

国有企业股权激励的困境与对策的研究

王歆瑜

西安邮电大学, 中国·陕西 西安 710000

【摘要】在新一轮的国有企业改革下, 国有企业股权激励的实施仍然处在初级阶段, 面临政策把握不准确、激励对象难界定、激励导向不明确以及激励效果难评价等诸多问题。基于此, 论文提出把握相关政策, 聚焦方案设计; 重塑人才体系, 确定激励对象; 关注员工意见, 引导激励方向; 统筹计划安排, 实施多期激励; 依照实际情况, 建立评价体系的对策建议, 以解决国有企业实施股权激励所面临的困境。

【关键词】股权激励; 国有企业; 对策

1 引言

国有企业作为我国经济的重要组成部分, 对于我国经济发展起到十分重要的作用。在这个背景下, 扩大国有企业规模, 增强市场竞争力成为了我国经济发展的重要任务。然而, 由于其特殊的性质, 导致企业经营权和所有权的两权分置, 使得委托代理问题成为国有企业经营效率的一个难以忽视的制约因素。

为了破解这一难题, 我国持续推进国有企业改革, 并且在改革过程中不断优化收入分配制度。在此过程中, 我们积极探索更符合当前经营要求的管理、技术以及资本等要素的分配新思路和新方法。其中, 中长期激励方式如股权激励、员工持股等, 成为国有企业改革的重要手段。通过将企业负责人、科研和技术关键人员纳入股权激励的激励对象, 我们可以引导员工将个人利益与企业长远发展紧密结合, 形成利益共同体, 从而为企业发展注入源源不断的活力。目前, 应用较多的激励方式主要包括股权激励、员工持股计划和科技型企业分红等。尤其是股权激励, 随着国有企业新一轮体制改革的推进, 国资委陆续出台了有关国有企业股权激励的政策, 鼓励国有企业积极实施股权激励。为国有企业打开了全新的发展局面, 也预示着我国国有企业改革将步入一个新的阶段。

2 国企股权激励的实施现状

我国国有企业, 长期以来实行以工资加奖金为主的薪酬模式。改革开放以来, 尤其是1990年代以来, 我国积极探索国有企业经营者的报酬机制改革, 直到1993年, 一些国有企业开始了对股权激励的实践。2003年, 随着国务院国资委正式成立, 此后发不了一系列针对国有上市企业股权激励的政策性文件, 对国有上市企业的股权激励有了进一步发展和规范的基础。

2018年, 国资委实施“双百行动”, 选取百户中央企

业子企业和百家地方国有骨干企业, 聚焦“治理机制、用人机制、激励机制”深入推进综合改革。2018年, J公司作为双百企业中的一员, 进行了首次股权激励。2019年6月24日, 《国务院国有企业改革领导小组办公室关于支持鼓励“双百企业”进一步加大改革创新力度有关事项的通知》, 针对双百企业股权激励事项进一步做了相应规定。2020年6月, 中央全面深化改革委员会召开第十四次会议, 会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》, 该方案将加大正向激励力度作为其八大重点任务之一, 由此提升国企效率, 激发国企活力。

随着改革的加速落地, 国有控股上市公司公告股权激励计划的数量在过去5年间不断增长。2022年是国企改革三年行动的收官之年, 共有72家A股国有控股上市公司实施股权激励计划, 包括32家中央国有企业和40家地方国有企业。国企改革规模不断扩大的趋势未有改变, 国企股权激励发展稳中求进。

3 国企股权激励面临的困境

在以往的研究与实践中, 股权激励对于国有企业产生着积极正向的影响, 越来越多的国有企业实施股权激励, 以促进企业发展。但是国有企业其性质特殊, 且实施股权激励的时间并不长, 我过对于国有企业实施股权激励的经验并不充分, 实施还面临许多困境。

3.1 政策把握不准确

在我国, 国有企业的股权激励政策遵循上存在一定的差异, 这是因为各地方的主管机构有着特殊的要求。现阶段, 大部分国有企业都期望通过实施股权激励政策, 来实现对企业员工的长效激励, 进一步推动企业的发展。然而, 在如何判断自身企业是否符合政策要求、如何在政策允许范围内制定股权激励方案, 以及如何使方案获得批准等方面, 许多国有企业仍感到迷茫。由于国有企业的特殊性质, 企业在

制定股权激励方案时，需要充分权衡国家、企业和员工三方的利益。同时，企业还需确保不违反国家的相关政策，实现企业的长效激励。这意味着，企业在设计股权激励方案时，既要避免国有资产的流失，又要保证企业长期发展目标的实现。如何处理好国家、企业和员工之间的关系，成为国有企业面临着一道难以把握的难题。

3.2 激励对象难界定

由于国有企业的性质特殊，其员工工资总额受到限制。尤其是在高风险、高科技的国有企业，既要提高企业员工待遇、留住关键人才，又不能超出工资总额。然而股权激励的收益并不纳入工资总额，因此很多国有企业期望运用股权激励这一激励工具。但是很多企业的人力资源管理工作并不到位，对于有利于企业长期发展的关键人才缺乏科学有序的认定方法，对于核心岗位与非核心岗位的划分并不明确。仅仅依据工种或者部门选取的方法来确立激励对象是有失偏颇的。倘若不能合理确定激励对象，那么股权激励的就会造成诸多负面影响，比如挑起内部矛盾，破坏组织团结等。也会存在福利平均化的风险。国有企业可用于股权激励的份额受到一定限制，如何在规定范围内做到公平、公正和透明，避免公司董事和高级管理者获得的激励股份数量过多，而关键人才分配较少的情况。让真正有利于企业未来长期发展与企业绑定，对现有管理和决策者依然是挑战和考验。

3.3 激励导向不明确

企业员工作为企业中的弱势群体，并不参与上层政策的制定，尤其是行权条件，一般的激励对象只能选择接受。由于股权激励是对未来收益的一种承诺，但是这种承诺存在一定风险，且回报周期较长、流动性较差，加之对这种激励模式和相关政策并不理解，许多员工将其视为一种长期卖身契，被动选择接受股权激励。公司整体的行权指标对于员工个体来说过于宏大，一般员工对此并没有概念。并且对于各类岗位的员工行权条件保持一致，从员工个人角度上来说，并不清楚如何付出更多的努力能够在未来行使获得收益的权利，是否维持原有的工作状态也能够未来获得这项收益。因此，激励缺乏具体的方向，在一定程度上削弱了股权激励的激励效果，反而起到了负面的作用。

3.4 激励周期比较短

在我国，国有企业股权激励的周期与模式有着详尽的规定。上级部门和监管部门对企业的每期股权激励计划均需严格审批，经过反复沟通和多次调整，方能最终确立并实施。因此，能够推行一期股权激励计划的国有企业实属寥寥，推行多期股权激励计划的更是少之又少。单期股权激励计划对于企业在某一阶段内业绩提升和人才吸引力具有显著的激励效应。然而，从长远发展的视角来看，多期股权激励计划方能发挥更持久的作用。这源于多期股权激励

计划延长了激励周期，提升企业人才的粘性，持续激发员工的积极性和创造力，从而为企业带来持续的竞争优势。此外，多期股权激励计划还可以帮助企业建立长效的激励机制，使员工在工作中始终保持积极向上的态度。

3.5 激励效果难评价

企业管理者实施股权激励的初衷在于，通过向关键核心人才授予股权，改变他们的身份，从而激发他们的创造力和积极性。这一举措的深远意义在于，它有助于提升企业的长期发展能力，进一步实现企业绩效的提升。然而，对于股权激励效果的评价，企业管理者们面临着一个棘手的问题，那就是如何确定合适的评价指标。事实上，不同的企业对于评价指标的关注点各有侧重。有些企业更倾向于关注财务指标，如利润增长率和股东回报率，因为这些指标直接反映了企业的经济效益；而另一些企业则更看重非财务指标，如市场份额和客户满意度，他们认为这些指标能够更好地体现企业的市场价值和品牌形象。此外，在进行横向对比时，如何选择合适的对照组也是一个难题。企业之间的具体情况千差万别，无论是处于不同行业细分领域的企业，还是在企业发展目标、企业规模、竞争能力等方面，都存在较大差异。这些差异使得在评价股权激励效果时，很难选取到合适的对照组。尽管面临诸多挑战，但企业管理者仍需努力寻找适合自身发展的评价指标和对照组。因为只有这样，才能准确地评估股权激励计划的实施效果，进而对计划进行优化调整，使之更好地服务于企业的发展目标。

4 解决方案与思路

4.1 把握相关政策，聚焦方案设计

充分了解和把握相关政策。国有企业实施股权激励，需遵循国家及地方政府出台的相关政策法规。企业应在充分了解国家相关政策的基础上，对自身情况进行全面分析。这包括了解企业的基本情况、发展前景、员工结构等方面，以便确定是否符合实施股权激励的条件。企业在制定股权激励方案时，应充分考虑国家、企业和员工三方的利益，需要确保国有资产的安全，避免因股权激励而导致国有资产流失。同时方案应充分考虑企业的长期发展目标，以及员工的短期利益诉求。在设计过程中，要关注激励对象的覆盖范围、激励额度、行权价格等核心要素，确保方案的可行性和公平性。加强与政府主管部门的沟通。企业在提交股权激励方案时，应主动与相关政府主管部门沟通，充分表达自身诉求。在沟通过程中，企业需详细阐述方案的合理性、必要性以及对于企业长远发展的积极影响，以争取主管部门的支持。

4.2 重塑人才体系，确定激励对象

国有企业，特别是那些以核心技术人才为主的高新技术企业，应当构建一套完整的人才体系。这个体系需要明确

人才的标准、培养机制和激励政策。人才是企业发展的基石,因此,对于人才的认定、培养和激励,企业必须有明确且具有针对性的策略。我们需要明确的是,国有企业股权激励的对象是否认同公司的价值观和长期发展战略。这是激励机制能否发挥作用的关键。激励对象应愿意与公司共同成长,形成长期稳定的合作关系。在此基础上,企业需要从未来战略和业务发展的角度出发,识别出哪些岗位和类型的人才是企业迫切需要激励和保留的。

企业需要根据不同类型人才的近期业绩表现,进行合理的甄别。这有助于确保激励政策的公平性和有效性。同时,企业也应考虑到个别人员的历史贡献,将其作为确定激励对象的一个参考因素。这既体现了企业对历史功臣的尊重,也有助于激发员工的积极性。同时,企业还需注意以下几点:一是要保持政策的连续性和稳定性,避免频繁调整;二是要注重公平与公正,避免偏袒或歧视;三是要根据实际情况进行调整和优化,以确保政策的有效性。通过不断完善人才体系,国有企业可以实现人才资源的优化配置,提高企业的核心竞争力。

4.3 关注员工意见,引导激励方向

股权激励是现代企业管理制度中的一种重要手段,旨在激发员工积极性,提高企业竞争力。企业应当及时、主动地向员工公开公司的经营情况和财务数据。这样做的目的是让员工清晰地看到股权的价值,从而使他们更加关注企业的长远发展。企业需要与员工充分沟通未来的发展战略、业务规划和资本规划。这样,员工才能对企业的未来发展有明确的期待和展望,从而更好地投身于工作。在制定企业股权激励相关政策和文件时,国有企业应积极倾听员工的意见和建议,深入了解他们的实际需求以增强员工的参与感,有助于增进员工对企业的归属感,提高他们的忠诚度。在制定行权条件时,应对宏观指标进行拆解,细化至激励对象个体。让每个激励对象对工作努力的方向有更清晰的认识,进而激励的方向也更加明确。同时,企业应关注员工的成长和发展,为员工提供培训和晋升机会,帮助他们不断提升自己的能力。当员工看到自己的价值在企业中得到体现,他们会更加珍惜手中的股权,并对企业的发展充满信心。

4.4 统筹计划安排,实施多期激励

国有企业在设计股权激励计划时,应当充分认识到股权激励计划的重要性,以及它对于企业长远发展的重要影响。在制定计划时,应将股权激励计划的周期进行延长,对近十年内的激励进行统筹考虑。这样不仅可以确保企业的长期稳定发展,还可以使激励计划更加具有针对性和实用性。

在延长股权激励计划周期的基础上,企业还需根据自身的具体情况,在一定周期内合理增加股权激励的期数,使得激励计划更加灵活,更能适应企业发展的需要。同时,

合理安排各期股权激励的实施时间,以确保各期激励计划的有序推进。在每期股权激励计划执行的过程中,企业应及时总结相应的经验与教训,对下一期股权激励的实施进行一定的调整,确保每期股权激励的实施效果。多期股权激励计划的实施,有助于强化企业的内部治理,实现股东、企业和员工之间的利益绑定。这种绑定关系可以激发员工的工作积极性,提高企业的治理效率,进而提升企业的整体竞争力。此外,多期股权激励计划还应考虑到激励对象的变化。面对人才流动较为频繁的境况,企业需要确保股权激励份额在新老员工之间分配的均衡,避免因分配不均而引发内部矛盾。为此,企业应在激励计划中建立相应的机制,以适应人才队伍的变化,确保激励计划的公平性和有效性。

4.5 依照实际情况,建立评价体系

为了更全面的了解国有企业股权激励的实施效果,首先应该建立科学合理的效果评价指标体系。评估指标体系同时关注财务指标和非财务指标两个角度。通过财务指标反映公司的偿债能力、盈利能力、营运能力和发展能力,如资产负债率、净资产收益率、总资产周转率和营业收入增长率等;通过非财务指标反映公司的市场竞争力和员工的绩效表现,如专利数量、市场份额、客户满意度等。通过建立科学合理的评估指标体系全面地评估股权激励的效果。

国企应该加强对股权激励的效果评估的监督和管理。在股权激励实施过程中,国企应该建立健全的监督机制,确保评估结果的客观公正。同时,国企还应该加强对股权激励实施的管理,及时发现和解决评估中存在的问题和困惑。只有通过加强监督和管理,才能确保股权激励的效果评估的准确性和有效性。同时注重对于股权激励评估效果应加以运用。股权激励的效果评估结果不仅仅是为了了解股权激励的实施情况,更重要的是为未来的股权激励实践提供参考依据。国企应在公司的战略目标制定和发展规划时将股权激励实施效果纳入参考,对战略目标和发展规划进行相应的调整。只有将评估结果应用于实际的决策和管理中,才能真正提高股权激励的效果。

参考文献:

- [1] 李瑾. 股权激励对国企效率的影响研究[D]. 浙江大学, 2021.
- [2] 王子霖. 国企上市公司股权激励成效显著[N]. 上海证券报, 2021-11-25 (005)
- [3] 刘锴辉. 国企财务绩效评价及提升策略研究[J]. 质量与市场, 2022 (23): 88-90.
- [4] 何童, 刘佳一. 中国上市公司高管股权激励效果的实证研究[J]. 经济研究参考, 2021 (09)
- [5] 曾萍. 国有企业激励机制改革的新举措[J]. 人力资源, 2023, (20): 34-35.