



鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司文件

西北能化财〔2023〕2号

西北能化公司 2023年经营管理与监督考核实施意见（草案）

为加强经营管理与监督考核工作，全面完成年度经营目标任务，按照《皖北煤电集团公司关于2023年经营管理工作的意见》（皖北煤电经管〔2023〕年2号）相关要求，结合公司实际，制定本意见。

一、总体原则

目标导向、责任落实；预算统筹、过程控制；降本堵漏，优化分配；红线意识、合规管理。

二、加强组织管控

（一）成立经营管理领导小组

党委书记/董事长、总经理任组长，副总经理任副组长，其他副总师以及部长为成员。领导小组主要负责审批年度经营预算，审议、批准有关经营管理制度及预算调整事项，审议、批准经营绩效考核结果等有关经营活动的政策及决议。

（二）职责划分

1. 党委书记/董事长、总经理：负责全面组织各项生产经营指标的落实，确保完成集团公司下达的各项经营管理目标。

2. 经营副总经理：协助总经理加强日常经营管理工作，组织开展经营指标的考核与评价；监督、检查各项经营管理制度及经营管理目标的执行与落实情况。

3. 总工程师/副总经理：负责组织开展技术经济一体化活动，从技术源头上节支降耗，提高经济效益；负责督促、检查分管范围内各单位经营指标控制及管理措施的实施；是组织落实本专业口各项生产经营指标的终端责任人。

4. 各专业副总经理：负责督促、检查分管范围内各单位经营指标控制及管理措施的实施；是组织落实本专业口各项生产经营指标的终端责任人。各专业副总协助分管领导开展分管范围内经营指标的落实与监督。

5. 职能部门：协助分管领导做好责任范围内的各项生产经营指标的分类控制与管理工作。

6. 预算执行单位：严格落实公司各项经营管理制度，并结合本单位情况，制定完成本单位生产经营指标的具体措施，自主开展以班组为考核单元的成本控制和核算，确保各项经营指标的完

成。

三、工作思路

(一) 全面预算管理，落实目标责任

1. 完善财务预算。各部门以生产工艺流程及业务范畴预算、编制年度总预算。财务根据经营年度总目标，全面细化分解各项预算指标，制定指标考核实施细则，将各项预算指标闭合分解到各专业、职能部门和预算执行单位；严格预算执行报告和分析工作制度；严格控制预算外支出，提高预算执行力，确保吨甲醇成本控制在预算之内。加强预算考核执行力度，严格可控性成本费用考核。

2. 财务管理。强化财务预算管理，严格财务收支，严格会计业务审核把关、规范审批流程，夯实财务会计基础工作。拓宽融资渠道，优化融资结构，规范资金支付管理，防范资金风险。加强税费与发票管理，推进所有业务原则上必须取得专票的要求；加大研发费用归集、严控成本支出，加强税费管理，提高税务筹划能力。同时做好财务管理与经费审查工作。

(二) 拓展采销模式，降低采购成本

1. 物资采购。物资采购管理应当遵循“科学合理、厉行节约、规范高效、权责清晰”的原则，实行统一管理制度、统一业务流程、统一物资编码、统一信息平台的管理模式。发挥集中规模采购优势，集中招标、分期供货、分期结算方式进行采购。必须使用集团公司“优质采采购平台”，增加采购的公开性，增强比价议价能力。

2. 煤炭采购。选择不同矿源，实行与矿方直接采购加运输两票制采购模式；按质按量确保年度内采购煤炭量、保证生产。

3. 甲醇销售。甲醇销售定价机制，每周一销售采购部根据西北甲醇协会建议价格及周边企业市场价格信息，再根据市场价格趋势和库存情况，提出本周销售价格及销售数量建议，报公司定价会审议确定本周甲醇销售价格及销售数量；按照公司确定的本周销售价格与客户商谈，确定各客户销售数量，签订产品销售合同或周订单（注明销售单价和销售数量）。

4. 副产品销售。公司副产品销售全部委托第三方化工销售平台（化多多）公开竞拍，价高者得。

（三）推进经营制度建设，提升经营管理质量

1. 加强材料管理，杜绝损失浪费。坚持效率和效益优先的原则，持续推进经营制度建设，不断增强各单位自主经营管理内生动力。加强材料计划预审、会审管理制度，同时压实材料管理的责任，规范材料审批流程；坚持材料的检查验收、报告及质量事故的责任追究追偿制度，严防不合格产品投入使用，减少企业损失。

2. 加强用电管理，落实节能措施。

严格执行调荷避峰各项规定，严控峰值期间大功率设备运行落实用电负荷搭接审批流程；杜绝设备空载轻载运行，减少电力消耗。定期开展检查、统计等工作，及时分析用电管理各个环节，控制电力费用不超标。

3. 加强设备管理，严控修理费用。

提高设备管理服务意识，提升设备管理系统化、专业化，强化制度管理、现场管理，规范设备管理流程，促进各单位管好、用好设备。加强设备日常的维护保养，确保完好。认真进行修前鉴定，细化维修标准和方案，防范过度维修、超标准维修。严格

维修验收管理，实行维修质量的跟踪管理、后评价和责任追究制度。加强设备外修质量监管，严格执行外修质量事故调查和责任追究追偿制度。

（四）推行合规管理，完善内部管控

1. 构建合规管理体系。配合集团公司分步实施合规风控体系、内控管理体系。坚持依法经营，树立底线思维，强化合规意识，严格执行合同、授权、诉讼、法务、经济纠纷等经营风险报告等制度。

2. 招投标管理。刚性执行《招投标管理办法及实施细则》，规范方案设计和方案审查。严格界定材料、设备、设计、检修、检测、工程等项目的招投标范围及招标起点金额，凡属于招标范围内的物资采购、修理修配、设计服务、工程项目等业务，一律实行招标，严禁化整为零、项目拆分等规避招标。完善公司评委专家库，分专业、按资质建立健全专家库，提升评标、谈判能力。

3. 合同管理。严格执行《合同管理办法》，坚持合同集中谈判和会签联签制度，执行合同签订前报审制，降低合同风险。严格履行合同签字程序，坚持合同签订“一支笔”及授权制。经济往来中发生的工程、购销、劳务等，都应严格按《民法典》的规定签订书面合同，减少合同签订和履行中的风险。严格执行合同会审制，明确审查流程及审查职责；强化合同履行过程监管，明确项目主管部门为合同履行监管的第一责任人。

（五）推进科技创新，持续向技改要效益

继续深挖内部小改小革，推动科技创新、技术改造；开展技术经济一体化，提升系统生产效率、减少物耗、人工投入。加大高耗能设备的淘汰和更新，落实双控政策要求。研究落实好企业

用电多边交易政策，降低用电成本。

（六）严格工程管理，发挥投资效益

1. 严格执行工程项目立项、审核和审批程序，确保资金优先投向促安全、提效率、增效益的工程项目。实行重要工程项目后评价和责任追究制度，定期开展项目后评价专项审计，对项目立项不严谨、不认真，导致项目实施后效益不明显，未达到预期效果，或需二次追加投资进行完善改造的项目，对责任人严格进行责任追究。

2. 实行工程项目目标责任管理，工程项目管理部门对工程项目的安全、工期、质量、投资全面负责。同一工程项目涉及不同专业的，明确工程项目的主体责任和专业协同责任，明确具体责任人和各专业节点工期，明确工程项目的目标和管理责任，并严格进行考核，确保 2023 年公司维简、大修工程等计划如期完成。鼓励外委工程自行施工，对自行施工的工程，参照《经营绩效考核管理规定》，增加绩效工资。

3. 加强工程管理日常监管，督促工程项目的实施，及时通报工程项目的建设进度，加强合同、质量、进度、工期和造价管理，严格项目设计审查、变更、签证管理，工程签证实行建设单位、施工单位、监理单位事前联合审签制、月度报备制，竣工一项、验收一项、结算一项。

（七）保障措施

年度内在降本增效经营活动中成效显著、业绩突出的单位和个人，经经理办公会研究并批准同意后，给予一定奖励；因工作不认真、履职不到位，造成经济损失或影响安全生产、经营效益和职工利益的，依据公司相关规定追究相关责任人责任。

- 附件：1. 经营绩效考核管理规定
2. 材料管理规定
3. 用电管理规定
4. 废旧物资管理规定
5. 物资验收管理规定
6. 仓库物资管理规定
7. 2023 年内部市场化管理办法具体见（西北能化财（2022）2 号文）附件 3
8. 2023 年继续执行（2021）126 号合同管理办法，与本合同相抵触的条文同时废止

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

2023 年 1 月 7 日



