附件10

内部市场化管理办法

为认真贯彻落实并执行集团公司“三项制度改革”工作总体要求，提升西北能化公司内部市场有序运行，实现公正、公开分配，现结合公司实际制定本办法。

一、组织领导

组 长：执行董事、总经理

副组长：副经理

成 员：副总师和职能部室等单位主要负责人组成

经营物资部负责内部市场化推进工作，成员由人力资源部、生产技术部、设备部、安全监管部、调度中心、采购销售部、人力资源部、各车间负责人和各单位（含车间）经济核算员组成，具体负责各专业考核、评比；各单位内控管理相关准备工作。

各单位均应建立内部市场化管理组织，成立由单位主要负责人任组长、分管负责人或专业技术人员任副组长的管理小组，明确职责分工，健全管理制度，规范工作流程，形成形成三、四级内部市场化健全完善的管理组织体系，以保障内部市场化的正常运行。

二、各部门职责

公司各职能部门按照经营考核领导小组安排参与经营考核设计、验收、监督、审查及评价生产经营指标，参与考核事宜，及时形成考核汇报材料，并负责制定专项及本部门经营考核细则。

**1.综合部。**是公司文件起草、综合协调、资料保密、信息督办、舆情管控、信访保密、后勤服务管理的责任归口部门。主要负责：公司公共关系维护、公文收发、要项工作督办、综合档案管理、重要信息归口处置、来宾接待、文书文秘、会议召集、办公用品发放、武装保卫、信访、车辆、宿舍、食堂及环境卫生管理等工作。

**2.人力资源部（党群部）。**是公司党委权限内人事管理、人才队伍建设、人力资源管理、基层党组织建设、宣传思想、企业文化建设、意识形态、统战、群团工作的责任归口部门。主要负责：人力资源规划、定编定员、招聘、技能技术提升培训、劳动合同、人事管理、人才队伍建设、薪酬、三项制度绩效考核、社保福利、职工档案、技能等级认定、职称评聘、考勤休假、内外部劳动力市场管理、基层党支部和党员队伍建设、精神文明建设、企业文化宣传、统战、党风廉政、工会、共青团、女工、计生、合理化建议、“五小”科技创新、技术比武及岗位练兵等工作。

**3.纪委。**在公司党委权限内履行监督、执纪、问责和监督、调查、处置的责任归口部门。主要职责是：维护党的章程和其他党内法规，检查、监督公司党组织和党员干部对决议决定和规章制度的执行情况。协助党委加强党风廉政建设和组织协调反腐败工作。监督、调查基层党组织和党员干部违反党纪政纪的行为，提出处理意见。

  **4.经管物资部。**是公司经营综合管理、内部市场化、工程管理、招投标、仓库管理、经营考核的责任归口部门。主要负责：经营绩效考核、经营分析、内部市场化工资核算、工程管理、招投标、仓库物资验收、仓库物资发放、仓储管理、交旧领新、修旧利废监管、物资计划管理、领用率分析等工作。

**5.财务部。**是公司预算管理、资产账务管理、核算分析调控、财务管理的责任归口部门。主要负责：公司全面预算、财务分析、统计分析、会计核算、税费统筹、融资管理等工作。

**6.销售采购部。**是公司产品营销、客户关系维护、组织产品定价、物资和设备采购的责任归口部门。主要负责：公司产品销售、客户管理、物资采购、市场调研、合同签订、收款结算等工作。

**7.调度指挥中心。**是公司总体协调安全生产、经营数据检测分析、司磅灌装的责任归口部门。主要负责协调安全生产，组织实施应急预案演练，协调落实开停车方案，调查追究影响生产的各类事故事件，仲裁生产纠纷，统计分析影响生产因素，检测分析原材料、半成品、产成品，司磅灌装等工作。

**8.安全监管部。**是公司安全、环保、消防、安全教育培训、应急救援的责任归口部门。主要负责调查分析安全事故事件、追究安全事故责任，监管厂区消防安全，组织编制应急预案演练，组织安全生产和消防教育培训，职业卫生健康、劳动保护、工伤、特殊作业人员培训取证、特殊作业票证管理等工作。

**9.生产技术部。**是公司组织生产活动、科技创新、实现安全生产稳定运行的责任归口部门。主要负责月度生产计划、拟定开停车方案，组织各车间的安全生产，科技创新、技术改造、工艺指标的标定、参数优化、生产成本费用消耗统计及管理、化工票证管理等工作。

**10.设备管理部。**是公司机电仪保运转等设备管理的责任归口部门。主要负责设备巡检、检修，生产装备运行监控、分析，修旧利废、各种设备维修费用预测及统计、设备更新升级、备品备件管理、外部维保检修队伍监管、信息化建设等工作。

三、内部市场化的目标

促进生产各环节相互协调，提升职能、机关部门对生产部门的服务意识；提升双效，确保完成年度经营目标；实现各单位的独立核算；实现公司经营绩效的即时监控。

四、内部市场制度要求

（一）构建管理体系

各单位要明确内部经营管理的具体职责和标准，按规定开展经营管理和成本核算工作。每月要以吨耗预算为抓手、在核算过程要根据实际情况管控、优化流程；以制度管理来约束、绩效考核为根本，逐步逐级核算考核收入、支出等的结算。

（二）确定核算经营模式

各单位根据实际情况确定符合自身的内部经营管理体系，形成以车间（班、队）、岗位为依据设置，逐步以岗位为最小的二三四级内部市场核算模式。

一级市场主体：西北能化公司

二级市场主体：各车间计件单位、机关职能部室及直属单位

三级市场主体：计件单位班组

四级市场主体：计件单位员工

（三）完善管理制度

1.材料管理制度。规范材料领、发、存手续，实行定期盘点。对于车间消耗的登记，要明确到各班队。

2.工资分配管理制度。制定损益分配兑现办法、二三级工分（考核、奖罚）标准，确定工资分配方案（包括分配方式、分配比例），明确兑现方式。结合单位实际和专业性质，制定具体的计分标准、评分办法、奖罚措施和实施办法。

3.用电（水）管理制度。进入电力（水）内部市场的单位要建立内部用电（水）管理制度和考核办法。

4.设备管理制度。要建立设备使用、保养、维护的管理措施和考核办法。

5.岗位交接制度。制定具体的管理办法和奖罚措施。制定交接班制度，完善交接班手续。

6.现场管理制度。围绕材料、设备等重点，明确车间、班队、岗位的现场管理职责，制定相应的考核办法及处罚标准。

7.票据管理制度。各单位要建立内部票据传递制度，做好旬分析。二三级考核核算项目要基础单据、资料齐全；来源真实可靠，字迹清晰、分类按月按次序装订，内部传递的单据不得有乱涂乱改现象。各基础资料与报表必须数据相符，各基础资料之间数据相符。

8.计量验收制度。建立健全二三级内部市场计量验收制度。

9.回收复用、修旧利废制度。结合各单位职责，制定以旧换新、内部修旧利废管理办法，明确奖励标准和考核办法。

10.月度经营分析考核会议制度。结合二三级内部市场成本要素，各单位月度经营情况进行旬分析、月总结考核，包括：查找各项考核指标节超原因、管理工作存在的问题，成本费用使用情况、各项制度执行情况，并制定改进措施。

（四）库房管理

材料库房及生产车间现场材料存放点，是材料消耗的主要来源。各单位必须详细记录材料领、发、存的消耗，加强领料管理。各类物品必须摆放整齐，手续完备，帐薄登记准确及时，为成本核算提供各级的逐日消耗提供数据。及时填报领用单，保持库房物资和台帐数据的一致。

（五）核算的要求

各单位设内部经济核算员（可以兼职），业务受经管物资部指导。按照内部市场业务核算要求，各单位应做到按时按质按量的完成，每天（旬）消耗统计、预算执行情况、分配情况、内部管理、检查中出现的问题及限期整改等，各单位要按时按质按量的完成。具体为：

1.各单位经济核算员应做到分项目明细日清日（月）结，及时核算收支，分明细项目每天核算班队、个人的损益。

2.各单位经济核算员要建立基础资料档案，对车间、班组的基础核算数据进行核实、登记，包括：产量、消耗、各种基础资料、各项费用支出、班队工分、员工工分等，及时与相关业务部门核对，确保基础核算数据的准确无误。

3.各单位经济核算员要建立成本台帐，做好分析。

4.有专用库房的要建立物资收发存台帐，及时填报班队材料领用，保持库房物资和台帐数据的一致。

5.各单位经济核算员每月进行收入、支出具体明细内容的核算（具体见各车间考核项目）。

五、内部市场预算要求

做好全面预算工作是实施内部市场化的根本前提，完善内部市场化价格定额体系，应以全面预算为指标统领。

**生产技术部**根据公司及上级部门要求，制定年度生产预算，包括：主产品、副产品以及中间产品的生产量；

**设备部**根据全年预算总指标按各车间做好备品备件、电力消耗、仪器仪表（包括各种温度计、流量计、压力计、分析仪、报警仪、对讲机等）、阀门维修、设备中小修理费用等指标的月度分解、审核与汇总工作；

**各车间**在公司年度生产预算的基础上编制本各单位需求计划，包括：原材料、维修、电力等所有消耗支出以及需上一生产环节提供的中间产品，如：蒸汽、水、氧气等，该预算应以定量编制为主；

**人力资源部**要根据“三项制度改革”总体思想确定各市场主体“定编、定员、定岗”情况，同时根据岗位评价结果以“增人不增资，减人不减资”原则核定各部门工资预算；

**调度中心**负责内部计量数据的监督、收集、统计和分析，同时在出现计量纠纷时进行调解、裁决。

**财务部**负责按照集团公司组织公司全面预算编制、汇总、审查分解等工作，指导各单位按照集团公司下达预算指标做好预算指标分解工作。

**经管物资部**根据全面预算及核定后的部门预算制定各生产、经营环节的内部市场定价、考核、结算；监督二级市场主体要据此细化分解到各车间、班组。

**采购销售部**负责全面物资采购预算编制、汇总等工作，指导EAP系统使用、审批、上报、汇总等工作。

六、内部市场结算方法

实行公司、各单位、班组、个人三级工资核算体系，并逐步从

月结算向旬结算、周结算迈进，最终实现日结算。

（一）价格体系

1.价格制定依据：制定内部市场化价格依据年度生产经营预算、核定的市场主体经营指标和市场主体工资预算（根据定编定员及对应工资系数确定）。

2.价格制定规则：价格制定应遵从“从上而下，上下衔接“的原则，价格体系由三级价格构成，各级市场主体的每种价格均应支撑上一级市场主体的价格：

一级价格由公司定价小组制定，主要包括：⑴产成品、中间产品、副产品收入价格；⑵各类成本消耗价格；⑶公司与各单位直接结算的其他指标价格。

二级价格由各单位制定，指各单位根据公司定价原则自主制定的用于内部班组核算的各类价格。

三级价格由班组制定，指各单位班组制定的用于岗位（个人）结算的各类价格。

3.价格的调整及备案：以上各级别市场价格的制定、调整应按管理权限和工作程序进行，一级价格原则上一年（或半年）调整一次，由各单位依据公司定价标准和相关政策自主定价的二、三级价格，定价结果须报经管物资部备案。

（二）消耗产出

（三）公司对各单位工资结算

1.当期总消耗费用=原辅材料消耗+化工药剂消耗+油料消耗+动力消耗+备品配件维修费用+其它费用等一切可控支出。

2.当期收入=产品产出量×产品计划价格

3.当期内部市场毛工资=当日收入－（当期总消耗费用实际-当期总消耗费用计划）

4.当期内部市场工资=当期毛工资±其他奖罚

5.其他奖罚=管理效果考核奖罚及职能部门专项管理奖罚等。

（四）各单位对班组工资结算

各单位内各班组之间应建立主要物料交接制度，详细记录交接时点投入消耗、产品产出等具体数量以及产品质量，并参照上述工资核算流程核算班组工资。确实无法分界清晰的投入产出，由交、接班组之间共同承担。

（五）班组对员工个人工资核算

班组对员工个人应制定考核评分管理办法，实行每班打分制，根据当班员工工作表现及付出程度进行打分，做到日清日结。

1.班组分值=当期内部市场工资总额÷各班组分数总和

2.个人应得工资=班组分值×个人得分

七、月度工资管理

1.对各单位月度内部市场结算工资额，由经管物资部部汇总各职能部门考核情况，人力资源部在次月15日前核算出各单位上月工资总额，经领导小组组长审批后下发至各单位。

2.当月工资总额与集团公司实际拨付工资总额有差异时，按差异率同比例调整各单位工资总额，人力资源部按调整后的工资总额下发至各单位。

3.各单位依据本车间二级内部市场管理办法及收到的工资总额进行二次分配至班组，分配表经各单位负责人、主管副经理、总经理审批后连同三级市场员工打分表明细表同时报送至人力资源部核算个人工资并予以发放。

4.当月绩效工资结算达到基数的120%时，超出部分计入本单位结算台帐，最低不低于80%，作为以丰补欠使用。

八、考核资料报送时间要求

1.各部门应于每月28号前将考核资料报送考核办公室。各部门要保证报送资料及时、准确、真实，未按时报送或存在虚假数据，影响经营考核的，经核实后追究相关部门及责任人责任。

2.考核办公室应于每月10号前将上月经营考核结果呈报经营考核领导小组审定（周末及节假日延后）；

3.每月10号前召开经营分析会，通报上月经营情况、考核情况及经济运行存在的问题及改进措施。每月15号前将经审定后经营考核结果抄报人力资源部办理绩效薪酬考核兑现。

4.考核办公室要及时将经营考核领导小组审定后的各部门经营考核结果在公司范围内进行公示。

九、内部市场业务管理考核

**1.内部市场的检查考核。**按照内部市场核算办法及要求，由内部市场推进小组各单位实施检查考核。检查考核采取日常检查与季度考核相结合的方式，实现过程控制与目标管理的统一。

**2.内部市场业务的检查考核**。由考核办根据业务往来资料报送要求的标准进行考核，具体标准见本《办法》附表；每半年评比一次。

3.内部市场推进小组要根据内部市场工作推进情况，切实加强市场管理、监督、检查和指导工作。内部市场的检查、考核要以公司[2022]经营相关文件和本《办法》为依据，坚持公平、公正、公开及时，并将检查考核过程中发现的问题和不足，及时反馈到相关单位，督促其及时改进。

4.随着内部市场的日益完善，今后新增的专业市场业务管理办法随专业市场管理办法的实施一并纳入考核。

5.各项报表需及时报送到信息系统，迟报、误报、漏报、错报的，按附表进行扣分。

十、内部市场考评、评比

1.考评时间：每半年考评一次，由经管物资部组织各职能考核部门组成检查考评小组，对各单位内部市场的运行情况进行考评。

2.考核内容：对各单位的内部市场化组织保证、管理基础、市场机制、考核控制、执行效果等方面进行检查考评。

3.考评方式：对各单位实行百分制考核。

4.检查组成员：月度由人力资源部、纪委、经管物资部、各单位部分经济核算员代表等组成检查组；

5.考核奖罚：每半年评比一次，考核第一名增加该单位绩效工资5000元，考核第二名增加该单位绩效工资3000元，考核第三名增加该单位绩效工资1000元，考核倒数第一名由经营经理约谈。

十一、各单位内部市场办法

各单位内部绩效考核分配管理办法，经单位讨论、公示，无异议，党政工代表签字报经管物资部、纪委、人力资源部备案，方可实施。

十二、其他

1.本办法解释权属西北能化公司内部市场推进组。本办法自下发之日起开始执行。

十三、附件

1.内部市场管理机构的决定

2.内部市场价格体系管理规定

3.内部市场计量验收管理规定

4.内部市场结算体系管理规定

5.内部市场索筹理赔管理规定

6.内部市场绩效工资结算管理细则

7.内部市场收入类单价（见附表）

8.内部市场成本支出类指标（见经营指标分解表）

内部市场业务范围及资料报送时限表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 部门 | 报送资料内容 | 报送时间 | 备注 |
| 生产技术部 | 1、生产月度统计报表及分析  | 当月28号之前 | 　 |
| 2、各车间化工药剂领用消耗库存明细表及分析 |
| 3、原水及脱盐水消耗统计表及分析 |
| 4、各车间材料消耗分析 |
| 5、各车间运行情况分析 |
| 6、各车间运行指标 |
| 7、各车间副产品产量 |
| 8、月度部门、各车间经营分析、消耗分析 |
| 设备部 | 1、各车间备品备件计划及领用明细表 | 当月28号之前 | 　 |
| 2、电力消耗统计及分析表 |
| 3、设备非正常运行情况分析 |
| 4、设备修理费用统计表 |
| 5、修旧利废统计表 |
| 6、报废设备统计报表、大修费用统计表 |
| 7、其它生产性费用统计表（带压堵漏、电机修理、起重机维保等） |
| 8、月度部门、各车间经营分析、消耗分析 |
| 安全监管部 | 1、安全费用使用统计表 | 当月28号之前 | 　 |
| 2、劳保计划与领用表 |
| 3、安全环保行政处罚统计表 |
| 综合部 | 1、车辆费用情况表 | 当月28号之前 | 　 |
| 2、四项费用统计表 |
| 3、劳务费用统计表 |
| 4、办公用品收发存统计表 |
| 人力资源部 | 1、年度工资预算表 |  |  |
| 2、年度工资结构表 |
| 3、部门人员变动表 |  |
| 4、月度工资审批金额 |
| 销售部采购部 | 1、物资采购计划明细表、物资采购率 | 当月28号之前 | 　 |
| 2、应急物资采购占比报表 |
| 3、煤炭采购统计明细表 |
| 4、甲醇销售统计明细表 |
| 5、甲醇定价统计表 |
| 8、销售收入分析、采购分析 |
| 调度中心 | 1、调查追究影响生产的各类事故事件，仲裁生产纠纷，影响金额 |
| 2、甲醇产量报表 |
| 3、其它相关数据及统计报表 |

内部市场业务管理评分细则

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 考核项目 | 评 分 标 准 | 分值 |
| 一 | 管理体系 | 成立内部市场化领导小组，小组职责清晰，履职到位。没成立领导小组扣2分，没有履行小组职责每一项扣1分，扣完为止。 | 3　 |
| 对各下属班组考核结算办法科学合理。不能结合单位实际制定班组、岗位考核结算办法，每发现一处扣2分，扣完为止。 | 5　 |
| 内部市场化管理制度健全（现场成本管理制度、经营分析制度、奖罚制度等）。制度满足内部市场化运行、管理要求，每缺一项扣1分，扣完为止。 | 5　 |
| 二 | 基础工作 | 月度指标分解科学，符合实际。指标分解全面，责任落实到位，调整及时，否则，每发现一处扣1分，扣完为止。 | 2　 |
| 台账建立全面，登记及时，满足考核要求。每少建一个台账扣1分，登记不及时，每发现一次扣0.5分，扣完为止。 | 2　 |
| 内部奖惩规范，执行、落实到位。奖罚无依据扣1分，执行落实不到位，每发现一次扣1分，扣完为止。 | 2　 |
| 重视内部市场化工作，氛围浓厚。严格落实“一把手”工程，研究、安排、落实内部市场化运行管理工作，单位内部市场化运行氛围浓厚，否则，扣0.5-2分。 | 2　 |
| 保质保量的完成公司安排的内部市场化工作任务。每有一项落实不及时、质量不高，扣1分，扣完为止。 | 2　 |
| 制度落实到位，确保内部市场化运行规范。按照公司、班队内部市场化有关文件制度规定，做好各项工作措施的落实，否则，每有一项不落实，扣1分，扣完为止。 | 2　 |
| 价格体系未全部测算调整完成的扣1分。未对年度预算指标进行闭合分解扣1分，未公开发布扣0.5分，测算方法不正确、定额价格不合理一处扣1分。结算体系规则、政策、项目、流程、奖罚标准，一处执行不严格扣1分。制度建设涵盖职能职责、定额价格、计量验收、纠纷仲裁、结算考核、奖罚兑现、监督分析等各环节、一处执行不到位扣1分。 | 6 |
| 三 | 考核结算 | 各单位（车间）班组考核结算依据充分、数据真实。考核资料手续不全，每处扣0.5分，数据不实，每处扣1分，扣完为止。 | 2　 |
| 严格按照考核结算办法，刚性考核，刚性结算。不能按照考核结算办法对班组进行结算每发现一处扣2分，扣完为止。 | 6　 |
| 员工考勤及时、真实，相互对应一致。每发现一次考勤不及时、考勤不一致，扣0.5分，扣完为止。 | 2　 |
| 四 | 兑现工作 | 奖罚依据充分，手续齐全，公开公示。每发现一次依据不充分、手续不齐全、未公示，扣0.5分，扣完为止。 | 4　 |
| 严格按班清班结（日清月结）考核结果浮动兑现。发现人为调整不得分，误差率超过10%扣2分。 | 2　 |
| 完成公司下达的各项生产经营指标。根据公司下达的任务、成本考核指标，每有一项完不成，扣1.5分。 | 　6 |
| 兑现人为错误扣3分、不严格兑现一项扣1分，市场化虚假运行扣2分，违背市场化结算规则的扣4分。 | 　10 |
| 五 | 二三级市场 | 奖罚兑现未与班组和员工挂钩扣2分，未实行全员绩效考核扣2分。三四级市场成本核算未到班组扣2分、考核未到员工个人扣2分，班组工作收入、消耗支出未日清日结一处扣1分，员工工分未班清班结、签字确认、次日公开、一处扣1分，考勤与工分工资台账对不上，一人次扣2分。 | 　15 |
| 六 | 现场管理 | 由安全监管部检查上报。 | 3　 |
| 库房检查结果为准。 | 2　 |
| 七 | 其他方面 | 市场化运行管理不到位，被公司通报1次扣0.5分。 | 1　 |
| 每发现一处影响内部市场化运行质量的其他问题，根据影响程度，扣0.5-2分。 | 2　 |
| 八 | 材料管理制度 | 建立完备的材料管理制度，实行定期盘点。对于消耗的登记要明确各班组的关系。未制定的不得分，内容不完善的一处扣1分。 | 2　 |
| 工资管理制度 | 必须明确规定各项考核的具体标准、奖罚比例和实施办法。制定工资分配兑现办法、比例，明确兑现方式及形式。无具体的奖励标准的扣1分。未规定兑现方法及形式的各扣1分。 | 2　 |
| 用电（水）管理制度 | 建立本单位各的设备用电计划，规定具体的统计办法未制定的不得分，制度不具体无可操作性的扣0.5分。 | 2　 |
| 设备管理制度 | 建立设备使用、保养、维护的具体措施及办法。未制定的不得分，不具体、无奖惩标准的扣0.5分。 | 　2 |
| 岗位交接制度 | 要有管理办法和考核方案。未制定的不得分，无考核办法的扣0.5分。 | 2　 |
| 现场管理制度 | 建立以部室、队（班组）长到岗位工的责任管理体系，必须具体规定相应责任，并有具体考核标准及办法。未制定的不得分，无责任范围或考核办法的扣0.5分。 | 　2 |
| 票据管理制度 | 建立内部票据传递制度，如各种基础数据的统计、汇总、审核管理等。未制定的不得分，规定不全面的有1处扣0.5分。 | 2　 |
| 计量验收制度 | 单位必须有具体的计量验收制度。未制定的不得分，收入、支出确认计量不明确的扣0.5分 | 2　 |
| 回收复用、修旧利废制度 | 必须规定本单位的回收复用内容、标准及相应的奖励考核办法。未制定的不得分，没有奖励标准的不得分，内容不完善的一处扣0.5分。 | 2　 |
| 经营分析例会制度 | 必须规定会议的具体时间、次数、内容。未制定的不得分，内容不完善的一处扣1分。未规定会议时间和次数各扣1分。 | 　2 |

# 成立内部市场化管理机构的决定

为保证内部市场化管理工作的顺利进行，决定成立内部市场化管理相应机构，现公布如下：

一、内部市场化管理领导及实施机构

（一）内部市场化管理领导小组

为保证内部市场化管理工作的顺利进行，设立内部市场化管理领导小组，其成员由公司领导和有关部门人员组成。

组 长：执行董事、党委书记

副组长：所有副经理

成 员：所有副总师、各部门部长（含书记）、车间主任等

其职能是；

 1.全面负责内部市场化管理的运行；

 2.签发内部市场化管理办法；

3.签发价格体系管理规定；

4.签发结算体系管理规定；

5.签发经济仲裁管理规定；

6.签发内部市场化结算办法实施细则；

7.负责内部市场化运行的宣传和推介工作。

（二）内部市场化管理实施机构

1.内部市场化管理办公室

为保证内部市场化管理工作的有效运行，组织实施内部市场化管理的各项工作，成立内部市场化管理办公室，是内部市场化管理领导小组的下属机构，具体负责内部市场化管理办法的实施和运行，根据公司实际工作需要配备相关人员。

其职能是:

（1）逐步建立和完善内部要素市场，制定内部市场管理配套办法；

（2）负责制订内部市场价格目录，并不断完善；

（3）监督检查内部市场价格和外部市场价格；

（4）负责测算各市场主体成本费用指标；

（5）下达各市场主体目标责任指标，并考核；

（6）调节内部市场主体间发生的日常经济纠纷。

各单位设立经营考核办公室，负责所属各单位的核算管理。

2.内部结算中心（设在经管部考核和人力资源部结算）

为保证内部市场结算的顺利进行，成立内部结算中心，成员由专业人员组成。负责公司内外部结算、核算管理。

其职责有：

（1）预算各种成本费用限额；

（2）设置各核算单位账表，办理内部市场化管理办公室认可的结算业务，并反馈信息；

（3）制订内部市场结算办法及各种结算票据；

（4）负责市场主体考核结果的兑现。

（三）各单位经营考核小组

组 长：部门或车间行政正职

副组长：分管经营管理工作的副职

成 员：其它副职、副主任、技术员、班组长等

经营考核办公室在市场化办公室的领导下，负责该市场主体的日常管理工作和班组市场管理的业务指导工作。

二、价格管理委员会

（一）人员组成

为保证内部市场化管理工作顺利运行，建立健全价格体系，成立价格管理委员会。价格管理委员会成员由公司领导和有关部门人员组成。价格管理委员会下设价格管理办公室，由相关人员组成。具体如下：

组 长：执行董事

副组长：副经理

成 员：所有副总师、各部门部长、车间主任等

公司各单位均要成立价格领导小组，由各经营考核办公室主任担任价格小组的组长，分别具体负责价格的制定及修订工作。

（二）职责

1.负责组织有关人员测算、制定各类内部市场价格；

2.解释各类价格测算的理论基础和有关价格的构成要素；

3.监督检查各单位结算价格的执行情况；

4.指导各单位测算制定三级市场结算价格；

5.组织修订、改进不合理的各类内部市场价格，不断完善内部市场价格体系；

6.对仲裁委员会提出的不合理的内部市场价格进行重新测算核定；

7.对因出现计划外工程、隐蔽工程而增加的材料、工资、电力等其它费用核定价格。

三、经济仲裁委员会

（一）人员组成

为保证内部市场化管理工作的顺利运行，解决内部市场化运行过程中出现的各类价格纠纷，为内部市场化运行创造良好的运行环境，特设立经济仲裁委员会，办公室设在调度中心，成员由公司领导及有关部门人员组成。

组 长：执行董事

副组长：副经理

成 员：所有副总师、各部门部长、车间主任等

（二）职责

1.对价格委员会制订的各类内部市场价格进行监督；

2.对其他主体造成生产影响，超过规定时间，受影响主体提出的索酬理赔；

3.因公司在客观上存在生产困难以及另有安排的工作调整，影响到各单位的生产经营，各单位向公司提出的索酬理赔；

4.对有保质期的材料、设备、大件部件等，应保证使用期限，不足保证期限的，使用主体按误时提出的索酬理赔；

5.对因技术设计、安装失误等各类费用纠纷进行仲裁；

6.由于无计划停电、停水等对使用主体造成影响的，受影响主体提出的索酬理赔；

7.不在以上规定范围的其它原因造成影响生产的，被影响单位也可提出索酬理赔；

四、计量验收组

（一）人员组成

为保证内部市场化管理工作的顺利运行，解决内部市场化运行过程中出现的各类计量、质量纠纷，充分体现计量工作公平、公正、合理，保障工程质量符合安全要求，为内部市场化运行创造良好的运行环境，特设立计量验收组，每月由调度组织相关人员组成，负责产品的计量、质量验收工作。

（二）职责

1.甲醇产量的计量验收；

2.各类副产品产量的计量验收；

3.氧气、净化气、蒸汽、电量、水量等计量验收工作。

4.单项工程量的检查及计量质量验收；

5.内部业务往来中的计量及监督检查工作；

6.负责各类设备、材料的计量质量验收。

# 价格体系管理规定

为保证内部市场化管理工作顺利运行，建立健全价格体系，特制定本规定。

一、组织机构

为适应内部市场价格结算的需要，加强内部市场结算价格的领导，成立价格管理委员会。

（一）机构设置

组 长：执行董事

副组长：副经理

成 员：所有副总师、各部门部长、车间主任等

公司各单位均要成立价格领导小组，由各经营考核办公室主任担任价格小组的组长，分别具体负责价格的制定及修订工作。

（二）职责

1.负责组织有关人员测算、制定各类内部市场价格；

2.解释各类价格测算的理论基础和有关价格的构成要素；

3.监督检查各单位结算价格的执行情况；

4.指导各单位测算制定三级市场结算价格；

5.组织修订、改进不合理的各类内部市场价格，不断完善内部市场价格体系；

6.对仲裁委员会提出的不合理的内部市场价格进行重新测算核定；

7.对因出现计划外工程、隐蔽工程而增加的材料、工资、电力等其它费用核定价格。

二、内部市场价格确定原则

1.以集团公司下达年度指标为参考制订内部结算价格；

2.根据集团公司定额指标标准和有关规定确定价格；

3.价格测算基数要确保集团公司下达的盈亏指标完成基数为准；

4.各各单位测算基数不超过西北能化公司分解的成本指标。

三、内部市场价格的制订程序

价格的制定要组织专业技术人员进行科学认真的测算及现场技术实测，充分征求公司领导及员工意见，必要时召开员工会议讨论通过。价格的测算，要有测算基础，即价格包括的成本项目、工序内容、工作地点、季节及其它条件等，价格的制定程序采取由上而下、再由下而上的程序进行，具体程序如下:

1.一、二级市场价格的制定：由价格管理委员会组织有关人员对价格进行测定，测定的价格经价格管理委员会审定通过后下发各单位执行。

2.三级市场价格的制定：由各单位主要负责人组织，对辖区内班组的价格进行测定，测定的价格经各单位价格领导小组审定后下发执行。报公司价格管理委员会备案。

四、内部市场价格的修订程序

1.二级市场价格的修订：由各单位经营考核办公室向价格管理委员会提出申请，价格管理委员会组织调查分析，根据调查结果进行价格修订，修订的价格再经价格管理委员会审定通过后执行。

2.三级市场价格的修订：由班组向各单位提出申请，各单位组织调查分析进行修订，修订的价格经本单位价格领导小组审定通过后执行。

五、具体管理规定

1.各单位根据结算需要或认为内部市场价格不合理时，把需要新增、修改的价格或出现的价格纠纷，由申请单位以书面形式写出调整价格计算基础报分管经理审批同意后，报价格管理委员会进行核定。

2.价格管理委员会定期组织有关人员（委员会3人以上参加），根据上报调价基础，会同申请单位和相关单位，到现场进行实地测算，通过与测算基础进行对比分析，制定出新的价格基础，经各方签字认可。

3.价格管理委员会将各方签字认可后价格测算基础表，报价格管理委员会组长批准后，下发各有关单位执行新价格。

4.供需双方对结算价格有争议时，由价格管理委员会做出最终裁决并执行。

5.价格管理委员会成员必须公正无私、坚持原则，认真执行公司内部价格管理规定，不得无故不参加或由他人代替参加价格测算工作。

6.对申请单位提供的调价测算基础高于实际测算价格的10%时，价格管理委员会对责任单位按高出额进行罚款。

# 计量验收管理规定

为了进一步完善内部计量质量验收制度，充分体现计量质量验收工作公平、公正、合理，确保内部市场化管理正常运行，特制定本规定。

一、组织机构

（一）机构设置

组 长：调度中心主任

成 员：各部门部长（或副部长）、车间主任等其他人员

为保证内部市场化管理工作的顺利运行，解决内部市场化运行过程中出现的各类计量、质量纠纷，充分体现计量工作公平、公正、合理，保障工程质量符合安全要求，为内部市场化运行创造良好的运行环境，特设立计量验收组，由各调度中心主任担任计量验收小组的组长，每月由调度组织相关人员组成，负责产品的计量、质量验收工作。

（二）职责

1.甲醇产量的计量验收；

2.各类副产品产量的计量验收；

3.氧气、净化气、蒸汽、电量、水量等计量验收工作。

4.单项工程量的检查及计量质量验收；

5.内部业务往来中的计量及监督检查工作；

6.负责各类设备、材料的计量质量验收；

 7.其它事项需要计量验收及监督检查工作。

二、计量质量验收

1.甲醇产量由生产技术部、仪表车间、销售采购部、财务部、经管部等单位月底根据采购量、库存量、消耗量验收，调度中心负责监督、检查、签字，并出具产量收发存验收报表；报生产领导审查、审批。

2.原料煤消耗由生产技术部、气化车间、仪表车间、销售采购部、财务部、经管部等单位月底根据采购量、库存量、消耗量验收，调度中心负责监督、检查、签字，并出具收发存验收报表；报生产领导审查、审批。

3.动力煤消耗由生产技术部、动力车间、仪表车间、销售采购部、财务部、经管部等单位月底根据采购量、库存量、消耗量验收，调度中心负责监督、检查、签字，并出具收发存验收报表。报生产领导审查、审批。

4.硫磺、液氨、液氮副产品由生产技术部、动力车间（液氨）、净化车间（硫磺）、空分车间（液氮）等单位月底根据计量验收，调度中心负责监督、检查、签字，并出具验收报表。

5.蒸汽、氧气、粗甲醇、变换气、脱盐水等由生产技术部、动力车间（蒸汽）、净化车间（粗甲醇）、空分车间（氧气）、气化车间（净化气）、水处理车间（脱盐水）、仪表车间等单位月底根据计量验收，调度中心负责监督、检查、签字，并出具验收报表。

6.二级电量考核由电气车间负责，根据本月额定电量-本月考核点实抄电量。

7.公司级电量、原水考核由经管物资部负责，每月根据发票据实结算。

8.修旧利废由检修队、属地单位、分管部门、调度中心、经管物资部部等单位验收，月底考核办结合文件标准负责兑现。

9.各项计量质量验收结果由各组负责单位于每月3日前报送考核办。

三、验收人员工作制度

1.验收人员必须认真执行验收制度，严格掌握验收标准。

2.验收人员必须深入现场，实行现场检查验收，不准听报、估报、谎报，要切实做到验收量与实际量相符合。

3.严格掌握验收标准，质量不合格，坚决不予验收；如发现规格质量不符合要求时，应提出限期整改。待返工合格后再予验收，否则不予验收。

4.验收人员必须坚持原则、大公无私、认真负责，杜绝弄虚作假或徇私舞弊。

5.验收人员由于工作失误造成计量数据不准确的，每次罚验收员50元。

6.当各单位出现单项工程或隐蔽工程时，由单位写出书面申请，注明单项工程的起止时间、工程名称及施工地点，报调度中心，由调度负责召集参与单位，组织验收。

7.为加强验收人员的责任心，圆满完成验收任务，经复查无误后，奖励参加验收人员每月100元/人。出现验收失误的人员不得奖，各单位实际参加人员由调度统一负责提供，每月（季度）兑现一次。

四、其它

各类计量质量验收管理办法自下发之日起执行。

结算体系管理规定

为保证内部市场化管理工作顺利运行，建立健全结算体系，特制定本规定。

内部市场结算体系主要包括结算机构的设置、结算票据的制订、结算办法的规定、结算制度的制定等。

一、结算中心职责

1.预算下发各种成本费用限额计划；

2.设置各核算单位账表，办理内部市场化管理办公室认可的结算业务，并反馈信息；

3.制订内部市场结算办法及各种结算票据。

4.各单位分别设立经营考核办公室，作为二级结算主体，负责本单位及所属各基层单位的结算业务。

5.二级结算主体所属队、班组作为三级结算主体，负责本单位的结算业务。

6.各单位配置符合要求的核算员（或兼职）。由公司对各级核算员进行集中培训，使公司与车间、班组三级结算主体正式确立。

二、内部市场结算票据

内部市场要进行合理有序的运转，必须有一套简便、实用的结算凭证和依据。该套结算凭据主要包括：（1）考核表格，各单位月末考核其所属各基层单位各项指标的结果，并将结果报结算中心，作为考核结算依据，如甲醇产量、煤量、副产品、蒸汽、净化气、材料消耗、各市场主体单位的电耗等；（2）材料单据，主要是从仓库领取的材料、配件等，由财务记账后转经管；（3）内部结算票据，主要是各单位之间相互提供的服务、劳务及产品，由双方单位主管领导盖章签字生效，交经管作为考核结算依据。（4）单项工程结算单由工程人员按相关要求填写单据，交经管结算。（5）交旧领新、修复复用双方签字，由仓库、检修队交经管作为考核结算依据。（6）索酬理赔由调度交经管作为考核结算依据。

三、结算关系

1.集团与公司之间为一级结算；公司与各单位以及部门之间为二级结算；各单位与班组以及班组之间为三级结算；班组与个人以及岗位为四级结算。

2.公司按各单位产出产品及甲醇产量，综合单价与各单位结算；

3.备品配件、维修费用由监管和使用单位共同承担结算；

4.其它费用根据年初分解指标累计考核结算；

5.各项单耗与当月实际产量挂钩结算；

6.其它结算以文件规定和签字验收比例结算；

四、内部市场结算办法

（一）分解指标

1.每年年初根据集团公司下达的盈亏指标，采用倒逼成本法，结合公司内部的实际情况，确定年度指标，全面分解，条块结合。

2.将分解的指标以目标责任的形式下达到各市场主体，各市场主体再将单位指标进一步往下分解，形成一级保一级的目标责任管理体系。

3.各项成本费用指标一律实行限额管理，将年初确定的指标按月进行分解，建立月度资金限额使用制度，如有需求请提前申请，但不得超年度总计划金额。

4.具体详见《2022年经营管理与监督考核实施意见》指标附件规定。

（二）明确三级市场考核结算主体

1.公司结算中心（设在经管和人力资源）为一级市场考核结算主体，负责考核到各单位等直属单位；车间等为二级市场结算主体，负责考核到所属基层单位；基层单位核算员为三级市场结算主体，负责考核到个人。

2.各班组之间、上下工序之间市场结算更加明细化、更加直观，市场的作用得到更直接的体现。三级市场主体按照提供的产品或服务按三级市场价格进行结算。

3.考核结算公式为：结算工资=总收入-总支出+创收±奖罚。

注：其它未分解的成本费用指标也同样记账，为今后内部市场的不断扩展创造条件。

（三）建立数据传递制度

所有结算资料，如各单位使用材料的数据传递，坚持日清日结的原则，并逐步采取现代化的管理手段，推行计算机联网，实现数据共享，加快信息反馈速度。

（四）建立健全各类台账

从部门到车间等各经营考核办公室，再到班组所属基层单位，各类账簿全部健全到位。要编制生产成本日报，建立材料、电费、修理费等明细账、材料收支明细账等。

（五）制定各二级市场主体内部市场化结算办法实施细则

详见《西北能化内部市场化结算办法实施细则》中的具体规定。

索酬理赔管理办法

为解决内部市场化运行过程中出现的各类纠纷，保护各部门的合法权益，促进内部市场的规范运行，特制定本办法。

一、适用范围

本办法适用于在内部市场运作中，运作主体因工作不到位，对其他运作主体造成损失的理赔。

二、组织机构

**1.组织领导**

成立公司索酬理赔委员会。

主 任：执行董事

副主任：副经理

下设索酬理赔办公室，办公室设在调度中心，索酬理赔办公室主任由调度中心主任兼任。成员单位有：副总师、纪委、技术部、设备部、人力资源部、综合部、销售采购部、经营物资部等单位（根据具体事宜由相关单位参加）。

**2.索酬理赔办公室职责**

（1）负责按规定办理日常索酬理赔工作。

（2）按照索酬理赔委员会的安排，对有异议的索酬理赔案例进行调查取证。

三、索酬理赔原则

**1.有量可计原则，**即以市场主体的工作范围和工作内容为索酬理赔依据。

**2.落实责任原则，**即明确责任主体，做到奖惩分明。

**3.公平公正原则，**即索酬理赔要立足于全公司，面向全局，对事不对人。

四、索酬理赔的类型

**1.生产的索酬理赔。**因公司在客观上存在生产困难以及另有安排的工作调整，影响到各单位的生产经营，各单位向公司提出的索酬理赔。

**2.服务不善索酬理赔。**负责辅助工作的运作主体因服务或工作不到位，对其他主体造成生产影响，超过规定时间，受影响主体提出的索酬理赔。

**3.质量误时的索酬理赔。**对有保质期的材料、设备、大件部件等，应保证使用期限，不足保证期限的，使用主体按误时提出的索酬理赔。

**4.无计划（超计划）停电、停水等索酬理赔。**由于无计划停电、停水等对使用主体造成影响的，受影响主体提出的索酬理赔。

**5.其它索酬理赔。**对因技术等问题造成的有关损失及各类费用纠纷，受影响主体提出的索酬理赔；不在以上规定范围的其它原因造成影响生产的，被影响单位也可提出索酬理赔。

五、索酬理赔程序

1.索酬理赔方应在事故责任有结论后，向索酬理赔办公室递交“索酬理赔申请单”，向责任方提出索酬理赔要求，并注明索酬理赔原因。

2.索酬理赔办公室接到申请后，组织相关单位人员对索酬理赔事件进行调查、核实，作出明确的责任分析结论，确定是否受理。认为符合受理条件的，确定解决办法，并通知单位或个人；认为不符合受理条件的，书面通知当事人不予受理，并说明理由。

3.决定受理后，索酬理赔办公室应根据责任分析结论和索酬理赔标准计算出理赔数额，确定赔偿单位，负责索酬理赔工作的落实。

4.索酬理赔办公室每月应将本月索酬理赔结果传送到经管物资部。

六、索酬理赔标准

1.索酬理赔数额的上限，原则上不超过责任主体当月工资总额的10%，对超过10%的可提交公司索酬理赔委员会裁决。

2.影响正常生产或工程的，调度中心牵头，组织职能部室及有关单位人员进行追查分析，查清责任主体影响时间和范围，按规定进行赔偿。

3.造成其它主体、部门的设备、设施、材料或其它财物损毁、丢失的，按实际价值进行理赔。已对生产、工作造成延误或损失的，可附带误时理赔。

4.造成全公司停运造成重大影响的，除根据相关制度进行考核外，由公司出面或委托相关主体进行理赔。

5.同时符合多项索酬理赔标准的，可同时提出多项索酬理赔申请。责任分属多个主体或部门的，可同时向多个主体或部门索酬理赔。

6.有多个主体、部门同时对一个运作主体或部门提出索酬理赔申请，且理赔总额超过规定上限时，理赔总额按上限执行，并由索酬理赔办公室根据各理赔主体的实际损失大小合理分配理赔款。

7.索酬理赔办公室应根据事故结论，按照索酬理赔标准对索酬理赔数额进行认定，填制索酬理赔单，交索酬理赔双方负责人签字后，办理相关手续。

8.索酬理赔双方若对索酬理赔办公室的索酬理赔决定有异议时，可将索酬理赔事项提交仲裁委员会仲裁。

9.以上索酬理赔金额按工资定额标准执行。

七、其他

本办法解释权归公司索酬理赔办公室。本办法自下发之日起开始执行。

**索酬理赔流程图**

对帐

不构成索酬理赔

记索酬方非常收入

双方认可

经营主体填写索酬理赔结算单

索酬理赔办公室受理（调度）

送审

处理结果

处理结果

构成索酬理赔

主体双方不认可

理赔方

记理赔方非常支出

结束

对帐

结算中心（人力资源）部）

发生索酬理赔事件

内部市场管理办公室（经管）

进入仲裁流程

索酬方

索酬理赔办公室会议办理

绩效工资结算管理细则

为加强西北能化三项制度稳步的推进，提升各车间、各生产环节之间的相互服务意识，实现公司安全经营效益最大化，现结合西北能化实际，在实施全面预算的基础上推行内部市场化结算管理，具体办法如下：

一、内部市场工资定额编制基本原则

（一）坚持公平、公开、公正的原则；

（二）坚持以三大序列收入能升能降兼顾宽带薪酬以岗定责、以岗定资原则；

（三）坚持力保关键性技术岗位工资稳定的原则；

（四）坚持内部市场定额核算，刚性考核，增人不增资，减人不减资的原则（成建制调动除外）。

二、内部市场价格、定额制定依据

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、通过“三项制度改革”核定的定编定员计划、岗位评价核定的工资系数综合测定编制。具体价格、定额参见附件

三、内部市场考核指标分类

（一）产出收入类(工资收入项）：根据产品产出量及产品工资单价核算生产任务工资。

（二）投入类（工资支出项）：根据近两年各项成本消耗并参照实际情况，核定成本投入标准，标准定额分为单耗定额与总金额定额，节超按一定比例兑现效益部分工资；

（三）定性指标类（考核奖罚项）：针对各部门工作职责，日常重要工作无法具体定量的部分，采用定性考核指标考核评分的方式进行考核;具体由相关部门考核，考核结果月底报送经管物资部。

四、工资的定额核定、结算及结构划分

（一）内部市场化工资定额核定（不含年功工资、津贴等公司薪酬管理办法固定工资、安全工资）

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

各单位内部市场化考核工资预算=各单位预算工资总额-（加班工资+年功工资+夜班津贴等固定性工资+安全工资）

收入项工资定额单价=各单位内部市场化工资预算÷预算量

（二）内部市场化工资结算

各单位内部市场化工资收入=（∑（各类产品×对应工资单价））±投入消耗节超兑现±管理效果考核兑现±其他考核兑现

（三）内部市场化工资结构划分及管理、投入考核

内部市场化工资总和确定后，按《西北能化薪酬管理办法》规定划分结构工资，由各职能部门根据其专项管理办法在结构权重范围内进行考核奖罚。

按西北能化办〔2021〕171 号文件规定保障性工资（20%）、效益性工资（60%）、安全工资（20%），结构工资绩效考核体系，分别为：

1.基本工资：占工资总额的20%，但不得低于最低保障工资。

2.安全工资：占工资总额的20%，由安全监管部根据安全【1】号文进行考核。

3.经营效益工资：占工资总额的60%，要进一步健全执行全预算成本管理，确保每项可控成本支出有责可追。

内部市场化工资总和确定后，按上述比例划分结构工资，由各职能部门根据其专项管理办法在结构权重范围内进行考核奖罚。

出勤工数考核由人力资源部根据薪酬管理办法考核；安全考核由安全监管部根据安全【1】号文进行考核；经营考核由经管物资部根据【2】号文量化分解后的指标进行考核；生产及其它由相关管理单位进行考核。

五、个人工资结算办法

各单位应建立本部门的工资二次分配管理办法，并报送至经管物资部、纪委、人力资源部等部门备案。

分配时，生产部门党政负责人根据二次分配管理办法对副职人员考评打分；机关单位党政负责人对副职及以下人员打分。考评打分采用百分制，无特殊情况加减分数应控制在5%以内，因考核评分导致工资总额增加或减少的，首先在副职之间分配，分配后有节余的纳入部门兑现工资总额。

（一）管理人员工资分配办法

**⒈各层级人员岗位工资系数及核算基数**

参见薪酬管理办法中《核定的岗位评价工资系数》

**⒉管理人员工资核算**

公司各单位正科级、副科级工资在编制、制定各单位工资预算及内部市场化工资定额时均包含副科级及以上管理人员工资。

各单位正职工资总额=本单位内部市场化工资兑现总额÷∑（本单位正常出勤人员岗位系数）×本人对应工资系数

各单位副职工资总额=本单位内部市场化工资兑现总额÷∑（本各单位正常出勤人员岗位系数）×本人对应工资系数×考核评分/100

1. 一般职工个人工资分配办法

生产部门员工个人工资根据部门、车间、班组内部市场化考核打分以及对应岗位工资系数核算；机关部门员工个人工资根据个人绩效考核、负责人考评以及岗位工资系数核算。具体如下：

**1.生产部门：**

各车间应根据部门职责建立三级市场考核评分管理办法，实行考评打分制，每天对员工个人考评打分，做到日清日结。

个人应得工资=本车间（班组）加权平均分值×个人工分×岗位系数±其他考核奖罚+固定津贴

本部门加权平均分值=（本车间（班组）考核工资总额±专项奖罚）/∑（个人工分×对应岗位系数）

**2.机关部门：**

机关部门内部市场兑现工资总额的20%根据绩效考核、部门负责人考评打分综合结果分配，考评分配后的剩余工资根据岗位工资系数分配。岗位工资系数以《西北能化岗位评价工资系数》。

个人应得工资=个人考评工资+个人岗位工资±考核奖罚分配工资+固定津贴

个人考评工资=（部门兑现工资总额×20%÷∑（个人考评得分×对应岗位系数））×个人得分）

个人岗位工资=（（部门兑现工资总额-考评工资总额）÷∑部门个人岗位系数）×个人岗位系数

（三）其他补充说明

1.工伤人员工资由人力资源部提供基础依据及支付标准核算做表，其工资额不纳入部门考核工资范围。（具体标准参照工伤管理办法执行）

2.因事假、病假、旷工等缺勤人员工资由人力资源部根据相关文件执行。

3.法定节假日加班，由人力资源部按照集团公司相关文件直接核算，不纳入部门考核工资范围。

4.单位之间借用人员的工资由借用单位支付，实行易岗易薪。

六、其他规定及说明

（一）为充分体现公平、公正的原则，把控全公司各层员工个人收入的均衡性，对于各部门职责范围内的正常工作业务，除集团公司文件规定的奖励外，其他无专项工资收入来源的，不再以任何形式审批单项工作嘉奖。

（二）凡属本部门责任范围内的工作任务由其他单位帮助施工的，所发生的人工费按规定核算后由责任单位支付。

（三）各单位党政负责人主持召开月度工资分配会，党、政、工参与集体研究。会议首先安排缺勤、奖罚等特殊工资项目，其次确定月度工分分值，最后形成会议记录，履行参会人员签字确认程序。

（四）部门召开车间、班组工资二次分配说明会，要有职工代表参与。会议重点公开月度工资考核结果、特殊人员工资、二次分配结果等内容。

（五）工资明细经部门党、政负责人及职工代表签字后，在部门公开栏进行公示。

（六）人力资源部、纪委、工会委员会、经管物资部等部门组成专项督导小组，每月对具备二次分配权利的基层区队工资分配进行专项督导和检查。

（七）各单位应做好工分考勤的日清日结工作，每月2日前需将工分上报经营物资部和人力资源部保存、公示。根据集团公司“工资结算一体化”的规定，工资二次分配由人力资源部统一做账。公司纪律委员会负责对各类工资性支付流程进行监督与指导。

（八）本办法自下发之日起开始执行，其他未尽事宜，请参阅相关文件。