

# 皖北煤电集团公司文件

皖北煤电经管〔2021〕2号

## 皖北煤电集团公司 关于2021年经营管理工作的意见

各单位：

为进一步加强经营管理，全面完成年度经营目标任务，确保“十四五”开好局起好步，结合集团公司实际，制定本意见。

### 一、总体要求

**（一）指导思想。**坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻落实中央、省委经济工作会议精神，深入践行新发展理念，紧扣“聚焦双效、防控风险，稳健运营、稳中有进”工作主题，以经济高质量发展为统领，以经济效益为中心，多渠道增收增效，全方位节支降本，全产业协同创效，扩大盈利面，减少亏损点，稳定基本盘，坚持改革创新、放权赋能、汇聚合力，

推进经济运行更有质量、更高效率，夯实共建共享经济基础。

## **（二）工作原则。**

**目标引领、责任管理。**坚持目标任务分解，纵向全层级、横向全覆盖、管控全过程，上下互动、部门联动，控制异常、纠偏纠差，抓住关键、严格问责。

**市场导向、价值管理。**坚持市场倒逼、产销联动，强化精益生产、效益营销、一体运作，盯住人财物，融通产供销，统筹量质效，实现效益最大化。

**政策支撑、自主管理。**坚持重点施策、统筹施策，一企一策、精准施策，突出差异化，明确责权利，用好加减法，传递经营压力，激发基层内生动力。

**精细运营、简易管理。**坚持解放思想、精简高效，优化集团管控，改进运转流程，完善运行机制，防控经营风险，推进数字化转型，提高运营效率。

**（三）主要目标。**确保实现营业收入 416 亿元、利润 2.28 亿元。

## **二、经营重点**

**（一）稳固煤业效益支柱。**坚持“多出煤、出好煤，卖好煤、收好款”，稳省内、增省外，完成商品煤产量 1967 万吨。继续执行标（精）煤增产增资和目标激励政策，实行总进尺与矿井绩效工资挂钩考核，实行重点进尺、重点事项与年薪制人员挂钩考核。引导省内煤矿精采细采、合理配采、效益型生产，提高产品附加

值；推动省外煤矿高效生产、释放产能、扩大规模。做实做细安全技术经济一体化，强化精准探查、精准抽采、精细装备，加强重点头面过程管控，加强劳动组织，推进“四化”建设和装备常态化运转，提升安全保障能力和生产能力。推动内蒙智能、朱集西矿提升矿井核定生产能力。严格井下分装分运措施，鼓励有条件矿井建立井下排矸及矸石排放系统，提高有效产量。综采单产达15.5万吨/面/月，综合单进提高6%以上，钻探效率提高10%以上，地质探查预报准确率达80%，瓦斯抽采率上升5%。严格《集团公司煤质管理办法》，系统思维，源头管理，强化考核，提质保量，推行煤泥减量化生产，继续执行标煤计产、优化产品结构政策，实行原煤灰分与矿井绩效工资挂钩考核。确保原煤灰分省内40.9%以内、省外31.4%以内，煤泥灰分45%以上，商品煤合格率达100%，商品煤稳定率95%以上。严格《集团公司煤炭营销管理办法》，完善年度预测、双月滚动预报、每月产销对接、每周细化落实的产销协同机制，严格月度效益洗销方案，以产品结构对接市场结构，提高产品适配度，实现收益最大化；加强省外销售监督管理，完善定价对标机制。自产商品煤产销率100%，货款回笼率98%。省内煤矿实行内部收购价考核，省外煤矿实行市场价考核、同质量产品售价低于周边市场扣减考核利润政策。继续执行各种副产品竞拍方式和销售价格公示备案制度。

**（二）推动化工创效运营。**坚持“稳产量、增收入、降成本、提效益”，增强企业经营活力。对西北能化继续执行增产增资、

吨甲醇综合煤耗与绩效工资挂钩考核，实行吨甲醇售价、煤炭采购价和综合煤耗区域内对标考核。支持加快“精智西北能化”建设，稳运行、抓对标、降成本，推进直购直销，确保设备完好率98%以上，完成甲醇产量32.5万吨，单位完全成本控制在1871.31元以内，吨甲醇煤耗控制在2.4吨以内。对新准化工继续执行“核定基数，鼓励创收，全额自用，增收奖励”政策，鼓励发挥优势，巩固现有市场，开拓外部市场，开展应急救援社会化服务，支持承揽准化资产拆除处置服务业务，锻炼队伍，提升能力，完成收入1.03亿元。推进中安公司高效运行，实现整体盈利。

**（三）提高电力经营效益。**坚持“煤电一体化、管理精细化、运营市场化”，严格执行《集团公司电力企业技术经济指标考核办法》，完善电厂三级对标体系，提高煤泥掺烧比例。加强矸石电厂、瓦斯电厂有效管控，严格燃料、电量、售热量的计量、价格、结算机制，规范公司治理，强化托管责任，确保合规经营，全年完成发电量4.87亿度，实现营业收入1.75亿元。坚持对接协调机制，强化监督，促进钱营孜发电公司优化燃料、电量结构，全年完成发电量26.2亿度以上。加强售电公司运营管理，发挥销售公司等多方协同作用，大力开发客户，巩固拓展电量，实行增户增量考核奖励政策。

**（四）提升物贸发展质量。**围绕“转型升级”主线，完善“供应链综合服务商”功能，实施产业发展规划和行动计划。聚焦“煤炭贸易+、现代贸易+、现代物流+”三大核心业务，健全完善以客

户需求为导向的定制化、全流程采供模式，积极参与长三角现代煤炭物流体系和煤炭交易中心建设；扩大非煤贸易规模。支持利用集团公司平台，开展供销运一体化业务；支持利用关闭矿井闲置资产，拓展外购外销业务。推进贸易业务前后台运作，推进期现结合，完善业务流程化、风控体系化、资金统筹化、服务品牌化。推进航运业务拓展、扭亏脱困，达成重组最终方案。实行贸易和航运分开考核，实行航运利润指标与皖煤国贸年薪制人员挂钩考核，继续执行联合确定基数法考核利润指标政策，实施船员工资市场化决定机制。全年实现收入 318 亿元、利润 3112 万元。

**（五）壮大多元创效支点。**继续执行对外创收激励政策、对外创效奖励兑现与回款进度挂钩政策，扩大实施范围，促进增收增效，推动机械总厂开拓外部市场，实现利润 500 万元；推动设备租赁公司“租出去、租进来”并举并重，实现利润 300 万元；推动供应公司、销售公司发挥渠道、品牌等优势外拓市场，分别实现利润 150 万元、1050 万元。推动恒泰公司拓市场、提产量、优结构、降成本，加快分层开采论证实施，加强非金属材料研发，实现收入 1.11 亿元、利润 3530 万元，实行原矿和粉体产量与单位绩效工资挂钩考核。坚持轻资产、专业化、市场化、合规化，优化资源配置，先内后外，培植优势，有效发展服务业，支持皖煤矿业“1133”建设，打造具有一定竞争力的煤矿生产服务承包商，实现收入 1.77 亿元、利润 6823 万元；支持托管煤矿加强安全生产经营管理，实现托管目标；支持恒锦置业转型发展，建好

内部闲置低效资产管理专业化平台，承接好后勤服务功能，增强自身造血能力，实现收入 3360 万元，回笼资金 2 亿元；支持馨苑公司、恒大公司提高资质、发展对外业务，分别实现收入 2000 万元、1000 万元；探索国家防治水工程中心走出去发展技术服务业务。支持恒悦酒店搞活机制，盘活资源，创效运营。

### **三、管理措施**

**（一）严格全面预算管理。**做好集团公司“十四五”规划“一个战略承接”，完善业务预算、资本预算、资金预算、财务预算“四个管理支撑”，严把分解执行、过程控制、分析改进“三个关键节点”。严控指标分解“前低后高”。严格预算执行报告制度，严格由财务部门牵头的月度重点分析、季度全面分析工作制度，试行预算考评制度，完善预算分析机制，强化预算跟踪实施刚性执行。

#### **（二）强化资金管理。**

**严格资金管控。**巩固完善以财务公司为平台的资金管理体制，统筹集团公司“投融运”资金管理，提高资金使用效率，保障资金安全、稳健运行。严格账户管理、资金及票据集中管理规定，加强监督检查、考核问责。盘活存量票据资源，加大财务公司电票使用力度。继续执行“资金支出和留底余额”双控制，严格大额资金支出监管。严禁私设“小金库”，严格内部拆借审批，严禁违规对外担保，严禁过桥资金。严管应收款项，消减存量、不增新量，确保 6 个月以上应收款项余额比年初下降 6000 万元以上。实行应收账款与年薪制人员挂钩考核。

**加强融资管理。**夯实单位融资主体责任，加强融资项目化管理，实行融资专项考核，确保资金接续、资金链稳固。拓展股权融资、发债等融资方式，力争融资渠道、融资结构取得新突破。发挥融资租赁公司功能作用，拓宽融资通道，优化资金配置，规范运作，防控风险。提高信用评级，力争达 AA+，推进集团公司去杠杆、调结构、降费用。集团公司年度调整债务结构 10 亿元以上，财务费用同比下降 1000 万元以上。

**推进资本运作。**持续推进资本运作，盯重点、破难点，加快实施恒泰公司股权注入上市公司，尽快突破省外优质资源项目资产证券化障碍。重点围绕晋陕蒙煤炭资源、省内非煤矿山资源，积极寻求、培育优质项目，推进集团公司以产促融、以融助产、产融一体。

**争取政策资金。**跟踪研究利用国家和省市支持政策，研究利用国企改革政策，做好高新技术企业税费减免，用好瓦斯治理及利用、煤矿安全改造专项补助、信息化建设奖补政策，推进闲置土地处置，搞好税费筹划，力争全年争取政策性资金 8 亿元。

### **（三）加强成本联控。**

**强化全层级管理。**深入总结推广成本联控经验方法，严格专业部门的归口责任和基层单位的主体责任，完善专业部门联控机制，加强过程监督，强化异常管理，协同解决成本联控问题；完善基层单位成本倒推、联动管控体系，强化内部市场倒逼，发挥月度经营分析会功能，实施最佳管控措施。加强成本指标过程监

控，强化成本全口径管理，推行朴素型安全生产标准化建设，试行资金控制成本模式，以收定支，无预不支，有预不超。全年商品煤完全成本控制在 295.92 元/吨以内；度发电成本控制在 0.34 元以内。

**强化全过程管控。**坚持设备统一管理、统一标准、统一采购、统一储备。严格《集团公司租赁设备管理办法》，加强设备全生命周期管理和全过程跟踪。严格设备故障责任追究制度。开展试用和推广的新设备新工艺多部门联合效果评价。严格集团公司物资供应管理制度，规范集中采购和自主采购管理，严格执行设备、材料采购负面清单制度，继续推行厂家直供，减少中间商，推进采购降本。严格集团公司招标管理制度，区分依法必须招标项目，依法合规优化招标时间和评标环节，提高招标质量和效率。

**强化全方位挖潜。**严格储备资金全覆盖监管，加大代储代销力度，加强分级储备管理，增加一级储备，减少二级储备，严禁三级储备，关键部件集中储备，随机配件集中管理。严格《闲置物资管理办法》，完善省内省外闲置物资调剂常态化机制，推进闲置物资集中管理、分类处置，推广机械总厂闲置物资处置“434”经验。严格新购物资闲置责任追究制度。继续执行《集团公司修旧利废管理指导意见》，细化清单管理，用活激励机制，完成修旧利废产值 8000 万元。严格《集团公司自制加工管理办法》，规范基地化运营，发挥规模化效应，拓展合作企业和外部市场，完成自制加工收入 9000 万元，继续执行机械总厂自制加工指标与

工资总额挂钩考核、维简安全大修费用计划指标考核、设备维修质量联责考核。吨煤材料费、电费分别控制在 28.25 元以内和 17.4 元以内，省内省外征迁费用分别控制在 1.56 亿元以内、0.49 亿元以内。实行可控经费包干使用，超支的按全额扣减单位工资。严格执行“四项费用”公示制度，力争比预算目标下降 5%以上。

#### **（四）加强投资和工程管理。**

**强化投资管理。**严格《集团公司投资管理办法》，实行投资项目负面清单。严格执行年度投资计划，优先保障安全生产、“四化”建设、环保工程等重点。严格《集团公司投资项目后评价工作制度（试行）》，提高投资效益和管理水平。加强后备项目库建设，融入长三角高质量一体化发展和皖北产业集聚区，对接省属企业发展规划，聚焦晋陕蒙资源整合，加快非金属矿山及新材料项目落地，加快薄煤层科研成果转化，推进企业接续发展。

**强化工程管理。**实行重点工程管理与年薪制人员挂钩考核。确保恒源矿深部井完成年度形象进度，任楼矿改建及三水平延深工程 12 月份完成井筒掘砌招标，钱营孜矿改建及二水平延深工程完成井筒掘砌 800 米，内蒙智能 3 月份完成矿井竣工验收。严格计划管理，严格重大项目论证审批程序。关口前移，细化方案，加强投入产出论证，严格项目设计审查、变更、签证管理。上下互动，管控过程，加强安全、质量、进度和造价管理。全面推行项目建设工程管理信息化系统。严格《集团公司自营工程管理规定》，鼓励外委转自营，强化精准兑现。

### **（五）加强用工和薪酬管理。**

**严格劳动用工管理。**严格《集团公司劳动合同管理办法》，细化劳动合同条款，严格劳动合同履行常态化考核机制。推行岗位管理，加强岗位业绩考核。完善“定编、定岗、定员”动态调整机制，推进“机械化换人、自动化减人、智能化少人”，鼓励省内人员支持省外项目建设发展，控总量、优结构、提效率，在岗员工总量控制在 2.6 万人。

**严格薪酬分配管理。**严格《集团公司工资管理办法》，实行煤业“三条线”及管技人员工资按岗位分类管理。加大对生产一线、关键技术岗位分配倾斜力度，稳定员工收入，稳定一线队伍。在核定分类工资总额范围内充分下放分配自主权。支持完全市场化竞争类企业通过协议工资引进高科技、高技能型人才。继续执行定员内“增人不增资、减人不减资”政策、“三支队伍”人才激励政策。调整井下津贴标准。严格公开透明的分配方式和程序，严格“一表制”做账，严禁超计划、渠道外列支工资，严禁超标准发放工资和奖金。全年工资总额控制在 26.2 亿元以内。

### **（六）改革创新经营机制。**

**构建市场化经营机制。**落实《集团公司三项制度改革专项行动实施方案》，建立以岗位管理为核心、劳动合同管理为基础的劳动用工机制，以竞聘上岗为核心、岗位任期制契约化为基础的选人用人机制，以绩效考核为核心、差异化薪酬为基础的收入分配机制。坚持试点先行、积累经验、稳步推广，重点在形成“能

出、能下、能减”机制上实现新突破。

**健全大合规管理体系。**坚持强内控、防风险、促合规，推进集团公司管理咨询成果落地实施，加强集团公司规章制度体系宣贯培训、执行落实、监督问责。盯住关键业务、重点领域、重要环节，严格内控流程，规范内控权责，完善内控机制，强化内控约束。健全完善合规风控体系，实施《集团公司合规管理实施细则》。严格合同、授权、诉讼、法律审核和经营风险报告制度。严格集团公司审计制度，推进审计问题整改落实。严格集团公司子公司管理规定，严肃违规经营责任追究，严守安全环保红线。

**提高精细化管理效果。**推进内部工程服务市场专业化运作，完善工分货币化、链式结算、“市场化+”、单项工程发包等机制。加快新型班组建设，加强班组自主管理，严格金牌优秀班队长管理。抓住影响效率效益的关键环节和突出问题，推进关键流程优化。全面开展要素对标提升行动，健全创新成果推广机制。

**提升数字化运营水平。**加快实施信息化规划成熟项目，推进ERP平台和以财务为核心的物资管理、销售管理、设备管理、质量管理、主数据管理等关键业务系统建设，推进智能化示范矿井建设，继续做好内部市场化管理信息系统建设与推广。优化完善治理体系，推进信息化、数字化建设由“多系统”向“一体化平台”转变，提升数字化运营水平和管控能力。

#### **四、保障措施**

**（一）强化宣贯引导。**组织政策解读小组，开展宣讲解读培

训，利用各种媒介大力宣传政策，引导基层单位和广大员工掌握政策、执行政策、用好政策，在政策范围内干事创业、创新创效。

**（二）强化对标提升。**突出问题导向，聚焦短板弱项，开展全面对标，推动经营管理与法律法规、制度标准对标，与自身最好水平对标，与同行业先进水平对标，与外部优秀管理经验对标，提升运营效果。

**（三）严格监督评价。**强化过程跟踪，提高分析质量，盯住重点、抓住关键，发现异常、监控预警，确保质量、益于决策。深化经营检查、经营评价，聚焦重点单位、短板弱项，严格整改落实、督查督办，强化评价结果运用。坚持经营增效申诉补偿机制，鼓励基层单位围绕集团公司效益最大化，开展经营增效行动。

**（四）强化考核问责。**严格《集团公司 2021 年度经营绩效考核实施办法》，公开通报、严肃问责、奖惩到位。对经营管理的主要指标和关键举措，纳入集团公司月度重点工作，由责任领导负责，进行细化分解落实，月度汇总通报。



---

皖北煤电集团公司办公室

2021年1月1日印发

---