

# 家族企业股份期权与经理层激励探索

徐笑蓉 杭州水泥集团有限公司 310008

**摘要:** 以血缘关系建立起来的家族企业完成了漫长的“襁褓期”，正经历着最痛苦的“分挽期”，迫切要求吸收社会中的职业经理人。经理人员进入家族企业后，产生了所有权与经营权分离后所产生的委托代理关系，如何保持经理们的工作积极性和稳定性，为他们提供合理的激励约束机制就成为关键问题。授予经理人股票期权，允许企业经营者在一定期限内依约定的价格购买公司的股票，从而取得企业经营成果的剩余索取权，极大地调动了经营者的积极性，使其具有强烈的归属感、参与感，以及共同的利益驱动，发挥其人力资源作用。

**关键词:** 家族企业；人力资本；股份期权；剩余索取权

## 一、家族企业概念及其发展所面临的障碍

家族企业是以血缘和亲缘为基础创置企业发展所需要的资金、技术、信息等资源要素，且企业控制制度为某一家族所拥有的企业组织形态。随着家族企业的不断发展和壮大，市场经济的逐步形成，家族企业面临着更大的挑战，必须不断改革原有的家族管理模式，突破家族管理瓶颈。家族企业的劣势表现在：

### 1、人才引进困难

单纯在家族成员中选择人才，就使选择面会越来越窄，可用的人会越来越来少，且长期的家族制管理，排斥了社会上更优秀的人才加盟，另外，基于家族关系建立起来的内部信任，自然对外来员工产生不信任感。

### 2、没有考虑人力资本产权问题

我国家族企业产权制度是典型的“资本雇佣劳动”逻辑。资本所有者开办公司，雇佣只有人力资本的员工到公司工作，并且使物质资本这一有形资产与雇员的人力资本相结合，使自己的资产不断增值。但是，伴随着知识经济的到来，企业发展的决定性因素不再是物质资本的规模，而是人力资本的数量与质量。

### 3、产权结构不合理

创业者几乎占有 100% 的股权，拥有绝对的决策权和经营权，这种状况在企业初期尚可，但一旦企业的规模和组织到了一定的程度，如果企业的命运系在企业主一人身上，企业最终发展失败是很自然的。这就对进一步深化企业改革提出了新的要求，而试行期权制恰恰能有力的促进企业进一步深化改革，加快建立现代企业制度。

### 4、所有权与经营权不分

家族企业所有权与经营权的集中，对企业初期的发展有一定作用。但随着企业经营范围的扩展、规模的扩大，涉足领域的扩展，所有权与经营权的集中，造成所有者不堪管理重负，容易导致决策的失误。此时分离所有权与经营权，把经营权交给职业经理人，实现资本与管理的分工合作，将大大提高企业的管理运作效率。国外已有许多家族企业通过所有权与经营权分离获得可持续发展，成为百年老店的例证，例如杜邦、福特、松下等著名公司。

家族企业经理职业化的前提是企业产权的股份化。股份化的创业家族成员成为企业的股东或董事，企业的产权没有发生变化，不会影响家族成员的关系。股份制具有明确产权主体，促使所有权和管理权分离的功能。但如何构建委托人与代理人之间的契约关系，建立有效激励及约束机制，以促使代理人的行为选择能使委托人的利益得到保证，是家族企业所有权与经营权分离之后必须解决的问题。

实践证明，经营者参与剩余索取权分配是

家族企业实现有效激励与约束的选择。北京的叶氏集团总经理叶青实行了股份制探索，规定员工到一定职务就必须购买相应数量的股份，职务越高持有的股份越多，使企业高层管理人员的利益与企业紧密的联系在一起。

## 二、引进现代激励机制和方案——股票期权

期权制度就是公司给予特殊员工在一定的期限内按照某一既定价格购买一定数量本公司股票的权利。股票期权制度对企业的特殊员工具有两方面的激励作用：

第一，报酬激励。在股票期权制度下，如果公司经营得好，公司股票的价格会上升，特殊员工就可以通过行使股票期权制度所赋予的权利而得到可观的收益。

第二，所有权激励。特殊员工一旦购买了公司的股票，他们就成为了公司的所有者，取得了与普通股东相同的地位。这样，股票期权制度就把特殊员工行为与公司所有者的利益联系在了一起。

经营者期权制具有以下特点：期权是一种权利而非义务，股票必须支付施行权，这种施行权是一个现价，这个现价在未来一定时期内对于企业经营者来说是固定不变的，期权是一种面向未来的机制，具有无限展延性，期权制也是受益权，通过与资本市场的对接，经营者可以获得巨大的经济利益。

## 三、实施股票期权的理论意义

期权制度出现不是偶然的，有深刻的经济理论与实践背景。具体来说，包括以下几个方面：

1、股票期权对企业家的激励力量是相当强有力的

从理论上讲，激励力量 = 期望 × 效用。股票期权是最强有力的激励力量之一，人的期望是无限的，而股票期权恰恰迎合了人的本性，他的回报也是“无限额”的。期权制度不仅把企业家的个人利益与企业的整体利益完全捆绑在一起，而且把企业家与企业的未来发展直接联系在一起。这是一个面向未来、面向发展的制度。

2、家族企业聘用职业经理人后，在家族和职业经理人之间建立起委托——代理关系

在代理机制下，作为代理人的经理和所有者的目标函数是不相同的，因而存在着利益上的不一致。由于企业的经营绩效是由经理的行动和一些不确定因素共同决定，所有者不能直接观察到经理的行动和其它不确定因素，而只能根据观察到的经营成果来间接评价经理的行动。这就决定了所有者与经理人的信息的非对称性，必然导致契约的不完全性，影响契约的执行。在现实的不确定性和不完全监督条件下，如何构建委托人与代理人之间的契约关系

(包括补偿性激励)，从而为代理人提供恰到好处的好处的激励，使委托人的利益最大化，是家族企业所有权与经营权分离之后必须解决的问题。

要降低代理成本，就需要形成对经营者有效的激励机制与约束。在我国由于外部资本市场和经理市场还不完善，这就要求家族企业做好两个方面的工作：一是委托人通过与代理人共同分享企业剩余形成激励机制，将代理人的努力诱导出来，克服规避行为，而最有效的激励机制就是股票期权制度；二是让经营者参与剩余索取权的分配。

### 3、鼓励高级管理人员承担必要的风险

高级管理人员通常是风险中立的，有时甚至是风险规避的，而股票期权可以鼓励高级管理人员勇于承担风险。

## 四、家族企业股票期权操作

家族企业股票期权操作一般是采取干股的做法，即实行分红权激励，员工离开公司后股权不能带走。对于已改制的家族企业，家族企业的股份可部分退出让职业经理人购买；对于还是独资的家族企业，可将企业改制与推行管理层持股相结合，根据企业的总资产或净资产等有关具体情况，合理确定股本总额和管理层持股数额和比例。实际操作过程中，会遇到一些相关的困难和问题，例如人力资本的定价问题；再如家族企业股权过大，管理层承受能力有限，买不起相应数额的股份，持股工作难度大。为此，首先应该对资产进行重新评估，消除虚夸部分；其次，应该本着激励的目的，在不损害原有股东利益的前提下向管理层持股提供优惠和便利；同时，必须开辟多种购股通道，如：

赠与干股：从企业资产增值中切出一块作为干股，用于多年任职并有突出贡献的管理层；

打折购股：认股金额以一定折扣计算，适用于有突出贡献的管理层的；

资产租赁：适用于子公司，通过向母公司租赁资产经营而降低总股份规模；

分期付款：根据认股人资信采取灵活的付款方式。

具体来说，家族企业实行“股权激励”的步骤可参考如下：首先要进行清产核资，认定到底有多少良性资产和净资产；其次非常重要的是要制定一个完整的股权激励计划，明确将对股权结构调整方案和股权分配方案。再次，持股方案的设置。家族企业还可考虑成立职工持股会，有专人进行管理，确保员工股份能获得应有的收益。

## 五、实施股票期权所需环境

### 1、完善经理市场，规范经理人行

使人们在思想上承认经理人才的知识、信息、管理经验以及社会声誉等无形资产具有商

(下转第 59 页)

# 谈固定资产折旧计提的时间和方式

吴静 海南省人民医院

**摘要:** 固定资产折旧计提是企业会计核算的一项十分重要的工作, 企业在选择固定资产折旧时间和方式时, 需考虑哪些因素, 如何选择以及如何改进现行固定资产折旧核算中的不足之处, 本文试图对这些问题进行探讨。

**关键词:** 固定资产; 折旧; 方式

## 一、现行固定资产折旧时间的局限性及改进

### (一)、资产折旧时间的局限性

1、折旧资产与折旧时间相矛盾。我国《企业会计制度》规定: 当月增加的固定资产, 当月不计提折旧, 从下月起开始计提折旧; 当月减少的固定资产, 当月仍计提折旧, 从下月起停止计提折旧。而我国《企业会计准则——固定资产》(简称《固定资产准则》) 的规定是: 除单独入账的土地和已提足折旧仍在使用的固定资产外, 企业所有的固定资产都要按月提取折旧。从资产的折旧来看, 当月投入使用的固定资产既不属于单独入账的土地, 也不属于已提足折旧的固定资产。可见, 当月投入使用的固定资产应属于应提折旧的固定资产, 这与《企业会计制度》折旧时间的规定相矛盾。

2、固定资产折旧的会计处理违背客观性原则。固定资产的损耗包括有形损耗和无形损耗。有形损耗是指由于固定资产的使用磨损而减少的价值; 无形损耗是指由于科技进步和劳动生产力提高而造成的资产的贬值。当固定资产增加时, 不管是否使用, 其损耗都在发生, 其价值会随时间而减少, 而我国会计制度规定当月增加的固定资产不计提折旧, 这与折旧存在的实际相背离, 违背会计核算的客观性原则。

### (二)、固定资产折旧时间的改进

为了准确计算固定资产折旧额, 实现固定资产损耗与价值转移的真正配比, 我们认为固定资产在发生增减变动时, 应按具体的使用天数折合月份数计提固定资产折旧。就理论上说, 该方法能够比较准确地计算固定资产的折旧额, 但由于固定资产的价值一般较高, 折旧时间一般较长, 这样几天的折旧额在企业总价值中所占比重较小, 对企业成本费用影响不大, 所以实际核算时, 固定资产折旧可以基于一定的假设, 简化为按月计提折旧。固定资产折旧时间应界定为: 当月增加的固定资产, 当月计提折旧; 当月减少的固定资产, 当月停止计提折旧。这与企业的另一项长期资产——无形资产摊销的起讫时间一致。

## 二、固定资产折旧的方法及其选择

(一)、固定资产折旧的方法主要分为两大类: 一类是匀速直线折旧, 包括平均年限法、工作量法; 另一类是加速折旧, 包括双倍余额递减法、年数总和法。

1、平均年限法。该方法是将固定资产的可折旧金额均衡地分摊于固定资产使用年限内的一种方法。由此概念可见在固定资产寿命使用期内每期的折旧额是相等的。此法适用于固定资产各期的负荷程度相同, 各期应分摊的折旧费也基本相同的情况。计算公式为: 年折旧额 = (原值 - 预计净残值) / 预计使用年限。

2、工作量法。此方法是根据固定资产的实际工作量计提固定资产折旧的一种方法。该方法导致各会计期间由于固定资产的工作量不同,

其计提的折旧也不同。这一方法适用于损耗程度与完成工作量成正比例关系的固定资产或使用年限内不能均衡使用的固定资产。计算公式为: 单位工作量应提折旧额 = (原值 - 预计净残值) / 预计工作总量。

3、双倍余额递减法。该方法是在不考虑固定资产的残值的情况下, 根据每期期初固定资产账面余额和双倍的平均年限法折旧率计算固定资产折旧金额的。可见, 此法计算折旧的基数是逐步递减的, 各期(除最后两年外)折旧率是相同的。计算公式为: 年折旧率 = 2 / 预计使用年限 \* 100%, 年折旧额 = 年初固定资产账面净值 \* 年折旧率。

4、年数总和法。此法是以固定资产的原值减去预付净残值后的净额为基数, 乘以一个逐年递减的分数计算每年的折旧额的。该法的特点是: 计算折旧的基数是固定不变的, 各年的折旧率呈递减趋势, 依此计算的折旧额也呈递减趋势。年折旧额 = (固定资产原值 - 预计净残值) \* 年折旧率。

### (二)、固定资产折旧方法的选择

当前, 我国大多数企业普遍采用的固定资产折旧方法为直线法(即平均年限法、工作量法), 存在着固定资产按原始价值计价, 折旧年限较长, 相应的年折旧额较低, 只有在时间或工作量过半的基础上, 折旧额才能过半, 回收期长, 且偏重于有形损耗, 而忽视了无形损耗的弊端。而后面所讲两种加速折旧法, 可以加快投资的回收期, 使固定资产价值的大部分在其使用初期的几年内即可收回, 较直线法而言具有很多的优越性, 具体表现在以下几个方面:

1、由于加速折旧法可以使得固定资产价值的大部分在其使用初期的几年内即可收回, 减少了因机器设备提前淘汰换新所造成的损失, 从而刺激企业及时采用最新设备, 更好地提高生产效率。

2、由于科学技术的飞速发展, 企业对固定资产投资后的收益的取得较难准确估计, 固定资产的实际使用期限也很难确定一个真正客观的、经济的年限, 因此, 适当地在早期多收回一些成本, 有助于弥补一些损失, 减少投资风险, 符合企业持续经营的稳健性原则。

3、由于固定资产早期生产能力强, 而修理费用少, 所提供的效益多, 因此, 早期多提一些折旧费, 符合收入与费用相配比的原则, 并且在一定程度上均衡了固定资产的年成本。

4、采用加速折旧法, 因最初几年的折旧费较大, 相应减少了企业这一期间的收益, 从而减轻了这几年的所得税负担, 虽然早期减轻的所得税与后期加重的所得税的数额相等, 但由于货币的时间价值, 使企业无形之中从政府那里获得了一笔无息贷款, 对于那些急需发展而又缺乏资金的企业, 既解决了资金来源, 又降低了成本(无息), 提高了效益, 在刺激生产、刺激经济增长方面具有一定的作用。

5、一些企业经营管理者, 从当前利益出发, 为

使其经营承包期内的效益最大化, 往往使机器超负荷运转, 且不注重于设备的维护保养, 出现了所谓“拼设备”的现象, 从而使企业下一轮的经营承包者陷入困境。采用加速折旧法, 可以把机器的损耗的大部分价值在早期尽快地收回, 可以在一定程度上抑制潜亏, 防止企业短期行为的发生。

总之, 随着我国竞争机制的引入、科学技术的高速发展和产品更新换代速度的加快, 加速折旧法将取代直线法成为是企业更为科学、合理的选择。

### 参考文献:

- 1、俞钟祺, 马秀兰. 固定资产折旧方法比较. 《数理统计与管理》. 2000 年 1 期
- 2、梁飞媛. 固定资产折旧方法的选择. 《浙江金融》. 2000 年第 5 期
- 3、张辉. 固定资产折旧计算方法探讨. 《黄河水利职业技术学院学报》. 2004 年 2 期
- 4、韩兴红. 浅谈固定资产折旧计提方法的选择. 《新疆石油教育学院学报》. 2004 年第 1 期
- 5、王玉娟. 关于企业固定资产折旧方法的两点思考. 《南通职业大学学报》. 2001 年 3 期
- 6、刘庆志, 国凤兰. 小议固定资产折旧时间. 《财会月刊》. 2004 年 9 期

### (上接第 36 页)

品属性, 有特定的价值和价格; 使人们承认经理阶层是相对独立的一个职业阶层, 从事的是一种高收入、高风险和挑战性的社会职业, 经理人员获得的高收入是对其投入的回报。

2、完善公司治理机制, 加强经理层监督  
设立完善的内部治理结构, 即股东会、董事会和监事会和经理人的治理结构, 形成新型的对人力资本的激励机制和约束机制, 形成有效的委托与代理关系。实现三会相互制约, 加强经理层约束激励机制。

3、加快建立有效的资本市场, 为股票期权实施提供有效的资本市场环境

使股价的高低与公司的盈利能力或业绩保持高度的相关性。防止经理获得股票期权后, 为了获取高额收益, 故意哄抬股价, 使股价与公司业绩正常的相关性遭破坏。

### 参考文献

- [1] 李曜. 股权激励建立与公司治理——案例分析与方案设计. 上海: 上海远东出版社. 2001. 11.
- [2] 姚贤涛, 王连娟. 中国家族企业: 现状? 问题与对策. 北京: 企业管理出版社. 2002. 8.
- [3] 张剑文. 公司治理与股权激励. 广东: 远东出版社. 2001. 9.
- [4] 陈国权. 大范围股份期权计划——产权和激励制度的新进展. 陕西: 西安交通大学出版社. 2004. 2.