



第三届绩效管理改善和创新论坛

2018年6月22日，北京





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





推动新业务发展

2种激励模式

四季沐歌集团 徐国栋



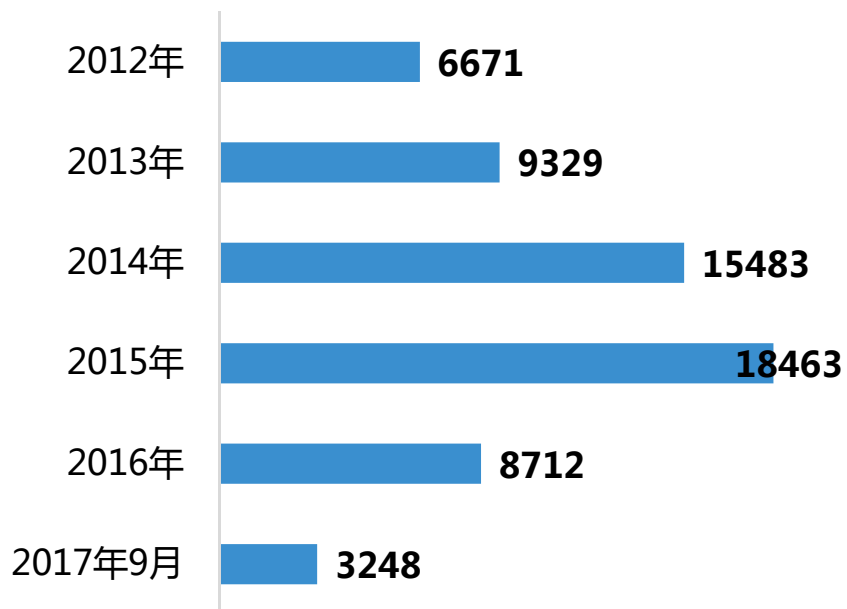
目录

- ① 新项目及其特点
- ② 新项目的两种激励模式
- ③ 注意事项

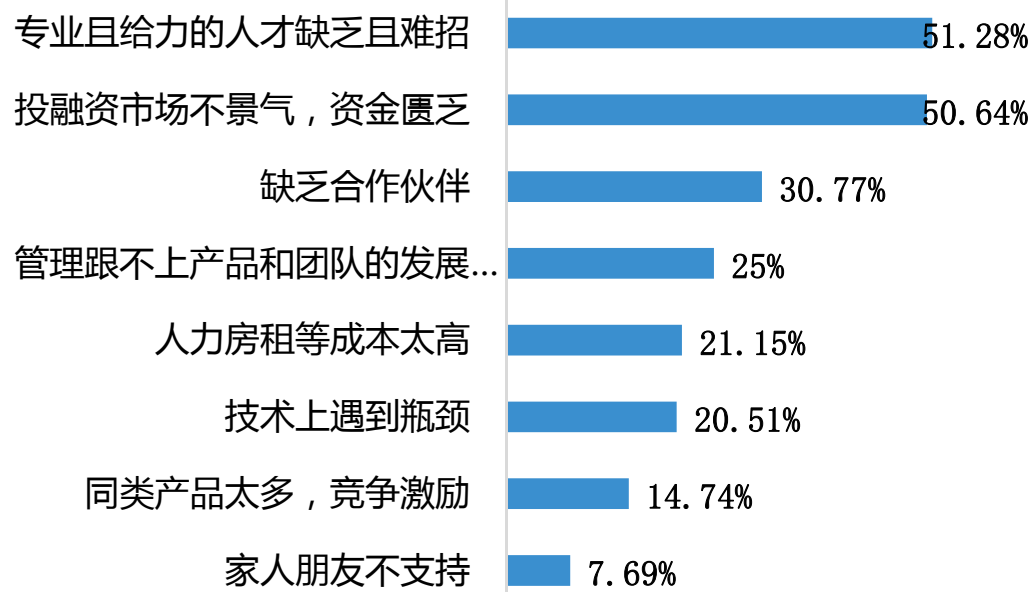
01

新项目及其
特点

先来看一组数据



新项目创业新增数量下降



新项目创业遇到诸多困难

新项目及其特点

1

高风险
高收益

2

高度不确
定性

3

可能会有
快速增长

4

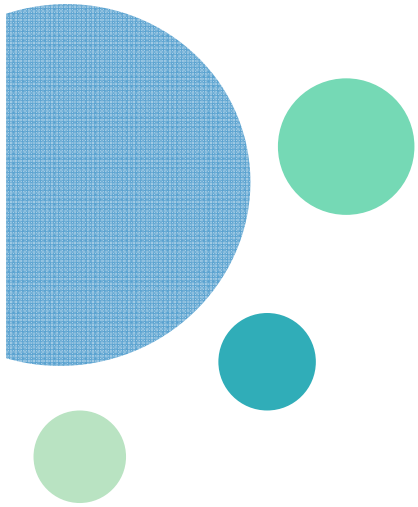
资源支持
不足

5

需要专业
人士运营

02

新项目的
两种激励模式



对赌制

投资方与融资方（公司与团队）就未来不确定的情况进行的一种约定。实际上是期权的一种形式。

合伙人制

合伙人享有企业经营所得，对经营盈亏承担责任，并可参与企业经营。

模式一：对赌制

一、应用场景：

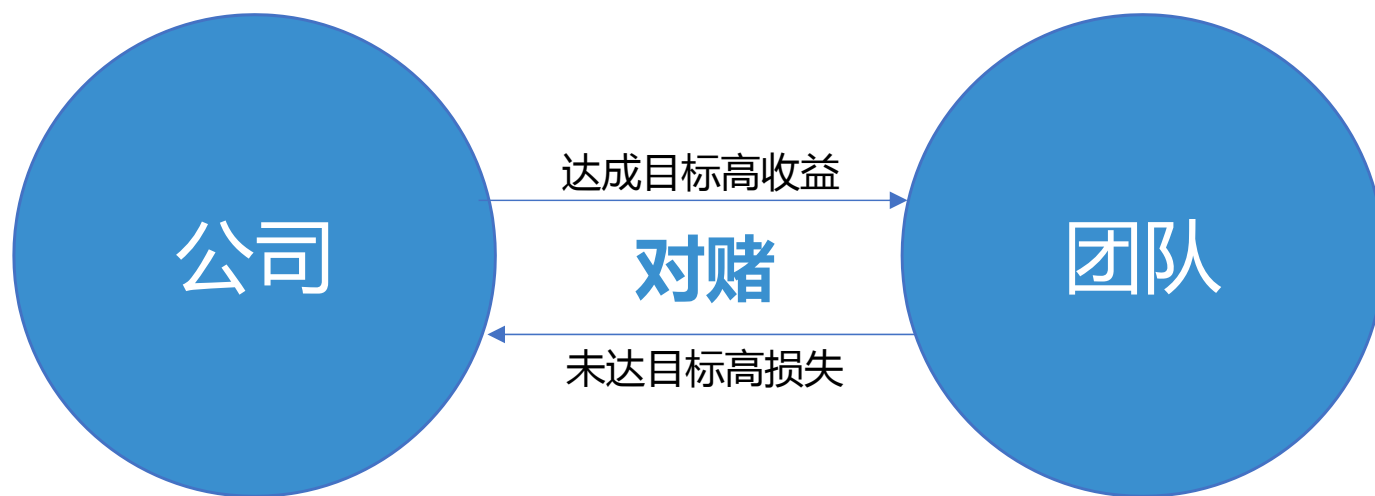
1. 需要在较短时间内有所突破的新业务；
2. 非公司的主营业务；
3. 有合适的团队和专业人员。

二、使用原则：

1. 公司和团队双方自愿；
2. 一般以销售额（或销售收入）为目标进行设置。

模式一：对赌制

三、具体应用：



模式一：对赌制

四、优劣势：

优势：

- 1. 调动团队积极性：**将把个人利益与集体利益紧密结合，推动员工与团队为了共同利益而努力工作。
- 2. 保护投资方利益：**一般会设置最低保底收益，可以有效保护投资人利益。
- 3. 迅速推进业务开展：**能在较短的时间内，迅速推进新业务的开展，达到一定的规模和收益。

劣势：

- 1. 不切实际的业绩目标可能起反作用：**对赌协议中的业绩指标通常会远高于目前情况，容易不切实际。

模式一：对赌制

五、案例：

受国家政策的影响，某产业近几年发展迅猛。公司根据业务发展趋势，2017年新上马该业务，并在山东某市成立合资公司（注册资本为2000万），招募一批专业团队（共5人）进行运作（股权占比10%）。

为了激励团队，公司与团队达成对赌协议：1年内实现销售额1亿元人民币。

1. 如完成该目标，公司同意追加5%的股权进行激励（即团队股权由10%增加至15%），同时团队的年终奖金翻3倍；
2. 如达不成该目标，团队须退出公司并允许公司按照原出资50%的价格将其股份进行回购。

模式一：对赌制

五、案例：

如果合资公司初创时按照每股1元（假设股价保持），年终奖按照3万/人/年进行核算，达成目标后的额外收益：

$$\text{额外收益} = \text{股权收益} \mathbf{100\text{万}} + \text{年终奖金} \mathbf{30\text{万}} = \mathbf{130\text{万}}$$

（追加5%股权） （6万/人，共5人）

2017年，合资公司团队达成挑战目标，并额外获得总计140.3万元的收益。

模式二：合伙人制

一、应用场景：

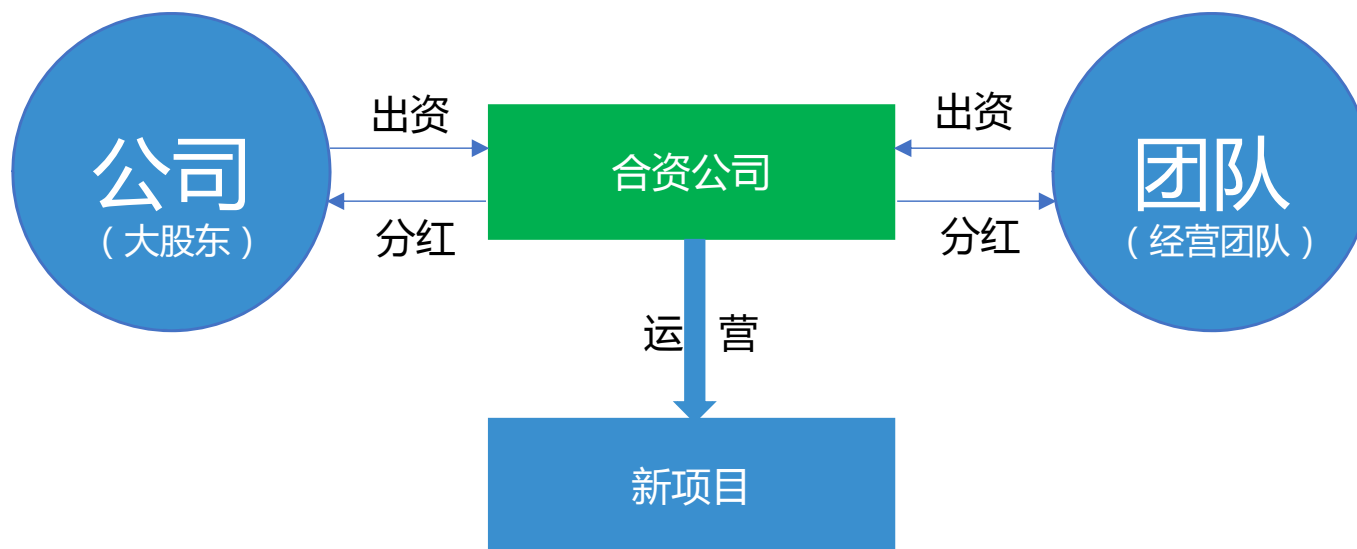
1. 公司的核心业务，需要保证长期稳定发展；
2. 已有核心业务团队，需保持团队稳定；
3. 业务已经实现盈利。

二、使用原则：

1. 使命驱动、共创事业，风险共担、利益共享；
2. 鼓励业务单元自我发展，寻求新的增长动力；
3. 作为中长期激励，与原有短期激励方案保持一致并相互补充、相互兼容。

模式二：合伙人制

三、具体应用：



模式二：合伙人制

四、优劣势：

优势：

- 1. 确保团队利益，提高团队积极性：**所有者和经营者的**物质利益**得到了合理配置，有了制度保障。
- 2. 发掘经营人才：**出色的业务骨干可以在经营过程中被发掘出来，吸收为新合伙人。
- 3. 吸引优秀人才并长期稳定。**由于合伙人年薪较高且有较高的经营自主权，有利于吸纳优秀人才并保持长期稳定。

劣势：

- 1. 公司短期利益可能会产生损失：**合伙人机制需要公司能拿出一定的利益给经营团队，短期利益会有所损失。

模式二：合伙人制

五、案例：

公司某业务处于发展的稳定期，为进一步推动业务的持续发展并保证业务团队骨干人员的收入，公司对该业务及团队实行合伙人机制。

公司和经营团队共同出资成立合资公司（注册资本为1000万），公司持股70%，团队持股30%，同时为鼓励团队持股，公司同意团队享受持股30%但可享受40%的分红权。

限定第一个执行周期为3年，公司给经营团队设置每年的业绩目标（含销售收入和利润指标）；当年达成业绩目标，可享受当年度的分红。

模式二：合伙人制

五、案例：

时间	业绩目标		当年可分配净利润	团队股权占比	团队分红比例	团队分红金额
	销售收入	净利润				
2018年	3000	100	90万 (100*90%=90)	30%	40%	36万
2019年	4000	180	162万 (180*90%=162)	30%	40%	64.8万
2020年	5000	250	225万 (250*90%=225)	30%	40%	90万
合计	12000	530	477	-	-	190.8万

实施合伙人机制3个月后，该业务公司销售收入达成率为115.32%。



03

注意事项

注意事项

1. 任何一种激励机制都不是万能的，需要多方面配合（特别是企业文化）；
2. 激励需要长中短期相结合，不能顾此失彼；
3. 激励机制应因人因时因地而异，不能“一刀切”；
4. 激励要注重虚实结合，注重效果。