场，而不是任何经济的合理基础。我们必须修改法律，从而使资本家真正成为资本家，而不是所有者。即，他们就像抵押权人，他们对公司的资产拥有某种最终担保，但是他们无权告诉人们该做什么。他们有权要求自己的投资获得合理的回报，这是他们仅有的权利。过于强调资本雇用劳动显然不可取，如同方竹兰所预测的，人力资本的所有者拥有企业的所有权是一个必然的趋势，相同的观点还见北大教授王跃生的文章《论当代企业所有权与经营权融合的趋势》。目前国内固定年薪制使业绩对经营者的激励接近为零，除非道德因素和个人特性使然，纯粹理性的经理人是得不到激励的。从西方企业实践来看，似乎期股制是解决的好方法，还有黄金降落伞退休计划，但它们都过于着眼于长期，短期激励力度不足，甚至连宝洁公司的总裁埃德·阿尔兹特都曾对此表示失望。笔者认为，应当基于对经理人经营业绩的考核，实行浮动年薪制和股份期权相结合，以解决短期激励和长期激励方式各自的弊端。但进一步分析，除非是企业的所有者，真正的经营者能拥有多大股份呢？企业的所有者和经营者应当形成一种合作性博弈，而在传统按股分配方式下，经营者不拥有股权或拥有很少股权，一种激励方式的真正奏效恐怕应依赖于主观的认定（情感、态度、价值观以及对经济刺激的敏感程度），这取决于当事双方——经理人和所有者所进行的友好博弈，这里夹杂着更多的艺术和不确定性。对传统按股分配而言，棘手的是经理人的股权份额何以增长，特别是在经理人拥有股权份额较

小的前提下，他对企业独创性的贡献仍不能得到体现而受到较少激励。此外，经营者年薪虽然浮动，但业绩（指群体业绩比方说公司的利润）和分红不直接挂钩（分红所得与业绩之间没有一个直接的乘数）也是一个问题，这也将促使经营者采取其他不利于企业的手段以弥补其损失。本模型也即基于此而提出，其目的不是为替代现有激励组合方案，而只是试图能够对特定情境下的激励作出一种补充和修正。

二、动态股权激励模型的提出

2.1 兄弟公司案例 兄弟公司股权设置如下：哥哥97%，弟弟3%。近两年，哥哥经营男装一直不景气，弟弟的女装却盈利了200多万。以前不管经营好坏，哥哥和弟弟都恪守彼此股权比例按股分红，谁也不多拿，谁也不少拿。但又过了一年，眼看哥哥的盈利还是没有好转，弟弟说要么根据他的贡献提高分红比例，要么就分开，二人为此闹僵。在公司股份设置的实际操作中，有这么两种倾向：一是公司高管通过职权便利，与普通员工包括前面所提的优秀技术人员和营销人员的持股差距过大，根据公平理论，后者的积极性不易调动起来，也容易产生一股独大，使公司成为家天下，侵犯其他内部和外部股东利益；二是高管和普通员工的股权比例都很小，甚至没有股份，公司股份完全由外部股东持有。在股利的分配上，按股分红，红利不与实际业绩挂钩，大家同股同权。可以认为，这种按预先出资额的分配实际上是一种新的平均主义，在此意义上，红利已经不是激励，而是与不同个人地位相称的待遇，是一种按级分配，而非按绩，其不合理性显而易见，如同上面兄弟公司的案例一样。

2.2 动态股权激励模型 动态股权激励模型即是在预先划定每位员工所享有的静态股权比例（初始股权比例）的基础上，按照其所负责业务（项目）给公司带来的税后贡献率超过其初始股权的部分进行的直接计算，是一种按资分配与按绩分配相结合的方法。这种动态股权分配比例每年都根据所有员工当年的贡献计算一次，是一种直接对当年业绩的回馈，而不能延续到下一年使用。该模型分配的计算公式如下：①动态股权比例=[（负责项目的净利润\公司所有项目的净利润-该员工的静态股权比例）×所做贡献的分配率+静态股权比例]\全体员工动态股权比例之和。②某员工应享有的净利润=公司净利润×该员工当年的动态股权比例。③公司净利润=公司当年各项目的总净利润-当年发生的期间费用。如果用R/n 表示某员工动态股权比例，Rn表示某员工静态股权比例，Pn表示该员工当年负责项目的净利润，ΣPn表示公司当年所有项目的净利润，ΣR/n 表示全体员工当年动态股权比例的总和，r表示股东大会通过的当年贡献分配率，则为： $R/n = [(Pn \setminus \Sigma Pn - Rn) \times r + Rn] \setminus \Sigma R/n$ ，ΣR/n 和 ΣRn 均为常数1，则动态股权比例 R/n 的计算公式为： $R/n = (Pn \setminus \Sigma Pn - Rn) \times r + Rn$ 。还按上例计算如下：在弟弟的当年业绩分别是0万、10万、50万、100万四种情况下，弟弟的股权为3%，假设所有项目的净利润ΣPn为100万元，r经兄弟协商为30%，则弟弟、哥哥二人的动态分配比例为如下集合：（2.1%, 97.9%），（5.1%, 94.9%），（17.1%, 82.9%），（32.1%, 67.9%）。而此前不论何种情况，即无论弟弟和哥哥是否努力，他们的分配比例始终为（3%，97%）。由此可知，如果股东之间只是简单按股分配，明显是股份份额大者获益，对于作出杰出业绩但股份份额小的经营人员则不能实现有效激励。由此产生的结果可能是大股东乐于“搭便车”，没有激励，而作为经营者的小股东因其业绩不能充分与其分配挂钩，也没有激励，这便形成“三个和尚没水喝”的局面。但实行动态激励以后，作为经营者的一方尽管出资额小，但其利益仍可以得到较大保障，并且直接与其业绩挂钩，从而可以实现较大短期激励，这一强化效应还会对公司第二年的业绩产生积极影响。下面我们再将兄弟二人的静态股权比例调整为（40%，60%），其他条件不变，则在以上假定的四种情况下，弟弟和哥哥的动态分配率又变为（28%，72%），（31%，69%），（43%，57%），（58%，42%）。与调整前相比，调整后的激励力度更有较大改善，“效率优先、兼顾公平”以及按资本分配的原则得以较好地体现。但关键是，在客观现实中经营者的股权份额并不可能实现“掠夺式”地剧烈增长，人力资本所有者和物质资本所有者能“温和的”双赢吗？本文以下的论述将回答这一疑问。

[1] [2] [3] 下一页

[录入：互联网 责编：郑玉刚 蔡根女]

上一篇：从中国传统文化到企业文化

下一篇：巧用培训创造人力资源竞争优势

❖ 【公共评论】 [目前共有 0 条评论] [发表评论]

暂时还没有评论

第0页，共0页，共0条评论

❖ 【相关新闻】

❖ 【相关文章】

❖ 【相关软件】

| [友情链接](#) | [版权声明](#) | [超级搜索](#) | [网站帮助](#)

鄂ICP备06020178号 建站时间：2006-9-13

Copyright © 2006-2007 武汉科技大学人力资源开发研究所。 网站维护：hrm2008@yeah.net