

2021年独立经营单元核算制度

文件编号：BDQB729

文件版号：A/0

保密等级：机密

所属部门：项目交付部

生效日期：2021-01-01

拟 制：崔茹 日 期：2021-03-09

审 核：李传咏 日 期：2021-03-09

批 准：魏小立 日 期：2021-03-09

目录

文件修订履历.....	1
目录.....	2
1. 适用范围.....	3
2. 任务考核周期.....	3
3. 任务指标.....	3
3.1 独立经营单元任务.....	3
3.2 独立经营单元职责分工.....	3
4. 独立经营单元运作模式.....	3
4.1 独立经营单元收入和支出.....	3
4.2 独立经营单元利润.....	4
4.3 内部运作模式.....	4
5. 独立经营单元奖金发放.....	4
5.1 结算频率.....	4
5.2 独立经营单元季度考核指标.....	5
5.3 独立经营单元成员日常绩效考核.....	5
5.4 独立经营单元“效益奖金”核算和发放.....	5
5.4.1 效益奖金发放原则.....	5
5.4.2 效益奖金分配规则.....	5
5.5 独立经营单元“超额奖金”核算和发放.....	6
5.5.1 超额奖金发放原则.....	6
5.4.2 超额奖金分配规则.....	6
6. 生效.....	7

2021 年独立经营单元核算制度

1. 适用范围

所有一线业绩承接单位（销售大区/行业+生产交付单元），我们称为独立经营单元。

销售单元：各销售大区，行业直营

生产交付单元：全媒体交付部，融媒体交付部，销售管理部，PMO 办公室，开发交付部，服务部，品牌设计交付团队

2. 任务考核周期

独立经营单元任务考核周期：从 2021 年 1 月 1 日起至 2021 年 12 月 31 日为一个考核年度。

3. 任务指标

3.1 独立经营单元任务

独立经营单元任务目标同大区确定年度考核目标，由大区总监直接承接，分解至交付经理和办事处经理承接，以一个完成的经营单元来进行任务目标达成的考核。

3.2 独立经营单元职责分工

- 1、大区总监为上缴公司利润指标负责，为独立经营单元经营收入和现金流负责；
- 2、办事处经理为独立经营单元销售线索，合同和立项目标达成，销售成本控制负责；
- 3、大区交付经理为独立经营单元收入和项目成本控制目标负责；

4. 独立经营单元运作模式

4.1 独立经营单元收入和支出

- 1、独立经营单元经营收入=自研产品确认收入总额*43%+采购毛利润*43%+项目团队承接其他团队结算价

2、独立经营单元支出=所有销售人员薪资、归属当年提成，奖金包+所有项目成本（内部团队人员成本+外包结算价+二开结算价+服务结算价）+所有销售费用（房租，交通，招待等）+项目成员差旅费用

注：

1) 销售管理部，PMO，交付部部门经理等公共支持不包含在内；

2) 成本计算准则：项目实施成本计算方式（20年及以前立项项目按照结算价计算成本，21年立项项目按照实际成本计算，且成本以当年实际产生的所有成本计算，不能只按照合同本身产生的成本计算）。

4.2 独立经营单元利润

独立经营单元利润=独立经营单元收入-独立经营单元成本

4.3 内部运作模式

- 1、上缴给公司利润指标按季度分解下达，季度目标达成情况下计算成本控制情况；
- 2、公司每月输出各独立经营单元上缴利润目标达成情况，收入达成情况，成本使用情况，以及现金流情况。

类别	计算方式
独立经营单元月度收入	本月确认收入额*43%+本月采购毛利润*43%+本月项目团队承接其他团队结算价
独立经营单元月度支出	本月销售人员薪资+提成（利润×比例）+本月交付团队薪资+提成+本月（二开和项目支持/服务/品牌设计/部署）的结算成本+销售费用+所有人员差旅费用
独立单元月度现金流入	本月回款*43%

5.独立经营单元奖金发放

5.1 结算频率

独立经营单元利润按照季度进行结算。

5.2 独立经营单元季度考核指标

考核项	目标	考核周期	考核部门	评分标准	数据来源
1	立项目标值	季度	销售管理部	季度计划立项目标达成	PMO
2	确认收入目标值	季度		季度确认收入目标达成	财务部
3	上缴公司利润值	季度		季度上缴公司利润目标达成	财务部
4	现金流目标值	季度		季度计划回款额达成	销售管理部

5.3 独立经营单元成员日常绩效考核

1) 销售人员薪资和提成体系按照 21 年销售相关绩效考核制度执行，计入独立经营单元成本；

2) 生产交付人员薪资和提成体系按照 21 年交付相关绩效考核制度执行，计入独立经营单元成本。

5.4 独立经营单元“效益奖金”核算和发放

5.4.1 效益奖金发放原则

- 1) 团队季度考核指标达成，且独立经营单元有利润节余和现金流节余。
- 2) 奖金总额=独立经营单元利润*70%

5.4.2 效益奖金分配规则

大区总监=效益奖金*25%；

大区交付经理=效益奖金*15%；

销售团队=效益奖金*40%；

项目团队=效益奖金*20%。

例：例如华北大区年度利润目标 1000 万，收入目标 2000 万，那么作为独立经营单元，他们的年度经营收入=2000*43%=860 万。

假如华北大区在完成目标利润目标 1000 万，收入目标 2000 万的情况下，成本节省了 1%，即 2000*1%=20 万，那么华北大区可分配的效益奖金=20*70%=14 万，具体分配比例如下表：

岗位职级	效益奖金	分配比例	分红包（元）	人数	分红奖（元）
大区总监	14 万	25%	35000	1	35000
大区交付经理	14 万	15%	21000	1	21000
办事处经理+销售经理	14 万	40%	56000	6	9300
项目经理+实施人员	14 万	20%	28000	3	9300

注：

1) 此比例中除大区总监和交付经理比例固定之外，其余人员的分配比例可按照独立经营单元人员配比实际情况调整，调整权归大区总监，季度核算之后需大区总监确认之后提交人力发放。

2) 若独立经营单元前三季度利润为负，本季度核算需补足之前的支出之后还有节余才能发放，否则奖金不予发放。

3) 自 2021.1.1 日起未确认收入的项目都可计入。

5.5 独立经营单元“超额奖金”核算和发放

5.5.1 超额奖金发放原则

1) 若团队季度利润考核指标超额 1.1 倍达成，且独立经营单元有现金流节余，超额奖金总额=（上缴利润-利润目标）*10%

2) 若团队季度利润考核指标超额 1.2 倍及以上达成，且独立经营单元有现金流节余。超额奖金总额=（上缴利润-利润目标）*20%

5.4.2 超额奖金分配规则

大区总监=效益奖金*25%；

大区交付经理=效益奖金*15%；

销售团队=效益奖金*40%；

项目团队=效益奖金*20%。

例：例如华北大区年度利润目标 1000 万，收入目标 2000 万，假如华北大区年度完成利润目标 1200 万，收入目标 2400 万，那么华北大区可分配的超额奖金= $(1300-1000) * 20\% = 40$ 万，具体分配比例如下表：

岗位职级	效益奖金	分配比例	分红包（元）	人数	分红奖（元）
大区总监	20 万	25%	50000	1	50000
大区交付经理	20 万	15%	30000	1	30000
办事处经理+销售经理	20 万	40%	80000	6	13400
项目经理+实施人员	20 万	20%	40000	3	13400

注：此比例中除大区总监和交付经理比例固定之外，其余人员的分配比例可按照独立经营单元人员配比实际情况调整，调整权归大区总监，季度核算之后需大区总监确认之后提交人力发放。

c、奖金核算

由财务部汇总独立经营单元的合同、收入、成本、回款边际贡献及提成数据，于每月 5 号之前和 PMO 确认完成收入和项目成本数据，和销售管理部确认完成合同，回款，销售成本数据，每月 11 号由大区经营秘书下发各大区。

d、奖金发放

采用增加季度目标考核和兑现原则，即每年 4 月、7 月、10 月及次年 1 月，对上一季度内的大区目标预算利润贡献和成本控制情况进行汇总考评，计算对应的奖金额度和分配比例，经大区总监确认提交人力，平均到下个季度三个月进行发放。

6. 生效

此制度自 2021 年 01 月 01 日起生效

西安博达软件股份有限公司

2021 年 02 月 26 日