

导读：

很多企业为了留住人才，会在企业发展到一定阶段后引入股权激励机制。股权激励是指上市公司将本公司发行的股票或其他股权性权益授予公司高管人员，以产权为约束，激励高管人员从企业所有者的角度出发勤勉工作，实现企业价值最大化和股东财富的最大化，进而改善公司治理并推动公司长远发展。

股权激励是一种有效地激发人的积极性和创造性的管理方式。这种方式会在一定程度上改变员工身份，对提高员工忠诚度、增加企业凝聚力及降低人才流失率都有一定作用。对于如何选择持股人，华恒智信通过对外部企业的调查研究发现，在股权激励方式的选择过程中，企业存在以下三种倾向：

第一，行政职位持股，即公司管理层或核心骨干持股，这种持股人的选择更多是以行政管理任职为主，例如副经理以上人员持股。例如，万科集团在2006年—2008年进行第二次股权激励，激励对象为万科受薪的董事会和监事会成员、高级管理人员、中层管理人员、总经理提名的业务骨干和有卓越贡献人员。为期3年的股权激励计划，却有了一个并不圆满的激励结果。2008年度则是因为业绩欠佳不达标，激励被迫终止。

第二，全员持股，即公司内部全部员工都参与。例如，剑南春与华为均采用员工持股政策。剑南春从“实际”的员工持股，到目前的信托受益证明，逐步变成了“虚拟股票”。华为则从1990年的全员持股，再到2001年发行虚拟股，员工手中股票彻底变成一种受益权。虽然两家公司的改革路程不尽相同，但是最终的结果趋同：员工为实际出资人，但是持股方实为工会，员工本人没有对股票的操作权，员工只有受益权。

第三，选择性持股，即设立一定的持股条件，当员工满足相应条件之后可进行是否持股的选择。

例如，在IBM，公司50名高级经理和3000名主管级管理人员是公司人事管理和激励的重点，他们的薪酬由两部分构成。一是与公司盈利情况直接联系的工资和奖金，二是由认股权、业绩股票等构成的长期激励奖励。按照IBM的说法，“建立股份持有方针的目地是为了提高高级管理人员与公司股东利益相关，使其利益同股东利益更加紧密的联系起来。”这些方针规定：“根据个人职责范围，5年内高级经理对IBM的股票投资所得应达到每年基本工资每年激励目标总和的两到4倍。”

由此可以看出，在确定谁持股上，目前外部主要有以职位获取、全员持股及选择性持股三种方式。华恒智信结合多年实践及研究经验认为，在选择及确定持股人选时应打破岗位界限，选择性持股是比较好的一种方式。选择性持股更多的是要弱化行政影响，突出能力持股。这在一定程度上是对职位获取持股的突破，可以更好的调动员工积极性，企业对持股人适当开放到该阶段是比较合适的。企业在确定需求的基础上，明确企业需要具备什么样素质的员工，具备企业需求的员工，说明其对企业的贡献会越大，企业对其进行激励理所应当，而且也是企业留住人才、吸引更多优秀人才加入的手段之一，有利于形成和强化企业的核心竞争力。

如何设定选择人员的条件呢？

华恒智信建议企业选择的持股人应具备有知识、有经验、有技能、有成果及能够共担责任与风险这5点，满足这5点的候选人可能是高管层，也可能是基层核心技术骨干。

华恒智信团队之前在和长春某研究所合作项目时，有遇到类似的问题。当时该研究所实行的是行政职位持股的方式，副总及以上级别人员持有公司股份，后期有位副总表现的不好，但是由于职位所在，给予其股份。华恒智信深入了解该企业情况后，建议其采用选择性持股的方式进行持股人员的选择，得到该单位一致认可，解决了该企业的尴尬局面，提高了员工积极性。行政职位持股的方式有太多的条条框框，适用性不是很强，容易把对公司贡献不大的人纳入激励范围，而对公司贡献较多的人却得不到激励，进而令员工产生不平衡心理。

综上所述，华恒智信团队建议企业在实施股权激励时，人员选择可以主要以核心人才或组织中体现关键能力要素的人才为主，满足有知识、有经验、有技能

、有成果及能够共担责任与风险5点条件。而企业中最不合适的是血缘持股，如果必须使用血缘持股，则建议不履行经营权，只履行持有权会好一些。当然，也没有哪一种股权激励方式是万能的，企业不能照搬照抄其他公司的成功模式，也不能随意选择一种方式来操作，企业选择什么样的股权激励方式，取决于企业的发展需求和员工的诉求。

希望以上建议能够对该企业或遇到相同问题的企业有所帮助。