

# 公司治理

(主讲专家：丁守海教授 中国人民大学经济学院教授、博士生导师)

## 第一节 公司治理就是要防止“两种黑”

1. 股东黑股东的主要形式
2. 经理人是怎么黑股东的？——与直接的贪腐相比，深层次的“黑”更可怕
3. 离职人员如何“黑”老东家？
4. 如何防止离职人员“黑”老东家？
5. 公司治理的两大手段与六道防线

## 第二节 投融资阶段就要防止“股东黑股东”

1. 投融资形式决定你的生死——一个矿山和生物企业的对比
2. 投资方如何正确地估值？
3. 为防止融资方估值吹泡，投资方可以设定哪些条款来制约？
4. 对融资方来讲，忽视制约条款，可能会城池尽失。

## 第三节 “造系运动”与“黑你没商量”

1. 一元钱最多可以控制多少钱？
2. 某些股东是如何通过“造系运动”来放大控制权的？
3. “造系运动”的标配
4. 风险让你承担，收益他来独享。——坏股东使坏的六步法

## 第四节 企业集团的内部管控

1. 如何避免分公(子)公司、事业部“一放就乱，一管就死”的怪圈？
2. 集团对分(子)公司、事业部管控的三个原则——结构性防护、系统性防护、流动性防护。
3. 集团对分(子)公司、事业部管控的主要手段——沿人、财、物三条线，八个部门对分(子)公司的穿插，实现核心权力的分离和制衡。
4. 分(子)公司的授权边界——以国有企业为例
5. 打破“诸侯割据”的制度安排——反向持股

## 第五节 股权结构与创始人的控制权保护

# 《股权激励》

(主讲专家：丁守海教授 中国人民大学经济学院教授、曾任职华为市场部和人力资源部)

## 第一节 哪些企业适合做股权激励？

### 1. 股权激励应具备的基本条件

案例：为什么我的股份没人要？

### 2. 不适合做股权激励的企业一览表

探讨：为什么在房地产行业做股权激励的不多？

### 3. 是不是只有股权激励才能激励人？

探讨：对不适合做股权激励的企业，还可以设计别的“金手铐”吗？

### 4. 股权激励就是为了激励人吗？

案例：华为股权激励的真实初衷

### 5. 国有/非国有企业、上市/拟上市/非上市公司股权激励适用性的对比

### 6. 证监会对股权激励资格的强制规定

## 第二节 哪些人适合给股权激励？

### 1. “劳者有其股”，这个观点对吗？

探讨：员工持股计划算是激励，还是福利？

### 2. “沉淀层”应该纳入股权激励范围吗？

案例：华为是如何让“沉淀层”光荣退休的

### 3. 核心骨干人才的股权激励要突出“金手铐”作用

### 4. 对未来人才的股权激励，应突出“金台阶”特色

### 5. 对有些人，不要奢望用股权能解决其长期激励问题

探讨：理论上给多少股份才能真正解决一个人的长期留存问题？

案例：为什么外贸企业股权激励不容易成功？

### 6. 一个令人深思的反面案例——为什么搞股权激励后，年分红达到上千万元，反而总经理更快地走人了？

### 7. 证监会对不能授予股权激励的人员的强制规定

## 第三节 激励方式的四维度构件

### 1. 从时间维度分：

- 未来兑现的——期权、风险收入递延支付型股票
- 现在兑现的——其他各类

案例：十个人的小公司，怎么就撬不走他的人？

## 2. 从虚实性质分

■ 虚股——干股、岗位干股、虚拟受限股、项目跟投股份

■ 实股——业绩奖励型、折价购买型、按揭回填型限制性实股

探讨：为什么有些人只能搞虚股激励？

## 3. 从动静特征分：

■ 静态股——激励额度是固定的

■ 动态股——激励额度不断调整

探讨：对新引进职业经理人的激励为什么一定要有“金台阶”？

## 4. 从风险性质分：

■ 无风险型——保赚不赔型

■ 对赌型——带有风险抵押金

案例：股权分置改革时国有上市公司对高管的对赌型股权激励方案

### 第四节 最优激励模式应该是组合式的

#### 1. 先做好调研，从企业和人两个维度摸排

■ 摸排企业的六个特征——实施目的、发展阶段、现金流状况、融资计划、上市安排、所有制性质

探讨：初创期的高科技企业适合搞干股、虚拟受限股，还是期权？

■ 摸排人的五个特征——持股意愿、风险承受力、历史贡献、依赖度、国籍

探讨：创业元老和职业经理人，激励模式应有什么区别？

#### 2. 组合式股权激励方案的“十六字”方针

■ 先干后虚

案例：贷款合同上，我们就是不签字！

■ 虚实结合

案例：如何将部分虚股转为期权？

■ 先垫后还

探讨：为什么非要他先出点血？

案例：为什么这个股权激励方案员工不接受？

■ 连买带送

探讨：怎么个送法？

### 第五节 总激励额度与个体激励额度

#### 1. 上市公司及国有企业对激励额度的强制规定

案例：国企高管如何绕开额度限制，通过形形色色的 MBO 实现控制权？

#### 2. 1%的激励额度算大还是小？——股权激励额度的决定因素

案例：华为为什么会拿出 98.6%的股份激励员工？

#### 3. 从总激励额度到个体激励额度的推算——司龄、职级、业绩、可替代性

#### 4. 激励额度为什么要设计成动态的？——饱和配额制的目的

#### 5. 激励额度要不要设上限？

案例：某大型国企，国资局是如何丢掉大股东地位的？

6. 案例 1：某制造业企业基于业绩增长的动态激励额度设计  
案例 2：链家的干股设计

## 第六节 行权价格、激励标的与购股资金来源

1. 上市公司及国有企业对行权价格的强制规定  
探讨：某些企业高管是如何操纵行权价的？
2. 行权价带来的不确定性  
案例 1：某企业为什么会突然取消期权激励计划？  
案例 2：某上市公司股权激励计划让员工亏惨了
3. 非上市公司常见的几种行权价模式
4. 激励股份的三个来源  
探讨：如何回避法律对库存股的限制？
5. 如果员工没钱买股份怎么办？  
探讨：可以为员工提供借款担保吗？

## 第七节 限制期

1. 很多股权激励方案失效的一个重要原因就是没有设计好限制期  
探讨：他凭什么上来就拿这么多股份？
2. 限制期的三个组成部分——限制期多长合适？  
案例：以某上市公司股权激励方案的限制期为例
3. 上市公司和国有企业对股权激励有效期的强制规定
4. 限制期应该与项目周期相匹配  
案例：以某教育科技企业为例
5. 限制期后的行权（解锁）速度  
探讨：应匀速行权（解锁），还是加速行权（解锁）？
6. 为什么要设行权窗口期？
7. 对短期项目，该如何解决有效期的问题？  
案例：以某企业项目跟投方案为例

## 第八节 业绩要求

- 1、业绩要求应包括公司业绩和个人业绩
- 2、公司业绩要求的几个例子
  - (1) 销售增长率
  - (2) 净利润增长率
  - (3) 净资产收益率
  - (4) 净资产增长率

#### (5) 经济增加值类

#### 3、个人业绩要求关键在于健全考核制度

探讨 1：360 考核是一个好的考核制度吗？

探讨 2：如何对个人设立科学的考核目标？

#### 4、如果达不到业绩要求，股权激励一定放弃吗？

案例：万科的“再等一年”

### 第九节 调整与变更

#### 1、什么情况下，股权激励方案应该调整变更？

探讨：董事会能直接调整股权激励方案吗？

#### 2、哪些情况下，激励对象可以提前兑现股权激励？

案例：某上市公司股权激励方案的“提前兑现”条款

探讨：为什么上市公司不允许加速行权？

#### 3、离退休人员，股权激励方案还保留吗？

案例：某企业的黄金降落伞

#### 4、如何利用股权激励方案的调整与变更来抵御恶意收购？

探讨：股权摊薄计划与万科的遗憾

### 第十节 上市公司股权激励方案的设计

#### 1、期权方案及评析

#### 2、股票增值权方案及评析

#### 3、合伙人业绩奖励型方案及评析

#### 4、折价购买型限制性股票方案及评析

#### 5、国有控股上市公司与一般上市公司股权激励方案的九个区别

探讨：对拟上市国有企业如何规避上述种种限制？

案例：某国有齿轮企业上市前的股权激励部署

### 第十一节 非上市民营企业股权激励方案的设计

#### 1、股东数量的限制及股份持有主体的处理

探讨：对拟上市公司，激励股份能由社团法人代持或托管吗？

#### 2、激励对象是岗位还是人？

探讨：初创期的企业，股权激励应对岗还是对人？成熟期呢？

#### 3、某初创期电子企业的认股权设计方案及评析

#### 4、某网络企业的虚股转实股激励计划及评析

探讨：虚股激励如何避免现金流的支出压力？

### 第十二节 国有企业股权激励方案的设计

#### 1、强风险的实股+期股回填模式

案例：以北京市某些国有企业的股权激励为例

#### 2、中风险的押金+风险收入期股模式

案例：以上海市某些国有企业的股权激励为例

#### 3、弱风险的业绩股票托管模式

案例：以武汉市某些国有企业的股权激励为例

#### 4、动态股权激励模式：押金+岗位股+风险股+贡献股

案例：以湖北省某些国有企业的股权激励为例

### 第十三节 拟上市公司股权激励方案的设计

1、申请上市期间，激励对象违约股份的处理——前中后的处理

2、激励对象服务年限的问题

3、对核心技术人员的许可合同及竞业条款

4、上市前的增资扩股计划

案例：某企业上市前的股权激励计划

### 第十四节 新三板挂牌企业股权激励方案的设计

1、政府对新三板挂牌企业的若干强制规定

2、新三板企业股权激励方案的特殊要求

探讨：为什么新三板企业最好用虚股的激励形式？

3、案例：某新三板挂牌又拟转主板上市的软件企业股权激励方案及评析

探讨：其股份回购或增值权收益该怎么处理？

### 第十五节 高科技园区企业股权激励方案的设计

1、岗位股+实股奖励模式

案例：以中关村科技园区企业的股权激励方案为例

2、管委会+企业+个人三方筹集激励资金模式

案例：以天津滨海高科技开发区企业的股权激励方案为例

3、项目跟投+增值权虚股+业绩奖励实股模式

案例：以武汉东湖新区企业的股权激励方案为例

### 第十六节 股权激励方案的配套

1、公司治理方面的建设

探讨 1：议事机构与股权激励方案的实施

探讨 2：《公司章程》中对分红该怎么约定？

探讨 3：如何使公司财务独立于老板个人，保证财务信息真实可信？

2、持股平台的建设

探讨 1：如何防止老板通过关联交易来转移或隐瞒利润？

探讨 2：如何构建一道防火墙，防止不当的股权激励方案干扰后期运营？

探讨 3：如何防止不当的股权激励方案对未来的上市计划产生障碍？

3、与激励对象的相关协议

探讨：为什么要与激励员工签订代持协议或一致行动人协议？

4、相关的法律文本与激励合同

