

Research on the Impact of Equity Incentives on Employee Loyalty and Performance

—Taking B Network Company as an Example

by

Zongjian Li

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2020 by the
Graduate Supervisory Committee:

Pei-yu Chen, Co-Chair
Shijun Cheng, Co-Chair
Xin Chen

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2020

股权激励对员工忠诚度与业绩的影响研究——以 B 网络公司为例

李宗建

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2020 年 3 月批准：

陈佩瑜，联席主席
程仕军，联席主席
陈欣

亚利桑那州立大学

二零二零年五月

ABSTRACT

The paper draws on the general theory of employee incentives at home and abroad and related literature research results. Starting from the human resources construction, the paper first summarizes the basic characteristics and requirements of employees, and then conducts empirical research on B network companies, using in-depth interviews and questionnaires. Through the questionnaire survey, the paper combed and integrated the incentive factors of B network employees, and learned the incentive needs from the statistical results of the questionnaires, further understood and grasped the actual needs and job satisfaction of the company employees, and reviewed the company's employee incentive management system. Analyze the company's incentive status and existing problems.

When the company's incentive policy does not satisfy its job satisfaction, company management, salary, promotion system, and employee growth opportunities, then if there are external job opportunities or entrepreneurial conditions, the employee's corporate loyalty will decline. In addition, even if employees still choose to stay in the original company, their enthusiasm for work will result in negative employee absenteeism due to the incomparable difference between pay and return. The performance and performance of employees will also decline, which is not conducive to the long-term development of the company. The paper found that employee loyalty has a significant positive impact on employee performance; equity incentives have a significant

positive impact on employee performance; employee loyalty has a positive impact on the relationship between equity incentive plan and performance impact.

The papers from the equity incentive mechanism design, corporate culture, grow up incentive mechanism, communication mechanism of the current incentive policy put forward Suggestions for improvement, both help reduce B network company staff turnover, stimulate staff's creativity and potential, and can also help for the company's future development to provide strong strategic support of human capital;At the same time, it also provides an empirical case for improving the construction of modern enterprise system, improving the rational distribution system and constructing scientific employee values.

摘要

论文基于国内外对员工激励的一般理论和相关文献研究成果，从人力资源建设入手，首先总结了员工的基本特征及要求，随后采用深度访谈与问卷调查方法对 B 网络公司进行研究，主要从员工的热情、工作满意度、员工沟通与合作、员工流失及对公司管理的满意度、薪酬满意度、晋升制度、增长机会、工作条件进行调研。通过问卷调查对 B 网络公司职工的激励因素进行梳理和整合，并从中了解激励需求，进而深入了解和掌握公司员工的实际需求和满意度，另外审核公司员工激励管理制度，并分析公司的激励现状及存在问题。

调研发现，B 网络公司员工的工作满意度不高，公司的管理理念相对落后，这与员工切身利益相关的薪酬设计存在不科学现象、晋升制度不合理导致成长机会缺乏相关。当公司的激励政策无法让其对工作满意度、公司的管理、薪资、晋升制度及员工的成长机会等感到满意时，一旦有外部跳槽机会或者创业条件，员工的企业忠诚度会下降，很有可能离开原来的公司。此外，即使员工仍然选择留在原来的企业，受付出与回报不成正比的影响其工作积极性会下降，员工的业绩和表现也会下降，不利于公司的长远发展。论文运用调研问卷和统计分析方法验证了股权激励、员工忠诚度与业绩之间的相互关系，研究发现：员工忠诚度对员工绩效有显著的正向影响；股权激励对员工绩效有显著的正向影响；员工忠诚度对股权激励计划与绩效影响之间的关系具有积极影响。

论文从股权激励机制设计，企业文化，成长激励机制，沟通机制等方面对现行激励政策提出改进建议，既有助于降低 B 网络公司员工流失率，激发员工的创造力和工作潜力，

也有助于为该公司未来发展提供强大的人力资本战略支撑；同时也为完善现代企业制度建设，改善合理的分配制度与构建科学员工价值观提供了一个实证案例。

目录

	页码
表格列表	vii
图表列表	viii
章节	
一、绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究背景	1
1.3 研究目的	2
1.4 研究意义	2
1.5 研究内容	3
1.6 研究方法	4
二、文献综述	5
2.1 激励理论	5
2.1.1 国外研究现状	5
2.1.2 国内研究现状	6
2.2 股权激励理论	7
2.3 股权激励与员工忠诚	8
2.3.1 正面效用	8
2.3.2 负面效用	9

章节	页码
2.4 股权激励与业绩	9
2.4.1 国外研究现状	9
2.4.2 国内研究现状	10
2.5 研究述评	11
三、研究设计	12
3.1B 网络公司概况	12
3.2 公司的现状	12
3.3 公司现行的股权激励政策	13
3.3.1 物质激励	14
3.3.2 精神激励	15
3.4 激励效果的调查	16
3.4.1 调查问卷的设计	17
3.4.2 调查结果	17
3.4.3 公司存在的问题	17
3.5 研究假设	22
3.6 本章小结	24
四、问卷设计与实证分析	26
4.1 小规模样本测量	26
4.2 信度分析	27

章节	页码
4.2.1 股权激励效果测量	27
4.2.2 员工忠诚度测量.....	29
4.2.3 员工业绩测量	31
4.3 效度分析	33
4.3.1 股权激励效果测量	33
4.3.2 员工忠诚度测量.....	34
4.3.3 员工业绩测量	34
4.4 问卷验证结果.....	35
五、大规模调研与假设检验	36
5.1 样本描述	36
5.2 假设检验	38
5.2.1 相关性分析.....	38
5.2.2 多重共线性检验.....	38
5.2.3 股权激励效果对员工忠诚度的影响分析	39
5.2.4 员工忠诚度对员工业绩的影响分析.....	41
5.2.5 股权激励对员工业绩的影响分析.....	43
5.2.6 员工忠诚度对股权激励计划与员工业绩影响的调节作用	45
5.3 研究结论	47
六、B 网络公司股权激励的理念、方案与策略	48

章节	页码
6.1 问题出现的原因.....	48
6.2 政策建议	53
6.2.1 股权激励理念	53
6.2.2 具体的股权激励方案设计	57
6.2.3 提升员工忠诚度与业绩的激励机制	73
6.2.4 提升员工忠诚度与业绩的约束机制构建.....	79
6.3 研究局限与未来展望.....	81
参考文献	82
附录	
A. 访谈提纲.....	91
B. 补充附录名称	100

表格列表

表格	页码
1 调查问卷结果统计表.....	17
2 假设总结	25
3 量表题项来源.....	26
4 股权激励测量问卷信度分析	28
5 员工忠诚度测量信度分析	30
6 员工业绩测量信度分析	31
7 样本描述	36
8 研究变量多重共线性检验.....	39
9 股权激励效果对员工忠诚度的回归结果	40
10 股权激励效果对员工忠诚度的回归结果.....	42
11 股权激励与员工业绩的回归结果	44
12 员工忠诚度对股权激励与员工业绩关系的回归结果	46
13 研究假设验证结果汇总	47
14 股权激励与其他激励机制表	79

图表列表

图表	页码
1 公司员工物质激励示意图	14
2 公司员工精神激励示意图.....	15
3 员工工作满意度直方图.....	18
4 员工对公司管理满意度	19
5 员工对薪酬满意度	20
6 员工对晋升制度满意度	21
7 员工对成长机会满意度.....	21
8 股权激励、员工忠诚度、员工业绩假设关系图	25
9 股权激励方案整体规划	58
10 股权激励方案（一期）	58
11 工具选择（1）	59
12 工具选择（2）	60
13 持股方式	60
14 IPO 推进方案.....	61
15 定人与定价.....	61
16 不同职级的分配方式.....	62
17 不同职级的分配系数.....	63
18 资金来源	63

图表	页码
19 退出机制 1.....	65
20 退出机制 2.....	66
21 退出机制 3.....	66
22 退出机制 4.....	68
23 退出机制 5.....	68
24 退出机制 6.....	69
25 收益权确认 1.....	70
26 收益权确认 2.....	70
27 收益权确认 3.....	71
28 收益权确认 4.....	71

一、绪论

1.1 问题的提出

中国民营企业在激烈的人才竞争中最直接最有效的手段就是制定科学合理的激励制度政策。特别是处于创业和成长期的中小民营企业来说人才竞争尤为重要。因此，论文希望通过**B**网络公司现有员工激励机制的研究，进一步理解新时期民营企业人力资源管理中存在的激励问题，并就股权激励对员工忠诚和绩效的影响进行研究。激励机制就是指在组织系统中，激励主体运用多种激励手段与激励客体相互作用、相互制约的结构、方式、关系及演变规律的总和。它也指组织为实现其目标，根据其成员的个人需要，制定适当的行为规范和分配制度，以实现人力资源的最优配置，达到组织利益和个人利益的一致。激励的内容理论主要是马斯洛需要层次论，人受内在的需求驱动，需求由低到高发展，低层次需求满足后，高层次的需求才能更具激发力。奥尔德弗的 ERG 理论 (Alderfer, 1969): 存在需要 **E**、关系需要 **R**、成长需要 **G** 三种需要可以共存。激励的过程理论则主要依据亚当斯公平的理论，该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。论文通过深入 **B** 网络公司各职能部门调查研究掌握真实材料，并结合上述理论开展股权激励对员工忠诚度与业绩的影响研究，试图建立符合公司的激励机制，进而推动公司健康、快速的发展。

1.2 研究背景

随着知识经济时代的到来，人才和技术已成为决定世界各国发展水平和竞争力的关键要素。随着市场经济的快速发展和成熟，企业间的竞争归根结底就是人才的竞争。同时，由于我国扩大了对外开放程度，一系列改革稳步推进，各企业只有努力提高自己的核心竞争

力才能市场中站稳脚跟，也只有努力的调动员工的积极性，才能充分激发他们的潜能，实现他们的个人价值，推动企业的健康发展。因此，从人力资源的角度来看，公司必须考虑的第一个问题是如何为其发展提供足够的人力资源。论文选择对企业员工激励机制问题进行研究就显得尤为必要。

现代企业在经营管理过程中发现自身所处的宏观环境主要包括政治、经济、技术、社会环境。总的来说，我国的政治、经济环境良好，技术发展迅速，特别是互联网的迅速崛起。在 B 网络公司，90 后是主力军，员工平均年龄 28 岁，受文化、教育、价值观等因素的影响，他们在组织中表现为追求个人价值的实现及个性化发展，针对他们采取什么样的激励机制是人力资源的重要工作。论文以 B 网络公司员工为研究样本，以组织行为学理论为基础，通过调研、考察、交流、论证等方式对公司的组织架构、经营策略、资本架构和公司目标进行分析，并开展股权激励对员工忠诚度与业绩的影响研究。

1.3 研究目的

论文通过分析新时期民营企业人力资源管理存在的激励方面的问题，并根据问题提出相应的创新策略，同时结合上海 B 网络科技有限公司员工激励机制问题的实证分析来完善民营企业员工激励机制的对策建议，以期促进新时期民营企业更好、更快地发展。

1.4 研究意义

通过有效的激励制度激励员工，满足他们的需求，充分发掘、利用和发展员工的创造力和潜力，激发员工的工作热情，提高员工的满意度从而加强员工的忠诚度和业绩对现代人力资源管理的发展具有较好的理论意义和实践价值。论文在分析 B 网络公司人力资源管理方面现存的问题基础上，通过对股权激励（X）、员工忠诚度（Y）、员工业绩（Z）三者变

量关系的研究，探讨如何制定科学、完整的股权激励制度，对完善现代企业制度建设，完善合理的分配制度与构建科学的员工价值观具有重要意义。

1.5 研究内容

论文研究内容主要包括六部分：

第一部分：绪论部分。该部分主要阐述论文研究的问题所在、研究背景、研究目的和研究意义以及研究内容与方法。

第二部分：文献综述部分。该部分主要对股权激励理论、员工忠诚、激励与业绩等相关理论进行文献回顾，介绍国内外研究现状并寻找不足，现阶段大部分研究集中在股权激励机制与企业绩效的关系上，并未从股权激励、员工忠诚度与员工业绩提出研究假设。

第三部分：研究假设。该部分以 B 网络公司为例，通过问卷调查发现该公司激励现状和存在问题，如员工的工作满意度并不是很高，公司的管理理念存在落后问题，与员工切身利益相关的薪酬设计也存在不科学现象，晋升制度不合理导致成长机会也缺乏等。在此基础上以股权激励（X）、员工忠诚度（Y）、员工业绩（Z）三个变量关系提出 X、Y、Z 三者的理论假设。

第四部分：员工股权激励问卷设计以及实证分析。紧密结合第三部分内容，在此基础上进行问卷的初步设计。通过设计初步调查问卷进行小范围问卷调查，针对结果运用统计分析软件进行问卷的信度、效度分析，检验该问卷的有效性和可靠性，为第五部分的大规模调研和数据分析作支撑。

第五部分：大规模问卷调查与假设检验。运用第四部分已得到的问卷在 B 网络公司进行大规模问卷调查，并对结果进行相关性、回归性技术分析，验证第三部分提出的 X-Y-Z 三者关系理论假设，开展股权激励理论实证研究。

第六部分：总结与期望。主要概括论文研究的结论，局限和未来研究方向。

1.6 研究方法

第一，文献分析法。论文通过查阅书籍报刊、互联网资源等，了解国内外关于股权激励、员工忠诚度和业绩的相关研究，广泛收集、整理和分析相关文献资料，为论文的撰写提供参考和借鉴。同时通过对 B 公司员工现有的激励的管理制度、公司历史资料进行查阅，了解公司现行激励制度的状况。

第二，问卷调查法。选取 B 网络公司全部员工这一群体作为调研对象，科学的设计调查问卷，收集第一手数据资料，并运用 SPSS19.0 进行数据分析，了解 B 网络公司全体员工激励现状、存在的问题、员工需求及工作满意度，以此来提出改进对策。

第三，访谈调查法。与 B 网络公司的人力资源部门负责人、公司相关领导和部分公司员工就论文研究的相关问题进行多次面对面的交流，了解公司员工对各项需求的认知程度，从而提取出该公司员工所普遍认同的激励因素。同时掌握已有的激励措施的执行情况，发现其中可能存在的问题，增强调查问卷的针对性，纠正可能出现的疏漏，同时也可以结合问卷调查情况，深入挖掘员工对相关问题不满的原因，弥补问卷调查的不足，从而确保研究过程和结果的科学性及其可操作性。

二、文献综述

2.1 激励理论

在管理心理学这个领域，激励被定义为持续激发动机心理过程，这也是普遍认同的激励源头，简单的说就是员工做每一件事都是有动机和需要。组织通过了解这些需要，便能够设法满足这些需要，从而激发员工工作热情，提高效率完成任务。激励水平的高低直接影响员工的工作积极性和热情，当激励水平提高的时候，员工的积极性就会提高，同时工作满意度和工作效率就会有较大提升，激励水平越低，则员工工作满意度低，工作热情不高导致效率低下。早期的激励理论研究方向主要集中在“需要”二字上面，探索怎样提高员工工作积极性，员工有什么样的需求等问题上。马斯洛的需求层次理论是激励理论的理论基础，此后的学者大多数在他的基础上进行了延伸和拓展。他指出人的需求是有层次的，只有低层次的需求被满足后才会激发高层次的需求，这给企业分层激励提供了最早的理论根基¹。赫兹伯格的双因素理论、期望理论、公平理论等都是比较经典的激励理论，同时也在管理实践中大量应用²。

2.1.1 国外研究现状

学术领域里第一位研究激励理论的学者 **Barnard(1938)**提出企业的运行效率取决于团队的合作效率，认为高效的团队合作需要团队成员的绝对服从，设计有效的激励机制可以实现这种高效的团队合作³；在 1970 年后，国外学术领域研究激励理论的学者数量增加了很多，其研究成果在很大程度上丰富了激励理论，并且使激励理论逐渐形成了一个完整的理论体系，此后有很多从事博弈论研究的学者将博弈论的相关理论知识与激励理论结合起来，使得激励理论又有了新的研究方向。**Lazear and Rosen(1981)**的一项研究结果表明有两

类激励机制的资源配置效率几乎是一样的，这两类激励机制分别是产量水平激励和工资激励。其中，产量水平激励是以员工为基础的，另外一类工资机制是建立在工龄基础上的⁴。**Rosen(2008)**专门分析了锦标赛的奖金设置和激励二者的联系，后期还有其他学者认为企业的管理者通过创造出更多的工作岗位来激励员工⁵。著名管理学大师彼得·德鲁克提出之前的工资奖金分配机制早已经不适应于现有的信息型企业，现代型企业有必要通过设置物质奖励来激发员工学习新技能的积极性，从而带动企业整体的成长。**Charles and Hiltrop(1996)**以技术型知识员工为研究对象，深入研究了知识经济时代企业专业技术人员的薪酬管理问题，他指出薪酬制度管理需要五个关键维度：报酬标准、报酬评价的立足点、薪酬分配的准则、标准化程度、货币激励与非货币即非金钱激励的综合使用程度⁶。企业员工薪酬制度改革需要结合各种因素综合各方面因素来进行系统的制度安排。**Zingheim and Schuster(2001)**提出了赢得未来人才战争的四个需要关注的重要激励因素：极具吸引力的公司发展前景、员工个人成长机会、企业良好的工作环境、全面的薪酬战略，这种全面薪酬战略包括有竞争力的薪酬、多元化的员工福利计划、额外的奖励制度和工作认可与嘉奖⁷。

2.1.2 国内研究现状

随着国有企业改革步伐的稳步推进以及分配制度改革的深入发展，我国在激励机制的相关研究方面也取得了突破性进展。早期国内学者们主要研究如何根据员工的需求来激励和调动积极性，研究的具体内容完全来自企业。这一时期的代表理论有：公平差别域理论、C型激励理论、激励与去激励连续带模式、同步激励理论等。公平差别阈理论的创始人是俞文钊(1991)⁸，他深入调查研究了我国企业内部员工的实际需求，调查结果显示在需求等级上不同单位、文化因素、职务因素、年龄因素都是截然不同的；该理论借鉴了亚当斯公平理

论中的观点，并做出了若干补充和完善⁹。我国著名心理学研究者冬青(1991)是 C 型激励理论的创始人，该理论借鉴了马斯洛需求理论中的观点，总结了我国企业的激励经验，并结合我国实际提出了新的观点。除此之外 C 理论还指出了培养员工观念与道德的重要性，与国外激励理论所不同的是，该理论的主动性更强¹⁰。俞文钊(1991)在公平差别阈理论后还提出了激励和去激励因素连续带模式，这个理论的来源基础是“双因素理论”，它用激励、去激励、保健三个因素替换了“双因素理论”中的激励和保健这两个因素。那些会阻碍员工积极性的因素就是该理论中的去激励因素。此外，还有另外一些强弱等级不一的激励方式存在于去激励因素和激励因素这两种极端之间，它们共同形成了一个连续带¹¹。

在此基础上，可以看到动机理论和对人的需求的理解与人性假设的发展速度是完全一致的。美国等发达国家在激励理论研究方面取得重大突破，并总结了许多经验教训。相比之下，尽管中国已经对一些国际理论做了许多独特的补充，但还不成熟。总的来说，这些理论处于“自成一家、各成一派”的状态，尚未形成一个统一的理论，尤其是学术界和企业之间的理论更是毫无关联性¹²，这在一定程度上阻碍了激励理论的健康发展，也并未根据企业的发展变化状况调整 and 改变研究重心，也未意识到在企业激励机制中引入科学发展观和以人为本理念的重要性，更加缺乏微观实施应用的指导和实践精神。因此论文在研究激励机制的过程中会把创新研究作为一个努力的方向。

2.2 股权激励理论

美国经济学家 Berle and Means(1932)洞悉企业所有权与经营权统一的弊端后提出“委托代理理论”，这种理论倡导所有权和经营权分离为基础的委托代理关系¹³。但这种关系随后同时带来了“逆向选择”和“道德风险”等委托代理问题。Jensen and Meckling(1976)指出

管理者持股比例或持股比例的增加可以有效抑制他们参与道德风险行为的动机¹⁴。在 20 世纪 80 年代末西方发达国家管理层股权激励这种公司治理方式得到了广泛运用。几乎在同时，国内少数企业也在开始讨论研究股权激励制度并在本世纪初试行管理层股权激励制度。国外对股权激励的探索早于 20 世纪 80 年代后期并逐渐成为世界范围内的潮流。它被认为是近几十年来西方现代企业理论中最重要激励机制创新。据统计，美国有 90% 的高科技公司已经实施了这个系统，全球 500 强企业中近 90% 的公司已经在最高管理层实施了该系统实施该制度¹⁵。随着“上市公司股权激励管理办法”的颁布以及 2006 年“公司法”和“证券法”的连续修订，相关法律环境日益健全，越来越多的民营企业不断探索股权激励的发展，例如美的集团、上海梅林公司、华为公司¹⁶。

2.3 股权激励与员工忠诚

2.3.1 正面效用

从已有文献来看，股权激励的积极作用就是可以有效缓解委托代理问题。例如：**Stulz and Rene(1988)**就职业经理人持有某种权益可以缓解与大股东(也就是企业所有者)之间的利益冲突问题进行了研究¹⁷。**罗富碧等(2008)**指出股权激励与投资之间存在显著的正相关关系，即投资对股权激励有着显著的正向影响¹⁸。**刘国亮和王加胜(2000)**在实证检验中发现管理层持股比例与公司的经营业绩成正相关关系¹⁹，这个研究结论与 **Jensen and Meckling(1976)**的研究结论是相一致的²⁰。**赵息等(2008)**研究发现股权激励与盈余管理行为发生的概率呈显著的正相关关系²¹。股权激励主要体现在双向忠诚方面：股权激励是公司对员工体现出忠诚首要表现，当然在股权激励计划中一般会规定相应的行权条件，如业

绩条件、股价条件等。鉴于此，高级管理层人员为了获得相应的股权激励利益，便会更加努力地工作，通过在日常工作中提升公司的业绩水平来体现对企业的忠诚²²。

2.3.2 负面效用

当然股权激励也不是十全十美，最典型的是在使用股权激励后高管的离职现象。据统计，2013年中国近2600家A股上市公司共有22家上市公司因各种原因终止了股权激励计划。同年，高管利用股权激励套现行为也是屡出不穷，碧水源(300070)五位高管一年套现7亿人民币，华谊兄弟(300027)年内高管套现16亿。各种负面消息使得股权激励机制暴露出弊端，也给上市公司自身带来了不良的社会影响。这表明在实施股权激励过程中还存在一些需要解决的问题。

2.4 股权激励与业绩

2.4.1 国外研究现状

Berle and Means(1932)是最早对公司经营者和企业老板之间进行的研究。研究发现管理激励与公司绩效之间存在正相关关系，并指出想要将公司的业绩提高上去，一个可行的方法就是把经营者在公司的股份数量增加上去²³。Jensen and Meckling(1976)通过假设提出“利益汇聚假说”，认为股权激励与公司业绩呈正相关²⁴。Smith等(1993)认为经营者的短视行为可通过股权激励的手段有效地解决²⁵。Liang and Weisbenner(2002)研究发现股权激励和公司绩效之间有显著的正相关关系，随着管理层收入比重逐渐增大，其与公司业绩的敏感度也逐渐增强²⁶。Carl等人(2003)采用日本上市企业财务数据进行实证分析，研究结果同样支持管理层持股比例与公司财务业绩之间存在正向的线性关系²⁷。Hanson等(2005)研究发现，管理层持有股权有助于自由现金流量代理成本的降低，防止经营上的短

期行为，因而可以提高企业的价值²⁸。Ohad and Yang(2006)研究股票期权授予时授予额度与公司效益之间的关系发现，管理层能够通过操纵公司的财务报表信息，以此来影响股价，从而从股价变动中谋利，这样行为致使企业和股东蒙受更大损失²⁹。Cheung 等(2009)认为在目前的研究背景下，要明确区分有效所有权和最佳所有权是很难的，通过大量研究在考虑调整成本的条件下，管理层的持股比例与公司绩效存在正相关关系³⁰。Eliezer and Shivdasani(2011)将研究的企业数量扩大到一千家，想用更准确的数据分析来佐证这一结果³¹。Benjamin 等人(2012)研究发现，一家德国的汽车公司在实行了股权激励之后，企业的效益明显提高了，这与股权机制有着不可分割的关系³²。

2.4.2 国内研究现状

姚琼(2005)结合我国 1998 至 2004 年之间的农业上市公司实例，探究高层管理人员持股比例与委托代理成本之间的关系，研究发现管理人员的持股比例与企业委托代理成本成反比³³。管恩华和李耀针(2006)对中石化做出了分析，股权机制不仅能够提高公司的效益还能进一步完善企业的运行体系，促进企业向更好的方向前进³⁴。林大庞和苏冬蔚(2007)分别对员工持股比例、管理层持股比例和净资产收益率、每股收益以及总资产收益率的关系进行实证分析，研究发现管理层持股比例之间存在显著的正相关关系³⁵。张丽萍(2014)站在契约观念和经营者权限的角度上，基于上市公司股权体系下公司领导者的收入处于最高状态，认为实施股权激励计划能够有效的提高上市公司的业绩³⁶。周仁俊和高开娟(2012)以 2006 至 2010 年股权激励实施后的上市公司数据为样本研究股权激励效果与大股东控制权之间关系，并分别对不同控制权下的经营成长性进行区分，发现管理层持股与企业业绩之间呈线性关系，股权激励效果在一定程度上受到大股东对管理层作用的影响³⁷。耿照

源等(2009)以深圳与上海两地高科技企业为样本,对中国高科技公司持股与公司长期业绩的相关性进行了研究,发现管理层持股比例与公司长期业绩之间存在显著的正相关关系³⁸。

2.5 研究述评

综上可知有关股权激励与员工忠诚度、员工业绩的关系探讨较少,大部分是集中在股权激励与员工工作满意度以及股权激励对企业绩效的影响上,因此论文探讨股权激励和员工忠诚度以及员工业绩的关系问题具有一定的研究价值。论文针对 B 网络公司目前的激励政策、存在的问题,描述了激励政策的重要意义。然后结合实际,分析了目前该公司的激励政策存在的问题以及产生这些问题的原因,通过对这些原因的分析给出了解决这些问题的办法。最后,对公司的管理层提出了改善激励政策的建议。

三、研究设计

3.1B 网络公司概况

B 网络公司目前拥有第三方互联网支付业务许可，自 2011 年获得《支付业务许可证》以来，始终专注于互联网支付领域的服务业务。经过近几年的行业积累，公司已拥有一批较为稳定的客户群，与国内银行以及广大中小企业商户保持良好的合作关系。同时，B 网络公司品牌已在国内支付领域树立起了较好的口碑和知名度。B 网络公司的市场地位及口碑得到政府部门、行业协会、第三方机构的认可，近几年来获得了很多荣誉，例如“第三方支付年度诚信平台奖”、“2016 年第三方支付最佳口碑奖”。近年来，B 网络公司主营业务收入、利润逐年增长，市场影响不断扩大，充分体现了客户对公司服务的认可程度与需求度。2012 年 11 月，B 网络公司率先在业内推出“T+0”实时清算解决方案；2015 年，B 网络公司全年交易量由 2012 年的 16 亿快速增长到 1342 亿，2016 年则达到 3360 亿元，增长速度较快。受益于第三方支付行业的不断发展，尤其是互联网支付的高速增长，公司的市场空间不断扩大。2015 年年度交易量首次跃居行业前十，紧随支付宝、财付通之后，和快钱、汇付天下、易宝、环讯支付等公司一起位列第三方支付互联网支付企业的第二梯队。

3.2 公司的现状

B 网络科技(上海)有限公司成立于 2011 年 1 月，注册资本为 1.05 亿元人民币。截至 2011 年底，它被授予中国人民银行颁发的“支付业务许可证”。它拥有来自互联网行业的国际退伍军人团队，金融行业杰出的精英和杰出的行业技术专家。B 网络公司是一家专注于电子支付和电子商务的高科技企业，同时 B 网络公司在政府关系、产品开发、技术创新、

市场开发、企业管理和资本运营方面拥有丰富的经验和资源。B 网络公司旨在为个人和企业提供灵活的自助式安全互联网支付产品和服务。B 网络公司拥有广泛的产品和广泛的受众群体，例如：网上银行支付，移动支付，跨境支付，预付卡支付，公司 B 账户支付，国际信用卡支付，资金托管等。B 网络公司提供多种结算方式，折扣率、节假日结算、实时结算、结算服务，如 T + 0、T + 1 等。B 网络公司抓住了商户快速结算资金和意愿的需要将“实时清算整体解决方案”作为核心业务模式来实施，使得在过去两年的市场规模中保持了高速增长态势。B 网络公司第三方支付平台功能齐全，产品和服务灵活自助，广泛应用于互联网和移动互联网，覆盖 30 多个行业市场，如：B2C 网上购物、B2B 电子商务、数字娱乐、社区约会、互联网金融、公用事业、国际会议、航空旅行等。B 网络公司坚持整合各种资源，专注于行业市场，为中小企业提供一站式支付解决方案。在支付风险控制和支付安全方面投入了大量精力，十多家权威机构通过了安全认证。B 网络公司的支付平台使用最先进的国际应用服务器和安全保护系统为每次支付交易提供最大的安全性保障。B 网络公司与中国工商银行，招商银行，交通银行，建设银行，农业银行等 30 多家国内金融机构合作。它覆盖了 99% 的国内银行，并全力支持各大银行的互联网支付服务。与中国联通、VISA、万事达、JCB、AE 等国际信用卡组织建立了战略合作关系。

3.3 公司现行的股权激励政策

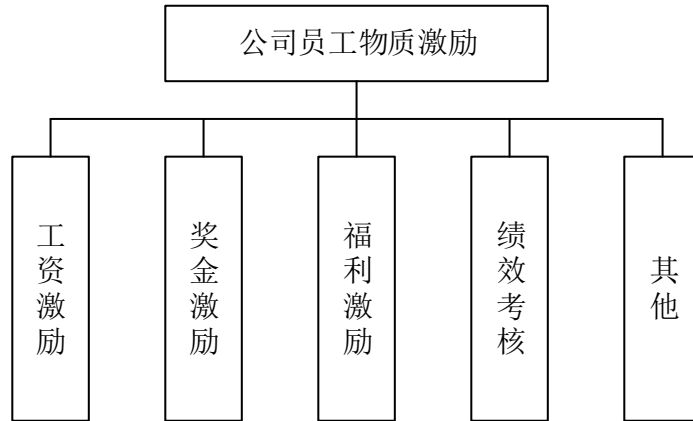
根据前文所述，为鼓励公司员工持续创新，建立健全高效激励机制，公司建立了与自身发展阶段相适应的薪酬福利制度与政策，遵从公平、公正、公开的原则，对员工设定年度考核目标并进行季度跟踪考核，季度绩效考核情况将作为年终绩效考评、职级晋升、薪资调整等方面的重要参考依据。公司将不断完善以能力和业绩为主导的人才评价机制、以竞

争择优为主导的人才选拔任用机制、以市场配置为主导的人才流动机制，从而最大程度上激发员工的创造活力，实现人力资源的优化配置。根据员工的特点、需求和激励方法，对员工实施有效的激励，公司主要从以下两大方面入手，分别为物质激励和精神激励。具体如下：

3.3.1 物质激励

公司的物质激励主要在工资、奖金、福利和绩效考核等几个方面，内容如下：

图 1 公司员工物质激励示意图



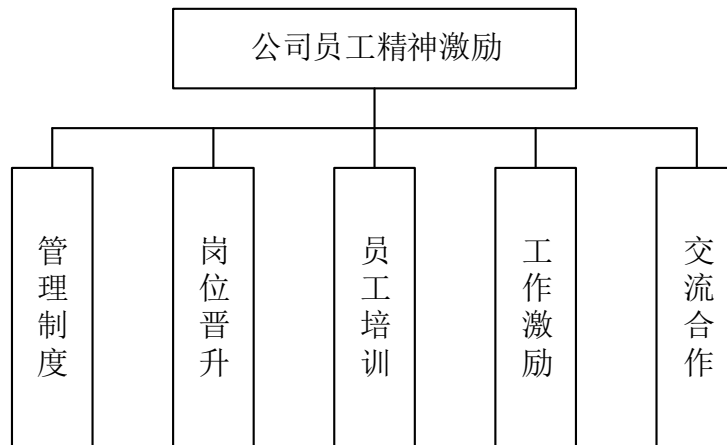
在工资方面，公司主要沿用的是创业初期的薪酬制度，其优点是简单。对于公司的管理层，公司采用的是年薪制，也就是按月发放每个月的基本工资，在年底会有一些额度的年薪。对于公司的其他员工，采用的则是月薪制，也就是每个月发放工资，工资的增长是由工作年限决定的，时间越长，工资也会越多，增长的幅度主要是员工所在部门的盈利水平以及领导对于员工的评价所决定的。B 网络科技公司主要以第三方支付为依托，随着经济的不断发展，公司的盈利也得到了很大的提升。因此员工的工资水平在业内也比较高。对于奖金，公司在每年的年底都会发放年终奖，额度是根据盈利水平决定的。

在员工福利方面，公司的正式员工都会按照国家的政策为员工购买“五险一金”，非正式员工公司也会购买三险。公司内拥有自己的员工食堂，每天为员工提供一顿午餐，另外每人每天还有 15 元的餐费补贴。对于传统节日，公司也会根据实际情况发放节日福利。在其他方面，公司也为员工配备了统一的工作服，每个部门也会有一定的部门经费，这些经费主要用于部门内的聚餐或者是集体活动、改善工作环境、日常办公费用等。

3.3.2 精神激励

公司员工的精神激励主要包含了管理制度、岗位晋升、员工培训等方面，如下图所示：

图 2 公司员工精神激励示意图



在管理制度方面，公司虽然有一套人力资源管理体系，但是该体系还不够科学、系统和完善。由于各方面的原因，公司的管理理念没有跟随时代的步伐，领导层和员工之间缺乏一定的沟通和了解，很多时候员工的建议不能对公司的决策产生影响，不能及时吸取普通员工的意见。在岗位晋升方面，B 网络公司缺乏一个科学完整的制度。如果公司存在岗位空缺，大部分情况下公司领导会直接从下级员工中挑选认为比较优秀的、态度认真的员工，在外部，公司没能进行统一招聘中层干部，而且在内部也没有能够进行民意测评和内部竞聘。在员工培训方面，为提升员工专业技能和综合素质，确保员工能够胜任各项工作内容，

提高工作效率，促进公司绩效的整体提升，公司建立了较为全面的培训体系。结合公司整体战略目标及员工职业生涯发展计划，人力资源部对员工培训需求调查结果进行汇总，统筹安排，并拟订年度培训策略和计划。培训形式以内部课堂、讲座、交流分享会等形式为主，外部培训为辅。培训内容涉及专业技术知识、公司产品、技能类、通用素质类以及员工感兴趣的业余知识等多个方面。公司一般只会在新员工招聘之初对新职工进行一段时间的基本技能培训，为期一个月。而对于公司的老员工，除了领导之外，普通员工很少有机会出去接受技术培训。在工作激励方面，管理人员对普通员工的激励意识还不够高，没有什么较好的激励手段，激励方式的运用也不够好，程度也不高。在合作交流方面，虽然公司一直都在强调，要求公司各个部门之间一定要紧密合作，员工之间要保持一定的沟通，互帮互助，领导要关心下属。但是在实施上，由于各种各样的原因，并没有真正的落实到位。

3.4 激励效果的调查

针对公司目前的激励政策，为了了解员工对公司激励政策的要求，论文对公司的员工进行了一次问卷调查，希望从中了解激励政策存在的问题。在调查问卷中，主要就以下几个方面的问题进行，包括员工工作积极性、对工作的满意度、员工的沟通和合作、员工的流失情况、对公司管理的满意度，对薪资的满意度、晋升制度、成长机会以及工作条件。本次属于预调查阶段，主要是为了了解公司的激励政策的实施效果如何，问卷题项属于开放式提问，如“你觉得公司的激励政策是否全面？还需要做哪些补充和调整？”；“你认为公司实施的激励政策对你的工作积极性是否有所提升？”……

3.4.1 调查问卷的设计

由于人员、经费和时间等各方面的因素制约,无法对全公司的全部员工进行问卷调查,只能从中抽取一部分员工。为了保证抽取样本的有效性、可靠性。论文将从公司的全部 353 名员工当中抽取 150 名进行问卷调查。

3.4.2 调查结果

本次调查共发放问卷 150 份,实际收回 143 份,其中有效问卷 142 份(对于其中有个别问题未回答的仍然视为有效),有效率 94.67%。根据回收的调查问卷,员工对这些问题的回答结果如下表 1 所示:

表 1 调查问卷结果统计表

项目	很不满意	不满意	一般	满意	很满意
工作积极性	17	28	47	26	24
对工作满意度	37	41	30	16	18
员工的沟通合作	11	17	64	17	32
员工的流失	21	25	25	34	37
公司的管理	46	30	28	22	16
薪资	52	37	16	14	23
晋升制度	43	41	27	16	15
成长机会	60	43	25	8	6
工作条件	9	13	31	56	33

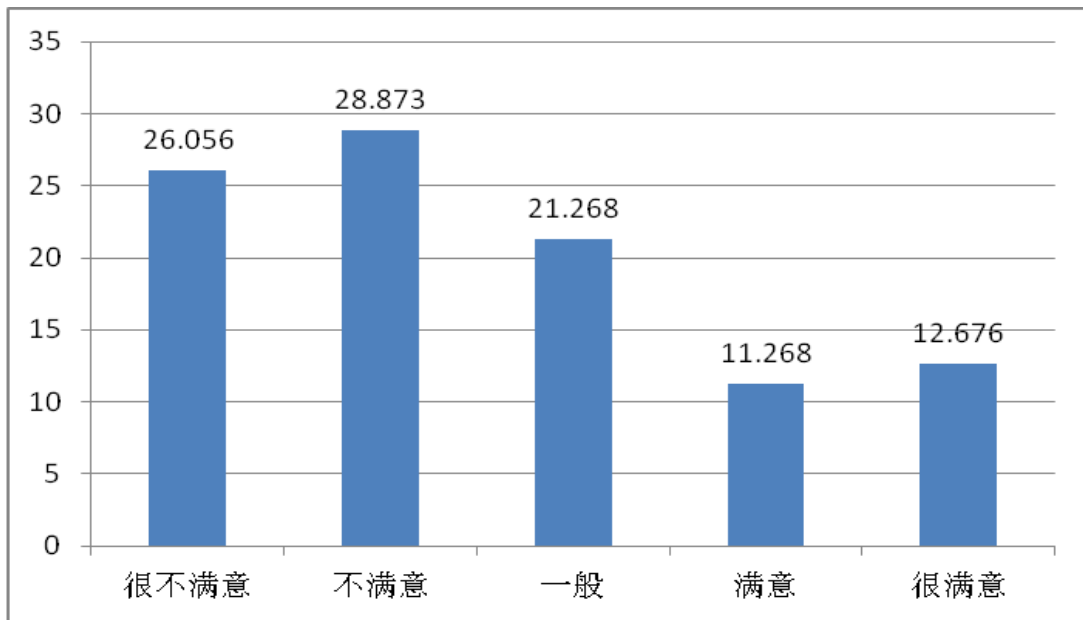
3.4.3 公司存在的问题

从上面的调查问卷结果可以看出,目前公司的员工对工作的满意度、公司的管理、薪资、晋升制度和员工的成长机会不满意度颇高,也就是说公司主要存在以上几点问题。

1. 员工工作满意度不高

一个公司的员工的工作满意程度将会直接影响到该公司的人才流失情况，如果员工在该公司不能有较高的工作满意度，那么他会毫不犹豫的选择离开该公司，尤其是对于能力比较强、工作认真的员工。通过对公司的调查问卷，发现目前公司存在着这方面的问题，具体结果如下图所示：

图 3 员工工作满意度直方图

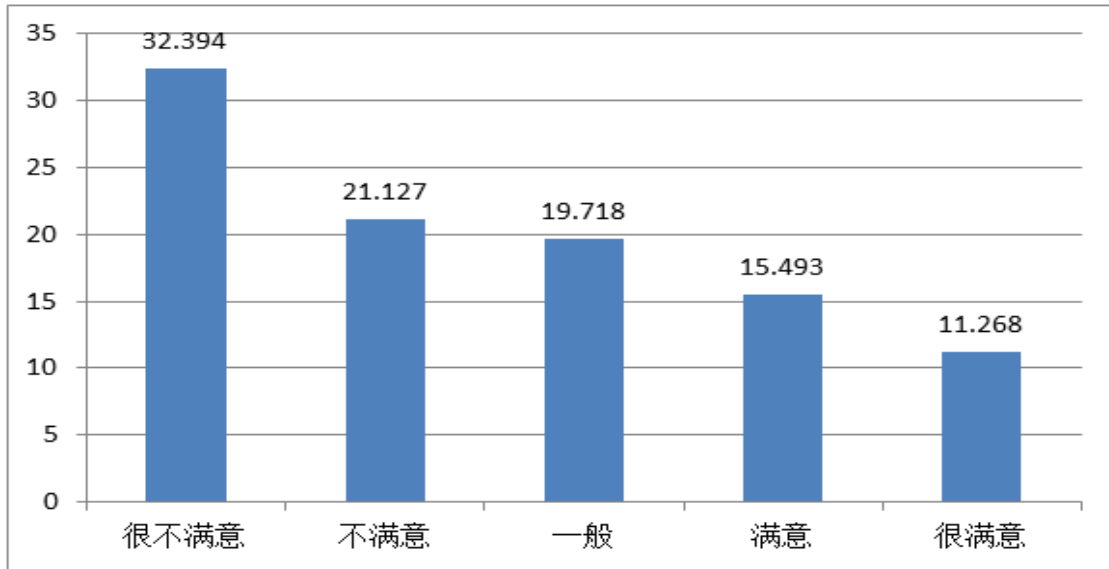


从上图中的结果可以看出，公司员工对工作不满意和很不满意所占的比例很高，这是一个非常严重的问题，也是公司需要解决的一个问题。

2. 公司管理理念比较落后

随着市场经济的飞速发展，对一个公司来说，最重要的人力资源就是公司里的员工。员工的各方面能力将成为一个公司是否具有竞争力的重要标志，因此正确的对员工进行激励和管理是十分重要的。而该公司在很多方面存在管理机制不完善的问题，没有认识到人力资源对公司发展的重要性。

图 4 员工对公司管理满意度

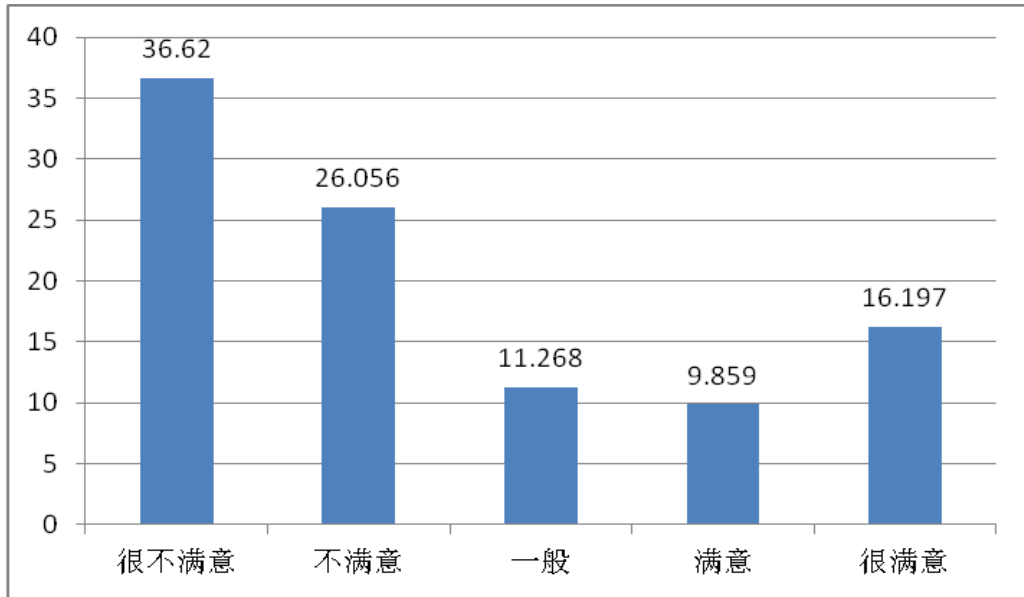


从上面的统计图可以看出，公司的员工对公司的管理在很大程度上不满意，这个问题同样会导致人才的流失。

3.薪酬设计不科学

该公司目前的薪酬制度依然是传统的，普通员工的薪资主要由工资、福利和奖金这三个部分组成，这三个部分是设定好的。只有公司的领导和人力资源部可以参与到薪酬制度的设计，普通员工没有这个权利。公司很多时候在没有事先了解员工需求的情况下就设计好了薪酬制度。这样的制度不利于激励本公司的员工，更无法使员工工作更加主动和积极。这样会导致员工的工作效率降低，公司的利润也会随之减少，最后蒙受损失的还是公司。从下图可以看出，公司的大部分员工对目前的薪酬设计不满意，这也是目前公司存在的一大问题。

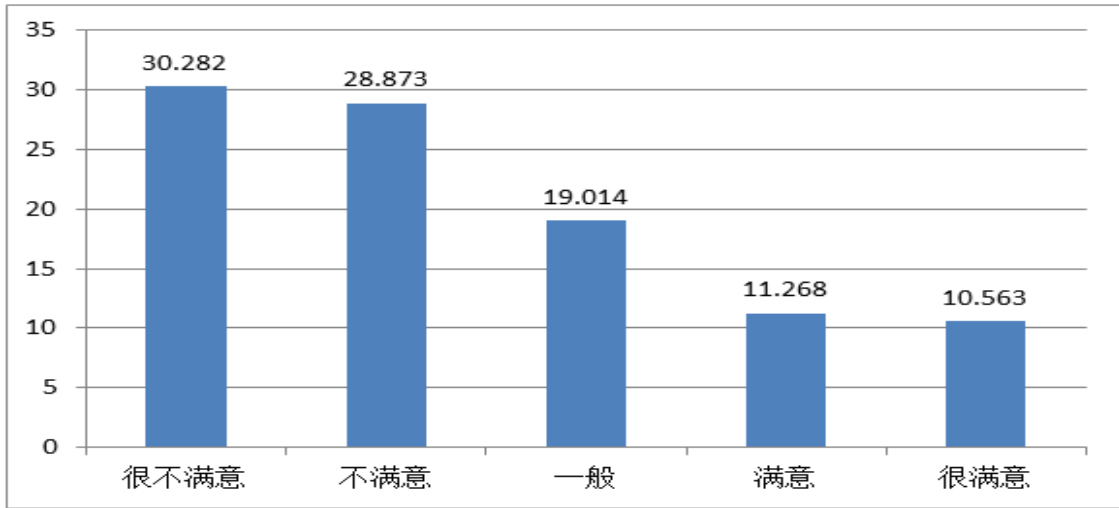
图 5 员工对薪酬满意度



4. 晋升制度不合理

另外一个员工非常关心的问题就是他们的晋升机会。因为一个员工的职务很大程度是和他能得到的薪资挂钩的。每一个员工都渴望自己能够成功，能够被他人和领导赏识，晋升也是他们的一种象征。合理的晋升制度也是一个公司防止人才流失的重要方式，但是从调查统计结果可以看出，在下面的统计图中，公司的大部分员工对目前的晋升制度不满意或者很不满意，他们认为没有得到公司提供的个人发展预期，因此从图中可以看出晋升制度不合理是目前公司存在的几个主要问题之一。

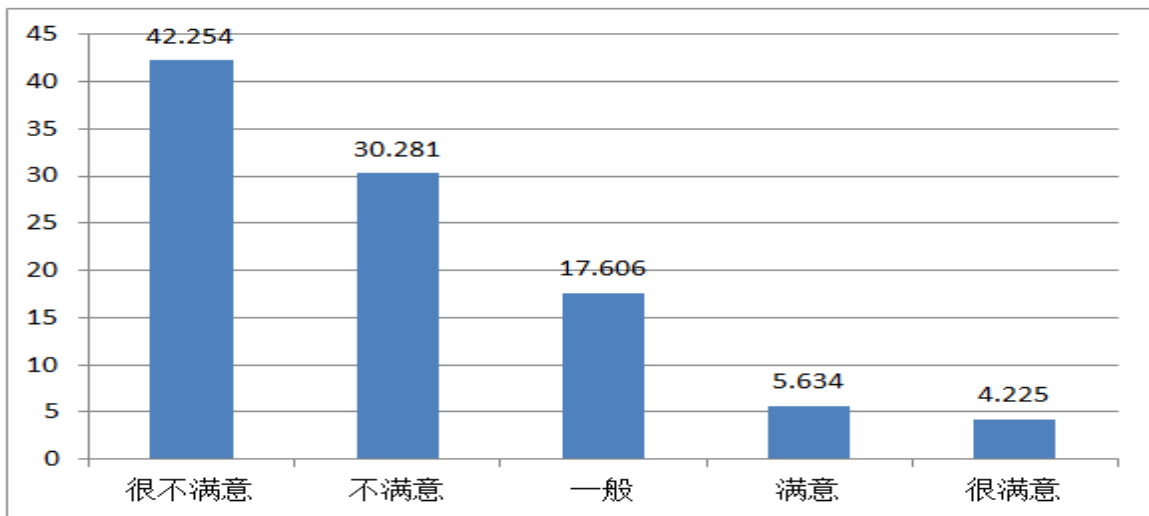
图 6 员工对晋升制度满意度



5. 员工成长机会缺乏

一个公司成员在公司薪资是他非常关心的一个问题，另外一个他们非常关心的问题就是在这家公司工作能不能够得到成长。每个员工都希望在公司工作的同时得到成长，这样今后如果离开了公司，凭借他们在公司学到的东西在其他公司也能够很好地发展。另外，足够的成长机会也会帮助他们学到更多的东西，这也有助于他们在公司进一步发展。

图 7 员工对成长机会满意度



但是从上面的图中可以看出，公司的员工对他们的成长机会不满意。这也是公司需要解决的问题。

以上调查结果表明公司在制定激励政策时所考虑的员工需求还有待继续探索。当公司的激励政策无法让其对工作满意度、公司的管理、薪资、晋升制度和员工的成长机会等感到满意时，那么如果有外部的跳槽机会或者创业条件，员工的企业忠诚度会下降，员工很有可能在适当时机离开公司，人才流失不可避免。另外即使员工仍然选择继续留在原来的企业，但是其工作积极性因为付出与回报的不成正比差会导致消极怠工，员工业绩和绩效也会随之下降，不利于企业的长期发展。

3.5 研究假设

自 20 世纪 80 年代以来，在西方发达国家管理层股权激励这种公司治理方式就得到了广泛运用。国内也在国际竞争大环境下适时调整战略方针，引入股票期权概念作为激励员工的重要途径，尤其是企业内管理层人员和核心员工的留任方面起到了明显的积极效果。国内外有关股票期权的理论研究主要是集中在股权激励的方式、内容、效果上，而影响效果主要探讨的是与员工工作满意度以及股权激励对企业绩效的影响上，有关股权激励与员工忠诚度和员工业绩的关系探讨问题研究较少，而上文中有关 B 公司激励效果问卷调查的结果表明该企业在激励员工方面的问题如公司管理理念落后、员工工作满意度不高、薪酬设计不科学、员工成长机会缺乏、晋升制度不合理等都直接关系到该公司股权激励实施的有效性、员工忠诚度与员工业绩等方面。因此论文结合 B 网络公司激励现状和效果，以股权激励理论为理论基础，实证研究股权激励与员工忠诚度与员工业绩之间的影响关系，探

索出符合该公司实际的股权激励效果内容和激励途径，并提出相应的激励方法建议，以期为我国其他民营企业提供现实参考。所以提出以下理论模型假设：

H1：股权激励对员工忠诚度具有显著正向影响。

马克思剩余价值理论是建立在资本家拥有员工剩余价值的前提下，实施股权激励后，这种理论的前提基础是不可能存在的，所以股权激励理论是颠覆了以前的剩余价值理论。股权激励计划使企业与员工之间的关系成为“利益共同体”的一种新型关系，二者从相对关系转变为拥有相同目标的利益共同体。两者都有权分配剩余价值。企业的效益关系着两者共同的命运，可以说是一荣俱荣、一损俱损，从员工的心理角度来说，从雇员到股东，从代理人到合伙人，员工成了企业的主人，是企业员工身份的一种质变，而身份的质变必然带来工作业态等方面的改变，对企业的忠诚自然在此基础上可能形成。

H2：员工忠诚度对员工业绩具有显著正向影响。

员工在企业中的忠诚度上升，必然会“以企业为家”，将企业的胜负衰败与个人的荣辱相挂钩，在竞争激烈的市场环境中，员工个人会因为对企业的忠诚度不断提升而选择积极努力的工作，在个人技能和业绩上也会有所提升。

H3：股权激励对员工业绩具有显著正向影响。

实行股权激励后公司成为了员工自身的一部分，在这个阶段拥有股票或者期权的员工的个人业绩与企业绩效息息相关，作为企业的一员，员工必定会兢兢业业为提升企业绩效而尽职尽责。现阶段，拥有股权或期权是一种可以满足员工实现自我价值的最先进的一种激励措施。股权激励不但是身份与地位的象征，而且是财富与权力的象征。股权激励

可以稳定现有团队，让他们能够享受他们之前在创业期间所做的辛勤工作，并充分发挥他们的积极性和创造力。

H4: 员工忠诚度对股权激励计划与业绩影响关系具有正向调节作用。

作为一名积极进取的员工，他们所看重的不是公司能否提供一个良好平台的问题。而是企业是可以将自己视为“企业内部人”问题，并将衡量自己是否可以将自己视为企业“内部人”需要考虑的标准之一，员工可以享有对企业剩余收益的知情权和员工自己分配额多少的知晓权利。如果一个员工只获得固定工资，而且业务的好坏与他没有关系，那么公司如何发展以及公司发展程度的多少与其本身无关。实施股权激励后，公司已成为其自身的一部分，员工的个人业绩与公司业绩密切相关。由于该公司首先向员工提供股份，因此可以说它是对员工表现出积极的忠诚度的一方面。员工也会通过改善个人工作表现来提高对公司的回报和忠诚度。在这个过程中，员工忠诚度对股权激励与员工绩效起到正向调节作用，即员工忠诚度越强，那么股权激励计划对员工的业绩影响就越强。

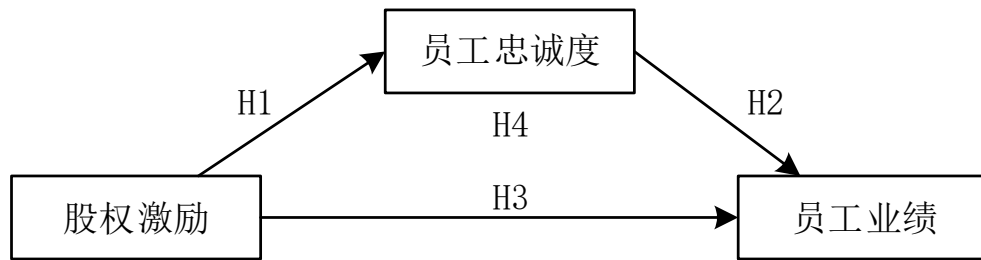
3.6 本章小结

通过对股权激励理论、员工忠诚度、员工业绩等阐述，构建了股权激励、员工忠诚度、员工业绩之间的理论模型。通过对各控制变量之间关系的推理，理清了解释变量、调节变量、被解释变量之间的内在联系。结合第二章文献综述的理论基础，在理论模型、理论演绎、变量分析的基础上，对各变量之间的关系进行深入分析，提出了变量间相互关系的理论假设，如下表所示：

表 2 假设总结

假设	定义
假设 H1	股权激励对员工忠诚度具有显著正向影响。
假设 H2	员工忠诚度对员工业绩具有显著正向影响。
假设 H3	股权激励对员工业绩具有显著正向影响。
假设 H4	员工忠诚度对股权激励计划与业绩影响关系具有正向调节作用。

图 8 股权激励、员工忠诚度、员工业绩假设关系图



四、问卷设计与实证分析

在上述章节进行理论框架研究的基础上，本章节进行问卷设计和实证分析，对研究过程中涉及到的样本信息、测量工具、问卷题项、分析过程进行阐述。

4.1 小规模样本测量

在对问卷进行设计的过程中，首先对先前研究者所得出的具有代表性的观点进行文献整理，明确研究变量所测量的维度和题项，优先选择那些信度和效度较高的问卷。论文对股权激励、员工忠诚度和员工业绩三个变量进行测量，形成最终调研的问卷结构和测量指标，如下表所示：

表 3 量表题项来源

变量	维度和题项	问卷来源
股权激励效果	2 个维度	通过网络问卷星问卷库搜集，以及参照学者
	17 个题项	Zingheim&Schuster ⁷ (2001);Rosen(2008);Lazear&Rosn ⁴ (2007);赵息，等 ²¹ (2008)的相关文献
员工忠诚度	3 个维度	Stulz ¹⁷ (1988);罗富碧，等 ¹⁸ (2008);刘国亮和
	25 个题项	王加盛 ¹⁹ (2000)
股权激励与员工表现	4 个维度	通过网络问卷星题库搜集，以及参照学者 Ohad
	40 个题项	Kadang&JunYang ²⁹ (2006);Cheung&Wei ³⁰ (2009);Jensen&Meckling ²⁰ (1976)等的文献

(资料来源：根据研究设计和文献资料来源整理所得)

问卷抽取企业内部员工 70 人进行填写，要求被试者根据自己经历的股权激励过程，结合自身的感受进行填写。研究对象来自各个部门，发放电子问卷 70 份，回收 68 份，有效问卷 68 份。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。

4.2 信度分析

信度是可靠性的意思，即通过数据得出结论的可靠程度。数据的内部一致性和稳定性是进行探索性分析的基础，克隆巴赫系数和 CITC（修正题项的总体相关系数）是常用的信度测量指标，它通过测量数据内部的一致性和稳定性来衡量数据的可靠程度，系数越高说明越可靠，越低则说明可靠性较低。一般情况下只要系数达到 0.7 就可以被接受，高于 0.7 则属于较高信度，低于 0.35 则不能被接受，属于较低信度，表明数据不可靠。当 CITC 值小于 0.5 时，该题项可能存在一定问题；当 CITC 值小于 0.3 时，该题项应予以删除。

4.2.1 股权激励效果测量

该问卷选取网络问卷星问卷库中有关股权激励效果问卷，并参考相关学者论文研究中涉及的问卷题项得到由激励效果（8 个题项）和员工满意度（9 个题项）两个维度，最终形成的“股权激励问卷”共计 17 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。具体信度分析结果如下表所示：

表 4 股权激励测量问卷信度分析

维度	题项	CITC 值	删除该条款后的 α 系数	分量表 α 系数	总量表 α 系数
激励效果	A1	.848	.910	.931	.941
	A2	.865	.906		
	A3	.816	.916		
	A4	.852	.909		
	A5	.711	.890		
	A6	.810	.868		
	A7	.726	.888		
	A8	.788	.874		
员工满意度	A9	.628	.872	.879	
	A10	.681	.862		
	A11	.713	.853		
	A12	.782	.836		
	A13	.770	.840		
	A14	.590	.799		
	A15	.631	.760		
	A16	.574	.785		
	A17	.623	.763		

(资料来源：根据小样本调研，经 SPSS 统计分析整理所得)

根据上表中的数据，股权激励效果整体问卷 α 系数达到 0.941，表现了较高的信度，符合问卷测量的稳定性要求。从两个维度的问卷信度来看， α 系数均大于 0.8，体现了较高的内部一致性，结构良好。17 个题项的 CITC 值均大于 0.65，且删除任何一个题项都可

能造成问卷信度的下降。因此，从问卷信度测量的结果来看，论文不对股权激励测量的问卷题项做调整。

4.2.2 员工忠诚度测量

该问卷选取组织忠诚度、职业忠诚度和主管忠诚度三个维度构成，组织忠诚度 7 个题项，职业忠诚度 7 个题项，主管忠诚度 11 个题项，最终形成的“员工对企业忠诚度问卷”共计 25 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。具体信度分析结果如下表所示：

表 5 员工忠诚度测量信度分析

维度	题项	CITC 值	删除该条款后的 α 系数	分量表 α 系数	总量表 α 系数
组织忠 诚度	B1	.664	.880	.889	.962
	B2	.743	.864		
	B3	.772	.855		
	B4	.770	.856		
	B5	.714	.870		
	B6	.772	.875		
	B7	.674	.748		
职业忠 诚度	B8	.791	.842	.884	
	B9	.679	.869		
	B10	.674	.870		
	B11	.795	.842		
	B12	.675	.870		
	B13	.669	.780		
	B14	.775	.820		
主管忠 诚度	B15	.749	.870	.891	
	B16	.757	.871		
	B17	.757	.868		
	B18	.717	.877		
	B19	.742	.871		
	B20	.755	.863		
	B21	.771	.858		
	B22	.759	.861		
	B23	.691	.877		
	B24	.701	.875		
	B25	.750	.893		

(资料来源：根据小样本调研，经 SPSS 统计分析整理所得)

根据上表中的数据，员工忠诚度整体问卷 α 系数达到 0.962，表现了较高的信度，符合问卷测量的稳定性要求。从三个维度的问卷信度来看 α 系数均大于 0.8，体现了较高的内部一致性，结构良好。25 个题项的 CITC 值均达到了 0.65 以上，且删除任何一个题项都可能造成问卷信度的下降。因此，从问卷信度测量的结果来看，论文不对员工忠诚度测量的问卷题项做调整。

4.2.3 员工业绩测量

该问卷主要是讨论实施股权激励措施后，对员工个人工作行为的影响表现作为研究内容。问卷题项选取工作积极性、职业自豪感、工作技能提升和员工流动性四个维度构成，工作积极性 9 个题项，职业自豪感 10 个题项，工作技能提升 10 个题项，员工流动性 11 个题项，最终形成的“股权激励对员工行为表现问卷”共计 40 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。具体信度分析结果如下表所示：

表 6 员工业绩测量信度分析

维度	题项	CITC 值	删除该条款后的 α 系数	分量表 α 系数	总量表 α 系数
工作积极性	C1	.749	.862	.888	.968
	C2	.730	.866		
	C3	.752	.859		
	C4	.771	.854		
	C5	.676	.880		
	C6	.704	.870		
	C7	.679	.866		
	C8	.743	.861		
	C9	.714	.866		

职业自豪感	C10	.727	.863	.887
	C11	.714	.866	
	C12	.661	.877	
	C13	.751	.857	
	C14	.784	.849	
	C15	.704	.872	
	C16	.722	.869	
	C17	.758	.860	
	C18	.813	.847	
	C19	.664	.881	
工作技能提升	C20	.788	.877	.890
	C21	.767	.881	
	C22	.696	.896	
	C23	.765	.881	
	C24	.787	.877	
	C25	.660	.801	
	C26	.764	.821	
	C27	.680	.878	
	C28	.685	.856	
	C29	.764	.887	
员工流动性	C30	.747	.860	.904
	C31	.693	.866	
	C32	.689	.857	
	C33	.787	.848	
	C34	.790	.838	
	C35	.669	.876	
	C36	.695	.880	
	C37	.687	.879	
	C38	.779	.848	
	C39	.760	.849	
	C40	.670	.856	

(资料来源：根据小样本调研，经 SPSS 统计分析整理所得)

根据上表中的数据，员工业绩整体问卷 α 系数达到 0.968，表现了较高的信度，符合问卷测量的稳定性要求。从三个维度的问卷信度来看 α 系数均大于 0.8，体现了较高的内部一致性，结构良好。40 个题项的 CITC 值均达到了 0.65 以上，且删除任何一个题项都可能造成问卷信度的下降。因此，从问卷信度测量的结果来看，论文不对员工业绩测量的问卷题项做调整。

4.3 效度分析

效度是有效性的意思，即测量的精确性和有用性。效度是科学的测量工具所必须具备的最重要的条件。将问卷调查作为研究手段的论文中，必须要知道测试的问卷和目的是否相符，效度是检验研究手段是否科学的方式之一，进而判断测量结果是否反映了所要测量的特质的程度。最常见的是 KMO 值(0-1)，当系数越接近 1，越适合做因子分析，反之则不适合。通过探索性因子分析中的主成分分析法测定，并利用最大方差法进行旋转，以获得问卷的有效结构效度。

4.3.1 股权激励效果测量

该问卷选取网络问卷星问卷库中有关股权激励效果问卷，由激励效果（8 个题项）和员工满意度（9 个题项）两个维度构成，最终形成的“股权激励问卷”共计 17 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。论文运用主成分分析法对股权激励测量问卷进行结构效度检验。经计算，问卷的 KMO 值为 0.884 ($p < 0.001$)，表明该问卷可以进行因子分析。对股权激励提取了两个主成分，分别对应股权激励的激励效果、员工满意度维度，共解释了股权激励

方差变异的 75.3%，且维度之间不存在交叉。因此，股权激励问卷的效度较好，适宜进行大规模测量(见附录 B 表 1)。

4.3.2 员工忠诚度测量

该问卷选取组织忠诚度、职业忠诚度和主管忠诚度三个维度构成，组织忠诚度 7 个题项，职业忠诚度 7 个题项，主管忠诚度 11 个题项，最终形成的“员工对企业忠诚度问卷”共计 25 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。论文运用主成分分析法对员工忠诚度问卷进行结构效度检验。经计算问卷的 KMO 值为 0.849 ($p < 0.001$)，表明该问卷可以进行因子分析。对员工忠诚度提取了三个主成分，分别对应员工忠诚度的组织忠诚、职业忠诚和主管忠诚，共解释了员工忠诚度方差变异的 75%，且维度之间不存在交叉。因此，员工忠诚度问卷的效度较好，适宜进行大规模测量(见附录 B 表 2)。

4.3.3 员工业绩测量

该问卷主要是讨论实施股权激励措施后，对员工个人工作行为的影响表现作为研究内容。问卷题项选取工作积极性、职业自豪感、工作技能提升和员工流动性四个维度构成，工作积极性 9 个题项，职业自豪感 10 个题项，工作技能提升 10 个题项，员工流动性 11 个题项，最终形成的“股权激励对员工行为表现问卷”共计 40 个题项。问卷采用李克特五点量表，其中 1 表示非常不同意，2 表示比较不同意，3 表示一般，4 表示比较同意，5 表示非常同意。论文运用主成分分析法对员工业绩问卷进行结构效度检验。经计算问卷的 KMO 值为 0.904 ($p < 0.001$)，表明该问卷可以进行因子分析。对员工业绩提取了四个主成分，分别对应股权激励实施后对员工行为影响方面的工作积极性、职业自豪感、工作技能提升和员工

流动性四个维度，共解释了员工业绩方差变异的 77.5%，且维度之间不存在交叉。因此，员工业绩问卷的效度较好，适宜进行大规模测量(见附录 B 表 3)。

4.4 问卷验证结果

根据上述分析在三个分问卷中，股权激励效果、员工忠诚度、员工业绩均具有较高的信度和结构效度，因此论文适宜采用该问卷进行大规模的问卷调研和测量验证。

五、大规模调研与假设检验

5.1 样本描述

论文根据质性研究、理论推导、问卷开发确定的问卷量表，经走访 B 网络公司大部分员工，共向全部员工 353 人通过电子邮件和现场发放方式发放 353 份调查问卷，回收 353 份，剔除其中未完整回答问卷 3 份，共收集有效问卷 350 份，如下表所示：

表 7 样本描述

调查内容	分组标志	频数 (家/人)	频率 (%)	累计频率 (%)
性别	男	211	60.29%	60.29%
	女	139	39.71%	100%
年龄	25 岁以下	56	16%	16%
	26-29 岁	182	52%	68%
	30-34 岁	77	22%	90%
	35-39 岁	31	9.8%	99.8%
	40 岁及以上	7	0.2%	100%
文化程度	硕士及以上	16	5%	5%
	本科	185	52.87%	57.87%
	大专	122	34.86%	92.73%
	其他	27	7.27%	100.00%
员工司龄	1 年以下	193	55.14%	55.14%
	1-2 年	74	21.14%	76.28%
	2-3 年	37	10.57%	86.85%
	3-4 年	21	6%	92.85%
	4 年以上	25	7.15%	100%
工作岗位	一线员工	33	9.4%	9.4%
	专业技术人员	116	33.14%	42.54%
	基层管理人员	175	50%	92.54%
	中层管理人员	23	6.6%	99.14%
	高层管理人员	3	0.86%	100%

（资料来源：根据大样本被试者情况，用 SPSS19.0 描述性统计所得）

从上表可以看出数据分布合理，基本反映了 B 网络公司的实际情况。性别：男性职员比重占 60.29%，女性职员占 39.71%，男性员工占比较大是由于该公司的性质决定的，网络服务行业男性较多，比较符合 B 网络公司的实际情况。年龄：25 岁以下的职员占 16%，26-29 之间职员占比 52%，30 岁-34 岁的职员占比 22%，35-39 岁员工比例为 9.8%，40 岁及以上员工占比为 0.2%，从年龄分布来看，整体偏向年轻化，大部分为 80 后员工，也是由职业属性所决定的，这也为本研究提供了较好的数据基础。学历：大专及以下占比 34.86%，本科学历占比为 52.87%，硕士以上占比为 5%，可以看出 B 网络公司员工整体学历较高，本科以上学历职员比例高达 57.43%，无疑是高学历的知识型员工，这也从另一个层面说明了该公司职员基本上为依靠智力劳动的知识型员工，符合网络公司实际情况。工作司龄：在 B 网络公司工作 1 年以下的员工占比 55.14%，工作 1-2 年的员工占比 21.14%，工作 2-3 年的员工占比 10.57%，工作 3-4 年的员工的占比 6%，工作 4 年以上的员工占比为 7.15%。从工作年限来看，分布相对均衡，可以看出该公司员工都有一定的工作年限，这主要和工作性质有关，大部分为技术类人员，需要丰富的经验，另外由于网络技术公司的员工大部分属于技术类员工，跳槽频率也相对于其他类型企业更加显著，因此该公司较多员工进入公司时间较短。工作岗位：一线员工占比 9.4%，专业技术人员占比 33.14%，基层管理人员 50%，中层管理人员占比 6.6%，高层管理人员占比 0.86%，大部分为普通职员，也比较符合实际情况。

5.2 假设检验

论文对前面的理论推导和归纳所得到的研究假设进行假设验证，所使用的统计分析方法为相关性分析、多重共线性检验和线性回归分析。

5.2.1 相关性分析

首先对 8 个变量进行统计性描述和相关性分析，形成相关系数矩阵。据此可得到以下几个结论：（1）个人相关信息全部与业绩正相关，表明工作年限、受教育程度、职位越高，个人绩效能力越强，其中工作岗位影响程度最大，意味着高级别技术人员和专业人员的绩效能力优于普通员工；（2）论文所研究的 3 个操作变量，其中股权激励、员工忠诚度均对员工绩效有非常显著的正向作用，且作用程度远大于企业和个人相关因素(见附录 B 表 4)。

5.2.2 多重共线性检验

为准确判断相关性分析中较高的正向相关性，是否是由于多重共线性所造成的，随后论文采用方差膨胀因子(Variance Inflation Factor, VIF)指数来检验是否存在多重共线性，VIF 值越低表明测度结果越可靠，一般来说 VIF 值不高于 10 说明问卷不存在多重共线性问题。从下表可以看出，以上各变量的 VIF 值均低于 4，论文测度不存在多重共线性问题，测量结果可靠。

表 8 研究变量多重共线性检验

变量	容忍度	方差膨胀因子
性别	0.807	1.24
年龄	0.313	3.195
员工司龄	0.288	3.476
文化程度	0.757	1.321
工作岗位	0.858	1.166
股权激励效果	0.342	2.927
员工忠诚度	0.273	3.658
员工业绩	0.265	3.768

（资料来源：根据 SPSS19.0 运算结果整理所得）

5.2.3 股权激励效果对员工忠诚度的影响分析

论文对第 3 章的假设进行验证，为检验各回归值的显著程度除包含各变量系数外，还在系数旁的括号里标注了显著性水平（“*”为在 0.05 的置信水平下显著，“**”为在 0.01 的置信水平下显著）。同时，各系数下面的括号里标注了 T 检验值。论文假设检验是通过对比模型实现的。模型 I、III 为基准模型，模型 II 为在模型 I 基础上添加检验变量，模型 IV 为在模型 III 基础上添加检验变量。通过对比变量改变前后的系数、显著性水平变化，可直观得到该变量对各因子的情况。

假设 H1 提出公司股权激励效果对员工忠诚度有正向影响作用。具体而言，论文假设股权激励会造成员工的组织忠诚、主管忠诚的正向作用。职业忠诚度没有将其考虑进去主要是因为研究数据均来源于 B 网络公司个体数据分析，主要涉及的是员工对本组织及上级

的影响作用。因此将组织忠诚、主管忠诚分别设为因变量，将员工信息设为控制变量，以公司股权激励效果为自变量建立回归模型，并进行层级回归分析，结果如下表所示：

表 9 股权激励效果对员工忠诚度的回归结果

变量	组织忠诚		主管忠诚	
	模型 I	模型 II	模型 III	模型 IV
常数项	2.415(**) (6.809)	0.081 (1.092)	2.781(**) (7.388)	0.128(*) (2.045)
性别	0.067 (0.965)	0.017 (0.457)	0.039 (0.809)	0.092 (0.825)
年龄	-0.035 (-0.378)	-0.032 (-0.416)	0.057 (0.599)	0.059 (0.719)
员工司龄	0.038 (0.404)	-0.001 (-0.014)	-0.064 (-0.657)	-0.101 (-1.202)
文化程度	0.086 (0.138)	-0.024 (-0.485)	0.063 (1.05)	-0.043 (-0.81)
工作岗位	0.121(*) (2.03)	0.101(*) (2.152)	0.076 (1.335)	0.057 (1.146)
股权激励效果		0.529(**) (11.378)		0.505(**) (10.27)
R Square	0.16	0.404	0.110	0.333
调整后 R Square	0.131	0.382	0.079	0.307
F 值	5.494(**)	17.865(**)	3.559(**)	13.128(**)
N	350	350	350	350

注：*、**分别表示在 5%、1%显著性水平。资料来源：根据 SPSS19.0 运算结果整理所得。

上表包含四个回归模型，共同用来验证假设 H1 是否成立：①股权激励效果对员工组织忠诚和员工主管忠诚度影响显著，系数分别达 0.529 和 0.505，远大于其他变量的系数，t 检验值在 10 以上，在 0.01 置信水平下通过检验，其中股权激励效果对员工组织忠诚的作用更为显著。②模型 R 平方值显著提升，员工组织忠诚度从 0.16 提升到 0.404，员工主管忠诚度由 0.110 提升到 0.333，说明股权激励效果对企业员工忠诚度有重要的解释作用，即股权激励对员工忠诚度具有显著正向影响，假设 H1 通过验证。

5.2.4 员工忠诚度对员工业绩的影响分析

假设 H2 提出员工忠诚度对员工业绩具有显著正向影响作用。具体而言，论文假设员工组织忠诚、员工职业忠诚、员工主管忠诚均会促进员工业绩提升。按照理论研究，将员工业绩体现在工作积极性和工作技能提升两方面。将员工业绩表现设为因变量，将员工信息设为控制变量，以员工忠诚度为自变量建立回归模型，并进行层级回归分析，结果如下表所示：

表 10 股权激励效果对员工忠诚度的回归结果

变量	工作积极性		工作技能	
	模型 I	模型 II	模型 III	模型 IV
常数项	3.083(**) (8.737)	0.103 (1.469)	3.567(**) (10.407)	0.226(**) (3.556)
性别	0.036 (0.639)	-0.028 (-0.7)	-0.013 (-0.225)	-0.077 (-1.862)
年龄	0.063 (0.686)	0.062 (0.943)	0.072 (0.78)	0.071 (1.061)
员工司龄	-0.147 (-1.55)	-0.194(**) (-2.877)	-0.148 (-1.552)	-0.195(**) (-2.833)
文化程度	0.193(**) (3.316)	0.047 (1.113)	0.152(**) (2.599)	0.007 (0.171)
工作岗位	0.061 (1.102)	0.035 (0.879)	0.077 (1.376)	0.051 (1.257)
员工忠诚		0.691(**) (17.585)		0.687(**) (17.117)
R Square	0.155	0.573	0.142	0.555
调整后 R Square	0.125	0.556	0.112	0.538
F 值	5.267(**)	35.293(**)	4.768(**)	32.811(**)
N	350	350	350	350

注：*、**分别表示在 5%、1%显著性水平。资料来源：根据 SPSS19.0 运算结果整理所得。

上表包含四个回归模型，共同用来验证假设 H2 是否成立：①员工忠诚度对员工工作积极性和员工技能提升影响显著，系数分别达 0.691 和 0.687，远大于其他变量的系数，t 检验值在 17 以上，在 0.01 置信水平下通过检验。其中员工忠诚度对员工工作积极性的作用更为显著。②模型 R 平方值显著提升，员工工作积极性从 0.155 提升到 0.573，员工工作技能提升由 0.142 提升到 0.55，说明员工忠诚度对员工业绩有重要的解释作用，假设 H2 通过验证。

5.2.5 股权激励对员工业绩的影响分析

假设 H3 提出股权激励效果对员工业绩具有显著正向影响作用。具体而言，论文假设企业实施股权激励效果会促进员工业绩提升。按照理论研究将员工业绩体现在工作积极性和工作技能提升两方面。将员工业绩表现的工作积极性和工作技能设为因变量，将员工信息设为控制变量，以股权激励效果为自变量建立回归模型，并进行层级回归分析，结果如下表所示：

表 11 股权激励与员工业绩的回归结果

变量	工作积极性		工作技能	
	模型 I	模型 II	模型 III	模型 IV
性别	0.067 (0.965)	0.061 (0.885)	0.039 (0.809)	0.033 (0.641)
年龄	-0.035 (-0.378)	-0.066 (-0.808)	0.057 (0.599)	0.021 (0.253)
员工司龄	0.038 (0.404)	0.107 (1.266)	-0.064 (-0.657)	0.014 (0.166)
文化程度	0.086 (0.138)	0.005 (0.097)	0.063 (1.05)	-0.029 (-0.546)
工作岗位	0.121 (0.03)	0.089 (1.786)	0.076 (1.335)	0.04 (0.797)
股权激励效果		0.451(**) (8.993)		0.509(**) (10.123)
R Square	0.16	0.331	0.110	0.328
调整后 R Square	0.131	0.306	0.079	0.302
F 值	5.494(**)	13.04(**)	3.559(**)	12.847(**)
N	350	350	350	350

注：*、**分别表示在 5%、1%显著性水平。资料来源：根据 SPSS19.0 运算结果整理所得。

上表包含四个回归模型，共同用来验证假设 H3 是否成立：①股权激励效果对员工业绩影响显著，对工作积极性和工作技能提升的系数分别为 0.451 和 0.509，远大于其他变量的系数，且 T 值都在 8 以上，在 0.01 置信水平下通过检验。其中，股权激励对员工工作技

能提升的作用更为显著。②模型 R 平方值显著提升,员工工作积极性从 0.16 提升到 0.331,员工主动提升工作技能的积极性从 0.11 提升到 0.328,说明股权激励对员工业绩有重要的解释作用,即股权激励越是有效推行,则员工业绩越能得到积极提升,假设 H3 通过验证。

5.2.6 员工忠诚度对股权激励计划与员工业绩影响的调节作用

假设 H4 提出员工忠诚度对该公司股权激励效果与员工业绩关系存在调节作用。具体而言,论文假设员工组织忠诚、职业忠诚、主管忠诚均对股权激励效果与员工业绩关系产生影响。按照理论研究将员工业绩体现在工作积极性和工作技能提升的分类,将两类员工业绩表现设为因变量,将员工信息、股权激励设为控制变量,以员工忠诚度为自变量建立回归模型,同时构建员工忠诚度与股权激励构成的复合变量作为调节变量,并进行层级回归分析,结果如下表所示:

表 12 员工忠诚度对股权激励与员工业绩关系的回归结果

变量	工作积极性		工作技能	
	模型 I	模型 II	模型 III	模型 IV
常数项	0.216(*) (2.244)	0.019 (0.565)	0.222(*) (2.45)	0.025 (0.729)
性别	0.061 (0.885)	0.026 (0.748)	0.033 (0.641)	0.024 (0.084)
年龄	-0.066 (-0.808)	-0.073 (-0.976)	0.021 (0.253)	0.015 (0.198)
员工司龄	0.107 (1.266)	0.098 (1.281)	0.014 (0.166)	0.003 (0.033)
文化程度	0.005 (0.097)	-0.027 (-0.574)	-0.029 (-0.546)	-0.063 (-1.325)
工作岗位	0.089 (1.786)	0.076 (1.687)	0.04 (0.797)	0.027 (0.597)
股权激励	0.451(**) (8.993)		0.509(**) (10.123)	
员工忠诚度*股权激励		0.583(**) (12.857)		0.643(**) (14.352)
R Square	0.331	0.449	0.328	0.461
调整后 R Square	0.306	0.428	0.302	0.441
F 值	13.04(**)	21.421(**)	12.847(**)	22.537(**)
N	350	350	350	350

注：*、**分别表示在 5%、1%显著性水平。资料来源：根据 SPSS19.0 运算结果整理

所得。

上表包含四个回归模型，共同用来验证假设 H4 是否成立：①调节变量对员工工作积极性和工作技能提升影响显著，系数分别达 0.583 和 0.643，远大于其他变量的系数，t 检验值在 12 以上，在 0.01 置信水平下通过检验，显著性水平大于股权激励。其中员工忠诚度对股权激励与工作技能提升的调节作用更为显著。②模型 R 平方值显著提升，存在调节效应时工作积极性、工作技能提升的 R 方值分别比仅考虑股权激励情况下高出 0.118、0.133，这说明员工忠诚度与股权激励的复合变量对员工业绩影响大于股权激励单个变量的影响。由此可知，员工忠诚对股权激励与员工业绩具有调节作用，假设 H4 成立。

5.3 研究结论

通过大规模调研数据，在对 B 网络公司 353 名被试者进行问卷调研的基础上，并对问卷结果进行信度分析、效度分析、相关分析、多元线性回归分析等数据验证，对论文中提出的研究假设进行了验证，各检验结果良好，研究结论如下表所示：

表 13 研究假设验证结果汇总

序号	题项内容	检验结果
假设 H1	股权激励对员工忠诚度具有显著正向影响	支持
假设 H2	员工忠诚度对员工业绩具有显著正向影响	支持
假设 H3	股权激励对员工业绩具有显著正向影响	支持
假设 H4	员工忠诚度对股权激励计划与业绩影响关系具有正向调节作用	支持

（资料来源：根据大规模问卷测试与检验，经数据验证后整理所得）

根据这一假设检验结果可知，股权激励和员工忠诚度对员工业绩都有显著的正向影响，股权激励对员工忠诚度有显著正向影响，员工忠诚度对股权激励与员工业绩的关系有正向调节作用。

六、B 网络公司股权激励的理念、方案与策略

通过前两章的调查分析，可以发现股权激励作为一种有效的激励方式，对员工的忠诚度以及业绩提升都是有着积极的正向作用。目前 B 网络公司在员工激励方面即使注重股权激励的作用，但是在激励员工具体策略的制定和实施过程中仍存在问题。如员工的工作满意度不高，公司的管理理念比较落后，薪酬设计不科学，晋升制度不合理，员工缺乏必要的成长机会等，这些问题在第三章的问卷调查中有所发现和提及，这里不做详细阐述。本章重点讨论出现这些问题的原因以及如何有效将这些问题的负面影响降至最低，从而提出相应的应对方案以供企业参考。

6.1 问题出现的原因

B 网络公司在激励措施实施过程中其实施效果并不理想，主要原因包括：

一是管理者对员工需求特点缺乏理解。通过前面的问卷调查和对公司的了解，公司在指定激励机制的时候并没有将员工的需求因素考虑在里面，并没有考虑员工对公司的激励机制的建议。而这样的情况出现的主要原因是公司缺乏一种员工对增加公司的竞争能力所具有的长远战略意义理念。公司没有站在战略的角度去看待问题，他们未能深入的去思考一个公司能够在同一个竞争市场中获得成功的关键因素在哪里。很多管理界的专家指出，在当今高速发展的社会当中，先进的技术和设备能够成为一个企业的竞争力的体现，但是这些已经无法成为一个企业的核心竞争力，而一个企业的核心能力目前主要体现在企业的人才上，只有无法被模仿、被夺走的人才，特别是专业的高技术人才，才是现代企业保持一个良好而长久的竞争优势的核心能力。一个好的激励机制对于一个公司能否拥有更多的人才起着至关重要的作用。从战略的高度上来说，想要使公司清楚地认识到员工激励的重要

性，就要使公司的观念发生彻底的改变，尤其对于公司的管理者和决策者。要认识到只有拥有优秀的员工才能推动公司的进一步发展。公司要把员工视为最核心的资产，要深入了解员工的真正需求，员工是一个公司的有机组成部分，公司一定要时刻与他们保持着最紧密的联系，并与员工一起去营造一个和谐的工作氛围。作为公司的管理者，更要深入的了解员工，这样才能使员工拥有更高的工作积极性，进而帮助公司不断提高竞争力。大部分管理者认为：薪酬激励对于员工的激励作用是最大的，而事实上却并非完全如此。对此，有三类可能性分析。一类比如高薪类企业，诸如五百强或高新科技类企业。员工薪资已较当地市场平均水平有数量级的提升。对于员工而言，当拥有较高的薪资水平后，心理预期也会同步上升。此时，单位薪资涨幅，甚至单纯薪资激励呈边际递减效用。也就是说，员工对于薪酬的需求往往是永无止境的。此时，管理者希望通过薪酬来达到激励作用，很难与预期期望相吻合，更不可能起到长期的激励作用。二类如创业型企业。创业者出于创业热情，投身于自己的事业，此类企业的员工需求，对于单纯的薪资激励呈不明显的正向效应。三类针对企业中的高薪员工，尤其是管理层、核心技术层级别的员工，单纯的薪资激励政策效用极低。这一层级的员工，基本已完成了财富的第一步积累过程，自身经验、资源、能力的积累已到达一定的程度。对于此类员工，公司的信任、发展的空间、环境的稳定性是其更为关注的议题。

二是管理者缺乏以人为本精神。企业内部的管理人员缺乏以人为本的精神，他们对公司的员工缺少关爱，他们很难意识到公司的发展是要靠广大的员工以及招揽的优秀人才。对于公司的员工只有让他们把公司当成家，才能够在很大程度上调动工作积极性，增加他们对公司的满意度，使其主观能动性最大化。但是目前的公司缺乏这样的精神，主要体现

在以下几点：（1）员工的薪资和市场不相符合。员工的薪资和员工的各种需求是直接相关的，尤其是在上海这样一个高消费的大城市中，员工对薪资的要求也会更高，所以应当根据实际情况和市场规律给员工合适的薪资报酬；（2）工作单一和缺乏自主权。工作本身是单一的，这会导致员工对工作的厌倦，同时缺乏自主权也会使员工对工作的满意度降低；（3）“以人为本”的概念缺乏。员工希望管理层能够从员工的角度出发，而不是只站在管理者的角度，很多员工会对只需要服从领导的安排的工作方式感到厌倦，他们更希望能够参与公司的决策。

员工的期望与实际工作之间的差异在很大程度上决定了员工对其从事的这份工作的满意度。他的期望值越高，失望值就会越大，而期望值较低的员工更有可能得到满足。因此，公司应该进一步引导和教育员工，使员工们有切合公司实际的期望值。公司对员工进行激励时重点应该是重视员工的薪酬、晋升等各方面的的问题，因此公司的管理者急需要增强“以人为本”的理念。当一个优秀的员工选择进入一个公司时，除了公司给与他的报酬之外，他最关心的就是在公司的长远发展，在公司是否有机会得到晋升。因此，对于一个公司来说，合理的晋升机制也是吸引人才的一个重要环节。而目前，公司的部分决策者没有足够重视科学合理的晋升机制构建，他们认为晋升制度的作用仅仅是找一个人来进行管理。而这样的晋升必然会导致管理者的个人意见起到了决定性的作用，而不是听取员工的意见，这样的机制必然会导致员工的不满。如果员工在公司工作，尤其是那些老员工，没有一个合理的晋升机制，那么他们工作的积极性也会因此而受到严重的影响，从而影响公司的效益。对于优秀的人才来说，当他们看不到晋升的机会，就会有跳槽的念头，这也是造成员工流失的一个重要的原因。

从前面的调查统计中可以看出，公司的员工对公司的晋升制度普遍不满，很多优秀的人才难以得到晋升，在用人方面公司老板的个人想法存在着决定性的作用，有时公司的用人不是看员工各方面的能力而是看员工与领导关系的好坏，使得在人才晋升中最基本的公平性和透明性都难以做到，这样必然会使员工对公司产生不满。一个合理的晋升制度是当公司的领导岗位出现空缺时，公司在选拔人才上首先考虑的是员工的能力能否胜任这项工作而不是看关系的亲疏，如果无法找到能够胜任该岗位的员工，则可以外聘。

三是管理者激励理论知识缺乏。从前面的调查访问结果中看出公司的员工在很多方面对公司的激励都不满，其中一个很重要的原因就是公司的管理者。很多管理者只注重员工为公司创造多少效益，却很少去关注如何更好的激励员工，尤其在激励理论知识这方面比较匮乏，虽然他们都有一定的激励理论知识，但是他们还不能够正确的认识到对员工激励的系统、复杂性。员工的需求是复杂而多变的，只有全面的了解员工们的真正需求，然后根据这些需求有计划、有针对性的采取相关的措施，才能够满足不同阶段、不同层次的员工需求，进而达到最佳效果。然而本公司的管理者经常出台一些单项的激励措施，这些措施过于片面容易出现鼓励一批却又打击一批的现象，这样很难发挥管理者希望达到的激励效果，不利于公司的发展。激励员工是一个系统的工作，在现代企业的管理当中，是不可或缺的一部分。然而目前在公司里负责管理激励体制的人员并没有及时跟进员工不断发生的变化，对于出现的新问题和情况没有进行深入的了解和分析，缺少进一步完善激励政策的措施，因此导致了一系列问题的发生。

新中国成立后，党中央提出了“主人翁精神”这一概念，在精神至上的时代里，“主人翁精神”得到了生动体现。在改革开放大潮洗礼之后，在当前物质欲望占主流、“金钱至上”的

社会现实中，“主人翁精神”已经很少有人再次提及。在当代持续经营企业中许多员工都喊出了的“公司不是我的家”或“口不说，心里琢磨，行动如此”实际上这已经深入到大多数年轻一代工人心，并被年轻一代的打工族广泛接受。许多员工在公司工作中不断衡量自己的收益和损失，如果他们认为公司可以提供符合甚至超过他个人努力的利益，那么他就会安心工作，充分发挥主观能动性，把自己看作是企业的主人。但是很难判断和衡量一个人是否有能力完成工作，以及他在获得高薪后是否能达到老板的预期工作绩效。这就使得老板经常面临决策的风险。既然员工和公司都不能完全相互信任，那么就会出现类似于“囚徒困境”一样的博弈过程。企业只有建立起一个合理、完整、相对科学的管理机制，保证员工获得应有的报酬，或者让员工相信他们能够获得应有的报酬，员工才能够努力工作，并乐意实现员工与企业间的双赢。在博弈过程中，员工在衡量个人的收益和努力付出是否相一致时有三个标准：个人公平、内部公平和外部公平。所谓的个人公平就是员工对自己能力的发挥以及为公司和团队做出贡献的评价。它是否符合员工自己的收入标准取决于员工自己对能力的评估。如果一个企业要确保个人的公平，最重要的是懂得如何量才而用，并为有才能的员工创造机会使其脱颖而出。为确保个人的公平，还需要提前制定并说明规则，以确保双方理解对方的权利和义务，并且以理性的处理方式为前提。员工之间的比较衡量就是所谓的内部公平。对于公司经营现代化中的分工来说，个人无法完成工作的各个工序，需要相互协调配合。很难判断员工对公司的贡献，也难以对具有相似职位的员工进行横向比较。过度的人工干预，对员工的主观评估，最后都会反映在薪酬福利中，往往不能激发员工的工作积极性，相反主要是负面影响。只有统一的薪酬体系，科学的工作评估和公平的考核制度才能保证企业的内部公平。外部公平主要是个人雇员的收入相对于劳动力市场的

水平，作为科学管理之父的泰勒对此深有体会。他认为：“公司必须在可雇用合适工作要求的雇员的薪水水平上再增加激励工资，以确保该工作是员工能够找到的最高薪水”。

目前，在劳动力招聘市场上，许多公司和团队都强调企业和团队实施的是有竞争力的薪酬标准。以上三个方面也是员工对公司不满的主要原因。薪酬设计中的关键考虑因素是内部公平性和外部公平性。尽管个人公平很难从外部绩效来衡量，但对员工热情的影响也是真实的。让员工认识到自己的劳动价值、真正的市场价值，珍惜自己的工作，并对公司给予的待遇感到满意。只有双方实现互信，才能保障共赢。在员工与公司之间的博弈中，员工要对公司给予的报酬水平感到满意，公司也要对杰出员工给予奖励。这样双方的博弈可以达到阶段性的平衡，因而实现双赢。

6.2 政策建议

6.2.1 股权激励理念

在进行具体的政策制定之前，最重要的是公司内部管理人员在其管理理念的转变过程中有良好、积极地行为支持。

- 1.牢固树立以“员工为本”的理念。现代企业的竞争归根到底是人才的竞争，建立一支高素质的员工队伍，是一个企业能否成功的关键。“以人为本”的思想是现代企业管理当中，尤其是人力资源方面的管理的核心理念。作为管理者，要有新的管理理念，要加强这方面的学习，用先进的方法来管理公司和员工，而这种先进的方式就是所说的“以人为本”的管理理念。把更多的精力注重于员工需求的满足，不仅仅把员工当成听话的下属，要让员工有一种归属感，这样才能使员工主动的为公司的发展而努力工作。及时的关注员工的需求以及

需求变化情况进行人性化的管理，通过物质激励和精神激励的双重作用，激发员工的主观能动性，让员工更好地为公司服务。具体可以从以下几方面入手：

(1) 组织优化：对公司组织进行系统优化，理清部门设置以及岗位责权利；(2) 梳理企业发展战略及企业核心文化，以战略为先导，同时提炼、塑造一个内聚人心、外树形象的核心文化，梳理正确的价值观，强化员工的责任意识和归属感；(3) 基于战略、价值树、KPI+GS 思想，构建系统性、具有内部逻辑关联的绩效指标体系，使之真正成为战略实施和业绩监控的有效工具；(4) 通过培训和沟通持续影响管理层，尤其是业务部门负责人，使其重视人力资源管理，并提升其人力资源管理能力；(5) 岗位分析及不同级别任职资格：通过岗位分析进行系统梳理，理清岗位现状，明晰岗位责权利，以弥补序列任职资格；(6) 完善组织与职能。

2. 打造员工与公司共赢的生态环境。双赢意味着获得各种荣誉和成就时，领导者不应该单独吃食物。共同享受荣誉带来的快乐，使员工能够升华，实现自身价值的存在。在后期的工作中，这种存在感一定会让员工释放更多能量。薪酬是员工与企业之间博弈的对象。从员工的角度来看，付出就有回报而且付出的越多得到的回报就越多。从公司角度来看支付薪酬的前提是要求员工为公司做出相应的贡献，这一博弈的过程与“囚徒困境”相似。科学管理之父泰勒认为：公司必须为能够满足工作要求员工的工资增加奖金，以确保该工作是员工能够找到的最高工资。这样如果员工失业，就很难在社会上找到类似的收入，只有这样员工才会珍惜这份工作，并努力完成工作要求。从这个角度来看，企业只能形成合理、完整、相对科学的管理机制，这样员工才能获得比同行更高的薪酬，企业也才能处于有利的

用人地位。关爱员工、尊重员工、培养员工才能让员工真正关注公司成长，让员工从内心努力地工作，即使遇到困难也可以与公司实现荣辱与共。

例如，国内火锅业极具代表性的海底捞亲情牌打的更加极端：提供免费宿舍、床上用品、空调、电视、电脑、洗衣机、衣服鞋和专人清洁服务等，只要在海底捞工作满三个月你就可以报销回家来回车票，夫妻双方只要一方在公司工作满半年，就可以享受公司提供的夫妻房或夫妻住房补贴等。北大光华管理学院教授在对海底捞进行深入研究后发现，该企业员工具有很高的身份认同感，员工流失率保持在 10% 左右，远低于国内餐饮业平均水平的 28.6%。因此必须有与员工分享利益并分享荣誉的胸怀，必须有帮助实现员工梦想并帮助员工成长的魄力，只有让员工和企业长期共存、共同成长，才能取得长足发展。

3. 建立健全科学的激励制度。良好的制度是对员工的激励措施的长效保障。这些制度都应该与员工的物质利益相联系，在激励员工的同时也对员工的消极行为起到了一定的约束。在实际中，一方面要在现有的制度基础上进一步完善，包括薪酬福利制度、奖金分配制度、绩效管理制度等。另一方面，作为公司的管理层不仅要负责组织、决策和指挥公司的生产经营，也应该将教育员工是为己任。因此，每个经理都应该通过自己的言行来鼓励员工，并通过自我规范的行为来影响和激励员工，让员工对工作有更多的热情。具体可以从以下几方面考虑：

(1) 依据职位价值设计职位等级薪资，改变以背靠背、口头协议、行政级别为依据的工资等级划分局面；(2) 重新设计薪酬与奖金管理体系，将绩效考核结果与薪酬、奖金等紧密挂钩；(3) 明确薪酬战略及政策，澄清薪酬价值认识误区并达成一致；(4) 明确付薪

哲学和理念，向员工清晰传达公司所鼓励的绩效、能力、行为，使得薪酬成为驱动业务发展的杠杆；（5）从制度上纠正存在内部不公平现象，使得薪酬激励具有及时性和有效性。

4.建立员工参与决策的机制。目前公司存在的一个问题就是公司的决策基本都是由管理层完成的，虽然管理层能够提出很多合理的决策，但由于没有真正的了解员工，一些决策在实施的过程中会遇到各种困难，设置会遭到员工的不满，因此为了改善公司对员工的激励，让员工参与决策也是一个很好的改进措施。员工参与决策不仅是一种有效的激励方式，也是一种以人为本的人力资源管理方法。公司在决策方面给予员工一定的参与权，这样有助于实施更加合理的工作计划和任务，这么做也能够提升公司员工的责任感，进一步激发他们的工作积极性，提高工作效率。让公司的员工直接参与到和其自身相关的工作决策，能够让更多的员工对公司的决策感到满意，能帮助公司提出更加合理的建议，也可以使员工感受到公司对他们的尊重和信任。

5.设计合理的职业生涯规划。职业规划是个人发展与公司发展的结合，了解员工的特点、兴趣、成长和发展方向，将公司整体战略发展目标与员工个人职业发展目标有机结合。从员工的角度来说，职业生涯规划也能够满足他们更高层次的需求，是实现个人发展的有效途径，因此职业规划对员工有非常重要的激励作用。因此，B网络科技有限公司应加强员工职业生涯规划，通过这些活动吸引和留住更多优秀人才，以提高公司的市场竞争力，实现公司的长期发展战略。首先，公司要做到的就是经常和员工进行公司的发展战略和目标方面的沟通，包括整个行业的发展趋势，让员工对公司的发展方向和前景有一个全面的了解，以便他们能够制定出和公司发展相适应的个人发展计划。其次，公司要创造更多的机会和条件帮助员工成长，一方面要为员工提供足够的发展空间，另一方面要给员工更多的机

会学习和锻炼，使员工从中积累更多的职业发展知识和经验。第三，要为员工制定合理的职业发展计划，对每个员工自身的才能个性制定出合理的职业生涯目标。具体方案可从以下方面着手解决：

(1) 设置岗位评价体系，以科学、合理的评估要素、评估程序来评估职位价值，回归职位原有价值；(2) 建立科学有效的岗位序列管理体系，明晰岗位序列的任职资格，打通员工职业晋升的多通道，结合职业生涯规划指引，做好人才的选育用留；(3) 有针对性和系统性的内外部学习和培养；(4) 通过提高管理技能促进员工和组织成长，有效激励下属。

6.2.2 具体的股权激励方案设计

1.合理的激励体系。员工在公司工作都希望能够得到高的报酬，但是作为公司的管理者，也不能一味的给与员工过高的薪酬，薪酬过高会给公司带来更多的负担，过低会引起员工的不满，降低他们的工作积极性，因此设计一个合理的激励体系是十分必要的。首先就是员工的工资收入问题，工资收入是一个员工基本的生活保障。要使员工的基本工资和目前市场上的物价水平挂钩，根据实际情况不断调整员工的基本工资。不同的岗位有不同的职权和责任，员工的工资设计也要考虑他们的岗位；另外也应该加大绩效工资在员工的年收入中的比重，从而加大激励制度；员工的年终奖也应该与员工的工作业绩和公司的盈利状况挂钩，让员工深刻明白自己得到的回报与付出成正比，从而调动员工的积极性。此外，很多员工愿意将工资收入和本行业的其他公司进行比较，因此激励体系也应该适应本行业其它公司的激励水平。激励体系不仅体现在员工的个人收入，另一点就是他们的晋升发展机会及工作环境。调查分析表明，晋升机会是提高员工对公司满意度以及他们工作积极性的重要因素，因此建立一个公开、公平、公正的晋升制度很重要。工作情绪对于一个员工来说

也是很重要的，研究表明良好的工作环境能够让人在情绪上有一种满足感，因此公司应该给员工创造一个良好的工作环境，健康的工作环境有利于提高员工的积极性和共组满足感。

2. 股权激励方案整体规划。本次方案设计将重点关注第一阶段激励方案，对第二阶段激励方案进行探讨。

图 9 股权激励方案整体规划



(一) 一期激励方案整体规划

图 10 股权激励方案（一期）

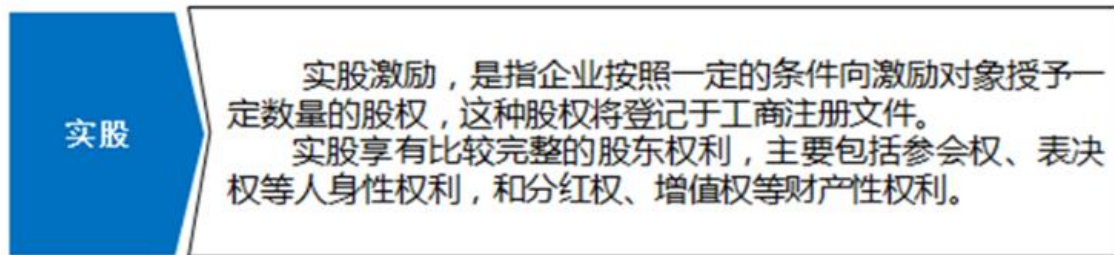
激励对象	激励重点	激励工具	对应平台	平台类型
中高层管理及核心技术 人员合计93人	实现 核心员工的身份 认同、角色转变	实股+收 益权	新设员工持股平台	有限合伙企业

1. 方案设计目标：公司预计于 2017 年初期向证监会递交 IPO 材料，通常情况公司成功实现首发上市尚需等待一定时期。此次宝付网络中长期激励计划的首要目的是实现公司中高层及核心员工的身份认同及角色转变，解决公司申报期内的人才稳定问题。2. 激励工具选

择：考虑到对老员工历史贡献的认可、而新员工的能力与稳定性尚存在不确定性，荣正咨询建议此次宝付网络整个激励计划使用“实股+收益权激励”工具。3.持股方式：公司已设立股权激励持股平台，作为拟上市公司的通常做法，为保持申报期内公司股权结构的稳定性，此次宝付网络股权激励计划通过持股平台间接+控股股东持股进行收益权让渡的复合方式实现；4.考核及退出：收益权设置考核机制，激励对象最终能否兑现与考核结果挂钩；实股设置退出机制，既与公司资本规划相衔接，又考虑激励对象长时期锁定后的变现需求。

（二）股权激励方案——工具选择（1）

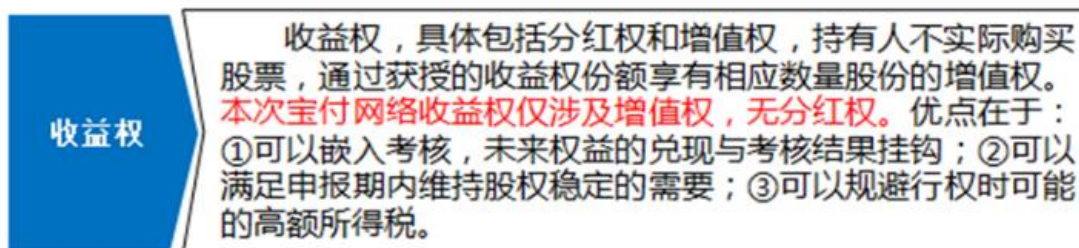
图 11 工具选择（1）



1.本次激励计划建议以最近一次投资者——东方财富的入股价格 6.14 元/股，授予激励对象一定数量的本公司股票。2.激励对象自筹资金购买公司股票。3.该等实股暂不设定业绩考核，但需设定锁定期，按照约定的期限和比例解锁。4.本次实股全部来源于向新设平台定增。

（三）股权激励方案——工具选择（2）

图 12 工具选择（2）



1.以最近一次投资者——东方财富的入股价格 6.14 元/股，作为激励对象获授收益权的行权价格。2.激励对象无需出资购买公司股权。3.该等收益权与业绩考核挂钩，同时设定等待期和兑现期，按照约定的期限和比例兑现。4.收益权及预留部分股份来源为：控股股东持有的参与本次定增的股份。5.本次预留部分工具选择全部为收益权。

（四）持股方式建议

激励平台合伙人构成。假定以有限合伙作为激励平台，则其合伙人构成如下：

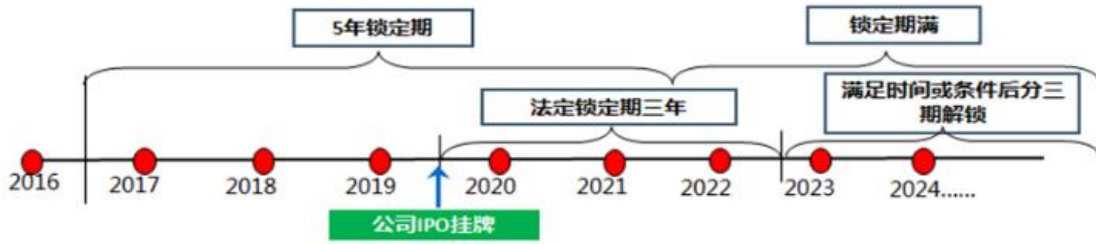
图 13 持股方式



1.本次公司实股部分用新设的有限合伙持股平台；根据相关划分规则，93 位激励对象中有 24 名激励对象本次无实股授予，因此授予部分实股的激励对象为 69 名，因此建议采用两个激励平台（部分可用百指做激励平台）。2.收益权及预留部分全部由控股股东个人持有（因 5 名激励对象全部为实股授予，剩余 88 名激励对象均有收益权）。

（五）方案要素——定时

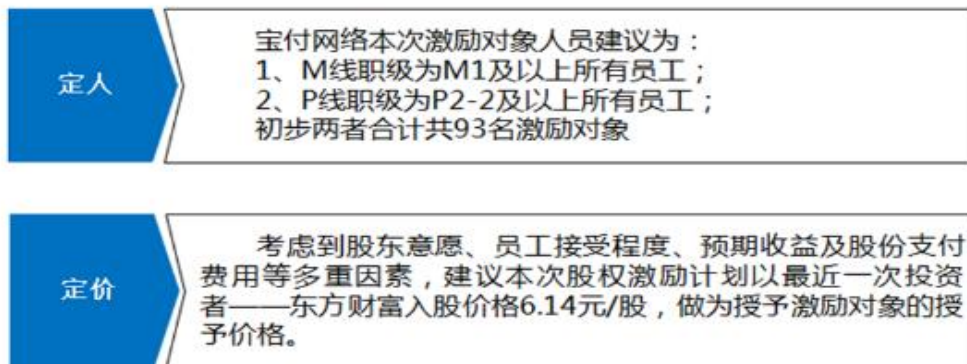
图 14 IPO 推进方案



激励计划股票时间将由 5 年锁定期+锁定期满两个时间阶段组成：1.其中锁定期为计划实施起 5 年（主要考虑到公司目前的股改进程、IPO 目前排队存量、上市不确定性及访谈时对象心理预期年限等因素初步建议锁定期不超过 5 年）。2.锁定期满后公司无论何种情形将安排内部退出机制，将形成公司内部股权流动性。3.锁定期满后分期解锁，整个股权激励期间约 9-10 年。

（六）方案要素——定人、定价

图 15 定人与定价



（七）方案要素——定量（1）

总量：根据宝付网络的实际情况，拟激励总量占漫道金融总股本的 8%左右（实股 3.36%，收益权 2.64%，预留总 2.00%），合计约 1205.48 万股，全部来源定增。即 3.36%向平台定

增，剩余 4.64%向控股股东个人定增。在个量具体分配的过程中需要综合考虑公司自身状况决定的重要维度，如司龄、职级、薪酬等。根据“二八定理”，核心对象重点激励，真正做到激励的公平性，避免大锅饭或搭便车现象。个量：激励对象个量分配应根据公司授予总量，然后考虑最为体现激励对象贡献及价值的职级、薪酬两个因素，按一定的系数相乘：

- 1.个人系数=职级系数*薪酬系数；
- 2.总系数=Σ 个人系数；
- 3.个人授予额度=此次授予总量×（激励对象个人系数 / 总系数）。

（八）方案要素—定量（2）

按不同职级和不同司龄划分持股工具：

图 16 不同职级的分配方式

M3及以上实股及收益权分配			其他层级实股及收益权分配		
工作服务年限	实股比例	收益权比例	工作服务年限	实股比例	收益权比例
5≤Y	100%	-	5≤Y	100%	-
5≤Y<5	100%	-	4≤Y<5	80%	20%
3≤Y<4	80%	20%	3≤Y<4	60%	40%
2≤Y<3	60%	40%	2≤Y<3	40%	60%
1≤Y<2	40%	60%	1≤Y<2	20%	80%
Y<1	20%	80%	Y<1	0%	100%

（九）方案要素—定量（3）

各因素的系数初步建议如下设定：

图 17 不同职级的分配系数

职级系数		薪酬系数	
M6	1	195≤Y	1
M4	1	155≤Y < 195	0.9
M3	0.8	120≤Y < 155	0.8
M2	0.5	90≤Y < 120	0.7
M1	0.3	65≤Y < 90	0.6
P3-1	0.4	45≤Y < 65	0.5
P2-3	0.3	30≤Y < 45	0.4
p2-2	0.2	20≤Y < 30	0.3
		15≤Y < 20	0.2
		Y < 15	0.1

(十) 方案要素——股份来源、资金来源 (1)

股份来源：增发。根据宝付网络的实际情况，方案 8%的量建议：全部来源于向新设持股平台和控股股东个人定向发行（包括实股 3.36%、收益权 2.64%、预留 2.00%）；

注：1.实股部分来源于向平台定向发行，遵循了与东方财富共同进退的原则，另一方面也能够确保平台内的股份总量能够起到相应的激励作用；2.收益权及预留部分作为企业申报材料阶段操作，为不影响申报材料完整性，因此为向控股股东个人定增，控股股东需出资购买本次定增股票；3.以 93 名激励人员+预留部分人员测算，按 8%的总量的分配才能达到相应的激励效果，且激励对象个量分配及人员范围确定更加灵活（可扩大激励范围）。

图 18 资金来源

资金来源

根据股权激励的激励与约束对等原则，同时考虑到公司激励对象的出资压力，本次激励对象资金源于：**激励对象自筹（至少 50%）+大股东提供部分财务资助（建议按市场化利息借款）。**

（十一）方案要素——股份来源、资金来源（2）

收益权、预留部分的特别说明：**1.**因为本次用于股权激励的收益权**2.64%**、预留**2.00%**的股权均来源于本次定向发行（股份由控股股东持有），实股部分由激励对象现期出资购买并做相应的工商变更，但收益权和预留部分则需由控股股东出资购买；**2.**根据简要测算，收益权加预留部分股权占发行前总股本的**4.64%**，为**698.93**万股，按本轮股权激励定增价**6.14**元计算，本轮控股股东需提供约**4291.43**万元资金；**3.**控股股东提供的代垫资金将会在企业上市后，具体按约定分期套现时回笼。套现时已确认部分收益权的溢价归激励对象，代垫成本归控股股东（资金沉淀时间较长）。

备注：全部采用定增方式解决股份来源的，预留部分及收益权部分涉及的垫付资金金额较大，而由原股东按比例垫付的可行性不大（东财系上市公司）；事实上，在东财无法按比例提供垫资的情况下，激励对象收益权（含预留部分）的兑现均依赖于大股东的一部分利益让渡。

（十二）退出机制（实股）（1）

设定退出机制原因：**1.**公司上市前的股权流动性相对较弱，且上市存在不确定性；**2.**锁定期较长，激励对象因离职等原因退出的，公司应当将激励权益收回；**3.**股权流动性弱，激励对象部分刚性需求，需要退出机制；**4.**为保证达到预期的激励效果，应当设置激励对象权益的缓释机制。

（十三）退出机制（实股）（2）

退出机制整体思路：为维持一定的流动性，根据不同阶段、不同退出情形而设定不同退出价格。

图 19 退出机制 1



(十四) 退出机制 (实股) (3)

退出的总体原则：**1.**锁定期内除非发生激励对象离职（不包含退休）的情形，激励对象原则上不得要求退出，特殊情况经“持股平台”普通合伙人同意的除外；**2.**锁定期内激励对象退休的，可以选择继续持有或者按照激励计划的规定申请退出；**3.**激励对象退出主要通过“持股平台”普通合伙人受让退出份额得以实现；**4.**激励对象退出后的合伙份额可以作为预留股权的一部分，用于后续激励；也可在企业上市后在二级市场上出售股票来实现激励对象退出；**5.**激励对象的股权原则上不对外转让。

(十五) 退出机制 (实股) (4)

退出时由公司或大股东出资回购或转让给其他的激励对象。股权激励计划实施后，激励对象可能会因各种原因要求或被要求退出，公司应当根据不同情况以事先约定的定价机制处理激励对象所持的激励股权。

图 20 退出机制 2

离职分类	离职情形
正面离职	<ul style="list-style-type: none"> • 公司因战略及经营业务调整，要求激励对象离职； • 激励对象因个人原因在与公司维持劳动关系的情况下要求退出激励计划； • 激励对象退休； • 激励对象因丧失劳动能力或死亡； •
中性离职	<ul style="list-style-type: none"> • 激励对象因不能胜任工作、不遵守规章制度等原因被公司辞退； • 激励对象非因丧失劳动能力或死亡； • 激励对象劳动合同期限届满而未续约； • 激励对象主动提出离职而公司同意其离职； •
负面离职	<ul style="list-style-type: none"> • 激励对象因犯罪被追究刑事责任； • 激励对象严重失职、渎职； • 激励对象未经公司同意擅自离职； • 激励对象存在受贿、索贿、侵占或盗窃公司财产、泄露经营和技术秘密、与公司同业竞争及其他损害公司利益行为的； •

(十六) 退出机制 (实股) (5)

锁定期内退出价格：锁定期内无论公司是否上市，激励对象发生离职等情形的，按照下述退出价格由普通合伙人受让其所持有的激励平台合伙份额（收益权部分离职后取消）。

图 21 退出机制 3

离职情形分类	正面离职情形	中性离职情形	负面离职情形
退出价格	入股价格+按年化6%收益率计算的收益	入股价格+按年化4%收益率计算的收益	入股价格

备注：股权激励计划的目的是鼓励激励对象长期为公司服务，因此锁定期内离职的仅能获得以较低收益率计算的收益。年化收益率的计算包括持股期间激励对象获得的现金分红收益。

(十七) 退出机制 (实股) (6)

锁定期届满后退出：1.锁定期届满后，激励对象离职的，必须退出股权激励计划；2.另外为适当增强股权的流动性（指公司尚未上市的情形），激励对象可以在锁定期满后分期转让其所持合伙份额；3.激励对象退出时，公司已经上市的则参考二级市场的价格退出；4.激励对象退出时，如退出时公司尚未上市，则按照持股年限不同而设定不同的退出价格。

（十八）退出机制（实股）（7）

本方案法定锁定期是指：“发行人向本所申请其首次公开发行股票上市时，控股股东和实际控制人应当承诺：自发行人股票上市之日起三十六个月内，不转让或者委托他人管理其直接和间接持有的发行人首次公开发行股票前已发行股份，也不由发行人回购该部分股份。”

1.企业上市后，法定锁定期内平台内部可提供相应的流动性；2.实股的解锁总体原则是分期兑现，因职级 M3 及以上高管收益空间较大，且属于公司高管，建议参照《公司法》“在任职期间每年转让的股份不得超过其所持有本公司股份总数的 25%”规定执行；3.M3 以下人员的退出，具体可根据二级市场股价波动、资金需求及其他因素确定，实际比例由公司酌情确定，建议在 1-3 年内分期兑现。

（十九）退出机制（实股）（8）

锁定期届满后退出——公司已上市：

图 22 退出机制 4

法定锁定期	正面离职情形 或激励对象仍在公司任职的情形	中性离职情形	负面离职情形
高法定解锁 2-3年	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化15%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格*70%。	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化10%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格*50%。	入股价格
高法定解锁 1-2年	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化15%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格80%。	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化10%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格*60%。	入股价格
高法定解锁 0-1年	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化15%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格90%。	以下三个价格的孰高： (1) 入股价格+按年化10%收益率计算的收益 (2) 每股净资产账面值； (3) 市场价格*70%。	入股价格

(二十) 退出机制 (实股) (9)

锁定期届满后退出——公司已上市：

图 23 退出机制 5

鉴于法定锁定期内，激励对象的退出无法通过二级市场减持获得兑现，而需大股东提供回购通道，考虑到部分激励对象的退出收益较大，退出收益 (P) 的兑现原则上亦分期支付。

收益金额 (万元)	$P < 500$	$500 \leq P < 1000$	$1000 \leq P < 2000$	$2000 \leq P$
兑现次数及时间	一次性兑现	分两期兑现	分三期兑现	分四期兑现

备注：每期间隔至少半年。

(二十一) 退出机制 (实股) (10)

锁定期届满后退出——公司未上市:

图 24 退出机制 6

持股年限 (Y)	正面离职情形 或激励对象仍在公司任职的情形	中性离职情形	负面离职情形
$5 \leq Y < 8$	以下两个价格的孰高: (1) 入股价格+按年化10%收益率计算 (2) 每股净资产账面值。	入股价格+按年化8%收益率计算的收益	入股价格
$Y \geq 8$	以下三个价格的孰高: (1) 入股价格+按年化15%收益率计算 (2) 每股净资产账面值; (3) 市场价格。	以下两个价格的孰高: (1) 入股价格+按年化10%收益率计算 (2) 每股净资产账面值。	入股价格

(二十二) 收益权的确认——业绩考核

激励对象收益应该与考核结果充分挂钩体现激励与约束对等原则。个人当年实际兑现额度=公司标准系数×个人当年计划兑现的权益额度。

图 25 收益权确认 1

公司层面考核：仅对收益权部分，建议公司层面业绩考核以考核年度公司盈利指标为主。



个人层面考核：为了秉承业绩考核的一贯性，建议公司采用目前内部的考核体系（KPI）。

考评结果 (S)	S	A	B	C+	C
评价标准	优秀 (S)	卓越 (A)	良好 (B)	合格 (C+)	不合格 (C)
个人标准系数	1	1	0.8	0.7	0

(二十三) 收益权的确认——分期确认

图 26 收益权确认 2

授予收益权后分五期确认

确认期	确认时间	业绩要求	确认比例
第一个确认期	自授予日起12个月后的3个月内	2016年净利润目标	20%
第二个确认期	自授予日起24个月后的3个月内	2017年净利润目标	20%
第三个确认期	自授予日起36个月后的3个月内	2018年净利润目标	20%
第四个确认期	自授予日起48个月后的3个月内	2019年净利润目标	20%
第五个确认期	自授予日起60个月后的3个月内	2020年净利润目标	20%

1. 公司当年可确认收益权额度 = 20% × (公司当年实际业绩 / 公司当年设定业绩标准) ;
2. 个人当年实际确认额度 = 个人当年计划确认的权益额度 × 公司标准系数 × 个人标准系

数。

明：鉴于 M3 及以上实股解锁每年 25%规定，因此其收益权兑现与上表不同；其需按照每年 25%收益权兑现来执行。

（二十六）收益权的退出机制（2）

上市后收益权正常兑现：1.本次收益权仅涉及增值权，因此自收益权确认之日起至出售该等股份之日止（收益权持有期间内）标的股份所派生的股息、红利等收益归控股股东所有；2.持股平台的标的股份在二级市场抛售后，企业应在合理时间内向激励对象兑现相应的股份受益权。抛售标的股份所得需提前扣除授予时成本 6.14 元/股、相关税费后的收益（溢价部分税后收益）为激励对象收益权所得，即：兑现金额=标的股份市场价-全部相关税费（包括但不限于转让所得税及持股平台层面的税费）-按照协议约定控股股东代垫成本（6.14 元/股）。

（二十七）未来三年股东分红回报规划

公司上市后三年内将坚持以现金分红为主，根据公司章程以及公司实际经营状况，为股东提供以下回报：1.在公司当年经审计的净利润为正数且符合《中华人民共和国公司法》规定的分红条件的情况下，公司可以采取现金、股票、现金与股票相结合或者法律、法规允许的其它方式分配利润。2.公司当年盈利、可供分配利润为正且公司未来十二个月内无重大投资计划或重大资金支出安排（募集资金项目除外），公司应当进行现金分红。上述重大投资计划或重大资金支出指以下情形之一：公司未来 12 个月内拟对外投资、收购资产或购买设备累计支出达到或超过公司最近一期经审计净资产的 50%，且超过 5000 万元；公司未来 12 个月内拟对外投资、收购资产或购买设备累计支出达到或超过公司最近一期经审计总资产的 30%。3.公司将积极采取现金分红为主。在符合相关法律法规及公司章程和制度的

有关规定、公司盈利且现金流满足公司正常经营的情况下，为确保公司利润分配政策的连续性和稳定性，公司上市当年及其后两年，以现金方式分配的利润不低于当年实现的可分配利润的 10%，且现金分红在该次利润分配中所占比例不低于 20%。未来三年内，公司以现金方式累计分配的利润不少于该三年实现的年均可分配利润的 30%。4.公司可以在年度中期分配利润，具体分配方案由公司董事会根据公司实际经营及财务状况依职权制订并由公司股东大会批准;5.公司在经营情况良好，并且董事会认为公司股票价格与公司股本规模不匹配、发放股票股利有利于公司全体股东整体利益时，公司在满足上述现金分红的条件下可以采取股票股利方式进行利润分配。

6.2.3 提升员工忠诚度与业绩的激励机制

1. 激励机制构建的原则。促进企业员工忠诚激励机制的原则主要体现在以下几个方面：一是按需激励原则。员工的需求是具有时代特点且各有特色，只有按需激励才能有效；二是结合多种激励措施：将物质激励与精神激励相结合的原则，积极与消极激励的结合以及外部与内部激励的结合；三是公平公正的民主原则，激励的目标要清晰，所有人都明确，激励的程序过程要公开透明，结果也要公正；四是与时俱进的原则，以激励方式带来那个时代的特点和印记。除了之前提到的股权激励之外，幸福激励和时间激励也可以被看作是提高员工忠诚度的新举措。

2. 激励机制的构建。(1) 幸福激励。对于一群知名的老员工和新一代 90 后员工来说，追求幸福就是他们渴望实现自我价值的一种体现。找到最适合工作和生活享受的“平衡点”是倾向于幸福激励的员工最大特点，他们在表现特征上是不会为了工作去牺牲自己对幸福生活的积极追求。对幸福生活的积极追求是整个社会永恒的主题。虽然人类社会的物质生

活得到极大的提升，但是人民的幸福感并没有随其得到提升，相反还有变弱的趋势。在这种人们对幸福生活期待越来越高的背景下，提高人们的幸福感就显得尤为迫切，因此如何提升幸福感的研究就受到了企业管理者们的极大重视，心本管理下的幸福激励理论也应运而生。在心本管理理论的研究人员心目中，心本管理是对现代人本管理理念的进一步升华。心本管理方法的理论基础是幸福人的假设，他的核心理念是：你要用一个人的“手”，你就必须用他整个的“人”；你要用他整个的“人”，你就必须用他整个的“心”。郑国娟（2010）在《幸福管理：心本管理的终极目标》一书提出了“幸福也是生产力”的观点。尽管不能说幸福指数是衡量公司成功的唯一标准，但可以肯定一家快乐的公司更具有竞争性和发展性。从心本管理的概念出发，培养快乐的员工是有可能的，这样就可以更容易地形成公司和员工之间的相互忠诚。基于上述观点，企业管理者应该积极运用心本管理下的幸福理论，引导员工以高昂的士气和良好的精神面貌投入生活、享受生活，从而更加热爱生活。总之，基于心本管理的幸福激励要求企业管理者从员工的内心开始，寻找和挖掘员工本来就具有的东西并加以激发和引导。（2）时间激励。时间激励对于从事创造性劳动高级员工来说尤为重要，这一部分激励理论主要是针对企业中的知识型员工而言有更大的作用效果。B公司作为一家网络支付公司，其专业技术人员有相当大的比重和处于关键性的岗位，对他们的激励是需要重点考虑的。知识经济时代，越来越多的创业公司倾向于网络创业或者组建知识型团队来进行技术、管理、资源等各方面的咨询服务型创业，其中知识型员工占比较大。因此，对于具有创造性和开拓性的高级研究人员来说，享受一定的自由裁量时间来提高企业的忠诚度是非常重要的。

时间激励可以分为两方面：一是弹性工作制，二是付费学习和带薪休假。灵活的工作制度是指公司根据员工的实际需要合理使用和提高工作效率的工作时间制度。对于企业中的知识型员工，有时在精神和体力劳动之间存在明显差异。他们会觉得他们的创造力和热情难以发挥。大多数知识型员工对工作满意度的追求在于时间分配的自由度和对每项工作进展的掌握程度。因此，高新技术企业要及时创新改进，采用新方法，新方法注意提高知识型员工的工作效率和工作满意度。对于已经做出了一定贡献并取得了一定成果的员工来说，研究假期制度也是非常必要的。带薪学习和带薪休假是激励员工取得成果的最激励方式之一。

(3) 有竞争力的薪酬激励。何谓有竞争力？由双因素理论可知：政府企业规定的普通正常工资、薪酬、福利和服务只是健康相关因素，激励效应不大。首先，竞争性薪酬激励是指高于平均工资水平的工资和薪水；其次，竞争性薪酬激励的关键在于是否满足公司实际和员工发展的需要。有竞争力的薪酬激励甚至可以在一定程度上满足员工的精神需求来实现自我价值。例如，向需要长期业务交流和与外界沟通的员工提供通信补贴。对于生活在农村偏远地区的员工，为假日提供适当的交通补贴；对于刚刚进入公司的新员工，他们将获得内部简单住房补贴或必要的工作宿舍。通过这种方式，员工的物质利益和员工对公司的信任和忠诚都得到加强。有竞争力的薪酬激励措施还包括对公司剩余收益的一定分配权。在此阶段，员工持股已成为一种新的薪酬激励方式，“全员身股制”（表明所有员工都是以自己的劳动力为基础参与分享）在越来越多的公司中得到实施。它不仅允许员工享受当期的直接收益而且还允许员工在薪酬之外享受公司剩余收益的好处，这不仅是物质激励，这也是充分肯定员工地位的精神动机。员工物质激励的另一个主要方面是加强对员工知识产权

的保护。与其他激励手段相比，知识产权保护对于知识型员工的激励尤为重要。之所以要对知识员工的科技成果给予保护这是因为知识产权并不是每个员工都有能力获得的。知识产权的保护与国家的成败有关，这也是美国科技产业引领世界的原因之一。令人欣喜的是：中国越来越重视“原创作品”，个人知识产权意识的提升也逐渐受到各界人士对知识产权保护重视。因此，知识型员工和其他员工在工作中获得知识产权的权利也应该属于他们自己。

（4）长期培育的企业文化激励。企业的价值观应该是企业文化的核心。公司价值观经过组织化、规范化、制度化、形成隐形，共同违约和公认的员工行为规范后成为独特的企业文化。因此，企业文化是企业成员共享的价值，行为准则、目标。从外部来看，它代表了整体信仰、形象和精神风貌。在企业文化建设中，企业文化激励是一种软实力，企业家处于主导地位。企业文化实际上是一种内部精神力量，可以发挥其他激励机制无法发挥的作用。良好的企业文化也是企业品牌价值的体现，对外起到积极的品牌宣传作用，在社会影响、人才吸引力、政府政策支持等方面都有积极作用。当企业和员工的互动动机激发时，公司对员工的激励和员工对公司的忠诚的概念深入人心。在取得良好结果后，反映公司与员工之间积极关系的双向行为模式将重复出现。员工对企业忠诚的培养是从意识形态共鸣到行为互动的激励过程。一旦企业文化形成，它可以在公司的经理和员工之间传递，并且不会由公司实际领导人的变化而在短期内改变。

（5）对员工忠诚长期维护的沟通机制。中国是一个高权力距离的社会。由于儒学思想较深，我国的职工普遍没有在社会交往中表达自己的真实想法，而是追随群众去迎合大众的主要思想。那么员工内心真正的思想是什么呢？据有关权威部门统计：员工通常在公开

场合表达的想法不足他们真正意识的一半，只有在某些特定场合或某些特殊情况下，他们才会将真实的想法和盘托出。鼓励员工积极沟通的渠道之一是保证沟通方式的畅通。首先，民营企业管理者与员工之间双向沟通的流畅对员工情绪压制的发泄具有不可估量的影响。从公司内部员工的角度来看，工作群体和场所是表达员工沮丧和不满的主要社交沟通场地。也可以说它为员工之间的交流提供了一种情绪释放的表达方式，这有利于员工的压力情绪的释放；二是良好的沟通环境可以发挥员工知识共享和信息交流的作用。在工作中，每个员工都有“隐性知识”，员工在交流中传达他们的“隐性知识”。在这种情况下，他们具有双重身份：他们是“隐性知识”的提供者和吸收者的统一体；三是沟通可以产生信任。信任对于公司与内部员工之间的心理契约建设非常重要，信任是减少摩擦的润滑剂，是将不同部件组合在一起的偶联剂，这是其他因素无法替代的。今天网络发达环境下，企业组织可以通过互联网进行正式和非正式的垂直交流，倾听基层员工的声音，正确处理一线员工的陈述和诉求，维护员工的合法权益，倡导和鼓励员工就企业发展战略和内部管理等问题提出各种具体意见。

（6）成长激励、晋升激励与培训激励。腾讯首席执行官马化腾曾将企业文化及员工与土壤和苗木进行比较。只有将企业文化、人才和机制有机结合，才能实现互动的良性循环，才能使公司获得持续发展的动力。而文化、机制等都是由人来进行设定和执行，所以说人才是关键。对于公司员工来说，实现个人自我价值是他们追求的最高理想，实现自我理想的方式和方法也有很大差异。企业可以采取多管齐下的方式，帮助员工从自身的角度实现个人自我价值的实现。因此，企业可以采用“双管道”或“多管道”的方式进行专业激励，以满足不同价值的员工的需求。

本章前面部分讨论了企业员工职业生涯规划问题，即强调员工和公司在各个阶段的心理需求特征不同，简言之，关注员工成长的具体原则反映了不同的特点：第一，对处于职业发展初期的员工从他们的兴趣开始，并根据工作匹配进行双向选择，并安排有经验的导师建立“学徒关系”，即华为倡导和实施“全员导师制”，以达到员工工作和兴趣相匹配的目的；其次，对于处于职业发展中的员工而言，他们有明确的职业规划目标和步骤。企业就需要创造一个透明公平的工作环境和纯粹的人际关系，员工实现 100%的工作投入，给他们分配更具挑战性的任务最能帮助员工找到成就感和归属感；第三，对于职业发展中后期的员工，要帮助他们不断发挥潜能，以团队合作为基础，实现个人与公司发展的统一。

表 14 股权激励与其它激励机制表

激励机制	内容
股权激励	通过附条件给予员工部分股东权益，使其具有主人翁意识，从而与企业形成利益共同体，促进企业与员工共同成长，从而帮助企业实现稳定发展的长期目标。
幸福激励	幸福激励要求企业管理者从员工的内心开始，寻找和挖掘员工本来就具有的东西并加以激发和引导，引导员工以高昂的士气和良好的精神面貌投入生活、享受生活，从而更加热爱生活。
时间激励	时间激励一是弹性工作制，二是付费学习和带薪休假，公司根据员工的实际需要合理使用和提高工作效率的工作时间制度。
竞争力薪酬激励	竞争性薪酬激励是指高于平均工资水平的工资和薪水，满足公司实际和员工发展的需要，甚至可以在一定程度上满足员工的精神需求来实现自我价值。还包括对公司剩余收益的一定分配权。
企业文化激励	企业文化激励是一种软实力，企业家处于主导地位。企业文化实际上是一种内部精神力量，可以发挥其他激励机制无法发挥的作用。企业文化形成，它可以在公司的经理和员工之间传递，并且不会由公司实际领导人的变化而在短期内改变。

6.2.4 提升员工忠诚度与业绩的约束机制构建

尽管一些企业忠诚的员工具有忠诚员工的概念和意识，但也有一些素质较低的人自然不具有忠诚感，这也是组织最担心的。然而，该组织的努力没有兑换员工的忠诚度应该是一个客观事实。公司对员工本身是否缺乏关注或其他原因？当然，这个现象虽然较小，但也客观存在，不能千篇一律。有时候组织向员工支付高薪，但组织的经营理念对于不同于员工价值观和个人目标的外部环境来说还不够好。由于中国人力资源市场没有健全的个人信用档案体系，因此不排除个人员工的行为或其他原因，对组织永远没有忠诚。当然，这种

情况与公司对员工的报酬无关。唯一要做的就是管理中建立相关的约束，控制和早期预防机制，这种早期预防机制可以最大限度地降低商业机密泄露的风险，更有利于员工的忠诚度。与激励机制相对应，将员工忠诚约束机制分为经济约束、行政制度约束和法律约束。

(1) 经济约束。第一个是指被称为“金手铐”的股票期权系统。这不仅是一个激励机制，也是一个约束机制。如果股东在权益或期权的期限内因各种原因离开公司，它将失去其原有公司股票的剩余期权，这会增加离开公司员工的成本；二是年薪延期支付制度。它规定在年薪制中，部分核心员工的年薪风险收入需要推迟，这也是一种中长期的激励措施和约束机制，可以解决高层管理人员存在政策和行为的短期现象施和约束机制。(2) 行政制度约束。一是建立人才梯队，形成员工之间对核心技术相互制衡和平衡的情况；二是引进外援，在组织外招聘具有类似技术的员工作应急准备，以备随时上岗；三是帮助员工建立社交网络，通过鼓励员工发展员工之间社会关系网络，让工作场所和社区环境的整合减少员工流失。(3) 法律约束。主要是指“合同法”的约束，在合同法中明确规定了员工与公司的违约责任；其二是签订“竞业禁止协议”，它指的是员工离开原企业后的时间段（通常约为 2 至 5 年内），由于存在披露与原公司业务相关的商业秘密风险，员工不得从事与原公司业务相似或类似的生产经营行为。

总之，在“互联网+”时代，员工激励不是一成不变的，而应该是一个全方位的激励机制。企业员工的“主人翁”意识的建立并不是一朝一夕的，让公司和员工真正成为一个“命运共同体”需要全方位的措施及时间积累，特别是企业允许员工享有企业剩余收益的分配权，使得企业与员工两者共呼吸，将员工个人价值实现与公司发展紧密结合在一起，这样员工的忠诚度自然会提高，从而员工业绩也会有所改善。

6.3 研究局限与未来展望

论文较为深入地研究了激励理论、股权激励效果、员工忠诚度和员工业绩的相互关系，受知识结构、研究时间的限制存在以下不足：（1）问卷发放比较单一，不能全面的反映民营企业样本，以及 B 公司的特殊性，不能代表所有的网络公司民营企业，具有一定的局限性。与此同时在问卷的设计上，对股权激励、员工忠诚度和员工业绩的内容不够详细，同时问卷只是单一的涉及员工，未能反映组织对员工的期望。（2）自变量选取可进一步扩展。对企业而言，社会资本、R&D、企业社会网络、人力资本投入等都会影响员工的忠诚度和股权激励措施的实施效果，进而影响员工业绩和企业业绩。后续研究可将这些变量与股权激励、员工忠诚度相融合，进一步丰富研究内容。（3）定量研究方法有待完善。论文通过线性回归分析、相关分析对问卷结果进行处理，初步厘清了各变量间的相互关系和控制变量对结果的影响，后续研究可采用更精准的数据处理方法和工具，建立问卷题项与结论之间的直接关系，进一步提升对问卷结果的处理效果。

参考文献

- [1] 亚伯拉罕·马斯洛 (1987). 人的动机理论. 北京: 华夏出版社.
- [2] 弗雷德里克·赫兹伯格 (1959). 工作的激励因素. 世界出版社.
- [3] 张永红 (2010). 企业团队激励机制分析研究. 湘潭: 湘潭大学.
- [4] Edward P. Lazear, Sherwin Rosen. 1981. Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *The Journal of Political Economy*, 89(5):841-864.
- [5] 王宁 (2008). 国外管理层股权激励理论研究. 中国商界(下半月), (5):127-128.
- [6] Despres Charles, Jean-Marie Hiltrop. 1996. Compensation for technical professional in the knowledge age. *Research Technology Management*, 39(5).
- [7] Zingheim, Schuster. 2001. Winning The Talent Game. *Compensation & Benefits Management*, 33-39.
- [8] 俞文钊 (1991). 公平差别阈与公平分配. 行为科学, (1).
- [9] 俞文钊 (1985). 管理心理学. 兰州: 甘肃人民出版社.
- [10] 冬青 (1991). 论“C型激励理论”. 行为科学, (6):4-7.
- [11] 俞文钊 (1991). 企业中的激励与去激励因素研究. 应用心理学, (1):6-14.
- [12] 高春倩 (2007). 激励在企业管理中的应用. 商业研究, (11).
- [13] Berle, Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- [14] Jensen M C, Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, (3):305-360.
- [15] 赵平 (2014). 优化股权激励契约. 浙江经济, (1):57.
- [16] 朱志敏 (2011). 华为人才激励机制探究. 中国人才, (2):54-55.
- [17] Stulz, Rene. 1988. Managerial Control of Voting Rights: Financing Policies and the Markets for Corporate Control. *Journal of Financial Economics*, (20):24-55.
- [18] 罗富碧, 冉茂盛, 杜家廷 (2008). 高管人员股权激励与投资决策关系的实证研究. 会计研究, (8): 68-77.

- [19] 刘国亮, 王加胜 (2000). 上市公司股权结构, 激励制度及绩效的实证研究. 经济理论与经济管理, (4):47-56.
- [20] Jensen M C , Meckling.1976.Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, (3):305-360.
- [21] 赵息, 石延利, 张志勇 (2008). 管理层股权激励引发盈余管理的实证研究.西安电子科技大学学报 (社会科学版), (3):23-28.
- [22] 詹宏陆 (2016) .民营企业与知识员工双向忠诚问题研究.管理学博士论文.南昌: 江西财经大学.
- [23] Berle, Means.1932.The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.
- [24] Jensen M C, Meckling.1976.Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure.Journal of Financial Economics, (3):305-360.
- [25] Smith, Clifford W Jr, Ross L Watts.1993.The Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividends, and Compensation Policies.Journal of Financial Economics, (32):263-292.
- [26] Liang N, Sweisbenner.2002.Who Benefits from a Bull Market? An Analysis of Employee Stock Option Grants and Stock Prices.Working Paper,the Federal Reserves System and University of Illinois, (3): 305-360.
- [27] Carl R Chen, Weiyu Guo, Vivek Mande.2003.Managerial ownership and firm valuation: Evidence from Japanese firms.Pacific-Basin Finance Journal, 11(3):267-283.
- [28] Hanson, Sang, Lin, Patrick.2005.Journal of Law and Economics, (4).
- [29] Ohad Kadany, Jun Yang.2006.Financing Dividend and Compensation Policies.Journal of Financial Economics, (3).
- [30] Cheung W K, Wei K, C John.2009.Insider ownership and corporate. Journal of corporate finance, (12):406-425.
- [31] Eliezer M F, Shivdasani.2011.The Impact of Stock-Option Compensation for Outside Directors on Firm Value.Journal of Business, (6): 2229-2254.

- [32] Benjamin M, Richard A, David F, Larcker. 2012. An Analysis of the Use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts. *Journal of Accounting Research*, (25).
- [33] 姚琼 (2005). 论股权激励的理论背景和应用途径. *农业技术经济*, (9): 41-44.
- [34] 管恩华, 李耀针 (2006). 股票期权激励及其对控制权激励的替代分析. *财会月刊*, (21):3-4.
- [35] 林大庞, 苏冬蔚 (2007). 股权激励与公司业绩—基于盈余管理视角的新研究. *金融研究*, (9):162-177.
- [36] 张丽萍 (2014). 股权激励的业绩效应之理论分析. *中外企业家*, (6):144-145.
- [37] 周仁俊, 高开娟 (2012). 大股东控制权对股权激励效果的影响. *会计研究*, (5): 50-58+94.
- [38] 耿照源, 邹咪娜, 高晓丽 (2009). 我国上市公司股权激励与盈余管理的实证研究. *统计与决策*, (10):141-143.
- [39] Caniels M C J. 2000. Knowledge Spillovers and Economic Growth: Regional Growth Differential across Europe. *General Information*, 42(2):437-439.
- [40] Hall B J, K J Murphy. 2003. The Trouble with Stock Option. *Journal of Economics Perspective*, 17(3):49-70.
- [41] Fama, Eugene, Michael Jensen. 1983. Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, (26):327-349.
- [42] Tzioumis K. 2008. Why do Firms Adopt CEO Stock Options? Evidence from the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68 (1):0-111.
- [43] Lazear, E. 2003. Output-based pay: incentives, retention or sorting? *IZA Discussion Papers*, 23(04), 1-25.
- [44] Paul Oyer, Scott Schaefer. 2004. Why do some firms give stock options to all employees: An empirical examination of alternative theories. *Journal of Financial Economics*, (1):99-133.
- [45] Jensen M C, Murphy K J. 1990. Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, (98):225-264.
- [46] Bebchuk L A, Fried I. 2003. Executive compensation as an agency problem. *Journal of Economic perspectives*, (17):71-92.

- [47] Efendi.2007.Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. Journal of Financial Economics, (5): 293-315.
- [48] Zattoni, Robert Watson.2009.Remuneration committees and CEO pay in the UK privatized water industry.Socio Economic Review, (2):33-63.
- [49] Chen Lin, Yue Ma, Paul Malatesta.2012.Corporate ownership structure and bank loan syndicate structure. Journal of Financial Economics, 104(1):1-22.
- [50] Acs Z J, Feldman M P.2012. Real effects of academic research: Comment. American Economic Review, 82(1):363-367.
- [51] Ahuja G, Lampert C M.2001.Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. Strategic Management Journal, 22(6-7), 521-543.
- [52] Alegre J, LaPiedra R, Chiva R.2006.A measurement scale for product innovation performance.European Journal Innovation Management, 9(4):333-346.
- [53]Alejandra, Berenice, Trejo, Nieto.2011.Territorial competitiveness in a globalised economy: regional efficiency of the mexican service sector. 中国经济评论: 英文版 (4), 239-254.
- [54] Amit, Schoemaker.1993.Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1):33-46.
- [55] Armstong M. 1992.Employee Reward. London: IPD.
- [56] Barney J B.2001.Resource-based theories of competitive advantage:A ten year retrospective on the resource-based view.Journal of Management, (27):643-650.
- [57] Barrie J, Pace R W.1998.Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development.Human Resource Development Quarterly, (9):39-54.
- [58] Bereiter C, Scardamalia M.1993.Surpassing Ourselves:An Inquiry into the Nature and Implications of Expertise.Chicago:Open Court.
- [59] Bhagwati.1982.Anatomy and Consequence of Exchange Control Regimes. Indian Economic Review, (1):89-98.

- [60] Bierema L L.1996.Development of the individual leads to a more productive work place. In R.Rowden(Ed.), Workplace Learning:Debating Five Critical Questions of Theory and Practice.SanFrancisco:Jossey-Bass.
- [61] Caniels M C J.2000.Knowledge Spillovers and Economic Growth:Regional Growth Differentia lsacrossEurope.General Information, 42(2):437-439.
- [62] Conner K R.1991.A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics:Do we Have a New Theory of the firm?Journal of Management, 17(1):124-154.
- [63] 许晟（2013）.追随力：内涵、影响因素及对领导效能的作用机理.管理学博士论文.南昌：江西财经大学.
- [64] 张家瑞（2011）.民营企业领导-员工“关系”对员工工作态度的影响研究.管理学博士论文.成都：西南财经大学.
- [65] 康锦江，李春，刘晋军（2006）.四维忠诚管理及其应用.东北大学学报（社会科学版），8(01):20-23.
- [66] 吴甘森（2006）.心本管理：管理学的第二次革命.北京：机械工业出版社.
- [67] 郑国娟（2010）.幸福管理：心本管理的终极目标.北京：中国社会科学出版社.
- [68] 李超平（2006）.变革型领导：中国情景下的实证研究.北京：新华出版社.
- [69] 李效，魏峰（2010）.领导理论的演化和前沿进展.管理学报，7(4)：517-525.
- [70] 李秀娟，魏峰（2006）.打开领导有效性的黑箱：领导行为和领导下属关系研究.管理世界，(9):87-94.
- [71]黄盼盼（2001）.组织氛围对员工敬业度的影响分析机.中国人力资源开发，(2)：18-22.
- [72] 候杰泰，温忠麟，成娟（2004）.结构方程模型及其应用.北京：教育科学出版社.
- [73] 斯蒂芬.P.罗宾斯著，孙建敏等译（1997）.组织行为学.北京：中国人民大学出版社.
- [74] 聂清凯（2004）.基于心理契约视角的高科技企业组织文化构建研究.管理学博士论文.上海：上海财经大学.
- [75] 冯丹丹（2007）.基于知识型员工的激励机制的构建.集团经济研究，(27):382-383.
- [76] 郭广银（2006）.人力资源管理中的“第五项修炼”.中国人力资源开发，(02):100-102.

- [77] 刘燕（2008）.论激励理论在企业管理中的应用.现代商贸工业，20(07):127-128.
- [78] 徐国成（2014）.完善上市公司股权激励的探讨.商业经济，(15):111-113.
- [79] 唐娜（2014）.华为员工持股载体法律问题研究.法律硕士论文.长春：吉林大学.
- [80] 伯利，米恩斯（2005）.现代公司与私有财产.北京：商务印书馆.
- [81] 黄其坤（2008）.浅谈企业管理中的激励原则和激励措施.时代经贸(中旬刊)，(S7):141.
- [82] 李维安，李汉军（2011）.股权激励中股票期权与限制性股票方式的比较研究.经济师，(1):112-113.
- [83] 余应敏，智海玲（2009）.上市公司股权激励制度设计:是激励还是福利.管理世界，(9):133-147.
- [84] 崔学刚，周颖（2012）.内部人控制与股权激励行为基于光明乳业股权激励案例的分析.财会学习，(3):67-70.
- [85] 李琪（2004）.实施激励型薪酬管理的探讨.经济与管理，18(5):45-46.
- [86] 顾建平，浦月华（2004）.我国知识型员工薪酬激励：核心问题和对策思路.华东经济管理，(2):106-108.
- [87] 李振华，冯琼诗，林大庞（2012）.CFO股权激励与公司业绩:基于中国上市公司的实证研究.企业经济，(05):176-179.
- [88] 金美珠（2013）.我国制造业上市公司管理层股权激励与公司绩效的实证研究.中国证券期货，(5X):33-33.
- [89] 周仁俊，高开娟（2012）.大股东控制权对股权激励效果的影响.会计研究，(5):50-58.
- [90] 廖泉文（2000）.人力资源发展系统.济南：山东人民出版社.
- [91] 林道谥，路江涌（2015）.建设促进移动互联网产业海归人才发展创新创业环境研究.管理现代化，(5):60-62.
- [92] 王华，黄之骏（2006）.经营者股权激励、董事会组成与企业价值——基于内生性视角的经验分析.管理世界，(9):101-116+172.
- [93] 林琳，孟舒（2009）.中国智力回流动因的实证检验.统计与决策，(17):94-95.

- [94] 林琳（2009）.智力流动与经济发展研究综述.经济评论，（17）:94-95.
- [95] 刘军（2009）.管理研究方法:理论与应用.北京:中国人民大学出版社.
- [96] 课题组（2001）.为员工养老多备一份存折.中国保险，（6）:25-25.
- [97] 孙俊，陈行峰（2001）.“冰山式薪酬”求变.宁波经济：财经视点，（12）:45-46.
- [98] 刘英华，陈守东（2003）.企业股权激励理论研究.西南农业大学学报，（8）:30-33.
- [99] 李增泉（2000）.激励机制与企业绩效——一项基于上市公司的实证研究.会计研究，（01）:24-30.
- [100] 胡婉丽，汤书昆（2006）.上市公司股权激励经济绩效实证研究.会计之友，（11）:79-82.
- [101] 史晓燕.(2016).大股东控制权对股权激励效果的影响.经济师,No.325(3):93-94.
- [102] 张其秀，葛靖（2012）.公司高管薪酬与薪酬委员会特征的相关性分析.新会计，（7）: 1-3.
- [103] 关明坤，潘海亮（2011）.管理层股权激励实践与理论分析——外部环境动态性、股权激励及公司绩效关系的实证分析.财会通讯，（27）:49-53.
- [104] 龙子午，王锐（2011）.股权激励对公司价值影响因素的统计分析.现代财经，（2）:85-91.
- [105] 杜鹏程，王玉婷（2012）.高新技术企业股权激励与企业绩效的实证分析——基于我国信息技术上市企业的面板数据.科技与经济，（3）:46-50.
- [106] 丁保利，王胜海，刘西友（2012）.股票期权激励机制在我国的发展方向探析.会计研究，（6）:76-80.
- [107] 李燕萍，张玉静.(2004).战略性薪酬设计——获取企业竞争优势的推进器.中国人力资源开发(1):31-34.
- [108] 陈向明（2000）.质的研究方法与社会科学研究.北京：北京潜育科学出版社.
- [109] 侯光明，李存金（2005）.管理博弈论.北京：北京理工大学出版社.
- [110] 周莉（2006）.基于心理契约的企业家激励研究.管理学博士论文.重庆：重庆大学.
- [111] 王明辉（2006）.企业员工组织社会化内容结构及其相关研究.管理学博士论文.广州：暨南大学.

- [112] 弗朗西斯（2000）.管理知识员工挖掘企业智力资本.北京：机械工业出版社.
- [113] 周丽，滕秋菊（2008）.知识员工组织忠诚提升机制研究.经济纵横，(10):116-118.
- [114] 胡静，李志（2007）.企业员工忠诚度评估误区及解决对策.人才资源开发，(9):52-54.
- [115] 安世民，邵艳菊（2008）.知识型员工组织忠诚度评估模型研究.生产力研究，(10):68-69.
- [116] 张建国（2003）.薪酬体系设计.北京：北京工业大学出版社.
- [117] 康士勇（2005）.薪酬设计与薪酬管理.北京：中国劳动社会保障出版社.
- [118] 康士勇（2008）.工资理论与工资管理.北京：中国劳动社会保障出版社.
- [119] 中国统计年鉴 2010（2011）.北京：中国统计出版社.
- [120] 冯丽芝（2014）.知识经济时代的人力资源开发管理模式.现代商业，(6):131-131.
- [121] 史振磊（2002）.知识员工激励机制研究.北京：中国人民大学商学院.
- [122] 何燕珍（2004）.美国企业薪酬发展的新趋势——整体型薪酬体系.中国人力资源开发年鉴，343-346.
- [123] 杭州 B 公司：《2014 年上半年报告》，2014 年上半年.
- [124] 杭州 B 公司：《公司年度报告》，2010 年-2013 年.
- [125] 胡振鹏，杨洁，陈琳（2001）.高技术产业的股权激励机制.当代财经，(12):56-58.
- [126] 马静（2013）.生物公司科技人才股权激励机制研究.管理学硕士论文.成都：西南交通大学.
- [127] 武学文（2007）.限制性股票激励研究.管理学硕士论文.北京：首都经济贸易大学.
- [128] 奚玉芹，戴昌钧（2009）.国有企业核心人才股权激励问题探讨.科技管理研究，(12): 387-392.
- [129] 张俊瑞，张健光，王丽娜（2009）.中国上市公司股权激励效果考察.西安交通大学学报，(1):1-5.
- [130] 张蔚，叶明（2001）.高技术企业的股权激励方式.科学与科学技术管理，(11): 27-28.

- [131] 胡君辰, 潘晓云 (2008). 心智管理导论. 上海: 复旦大学出版社.
- [132] 胡君辰, 郑绍濂 (2004). 人力资源开发与管理. 上海: 复旦大学出版社.
- [133] 包季鸣 (2010). 人力资源管理——全球化背景下的思考与应用. 上海: 复旦大学出版社.
- [134] 中华人民共和国公司法实施细则, 2006.
- [135] 中华人民共和国劳动合同法, 2008.
- [136] 中华人民共和国劳动合同法实施细则, 2008.
- [137] 中华人民共和国著作权法, 2012.
- [138] 中华人民共和国专利法, 2008.
- [139] 中华人民共和国专利法实施细则, 2008.

附录 A

访谈提纲

敬启者：

您好！非常感谢您协助进行学术研究问卷的调查。我们正在开展一项有关“股权激励-员工忠诚度-员工业绩”的研究，研究过程的顺利进行需要您的大力协助。

本次问卷采取匿名方式，共需回答 82 个题项，且都为选择题项，时间约为 6 分钟。问卷内容不涉及企业商业秘密和个人隐私，研究者承诺对所有数据保密，且仅用于学术研究，绝不用于任何商业用途。本问卷不会对您造成任何困扰，请真实作答，数据的有效性将直接影响研究结果真实性。

非常感谢您的支持配合，祝您工作愉快、身体健康、平安幸福！

——上海交大高金

第一部分 个人信息

1.您的性别（ ）

A.男 B.女

2.您的年龄（ ）

A.25 岁及以下 B.26-29 岁 C.30-34 岁 D.35-39 岁 E.40 岁及以上

3.您的在本公司工作年限（ ）

A.1 年及以下 B.1-2 年 C.2-3 年 D.3-4 年 E.4 年以上

4.您的教育程度（ ）

A.硕士及以上 B.本科 C.大专 D.其他

5.您所在的岗位（ ）

A.一线员工 B.专业技术人员 C.基层管理人员 D.中层管理人员

E.高层管理人员

6.您是否持有公司股份（ ）

A.有 B.没有

第二部分 股权激励政策题项

请根据您了解的本公司股权激励政策实际情况填写，1表示很不同意，2表示不太同意，3表示一般同意，4表示比较同意，5表示非常同意。在相应栏内标上“√”（请填写每题，不要有遗漏）。

表1 股权激励题效果与员工满意度

编号	股权激励题效果与员工满意度	非常同意	比较同意	一般同意	不太同意	很不同意
A1	股权激励实施后，公司效益对个人收入的影响更大					
A2	股权激励实施后，公司价值对个人财富的影响更大					
A3	股权激励实施后，在讨论企业内部分配资源时，我的发言权更大					
A4	股权激励实施后，我对领导有更大的考评权					
A5	股权激励实施后，我更有机会参与本企业的预算控制					
A6	股权激励实施后，我更有机会知晓公司将来的发展计划					
A7	股权激励实施后，公司经营管理信息更加公开					
A8	股权激励实施后，公司内部的信息渠道更畅通					
A9	我对股权激励所带来的收益/预期收益感到满意					
A10	我对自己努力付出和股权激励回报两者之间的公平性感到满意					
A11	我对公司股权激励相关政策的公正性感到满意					
A12	我对股权激励所带来的股东权利感到满意					
A13	股权激励实施后，我跟别人提起我是这家公司的一员时，我感觉更自豪了					
A14	股权激励实施后，我觉得公司面临的问题也是我要思考的问题					
A15	股权激励实施后，我对公司里的人和事的感情更深了					

A16	股权激励实施后，我并不觉得自己对公司产生了归属感					
A17	我觉得我可以轻易地对另一家公司产生归属感					

第三部分 员工对企业忠诚度题项

请根据您的真实感受和想法填写，1表示很不符合，2表示不太符合，3表示一般符合，4表示比较符合，5表示非常符合。在相应栏内标上“√”（请填写每题，不要有遗漏）。

表 2 员工对企业忠诚的表现

编号	员工对企业忠诚的表现	非常符合	比较符合	一般符合	不太符合	很不符合
B1	愿意为企业奉献自己业余时间					
B2	忠诚的员工往往是对企业自愿奉献的					
B3	我对我所在的企业有强烈的归属感					
B4	我相信公司值得我忠诚对待					
B5	在公司中我真的感觉到自己是家庭的一份子					
B6	我对企业的文化、价值观及管理制度都非常认同					
B7	我愿意继续在公司工作五年以上					
B8	我不会为了公司和上级的要求而放弃我在职业上的发展					
B9	我认为忠诚于自己的职业最重要					
B10	我认为忠诚于自己的职业比忠诚于某个组织或者某个人更重要					
B11	我努力争取自己在专业领域比其他人做得更好					

B12	我会努力在自己专业方面发展自己					
B13	我从事的职业有良好的发展前景					
B14	我从事的职业对社会贡献大					
B15	尊重上司，维护领导的权威					
B16	我能配合上级领导完成工作安排					
B17	对管理能力强的领导。作为下级应该尽可能的支持信任他					
B18	只有跟对上司，在公司中就有发展前途					
B19	我认为人们应该忠于自己的上司					
B20	我觉得上司的问题就是我的问题					
B21	我很乐意跟我的上司继续工作					
B22	我有时通过信息沟通帮助领导改进工作					
B23	我有时通过积极配合帮助领导改进工作					
B24	我有时通过建言献策帮助领导改进工作					
B25	我有时通过实践创新帮助领导改进工作					
B26	我经常在组织群体活动中发挥表率作用					
B27	我认真履行了岗位所应承担的工作责任					
B28	不同时间段的任务指标我都已如期完成					
B29	通过努力我的年度预期目标已按期实现					
B30	组织对我的岗位工作业绩评价表达满意					
B31	领导对我的积极工作态度给与高度认可					
B32	我具有胜任本岗位工作的专业技能					
B33	我喜欢接受一些富有挑战性的工作					
B34	我对完成岗位工作任务充满着信心					

B35	我有灵活应对工作情境变化的能力					
B36	本岗位非常适合我的工作才能施展					

第四部分 股权激励对员工行为表现题项

请根据您了解的本公司股权激励政策实际情况填写，1表示很不同意，2表示不太同意，3表示一般同意，4表示比较同意，5表示非常同意。在相应栏内标上“√”（请填写每题，不要有遗漏）。

表 3 股权激励对员工的行为表现

编号	股权激励对员工的行为表现	非常同意	比较同意	一般同意	不太同意	很不同意
C1	股权激励实施后，我工作更有干劲了					
C2	股权激励实施后，我觉得我的工作充满了意义和目标					
C3	股权激励实施后，我工作时还会常常走神					
C4	股权激励实施后，我对自己的工作更有自豪感了					
C5	股权激励实施后，我能持续工作更长时间					
C6	工作时，我感到干劲十足					
C7	工作时，我感到精力充沛					
C8	早上起床后，我很乐意去上班					
C9	我对我的工作充满热情					
C10	我所做的工作能够激励我					
C11	我为自己所从事的工作感到自豪					
C12	我工作的时候完全沉浸其中					
C13	我在工作时会达到忘我的境界					
C14	当我全身心投入工作时，我感到快乐					

C15	我所做的工作对我来说非常有意义					
C16	工作上所做的事对我个人来说非常有意义					
C17	我的工作对我来说非常重要					
C18	我对自己完成工作的能力非常有信心					
C19	我自信自己有干好工作上各项事情的能力					
C20	我掌握了完成工作所需要的各项技能					
C21	在决定如何完成工作上，我有很大的自主权					
C22	我自己可以决定如何来完成我的工作					
C23	在如何完成工作上，我有很大的机会来行使独立性和自主权					
C24	我对发生在本部门的事情有很大的影响力和作用					
C25	我对发生在本部门的事情起着很大的控制作用					
C26	我对发生在本部门的事情有重大的影响					
C27	我基本没有想过离开这个企业					
C28	我计划在公司做长期的职业发展					
C29	假如我现在离开公司，我的个人损失会比较大					
C30	假如我继续待在本公司，我的前景不会好					
C31	对目前的工作我时常觉得厌烦而想换个单位					
C32	在未来半年内，我很可能离开目前这个单位					
C33	在未来的一年里，我很可能离开公司另谋高就					
C34	我会积极关注公司存在的问题以便提出改善意见					
C35	我会主动关注企业的长期发展，并为之做出努力					
C36	我在工作中会把整体利益放在个人利益至上					
C37	我会积极参加公司组织或倡导的各项活动					

C38	我会想方设法为组织节省开支					
C39	股权激励实施后，我的个人绩效提升了					
C40	股权激励实施后，公司业绩提升了					

问卷到此结束，感谢您的积极配合，祝您生活愉快！

附录 B

补充附录名称

表 1 股权激励效果主成分提取

	Component	
	1	2
A1	.807	
A2	.847	
A3	.849	
A4	.896	
A5	.668	
A6	.766	
A7	.771	
A8	.818	
A9		.863
A10		.616
A11		.712
A12		.597
A13		.787
A14		.809
A15		.868
A16		.730
A17		.820
解释方差	66%	9.3%
累计方差	66%	75.3%

(资料来源: 根据小样本调研, 运用 SPSS 进行主成分提取计算所得)

表 2 员工忠诚度测量主成分提取

	Component		
	1	2	3
B1	.678		
B2	.779		
B3	.714		
B4	.767		
B5	.753		
B6	.827		
B7	.782		
B8		.711	
B9		.832	
B10		.739	
B11		.776	
B12		.775	
B13		.688	
B14		.772	
B15			.752
B16			.805
B17			.790
B18			.751
B19			.810
B20			.751
B21			.741
B22			.796
B23			.616

B24			.712
B25			.731
解释方差	58.3%	6.8%	3.3%
累计方差	58.3%	65.1%	75%

(资料来源：根据小样本调研，运用 SPSS 进行主成分提取计算所得)

表 3 员工业绩问卷主成分提取

	Component			
	1	2	3	4
C1	.663			
C2	.733			
C3	.784			
C4	.852			
C5	.808			
C6	.759			
C7	.884			
C8	.860			
C9	.756			
C10		.735		
C11		.737		
C12		.675		
C13		.836		
C14		.857		
C15		.776		
C16		.759		
C17		.837		
C18		.773		
C19		.823		
C20			.789	
C21			.776	
C22			.790	
C23			.893	

C24			.780	
C25			.783	
C26			.820	
C27			.818	
C28			.768	
C29			.753	
C30				.784
C31				.831
C32				.794
C33				.764
C34				.825
C35				.829
C36				.727
C37				.759
C38				.765
C39				.848
C40				.723
解释方差	62.3%	5.9%	4.8%	4.4%
累计方差	62.3%	68.3%	73.1%	77.5%

(资料来源：根据小样本调研，运用 SPSS 进行主成分提取计算所得)

表 4 变量间相关性系数矩阵

	均值	标准差	性别	年龄	员工 司龄	文化 程度	工作 岗位	股权激励 效果	员工忠 诚度	员工业绩
性别	1.57	0.50	1							
年龄	1.95	0.82	-.186(**)	1						
员工司龄	2.04	0.94	-0.082	.812(**)	1					
文化程度	2.09	0.70	-.245(**)	-0.007	-.136(*)	1				
工作岗位	2.78	1.50	0.051	.142(**)	.212(**)	0.095	1			
股权激励效果	3.94	0.66	0.030	0.063	0.054	.186(**)	0.097	1		
员工忠诚度	3.90	0.66	0.021	0.049	.198(**)	0.100	0.069	.775(**)	1	
员工业绩	3.95	0.82	.128(**)	0.023	0.033	0.064	.136(*)	.748(**)	.518(**)	1

注：N=350，*表示 P<0.05，**表示 P<0.01。资料来源:根据 SPSS19.0 运算结果整理所得