

方太“身股制”两年记

普惠和差别相结合、凸显仁义平衡特色的身股制，让方太以儒治企的企业文化真正从物质层面实现落地，员工“股东”的感觉越来越浓烈，改善行为随之纷至沓来。

文 / 潘东燕 图 / 李瑞宁



“刚开始大家不相信，我们只是工人，已经领了工资，真的还会给我们分红？我有很多老乡在慈溪打工，从没听说过其他公司有这种做法，没想到第二年真的领到钱了。”周康荣说，“分到钱后，工作更认真了。那感觉真的不一样。以前只觉得自己和工作有关系，现在感觉自己和整个公司都有关系了。”

周康荣来自重庆，是方太冲压车间西线的冲压工，2002年进入方太。根据公司身股制的相关规定，他有1.5股身股，过去两年，每年分红收入就有几千元。

由于坚持不上市，方太从2008年起就一直在摸索适合非上市公司的员工中长期激励机制，整整两年后，终于形成了以身股制为核心的全员激励体系。在组织各个部门进行系统讨论，修改了16稿后，身股制于2010年5月正式施行，员工在次年就可分享公司上年度净利润总额约5%比例的分红。方太集团总裁茅忠群认为，对非上市公司而言，可采用的中长期激励方式不多，要有上市公司的激励效果，身股制是一个比较好的方案。

“上市公司的激励方式还是相对短期，刺激性比较强，高管套现走人的很多。同时股份会慢慢被稀释，很多公司到最后没有主人了，这是很危险

的，没有人真正为公司的长期发展承担责任。”相对而言，方太的身股制每年都给“股东”分红，但“人走股没”，短中长期都能兼顾。

普惠与差别并行

既然身股制的性质是激励机制，那就应该全员覆盖，但量上要有差别。

在方太身股制制定的过程中，对于哪些员工享有身股，不同人员的身股数如何确定，多少身股分红会产生好的激励效果等问题，大家意见不一。尤其是在身股激励的使用范围上，更多的意见集中于：覆盖中高层管理者和关键岗位即可。但茅忠群坚持认为，儒家思想强调仁义平衡，做事要合理合宜，既然身股制的性质是激励机制，那就应该全员覆盖，从属性来说全员都有，但从量上要有差别。“做企业是为了实现使命和愿景，赚钱只是附带结果，使命愿景驱动，力量无穷，无论什么决策，回到使命愿景就很简单。”公司最终确定了身股全员覆盖的决议，但考虑到不同员工对公司的贡献不同，确立了以岗位价值为核心要素，对不同性质、不同岗位的员工规定了不同的身股数，员工的实际分红还与其绩效

晋商的顶身股制度

顶身股制度是晋商股份制中的独特创造，即在企业的股份构成中，除出资人的银股外，还有掌柜阶层和资深伙计持有的人身股。顶身股不用出资，而是凭自己的劳动。银股是事实上的资本股份，身股则纯粹是收益股份。顶身股的员工如果发生重大过失，会被酌情扣除股份，直至开除出号。不过，顶身股的掌柜和伙计逝世后，其家属还可继续领取三个账期的红利，称为故身股，体现了商号对员工的人文关怀。晋商字号的员工都十分珍惜顶身股的机会，尽心竭力地工作，报答企业的知遇之恩。顶身股制度执行到后来，问题越来越多。除个别商号外，最初都是银股大于身股，后来银股没什么变动身股却越增越多，以至出现身股数额大大高于银股的情况，由此产生代理人坐大的问题，容易造成东家和掌柜之间的矛盾。

相挂钩。人力资源部薪酬福利中心负责人高旭升说：“我们界定的身股是建立在劳动关系的基础上，人在股在，人走股没，同时员工只享受分红权。影响员工身股数的因素主要是岗位价值，也就是职等，具体影响到最终收益的则有个人绩效、出勤、团队贡献（事业部利润状况），以及集团利润状况等。”

身股制施行两年来，方太从最初只在集团总部推行，到2011年实现了对各个事业部及驻外分子公司的全员覆盖。同时，方太集团以及不同事业部的身股定价和各自的绩效相关，集团公司根据集团利润有个单价，各个事业部和分公司则根据各自剩余利润形成自己的身股单价。集团部分面向所有员工，事业部只面向该事业部的员工，每个员工都同时获得集团利润分红和所在事业部或分子公司利润分红，最后根据员工的岗位情况综合核算。茅忠群认为，身股制还需逐步再完善，短中长期效果要都能有体现，但核心重点还是提升管理层积极性。

2012年，方太的身股制开始新一轮调整，集团副总裁级别岗位身股实行独立计算，部长和总监级别身股数量也大幅提升。与此同时，对于各地的分子公司，从2012年起，身股分红与集团

总部脱钩（即分子公司员工不再享受集团身股分红，但预留利润比例将大幅提升，其身股单价也将随之大幅提升），在缴纳约50%左右利润给集团公司后，剩余50%都将折算到身股单价中奖励给持股员工，尤其是向分子公司经理倾斜。总的来说，新一轮的调整方案主要是强化对中高层管理者以及对各地分子公司的激励。茅忠群指出，一般上市公司会拿出最多10%左右的股份分给高管和核心骨干，从激励角度考虑，公司分红比例只能增加不能减少，前两年方太拿出5%与员工分享，今年调整后，比例已经超过10%了。接下来的几年，公司会继续强化差异化激励，身股制不能做成大锅饭，要充分调动高管和各事业部的积极性。

成为“文化降落伞”

儒家思想更多的是为人处世的“大道理”，亟需一个“降落伞”使公司文化真正落地到位。普惠制和差别化相结合、凸显仁义平衡特色的身股制扮演了这个角色。

“这两年其实会有不少猎头机构来接触我，但我更看重的是企业的气质和文化认同，以及企

企业文化的的作用有三点，约束力、凝聚力和战斗力，约束力和凝聚力寄托于‘仁义礼智信，严慈羞耻心’，战斗力则要靠儒家思想强调的另一个字——‘勇’。

业能否长远发展。我们在业内工资不算低，因此，干得开不开心，公司有没有提供发展的空间，以及自己和公司的思维是不是一致更重要。方太最触动我的是对企业文化的坚持，就像一个熔炉，外聘来的人都会被方太改变。我们部门出去搞活动，客户会说，方太的人一眼就能看出来。其实是一种气质在里面，如认真、儒雅、追求完美。我们对产品工艺的每一个细节都是很苛刻的，方太提出的‘五年质保’引领整个行业，背后是我们对产品品质的自信，对产品自信的背后是对人的自信，对人自信的背后是对企业文化的高度一致认同。”方太市场部华东大区市场经理殷黎明说。

多年来，方太推行以儒家思想治理企业，虽然也将儒家思想逐步融入企业制度，员工行为也有诸多改善，但由于儒家思想更多的是为人处世的“大道理”，它亟需一个“降落伞”使公司文化真正落地到位，让员工更为真切地感受公司的“以儒治企”。普惠制和差别化相结合、凸显仁义平衡特色的身股制扮演了这个角色。

茅忠群认为，企业文化的作用有三点：凝聚力，约束力（规范力）和战斗力。“方太前期实践主要发力在约束力和凝聚力方面，效果也比较

明显，大家遵守制度的自觉性大大提高，有超过50%以上的行为改善。下一步要在战斗力上做一些工作。理念上，约束力和凝聚力寄托于‘仁义礼智信，严慈羞耻心’；战斗力上儒家思想强调一个‘勇’字，‘仁、智、勇’是孔子强调的三大德。‘勇’字首先从目标制定上要勇于挑战，在激励上则精神（表彰）和物质（身股制）要配套支持。”

方太电子商务部商务服务中心经理孙恩华，大学毕业后工作的第一家企业是台资企业，方太的“以儒治企”与他之前工作的企业形成鲜明对比。方太的管理理念是引导人，基于人性本善的出发点施行管理。“我之前的公司规模比方太大，每个员工能力也很强，但整体的战斗力却没有方太强。比如仓储，他们设定制度的出发点就是怎么防止员工偷物料。管理正规的仓储都要有监控，如果没有，很多公司的仓储就是一盘散沙，堆得很乱，账物不符，找不到东西等。但这在方太似乎是多余的，方太的仓库管理肯定没有台资企业‘严格’，除了关键的安全点有监控外，在仓库内部是没有的，但方太这些年几乎没有物料丢失。同时，我可以保证方太的物料管理肯定比任何一家所谓500强的公司要好。因为员

工不会去浪费，如果有员工浪费，其他员工就会去说他。仓库的物料人员，配料时如果配多了，流水线的员工会说，怎么配这么多，浪费怎么办？这是我切身体验到的。之前无法理解为什么方太人会这样，想来就是因为文化的差异。这两年身股制的推行让每个员工对公司文化的认同得到极大强化。最初学习儒家经典觉得是走形式，但慢慢地感觉就不一样了，收获很大。我对《弟子规》的每一个字都有批注，以后也会用《弟子规》教导自己的孩子。而身股制的推行让我们对方太的文化从‘相信’变成‘坚信’。”

培育“股东心态”，创造改善行为

人力资源部和上司会与员工一起沟通，签订一个身股持股证，让员工感受到一种强烈的仪式感，向员工传递“公司有你一份，公司和你紧密关联”的信息。

为了让全体员工更好地理解身股制的内涵，实现全员思维一致，方太人力资源部会在员工聚集的地方（如食堂、车间等）为他们提供咨询服务、培训和看板展示等，并且到生产车间现场安排了固定办公点服务于一线工人。两年来，员工终于从一开始的不了解和不关注，转变为非常关注。

方太冲压车间东线线长雷敏来自四川，1996年加入方太。他说：“身股制提升了大家的凝聚力，施行身股制后，工人们都更加关注公司的发展和利润，因为效益不好分红就少了，心里也会不舒服。公司在和我签身股的时候，我就在想，我怎么也会有？心里很高兴。现在到年底都会向上司公司的利润状况，然后计算自己能分多少钱。”周康荣补充道：“以前产品报废量挺大的，现在质量各方面都有提升。学习儒家文化和推行身股制后，责任感更强了，同时在生产过程中浪费大大减少，只要企业利润提高了，大家都

能受益。大家都很关心公司的效益，工人流失率降低不少，只要做到两年以上的很少有走的。”在孙恩华看来，施行身股制后最突出的变化在于员工的思维方式。由于公司施行的是预算制，推行身股制后，员工就会想，多用多花会影响公司利润，自己年底分红就会减少，就会更好地去控制不必要的开支。一种“股东”的感觉慢慢衍生并逐渐浓烈起来。加上个人绩效和身股分红也有关系，工作会更加努力。“我以前是很职业化的，在每一家公司都有服务年限的设定，但身股制推行后，这方面的想法没有了，只想着如何将工作做好。同时在与亲戚和朋友分享时也很自豪，更加相信公司的文化不是假把式，不少员工都反思自己此前对公司文化的质疑。”

茅忠群指出，身股制是方太的全员短中长期综合激励方案，或者说是一个员工共享企业经营成果的方案。身股与奖金等其他激励方式有很大区别，一是更加正式，更有制度保障，最重要的是员工的心理感受是不一样的。职业经理人最大的心态问题就是——“我只是一个打工的”，无论对他本人还是公司都是不利的，茅忠群希望他们是以事业经理人的心态，从高层来说应该是伙伴和合伙人的心态在方太工作。年薪再高，心理状态也很难改变，身股制则会转变他们的这种心态，毕竟它是完全独立于年薪的。

方太在落实身股制的过程中，人力资源部和上司会与员工一起沟通签订一个身股持股证。由于每年结算一次，每次都会与员工核定新一年的身股数，若有调整变更都要做详细沟通，让员工感受到一种强烈的仪式感，传递“公司有你一份，公司和你紧密关联”的信息，让员工切实感受到自己是公司的主人。高旭升指出，很多新员工对享受身股制都很期待，尤其是中高层，收入会增加不少，留人作用显著。孙恩华说，自己每年都有一定的提升，能感受到公司对自己的认

可，自己对未来充满期望。“一个新来的同事说，方太不同部门之间真的很好沟通，这就是源于儒家思想和身股制在企业中的推行，让大家在工作中都朝着同一个方向使劲，聚焦于对公司效益的关注。”儒家思想其实是一种管理哲学，对社会和家庭都有影响，更多的是每个人内在的气质影响到周围的环境。方太的管理更多的是愿景驱动，企业文化推动，但还是要物质上的配套结合。殷黎明说：“大家都有期待，到年底能拿多少钱，对企业利润的关注度很高，这在分子公司更明显，可花可不花的就不会花了，哪怕是一张纸也不想浪费掉。盈余多了不敢说，但确实是花同样的钱办了更多的事情。大家对身股制还是很认可的，哪怕分到的钱只够买件好点的衣服或是搓一顿也很开心，因为感受到的是前进的动力。”

自1996年创立以来，方太的股权结构就没有变化过。采用身股制的激励举措也反映了茅忠群在公司股权处置方面仍然极为谨慎小心。身股制虽然是晋商首创，但应用到现代企业管理中，方太是第一家。两年来，方太还只是在试水和调试的过程中，虽然思路与晋商如出一辙，但在具体举措上也有其创新之处。当然，晋商身股制中的不少举措还没有在方太推行。如当下方太身股制只奖不罚，而在晋商的应用中，则是正负激励兼用。茅忠群认为，制度的推进需要一个过程，方太规定对制度每两年调试改进一次，未来不排除会对身股采取浮动的政策。由于推行时间还不是很长，方太不同层面的员工对身股制的理解还有不一致的地方，同时，通过身股制改革撬动管理层和分子公司的积极性与归属感还需要一个过程。方太的身股制才刚刚开始，还需在未来实践中不断完善。■

附文

方太身股制纲要

- 1. 目的** 为激发全体员工为实现方太使命、愿景而共同奋斗，吸引和保留人才，提高员工的归属感和凝聚力，确立有方太特色的员工中长期激励机制。
- 2. 身股概念** 简单说就是基于一种身份而享有的参与收益分配的权利。“身”是身份，“股”是分享的比例。
- 3. 身股的基本特征**
 - ◆ 区别于资本股，享有身股的员工不需要投资入股；
 - ◆ 人在股在，人走股没；
 - ◆ 只有分红权。
- 4. 员工身股**

符合适用范围、在公司工作两年以上的方太员工（即员工从入职方太满2年的次月开始），将自动成为公司身股激励的对象，都可依据条件拥有一定数量的身股（具有身股的基本特征），员工依据所持有的身股参与方太（集团）公司和所在事业部的分红。
- 5. 分红期** 公司确定实施员工分红的间隔期限。公司确定分红期为一年，即从2010年开始，每一年依据本制度的规定实施分红一次，首次分红期指2010年的财务周期，以后依此类推。
- 6. 分红日** 指分红期内对应的分红发放的日子。公司确定分红期内的分红分两次发放，每次发放50%。
- 7. 额定身股数** 公司确定以员工职等为基础，结合员工岗位价值和贡献的个性化、保密的身股分配模式。具体由人力资源部和各部门负责人对员工岗位价值、贡献评估后确定每个员工的身股分配数量（额定身股数）。
- 8. 分红身股数** 分红身股数是基于某一特定的分红期而言的，它与员工在分红期内的个人综合评定结果及享有身股的月份数有关。
$$\text{员工分红身股数} = \text{员工额定身股数} \times \text{员工个人综合评定系数} \times \text{出勤系数}$$
- 9. 员工身股分红的构成**
 - ◆ 用于身股分配的总利润占公司利润总额的10%左右（含销售分支机构在内）；
 - ◆ 具体的某位员工身股分红由集团利润分红和事业部利润分红两部分构成。