

X公司实施员工持股的做法浅析

尤建武 肖群

X公司所属注塑零件制造业是充分竞争的外贸加工行业，主要为其他企业提供零部件配套服务，是国内IT配套行业的重点企业。近年来，面对外部环境的变化与外部股东的压力，公司开展核心员工持股，通过实施混合所有制改革，试点员工持股，激发了企业发展的内生动力。

（一）改革背景

近年来，X公司所处行业外部环境形势严峻，面临终端消费能力不足、地方政府取消IT行业政策补贴、欧美企业产业转移、主要客户撤离中国市场等多重压力，公司毛利率、净利率和净资产收益率水平大幅下降，经济效益下滑明显。2019年下半年，外部股东发函提出将其持有的股权转让给第三方。X公司认为此次股权转让正逢其时，可通过核心员工持股调整公司管理机制，激发员工干事创业的积极性和创造性，助力公司走出困境，实现可持续发展。

（二）主要做法

1. 母公司与员工共同出资购买股权。经过四轮员工持股意愿和能力摸底后发现，虽然核心员工参与热情高，但出资能力有限，无法承接外部股东拟转让的全部股权。本着员工与企业共谋发展、共担风险、共享收益的原则，母公司最终决定和员工持股平台共同收购外部股东出让的股权。

2. 设立员工持股平台。公司采用有限合伙企业的方式搭建员工持股平台，持股员工通过合伙协议约定责任

和义务，平台对持股员工实行与公司绩效管理相结合的动态管理机制，对公司绩效考核不合格的员工，由普通合伙人讨论决定其是否退出或调出部分股权份额。

3. 合理确定持股员工范围和持股比例。公司在充分摸底调研和分析判断的基础上制定了持股员工标准，将对公司未来发展影响大、与业绩关联度高、可替代性低的核心骨干纳入持股员工范围，并根据员工岗位贡献大小、工作业绩和出资能力等因素划分档位和持股比例。同时明确持股对象必须是与公司签订劳动合同的在岗员工，持股员工不得为他人代持，不得随意抵押、担保、转让。经过严格审查和评议，公司最终确定了10%的员工作为持股员工。

4. 员工股权实施动态管理机制。为体现风险共担的原则，未经员工持股平台普通合伙人同意，持股员工不得随意退出或进行任何形式的股权转让、担保、赠与、抵押、质押等行为。按照公司发展计划，员工股权份额有36个月的锁定期，锁定期内非特殊情况，持股员工不得退出持股；锁定期满后退出的，根据其所持股权年限结算股权份额兑价，员工退出公司的按照“人走股退”原则出让持股份额，优先转让给未持股但已达持股条件的员工；经普通合伙人同意，也可结合公司年度绩效考核情况转让给业绩表现突出的员工。若无人有意购买，员工持股平台可将该份额提交董事会和股

东大会处置。

5. 实施员工持股后的公司治理。员工持股平台持有公司10%的股权，在董事会有1个董事席位，员工持股平台派出的董事将参与公司重大事项的讨论和决策，这对提升公司治理的规范性和透明度有着积极的促进作用。

（三）改革成效

公司通过实施员工中长期激励，建立起了员工与企业“共谋发展、共担风险、共享收益”的企业文化，有效调动了员工干事创业的积极性和创造性，提高了员工对企业的忠诚度和归属感。通过法人治理结构的变革，优化了企业的体制机制，激发了企业的内生发展动力。通过本次改革，公司全体员工面对企业发展的挫折和困境，按照“抓重点、补短板、强弱项”的工作思路，创新建立共享文化的激励机制，通过系统性推动“成本管控工程”建设，推行精益管理，优化产品结构，深挖内部潜力，大力拓展市场，同时创新实施“在减量中寻求增量”的激励减员增效政策，多措并举综合治理，2019年公司实现了从上半年的大幅亏损到年底扭亏为盈，有效扭转了产业经营恶化的态势，2020年克服疫情等多种因素的影响，公司全年经济效益大幅增长，发展质量和盈利能力显著提高，步入良性发展轨道。

（作者单位：重庆前卫科技集团有限公司）

责任编辑 张璐怡