

个人述职报告

——西北能化 张荣江

本人自 2020 年 4 月份担任西北能化公司副经理以来，在集团公司和两级党委的关心和培养下，在班子成员和广大干群的帮助和支持下，自身本着“在其位谋其职、尽好职”的敬业态度，紧紧围绕“提升企业发展质量、提升内部经营管理能力”工作主题，着力构建内部经营管理体系，致力于持续提升内部经营管理水平。不断坚持政治理论学习、增强党性修养，提高政治意识和政治定力；不断增强廉洁自律意识，提升防腐拒腐能力；严格要求自己主动担当、勤勉工作，认真履职尽责。现将个人 2020 年思想及及履职情况报告如下。

一、不断加强政治理论和专业技能学习，不断提升自身综合素质。

我深知具备良好的政治理论和业务素质是做好各项工作的前提和基础，树立终身学习的理念。通过坚持学习习近平总书记一年来重要讲话精神、系统学习了党的十九届五中全会精神和《习近平谈治国理政》、《政务处分法》和民法典等内容。通过班子成员开展深化“三个以案”警示教育集中研讨会的形式，深入剖析自身思想上存在问题，进一步树牢廉洁自律意识。加强网上政治理论学习，通过安徽干部教育在线考评。坚持长期学习，进一步掌握党的新理论新思维新举措新方法，并能运用到实际工作总去。并积极参加公司党委开展的党的群众路线教育实践活动和“三严三实”专题教育，坚持“两学一做”学习教育常态化，从而理想信念更加坚定、党性更加坚强。更加深刻理解中国共产党在新时代所肩负的神圣而光荣历史使命，更加坚定为实现中华民族伟大复兴的中国梦而努力奋斗，更加坚定为实现集团公司党委提出“共建幸福家园、共享美好生活”的皖煤梦而不懈奋斗。同时还在工作之余积极学习企业经营管理、财务管理、融资管理和法

律相关专业知识学习，通过深入持续坚持“走出去、对标学习”，先后到园区周边四家化工企业和新奥、荣信、同煤广发学习经营管理等。重点是加强内部成本控制实践学习，结合公司生产工艺及设备管理现状，梳理主要成本费用项目，把控重点成本项目属性，明确各管理主体及消耗单元职责。通过内部业务培训学习和开展专家讲堂，不断提高自身业务理论知识水平；通过深入车间和专业技术人员学习，不断熟悉业务流程和成本费用控制要点，不断提高解决实际问题能力。通过不断学习，进一步提升自身综合能力，为履职尽责创造条件。

二、经营管理工作履职尽责总体情况

公司自投产运行以来，前一阶段精力主要集中在生产系统设备调试和安全运行上，内部经营管理基础薄弱，急须完善与规范，提升内部成本控制能力。2020年按照集团公司经营管理规范化和成本联控工作要求，坚持以“目标引领、问题导向、底线思维、过程管控”为原则，针对集团公司党委巡察、经营评价和内部审计发现的问题，确立 2020 年经营管理工作重点是以全面预算为基础，逐步实施内部市场化，加强班组标准化建设；建立各车间日产出与主要消耗数据统计体系，完善物资采购价格与结算体系，逐步构建内部市场交易平台，持续改进逐步提升。具体有以下几方面：

（一）持续推进与完善制度建设，不断提高制度执行的刚性，内部经营管理制度化、标准化和规范化有明显提升。

结合集团公司党委巡察和经营评价检查提出的问题，按照制度化、规范化和精细化管理要求，认真梳理各项业务流程，找准各业务流程的关键节点，根据各项业务流程中关键节点的管理职责对公司现有管理部门职责进行重新界定，明确各部门管理职责。陆续制定和修订内部经营管理制度主要有：重新修订《招投标管理办法及实施细则》、《西北能化 2020 年经营管理与监督考核实施意见》中新制

定和修订经营考核实施细则、全面预算管理办法、资金支付审批管理办法、统计管理制度、财务管理补充规定、合同管理办法等八项内部管理制度，在年度中间又陆续制定了《产品销售管理办法》、《会计核算管理制度》和《会计档案管理办法》等多项管理制度。通过近三年的制度建设与强化执行，目前内部经营管理制度已日趋健全与完善，内部经营管理体系已基本形成，且逐步向制度化、规范化和精细化管理迈进。

（二）完善产品销售定价机制，建立市场销售信息互通，提升市场价格预测分析能力，准确制定销售价格。

甲醇现货市场受多种因素影响（与石油价格、煤炭价格、期货价格、国际甲醇进口、区域供求关系、物流运输等因素关联度较大），市场价格变动呈现“调整频率高、时间间隔短、涨跌幅度大”等特点，甲醇出厂价格最高时达到 3000 元以上，最低时仅 1200 元。特别是经过 2020 年长时期处于历史低谷时，西北甲醇协会基本不组织西北片区甲醇生产企业商定每周销售价格，各家结合自身库容及资金状况自行定价。西北能化由于受产能体量小，每周仅 7000-8000 吨产量，市场话语权弱，如何准确全面收集各相关信息，为制定合理销售价格提供精准信息参考。目前已成立甲醇销售定价领导小组，销售人员在每周定价会议前通过与西北片区甲醇生产企业和客户对接，广泛收集供求关系、物流运输等影响甲醇价格因素信息，公司综合分析市场情况及时准确制定每周销售价格。通过持续实施，对市场价格分析预测能力得到明显提升，价格制定更为科学精准。副产品销售现已全部通过化多多网站竞拍，做到公开透明，且销售价格较前期有显著上涨，增加经营效益。

（三）拓宽煤炭采购渠道，进行不同煤质与产出降耗性价比试验分析，选定性价比合适煤源，降低消耗成本。

原料煤采购方面，2020年内蒙因受煤炭领域倒查20年政策影响，各家煤矿严格按照核定产能核发煤票，导致煤炭市场价格波动较大和煤炭供应紧张，我作为分管供销的领导，多次亲自带队深入原料煤生产各矿，收集各家煤矿相关信息，反复香花比对，选择适合公司工艺的原料煤矿源，改变原仅有塞蒙特尔一家煤矿采购，拓宽至赛蒙特尔、博源、丁家梁等多家煤矿采购，充分利用各家煤矿调价时间差，最大限度的降低原料煤的采购成本，全年原料煤采购价格平均比原固定矿源采购价格降低10元/吨以上，节约采购成本550万元以上。动力煤采购方面，经过多方努力，从10月份改变由原贸易商一票制供货的模式，直接与淮河能源西部煤电集团有限公司签订年度直供合同，使得出矿价与大唐托电、其参股电厂价格一致，大幅度降低动力煤的采购成本。动力煤采购价格平均比周边企业采购不连沟、小鱼沟、金正泰等煤矿同期出矿价低30元/吨，降低采购成本在360万元以上。

（四）推行利用信息化采购平台，与合格供应商建立长期战略合作，推行集中采购分期供货模式，降低采购成本。彻底全面盘点库存物资，按照合理处置与有效利用相结合原则，盘活长期闲置物资。

在其他物资采购方面，加大物资按年度使用量集中采购的范围和品种，尽可能多的实行年度集中招标、分期供货、分期结算的模式，降低采购成本、提升采购运行效率。现已对部分化学原料（气化三剂、液氨、液碱、盐酸）、各种自气体、劳保用品等进行了集中招标采购，下一步扩大到管件、阀门、标准件、轴承、焊条、工具、分析室试剂、器具、电器、电料、杂品等市场价格年度变化不大的物资。全年实行长协框架采购模式共节约采购资金200多万元。利用信息化采购平台，扩大采购渠道，规范采购程序，降低采购成本。

在利库方面，进一步加强仓库物资标准化、信息化管理；利用 EAP 系统对库存物资进行逐项盘点，对升级换代、长期闲置、基建遗留等物资逐一盘查。2020 年处理基建时期剩余失效的全损耗系统油，处置收入 16 万元。针对 2015 年和 2019 年采购的库存氧化铝瓷球存放时间长，质量不能保证，销售采购部联系委托西安国联质量检测技术股份有限公司对其进行检验，经检测符合要求最终利库 18M³ 节约采购资金 20 余万元。

（五）强化全面预算管理，尝试内部市场化运作，科学准确核定主要成本消耗定额，建立各车间生产与主要消耗日统计分析体系，提升成本联控能力，激发成本自我控制意识。

预算管理是经营管理的基础和关键，预算编制的全面性、准确性直接决定预算执行的结果。公司以提高预算编制的准确性为抓手，细化预算指标和责任单元，强化预算差异分析，逐步建立分级管控、归口管控、联责管控的成本管控机制。年初按照集团公司下达的经营目标，全面细致做好预算指标测算及分析工作，按照系统前期实际运行情况，结合各生产车间工艺及设备参数，对标同类型先进化工企业单位指标，科学合理制定各工序所耗用诸如煤炭、电力、水、备品备件、化工药剂等主要物料消耗定额。明确公司、部门（车间）、班组、岗位四级市场核算主体，合理确定岗位、物料消耗挂钩比例、单耗指标、影响因素等考核定额指标标准，目前基本做到了全公司主要消耗、主要中间产品日分析日总结，基本杜绝了生产过程中的操作不精造成的浪费现象，将工艺指标趋于效益最大化区间操作。积极研究用电政策，网上多边交易，合理调节用电设备的功率因数，使功率因数长期保持在 0.95 以上，全年节约电费 416 余万元。加大修旧利废力度，仅耐磨球阀一项修旧利废节约费用 20 余万元。通过内部市场化运作和成本考核，深挖内部控本降耗潜力，有效激发成本自我控制意识。

（六）加大技改节能降耗力度，推行合同能源管理，降低投资共享收益，创建“精智西北”力显实效。

2020 年全年完成大小技改 28 项，吨甲醇消耗持续下降，原料煤单耗比 2019 年下降 10 公斤（全年约 3000 吨）节省费用约 150 万元；通过修复高温加热器、调整煤炭颗粒度、优化操作指标等措施，动力煤耗比 2019 年下降 30 公斤（全年约 1 万吨）节省费用约 300 万元；水耗比 2019 下降 3.4 吨。吨气化闪蒸汽回收用于管道伴热，每小时可节约蒸汽 15--20 吨，年创效 300-400 万元；闪压机改造投用，年增加甲醇产量约 2000 吨，增加产品收入约 300 万元；改建无人值守自动过磅系统，磅房智能化无人值守系统使现场人员优化（减员 4 人，节省人员工资每年近 30 万元）。2021 年继续狠抓节能技改工作，现已完成后硫铵系统吨包封装销售模式，计划 6 月底完成外供蒸汽销售项目，大修期间完成循环水水轮机及水泵节能改造，6 月底完成输煤破碎机改造，8 月底完成高压锅炉给水泵扩能改造，10 月底完成气化开停车优化及闪蒸汽综合利用，合计将产生效益 1535 万元。二季度将全面启动煤浆提浓方案的调研和论证，力争再装置降本增效方面有新的重大突破，取得实效。

（七）面对甲醇市场持续低迷、基建欠款偿还和新项目建设资金需求大等因素造成资金极度紧张，积极拓宽融资渠道，保证生产经营稳健运行，避免资金风险。

因近几年受环保政策要求，公司投资环保重大技改新建项目有新增 90 万吨循环流化床锅炉及脱硫脱硝项目、污水减量化项目和浓盐水分质结晶盐项目，合计总投资 2.5 亿元；前期基本建设阶段尚欠工程及设备欠款 2 亿元，再加上偿还前期融资借款本息每年 2.5 亿元左右。加上 2020 年全年甲醇市场持续低迷，处于数十年历史地位，造成生产一吨甲醇须补充资金 260 元左右，生产经营性资金难以

周转，再加上前期基建欠款多家诉至法院，不仅追偿欠款本金，还申请巨额利息费用，造成资金断链风险。为保证资金周转，积极拓宽融资渠道，多措并举积极筹措资金，2020年累计新增融资4亿元，从而保证生产经营和项目建设所需资金，避免资金断链风险。

三、提高政治担当、做到“忠诚、务实、干净、担当”

（一）坚定理想信念，增强廉洁自律意识。

纵观历史，中华民族诞生无数为国为民而甘愿赴汤蹈火、舍生忘死，能鞠躬尽瘁、死而后已，能洁身自好、光明磊落的英雄人物，最根本的就是他们对理想信念有执着追求和坚守。反观那些民族败类、蜕变分子、腐败分子，最根本的就是理想信念发生动摇，在生死考验、利益诱惑、困难挫折面前松懈了斗志，忘却了身份、丢失了忠诚。我深知作为一名经营管理人员，在利益面前，更要坚定理想信念，更要经受起诱惑，更要做到公私分明、遵纪守法，始终维护企业利益，更要注重细节小事，修身、用权、律己，谋事、敬业、做人，一件一件事情、一点一点修为积累，多积尺寸之功，经常防微杜渐，增强廉洁自律意识，筑牢拒腐防腐关。

（二）踏踏实实、勤勉敬业，做好本职工作。

面对近年甲醇市场风云变化和内部经营管理相对薄弱的现状，我深感使命之光荣，责任之重大。神圣的使命感和强烈的责任感，促使我一贯认真对待每一项工作，踏踏实实、勤勉敬业、竭尽全力致力于提升内部经营管理。一是努力学习本化工企业的生产工艺及流程相关知识，经常深入各车间了解各成本项目属性，不断优化各项业务流程，修订与完善内部各项管理制度。二是探索构建煤化工企业内部经营考核体系。通过向园区同类型化工企业不断学习与对标，构建以重点成本项目指标考核的内部市场化运作体系，加快推进生产经营一体化融合，将经

营考核结果与各车间绩效薪酬挂钩，充分发挥经营考核的正向激励效应。

2020年在公司全体同仁的共同努力下，我积极致力于“内强管理、外筹资金”，在公司经营管理提升历程中贡献自己的一份绵薄之力。

四、存在的不足

人无一日不须自醒。自醒反思、兼听则明是自我革新、自我完善、自我进步的阶梯。我时常反思自己，存在以下不足之处，需要在今后的工作中不断加以改进。

（一）在日常工作繁忙之时，放松政治理论学习；在政治理论时学习，有时也未进行全面深入思考、不求甚解；理论学习与实践未达到完全结合，理论与实践存在一定程度脱节。这些在今后，需要坚持长期不懈学习，将理论与实践更好结合起来，做到知行合一、学以致用。

（二）煤化工专业知识掌握不够，一定程度上制约经营管理工作。在煤化工企业从事经营管理，必须要对化工工艺、工艺参数、设备运行等专业知识有一定程度的熟悉，否则制定的经营管理政策，很难真正落到实处。今后要加强煤化工专业知识的学习，并经常深入到车间了解实际情况，以便更好地开展经营管理工作。

（三）在坚持原则同时要以解决问题为宗旨。搞好经营管理不仅仅需要坚持原则，更要加强与人的沟通。我在此方面存在沟通不足，认为自己是坚持原则，在原则面前坚持不放松，但未能完全站在对方角度去思考，应与对方充分沟通交流，以其认识并理解，使其由“被动接受”转为“主动作为”，团队协作效能才能得到充分发挥。

（四）站位还需要提高，增强系统思考能力。要站在“谋发展、顾大局、讲团结”的高度，以“忠诚、担当、务实、干净”的工作作风，以“系统思考、把

握重点，精细求精、重在成效”的工作方法，做好各项工作。

（五）廉洁自律，扎牢拒腐防腐关。从事经营管理工作，首先要做到廉洁自律，严把拒腐防腐关。自觉接受组织与群众的监督，让权力在阳光下运作；其次是以身作则作表率，坦坦荡荡做事、清清白白做人，无愧于良心、无愧于家人、无愧于组织。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索兮”，我作为一名管理人员，将永记使命与责任，不负重托，砥砺前行，为西北能化和集团公司的发展竭尽所能，贡献自己的一份绵薄之力。

述职人：

二〇二〇年十二月