

Analysis on the Predicament of Equity Incentive of State-owned Enterprises

Yujia Zhai

Northeast Securities Co., Ltd., Changchun, Jilin, 130119, China

Abstract

With the implementation of a new round of reform in state-owned enterprises, equity incentives have received widespread attention, and in recent years, many state-owned enterprises have begun to try to promote equity incentives. Related incentives and policies have also begun to show a complete and diversified trend. Although the number of state-owned enterprises with equity incentives is less than non-state-owned enterprises, in the face of the impact of the new crown epidemic, the overall level of state-owned enterprise incentive plan has not decreased, but it also means that equity incentives have become state-owned listed companies for corporate governance for corporate governance Important measures to optimize and enhance the performance of the company, and the reasonable implementation of equity incentive plans can not only enhance the enthusiasm of managers' work, but also enable state-owned enterprises to commission the agency work to effectively implement, promote the innovation and development of enterprises, and retain more core outstanding talents. Based on this, this paper analyzes the equity incentives and dilemma of state-owned enterprises, and puts forward suggestions for improving, aiming to provide reference and reference significance for Chinese state-owned enterprises to better implement equity incentives.

Keywords

state-owned enterprises; equity incentives; dilemma; improvement suggestions

分析国有企业股权激励的困境及改善建议

翟羽佳

东北证券股份有限公司，中国·吉林 长春 130119

摘要

随着国有企业新一轮改革工作的落实，股权激励受到广泛关注，近年来很多国企都开始尝试推进股权激励的计划，相关激励工具和政策也开始呈现出完善化和多元化的态势。虽然实施股权激励的国有企业数量比非国有企业少，但是面对新冠疫情的冲击，整体层面的国企股权激励计划实施数量没有减少反而增加，这也代表着股权激励成为了国有上市公司进行公司治理模式优化、增强公司业绩的重要措施，合理落实股权激励计划，不仅能够增强经理人工作的积极性，还能使国企委托代理工作有效实施，促使企业创新发展，留住更多核心优秀人才。基于此，论文分析国有企业的股权激励及其困境，提出改善的建议，旨在为中国国有企业更好地实施股权激励提供参考和借鉴意义。

关键词

国有企业；股权激励；困境；改善建议

1 引言

当前，中国多数国有企业已经开始重点关注股权激励措施的应用，部分国企开始落实股权激励的制度，但是没有将激励作用充分发挥出来，如何构建较为健全且完善的股权激励体系，成为国企未来发展需要重要解决的问题。因此，建议国有企业按照自身的实际情况，深入分析股权激励问题的发生原因和特点，探索能够摆脱股权激励困境的措施，为国有企业股权激励体系的完善和优化夯实基础。

【作者简介】翟羽佳（1993-），女，中国吉林长春人，硕士，会计师，从事财务管理研究。

2 国有企业股权激励分析

从股权激励计划的历史实施情况来看，截至 2020 年年底，中国 A 股市场股权激励统计数据表明在实施股权激励计划的上市公司中，超 85% 的公司为非国有企业，而国有企业数量仅占不足 15%，且相对于非国有企业，国有企业平均股权激励比例、次数不占优势，多次激励时间间隔也短于非国有企业，股权激励强度也相对较低，主要集 3% 以下。与非国有企业不同，国企高管很多由政府部门任免，兼具政治人属性特征，淡化了对薪酬激励的偏好。与此同时，国有企业股权激励需要国资委审批，汇总 2006 年至 2020 年国有上市公司股权激励制度可见，为避免国有资产流失，国有企业股权激励计划实施流程相对复杂，监管也更严格。

从股权激励计划的设计动机分析，对于国有企业的股权激励而言，主要是为企业经营者提供股权，使经营者能够有相应的经济权利，以股东身份进行决策制定、利润的分享和风险的承担等，尽职尽责完成各项工作，促使国有企业的长远发展。目前，国有企业的股权激励机制具有多元化的特点，主要以限制性股票、股票期权的形式和员工持股一般股的形式等进行激励，此类激励机制的制定，需要综合分析具体的约束力和激励效果，兼顾成本因素、外部环境因素和现金流因素、税务因素等，在特定条件下，选择相应的激励措施。目前，多数企业在采用股票期权形式进行股权激励，激励的流程为：为员工提供相应的股票期权激励，将股票作为标的物，签订期权合约，国有企业授予员工一段时间内提前明确价格或条件，对企业股票进行认购的权利，员工获得股票期权的情况下，可在等待的时间结束到有效期结束之前进行国有企业股票的购买，或是放弃购买股票的权利。这一激励制度若能有效实施，可促使经理人能够站在“主人翁”的角度将国企价值最大化发展作为努力的目标，也能够使企业员工为取得相应的收益则在获得股票期权后努力工作，在关心自身利益的同时，注重国有企业未来的发展。

3 国有企业股权激励的困境

3.1 缺乏内外控制

目前，虽然部分国企在采用股权激励措施的过程中，已经开始重点构建相应的内部控制和治理机制，但是由于缺乏完善的内控体系和外控体系，难以充分发挥内部与外部控制的协调作用。一方面，在外部控制的过程中缺少政府部门支持，国企和政府部门之间没有形成良好的契约关系，不能在政府部门的支持下合理进行股权激励机制的控制。另一方面，部分国企制定的内部治理机制不完善，没有合理设定内部治理的体系和模式，导致股权激励的内控水平难以提升。

3.2 股权激励设计缺乏合理性

当前中国国企在发展的过程中，受到产权性质的影响，需要承担经济目标引领责任、社会目标引领责任和环境目标引领责任，这也是使国企高层管理人员不能将利益作为目标进行企业运营管理的重要原因，导致高层管理人员的经营管理能力和贡献度，不能直接和国企经营业绩相互联系。与此同时，国企高层管理人员多数都是以行政任命的形式进入岗位工作，在政治晋升激励作用下，可能会出现缺少约束的冒进性风险偏好问题，过于重视短时间的利益，忽略长期的利益。且国有企业“内部人”实施内部控制的情况依旧存在，一定程度上，股权激励的主体和客体没有差异，股权激励的目标、激励条件和考核方式等都由内部制定，激励机制偏福利性，股权激励计划的设计整体上不符合管理制度和需求，缺少合理性，这使得股权激励机制难以发挥作用。具体体现在国有企业在落实股权激励机制的过程中，没有科学合理进行激励契约的设置，首先，在契约设置的过程中，未能科学

合理进行激励有效期时间的设定，激励时间设置过短，激励对象易做出短期化行为，对会计等数据进行操作，且股权激励的行权价格不高，行权条件的设定也存在问题，国有企业行权条件相对较低，较高或较低的行权价格和行权条件均会影响股权激励的实施效果。其次，缺乏完善的业绩考核评价契约元素，不能深入准确进行激励对象，日常工作业绩和具体工作情况的考核评价，所获得的考评结果缺乏完善性和综合性，只能反映出激励对象的短期效益获得情况，不能综合分析激励对象是否能够促使国企长期效益的发展，导致因为考核评价契约元素设置不合理，难以全面进行股权激励对象的考评^[1]。

3.3 人员缺乏专业性

从本质层面而言，国企在落实股权激励机制的过程中，只有确保相关工作人员的专业性，才能提升激励效果和水准。但是目前国企在应用股权激励机制期间，忽略人才队伍的建设，导致股权激励设计和完善的人员缺乏专业能力，经理人缺少专业素养和思想道德素质，由于缺乏专业人才的支持，难以促使股权激励效果的提升，不利于经理人行为的规范和工作的激励。

4 国有企业股权激励的改善建议

4.1 完善内外控制系统

国有企业在采用股权激励模式进行员工激励的过程中，需重点健全和完善有关的内外控制系统，将内控工作和外部控制工作有机整合，提升股权激励的改善效果，充分发挥内控和外部控制的耦合性，提升工作的水平。

4.1.1 外部控制

在进行外部控制的过程中，建议国企和政府部门之间签订契约，形成契约化的关系，在政府部门的帮助下使国企的股权激励体系更为完善、更为优化。尤其目前部分国企还没有制定完善的委托代理管理层级机制，主要原因是政府部门和国企关系并非契约化的行政治理关系，很难充分发挥政府部门的指导作用和管理作用，因此国企应和政府部门签订契约，在政府部门的管控下，对国企的股权激励模式设计、激励措施的选择、激励工作的落实等进行全方位的外部控制，提升各项管控工作的效果^[2]。

4.1.2 内部治理

国企应完善内部治理工作的模式和体系，在国企内部制定完善的契约化的治理方案，利用各类契约明确国企人力资本产权主体方面和非人力资本产权主体方面的权利，合理组建核心层面的管理队伍，完善核心业务和高新技术人才方面的股权激励契约。同时还需制定完善的内部治理制度，考虑到国企的散户和机构投资者的持股比例有所提升，呈现出产权多元化的特点，为预防委托人和代理人出现矛盾问题，应对国企的内部治理结构进行调整，在制度中明确董事会人数的要求，提高董事会中国企业员工的数量，避免出现内

部人控制的问题,对中小股东的权益进行全面维护。另外,在进行股权激励内部控制的过程中,还需明确具体的内控规范和标准要求,在国企内部组建专门的股权激励内控组织机构,要求组织机构的成员定期进行股权激励方式的选择、激励落实情况的监管,通过内部控制进一步促使股权激励效果的提高,满足当前的股权激励发展需求^[9]。

4.2 合理进行股权激励契约的优化

由于国企所采用的股权激励措施是长时间的激励机制,运作过程中可能会受到内部条件和外部条件的约束,如果不能合理进行契约要素的设计,将会导致股权激励流于形式,甚至会导致管理人员为自身利益对股东利益进行损害,因此,国企应按照实际状况,在保证股权激励符合法律法规的情况下,按照国企的发展水平和方向等,统筹维护股东、管理人员和员工的利益,科学设计股权激励契约,明确激励的对象和模式、时间和条件、数量和价格等,保证契约要素的完善性和优化性。

其一,在进行股权激励时间设定的过程中,由于激励有效期的时间长度,能够将激励对象行权门槛的高度体现出来,虽然在短时间之内激励对象行权业绩目标,可能会出现人为操纵的问题,但是从长时间来讲,此类指标即使被人为操纵也会暴露,导致操纵行权的问题被处理。因此,建议国企将激励有效期时间控制为五年及五年以上,引导和支持更多国有企业引入长效的股权激励机制,对于行权来讲也要分层次和分批次处理,以免激励对象出现短期化的行为,同时,还需利用长时间的激励有效期进行国企福利和激励的区分,提升激励时间的约束效力,保证激励有效期分布的科学性,充分发挥股权激励的作用。

其二,由于国企在采用股权激励方式的过程中,业绩考核评价是核心的部分,因此,需要对业绩考核评价的要素进行完善优化,制定考评体系的过程中不能只注重财务会计指标,还需综合兼顾市场方面、其他方面的指标,预防考核评价指标过于单一的问题,例如:国有企业在采用股权激励方式的过程中,如果考核评价工作只注重财务会计收益指标的分析,可能会出现被操纵的风险,部分管理人员也可能会只注重短期的效益,不注重长时间发展的项目,且考核评价体系建设的科学性,对股权激励效果产生直接影响。因此,相关部门需要重点进行考核评价元素与体系的优化,合理设置考核评价对象的财务会计考核指标、市场考核指标、短期和长期效益考核指标等,采用多个维度和多元化的指标进行考核评价,将相对类型和绝对类型的考核指标协调,设置非

财务类型和财务类型的指标,区分不同的激励对象,设置不同的考核评价指标,避免国企高管短视行为和盈余管理行为造成的虚盈实亏,确保考核评价工作的效果,使相关部门能够按照考评结果综合分析股权激励的水平,对股权激励的措施进行全面优化。

4.3 提升人员专业性

建议国有企业在实施股权激励计划的过程中,重点培养相关人员的专业素养,在专业人才的支持下增强股权激励效果。首先,培养具有一定专业能力和素质的股权激励设计人才,定期开展相关的培训活动,使工作人员能够深入分析国企的现实情况,按照实际情况,合理选择股权激励的方法和方案,解决国企在股权激励方面的后顾之忧。其次,要积极发挥职业经理人的作用,培养专业能力较强的经理人,由于国有企业中的管理人员普遍由政府或主管部门任命,这种任命方式导致高管对企业的全面发展重视程度不足,经营决策的考虑不够全面和长远,因此,若能在防范“所有者虚位”的前提下制定完善的经理人任命制度,使经理人能够在企业实施股权激励后,以较高的专业能力和职业素养,规范自身的行为,避免出现会计数据操纵的问题,从而确保充分发挥股权激励的激励作用,提升经理人和企业员工的积极性,实现企业经营的良性循环。

5 结语

综上所述,国企股权激励机制的应用具有重要意义,能够有效解决委托人和代理人之间的矛盾问题,但是,由于当前国企在采用股权激励机制期间缺乏完善的内外控制体系,股权激励设计缺少合理性、相关人员缺乏专业性,导致股权激励实施效果不佳。因此,建议国企在采用股权激励机制的过程中,重点进行内部和外部控制系统的优化,因地制宜地制定合理的股权激励计划、提升相关人员的专业性,从而确保股权激励机制作用的最大程度发挥,使国企的经理人能够按照委托人的要求科学开展工作,员工也能将自身的利益和企业集体的利益相协调,以促使国有企业的长期健康稳定发展。

参考文献

- [1] 王文玲.分析国有企业股权激励的困境及改善建议[J].品牌研究,2021,24(8):191-192+207.
- [2] 龚浩.地方国有科技企业股权和分红激励问题研究——以H公司为例[D].武汉:华中师范大学,2020.
- [3] 马贵林.管理层股权激励对劳动投资效率的影响研究——来自中国A股上市企业的经验证据[D].南昌:江西财经大学,2022.