

— 2019年11月 —

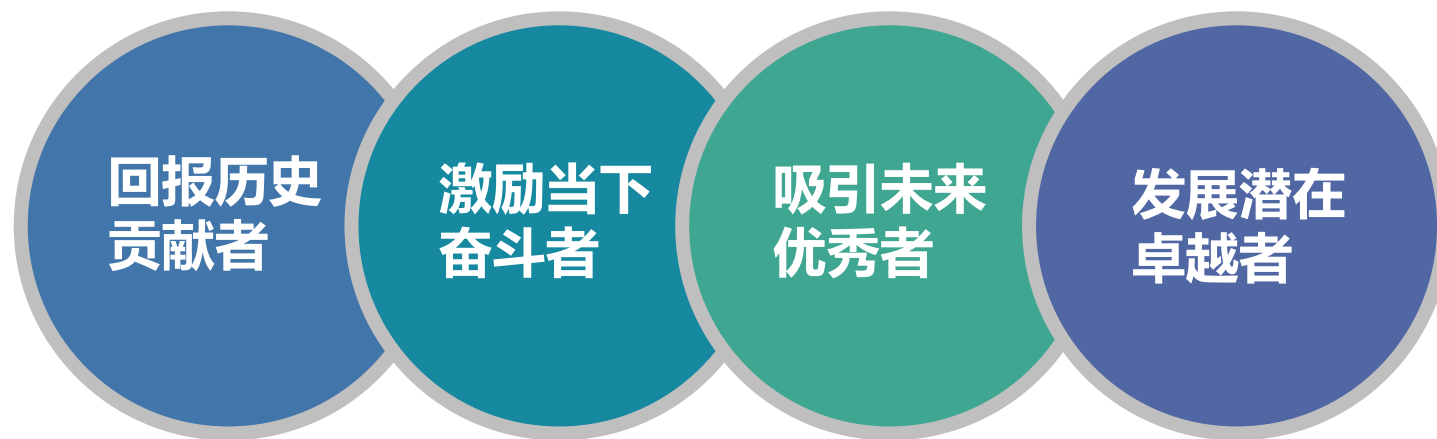
激励之超额利润分享



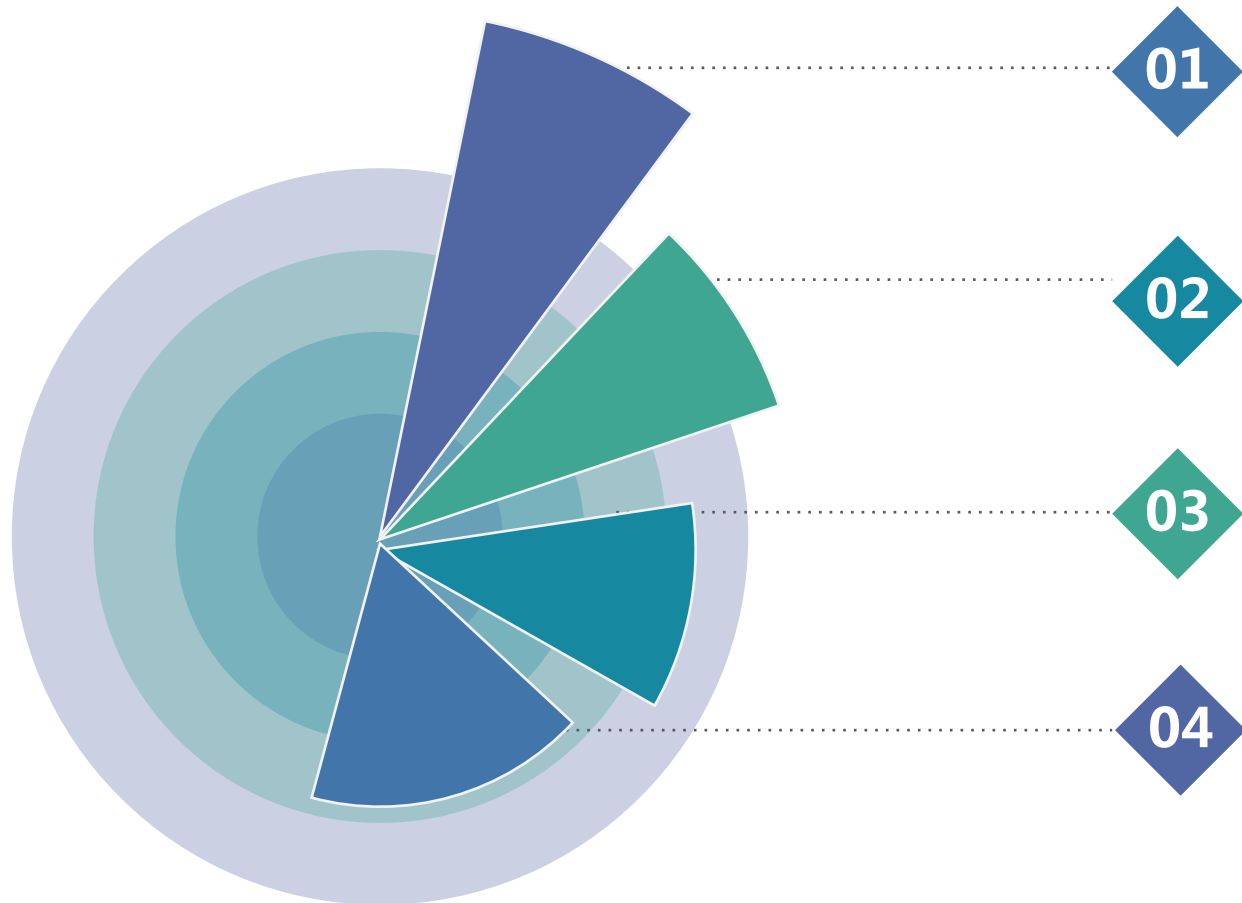
01

市场实践

回归初心——为什么做？



市场实践：几种常见长期激励模式



01

超额利润分红

以超出目标利润大部分作为分红标的，按超出的比例设置累进的分配方式

02

薪酬包模式

分配的经营结余部分，导向：开源、节流

03

虚拟股模式——分红权

虚拟股，本质是奖金

04

有限合伙企业持股

Ownership，员工股份动态管理

案例一：永辉合伙人激励分享

合伙人目的：

以门店为单位，以门店整体业绩任务达成作为参与分红的前提条件，从营运部门到后勤部门，从员工到店长均参与，体现全员参与，共同经营门店的目的



1、分红达成条件：

店销售达成率 $\geq 100\%$ ，利润总额达成率 $\geq 100\%$
部门销售达成率 $\geq 95\%$ ，部门毛利达成率 $\geq 95\%$

2、合伙人奖金总包计算——按比例切蛋糕

门店奖金包 = (实际值 - 目标值) $\times 30\%$

(门店奖金包 ≥ 30 万时，奖金包按30万元发放)

职级	各职级奖金包分配
店长、店助	门店奖金包 $\times 8\%$
经理级	门店奖金包 $\times 9\%$
课长级	门店奖金包 $\times 13\%$
员工级	门店奖金包 $\times 70\%$

案例一：永辉合伙人激励分享

3、分配系数

部门毛利额达成率排名	分配系数
第1名	1.5
第2名	1.3
第3名	1.2
第4名	1.1
后勤部门	1.0

4、计算总份数=Σ各部门同职级人员人数×部门毛利额达成分配系数

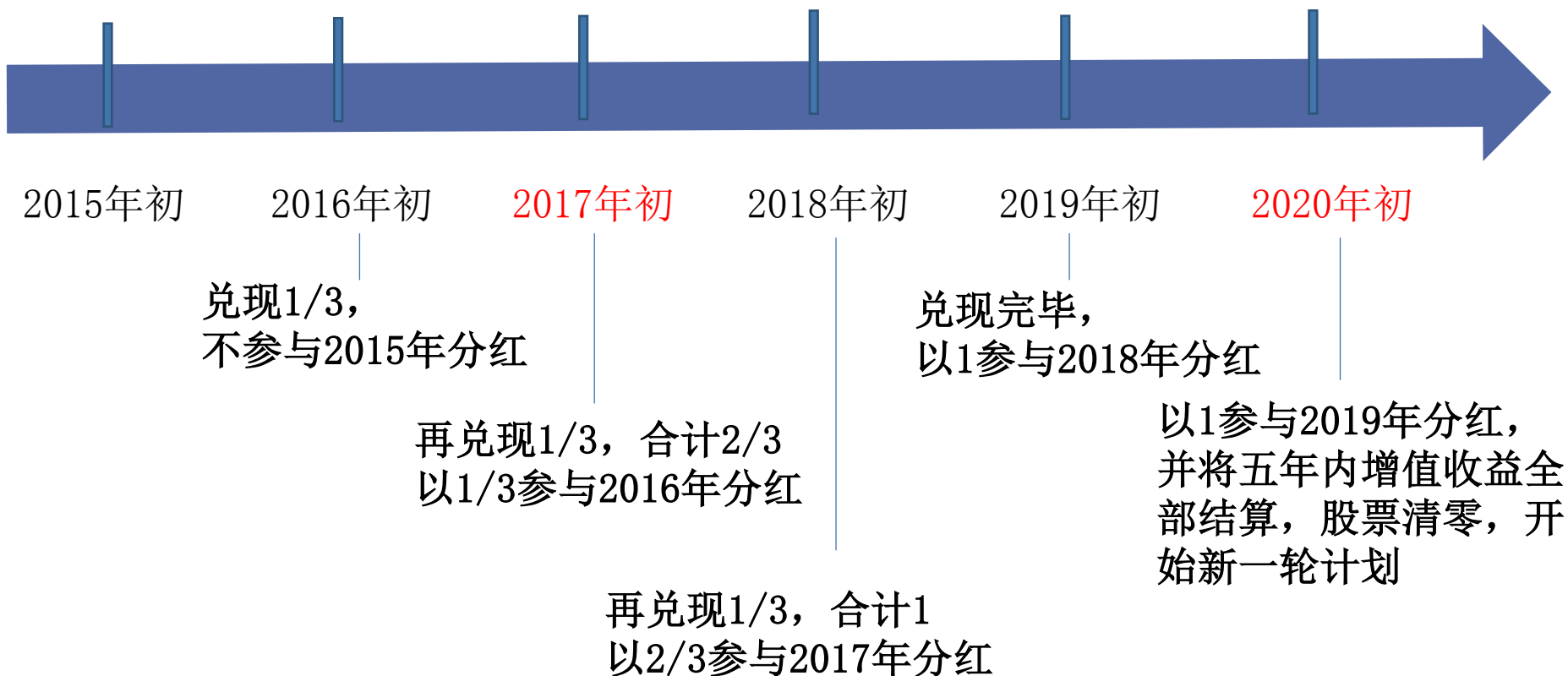
部门	店长级	经理级			课长级			员工级		
		人数	对应系数	总份数	人数	对应系数	总份数	人数	对应系数	总份数
合计	1	8		8.6	17		16.7	102		126.8
店长办公室	1									
生鲜部		2	1.5	3	5	1.5	7.5	43	1.5	64.5
食品用品部		2	1.3	2.6	4	1.3	5.2	11	1.3	14.3
后勤部门		3	1	3	4	1	4	48	1	48

5、合伙人奖金计算：按职级、分配系数（绩效系数）

部门	店长	经理级	课长级	员工级
店长办公室	8000元	/	/	/
生鲜部	/	$9000 \div 8.6 \text{份} \times 1.5 = 1570 \text{元}$	$13000 \div 16.7 \text{份} \times 1.5 = 1168 \text{元}$	$70000 \div 126.8 \text{份} \times 1.5 = 828 \text{元}$
食品用品部	/	$9000 \div 8.6 \text{份} \times 1.3 = 1360 \text{元}$	$13000 \div 16.7 \text{份} \times 1.3 = 1012 \text{元}$	$70000 \div 126.8 \text{份} \times 1.3 = 718 \text{元}$
后勤部门	/	$9000 \div 8.6 \text{份} \times 1 = 1047 \text{元}$	$13000 \div 16.7 \text{份} \times 1 = 778 \text{元}$	$70000 \div 126.8 \text{份} \times 1 = 552 \text{元}$

案例二：华为TUP案例分享

TUP (Time Unit Plan) —— 时间单位计划，即现金奖励型的递延分配计划



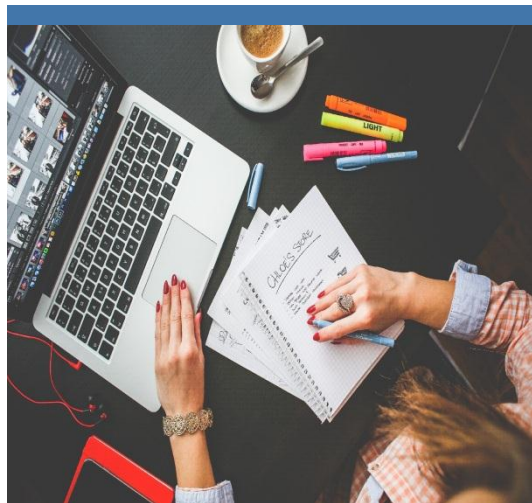
华为从2015年大力推行TUP计划，重点激励没有股份的年轻人、奋斗者



02

多元化集团超额利润分享案例

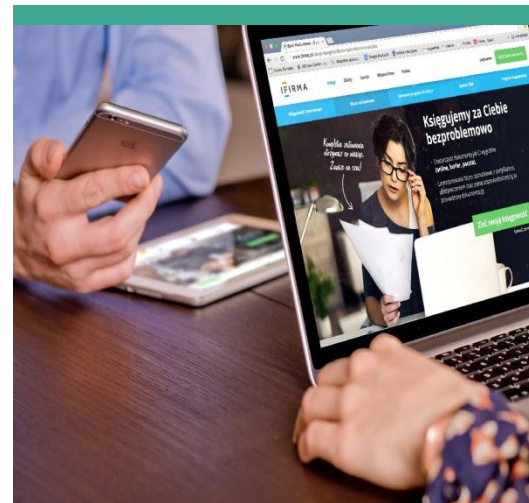
多元业务形态下如何促进组织战略落地



房地产：产业新城



金融：城商行

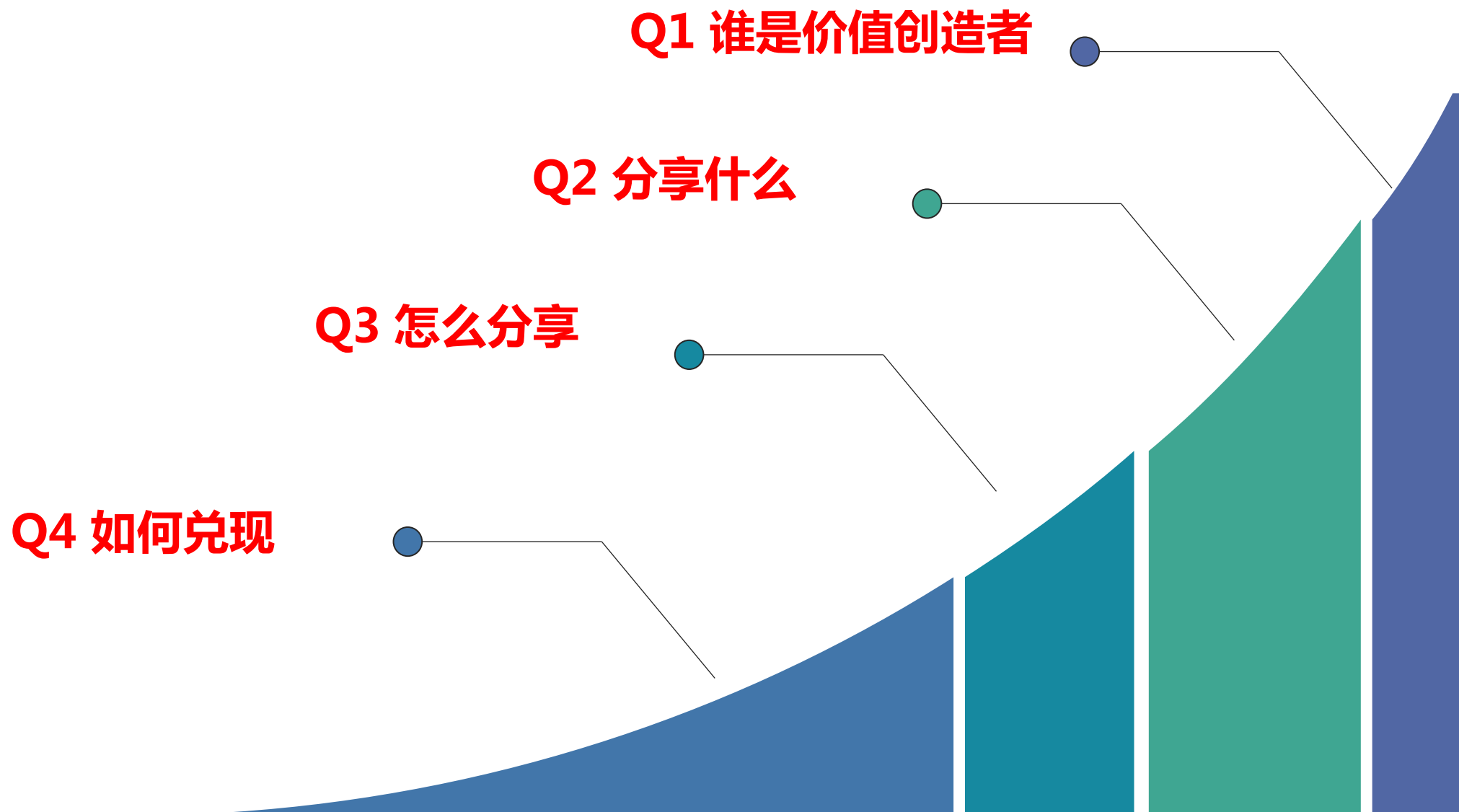


投资：战略投资

激励方案的核心理念

分享，与价值创造者进行分享

激励设计的四个问题



奖金包计算公式



——地产



——银行



——战投

奖金包计算的约束边界

总奖金包



1、总奖金包增幅

≤

收入增幅

≤

管理利润增幅

2、人均奖金包增幅

≤

人均管理利润增幅



03

激励管理的价值

激励管理的一些个人体会



年度战略方向发生了变化，
如何通过激励促进战略落地？



管理净利润的那些套路



业务内行 VS 人力外行？



四年中的迭代与创新



提取系数设计导向？

--斜率

--成熟区、发展区、卡位区



— 2019 —

谢谢