

中冶纸业银河有限公司

特种纸开发“研产销”一体化考核办法(试行)

一、目的:

为推进公司特种纸及特色文化纸方面产品研发和市场拓展,加快公司产品转型升级,提升市场竞争力。综合分析前期产品研发方面存在的不足和问题,为打破研发、生产、销售各环节的壁垒,实现特种纸“研产销”一体化模式,推动管理模式创新;同时也为激发生产、技术在产品研发方面工作积极性,特制订本考核办法。

二、岗位设置及销售费用范围

(一) 岗位设置及薪酬标准

岗位:在技术中心现有岗位基础上,新增加工用纸销售业务人员2人,专项开展加工用纸及特种纸市场开发及接单销售工作。

薪酬标准:基础薪酬+销售提成

基础薪酬:业务人员的基础薪酬部分半年内按照技术中心基数*1.6,半年后按照技术中心基数*1.0,按实际在岗人数发放(最多不超过2人);

销售提成:由技术中心制定销售提成考核方案,报备运营管理部 and 人力资源服务中心,每月进行考核落实。

(二) 业务费用及差旅费用:一年内实报实销,列入技术中心部门研发费用。

三、考核内容及考核办法

(一) 考核标准

加工用纸和特种纸按照销售提成+超额毛利提成+其他考核项的方式进行考核;特色文化用纸按照固定奖励+超额毛利奖励进行考核。

加工用纸、特种纸以及特色文化纸用纸的认定,由技术中心结

合市场部进行编制认定材料，经技术中心分管领导审批后，提报运营管理部审核后确定。

1、加工用纸和特种纸

开发提成包括**销量提成**和**超额毛利提成**两部分。

(1) 销量提成按 50 元/吨计提（白证、落选纸等不合格品销售提成减半）。

(2) 超额毛利提成参照《中冶纸业银河有限公司关于鼓励实施降本增效项目的专项奖励方案（试行）》中第十六条第（二）项计算方式计提，即按照超额毛利的 20%进行奖励；若某一新产品毛利低于常规产品，则超额毛利按零计算，不冲减其他新产品的超额毛利。超额毛利提成参照《中冶纸业银河有限公司关于鼓励实施降本增效项目的专项奖励方案（试行）》规定执行，计提时间有效期为三年。

备注：加工用纸和特种纸开发成本不考虑改产损失等因素。

(3) 以上开发提成由技术中心根据实际情况和贡献大小制定分配方案，建议按以下原则进行分配：

①销量提成分配：业务人员 60%+技术团队 20%+生产团队 20%（营销部或利共体业务人员销售的加工用纸和特种纸，参照本条分配方案，即按照销量提成的 60%落实到对应的业务人员）。

②超额毛利提成分配：技术团队 50%+生产团队 50%。

2、特色文化用纸（如纯质纸（销量超出 5000 吨以上部分）、经典纸（销量超出 600 吨以上部分）、数码打印纸、防伪纸、抑菌书纸等）。

开发奖励，包括固定奖励和超额毛利奖励两部分。

(1) 固定奖励按 5 元/吨纸计算（白证、落选纸等不合格品销售提成减半）。

(2) 超额毛利提成参照《中冶纸业银河有限公司关于鼓励实施降本增效项目的专项奖励方案（试行）》中第十六条第（二）项计

算方式计提，即按照超额毛利的 20%奖励；若某一新产品毛利低于常规产品，则超额毛利按零计算，不冲减其他新产品的超额毛利。超额毛利提成参照《中冶纸业银河有限公司关于鼓励实施降本增效项目的专项奖励方案（试行）》规定执行，计提时间有效期为三年。

备注：特色文化用纸开发提成不考虑改产损失等因素。

3、以上开发奖励由技术中心根据实际情况和贡献大小制定分配方案，原则上建议按以下原则进行分配：技术团队 50%+生产团队 50%。

4、其他考核项包括产销率、货款回收率、回款质量、应收账款控制、库存控制等。

5、以上所述加工用纸及特种纸是仅限于 2021 年 1 月 1 日后开始正常开发销售的加工及特种用纸。

6、新产品开发提成及奖励每月由运营管理部根据本方案进行测算，并在当月按 80%兑现；剩余 20%年终考核后进行通算落实。

7、超额毛利数据的测算

成本方面：由运营管理部制定统一的表格，生产车间按照表格提报新产品生产过程中的各项消耗及效率等数据，月底报送运营管理部根据实际消耗情况核算新产品成本，其中浆料、化学品按照实际消耗量计算，能耗按照实际消耗量加统一损耗计算，包装材料成本视为与其他产品一致（对包装有特殊要求的根据实际情况再做测算），工资、折价等其他成本按照（该车间当月实际金额/全月天数*新产品生产天数）/新产品产量（含落选纸）测算；为鼓励新产品的开发，不考虑改产损失等因素，因此改产新产品期间造成的停机时间不计入新产品生产天数，形成的回抄量*该车间当月成品率（不含配宽）计入新产品产量来核算成本。其他产品的成本按（该车间全月消耗-新产品消耗）/其他产品入库产量测算。车间提报的各项数据不得弄虚作假，一经查实按照作假数据的双倍冲减超额毛利，并追究相关人员的责任。

售价方面：以市场部提报的发货流水账为准，统一按照出厂裸价测算，付款方式按照当月销售政策，统一折算为预付承兑出厂价格。

（二）其他考核项

1、销量目标

销量目标：2000 吨/年，低于目标的按照 20 元/吨冲减提成。

2、产销率的考核

每下浮（上浮）1 个百分点，同比例减少（增加）基本销售费用，实行月度考核兑现，年终通算。

产销率=当月实际出库量/当月实际产量（以发货流水账销量为准，含落选纸）。

3、货款回收率的考核

货款由业务人员终身负责，回款汇总及统计工作由营销部统一归口管理，每下浮（上浮）1 个百分点，同比例减少（增加）基本销售费用，实行月度考核兑现，年终通算。

货款回收率=当月实际回收金额/当月流水账到货金额。

4、回款质量的考核

（1）现金回款按照每万元回款 5 元增加基础提成。

（2）根据公司下发的《关于调整银行承兑汇票接收的通知》，要求可接收银行承兑汇票出票行的 22 家银行的金额占比 $\geq 75\%$ ，低于 75%的部分按照 5 元/万元冲减提成。

5、应收账款风险的考核

逾期贷款参照《中冶纸业银河有限公司逾期贷款管理规定》执行，按照规定的逾期天数和比例冲减提成。

以上回款及逾期数据，每月由营销部提供。

6、加工用纸及特种纸折价销售及库存管控

（1）试产纸折价销售的不计入折价损失扣罚，但对正品纸折价损失要进行落实，折价损失同比例冲减产品的销售提成。

(2) 新产品质量不稳定时期造成的库存不列入公司对技术中心新产品开发人员的考核项目，但技术中心需根据产品实际情况，发动产品开发人员及时联系意向客户进行折价销售，确保在半年之内销售出库。

(3) 针对产品开发人员在新产品开发过程形成的异常库存超过半年的，由技术中心结合计划调度服务中心做好分析说明，如一直难以销售的或销售价格低于回抄成本的，可向新产品开发工作小组提报申请进行回抄处理。

(4) 如产品回抄处理，相应的变动成本损失扣减销售提成总额。

四、其他规定

(一) 加工用纸及特种纸定价

由市场部结合技术中心根据新产品市场价格及我公司产品开发现状（生产成本、市场前景、开发难度等）进行研究后，根据公司定价制度及流程审批制定。

(二) 加工用纸及特种纸订单合同的签订

新产品合同的签订参照利共体模式，按公司制度由营销部一起草审批并归口管理，技术中心市场开发人员配合提供相关材料。

(三) 加工用纸及特种纸排产

产品完成接单流程后，由市场部计划调度服务中心统一安排订单排产计划。为保证新产品开发的顺利进行，计划调度服务中心应按客户要求对新产品优先安排订单排产，如遇特殊情况无法按时排产的要及时告知产品开发人员。如因人为因素未及时排产造成新产品开发滞后的，将追究相关人员责任。

(四) 加工用纸及特种纸物流发货

新产品开发完毕后，计划调度服务中心应及时协调物流发货，确保尽可能及时进行试用，提高新产品开发进度，如因人为因素未及时发货造成新产品开发滞后的，将追究相关人员责任。

(五) 加工用纸及特种纸客诉

因加工用纸及特种纸等产品附加值相对较高，且新生产的产品在后续加工过程中存在较大的使用风险，暂按照《中冶纸业银河有限公司客诉处理管理规定（试行）》执行，如出现后续加工出现较大损失等特殊情况，由技术中心提报相关材料报客诉决策委员会进行审批调整。

五、附则

- （一）本考核办法自公司总经理办公会审批通过后试行。
- （二）本考核方案由公司授权运营管理部负责解释和修订。

中冶纸业银河有限公司

二〇二一年二月七日