



鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司文件

西北能化经管〔2025〕2号

关于印发《西北能化公司 2025 年经营管理与监督考核实施意见》的通知

各单位:

《西北能化公司 2025 年经营管理与监督考核实施意见》已经总经理办公会通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

2025年1月21日



西北能化公司综合部

2025 年 1 月 21 日印发

- 2 -

西北能化公司

2025 年经营管理与监督考核实施意见

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，按照皖北煤电经管〔2025〕2号绩效考核实施办法相关要求，结合公司实际，制定本意见。

一、总体目标

解放思想、全面发力、稳定运行、深挖内潜、创新创效，坚定不移打赢减亏纾困“攻坚战”。

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，副总经理及总工程师任副组长，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：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。

5. 各专业副总师协助分管领导开展分管范围内经营指标的落实与监督。

6. 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。

7. 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，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，所有业务原则上必须取得专票，提高税务筹划能力。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。严格按照集团公司要求，使用“优质采平台”公开竞价采购，增加供应商的竞争，降低采购成本。。

2. 煤炭采购。实行与矿方直接采购加运输两票制采购模式，并根据不同矿源到厂煤价和煤质计算性价比择优采购，确保年度内生产所需煤炭的保质保量低价供应。

3. 甲醇销售。甲醇销售定价机制，一是每周一销售采购部根据公司竞拍或周边大型甲醇企业竞拍中标价格、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；二是根据市场变化情况，适时委托第三方专业化工产品竞价交易平台进行公开竞价。三是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。根据库容和市场变化适时调整销售策略，最大限度为公司多增收创效。

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公开竞拍，价高者得。

（三）强化制度建设，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。

严格执行调荷错峰各项规定，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。促进电力市场优惠政策，通过利用多边交易减少用电成本。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）执行合规管理，完善内部管控

1. 构建合规管理体系。坚持依法经营，树立底线思维，强化合规意识、筑牢“三道防线”，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》，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。提升评标人员、比价、谈判能力。

3. 合同管理。严格执行《合同管理办法》，坚持合同会审和会签联签制度，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，明确项目承办部门（执行部门）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。2024年已完成11项技改措施，2025年继续推行挂图作战责任清单，推进大数据分析库、高空智能无人巡检系统、污水系统污泥压滤机智能化改造、循环水系统节能技改项目等技改技措。

（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。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. 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）开展经营联责考核，增强刚性约束

以年度经营总目标为导向，全面细化分解各项预算指标，将各项预算指标闭合分解到部门（车间）。开展经营联控联责考核；推动成本激励约束机制，激发各单位的积极性和主动性。

以《西北能化公司基层班子及管技人员综合考核实施办法》和《降本创效评选评分标准》联责模式，根据公司安全质量、生产任务、经营指标、党建工作、工作作风、班组建设等纳入部门负责人、车间主任、专业技术人员考核。基层班子采取“工作绩效、民主测评、量化计分”年度综合评比。

（八）保障措施

年度内在降本创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。

（九）附件
制度汇编。