

企业内部合伙人制度及股权激励方案

== 本文档为 word 版，下载后可任意编辑修改 ==

第一章 总 则

1.1部合伙人制度的目的

第一条部合伙人制度是指由公司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。推行部合伙人制度目的在于：

1)实现***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)规和完善公司内部的治理机制，规合伙人之间的权利、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

第二章 事业计划与合伙人计划

2.1 XX未来三年事业计划

| | 202X年 | 202X年 | 202X年 | 202X年 |
|------|------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 产品定位 | 连锁营销管理咨询方案，连锁经营培训 | 连锁经营管理咨询方案，连锁经营培训 | 企业业绩改进利润分享 参与式咨询业务 | 连锁企业业绩改进 托管及常年顾问 全案咨询 |
| 发展策略 | 巩固连锁行业优势， 拓展连锁行业客户，建立品牌案例 | 树立行业标杆品牌 形成知识体系和案例库 | 咨询分公司的连锁扩 | |
| 经营目标 | 培训： 咨询：200万 出版： | 培训： 咨询：400万 出版： | 培训： 咨询：800万 出版： | 培训： 咨询：2000万 出版： 加盟及上交费用 |
| 团队建设 | 创始合伙人 | 合伙人 | 核心合伙人团队 | 分公司分伙人 二三级合伙人 |

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 XX咨询公司是XX集团总部核心业务单元，独立核算，自负盈亏；围绕集团三年规划目标，通过机制创新实现快速发展，部合伙人计划是与XX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《XX 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 XX 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》。

| 级数 | 职位名称 | | |
|----|--------|----------------|---------------|
| | 业务拓展部 | 管理咨询部 | 研究院 |
| T1 | 营销副总 | 咨询总监 首席顾问 | 研究院长 首席研究员 |
| T2 | 高级经理 1 | 部门经理 资深顾问 | 高级研究员 1 |
| T3 | 高级经理 2 | 项目经理 高级顾问 1 | 高级研究员 2 |
| T4 | 业务经理 1 | 高级顾问 2 | 研究员 1 |
| T5 | 业务经理 2 | 顾问 | 研究员 2 |
| T6 | 业务助理 1 | 执行顾问 | 分析员 1 |
| T7 | 业务助理 2 | 助理顾问 | 分析员 2 |

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 XX “飞速发展、畅享成长，共创未来”。

2.3 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 XX 顾问部合伙人股权基本结构与配比方式如下表：

| | 202x 年 | 202x 年 | 202x 年 |
|--------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 长期激励方式 | 认购权 | 分红权、参与权 | 合伙经营权 |
| 合伙人人数 | 3 | 6 | 9 |
| 股权结构 | 50: 30: 20 | 过渡 | 30: 15: 15: 15 : 5: 5: 5: 5: 5 |
| 能力结构 | 拓展业务能力； 咨询业务管理能力； 学术能力和研发能力； | 拓展业务能力；战略、 组织、营销、人力资源 等专业咨询能力 | 行业和新产品开发能力 能力互补 |
| 激励对象 | 创业合伙人 | 咨询总监、项目经理、 资深顾问 | 咨询总监、业务经理、项目经 理、研究员、资深顾问 |
| 持股方式 | 出资 | 购买+ 配送 | 购买+ 配送 |

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

第十条部合伙人指认同 XX 文化，具备公司所需能力、获得股权的员工，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。

第三章 内部合伙人吸纳与股权激励

3.1 内部合伙人的资格条件

第十一条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 XX 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

第十四条部合伙人的吸纳程序如下，具体操作参见《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；

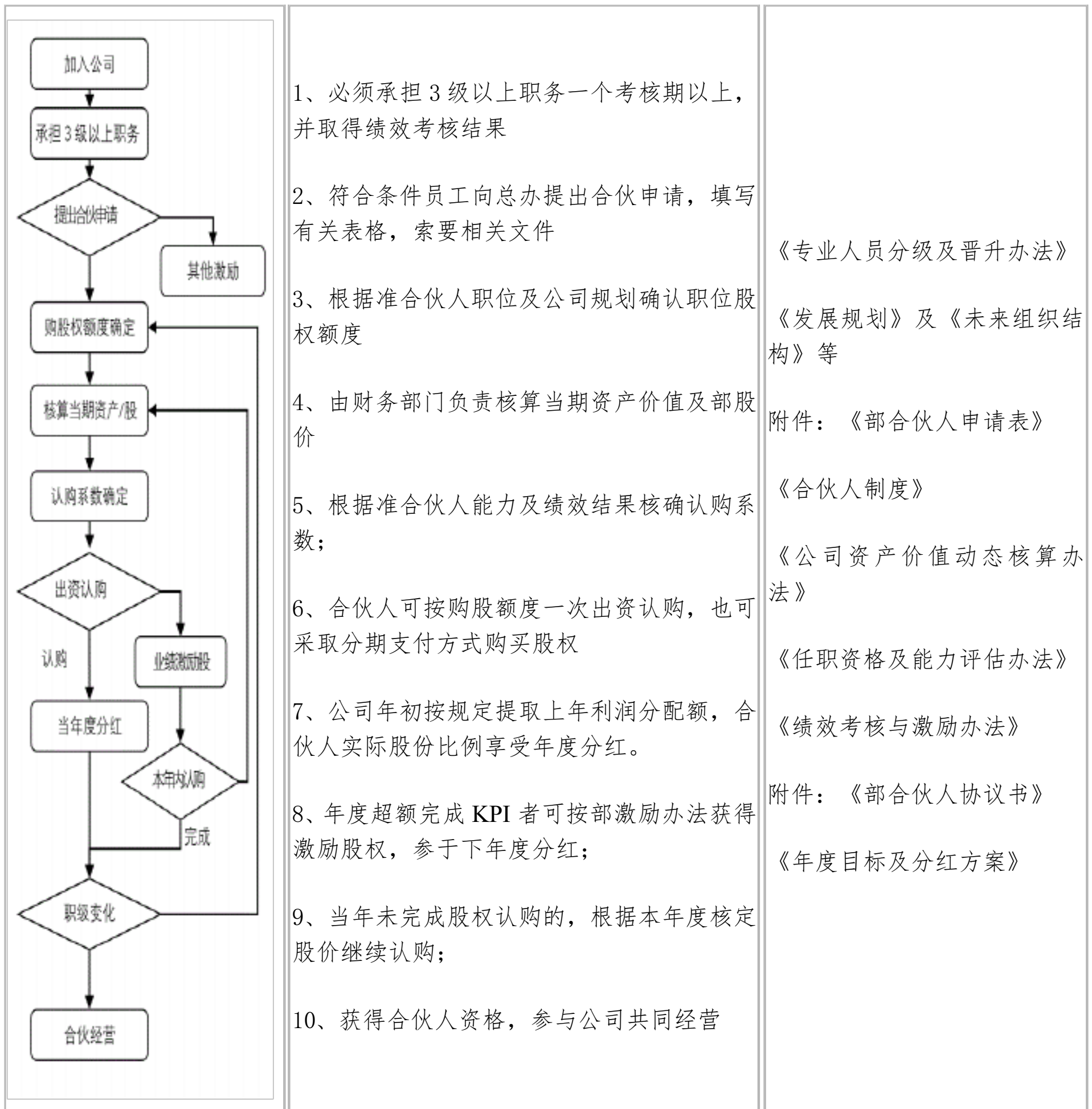
3)合伙资格及持股方式审核，并经合伙人会议复审后予以确认；

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)成为部合伙人，行使合伙人权利，享受分红。

| | | |
|------|----|------|
| 合伙流程 | 说明 | 程序文件 |
|------|----|------|



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：

$$\text{职位可购股权限额} = \text{公司资产总额} \times \text{职位分配比例}$$

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。

$$\text{合伙人购股权限额} = \text{职位可购股权限额} + \text{可受让限额}$$

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、年末各公布一次，为部合伙人购股标准。

$$\text{核定股价} = \text{公司资产价值} \div \text{股份数}$$

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：

$$\text{股权认购系数} = A \times K \times K1 + B \times K2 + C \times K3$$

| 代号 | 评分项目 | 评分说明 | 权重 K | 备注 |
|----|-----------|----------------------------------|------|----|
| A | 职务级别得分 | L1 层级为 3 分，L2 层级为 2 分，L3 层级为 1 分 | 50% | |
| K | 任职匹配度得分 | 满分 100%，由合伙申请人上级领导提出建议，经总裁评审决定。 | | |
| B | KPI 考核结果分 | 年度考核评估结果 A 为 3 分，B 为 2 分，C 为 1 分 | 40% | |
| C | 工龄 | 员工在本企业工龄每 1 年加 1 分，最高为 3 分； | 10% | |

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：

$$\text{实际购买股价} = \text{核定股价} \div \text{股权认购系数}$$

$$\text{实际认购出资额} = \text{合伙人购股权额度} \times \text{实际购买股价}$$

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，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，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超限额回购和部转让

第二十八条公司每年提取利润 5% 为部股权回购准备金，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。

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，《部员工分红权配发通知书》。

第四章部合伙人的权利和义务

4.1经营权利与义务

第三十三条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

管委会成员由合伙人担任，任期一年。

第三十五条经授权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)监督公司部及各分支经营活动；

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

依法分配公司破产、解散和清算后的剩余资产；

第三十八条 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。

第五章 合伙人发展计划

合伙人部创业

第四十条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 XX 顾问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 XX 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，负责区域围的经营业务，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围发展二、三级合伙人，具体参见公司相关规。

第六章 内部合伙人退出机制

6.1部合伙人退出

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

| 原因 | 回购方式 | 回购价格 |
|-----------|---------|------------------------------|
| 批准退伙 | 当期回购 | 当期核定股价 |
| 自动离职退伙 | 一年后自动回购 | 按或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 |
| 丧失行为能力或死亡 | 可延期回购 | 当期核定股价 |

第七章 附则

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。

参见附件

附件： 顾问任职资格标准

| 任 职 资 格 职 级 | 项目拓展 | | 项目实施 | | | | | 公开课培训 | 专业创 新 | 经验 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|--|
| | 项目洽谈 | 项目建设书 制作 | 项目管理 | 方案设计 | 导入培 训 | 项目沟通 | 文章专著 | | | |
| 咨 询 总 监 首 席 顾 问 | 能独立地主 持项目的全 程谈判 | 能指导项目 建议书及各 种咨询方案 的设计 | 能担任任意项目的 项目经理，独立负 责项目的进度安 排、质量控制、效 益保障 | 能独立负 责项目所 有模块的 方案设计 及实施 | 能进行 所有模 块的导 入培训 | 能与客户高层 进行项目规划 层面的沟通并 建立友好关系 | 出版过多本业影响 力个人专著 | 开发过 3 门以上 成熟的课程，并 能承担 5 门以上 公开课的讲授 | 每年能 提出四 个以上 重大创 新 | 顾问不少于 3 年；HRM 不少 于 5 年；参与项 目不少于 8 个 |
| 部 门 经 理 资 深 | 能基本独立 地主持谈判， 关键时需上 | 能独立地进 行项目建议 书及各种咨 | 能担任中型或中等 难度项目的项目经 理，独立负责项目 | 能独立负 责 8 个以 上模块的 | 能进行 8 个以 上模块 | 能与客户中高 层熟练进行具 体业务上的沟 | 出版过 1 本以上个 人专著，或在国家 级杂志上发表 5 篇 | 开发过 2 门以上 成熟的课程，并 能承担 4 门以上 | 每年能 提出三 个以上 | 顾问不少于 2 年；HRM 不少 于 3 年；参与项 |

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/585034241011011132>