



中国企业股权激励实务操作

——德勤管理咨询

2010年8月



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

前言与培训讲师介绍

德勤咨询作为全球最大的综合性咨询公司，为企业提供全方位的咨询服务，人力资本咨询是其四大主要业务板块之一

在中国，德勤咨询人力资本咨询服务团队在高管薪酬与长期激励方面有丰富的研究成果与项目经验



培训讲师 吴胜涛

§ 德勤中国区人力资本咨询总监，13年人力资源咨询经验，曾为数十余家国内外企业提供高管薪酬与股权激励咨询。吴先生曾在德勤芝加哥公司专修高管薪酬与股权激励咨询。吴先生在数家财经媒体杂志发表多篇股权激励相关文章。吴先生获工科学士及MBA学位。

§ 联系方式: markwu@deloitte.com.cn, 13600150426（深圳）

培训讲师 王允娟

§ 德勤中国区高管薪酬与长期激励咨询负责人，曾为20余家上市与非上市公司提供股权激励咨询服务，曾担任国务院国资委及多处省市的股权激励顾问，并负责德勤管理咨询高管薪酬与股权激励的年度调研组织工作。王女士获得经济学学士及管理学硕士学位。

§ 联系方式: yjwang@deloitte.com.cn, 18611157740（北京）

德勤在中国十四个城市设立办事处，拥有9000名专业人员

§ 德勤是国内主要的专业服务提供者之一，超过9,000名员工分布在中国14个城市(北京/上海/天津/重庆/南京/广州/深圳/厦门/大连/苏州/杭州/武汉/香港/澳门)

§ 四项主要业务：

- n 审计及企业风险管理
- n 企业税务
- n 财务咨询
- n 企业管理咨询



德勤为客户提供世界顶尖水准的审计、企业管理咨询、财务咨询和税务咨询，这四个方面的专业服务包括：

审计及企业风险管理	企业管理咨询	财务咨询	企业税务
<ul style="list-style-type: none"> ▮ 财务报表审计 ▮ 跨国集团合并报表审计 ▮ 风险管理咨询 ▮ 担任上市申报会计师及公开 ▮ 上市招股咨询 ▮ 特定行业专项审核 ▮ 内部审计服务 ▮ 财务管理与内部控制服务 	<ul style="list-style-type: none"> - 战略及运营 - 财务管理 - 组织绩效管理 - 人力资本 - 客户关系管理 - 企业应用系统规划及实施 - 信息技术规划与集成 - 业务流程/信息技术外包 	<ul style="list-style-type: none"> - 公司财务管理 - 公司评估 - 财务法律咨询 - 企业重组 - 融资服务 ▮ 私募融资 ▮ 公开上市 ▮ 审慎性调查 ▮ 合并与收购服务 ▮ 交易支持服务 	<ul style="list-style-type: none"> - 国际税务咨询 - 国内税务咨询 - 内部转移价格咨询 - 员工收入税务 - 税务总体解决方案 - 跨国经营税务咨询 - 公司税务 - 私有企业税务 - 海关与进出口税及其他流转税

德勤咨询包含四大主要服务领域

战略与运营

- § 公司战略
- § 市场进入战略
- § 客户关系管理战略
- § 供应链规划与运营管理
- § 企业运营管理
- § 企业风险管控
- § 企业知识管理规划与运营
- § 业务流程优化与重组
- § 组织设计与优化
- § 集团管控模式设计

财务管理转型

- § 财务战略及流程管理
- § 集团化财务管理模式的设计
- § 全面预算管理
- § 成本管理和作业成本分析
- § 财务管理信息系统设计
- § Hyperion
- § Cognos

人力资本管理

- § 人力资源战略规划
- § 全面薪酬管理
- § 组织与人员绩效管理
- § 能力素质模型开发
- § 变革管理
- § 人力资源流程评估与优化
- § 人力资源系统实施
- § 股权激励方案设计

企业应用及技术整合

- § ERP系统实施
- § ERP系统升级
- § 企业IT规划
- § IT管控模式
- § 企业应用集成
- § 信息安全及数据仓库管理
- § 项目管理（PMO）
- § 技术基础架构规划及实施

高科技、媒体及电信行业解决方案

金融服务行业解决方案

房地产、能源及资源行业解决方案

德勤人力资本咨询服务在中国

全面薪酬	人才管理&领导力发展	人力资源转型服务	组织、绩效与文化
<ul style="list-style-type: none"> § 岗位职级体系设计 § 岗位分析与评价作业 § 岗位设计、分析、梳理与薪资管理 § 员工薪酬设计 § 高管薪酬体系设计 § 激励机制设计 § 长期激励计划设计 § 销售团队激励方案 § 退休与福利计划 	<ul style="list-style-type: none"> § 领导力发展与评估 § 人才保留与发展战略 § 人力资本战略与规划 § 能力模型开发设计 § 继任计划 § 人才测评 § 培训体系规划与开发 § 培训与教育实施 	<ul style="list-style-type: none"> § 人力资源运作转型 § 人力资源流程设计与优化 § 人力资源治理和管控 § 人力资源基准指标 § 人力资源信息系统挑选与实施 § 人力资源共享服务 § 人力资源外包与服务流程优化 (SAP/Oracle) 	<ul style="list-style-type: none"> § 组织诊断与分析 § 组织架构设计和优化 § 绩效管理体系与流程规划 § 组织及人员绩效衡量指标 § 组织文化建立与转型方案 § 变革管理计划和实施 § 人力资本尽职调查 § 购并后人力资本整合规划 § 购并之组织沟通 § 文化整合 § 人力资源评鉴与遴选 § 整合过程变革与项目管理

德勤咨询能提供一体化的高管薪酬和长期激励咨询服务



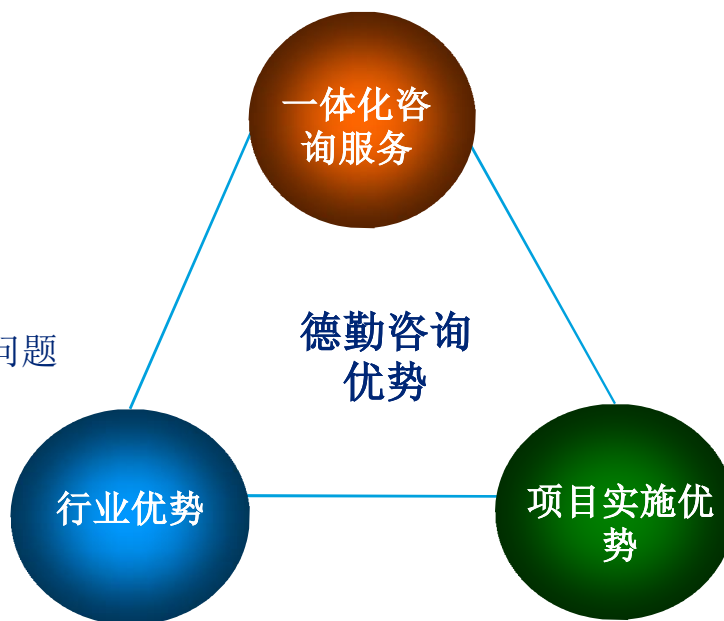
当前长期激励操作存在的误区

常见误区	德勤观点建议
<ul style="list-style-type: none">长期激励=股权激励	<p>§ 长期激励并不仅仅是股权形式，也可以是非股权形式激励；如果某非上市公司以股权激励有难度，可以考虑虚拟股票、增值权、奖金银行、长期福利计划等方案</p>
<ul style="list-style-type: none">全员参与，人人有份按照岗位职级一刀切	<p>§ 长期激励并不是大锅饭，需要用有限的资源激励最核心的人才，比如管理、技术、营销的骨干人员等</p> <p>§ 对于同一职级，也要体现绩效、能力的差异</p>
<ul style="list-style-type: none">认为长期激励是谋福利，免费获得，不设约束条件	<p>§ 长期激励需要注意激励与约束并存，激励力度过大以及不设条件的免费午餐都是不合理的</p> <p>§ 约束条件可以包括时间约束与业绩约束等</p>
<ul style="list-style-type: none">认为长期激励方案很简单，参照市场案例直接复制过来使用	<p>§ 长期激励设计是一项复杂的系统工程，除人力资源知识外，还涉及公司战略、治理结构、相关的会计处理、估值、所得税处理，以及资本市场知识，并需要遵循相关的政策法规</p>
<ul style="list-style-type: none">缺乏对各种触发机制的事先约定	<p>§ 对公司所有权变更，组织机构变化，员工职位变化，离职，正常退休，正常离职，恶意离职，死亡，工伤等各种情况没有事先约定，导致不仅没有达到长期激励效果，还引发各种纠纷</p>

德勤咨询在长期激励咨询服务领域具有独一无二的优势

德勤可提供全方位长期激励咨询服务，包括：

- 长期激励工具确定
- 授予对象标准拟定及协助评估
- 授予价值评估及财务影响评估
- 授予和生效业绩条件确定
- 触发机制设计
- 董事会沟通
- 涉及的税务、外汇和信托管理问题



德勤咨询具有专业的行业团队，为国内七大行业提供咨询服务，对行业具有深刻的理解。具体研究如下：

- 行业蓝图（Industry Print）
- 企业价值图（EVM）
- 定期行业研究报告
- 行业峰会

德勤以注重项目实施闻名，将采取一系列必要措施，协助项目完全实施，并实现项目所涉及知识和技能完全转移。包括：

- 配备具有相关行业和项目经验的团队
- 加强与客户的沟通机制
- 在项目调研、设计和实施阶段向客户向客户提供多种方式的培训，逐渐培养客户独立推广的能力
- 辅助客户进行宣贯和答疑

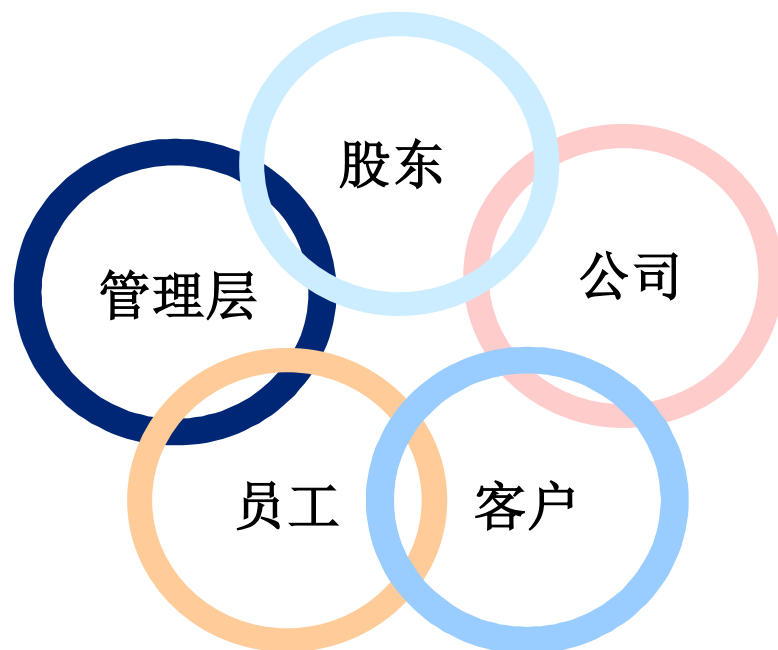
目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
1.1	股权激励原理及目的意义
1.2	股权激励典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作

股权激励是一种多方共赢的机制

股权激励机制的多赢效果



$\frac{3}{4}$ 公司股东

- Ø 将管理层的利益与股东利益紧密结合
- Ø 减少委托—代理导致的内部人控制风险

$\frac{3}{4}$ 公司本身

- Ø 业绩显著提高和改善
- Ø 股权激励减少现金流出

$\frac{3}{4}$ 管理层

- Ø 更好地与绩效挂钩，积极性提高
- Ø 递延薪酬支出

$\frac{3}{4}$ 员工

- Ø 充分调动积极性和能动性

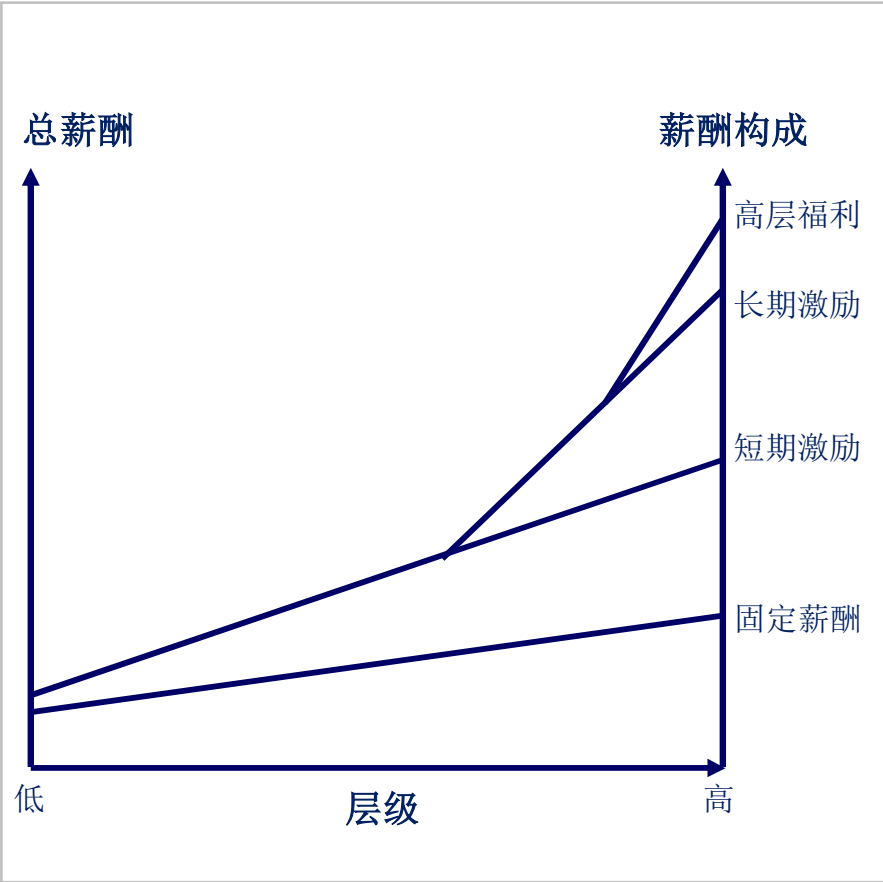
$\frac{3}{4}$ 客户

- Ø 获得更好的服务和产品

在首次上市或发行新股时，实施股权激励计划的公司能获得更多资本市场的青睐

激励机制的建设将有利于完善整体薪酬结构，有效吸引、保留、激励优秀人才与核心骨干人员

整体薪酬构成



薪酬构成的定义

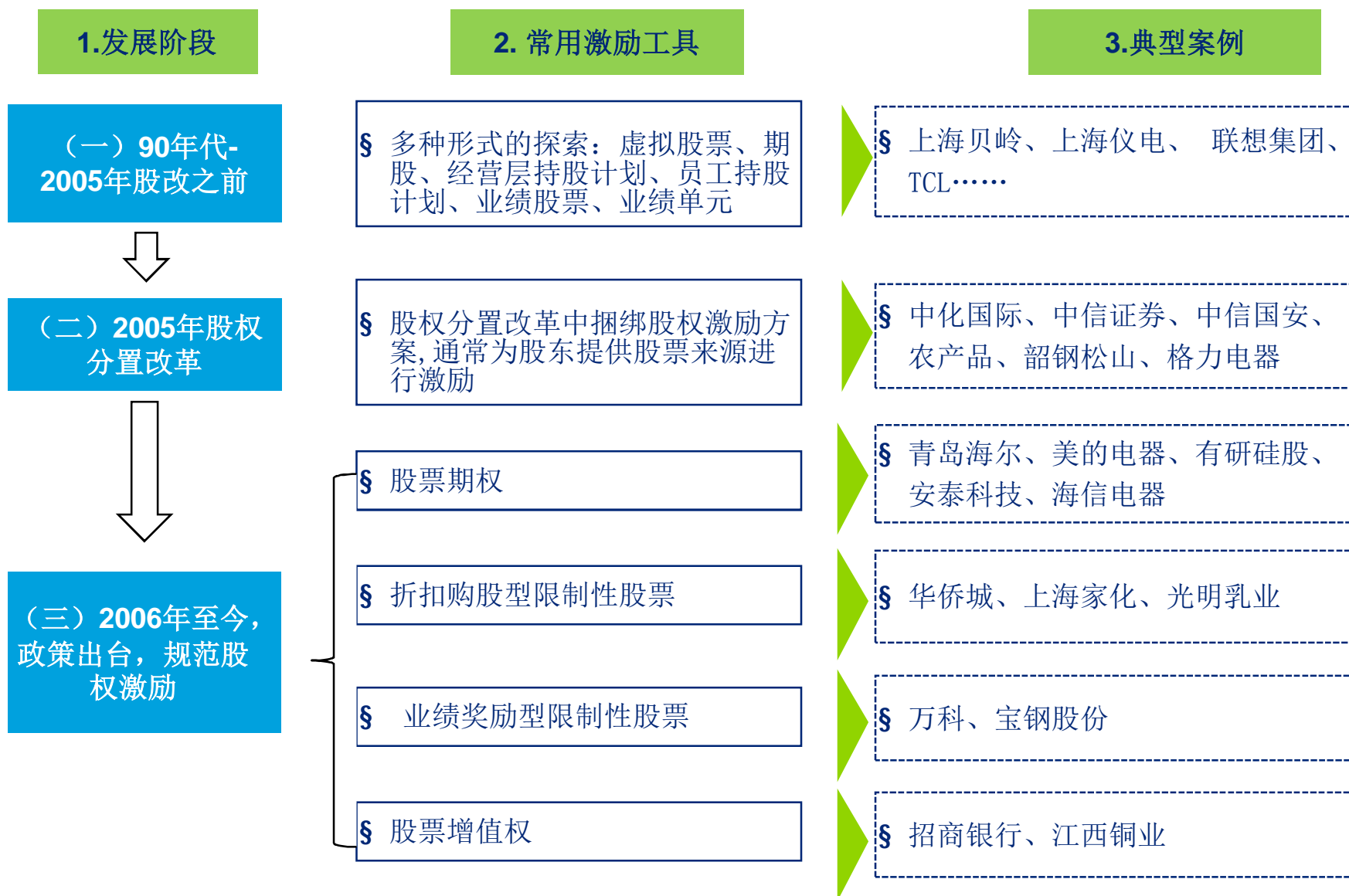
薪酬组成	内容	支付周期	决定依据	目标数量
固定薪酬	基本工资，以及固定发放的所有以现金形式支付的各种津贴，如住房和交通补贴等	按月计	一般与职位和资历有关	根据职位价值、市场行情级经济状况决定
短期激励	根据短期业绩完成情况，发放的奖励薪酬，如年终奖金等	按年计	短期业绩指标的完成情况	按固定薪酬的比例计算目标值，并确定浮动区间
长期激励	与股东实际回报联系紧密的指标所决定的收益，在较长期内获得收益，如股票、期权或股票增值收益等	长期	反映股东实际回报，以及企业长期业绩指标	按固定薪酬的比例计算
高层福利	为极少数高层管理者设计的特殊福利，如家庭医疗保险、俱乐部会员	长期	依据产业惯例，企业内部自行决策	通常为非货币形式

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
1.1	股权激励原理及目的意义
1.2	股权激励典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作

在我国资本市场的不同发展阶段，企业所采取的典型激励工具有所不同



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

从激励工具的兑现方式来看，可分为权益工具结算和现金结算

§ 长期激励作为整体薪酬的一部分，本质是公司为了获取激励对象的服务而授予权益工具或者承担以权益工具为基础确定的负债的交易。按照公司与激励对象结算的形式分为权益工具结算和现金结算，激励工具分类如下：

“权益工具结算”的激励工具

常用工具：

- § 股票期权
- § 限制性股票
- § 业绩股票
- § 员工持股计划
- §

优点：

- § 激励对象可以获得真实股权，管理层的股权持有可一定程度解决委托-代理问题

缺点：

- § 公司股本结构需要变动，原股东持股比例可能会稀释

“现金结算”的激励工具

常用工具：

- § 股票增值权
- § 虚拟股票计划
- § 业绩单元
- § 利润分享计划
- §

优点：

- § 不影响公司股本结构，原有股东股权比例不会造成稀释。

缺点：

- § 公司需要以现金形式支付，现金支付压力较大。
- § 激励对象不能获得真正的股票

“权益工具结算”的激励工具优点与不足

典型工具	简单描述	优点	不足
股票期权	§ 上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股份的权利	§ 激励对象无资金压力，如果不行权就无损失 § 公司有现金流入	§ 公司股本变化，原股东的股权可能被稀释 § 可能会造成内部人对股价的过度追求
限制性股票（折扣型）	§ 激励对象满足一定的条件，可以较低的价格获得一定数量的公司股票，但获得后须满足一定时间方可处置	§ 激励对象以较低价格买入，存在获益空间 § 公司有现金流入 § 严格的业绩条件，对公司业绩和股东利益更有保障	§ 可能会造成内部人对股价的过度追求 § 如果股价走势不好，激励对象有损失的可能性
业绩股票（奖励型）	§ 激励对象满足一定的条件，可以获得公司奖励的一定数量的公司股票，但获得后须满足一定时间方可处置	§ 激励对象获益空间大 § 严格的业绩条件，对公司业绩和股东利益更有保障	§ 公司需要现金流出

“现金结算”的激励工具优点与不足

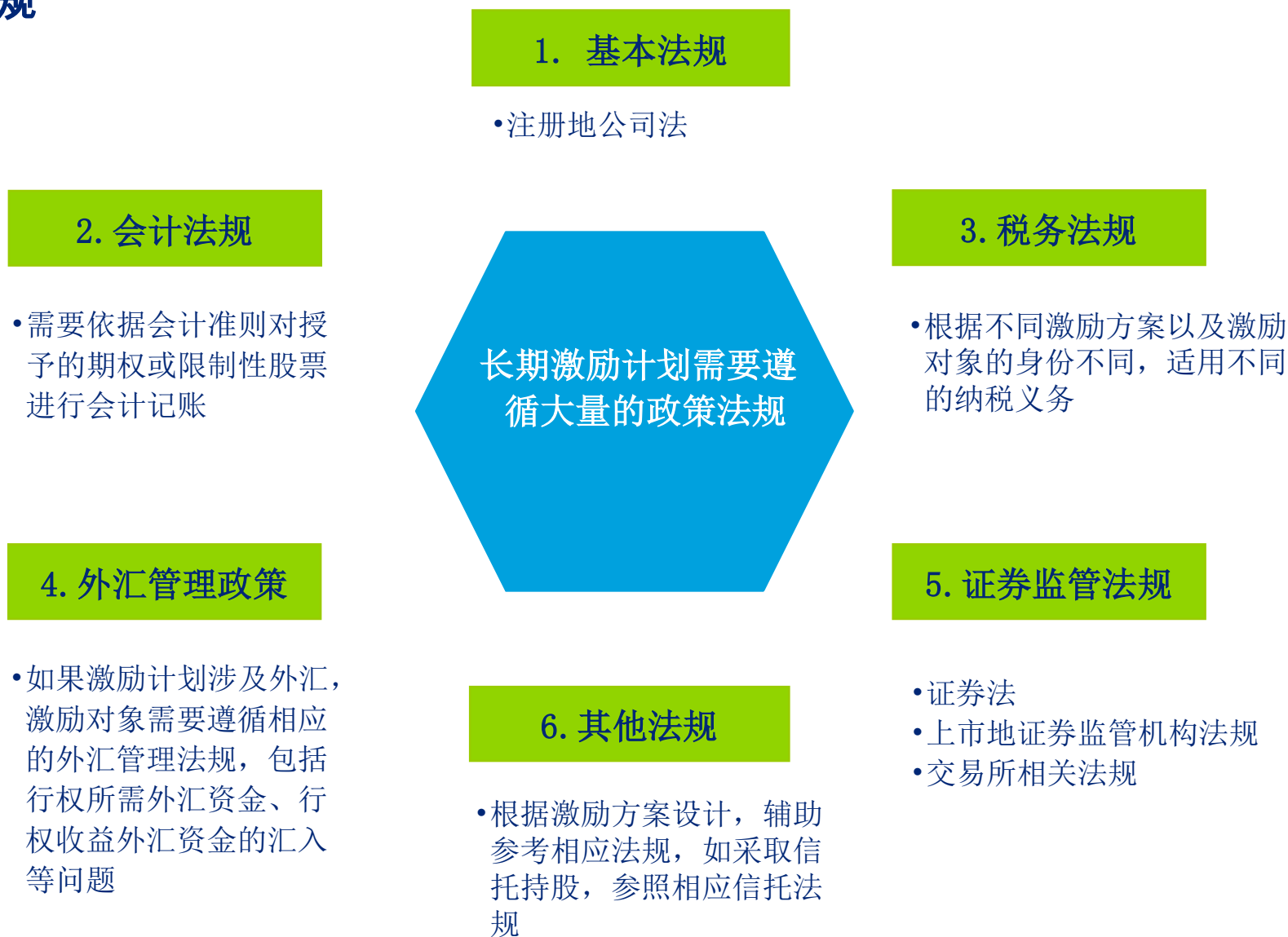
典型工具	简单描述	优点	不足
递延支付的利润分享计划	<ul style="list-style-type: none"> § 基于公司净利润或利润增加额提取一定比例纳入奖金池，并采取延期支付方式 	<ul style="list-style-type: none"> § 方案直观易操作，激励对象易于理解 § 基于业绩的递延支付方式可有效保障公司长期利益 	<ul style="list-style-type: none"> § 激励收益只与业绩挂钩，不体现公司股票价值增长
基于分红权的虚拟股票计划	<ul style="list-style-type: none"> § 授予激励对象一定比例的虚拟股份，据此享有分红权利，但没有投票权 § 其本质是参与利润分配 	<ul style="list-style-type: none"> § 当年兑现激励收益，与公司业绩直接关联，激励效果强 	<ul style="list-style-type: none"> § 激励收益只与业绩挂钩，不体现公司股票价值增长
股票增值权计划	<ul style="list-style-type: none"> § 授予激励对象一定比例的虚拟股票，激励对象可以获得虚拟股票在规定时间内价值增长差额 	<ul style="list-style-type: none"> § 不仅追求经营业绩，也注重每股价值增长 	<ul style="list-style-type: none"> § 与业绩的直接关联度降低 § 需要有双方认可的每股公允价值
长期奖金计划	<ul style="list-style-type: none"> § 期初设定一个较长周期的业绩目标，期末，根据达到该目标程度的不同，公司将在期末支付不同数额的奖金给激励对象 	<ul style="list-style-type: none"> § 收益兑现采取3-5年兑现，长期约束性更强 § 基于公司长期激励，降低了短期风险 	<ul style="list-style-type: none"> § 当期激励性降低

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
2.1	股权激励政策法规
2.2	股权激励市场实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作

我国的股权激励法规逐渐完善，企业实施股权激励计划需要遵守相关政策法规



A股上市公司股权激励须遵循的政策法规

国资委/财政部（针对国有企业）

《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》

《关于规范国有控股上市公司实施股权激励的有关问题的通知》

国家税务总局

《关于个人认购股票等有价证券而从雇主取得折扣或补贴收入有关征收个人所得税问题的通知》

《关于股票增值权所得和限制性股票所得征收个人所得税有关问题的通知》

《关于股权激励有关个人所得税问题的通知》

《关于个人股票期权所得征收个人所得税问题的通知》与补充通知

《关于上市公司高管人员股票期权所得缴纳个人所得税有关问题的通知》

证监会（针对所有A股上市公司）

《上市公司股权激励管理办法（试行）》

《股权激励有关事项备忘录1号》

《股权激励有关事项备忘录2号》

《股权激励有关事项备忘录3号》

《公司法》

A股
上市公司

《企业会计准则—11股份支付》

HK上市公司股权激励须遵循的政策法规

国资委/财政部（针对国有企业）

《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》

《关于规范国有控股上市公司实施股权激励的有关问题的通知》¹

国家税务总局²

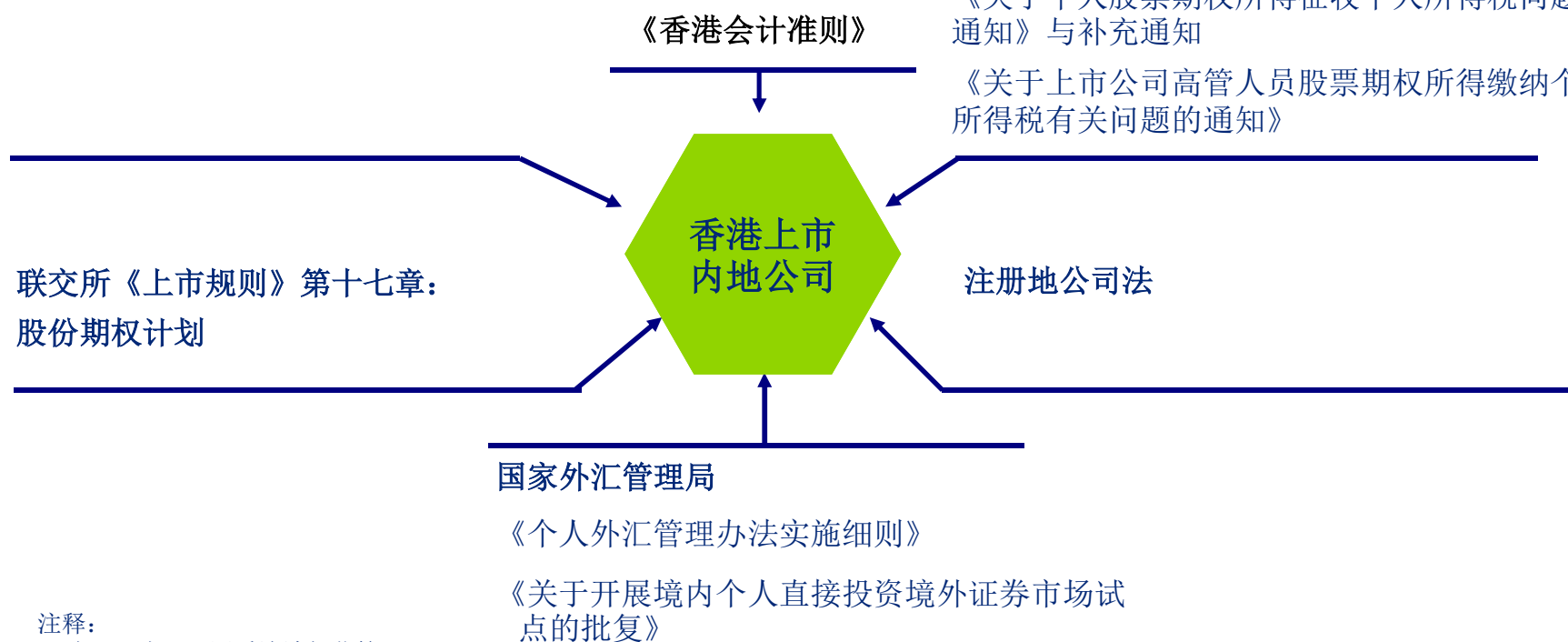
《关于个人认购股票等有价证券而从雇主取得折扣或补贴收入有关征收个人所得税问题的通知》

《关于股票增值权所得和限制性股票所得征收个人所得税有关问题的通知》

《关于股权激励有关个人所得税问题的通知》

《关于个人股票期权所得征收个人所得税问题的通知》与补充通知

《关于上市公司高管人员股票期权所得缴纳个人所得税有关问题的通知》



注释：

1. 与A股公司一同受该法规监管

2. 与A股公司一同受相关税务法规监管

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
2.1	股权激励政策法规
2.2	股权激励市场实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作

A股上市公司股权激励实践整体情况

A股上市公司股权激励计划较多采用股票期权

§ A股上市公司目前实行股权激励计划的有180家左右，其中约有73%的企业采用股票期权方案

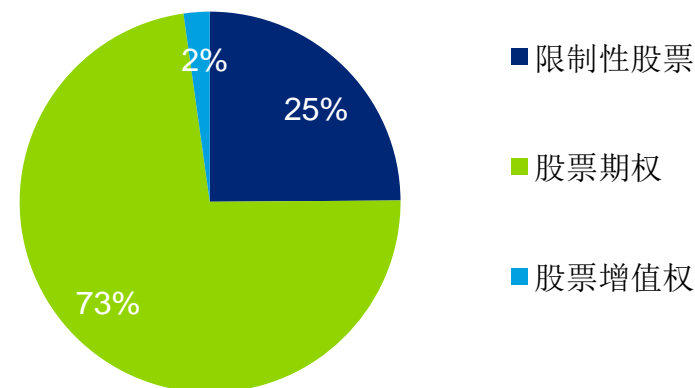
A股上市公司平均计划有效期为5年

§ 计划有效期包括了等待期（禁售期）和行权期（解锁期），证监会和国资委（只针对国有企业）都有最低期限的规定

A股上市公司选用的业绩考核指标最多的为净利润或其增长率（74%）和净资产收益率（63%）

§ 国资委对国有企业在指标设定方面做了较严格的规定

A股上市公司工具选择



启示

根据不同企业发展阶段和企业目标确定激励工具

§ 市场实践是激励工具选择的一个参考，但是不同的激励工具适合不同发展阶段的企业，也与企业激励计划希望达到的目标有关，企业宜根据自身情况合理选择

激励期限、业绩指标、授予额度应在法规规定范围内灵活设定

§ 证监会和国资委对激励期限、额度、业绩条件都作了指导性的规定，企业需要注意合规性，并注意与自身企业实际情况的匹配度

A股上市公司股权激励实践之启示

为何上市公司近两年出现大量作废股权激励计划的案例？

- 1
§ 2007年由于公司治理自查活动的进行，证监会暂停审批股权激励，审批时间跨度太长导致了计划的不适用性
- 2
§ 早期设计的方案不符合证监会后期的补充法规，主要是股权激励审核备忘录1、2、3号
- 3
§ 在市场相对高点确定了较高的行权价，由于证券市场的波动性，尚未及授出已经跌破行权价，丧失了激励力度

实施股权激励的注意事项

- 1
公司实施股权激励条件的完备性
- 2
股权激励计划的合规合法性
- 3
股权激励方案的科学合理性
- 4
股权激励计划的时机选择恰当

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
3.1	公司治理条件
3.2	公司业绩条件
3.3	公司内部管理体系完善度
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作

上市公司实施股权激励的前提条件之一：公司治理条件

证监会

- n 公司治理专项活动：完成三阶段专项治理（自查、公众评议、整改）
- n 一般规定：实施股权激励计划的公司不得出现下述情况
 - Ø 最近一个会计年度财务会计报告被注册会计师出具否定意见或者无法表示意见的审计报告；
 - Ø 最近一年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚

国资委

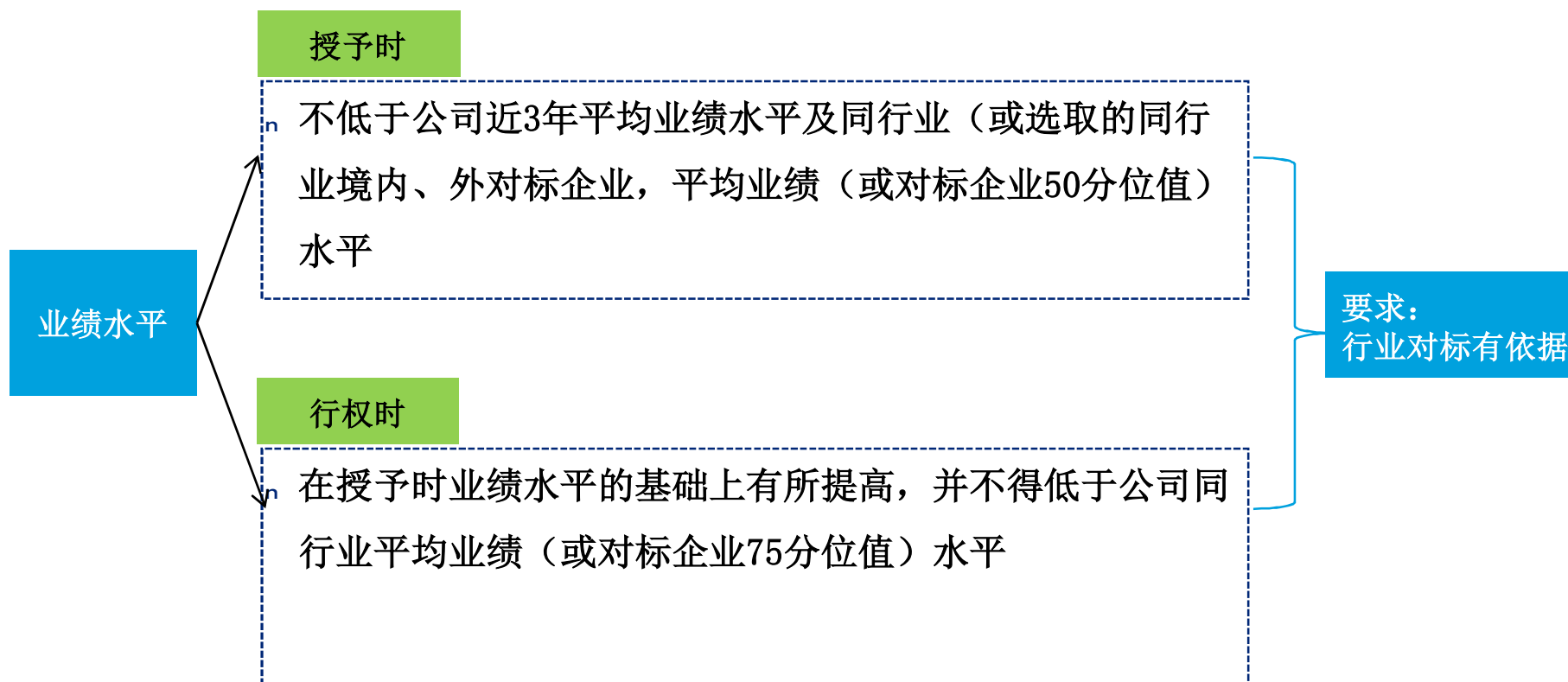
- n 董事会：外部董事（含独立董事）占董事会成员半数以上
- n 薪酬委员会：全部由外部董事构成

关键点：外部董事的界定

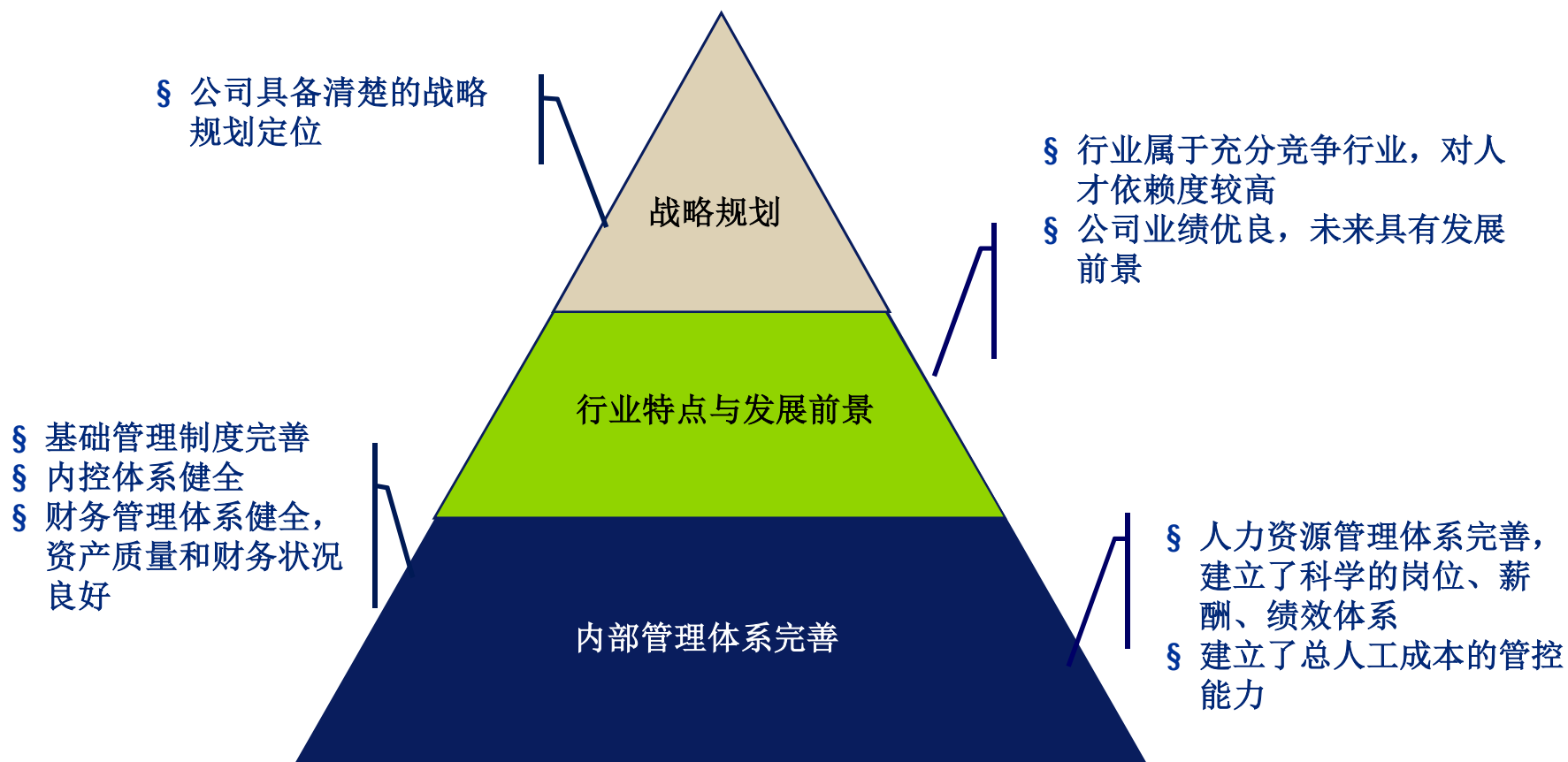
- n 外部董事：是指由国有控股股东依法提名推荐、由任职公司或控股公司以外的人员（非本公司或控股公司员工的外部人员）担任的董事。对主体业务全部或大部分进入上市公司的企业，其外部董事应为任职公司或控股公司以外的人员；对非主业部分进入上市公司或只有一部分主业进入上市公司的子公司，以及二级以下的上市公司，其外部董事应为任职公司以外的人员。

上市公司实施股权激励的前提条件之二：业绩条件

- 证监会：对业绩水平没有明确限制
- 国务院国资委：对实施股权激励的公司有明确的业绩水平要求



上市公司实施股权激励的前提条件之三：公司内部管理体系完善度



目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
4.1	股权激励方案设计
4.2	股权激励对公司财务的影响
4.3	股权激励对个人所得税的影响
4.4	股权激励对公司治理的影响
4.5	股权激励方案报备流程与管理机构
4.6	股权激励实施注意事项
5	金融企业股权激励实务操作

股权激励方案设计要点



激励范围：证监会与国资委均作出明确要求

证监会

- § 股权激励计划的激励对象可以包括上市公司的董事、监事、高级管理人员、核心技术（业务）人员，以及公司认为应当激励的其他员工，但不应当包括独立董事
- § 上市公司监事不得成为股权激励对象

国资委

- § 上市公司董事、高级管理人员以及对上市公司整体业绩和持续发展有直接影响的核心技术人员和管理骨干
- § 上市公司监事、独立董事以及由上市公司控股公司以外的人员担任的外部董事，暂不纳入股权激励计划
- § 上市公司母公司（控股公司）的负责人在上市公司担任职务的，可参加股权激励计划，但只能参与一家上市公司的股权激励计划。

需要关注：

§ 监事如何激励

§ 国有企业控股股东
不在上市公司任职的
人员如何激励

激励范围：可通过如下四方面界定公司核心人才



一般为企业高层管理人员，如总经理、副总经理、财务总监

1

§ 其表现将对企业的业绩发生深刻和长远影响的职位

推动企业发展的核心业务人才，拥有知识产权和特殊技能人才，如高科技公司研发骨干

2

§ 企业核心业务发展所需要的关键且市场稀缺的人才

常为分支机构负责人或控制业务重要环节的人员，如零售业店长、渠道管理总监等

3

§ 易产生内部人控制问题的职位

§ 业绩表现具有滞后性的重要职位

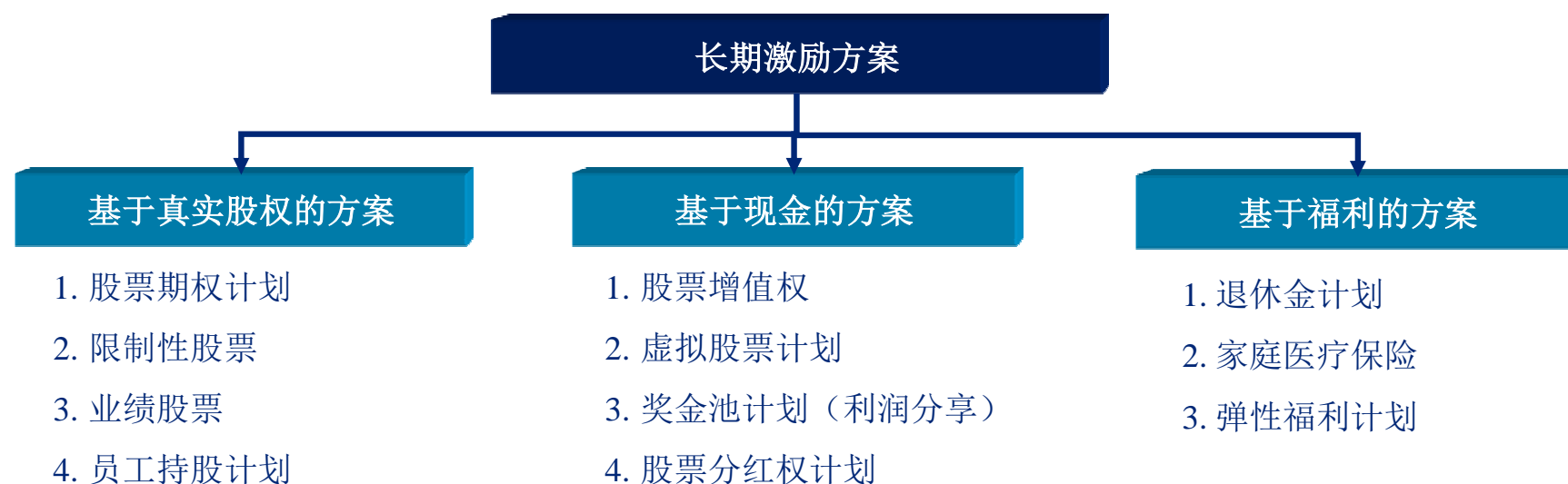
4

当期业绩难以评估，收益需要未来几年才能见成效，如工程项目投资负责人

激励工具：股权激励可采取一种工具或多种工具的结合，目前国内企业多采用单一激励工具



- n 长期激励工具的确定通常需要考虑如下因素
 - 监管环境及 市场实践
 - 公司目前的发展阶段及未来的战略规划
 - 公司目前的财务状况及未来的预期 （主要考虑公司的现金流）
 - 股东的意愿及高管的预期
- n 公司可根据实际情况，选择1种长期激励工具或者多种长期激励工具的组合



在公平有效的资本市场上，股权激励能将被授予人的利益与股东利益相结合。但是当股票价格与公司业绩背离时，或者在资本市场不完善时，股权激励不能很好地发挥作用，与公司业绩表现结合的利润分享计划和绩效单元是较好的激励工具

激励额度：证监会规定了股权激励总额度与个人获授额度的上限，国有企业同时受国资委相关法规的限制



政策规定

- § 证监会：上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%
- § 证监会：非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本总额的1%
- § 国务院国资委：在0.1%至10%之间合理确定，最高不得超过10%；首次授予原则上应控制在上市公司股本总额的1%以内。

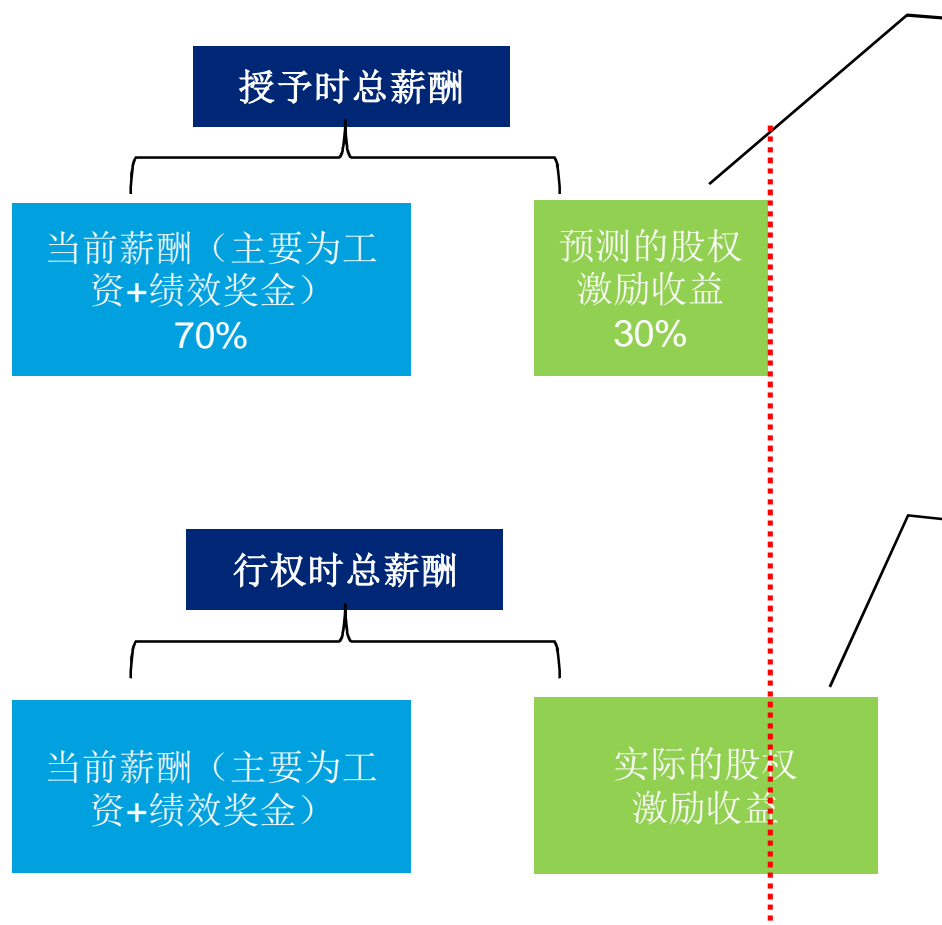
市场实践

- § 民营上市公司：授予额度普遍较高，集中在总股本3%-5%，少量达到10%
- § 国有控股上市公司：授予额度普遍较低，多数在3%以内，少量不足1%
- § 占比的高低与公司股本总额以及激励对象范围广度有关

§ 结论：

- § 具体授予额度需要结合公司股本规模的大小和股权激励对象的范围、股权激励水平而定，在政策规定范围内实施；
- § 如：央企上市公司有研硅股首次申请额度占总股本1.96%（总股本1.45亿）
央企上市公司西飞国际首次申请额度占总股本1%（总股本6.26亿）

激励额度: 个人授予额度根据预期收益合理确定, 国有企业受相关上限规定, 一般上市企业可按公司需要灵活确定



根据预测的股权激励收益计算激励对象个人

可以授予的股票期权或限制性股票额度

国有企业授予时收益上限规定:

境内: 在股权激励计划有效期内, 高级管理人员个人股权激励预期收益水平, 应控制在其薪酬总水平(含预期的期权或股权收益)的30%以内

境外: 高管人员预期股权激励收益水平原则上应控制在其薪酬总水平的40%以内

未来根据实际股票增长情况获取收益

国有企业行权时收益上限规定:

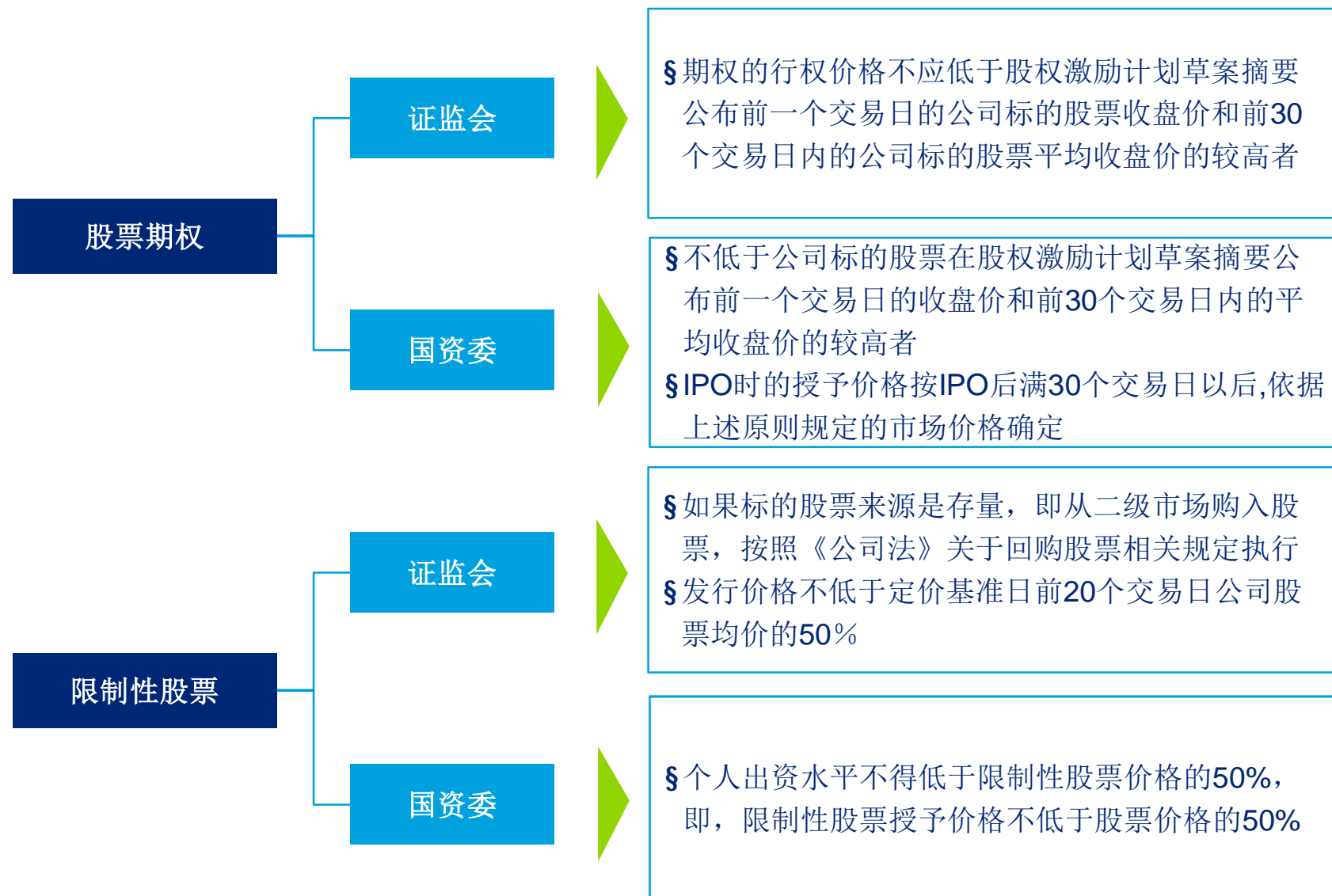
1. 股票期权、股票增值权实际收益的限制:

占授予时薪酬总水平的比重, A股上市公司及境外H股公司原则上不得超过40%
境外红筹股公司原则上不得超过50%

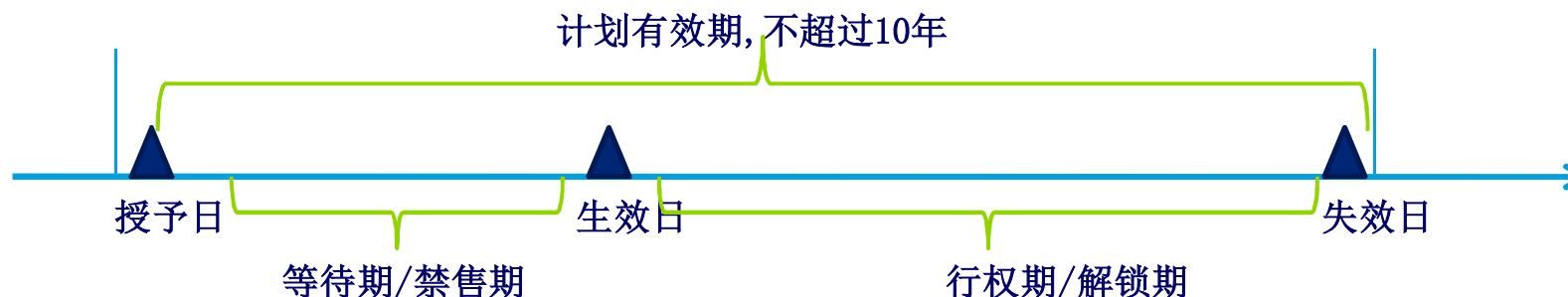
2. 限制性股票收益的限制:

实际收益增长幅度不得高于业绩指标的增长幅度

授予价格：证监会与国资委对股票期权与限制性股票的授予（行权）价格都作了明确规定



时间条件：股权激励计划需要满足各个关键时点的要求



§ 授予日：正式授予的时间，不得为：（一）定期报告公布前30日；（二）重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日；（三）其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日

§ 等待期/禁售期：股票期权授权日与首次可以行权日之间的间隔，或限制性股票从授予到首次可以出售的时间间隔。

证监会要求：不得短于1年；国资委要求：不得短于2年。

§ 生效日：期权可以行权，限制性股票可以开始解锁的时点。

§ 行权期/解锁期：

证监会要求：不得短于1年；国资委要求：不得短于3年。

§ 激励计划有效期：

证监会：股票期权的有效期限从授权日计算不得超过10年；

国资委：股东大会通过之日起计算不得超过10年；

业绩条件：证监会和国资委均对股权激励的业绩条件作出明确规定



证监会要求

§ 公司根据自身情况，可设定适合于本公司的绩效考核指标。绩效考核指标应包含财务指标和非财务指标。绩效考核指标如涉及会计利润，应采用按新会计准则计算、扣除非经常性损益后的净利润。同时，期权成本应在经常性损益中列支。

国资委要求包含三类指标

1 反映股东回报和公司价值创造等综合性指标：

§ 如：净资产收益率（ROE）、经济增加值（EVA）、每股收益等

2 反映公司赢利能力及市场价值等成长性指标，

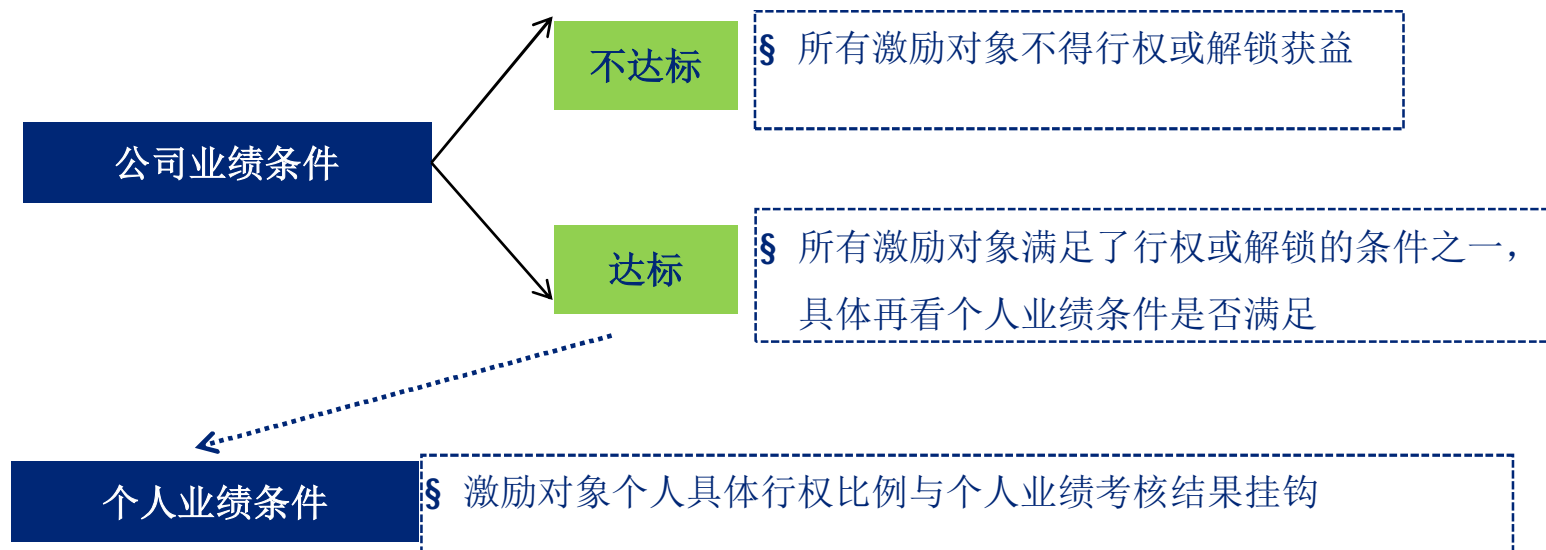
§ 如：净利润增长率、主营业务收入增长率、公司总市值增长率等

3 反映企业收益质量的指标：

§ 如：主营业务利润占利润总额比重、现金营运指数等

要求：
至少各选一个

业绩条件：业绩条件一般有公司与个人两个层面，达标完成情况将影响个人可行权比例



示例

考评结果 (S)	$S \geq 90$	$90 > S \geq 80$	$80 > S \geq 70$	$70 > S \geq 60$	$S < 60$
评价标准	优秀 (A)	良好 (B)	中等 (C)	一般 (D)	不合格 (E)
行权比例	1	0.9	0.8	0.7	0

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
4.1	股权激励方案设计
4.2	股权激励对公司财务的影响
4.3	股权激励对个人所得税的影响
4.4	股权激励对公司治理的影响
4.5	股权激励方案报备流程与管理机构
4.6	股权激励实施注意事项
5	金融企业股权激励实务操作

股权激励计划对公司财务的影响：需要依据不同会计准则进行财务处理

长期激励计划还涉及期权估值以及会计税务处理，不同国家地区有不同的相关规定。具体如下：

§ 中国大陆对财务及税务处理的相关规定：

ü 中国财政部《企业会计准则第11号——股份支付》 2007年1月1日正式实施

§ 香港上市企业对财务及税务处理的相关规定：

ü 香港财务报告准则(HKFRSs) 第2号《以股份为基础的支付方式》，2005年

§ 美国财务及税务处理相关规定

ü 美国财务会计准则委员会(FASB)《财务会计准则公告第123号-----以股权为基础的支付》(FAS123)

ü 国际会计准则委员会(IASB)的《国际财务报告准则第2号-----以股权为基础的支付》

目前，股票期权/股票增值权的会计估值主要有两种方法：

§ Black-Scholes 期权定价模型：该模型估计的期权价值是期权在期限内可能实现收益的概率加权平均值的现值

§ Binomial（二叉树）定价模型：通过估计在连续的时间里股票价格的变动来预计期权的价值

按照国际、香港及中国的会计准则，股权激励成本可以在一定财务年度内进行摊销，目前常用的有前置式摊销和直线法摊销两种方法

股权激励计划对公司财务的影响（续）：国内企业对股权激励的会计处理

依据财政部《企业会计准则》11-股份支付，需要对公司为股权激励而承担的成本进行记账处理

公司承担的总激励
成本



授予的总额度



激励工具的
单位价值

如何摊销与记账的问题？

- § 授予日不做会计处理
- § 等待期内每个资产负债表日，企业应将取得的职工或其他方提供的服务计入成本费用，除权益结算的对其他方股份支付外，计入成本费用的金额应当按照权益工具的公允价值计量
- § 可行权日之后的处理
如果全部或部分权益工具未被行权而失效或作废，应在行权有效期截止日将其从资本公积（其他资本公积）转入未分配利润，不冲减成本费用。

如何估值的问题？

- § 目前，股票期权/股票增值权的会计估值主要有两种方法：
- § Black-Scholes 期权定价模型：该模型估计的期权价值是期权在期限内可能实现收益的概率加权平均值的现值
- § Binomial（二叉树）定价模型：通过估计在连续的时间里股票价格的变动来预计期权的价值

股权激励计划对个人所得税的影响

问题1：界定居民纳税义务与非居民纳税义务

- § 如果激励对象为中国国籍，适用居民纳税义务人，其参与长期激励计划取得的收益需要履行纳税义务
- § 若激励对象含有外籍人士，需要根据其在境内时间、居所等条件判定其纳税义务

问题2：不同的激励方案影响纳税义务产生时点不同

- § 期权纳税义务产生时点为行权日；股票增值权为兑现日；限制性股票为每一批次限制性股票解禁的日期
- § 产生的问题：在行权日、股票解禁日可能并未实际卖出股票，但需要履行纳税义务，激励对象由此产生资金压力

股权激励计划对个人所得税的影响

- § 股权激励行权所得，并因不同激励方案计算应纳税所得额不同
- § 行权后股票在二级市场抛售的资本利得，视公司上市地不同而不同
- § 因持有股票从公司获取的股息、红利所得

§ 长期激励纳税优惠包括：

- Ø 分期纳税（如期权六个月之内纳税）
- Ø 优惠的计税方法（如计算应纳税额中的规定月份数最长可至12个月）

§ 优惠纳税方法需要满足相关条件：

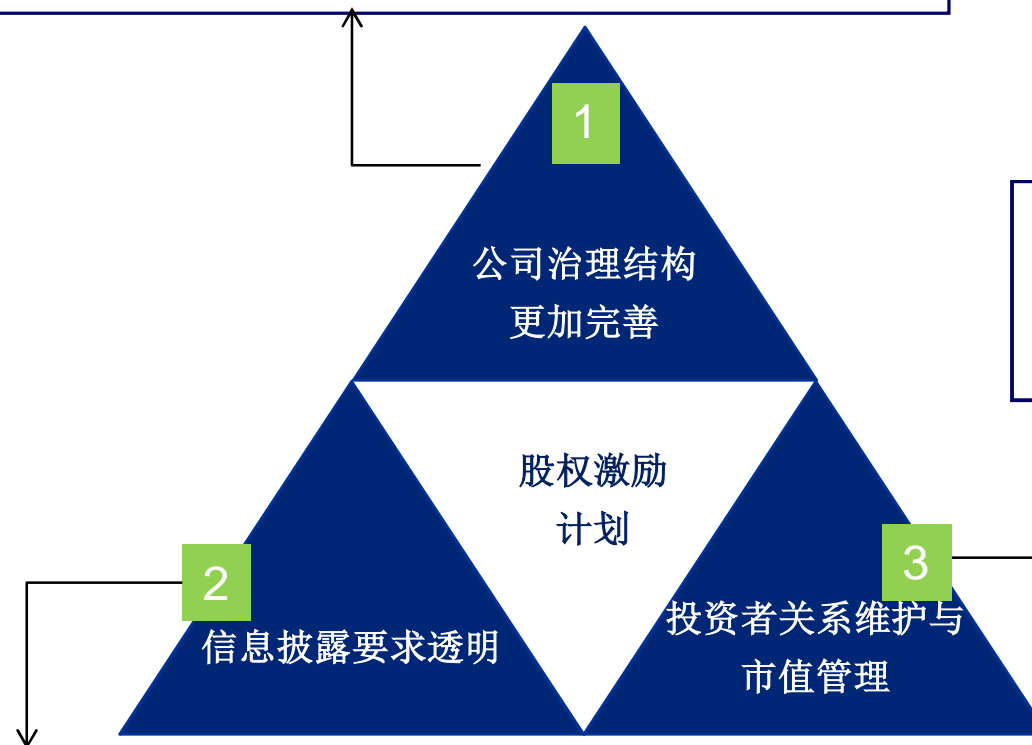
- Ø 如先期到主管税务机关报备的完整性；公司的架构符合一定的条件；激励计划设立的时间限制等

问题3：不同的激励方案影响应纳税所得额的不同

问题4：优惠计税方法的应用需要满足多方面条件

股权激励计划对公司治理结构的完善性有一定的要求，也促进了上市企业治理结构的优化进程

- § 董事会真正成为各类股东利益的代表和重大决策的主体；
- § 薪酬委员会全部由外部董事组成，减少内部人自定薪酬存在的风险
- § 独立董事、监事会发挥对股权激励计划的监督作用



§ 科学有效的股权激励计划
将获得投资者认可与支持，
有利于公司股价稳定，促进
市值管理工作

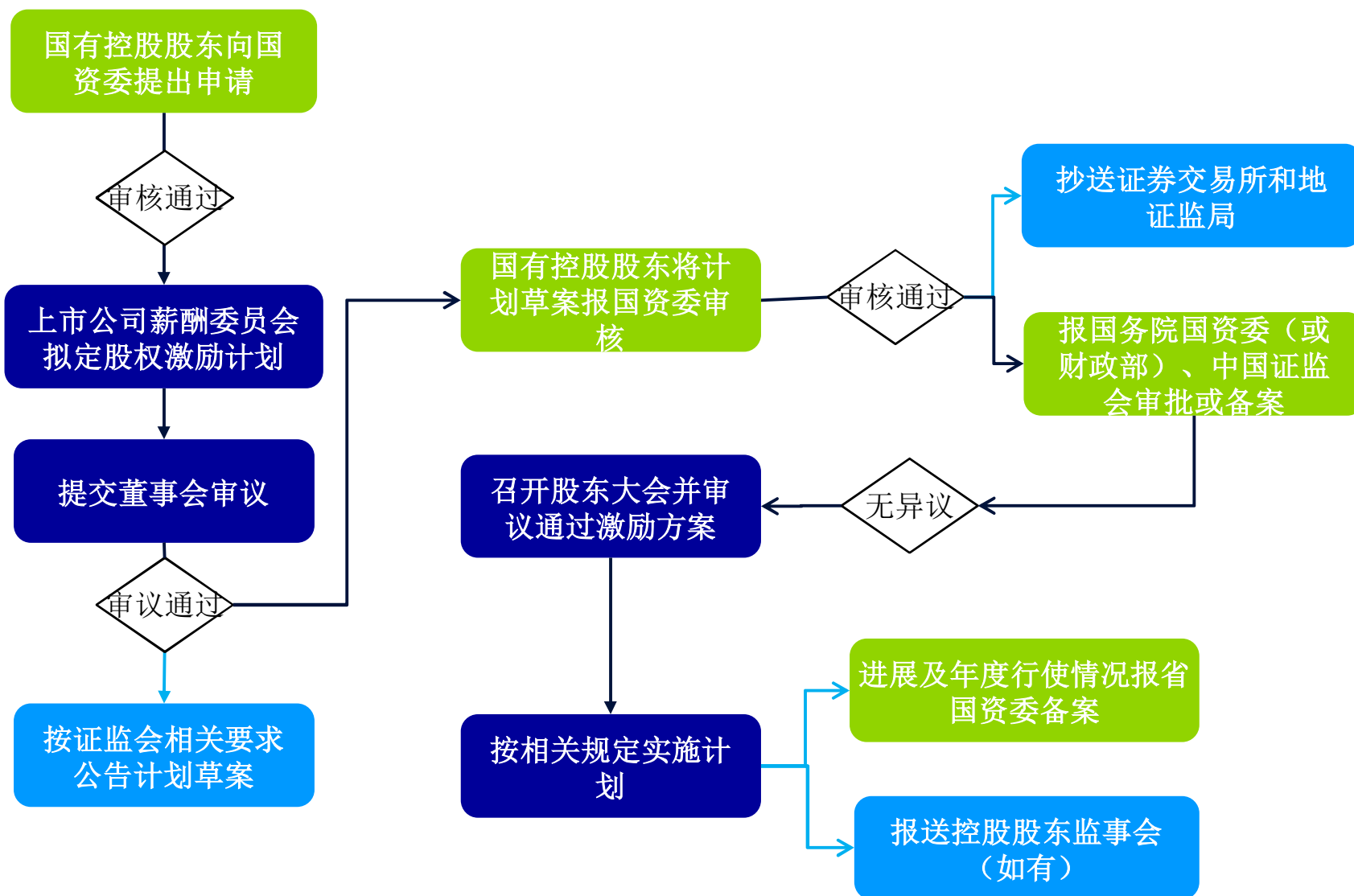
- § 证券交易所要求上市公司股权激励履行信息披露义务，及时申报，在指定网站进行公告，在定期报告中披露实施进展
- § 国有资产监管机构将对上市公司股权激励的实施进展情况，包括公司的改革发展、业绩指标完成情况以及激励对象薪酬水平、股权行使及其股权激励收益、绩效考核等信息实行动态管理和对外披露

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
4.1	股权激励方案设计
4.2	股权激励对公司财务的影响
4.3	股权激励对个人所得税的影响
4.4	股权激励对公司治理的影响
4.5	股权激励方案报备流程与管理机构
4.6	股权激励实施注意事项
5	金融企业股权激励实务操作

实施与报备流程：需要遵循相应的监管机构审批备案程序



绿色流程只针对国有企业

内部管理机构：公司内部需要界定股权激励各级管理机构的权限职责

股东大会

1. 审批由公司董事会提交的股权激励计划；
2. 审议董事会提交的上年度股权激励计划实施报告；
3. 审批由公司董事会提交的年度股权激励实施方案；
4. 审批公司股权激励计划、计划的重大修改、中止和终止；
5. 对董事会办理有关股权激励计划相关事宜的授权；
6. 其他应由股东大会决定的事项。

董事会

1. 审议薪酬与考核委员会拟订的股权激励计划；
2. 审议薪酬与考核委员会拟订的上年度股权激励计划实施情况报告；
3. 审议薪酬与考核委员会拟订的年度股权激励实施方案；
4. 审议、批准薪酬与考核委员会拟订、修改的股权激励计划的相关配套的规章制度；
5. 其他应由董事会决定的事项。

薪酬委员会

1. 拟订、修改公司股权激励计划；
2. 拟订、修改公司与股权激励相关配套的规章制度；
3. 拟订上年度股权激励实施情况的报告；
4. 拟订本年度股权激励实施方案；
5. 负责组织股权激励计划的日常管理机构；
6. 定期向董事会报告股权激励计划的执行情况；
7. 拟定、修改本计划行权价格的调整方式；
8. 其他应由薪酬与考核委员会决定的事项。

示例

人力资源部/董办/财务

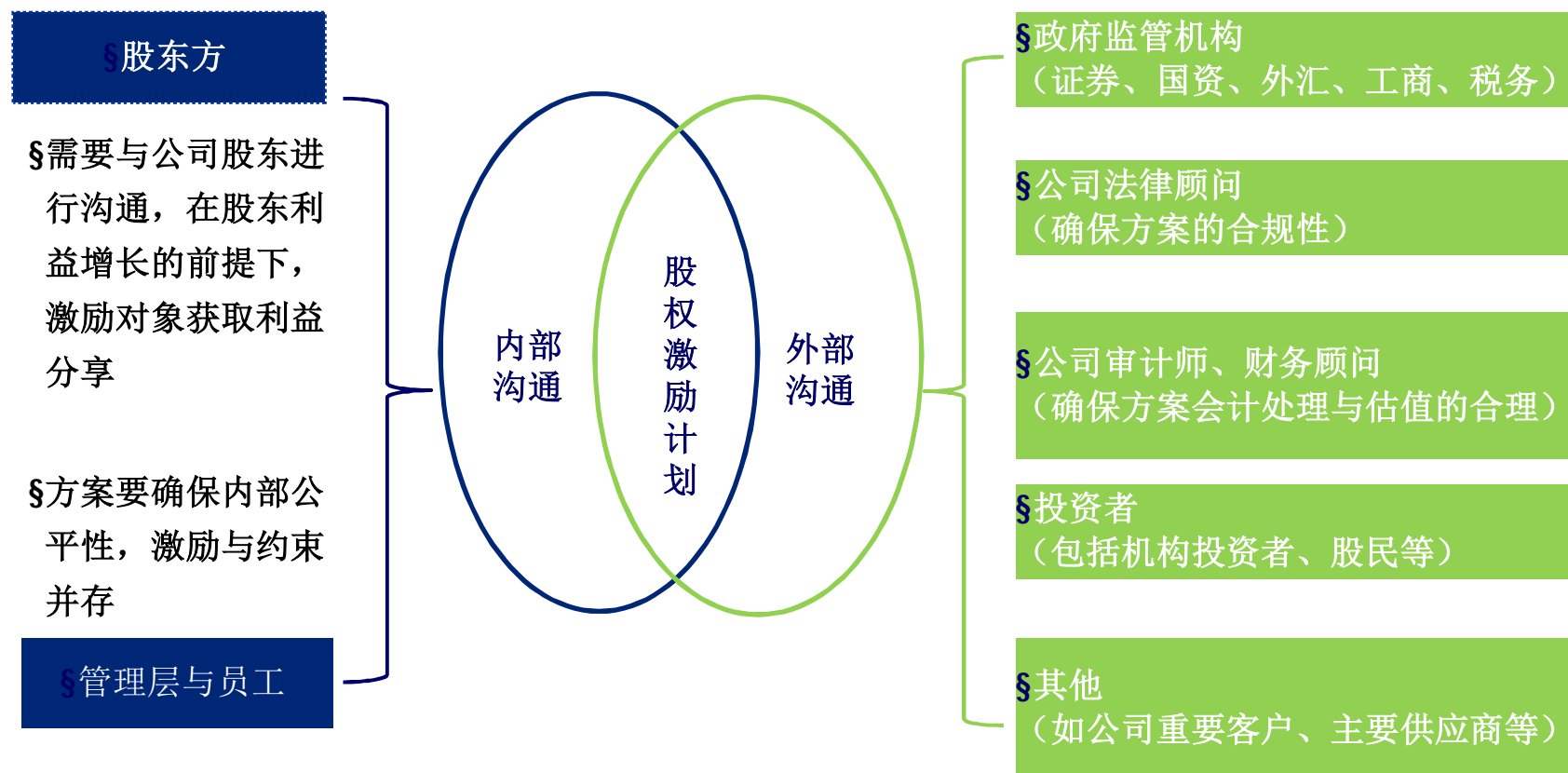
1. 人力资源部：作为薪酬委员会在激励计划相关事项的主要日常操作机构，协助确定授予资格条件，进行激励对象沟通、答疑等；
2. 董事会办公室：作为激励计划对外统一联系的机构，与交易所、证券监管机构就激励计划进行沟通报批以及信息披露等相关事项；
3. 财务部：负责与激励计划相关的财务事项，包括激励计划的财务会计处理，相应的股本变更等工作。

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
4.1	股权激励方案设计
4.2	股权激励对公司财务的影响
4.3	股权激励对个人所得税的影响
4.4	股权激励对公司治理的影响
4.5	股权激励方案报备流程与管理机构
4.6	股权激励实施注意事项
5	金融企业股权激励实务操作

实施中的沟通工作：在股权激励方案设计及实施过程中需要与多方进行沟通



实施中的内部管理制度支持：激励计划实施需要建立内部管理制度做保障

XX公司股权激励管理办法（目录）

- 第一章： 总则
- 第二章： 管理机构及职责
- 第三章： 股票来源及股票数量
- 第四章： 股票期权计划
- 第五章： 准予资格
- 第六章： 期权授予
- 第七章： 行权
- 第八章： 加速、中止和取消
- 第九章： 财务及税务处理
- 第十章：

附件：

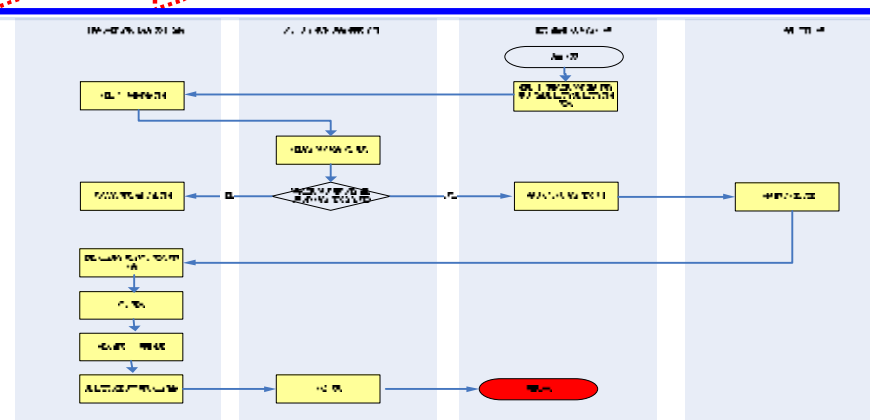
- 1、财务测算
- 2、股权激励管理流程

.....

XX公司期权激励计划授予及行使统计表

授予对象	授予量	已行权量	行权价	新授予量	未行权量	异常情况

XX公司期权激励流程



实施中的方案调整机制：当公司或激励对象个人发生各种情况变化时，股权激励计划需要作出及时的调整

各种情况变化

公司的各种情况变化	合并、分立、公司解散
	控制权变动
	增发、分红派息、资本公积金转增

激励对象的各种情况变化	退休
	生病、死亡、丧失劳动能力
	正常离职（如任期到期）
	因发生各种违规事项、泄露公司核心技术与商业秘密、触犯法律被追究刑事责任等原因被公司辞退
	公司内部轮岗、升迁
	因不胜任而被降职

触发机制

- 公司层面：
 - Ø 激励计划是终止、调整、还是不予变更？
- 个人层面：
 - Ø 已经获得行权权利但未行权的期权如何处理？
 - Ø 尚未获得行权权利的期权额度如何处理？
 - Ø 已经获得解锁权利但 尚未解锁的限制性股票如何处理？
 - Ø 尚未获得解锁权利的限制性股票如何处理？
 - Ø

监管机构审批及管理注意事项

注意事项	德勤观点建议
• 方案设计合规性	§ 各级监管机构对股权激励方案有详细规定，需要对方案设计过程中保持与监管机构的预先沟通，注意方案设计的合规性
• 报批流程的合规性	§ 独立董事应当就股权激励计划是否有利于上市公司的持续发展，是否存在明显损害上市公司及全体股东利益发表独立意见 § 上市公司应当聘请律师对股权激励计划出具法律意见书 § 上市公司董事会下设的薪酬与考核委员会认为必要时，可以要求上市公司聘请独立财务顾问，对股权激励计划的可行性、是否有利于上市公司的持续发展、是否损害上市公司利益以及对股东利益的影响发表专业意见
• 法律法规的更新	§ 我国股权激励起步较晚，政策也在不断完善之中，在试行中不断调整，企业应当密切关于政策动向，把握有利时机

目录



1	股权激励原理与典型工具介绍
2	股权激励政策与实践
3	股权激励实施的前提条件
4	股权激励实务操作要点
5	金融企业股权激励实务操作
5.1	金融行业股权激励政策与实践
5.2	当前环境下金融企业股权激励实务操作

当前我国金融企业股权激励的整体政策环境

国内金融企业股权激励监管法规尚未完全松动

- § **2008年**财政部下发了**65号文**——“关于清理国有控股上市金融企业股权激励有关问题通知”。该文明确指出，国有控股上市金融企业不得擅自搞股权激励，对于准备设立和已经在做股权激励的企业，都要暂停等新政策明确后再定。
- § **2009年**财政部下发财金[2009]2号文《关于金融类国有和国有控股企业负责人薪酬管理有关问题的通知》，指出在国家对金融企业股权激励和员工持股政策公布之前，各国有及国有控股金融企业不得实施股权激励或员工持股计划
- § **2010年2月份**，银监会下发《商业银行稳健薪酬监管指引》，对商业银行薪酬机制提出了“短期激励与长期激励相协调”的原则
- § 但从目前实践来看，股权激励操作受制约的主要还是国有及国有控股金融企业尤其是财政部控股的企业，而其余民营控股的金融企业则依然具有可操作空间并依然在积极探索中。

在当前政策环境下，金融企业长期激励如何实施？
德勤观点：政策暂停≠禁止，当未雨绸缪，积极准备

基金业薪酬激励环境

基金业股权激励政策酝酿已久，但尚迟迟未出台

§ **2006年**，证监会基金部发布《基金公司证券投资基金管理公司治理准则（试行）》，首次提及了“公司应当结合基金行业特点建立长效激励约束机制”

§ **2007年**，证监会基金部发布了《基金管理公司员工持股问题的通知（征求意见稿）》，核心条款包括“员工持股必须采取员工直接持股（不得委托持有）的方式，计划所涉不得超过股本总额25%，员工个体不得超过10%，外籍员工和外资股东合计不得超过49%”等。

§ **2010年3月份“两会”期间**，作为来自基金行业的唯一“两会”代表和委员、交银施罗德基金公司副总经理谢卫提交了关于探索基金公司股权激励机制的提案

基金行业股权激励实践

§ **国外基金**：有限合伙制、员工持股较为盛行，举例：美国大型基金公司Fidelity，家族持股49%、员工持股51%；Invesco景顺集团的员工持股占40%股权

§ **我国私募基金**：激励机制较为完善，跟投计划/共同投资计划（co-investment）、附带收益分红等多种激励形式

我国金融行业薪酬激励特点分析

金融企业薪酬激励特点

§ 薪酬结构：薪酬结构仍以固定薪酬和绩效奖金为主，股权激励和长期激励机制尚未普及化

§ 薪酬水平：

——外部差异性：外资和民营控股金融企业的现金薪酬水平相对较高，国有性质控股金融企业薪酬水平较为稳健保守

——内部差异性：与高管职责与业务的紧密度、与高管的来源（如市场化招聘、境外人士等）有关联

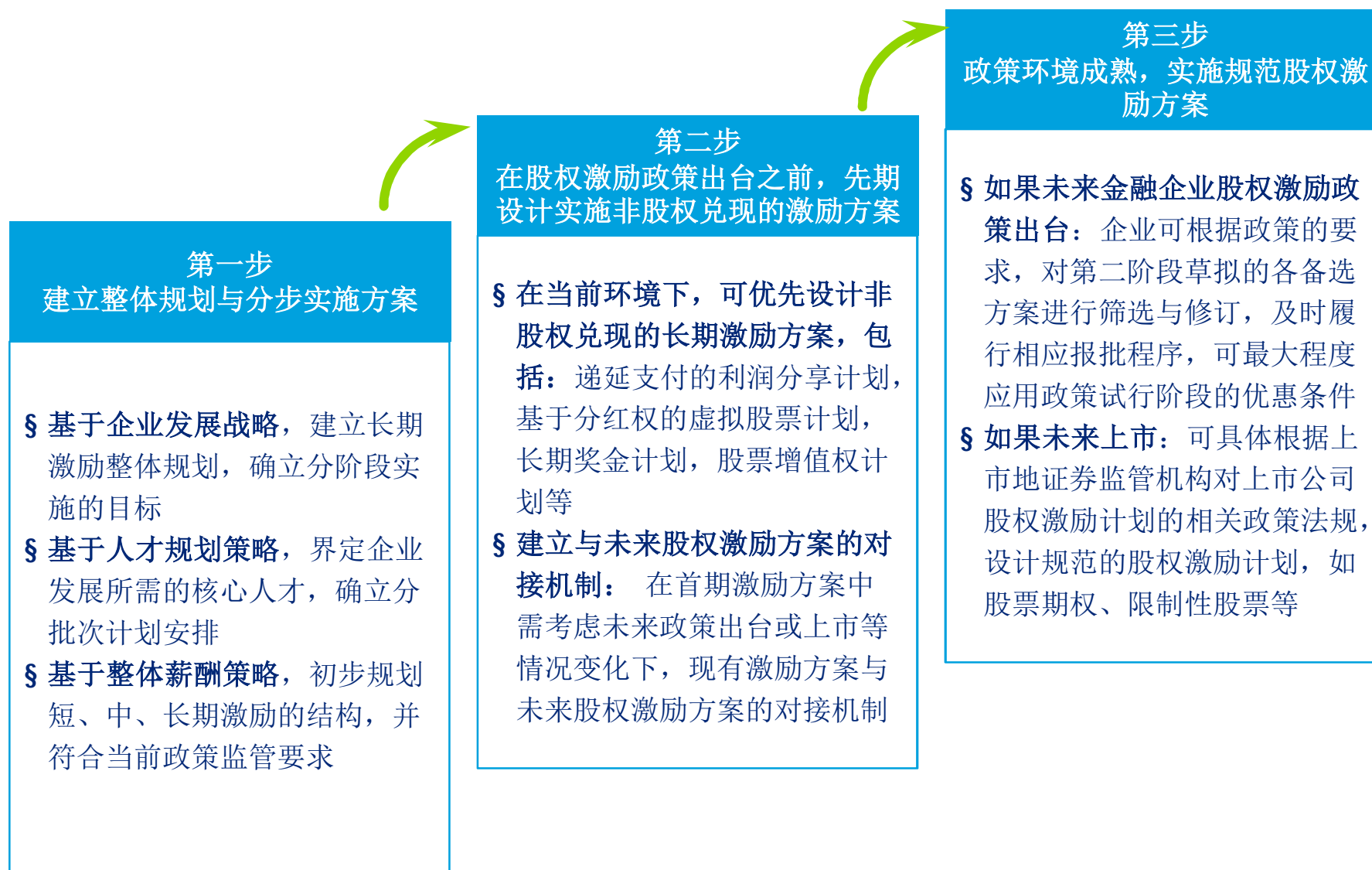
德勤建议：

（1）在制定薪酬策略时要充分考虑企业性质、发展战略、资产规模和业绩等因素，确定恰当的薪酬水平定位

（2）建立整体薪酬结构，注重短期薪酬与中长期激励的平衡

（3）薪酬激励机制需要结合整个金融行业形势，并深入理解国家各项监管政策，既不违反监管政策，也具有一定前瞻性

当前政策环境下对金融企业长期激励计划的建议：整体规划，分步实施



三步走方案操作规划概览图

匹配公司经营战略与人才规划，分步实施，建立不同发展阶段、不同政策环境下的长期激励方案转换与对接机制

