

*****水泥股份有限公司绩效考核细则

第一章 总 则

第一条 本细则是公司生产经营的指导性文件。旨在加强企业管理，努力提高企业经济效益，充分调动公司全体员工的工作积极性和工作责任心。确保公司各项经营指标圆满完成。

第二条 本细则的指导方针，本着以安全生产、优质高产、降低消耗、提高效益。功效挂钩、工资全员浮动，成本考核全奖全赔以及明确公司各单位目标责任等方面所制定。

第三条 本细则的考核依据是"质量考核"、"生产任务考核"、"目标成本考核"、"设备管理及安全文明生产考核"、"9000 标准考核"、"人力资源与劳资管理考核"等几方面。

第二章 考核职责及程序

第四条 企管部负责对公司各单位经营目标完成情况进行月度、年度考核。

第五条 公司各单位应按照本细则要求作好本单位的二次考核工作，并严格执行。

第六条 每月月末（28 日前），公司各单位根据细则要求负责向企管部提供相关考核依据。

- 1、财务部负责提供各厂当月计划总消耗、实际总消耗核算结果。
- 2、生产技术部负责提供各厂当月生料、熟料、水泥产量与质量考核以及安全生产、文明生产与计量器具考核结果；
- 3、设备部负责提供各厂当月设备管理、文明生产与环保考核结果；
- 4、人力资源部负责提供各部门各厂人力资源管理考核结果；
- 5、企管部负责公司各部门各厂 9000 标准考核、各厂二次考核分配办法的落实考核、公司各部门的月度考核与年度考核以及其它管理制度的落实考核；
- 6、各厂负责提供供应公司当月大宗原燃材料、备品备件、辅助材料供应情况统计结果。

第七条 企管部依据各单位所提供的相关考核结果和依据，按照细则要求，进行考核汇总并编制各厂、各部门月度（年度）考核表。

第八条 企管部编制的月度（年度）考核表经企管部主任审核签字后，报主管领导批准后转财务部执行。

第九条 公司财务部依据月度（年度）考核表，对各单位进行月度（年度）工资结算。

第三章 任务指标

第十条 产量：各厂生料、熟料、水泥产量按公司下达的任务指标执行。

第十一条 吨产品生产成本、吨产品工资含量按年初公司下达的任务指标执行。

第十二条 产品生产按照国家标准 GB175-1999、GB12958-1999 以及《水泥企业质量管理规程》组织生产。产品质量完全按照 ISO9000 标准实施控制，并达到以下标准：

- 一、 出厂水泥合格率 100%；
- 二、 出厂水泥二十八天富裕强度合格率 100%；
- 三、 水泥袋重合格率 100%；
- 四、 32.5R 水泥一等品率达到 100%，42.5R 水泥优等品率达到 100%。

第十三条 全年无人身伤亡和重大设备事故。

第四章 目标成本

第十四条 加大目标成本管理力度。在二 00 四年的基础上，进一步细化成本指标，继续完善以财务部为中心、各单位财务室单独核算的二级成本管理控制系统。超支节约实行全奖全赔，当月考核、当月兑现。

第十五条 各厂成本指标按"经营目标责任书"执行。

第五章 工资形式

第十六条 公司各单位根据当月考核结果（百分制）目标成本完成情况实行全员全额工资浮动制，当月考核、当月结算，计算公式如下：

月度产量（吨）×工资额（元）/吨产量

各厂月度工资总额 = $\frac{\text{目标总消耗} - \text{实际总消耗}}{2} \times (1 + \text{综合考核得分}\%) + (\text{目标总消耗} - \text{实际总消耗})$

2

第十七条 各厂、各部门根据本单位考核结果（百分制）实行全员工资浮动制，当月考核、当月兑现。

第六章 考核内容及办法

第十八条 水泥一厂、二厂、三厂考核办法。

一、 质量管理：总分 50 分

1、 一厂、三厂（水泥）考核办法

(1)、考核内容及标准分

- a、 出厂水泥合格率达到 100%，得标准分 10 分；
- b、 出厂水泥三天强度 100%达到内控标准，得标准分 15 分；
- c、 出厂水泥二十八天强度 100%达到内控标准，得标准分 15 分；
- d、 袋重抽查合格率达到 100%，得标准分 10 分。

(2)、考核标准及计分方法：

a、 出厂水泥合格率考核办法：

P . C32.5R、P . O32.5R 水泥三天抗压强度不小于 16Mpa，二十八天抗压强度不小于 32.5 Mpa，P . O 42.5R 水泥三天抗压强度不小于 21Mpa，二十八天抗压强度不小于 42.5 Mpa。Mgo≤4.7%；其它相关质量指标符合国标要求，以上要求达到 100%得满分；达不到 100%不得分。

b、 出厂水泥三天强度考核办法：

P . C32.5R 水泥三天抗压强度 21 ± 2 Mpa；P . O32.5R 水泥三天抗压强度 22 ± 2 Mpa；P . O 42.5R 水泥三天抗压强度 30 ± 2 Mpa；以上三项强度指标小于最低值，该项不得分，大于等于最低值，按合格率计算；

c、 出厂水泥二十八天强度考核办法：

P . C32.5R 水泥 28 天抗压强度 ≥ 36.0 Mpa；P.O32.5R 水泥 28 天抗压强度 ≥ 38.0 Mpa；P.O42.5R 水泥 28 天抗压强度 ≥ 48.0 Mpa；以上三项强度指标小于最低值，该项不得分，大于等于最低值，得标准分；

d、 袋重抽查合格率考核办法：

20 袋总重量 ≥ 1000 kg；单袋净含量 49-51.5kg；袋重抽查合格率达到 100%得标准分；达不到 100%每降低 1%扣 1 分；问题严重者要进行相应处罚。

e、 当月有两个品种水泥出厂，则出厂水泥合格率、三天强度合格率、二十八天强度合格率考核以加权平均方法计算得分。

(3)、 当月若发生 5000 元以下质量索赔事故，按其全部损失额从该厂当月工资总额中一次扣除，另外按损失额的 20%予以处罚。

2、 二厂（熟料）考核办法

(1)、考核内容及标准分

- a、 熟料 3 天、28 天强度达到内控标准，得标准分 26 分；
- b、 安定性合格率达到 100%，得标准分 8 分；
- c、 凝结时间合格率达到 100%，得标准分 8 分。
- d、 外销熟料无顾客投诉，得标准分 8 分。
- e、 质量否决按《二厂调一厂熟验收标准》考核

(2)、考核标准及计分方法：

熟料质量考核以出窑熟料质量检验结果为依据，熟料 3d、28d 抗压强度、安定性、凝结时

间等考核项目以中心化验室检验结果为依据；顾客投诉以销售公司提供的顾客投诉信息经生产技术部认定后为依据；MgO以二厂熟料全分析检验结果为依据。

a、熟料强度：二厂熟料三天抗压强度不小于 28Mpa，28 天抗压强度不小于 48Mpa，合格率达到 90%以上，得满分；三天，二十八天强度合格率低于考核标准，按下式计算：

考核得分=当月熟料合格率×标准分

b、安定性合格率达到 100%，一个编号安定性不合格扣 2 分。

c、凝结时间合格率达到 100%，一个编号不合格扣 2 分。

d、外销熟料无顾客投诉，出现一次因厂方原因造成的顾客投诉，扣 2 分，造成经济损失，该项不得分。

e、熟料 MgO≤4.7%；合格率达到 100%，一个编号达不到要求扣 2 分。

f、质量否决按下式计算

28Mpa - 当日调入熟料强度实测值

28Mpa

否决标准：二厂熟料质量否决标准以 3 天抗压强度为判定依据，标准 28Mpa。熟料 3 天强度小于 25Mpa，否决当日调入量；3 天强度大于 25Mpa 小于 28Mpa，按上式计算，并在考核时按计划成本从当月考核工资总额中扣除。

二、 生产任务：总分 30 分

1、 考核内容：以当月生产熟料（水泥）产量进行考核：

2、考核标准及计分办法：

a、 以公司审核批准的各厂熟料（水泥）月度计划任务为考核依据，计算出生产任务完成率，按下式进行计算：

任务完成率=当月产量（吨）/月÷计划产量（吨）/月×100%

b、 完成或超额完成得标准分，低于计划任务时按下式进行计算：

实际得分=应得分×任务完成率

三、 设备管理：总分 20 分

1、 设备管理

(1)、设备事故（5分）

a、 当月无设备事故或设备事故费用在 2000 元（一厂为 5000 元）以下，得 5 分。

b、 当月设备事故费用在 2000 元以上 5000 元（一厂为 5000 元以上 10000 元以下）以下，得 3 分。

c、 当月设备事故费用在 5000 元（一厂为 10000 元）以上不得分。

d、 发生设备事故必须在 8 小时内以书面材料上报设备部，否则该项不得分。

(2)、设备运转率（3分）

当月回转窑运转率≥90%（一厂≥85%）得 3 分，否则不得分。

计算办法：运转率=当月运转时间÷当月日历时间×100%

(3)、设备安全（2分）

全安防护措施到位，符合设备安全使用要求，否则发现一项问题该项不得分。

(4)、设备卫生（2分）

设备机台清洁，达到“四无”“六不漏”要求（无积尘、无杂物、无松动、无油污、不漏油、不漏电、不漏气、不漏料、不漏风、不漏水）。

(5)、设备完好率（3分）

a、 设备完好率≥95%，得 3 分；

b、 设备完好率>90%，得 2 分；

c、设备完好率 $\leq 90\%$ ，不得分；

计算办法：完好率=完好设备 \div 所有在用设备 $\times 100\%$

设备完好标准：1) 设备运转正常。2) 零部件齐全、完好、磨损及腐蚀不超过规定标准。3) 转动、润滑、冷却等主要系统正常。4) 控制系统灵敏可靠。5) 无超温、超压、超波、超电流现象。6) 原材料、燃料消耗正常。8) 技术资料齐全。

(6)、设备管理制度及执行 (2分)

有完善的设备管理制度并能严格执行，记录及时、内容真实、量值准确、齐全完整；主机计划停机提前以书面材料上报，故障停机，电话上报，随后在4小时内上报书面材料。得2分，否则不得分。

设备管理制度及记录内容包括：设备安全操作规程、岗位责任制、设备工艺表、设备台帐检修计划、材料计划、检修原始记录、设备及配件质量验收记录、主机运行及交接班记录巡回检查记录。

四、安全文明生产：总分3分

(1)、安全生产

- a、当月无伤亡或工伤医疗费用在2000元以下得3分。
- b、当月医疗费用在2000元以上5000元以下得2分。
- c、当月医疗费用在5000元以上不得分。
- d、凡发生人身伤亡事故在8小时内未及时以书面材料上报生产技术部，该项考核不得分。

(2)、文明卫生

标准：※各卫生区域内无垃圾、无灰尘；
※所有在用设备无积尘；
※生产通道无杂物及不用物；
※有安全防护措施（护栏、绞刀盖板、防护网等）；
※交通工具放在指定位置严禁乱放。

考核办法：文明卫生发现一项不符合扣1分，3分扣完为至。安全生产与文明卫生考核累计扣分不超过3分。

五、供应公司对各厂考核

每月28日前，供应公司将本部门对各厂工作质量的反馈意见报企管部，作为供应公司对各厂的考核依据，由企管部纳入各厂当月考核。

六、月度考核总得分：

月度考核总得分=质量管理得分+生产任务得分+设备管理及安全文明生产得分-供应公司对各厂的考核扣分。

第十九条 供应公司考核办法：

一、考核内容及标准分：总分100分

- 1、质量考核：标准分50分；
- 2、供货及时率：标准分40分；
- 3、公司内外部投诉：标准分10分；

二、考核标准及计分方法：

供应公司的月度考核内容分供货质量考核、供应及时率考核及公司内外部投诉三项。

1、质量考核：

①进厂煤(20分)：

发热量 ≥ 5600 千卡/Kg 合格率100%，每下降1%扣0.1分

发热量 ≥ 5800 千卡/Kg 合格率95%，每上升1%加0.3分

挥发份 $\geq 25\%$ 合格率100%，每下降1%扣0.1分

灰份 $\leq 25\%$ 合格率 100%，每下降 1%扣 0.1 分

② 铁粉 (15 分) :

$Fe_2O_3 \geq 45\%$ 合格率 100%，每下降 1%扣 0.1 分

$Fe_2O_3 \geq 65\%$ 合格率 90%，每上升 1%加 0.4 分

③ 石膏 (15 分) :

$SO_3 \geq 35\%$ 合格率 100%，每下降 1%扣 0.1 分

$SO_3 \geq 45\%$ 合格率 90%，每上升 1%加 0.3 分

2、供货及时率考核：

a、供货及时率中大宗原燃材料、辅助材料供应考核参考《质量体系程序文件》规定、结合各厂实际需求量作为考核依据，设备与备品备件的考核以设备部审批的材料采购计划为依据，由各厂在每月 28 日前以《供应公司月度供货质量、供货及时率统计表》形式上报企管部，说明大宗原燃材料、辅助材料、设备与备品备件的供应情况，企管部收集汇总，月底纳入考核。

b、大宗原燃材料（包括原煤、铁粉、石膏、粉煤灰、水泥包装袋）、辅助材料的采购由各厂督促，生产技术部负责监督落实，企管部检查，供应量必须满足生产并留有合理库存，影响生产一次扣 2 分，库存不足扣 1 分；设备与备品备件的采购由各厂督促，设备部负责监督落实，企管部检查，未按采购计划采购并影响生产一次扣 2 分。

a) 公司内外部投诉：

当月如有供方或各厂投诉，一次扣 2 分。

三、工资结算办法：

1、核算标准：

(1) 考核得分 ≥ 90 分：实发工资=工资基数 $\times [1+(考核得分-90)\%]$ ；

(2) $80 \leq 考核得分 < 90$ 分：实发工资=工资基数 $\times 考核得分\%$ ；

(3) 考核得分 < 85 分：员工工资 实发工资=工资基数 $\times 考核得分\%$ ；供应公司经理工资 实发工资=工资基数 $\times (考核得分-5)$ 分 $\%$ ；

2、企管部负责供应公司的月度考核，考核结果转财务部，作为结算工资的依据。

3、供应公司经理月度工资，每月按照核算工资额的 50%发放，其余 50%由公司财务部预扣保存，随同年终经营目标责任书考核兑现一并结算。

第二十条 生产技术部、设备部、企管部、财务部、办公室、人力资源部、后勤部考核办法。

一、考核标准及计分方法：

1、公司各部门考核实行三级考核制:即各部门内部考核、各厂对部门考核、部门对部门考核。

2、实行部门员工工资与公司效益、本职工作（个人考核）、各厂对部门考核、部门对部门考核四挂钩。

3、部门员工效益考核项占本人工资基数的 40%，本职工作考核项占本人工资基数的 40%，各厂对部门考核项占本人工资基数的 10%，部门对部门考核项占本人工资基数的 10%；部门负责人效益考核项占本人工资基数的 50%，本职工作考核项占本人工资基数的 30%，各厂对部门考核项占本人工资基数的 10%，部门对部门考核项占本人工资基数的 10%。

4、部门员工本职工作考核细则：

a、工作任务：(30 分)

(1) 考核内容：每个员工将自己下月工作安排为五项，经领导认可后归档，月底作为考核依据由本部门考核小组组织考核兑现。每项工作占 6 分（其中完成情况占 3 分，工作质量

占3分)。

(2) 考核办法：每月26日本部门考核组对照每个员工的上月工作安排，逐个检查、落实、组织考核并填好考核表。

(3) 考核标准：根据检查及部门每月工作安排情况组织考核，未完成(属个人原因)一项工作扣1分，工作质量未达到要求，发现一项扣1分；对完成工作但工作质量极差(属个人原因)的，发现一项扣考核得分2分，直到扣完为止。

b、工作纪律：(占5分)

(1) 考核内容：严禁上班期间迟到早退、串岗溜岗或在上班期间干与本职工作无关的事情。

(2) 考核办法：考核组每月不定期抽查，并将抽查结果作为月度工作纪律考核依据。

(3) 考核标准：迟到早退一次扣1分，串岗溜岗一次扣1分，每月休假4天，若超假一天扣考核得分1分，上班期间干与本职工作无关的事情，发现一次扣2分。直到扣完为止。

c、环境卫生：(占5分)

(1) 考核内容：每天早晨上班前每个员工必须清扫个人区域卫生，并整天保持清洁，做到窗明几净，不留死角。

(2) 考核办法：考核组每月不定期抽查，并将抽查结果作为月度环境卫生考核依据。

(3) 考核标准：发现一次卫生打扫不彻底，留有死角扣1分，不打扫卫生者，发现一次扣考核得分2分，直到扣完为止。

d、本职工作考核说明

(1) 因外界原因未完成工作任务时，酌情处理。

(2) 考评时，每个员工将自己的工作记录及有关证据带到考评现场或由考核组检查、落实。

(3) 考评形成结果之后，请部门负责人审核，进行综评后转企管部。

5、部门领导本职工作得分以所属部门员工本职工作平均得分加主管领导评价得分取其平均值作为考核依据。

6、效益考核项得分以当月公司水泥产量(熟料)计划完成率计算。计算公式如下：

员工效益考核得分=水泥产量完成率×40

部门领导效益考核得分=水泥产量完成率×50

7、工资计算公式：

实发工资=工资基数×(本职工作考核得分+效益考核得分+各厂对部门考核得分+部门对部门考核得分)%

8、考核程序

每月月末(28日前)各部门按照考核项目对部门及工作人员进行逐项考核，得分报企管部。企管部编制考核表经企管部主任审核后，报主管领导批准，转财务部作为工资结算依据。

第二十一条 各厂厂长考核办法

一、各厂厂长工资实行月薪、月核、年终结算方式。

二、各厂厂长工资由企管部进行核算，编制考核表并报主管领导审查批准，转财务部作为工资支付依据。

三、各厂厂长工资按下式进行计算：

目标消耗-实际消耗

实发工资=工资基数×月实际产量完成率×厂考核得分%+ ×工资基数

厂工资总额

当实际消耗大于目标消耗时，按下式计算：

目标消耗-实际消耗

实发工资=工资基数×月实际产量完成率×厂考核得分%+ ×工资基数×1.5

厂工资总额

四、各厂厂长月度工资，每月按照核算工资的 50% 发放，其余 50% 由公司财务部预扣保存，随同年终经营目标责任书考核兑现一并结算。

第二十二条 9000 标准考核：

1、检查：每月检查,发现一项一般不符合总分扣 1 分，严重不符合总分扣 2 分。（包括不按程序工作、不执行程序文件、记录不全、填写不规范、填写错误、弄虚作假、抵触、妨碍检查工作顺利进行或无故、有意拖延或回避检查与审核的行为等。）

2、对样：a、个人考核：①每月对样，分析工奖励第一名，控制工奖励前三名；超出误差范围，进行相应处罚。②连续三次对比结果超出误差范围者调离检验岗位。b、单位考核：各厂排名，最后一名处罚 1 分，超出误差范围每人次加罚 0.5 分。c、考核细则详见密码抽查对比考核暂行规定。

第二十三条 劳资与人力资源源管理考核：做好员工进出厂管理以及各项劳资报表、员工档案和培训工作，否则发现一项不符合总分扣 1 分。

第七章 附则

第二十四条 各厂月度或年度生产任务计划因故需调整的，应先由各厂提出调整计划申请报告，报生产技术部审核并转报主管领导批准后方可执行。批准后的申请报告转企管部做为考核依据备案。

第二十五条 各厂生产成本、吨工资含量、因故需调整的，应由各厂（或财务部）提出调整方案，经财务部审核报主管领导批准后，方可执行。批准后的调整方案转企管部做为考核依据备案。

第二十六条 本细则解释权归公司企管部、修改权归公司管委会。

第二十七条 本细则自二 00 五年四月起执行。

附：1、考核表格式

2、各厂二次考核分配办法

*****水泥股份有限公司

二 00 五年元月三十日

() 月考核表

单位：		年 月		标准得分	考核得分	备注
数据项目	考核内容	计划	实际完成率			
质量管理	出厂水泥合格率%	100	10			
	三天强度合格率%	100	15			
	二十八天强度合格率%	100	15			
	袋重合格率% 100	10				
生产任务	产量(吨) 熟料 水泥	生料 熟料 水泥	(水泥完成率)%	30		
设备管理	安全文明生产	设备管理	设备事故	3		
	设备运转率	当月回转窑运转率	%	3		
	设备完好率	当月设备完好率	%	3		
	设备安全	2				
	设备卫生	2				
	设备管理制度执行情况	2				
	安全文明生产	文明生产	2			
	安全生产	3				
定额消耗	定额(元/吨)	目标总消耗(元)	实际总消耗(元)	节 + 超 -		
生料						

熟料
水泥
包装

工资 生料=熟料=水泥=包装=厂长=工资合计： 元（其中厂长工资 元）

备注 1.工资=[工资定额（元/吨）×月度产量]/2（1+综合考核得分%）+（目标总消耗-实际总消耗）；2.厂长工资=工资基数×月产量完成率×厂考核得分%+（目标总消耗-实际总消耗）/厂月基本工资总额×工资基数（亏：×1.5）；3.厂长工资按50%发放，其余50%由公司财务预扣保存，随同年终经营目标责任书考核兑现一并结算；4.9000标准考核：每月检查，发现一项一般不符合总分扣1分，严重不符合总分扣2分（包括不按程序工作、不执行程序文件、记录不全、填写不规范、填写错误、弄虚作假等）。5.日常业务考核由生产技术部根据公司日常生产调度安排、业务会议与学习、报表上报、问题整改等内容进行考核出现问题根据严重程度扣1-5分。

批准： 审核： 制表：

() 月考核表

数据项目	考核内容	计划	实际完成率	标准得分	考核得分	备注
熟料质量	三天强度合格率% ≥28Mpa		26	合计：81.8分		
	二十八天强度合格率% ≥48Mpa					
	安定性合格率% 合格		8			
	初凝时间% ≥45min	8				
	终凝时间% ≤390 min					
	外销熟料顾客投诉情况	无	8			
	Mgo 合格率% ≤4.7 min		0			
生产任务	产量(吨)	熟料 7900	生料熟料熟料完成率 %	30	30	
设备管理与安全文明生产	设备管理	设备事故		3		
	设备运转率	当月回转窑运转率 %	3			
	设备完好率	当月设备完好率 %	3			
	设备安全	2				
	设备卫生	2				
	设备管理制度执行情况	2				
	安全文明生产	文明生产	2			
	安全生产	3				

9000 标准及其它

定额消耗 定额（元/吨） 目标总消耗（元） 实际总消耗（元） 节+ 超-

生料
熟料

工资 生料=熟料=厂长=工资合计： （其中厂长工资 元）

备注 1.工资=[工资定额（元/吨）×月度产量]/2（1+综合考核得分%）+（目标总消耗-实际总消耗）；2.厂长工资=工资基数×月产量完成率×厂考核得分%+（目标总消耗-实际总消耗）/厂月基本工资总额×工资基数（亏：×1.5）；3.厂长工资按50%发放，其余50%由公司财务预扣保存，随同年终经营目标责任书考核兑现一并结算；4.9000标准考核：每月检查，发现一项一般不符合总分扣1分，严重不符合总分扣2分（包括不按程序工作、不执行程序文件、记录不全、填写不规范、填写错误、弄虚作假等）。5.日常业务考核由生产技术部根据公司日常生产调度安排、业务会议与学习、报表上报、问题整改等内容进行考核出现问题根据严重程度扣1-5分。

写错误、弄虚作假等。) 3.日常业务考核由生产技术部根据公司日常生产调度安排、业务会议与学习、报表上报、问题整改等内容进行考核,出现问题根据严重程度扣 1-5 分。合计:分

批准: 审核: 编制:

公司部门员工 () 月工作考核表

姓名	序号	工作内容	考核内容	得分
			工作完成情况 (3分) 工作质量 (3分) 纪律 (5分) 卫生 (5分)	

分合计

1

2

考核扣分情况:

3

4

5

6

1

2

考核扣分情况:

3

4

5

6

1

2

考核扣分情况:

3

4

5

6

1

2

考核扣分情况:

3

4

5

6

1

2

考核扣分情况:

3

4

5

6

参加考核人员签字

领导签字

填表日期: 年 月 日