附件1

经营绩效考核管理办法

为强化成本管控，保证公司各项政策规定执行到位，确保全年各项目标任务的顺利实现，现就2024年经营管理考核工作，作出如下规定。

一、考核基数的核定

1.西北能化公司人力资源部根据集团公司拨付工资计划按照工资构成：基本薪酬（保障性工资）35%、安全薪酬（安全性工资）30%、绩效薪酬（经营效益性工资）35%，结合岗位系数核定工资预算总额。

各单位工资总额预算=∑（各岗位工资核定系数×对应人数×基本岗位工资标准（5160元）。

2.西北能化公司内部市场定额单价是根据集团公司年初下达的生产计划、经营预算，结合2023年在岗实际人数、岗位评价核定的工资系数综合测定编制。

3.当月绩效考核时，结算达到基数的110%时，超出部分计入本单位结算台帐，最低不低于90%，低于90%绩效兑现按90%结算。

二、经营效益考核，指标权重比例

1.甲醇产量为收入的单位：纪委、综合部、人力资源部、经管物资部、财务部、销售采购部、安全监管部、调度中心、生产技术部部直等单位，以甲醇收入绩效权重比例85%做为计算依据、共性指标10%、成本考核项权重比例为5%；

设备部按绩效权重比例做为计算依据；其中：共性指标10%、绩效权重90%（以甲醇收入绩效权重比例占60%、成本考核项权重比例为40%）。

2.以产出副产品产量为收入的单位：动力车间、净化合成车间、空分车间、气化车间、水处理车间，按绩效权重比例做为计算依据；其中：共性指标10%、绩效权重90%（以产出为收入权重比例占60%、成本考核项权重比例为40%）；

3.成本投入类按月度考核、按比例兑现。

4.其他相关考核要求及兑现比例具体见考核细则

三、结算考核细则

（一）共性联责考核指标，占比10%

考核利润 联责公司各单位；月度考核、月度兑现。

生产技术部各车间月度兑现绩效薪酬=（实际考核利润-计划考核利润）×1%×0.60元/技术部总人数×本车间人数；

设备调度月度兑现绩效薪酬=（实际考核利润-计划考核利润）×1%×0.20元/设备调度总人数×本部门人数；

机关部室月度兑现绩效薪酬=（实际考核利润-当月计划考核利润）×1%×0.10元/机关部室总人数×本部门人数；

（二）生产技术部主要考核指标，占比90%

1.收入类指标（占比60%）：根据工资内部市场定额、单价核算工资收入。

（1）部直：甲醇产量：占效益工资的100%（生产技术部部直）；绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.4516元/吨

（2）动力车间（收入权重比例占60%）

产出蒸汽量：按绩效权重90%

蒸汽绩效工资收入额＝月度实际蒸汽量×单价0.5572元/吨（注：按一吨动力煤产5.6吨蒸汽；年度蒸汽量94.64万吨＝26万吨精甲醇×吨甲醇煤耗0.65×5.6

硫酸铵产量（全年4350吨）：按绩效权重10%

硫铵绩效工资收入额＝月度实际产量×单价15.0244元/吨

（3）空分车间（收入权重比例占60%）

氧气产量：按绩效权重90%；

氧气产量绩效工资收入额＝月度实际蒸汽量×单价0.9522元/吨

注：每小时产出氧气按38500Nm³，日产氧气924000Nm³，按260天计算（4月产1.1万吨按10天计算，5-12月250天），年度产出氧气240240000Nm³＝240240KNm³

（KNm³是体积流量单位，千标立方米）。

（4）气化车间（收入权重比例占60%）

净化气量：按绩效权重100%；

净化气产量绩效工资收入额＝月度产净化气量×单价0.7453元/吨

当月净化气量＝当月原料煤消耗量×一吨原料煤产净化气1410m³

净化气量计划：一吨粗甲醇消耗净化气2200标方产0.95吨精醇，消耗原料煤=0.95×1.60（吨精醇煤耗）=1.52吨煤，所以一吨原料煤产净化气：2200÷1.52=1447Nm³≈1440Nm³

2024年甲醇产量26万吨×煤耗1.60=41.60万吨原料煤×一吨原料煤产净化气1440m³ =全年净化气量599040000Nm³=599040万Nm³；

（5）净化合成车间（收入权重比例占60%）

粗甲醇量（全年27万吨）：按绩效权重90%；

粗甲醇产量绩效工资收入额＝月度实际产量×单价1.1844元/吨

硫磺产量（全年588吨）：按绩效权重10%；

硫磺产量绩效工资收入额＝月度实际产量×单价59.3714元/吨

（6）水处理车间（收入权重比例占60%）

产出脱盐水量：按绩效权重90%

脱盐水产量绩效工资收入额＝月度实际产量×单价0.1962元/吨

注：脱盐水量按每小时310吨，日产7440吨，2024年度1934400吨

氯化钠（全年450吨）、硫酸钠（全年3600吨）：按绩效权重10%

氯化钠产量绩效工资收入额＝月度实际产量×单价48.66元/吨；

硫酸钠产量绩效工资收入额＝月度实际产量×单价6.0825元/吨；

2.生产技术部成本考核项（权重占比40%）

（1）材料

①配件（与设备部联责考核）：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×50%×5%

②其他材料：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×20%

③药剂：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×10%

具体见2024年材料指标分解表

（2）单耗指标

①动力车间动力煤煤耗：生产期间核定吨煤动力煤煤耗为0.63吨/吨

绩效工资增减额＝（计划单耗－实际单耗）×当月甲醇产量×年初计划单价×5%

②制氧耗用蒸汽量基准值3.10吨。

空分车间蒸汽利用率：每千NM3氧气计划消耗蒸汽3.10吨，消耗每节超1吨按2元/吨兑现效益工资。

绩效工资增减额＝（当月实际制氧量×核定吨蒸汽制氧量-蒸汽实际消耗量）×2元

③气化车间原料煤煤耗：生产期间核定吨煤原料煤煤耗为1.60吨/吨

月度绩效工资增减额＝（计划核定单耗－当月实际单耗）×当月甲醇产量×年初计划价×5%

④净化合成车间：粗甲醇耗用净化气量基准v 值2400Nm3/吨

月度绩效工资增减额＝{（实际净化气量/粗甲醇实际生产量）-2400Nm3/吨}×50元

⑤吨甲醇原水消耗6.60吨（含生活用水）

绩效考核基数＝当期单耗指标节超数×当月实际甲醇产量×5.05元/吨×10%

（3）电费：每月由电气提供考核

绩效考核基数＝（月度计划用电量－实际用电量）×0.40元/Kwh ×10%

（4）修理费（与设备部联责考核）

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×50%×5%

根据年初分解工程计划大修、中小修、经费等分解到月份；年度节超兑现最高50%，月度考核月度兑现5%，（具体见指标分解表）

（5）物资储备库存额

绩效工资增减额＝（期初物资储备库存额-期末物资储备库存额）×10%×68.40%（动力车间占比20%、空分车间占比0.40%、气化车间占比14%、净化合成车间占比4%、水处理车间占比30%）

说明：根据每月仓库期末余额与期初余额数据为准。

（三）设备部主要考核指标（占比90%）

1.收入类指标（占比60%）：根据工资内部市场定额、单价核算工资收入。

甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价2.4427元/吨

2.设备部成本考核项（权重占比40%）

（1）电费：吨煤甲醇电耗为402.91KWh/吨（含生活用电）

绩效考核基数＝当期单耗指标节超数×当月实际甲醇产量×0.41元/Kwh×50%×5%

注：电费价格按实际为准。

（2）材料

①其他材料：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×20%

②配件（与生产技术部联责考核）：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×50%×5%

（3）修理费（与生产技术部联责考核）：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×50%×5%

根据年初分解工程计划大修、中小修、经费等分解到月份；年度节超兑现最高50%，月度考核月度兑现5%，（具体见指标分解表）

（4）检测费：

月度绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×10%

（5）物资储备库存额

绩效工资增减额＝（期初物资储备库存额-期末物资储备库存额）×10%×24%

说明：根据每月仓库期末余额与期初余额数据为准。

（四）机关及职能部门（权重占比90%）

收入类指标：根据工资内部市场定额、单价核算工资收入。

1.调度指挥中心

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价2.0131元/吨

⑵成本考核项

①材料：

月度绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×20%

②物资储备库存额

绩效工资增减额＝（期初物资储备库存额-期末物资储备库存额）×10%×0.7%

说明：根据每月仓库期末余额与期初余额数据为准。

2.安全监管部

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.9347元/吨

⑵成本考核项

①材料：

月度绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×20%

②劳动保护：

绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×10%

*③*警卫消防费：

月度绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×10%

④检测费：

月度绩效工资增减额＝（月度指标－月度消耗）×10%

⑤物资储备库存额

绩效工资增减额＝（期初物资储备库存额-期末物资储备库存额）×10%×1.50%

说明：根据每月仓库期末余额与期初余额数据为准。

（3）受公司行政处罚

月度受到上级安全环保行政处罚扣减＝处罚总金额×1%

3.综合部

⑴收入，甲醇产量：占本部门效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.4668元/吨

⑵成本考核项

①四项费用：月度绩效工资增减额＝（月度指标-月度实际消耗）×10%

②车辆维修费用：月度绩效工资增减额＝（月度计划-实际消耗）×10%

③车辆费用：月度绩效工资增减额＝（月度计划-实际消耗）×10%

4.销售采购部

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.5292元/吨

⑵成本考核项

物资储备额（联责考核）：绩效工资增减额＝（期初库存-期末库存）×0.2%×45%

注：以仓库每月实际库存为基数，对储备资金负联责责任。

（3）煤炭采购

不得出现断煤造成减负荷或停产事故，出现一次扣减1000元 —5000元；

（4）物资采购

由于采购不及时延误生产，出现减负荷或停产，出现一次扣减1000元—5000元

（5）甲醇销售量

①未完成公司安排的销售量，出现胀库一次扣减1000元—5000元；

②在外部条件影响，市场行情供大于需、而且公司库存压力大，超出同地区同价格出售公司定价的甲醇量10%以上，每次给与增加2000元—5000元绩效工资。

5.经管物资部

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.4985元/吨

⑵成本考核项

①物资储备额（联责考核）：绩效工资增减额＝（期初库存-期末库存）×0.2%×45%

注：以仓库每月实际库存为基数，对储备资金负联责责任。

②工程计划完成率（年度考核）：

绩效工资增减额＝（工程计划金额-工程实际结算金额）×30%×2%

6.财务部

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.3078元/吨

⑵成本考核项

①物资储备额（联责考核）：绩效工资增减额＝（期初库存-期末库存）×0.2%×10%

注：以仓库每月实际库存为基数，对储备资金负联责责任。

②应收款项增减率

绩效工资增减额＝（月末应收款项－月初应收款项）×0.2%

7.人力资源部

⑴收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.5328元/吨

⑵成本考核项

绩效工资增减额＝（月度计划-实际消耗）×5%

党建经费：

月度绩效工资增减额＝（月度计划-实际消耗）×5%

工会经费：

绩效工资增减额＝（月度计划-实际消耗）×5%

8.纪委

收入，甲醇产量：占效益工资的100%；

绩效工资收入额＝月度实际甲醇产量×单价0.1436元/吨

四、其它经营政策考核

（一）加强材料过程考核

1.月度材料考核。根据各部门（车间）年底预算分解至月度指标，月度考核结果按：其他材料20%增减绩效、药剂和劳保10%增减绩效、配件联责50%的5%增减绩效。

2.材料计划。每月20日前各单位上报物资需求计划（电子版及签字版），21日至25日经管物资部仓库人员平衡利库和销售采购部采购业务人员要做好部分询价工作；26日至28日前后经管物资部和销售采购部相互配合组织召开物资采购审查会，每推迟一天扣部门100元、业务负责人50元。

3.增补计划。月度增补采购计划，每次扣部门（车间）50元。

注：销售采购部月底统计物资增补计划表，特殊情况增补计划经主要领导签字剔除考核。

4.增加物资。重复性申请采购、积压库存，每次扣部门（车间）100元、业务负责人50元。采购人员提供

5.物资到货及时性。采购计划未按采购周期及时到货每影响一次扣主办业务人员50元（申报单位对特殊物资不得缩短采购日期）。

6.计划到货领用金额兑现率

计划到货领用金额兑现率=领用金额÷到货金额×100%

月度绩效工资增加额：领用金额兑现率高于80%以上增加部门绩效工资200元；70%>80%扣减部门绩效工资100元；低于70%扣减部门绩效工资200元；

具体由采购人员和仓库核查后出具清单

7.物资验收。违反物资验收规定扣除相关责任人每次50元，具体见《物资验收管理办法》。

8.物资领用。由于生产急需各部门可先领用、签字，三日内办理物资出库手续，月末结账前未办理出库一项扣责任人50元。仓库提供

9.无动态物资考核（不含公司要求储备物资除外）。发现日常材料超过三个月无动态物资每项扣部门50元，配件发现超过六个月无动态物资每项扣部门100元（进口备件除设备更新不再使用情形外，无论到场时间长短均不被认定为长期闲置物资)；仓库提供。

10.物资丢弃。对有使用价值的材料未及时分拣、送交，乱丢丢弃的，发现一次扣除相关责任人100元。

11.工程材料。杜绝工程费用进入生产成本；否则扣部门500元。由工程人员提供

（二）生产系统及设备稳定运行：由于误操作等管理原因造成系统减负荷或停车，造成产量及经济损失，将扣减部门或车间最高不超过绩效工资的10%；由调度中心提供追查报告及相关数据。

（三）用电检查处罚

违反用电管理办法扣除相关责任人50-500元绩效，由电气车间提供；具体见《用电管理办法》。

（四）工程计划管理考核（集团公司批复的工程计划）

所属各部门对已完工的工程计划，在年底前未入账，扣减工程计划负责人200元；上报的工程计划不施工，造成计划指标浪费扣减工程计划负责人100元（经过领导讨论目前不具备施工的除外）；由工程人员提供。

（五）单项工程发包制。公司内部突发紧急零星杂活或公司安排、发包的自营工程，工程结束、验收合格后，按照公司《自营工程管理办法》执行、兑现。具体奖励金额由经理办公会审议、审查。

（六）专项政策资金争取奖励。每年按政府各项优惠政策实际争取到位金额的1%-3%给予专项工作组奖励，具体奖励金额由经理办公会审议、审查。

（七）以旧换新标准。工具、仪表类小件2元/件、大件5元/件；铁铜铝等类0.3元/斤；电缆、钢丝绳等1元/米；其它类具实际情况比照以上执行；应交未交的按2倍标准处罚。奖罚纳入部门（车间）的效益工资。

（八）修旧利废工作的经济测算。所有的废旧物资修复经验收使用合格后并投入使用3个月以上；可以按单项修旧利废工作经济效益测算：修旧利废的价值=目前账面价值×20%-修理费（投入材料、人工等费用）-残值（原值的 5%）；单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过3000元。纳入部门（车间）的效益工资。

废旧材料自制加工成新物资，按原值（或测算价值）的 20%计算或材料自制加工新物资按原值的20%-投入部分材料、人工等费用计算。单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过1000元。纳入部门（车间）的效益工资。

（九）对标一流完成情况考核。依据西北能化办【2023年】109号对标一流企业价值创造行动工作方案及责任清单，每年度内完成对标清单37项中任何一项增加部门绩效1000元；年底对已完成的对标项目，经对标领导小组考评评比第一名5000元、第二名3000元、第三名2000元；关键指标10项，每年度考核低于年度目标值增加绩效2000元。

（十）评审、比价费。具体见《2024年招投标管理办法》、《2024年比议价管理规定》。

（十一）经营管理制度考核。在经营管理制度执行过程中，不履行或延后、推脱等影响制度执行；带来后期审计、巡视巡查给公司负面影响以及需进行整改的，将给与100至1000元的处罚，情节严重公司将进行追责。

（十二）资料报送。相关资料由各牵头单位和管理单位负责在次月2日内报送（或会议安排的时间），推迟一天50元。

（十三）其他相关文件制度考核，具体以经营文件附件执行。

五、考核计划指标的确定

指标考核以公司下达年度分解任务计划指标及可控成本计划指标，是由各指标单位在年度计划总额内自主申报分月控制计划，按当期实际发生数和当期控制计划进行对比考核。如因特殊情况确需调整以后各期控制计划，应在每月25日前将调整计划报送公司经管物资部，不报送或逾期报送调整计划的，则按原分月计划考核。

六、考核调整因素的确认

1.经集团公司确认的计划外增支因素在考核时可以直接剔除，如工程性材料、政策性费用等。

2.如确因宏观经济形势、客观因素发生显著变化，对考核产生重大影响时，被考核单位可以书面提出考核时需要剔除的因素，书面报告要阐明需调整因素的具体情况、理由以及对考核影响的程度。

3.初审意见经月度经营分析会审定后，报经公司主要领导批示后，可以作为计划外增支因素予以调整经济指标。

4.被考核单位认为需在考核中予以剔除的因素，应在该因素将要发生时向公司申报，原则上不允许出现事后报告，更不允许跨月申报调整报告。对于公司紧急做出的决定或事关安全生产的特殊情况，由该单位在事实发生后3日内向公司申报；迟报、漏报的，不予承认，后果自负。

5.实行按月度考核，月度兑现；各资料报送单位要在月底30前将考核基础资料报送经管物资部，考核办在每月15日前将汇总考核资料报送考核领导小组。

七、考核结果的执行

公司月度考核结果由经营分析会提出初审意见，报公司领导签认后，由经营物资部送交人力资源部兑现（开具处罚单的除外）。

八、其他要求

被考核单位在本月末，应及时与相关部门对帐，查找指标实际完成情况与控制计划的差异，系统分析差异形成的原因，并提出有针对性的整改措施，于下月2日前报指标对口考核部门向月度经营分析会汇报，指标对口考核部门要加强整改措施落实情况的监督检查、过程控制。

附表：2024年西北能化经营指标分解表