

目 录

1 理念及目标 ..... 2

1.1 基本理念 ..... 2

1.2 团队核心成员及优秀分子的年度财富目标 ..... 2

2 股权激励的基本原则 ..... 3

3 股权收益测算 ..... 4

3.1 关键参数的确定 ..... 4

3.1.1 股权总额 ..... 4

3.1.2 每股基准收益额 ..... 4

3.1.2 每股较理想收益额 ..... 4

3.1.3 典型事业部的股权激励份额 ..... 5

3.1.4 典型事业部的股权总额 ..... 5

3.1.5 总公司现金分红比例 ..... 6

3.2 基本函数关系 ..... 6

3.2.1 函数一：事业部“身股”受益人受益情况计算 ..... 6

3.2.2 函数二：事业部“身股”分红在总收益中的比例 ..... 7

3.2.3 函数三：留存收益率 ..... 7

3.2.4 函数四：总部股东权益增长 ..... 8

4 事业部经营的财务要项 ..... 9

4.1 几个基础性指标 ..... 9

4.2 目标利润下的收入任务 ..... 9

4.3 盈利能力要求 ..... 9

4.4 营运能力要求 ..... 10

4.5 现金流量要求 ..... 11

# 1 理念及目标

## 1.1 基本理念

- 公司经营和管理的主体是而且只能是公司的员工团队
- 公司只有帮助员工明确和实现其财富目标，公司的财富目标才可能有保障地得以实现
- 公司只有帮助员工明确和实现其人生理想，公司才可能有真正光明的前途

因此，公司使命在人力资源维度上的明确表述是：**为员工经营梦想**。

为此，公司特地为核心团队成员及团队的优秀分子制定长期激励方案，以贯彻上述的理念。

## 1.2 团队核心成员及优秀分子的年度财富目标

在公司的长期激励方案中，主要以股份收益权为形式，将团队核心成员及优秀分子纳入到激励范围，力争实现优秀的业绩，使纳入激励范围的员工在每年度的年终获利达到其现行年薪的**2倍**。

总公司机关达到事业部总经理职阶并经总公司董事会表决通过的人员，以股份收益权的形式给予长期激励，其所享受的收益股数由总公司董事会表决后交总公司股东会最终确定。

各事业部的正、副总经理，经总公司董事会表决其能否享受股份收益权并决定所享受的收益股份数额后，交总公司股东会最终确定。

经总公司董事会表决并交总公司股东会确认后，总公司拿出一定比例的股份收益，作为总公司优秀员工的奖励基金。该基金的受益人及受益人的受益程度，由总公司人力资源部按相关标准拿出名单和办法，交总公司董事会决定。

经总公司董事会表决并交总公司股东会确认后，各事业部在其股本中拿出一定比例的股份收益，作为相应事业部优秀员工的奖励基金。该基金的受益人及受益程度，由各事业部正、副负责人按总公司人力资源部下达的标准提交名单和办法，交总公司董事会决定。

## 2 股权激励的基本原则

所有享受股份收益权的员工，其原始股本一律按“身股”方式办理，不再由其交纳股本金，相应的，享有“身股”收益权的员工，只享有相应股份的收益权，不享有相应股份的表决权。

事业部享受“身股”股权收益的正、副总经理，在会计年度终了时，以当年度资产负债表日上该事业部的账面利润为准，计算该事业部股本的每股收益额。如每股实际收益额超出总公司董事会统一核准的**每股基准收益额**的，以超出倍数为系数，乘以基准收益额，作为其“身股”每股收益的**追加收益额**，则其“身股”每股的最终收益额就等于该事业部的每股实际收益额加追加收益额；如每股实际收益额未超出总公司董事会统一核准的每股基准收益额的，按实际的每股收益额确定“身股”的每股收益额；事业部出现亏损的，“身股”不分红。按上述原则计算得出的“身股”收益额，由相应享受“身股”收益权的事业部正、副总经理全额享受，不置留存。事业部激励基金按总公司董事会确定的股份数额为基准，按上述“身股”收益额计算原则计算基金额度后予以提取和发放。

总公司作为各事业部的惟一实体股东，拥有对各事业部每一经营年度全部净利润的全部权益，总公司年度利润按所有事业部账面实际可资分配的全部净利润汇总计算。总公司享有股份收益权的员工，按总公司每股实际收益额乘以其所享受的收益股数和现金分红比例计算其现金分红额度。总公司机关优秀员工奖励基金亦按此原则计算。总公司留存收益按账面汇总净利润减去总公司分红额度、各事业部股份收益分配额度、总部奖励基金额度、各事业部奖励基金额度后计算得出，总公司每股的留存收益额按总留存收益除总股本后得出，享有股份收益权的员工按其所享有的收益股数享有相应的留存收益。

总公司享有留存收益权的员工，可在总公司董事会表决并经总公司股东会确认后，将其名下的留存收益转为实际股份，以实现“身股”向“银股”的转换。  
[转为“银股”的“身股”，在员工离开时的变现办法，由应总公司股东会决议后专文加以规定]

各事业部享有“身股”股份收益权的员工，当其不在相应岗位上时，其“身股”股份收益权自然失效。[事业部正、副总经理的准入、退出机制应由总公司

股东会决定后专文加以规定]

### 3 股权收益测算

#### 3.1 关键参数的确定

##### 3.1.1 股权总额

总公司作为一个投资与管理机构，定位为所有事业部的惟一实体法人股东，其在各事业部的长期投资构成其主要资产项目，在当前也是其所有者权益的额度，经综合考虑并结合历史情况，总公司的股权总额确定为 22,000,000 元。

##### 3.1.2 每股基准收益额

每股基准收益额应当参照公司历史上有代表意义的时期的资产综合收益率，这个资产综合收益率应当成为公司资本的机会成本的基准，以公司 2008 年度为例，总公司轮胎系当年度实现净利润 6,765,835.94 元，付给内行的贷款利息总额为 3,838,330.92 元，则内部息前利润总额为:10,604,166.86 元，当年轮胎系占用的平均营运净资产额度为 47,365,763.91 元，则营运净资产综合收益率为 22.39%，即每一元营运净资产的内部息前利润为 0.22 元，因此，积极一点看问题，公司应将未来的每股基准收益额公允而又积极地定为 0.25 元。

而且，如果恰好公司的每股实际收益额等于这个每股基准收益额，则以齐总为例，他现在享受股本收益权的股数为 1,218,000，按 30%的分红比例，则其年终可以分红拿走的利润为  $1,218,000 \times 0.25 \times 0.3 = 91,350$  元，而其标准月薪折算成年薪也就是  $7,500 \times 12 = 90,000$  元，在实现每股基准收益额的情况下，齐总作为总经理可以在年终拿到相当于 1 倍年薪的分红，这是可以接受的，而且也是公司必须保证的，因此，以 0.25 元为每股基准收益额来计算也是恰当的。

##### 3.1.2 每股较理想收益额

仍以齐总为例，经过努力，使业绩达到一个比较理想的程度，使我们的总经

理在年终拿到相当于其 2 倍年薪的分红应该成为公司的目标。

则齐总的 2 倍年薪为  $7,500 \times 12 \times 2 = 180,000$  元，将这个分红额换算成股份权益后再除以其享有收益权的总股数，其每股收益为： $(180,000/0.3)/1,218,000 = 0.4926$  元。2008 年，我们的载重胎事业部曾经创造过 0.4153 元的每股实际收益，经过努力，0.4926 元或者积极一点说 0.50 元的每股理想收益额是可能实现的。

同时，事业部总经理的平均月薪现在可以保证在 5,000 元的水平，折算成年薪就是 60,000 元，如果要保证其按两倍年薪来获得年终分红，则其应分得 120,000 元的红利，按 0.50 元的每股收益额计算，其实际可分得的每股收益额为：

$$2 \times 0.50 - 0.25 = 0.75 \text{ 元}$$

按每股基准收益额计算的分红情况和按每股理想收益额计算的分红情况如下表 [表中附有总公司享受股权收益的受益人的名单及受益程度]：



分红情况计算.xls

### 3.1.3 典型事业部的股权激励份额

事业部在核心队伍的建设上应该体现出梯队培养的思想，因此，事业部总经理应该享受该事业部总股本的 7% 的股份收益权，副总经理应该享受该事业部总股本的 5% 的股份收益权，另外还应拿出 3% 的股份收益权激励优秀员。则事业部股权收益激励的总份额为 15%。

### 3.1.4 典型事业部的股权总额

如果按每股基准收益额为 0.25 元的标准计算，在达标的情况下，事业部正、副负责人应该在这个收益水平上拿到相当于一倍年薪的年终分红。按这个假定计算，则典型事业部的股权总额应维持在 3,500,000 元的水平上。在这个股本总额的之平上，如果事业部实现了每股 0.50 元的实际收益额，则事业正、副负责人的收入水平也会对其体现出突出的激励效果。[详见《分红情况计算》表]

另外，从每股收益额的角度来审视，事业部规模过小、股权总额度过小，则股份收益权的激励效果将不能体现，这样的事业部注定不会有什么前途，我们应

高度重视这个问题。

### 3.1.5 总公司现金分红比例

结合社会通行标准和公司历史与现实情况，并着眼公司的合理积累与战略发展，总公司每年度利润的现金分红比例应坚定地维持在 **30%** 的比例上。

## 3.2 基本函数关系

### 3.2.1 函数一：事业部“身股”受益人受益情况计算

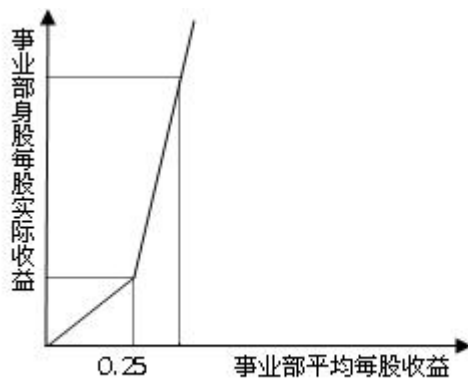
在以上参数确定的基础上，令事业部每股“身股”的实得收益额为  $y$ ，令事业部平均每股实际实现的收益额为  $x$ ，则  $y$  值的计算如下：

当  $x > 0.25$  元时， $y = x + (x/0.25 - 1)0.25 = 2x - 0.25$

当  $0 < x \leq 0.25$  时， $y = x$

当  $x \leq 0$  时， $y = 0$

则事业部每股“身股”的实得收益在平均每股收益大于 0 的情况下的曲线为一个分段的正比例函数：



当该事业部的平均每股收益额大于 0.25 元的基准水平后，事业部“身股”的每股实得收益额会以一个 2 倍斜率的斜线陡峭上升，也就是说，当这个函数的自变量大于 0.25 时，它对受益人的激励作用将会非常显著。

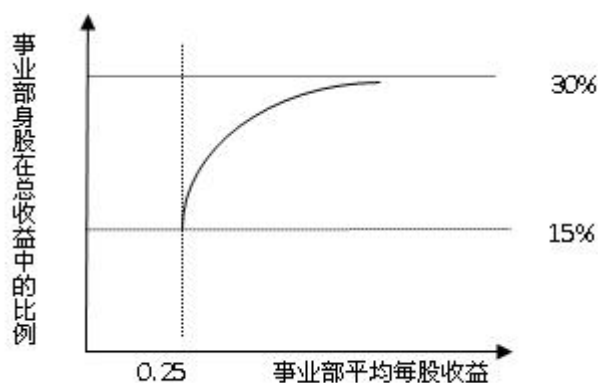
### 3.2.2 函数二：事业部“身股”分红在总收益中的比例

由于事业部股权收益的受益人采用“身股”的受益方式，实际上可视为其是在分配法人股东的留存部分，当事业部“身股”的每股受益水平在以两倍斜率的陡峭斜线迅速上升时，会不会将留存部分“分光吃净”呢？

我们令事业部“身股”实得收益在总收益中的比例为  $y$ ，令每股的平均收益额为  $x$ ，则当  $x > 0.25$  元时：

$$Y = ((2X - 0.25) \times 22,000,000 \times 0.15) / 22,000,000x = 0.3 - 0.0375/x$$

则  $y$  会成为  $x$  的一个反比例函数：



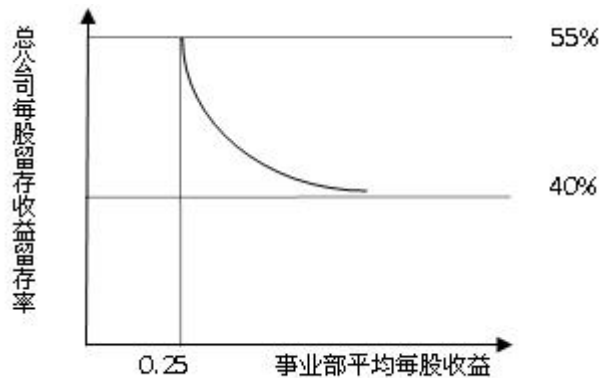
这个曲线表明，不管事业部“身股”的每股实际收益额随事业部平均每股收益的增大而怎样迅速地增大，事业部“身股”收益总额在公司总收益中的比例只会无限接近 30% 而永远也不可能达到，更不可能超过 30% 这个点。

### 3.2.3 函数三：留存收益率

相应的，如果我们令总公司留存收益率为  $y$ ，令平均每股收益额为  $x$ ，则：

$$Y = 1 - 0.3 - (0.3 - 0.0375/x) = 0.0375/x + 0.4$$

则当  $x > 0.25$  元时， $y$  会成为  $x$  的反比例函数：



这个曲线表明，不管事业部“身股”每股实得收益额怎样随每股平均收益额的增大而加倍放大，总公司每股的留存收益率都只是从 55%开始无限下降接近 40%而永远不可能达到这个点、更不可能降到这个点以下。这个曲线非常重要：

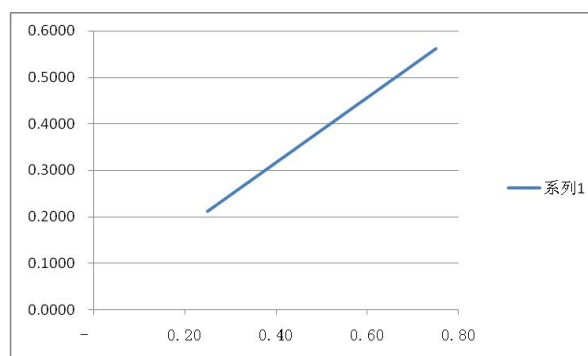
- 如果总公司每股的留存收益率不维持在 40%的水平以上，则总公司股东的“身股”永远不可能变成“银股”，股权激励在总公司层面上将不能体现出长期性和有效性
- 如果总公司每股的留存收益率不维持在 40%的水平以上，则总公司将无法再展开新项目的投资，也不可能新的战略增长点上有任何的作为

## 3.2.4 函数四：总部股东权益增长

我们令总公司股东每股的可得权益为  $y$ ，每股平均收益额为  $x$ ，则当  $x > 0.25$  元时：

$$y = 0.3x + (0.375/x + 0.4)x = 0.7x + 0.0375$$

$y$  呈如下的函数曲线：



这个函数表明总公司股东的可得权益随每股平均收益的增长而呈正比例增长。



## 4 事业部经营的财务要项

### 4.1 几个基础性指标

#### 边际利润：

边际利润是指销售收入减去变动成本、变动费用后的利润比率，对于一个贸易型企业来说，边际利润再低也不能低于 5%，因此，公司必须把 5% 的边际利润率作为对经营者的起码要求。

#### 营运净资产周转率：

对于我公司来说，营运净资产除了应收账款、存货之外，还有三包债权，根据历史情况，公司的年度营运净资产周转率稳定地维持在 7 的水平上。

#### 利息率：

公司内部利息按年计为 10%

#### 固定费用：

结合适应情预期和理性预期，一个实收资本额度 350 万的事业部，大约需要维持 10 人的编制，各项固定费用按年计约为 120 万元。

### 4.2 目标利润下的收入任务

令净利润为  $y$ ，令收入为  $x$ ，则在上述几个基础指标确定的情况下：

$$Y=0.05x-((1-0.05)x/7-3,500,000)\times 0.1-1,200,000=0.255X/7-850,000$$

如果要实现每股平均收益为 0.25 元的基准目标，则须要实现的年收入应为：

47, 352, 941. 18 元。

如果要实现每股平均收益为 0.50 元的理想目标，则须要实现的年收入应为：

71, 372, 549. 02 元。

### 4.3 盈利能力要求

如上所述，任何一个典型事业部，其边际收益率必须保持在 5% 以上的水平，这个要求应该成为一个硬性要求，如果一个事业部在设立前就可预见它的这个指

标不能达标，就不要设立它。如果一个事业部连续几个经营期间不能达到这个要求时，可以考虑更换该事业部的负责人。

当然，保持这个水平也要有措施和办法。其实，这个指标本质上不是一个财务指标，而是一个营销指标。影响边际收入水平的因素有很多，但其中相当关键的一个还是客户返利。我们应该对厂家的返利政策**有预见、能掌控、会使用**，从而使我们对客户的返利在力度和节奏上相匹配，其中节奏的匹配，犹其关键：厂家返利远没有来，先给客户返了，这不但不利于边际收益率水平，也不利于对客户的主导与掌控，厂家返利不能用得太多，更不能打太多的提前量。一个聪明的营销者，应该学会有计划、有节奏地使用厂家政策，要**象管理信用卡一样使用厂家政策**，提前透支得太多、在猛，会爆卡的！

边际收益水平的高低，直接反应一个营销主体的营销水平，所以，这是一个具体的营销指标，而不仅仅是一个抽象的财务指标。

### 4.4 营运能力要求

营运能力其实就是对营运净资产的管理水平，具体到我们这里，就是管好应收账款、三包资产、库存这三项资产。

应收账款要坚持机动授信的原则，月初放、月末还，只有这样，应收账款才能保持较好的周转，才能和行业内厂家的信用支持、内部银行的信用支持及厂家返利及三包政策匹配起来，才能保证应收账款有一个好的周转效率。

三包资产对于轮胎批发企业来说，是特别重要的一项资产，我们的三包债权资产，很长时期和我们的库存资产保持同一个额度，这是相当巨大的规模。其实，一个聪明的营销主体，应该努力使我们对客户的三包理赔力度和节奏与厂家的三包理赔力度和节奏保持同步，当然，这种同步，更重要的是要采用综合的营销措施，而不是简单的采用客户财务政策，要使产品适销对路。当一个客户或一个地区的三包率超出厂家的要求时，要审视自己的产品流向是否作到了**适销对路**，在产品适销对路时，要注意把握理赔的节奏，厂家慢一点，我们检得不一定慢，但不一定非要赔得太快。

库存是一个最为显性的营运资产，管好它自然十分重要。要积极地购进那些适销对路的产品，不适销不对路的产品，不要购进得那么积极，不要形成大量的

滞销产品。如果一个产品在全国市场上有好的业绩而我们这里没有，要关注我们的渠道网络是不是有盲点，如果有，要着力消除这样的盲点。

总而言之，营运净资产的周转率要设限制，我们长期以来在总公司范围内的营运净资产年周转率为 7，具体到每一个事业部，这个指标就该成为硬性的，设立事业部时就要考虑这个指标，如果一个事业部的运作预期不能达到这个指标，就要考虑调整它的资源结构。如果一个事业部在资源结构相对合理的情况下连续几个经营期间不能达到这一指标，就要考虑换人。

在营运能力上，我们也应该提出一个理想的目标。如果一个事业部，其三包资产和应收账款的额度能与厂家的信用支持持平，其营运净资产就等于其库存存货的额度了，我们应该把这样的情况当作一个目标去认真地加以追求。通过努力能够实现这样局面的事业部，我们应当厚利显荣地加以表彰。

### 4.5 现金流量要求

如前所述，我们股权收益的变现上限是 60%(留存比率的最底限是 40%)，则我们就必须要求事业部的利润含金量达到 60%，如果一个事业部在设立之初就预见到它不能达到这样的要求，就要考虑调整它的资源结构和营销方向，如果无可调整，就不要设立它。如果一个事业部连续几个经营期间不能达到这样的要求，就可以考虑断然地换将了，不要等到年底发现账面利润原来是个画饼时才着急。