

模拟股权激励模式在建设施工项目中的实践探析

■ 王国强

(河南浩丰建设有限公司, 河南 郑州, 450000)

一、引言

依据《上市公司股权激励管理办法(试行)》,股权激励是以企业股票为标的,对董事、监事、高管人员及其他员工进行的长期性激励,目的是吸引、留住核心人才,使人才和企业形成利益共同体,实现企业长远发展。模拟股权激励是把工程项目当作企业,在项目内部实行股权激励的一种模式。我国建筑施工行业在发展中,存在管理粗放、流程不规范、联营挂靠经营等问题,尤其是现场施工管理是其中的一个薄弱环节。为了保证工程质量和经济效益,建筑企业通常采用岗位责任制、绩效考核制等方法,然而实际应用效果并不理想。本文结合建设施工项目的特点和管理需求,探讨了模拟股权激励模式的实践应用情况。

二、模拟股权激励的特点及适用对象

(一) 模拟股权激励的特点

为避免大幅度增加薪资福利、加重企业成本的前提下,模拟股权激励是目前最佳的激励方式,包括以下特点。

1. 股权虚拟化

模拟股权激励中的股权是虚拟的,与一般企业的股权不同。企业向核心员工派发一定数量的虚拟股权,员工根据拥有虚拟股权的数量,可按比例享受公司税后的利润分配。

2. 权益不完整

虚拟股权的持有者,只能享受分红收益,即企业的税后利润分配,不具有普通股东的权益,如表决权、分配权等。因此,持有虚拟股权的核心员工,会更加关注企业的经营和利润情况。

3. 员工不出资

普通股权或股票需要核心员工出资购买,而虚拟股权则由企业无偿赠送或以奖励的方式派发,员工不需要出资。

4. 激励双面性

模拟股权激励具有双面性:一方面是物质激励,虚拟股权的持有者以分红的形式享受企业的税后利

润分配。另一方面是精神激励,虚拟股权的持有者也是企业“股东”,享有企业特定的“产权”。企业肯定员工的价值,员工产生荣誉感和归属感,能在工作过程中减少道德风险,避免逆向选择。

(二) 模拟股权激励的适用对象

如果企业经营业绩稳步提升,但短期内无法拿出大笔资金激励员工,可尝试采用模拟股权激励的模式。为保证激励效果,该模式适用于核心员工,让员工认识到,只有优秀员工才能获得虚拟股权,而要想获得虚拟股权,就必须努力工作、提高绩效,使自己成为核心员工。总结起来,模拟股权激励的适用对象包括以下几类。

1. 高级管理人员

工作年限1年及以上,担任高级管理职务的人员,如总经理、副总经理、总经理助理等,或有高级职称的核心管理人员,如财务总监、营销总监等。

2. 中层管理人员

工作年限2年及以上,担任中层管理职务的人员,如高级监理、人力资源经理等。

3. 骨干员工

工作年限3年及以上,获得过“企业优秀员工”称号的人员,或有独特的专业技能、处于关键岗位的员工,如高级企划、部门主管、培训师等。

三、建设施工项目中的激励模式

(一) 岗位责任制

岗位责任制是最基础、应用最广泛的激励机制,是根据项目组织架构和岗位级别,对员工进行定岗定薪的一种机制。岗位责任制的优点是管理较为简单、人员配置充足、具有明确的晋升渠道;缺点则是容易出现平均主义,会削弱员工的工作积极性,导致生产效率降低。

(二) 绩效考核制

为了弥补岗位责任制的弊端,兼顾效率与质量,建设施工项目开始推行绩效考核制,原本固定的薪资变为“基本薪酬+绩效奖金”的模式。绩效考核制激发了员工的积极性,员工为得到更多绩效奖金,

会通过努力不断提高效率和业绩。在实际操作时,绩效考核是一种复杂的体系,既要合理设置考核指标,又要对每个指标赋予权重,就容易出现诸多问题。比如考核形式单一、缺少量化指标、员工对考核标准理解不到位、绩效结果反馈不及时等。对此,大中型建设施工企业在绩效考核中引入 KPI 指标,对战略目标进行层层分解,形成项目部、部门、岗位三级指标体系,具有较高的可操作性。将最终考核结果与薪酬激励、培训、晋升等直接挂钩,最终实现预期的激励目标。

(三) 项目承包制

联营挂靠模式的出现和运用,使建设施工企业对项目部的管控力度减弱,企业通常只关注利润指标,弱化了其他指标。为了提高竞争力,企业推出项目承包制,以及配套的内部承包制、风险抵押金制度等,这些措施提高了项目经理的主观能动性,有助于实现收益的最大化。一旦项目出现亏损或重大风险,就会扣除风险抵押金。这一操作本质上将企业和项目经理放在了对立位置上导致整个项目团队对企业的归属感不强。

四、模拟股权激励模式在建设施工项目中的应用实践

岗位责任制、绩效考核制、项目承包制作为常用的激励模式,在实际执行均有一定缺陷和弊端。近年来,各大企业成功的实践,为股权激励和模拟股权激励模式的运用提供了经验。

(一) 基本特征

在建设施工项目中采用模拟股权激励模式,基本特征如下。

1. 不改变企业股权结构

模拟股权激励和股权激励有差别,前者不会改变企业的股权结构,它以工程项目为基础,与企业股权分开运行。在具体应用中,模拟股权激励是针对某个工程项目进行股权分配,而不是对企业的整体股权进行分配,因此,企业组织架构不受该激励模式的影响。

2. 不改变原股东利益

股东利益和股权结构紧密相关,模拟股权激励不会改变企业股权结构,也就不会产生新的分配机制,因此,原股东的利益不会受到影响。换言之,模拟股权激励是在保障企业股东权益的前提下进行的,实施起来阻力更小。

3. 不改变项目决策权

模拟股权激励仅针对工程项目的分红收益进行

股权分配。项目在设计、施工、运营上的决策权依然由企业牢牢把控,因此,项目决策权不会因模拟股权激励模式改变。

4. 享受收益股权分配

模拟股权激励是建设施工企业在运营过程中,对某个项目的股权进行细分与重新配置,能让项目员工获得专项附加性收益。在模拟股权激励的实施基础上,实际控制权力并非由项目员工掌控,而是通过股权分割产生激励作用,最终达到提高员工工作积极性和效率的目的。

(二) 遵循原则

建设施工项目中采用模拟股权激励模式,要遵循权责分离、管理层持股底线、股权分配系数等原则。

1. 权责分离原则

所谓权责分离,是指采用模拟股权激励模式时,保证企业对项目开发建设的决策权和运营权,只对项目股权进行分配,不对项目开发建设的决策权和运营权进行分配。

2. 管理层持股底线原则

管理层持股底线原则指的是,在设计模拟股权激励模式时,项目管理层必须持有有一定比例的股权,而且比例不能低于设定的红线,一般为 40%-60%。模拟股权激励模式遵循该原则,一方面可以对管理层起到激励作用,另一方面可以将工程项目和管理层深度绑定,更好地调动管理层工作的积极性。站在管理层的角度,该项原则会产生“项目好自身收益高、项目差自身收益小”的杠杆机制,兼顾激励与约束的作用。

3. 股权分配系数原则

如何确定股权分配系数,是实行模拟股权激励的关键。在建设施工项目过程中,综合分析领导和员工的职位高低、工作年限长短、职责权限大小、对企业发展的贡献程度等因素,确定股权分配系数。一般情况下,管理层的股权分配系数要高于普通员工,这能避免过度平均而削弱激励效用,真正实现“激励先进、督促后进”的效果。

(三) 实施流程

结合建设施工项目的特点,以及模拟股权激励模式的运用原则,本文提出一种模拟股权激励的实施流程。见图 1。

1. 项目成立

企业要在施工项目中实施模拟股权激励模式。首先企业要按照法律法规和基本要求成立项目、组

建工程项目团队，合理配置专业人员。

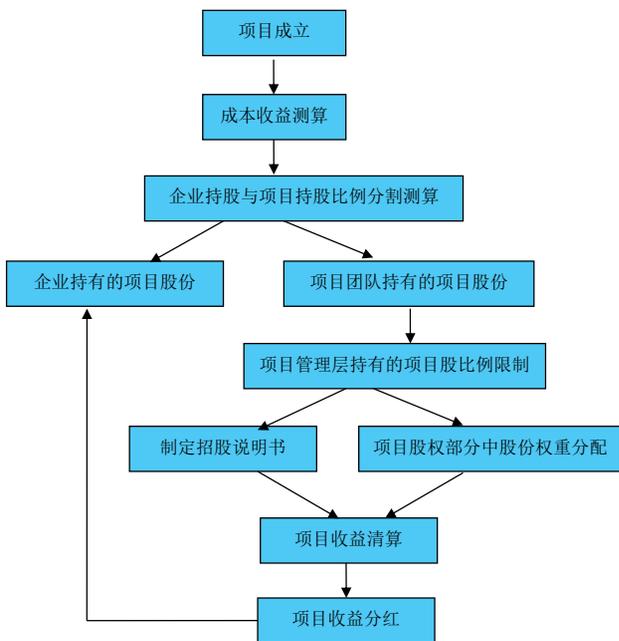


图1 建设施工项目模拟股权激励的实施流程

2. 成本收益测算

由企业财务部门对项目成本收益进行测算，计算总成本与未来收益，得出利润额、利润率等指标。在投资总额中，按照 1:1 原则设定模拟股权，可具体设计出股权的数量。

3. 企业持股与项目持股比例分割测算

在建设施工过程中，企业应将投入的资金与项目团队投入的资金按照商议结果进行分割。这两个主体投入成本比例的主要依据是企业对项目资金的需求量大小。一般情况下，企业对项目资金的需求量小，资金周转情况就良好，或者对员工激励有一定限制，那么企业投入的资金比例更高；如果企业对项目资金的需求量大，资金周转情况就不佳，或对员工激励没有限制，那么项目团队投入的资金比例更高。完成分割后，企业可将模拟股份划分为企业持有股份与项目团队持有股份两个部分，并对后者的股份激励方案进行优化。

4. 制定招股说明书

招股说明书具有法律效力，详细规定了股权分配方案，关键内容包括股权分配原则、股权分配比例、股权分配方法等。招股说明书在获得企业和项目团队的认可后，作为后续股权激励实施的依据。

5. 股份权重分配

股份权重分配较为复杂，其核心是根据员工的职位、工龄、工作能力、贡献率等因素，确定股权分配系数。第一，职位股。职位股是指根据员工在

项目团队中的不同职位，设定不同的股权数量，处于同一层次的激励对象，其职位股权可有所不同，但差异较小。第二，工龄股。根据员工在企业内的工作年限，设定不同的股权数量，工龄股的计算方式是从员工到岗签订劳动合同之日起、至每年年末计算。第三，绩效股。根据员工个人工作绩效表现，决定年底是否追加、追加多少股权。同时，企业还要设置最低绩效完成比例限制，如果员工绩效完成度低于此标准，就取消享有绩效股的资格。以上三类股权累加，就是员工享有的股权数额。对工程项目或企业发展做出重大贡献的人员，由人力资源部门将其名额上报至企业管理层，经企业管理层商议批准后，决定增加股权数量。另外，若员工的职位和绩效发生改变，其持有的股权数量也会变化。

6. 项目收益清算与分红

相关部门需对项目利润进行核定，一般目标利润为 5%–10%，结合市场波动与企业运营情况合理设置目标利润值。目标利润确定后，归企业所有；超出部分的利润作为超额利润，按照股权配置比例分配给企业和项目团队。以上工作完成后，就按照最终的股权持有量及每股分红额度，确定员工个人的分红数量与股权收益。

五、结语

综上所述，建设施工过程中现有的激励模式存在一些弊端，模拟股权激励模式具有股权虚拟化、权益不完整、员工不出资、激励双面性等特点，在建设施工过程中得到推广应用。本文详细介绍了模拟股权激励模式的实施流程，并通过实践证实了模拟股权激励模式能激发项目团队的工作积极性，保证质量、提高收益，可在类似项目中推广。

【作者简介】王国强（1973—），男，河南郑州人，大专，中级会计师，河南浩丰建设有限公司，研究方向为股权激励在中小企业的实践探索。