

XX 集团 KPI 和中期述职制度

集团 IE 事业部、网络公司中期述职模版

XX 集团企业管理部

二零零二年五月

模版填写说明

此次述职模版在内容和形式方面有较大的修改，和以前的模版有很大的不同，请各企业组织相关人员，认真研究。为了使各企业按照要求准备好述职报告，现将有关事宜作进一步说明：

壹、 一、 填写模版时应注意的事项

(壹) (一) 论点明确，论据充分，言简意赅。述职模版的八个部份既相对独立，又相互衔接，形成整体报告。而一个论点的树立需要充分的论据支撑，论据可能贯穿于整个述职报告的前后，每一个论据从一个侧面来支持论点。因此需要一个熟悉公司全面情况的主笔统稿，避免出现前后矛盾的论点论据。还没有上报“述职报告起草领导小组名单”的企业请尽快上报。

(贰) (二) 数据填写规范。上年的数据要与上次述职报告中填写的数据一致，与去年同期对比的数据范围要相同，具有可比性。

(叁) (三) 上报格式。初稿均以 WORD 文档形式上报，以便于集团职能部门修改，终稿以 WORD 和 POWERPOINT 二种格式上报，述职时以 POWERPOINT 幻灯形式讲演。POWERPOINT 的制作应以集团 VI 标识作为底板。企业不得随意增加或减少内容，确因资料欠缺，可以不填写，但要作相应说明。

报告的重点内容和时间要求等详见“XX 集司[2002]96 号”《关于认真做好 2002 年 KPI 考核及中期述职工作的通知》。

贰、 二、 KPI 字典 (附后)

KPI 辞典是对述职模版中一些名词、概念的解释，或相关计算公式的界定。是以各名词的第一个字的汉语拼音的第一个字母的顺序进行排列，依次查询。如有不理解或不确定的事项，请咨询集团企管部，联系人：，电话：。

1. 暗点与亮点

● ● 暗点

- 1.
- 2.
- 3.

- ● 亮点
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- ● 说明：暗点/亮点只能从以下三个方面中各选一条。
 - ● KPI 完成的暗点和亮点
 - ● 利润增长，以及费用和成本控制；
 - ● 资金周转，应收帐款和库存控制
 - ● 收入增长，以及销量与份额增长
 - ● 核心竞争力提升的暗点和亮点
 - ● 新品率
 - ● 产品质量控制
 - ● 顾客投诉及满意度
 - ● 顾客服务
 - ● 管理
 - ● 组织气氛
 - ● 变革创新，知行合一

2、市场数据及竞争对手比较

(以下数据中货币计量单位未做特别说明均以“万元”为计量单位)

2.1 行业市场分析

	市 场 容 量	平 均 增 长 率 %	价 格 水 平 变 动	平 均 毛 利 率 增 减

资料来源（对比资料要尽可能来之统一渠道，便于在同一平台上进行比较，下同）：

分析判断：

2.2 市场分析及竞争对手比较

2.2.1 市场份额

	去年同期			本年当期			全年预测			
	销量	收入	份额	销量	收入	份额	销量	收入	份额	份额变化
XX										
行业最佳企业										
直接对手1										
直接对手2										
合计										

数据来源：

分析判断：

2.2.2 竞争对手与自身的优劣势和经营模式总结

	优势	劣势	经营模式
XX			
行业最佳企业			
对手二			

对手三			

3. KPI 指标完成情况

3.1 KPI 指标达成及分析

3.1.1 KPI 指标达成率

KPI 指标	年初承诺	本年当期	完成年初承诺%	去年同期	同比增长%
营业收入					
利润总额					
流动资金周转天数					
期间费用率					
存货周转天数 (网络设备)、新品率 (IE 事业部)					

3.1.2 比去年同期增减的原因及分析(限 200 字)

3.1.3 改进措施和效果预计(限 200 字)

3.2 其他主要指标完成情况

3.2.1 损益表分析

	本年当期		与去年同期比		与预算比	
	数额	比率	差额	增加%	差额	增加%
商品销售收入净额						
减：商品销售成本						
毛利						
减：经营费用						
商品销售税金及附						
加						
主营业务利润						
加：其他业务利润						
减：管理费用						
财务费用						
营业利润						
加：投资收益						
营业外收入						
减：营业外支出						
利润总额						
减：所得税						
净利润						

与预算的差异分析：

3.2.2 支出比例或同比增长明显偏大的费用项目明细表

项目	本年当期	占期间费用比 例	去年同期	同比增长
1、销售费用				
其中广告费用				
售后服务				
2、管理费用				
其中研发费用				
3、				

说明：

3.2.3 分产品商品销售收入构成

产品	本年当期		去年同期		同比增长	
	数额	比率	数额	比率	数额	百分点
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
小计						
其他						

分析与判断：

3.2.4 分产品毛利率

产品	本年同期	去年全年	比去年增减%
1 .			
2 .			
3 .			
4 .			
5 .			
6 .			
7 .			
8 .			
9 .			
10 .			
其他			

分析与判断：

3.2.5 现金流量

项目	本年当期	去年同期	比预算增减%
一、经营活动产生的现金流量			
销售商品、提供劳务收到的现金			
收到的其他经营活动现金			
现金流入小计			
购买商品、接受劳务支付的现金			
支付给职工以及为职工支付的现金			
支付的其他经营活动现金			
现金流出小计			
经营活动产生的现金流量净额			

二、投资活动产生的现金流量			
处置固定资产收到的现金净额			
收到的其他投资活动现金			
现金流入小计			
购置固定资产所支付的现金			
权益性投资所支付的现金			
支付的其他投资活动现金			
现金流出小计			
投资活动产生的现金流量净额			
三、筹资活动产生的现金流量			
吸收权益性投资所收到的现金			
借款所收到的现金			
收到的其他筹资活动现金			
现金流入小计			
偿还债务所支付的现金			
偿付利息所支付的现金			
支付的其他筹资活动现金			
现金流出小计			
筹资活动产生的现金净流量			
四、汇率变动对现金的影响额			
五、现金及现金等价物净增加额			

对经营活动现金净流量赤字的原因分析：

4.收入增长与提高竞争力的策略与措施

4.1 总体策略

4.1.1年初提出的总体策略：

4.1.2 上半年策略实施效果 (限 200 字)

4.1.3 再次确认的总体策略 (限 200 字)

(表述方式：针对什么机会或问题，采取什么措施，达到什么目标)

4.2 新产品开发

4.2.1 研发投入规模和比率

项 目	去年同期	本年当期	同比增长%	全年预测
1、研发费用				
2、研发费用率%				
3、研发人员数量				
4、研发人员比例				
其中硕士以上人员比例				

说明：1、研发费用：投入研发的设备、人员工资、材料费、差旅费、中试费等（不限于财务报表中研发费用科目内容）；

2、研发人员比例：研发人员占整体技术、管理人员的比例（工人和后勤人员除外）。

4.2.2 上半年推出新产品销售效果

	总投入(含研	定位	卖点	销量	利润
--	--------	----	----	----	----

	发、推广费用)			本年当期	全年预测	本年当期	全年预测
新产品 1							
新产品 2							

注：新产品的定义指经集团技术中心认可备案的产品

效果分析

4.2.3 下半年新产品推出计划

	推出时间	预计销量	预计毛利率	全年新品率预计%
新产品 1				
新产品 2				

4.3 产品组合优化策略

4.3.1 二级指标

	去年同期	本年当期	同比	全年预测
销量最大的前 20%的品种的销售收入占全部销售收入的比重				
创利最大的前 20%的品种的创利占全部创利的比重				

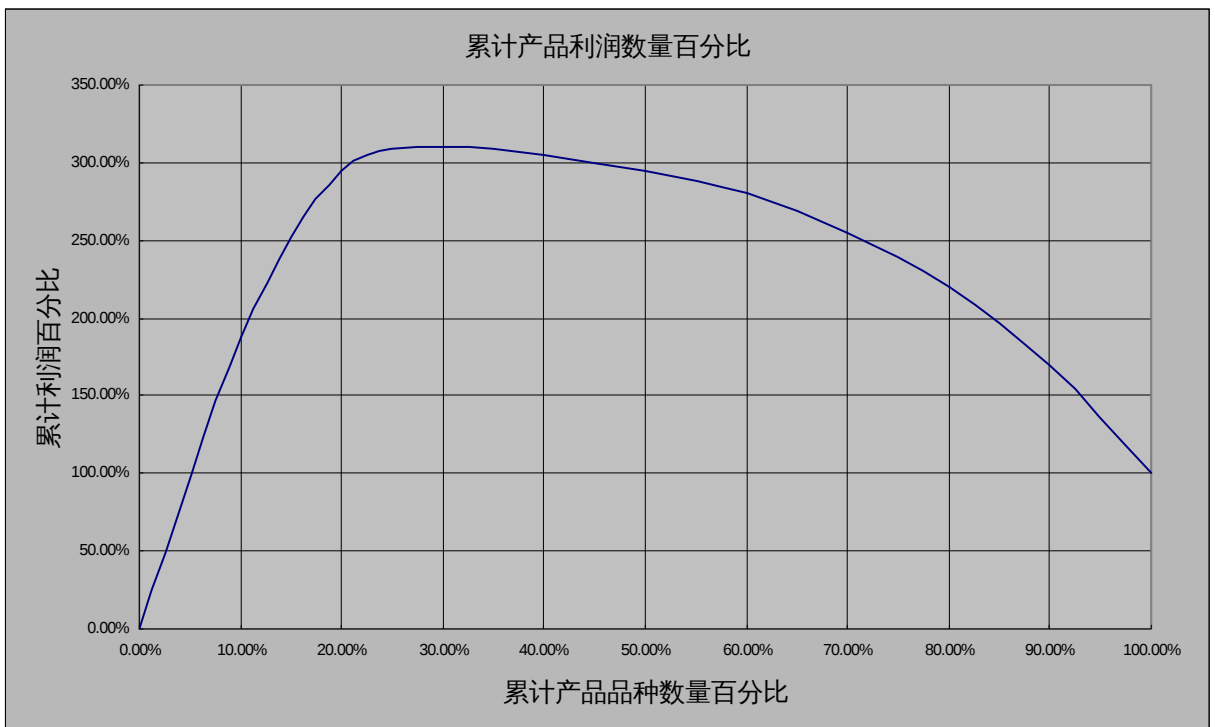
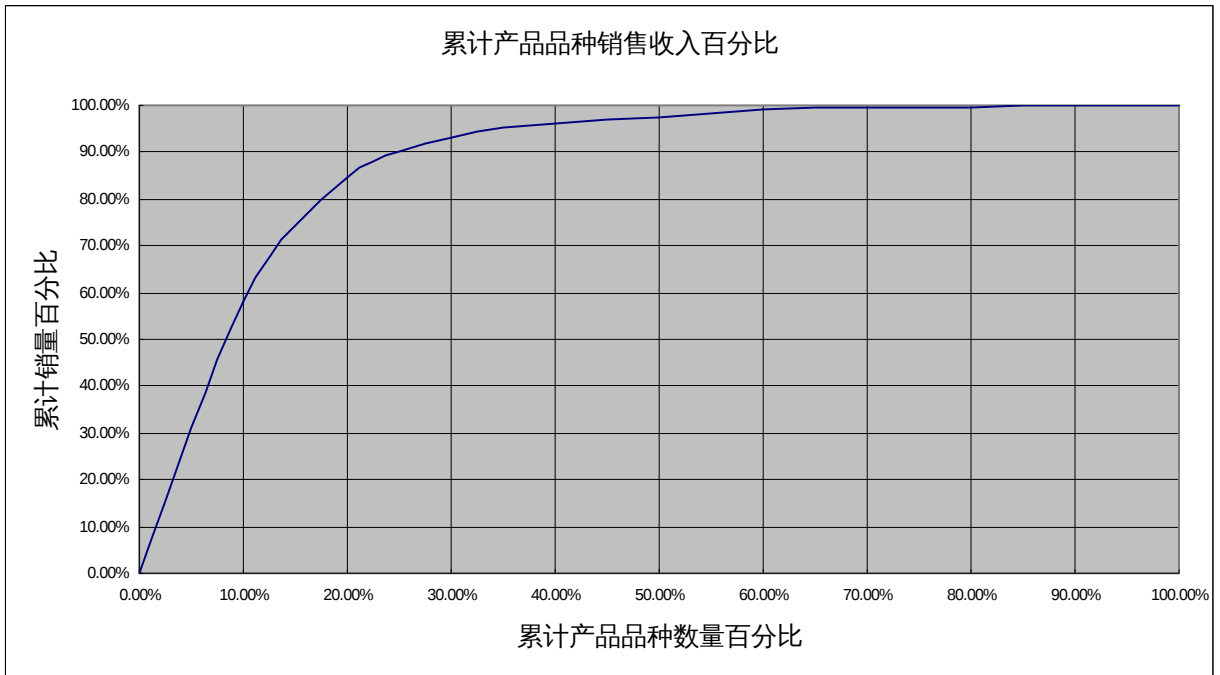
4.3.2 产品优化措施：销量最大的前 20%的品种贡献分析

产品型号	销量			收入			利润			市场潜力 (升、降)
	数量	比重	同比增加	数量	比重	同比增加	数量	比重	同比增加	
合计										

分析与判断：

说明：运用帕雷托图等方法进行品种结构分析，反映产品组合优化效果。

4.3.3 帕雷托图



分析与判断：

4.4 质量管理状况与措施

4.4.1 质量管理指标

质量指标	月度统计					
	1月	2月	3月	4月	5月	6月
退货率%						
返修率%						
客户投诉次数/万台、部						
其它指标						

4.4.2 趋势图：

4.4.3 OEM 管理

OEM 商	合同金额	批次合格率					
		1月	2月	3月	4月	5月	6月

说明：

4.4.4 趋势图：

4.4.5 改进 OEM 管理的措施：

4.5 加快周转和实现资金平衡的措施

4.5.1 渠道管理

小计				小计				小计			

180~360天				1年以上			
型号	数量	金额	比重	型号	数量	金额	比重
小计				小计			

4.5.4 存货库龄的直方图分析：

4.5.5 清理过期存货的措施:

措施	当期清 理	预计损 失	第三季度清理数额		第四季度计划清理数额	
			90~180天	180天以	90~180天	180天以

				上		上
措施 1						
措施 2						
总计						

说明：当期清理=期末存货-期初存货，如为负值应说明原因

4.5.6 应收账款结构和帐龄分析

1~30			30~90			90~180		
客户名称	金额	比重	客户名称	金额	比重	客户名称	金额	比重
小计			小计			小计		

180~360			1年以上		
客户名称	金额	比重	客户名称	金额	比重
小计			小计		

说明：

4.5.7 应收账款账龄的直方图分析：

4.5.8 清理过期应收账款的措施

措施	当期清理	预计损失	第三季度计划清欠数额	第四季度计划清欠数额
				额

			90~180 天	180天以上	90~180 天	180天以 上
措施1						
措施2						
总计						

说明：当期清理=期初应收帐款-期末应收帐款，如为负值应说明原因

5. 客户满意度

5.1 客户满意度企业调查结果

5.1.1 客户满意度企业调查结果

	去年全年	本年当期	同比增减
综合满意度			
质量满意度			
交货满意度			
服务满意度			
品牌知名度			

5.1.2 分析说明

5.2 提高客户满意度措施

6、组织学习与成长

6.1 关键人员组织气氛指数 (引用集团人力资源部调查结果)

	去年同期	本年当期
关键人员组织气氛指数		
灵活性		
责任性		
奖励性		
进取性		
明确性		
凝聚性		

6.2 分析与判断：

7. 计划和预算调整

7.1 KPI 指标

7.1.1 KPI 目标值调整

KPI 指标	年初承 诺	调整后的计 划	增长%	比去年增 长%	挑战目标
销售收入					
利润总额					
流动资金周 转天数					
期间费用率					
应收帐款周 转天数、存 货周转天数 (网络设 备)					

7.1.2 完成调整后计划的主要困难及所需的条件 (限 200 字)

7.2 主要产品产销量

序号	产品名称 或产品系 列	单位	产量		销量			
			年初计 划	调整后 的计划	年初计 划	其中 出口	调整 后的 计划	其中 出口
1								
2								
3								
4								
5								

说明：

7.3 主要预算

7.3.1 损益预算

	年初预算		调整后的预算		比年初预算	
	数额	比率	数额	比率	数额	增减率 %
商品销售收入净额						
减：商品销售成本						
毛利						
减：经营费用						
商品销售税金及附						
加						
主营业务利润						
加：其他业务利润						
减：管理费用						
财务费用						
营业利润						
加：投资收益						
营业外收入						
减：营业外支出						
利润总额						
减：所得税						

净利润						
-----	--	--	--	--	--	--

分析与判断：

7.3.2 现金流量预算

项目	年初预算	调整后的预 算	比年初预算增减 %
一、经营活动产生的现金流量			
销售商品、提供劳务收到的现 金			
收到的其他经营活动现金			
现金流入小计			
购买商品、接受劳务支付的现金			
支付给职工以及为职工支付的现 金			
支付的其他经营活动现金			
现金流出小计			
经营活动产生的现金流量净额			
二、投资活动产生的现金流量			
处置固定资产收到的现金净额			
收到的其他投资活动现金			
现金流入小计			
购置固定资产所支付的现金			
权益性投资所支付的现金			
支付的其他投资活动现金			
现金流出小计			
投资活动产生的现金流量净额			
三、筹资活动产生的现金流量			
吸收权益性投资所收到的现金			
借款所收到的现金			
收到的其他筹资活动现金			
现金流入小计			

偿还债务所支付的现金			
偿付利息所支付的现金			
支付的其他筹资活动现金			
现金流出小计			
筹资活动产生的现金净流量			
四、汇率变动对现金的影响额			
五、现金及现金等价物净增加额			

说明

8. 意见反馈

集团	其他相关部门和公司

--	--

KPI 字典

名词	解释
A 类经销商个数变化	与上年相比，本财年列入 A 类的经销商数量变化。
IT 建设项目	公司系统地实施的用于提高管理水平和效率的信息系统建设项目。
QA 抽检不良率	QA 抽检不合格的产品数占全部被抽检产品数的比例。
XX 在该客户的销量	该客户销售在 XX 品牌产品上的销售量。
XX 在该客户的重要度排序	在该客户经销的所有品牌重要度（以销量计）排名中，XX 所处的位置。
XX 使用该客户的费用率	XX 给该客户的扣点。

A

按计划完成的可能性	述职时对各研发项目按计划完成的可能性做出判断，并在“分析与判断”处对否定的回答做出解释和提出修正办法。
暗点	在完成 KPI 指标和提升企业竞争力方面存在的三个最主要的不足。

B

比重	某个竞争厂家在某个渠道上的走货量占全部走货量的比例。通过这个指标的比较，把握各竞争对手的渠道政策的重点。
本年同期变化	即当期。 某个竞争对手在某种渠道上的走货量比重的变化趋势，通过这个指标把握各厂家渠道政策的演化。
变化率	所在栏目的业绩与上年同期相比增加或减少的百分比。
部品采购检验合格	采购部品入库检验合格率。

率

部品采购交货及时 采购部品及时交货数全部采购部品数的比例。

率

C

彩电市场容量估计 一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的彩电产品的总的需求量。

采购计划完成率 当期物料计划及时完成数与当期物料需求计划的比值

财务费用 财政年度内融通资金发生的各种费用。

差距 YY 在迎合市场消费心理，掌握技术发展动向和战胜竞争对手等方面存在的差距。

产品化能力 吸纳世界最新相关技术、转化为产品的能力。

产品转换时间 系统从一种产品转向生产另一种产品发生的停工时间。

产品组合优化 根据对产品的销售量和毛利贡献水平排序和分析的结果，提出产品结构优化措施。

畅销产品入围和排名指数 根据第三方权威机构每月正式发布的畅销产品排名统计结果，考核及计算入围产品的加权排名指数。

超高端市场 对彩电来说，就是定价在 10000 元以上的产品所针对的市场。

承诺 关键绩效指标目标的确定是通过自上而下，和自下而上两个方向的沟通实现的，沟通的结果就是要使经营者对自己的经营责任和目标做出承诺，而中期述职正是提供着这样的沟通机会。

城市家庭彩电拥有率 在所有城市家庭中，拥有彩电的家庭所占的比例

城市家庭电冰箱拥有率 在所有城市家庭中，拥有冰箱的家庭所占的比例

城市家庭家电消费支出份额 在城市家庭的可支配收入中，用于家电消费的比例

城市家庭空调拥有率 在所有城市家庭中，拥有空调的家庭所占的比例

城市家庭洗衣机拥有率 在所有城市家庭中，拥有洗衣机的家庭所占的比例

有率	例
城市家庭音响和家庭影院市场容量	一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的音响和家庭影院产品的总的需求量。
城市人均可支配收入	城市居民可支配收入总和除城市居民总人数
重复维修次数	本财年，售后服务系统对同一故障产品维修两次或两次以上的案例数。
存货结构及库龄分析	分析每个月月底全部库存结构，不同库龄的产品数量。
存货周转率	本财政年度销售收入总额（按回款计）与销售公司存货平均金额之比。其中，存货平均金额=本财政年度各月末存货占用金额之和/12

D

大量投产时间	研发项目的在研产品计划的大量投产时间
单店平均	每个渠道单个门店的平均销售额，通过这个指标的比较，把握各厂家的销售终端效率。
单个标准台部品采购成本降低率	当期生产领用部品成本折合到单个标准台的单台部品采购成本与去年同期相比的降低水平
单个标准台制造成本降低率	单个标准台制造成本（不含部品采购成本）与上年相比的降低率
当年上市新产品创利比例	当年上市的新产品创造的利润占全部利润的比例
大商场	位于城市中心地带的百货商店，通常是家电销售的主要终端形式。
大中城市市场占有率	大中城市市场占有率=一级市场和二级市场销量/市场总销量
地级市	地区一级的城市市场，是向农村市场扩展的支点。
地域	该客户自身网络覆盖的地域范围。
电冰箱市场容量估计	一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的电冰箱产品的总的需求量。
低端市场	对彩电来说，定价在 3000 元以下的产品所瞄准的市场。

多元化产品结构优化分析 对主要产品的销售量排序，分析各产品的毛利和销售收入分别在全部分毛利和销售收入中的比例，进而分析和预测销量变化和波动情况。

F

费用支出构成 销售公司各种费用的结构分析。
分产品材料成本率 不同产品或产品线的材料成本占全部成本的比例。

分产品毛利率 不同产品或产品线的毛利率。

分产品主营业务收入构成 按产品列示销售收入的结构。

分产品销售费用率

一个财政年度内，发生或分摊到某个品种产品销售上的销售费用总额占该产品全部销售收入的比例。

分析与判断 根据定性或定量的分析结果，做出判断，形成决策依据。

份额 在一个财政年度内，单个制造厂商向市场提供的产品数量占所有竞争产品的当年总销量的比例。

G

高端市场 对彩电来说，定价在 5000~10000 元之间的产品所针对的市场。

工厂毛利率 当年上市的新产品为制造环节创造的毛利空间估计。

供应商管理 随着经营规模的扩大，影响力沿着产业价值链的后向延伸程度就成为 YY 的核心竞争力之一。成功地利用 IT 技术把关键部件供应商的资源供应计划和自己的信息系统联结在一起，从而做到从整个价值链的角度来提高系统的响应速度和能力。

广告定位 通过比较各厂家所强调和宣传的广告形象，分析其广告策略的动向。

广告投入 通过比较每个财政年度各竞争对手的广告投入力度，分析其营销策略。

广告效果	通过比较各厂家的广告投入效果，优化自身的广告行为，提高广告运作效率。
关键管理人员	总经理必须直接关注的、对公司成功有重要影响的管理人才。
关键绩效指标(KPI)	由经营战略转化而来的，并用来衡量战略实施效果的绩效指标。
关键技术人员	总经理必须直接关注的、对公司成功有重要影响的技术人才。
关键人员	总经理必须直接关注的、对公司有重要影响的战略性人才。
关键人员组织气氛指数	通过对关键人员进行问卷调查，分析关键人员的士气和凝聚力，以掌握公司的各种管理政策和办法所取得的效果。
管理费用	行政管理部门在财政年度内发生的各种费用。

H

行业先进模式的跟踪	系统性地研究和分析当前行业先进模式的起源、演进过程，和它的优劣势，以作为对自身模式进行检讨的参照，帮助不断完善和改良自身的经营模式。
宏观市场形势特征	对所处行业和市场的宏观状况，影响行业和市场发展的重大因素做出概括，并关注这些因素的影响程度。

J

级别	根据市场发达和成熟划分市场的方式。
计划进度	根据 IT 建设项目的实施计划，当前应该达到的里程碑。
计划项目与进度	经营模式创新各阶段计划实施的项目的进展情况，用里程碑性的阶段性成果来衡量。
集团	指 XX 集团有限公司。
技术发展趋势	由技术发展推动的市场需求变化趋势。
家电全国家庭拥有	拥有某种家电的家庭数占全国家庭数的比例。

率

家电消费者钱袋份额 居民可支配收入用于家电消费的比重。

额

加快周转措施 加快周转措施，主要包括加快存货周转措施和存货库龄分析，以及缩短应收帐款回收期措施和应收帐款帐龄分析。

奖励性 员工感到他们的优异工作得到认同并受到奖励，并且这种认同是建立在绩效的基础上，员工感到认可和表扬、激烈的批评和批判的程度。

解决措施 针对组织建设方面存在的最突出的三个问题，拟定的解决办法是什么。

进取性 员工感到管理层强调绩效改进和尽心尽力的程度，包括人们感到设置的组织和个人目标虽具挑战性但可以达到

的程度。

进展程度 研发项目已经完成的里程碑性的阶段性成果。

经销商 从事家电批发业务的中间代理，家电厂商通常通过它把

产品送到各零售终端。

经销商满意度 经销商对 XX 销售公司提供的支持和服务的看法。

经销商平均销售额 $\text{经销商平均销售额} = \text{本财政年度回款总额} / [(\text{期初经销商总数} + \text{期末经销商总数}) / 2]$

经营模式 总结和概括各竞争对手的销售模式，关注其模式上的演化可能给 XX 带来的影响。

经营模式创新 系统地检讨现行模式、跟踪行业先进模式，根据市场走势对未来模式做出预测，从而有步骤地实施向未来模式转化进程。

竞争对手 对销售公司来说，经营模式创新主要指营销组织和客户资源管理方面的改进和创新。

竞争对手战略动向 竞争对手分直接竞争对手和间接竞争对手，此处指的是直接竞争对手，即向市场提供和 YY 相同产品的其他企业。

对主要竞争对手在营销策略，新产品推出，制造和供应链管理策略，组织结构，关键人事变动等重要方面的变化和战略动向进行概括性的总结。

竞争对手销量最大者 对某个厂家的某一种主力机型来说，销量最大的厂家是谁，它在这个产品上的表现又如何？

K

开发项目 单个新产品开发项目。
开箱合格率 销售现场开箱合格产品占全部产品的比例。
考核牵引什么 设计该考核指标的意图。
考核指标 对销售公司不同层次部门适用的考核指标分别是

可合作性和开放性 外部联合开发的进展与内部资源共享的程度。
客户的平均费用率 本财年内该客户的费用总和占全部销售收入的比例。

客户满意度 以销售公司为例，客户包括两个层次的客户。一是经销商层次的客户，这是销售公司面对的直接客户，也是管理的重点；二是消费者层次的客户，即终端客户。所谓的客户满意度就是分别针对这两类客户的满意度。

客户在地区市场的占有率 本财年内该客户的销售收入数量总和占它所在地区市场总额容量的比例。

客户最重要的制造商 在该客户经销的产品品牌中，销售收入份额最大的品牌制造商。

空调市场容量估计 一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的空调产品的总的需求量。

L

劣势 对比和关注各竞争对手销售模式上和营销策略上的弱点，尤其是分析这些弱点的成因和潜在的影响。

离职 在一个财政年度内，辞退或辞职的人次。

利润比例 一个财政年度内，一种产品创造的毛利占全部毛利的比例。

利润率目标完成率 本财年销售公司完成集团下达的毛利率目标的程度。通过该指标促进销售公司不断优化网络结

	构，改进经营模式，在盈亏平衡基础上追求销售收入的最大化。
利润总额	本财政年度内，王牌制造系统实现的利润总额。
利润总额增长率	本财政年度王牌制造系统实现的利润总额与上年同期相比的变化率。
亮点	在完成 KPI 指标和提升企业竞争力方面存在的三个最突出的成绩
灵活性	员工在工作场合中对约束的感受程度，包括对那些将会影响工作达成的不必要的规章制度、流程、政策和操作规定的感受程度，以及新的思想被接受的程度。

M

卖点	新产品或主打产品推广所强调的宣传主题和瞄准的市场兴奋点。
毛利	财政年度内的销售收入减销售成本
毛利空间	各厂商在某一种主打产品上能够得到的毛利率。
明确性	人人都知道部门目标及对他们的期望，并且了解这些期望和目标的相关程度。
模式创新过程	经营模式创新必须是一个深思熟虑的过程，既要明确当前模式的优劣势，又要明确模式创新的方向，还要能够看到模式创新各阶段可能存在的困难和风险。
目前市场表现	某种主打产品在本年度创造的市场业绩有多大。

N

难点与风险	经营模式创新各阶段已经或可能遇到的困难和风险。
年度总回款目标完成率	本财政年度完成集团下达的年度销售收入任务（按回款口径计算）的百分比。通过该指标衡量销售公司整体业绩水平。
凝聚性	人们为自己属于组织而感到骄傲的程度。这在需要的时候能够产生特定的力量使人们相信每个人都为一个共同

的目标而工作。

农村家庭彩电拥有率	在所有农村家庭中，拥有彩电的家庭所占的比例
农村家庭电冰箱拥有率	在所有农村家庭中，拥有冰箱的家庭所占的比例
农村家庭家电消费支出份额	在农村家庭的可支配收入中，用于家电消费的比例
农村家庭洗衣机拥有率	在所有农村家庭中，拥有洗衣机的家庭所占的比例
农村人均可支配收入	农村居民可支配收入总和除农村居民总人数

P

帕雷托图	根据各产品对销售收入或毛利贡献水平排序的结果做出的“收入份额-品种份额”或“毛利份额-品种份额”曲线。其中，“收入份额-品种份额”曲线接近“2-8”分布，即20%的品种贡献80%的收入；“毛利份额-品种份额”曲线又被称为“鲸鱼曲线”，即部分产品不但不对毛利做出贡献，反而还会侵蚀其他产品创造的毛利。
排行榜	第三方权威机构每月正式发布的畅销产品排名统计结果。
排行榜指数	排行榜指数等于当月进入排行榜的产品综合加权值。计算方法如下：首先确定从第一到第十名每个名次的权重，例如分别为20，15，12，10，8，6，4，3，2，1；然后计算进入排行榜的每个产品的加权值，假设某个月一个第一名、一个第五名和一个第十名，那么，每个月的加权值分别为20、8和1；最后，这些值的总和除总权数(80)就等于该月的排行榜指数，本例的排行榜指数等于0.36。分析每个月

的加权值走势就可以大致看出每个月的畅销产品表现变化。

批次合格率	一个批次中的不合格产品数占整个批次产品数的比例。
平均价格	平均价格是指分产品规格，按数量计算的价格加权平均值。通过比较各竞争对手在同类产品上的平均价格水平，分析各厂家的价格政策走向。
平均收入水平	同类人才在 XX 的当前平均收入水平。

Q

前 20%品种毛利占全部产品毛利的比重	对一个财政年度内各种产品的毛利贡献多少进行排序，在全部产品品种中，排在前 20%的全部产品贡献的毛利总和占全部毛利的比重。通过该指标分析产品和业务组合的毛利贡献结构。
前 20%品种销售收入占全部销售收入的比重	对一个财政年度内各种产品的销售收入多少进行排序，在全部产品品种中，排在前 20%的全部产品销售收入总和占全部销售收入的比重。通过该指标分析产品和业务组合的收入结构。
其他二级公司 去年全年 全年挑战目标	指 XX 集团内的其他相关兄弟单位。 去年年底完成的 KPI 目标水平。 年初为年底制定的、应该竭尽全力才能到达到的目标。
渠道	根据产品从制造厂商流通到消费者手中的通道划分市场的方式。
渠道个案分析	每类渠道进行一个典型的个案分析，把握渠道的演化趋势。
渠道（客户资源） 管理措施	通过比较各竞争对手在不同渠道上的走货量结构及其变化情况，把握各厂家的渠道管理策略。
渠道模式演进预测	分析各主流渠道的走货量及其结构变化趋势，预测未来的渠道模式走向。

R

人均创利	财政年度内的全部净利和当期员工平均人数之比，该指标鼓励公司雇用高素质人才。
人均回款	本财年销售公司回款总额与全年员工平均人数之比。其中， $\text{员工平均人数} = (\text{上年 12 月末员工人数} / 2 + \text{本年 1 月末员工人数} + \dots + \text{本年 12 月末员工人数} / 2) / 12$ 销售公司在性质上属于渠道组织，因此，效率是其生存和成功的关键。本指标的设立旨在促进销售公司提高效率。
人均毛利	本财年销售公司毛利总额与全年员工平均人数之比。其中， $\text{员工平均人数} = (\text{上年 12 月末员工人数} / 2 + \text{本年 1 月末员工人数} + \dots + \text{本年 12 月末员工人数} / 2) / 12$
人均销售收入	财政年度内的销售收入与当期员工平均人数之比。
人均费用	财政年度内的销售公司全部费用与当期平均人数之比。
人均研发费用	财政年度内的全部研发费用与研发队伍当期平均人数之比。
人数	通过关注和对比各竞争对数的营销队伍规模，比较各公司的效率。
人员结构变化	为满足组织改革需要而发生的人员结构变化。

S

上半年产品被投诉次数/上半年销量	上半年收到的最终消费者对 XX 产品质量和售后服务的有效投诉次数与同期全部销售数量之比。
上市时间	研发项目的在研产品计划的上市时间。
设计完成时间	研发项目计划的完成时间。
生产计划完成率	当期实际产量与当期计划完成产量之比。
省会城市	主导地区消费潮流的各省省会所在地市场。
市场潜力	单个产品型号所处的生命周期状态，反映为在未来一段时间内潜在的市场需求量，或超过一定水平的市场需求量能够持续的时间。
市场容量	一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的某种产品的总的需求量。

市场数据	有关市场容量和影响市场容量和结构因素的数据。
市场细分	根据渠道、地区、消费者需求特征进行市场细分，以便根据不同细分市场的不同特征，采取特殊的措施和策略。
市场需求趋势	由市场消费心理变化拉动的市场需求变化趋势。
市场走势和未来模式	系统地分析市场需求和技术发展趋势，对经营模式创新的目标模式做出判断。
实际进度	IT 建设项目当前实际到达的里程碑。
实施效果	经营模式创新过程中各阶段完成的计划项目所取得的效果。
收入	YY 或它的竞争对手在直接竞争产品上的总销售收入。
收入比例	一个财政年度内，一种产品销售收入占全部销售收入的比例。
数量	各厂家在某种渠道上的终端机构数量，通过这个指标把握各厂家在各种渠道上的规模。
数字化产品投入比重	在当年投入的全部研发费用中，用于数字化产品的研发费用所占的比重。
损益表	一个财政年度内的营业收入与其营业费用进行配比，以计算出企业在该财政年度内的税后净利润。

T

特大城市	指北京、上海、深圳这样的主导全国消费潮流的地区市场。
提高产品质量	产品质量是进入市场的“门票”，持续提高质量意识和管理水平是保持竞争力的必要条件之一。
提高经销商和消费者满意度的措施	已经实施、正在实施或即将实施的提高经销商和消费者满意度的具体措施。
提高人均效率措施	通过持续提高队伍整体素质，加大人力资本投入提高人均效率。
提高生产率	生产率的提高是扩大利润空间的源泉。
投诉次数	本财年轻销商对销售公司工作的有效投诉次数总

和。
推出时机 当年上市的新产品上市时间在一个销售周期中的位置。

W

王牌制造毛利率 用毛利率水平来衡量 YY 当前经营模式的效率。
网点 该客户自身拥有的网点数。
网络覆盖深度 各竞争对手自己的销售网络在从城市到农村和从厂家到销售终端两个方向上的延伸程度。
万元工资销售收入比例 财政年度内的全部销售收入与当期全部工资成本的万元数的比值。该指标反映的是万元工资的投入产出效率，鼓励公司提高员工整体素质和能力。
为后年新产品的投入 当年发生的研发费用在后年上市的新产品开发项目上的投入量。
为明年新产品的投入 当年发生的研发费用在明年上市的新产品开发项目上的投入量。
未完成计划的原因 碰到了什么问题，原因是什么，打算的修正办法是什么。

X

向未来模式转化进程 研究向模式创新的目标模式转化的可能性，有步骤、有计划地实施向未来模式的转化。
系统柔性 系统在不同产品或产品线之间切换的可能性和难易程度。
细分市场定位 主打产品或当年推出的新产品所瞄准的细分市场。
细分市场占有率 当年上市的新产品在所瞄准得悉分市场中所占有的份额。
吸引和留住关键人员 本财年所采取的吸引和留住关键人员所取得的效果。
先进性评估 实施中的 IT 项目所采用的技术解决方案的先进性。
现行模式的检讨 系统性地分析和检讨当前经营模式的起源、演化

	和优劣势，研究如何不断改良和完善现行模式，不断挖掘其潜力。
项目管理水平	结构化产品开发过程管理水平及团队工作效率。
乡镇和农村	面向农民和小城镇居民的市场。
消费者满意	最终消费者对 XX 产品和售后服务的满意情况。
销量	YY 或它的竞争对手在竞争产品上的总销售台数。
销量比例	在一个财政年度内，一种产品的销售数量占全部产品销售数量的比例。
销量变化	与上年同期相比，该产品今年的销售数量的变化率。
销量波动	分析历年销售量的变化情况，预测下一年度该产品的销量变化。
销量与利润贡献率	每种主力机型对全部销售收入和利润做出的贡献比例。
销售费用	企业财政年度内在销售产品的过程中发生的各项费用。
销售计划完成率	当期销售量与当期计划销售量之比。
效果	对当前、行业先进或未来模式的效率做出的衡量。
新产品定位	当年推出的新产品所瞄准的市场区隔。
新产品开发	加大研发投入、提高研发投入产出效率，不断提升产品化能力和项目管理水平。
新品率	上市一年内的产品均指新产品，新产品销售收入占总收入比率的百分比。
新产品推出节奏	新产品首次上市时间、批量生产时间和产品销售周期之间的关系。
新增数	在一个财政年度内，新招聘或提拔到关键人才岗位的人次。
洗衣机市场容量估计	一个财政年度内，市场对 XX 及其直接竞争对手提供的洗衣机产品的总的需求量。

Y

研产销一体化	打通研、产、销环节之间的壁垒，提高整体响应市场能力。
--------	----------------------------

研发计划完成率	当期按计划完成的研发项目数占当期计划完成的研发项目数的比例。
研发人数	整个研发环节的当年平均员工人数。
研发投入	当年投入的研发费用总和。
研发投入占销售收入的比例	当年投入的研发费用总和占当年销售收入的比重。
业界最佳毛利率	用毛利率来衡量业界效率最高的经营模式的效率水平。
业内平均水平	同类人才在当前市场上可能得到的平均收入水平。
业务组合优化策略已取得效益	优化业务结构，提高运作效率的措施。 完成 IT 项目或达到某个里程碑时机已经取得的效益评估。
意见反馈	为了完成全年目标，需要集团提供哪些方面的支持，需要其他部门或二级公司提供哪些协作和配合。
应收帐款结构和帐龄分析	分析每个月月底应收帐款余额的结构，分析不同帐龄的帐款金额和占全部帐款的比例。
应收帐款平均回收期	本财年回款总额与月度应收帐款平均余额之比。
应收帐款总额	月底应收帐款余额的总和。
营销策略与效果	比较竞争对手在组织营销工作中采取的组织结构、员工队伍、网络覆盖策略、价格政策、广告政策等方面的差异。
营销组织改革	为了适应渠道经营模式的变化，销售公司已经和正在实施的组织和管理的改革。营销组织改革包括组织结构与层次变化、人员结构变化以及考核指标列示等方面的内容。其中，组织结构变化通过组织结构图的变化来反映业务模式的演化；人员结构变化通过员工结构变化反映资源投入变化；考核指标说明考核所牵引的内容，即组织各功能部门围绕什么重点开展工作。
优势	对比和关注各厂家的销售模式的优势，尤其是注意这些优势的成因、演化趋势以及其潜在的影

预期效益	完成 IT 项目或达到某个里程碑应该取得的效益。
预算	年终做出的对未来一年的经营结果的预测。
预算调整	根据中期述职情况和结果对上年终对本年全年做出的预算进行调整，其中包括为保证实现修正后的预算目标而调整资源的分配。
月平均提货次数	本财年，经销商全年提货次数总和的十二分之一。
月平均提货金额	本财年，经销商全部提货金额与全部提货次数之比。

Z

在该客户的费用率	本财年，该客户最重要的制造商给该客户的扣点。
在该客户的销量	本财年，该客户在它的最重要的制造商的产品上的销售数量。
在该客户的销量占地区市场的比重	本财年，该客户在它的最重要的制造商的产品上的销售数量占该制造商在当地市场销售量的比例。
增长趋势	根据历年和当前情况，对不同的销售渠道或在不同级别的地区市场的走货量的变化做出估计。
责任性	员工感到取得很大的授权程度，包括无须做每件事都需要向上司汇报和感到自己全权对工作结果负责的程度。
整机装配线不良率	当期征集装配生产线不良产品数与当期生产线全部装配产品数之比。
中端市场	对彩电来讲，定价在 3000~5000 之间的产品所瞄准的市场。
中期述职	“中期述职”是在每年 7 月中旬，各二级公司总经理就上半年关键绩效指标和经营计划的完成情况、市场竞争环境的变化、收入增长与核心竞争力提升的关键措施及其实施效果、经营创新与管理变革的进展，以及对全年计划目标的修订和承

	<p>诺等内容向集团述职。使集团能够清楚各子公司总经理的思路，评估其策略和措施，从整体上把握当年经营战略和目标的实施和完成情况，及时调整资源的分配，确保年度经营目标的实现。</p>
主打产品	<p>各厂家销量最大的三种产品。</p>
主力机型市场表现	<p>对彩电来说，每个规格销售量排在前三名的机型的市场表现。</p>
专卖店	<p>按照品牌厂商的要求组织的专门经营该固定品牌产品的销售终端。</p>
专业零售网	<p>直接向家电制造厂商进行集中、大量采购，并具有自己的终端家电销售网的商家。专业零售网的兴起将对家电也产生重要的影响。</p>
准备状况	<p>公司实施 IT 建设项目应该具备的前提条件的准备情况。</p>
主渠道客户资源	<p>专卖店、大商场、经销商和专业零售网等主流形式渠道的客户。</p>
主营业务成本	<p>主营业务的销售成本。</p>
主营业务收入	<p>主营业务的销售收入。</p>
资金沉淀率	<p>在一个财政年度内，流动资金用于固定投资和弥补亏损的紫荆占用额占全部流动资金总和的比例。</p>
资金周转率	<p>本财年销售收入总额（按回款计）与销售公司资金平均占用额之比。其中，资金平均占用额=本财年各月末资金占用额之和/12。通过该指标，促进销售公司加快存货和资金周转，提高资金利用效益，规避市场风险。</p>
总库存金额	<p>月底全部库存产品按入库成本价格计算的总金额。</p>
总库存数量	<p>月底全部库存产品数量。</p>
总结工作会议次数	<p>在模式创新过程中，分别召开的有建设性的检讨现行经营模式、跟踪行业先进模式、预测市场走势和未来模式以及研究如何向未来模式转化的总结工作会议的次数。</p>
总体策略	<p>总体策略是王牌制造系统在产品开发、制造和推广方面的策略与关键措施的概括陈述。它反映了王牌制造系统的经营思路，是整个述职报告的核心。总体策略的陈述要尽可能精炼和简洁，以后各个部分内容都是围绕</p>

着这个纲领性的陈述展开的。

不同事业方向、或处于不同发展阶段的二级企业，面临的生存与发展的紧迫问题各不相同，因此，相应的经营思路也是不一样的。体现在中期述职报告中，就会具有不同的策略与措施或者在同类措施中采取不同的侧重点。

总体策略的表述方式建议采用以下形式：

针对什么机会或问题，采取什么措施，达到什么目的

“针对什么机会或问题”----竞争策略应当明确地指向市场机会、与竞争对手的差距或存在的主要问题

“采取什么措施”----策略与措施必须具有创新性和竞争力，是可行的和有资源保证的

“达到什么样的目的”----目的应当是具体的，可以量化为指标的

组织建设

公司的战略规划、组织设计、岗位设置、人事调配和激励等经营管理活动。

组织建设最突出的三个问题

按照重要度次序列出公司在组织建设方面存在的三个最突出的问题，并对这些问题的原因进行分析。

组织结构

各厂家组织销售队伍的形式和结果，可以附图说明。

组织扩张

个案对象自身的网点数量、地域覆盖情况。

组织学习与成长

组织学习与成长主要围绕着员工能力和素质，IT建设项目展开，其中重点是吸引和留住关键业务人才、关键管理人才和关键技术人才的措施和效果，提高员工整体素质的措施和效果，重大的 IT 项目的进展评价等。

直通率

原材料制成合格成套产品的比率

