# 最新合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展(18篇)

来源：网络 作者：落日斜阳 更新时间：2024-06-10

*在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。写范文的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。合伙人管理制度的理论基...*

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。写范文的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇一**

合伙人利益分配制度是让员工明明白白的分钱，大多数成长型公司都在采取华为的操作模式，就是采取虚拟股份的方式!

虚拟股份就是公司拿出一部分股权的分红权，让员工拿钱来购买股权的分红权，让公司核心的骨干成为公司的合伙人，拥有公司的分红权，分红权并非能够带走公司的股权，这样不会牺牲公司老板对股份的控制。

对于公司的股东来说也不会改变现有的股东结构。这样的方式又能把核心的骨干发展成为公司的合伙人，极大的调动员工的工作动力、热情。合伙人利益分配制度就是让员工和公司捆绑在一起，成为利益、事业、命运的共同体。

利益分配制度以合伙人虚拟股份操作为核心。

很多成长型公司老板误以为合伙人管理模式，就是简单让员工和公司合伙、分钱、分股，这是极其错误的。合伙人管理模式，并非是简单的分钱游戏。

合伙人管理模式最核心的就是把公司20%的核心骨干发展成公司的灵魂，成为公司的传承者，成为公司的先锋队，代表公司先进的文化，代表公司先进的生产力。

核心骨干在各个领域里边是独当一面的人才，有技术的专长，能够形成互补的团队，能够代表公司的根本利益，为公司操心的人。

合伙人管理模式本质上讲是一个有灵魂、有信仰的组织，有了这样的组织就能够传承公司的文化。不能像传统公司，当公司创始人离开公司之后，公司就迅速的衰败下来。合伙人管理模式非常强调公司的文化传承。

马云的阿里巴巴为什么要做合伙人管理模式?马云公开对外说：不要误以为我们发展这30位合伙人是为了控制阿里巴巴!更重要的是让这家公司有主人，让他们跟这家公司有长远的利益捆绑，能够传承公司的使命和核心价值观、核心的文化。这就是合伙人管理模式的精髓。

在合伙人制度建设的时候，必须把利益分配制度放在第一位。华为的任正非说：为利益为前提，以制度为保障，以文化为纽带，所有的管理都必须先把利益解决。

第二种：合伙人的晋升发展制度。

合伙人不能是简单的股权操作、股权改革;不能简单的让核心的高管团队来分配利益;不能简单的让员工来购买公司的股权......

合伙人管理模式是一家公司人才发展的核心动力机制，合伙人管理模式必须要建立起三级合伙人的序列。一级合伙人成为公司的合伙人委员会，好比党组织里面的常务委员会一样，这个常务委员会有极大的管理权力。

它可以提名二级合伙人、三级合伙人，可以制定合伙人发展政策，还可以罢免、开除合伙人，这是一个非常有权利的机构。

员工想进入这样的组织，必须进入预备合伙人的考察期。有了预备考察期，核心骨干就会提前做好思想的准备，提前积极主动的努力，为将来能够成为公司合伙人而努力!

阿里巴巴为什么要采取合伙人管理模式?马云说他是采取了麦肯锡、高盛公司等一些非常优秀公司的做法，发展合伙人，让一家公司有合伙人的序列，让员工看到希望和盼头，永远不认为是在为公司打工。

让员工不断的努力发展，能够成为预备合伙人，从三级合伙人依次晋升到一级合伙人，成为合伙人委员会，解决了公司员工的晋升发展的的动力问题，也解决了员工为谁干的问题。

第三种：合伙人的奖罚机制。

进了合伙人的组织，就代表一家公司的先锋队，代表公司的灵魂，代表公司的信仰，这样的成员必须履行公司的制度，履行公司合伙人的义务，比如说践行公司的文化、培养人才、为公司不断的操心。如果做不到就必须接受严厉的惩罚。

合伙人必须有明确的奖罚机制，对于合伙人的奖罚是非常严格的。

第四种：合伙人的考核机制。

合伙人考核机制，包括合伙人如何进入合伙认组织，必须进行考核。并非所有的员工都有资格进入合伙人组织中来，有非常严格的考核标准。

包括员工对公司核心价值观的认同、员工的人品、员工的能力和发展的潜力......都必须列入合伙人的考核中来。

合伙人组织内部的员工每年都必须进入内部的考核中来，如果有滥竽充数的，到了合伙人组织里面来不做业绩贡献、文化贡献，这样的人要及时从合伙人组织里面剔除出去，不能影响到整个合伙人的先进性!

合伙人管理模式非常强调组织有信仰、使命，代表公司的核心文化。

第五种：合伙人的退出机制。

员工如何退出呢?

一种叫做自然退出?比如说员工离开公司了、员工退休了，这都叫自然退出。

自然退出，公司可以给予一定的合伙人奖励，可以赎回合伙人所持有的虚拟股份。

如果员工严重违纪，违反合伙人章程，违反的合伙人的义务，就可以强制性的退出。通过合伙人委员会统一的制度，让不良的合伙人退出合伙人组织，强制收回合伙人的虚拟股份。公司在利益分配的时候，对员工是有严格的制度性的要求。

合伙人退出的时候，对合伙人虚拟股份的收回，可以采取溢价回购或者原价回购的方式。员工成为公司的合伙人，除了享受年终的分红，更重要的是践行公司的文化。

第六种：合伙的文化机制。

合伙人代表一家公司先进的文化，代表公司的灵魂，代表公司的使命，必然就要梳理出合伙人的文化手册。

所有的合伙人都应该清晰公司的文化，大凡优秀的公司都有优秀的企业文化，企业文化的传承必须有良好的文化机制。

大凡宗教都有传承的文化机制，每个宗教都有经典，比如说有圣经。合伙人管理模式作为一家公司文化传承的组织，必然要有它本身文化的经典，就是文化手册。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇二**

总 则

第一条 内部合伙人制度是指由公司内部员工认购本公司的股份，参与经营、按股份享受红利分配的新型股权形式。推行内部合伙人制度目的在于：

1) 实现本士咨询公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2) 规范和完善公司内部的治理机制，规范合伙人之间的权利、义务，协调合伙人的责任、利益和风险平衡关系

3) 确保公司的顺利运作，形成互补能力结构，提升公司的总体竞争力，实现公司永续经营

1.2 内部合伙人制度的实施原则

第二条 合伙人制度实施遵循以下原则：

1) 遁序渐进原则;

2) 公开、公平、公正原则;

3) 收益与风险共担，收益延期支付原则;

4) 能力配比，增量激励的原则;

第三条 本制度实施意在逐步构建合伙经营模式和团队习惯，不改变公司性质

第四条 某某集团以为推进中国连锁企业发展已任，力图成为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，为各参见《某某集团发展战略及五年规划》。

第五条 深圳某某咨询公司是某某集团总部核心业务单元，独立核算，自负营亏;围绕集团三年规划目标，通过机制创新实现快速发展，内部合伙人计划是与某某咨询事业计划匹配的长期激励方式，为达成目标将过渡跨行业、跨专业矩阵式组织形式并形成长期合伙人制度，参见《某某咨询公司发展规划和未来组织结构过渡方案》。

2.2 员工职业发展规划

第六条 咨询业是一个智力密集、人才密集的行业，优秀员工是实现某某规划的保障，公司对鼓励员工向与公司需要相符的方向发展，并辅以技术指导和知识管理支持，员工可从业务、咨询、研究员等途径向合伙人生涯发展，如下表，详规参见《某某员工培养及职业生涯规划管理办法》。

第七条 针对咨询业难做大、人才培养成本大、流动率高状况，公司将不懈培养和打造志同道合的合伙人团队，通过集合优秀人才共同去争取未来，让有志员工在某某“飞速发展、畅享成长，共创未来”。

2.3 内部合伙人股权基本结构与配比

第八条 为确保合理的治理结构和竞争力能力组合，未来三年某某顾问内部合伙人股权基本结构与配比方式如下表：

2.4 创始合伙人

第九条 接受本合伙人制度，维补足《创始合伙人协议书》，20\_\_年9月前出资并成为注册的股东，称之为创始合伙人，创始合伙人承担以下义务

1) 按协议出资;

2) 参与运作，除特殊原因三年内不得离职和退股;

3) 按本制度第八条出让预留股份;

4) 公司亏损或业务需要时优先同比注资，补足运营所需资金;

2.5 内部合伙人

第十条 内部合伙人指认同某某文化，具备公司所需能力、获得股权的员工，内部合伙人对公司负共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏之责任，公司不接受纯投资者为合伙人。

第3章

3.1 内部合伙人的资格条件 内部合伙人吸纳与股权激励

第十一条 内部合伙人的基本资格条件如下：

1) 在公司工作半年以上

2) 职级t3级以上，并符合岗位任职资格条件

3) 业务能力强，考核优秀

4) 有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例

第十二条 合伙人品质要求：合伙人需要某某共同的价值取向，具备长远眼光和较强的创业欲望、富有牺牲精神和承受力等企业家精神，经合伙人协商一致同意的。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇三**

最早的合伙人诞生于10世纪前后的意大利、英国等国。当时海上贸易很赚钱，有人说，我想做这事，但我不懂航海，我可以出钱，另有人说，我懂航海，但我钱不多，我可以出力。

于是，两者展开了合作，利润各半。自然而然地，这就逐步形成了资源互补下的利益共同体。

现在，基本上可以认为市面流行有三种合伙人模式：

1、合伙人就是名义股东(即股份)，也有的将实际股东称为合伙人，这只是名称上的转变。

2、由于公司治理结构的需要，注册有限合伙企业作为持股平台，在合伙企业中有两种角色，一个普通合伙人(gp，公司创办人或控制人)、一种是有限合伙人(lp，投资人)。这里的lp都是投资人，没有决策权和代表权，分享的投资收益(即收益权)。

3、以打造团队经营者为核心的增值合伙人(op)，op出钱出力、做增量价值、分享增值收益。

▲3种类型的合伙人模式

永辉采用的即是【op合伙人模式】：不承担企业风险，但担当经营责任;根据价值进行多次利益分配;灵活退出、晋级制度;通常与法律风险无关;关注团队与个人的价值贡献;注重自身价值、人脉、资源。

永辉合伙人制度细节

永辉在品类、柜台、部门达到基础设定的毛利额或利润额后，由企业和员工进行收益分成。”

其中，对于一些店铺(主要是精品店)，甚至可能出现无基础消费额的要求。“在分成比例方面，都是可以沟通、讨论的，在我们的实施过程中，五五开、四六开，甚至三七开都有过。”

▲永辉超市合伙人案例说明

这样一来，员工会发现自己的收入和品类或部门、科目、柜台等的收入时挂钩的，只有自己提供更出色的服务，才能得到更多的回报，因此合伙制对于员工来说就是一种在收入方面的额“开源”。

另外，鉴于不少员工组和企业的协定是利润或毛利分成，那么员工还会注意尽量避免不必要的成本浪费，以果蔬为例，员工至少在码放时就会轻拿轻放，并注意保鲜程序，这样一来节省的成本就是所谓的“节流”，这也就解释了在国内整个果蔬部门损耗率超过30%的情况下，永辉超市只有4%-5%损耗率的原因。

▲合伙人奖金包

在合伙制下，永辉的放权还不止这些，对于部门、柜台、品类等的人员招聘、解雇都是由员工组的所有成员决定的——你当然可以招聘10名员工，但是所有的收益大家是共同分享的。

这也就避免了有人无事可干，也有人类的累死的情况。最终，这一切都将永辉的一线员工绑在了一起，大家是一个共同的团体，而不是一个个单独的个体，极大地降低了企业的管理成本不说，员工的流失率也有了显著的降低。

op合伙人收益分配

1、合伙人获得收益的方式：

出钱—投资：保底收益、投资收益、投资份数、预设价值

出力—贡献：增值分配、价值衡量、二次分配、贡献价值

2、合伙人收益规则：

第一部分：贡献收益 60%

第二部分：投资收益 30%

第三部分：二次分配 10%

将管理层区分类型、层次，设定对应的预设价值分，以倍数确立基础资格分。

▲价值分层

以贡献价值作为分配依据，若实际增量值为利润250万元，每份实际可得分红=5000元，每份平均分红率 = 83.33%，但实际分配时，以价值分为依据。

▲考核评价法

例如：第一轮合伙人的总分值为400分，总经理个人的价值分为90分，而人事经理的价值分为13分。

总经理实际分红=750000/400x90=168750元;

个人收益率=168750/(18x6000)=156.25%;

人事经理实际分红=750000/400x13=24375元;

个人收益率=16250/(6x6000)=67.71%。

设定特别加分项、扣分项，必须属于公共分值，对企业发展具有重大意义，以强化对合伙人的价值挖掘及相关约束。

中途有合伙人退出或进入怎么办?

按协议规定退回合伙金，给予利息补偿;考虑新的合伙人加入给予补充;无论是退出合伙人的份数，还是预留未分配出去的份数，其收益最终归公司所有;中途新进入的合伙人，根据加入时间核算个人合伙分红。

永辉合伙人的显著成果

20\_\_中国版财富500强榜单中，零售企业共有31家，其中永辉超市以营收305.43亿元领衔超市业态。

数据显示，近3年来，永辉超市在这一榜单中的排名一直在大踏步前进，从20\_\_年的224名，到20\_\_年的197名，今年已经是第176名，其营收增长率超过20%，利润率也从20\_\_年的2%提升到20\_\_年的2.3%，在整个超市行业净利率仅不足1%的困局之下，永辉超市的利润率几乎可以领跑整个行业。

▲永辉合伙人执行效果

这种在业界看来很不可思议的增长都是和永辉超市的创新分不开的，而这些创新也不仅仅是其对待消费者的方式，更体现在永辉超市对“内部客户”的激励机制和满足，事实上这才是永辉超市告诉发展的关键原因。

永辉超市合伙人的成功，具有很强的代表性。

经济形势所逼，留住人才，激发员工积极性，把薪酬和绩效挂钩，把门店的利益和个人目标一致化，老板想干的，也是职工想干的。企业业绩增长，员工也能得到加薪。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇四**

1、让优秀的员工当家做主，成为合伙人

合伙人是未来必然趋势，万科、华为、海尔、小米，龙湖等著名的公司都在纷纷推行合伙人管理模式，让员工与公司形成利益共同体，事业共同体，命运的共同体。让员工转变打工心态，从过去为老板干转变为自己干。

2、建立合伙人制度管理是让员工“重新做人”的系统工程

让为自己干等于为公司干，必须建立合伙人的制度，合伙人的制度包括进入机制、发展机制、考核机制、分配机制、淘汰机制、退出机制等制度。

3强化制度管理是让员工“重新做人”的系统工程

当导入合伙人的制度后，还必须导入法治的系统管理体系，让员工懂得敬畏规则是最基本的合伙人精神。为什么员工不愿意执行制度?员工把自己当打工仔，而非主人。当员工转变为合伙人后，员工就会接受制度管理。

有一家企业的制度管理堪称典范，这就是德胜。几乎每次，只要有机会，德胜老总聂圣哲总会发表他对员工遵守制度的希望和要求：每个员工时时刻刻都要明白一个大道理，你选择了德胜，你就应该有一种“嫁鸡随鸡，嫁狗随狗”的精神，就应该对德胜的理念和制度有一种盲从。这里有一点不需要你糊涂的，你随时觉得德胜公司不是你呆的地方，你随时可以辞职，我们决不会因为德胜的私利而拖一些人的后腿，但决不容许你选择了德胜而工作又三心二意!这是我们严肃的纪律!你选择了德胜，你在德胜干，领德胜的工资，你就要对德胜尊重。

在德胜，制度管理其实是一项十分繁琐的用心的教育工程。每个人的心灵中都有一个空间，如果你不去填充美好的东西，它就会杂草丛生。德胜的大多数员工都是农民工，这些工人的内心往往一片空白，但是他们也有很多根深蒂固的不良习性。所以说，制度管理的本质，其实就是一个对员工进行再教育的庞大系统工程，管理者要有足够的、清醒的认识。

4、抛弃熟人文化，建立合伙人文化!

合伙人的文化是契约文化，作为企业的领导者，部门的管理者，有没有这样的情况，你的下属喊你叫大哥，叫老兄、老弟?如果有，这种“熟人文化”将会导致团队的规章制度形同虚设。

为什么?因为你和下属是兄弟关系，就算犯了点儿错，睁一只眼闭一只眼就过去了。他们为什么要叫你大哥?只有一个目的：他要特权，想凌驾于所有人之上，不按规则办，在团队里特殊化，横着走。

所以，管理者走“群众路线”与群众打成一片，与下属称兄道弟的结果是，下属犯了错误，违反了制度，上司抹不开情面不了了之。后遗症是下属得寸进尺，不拿制度当回事，嬉皮笑脸，整个团队管理接近失控状态。

如果不这样呢?事情就好办多了，咱们是工作关系，契约合同关系，公事公办，该怎么来就怎么来，拿钱干活，规规矩矩，照制度来，为什么?因为大哥不在，我得小心点儿，否则会挨罚的，这就是“生人文化”。

因此，不管是是老板、总经理还是部门经理，要想把团队带好，必须抛弃“熟人文化”建立“契约精神的合伙人文化”，不给那些投机取巧的、耍小聪明的人留有空间，这样一来制度的执行当然就顺畅多了。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇五**

合伙人公司是指由两个或两个以上合伙人拥有公司并分享公司利润，合伙人即为公司主人或股东的组织形式。所谓合伙人制度，简言之就是同甘共苦，一起担当。其主要特点是:合伙人共享企业经营所得，并对经营亏损共同承担无限责任;它可以由所有合伙人共同参与经营，也可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并自负盈亏;合伙人的组成规模可大可小。合伙人机制无非有三大模式。

第一，公司制的合伙人(股权控制型)。在这个范畴内，重点在于，对整个公司来讲，除了激励之外，还要实现控制的目的。即除了激励之外，还要把握公司的控制权，要么是控制其上市，要么实现权益的平移。

第二，联合创业模式(平台型)。这是一个被大量的新业务公司，大量需要在原有业务体系上孵化新业务的公司所采用的模式。典型的案例包括新希望集团所孵化出来的新业务。

第三，泛合伙人模式。当公司在所谓的股权激励之外又加入了合伙人的定义，或者是增加一些类似于合伙人制的激励，这就是泛合伙人制。比如，根据阿里公开的招股说明书，阿里的马云和蔡崇信先生是两个永久性的湖畔合伙人，其他的合伙人大约还有30名左右。

在中国企业的实践创新中，事业合伙制有五大模式，下面分别介绍一下。

一、小米模式

雷军：单打独斗已经成为历史，未来创业的趋势将是合伙人制

小米创始人雷军认为：单打独斗已经成为历史，未来创业的趋势将是合伙制。这种合伙制的目的是什么?就是要打造一支卓越的创业团队，就是吸纳和凝聚更多的优秀人才抱团打天下。小米创业团队8个人中有5个“海龟”，3个“土鳖”，每个人都能够独当一面，创业团队年龄平均43岁，都实现了财富自由，不再简单追求挣钱，而是追求将事业做大，从而获得事业成就感。这些人因为解决了基本生存问题，不再为五斗米折腰，他们想实现共同创业，想干出一个伟大的企业，因此，这些人创业的时候完全可以不拿工资，而且他们愿意共担风险。总之，小米找合伙人的最终目的是要找到最聪明、最能干、最合适干、最有意愿干并愿意抱团合伙干的创业人才。标准有三个：首先要有创业者心态，愿意拿低工资;愿意进入初创企业，早期参与创业，有奋斗精神;愿意掏钱买股份，认同公司目标、看好公司前景并愿意承担相应风险。

二、阿里模式

马云：创始企业家与人力资本具有比货币资本更大的经营话语权

第二种模式是阿里模式，马云说：未来的竞争不是人才的竞争，而是合伙人制度的竞争。为什么马云将合伙制上升到企业竞争力这样一个高度?阿里巴巴的事业合伙制解决了创始人与人力资本在企业的控制权与经营决策的话语权问题，阿里合伙制很重要的一点就是同股不同权，使创始企业家与人力资本具备比货币资本更大的企业终极控制权与经营话语权。在很多的互联网企业、高科技企业，是高知识人才+高资本投入，最早都可能有烧钱过程，导致创始人和人力资本的股权不断被稀释，稀释到失去控制权的地步。

但是企业一方面要用大量的资本，另一方面又要保证创始人和人力资本对企业的有效控制，按照传统的同股同权完全没办法有效运行。所以美国的资本市场创造了同股不同权规则，承认人力资本和企业创始人拥有比货币资本更大的话语权，目前包括马云在内的高管团队仅持有阿里巴巴9.4%的股份，前两大股东软银和雅虎分别持有阿里巴巴35%和24%的股权，如果按照传统的同股同权的规则，阿里的控制权与决策权应掌握在日本人孙正义手上，但阿里巴巴的合伙制是创始人和人力资本既要利用资本，但是同时摆脱资本的控制。

阿里巴巴的合伙机制，分成几个方面：一是永久合伙人，马云和蔡崇信，不管股权发生什么样的变化，他们永远都是永久合伙人。合伙人委员会，由马云、蔡崇信、陆兆禧、彭蕾和曾明组成，同时对合伙人进行分类，有的叫永久合伙人，有的叫普通合伙人。退休的合伙人可以被选为荣誉合伙人，荣誉合伙人无法行使合伙人的权利，但能够得到奖金池的一部分奖金。永久合伙人由选举产生，或由在职和退休的永久合伙人指定，退休后不享受奖金分配。更重要的是马云与软银等资本方达成协议，资本进来可以占有股份，但是投票权通过一个投票信托授予马云和蔡崇信支配。与雅虎达成协议，将动用其投票权支持阿里及软银的董事提名，使马里及合伙人团队用不到百分之十的股权，获得了百分之七十以上的经营决策话语权，

可谓：有钱的(指阿里的机构投资人和将来的公众投资人)出钱，有力的(指合伙人团队或核心高管团队，广义“力”)出力，钱你出，活我干，怎么干我决定!怎么分，按说好的分，利益上保证资本方，经营上保证创始人及合伙人团队的控制权与话语权，这样各得其所，逐利的资本方获得利益保障，追求事业成就感的人力资本可以有效掌控企业，不断将事业做大做强。

图1 阿里合伙人制

三、万科模式

郁亮：企业不再需要职业经理人，而是事业合伙人

万科所采用的是分层合伙人制度，公司这个层面上为公司一级合伙人，各个单一的事业群有事业群合伙人，到每一个项目上有项目合伙人。分层合伙人的好处是能够让更多的员工参与到整个合伙机制里面。这种分层合伙实际上有利于形成全员合伙机制。

虽然从股权来讲属于资本方所有，但是实际上所有的员工、所有的职业经理人都参与到公司整个合伙机制里。这也是一种企业内部通过人才机制创新，巩固经营权与控制权，经营层填充股权意义上的缺位来抵挡野蛮人的夺权。即使资本方进入以后还得用万科的员工，不可能把所有合伙人都干掉。所以这种机制适用于中国特殊的资本市场，如果万科有美国的资本制度做支撑的话，王石就不用辞职，给王石一个永久合伙人身份、一个一票否决权就可以保证创始人及团队辛苦创下的成果与事业不被资本的力量无情剥夺。因此，万科的事业合伙制只能使人力资本能够参与企业的利益分享并获得部分经营话语权，同时增加资本方对企业全面控制的难度，但从根本上摆脱不了资本对企业的绝对控制。

万科为实现其推行合伙人制度的目的，进行了全面深入的制度设计，通过汇集资金，成立相关财务顾问公司，组建合伙企业，形成投资主体并注资持股。

图2 万科合伙人模式

四、华为模式

任正非：投资于人，以奋斗者为本，持续艰苦奋斗的合伙机制

第四种是华为模式，华为的合伙机制本质上不是股权合伙，而是一种利润分享合伙机制。华为在上世纪90年代也采用实股，但是1997年，华为高层到美国考察企业时，发现美国其实很多高科技企业的人才流动率为20～30%，这些人离职以后如果还拥有股权，继续分享企业的利润很不公平，也不利于企业和人才发展，而且许多企业一上市，股权一套现，人才一夜之间暴富，事业生活找不着北，事业激情衰竭，不愿持续奋斗。因此，美国一些企业采用的是利润分享计划，而不是股权制。

另外，华为的股权很分散，任正非个人只占股权1.42%，所以我们那时候开玩笑，只要高管团队一联手投票，按照股权就能把任正非炒鱿鱼了。那华为怎么实现创始人对公司的有效控制?华为从1997年开始试行虚拟股权计划，20\_\_年华为正式推出股票期权计划，获政府批准。虚拟股权计划，即员工拿到的股权不是真正意义上的股权，只是一个利润分红权，你在华为干就参与分红，你不在华为干，离职了，不再为企业做出贡献了，股权就退回，公司回购，回购之后放在一个池子里，又卖给持续贡献者及新加入的奋斗者。

因此，本质上，任正非让渡了百分之九十几的利润，实现了对公司100%的控制。伟大的企业家都懂得“财散人聚”这个道理，都是爱才如命，挥金如土，舍得让利，善于分钱，但最看重的是对公司的有效控制，以实现其做大企业、做大事业的远大目标与追求。

企业家最终不是追求财富，而是追求做成一个伟大企业的成就感。对企业家而言，一个亿以内可能属于自己，超过一个亿都不属于自己，都属于国家与社会。而且随着人的年龄增长，钱挣得越多，用在自己身上的钱却是越来越少。“财富多少不重要，重要的是事业与成就”，这点任总早就想明白了。钱到了一定数目，就是一个符号，对人的幸福感与成就感没有任何意义和价值，有意义的是成就感，最深层的追求是自我超越，奋斗不息。比成就感更高的叫自我超越，不断地超越自我的追求。

任正非的终极追求显然不是自我实现，而是要通过成就伟大的企业与事业，从而成就他人、成就国家与民族的强大，在这一点上，华为以奋斗者为本的利润分享制与获取分享制也是一种搭建事业平台、凝聚优秀人才、共同创造伟大事业、持续奋斗的合伙机制。

图3 华为虚拟股权发展史及事件关键节点

五、温氏模式

温鹏程：齐创共享的事业管理平台，是温氏发展的核心动力源泉

第五种是温氏模式，实际上是管理合伙机制、事业合伙机制。温氏，20\_\_年销售收入590多个亿，盈利130个亿，占了整个创业板20%的利润。为什么温氏的利润率能超过高科技企业?原因在于温氏创造了一个管理事业合伙机制，它通过建立管理平台，通过互联网把56000个家庭农场联结在一起，而这56000个家庭农场全是农场主自己掏钱投资，产权基本是归农场主自己，但共同在一个事业与管理平台上经营与生产。

这样做的结果是什么?第一是轻资产，如果一个企业自己投资56000个家庭农场，投资成本是非常高的。第二解决了责任心的问题。农场都是在很偏僻的地方，职业经理人基本不愿意去。但是如果养殖场是自己的，很多人甚至吃住都在养殖场，解决了生产作业的责任心的问题。温氏为56000个合伙人搭建的是一个齐创共享的事业合伙管理平台，家庭农场产权上各归各，但共享一个事业平台、一套基于互联网的管理平台。既有大企业的规模与协同效应，又有小企业的活力与效率。这套以共享事业与管理平台为核心的合伙机制，可归纳为32个字：数据上移、平台管理、责任下沉、权利下放、独立核算、分布生产(自主经营)、共识共担、齐创共享。

图5 企业家的八大转型

合伙制是大势所趋，因为知识员工已成为企业价值创造的主体，它要有两个权利：一个叫剩余价值索取权，参与利益分享;一个叫经营的话语权。这两个权利使得合伙制成为目前公司治理的一种很重要的手段。

合伙制基本价值理念可归纳为8个字：共识、共担、共创、共享。所谓共识，是指合伙人一定要有战略共识，有共同的使命和价值观;道不同不相为谋，要合伙，首先要解决“道同”的问题，只有“道同”才能减少企业内部交易成本，才能真正建立起信任机制;所以，合伙制的前提，就是大家要有共同的使命和价值观。所谓共担，是指共担风险，共担治理责任;真正的合伙制，合伙人既要出钱又要出力还要出资源;合伙制一定要建立自我施压与担责的体系，人力资本与货币资本之间不再是一种简单的雇佣关系，而是由雇佣关系转向合伙关系，或者是多重契约关系。所谓共创，是指要把每个合伙人各自能力和优势真正发挥出来，实现价值驱动要素联动，以客户价值为核心，真正形成“价值创造—价值评价—价值分配”的循环。所谓共享，不是简单的利益共享，其实是剩余价值共享、信息与知识共享、资源与智慧共享，真正形成良性的生态环境共享体系。

合伙人制就是要打破过去把人固化在某一个岗位上的局面，要尊重个体力量。个体通过团队来连接和交互，产生加倍的能量、累积的能量。把从雇佣关系走向合作关系，从管理控制走向授权赋权，从过去简单的工作契约走向承诺契约，从过去的薪酬分配走向权益分享，从过去的绩效优先到工作生活的相对平衡，这些都对战略、公司治理、业务模式创新、人力资源机制、组织模式提出了全新的挑战。从这个意义上说，合伙人制是一个系统工程，合伙人制将会成为未来企业全新的管理发展机制。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇六**

999年2月20日，大年初五，在一个叫湖畔花园的小区，16栋三层，十八个人聚在一起开了一个动员会。屋里几乎家徒四壁，只有一个破沙发摆在一边，大部分人席地而坐，马云站在中间讲了整整两个小时。彭蕾回忆说，“几乎都是他在讲，说我们要做一个中国人创办的世界上最伟大的互联网公司，张牙舞爪的，我们就坐在一边，偷偷翻白眼。”

公司的启动资金是50万，十八个人一起出钱凑的。马云并不是没有这笔钱，但是他希望公司是大家的，所以十八个人都出了钱，各自占了一份不同比例的股份，写在一张纸上，用很简短的英文。签上名字之后，马云让大家回去把这张纸藏好，从此不要再看一眼，“天天看着它做梦，我们就做不好事。”

阿里提出“合伙人”这个概念最早是 20\_\_ 年的阿里巴巴十周年庆典晚会上，马云宣布公司18位创始人集体“辞任”，阿里巴巴由创始人时代进入合伙人时代。

一、阿里巴巴合伙人是如何选出来的

要成为阿里巴巴合伙人，必须满足几个硬条件：

必须在阿里巴巴工作5年以上，具备优秀的领导能力，高度认同阿里巴巴的公司文化和价值观。当选后的阿里巴巴合伙人，并无任期的限制，直到该合伙人从阿里巴巴离职或退休。

二、阿里巴巴从元老到合伙人制度

20\_\_年9月，马云突然宣布包括自己在内的18位创始人集体辞去元老身份，阿里巴巴将改用合伙人制度，20\_\_年，阿里巴巴合伙人制度正式开始试运营。

阿里巴巴18位创始人辞去元老身份后，并不是所有人都成为了合伙人，“创始人不等于合伙人”。马云曾在邮件中表示，阿里巴巴合伙人既是公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是公司股东。

三、阿里巴巴坚持合伙人制度的原因

阿里巴巴的合伙人制度一直在处在争议之中，马云等创始人和投资者都希望更大程度上掌控企业。阿里在招股东书中解释说，之所以坚持合伙人制度，是因为“保持合伙人精神，将确保公司使命、远景和价值观的可持续性”。我们的合伙人制度是一个动态的实体，每年都会通过补充新成员、确保优秀、创新和稳定来保持年轻活力。

四、阿里巴巴合伙人从28个到27个到30个再到34个

阿里巴巴在20\_\_年6月16日公布了该集团27名合伙人名单。马云、蔡崇信、陆兆禧、彭蕾等27人组成了阿里巴巴合伙人团队。与阿里巴巴集团首次提交招股书时所披露的有所不同，阿里巴巴合伙人名单在此次披露中由28人降为27人，其中一名合伙人根据该公司合伙人章程实现了使命交接，不再担任阿里巴巴合伙人。

在阿里巴巴上市前夕，20\_\_年9月6日，阿里更新招股书显示，阿里集团合伙人也从原来的27人增加至30人，至此，阿里巴巴合伙人中有四分之一是技术出身。

20\_\_年12月8日，阿里巴巴宣布新增四位合伙人，分别是阿里移动事业群总裁及阿里妈妈总裁俞永福，阿里巴巴集团副cfo郑俊芳，蚂蚁金服集团财务与客户资金部总经理赵颖和阿里巴巴农村淘宝总经理孙利军。这是阿里巴巴公开的第二次合伙人扩编，上一次是去年9月，成员由原来的27人增加至30人。所以，加上这次新增的四人，目前阿里巴巴合伙人已经有34人。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇七**

专利合伙人制度介绍

1.1 专利合伙人的内涵

20\_\_年，达闼科技在成立之初就创立这项名为“专利合伙人”的机制。企业与研发人员的关系由于单纯的雇佣关系转化成为合伙与合伙的关系，合伙人机制也重构了发明人与企业、人才与激励回报、人才与专利资产、发明人与企业和利益相关者之间的关系，充分重视了知识型人才的创新意愿和回报体系，在企业内部形成了一个健康创新价值交换体系。具体来说，包含以下几个方面的奖励机制：

1.1.1职务发明奖励机制。

职务发明奖励分为两个部分，首先是专利申请奖，专利申请获得受理通知书后，奖励以上职务发明奖金的 40%;取得专利授权证书后，奖励余下的 60%。

1.1.2高质量专利奖励机制。

专利需要“量质并重”，“以质量牵引数量”。专利合伙人计划规定了：专利如果写入国际、国家标准中且在实施标准时为必须使用的专利(sep，standards-essential patent)或者根据公司《专利管理办法》被认定为其他类型的高价值专利的，按一定金额进行追加奖励，奖励金的50%奖给此专利发明人，其余50%奖给价值提升人员。

1.1.3专利运用奖励机制

参照按照商业实践以及企业所处的实际经营现状，专利合伙人计划规定：首先，属于对专利侵权企业进行维权产生的经济收入，将此赔偿额的 10%作为奖励金对相关人员进行奖励。其中：奖励金的 50%奖给此专利发明人，奖励金的 50%给予维权的相关人员进行奖励;其次，通过转让产生的经济收入，将此经济收入的 10%作为奖励金对相关人员进行奖励。其中：奖励金的 50%奖给此专利发明人，奖励金的 50%给予相关人员进行奖励。

简言之，专利合伙人的核心是：第一、明确提出来高价值专利导向和运营导向的激励;第二、明确奖励范围不单是发明人，还包含利益相关者;第三、明确企业和员工的利益分成比例;第四、明确员工不但在职，即使离职以后计划也依然有效。

1.2企业专利经营需要解决的几个问题

1.2.1 发明人的创新意愿问题

员工为什么申请专利，是企业开展专利创新工作首要解决的问题。根据经济人假设理论，每一个企业员工都是经济人，也就是以完全追求物质利益为目的而进行经济活动的主体。理性选择假设是指经济人在选定目标后对达成目标的各种行动方案根据成本和收益作出选择，对于企业专利创新也一样。企业设计专利激励制度是否需要充分考虑这个问题。这个问题解决的不好，后续高质量以及运营无疑是“无源之水”。企业传统做法一般会从两个角度来考虑：

第一、通过业绩考核产生专利。但如果员工单纯按照行政命令完成企业考核任务，可能导致产生的专利技术方案与企业战略形成两层皮，脱离了企业核心战略的专利很多可能成为“沉睡专利”。

第二、通过专利激励产生专利。传统的企业激励专利关系有点像“买卖”，企业出钱，员工出专利;如果只奖励申请/授权，可能会导致不能兼顾运营;如果只奖励发明人，可能会导致不能充分调动利益相关者的积极性;如果只奖励当期行为，可能导致不能兼顾专利经营的长期性。

1.2.2专利的高价值问题

就目前而言，企业不应该仅仅追求专利数量，更应该谋求获取高价值专利。企业总想以最小化的投入，获取最大化的收益;而员工层面更多会考虑短期利益的获取。根据不完全契约理论,由于人们的有限理性、信息的不完全性及交易事项的不确定性，拟定企业与员工之间完美创新契约是不可能的,不完全契约是必然和经常存在的。所以，企业虽然以追求高价值专利为导向，但事实不是企业想做就能做的，还要看考虑执行层面的各种因素是否具备。既然存在这个问题，就要正视问题，在基础层面和机制的全流程层面充分考虑这个问题。

1.2.3专利运营转化的问题

在企业层面，专利生产经营特点非常突出。

第一、周期特别长，在专利申请到成果转化会有20年的周期中，要实现最终专利运营价值实现，需要在研究开发、专利生产与规划、技术和市场选择、专利运营实现等不同环节不断加值和赋能。

第二、涉及到角色特别多，虽然在专利法层面，专利权属于企业，但由于企业是公司法意义上的法人概念，企业实际的生产经营中往往需要落实在具体的内部组织和内部人员身上。通常，可能会涉及的问题是内部财务费用分担，内部专利维护责任承担，专利技术市场选择主导，专利运营案例发起与操作等不同的人。除了发明人以外，通常还会涉及到企业、利益相关者等各种角色。

1.2.4 专利管理人员的投入产出问题

在很多刚刚开展专利工作的企业里，往往没有设置专门的机构来从事专利工作，多是由项目管理人员或者行政人员来兼职完成这些工作。但是，企业专利工作非常庞杂，而且程序性非常严格，兼职人员由于工作繁多、不熟悉专利业务，很难关注到专利业务的每一个细节，即使将大部分专利工作委托外部代理机构完成，也会因为外部代理机构不能准确把握本企业的专利政策(或者说由于本企业没有专职人员而根本不存在专利政策)而不能有针对性地提供服务。因此这种由兼职人员从事专利工作的方式只能在初期阶段采用，长期来看企业一般需要建立专门的ip部门来从事企业专利管理工作。

在一般情况下，企业专利管理人员理应将工作职责定位为专利生产，以及专利资产管理与经营。事实上，往往由于机制所限，专利管理人员不得不将更多精力花费在专利生产模块，而导致不能将更多精力放在专利资产管理与经营上。而企业专利管理人员本质是无形资产管理人员，需要有能力管理资产，有意愿将资产价值最大化，有权利享受收益，并且实现利益最大化。

1.3 专利合伙人的意义

专利合伙人计划的实质是在企业层面，将员工完成职务发明行为转换成类似投资的行为，只要员工想创新、敢创新、能创新，企业就帮助员工把创新成果转换成专利经营。在个体专利层面，通过激励机制将企业、专利发明人、利益相关者形成共创的共识;在专利激励层面，通过当期发明奖励、后期授权奖励、高价值奖励、远期运营奖励的全链条体系，形成了专利的“价值创造-价值增值-价值分配”循环，并且通过后端的“价值分配”，调动前端的“价值创造”和中端的“价值增值”，实现高价值专利生产的牵引。

2

专利合伙人制度对于企业专利经营管理的影响

2.1专利理念的转变

随着国家知识产权战略推进逐步落地，企业对于专利的认识在不断更新迭代，从传统的唯数量论到追求专利高价值运营，从单纯的专利攻防模式扩展为专利利益共享模式。作为商业实践的主体，企业不应该仅仅站在专利是矛与盾的角度来看待问题，专利更多应该成为企业间合作共赢的基础。

2.2 专利经营的转变

传统的专利创新机制作为企业与员工之间创新成果交付的模式，无法改变专利生产者与专利经营者分离的问题，专利经营始终存在运营转化的制度屏障。专利合伙人机制，将从专利发明行为扩展为专利投资经营行为;重塑了企业与员工的发明利益行为模型，将技术发明转换为投资概念，使得专利经营赋予新的活力。

2.3创新模式的转变

传统的专利创新模式仅仅考虑了企业与员工的关系，在一定程度上忽略了模式中的其他主体因素。专利合伙人机制，将专利创新模式从员工单向职位发明行为变为员工和利益相关者多边利益共享，使得专利发明不再是发明人一个人的事儿，裹挟更多人进来，一起把蛋糕做大。

2.4创新意愿的转变

传统的专利创新模式，企业更多以劳动合同或者职业伦理上的角度要求发明人交付成果，发明人存在被动、积极性不高的问题。专利合伙人机制，使得发明人从要我创造变成我要创造。企业不再需要追着发明人交付专利成果，而是将专利创新变成自觉自愿的事情。

2.5利益分享的转变

专利合伙人机制使得专利从企业“我的”，变成企业和员工“我们的”，并且实现了专利所有权和收益权的合理安置划分。

3

高价值专利创造主体是企业，企业推进专利合伙人计划需要回归八个字

随着市场经济不断发展，知识型员工已经成为企业价值创造的主体，它要有两个权利：一个是剩余价值索取权，参与利益分享;一个是经营话语权。这两个权利使得专利合伙人制度成为企业专利创新的一个非常重要的手段。企业要推进专利合伙人计划，需要回归八个字：共识、共担、共创、共享。

共识。推进专利合伙人机制的企业，一定是一个创新与价值驱动的组织。企业与员工达成专利创新的共识，以及利益分享的共识;这样的共识不但是短期承诺，更重要的是长期坚持和文化传承。

共担。企业专利的创新模式，本质为企业出资，员工共享智力成果，缺一不可;所以，专利创造从根本来说，是发端于企业，落实于员工，二者是共担的关系。所以，企业内部需要建立这样的规则，利益分享机制明确，制度层面保障，企业也要信守承诺落实。

共创。高价值专利获取，需要调动各方资源，把每一个人的优势都发挥出来;真正形成“价值创造-价值增值-价值分配”的循环;其中，最关键的就是建立共创的共识，让企业、发明人、利益相关者形成共创的机制。

共享。不但是简单的利益共享，其实是通过后端的“价值分配”，调动前端的“价值创造”和中端的“价值增值”，实现高价值专利生产的牵引。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇八**

第一条 总则。

(1)城市合伙人合伙期限一般为二年，城市合伙人协议实行一年一签制，各地原则上只设一名市级城市合伙人。

(2)本制度规定公司特许城市合伙人(以下称城市合伙人)权限、运作及业务处理等相关事项，旨在使公司与各城市合伙人之间保持良好合作关系，促进双方共赢发展。

(3)城市合伙人经公司授权并自合伙协议书生效之日起，应严格依照协议的规定和公司市场部门的要求，在独立经营的原则下，负责合伙区域内的市场销售、宣传促销、售后服务、外部环境协调等相关的业务运作及业务处理。

(4)城市合伙人应遵循公司的规定，不得做出损害公司利益和形象的行为。

(5)各城市合伙人应积极收集本行业信息，尤其是公司产品及其他品牌的市场销售情况，及时反馈市场信息，以利于公司对企业及产品形象做宣传，进一步加强销售网络的建设和管理。

(6)城市合伙人在各自合伙城市区域内，应积极办理产品入市手续，妥善处理与客户的关系，并做好建档工作，同时积极做好售前、售中、售后工作。

第二条 合伙要求。

(1)应具备良好的经营规模、办公条件、设备及人员，有固定的营业场所，良好的资信能力和商业信誉。

(2)各城市合伙人之间，不得进行恶性竞争，在所辖管区域内进行业务运作及处理。

(3)愿意专心经营公司产品，并对产品、市场充满信心。

(4)能够诚实经营并接受公司的经营指导，保持与公司战略决策的一致性。

(5)全面赞同公司各项制度，并能积极参加公司为各城市合伙人所举办的各种活动。

(6)必须具有一定的销售网络，有能力在短期内将产品市场拓展开。

第三条 提交资料。

(1)合伙人身份证(原件)复印件。

(2)合伙预付货款10万元。

(3)本地批发、零售网络情况。

(4)产品区域市场推广计划。

第四条 合伙人申请程序。

(1)城市合伙人评估表打分通过

(2)城市合伙人政策的确认

(3)城市合伙人协议签订

(4)业务执行

(5)每年一需重新评估，不符合要求的取消其城市合伙人资格权限。

第五条 城市合伙人权利和义务。

各经营者在成为公司的合法城市合伙人后，可享有如下权利并承担相应的义务。

(1)区域独家销售运营公司产品。

(2)完成公司下达的年度地区销售任务;

(3)使用公司商标进行经营活动。

(4)使用公司商誉开展广告宣传、市场推广活动。

(5)维护公司及其产品在城市合伙区域内的良好形象。

(6)接受公司经营计划的指导。

(7)配备必备的销售人员并负责对上述人员定期进行业务培训。

(8)全面负责合伙区域内的市场拓展等业务运作及处理工作。

第六条 市场运作

项目立项报备

(1)城市合伙人在市场开拓经营过程中应时刻注意进行充分的市场调研以取得项目信息及其基本资料。

(2)城市合伙人在取得项目信息及其基本资料后，应填写“项目报备申请表”向公司申请项目报备，公司经过审查，符合下列条件的一般应在当天回复(特殊情况要求时应立即回复)，若报备有效，公司给予登记号并填发“项目报备登记号通知单”，再登记在“项目管理台帐”上，无登记号的项目公司不予保护。

a.公司应按“项目报备申请表”逐栏详细填写项目信息及其基本资料。

b.报备的项目名称必须是使用方(终端客户)所用的详细的项目名称。

c.项目所涵盖产品为公司标准产品或经初步确认为公司力所能及的非标产品。

(3)项目报备的原则是谁报备谁负责，取得项目报备登记号的城市合伙人即对该项目负责。对报备以后执行不力的，公司有权强制调剂。

(4)城市合伙人应与该项目保持联系，认真评估项目的成交热度，准确及时地反映在项目跟踪台帐上。

(5)对于报备有争议的项目，应按下列原则，由各城市合伙人部自行协调解决。无法协调解决时，由公司最终裁决，裁决原则：一般情况下，有争议的项目由总部按“报备时间优先”的原则来裁决其归属。

(6)未设合伙的地区公司鼓励城市合伙人积极开发市场，对已设城市合伙人的市区公司禁止城市合伙人跨地区从事业务活动。若特殊项目确需跨地区操作的，应严格按照如下制度办理：

a. 应先经得项目所在地区城市合伙人同意。若双方达成一致意见，应签署书面的业绩、提成、费用及相关配合支持等事宜的分配方案，报总部备案。

b. 对于有争议的项目按“所属地优先”的原则来裁决其归属，在所属地分部未报备及介入的情况下，按“报备时间优先”原则，属后续项目按“已操作成功的城市合伙人(业务员)优先”;非所属地城市合伙人之间的项目争议地区仍按“报备时间优先”的原则来裁决其归属。

(7)项目报备申请表自报备成功之日起六个月内为报备有效期，超过六个月的项目应重新报备。在重新报备前，应认真检查项目最新进展和最新资料，以确保项目信息的准确性和及时性。

(8)严禁窜单、卖单、抢单及违规跨区操作，一经发现，责任人员应承担由此造成的直接经济损失并接受相应的管理处罚。

(9)负责项目立项报备的经办人员和知情人员，对项目的报备情况负有保密责任，如因为经办人员或知情人员的泄密造成城市合伙人之间的项目争议或项目信息的外泄，经办人员应承担由此造成的直接经济损失并接受相应的管理处罚，情节严重的将追究其法律责任。

(10)城市合伙人由于立项报备手续不齐全或立项报备不及时，造成下列后果的，由责任人自行承担。

(11)在业务所属地内部，不顾项目立项报备规则，盲目代表公司竞争性地开出价格条件和商务条件，造成公司销售收入和商务条件的降低或损失，一经查实，由责任人赔偿由此造成的一切损失，并按立项报备规则重新决定项目的归属。

(12)不顾项目立项报备规则，在自身业务所属地以外地区，有意或无意地、竞争性地开出价格条件和商务条件，造成公司销售收入和商务条件的降低或损失，一经查实，由责任人赔偿由此造成的一切损失，并按立项报备规则重新决定项目的归属。

(13)不顾项目立项报备规则，将原本可属于自己的业务项目转卖他人(公司内部或外部)，替他人伪造销售业绩，套取现成的经济利益，一经查实，公司将追回其非法所得，并给予相关责任人双方追加其非法所得1～2倍的经济处罚。

第七条 日常工作。

(1)须提前10个工作日向公司提出书面订货计划，以保证产品的及时供应。

(2)城市合伙人每月初须做出书面的市场拓展计划并报公司市场部备案，以便获得必要的协助和支持。

(3)每半年(6月底)向公司提交当月的工作报告(市场总结)。

(4)以每半年一次将合伙区域内网络状况及销售状况做出说明并提交公司市场部。

(5)每年12月30日前做出所合伙区域市场的预测报告(包括对竞争对手的分析、未来市场预测、政府主管部门的支持程度等)、年度销售目标、工作计划及对公司的工作建议书。

(6)城市合伙人须按公司制订的销售任务进行月、季度或年度销售，以确保产品在该区域的市场销售量和市场占有率达到预期目标。

(7)季报。各城市合伙人均需在每季度第一个月的5日之前，将上季度销售报表报至公司市场部;各城市合伙人以季度为单位做季度总结，反映市场开拓及经营中的各项问题。

(8)年报。以年为单位进行总结，采取年终城市合伙人大会的形式进行，其结果作为年终考核城市合伙人资格使用。

第八条 保密。

(1)公司实行“同业禁止”的原则，未经同意，城市合伙人不得多头销售与公司相类似的产品，更不得将有关销售的任何内容泄露给任何第三方，严守双方交易过程获悉的所有商业秘密。

(2)无论合伙协议终止与否，城市合伙人均不得泄露本公司的任何商业秘密，一经发现将严肃处理。造成损失的，公司将依法追究其法律责任。

第九条 销售管理

(1)本公司负责建立与城市合伙人之间的沟通与联系渠道，不定期地向城市合伙人提供宣传资料、信息、政策以及推广方案与管理制度等方面的支持。

(2)充分尊重城市合伙人在销售合伙协议书指定的区域内的合伙销售权，但有下列情况之一时，将保留在该区域内发展第二家城市合伙人的权利。

①年终汇总清算时，城市合伙人未能完成双方约定的销售责任总额。

②新产品、新工艺、新技术试用时。

③城市合伙人经营管理不善，造成市场工作无法正常开展。

④国家政策变化等不可抗力原因发生时。

⑤遇有重要客户投诉，经确认属城市合伙人操作不当。

⑥其他严重损害本公司形象与产品形象的行为发生时。

(3)城市合伙人须保证完成约定的销售目标额。在约定时间段内，城市合伙人未能达到约定目标且差距较大时，公司有权无条件取消其合伙资格，终止其合伙协议。

(4)城市合伙人需于每季度末通报销售量并提交下季度销售计划书，每月提供销售、库存统计表，并于每年年底提交下一年度销售计划目标书。

(5)对于没有设立城市合伙人的地区，其他城市合伙人应与本公司取得沟通，得到书面许可后，可向该区域供货并有义务维护当地价格情况，当该地区设有城市合伙人后，应停止向该地区供货或通过相应渠道转给合法城市合伙人。

(6)各城市合伙人须按合伙协议的规定努力完成业务目标，在完成市场目标的同时，认真搜集市场信息。公司会将市场信息搜集反馈情况作为城市合伙人考核的一个指标，市场信息的质量将影响双方的持续合作。

①达到年度销售目标，且无任何违反本管理办法的行为发生，按要求反馈市场信息，双方可续签下一年度的合作。

②达到年度业务目标，无任何违反本管理办法的行为发生，但市场信息反馈工作一般，将重新评估合作资格。

③未达到年度业务目标、违反本管理办法或不反馈市场信息的城市合伙人，将考虑取消合伙资格。

(7)城市合伙人应积极宣传本公司企业形象，及时向客户介绍产品及新推出的其他产品。把本公司及系列产品迅速推向市场。

(9)市场运作过程中，各城市合伙人在接到市场投诉时，应及时做好记录，并报公司相关部门妥善处理。

第十条销售返点(年度销售额合伙价计算的销售总额)

(一)第一年成市级合伙年销售额未达到200万元的按银牌合伙。

(二)年度销售额达到200万元及以上的晋升为金牌合伙。

(三)年度销售额达到500万元及以上的晋升为钻石合伙。

(四)年度销售额达不到100万元的退级为铜牌合伙。

(五)年终按年度销售额返点：钻石合伙返10%;金牌合伙返7%;银牌合伙返5%。

第十一条 交易与结算。

(1)合伙预付货款。城市合伙人均需按规定交付一定的预付货款，并在合伙协议签订时交至本公司。此货款金是城市合伙人的发货、资信保证。合伙关系终止时，将预付货款退还原城市合伙人。

(2)交货。公司会依据城市合伙人提出的书面订货申请或与签订的供货合同进行供货。

(3)价格。城市合伙人对外销售需严格执行统一的出厂价格。

(4)货款。货款原则上通过银行转账支付。货款的缴付以财务部收到为期限。

财务部书面通知市场部，市场部才能发货。

(5)退货。如货物确因本公司原因造成质量不合格，或货物发运型号、品种不符，公司负责退货或调换。

第十二条 考评与辅导。

(1)将根据实际情况不定期对各城市合伙人经营状况进行考评，考评内容包括以下几项。

①业绩情况：听取各城市合伙人区域市场的业绩报告和业绩展望。

②产品售后服务及客户投诉情况。

③本地区竞争对手动态分析。

④制订政策的执行结果。

⑤每半年或一年进行一次城市合伙人资格的考评，合格者连任，不合格者撤销。

(2)对城市合伙人的辅导办法。

①制订城市合伙人管理制度。

②提供产品系列宣传品等资料。

③提供各项管理制度、市场运作方案等方面的支持。

④针对业绩较差地区的城市合伙人，可做“专项研究”，找出病因，对症下药。

⑤协助各城市合伙人拟定针对区域市场的促销方案，以及协助举办产品推广、订货会等。

⑥接受各城市合伙人及其重要客户的咨询，解答各类经营、管理问题。

第十三条 违规处罚。

(1)各城市合伙人在经营过程中，采取不合作态度或者有损害产品信誉行为时，视情节轻重，将对其提出书面警告，直至取消其合伙资格。

(2)未按有关规定和本制度开展工作的，但暂时尚未造成损失的，将提出书面警告并限期整改。

(3)连续两年达不到规定销售责任额时，合伙资格自动取消。

(4)未经同意，合伙销售产品相类似产品的，公司将提出书面警告并限期改正;限期未改正者，将直接取消其合伙资格。

(5)不遵守指定的销售区域，以非指定价格在其他销售区域销售产品，或不按本制度的规定执行，造成与其他销售合伙纠纷时，将视其情节轻重，处以5万元以下的罚款，并取消其合伙资格，情节严重者将移交人民法院裁决。

(6)违反保密义务，导致公司一般损失的，将合理评估损失额度，公司对其进行5000元以内的经济处罚(一般损失是指损害公司商誉，但不足以影响公司在该区域的形象及产品形象的;或者经济利益损失在5000元以下的;或者将本协议的内容透露给第三方;或者违反公司的保密制度，透露机密级以下的相关资讯及商业信息的)。

(7)违反保密义务，导致公司重大损失的，公司将对其处以5000～20000元罚款，情节严重者将直接取消其合伙资格并交由人民法院裁决。(重大损失是指利益损失高于上述“一般损失”或者程度深于“一般损失”的损失)。

(8)城市合伙人须自觉接受本制度约束。若城市合伙人违反本制度的规定或未完成销售责任额，公司有权暂停供货，直到终止合伙关系。

(9)城市合伙人如严重违反相关规章制度或特许合伙协议，公司可随时解除双方约定的部分或全部契约。

第十四条 附则。

(1)本制度作为合伙协议的附件，与合伙销售合同具有同等法律效力。

(2)公司将本着“诚信为本、长期服务”的宗旨和“公平合理、优胜劣汰”的原则对城市合伙人进行合理布局和调整，以实现互利互惠、共同快速发展的目的。

(3)因其他原因需终止合伙关系，需向公司提出书面申请，经本公司确定后，退还合伙保证金。

(4)城市合伙人之间发生业务竞争和冲突，将依据公平、公正、公开的原则按相关制度予以调解、处理。

(5)如公司与各城市合伙人之间出现协议上的纠纷，由公司所在地法院裁决。

(6)本制度的制订、修改与废止皆经由公司集体讨论决定，解释权归本公司所有。

(7)本制度自20\_\_年6月1日起施行。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇九**

som建筑设计事务所是美国最大的建筑师-工程师事务所之一，1936年，louis skidmore和john l在芝加哥开始合作，1939年 natha-niel owings加入，事务所按三人的姓氏的第一个字母取名为som。

斯基德莫尔是一位思想敏锐的设计师，梅里尔是工程师，奥因斯则是一位组织者。对于每一个重大项目，这三位合作者中有一人负责同业主打交道，一人负责具体事务，一人负责选择和支持设计师做出尽可能完善的设计。

随着中国建筑设计日益全球化，对som的研究兴趣与日俱增，som的合伙人制度是其发展成为球知名建筑事务所的秘诀之一。

som公司是世界知名的跨国设计公司，从事城市规划、建筑及园林设计、室内设计、结构工程、设备与市政工程设计等多项业务，在华盛顿、芝加哥、旧金山、纽约、洛杉机、伦敦、香港、上海设有机构。

该公司有850~1000人，分布在世界各地。该公司在世界各地设计过许多超高层的标志性建筑，包括在中国设计的北京国贸中心、上海金茂大厦、南京绿地大厦等。在最近建设部组织的美国、英国建筑师事务所及建筑市场管理制度的考察过程中，我们调查了美国som设计公司的一些相关情况。

som设计的全球最高建筑哈利法塔

som设计的上海金茂大厦

som公司注册在纽约州，该州规定公司的拥有者必须100%有设计执照(包括建筑师执照、工程师执照等)。该公司由30名合伙人拥有，合伙人中建筑师27名，结构师2名，设备师1名。尽管该公司结构设置与国内的大型设计院相似，但却采用了有限——合伙人制公司(lip)的公司性质。

有限合伙人制公司(lip)，是采用合伙人和有限责任相结合的一种企业性质，在这种形式下，如果企业出现问题，由图纸上签字的合伙人承担法律(刑事)责任，其他合伙人不承担刑事责任，由公司承担经济责任，全体合伙人按照占有公司的股份的数额来享受收益及分担赔偿金额。

机构设置及管理

som公司中并不是所有合伙人都拥有股份，只有其中的20人拥有股份。公司最高领导层是三人决策委员会，从合伙人中选出的三人进行决策，包括决定公司投资等经营活动。下设的财务总管、计算机总管、人力资源总管都为聘用。

som公司的职员从一般设计师开始，主要有以下几个层次：一般设计师→管理层或主设计师→副合伙人→合伙人。som公司采用上述管理机制，不同于有的美国建筑设计公司是所有雇员都拥有公司，也不同于有些建筑设计公司是所有雇员都不拥有公司而代表其拥有者工作。

som公司有另外3名合伙人成立的一个办公室，对公司提名的合伙人人选进行考核，及对现有合伙人工作等情况进行考评。合伙人的股份根据其工作量进行变化。合伙人资格不是终身制，如果有70%合伙人同意，则可解除某一合伙人的资格。

新加入的合伙人，如没有购买公司股份的经济实力，可以不占有股份。如果有合伙人达到退休年龄(该公司合伙人入伙时约定，65岁时合伙人退休)，不可以再拥有股份，公司会在5年内将其股份买回来。

另外一些合伙人制公司还有顾问合伙人，顾问合伙人不能代表公司签合同，也不参与分红，是以支付工资形式出现的。

图纸签字和责任管理

som设计图纸上每个专业只有1人签字负责，而且并不是公司的注册建筑师、注册工程师都有图纸签字权，该公司只有每个工程的管理合伙人才能签字出图，并承担责任。

美国许多州政府对图纸责任都有严格规定，如伊利诺伊州规定管理合伙人签字时要注明，图纸是在他管理监督下制作出来的。设计公司出现法律诉讼时，诉讼对象是建筑设计企业，企业承担经济方面的责任，签字人(或管理合伙人)承担刑事方面的责任。如果建筑责任是由建筑管理合伙人负责，如结构有问题，由签字的结构工程师负责，设备的问题由签字的设备工程师负责。

一般的工程建筑管理合伙人签字，其他专业都是副合伙人或注册人员签字，并对自己签字的工作负责。如果因公司内的合伙人个人原因造成质量问题，公司承担经济责任，som不再追究合伙人的经济责任，但刑事责任要个人承担。公司规定，各专业的合伙人都必须对所属专业审图。目前，该公司只有30名合伙人才能在该公司的图纸上签字。其他人不能签字。如果有些专业没有合伙人，则由该专业副合伙人签字，合伙人审核。

在美国，法律责任上是先追究管理合伙人，然后再逐级追究责任。美国很多建筑师事务所是只做建筑专业设计，业主与建筑专业事务所签订全部设计合同，建筑专业事务所再与结构、机电等事务所签订分包合同。如果出问题，业主起诉总包的建筑专业事务所，建筑专业事务所再起诉结构、机电事务所。

另外，也有业主委托建筑、结构、机电专业事务所并签订合同，这种情况则建筑、结构、机电专业事务所各负各的责任。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十**

第一章 总则

第一条 四川蓝光发展股份有限公司(以下简称“蓝光发展”、“公司”)根据《公司法》、《证券法》等有关法律、法规及《公司章程》制定了《四川蓝光发展股份有限公司“蓝色共享”员工事业合伙人管理办法(试行)》(以下简称“本办法”)。

第二条 为了充分地激励公司房地产项目运营团队的积极性，激发公司管理层员工的主人翁意识和企业家精神，进一步提升获取项目的质量和项目运营效率，制定本办法。

第三条 本办法将项目经营结果和跟投合伙员工的个人收益直接挂钩，不设本金保障及收益保证机制，践行公司“一起创造，勇于担当，共同分享”的核心发展理念。

第二章 管理机构

第四条 公司股东大会负责本办法的批准和变更。

第五条 公司“共享”领导小组会议根据相关法律法规和本办法制定相应的执行细则并报董事长批准后组织实施。

第六条 “共享”领导小组下设日常管理机构，负责解决本办法实施落地的难点技术问题及日常执行中的相关工作。

第三章 跟投合伙项目

第七条 跟投合伙项目为20\_\_年2月27日后首次开盘销售的项目。

第八条 如出现因政策、环境、合作或其他事项导致在本办法规定的跟投合伙项目公司范围内的个别项目不适合跟投的情况，经公司“共享”领导小组会议审核并报公司董事长批准后，可不实施本办法。

第四章 跟投合伙人

第九条 跟投合伙员工分为强制合伙人和自愿合伙人。

第十条 强制合伙人范围

(一)总部一级职能部门中心总经理级及以上人员;

(二)区域公司及城市公司经营班子人员、其他关键人员(包括但不限于营 销负责人、工程负责人、设计负责人、成本负责人、财务资金负责人、项目负责 人等);

(三)其他由“共享”领导小组会议确认的需要强制合伙的员工。

第十一条 自愿合伙人范围

(一)总部正式员工可自愿参与项目跟投合伙;

(二)区域公司、城市公司及与项目经营直接相关的正式员工，可自愿参与 项目跟投合伙。

第十二条 区域合伙平台持有的项目公司股权比例限额内，首先满足强制合 伙人的投资;满足强制合伙人的跟投后如有剩余股权比例的，方可由自愿合伙人 进行跟投。

第十三条 “共享”领导小组会议批准各项目的具体投资方案(包括强制合 伙人及自愿合伙人、跟投合伙额度等)。

第十四条 公司董事长不参与项目跟投合伙。

第十五条 跟投合伙资金由项目合伙人自行筹集。公司不向其提供任何借款 或担保。

第五章 投资架构与额度

第十六条 跟投合伙员工通过有限合伙企业进行投资。公司董事、监事及高级管理人员通过一个有限合伙企业投资公司全部的跟投合伙项目;其他总部员工通过一个有限合伙企业投资公司全部的跟投合伙项目;区域公司跟投合伙员工通过区域设立的一个有限合伙企业投资其区域范围内的全部跟投合伙项目。

第十七条 计算合伙平台在跟投项目公司的股权占比时，以项目现金流(含融 资)归正周期内，股东自有资金平均投资额作为项目公司的总股本金额核算股权 占比。

第十八条 总部合伙平台和区域合伙平台合计持有的项目公司股权比例合计 不超过15%;每个跟投合伙项目中的单个跟投合伙员工持有的项目公司股权比例 原则上不超过1.5%，如需超过的须经过“共享”领导小组会议特别批准。

第十九条 总部合伙平台和区域合伙平台按照本办法投入资金后，不再承担追加投资的责任。合伙平台以其实际投入资金的额度为限，承担项目公司经营风险和亏损风险。

第二十条 总部及区域合伙平台按照股权比例投资合伙项目。项目公司的股本金以及合伙平台对项目公司的股权比例等具体事项，在“共享”领导小组会议制定的实施细则中规定。

第二十一条 总部及区域的合伙平台资金闲置时，可将闲置资金借给蓝光地产集团，借款利息不超过公司同期平均借款利率成本。

第二十二条 总部及区域的合伙平台公司不能是项目公司的大股东，不参与项目公司管理、不向项目公司派驻董事及管理人员、不影响项目公司的对外合作、放弃项目公司股权的优先购买权。

第六章 出资管理及资金安排

第二十三条 强制合伙人和自愿合伙人资金的到位时间原则上在项目确权后3个月内完成。

第二十四条 部分特殊项目(如在本办法通过之前已获取的项目或由于土地出让的特殊安排等不适应本章的项目)的合伙平台投资资金到位时间由“共享”领导小组会议决定。

第二十五条 项目公司因开发经营所需资金不足部分，可由各股东提供股东借款，也可对外融资。项目公司对外融资的，各股东按工商注册持股比例提供担保。

第二十六条 项目公司若有闲置资金，在保证项目后续开发中现金流持续为正，并充分考虑项目经营风险及项目合作方(若有)同意后，并经蓝光地产集团财务管理中心批准，各股东可根据股权比例调用部分闲置资金。

第七章 分配管理

第二十七条 项目公司在累计净现金流量为正数，并保证项目运营所需资金、充分考虑项目经营风险后(外部合作项目需要经合作方同意)，经“共享”领导小组会议批准，项目公司向各股东(含合伙平台)归还债权资金。

第二十八条 项目分期开发的，已结算完毕的批次可进行利润分配。项目公司累计净现金流量为正数，并保证项目运营所需资金、充分考虑项目经营风险后，如项目公司产生利润并符合项目公司利润分配的相关规定，经项目公司股东会通过，项目公司可向各股东(含合伙平台)分配利润。项目清算时，合伙平台按照 第十七条规定的股权占比享受分红或承担亏损。

第八章 退出管理

第二十九条 有限合伙企业退出启动时点：跟投合伙项目公司全部地上可售面积的销售率(已售地上面积/全部可售地上面积)达到90%时，或按照《四川蓝光发展股份有限公司募集资金管理制度》决定将项目作为募集资金投资项目时，为有限合伙企业退出启动时点。

第三十条 退出启动时点发生后，总部合伙投资平台或区域合伙投资平台可 将其所持项目公司股权转让给公司，退出跟投的项目公司。

第三十一条 合伙平台退出跟投合伙项目时，未售部分可选择独立评估机构按照市场公允价值确定未售物业价值，具体评估方法在执行细则中明确，最终报“共享”领导小组确定。

第三十二条 “共享”领导小组会议有权决定推迟退出启动时点，原则上推迟时间最多不超过6个月;特殊情况需要延长退出时间的，由“共享”领导小组会议确定。

第三十三条 有限合伙企业持有项目公司股权的收购事项、收购价格等由“共享”领导小组会议批准确定。

第九章 离职及调动

第三十四条 员工与公司终止劳动关系，必须退出其参与的合伙投资平台投资，退出时按照其投入资金占项目股东总投入的比例享受利润和承担亏损，退出股权的收购事项、收购价格等在执行细则中确定，最终由“共享”领导小组会议批准确定。

第三十五条 调动人员参与到岗后所在合伙平台投资的，可以选择保留或退出其在调动前合伙投资平台的份额。

第十章 附则

第三十六条 本办法自公司股东大会审议通过后生效，并由公司董事会负责 解释。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十一**

要实现组织变革、希望转变组织能力来满足未来战略的要求，在这个过程中，“尊重人性、释放人性”就显得尤为重要。这就需要管理朝着扁平化、专业化的方向发展。在约束激励机制方面，合伙人制度固然有好处，同时也要看到它的不足。

就此问题，天虹商场股份有限公司董事总经理高书林在第17届中国连锁业会议上进行了分享，以下为部分演讲内容。

三个体会

1. 今天我们面临重大的战略转型，企业的经营一定不能仅仅是业务的转型，它一定是一个全方位的系统工程，包括业务转型、管理变革、文化变革，这三者是相辅相成，缺一不可的。而组织问题是管理变革当中重要的组成部分。

2. 现在的企业经营环境发生了很大变化，因此，我们必须要去打破非常习惯的科层制的组织架构，必须要有更多的灵活创新的能力，要求我们去应用好网络化的组织结构。过去科层制的架构，边界非常清晰，中心化的特点非常明显，分工还有很多的规范。而在网络化的结构里面，这些东西都不一样。并不是说这两种结构谁好谁坏，而是我们要根据事物的发展，进行选择和动态的调整。

3. 基本上所有的实体零售企业，都在进行变革，在变革的过程中，我们发现业务有两种类型，一种是面向成熟市场，第二种是面向成长型市场。面临成熟市场的业务，更多要求我们有非常强的管理能力;而面向成长市场的业务，则更多要求我们有创新能力。当这两种业务类型在一个组织里面同时存在的时候，又会形成冲突，可能我们一些赚钱的业务，尽管在下降，当它看到公司的一些新业务在亏损的时候，会给新业务形成很大的压力。

从天虹来讲，我们觉得有两个非常重要的事情要去做好，才能够比较好地解决冲突。首先要去很好地区分哪些业务是面向成熟市场的，它更要求我们去强化管理;哪些业务又是面对成长型市场，需要更多的灵活和创新。其次要围绕这两种不同类型的业务，进行二元管理，无论是从人员的配置，还是绩效指标的设定，还是组织架构设定，以及对授权分工都要去做相应的调整。

天虹的实践

1. 管理扁平化——决策权要扁平和沟通扁平化。

天虹的职能部门一定不允许超过三级，甚至很多职能部门，现在已经是两级了。在这样的变革当中，也会遇到很多问题。有很多原来的职能管理人员，减少了层级以后，就没有位置安排，必须要转化为专业人员，对内部也是很大的冲击。第二我们所有电子流的审批原则上不会超过五个节点，也是要加快我们审批效率。

其次，扁平化更多地体现在日常组织沟通中。现在天虹更多的在应用微信，迅速建一个群，让相关人员进到群里面，信息及时同步，让沟通迅速变成一种水平化的沟通，效率就会大幅度提升。会议也做了一个变化，以后会议只适用于通过分享和需要参与讨论的内容，一对一的汇报不需要用会议的方式。

2. 业务专业化。

天虹在大力的推进专业化。现在的业务，变得更加复杂。面对实体零售业绩的下滑，行业里有一个共识——真正的问题不是来自于电商的冲击，而是来自于我们自身的业务，没有做得那么好，我们专业化的程度需要进一步提升。

所以天虹在业务方面重新构建了多个专业事业部：电商、超市、便利店、购物中心等。同时大力构建职能部门，共享服务中心。现在正在构建三大共享服务中心：财务、人力资源和信息。

共享中心让我们原来分散在各业务里面，但是工作又有比较大交叉的部门，进行一个整合。整合了以后，构建一个更加专业的中心，以更好地支持各个业务板块发展，让各个事业部，依然能得到整个公司后台的强大支持，这样各个业务单位，并不是散兵游勇，而是成为特种部队。

3. 组织无边界，工作任务化。

天虹在推进无边界的组织变革。一个是通过流程，对于一些相对已经成熟的关键业务，把流程树立清楚，只有这样才能够让组织能力得到不断提升。二是积极构建原来部门化的新组织，即任务团队。第三，在人才选拔上，从原来的相马，变成了现在的赛马，有很多需要创新开拓的领域，我们要让员工积极的参与。给他一个平台，让他自己能够参与到这种竞争中来，更多强调的是创新和突破。

4. 约束与激励。

最后在绩效管理方面，天虹在大力推进超额利润分享，把我们超过任务指标的超额部分，大力度地跟团队进行分享，一部分是按照品类，一部分是按照门店。

第二个方面就是探索合伙人制。合伙人制确实有它的好处，但在实行的过程中，也要看到它的局限性。企业现阶段的合伙人制和一个合伙公司有很大的不同，像律师事务所、会计师事务所，本来就是合伙人制的公司形态。我们直接借鉴它们的方法就有局限性。

另外，员工入股股份比例会占很小，能不能达到预期效果，其实是不一样的。同时，合伙人制要求各个业务是相对比较独立的，如果管理上不能非常清晰地核算出来，这就会给总部的管理带来非常大的难度和问题。此外，很多相对独立的业务，往往是在培育期，前期可能要亏损，员工能不能承受这个亏损，会不会丧失积极性等。

同时，合伙人制度中的公平公开问题、比例的制定、贿赂问题等都需要在实践中解决。

总而言之，这种合伙人制的推行，还需要继续探索。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十二**

文印管理规定

一、文印人员按公司规定按时打印公司相关文件。

二、公司禁止私自打印个人资料以及一切与公司无关的资料。如有违反，依据情节轻重给予罚款处理。

三、文印人员应爱护各种设备，节约用纸，降低消耗、费用。各种设备应按规范要求操作、保养，发现故障，应及时报请维修，以免影响工作。

电脑管理规定

一、办公室人员遵守公司的保密规定，输入电脑的信息属公司机密，未经批准不准向任何人提供、泄露。违者视情节轻重给予处理。

二、办公室人员必须按照要求和规定采集、输入、输出信息，为领导和有关部门决策提供信息资料。(采集、输入信息以及时、准确、全面为原则。)

三、信息载体必须安全存放、保管，防止丢失或失效。任何人不得将信息载体带出公司。

四、办公室人员应爱护各种设备，降低消耗、费用。对各种设备应按规范要求操作、保养。发现故障，应及时报请维修，以免影响工作。

五、严禁工作期间上网聊天、看电影、玩游戏等做各种与工作无关事。

六、设备应由专业人员操作、使用。禁止非专业人员操作、使用，否则，造成设备损坏的应照价赔偿。

办公用品领用规定

一、公司各部门所需的办公用品，由办公室的采购部统一购置，各部门按实际需要领用，领用时需在办公室登记。

二、各部门专用的表格，由各部门制定格式。

三、办公室用品用能用于办公，不得移作他用或私用。

四、所有员工对办公用品必须爱护，勤俭节约，杜绝浪费，禁止贪污，努力降低消耗、费用。

五、购置日常办公用品或报销正常办公费用，由办公室主任审批，购置大宗、高级办公用品，必须按财务管理规定报总经理批准后始得购置。

电话使用规定

一、公司电话为办公配备，原则上只得用于办公。

二、禁止员工为私事打电话。

三、联系业务时应尽量控制通话时间，降低费用。

办公室卫生管理制度

为创造一个舒适、优美、整洁的工作环境，树立公司的良好形象，制定本制度。

一、卫生管理的范围为公司该部门办公室、门窗等办公场所及其设施的卫生。

二、卫生清理的标准是：门窗(玻璃、窗台、窗棂)上无浮尘;地面无污物、污水、浮土;四周墙壁及其附属物、装饰品无蜘蛛网、浮尘;照明灯等无浮尘;书橱、镜子上无浮尘、污迹，书橱、档案橱内各类书籍资料排列整齐，无灰尘，橱顶无乱堆乱放现象;办公桌上无浮尘，物品摆放整齐，水具无茶锈、水垢;桌椅摆放端正，各类座套干净整洁;微机、打印机等设备保养良好，无灰尘、浮土。

财务部

要坚定不移地执行国家制定颁发的法律、法规、方针、政策，要坚决实行“一支笔”签字的原则，未经领导签字，财务不得以任何理由私自挪用公款，借给他人，一经发现，严肃处理。严格按照财务管理制度办事，做到账目清晰、规范，同时做好产品出库结算及挂账业务，杜绝因管理不善造成资金流失。

为了更加完善财务管理制度，现金收支与记账分别设专人负责，报税与现金支取转账等银行业务，必须由两人以上共同完成，对外账目及内部账目等财务报表，资金的流动，每月不得少于一次向总经理汇报。(特殊情况及时沟通)

员工的聘(雇)用管理

一、新进人员经公司录用开始上班日起，前三个月为试用考核期，经试用合格者将转正，签订劳动合同，享有公司的一切待遇。试用期薪资为转正薪资的90%。

二、考核期间业绩表现优良者，经主管核报后，可申请提前转正，但试用期不得低于两个月;若考核成绩太差，且无改进之意者，可予直接解聘。

三、须办手续

第一项：填写员工资料卡。

第二项：缴交履历表及身份证复印件一份，一寸近照一张(电子版一份)。

第三项：转正人员需报各部门主管，并上人事部登记确认。

四、新进人员自上班日起七天内为新人培训期，若无故离职者，不得向公司申请任何薪资及费用。

五、新人在考核试用期三个月内，以个人考核表现，通过后再予调整薪资。

员工的离职管理

一、离职者：

1、自动离职者，正式员工需提前一个月提交离职申请，非正式员工需提前15天提交，批准后做好交接工作，否则压的工资不予发放，以弥补公司的损失。正常离职者所压的工资按程序下月发放。

2、非自动离职者，即被辞退者，正式员工公司提前一个月通知，离职前必须做好交接工作，否则压的一个月工资不予发放，以弥补公司损失。非正式员工，试用期未过者，根据表现，不佳者即时辞退，交接完工作后所压工资下月结清。

二、员工在自动离职或请辞期间内，因职务交接不清，或手续不全而导致公司资金及财物上有所损失，须负赔偿责任，公司将依法解决。

三、已请辞员工在待退期间，若在公司表现恶劣，或影响公司其他人员或公然破坏公司制度者，可予以直接开除。

考勤制度

一、总则

本考勤制度为确保公司进行有秩序的经营管理而制定。

二、出勤制度

1、工作时间：

早上：\_\_\_\_\_\_—\_\_\_\_\_;下午：\_\_\_\_\_\_—\_\_\_\_\_\_。

2、签到：公司全体员工采取签到考勤。

3、外出：员工外出办事30分钟以上者必须在“外出登记表”上登记，未登记的视为旷工一天处理。严禁代登记，如若发现，双方均按旷工违纪处理。

三、请假制度

1、请假一天以下需向上级由车间主任申请批准，并填写假条，每月25号由主任或经理交给人事部办公室，进行考勤核对。

2、请假一天以上需提交经理批准，并说明理由、期限，提交公司经理批准，所有假条于月末25号报办公室存档，请假在得到批准并办理手续后生效，口头请假未办理手续者，每次罚款20元，情节严重者导致公司损失给予50元罚款处理。

3、员工请假工资按：个人当月底薪÷30天，计件工资由各车间主任按内部方案自行调整。

4、员工如果未能如期结束假期按时上班，需提前向公司经理请求续假，经批准方可继续休假，上班后需立即补办请假手续并交由办公室存档，员工超假并且未履行续假手续的按“日工资额度×2倍”，从当月底薪工资中扣除。

5、旺季每月请假不可超过3次或累计不能超过3天(病假、婚嫁、丧假除外)，否则每天给予“日工资额度×3倍”的罚款从当月底薪中扣除。员工除直系亲属的丧事及重大疾病以外不得先休假后请假，否则不影响生产的给予20元/次罚款，影响生产的给予50元/次罚款，上班后需立即到办公室补办请假手续。

6、员工无故旷工给予50元/次罚款，并每天给予“日工资额度×3倍”的罚款从当月底薪中扣除。

三、奖惩

1、迟到早退者，30分钟内每次扣10元，30分钟以上按半天扣除。

2、当月无迟到、早退、请假人员，每月奖励满勤100元。

3、每日加班每3小时按半天薪酬结算。其余按小时计算，计算方法：不满半小时不计加班，超出半小时一律按整点计算;日加班按日薪+额外时薪计算，计算方法同上。

四、对考勤的记录办法由公司每月按本规定，结合系统考勤记录、部门的记录、每日考勤签到∕签退记录、每日外出登记记录等来进行制月度考勤表，并报财务处理。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十三**

(1)“永辉合伙人”并不享有公司股权、股票，而只有分红权，相当于总部与小团队的利益再分配，属于虚拟股的激励模式。

(2)“永辉合伙人”有别于常规的绩效考核制度，借助阿米巴经营思维“人人都是经营者”，重在激励，相当于总部与小团队的业绩对赌。

(3)“合伙人”制度核心就是：总部与经营单位(合伙人代表)根据历史数据和销售预测制定一个业绩标准，如果实际经营业绩超过了设立的标准，增量部分的利润按照比例在总部和合伙人之间进行分配。

2

定人

参与永辉超市歌门店合伙人制度的人员：

(1)1店长、店助

(2)四大营运部门人员

(3)后勤部门人员

(4)固定小时工(工作时间≥192小时/月)

不能参与永辉超市歌门店合伙人制度的人员：

(1)微店课、咏悦汇、新肌荟、茅台等课组人员

(2)培训生、实习生、寒暑假工、学习干部

(3)小时工(工作时间<192小时/月)

3

定量

(1)定总量

门店奖金包=门店利润总额超额/减亏部分×30%

门店利润总额超额/减亏部分 = 实际值 - 目标值

门店奖金包上限：门店奖金包≥30万时，奖金包按30万元发放

其次确定门店分红的份数

总份数=∑各部门同职级人员人数×部门毛利额达成率排名对应分配系数

最后计算合伙人应该得到的分红金额

4

定价

参与人员按照工作绩效和结果，获得分红，不需要出资。

5

定条件

(1)门店销售达成率≥100%

(2)利润总额达成率≥100%

永辉超市门店当中的部门，课组若想参与分红，需要达到如下条件：

6

定来源

永辉超市门店合伙人的分红，是属于在增量市场里面切出一块分给大家，不涉及到实股。

遵从工资—奖金—合伙人分红—总部股东分红的顺序。

7

永辉超市合伙人效果

通过经营数据对比，你会发现：

(1)随着永辉超市门店数量的增加，但是员工数量在减少，证明人均效率、人均产出是在增加;

(2)永辉超市单店平均员工数从221人下降至145人，优化了人员结构;

(3)职工的平均薪酬增加，但是公司整体的人工费用率并没有增加多少。

另外，通过和永辉高层的沟通，永辉超市的离职率约从8%降至4%，商品损耗率约从6%降至4%，上货率、更新率大为增加，商品质量、服务质量均有提升。

注：股权激励是一个系统的工程，涉及到战略、绩效管理、财务管理、人性把握等各个方面，每个企业的行业不同，创始人的风格不同，所处的企业发展阶段也不一样，要想把股权激励踏踏实实的导入下去，还是需要下一番功夫的。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十四**

总 则

第一条 内部合伙人制度是指由公司内部员工认购本公司的股份，参与经营、按股份享受红利分配的新型股权形式。推行内部合伙人制度目的在于：

1) 实现本士咨询公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2) 规范和完善公司内部的治理机制，规范合伙人之间的权利、义务，协调合伙人的责任、利益和风险平衡关系

3) 确保公司的顺利运作，形成互补能力结构，提升公司的总体竞争力，实现公司永续经营

1.2 内部合伙人制度的实施原则

第二条 合伙人制度实施遵循以下原则：

1) 遁序渐进原则;

2) 公开、公平、公正原则;

3) 收益与风险共担，收益延期支付原则;

4) 能力配比，增量激励的原则;

第三条 本制度实施意在逐步构建合伙经营模式和团队习惯，不改变公司性质

第四条 集团以为推进中国连锁企业发展已任，力图成为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，为各参见《集团发展战略及五年规划》。

第五条 深圳咨询公司是集团总部核心业务单元，独立核算，自负营亏;围绕集团三年规划目标，通过机制创新实现快速发展，内部合伙人计划是与咨询事业计划匹配的长期激励方式，为达成目标将过渡跨行业、跨专业矩阵式组织形式并形成长期合伙人制度，参见《咨询公司发展规划和未来组织结构过渡方案》。

2.2 员工职业发展规划

第六条 咨询业是一个智力密集、人才密集的行业，优秀员工是实现规划的保障，公司对鼓励员工向与公司需要相符的方向发展，并辅以技术指导和知识管理支持，员工可从业务、咨询、研究员等途径向合伙人生涯发展，如下表，详规参见《员工培养及职业生涯规划管理办法》。

第七条 针对咨询业难做大、人才培养成本大、流动率高状况，公司将不懈培养和打造志同道合的合伙人团队，通过集合优秀人才共同去争取未来，让有志员工在“飞速发展、畅享成长，共创未来”。

2.3 内部合伙人股权基本结构与配比

第八条 为确保合理的治理结构和竞争力能力组合，未来三年顾问内部合伙人股权基本结构与配比方式如下表：

2.4 创始合伙人

第九条 接受本合伙人制度，维补足《创始合伙人协议书》，20\_\_年9月前出资并成为注册的股东，称之为创始合伙人，创始合伙人承担以下义务

1) 按协议出资;

2) 参与运作，除特殊原因三年内不得离职和退股;

3) 按本制度第八条出让预留股份;

4) 公司亏损或业务需要时优先同比注资，补足运营所需资金;

2.5 内部合伙人

第十条 内部合伙人指认同文化，具备公司所需能力、获得股权的员工，内部合伙人对公司负共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏之责任，公司不接受纯投资者为合伙人。

第3章

3.1 内部合伙人的资格条件 内部合伙人吸纳与股权激励

第十一条 内部合伙人的基本资格条件如下：

1) 在公司工作半年以上

2) 职级t3级以上，并符合岗位任职资格条件

3) 业务能力强，考核优秀

4) 有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例

第十二条 合伙人品质要求：合伙人需要共同的价值取向，具备长远眼光和较强的创业欲望、富有牺牲精神和承受力等企业家精神，经合伙人协商一致同意的。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十五**

围绕阿里上市而吵得沸沸扬扬的“阿里合伙人制度”，在今天淘宝 14 周年的时候终于得到马云的确认。马云表示，其实从 20\_\_ 年开始，(更多请关注)集团开始在管理团队内部试运行“合伙人”制度，每一年选拔新合伙人加入。对于合伙人的选拔标准，马云表示，合伙人必须“在阿里巴巴工作五年以上，具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力”。

此前有消息称，目前包括马云在内的管理层，仅持有阿里巴巴的约 10% 股权，而软银和雅虎分别持有 36% 和 24% 的股权。而马云为了确保自己上市后的控股权，向港交所提出了“双轨制及合伙人方案”。不过香港证监会似乎并不愿意为阿里的“合伙人制度”开绿灯，这也就意味着如果阿里登陆港交所，那么马云将有可能丧失对公司的控制权。

不过在邮件中，马云表示“不一定会关心谁去控制这家公司，但我们关心控制这家公司的人”，并希望掌控阿里的人“必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人”。同样马云表示“不在乎在哪里上市，但我们在乎我们上市的地方”，而上市的地方必须支持阿里开放，创新，承担责任和推崇长期发展的文化。 以下为马云邮件全文

各位阿里人：

最近大家一定从媒体那里，听了不少关于阿里巴巴合伙人制度以及公司上市后控制权的报道。今天是阿里巴巴的 14 年周年庆，正好在这个有意义的日子，向大家汇报一下阿里巴巴合伙人制度的情况。

14 年前的今天，阿里巴巴 18 名创始人正式走上了创业之路。4 年前，也就是阿里巴巴十周年庆的时候，我们宣布 18 名集团的创始人辞去“创始人”身份，从零开始，面向未来。

人总有生老病死的那一天。阿里巴巴的创始人有各种原因会离开这家公司。我们非常明白公司能走到今天，不是 18 个创始人的功劳，而是他们创建的文化让这家公司与众不同。大部分公司在失去创始人文化以后，会迅速衰落蜕变成一家平庸的商业公司。我们希望阿里巴巴能走更远。

如果不出大的意外，我们公司将有机会参与并见证中国电子商务零售过十万亿那一天。但我们不希望成为一家只是能卖几万亿货的公司，我们希望自己能在未来的发展中，不断培养出无数的如同淘宝，支付宝，余额宝。。。那样的创新性服务和产品，更希望我们的生态文化能造就更多未来的牛 企业。这才是我们真正想要的!

怎样的制度创新才能实现我们的梦想呢?从 20\_\_ 年开始，集团开始在管理团队内部试运行“合伙人”制度, 每一年选拔新合伙人加入。合伙人，作为公司的运

营者，业务的建设者，文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户，员工和股东创造长期价值。在过去的三年，我们认真研讨合伙人章程，在前三批 28 位合伙人选举的过程中，对每一个候选人激烈地争论，对公司重要的决策深入讨论，积累了很多经验。在 3 年试运行基础上，我们相信阿里巴巴合伙人制度可以正式宣布了!

阿里巴巴合伙人的产生必须基于——“在阿里巴巴工作五年以上，具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力”。我们相信只有一个热爱公司、使命驱动、坚持捍卫阿里文化的群体，才能够抗拒外部各种竞争和追求短期利益的压力。

有别于绝大部分现行的合伙人制度，我们建立的不是一个利益集团，更不是为了更好控制这家公司的权力机构，而是企业内在动力机制。这个机制将传承我们的使命、愿景和价值观，确保阿里创新不断，组织更加完善，在未来的市场中更加灵活，更有竞争力。这个机制能让我们更有能力和信心去创建我们理想中的未来。同时，我们也希望阿里巴巴合伙人制度能在公开透明的基础上，弥补目前资本市场短期逐利趋势对企业长远发展的干扰，给所有股东更好的长期回报。

正如我们过去一直强调的那样，阿里巴巴并非是某一个或者某一群人的，它是一个生态化的社会企业。运营一个生态化的社会企业，不能简单依靠管理和流程，而越来越多的需要企业的共同文化和创新机制，以制度创新来推动组织升级。我们出台合伙人制度，正是希望通过公司运营实现使命传承，使阿里巴巴从一个有组织的商业公司，变成一个有生态思想的社会企业。为此，集团希望更多的阿里人涌现出来加入合伙人团队，使我们的生态化组织拥有多样性和可传承性，保持源源不竭的发展动力。

各位阿里人，我们不一定会关心谁去控制这家公司，但我们关心控制这家公司的人，必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人。我们不在乎在哪里上市，但我们在乎我们上市的地方，必须支持这种开放，创新，承担责任和推崇长期发展的文化。

阿里人，在路上!

阿里巴巴集团董事局主席 马云

20\_\_ 年 9 月 10 日

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十六**

第一条 内部合伙人制度是指由公司内部员工认购本公司的股份，参与经营、按股份享受红利分配的新型股权形式。推行内部合伙人制度目的在于：

1) 实现本士咨询公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2) 规范和完善公司内部的治理机制，规范合伙人之间的权利、义务，协调合伙人的责任、利益和风险平衡关系

3) 确保公司的顺利运作，形成互补能力结构，提升公司的总体竞争力，实现公司永续经营

1.2 内部合伙人制度的实施原则

第二条 合伙人制度实施遵循以下原则：

1) 遁序渐进原则;

2) 公开、公平、公正原则;

3) 收益与风险共担，收益延期支付原则;

4) 能力配比，增量激励的原则;

第三条 本制度实施意在逐步构建合伙经营模式和团队习惯，不改变公司性质

第四条 xx集团以为推进中国连锁企业发展已任，力图成为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，为各参见《xx集团发展战略及五年规划》。

第五条 深圳咨询公司是xx集团总部核心业务单元，独立核算，自负营亏;围绕集团三年规划目标，通过机制创新实现快速发展，内部合伙人计划是与咨询事业计划匹配的长期激励方式，为达成目标将过渡跨行业、跨专业矩阵式组织形式并形成长期合伙人制度，参见《咨询公司发展规划和未来组织结构过渡方案》。

2.2 员工职业发展规划

第六条 咨询业是一个智力密集、人才密集的行业，优秀员工是实现规划的保障，公司对鼓励员工向与公司需要相符的方向发展，并辅以技术指导和知识管理支持，员工可从业务、咨询、研究员等途径向合伙人生涯发展，如下表，详规参见《xx员工培养及职业生涯规划管理办法》。

第七条 针对咨询业难做大、人才培养成本大、流动率高状况，公司将不懈培养和打造志同道合的合伙人团队，通过集合优秀人才共同去争取未来，让有志员工在“飞速发展、畅享成长，共创未来”。

2.3 内部合伙人股权基本结构与配比

第八条 为确保合理的治理结构和竞争力能力组合，未来三年顾问内部合伙人股权基本结构与配比方式如下表：

2.4 创始合伙人

第九条 接受本合伙人制度，维补足《创始合伙人协议书》，20xx年9月前出资并成为注册的股东，称之为创始合伙人，创始合伙人承担以下义务

1) 按协议出资;

2) 参与运作，除特殊原因三年内不得离职和退股;

3) 按本制度第八条出让预留股份;

4) 公司亏损或业务需要时优先同比注资，补足运营所需资金;

2.5 内部合伙人

第十条 内部合伙人指认同文化，具备公司所需能力、获得股权的员工，内部合伙人对公司负共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏之责任，公司不接受纯投资者为合伙人。

3.1 内部合伙人的资格条件 内部合伙人吸纳与股权激励

第十一条 内部合伙人的基本资格条件如下：

1) 在公司工作半年以上

2) 职级t3级以上，并符合岗位任职资格条件

3) 业务能力强，考核优秀

4) 有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例

第十二条 合伙人品质要求：合伙人需要共同的价值取向，具备长远眼光和较强的创业欲望、富有牺牲精神和承受力等企业家精神，经合伙人协商一致同意的。

第十三条 具有较好发展潜力和能力互补，但尚未完全满足基本条件的员工，可由合伙人申请，给合伙人会议破格吸纳;

3.2 内部合伙人的吸纳程序

第十四条 内部合伙人的吸纳程序如下，具体操作参见《内部合伙人吸纳与股权配比流程》如下表：

1) 符合条件员工向总办提出合伙申请或合伙人推荐，填写员工合伙申请及认购表;

2) 合伙资格由总办进行初审，并由相关部门核算当期内部股价、额度及认购系数;

3) 合伙资格及持股方式审核，并经合伙人会议复审后予以确认;

4) 合伙人签订内部合伙协议，到财务部确认持股额并缴款;

5) 公司发放员工持股股权证书，每年按实际出资比例进行工商变更。

6) 成为内部合伙人，行使合伙人权利，享受分红。

3.3 购股权额度确定

第十五条 合伙人购股权额度主要由担任的职位职级决定，参见本制度第六条、第八条，具体职位可购股权限额如下：

职位可购股权限额 = 公司资产总额 × 职位分配比例

第十六条 公司员工因职务调整，其持股额度按调职后的职务比例变动，根据新变动比例进行认购或回购，其中：

1) 合伙人升职后，根据增加职位分配比例算出其增加股份，新增股份认购价格按本年新股价进行计算;

2) 合伙人降职后，根据减少职位分配比例算出期减少股份比例，减少股份由公司负责回购，回购价格亦按本年新股价进行计算。

第十七条 根据公司实际运营需求，公司可协商委托某一合伙人受让其他合伙人股权，购股权额度可短期高于职位分配比例，可受让限额由合伙人会议决定。

合伙人购股权限额 = 职位可购股权限额 + 可受让限额

3.4 公司资产价值及股价核算

第十八条 公司资产价值包括有形资产和无形资产，有形资产以半年度财务报告显示，无形资产包括，品牌、知识产权、团队、业绩及获利能力等，其评估由内部价值链记分板来衡量，实行动态管理，参见《公司资产价值及股价核算办法》，经合伙人会议同意每半年予以公布。

第十九条 公司资产实行存量不动，增量激励原则，当公司资产价值低于原存量值时，合伙人应同比注资补足，当公司资产价值持续增长时，原合伙人可享受转让分红和股权转让所带来溢价激励。

第二十条 股价根据当期公司资产价值及股份数决定，每年中、年未各公布一次，为内部合伙人购股标准。

核定股价 = 公司资产价值 ÷ 股份数

3.5 股权认购系数确定

第二十一条 合伙人按职务级别、个人资历、能力不同认购系数，股权认购系数越高则代表相对重要性越高，实际出资越少，计算公式如下表：

股权认购系数 = a×k×k1十b×k2十c×k3

第二十二条 股权认购系数的评分项目、权重和分值可根据公司发展阶段及需求调整，每年由合伙人会议确定。

第二十三条 公司股权由合伙申请人有偿购买，合伙申请人实际购买价格和实际出资金额计算如下：

实际购买股价 = 核定股价 ÷ 股权认购系数

实际认购出资额 = 合伙人购股权额度 × 实际购买股价

3.6 认购权行使及个人奖励股份转换

第二十四条 购股权的实施时间为半年度业绩考核评定后一个月内，根据认购系数确定实际认购出资额，股权认购以实际到帐金额为准，到期未到帐则视为放弃本期购股权。

第二十五条 股价每半年重新核定，新加入激励计划、放弃或曾失去购股权的合伙申请人应以当期新核定股价购股。

第二十六条 公司当期未有足够股权出让合伙申请人的，下年度可按本期价格购持续认购，内部股价下降时有权按新股价购买股权。

第二十七条 合伙申请人因年度业绩优秀获得公司股权激励的，该激励股权可转入合伙人名下，参与下年度分红，参见《绩效考核与激励制度》;如合伙申请人已达到购股权最高限额，激励股权超出部分将转为现金激励;

3.7 超限额回购和内部转让

第二十八条 公司每年提取利润5%为内部股权回购准备金，从创始合伙人及超出职位可购股权限额合伙人回购股权，以激励新合伙人，回购价为当期核定股价。

第二十九条 股权回购顺序依次为创始合伙人、降职合伙人、超额合伙人，合伙人应以公司长远利益出发不得反对股权回购。

第三十条 股权可在合伙人间协议转让，转让股权应符合配比比例并经全部合伙人会议同意。

3.8 利润分红

第三十一条 为保证公司事业计划达成，合伙人在三年内分红不超过净利润的30%，每年实际利润分红比率依据年初合伙人共同确定的《年度目标及分红方案》考核提取，按股权比例分配，三年后视企业规模再行调整。

第三十二条 对未加入公司合伙人计划的专家、优秀员工，经合伙人会议同意的可采用分红权进行长期激励，该员工离职则分红权自动失效，《内部员工分红权配发通知书》。

4.1 经营权利与义务 内部合伙人的权利和义务

第三十三条 内部合伙人不仅是公司股东，而且是共同创业的伙伴，参与公司的经营管理活动，行使合伙人权利;

1) 公司有关重大投资、业务战略的调整等重大决定的股权表决

2) 公司发展规划及年度经营计划、分红与配股计划等的股权表决

3) 公司组织变革及核心制度表决

4) 就公司经营管理提出合理化建议

5) 查阅公司经营业绩财务报表及有关会议决议

6) 合伙人会议拟定的其他权力

第三十四条 为提高公司决策效率，合伙人可选举管委会代行合伙人会议权利，管委会成员由合伙人担任，任期一年。

第三十五条 经授权内部合伙人可代表公司拓展业务，组织谈判，具体规定参见《公司业务运作流程及职权划分明细表》。

第三十六条 内部合伙人在公司日常运营中承担以下义务;

1) 遵守公司章程

2) 履行合伙人分管职能，完成合伙人会议决议分管的工作任务或业绩指标

3) 按时出席合伙人会议，就公司经营发展出谋划策

4) 接受制度约束，根据个人绩效和公司需要的职务调整

5) 保守公司商业机密

4.2 股份权利与义务

第三十七条 内部合伙人持有公司股份，享有以下股份权利;

1) 参与制定和修改公司章程;

2) 对吸纳新合伙人行使表决权(一人一票);

3) 监督公司内部及各分支机构经营活动;

4) 按照股权比例分配红利，优先享有合伙人分红或股利等优惠政策

5) 依法分配公司破产、解散和清算后的剩余资产;

第三十八条 内部合伙人根据持有股权承担以下义务：

1) 按本制度及合伙协议完成股权认购、转让

2) 退出经营时出让持有股权

3) 公司增发，存量不足或亏损时同比注资

4) 以自己的出资承担风险

4.3 其他合伙人共同决议事项

第三十九条 除合伙协议另有约定外，下列事项应当经全体合伙人一致同意：

1) 改变公司的名称;

2) 改变公司的经营范围、主要经营场所的地点;

3) 处分公司的不动产;

4) 转让或者处分公司的知识产权和其他财产权利;

5) 以公司名义为他人提供担保;

6) 聘任合伙人以外的人担任本企业的经营管理人员。

5.1 合伙人内部创业 合伙人发展计划

第四十条 内部合伙人可依据公司业务规划积极筹备、拓展咨询业务，承担业务单元的目标和激励，详细规定参见《公司发展规划及内部创业计划》。

5.2 独立合伙人

第四十一条 独立合伙人指的以个人身份与顾问有限公司建立长期紧密合作关系，对双方合作所操作的项目实行公司化的操作，双方对项目收入采取按比例分成的方式，参见《独立合伙人协议》。

第四十二条 内部合伙人有个人发展意向的，双方签定独立合伙人协议后，成为咨询公司的独立合伙人，自负盈亏、直接对公司总裁负责。双方在工作中采取平等协商的机制。

5.3 分公司合伙人

第四十三条 内部合伙人可随公司发展转做连锁分公司合伙人，分公司合伙人可持有分公司60%股权，负责区域范围内的经营业务，参见《分公司合伙人协议》。

5.4 二、三级合伙人发展

第四十四条 公司合伙人负责独立核算的业务团队的，经合伙人会议批准可在自己股权范围内发展

二、三级合伙人，具体参见公司相关规范。

6.1 内部合伙人退出 内部合伙人退出机制

第四十五条 合伙人正常退出程序

1) 当事人提前一个月书面提出离职和退伙

2) 所有合伙人签字同意

3) 办好必要的股权转让或退出手续

第四十六条 合伙人持有的股份，在持有人脱离本公司 (包括自动离职、被解聘、被开除或死亡等)等情况下，不再参与内部持股，其已持有的股份由公司回购。

1) 合伙人自愿离职，提出申请后，不能行使股份购股权。

2) 自离职之日起不享受股东权利及分红权，已定分红由财务结算后，按劳动合同约定延期支付。

第四十七条 股份的回购程序：

1) 申请人员工个人填写回购申请单;

2) 人力资源部向合伙人会议提供该员工的工作交接清单;

3) 合伙人会议确定回购方式和回购价格;

4) 回购其个人出资部分;

6.2 回购方式及回购价格确定

第四十八条 根据内部合伙人不同退伙原因，将采取不同的回购方式：不同退出原因的回购方式

第四十九条 本方案的修改和解释权归公司合伙人管委会所有。 第五十条 本制度每年修订一次，实施日期自 起。

第五十一条 方案未尽事宜及实施细则，由管委会拟定合伙人会议审批。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十七**

第一条

设计事务所是知识型的企业，设计事务所是以资本和知识支持、并以知识支持为主的企业。协调资本与知识的关系是搞好设计事务所关键所在，反之往往会导致知识型公司人员流动频繁和效益不高。

第二条

合伙制是协调资本和知识关系的一种基本手段。在合伙制企业中，资本持有者和知识持有者是一种平等的合作关系，而不是雇佣和被雇佣的关系。因此，公司的收益应该在扣除成本以后，由资本和知识共同参与剩余分割。

第三条

鉴于本办法试行期间的实际情况，公司采取出资者按资本的社会平均收益水平分配剩余，其他均归出知者的剩余分配办法。

第四条

合伙人的收益是在扣除了直接成本、间接成本、投资成本和其他成以后的所得。

第五条

直接成本指：合伙人承担自身和团队人员的工资、奖励、福利和经营活动中的所有费用。

第六条

间接成本指：合伙人分担房租、设施使用和水电、电话、综合部门人员的部分费用。

第七条

投资成本指：合伙人向出资者支付的投资费用。

第八条

其他成本指：各种应交纳的税费。

第九条

合伙人对团队成员的工资、奖励和福利必须有一个合法、合理的分配方案，并确定最低收益保障线。如果当月收益不足以支付成员支出和成本费用，合伙人可以以个人的名义向公司提出借款，用以上述支付，借款必须还本付息。如果当月的收入超出了必要的支出，合伙人应当按收入的一定比例提取资本公积。资本公积的所有权归合伙人，用于以丰补欠。任何人包括公司无权使用和支配。

第十条

属于合伙人管理团队成员的人事关系由合伙人负责，其人事关系性质同公司是一种委托管理关系。其人事关系原则上同合伙人一起进退，相关约定在用工合约中另行明确。

第十一条

合伙人参与公司的剩余分割是企业内部分配方式的变革尝试，合伙人不承担公司法人在企业经营方面的损益责任。

第十二条

设计事务所是法人，是设计事务所民事行为的责任主体。合伙人的行为在设计事务所相关法律和规定的框架下进行，并向公司和公司的代表负责。

第十三条

设计事务所确定的合伙制是一种机制改革的尝试，并不改变设计事务所的实质。设计事务所与合伙人之间确定的合作关系受双方签订的正式契约的调整。

第十四条

合伙人在享受合伙权力的同时，应该承担相应的责任。

合伙人的权力指：合伙人按契约规定享受的在人事、分配和经营业务等方面权力;

合伙人的责任指：合伙人既要维护自身利益，同时也必须维护团队成员和公司的合法权益;必须按照规定向公司报批业务发展方向和具体内容;经公司批准，然后代表公司签订业务合约并认真实施;按规定扣除成本、交纳费用后合理分配剩余;维护员工的合法权益包括员工接受培训和分享资源的权力;接受公司的协调，特别是在合伙人包括合伙入团队同其他合伙人和合伙人团队之间、合伙人和合伙人团队同支持部门之间发生冲突时。

第十五条

一旦合伙人和合伙人团队同公司利益之间发生利益冲突，只接受双方契约的调整，不接受公司外部和其他形式的调整;而双方的契约在试行期间，可以以每三个月为一个时间单位，以便有足够的时间和空间进行协商和调整。

第十六条

合伙人在向设计事务所提交合伙的书面报告，经设计事务所审查通过并经过三个月的实践后方能确认。设计事务所保留对合伙人资格经常性的考察。合伙人违反规则，设计事务所有权依据事实对其进行教育、批评、处分直至取消合伙人的合伙资格;合伙人如主动提出取消合伙关系，应提前一个月向设计事务所递交书面报告，经批准后，做好各项移交工作(包括妥善处理好属于合伙人管理团队的成员关系然后离开。

第十七条

设计事务所鼓励合伙人在条件成熟以后离开公司自己创业或到新的公司担任各种职务。公司将尽可能地提供帮助并保证不设置任何障碍。

第十八条

本办法经协调小组讨论通过并经设计事务所全体员工协商后试行，试行时间为三个月，期满后修改，以此类推。试行期暂定为两年。

合伙人享有哪些权利?

答：根据《中华人民共和国合伙企业法》和《民法通则》第二章第五节有关个人合伙的规定，个人合伙一经依法成立，即受到国家法律保护，在个人合伙中，各合伙人必须按照合伙协议，享有权利、承担义务。

各合伙人的主要权利有：

1、合伙人投入的财产和经营积累的财产，由合伙人统一管理和使用。如：合伙人提供的厂房、机械设备等，各合伙人在共同经营、共同劳动中有使用的权利;合伙经营积累的财产，归合伙人共有。非经全体合伙人同意，任何人不得擅自转让、抽出、处分共同所有的财产。

2、个人合伙的经营活动，由合伙人共同决定，合伙人有执行和监督的权利。

3、根据合伙经营的需要，合伙人有权推举负责人，负责合伙经营的主要工作。

4、合伙人对于合伙经营所取得的收益，享有按约定分享的权利。

5、合伙人对于偿还合伙债务超过自己应承担数额的，有向其他合伙人追偿的权利。

**合伙人管理制度的理论基础 合伙人管理制度在我国产生与发展篇十八**

1合伙人制度的目的实现本公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2合伙人制度的原则遁序渐进原则;

收益与风险共担，收益延期支付原则;

能力配比，增量激励的原则;

3未来公司三年事业计划公司发展策略：地域、产品覆盖、市场保有率等;

公司产品定位：产品特点、差异、核心竞争力等;

公司经营目标：销售额、占有率、分子机构数量等;

公司团队建设：合伙人数量、合伙人分级等;

注：只有确认了事业计划，合伙人机制才能有的放矢

4成为内部合伙人条件在公司工作三年以上;

职级级以上，并符合岗位任职资格条件;

业务能力强，考核优秀;

有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例;

5内部合伙人吸纳程序符合条件员工向人力资源部进行申请;

由公司董事会进行审核确认;

由财务等部门核算当期内部股价、额度及认购系数;

合伙资格及持股方式审核，经董事会复审后予以确认;

合伙人签订内部合伙协议，到财务部确认持股额并缴款;

公司发放员工持股股权证书，每年按实际出资比例进行工商变更。

成为内部合伙人，行使合伙人权利，享受分红。

7购股额度配比职位可购股权限额 = 公司资产总额 × 职位分配比例

合伙人升职后，根据增加职位分配比例算出其增加股份，新增股份认购价格按本年新股价进行计算;

合伙人降职后，根据减少职位分配比例算出所减少股份比例，减少股份由公司负责回购，回购价格亦按本年新股价进行计算。

购股转让后，公司可协商委托某一合伙人受让其他合伙人股权，购股权额度可短期高于职位分配比例，可受让限额由合伙人会议决定。合伙人购股权限额 = 职位可购股权限额 + 可受让限额

8股权认购系数股权认购系数 = z×25%十r×25%十k×40%+k×10%

有形资产：财务报告显示为准;

无形资产：品牌、知识产权、团队、业绩及获利能力等，其评估由内部价值链记分板来衡量，实行动态管理等;

核定股价 = 公司资产价值 ÷ 股份数

实际购买股价 = 核定股价 ÷ 股权认购系数

实际认购出资额 = 合伙人购股权额度 × 实际购买股价

10认购权行使及个人奖励股份转换购股权的实施时间为半年度业绩考核评定后一个月内，根据认购系数确定实际认购出资额，股权认购以实际到帐金额为准，到期未到帐则视为放弃本期购股权。

股价每半年重新核定，新加入激励计划、放弃或曾失去购股权的合伙申请人应以当期新核定股价购股。

公司当期未有足够股权出让合伙申请人的，下年度可按本期价格购持续认购，内部股价下降时有权按新股价购买股权。

合伙申请人因年度业绩优秀获得公司股权激励的，该激励股权可转入合伙人名下，参与下年度分红。

11内部合伙人的权利和义务公司有关重大投资、业务战略的调整等重大决定的股权表决

公司发展规划及年度经营计划、分红与配股计划等的股权表决

公司组织变革及核心制度表决

就公司经营管理提出合理化建议

查阅公司经营业绩财务报表及有关会议决议

合伙人会议拟定的其他权力

12内部合伙人退出机制当事人提前一个月书面提出离职和退伙

所有合伙人签字同意

办好必要的股权转让或退出手续

合伙人持有的股份，在持有人脱离本公司 (包括自动离职、被解聘、被开除或死亡等)等情况下，不再参与内部持股，其已持有的股份由公司回购。

合伙人自愿离职，提出申请后，不能行使股份购股权。

自离职之日起不享受股东权利及分红权，已定分红由财务结算后，按劳动合同约定延期支付。

13回购方式及回购价格确定自动离职退伙：一年后自动回购，按实际离开公司当天所在月份上一个月公司账面每股净资产值。

解聘退伙：延期三个月回购，按工作交接日当天所在月份上一个月公司账面每股净资产值。

丧失行为能力：可延期回购，当期核定股价。

14评价合伙人制度是一个非常系统的工程，需要考虑的问题不仅要涉及到人力资源，更要涉及到财务、公司运营、法务等方方面面。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找