制度汇编

经营管理篇

1.2025年降本创效实施方案...................1页

2.2025年经营绩效考核管理办法..............12页

3.2025年材料管理办法......................27页

4.2025年修旧利废管理办法..................32页

5.2025年废旧物资处置管理办法..............36页

6.2025年物资验收管理办法..................44页

财务管理篇

7.2025年财务管理办法......................47页

8.2025年应收款项管理办法..................62页

9.2025年发票、资金支出管理办法............66页

10.2025年差旅费管理办法...................70页

工程管理篇

11.2025年工程管理办法.....................78页

12.2025年自营工程管理办法.................98页

物资采购篇

13.2025年煤炭采购管理办法................101页

14.2025年物资采购管理办法................109页

产品销售篇

15.2025年甲醇及副产品销售管理办法........118页

招标、合同管理篇

16.2025年招投标管理办法..................123页

17.2025年合同管理办法....................150页

经营管理篇

附件1

2025年降本创效实施方案

为持续深化“降本创效”工作方案，全面完成集团公司下达的生产经营目标，提升经济运行质量，最大限度地节约开支，提高经济效益，经公司研究，制定本方案。

一、目的意义

持续深入开展“降本创效”活动，是落实公司提出的“降本提效、减亏脱困，提升经济运行质量”的需要。同时产品市场竞争力不强，安全生产、环保，内部失血点多等因素影响生产成本，经营困难压力越来越大，只有实施“降本创效”管理，降低成本、提高效益，把功夫用在节约挖潜和节支降耗上，为此，全公司上下按照党委的部署，把“降本创效”管理工作做实、做透、做出成效。

二、降本创效目标

公司推行降本提效、减亏脱困，就是以增收为主、成本预算为上限目标兼顾其他的基础上，以技术经济一体化为主线，以投入成本和产生效益的分析评价为手段，通过全员、全过程、全要素的算账管理，实现成本控制由事后管控型向联控防御型转变，追求最小资源的投入、创造更多的价值、取得最大的效益。

**（一）安全增效**

安全目标：杜绝轻伤及以上人身事故，杜绝全厂性非计划停车，杜绝泄漏、火灾、爆炸、中毒、设备事故。创建国家二级危化品安全生产标准化企业。

**（二）长周期稳定运行创效**

稳定运行创效目标：减少倒炉频次、杜绝非计划停车。

**（三）降本创效**

报表利润：2025年利润在2024年基础上减亏42%

**（四）增收创效**

1.增产创效目标：甲醇产量比计划产量提高1.50万吨。

2.优化商品煤采购创效目标：积极考察走访，外拓储备矿源，统筹谋划、合理调配；通过煤炭性价比年初煤炭成本计划降低煤炭采购成本200万元以上。

3.销售增收：保证产品质量，完善产品销售机制，强化市场研判及趋势分析、培育销售战略客户；积极与园区及西北片区甲醇企业建立信息同盟，及时互通信息实现信息共享，为每周产品销售定价及时提供真实可靠信息；快速应对市场价格变化。积极研判产品市场，促进增价增收50万元。

4.政策资金争取：积极争取国家和地方政府对企业发展提供的各项优惠政策，对稳岗（扩岗）补贴、增值税留抵退税款、个税手续费、科技创新奖补、研发经费奖补，落实高新技术成果转化、重点技术改造；通过政策资金争取150万元以上。

5.电力多变交易：以合作共享模式由专业售电服务公司开展电力多边交易，促进电力市场优惠政策，通过利用多边交易减少用电成本，创效100万元以上。

**（五）技改技措创效**

依据“西北能化经管【2024】112号要求，持续开展“我为降本增效献计策”活动。2025年继续推进2024年已完成11项技改，并对实施效果、效益开展降本工作，技改创效达到400万元以上。

**（六）修旧利废创效**

修旧利废价值目标：通过“回收复用、修复利用、加工拆解再用”等手段重新获得使用价值，年度修旧利废产值50万元以上。

**（七）自营工程创效**

对于公司内部安全威胁小、技术含量不高等一些零星杂活，充分调动各单位承接工程的主动性、积极性，发挥市场化考核激励作用，年度创效50万元以上。

**（八）内控单耗指标创效**

原料煤平均热值在5500大卡，吨甲醇原料煤耗由1.60降至1.58吨以下，煤浆浓度由60%提高到60.5%以上（在5-10月60.50%以上，11月-4月60%以上）；动力煤平均热值在4300大卡以上，吨甲醇动力煤耗由0.60降至0.58以下；吨动力煤蒸汽产量由5.6吨提高到5.8吨以上；吨甲醇原水单耗由6.05吨降至5.70吨以下；吨甲醇电耗由372.42度/吨降至356.23度/吨。

**（九）四项费用**。对办公费、招待费、会议费、差旅费等各类非生产性耗费，明确管控部门，按照使用程序，定额内合理使用，严禁超标准接待，严格控制公务外出。对非生产性耗费，力争比年初计划指标下降10%。

三、主要工作措施

**（一）严细指标分解，严格预算管理和刚性执行，严禁预算外支出，严控非生产性耗费**

1.全面深化预算管理，增强经营掌控能力。建立以生产为核心、以利润为目标的全面预算管理体系，围绕公司确立分解的生产经营指标，按照公司、部门（车间）、班组三个层级和年、月时点，对生产经营指标进行全面预算，形成生产有计划、投入有控制、经营有预期的量化、数字化、透明化的经营目标管理新格局。各层级要成立管理领导小组，强化预测和预算职能，在费用指标范围内，根据生产组织、工艺、市场等变化，及时对预算进行调整，总量控制,严禁预算外支出。

2.按照消耗主体和管控责任主体两个体系和部门、班组“二个层级”，做好年度生产经营指标的逐级分解与责任落实工作。让各项目标和任务归位、归属，人人身上有指标，个个肩上有担子，形成横到边、纵到底的全员、全面指标分解格局，压实责任。同时各部门要制定相应的考核办法，做好日常考核，确保实现经营目标。

**（二）严格材料计划审批和各类维修、采购、单项工程申请报告的层级把关，提高管理创效能力**

1.材料计划由部门（车间）根据生产、管理需要，编制月度材料计划，经过三审制度，即：部门审查、分管领导审查、采购审查会逐项审查，确定最终材料采购计划。凡计划材料到货不领或领而不用逾期三个月的，按公司有关规定进行处罚。

2.严格设备维修、零星工程及其它应急物资申请报告管理，严肃逐级申报、逐级把关制度。严禁超报告预算进行设备维修、零星工程施工和其它应急物资采购，否则，除按实际发生费用对报告申请部门（车间）进行成本考核外，同时，追究有关责任人的责任。

3.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。

**（三）加大合理化建议收集，注重成果转化，实行精检细修，深入开展降耗创效**

1.依据“我为降本增效献计策”活动，要积极宣传，收集合理化建议、小技小改，定期召开会议审查合理化建议和降本技改项目可操作性，评定科技应用及成果转化项目给予奖励政策。

2.按照经济原则，做好设备、备件选型，提高投入产出比，加强设备运行包机管理和日常维护保养，严格执行日检制度，确保设备正常运行，严禁野蛮操作、带病运行。

**（四）深入开展清仓盘库和调剂利用活动，确保节约节俭提效落地**

定期开展清仓查库活动，避免长期积压挤占库存。公司、部门定期要组织一起全面的清仓查库活动，除专用材料配件外，对库存时间超过3个月未领用的材料，各部门（车间）要分析原因，优先公司内部和园区同类企业之间调剂利用，经材料管理小组组长同意延期存放的物资可以延期3个月以内，否则按每项50元扣除部门绩效。

**（五）开展全员算账活动，增强全员经营意识**

各部门要按最小考核周期（公司按月、部门按旬、班组按天、岗位按班），根据考核期生产计划，按投入要素编制成本费用投入计划清单，作为生产过程中的成本控制目标；生产过程中发生的支出，及时填制支出清单，动态跟踪生产投入情况和投入计划的剩余情况（金额）；部门要形成班统计、日结算，对考核期经营成果进行考核，实现生产经营过程的事前预算、事中控制和事后评价。

四、考核与激励

公司建立奖励131模式，即：一评选，降本创效标杆单位评选活动；三奖励，经营成本考核项目奖励、科技创新成果及合理化建议奖励、降本创效挂图作战推进项目奖励；一督办，强化工作督办检查。以下考核不得重复奖励。

**（一）降本创效标杆单位评选活动**

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》相结合，月度考评、季度评选。

创优标准：1.运行模式简单规范，符合本单位实际；2.内部奖罚操作规范，职工满意；3.考核分配体现多劳多得、贡献大小；4.管理制度、考核资料规范有序；5.考核结算流程规范；6.安全、环保未被上级通报；7.无“跑冒滴漏”及丢失浪费现象；8.对内部相应监督、检查到位；9.任务完成好、成本管控好、现场管理好、基础工作好；10.所有数据真实、有效。

考核方式：降本创效标杆评选实行百分制考评，基层班子及管技人员综合考核考评占比60%、降本创效标杆评选评分标准占比40%；季度累计平均得分作为季度降本创效标杆单位考核依据。

否决条件：1.造成非计划停车；2.提供虚假数据，给结算造成较大影响的；3.因管理不到位给公司造成较大损失的；4.存在较多典型问题，被公司多次点名批评，性质比较严重的；5.管理不到位，同样问题多次通报不整改的。

奖惩标准：每季度评出“降本创效标杆单位”奖励2000元，连续两次评选为“降本创效标杆单位”奖励5000元，对连续三次评为“降本创效标杆单位”奖励10000元，并授予“降本创效标杆单位”荣誉称号。

每季度对评出最后一名单位扣减1000元，由分管领导约谈；连续两次评选为最后一名单位扣减2000元，由总经理约谈；对连续三次评为最后一名单位扣减3000元，由党委书记/董事长约谈。

考核部门：由党群部牵头，每月组织相关人员对部门、车间降本创效等运行质量，进行综合检查考评，检查期间，各部门、车间、人员要主动积极配合。

**（二）经营成本考核**

经营成本考核年度设立奖励基金30万元，实行“月度考核、季度预兑现、年度总兑现”，全年兑现四次，第一季度考核兑现70%、二季度考核兑现80%、三季度考核兑现90%、四季度进行年度总兑现。经营成本考核依据经营绩效考核管理办法执行。

考核单位：经管物资部、财务部。

**（三）合理化建议及科技创新成果考核**

1.合理化建议及科技创新成果。各部门（车间）或个人对安全生产、技术管理、设备管理、经营管理、环境保护、长远发展等方面存在的突出问题，提出改进意见建议。由各部门审查、收集上报党群部。

上报议题审查采纳后，各部门要做好前期立项技改创效实施工作；总工程师要定期召开合理化建议和科技创新成果可操作性，评定科技应用及成果转化项目。对部门不认真审查和审核合格且不履行技改技措的将追究部门及责任人，结果纳入综合考评。

考核：评选程序、办法、奖项设置等继续执行《西北能化公司关于开展2023年度科技创新成果、合理化建议征集评比工作的通知》文件规定。

党群部季（年）度组织，总工程师牵头审查可行性、可操作性，并出具审查意见，对采纳的合理化建议及科技创新成果提出奖励建议。

**（四）技改技措及挂图作战责任清单考核**

1.11项技改技措考核。2024年已完成11项技改，实际运行至少三个月以上的统计分析数据，达到技改创效设定效果，给予团队创效奖励。

2.挂图作战责任清单考核。2025年挂图作战责任清单技改创效和增收创效部分，按创效设定效果，给予团队或部门创效奖励。

3.考核：完成责任清单技改技措和制度管理创效任务，根据降本创效贡献额度，给予0.5%嘉奖，单项技改创效考核结算最高额度不超过5000元标准奖励。单项未达到技改创效或设定效果、提供虚假数据等，给技改工作及降本创效造成较大影响的，扣除技改团队绩效1000元—10000元不等，并通报问责。

生产技术部季度组织，总工程师牵头审查挂图作战责任清单技改创效和增收创效部分推进进度，督促技改技措等项目可行性、可操作性，并出具审查意见，对完成责任清单项目目标的及时评定结果提出奖励建议。

**（五）强化督办检查**

降本创效管理领导小组要深入各部门开展督促指导、“把脉问诊”,通过随机抽查、明察暗访、情况通报等多种形式跟踪问效，及时总结成绩经验，及时发现和解决存在的问题。公司纪委要发挥专责作用，对工作抓得不紧、推动不快、落实不力的单位及时提醒督促，对问题严重的严肃追责问责。

督查部门：纪委牵头，组织相关小组成员

**（六）兑现规定**

奖励不得超出《西北能化公司单项奖励管理办法》(暂行)的补充规定。必须通过经理层办公会审议，必须根据审议结果进行公示，必须通过西北能化公司降本创效管理领导小组组长签字确认后，人力资源部执行兑现。

1.降本创效标杆单位评选由人力资源部（党群部）牵头负责跟踪落实，考评结果经经理办公会同意，公示后交人力资源部兑现。

2.成本创效类考核由经营副总经理牵头，经管物资部、财务部负责跟踪落实，通过经营分析会对经营考核结果进行汇报，会议确定后形成考核表，经公司领导签字后交人力资源部兑现。

3.合理化建议及科技创新成果、挂图作战责任清单技改创效和增收创效部分由总工程师牵头，生产技术部、设备管理部等部门负责跟踪落实，对评定结果提出奖励建议，经经理办公会同意，公示后交人力资源部兑现。

4.纪委负责跟踪监督，每月通报挂图作战责任清单推进情况。

五、有关要求

**(一)强化组织领导**

为加强公司“降本创效”工作的统筹推进，成立成立降本创效管理领导小组。

组 长：公司党委书记/董事长 任安全

公司总经理 郭 勇

副组长：副总经理 陈争锋

副总经理 丁亚武

总工程师 余 顺

成 员：其他副总师、部门负责人、车间主任为成员

为便于开展工作，下设降本创效办公室，经营副总经理任办公室主任、总工程师任办公室副主任，统筹协调推进各项工作。各部门按照自身职能履职尽责，加强协同配合，步调一致、协同推进。

领导小组办公室要以效益为导向，强化激励约束，调动全员参与扭亏脱困的积极性和主动性，对工作推进不力的进行严肃考核。要对各部门负责人签订降本创效责任书，以年终各指标和重点工作完成情况为依据，进行年终考评。

各部门要制定切实可行的内部降本创效管理措施，要精打细算，依据降本创效经营考核兑现机制，变“要绩效”为“算绩效”，同时将经营管理延伸到车间、班组、岗位和个人，充分调动了员工干事热情。

**（二）专题工作推进机制**

领导小组办公室发挥牵头作用，组织召开月（季）度专题例会，通报项目进度情况，协调解决项目执行过程中的问题，统筹各项事务的联络对接，确保工作时效性，定期提出考核兑现奖励方案，报领导小组审定。

**（三）项目推进责任机制**

各牵头部门和项目推进责任部门、责任人，要全面负责项目管理、推进实施和达成目标。各项目负责人对目标的实现负首要责任，要对项目设定明确、具体、可度量的经济指标和增效目标，如降低成本、提升效率、增加收入等，明确增效目标计算方法及数据来源， 确保项目数据真实可验证，科学制定详细措施，及时总结经验，检视差距不足，优化调整项目措施，从严从细从实推进项目落实。

**（四）发挥专业组审核机制**

专业组要发挥专业部门的专业优势，审核上报降本创效措施，深化数据分析，强化专业指导，跟踪落实、审核汇总各专业类别创效措施进度，每月3日前将完成情况说明电子版及纸质版（部门负责人审签）报送领导小组办公室。

六、附则

本方案中未尽事宜由领导小组办公室根据实际情况决定。

附件：

1.2024年11项技改技措持续推进清单

2.2025年降本创效联责责任清单

3.2025年降本创效挂图作战责任清单

4.2025年自营工程清单

5.降本创效标杆评选评比标准

6.见《西北能化公司基层单位班子及管技人员综合考核实施办法》评分标准

附件2

2025年经营绩效考核管理办法

为持续深化“降本创效”活动，全面完成集团公司下达的生产经营目标，提升经济运行质量，最大限度地节约开支，提高经济效益，经公司研究，制定本办法。

一、成立绩效考核领导小组

党委书记/董事长、总经理任组长，班子成员任副组长，其他副总师以及部长为成员。下设考核小组和数据分析小组。

**（一）考核小组职责**

经营副总经理为考核小组组长，成员为经管物资部、财务部。

1.负责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.负责监督、考核各部门降本创效的举措及日常经营管理执行与落实情况。

3.负责组织召开经营分析会工作。

**（二）数据分析小组职责**

总工程师为降本创效数据分析小组组长，成员为调度中心、生产技术部、设备管理部、安全监管部、销售采购部、技改项目负责人等成员组成。

1.负责对生产过程中各类数据进行收集、分析、记录，要对降本创效行动详细的开展情况及做法组织实施。

2.负责将降本创效行动与经济运行纳入到部门及车间的日常工作计划中，建立相关文档资料。

3.负责分析、总结降本创效工作中的实效及问题，将实施过程中好的工作思路和工作方法通过会议进行交流与学习。

二、经营绩效考核

**（一）甲醇产量**

目标34.50万吨，超产1吨增加10元、亏产扣减5元，生产技术部为牵头单位，其他部门为联责单位；绩效挂钩比例为：生产技术部占比57%、设备管理部占比15.52%，调度中心占比10.69%，安全监管部占比5.6%、销售采购部占比2.29%、经管物资部占比2.80%、财务部占比1.27%、人力资源部占比1.53%、综合部2.8%、纪委部占比0.51%。

**（二）利润**

目标-14171.89万元。联责公司各单位：（当期预算利润－当期实际报表利润）×节约增加绩效0.2%或超支扣绩效0.1%；绩效挂钩比例为：生产技术部占比57%、设备管理部占比15.52%，调度中心占比10.69%，安全监管部占比5.6%、销售采购部占比2.29%、经管物资部占比2.80%、财务部占比1.27%、人力资源部占比1.53%、综合部2.8%、纪委部占比0.51%。

**（三）长周期稳定运行**

1.保证备用锅炉、气化炉检修质量

（1）锅炉生产运行最低保证150天倒炉一次，提前一天扣50元绩效，延迟一天增加100元绩效。

（2）气化炉生产运行最低保证65天倒炉一次，提前一天扣50元绩效，延迟一天增加100元绩效。

各部门不得盲目为了增加效益、绩效而忽视安全，否则按严重“三违”问责；按生产周期考核，兑现。

责任单位：生产技术部占比60%、设备管理部占比30%、销售采购部占比10%

考核部门：调度中心提供运行相关数据及分析说明

2.异常工况发现不及时、处理不当，将追究当班相关责任人，造成经济损失，将扣减部门或车间最高不超过绩效工资的5%；月度考核，月度兑现。

责任单位：各部门及车间

追查部门：调度中心提供追查报告及相关考核处罚数据

3.由于管理等原因造成系统减负荷或停车，造成产量和经济损失，将扣减部门或车间最高不超过绩效工资的10%；月度考核，月度兑现。

责任单位：生产技术部及各车间，设备管理部及各车间

追查部门：调度中心提供追查报告及相关考核处罚数据

**（四）材料费**（4780.94万元）

1.材料（药剂及其它材料）

经营物资部为牵头单位，销售采购部、财务部为联责单位，生产技术部、设备管理部、安全监管部、调度中心考核单位。

联责单位：月度材料总费用节约增加绩效1%，超支扣减绩效0.5%；经管物资部占比40%、销售采购部占比40%、财务部占比20%

责任单位：生产技术部、设备管理部、安全监管部、调度中心，按（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效10%或超支扣绩效5%

2.配件

设备管理部与生产技术部联责考核单位：绩效增减额＝（当期预算指标－当期消耗）×50%×5%

3.劳保

安全监管部总负责单位：绩效工资增减额＝（当期预算指标－当期消耗）×5%或超支扣绩效2%

**（五）电费（**电量12290万KWh 电费4916万元）

电气车间为牵头单位，动力车间、气化车间、净化合成车间、空分车间、水处理车间为联责。

电气车间负责总电量：节约增加绩效1%，超支扣绩效0.5%；各车间用电量（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效10%或超支扣绩效5%

**（六）修理费**（1050万元）

设备管理部为牵头单位，生产技术部、调度中心、工程机构为联责单位。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

绩效挂钩比例为：设备管理部占比45%、生产技术部占比45%，调度中心占比10%，工程机构占比10%

**（七）四项费用**（89万元）

综合部为牵头单位，财务部为联责单位，以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效10%或超支扣绩效5%。绩效挂钩比例为：综合部85%，财务部15%

**（八）车辆维修费用**（25.46万元）

综合部为管理责任部门。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效10%或超支扣绩效5%。

**（九）物资储备额**（1654.98万元）

经管物资部为牵头单位，销售采购部为联责单位，生产技术部、设备管理部、安全监管部、调度中心为责任单位。

联责单位：（期末库存额－期初库存额）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%；经管物资部占比50%、销售采购部占比50%

责任单位：生产技术部、设备管理部、调度中心、安全监管部为考核单位。

（期末库存额－期初库存额）×节约增加绩效2%或超支扣绩效1%。绩效挂钩比例为：生产技术部占比67.87%、设备管理部占比30.99%，调度中心占比0.75%，安全监管部占比0.38%。

**（十）劳务费**（1650万元）

各部门为牵头管理部门。负责日常工作量安排、考核、考评，以年度总承包劳务费为考核额度，（当期劳务预算指标－当期劳务发生额）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

**（十一）环保处置费**（955.46万元）

1.安全环境监测、宣传等费用

安全监管部为管理责任部门。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

2.危险废物处置费用（如：杂盐、沾染危险废物的废弃物、润滑油空桶、废弃离子交换树脂等）

安全监管部为牵头部门，生产技术部、设备管理部为联责部门。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

绩效挂钩比例为：生产技术部占比85%，设备管理部占比10%、安全监管部占比5%

3.一般固体废物处置费用（如：废保温棉、除尘器布袋、锅炉灰渣和气化灰渣处置费、污泥处置费等）

安全监管部为牵头部门，生产技术部、销售采购部为联责部门。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

绩效挂钩比例为：生产技术部占比80%，销售采购部占比15%、安全监管部占比5%

4.液态废物处置费用（如：母液外排、浓盐水外排等）

安全监管部为牵头部门，生产技术部责任部门。以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效0.5%或超支扣绩效0.25%。

绩效挂钩比例为：生产技术部占比95%，安全监管部占比5%

**（十二）警卫消防费**（20.94万元）

安全监管部为责任部门，以（当期预算指标－当期消耗）×节约增加绩效5%或超支扣绩效2.5%。

**（十三）单耗指标。**做好生产流程精细化，按照工艺要求操作，严格控制单耗。

1.吨甲醇原料煤（折标5500大卡）单耗控制在1.58

气化车间为责任单位，考核依据：（计划单耗－实际单耗）×当月甲醇产量×当月不含税原料煤平均单价×（完成增加0.5%或未完成扣0.25%）

2.吨甲醇动力煤（折标4300大卡）单耗控制在0.58

动力车间为责任单位，考核依据：（计划单耗－实际单耗）×当月甲醇产量×当月不含税动力煤平均单价×（完成增加0.5%或未完成扣0.25%）

3.煤浆浓度由60%提高到60.5%以上（在5-10月60.50%以上，11月-4月60%以上）

气化车间为责任单位，考核依据：每上升0.01增加绩效60元，每下降0.01扣减绩效30元

4.把控动力煤消耗量提高产蒸汽量，月度一吨动力煤产蒸汽不低于5.8吨。

动力车间为责任单位，考核依据：（当月动力煤考核计划量－实际消耗动力煤量）×动力煤平均价（不含税）×（节约动力煤增加0.5%或未完成扣0.25%）

当月动力煤考核计划量 = 当月实际蒸汽产量/一吨动力煤产5.8吨蒸汽

5.吨甲醇原水年度平均消耗5.70吨（含生活用水）以下。

水处理车间为责任单位，考核依据：（当月计划单耗－实际单耗）×当月甲醇产量×5.05元/吨（不含税）×（节约增加2%或未完成扣1%）

6.空分送氧气量及时调整装置负荷达到蒸汽消耗最低的目的，低于每千NM3制氧耗用蒸汽量3.05

空分车间为责任单位，考核依据：月度实际制氧量×每千Nm³制氧耗用蒸汽量3.05－实际消耗蒸汽量）×蒸汽售价120元/吨（不含税）×（完成增加0.5%或未完成扣0.25%）

7.调整氢碳比控制范围，降低吨甲醇净化气消耗。甲醇耗用净化气量基准v 值低于2440Nm³/吨。

净化合成车间为责任单位，考核依据：（甲醇耗用净化气量基准v 值2440Nm³/吨－净化气实际消耗量÷实际精甲醇产量）×{（完成按当月不含税甲醇售价×2%）或（未完成按当月不含税甲醇售价×1%）}。

**（十四）修旧利废**

1.交旧兑现标准。所有交旧物资一律按0.3元/斤增加绩效。

2.修旧利废计算标准。所有的废旧物资修复，经验收合格后并投入使用1个月以上；可以按单项修旧利废工作经济效益测算：修旧利废的价值=目前账面价值（或市场估值）×20%-修理费（投入材料、人工等费用）；单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过3000元。

废旧材料自制加工成新物资，按原值（或测算价值）的 40%计算或新材料自制加工新物资按原值的20%-投入部分材料、人工等费用计算。单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过3000元。

**（十五）单项工程发包制。**公司内部突发紧急零星杂活或公司安排、发包的自营工程，工程结束、验收合格后，按照公司《自营工程管理办法》执行、兑现。

**（十六）用电检查处罚**

违反用电管理办法扣除相关责任人50-500元绩效，由电气车间提供。

**（十七）材料日常管理**

1.材料计划。每月20日前各单位上报物资需求计划（电子版及签字版），21日至25日经管物资部仓库人员平衡利库和销售采购部采购业务人员要做好部分询价工作；26日至28日前后经管物资部和销售采购部相互配合组织召开物资采购审查会，每推迟一天扣部门100元、业务负责人50元。

2.增补计划。月度增补采购计划，每次扣部门（车间）50元。

注：销售采购部月底统计物资增补计划表，特殊情况增补计划经主要领导签字剔除考核。

3.增加物资。重复性申请采购、积压库存，每次扣部门（车间）100元、业务负责人50元。采购人员提供

4.物资到货及时性。采购计划未按采购周期及时到货每影响一次扣主办业务人员50元（申报单位对特殊物资不得缩短采购日期）。

5.物资验收。违反物资验收规定扣除相关责任人每次50元，具体见《物资验收管理办法》。

6.物资领用。由于生产急需各部门可先领用、签字，三日内办理物资出库手续，月末结账前未办理出库一项扣责任人50元。仓库提供

7.无动态物资考核（不含公司要求储备物资除外）。发现日常材料超过三个月无动态物资每项扣部门50元，配件发现超过六个月无动态物资每项扣部门100元（进口备件除设备更新不再使用情形外，无论到场时间长短均不被认定为长期闲置物资)；仓库提供。

8.物资丢弃。对有使用价值的材料未及时分拣、送交，乱丢丢弃的，发现一次扣除相关责任人100元。

9.工程材料。杜绝工程费用进入生产成本；否则扣部门500元。由工程人员提供

**（十八）经营管理制度考核。**

在经营管理制度执行过程中，不履行或延后、推脱等影响制度执行；带来后期审计、巡视巡查给公司负面影响以及需进行整改的，将给与100至1000元的处罚，情节严重公司将进行追责。

**（十九）资料报送。**相关资料由各牵头单位和管理单位负责在月底30日内报送经管物资部（或会议安排的时间），推迟一天50元。（具体见附表）

**（二十）其他制度考核，**具体以公司其他相关文件制度执行。

**三、考核兑现方式**

实行“月度考核、季度预兑现、年度总兑现”，全年兑现四次，第一季度考核兑现70%、二季度考核兑现80%、三季度考核兑现90%、四季度进行年度总兑现。

四、考核计划指标的确定

指标考核以公司下达年度分解任务计划指标及可控成本计划指标，是由各指标单位在年度计划总额内自主申报分月控制计划，按当期实际发生数和当期控制计划进行对比考核。如因特殊情况确需调整以后各期控制计划，应在每月25日前将调整计划报送公司经管物资部，不报送或逾期报送调整计划的，则按原分月计划考核。

五、考核调整因素的确认

1.经集团公司确认的计划外增支因素在考核时可以直接剔除，如工程性材料、政策性费用等。

2.如确因宏观经济形势、客观因素发生显著变化，对考核产生重大影响时，被考核单位可以书面提出考核时需要剔除的因素，书面报告要阐明需调整因素的具体情况、理由以及对考核影响的程度。报经公司主要领导批示后，可以作为计划外增支因素予以调整经济指标。

3.被考核单位认为需在考核中予以剔除的因素，应在该因素将要发生时向公司申报，原则上不允许出现事后报告，更不允许跨月申报调整报告。对于公司紧急做出的决定或事关安全生产的特殊情况，由该单位在事实发生后3日内向公司申报；迟报、漏报的，不予承认，后果自负。

4.实行按月度考核，季度兑现；各资料报送单位要在月底30前将考核基础资料报送经管物资部，考核办在每月10日前将汇总考核资料报送考核领导小组。

六、考核结果的执行

公司月度考核结果由经营分析会提出初审意见，报公司领导签认后，由经营物资部送交人力资源部。

七、其他要求

被考核单位在本月末，应及时与相关部门对帐，查找指标实际完成情况与控制计划的差异，系统分析差异形成的原因，并提出有针对性的整改措施，于下月2日前报指标对口考核部门向月度经营分析会汇报，指标对口考核部门要加强整改措施落实情况的监督检查、过程控制。

本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件1《经营绩效考核管理办法》同时废止。

附件：1.2025年指标分解表

2.月度经营资料报送时间范畴（见下表）

月度经营资料报送时间范畴

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位** | **提供资料名称** | **报送时间** | **报送类型** | **备注** |
| 调度中心 | 影响生产追责经济索赔报告 | 本月28日前 | 纸质版（单位负责人签字） |  |
| 部门材料消耗情况说明 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 生产技术部 | 甲醇产量报表 | 本月28日前 | 纸质版（部门负责人签字或盖章） |  |
| 副产品产量报表 | 本月28日前 | 纸质版（部门负责人签字或盖章） |  |
| 精甲醇产量超亏原因分析 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 原料煤、动力煤月度消耗盘存报表 | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 原料煤、动力煤月度发热量报表 | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 政策资金争取情况（含累计） | 本月30日前 | 电子版（含政府相关文件和公示） |  |
| 研发投入资金情况（含累计） | 本月30日前 | 电子版 |  |
| 吨甲醇原料煤单耗、动力煤单耗、原水单耗、煤浆浓度、吨动力煤产蒸汽单耗、制氧耗用蒸汽量、甲醇耗用净化气量等报表；各项消耗分析说明 | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 材料消耗情况说明 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 原水消耗分析及用水检查情况（含网管雨水收集情况） | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 研发、技改项目推进情况 | 本月26日前 | 电子版 |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 设备管理部 | 公司电量消耗及二级电力考核及分析说明 | 次月2日前 | 电子版 |  |
| 修旧利废报表和分析情况 | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 设备长周期运行情况说明（含设备维修维保） | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 月度用电检查及设备空转情况等 | 本月28日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 电力多变交易情况说明 | 次月2日前 | 电子版 |  |
| 技改项目推进情况 | 本月26日前 | 电子版 |  |
| 材料消耗情况说明 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 销售采购部 | 甲醇及副产品销售报表 | 本月28日前 | 纸质版（单位负责人签字） |  |
| 本月甲醇销售市场状态、预判下月甲醇走势 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 本月煤炭采购情况分析（含矿源等） | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 月度煤炭采购性价比报表及分析（含煤炭购买与市场价格差异报表） | 本月30日前 | 电子版、纸质版（单位负责人签字） |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 经管物资部 | 统计各部门物资交旧报表及明细 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 统计6个月未领用物资（特殊及进口物资除外） | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 月度库存额情况 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 年底工程项目推进情况 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 自营工程发包情况 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 月度考核表 | 次月8日前 | 电子版 |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 财务部 | 生产经营指标完成情况及说明（含计划、同期） | 次月3日前 | 电子版 |  |
| 资金使用情况（含融资） | 次月3日前 | 电子版 |  |
| 应收、应付情况 | 次月3日前 | 电子版 |  |
| 月（季）度经营分析汇报材料 | 次月8日前 | 电子版 |  |
| 下步工作及需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
| 其他部门 | 需公司解决事项 | 本月28日前 | 电子版 |  |
|  |  |  |  |

注：1.以上相关数据必须与财务账面数据保持一致。

2.为更快的完成月度经营绩效考核和经营分析会召开，请各单位积极配合并完善资料及时报送至经管物资部。

附件3

2025年材料管理办法

第一章 总则

**第一条** 为强化材料管理，最大限度的降低生产成本，杜绝浪费现象，提高经济效益，特制定本办法。

**第二条** 年初根据生产任务下达材料预算费用，编制月度材料需求计划，同时压实材料管理的责任，规范材料审批流程，杜绝提高仓库储备。定期开展检查、考核工作，各单位要及时总结材料管理中暴露出问题及改进建议。

第二章 组织机构及部门职责

**第三条** 成立以总经理为组长，副总经理及总工程师为副组长，各副总师及部门负责人为成员的领导小组。

（一）领导小组职责

1、负责材料计划审查、审批以及过程实施、监督、检查和考核兑现相关工作。

2、负责拟定、协调、解决材料各环节相关问题。

（二）成员单位职责

生产技术部：负责化工药剂、工艺阀门、专用工具、日常材料，工程材料、技改以及大修期间等材料的计划审核、过程管控，修旧利废等工作。

设备管理部：负责备品备件、仪表阀门、电气材料、专用工具、检测报警仪器，工程材料、技改以及大修期间等材料的计划审核、过程管控，修旧利废等工作。

安全监管部：负责劳动保护、环保、消防、安防材料审批管理，安环整改项材料审核管理等工作。

综合部：负责杂品、办公耗材审核审批等工作。

各车间：负责本车间材料计划上报，消耗控制、分析等工作。

经管物资部仓库业务人员：负责汇总各车间材料需求计划、平衡利库等工作。

销售采购部采购业务人员：负责提供录入材料计划价、材料编码、材料采购计划汇编等，上报材料采购计划审核会。

第三章 材料计划编制与审批

**第四条** 材料计划以月度计划为主，增补计划、紧急计划为补充的计划管理模式。

（一）年度计划是依据往年材料消耗规律、当年物资需求预测、年度全面预算等编制的材料计划。

（二）月度计划是根据月度生产作业计划和日常消耗水平及设备维护需要编制的材料计划。

（三）增补计划是因生产情况等发生变化，对月度计划做必要补充而编制的材料计划。

（四）紧急计划是遇到突发事故、应急抢险等影响安全生产的情形，经各单位、分管领导确认后编制的材料计划。

（五）劳动保护用品、上级检查安环整改统一由安全监管部审查；杂品由部门统一审查；办公耗材等由综合部审查；配件设备部审查；仪器仪表由仪表车间统一上报计划、管理。

（六）因计划不准确、采购不及时等严重影响安全生产、项目建设或造成损失的，依照公司有关规定追责问责。

（七）销售采购部负责集中采购物资计划执行情况的日常监督，并及时通报物资计划执行情况。

**第五条** 材料计划的审批

（一）各单位严格以生产任务为依据，以月度材料预算为基础，编制月度材料需求计划；各车间上报的材料计划首先由本部门预审后报分管领导审核，签字确认。每月20日前各单位上报物资需求计划，21日至25日前经管物资部仓库人员平衡利库，销售采购部负责录入材料计划价（新物资要进行市场询价）并进行材料采购计划汇编等，26日-28日上报材料采购审查会，会议由经营副总经理主持，总经理、副总经理及总工程师逐项审查，30日前销售采购部采购人员编制好采购计划并汇总报经营副总经理、总经理签字，方可执行。

（二）材料计划确需增补的必须经单位主要负责人、分管领导、总经理审批后报销售采购部；增补计划材料限应急材料和领导临时安排的施工材料。

（三）急用料计划必须经单位主要负责人、分管领导、总经理审批，方可采购。

（四）安全整改项所需材料由各单位统一上报安全监管部审查、审核后按审批流程操作；EAP系统内要注明\*\*安全整改费用，月底由财务部负责按照规定每月足额计入安全费用。

（五）2024年工程计划使用的材料不得超过工程批准预算总额，消耗使用的明细要提前经部门负责人、分管领导、经营副总经理、总经理签字审批，报经管工程人员审批备案、销售采购部备货，月度到货考核剔除；EAP系统内要注明\*\*工程名称；**杜绝**工程费用进入生产成本；否则扣工程项目负责人100元。

（六）各单位申报材料计划时应充分考虑本单位安全生产实际情况；如因计划上报不准确、漏报等因素导致影响安全生产的，其责任由申报单位自行承担。

第四章 材料日常管理

**第六条** 各部门要将材料指标层层分解，做到车间有目标，班组有指标，真正把材料承包指标落到实处。认真开展班组材料核算和材料成本分析，提出降本增效措施。

**第七条** 销售采购部根据近三年使用的材料品种及采购价格等信息，对采购材料科学划分材料类别，并负责按材料材料的名称、规格、型号、技术参数、使用范围、供应商等项目，合理编制材料明细采购价格体系。采购价格系不含税价格，并在合同中按税法规定注明相应增值税税率；若供应商负责运输，要在合同中分别注明材料采购价格及相关运费价格。

**第八条** 各部门在编制材料需求计划时，对专用材料须准确详细提供所需材料名称、规格、型号、数量、相关技术参数、预计使用时间等详细内容，对指定厂家实行单一来源采购方式的材料采购，申请部门出具单一来源采购请示报告，且要经分管领导、主要领导审定或材料审查会审定。

**第九条** 设备部对全厂备品备件、仪表报警器、各种计量器具、专用工器具等材料报废进行鉴定，并实施交旧，鼓励实施修旧利废，提高材料回收复用率。

**第十条** 仓库要对库存材料定期进行盘点核实，对长期未领用造成积压闲置材料，要分析原因提出措施，积极盘活库存材料，优化库存材料结构，降低材料储备占用。

第五章 监督检查

**第十一条** 使用单位计划报送后，不得重复申报。发现错报，或因生产工程变化较大，需要变更需求计划时，在未采购前用料单位应及时以书面形式向销售采购部报送变更计划，若已到货或已签订供应合同，销售采购部联系供货厂家协调，经协调无效所造成的损失由计划上报单位承担。

**第十二条** 各单位因计划报送不准确，导致材料积压（6个月以上）甚至报废的，造成的损失由计划上报单位承担。仓库每月要统计材料积压情况，发现日常材料超过三个月无动态物资每项扣部门50元，配件发现超过六个月无动态物资每项扣部门100元（进口备件除设备更新不再使用情形外，无论到场时间长短均不被认定为长期闲置物资)。

**第十三条** 严禁各单位替外协单位出票领料，一经查实，除追回所领材料外，对责任单位主要领导及责任人按照材料原值进行处罚。造成资产流失的送交纪委，依法追究责任。

**第十四条** 因政策性因素或其他不可抗力导致的到货不及时，使用单位要积极寻找替代品，解决生产安全急需。

**第十五条** 各单位要及时与销售采购部联系材料采购情况，因计划失效等原因，无故重复申报计划的，扣除该单位负责人及材料上报人员每人各 50 元绩效工资。

**第十六条** 对上述处罚，责任单位有权提出异议，报公司主要领导裁决。

第六章 其它

**第十七条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件2《材料管理办法》同时废止。

附件4

2025年修旧利废管理办法

第一章 总则

**第一条** 为进一步规范废旧物资的回收、修复、再利用的管理，充分利用废旧物资剩余价值，变废为宝，提高回收物资的复用率，节约材料投入、降低成本，结合公司实际情况特制定本办法。

第二章 组织机构

**第二条** 成立修旧利废小组，以总经理为组长，副总经理和总工程师为副组长，副总师、各部门部长及车间主任为成员的领导小组。

**第三条** 职责

（一）修旧利废小组负责鉴定、批准、验收、确定使用意见等职责。

（二）各部门负责可复用物资的送交及自修工作。

（三）设备部检修队，负责接收各部门送交可复用的物资，对回收的可复用物资进行分拣、再加工、码放、转运、存放等工作；按照回收材料类别分区域码放。

（四）经管物资部，负责本规定的监督、检查、过程管控、结算、考核以及废旧物资处置等工作。

第三章 修旧利废定义

**第四条 旧设备**

（一）因技术改造更换下来的设备，在原设计使用点已不再使用的。

（二）库存时间较长，原有用途已变更，不再使用的。

**第五条 废设备**

（一）经长期使用或发生重大、特大事故，基础件已严重损坏，修理后其技术性能也不能达到生产工艺要求的。

（二）设备老化，技术性落后，耗能高，效率低，经济效益差的。

（三）维修费用过高（一次大修超过原值 50%以上），继续使用经济上不合算的。

（四）机型已淘汰，性能低劣，又不能降级使用的。

（五）主要零、部件无法补充而长期失修的。

（六）严重污染环境、危害人身安全与健康，进行改造经济上又不合算的。

**第六条 废旧零部件**

（一）在检修设备时更换下来的零部件或未经修理，不能继续使用的总成件。

（二）库存时间太长的零部件。

**第七条 外委、外购件**

1、此前一直外委修理，现进行自修，确保质量要求并降低维修成本（费用不超过原值的 30%）的设备、配件。

2、此前一直外购新件，现进行自制加工，确保质量要求并降低采购成本的设备、配件。

第四章 修旧利废的界定

**第八条** 针对废旧设备、零部件采用本部门自修，使其性能达到或接近相同产品的技术指标，或从废设备中拆卸有效零件用于其他场合。

**（一）修旧利废的范围**

1.旧设备、旧零件的恢复使用

2.报废设备中部分可用零件的拆卸再利用

3.各类元件的修复

4.各种齿轮、轴的修复

5.各种托辊、滚筒的修复

6.各类变压器、变频器继电器、电机仪器仪表的修复

7.废旧电缆、电线的回收利用

8.废旧润滑油经过滤、澄清再生后利用

9.废旧管道、管件、法兰、金属型材的回收再利用

10.其他有修旧利废价值的活动

**（二）不能列入修旧利废范围的物资**

1.能够在日常检修中处理好，能够满足使用要求的。

2.经过简单处理就能恢复设备、零部件技术性能的。

3.国家有关部门或行业规定的淘汰的产品。

4.严重污染环境，危害人身安全与健康，进行改造，经济上又不合算的。

5.经检测确认不能再继续使用的特种设备、配件等。

6.外委维修以及外购材料简单处理，消耗较少的产品。

7.外委维修使其性能达到或接近相同产品的技术指标。

第四章 修旧利废的质量认定

**第九条** 质量验收

（一）修复的各类旧设备、旧物资等用于在线工作的需经检测合格后，有检验报告方能使用。

（二）各类电器元件需经测试合格后，方可使用。

（三）其他的各类修旧利废及备件修复后要提交技术参数、性能试验报告等资料，并最终以安装使用正常来确定。

（四）修旧利废的质量认证由部门申请，经分管领导同意后，申请部门牵头组织相关部门进行鉴定，并出具鉴定意见。

第五章 修旧利废工作的经济测算及兑现标准

**第十条** 所有的废旧物资修复经验收使用合格后并投入使用1个月以上；可以按单项修旧利废工作经济效益测算：修旧利废的价值=目前账面价值×20%-修理费（投入材料、人工等费用）；单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过3000元；纳入部门（车间）的效益工资。

废旧材料自制加工成新物资，按原值（或测算价值）的 40%计算或新材料自制加工新物资按原值的40%-投入部分材料、人工等费用计算。单项修旧利废工作考核结算最高额度不超过3000元；纳入部门（车间）的效益工资。

第六章 其它

**第十一条** 各部门对移交可修复物资及领用已修复物资要建立收发存台账。无复用价值物资的处置按公司《废旧物资处置管理办法》等文件制度执行。废旧物资建账周期为上月25日到本月26日，次月2日前报送经管物资部，作为考核依据。

**第十二条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件4《修旧利废管理办法》同时废止。

附件5

2025年废旧物资处置管理办法

第一章 总则

**第一条** 为加强废旧物资管理、杜绝浪费现象，确保废旧物资管理工作更加规范、准确和有序,降低生产成本和材料消耗,提升企业效益,依据皖北煤电经营[2024]130号文，特修订本办法。

**第二条** 本规定所称废旧物资是指生产更换的配件、管路、电缆、橡胶制品、阀门、库存物资、废旧材料等资产因各种原因丧失原有功能且公司范围内不再具备使用价值的，或国家明令淘汰的材料，以及因修复价值较高无修复价值而形成的报废资产。

**第三条** 废旧物资处置应坚持依法合规、分类处置和效益最优原则。

第二章 组织机构及管理职责

**第四条** 公司成立以党委书记/董事长、总经理为组长，经营副总经理、各业务单位分管领导为副组长，副总师及各部门负责人为成员的领导小组。

（一）领导小组职责

负责拟定、协调、解决废旧物资各环节及处置相关问题。

（二）成员单位职责

1.经管物资部负责受理材料类废旧物资鉴定申请、组织废旧材料现场鉴定，并提出初步鉴定意见和处置方案等；签订废旧材料处置合同；组织监督装车、过磅和出门证办理。

2.设备管理部负责受理设备类废旧物资鉴定申请、组织废旧设备现场鉴定；并提出初步鉴定意见和处置方案等；签订废旧设备处置合同；组织废旧设备整理和清运；组织监督装车、过磅和出门证办理。

3.安全监管部负责受理危（固）废废旧物资鉴定申请，对危（固）废废旧物资鉴定工作，并提出初步鉴定意见；对接政府环保部门办理固体废物处置过程中相关环保处置手续，监管现场处置过程中处置流程是否符合相关环保标准规范，负责配合地方环保部门进行现场查验；参与废旧物资整理和清运、监督装车、过磅和出门证办理。

4.财务部负责资产账务处理的指导和规范性检查，参与现场鉴定废旧物资及处置方式；参与废旧材料、设备整理和清运、监督装车、过磅和出门证办理。

5.销售采购部、综合部等部门参与现场鉴定废旧物资及处置方式；参与材料、设备整理和清运、监督装车、过磅和出门证办理。

6.检修车间负责接收各单位回收的物资，按照回收物资类别分区域码放，上报废旧物资处理意见；参与材料、设备整理和清运、监督装车、过磅和出门证办理。

7.各车间负责废旧物资分拣、整理送交，提交废旧物资处置申请，参与材料、设备整理和清运、监督装车、过磅和出门证办理；参与现场鉴定废旧物资及处置方式。

第三章 处置方式及程序

**第五条** 分类分拣。废旧物资应按机械设备类、电气设备类、废旧钢材类、橡胶制品类、备品配件类等分类、分拣，集中管理。

**第六条** 报废鉴定。废旧物资处置前应进行报废鉴定程序。

（一）设备类。各单位应按照《西北能化公司设备管理办法》要求履行鉴定程序，按机械类、电气类归集整理、登记造册后申请鉴定并出具意见，报领导小组组长及副组长审核；由设备管理部提交报废鉴定申请，经集团公司化工部等组织进行现场或远程视频鉴定，出具鉴定意见后再进行处置。

（二）材料类。废旧物资归属单位提交废旧物资申请并经部门、分管领导同意，经管物资部组织相关人员现场鉴定并出具意见，报领导小组组长及副组长审核；通过后上报集团公司化工部、经管部。由集团公司经管部组织进行现场或远程视频鉴定，出具鉴定意见后再进行处置。

（三）固（危）废类。按照《国家危险废物名录》（2021年版）要求，由安全监管部出具初步意见，报领导小组组长及副组长审核；同意后落实固（危）废处置。

**第七条** 定价方式

（一）通过集团公司经管部招标入围的拍卖公司，委托拍卖公司以公开竞拍方式处置废旧物资。拍卖公司根据废旧物资属性、结合市场行情，提出初步建议函（标底价），经西北能化公司领导小组组长通过后，确定标底价。

（二）公开拍卖流拍的，调整标底价按照本办法第七条第一款执行。

**第八条** 废旧物资处置应履行相应的审批、决策程序。

（一）通过公开方式处置废旧物资的，依集团公司鉴定的处置意见，由西北能化公司履行内部审核审批手续；

（二）以非公开方式处置废旧物资的，由西北能化公司拟订处置方案，按规定履行相应的审核审批后，经集团公司经管部组织审查论证，依据决策结果再进行处置。

（三）涉及资产类的废旧物资处置前，应根据资产管理相关规定履行相应决策程序。

**第九条** 采取公开拍卖或进场交易处置方式的，应遵循以下程序：

（一）标段划分

废旧物资归属单位废旧物资处置前，应按机械设备类、电气 设备类、废旧钢材类、橡胶制品类、备品配件类等划分标段，并预估各标段名称、重量、数量、材质等。

（二）竞拍拍卖

1.委托拍卖机构提出废旧物资目前市场行情作为竞拍底价参考依据，经公司领导小组组长审定同意后，制定竞拍方案，明确竞拍日期、签约时限、清运时限和竞拍保证金。一旦发布竞拍公告，标的物不得擅自变动。

2.竞拍保证金（含履约保证金）一般不低于预估成交金额的30%，由辅拍机构拍卖前代收代管。其中的履约保证金不超过预估成交金额的 10%，成交人违约的，履约保证金由辅拍机构直接划转至委托人。履约保证金不得冲抵货款。

3.第一次拍卖流拍的，经公司领导小组组长同意应调整拍卖底价或变更拍卖条件，组织第二次拍卖，第二次拍卖底价一般不低于第一次的 90%。再次流拍需调整拍卖底价的，经公司领导小组组长同意应调整批准同意，方可重新组织拍卖。

（三）签订合同

拍卖成交后，根据辅拍机构提供的成交通知书或成交确认书，与买受人签订废旧物资购销合同（附件 1），预收交易价款。

每批次废旧物资出场前，必须确保交易价款足额预付；清场前确保交易价款全额付清。

（四）进场清运

买受人凭购销合同及预付款凭证进场清运，各单位应组织专人负责现场监督装车、过磅计量和场内监运等关键环节，严格落实关键环节无监控不作业要求。严格履行合同约定，确保合法合规，料清场清。

**第十条** 账务处理

账务处理。财务部门根据鉴定结果核销相关资产账面价值，需要报送上级主管部门备案的，应履行备案程序。

**第十一条** 废旧材料类物资处置周期原则上每半年一次，报废设备类物资处置周期原则上每年一次。

第四章 责任追究

**第十二条** 各单位要严格执行废旧物资处置管理办法，落实现场责任。重点做好以下工作：

1、严禁不同标段的废旧物资混装；

2、需现场拆解方可装车的废旧物资，应保留现场拆解的影像或照片资料；

3、装车前应检查空车情况，空车、重车逐次过磅，且不得离开监装人员视线范围，装车时不得遗留、挑肥拣瘦，直至重车过磅完毕，防止弄虚作假。

**第十三条** 有下列情形之一的，依据公司有关规定追究相关责任人责任：

1、违反本办法规定处置废旧物资的；

2、未依据竞拍结果签订合同或擅自变更合同内容的；

3、与竞买人内外串通、暗箱操作的；

4、现场监管不力，造成损失的；

5、化整为零，规避公司审查的；

6、其他违规行为的。

**第十四条** 竞买人或买受人有下列情形的，禁止参与集团公司范围内废旧物资处置业务，造成损失的，依法追偿：

1、相互串通或采取不正当竞拍手段的；

2、无正当理由拒不履行购销合同的；

3、弄虚作假，盗取废旧物资的；

4、存在严重失信行为或其他违反国家法律法规情形的。

**第十五条** 严格监督检查。各部门要对废旧物资处置全过程实施监督检查，确保废旧物资处置工作合法合规、效益最优。

第五章 附则

**第十六条** 本办法自印发之日起施行，西北能化经管【2024】59号废旧物资处置管理办法同时废止。

**附件：**废旧物资购销合同（范本）

**废旧物资购销合同（标准文本，据实修订）**

**出卖人（甲方）：**

**买受人（乙方）：**

**签订地点**：

**签订时间**： 年 月 日

根据《中华人民共和国民法典》等相关法律法规、网络竞价公告或合法的成交确认书，就甲方废旧物资出售相关事宜，经双方协商一致，约定如下：

**第一条** 货物名称、单价、税额、总价和提货时间。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 货物名称 | 单价（不含税） | 税额（\*%） | 总价（含税） | 提货时间 |
|  |  |  |  | 合同签订 个工作日内完成交款、提货, 年 月 日前完成清运。 |

**第二条** 甲方此次出售给乙方的上述物资均为废旧物资，甲方对其不作任何质量保证。

**第三条** 乙方负责上述物资的现场装车、搬运、倒转、拆解、拆除和场地清理等施工，因此产生的任何费用均由乙方自行承担。甲方负责组织相关部门现场监督施工、协调过磅计量及出厂事宜。

**第四条** 乙方进场施工前,应与甲方签署安全管理协议，服从甲方人员现场管理，并在规定期限内完成清运，不得挑拣、夹带，做到料清场清。

**第五条** 乙方在装车运输的过程中，应严格遵守省、市安全、环保、交通部门的各项安全管理、环境保护、交通管制等规定。如违反规定，发生安全、环保、交通事故，责任均由乙方承担。

**第六条** 乙方应在期限内完成付款提货，履约保证金在履行合同清场完毕的三个工作日内由甲方无息退还。

**第七条**乙方提货前应足额缴纳预付款人民币： 万元。结算重量以甲方指定司磅站计量为依据；整体打包出售的不需过磅。付清货款后，方可提货出门。提货结束后，甲方应于一周内开具增值税发票。乙方未按约定时间内交纳预付款或履约保证金的，甲方有权解除合同。

**第八条** 本合同一式陆份，甲方执肆份，乙方执贰份，自双方签字盖章之日起生效，有效期限至提货清场完成之日止。

**第九条** 合同争议解决方式：因履行本合同发生的争议，由双方当事人协商解决，协商不成的，可向甲方所在地法院提起诉讼。

**第十条** 本合同未尽事宜，依照有关法律、法规执行。

|  |  |
| --- | --- |
| 甲 方  单位名称(章)：  单位地址：  法定代表人（或委托代理人）：  联系人及联系方式：  开户银行：  帐号：  税号： | 乙 方  单位名称(章)：  单位地址：  法定代表人（或委托代理人）：  联系人及联系方式：  开户银行：  帐号：  税号： |

附件6

2025年物资验收管理办法

第一章 总则

**第一条** 为规范物资（不包括设备）验收管理工作，明确验收责任，确保入库物资质量合格，数量准确，制定本办法。

第二章 物资验收管理

**第二条** 成立验收组织

设立验收组，成员由销售采购部采购员、仓库保管员、生产技术部、设备管理部、使用车间等相关人员组成，验收办公室设在销售采购部，负责物资验收日常工作。

**第三条** 物资验收程序

（一）配件、药剂、电气、仪表、工艺、劳保以及车间专用等物资到货后，由采购人员、仓库人员、使用单位分项、分类别、分使用单位或管理单位共同验收。

（二）物资到货后，仓库保管员须及时如实填写物资到货记录。

（三）验收人员依据采购订单，按照合同、技术协议（规格书）中规定的型号、质量及配置等要求，查验实物外观、配置、品牌及参数是否完整、检验报告、质量证明书、资证及有效期、尺寸（重量）等，及时办理验收手续。使用部门对检验报告、质量证明书、安全标志、其它资证等验收资料存档。

（四）对于入库前须强检及检测的物资，采购及使用单位验收人员要在入库前按规定取样、封样，送有国家承认资质的检测检验机构进行检测检验，检测检验合格后办理入库手续，保管员建立强检及检测物资台账，对检测检验报告存档。

**第七条** 验收要求

（一）对于直达使用现场的物资，需到现场验收；对于未见实物或未经验收或验收未通过而直接交付使用现场的物资，不得擅自办理验收入库手续。在日常到货中，若验收小组固定人员因特殊原因不齐全，无法到达现场，应由所属部门安排替补人员到场验收，保证验收手续能够及时履行。

（二）验收入库的时间节点以物资到公司为准，验收人员不得未到货先办理验收手续。

（三）对于出现明显质量问题或与相关资证、技术要求不符的物资，验收人员可直接做出拒收处理，销售采购部联系供应商做退货处置，并建立供应商诚信体系。

（四） 对于重要的、技术性较强的物资到货验收，验收时有疑问的，可以申请相关技术主管部门、公司相关部门参加，进行联合验收，需要供应商参与验收的，销售采购部联系安排供应商现场参与，确保验收物资合格。

**第八条** 对于实际到货物资数量超出采购订单数量的，超出部分原则上不予办理验收手续。因特殊原因超量的，在超量限定范围内，须经公司领导同意后，方可办理验收手续，按实际数量结算，并在验收记录上注明。

**第九条** 物资到货后须及时验收，对验收合格物资须在规定时限内办理相关验收手续，原则上一般物资验收时限为48小时，大宗物资验收时限为72小时。

**第十条** 对于涉及工业产品生产许可证、特种设备制造许可证、制造计量器具许可证、特种劳动防护用品安全标志证书、危险化学品安全生产许可证、危险化学品经营许可证等资证的，要求供应商提供加盖公章的书面资证复印件，验收时上网核对查验。

**第十一条** 社会物流所送物资，无供应商等相关信息的，保管员及时通知销售采购部，销售采购部联系相关业务人员，获取相关信息后立即与其他验收人员一起按规定验收。

第三章 责任追究

**第十二条** 发生下列情形之一的，视情节轻重，扣除相关责任人100-500元绩效工资。

（一）各验收单位相关负责人指使验收员违规验收。

（二）验收员无正当理由未能及时到达验收现场的或故意拖延验收时间的。

（三）无正当理由未按规定时限要求办理验收手续。

（四）超出采购订单数量的物资，未经批准给予办理验收手续的。

（五）其它违反验收相关规定的。

第四章 其它

**第十三条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件8《物资验收管理办法》同时废止。

财务管理篇

附件7

2025年财务管理办法

**第一章 总则**

第一条 为进一步推进公司财务工作的制度化、规范化，加强会计监督，规范财务收支行为及明确审批权限，严格控制成本和压缩各种非生产性费用的支出，根据国家相关法律、法规及集团公司相关政策，特制定本办法。

**第二章 收入管理**

第二条 财务收支实行“收支两条线”管理，各部门实现的各项收入应全额上交财务，做到应收尽收，严禁隐匿、截留和挪用，杜绝任何形式的“小金库”。

第三条 甲醇销售收入确认：

（一）结算管理：1.销售确认，财务部根据无人值守系统每月甲醇销售量、单价、金额与销售采购部提供的销售开票确认单进行核对并签字确认；2.发票开具，财务部根据销售采购部提供的销售合同、销售开票确认单开具发票并办理入账。

（二）甲醇收款：1.公司一般采用预收款方式销售甲醇；2.每周根据产量、市场行情、资金支出等情况确定收取的银行承兑和现汇。收取半年期银行承兑汇票，是在现汇价格基础上：大型银行（包括工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、邮政储蓄、交通银行、招商银行、浦发银行、中信银行、兴业银行、平安银行、光大银行、华夏银行、民生银行、浙商银行）加 20 元（一年期银行承兑汇票加 40 元）；小型银行（除上述银行外的其他银行）每吨加 30 元（一年期银行承兑汇票加 60 元）。甲醇抵欠款原则上是在现汇价格基础上每吨加 40 元。当贴现率与每吨加价 20 元（30 元、40 元）差异大于 5 元、10 元时，定价会上可以在每吨加价 20 元（30 元、40 元）基础上，上下调整 5 元、10 元。

第四条 副产品销售收入确认

（一）结算管理：1.销售确认，财务部根据无人值守系统每月副产品销售量、单价、金额与销售采购部提供的销售开票确认单进行核对并签字确认；2.发票开具，财务部根据销售采购部提供的销售合同、销售开票确认单开具发票并办理入账；3.财务部根据双方签字确认并盖公章的外售结算单开具发票；以结算单和发票办理入账。

（二）副产品收款方式，公司除外售蒸汽先入账后收款外，其他副产品均采用预收方式销售副产品。

第五条 外售电力、原水、物料用品结算确认。外包承包商工程施工过程中使用甲方的电力、原水、物料用品时，管理车间与外包承包商双方签字确认其消耗量及结算金额报送财务部，从其外包承包商工程款中予以扣除。

第六条 废旧物资收入确认。财务部根据废旧物资处置报告、双方签字确认的出库统计明细表、销售合同开具发票，并据此办理入账。废旧物资出售采用预收款方式对外销售。

第七条 中标服务费及仓储费确认。财务部根据出具收取中标服务费报告和收款结算办理收款，以中标服务费报告开票入账；财务部根据经双方签字确认的仓储费报告，开具发票（具备开票条件）并办理入账。

第八条 罚款。公司内部管理部门开具的内部职工罚单一律交于人力资源部，从绩效考核中予以扣除，开具外委单位罚款须经外委单位签字确认后，由公司内部管理部门交于财务部，从其外委单位往来款中扣除。

第九条 押金、安全保证金。收取的押金、安全保证金时，由公司内部管理部门出具收入押金、安全保证金报告，财务部据此报告及收款记录办理入账，并按规定开具收据。支付押金、安全保证金时，由公司内部管理部门出具退押金、安全保证金报告并附带收据办理退款。

第十条 履约保证金、质量保证金。合同存在履约保证金、质量保证金的，财务部按照合同约定从其应付账款中扣除履约保证金、质量保证金转入其他应付款-保证金中。对于到期的履约保证金、质量保证金，由合同经办单位出具经部门负责人签字盖章到期履约保证金、质量保证金报告，财务据此报告将其他应付款-保证金中的履约保证金、质量保证金转入其应付账款之中。

第十一条 党费、工会会费。对于收取的党费、工会会费，财务部根据经办部门出具党费、工会会费缴款报告及收款记录办理入账。

**第三章 原始凭证管理**

第十二条 为进一步提高原始凭证入账的合规性、规范性、标准性，特做如下规定。

第十三条 发票入账资料

（一）采购发票入账，要提供合同、发票、验收单；紧急情况下物质采购未能及时签订合同的，要附有申请报告，询比价等资料。

（二）维修发票入账，要提供合同、发票、维修验收单；验收单由管理部门（盖章确认）、使用部门验收。

（三）工程发票入账，要提供合同、发票、工程进度结算单。

（四）维保发票入账，要提供合同、发票、考核报告。

（五）非生产性购物入账：要提供报告、验收单、发放清单。

第十四条 除电子发票以外其他入账资料，经办部门需提供原件，一般情况下不得以复印件代替。

**第四章 年度工程项目领用材料入账流程**

第十五条 年度工程项目材料计划编制。各部门根据年度工程项目编制材料需求计划，报材料计划会进行会审。工程项目材料计划要详细列出工程项目所需的材料名称、规格型号、数量、单价、金额。每项工程材料计划金额原则上不能超过每项工程年度计划金额，审核后的工程项目材料计划经办单位须财务部一份，作为工程项目材料入账依据。

第十六条 年度工程项目材料领用报送。每月28日之前，各部门依据月度材料消耗明细表，编制工程项目材料领用明细表，经分管领导审核后报财务部，财务部根据审核后的工程项目材料计划与部门上报工程项目材料领用明细表进行核对，汇编各工程项目材料领用明细表。

第十七条 分配工程项目材料。月底财务人员根据汇编各工程项目领用材料明细表，分配到各工程项目中，分配到项目中的材料合计金额原则上不能超过工程项目计划金额，超过部分作为车间、部门的日常材料消耗，纳入车间、部门材料考核，如工程预算金额确实不足，须上报集团进行审核，通过后，超过的部分不再纳入车间、部门的日常材料消耗考核。

**第五章 年薪制休假报销有关规定**

第十八条 年薪制人员休假费用报销统一由综合部办理，休假报销须如实取得合法票据。

**第六章 备用金管理**

第十九条 为加强备用金管理，规范借款行为，提高资金使用效率，特对备用金使用作如下规定。

第二十条 本条所称备用金，主要是指公司职工因公借款，用于支付与业务相关的、必须预支或尚不具备报销条件的周转金。备用金分为临时备用金和定额备用金。

（一）临时备用金：指因临时需要而借支的现金，用于差旅费、零星开支等，业务完成后一次性全部结清。

（二）定额备用金：指用于支出项目和金额相对固定、支出频繁的业务，在一定期限内可以循环使用的周转金。

第二十一条 备用金管理原则：专款专用原则，备用金需据实填写用途，不得挪作他用，更不得编造虚假事由套取资金；时效性原则，临时备用金时效为2个月，定额备用金最长时效为一年（即公历 1 月 1 日至 12 月 31 日）。

第二十二条 借款人经办业务结束后，应及时办理报销审批手续，并到财务部结清备用金借款，备用金每年 12 月 31 日前必须全额结清，原则上不得跨年使用。

（一）临时备用金借款的借支时间从借支备用金到借款人账户之日起不得超过2个月，且结清日期不得超过 12 月 31 日。

（二）定额备用金借款的借支时间从借支备用金到借款人账户之日起不得超过 12 个月，且结清日期不得超过 12 月 31 日；确需继续使用的，由经办人员在下一年度重新办理借款手续。

第二十三条 因特殊情况超过规定时效未结清备用金的，由借款人提出书面申请，说明原因并承诺结清最后时间，经部门负责人和分管领导审核后报财务部审核；超过规定时效且无正当理由未结清备用金的，财务部电话通知借款人，限期归还借款或冲账，否则将从经办人员工资中逐月扣除，不再另行通知。

第二十四条 职工岗位调整、退休、调离、辞职或其他因素离开原部门时，必须先到财务部结清备用金。借款人方可到劳资部办理迁调、离职等手续。

第二十五条 各单位严禁审批职工非因公借款，谁审批谁负责。

**第七章 税费管理**

第二十六条 为规范公司纳税行为，强化税务管理，提高公司税费管理水平，特作如下规定。

第二十七条 税费管理目标，依法履行纳税义务，真实、准确、及时、完整地计算、申报和缴纳税款；将税费管理纳入企业经营决策之中，做好涉税事务的过程控制；规范税务资料的传递与审核程序，防范纳税管理风险；依法、科学开展税费筹划、提高税费管理效益。

第二十八条 税费管理基本原则，严格遵守国家税收法律、法规和政策，熟悉税收政策，规范纳税行为，严禁偷税、逃税、抗税、骗税和其他违反税收法律、法规行为。

第二十九条 纳税核算，财务部税务会计要正确计算相关税费，并进行规范核算；所有的计税凭证必须附有计算过程、票据或文字说明等。

第三十条 纳税申报及缴纳，财务部必须依据税法规定的申报期限、申报内容，如实办理纳税申报、报送纳税申报表、会计报表等纳税资料，同时在税法规定的期限内，足额缴纳税款；要对纳税资料进行分类，并妥善保管，税务资料包括：纳税申报表、纳税登记资料、发票抵扣与存根联、税务鉴定报告、税务机关批文及其他涉税资料。

第三十一条 税筹筹划，超前进行税收筹划，在税法允许范围内灵活进行纳税申报，发现问题及时改正，增强节税意识，重点加强增值税管理，对于属于增值税抵扣范围的各项支出，必须取得有效的增值税专用发票；积极研究国家出台的各种税收政策、法规，充分利用各种税收优惠政策，合理规避各种税款，减少企业税负，实现税控增值。

**第八章 全面预算管理**

第三十二条 为保障集团公司总体战略规划目标的实现，加强公司过程管控与考核，优化资源配置，提升经营管理水平与质量，结合公司实际情况，对全面预算作出如下规定。

第三十三条 落实全面预算工作要求。

（一）按照集团公司下达的年度任务目标和年度计划，组织全面预算的编制和上报工作；

（二）按照集团公司要求将预算指标分时间和空间两个维度细化分解，层层落实；

（三）负责公司预算的执行、监督、考核、分析。

第三十四条 全面预算管理遵从以下原则：

（一）战略导向原则。全面预算管理以实现集团公司战略规划目标为导向，客观分析内外部环境，合理制定年度任务目标，服务和服从于战略规划目标。

（二）业财融合原则。全面预算管理体系涵盖公司业务、财务、投资、资金等所有管理要素，涉及企业人、财、物各方面和产、供、销各环节，是以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

（三）平衡性原则。全面预算管理要平衡整体利益与局部利益、收入与支出、效益与风险等关系，促进企业可持续高质量发展。

（四）权变性原则。全面预算管理要坚持刚性与柔性相结合，强调预算指标对经营管理的刚性约束，又可根据内外部环境的重大变化相应调整，并针对例外事项进行特殊处理。

第三十五条 预算编制依据。全面预算编制依据是年度计划。应认真研判未来市场形势，按照外部市场环境与内部条件相结合的原则下，合理配置人、财、物等资源。

第三十六条 预算编制内容及顺序。全面预算编制一般按照经营预算、资本预算、资金预算和财务预算的顺序进行。

（一）经营预算是指公司日常业务活动的预算，是以年度经营计划为基础，反映预算年度日常业务开展的产出和投入。包括生产预算、销售预算、成本预算（包括材料预算、电力预算、原水预算、人工预算、资产折旧、修理维护费用预算等）、费用预算（包括管理费用、财务费用）、其他业务收支预算、营业外收支预算及资产减值损失预算等。

（二）资本预算是公司在预算期内进行固定资产投资活动的预算。固定资产投资预算是企业购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应依据年度固定资产投资计划编制；

（三）资金预算是指预算年度内资金运作安排，包括日常资金收支预算和筹资预算。

1.日常资金收支预算是与业务预算和资本预算相关联的资金收入预算和资金支出预算，应结合业务预算、资本预算和收付款政策，与业务预算和资本预算同步编制；

2.筹资预算是公司在预算期内需要新借入集团借款、融资租赁还本付息、偿还集团借款利息的预算。

（四）财务预算是指以经营预算、资本预算、资金预算为基础， 按照固定表格形式反映的预算年度的经营成果。主要以预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表等形式反映。

第三十七条 全面预算编制按照“ 上下结合、分级编制、逐级汇总” 的程序。采取“ 两下两上”方式进行编制。

一下：集团公司将主要计划指标下达至公司，并提出预算编制的原则和要求。

一上：按照集团公司下达的主要计划指标，结合公司实际及计划安排，编制全面预算上报至集团公司预算管理办公室。

二下：集团公司预算管理办公室对公司上报预算进行审核，经集团公司董事会预算委员会审查后下达至公司。

二上：公司根据“ 两下” 预算，统筹内部资源配置，优化生产组织，按时间和管理要素进行细化分解，编制分解预算上报预算管理办公室，作为预算执行、分析、考核的依据。

第三十八条 公司在组织开展全面预算编制管理的基础上，按照集团公司统一印发的报表格式、编制要求，编制上报年度全面预算报告。全面预算报告构成包括年度全面预算编制说明、年度全面预算报表、相关资料。

第三十九条 根据集团公司下达的全面预算，及时将各指标进行分解，落实到各部门、各环节和基层各岗位等预算执行单元，层层落实全面预算执行责任。

第四十条 预算控制应以目标为导向，通过业务审批、财务确认、执行反馈、执行预警、效果分析、流程优化等关键环节，实现预算的事前、事中过程控制、事后纠偏控制。具体有限额使用控制、事前报备控制、过程跟踪控制、百分比控制、关联项目控制、当期控制和累计控制、单项控制和总额控制等做法；严格执行集团公司下达的年度全面预算，切实加强对投资、融资、物资采购、商品销售等重大事项以及成本费用预算执行情况的跟踪和过程监督。充分利用信息技术等先进手段对预算执行偏差进行修正和改善，以保证预算得到有效执行。

**第九章 月度资金预算管理**

第四十一条 月度资金计划要以“量入为出、以收定支，统筹安排，确保重点”为原则进行编制；一般款项支付原则，当月入账，当月排资金计划，次月付款；对合同规定预付款、零星报销支付原则，当月排资金计划，次月付款。

第四十二条 资金预算编制流程，每月25日部门报资金收支计划，每月30日财务部根据部门资金收支计划及月度借款，按资金计划编制原则汇编月度资金计划，次月初报办公会审议。

第四十三条 资金预算执行，资金支付严格按照审议后月度资金计划进行付款。针对部门预算外资金的支付，须经经营副总经理、公司主要领导审批方可予以支付，且此部分资金支出将挤占部门其他款项的支付额度。若月度预算外资金支付次数超过1次，每超出一次按200元对部门进行考核。

**第十章 可控性管理费用规定**

第四十四条 为规范可控性管理费用核算范围、标准和审批权限，特对办公费、差旅费、招待费、会议费、通讯费、工会经费、职教经费、党建经费、车辆费用做出如下规定。

第四十五条 办公费

（一）办公用品范围，1.普通办公用品，包含但不限于：正常办公需用的签字笔（芯）、圆珠笔（芯），胶水，胶带，笔记本、尺子、回形针、文件夹、文件袋、电池等低值易耗品；2.电脑耗材，包含但不限：复印纸、打印纸、光盘、鼠标、鼠标垫、防辐射屏、电源盒、插座、电源线、数据线、网线、色带、硒鼓、墨盒、键盘、碳粉等；3.耐用办公用品，包含但不限于：办公桌、椅、沙发、资料柜、电风扇、保险柜、电话等；4.图书报刊杂志、印刷品，印刷品范围：长期固定使用的表格、合同文本；5.展示企业形象的名片、信封、信笺、纸袋、宣传单等；6.企业内部杂志、期刊等；7.组织会议活动需要的单页、笔记本、海报等；8.财务凭证等专业用品，有关学习培训资料（不含职教经费、党建经费列支）等。

（二）办公用品采购流程

综合部负责各部门办公费定额核定及月度办公用品需求审核，报分管领导审议，审议确定后由供应销售部统一采购，交予综合部保管和发放，综合部应办理办公用品验收、保管，发放台账。

（三）办公用品报销

采购办公用品时应当开具增值税专用发票，注明单位、品名、数量、单价、金额等内容，汇总开具增值税专用发票的，必须同时提供税控开票机开具的“销售货物或者提供应税劳务清单”；销售采购部按季度报销办公费，报销时需提供发票、验收单、发放清单。

第四十六条 差旅费：按照2025年制定的《西北能化公司差旅费管理办法》执行。

第四十七条 会议费：参加省内、外会议的人员，会议结束后，参会人员办理报销时，须提供会议通知、出差申请单、差旅费报销单。会议费发票应与会议通知日期相吻合。

第四十八条 招待费：按照《西北能化公司接待管理办法》（西北能化办〔2024〕36号）执行。

第四十九条 车辆管理：按照《西北能化公司2021年经营管理与监督考核实施意见附件18，车辆管理办法》（西北能化办〔2021〕2 号）执行。

第五十条 移动通讯费管理：正处级300元/月，副处级225元/月，综合部指定专人负责统一收集移动通讯费发票，限额内据实按季度集中报销；综合部驾驶员100元/月，指定专人限额内据实按季度集中报销。

第五十一条 职教经费管理

（一）依照集团公司文件规定职工教育经费按工资总额2%计提，用于各种形式的学习、培训支出，做到总额控制、专款专用。

（二）公司职工外出参加培训，报销培训费时需附培训通知，费用报销只报销差旅费、培训费，差旅费报销执行公司差旅费标准。

（三）内部授课人员报酬按集团公司规定标准执行；外聘高等院校、政府、企业等机构或人员来授课，其酬金按双方协议确定，外聘机构或人员须向公司提供正规发票。

（四）安全环保部组织车间、部门人员参加各类考试，费用报销需经安全监管部审核。

（五）公司开展职工教育购买的各种书籍，由归属部门采购并负责验收、发放、报销工作。

第五十二条 工会经费管理

（一）依据工会法及集团文件规定，工会经费按工资总额2%进行计提，上缴当地工会40%，剩余60%用于公司工会开展各项活动支出。

（二）工会经费主要用于职工服务和开展工会活动，具体包括：职工活动支出、维权支出、业务支出、资本性支出和其他支出，工会费用报销参照公司相关规定执行。

（三）公司工会单独建立账套时，公司应按《工会法》规定及时足额下拨工会经费，工会组织开展各项活动开具发票名称应为鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司工会委员会。

第五十三条 党建经费管理

（一）按照集团公司文件规定，党建经费按上年工资总额0.8%计提。经费单独核算，专款专用。

（二）党组织工作经费必须用于公司各级党支部的建设，使用范围主要包括：

1.开展党内学习教育，召开党内会议，开展党内主题学习教育实践活动、“三会一课”、党员活动日，培训党员、入党积极分子和党务工作者；订阅或购买开展党员教育培训的报刊、资料、音像制品和设备，进行党内宣传，摄制党员教育专题片。

2.组织开展创先争优、党员先锋岗、党员责任区、党员突击队、党员志愿服务等形式多样的主题实践活动和星级党支部创建评比表彰发生的费用。

3.表彰先进基层党组织、优秀共产党员和优秀党务工作者。用于购买或制作荣誉证书、奖状、奖牌、奖品的费用，表彰大会会议资料和印刷费用，以及必要的现金奖励费用。

4.党组织换届、流动党员管理、组织关系接转、党旗党徽配备、党建工作调查研究产生的费用。

5.走访、慰问、补助生活困难党员和老党员。包括用于对老党员、生活困难党员生活补助，以及发放慰问物品发生的费用。

6.修缮和维护党组织活动场所，购买活动设施，研发和维护党建工作信息化平台产生的费用。

7.其他与党的建设直接相关的工作发生的费用。

（三）使用党建工作经费必须符合以上七项规定，不能随意扩大使用范围，不符合规定的一律不得支出。

**第十一章 公司对外基本信息及收款银行**

第五十四条 西北能化开票信息

名 称：鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

纳税人识别号：91150622776126807D

地 址：内蒙古自治区鄂尔多斯市准格尔旗大路新区

电 话：0477—2274669

开户行：中国工商银行准格尔煤田矿区支行

账号：0612053009200074966

税务系统开具的发票，发票抬头开公司名称，全称为鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司，不能以个人姓名开具发票（租房发票除外），否则不予报销。

第五十五条 收款信息

收款账号：

开户行：中国银行股份有限公司宿州皖煤支行

账 号：188718829611

行 号：104374000048

收承兑账户：

开户行：安徽省皖北煤电集团财务有限公司

及帐号：1010000700001

省份：安徽宿州市

开户行行别：财务公司

**第十二章 附则**

第五十六条 本办法由公司财务部负责解释。

第五十七条 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件11《财务管理办法》同时废止。

附件8

2025年应收款项管理办法

**第一条** 为加强企业内部控制，规范应收款项管理，保障资金正常周转，防范资金风险，提高资金使用效率，根据集团公司应收款项管理办法规定，结合公司实际情况，制定本办法。

**第二条** 成立应收款项领导小组

组 长：党委书记/董事长

党委副书记/总经理/总工程师

副组长：副总经理

成 员：副总师、经管物资部、销售采购部、人力资源部、综合部、生产技术部、设备管理部、安全环保部、调度中心、财务部

领导小组下设办公室，办公室设在财务部。

**第三条** 职责分工

1.应收款项领导小组主要职责

负责审议应收款项管理办法，监督、指导应收款项管理工作。

2.办公室职责主要职责

负责应收款项管理办法制定；统筹应收款项的管理工作；对逾期应收款项进行催收。

**第四条** 本办法所称应收款项，包括应收账款、应收票据、其他应收款（含备用金）、预付账款（包括应付账款中属于预付账款性质的款项）。

**第五条** 财务部为应收票据管理部门，负责应收票据台账

管理，台账应详细反映应收票据的种类、出票人、付款人、承兑时间、金额增减变动以及业务经办人等信息；票据的收取、保管、使用等应严格按《皖北煤电集团公司资金管理办法（修订）》（皖北煤电财务〔2023〕74号）相关规定执行。

**第五条** 应收款项核对管理。对于集团公司系统内单位的应收款项，应严格按照内部往来核对要求，及时确认挂账并每季核对，年度必须保持一致，杜绝单方挂账行为；对于外委单位的应收款项，财务部季度初将应收款项发给业务部门，业务经办部门应负责做好核对和催收工作，确保每季至少与对方单位核对一次，对账结果应形成对账确认书等书面材料并及时归档。

**第五条** 按照“谁经办，谁负责”的原则，实行应收款项实名负责制。应收款项经办人员为直接责任人，对经办应收款项的发生、收款、催收、清理、全过程负责。

**第六条** 业务人员岗位调整或离职时，必须对经办的应收款项进行交接，未办理交接手续的，人力资源部不得为其办理转岗或离职手续。

**第七条** 为降低预付款产生的坏账风险，公司应加强合同预付款源头审查，一般情况下预付款范围包括单一来源采购及维修、进口货物采购、非标货物采购、紧急情况下的物质采购、柴油及钢材采购、生产周期超过一个月货物采购、施工周期超过一个月的工程项目。合同规定的预付款一般情况下不超过合同总额30%，同时一般情况下合同要附有履约条款，相应的履约保证金或保函不得低于10%。

**第八条** 财务部应建立应收款项台账，明确责任人员、结算时间。

1.依据合同支付预付款，经办人员需填写经办人姓名、付款时间，合同文号、供货单位、货物名称、合同金额、预付金额、备货周期、服务周期、结算时间。

2.支付临时备用金，经办人员需填写经办人姓名、付款时间、借款事由、冲账时间。

**第九条** 每月月底财务部根据应收款项到期情况，发布次月应收款项清欠任务。

**第十条** 对已支付的预付款，为尽快落实结算工作，特作如下规定：

1.工程施工形成的预付账款，应从支付给承包单位工程进度款中扣回。

2.采购、提供服务形成的预付款，原则上三个月内完成结算工作；如采购合同规定备货周期超过一个月以上的，从发货之日起算，三个月内完成结算工作；如服务合同服务周期超过一个月以上的，从服务周期结束之日起算，三个月内完成结算工作；如因特殊原因未能在规定时间内完成结算工作，须由部门经办人员报送原因说明，并写明结算时间，经部门负责人、分管领导审核后，报财务备案，方可延迟结算工作。

3.备用金管理执行财务管理办法中的备用金管理规定。

**第十一条** 公司对逾期应收款项纳入预警监控管理，预警款项认定标准**：**一般预警：账龄 6 个月以上至 1 年以内应收款项；红色预警：账龄 1 年以上以及逾期的应收款项；公司对纳入预警范围的应收款项建立预警台账，定期对照认定标准，调整预警款项等级和预警款项金额。制定有针对性的清收方案，明确责任人和清收时限，逐一跟踪回款直至解除预警。

**第十一条** 对集团下达年度清欠任务的应收款项，应收款项领导小组要组织开展专题会，压实责任。确保年度内完成集团公司下达的应收款项清欠任务。

**第十二条** 责任追究

1.对于采购、提供服务形成的预付款，经办人员未能在规定时间内办理结算且未报送原因说明的，须承担责任，按每笔业务扣绩效工资100元执行，次月200元，依次类推。

2.因各种因素形成的长期预付款，期间超过一年，且没有确切结算时间、其实质已丧失收回的可能性，其产生的损失由具体责任部门承担，从绩效考核中扣除，并对责任部门负责人及经办人员扣绩效工资500元。

**第十三条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件12《应收款项管理办法》同时废止。

附件9

2025年发票、资金支出管理办法

第一章 总则

**第一条** 为规范发票、资金支出管理，明确审批权限，防止财务运营风险，依据内部控制制度及集团公司有关文件规定，结合公司实际，特制定发票、资金支出管理办法。

第二章 发票管理

**第二条** 开增值税发票，原则上应开具增值税专用发票，如确实无法开具增值税专用发票，应以不含税金额开具增值税普通发票。

**第三条** 发票联签流程

（一）党建经费发票联签流程：经办人员→支部书记→人力资源部→财务部→分管经营副总经理→党委书记

（二）工会会费发票联签流程：经办人员→车间工会主席→工会副主席→财务部→经营副总经理→工会主席（或党委书记）

（三）工程发票联签流程：工程经办人员→工程总负责人→财务部→经营副总经理→总经理→董事长

（四）职工休假报销联签流程：经办人员→部门→分管副总经理→财务部→经营副总经理→总经理→董事长

（五）年薪制人员费用报销联签流程：综合部经办人员→综合部→财务部→经营副总经理→总经理→董事长

（六）租房报销联签流程：租房员工→部门→综合部→人力资源部→财务部→经营副总经理→总经理→董事长

（七）除上述以外发票联签流程：经办人员→部门→分管副总经理→财务部→经营副总经理→总经理→董事长

（八）审批人员外出期间，需要审核的发票应授权相关领导代签或先口头汇报事后补签。

（九）1万元以下的发票审签，由董事长授权总经理审批。

**第四条** 经济业务完成后，经办人员2个月以内完成发票入账工作，如有特殊原因不能及时入账，由经办人员提出申请，分管领导审核后，报到财务部备案。但最迟不能超过6个月，超过期限，一次扣经办人员绩效工资100元。

**第五条** 一项经济业务，如无特殊原因，一次性全额开票，一次性全额入账，禁止多次开票，多次入账，出现一次扣经办人员绩效工资100元；工程类发票按月度进度开票、入账；维保类发票按月或按季度开票、入账。

第三章 资金支出管理。

**第六条** 本办法所称资金是指公司所拥有或控制的现金、银行存款和银行电子承兑汇票（以下简称“票据”）。

**第七条** 本办法资金管理包括资金预算管理、资金支出管理。

**第八条** 公司资金预算管理坚持“以收定支，严控支出，确保重点”的原则。

（一）年度资金预算

公司依据年度经营及投资预算编制年度资金预算，经公司审议批准后报集团公司审定。

（二）月度资金资金预算

1.月度资金支出预算编制标准，一般款项支出原则是当月入账，当月排资金预算，次月付款；合同规定的预付款、零星报销款项支出原则是当月排资金计划，次月付款。

2.资金预算编制流程，每月24日各部门根据实际情况报月度资金需求计划，财务部根据各部门需求计划、账面欠款及资金收入汇编月度资金预算，次月初报经理办公会审议。

**第九条** 资金支出联签流程：

（一）党建经费资金支出联签流程：经办人员→支部书记→人力资源部→分管经营副经理→党委书记

（二）工会会费资金支出联签流程：经办人员→车间工会主席→工会副主席→经营副总经理→工会主席（或党委书记）

（三）工程资金支出联签流程：工程经办人员→工程总负责人→经营副总经理→总经理→董事长

（四）除上述以外资金支出联签流程：经办人员→部门→分管副总经理→经营副总经理→总经理→董事长

（五）1万元以下的资金支出由董事长授权总经理审批。

（六）审批人员外出期间，需要审批的资金支出应授权相关领导代签或先口头汇报事后补签。

**第十条** 办理资金支出时应严格按照下列程序办理：

（一）资金支出申请。经办人员办理资金支出时，应向审批人提交付款审批单，注明合同名称、收款单位名称、账号、开户行（行号）、支出金额等内容。

（二）资金支出审批。审批人员依据经理办公会审议通过的月度资金预算进行审批；对于月度预算外的资金审批，须经公司主要领导同意后，方可审批，同时减少经办部门其他资金的支出。

（三）付款审核。财务人员对完成审批流程的付款审批单进行审核、确认，如为预付款项，经办人员须提供合同，财务人员对审核确认无误的付款审批单编制记账凭证。

（四）办理支出。出纳人员根据记账凭证及付款审批单，填制财务软件付款申请，经财务人员、公司领导审核后，提交财务公司审核。

**第十一条** 财务部月末应对当月资金预算及资金预算执行情况实行闭合式管理，加强对各项经济业务认定和审批的合理性、合法性、真实性和完整性的监督，并及时作出书面分析，以进一步加强公司货币资金的管理。

**第十二条** 财务部应加强货币资金管理基础工作，完善制度，明确职责分工和审批程序；定期进行账户的核对、清理和资金盘点工作；严格票据的保管、使用、销毁及银行预留印鉴的管理，进一步强化关键环节的风险控制。

第四章 附则

**第十三条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件11《发票、资金支出管理办法》同时废止。

附件10

2025年差旅费管理办法

第一章 总则

第一条 为深入贯彻落实中央八项规定及其实施细则精神，全面落实国有企业厉行节约过紧日子有关要求，依据《皖北煤电集团公司关于印发差旅费管理办法的通知》（皖北煤电财务〔2024〕234 号）等文件要求，结合本公司实际，制定本办法。

第二条 本办法所称差旅费用是指公司职工因公到常驻地以外地区公务出差所发生的城市间交通费、住宿费、出差补助（伙食补助和市内交通补助）等。

第三条 严格执行集团公司下达的差旅费预算，坚持“ 务实，节俭，高效” 的原则，统筹管理差旅费的使用，加强费用分解和使用过程管控，确保差旅费支出预算严格受控。

第二章 审批管理

第四条 建立健全公务出差审批制度，严格控制出差人数和天数。工作人员出差，必须事先填报《出差申请单》，明确出差人员、时间、地点及工作任务等内容，副科级以下人员报分管领导审批，副科级以上人员报公司主要领导审批。公司领导出差,由办公室统一办理。

工作人员出差需要借取备用金的，需办理借款单，按流程审批后借支。借款限额为：人均借款额度＝往返交通费＋行程天数×300元/天＋其他必要费用。

第五条 差旅费报销要求：

（一）经办人员如实取得合法票据。票据信息准确，内容完整，涉及发票的原则上应取得增值税专用发票。

（二）经办人员办理出差事项结束，按要求正确填写差旅费报销单，后附发票、出差申请单，外出培训或参加会议的，需附培训或会议文件。

（三）各部门依据规范的审批流程履行过程管理，确保差旅费用报销环节顺畅、监督有效。

第三章 交通费、住宿费和补助报销规定

第六条 出差人员按照以下规定乘坐交通工具，凭据报销，超标准、超范围费用自理。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职级 | 火车 | 高铁动车 | 轮船 | 飞机 | 其他交通工具  （不含出租车） |
| 处级 | 硬席 | 二等座 | 三等舱 | 经济舱 | 凭据报销 |
| 其他人员 | 硬席 | 二等座 | 三等舱 | 经济舱  （事前审批） | 凭据报销 |

公司领导陪同集团领导视察、调研、检查等，可按集团领导所乘交通工具等级陪同乘坐。同时需履行内部程序，做好登记备案工作。

其他人员因公务紧急需要乘坐飞机或乘坐飞机票价小于乘坐其他交通工具的，需在《出差申请单》中说明，经事前审批，未经批准乘坐飞机的按出差报销标准规定执行。

出差途中所发生的订票费、手续费、小件寄存费、退票费等在不超过票面金额的20%范围内凭据报销。

乘坐飞机、火车、轮船等交通工具的，每人次可以报销交通意外保险一份。

第七条 住宿费报销规定

工作人员出差住宿报销标准详见《西北能化公司差旅住宿费标准表》（附件1）。

住宿费在规定标准内凭票据实报销，超标准部分一律由个人承担。

参加会议、短期培训等出差活动，如统一安排食宿，依据经审批的会议、培训通知及接待单位的正规发票报销。

因处理紧急公务（抢险救灾、安全生产事故等突发事件）、参加旗、市及以上政府部门组织的集体公务活动且统一安排住宿、出差目的地举办大型活动导致住宿价格大幅上涨等特殊情况的，须经公司主要领导同意审批后可据实报销差旅费。

第八条 伙食补助和交通补助报销规定

交通补助省内30元/天，省外50元/天；伙食补助100元/天。

出差期间就餐、交通报销票据和伙食、交通补助不可同时享受。报票无补助（报票每人不超过100元/天），补助不报票。

伙食补助和交通补助按规定计算。按出差日历天数计算补助，或者在补助标准内报销途中餐费和交通费。

以下情况不予计发相应补助

（一）参加集团公司外部会议、短期培训（1个月内）等出差活动，如统一安排食宿，只计发交通补助，不计发伙食补助，往返当天按差旅费报销管理规定计发交通补助及伙食补助。

（二）去集团公司所属省内（内蒙古自治区内）单位学习、培训、会议、调研、检查等活动，不发放伙食补助及交通补助；去集团公司省外（内蒙古自治区外）单位出差，予以报销往返途中的伙食费用，报销金额不超过每人100元/天，或按标准给予补助。

第九条 招聘院校毕业生及退役军人等可报销从毕业学校或居住地至公司单程交通费。

第十条 出差人员在出差期间，非工作需要而开支的费用，均由个人自理，非工作需要而产生的行程不计补助。

第十一条 参加集团公司会议、培训后休假的，或休假期间出差的，不予报销休假期间单程差旅费。

第十二条 集团公司来人调研、检查等工作，报销差旅费须经公司主要领导审批，按照集团公司差旅费标准执行。

第四章 监督检查

第十三条 严肃财经纪律，如发现在差旅费报销中弄虚作假， 损公肥私，将依照有关规定追究相关部门及人员责任。

第五章 附则

第十四条 本办法由公司财务部负责解释。

第十五条 本办法自印发之日起执行。公司2024年经营二号文中财务管理办法中差旅费报销废止。

附：附表1.差旅住宿费标准表、附表2.出差申请单、附表3.差旅费报销单、附表4.借款

附表1

西北能化公司差旅住宿费标准表 单位：元

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 地区 | 住宿费标准 | | 备注 |
| 处级干部 | 其他人员 |
| 1 | 北京市 | 650 | 650 |  |
| 2 | 天津市 | 380 | 330 |  |
| 3 | 河北省 | 350 | 300 |  |
| 4 | 山西省 | 350 | 300 |  |
| 5 | 内蒙古 | 350 | 300 |  |
| 6 | 辽宁省 | 350 | 300 |  |
| 7 | 大连市 | 350 | 300 | 7-9 月份价格上浮 20% |
| 8 | 吉林省 | 350 | 300 |  |
| 9 | 黑龙江省 | 350 | 300 | 7-9 月份价格上浮 20% |
| 10 | 上海市 | 650 | 650 |  |
| 11 | 江苏省 | 380 | 330 |  |
| 12 | 浙江省 | 400 | 350 |  |
| 13 | 宁波市 | 350 | 300 |  |
| 14 | 安徽省 | 350 | 300 |  |
| 15 | 福建省 | 380 | 330 |  |
| 16 | 厦门市 | 400 | 350 |  |
| 17 | 江西省 | 350 | 300 |  |
| 18 | 山东省 | 380 | 330 |  |
| 19 | 青岛市 | 380 | 330 | 7-9 月份价格上浮 20% |
| 20 | 河南省 | 380 | 330 |  |
| 21 | 湖北省 | 350 | 300 |  |
| 22 | 湖南省 | 350 | 300 |  |
| 23 | 广东省 | 450 | 400 |  |
| 24 | 其中：广州 | 650 | 650 |  |
| 25 | 深圳市 | 650 | 650 |  |
| 26 | 广西 | 350 | 300 |  |
| 27 | 海南省 | 350 | 300 | 11-2月份价格上浮 30% |
| 28 | 重庆市 | 370 | 320 |  |
| 29 | 四川省 | 370 | 320 |  |
| 30 | 贵州省 | 370 | 320 |  |
| 31 | 云南省 | 380 | 330 |  |
| 32 | 西藏 | 350 | 300 | 6-9 月份价格上浮 50% |
| 33 | 陕西省 | 350 | 300 |  |
| 34 | 甘肃省 | 350 | 300 |  |
| 35 | 青海省 | 350 | 300 | 6-9 月份价格上浮 50% |
| 36 | 宁夏 | 350 | 300 |  |
| 37 | 新疆 | 350 | 300 |  |

附表2

**鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司**

**出差申请单**

年 月 日

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 申请人 |  | 申请部门 |  |
| 出发日期 |  | 预计返回日期 |  |
| 出发城市 |  | 到达城市 |  |
| 交通工具 | 乘坐飞机，说明理由： | | |
| 同行人 |  | | |
| 申请说明 |  | | |

**北能化公**

董事长： 总经理： 分管领导： 部门： 车间：

附表3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **鄂 尔 多 斯 市 西 北 能 源 化 工 有 限 责 任 公 司** | | | | | | | | | | | |
| **差 旅 费 报 销 单** | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 年 | 月 | 日 |
| 出差人姓名 | | |  | 所属部门 |  | | 出差事由 |  | | | |
| 月 | 日 | 交通工具 | 起始地点 | 车船费 | 住宿费 | 误餐补助 | | 交通补助 | | 其他费用 | 备注 |
| 天数 | 金额 | 天数 | 金额 |
|  |  |  | 至 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 至 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 至 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 至 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **合 计** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **报销总计金额(大写）** | | | |  | | | | | ￥ | | |
| 董事长： 总经理： 经营经理： 分管领导： 部门负责人： 经办人： | | | | | | | | | | | |

附表4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司 | | | | | |
| 借 款 单 | | | | | |
| 填制单位： 年 月 日 | | | | | |
| 借款事由： | | 出差地点： | | | |
| 出差时间： | | | |
| 交通工具： | | | |
| 申请借款金额（大写）： ¥： | | | | | |
| 实际支付金额（大写）： |  |  | ¥： |  |  |
| 董事长： 总经理： 经营经理： 分管领导： 部门负责人： 借款人： | | | | | |

工程管理篇

附件11

2025年工程管理办法

第一章 总则

**第一条** 为加强西北能化公司工程管理，规范管理流程控制工程造价、保障工程质量、防范经营风险，提高管理水平，合理降低工程投资；依据国家有关工程管理、合同、工程造价等法律法规政策的规定，根据《皖北煤电集团公司工程管理办法》（皖北煤电规划【2022】43号）、《皖北煤电集团公司工程造价控制标准（2020）》、《皖北煤电集团公司建设工程造价计价管理办法》【2022】273号，结合本公司实际，特制定本办法，并监督执行。

**第二条** 本办法适用本公司建筑物构筑物新建、改扩建（含安全、技改、环保等)的建筑工程；设备安装工程；设备管道清洗清理；脱硫塔等构筑物设施的防腐保温、建筑物维修、脚手架搭设；锅炉喷涂浇注料等零星维修工程。

**第三条** 工程管理主要涵盖:工程项目立项、计划、设计、合同、开工、监理管理、质量控制、进度控制、竣工验收、造价管理、工程款支付、档案管理、检查考核等。

第二章 工程管理职能

工程管理范围：新建、改扩建建筑安装、及其他日常维修工程。

**第五条** 具体管理职能：

一、工程立项的管理职能

（一）负责组织各项工程立项前的现场勘察，审查初步施工方案和预算；

（二）负责组织工程立项报批。

报批流程:属地部门提交申请报告到工程管理部门，工程管理部门组织勘察现场，汇总后报工程分管领导审批。

二、工程计划管理职能

（一）负责工程计划的编制、报批；

（二）负责工程计划完成情况的统计和汇总；

（三）负责配合集团对公司工程计划的审批、工程计划管理资料的检查、工程计划完成情况的考核等相关事宜；

（四）负责工程调整计划的上报审批落实工作。

三、工程设计管理职能

（一）负责组织工程设计图纸的审查和施工前的图纸交底；

（二）不需要设计的项目，完成立项手续后，工程管理部门根据施工方案和预算申请组织比价流程。个别工程内容简单、工程量小、造价低、抢修、急修工程可以参照工程预算作为合同价。

四、合同管理职能

工程管理人员根据招投标文件、图纸、施工方案、合同有关的资料，编制工程合同文本，工程管理部门负责组织工程合同的审核，工程合同的收集存档工作。

五、工程施工过程管理职能

（一）负责对工程监理单位监理工作的检查和监管考核；

（二）指导检查施工方及和工程相关部门工程施工前准备工作的实施；

（三）工程施工过程中，负责组织检查和监管工程质量、工程进度、工程变更的审核等事宜；

（四）负责组织进场施工材料、隐蔽工程检查和验收；

（五）负责工程现场签证单的审核，负责组织工程材料价格的考察和审核；

（六）负责每月工程进度划线、工程进度款支付的审核；

（七）施工过程中施工资料的收集和保管；

（八）负责编制公司月度（年度）工程项目完工统计报表。

六、工程竣工验收管理职能

（一）负责审查竣工验收申请报告，具备竣工验收条件后，组织工程竣工验收工作；

（二）收集工程验收资料并整理存档。

七、工程竣工结算管理职能

（一）负责组织工程竣工结算和工程资料的收集存档；

（二）负责按集团公司工程结算要求上报工程结算审计相关资料。

八、工程款支付的管理职能

工程预付款、工程进度款、工程结算款由各工程项目具体负责人签字后报工程管理总负责人审核，分管领导、公司主要领导审批后 ，财务部门方可付款。

1. 工程管理的流程和实施细则

**第六条** 上报集团的工程立项与计划管理

一、项目立项需履行规定的决策流程。在编制下一年度工程建议计划前，项目单位须做好项目可行性研究、论证，并履行公司内部决策流程。上报集团公司，集团公司根据单项工程投资金额的大小，实行分级决策审批后立项。项目立项后方可作为编制年度工程建议计划的依据。

### （一）单项工程投资在1000万元以上工程项目，由公司董事会审议决定，且需前置公司党委会研究讨论；

（二）单项工程投资在1000万元以下500万元以上的工程项目，由公司总经理办公会审议决定，且需前置公司党委会研究讨论；

1. 单项工程投资在500万元以下300万元以上工程项目，分管领导审核后，由公司总经理办公会审议决定；

（三）单项工程投资在100万元以上300万元以下工程项目，公司相关专业部室审查后，由公司总经理组织相关领导审议决定。

（四）单项工程投资在100万元以下工程项目，作为一般措施工程及零星购置项目，公司相关专业部室审查后，由公司专业领导审批。

二、年度工程计划的制定与申报

（一）各部门、各车间在八月份之前开始谋划下一年的工程计划，做好上报项目的前期调研、项目可行性研究、项目建议书的编制；

（二）项目可研报告、建设方案、初步设计经审查论证，使用功能定位明确、设备选型确定，已履行经分级决策审批程序批准的，列入计划；

（三）汇总后由公司总工程师组织初审，公司总经理组织复审，后经公司经理办公会审批；工程管理部门负责整理并上报集团公司，完成工程计划的上报审批工作。

三、工程计划的实施过程管理

（一）集团公司下达工程计划后，各部门车间按照工程计划项目确定项目具体责任人，明确项目实施节点、完成时间；工程管理部门负责开展设计、编制预算，并按要求进行设计审查、预算审批，公司招标办按规定开展招投标工作，确定承包商；

（二）项目实施前，由项目属地单位通过OA报告完成立项审批流程；

（三）工程项目开工前，按规定办理图纸审批、规划许可、开工报告；

（四）工程项目实施过程中，工程管理人员负责过程动态管理，跟踪工程实施进度，控制工程质量，并收集整理工程过程资料；

（五）编制工程建设施工过程监管情况一览表，工程计划完成情况统计表。

四、工程计划调整

（一）为满足安全生产需要增补预算的工程计划，在计划指标内优先调剂，30万元以下的，经项目属地单位分管领导审核同意后报总经理审批；30万元以上的，报公司经理办公会审批；工程计划的增补预算完成公司内部审批流程后，通过OA办公系统上报集团公司。

（二）为满足安全生产需要增补的工程计划，由公司分管领导组织相关专业部门进行论证，公司总经理出具审查意见，并经公司办公会审批同意后，通过OA办公系统上报集团公司。

（三）项目实施单位依据集团公司下达的计划、调整文件、年度工程划线、工程结算等编制年度调整计划，经集团公司审批后，作为财务决算依据。

**第七条** 零星工程立项的管理规定

（一）各部门、各车间负责起草、提交各自辖区工程的立项报告，并出具初步施工建议。经单位负责人、分管领导、公司相关领导签字后报工程管理部门；

（二）工程管理部门组织工程所在单位及相关部门进行现场勘察，根据勘察情况编制施工方案及预算，给施工单位下达施工联系单；

（三）涉及安全生产的紧急抢修工程项目直接报公司领导审批后，边施工边补办立项报批手续。

**第八条** 工程设计的管理规定

（一）工程项目设计包括项目方案设计、初步设计、施工图设计、安全措施设计；

（二）工程项目设计应符合国家标准，行业规程、规范，相关产业政策，并结合公司产业发展规划，坚持安全环保、经济高效的原则，积极推广应用新技术、新装备、新材料、新工艺，做到技术先进，经济合理；

（三）公司依法必须招标项目的初步设计、主要子项目和重大单位工程建设方案在完成内部审查决策流程后，上报集团公司审查确认，必要时可外聘专家或委托咨询部门；

（四）工程设计原则上通过招标确定设计单位，技术复杂难度大不具备招标条件，或时间紧迫且设计金额达不到集团公司招标文件要求的工程项目，可以推荐设计单位通过公司办公会审批；

（五）项目初步设计、涉及安全生产、生产工艺等重要设计方案必须有公司总经理组织相关人员审查确认，大型设备等专项工程设计由分管领导组织相关专业技术人员审查确认，总经理审批；

（六）工程初步设计、重大工程设计方案经审查批准后，方可组织施工图设计、编制施工图预算；

（七）施工图纸必须经过组织图纸会审后方可使用，施工前组织图纸交底；

（八）工程建设项目初步设计、重大工程方案设计经审查批准后，方可组织施工图设计、编制施工图预算。施工图设计应严格控制在审定的投资概算内，严禁超工程量、超标准设计。

**第九条** 工程合同管理规定

（一）按公司规定招投标的工程项目，中标通知书发出后30日内签订合同；

（二）各工程项目负责人根据招投标文件、图纸、施工方案等与合同有关的资料，编制合同文本，工程管理部门负责组织工程合同的审核，工程总负责人负责签订施工合同。签订合同时，必须约定保障农民工工资支付的条款；

（三）对合同标的额在500万元以上的工程合同必须经集团公司审查；其他工程合同必须报集团公司备案。工程合同签订后，一个月内，需将工程合同文件报规划发展部备案。

**第十条** 工程施工过程管理规定

一、工程监理管理

（一）下列工程项目应实行监理：

1.需政府部门核准或备案的工程项目；

2.安全改造中央预算内资金、安全生产专项资金项目中需外委施工的重大工程；

3.其他需要监理的工程项目。

（二）工程监理单位监理的主要内容：

1.协助项目实施主体签订施工合同；

2.审查施工组织设计、施工技术方案、施工进度计划、施工质量保证体系和安全保证体系，并监督实施；

3.抽查、核验工程使用的建筑材料、构配件及设备的数量和质量；

4.监督检查工程质量；

5.参与建设工程的竣工验收和工程结算的审查；

6.其他需要监理的内容。

（三）监理单位应当按照下列程序实施工程建设监理：

1.组建监理部门，确定监理人员，编制工程建设监理规划并提交项目实施主体；

2.按照工程建设进度分专业编制工程建设监理细则；

3.按照监理细则进行建设监理；

4.参与工程竣工验收，进行建设监理总结；

5.建设监理业务完成后，向项目实施主体提交工程建设监理档案资料。

（四）项目实施主体应将监理人员纳入日常考勤，对不按时出勤的，依据合同约定视违约情况扣减监理费用，对不能胜任监理工作的，要求监理单位及时更换，因监理原因造成经济损失的，应依据合同向监理单位索赔。

（五）对实行监理制的工程项目，工程管理部门必须对监理工作进行监督管理。负责审查监理人员配备是否符合监理合同要求，检查监理人员的职业资格证书，建立监理人员的日常考勤制度，对不按时出勤的，依据合同约定室违约情况扣减监理费用，对不能胜任监理工作的，要求监理单位及时更换。因监理单位原因造成经济损失的，根据合同向监理单位索赔。

二、施工单位的管理

（一）中标的施工单位进场施工前，工程管理人员对施工单位的施工资质、管理人员的配备进行严格审查，对施工单位资质和管理人员实行动态管理，确保和投标时完全一致；

（二）对施工单位日常管理中，监督检查施工单位是否按照工程联系单施工，是否按照审批的施工方案施工。执行不到位的，按合同约定进行处罚；

（三）施工单位的工程质量进度、安全文明、环保等严格按合同约定进行考核；

（四）由于施工单位原因造成西北能化公司经济损失的，全部由施工单位承担。

三、工程开工管理

工程项目在完成建设相关手续的审批，签订工程合同、安全协议，组织施工图纸的审查交底，完成施工组织设计的审批，在施工现场满足开工条件（三通一平）后办理开工报告，组织工程开工。

1. 公司对工程开工实行开工申请分级审批制度,批准后方可组织施工。投资计划100万元以下的工程，承包单位编报开工报审表，实行监理的，须经总监理工程师批准、加盖公章，报分管工程负责人签字、加盖公章生效；投资计划100万元以上的工程，分管工程负责人签字后报总经理审批；

（二）工程开工须满足以下条件：

1.符合国家相关要求；

2.已列入年度工程计划；

3.工程施工承包合同、安全协议已经签订；

4.施工图设计已经审查，并进行了现场交底，能满足施工需要；

5.单位工程施工组织设计及施工安全技术措施已经编制完成并经审批；

6.工程场地环境满足施工需要；

7.应具备的其他条件。

（五）需要集团公司审批的工程开工，项目实施主体同意开工的申请，集团公司7个工作日内完成审批。

四、工程质量管理

（一）工程管理单位负责要求监理单位、承包单位建立健全工程质量控制和检查制度、质量保证体系，落实质量管理责任制；

（二）工程管理单位负责要求承包单位严格按审批的施工组织设计施工，并建立、健全施工质量检验制度，按质量体系进行质量控制和检查，控制好每道工序的工程质量，按有关程序做好工程质量检查记录和验收准备工作。质检部门及其配备的人员应与技术标准和合同约定，承包单位应按规范程序对建筑材料、建筑构配件、设备等进行检验，检验应当书面记录和专人签字，未经监理工程师（项目实施主体工地代表）签字，不得在工程上使用，承包单位不得进行下一道工序的施工；

（三）工程管理单位应要求承包单位对涉及结构安全的试块、试件以及有关材料，应当在监理（项目实施主体）监督下现场取样，并送具有相应资质等级的质量检测单位进行检测；

（四）工程管理单位应按合同约定督促承包单位项目经理和技术负责人现场办公，不得随意变更；

（五）工程项目管理过程资料应与项目建设进度同步，并按有关档案管理规定整理；

（六）工程管理部门负责工程施工现场监管，监管人员必须对施工单位施工材料进行进场验收，大型施工机具进行检验，验收不合格的材料和机具严禁使用；

（七）各分部分项工程严格按图纸合同及规范要求的资料标准进行质量验收，各分部分项工程验收合格基础上才能进行单位工程验收。

五、安全与环境管理

西北能化公司是工程建设项目安全、环境的监管责任主体，承包单位是工程项目建设的安全、环境责任主体。

（一）安全设施、环保设施坚持与主体工程“同时设计、同时施工、同时投入使用”的“三同时”原则；

（二）工程项目的一切施工活动安全管理遵照公司安全管理相关制度执行。公司安全监管部门须与承包单位签订安全生产管理协议。施工前，承包单位应编制施工安全技术措施和环境保护措施，经本单位安全、技术负责人审查批准，对所有施工人员进行交底并签字确认。工程管理单位和监理单位应按国家有关规定，监督执行安全施工措施、环境保护措施的编审、交底制度；

（三）西北能化公司按照相关法律、法规建立安全、环境管理相关制度，承包单位执行各项制度的规定，做到有效地杜绝影响安全、环境的各类隐患。检查中发现的安全隐患和违反文明施工问题，应填写“现场检查笔录”送承包单位负责人签收，限期整改。西北能化公司、监理单位、承包单位均应建立事故隐患的登记、整改、验收的程序；

（四）施工过程中发生安全事故，现场有关人员应立即向西北能化公司调度汇报，公司启动应急救援预案，组织现场抢险救护，防止事故扩大。

六、工程进度管理规定

（一）工程开工前，工程管理部门组织审查施工单位总的工程进度计划，开工后，每个月25号组织工程进度划线，审核工程进度款；

（二）工程管理人员严格按工程计划控制工程进度，保证工程项目按期完成，工程工期滞后的，应分析原因，制定相应措施，确保实现工期目标。

七、工程变更及现场签证的管理

（一）工程管理部门是工程变更及签证管理的主体，负责规范工程变更与签证管理；

（二）严格控制工程的变更签证总量，变更签证总量原则上应控制在合同的10%以内；

（三）超过10%的重新履行审批手续；

（四）工程变更的审批程序：施工单位或监理向工程管理部门以工程联系单的方式提出变更申请，工程管理部门组织专业人员（监理）进行审查，5%以下的工程管理总负责人审核签字，5%-10%以内的报分管领导批准实施；10%以上的报公司主要领导审批后实施；

（五）施工过程中通过照片、视频等方式做好记录，并及时办理签证手续，各类变更签证必须由现场工程管理人员、各项目属地单位负责人、工程管理总负责人签字认可，经分管领导批准，方可作为工程竣工结算的依据；

（六）工程变更及签证应依据时间顺序进行编号登记，严禁事后补签。

**第十一条** 工程验收管理规定

一、隐蔽工程验收

施工单位提出申请，由工程管理总负责人组织各项目属地单位负责人进行质量验收，验收不合格的下整改通知单，并监督施工单位按时整改。隐蔽工程验收不合格的严禁进行下一道工序的施工。施工单位未按要求提出隐蔽工程验收申请直接进入下一道工序施工的，立即下整改通知并按合同约定处罚。

二、工程项目的竣工验收

达到《皖北煤电集团公司招标投标办法》公开招标限额以上的、专项补助资金工程在完成自验、预验收、外部验收后，向集团公司提出申请，由集团公司组织验收；公开招标限额以下的、集团公司委托验收的工程由西北能化公司负责组织验收，集团公司业务部门可根据工程的安全性、重要性，确定是否参与验收。

工程验收：工程验收分自验、预验、竣工验收三个阶段。

（一）自验

工程项目完工后，施工单位对工程质量和工程资料进行检查，确认符合设计文件及合同要求后，向工程管理部门提交工程竣工报告，申请工程竣工验收。实行监理的工程，工程竣工报告须经总监理工程师签署意见。

（二）预验

需集团公司组织验收的工程由工程管理部门组织初验。预验合格后，工程管理部门向集团公司申请竣工验收。

（三）竣工验收

由公司负责竣工验收的工程，满足竣工验收条件后，工程管理部门组织公司相关部门及勘察、设计、施工、监理单位进行竣工验收。

由集团公司负责竣工验收的工程，预验合格后，集团公司专业副总师牵头，专业部室组织竣工验收，土建工程由规划发展部组织，机电安装工程由机运部组织，其他专业性工程由相应专业部门组织。

三、零星工程验收

零星工程完工后，由施工单位向工程管理部门提出申请，由工程管理部门组织工程项目属地单位、工程管理人员、施工单位共同验收。原则上工程完工一个验收一个，现场确定工程量工程内容并做好记录，整理后及时完成验收单的签字手续，用于结算的正式验收单需工程管理人员和属地车间参加验收人员、属地车间主任签字确认；零星工程未经验收，不得拆除。

**第十二条** 工程造价及竣工结算的管理规定

一、加强甲供材料的管理，甲供材料的数量、品种、规格型号依据施工图预算的材料分析表确定；严格材料采购、验收、领料审批手续，工程材料领料单须经工程管理部门核对，工程管理总负责人签字后，当月甲供材料从当月工程进度款中扣除，没有进度款的工程从工程结算中一次性扣除。

二、施工单位采购的工程材料价格必须经过甲方审批确认，当地建设行政主管部门发布的信息价有的材料执行信息价，信息价没有的材料，工程管理部门组织工程管理人员、采购部门、经管物资部、财务等相关部门市场考察调研，出具考察报告并签字确认。

三、工程结算资料必须齐全，包括：工程合同、招投标文件、中标承诺；开工报告、隐蔽工程验收记录、竣工验收证书；施工图、图纸会审记录、竣工图；设计变更、检查验收记录；施工组织设计和技术安全措施；工作联系单、工程现场签证单、工程材料价格审批表等工程相关资料。

四、工程结算依据及标准：土建及安装工程（含化工）采用《内蒙古自治区建设工程计价依据》（2017版）计价

（一）综合工资单价最高限额：人工土方工98.02元/工日，一般建筑工112.35元/工日，装饰工127.05元/工日，安装工114.89元/工日。

（二）费用标准：参照《内蒙古自治区建设工程费用定额》（2017），在规定的费率标准内计取。

（三）税金：一般计税法的税金费率9%，简易计税法的税金税率为3%。

五、零星工程、小型工程原则上当年工程当年结算，工程按“竣工一个、验收一个、结算一个”。签订年承包合同的施工单位工程款支付按季度工程进度审批款的70%支付。施工单位在工程验收后三个月内完成工程结算的报送。

**第十三条** 工程款的支付管理规定

一、工程款支付包括工程预付款、进度款、结算款、质量保证金，一般情况下不支付工程预付款；需要支付工程预付款的，要求施工单位提供相同金额的银行保函，在工程合同中约定支付工程进度款时扣回预付款的起点和比例。工程管理部门应建立工程款支付台账。

二、工程进度款支付依据工程进度划线和进度审批预算，工程进度划线必须与工程实际进度相符，不得超划工程量。造价30万以下或工期三个月以内的工程原则上不支付进度款。工程款支付比例不得超过审定工程款的70%。

三、工程竣工后，不再支付进度款，待工程结算审计结束按合同约定支付工程尾款，质保金在质保期满，由工程使用单位签署意见，工程管理部门组织审查，工程没有质量缺损的情况下方可支付。

四、零星工程工程款，施工单位上报工程结算，工程管理人员初审后按初审金额的70%支付进度款，待集团审计部设计审计结束，扣除质保金，付清剩余工程款。

五、工程款的支付须经工程管理总负责人签字，分管领导审核，公司总经理审批后财务方可支付。

**第十四条** 工程资料的档案管理规定

一、工程资料是工程建设过程中形成的各种形式的信息记录（电子及纸质），包括工程可行性研究阶段、工程准备阶段资料，设计阶段资料、招投标资料、监理资料、竣工验收资料等，零星工程的立项资料、验收资料，结算资料等；

二、工程管理部门负责工程资料的收集整理，工程结束后，勘察设计、监理、施工等单位提交相应的资料，工程管理部门统一管理，待收集整理完成后提交公司档案管理部门。

**第十五条** 工程审计

工程审计是指对建设项目从投资决策到竣工决算各阶段业务管理活动的合法性、合规性进行审查和评价活动，对工程计划、设计、招投标、合同、施工、验收、付款情况以及工程竣工结算价款的全过程审计，按《皖北煤电集团公司工程审计管理办法》（皖北煤电审计〔2023〕56号）执行。具体流程如下：

（一）招投标的大型施工项目，工程竣工验收后施工单位报送结算到工程管理部门，工程管理人员初审后报集团规划发展部审核，规划发展部审核结束后报送集团审计部终审。

（二）零星工程竣工验收后，工程管理人员初审后报集团审计部终审。

第四章 罚则

**第十六条** 无故拖延验收、报送审核资料，责令其纠正并限期报送；情节严重的，停止该项目工程结算及资金的拨付。

**第十七条** 工程施工方案一经审批，不得擅自改变工程内容、提高工程标准、扩大工程范围。确实需要变更的，应重新通过立项审批程序予以确认，否则由此增加的工程造价，工程管理部门不予结算。

第十八条

第五章 考核细则

**第十八条** 流程考核：凡属于工程范围的，一律执行工程管理流程，由工程管理部门按照《工程管理办法》要求的流程办理审批手续。未按规定流程办理的，没有工程立项报告安排施工的，一次给予通报批评，两次考核200-500元。属地单位违规将工程项目自行进行招投标比价确定合同，安排实施的，按工程造价的50%考核相关单位和人员。

**第十九条** 验收工程量考核：现场验收人员按设计图纸或工程联系单核对现场工程内容，现场核实确定工程量；发现验收单工程量和现场工程量出入较大的（金额超过1000元），按超出金额的10%对相关验收人员进行考核。

**第二十条** 验收单签字考核：验收人员现场验收时必须将验收内容进行现场记录并签字，现场记录整理打印核对后重新签字作为正式验收单，正式验收单由工程管理人员和属地单位车间主任签字，验收单未按规定要求签字的，考核验收人员一次200-500元。

**第二十一条** 结算审核考核：工程结算严格按验收单或图纸工程量确定结算工程量，按合同约定条款计价定额确定工程造价，材料价格按合同约定或材料价格审批单执行。未按规定要求进行结算，造成经济损失的，按损失金额的50%进行考核相关人员。

第六章 附则

**第二十二条** 本办法授权工程管理部门负责解释。

**第二十三条** 本规定从文件下发之日起执行。

附表：1.工程开工申请表

1. 工程管理流程图

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  |  | |  |  |  |  |
| **工程开工申请表** | | | | | | | | | |
|  | |  |  |  | |  | 年 | 月 | 日 |
| 项目名称： | | | | | | 单位工程名称： | | | |
| 施工单位： |  | | | | | | | | |
| 设计单位： |  | | | | | | | | |
| 监理单位： |  | | | | | | | | |
| 计划类别 |  | | 计划开竣工日期： | | | | 实际开工日期： | | |
| 计划工程量： | | | 计划资金 ： 万元 | | 批准施工工程量： | | | 批准施工图预算： 万元 | |
| 工程技术特征 | |  |  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |
|  | |  |  |  |  | |  |  |  |
| 规划发展部 | |  |  |  | \*\*\*\*\*部（签章） | | |  |  |
|  | |  | 年 月 日 |  |  | |  | 年 月 日 |  |
|  | |  |  |  |  | |  |  |  |
| 资产财务部（签章） | | |  |  | 矿区质监站（签章） | | |  |  |
|  | |  | 年 月 日 |  |  | |  | 年 月 日 | |
|  | |  |  |  |  | |  |  |  |
| 填报单位（公章）： | | | |  | 负责人： | |  | 填表人： |  |

填表说明：

1.项目名称是指计划下达的系统工程名称，如选煤厂改造、瓦斯抽放系统等。

2.单位工程名称填写组成系统的矿建、土建、安装主要工程，如主厂房、瓦斯抽放泵站电控设备安装等。

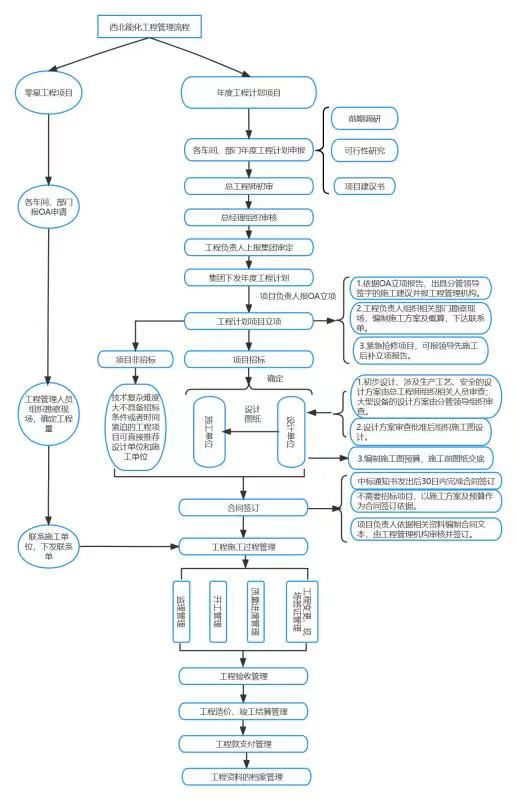
3.计划类别填写基建、技术改造、维简、大修、安全费用、技术开发等。

4.工程技术特征填写以下内容：

土建工程：房屋结构特征如砖混、框架，基础结构特征如钢筋砼条行基础，基础埋深，墙体特征，楼地面做法，屋面防水做法，内外墙装饰做法，门窗特征，水、电、暖、卫、通讯等配置特征，特殊装饰要求等。

安装工程：主要设备规格型号、台件数，管路、线缆规格长度，敷设方法等。

**工程管理流程图**



附件12

2025年自营工程管理办法

为加强成本管理，充分调动各单位承接工程的主动性、积极性，发挥市场化考核激励作用，进一步节支降耗，根据皖北煤电规划【2019】40号文件要求，经研究，实行部分工程项目自营。具体办法如下：

一、成立自营工程管理领导小组

组 长：董事长、总经理

副组长：分管副总经理、总工程师

成 员：安全监管部、调度中心、生产技术部、设备管理部、经管物资部、财务部、人力资源部、工程管理人员等相关单位负责人。

二、自营工程范围

生产技术部（含各车间）、设备部（含各车间）等单位自身业务范围外及公司领导、职能部室临时安排的单项工程，具体自营工程项目由自营工程领导小组界定。

三、发包与承接

1.各单位拟施工的单项工程经部门负责人、公司分管领导及总经理签字后报送工程管理人员，工程管理人员根据内蒙古自治区建设工程计价定额，核算人工、材料及其他费用。

2.急需的单项工程由领导小组安排指定自营施工单位进行施工。

3.确定承接自营施工单位，承接单位施工前负责人到工程管理人员备案登记。工程管理人员给承接单位下工程联系单，工程联系单作为工程验收和结算的依据。

四、施工管理

1.自营工程承接后，由属地部门（车间）、安监部、工程管理人员共同管理。

2.施工流程：

1）工程立项流程执行公司《工程管理办法》。

2）施工方案和技术要求：工程管理人员组织工程属地车间进行现场勘察，根据现场情况确定施工方案及技术要求，给承接单位下达工程联系单。

3）承接单位在接到工程联系单后方可进行施工。

3.工程材料管理

1)承接单位根据施工方案统计工程所需材料名称、规格型号、数量，制定工程材料表，工程材料表须经工程管理人员核对，工程主管签字，公司分管领导审批后，方可进行材料采购、领用流程。

2)工程材料的采购：自营工程所需的材料由工程项目属地单位按工程项目所在的属地部门按公司规定打报告采购。

3）工程材料的验收保管：工程材料由材料涉及的专业人员参加验收，到场材料实行入库管理，出库领用制度。

4)工程材料的领用：工程材料按单项工程审批材料表单独开票领用，严格执行核定审批的工程材料表。

5）工程材料出现变更的，工程材料表需重新进行核定。

4.定额外人工费的计价方式：执行鄂尔多斯市建设主管部门颁布的信息价中同工种的人工单价。人工数量按现场统计的实际发生工日数。

5.自营工程的安全管理按照《西北能化公司安全生产管理制度》执行。

6.自营工程的施工进度及工程质量参照《西北能化工程管理办法）》执行。

7.自营工程的工程质量由属地部门（车间）和工程管理人员共同进行监督。

五、验收

自营工程竣工后，由施工单位书面提出验收申请，由工程管理人员组织承接单位、属地部门（车间）安全监管部和相关单位共同验收；验收合格后由工程管理人员进行结算。

六、结算与兑现

1.工程管理人员根据实际验收的工程量结算工程费用，扣减材料费及其他费用后，剩余的人工工资作为工程绩效工资兑现。未按期完工的自营工程，每推迟一天扣减5%的工程费用；不合格的工程，由施工单位重新施工；影响安全生产的，按照公司安全生产管理规定处理。

2.自营工程人工费全额计取，按公司审批的结算人工费，作为绩效工资发放给承接单位相关人员，费用进工程费用，不占用单位年度工资总额。

3.自营工程绩效工资分配按照合理比例执行，承接工程的单位管技人员分配额度不超过30%,原则上个人单月工程绩效不超过3000元；拟分配结果经单位负责人签字报公司分管领导和总经理审核同意后，交人力资源部执行。

本办法由公司工程管理人员负责解释，自下发之日起执行。

物资采购篇

附件13

2025年煤炭采购管理办法

**第一章 总则**

**第一条** 为加强公司煤炭采购的管理，规范煤炭采购流程，降低采购成本，拓宽煤炭采购渠道，结合公司实际，制定本办法。

**第二章 管理机构及职责**

**第二条** 经管物资部负责煤炭采购考核工作。负责与生产技术部、销售采购部制定完善的煤炭管理、监督、考核制度并组织落实。

**第三条** 销售采购部为煤炭采购部门。负责与供应商签订煤炭供应合同及费用结算工作；负责按公司生产需求组织煤炭进厂，保证公司正常生产用煤；负责煤炭供应商管理，从源头把好煤炭质量关；负责煤炭到货数量及费用统计，向财务部提供月度及周煤炭采购资金计划及报表；负责收集煤炭价格信息，根据市场变化，及时向公司提供决策依据。

**第四条** 生产调度中心负责进厂煤炭日常计量管理，对销售采购部提供的煤炭进厂数量进行复核，确保计量数据的准确性和连续性；负责对煤炭进厂后进行取样、分析、检查并及时向销售采购部等关部门提供煤炭质量分析报告和数量计量单据等相关数据资料；负责配合销售采购部等相关部门处理有关煤质纠纷和计量纠纷。

**第五条** 生产技术部负责进厂煤炭的及时、安全接收、卸车、储存、转运、配烧等相关工作；负责向经管物资部、销售采购部等相关部门提供日常、月度各类煤炭库存情况，煤炭消耗等相关数据资料。

**第六条** 财务部负责按公司审定的资金预算安排煤炭采购资金的支付；负责对煤炭到货计量及费用的复核。

**第三章 计划管理**

**第七条** 生产技术部根据年度（月度）生产计划和煤炭消耗定额编制煤炭需求计划，报公司审定。

**第八条** 销售采购部根据公司年度（月度）煤炭需求计划，结合煤炭实际库存，以及煤矿资源的供应情况、运输发运情况、下月煤炭市场价格趋势等相关信息，向财务部报送年度（月度）煤炭采购资金计划，向供应商送达年度（月度）煤炭采购计划。

**第九条** 当遇到外部煤炭市场资源紧张，运输困难，厂内煤炭库存处于警戒线以下等特殊情况时，为了确保公司正常生产用煤，需采购煤炭的计划和资金，经公司分管副总经理、总经理批准后，销售采购部启动煤炭紧急采购预案，财务部保证资金支付。

**第四章 煤炭采购流程**

**第十条** 销售采购部根据煤质厂控指标和年度需求量选择适合的矿源，并与其签订年度长协合同；

**第十一条** 煤炭采购原则：首选长协供应矿采购，当长协供应矿二家以上时，首选性价比高的采购（兼顾日供应量和长期合同关系），当长协供应矿不能满足生产所需时，可以优先选择其他适合煤矿采购，其他煤矿仍然无法满足时，方可选择适合的煤场或贸易商采购。

**第十二条** 对长协供应矿以外的采购，均为临时应急性采购，销售采购部必须对形成原因，当时的市场情况，可供选择的煤矿或煤场的煤质、价格、运输等情况，进行调研、分析、比较，并写出情况报告，报分管领导、总经理审批后方可购买。

**第十三条** 煤炭采购资金的支付根据煤炭库存和生产实际，以及各矿源出矿价和煤质，编制每批次煤炭采购计划表，经部门领导审核、分管领导同意、总经理审批后执行。见附表（各矿煤质、预付款余额、建议采购数量、出矿单价、运费、需要支付金等）。

**第十四条**  具体采购计划按照公司煤炭性价比测算及采购计划领导小组每日召开的专题会议，讨论决定执行。

**第五章 定价、计量与结算**

**第十五条** 煤炭采购价格由两部分组成：出矿价和综合运费；出矿价以选定煤矿调价函或紧急采购报告批准的价格为准，综合运费：以国能580能源产业互联网平台公布的鄂尔多斯煤炭公路运价指数和运距计算，淮河能源集团西部煤炭公司唐家会煤矿动力煤按照协议固定价执行。

**第十六条** 原料煤综合运费按月定价，每月根据上月10日、20日、30日国能580能源产业互联网平台公布的鄂尔多斯煤炭中途公路运价算术平均数下浮20%和运距计算。当大路园区内企业在同一矿源运输，运输价格与上述计算运输价格相差超过3%以上，经核实按照不超过3%给予相应调整。

**第十七条** 动力煤综合运费：唐家会矿按照以前年度签订协议固定价执行，沙咀子、华富、国源煤矿运费按月定价，每月根据上月10日、20日、30日国能580能源产业互联网平台公布的鄂尔多斯煤炭短途公路运价算术平均数下浮41.6%和运距计算，其他紧急采购按照临时比价结果执行。

**第十八条** 煤炭计量以出矿磅单为准，到厂过磅计量在3‰以内的为运输合理损耗，超过3‰由运输公司承担，从运输费用中直接扣除。

**第十九条** 公司销售采购部为煤炭采购合同的履行部门，应定期按照确定的煤炭采购价格和过磅计量数据与供应方核对，双方核对确认后，供应方开具增值税发票，发票经销售采购部负责人、公司经营副总经理、总经理签字后交财务部入账。财务部根据审核后的月度及周资金计划支付煤炭货款。

**第二十条** 销售采购部根据磅单统计编制煤炭月度供应报表一式两份，经司磅站、财务部复核后，一份交财务资部，一份留档备查。

**第二十一条** 经管物资部组织生产技术部、销售采购部等相关单位每月定期和不定期对煤炭库存进行盘点，并编制煤炭库存盘点表，核实盘盈盘亏原因，提供煤炭生产消耗、库存、采购量等相关信息。

**第六章 煤炭质量、验收、检验管理**

**第二十二条** 煤炭质量指标

（一）动力煤质量指标：以收到基低位发热量、灰分、水分、硫含量。

（二）原料煤质量指标：以收到基低位发热量、灰分、水分及灰熔融性流动温度（FT）℃。

**第二十三条**  煤炭验收采样程序

（一）煤炭进厂后，生产调度中心分析室应采用煤质快速分析仪进行采样、检测、分析，煤质主要指标合格方可卸煤，直到进煤结束。每日对同一矿源采样进行手工分析，并将分析结果作为考核依据。

（二）生产调度中心分析室进行煤炭取样时，须严格按照国家制定的相关煤炭采样、制样管理规定和我公司进厂煤炭采样、制样管理规定进行，并力求所取煤样具有均匀性、代表性，采样后由生产技术部分析人员制样、分样、留样、分析，确保煤样分析化验结果能准确代表煤炭的实际质量。

（三）分析人员应按GB474-2008《煤样的制备方法》对煤样进行制备，并留足封样。进厂煤炭只保留一个样品。留样瓶或封存袋上要粘贴封样标签，检签上应注明取样日期、取样地点、样品编号、封样人姓名等内容，并贴紧留样瓶或封存袋封口，样品编号应与分析报告单一致。建立留样登记记录。封样保存期为2个月。任何单位启封留样须经生产技术部批准后方可进行。

**第二十四条** 质量检验

（一）分析室应按现行有效的煤炭试验方法标准，对制备的煤样进行分析检验，建立煤炭分析数据台帐，保存煤炭分析数据记录。

（二）分析室在取样分析完成后，及时将检验结果通过邮件通知销售采购部等相关部门；根据需要将分析纸质报表一式两份签字盖章报销售采购部。

（三）有下列情况之一时，须进行二次取样：

1、进厂煤炭一次取样分析合格，但在卸煤作业中发现有上下分层，夹杂有煤矸石或杂物的情况；

2、直供时，入炉煤质分析与进厂煤质分析明显不一致；

3、供应商对一次检验结果持有异议并提出复检要求的；

（四）二次取样工作程序:

1、由生产技术部、销售采购部等相关单位人员到现场共同二次取样。如发生供应商对一次检验结果持有异议并提出复检要求的情况需要二次取样时，销售采购部通知生产技术部、供应商等相关单位三方人员到现场共同二次取样。

2、二次取样时，如需要供应商参加时，由销售采购部负责通知供应商到场。供应商在24小时内不能到厂参加取样，可用传真方式确认由销售采购部和生产调度中心共同进行二次取样，否则视为认同二次取样检验结果。

3、销售采购部、生产调度中心、供应商人员到场后，生产技术部检验人员在听取销售采购部、供应商意见的基础上，明确取样方法及取样位置。取样后出具分析结果。销售采购部、生产调度中心、供应商共同对煤样进行封样备查。

（五）销售采购部负责比对分析化验结果（化验结果的传递方式、要求时间与第一次采样相同）。若二次采样分析结果与一次采样分析结果差异在合理范围内，可按一次采样的分析结果进行计算。如超出合理范围，则按二次采样分析结果进行计算。

（六）如销售采购部、生产调度中心、供应商任何一方对二次分析结果仍持异议，由异议方报告生产调度中心，经其认可后，由生产技术部取第二次封样，会同销售采购部、供应商送政府质检部门分析裁定。过失方对由此而造成的影响卸煤作业、滞车损失负责。

**第二十五条** 煤炭接收。按照公司《煤炭验收管理办法》执行。

**第七章 监督与考核**

**第二十六条** 对供应商和运输单位的考核，由销售采购部根据分析室提供的煤炭灰分、水分、发热量等指标结果，按照合同约定进行考核计算，考核计算结果报部门负责人、公司经营副总审核，通知供应商执行。

**第二十七条** 对销售采购部的考核，根据供应矿点的开发，煤炭采购成本的节约等，给予适当绩效奖励，对确因工作疏忽大意，造成煤炭供应不足，至减产、停产的给予适当的经济或行政处罚。

**第二十八条** 煤炭采购相关人员如有和供应商相互勾结，获取不正当利益，损害公司利益的行为，一经查实，解除劳动合同，触犯法律的移交司法机关处理。

**第八章 附则**

**第二十九条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件16《煤炭采购管理办法》同时废止。

附：批次煤炭采购计划表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 批次煤炭采购计划表 | | | | | | | | | | | |
| 煤矿名称 | 上次检测煤炭主要指标 | | | | 上次余额  （万元） | 采购量  （吨） | 出矿价  （元/吨） | 运费  （元/吨） | 到厂价  （元/吨） | 计划付款  （万元） | 备注 |
| 发热量 | 灰分 | 全水 | 灰熔点 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 合 计 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 总经理： |  |  | 分管领导： | |  |  | 部门负责人： | |  | 制表： | |

附件14

2025年物资采购管理办法

**第一章 总 则**

**第一条** 为加强物资采购的管理，规范采购流程，降低采购成本，保障物资及时供应，确保公司各项物资及时有序供应，结合集团公司皖北煤电经管〔2023〕50号文制定本办法。

**第二条** 本办法是公司除煤炭以外的所有生产及辅助物资、办公用品、劳动保护用品以及其他物资采购的基本规定。

**第三条**  本办法的目的是实施采购管理的全过程控制，把公司的采购管理与成本管理、质量管理、资金管理、财务管理、纪委监督等各项基础工作紧密地结合在一起，以保证采购质量，降低采购成本，提高工作效率，规范采购行为，促进采购管理水平的提高。

**第二章 组织机构及职责分工**

**第四条** 建立相互联系又相互制约的物资采购控制网络，为物资采购管理提供组织基础。将采购环节合理分工、明确职责，并做到奖罚分明。

一、公司经理办公会是物资采购管理的决策机构，以下事项应提交经理办公会审议：

1.审议供应商管理重大事项；

2.审议物资采购管理其他重大事项；

二、经管物资部职责

1.负责组织拟定物资采购管理制度；

2.负责汇总编制和审查年度（月度）物资材料需求计划，并提供库存物资情况；

3.组织达到公司招标管理办法条件的招标事宜；

4.负责监督、指导物资采购活动，审查物资采购相关合同，对物资采购完成情况进行监督检查；

5.负责组织调查处理质量、价格和服务纠纷；

6.负责受理集中采购物资供应商的投诉；

7.参与组织查处物资采购活动中的违规行为。

三、销售采购部职责

1.负责初拟物资采购管理相关制度；

2.负责物资采购供应商管理；

3.负责物资编码的统一管理；

4.负责物资采购信息化管理；

5.根据公司审定的库存及需求计划编制年度（月度）采购计划；

6.负责物资采购的询比价并参与定价工作；

7.负责合同的起草及会签工作；

8.负责跟踪已发出的合同及订单；

9.采购物资送至公司后，应会同经管物资部仓库、使用部门对物资进行验收；

10.对已验收合格的物资，负责对接供应商开具发票并办理入账。原则上货到验收合格后两个月内完成入账工作；

11.负责对新增物资根据市场价格制订计划价；

12.对需要招标的物资提供相关商务要求；

13.对不具备招标条件的物资原则上须通过优质采平台进行询比价和单一来源、竞争性谈判。确实无法通过优质采平台采购的物资实行线下询比价和单一来源、竞争性谈判；

14.根据采购计划编制年度（月度）资金预算；

15.对采购的重点物资建立使用质量反馈机制；

16.对采购物资质量问题进行追溯、索赔处理；

四、使用部门职责

1.负责按时申报物资需求计划，并提供采购物资技术要求；

2.配合销售采购部对供货厂家提供的产品进行资格及技术参数审核，在保证质量的前提下，实现低成本采购。

3.负责参与采购物资的到厂及入库验收。

4.负责采购物资的质量、价格、服务问题的反馈，参与对供应商的评价工作。

五、仓库职责

负责采购物资的出入库管理。其主要职责是对采购物资进行入库前的验收和质量监督，并进行妥善、安全的保管，确保物资出库手续完备，账实相符，实施期量控制，防止超储积压和资金不合理占用。

六、财务部职责

1.负责审核物资采购资金需求计划，审查和监督物资采购资金预算执行情况；

2.负责采购物资结算和资金支付；

3.负责对物资采购资金使用情况进行监督检查。

七、纪委职责

负责组织查处物资采购活动中的违纪行为。

八、上述职能部门要充分利用信息化管理工具，建立物资采购信息网络和各类台账及报表，提高物资采购管理科学化、规范化水平，同时也便于公司进行跟踪管理。

**第五条** 公司总经理及分管领导对物资采购事前控制、分级分权审批、事后检查，对公司物资采购工作进行全过程的领导和监督。

**第三章 计划的申报和审批**

**第六条** 月度物资需求计划，由所在部门根据实际需要填写《物资需求计划表》（附电子版），经所在单位主要领导、公司分管领导审核签字后，于每月20日前报经管物资部初审，初审部门要对物资采购的名称、规格型号、物料编码、数量、计划单价、金额填写完整性进行审核，并分类汇总，根据分类汇总预计采购金额，经管物资部对上报的需求计划结合月度生产计划和库存情况进行采购数量审核，并编制《物资采购计划汇总表》，于每月26日召开物资需求计划审核会，经公司分管领导、总经理审批，于28日前交采购部门、招标办执行，同时抄送财务部和仓库备案。

**第七条** 对生产、经营、管理工作中急需领用的物资，由使用单位专题申请报告提交部门和分管领导、总经理审批，经管物资部、销售采购部门应在1个工作日内完成受理工作，并及时安排采购，同时经管物资部将该项采购补充列入计划。

**第八条** 使用单位原则上不得对所需物资指定生产厂家（设备专属备件除外），特殊情况下需指定的，在计划表中注明指定厂家名称的同时，还要在公司材料审核会上向公司总经理汇报，公司总经理同意后方可执行。

**第九条** 销售采购部对预计采购金额达到招标采购标准的物资，由于供货渠道单一、采购时间要求紧、货源紧张等原因，不能进行招标采购的，在计划表中注明的同时，还要对不能招标的具体理由进行专题报告，报经分管领导和公司总经理审批同意，方可执行。

**第十条** 物资使用部门提出的未使用过的新设备、新材料，必须经公司有关主管部门和总工程师对其性价比认真审核签字后，方可上报。电脑、打印机、复印机、空调、冰箱等办公及家电用品的采购，必须经公司董事长批准，方能采购。

**第十一条** 物资采购部门必须严格按计划采购。未列入计划的物资，采购部门有权拒绝采购，财务部有权拒绝结算、付款。

**第十二条** 各单位主要领导要认真审核本单位每月的采购计划，计划购置后要及时领用。凡多报少领，只报不领，造成物资积压损失浪费的，追究申报单位主要领导及直接责任人的责任。

**第四章 采购方式及范围**

**第十三条** 公司的物资采购方式原则上分为招标、询比价、竞争性谈判和单一来源采购四种。

一、招标采购分为报集团公司招标中心公开招标和公司自行组织招标，具体执行公司招投标管理规定。

二、询比价是指通过国家指定信息网络平台或者其他媒介（包括优质采平台）公开发布采购信息，符合资格条件的潜在供应商均可参与报价；为降低公司采购成本，在评审时，经评审人员一致同意，可根据现场实际情况，允许供应商在规定的时间内进行二次报价，采购人从询比小组提出的成交候选人中确定成交供应商。

三、竞争性谈判是指谈判小组与符合资格条件的供应商就采购事宜进行谈判，供应商按照谈判文件的要求提交响应文件和最后报价，采购人从谈判小组提出的成交候选人中确定成交供应商的采购方式。

四、单一来源是指从唯一供应商处采购的采购方式。

**第十四条** 单笔物资估算价在30万元以上（含30万元），具备招标条件的，必须报公司招标办公室招标采购。

**第十五条** 单笔合同估算价在30万元以下或虽超过30万元但不具备招标条件的（如柴油、钢材），非单一来源的采购项目，原则上优先通过优质采平台公开询比价采购；对通过优质采平台家数不足三家，或虽然满足三家以上，原厂家或地区总代理仅愿意线下报价的，可采用优质采平台和线下报价结合的形式比价采购。

当优质采发布后无单位报价或报价明显高于市场价，以及生产急需优质采询价周期无法满足时，可采用竞争性谈判的方式采购（包括市场询价和网上购物平台谈判采购）。

**第十六条** 采购计划中指定生产厂家或非标备件供货渠道单一的采购项目，在优质采平台邀请单一来源采购。生产厂家未在优质采平台注册的，可以通过线下方式询价。

**第十七条** 所有询比价、竞争性谈判供应商低于三家和单一来源采购，必须由销售采购部业务员将供应商报价情况（公司资质、报价、交货期、付款方式等）报经管物资部，由经管物资部根据需要增加报价单位后，组织使用单位、管理部门、销售采购部等相关人员评审，择优选择确定供应商和价格后，交销售采购部执行。

**第十八条**  公司鼓励对大宗原辅材料、常用物资，建立长期战略伙伴关系，签订长期协议或年度合同，以及根据实际需要签订半年度、季度采购合同。

**第五章 合同的签订与审批**

**第十九条** 所有的物资采购原则上都必须签定供销经济合同，合同条款要符合《中华人民共和国民法典》的相关要求。

**第二十条** 中标通知书或评审意见书，以及报价单应作为合同附件供审批人参考和备查。

**第二十一条** 合同的签订、审批、履行、存档等管理严格按照公司《合同管理办法》执行。

**第六章 质量检查与入库管理**

**第二十二条** 原辅材料的质检工作由调度中心分析室负责，对主要生产消耗性原料，在采购合同中应明确质量标准，并把质量和采购价格挂钩，严格执行进货质量检验制度。

**第二十三条** 设备及备品配件的质检工作由使用部门组织相关技术人员，根据国家标准、产品合格证、材质证明书、图纸要求等进行验收。对现场无法验收的设备要在安装时或投运后跟踪验收。

**第二十四条** 对其他零星、低值、易耗物资由销售采购部和仓库人员根据产品合格证和外观进行初步质量认定。

**第二十五条** 建立《物资采购质量情况反馈单》制度。使用单位若发现领用的物资存在质量问题，应填写《物资采购质量情况反馈单》，分别报送销售采购部门、经管物资部部和公司相应质检部门，或由销售采购部定期（三个月）进行物资采购质量情况调研并处理。

**第二十六条** 采购物资质量问题一经确定，由销售采购部负责与供货商交涉，办理修复、更换、增补及索赔事宜。造成我公司损失的，按公司责任追究制处罚。

**第七章 货款支付**

**第二十七条** 采购部门在订立物资采购合同时，原则上应货到后付款。如确需预付款的，一般情况下预付款范围包括单一来源、进口物资、定制非标物资、生产周期超过一个月物资、紧急情况下的物资采购，以及柴油、钢材等的采购。同时合同约定的预付款一般情况下不超过合同总额30%。

**第二十八条** 订立大型设备、阀门、管件等物资的采购合同时，应包括质保金条款，质保金数额不得低于货款的10％，特殊情况不低于5％。

**第二十九条** 为保障资金安全，预付物资采购货款，必须由采购部门提出申请（附采购合同），报公司分管领导审核，总经理批准。

**第三十条** 物资采购部门每月月末前，应将经审批后的下月采购资金计划报财务部。然后再根据公司资金平衡会议确定的资金使用计划，合理编制月度资金使用计划，经分管领导审批后，报公司财务部。财务部在资金支付时要根据月度资金使用计划、采购合同、验收入库单、采购发票等齐全资料方可结算，资料不齐全的，财务部不得结算。

**第八章 责任追究**

**第三十一条** 下列情况视为违规或违法行为：

1.未经批准流程，私自计划外采购物资的；

2.未经公司定价流程，私自确定供应单位和采购价格的；

3.未按公司合同管理规定流程签订合同的；

4.私自收受回扣和贿赂的；

5.泄露公司采购物资价格机密，给公司造成损失的；

6.用料单位对所报采购物资不领用造成经济损失的；

7.货款支付中给公司造成资金损失的。

**第三十二条** 对有前条行为之一的，公司将视情节轻重，给予下列处罚：

1.造成经济损失的，赔偿损失；

2.有非法所得的，责令其将非法所得上缴公司财务；

3.对直接责任人员和部门主要负责人给予经济处罚或行政处分。情节严重的，移交司法机关追究刑事责任；

4.以上处罚可以并处。

**第九章 附 则**

**第三十三条** 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件17《物资采购管理办法》同时废止。

产品销售篇

# 附件15

2025年甲醇及副产品销售管理办法

第一章 总则

第一条 为规范公司产品销售工作，降低经营风险，有效掌握市场信息，开拓市场，维护公司与客户之间的关系，及时为客户提供满意的服务，实现我公司产品销售利益最大化，特制定本制度，本制度适用于西北能化公司所有产品销售。

第二章 管理机构及工作职责

第二条 公司成立产品销售领导小组，组长：公司总经理，副组长：经营副总经理，成员：经营副总师、经管物资部、销售采购部、财务部等相关负责人。

第三条 产品销售领导小组工作职责：

（一）制定公司产品销售政策及规章制度；

（二）制定公司销售目标，确定年度销售计划；

（三）对产品销售价格及销售量进行决策；

（四）对销售费用预算及销售合同进行审定；

（五）对产品市场营销全过程进行管控。

第四条 销售采购部为公司产品销售工作管理部门，具体工作职责：

（一）按照公司年度生产经营计划编制产品月度销售计划；

（二）提供产品定价依据，市场情况分析，以便公司产品销售领导小组对销售价格和销售量进行决策；

（三）甲醇下游终端客户招标采购的投标报价。

（四）签订产品销售及送货到厂的运输合同；

（五）办理提货手续及产品销售货款回收；

（六）做好产品销售各类核对、统计报表及台账登记；

（七）客户的接待和管理工作，建立客户动态评价机制；

（八）市场调研、新客户的开发工作；

（九）处理产品售后服务相关事宜。

第三章 销售模式

第五条 公司产品主要有以下销售模式：

（一）针对以甲醇为原料的生产厂家的直销模式，包括参与其招标采购的投标竞价销售模式；

（二）针对贸易商的散销模式；

（三）在国内专业网站公开拍卖的模式；

第四章 销售流程

第六条 甲醇定价以公司竞拍或周边大型甲醇企业竞拍中标价格为参考，实行一周召开一次定价会议，由销售采购部对上游生产、库存及下游市场需求情况，结合协会指导价，并与园区内甲醇生产企业沟通后，在公司定价会上提出销售价格、销售量的建议及依据，确定本周的甲醇销售价格和计划销售量,报公司产品销售领导小组（定价会）审定。本周销售价格和计划销售量经审定后，交销售采购部执行。

第七条 在公司有资金需求或根据市场变化需要时，适时开展甲醇公开竞拍销售和预销售工作。公开竞拍销售是指在甲醇网上公开竞价销售，价高者得；预销售是指按照本周价格预收款、下单、提货，待下周定价会议确定销售单价和计划销售量后，按照新确定的销售单价签订合同并最终结算。

第八条 鉴于甲醇客户资源相对稳定，为增加客户的粘性，提高销售工作效率。采取与客户签订年度长协合同，日常订货签订周订单的合同模式。

第九条 副产品：杂醇、硫磺、硫酸铵、液氧、液氮、硫酸钠、氯化钠等产品定价。销售采购部根据生产技术部提供的副产品库存量及库容合理确定销售批次及销售量，委托“化多多”销售管理平台进行公开竞拍销售。拍卖底价根据上一期成交价格或周边企业近期成交价格确定，每一次流拍，底价降幅控制在50元以内，同一产品每天最多公开竞拍二次。

第十条 合同签订。销售采购部在与客户签订合同之前，应对客户的危化品经营许可证、营业执照等资质情况进行严格审查。尽可能使用我公司制定的格式合同，并严格履行公司合同签订审批流程。

第十一条 合同执行。合同签订后严格按照合同条款执行，对于无法在合同期内完成提货的客户按合同规定收取未提取货物延期仓储费用。但因不可抗力因素（如：雨雪极端天气造成道路封闭、非计划停车、突发生产事故、承运工具严重故障、国家政策严重变化、停车检修、重大自然灾害等原因）导致提货延期，经销售采购部核实，报公司产品销售领导小组讨论同意后，免收延期仓储费。

第十二条 货款回收。销售采购部本着先打款后发货的原则，务必使产品销售后的货款100%顺利回收。如遇特殊情况需延迟付款，必须经公司产品销售领导小组研究决定并办理相关手续后方可执行。

第十三条 电子提货流程：销售合同（或订单）签订后，销售采购部根据合同数量及单价在大宗物料平台上制作提货单，财务部在收到款项后，在该平台上审核并录入收款金额，客户即可看到订单,并在该平台对应订单上填报提货车号及司乘人员信息，司乘人员到厂后即可用身份证签到、进场、过磅、装车、打印纸质磅单等。

第十四条 结算。合同执行完毕并核对无误后，销售采购部制作合同结算单，与客户进行核对，核对无误后双方盖章留存扫描件，并出具增值税发票开具申请单，经财务部门审核后，给予开具产品增值税专用发票。

第十五条 对账。销售采购部每月根据客户打款金额及开票数量，核算期初余额、本期发生额、期末余额，并与客户、财务部门核对一致，盖章确认留存扫描件。

第十六条 销售采购部应做好各类产品的销售报表及台账（包括合同台账、每月产品销售报表等）的编制、登记、存档、备查等管理工作。

第五章 奖罚

第十七条 在销售工作中，对开拓终端、长协客户，销售价格高于园区内同类企业的，视创效大小给予适当奖励。

第十八条 在销售工作中，对未按期完成计划销售量，在合同签订、收款、下单、报表编制等环节，存在明显失误，视造成损失大小，给予相关责任人适当处罚问责。

第十九条 销售相关人员如有和客户相互勾结，获取不正当利益，损害公司利益的行为，一经查实，解除劳动合同，触犯法律的移交司法机关处理。

第六章 附则

第二十条 本办法自印发之日起施行，原西北能化经营〔2024〕2号西北能化公司2024年经营管理与监督考核实施意见中附件18《甲醇及副产品销售管理办法》同时废止。

招标、合同管理篇

附件16

2025年招投标管理办法

第一章 总则

**第一条** 为规范西北能化公司工程、货物和服务招投标活动，依据皖北煤电经管【2024】132号招标投标管理办法，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于西北能化公司工程、货物和服务的招标采购活动。

本办法所称工程包括工程以及与工程建设有关的货物、服务。其中，工程是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等；与工程建设有关的货物，是指构成工程不可分割的组成部分，且为实现工程基本功能所必需的设备、材料；与工程建设有关的服务，是指为完成工程所需的勘察、设计、监理等服务。

本办法所称货物是指企业生产运营过程中所需的原（辅）材料、燃料、设备、备件等。

本办法所称服务是指除工程和货物以外的其他采购项目， 包括咨询服务、评估服务、法律服务、审计服务、设备维修、技术开发、租赁服务、运营维护等

第二章 组织机构

**第三条** 成立公司招投标管理领导小组

组 长：党委书记/董事长 、总经理

副组长：分管副总经理 总工程师

成 员：副总师、各部门部长、车间主任等人员

领导小组下设招标工作办公室，招标办设在经管物资部。

**第四条** 招标领导小组职责

（一）对招标投标活动实行宏观管理，根据年度计划批准的项目和资金落实情况，确定招标采购和非招标采购项目及招标项目的方式和评标原则；

（二）负责指导、协调招投标活动，依法对招投标活动进行监督检查；

（三）负责审议招标投标管理有关制度，对招投标有关议题进行决策；

（四）对特别项目的招标，领导小组成员可直接参与并负责招投标活动的全过程；

（五）负责审批邀请招标项目和谈判采购项目，应当签署意见。

**第五条** 招标办职责

（一）贯彻集团公司招投标管理制度。负责拟订西北能化公司招标管理办法等有关制度，依法依规开展招标活动；

（二）受理招标申请，负责组织编制招标审查，发布招标公告；组织开标、评标、中标公示、公告；

（三）负责组织项目申请部门、评审等人员处理投标人异议或质疑；

（四）负责招标项目资料的整理与归档。

**第六条**招标项目申报责任部门，对报送的招标资料负责，履行下列职责：

（一）参与制定招标投标管理办法等有关制度。

（二）审定招标项目的技术规格书或工程项目书（工程量清单）及主要参数、配置、方案设计、图纸等，并对审核和审定的科学性、合理性负责。具体为：

1.生产技术部负责审定化工工艺、技改、催化剂、添加剂（材料）、清洗、大修等申报的技术规格书或技改工程项目书、设计图纸等其它相关事宜；

2.设备管理部负责审定各类设备、备件以及委外维修、大修等技术规格书或工程项目书、设计图纸等；以及电气、仪表车间范围的供用电、通信、网络、自动化设备（材料）等申报的技术规格书或机电安装工程项目书、设计图纸等其它相关事宜；

3.安全监管部负责审定安全环保设备、安全培训、危废固废处置及其它相关事宜的技术规格书或安全环保工程项目书等相关事宜；

4.综合部负责审定相关劳务、食堂等服务性项目招标意见书等其它相关事宜；

5.销售采购部负责审定年度物资招标采购计划及物资招标申请，测算招标物资区间价格等其它相关事宜；未达到招标范围的物资采购，由采购人员进行比议价工作；

6.工程管理人员负责审核工程计划，组织审核工程类工程项目书以及全公司工程预算、参与验收等工作；

**7.**其他项目采购由申报单位负责审定各自职责范围内的技术规格书或工程项目书、工程量清单等。

（三）负责招标项目申报，参与审查招标文件；

（四）负责招标投标过程与资质、技术、图纸、安全等采购申请书相关内容的澄清、异议、质疑及投诉处理；

（五）负责合同签订与履行过程的实施和管理；

（六）负责按照招标文件要求收取及退还履约保证金。

第三章 招标范围

**第七条** 公司的工程、货物和服务采购项目,达到规定的规模标准,必须进行招标。任何部门和个人不得将必须进行招标采购的项目化整为零、设定不合理暂估价、以涉密项目、应急项目名义等方式规避招标，不得以相关理由进行“明招暗定”“先建后招”虚假招标。

属于特殊情形，拟不进行公开招标的,由项目(采购)单位提出申请,经招标领导小组批准,可以进行邀请招标或谈判采购；但不得将特殊情形之外的项目通过集体决策、会议纪要、函复意见、备忘录等方式，违规转为非招标采购方式。

**第八条** 上条所称达到规定的规模标准，必须进行招标的采购项目，分为下列两类。

（一）符合集团公司招标的项目，应上报集团公司进行招标，由经管物资部按照公司要求报集团公司招标中心。

1.施工（土建、安装等）工程单项概算或单项合同估算价在50万元人民币以上的；

2.原（辅）材料、燃料、设备、备件等货物的采购，单项概算或单项合同估算价在50万元人民币以上的；

3.咨询服务、评估服务、审计服务、法律服务、租赁服务以及勘察、设计、监理、技术开发等服务的采购，单项概算或单项合同估算价在30万元人民币以上的；

4.运营维护、设备维修单项概算或单项合同估算价在50万元人民币以上的；

5.重复性采购项目或不同实施主体的同类采购项目主要指单一货物或同一名称、同一品种货物(原辅材料、燃料、设备、备件等)的采购，上年度采购总额在50万元人民币以上的。

（二）符合以下标准，由西北能化公司组织招标。

1.施工（土建、安装等）工程单项概算或单项合同估算价在30万元人民币以上50万元人民币以下的；

2.原（辅）材料、燃料、设备、备件等货物的采购，单项概算或单项合同估算价在30万元人民币以上50万元人民币以下的；

3.运营维护、设备维修单项概算或单项合同估算价在30万元人民币以上50万元人民币以下的；

4.咨询服务、评估服务、审计服务、法律服务、租赁服务以及勘察、设计、监理、技术开发等服务的采购，单项概算或单项合同估算价在20万元人民币以上30万元人民币以下的；

5.上年度物资采购金额在30万元人民币以上50万元人民币以下的；

6.上年度物资采购金额在30万元人民币以下的，由销售采购部实施。

第四章 招标项目和方式

**第九条** 招标分为公开招标和邀请招标。

公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

邀请招标是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。采用邀请招标方式的，应当向3个以上具备承担招标项目能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请书。

**第十条** 须进行招标的项目出现下列情形之一的，由项目（采购）单位提出申请，报招标领导小组副组长及组长签批同意后，可以邀请招标：

（一）确因技术比较复杂、有特殊要求或受自然环境限制等原因，只有少量潜在投标人可供选择的；

（二）采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大；

（三）国家法律规定的其他情形；

（四）其他经招标领导小组批准的项目。

申请单位应当推荐不低于3个合格的邀请单位，并提供邀请单位的相关资质和联系方式。

**第十一条** 须进行招标的项目，出现下列情形之一的，由项目单位提出申请，报招标领导小组副组长及组长签批同意后，可以组织相关人员进行谈判采购：

（一）需要采用不可替代的专利或专有技术的；

（二）涉及抢险、抢修、救灾，情况紧急无法招标的；

（三）公开招标连续两次招标失败的；

（四）潜在投标人低于3家的；

（五）需要向原中标人采购工程、货物或者服务,否则将影响施工或者功能配套要求的,包括从主机厂或主机配套厂采购部件、配件的,以及需要原供应商或原生产厂对设备或系统进行升级、改造、维修的;

（六）已通过招标方式选定的特许经营项目投资人依法能够自行建设、生产或者提供的;

（七）国家规定的其他情形；

（八）其他经招标领导小组批准的项目；

项目申请单位应提供邀请单位的相关资质和联系方式。

**第十二条** 未达到招标规模标准的采购项目，可以采用非招标采购方式实施。非招标采购方式包括询比、竞价、竞争性谈判和单一来源等。

**第十三条** 公司招投标活动采用电子招投标，实现发布招标公告公示，完善开标、评标固定场所，配备监控设施，对开标、评标活动实行全过程监控。逐步实现发布招标公告公示、下载招标文件、提交投标文件、开标、评标、异议澄清补正、文件归档等全流程电子化。

第五章 招标、开标、评标与定标

**第十四条** 公司实行招标项目负责制。为保证采购项目如期完成，申请单位应当明确招标项目负责人，准确编制项目招标申请及采购需求。

**第十五条** 项目申请单位编制的招标申请及采购需求等资料应包含完整、准确、清晰的项目需求,按照标准化、通用化的原则编制,并对提报的招标资料负责。招标项目申请应当包括但不限于下列内容：

（一）招标项目需实现的功能或者目标;

（二）招标项目需执行的国家相关标准、行业标准或者其他标准规范;

（三）招标项目需满足的质量、安全、相关参数、配置等要求的技术规格书,或者工程建设项目的工程项目书、方案设计、施工图纸或工程量清单等;

（四）明确的需求清单,包括标的物的数量、交付或者实施 的时间、地点和验收标准,对投标人资格审查的标准、投标报价要求、评标标准和方法,以及最高投标限价;拟签订合同的主要条款;

（五）合理设置支持科技创新、节约能源资源、生态环保等方面的要求和条件;

（六）其他技术、服务等要求。

**第十六条** 上列内容需经业务单位、分管副总经理审批，应按照下列要求附审批意见：

（一）设备类项目，设备设计图纸、技术方案及具体采购要求等由设备管理部主要负责人、分管副总经理签批。

（二）工程类项目，基础设计及技术方案等由项目部门负责人、分管副总经理、工程技术人员、总工程师签批。

（三）生产性材料类项目，由申请管理单位主要负责人、分管副总经理签批，销售采购部并出具区间参考价和建议。

（四）其他通用类物资、服务等采购由所属部门主要负责人、分管副总经理签批。

（五）重大项目和技术复杂项目经公司会议研究决策后，由副总经理或总经理组织相关业务管理部门对项目单位编制的方案进行审查确定后，方可进入招标程序。

**第十七条** 编制技术标准和要求必须遵循下列原则

（一）科学合理、全面反映使用需求的原则。严禁盲目提高标准、性能和精度，避免带来功能浪费和不必要的资金支出。

（二）公平竞争、不得出现歧视性内容的原则。技术要求和标准不得要求或标明某一特定的专利、商标、名称、设计、原产地或生产供应者，不得含有倾向或者排斥潜在投标人的其他内容。如果必须引用某一生产供应商的技术要求和标准才能准确或清楚地说明招标项目的技术要求和标准时，则应在参照后面加上“或相当于”字样。

**第十八条** 业务单位递交的招标项目申请，应当根据实际需要，综合考虑下列招标所需时间，及时、准确、完整地报送招标项目申请，上报集团公司招标项目需求时至少要提前四个月以上（按接收招标申请书时间算起），上报公司招标项目需求时至少要提前二个月以上（按已接收招标申请书时间算起），以免耽误正常的安全生产经营工作。

1.依法必须招标项目自招标文件发出之日起至投标人提交投标文件截止，不少于20日；

2.达到西北能化公司招标规模标准的项目，自招标文件发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，不得少于10日；

3.因项目单位在招标申请书及技术规格书等相关资料设置不合理条款，经招标办审核建议修改后，项目单位仍不修改相关条款导致多次流标，影响项目进度的，由公司追查相关单位责任。

4.招标申请书审查并反馈需修订的条款（含集团招标中心和职能部门），公司招标办下发招标审查回执函，项目申报部门3日内报送修订意见和相关证明资料，对招标相关条款项目申请单位不变更、不说明，影响项目进度的，由公司追查相关单位责任。

**第十九条** 招标办受理项目招标申请。对于拟采用邀请招标的申请,出现下列情形之一的,招标办可以予以退回,或要求申请单位加以完善:

（一）受邀投标人不足 3 个的;

（二）受邀投标人不满足投标资格条件的;

（三）受邀投标人被列入暂停、停止投标资格或失信企业名单的;投标人有相互关联的；

（四）影响招标实施的其他情形。

**第二十条** 制定评标方法和标准必须遵循下列原则

（一）公开、公平、公正原则。评标方法和标准应当对所有投标人一视同仁，不得含有倾向或者排斥潜在投标人的内容；

（二）科学评估、质量优先、价格合理的原则；

（三）以客观事实为依据的原则。评分细则应以客观存在为评分依据，明确规定各评标因素在各种具体客观情况下的得分值；

（四）明确具体、方便评审的原则。评分细则切忌繁琐，不得将无法审定的事实作为评分依据；

（五）严格控制自由裁量权的原则。评分细则中严禁出现“由评标委员会成员根据某某情况酌情打分”等字样，对确实难以用客观依据量化、细化的评分因素，应将评标委员会成员的自由裁量权控制在最小范围内；

（六）避免与国家有关规定相抵触的原则。

**第二十一条** 评标方法一般采用综合评估法或经评审的最低投标价法。

（一）综合评估法,按照招标文件规定的中标候选人数量,选择投标文件能够最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准的投标人为中标候选人的评标方法。

（二）经评审的最低投标价法,按照招标文件规定的中标候选人数量,选择投标文件能够满足招标文件的实质性要求,并且经评审的投标价格最低的投标人为中标候选人的评标方法。一般适用于具有通用的技术、性能标准或对标的物的技术、性能没有特殊要求的项目。

评审因素的设定应当与标的物的质量相关,包括投标报价、技术或者服务水平、售后服务等,且应当细化和量化到相应区间,并设置各区间对应的分值。

**第二十二条** 招标办根据招标项目申请及技术要求，编制招标文件，及时发布公告。

招标公告应当载明招标人的名称和地址、联系方式、招标项目的名称、内容、范围、规模、实施地点和时间、投标人资格条件要求及必须提供的证明文件要求、提交投标文件的截止时间和方式、评标方法以及获取招标文件的时间和方式、受理异议的联系人和联系方式等事项。邀请招标的项目,由向审查合格的邀请单位发出投标邀请书,投标邀请书参照招标公告的内容发出。

**第二十三条** 对于潜在投标人在阅读招标文件或者踏勘现场中提出的疑问，申请部门要给予解答，对招标项目技术要求和标准等方面所作的更改要给予澄清、补充、修改的内容应当作为招标文件的组成部分。

投标人在提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或撤回已提交的投标文件，补充、修改的内容应当作为投标文件的组成部分。

投标人的投标文件应当按照招标文件的要求加盖投标人印章，并由其法定代表人或者其委托代理人签署后，按照要求进行密封和标注，在提交投标文件的截止时间前，送达指定的投标地点、邮箱或提交电子招标投标平台。

**第二十四条** 有下列情形之一的，招标办应当拒收投标文件：

（一）超过截止时间送达的；

（二）未按招标文件要求密封和标志的；

（三）采用资格预审办法招标的，未通过资格预审申请人提交的；

（四）采用邀请招标的，不是所邀请的投标人提交的；

（五）法律法规规定的其他情形。

**第二十五条** 招标办应当按照招标文件指定的时间和地点或发出招标文件的电子招标投标平台公开开标或者解密、唱标。现场开标的，投标人自主选择参加；实行电子开标的，所有投标人应当在线参加。参加开标会所有人员应当自觉遵守会场纪律。

**第二十六条** 招标办应当在开标前24小时以内组建评标委员会。评标委员会成员应为5人以上单数，其中技术、经济或者法律等方面的专家不得少于成员总数的三分之二；对于通用产品、原材料等采用经评审的最低投标价法进行评标或者谈判项目,评标委员会成员应为3人以上单数;评标具体人员由分管副总经理、副总师或部门负责人审定，招标办对评标人员进行考评。

**第二十七条** 评标由评标委员会负责。评标委员会成员应当客观、公正、勤勉地履行职务，遵守职业道德，对所提出的评审意见承担个人责任。任何单位和个人不得干预、影响评委评标和评标结果。评标委员会主任由评标委员会成员自主推荐1名评委担任，评标委员会主任负责组织与协调评标委员会工作。

评标委员会应当按照招标文件制定的评标方法和标准，对投标文件进行客观、公正的评审和比较：

（一）评标委员会发现招标文件存在歧义、重大缺陷导致评标工作无法进行,应当停止评标工作。招标办做出书面记录,项目申请单位对相应条款进行变更，招标办按照变更申请修订招标文件，重新招标。

（二）评标委员会对投标文件进行形式、资格、响应性审查, 投标文件是否对招标文件提出的所有实质性要求和条件作出响应，未能作出实质响应的投标,应当予以否决;

（三）评标委员会可以要求投标人以书面形式对投标文件中含义不明确的内容以及明显文字或者计算错误作必要的澄清、说明、补充或者修改。但是澄清、说明、补充或者修改不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容;

（四）投标人的报价可能影响履约的异常低价的,评标成员应当要求投标人以书面形式作澄清或说明,并提供必要的证明材料。投标人不能说明其报价合理性的,评标委员会可以否决其投标;

（五）评标委员会发现投标人有串通投标等其他方式弄虚作假投标的,应当否决该投标人的投标;

（六）评标委员发现投标人投标资料弄虚作假的,或法律、法规和招标文件规定的投标无效的情形,应当否决该投标人的投标。

（七）评标委员会发现投标人违反《关于规范国有企业职工持股、投资的意见》（国资发改革[2008]139号）相关规定的，应当否决该投标人的投标。

**第二十八条** 首次招标发布招标公告后，如出现以下情形之一，应当重新招标：

（一）购买招标文件的潜在投标人少于3个的；

（二）按时递交投标文件的投标人少于3个的；

（三）递交投标文件的投标人不少于3个的，经评审、所有投标人均不符合招标文件要求的；

（四）递交投标文件的投标人不少于3个，经评审、仅有1个投标人或2个投标人满足招标文件要求，但投标报价明显与市场价格不相符或高于概算（预算），不适宜继续评标的。

首次招标失败后,项目采购单位全面分析流标原因，制定整改措施，对招标相关条款是否变更并形成书面报告并签字，3日内报送招标办。无书面报告招标办不得组织重新招标。

**第二十九条** 招标中如出现按时递交投标文件的投标人不少于3个的，经评标委员会评审，仅有1个投标人或2个投标人满足招标文件要求，且投标报价符合市场价格和项目概算（预算），评标委员会可以继续评标。

**第三十条** 重新招标后，出现递交投标文件的投标人少于3个的，可以再次招标；也可以由评标委员会宣布终止招标程序，履行采购方式转换审批程序后，按照原招标文件约定以及递交投标文件的所有投标人实际数量，选择转换实施竞争性谈判或单一来源，其结果仍按照招标结果进行管理和统计。经评审有效投标人为2个的实施竞争性谈判，有效投标人为1个的实施单一来源谈判。

竞争性谈判或单一来源谈判应当以项目申请书和投标文件为基础，最终价格原则上不得高于标的物概算（预算）和市场价格。

**第三十一条** 公司组织招标项目出现前条规定的情形采取其他采购方式时，由项目（采购）单位提出采购方式变更申请，报招标领导小组副组长及组长签批同意后，交招标办组织实施。当时不能完成签批手续的，3个工作日内补充完善手续。

**第三十二条** 评标委员会完成评标后，应当提出书面评标报告，如实记载评标内容，依据招标文件或国家规定确定中标候选人或者推荐不超过3个中标候选人。评标报告由评标委员会全体成员签字。评标委员会成员不超过总人数三分之一的对评标报告不签字但又不说明理由的，视为同意评标报告。

评标委员会成员对需要共同认定的事项存在争议时，应当按照少数服从多数的原则作出结论。但评标委员会成员对技术等方面提出具有实质性影响的异议或者出现重大分歧意见，应当暂停并封标，报招标领导小组审批，待相关情况确认后,再继续评标。

**第三十三条** 评标结果汇总完成后，除下列情形外，任何人不得修改评标结果：

（一）分值汇总计算错误的。

（二）分项评分超出评分标准范围的。

（三）评标委员会成员对客观评审因素评分不一致的。

（四）经评标委员会认定评分畸高、畸低的。

评标报告签署前，经复核发现存在以上情形之一的，评标委员会应当当场修改评标结果，并在评标报告中记载；评标报告签署后，招标办发现存在以上情形之一的，应当组织原评标委员会进行重新评审，重新评审改变评标结果的，书面报告招标领导小组。

**第三十四条** 参加开标、评标活动的人员不得泄露投标文件和评审、中标候选人的推荐等与开标、评标活动有关的任何情况，不得将评标过程中涉及的资料或者数据信息等带离评标区域。

**第三十五条** 开标、评标过程中使用的文件、表格，连同评标报告等资料由招标办负责收集、整理、存档和归档。

**第三十六条** 评标结束后，应在发布招标公告的媒介对中标候选人以符合规定的方式及时进行公示，公示期不得少于3日。公示期截止，没有异议的，依据招标文件或国家规定确定中标人，发布中标公告，并向中标人发出中标通知书；同时通知未中标的投标人。中标人放弃中标、因不可抗力不能履行合同、不按照招标文件要求提供履约担保，被查实存在影响中标结果的违法行为，或者公示期间产生相关问题导致中标候选人资格取消，可以根据评标委员会推荐的中标候选人排名顺序确定中标人，也可以重新组织招标。

**第三十七条** 中标人应当在接到中标通知之日起，10日以内领取中标通知书；逾期不领取的，视为放弃中标。

中标人应当在接到中标通知之日起，中标人应当自领取中标通知书之日起30日以内，与招标方签订合同；逾期不签订的，视为放弃中标。但因招标方造成的推迟除外，需有项目分管领导签署原因说明。

中标通知发出后，中标人放弃中标项目的，无正当理由不与招标人签订合同的，在签订合同时向招标人提出附加条件或者更改合同实质性内容的，或者拒不提交所要求的履约保证金的，招标人可取消其中标资格，没收其投标保证金，一年内不允许参加本企业招标项目。

项目采购单位和中标人应当按照招标文件、中标人的投标文件、澄清函和中标通知书及时订立书面合同（含技术协议）。所订立的合同不得对招标文件和中标人的投标文件作出实质性修改，不得另行订立背离合同实质性内容的其他协议。

项目单位应当加强合同履约过程的实施和管理，防止违法违规行为发生。

招标文件要求中标人交纳履约保证金的，中标人应当交纳；拒绝交纳的，视为放弃中标。

第六章 招标收费

**第三十八条** 向中标人收取的中标服务费，按照集团公司[2024]132号招投标管理办法附表8规定标准收取。用于发放评委评审费及招标活动中的费用支出，其中评审费评标委员会组长每次按150元，组员每次按100元。

**第三十九条** 招标活动中费用支出项目主要包括：招标文件及其附件印刷费用、会务费用、评委费用、培训费用等。各项费用支出总额应控制在所收取的总费用内，不得超支。

第八章 投诉与处理

**第四十条** 投标人或者其他利害关系人认为招标投标活动不符合法律、行政法规规定的，可在应当知道之日起10日向公司招标办投诉。投诉应当有明确的请求和必要的证明材料。投诉人投诉时，应当提交投诉书。投诉书应包括以下内容：

（一）投诉人名称、地址和有效联系方式；

（二）被投诉人名称、地址和有效联系方式；

（三）投诉事项的基本事实；

（四）投诉诉求和主张事项；

（五）有效线索和相关证明材料。

**第四十一条** 有下列情形之一的，不予受理：

（一）投诉人不是所投诉招标活动的参与者，或者与投诉项目无任何利害关系；

（二）投诉事项不具体，且未提供有效线索，无法查证的；

（三）投诉书未署具投诉人真实姓名、签字和有效联系方式的；以法人名义投诉的，投诉书未经法定代表人签字并加盖公章的；

（四）超过投诉时效的；

（五）已经作出处理决定，并且投诉人没有提出新的证据；

（六）投诉事项应先提出异议，没有提出异议，已进入诉讼程序的。

**第四十二条** 公司应当自收到投诉之日起 3 个工作日内决定是否受理投诉，并自受理投诉之日起 30个工作日内作出书面处理决定。对于上级部门转交的投诉件，以收到该转交投诉件为收到投诉书之日算起。投诉处理可以进行必要的调查、核验和取证等，所需时间不计算在处理时限内。

**第四十三条** 公司招标办会同监督办、项目申请单位，根据调查和取证情况，对投诉事项进行审查，审查结果上报公司招投标领导小组按照下列规定作出处理决定：

（一）投诉人捏造事实、伪造材料或者以非法手段取得证明材料进行投诉的，应当予以驳回，投诉人1年内不准参加公司招投标活动。

（二）投诉情况属实，招标投标活动确实存在违法行为的，依据《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》及其他有关法规、规章做出处罚。

**第四十四条** 公司对投诉进行调查处理时，相关部门和人员应积极配合，如实提供所要查阅的音像和文字、图表等资料。

第八章 责任追究

**第四十五条** 项目（采购）部门、有关管理部门及参加招投标活动的工作人员必须严格保守招投标活动中的秘密，坚持公开、公平、公正原则。

**第四十六条** 采购申请单位和参加招标投标活动的工作人员有下列违规违纪行为之一的，依规进行处理：

（一）将必须进行招标的项目化整为零或者以其它任何方式规避招标的；

（二）未经规定审批同意，将必须进行招标的项目未进行招标，或者将必须公开招标的项目未进行公开招标的；

（三）泄露应当保密的与招标投标活动有关的情况、资料、的；

（四）与投标人串通招标或者在招标投标活动中弄虚作假造成不良后果的；

（五）不按照招标文件和中标人的投标文件与中标人订立合同，或者与中标人另行订立背离合同实质性内容的其它协议的；

（六）利用职权谋取私利、收受贿赂的；

（七）严重影响招标投标活动正常开展的其它违规违纪行为。

**第四十七条** 投标人有下列违规违纪行为之一的，视情况可以取消中标资格、解除或终止履行合同，扣除投标保证金等，在备选投标人信息库中标记取消投标资格，一年内不允许参加本企业招标项目；构成犯罪的，依法追究刑事责任：

（一）投标人在投标截止后撤销投标文件的；投标人之间串通投标，或者投标人与项目单位、人员串通投标的；

（二）弄虚作假，以行贿等非法手段谋取中标的；

（三）投标人和招标人相互勾结进行不公平竞争的；

（四）被确定中标后，中标人放弃中标项目的，无正当理由不按要求签订合同；在签订合同时向招标人提出附加条件或者更改合同实质性内容的；不按照招标文件要求提交履约保证金的；

（五）未按照招标文件的要求实施，与投标承诺严重不符并拒不改正的；

（六）擅自将中标的工程项目转包或者违反规定进行分包的；

（七）捏造事实、伪造材料或者以非法手段取得证明材料进行诬陷投诉的；

（八）违反法律法规规定的其它情形。

第九章 附则

**第四十八条** 本办法规定副总经理签批的，如副总经理调离或未任命前，由分管副总师签批。

**第四十九条** 西北能化公司招标投标管理办法未尽条款，可以依据集团公司【2024】132号文执行。

**第五十条** 本办法自下发之日起开始施行，以本办法规定为准，原西北能化经管【2024】60号招投标管理办法同时废止。

**附表：**

1.招标范围和规模标准一览表

2.邀请招标申请表

3.单一来源谈判（采购）申请表

4.招标项目采购方式变更审批表

5.评标人员考评表

附表1

招标范围和规模标准一览表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **报集团公司招标** | **规模标准（单项合同估价算价）** | **西北能化公司招标** | **规模标准（单项合同估价算价）** |
| 施工（矿建、土建、安装等）工程 | ≥50万元 | 施工（矿建、土建、安装等）工程 | ≥30万元 |
| 原（辅）材料、燃料、设备、备件等货物 | ≥50万元 | 原（辅）材料、燃料、设备、备件等货物 | ≥30万元 |
| 咨询服务、评估服务、法律服务、审计服务、租赁服务等，以及勘察、设计、监理、技术开发等服务 | ≥30万元 | 咨询服务、评估服务、法律服务、审计服务、租赁服务等，以及勘察、设计、监理、技术开发等服务 | ≥20万元 |
| 运营维护、设备维修 | ≥50万元 | 运营维护、设备维修 | ≥30万元 |
| 重复性采购项目或不同实施主体的同类采购项目主要指单一货物或同一名称、同一品种货物（原辅材料、燃料、设备、备件等） | ≥50万元 | 重复性采购项目或不同实施主体的同类采购项目主要指单一货物或同一名称、同一品种货物（原辅材料、燃料、设备、备件等） | ≥30 万元 |

附表2

西北能化公司邀请招标申请表

年 月 日

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 | |  | | |
| 概算金额 | |  | 项目负责人 |  |
| 工 期 | |  | 联系电话 |  |
| 项目简介：（招标内容、范围及标段划分）： | | | | |
| 拟邀请投标单位名称、联系人、联系方式及邮箱：  1.  （注：邀请投标单位推荐不少于三家） | | | | |
| 单位负责人签字：  部门盖章： | | | | |
| 审  批  意  见 | 分管副总经理审批意见： （请选择，勾选）  同 意 □ 签 字：  不同意 □ 日 期： | | | |
| 招标领导小组组长审批意见： （请选择，勾选）  同 意 □ 签 字：  不同意 □ 日 期： | | | |
| 附：1.受邀单位资质证件复印件、法定代表人身份证复印件、授权委托书及代理人身份证复印件（需加盖单位公章）；申请书及技术规格书等资料。 | | | | |

附表3

西北能化公司谈判招标申请表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 | |  | | |
| 概算金额 | |  | 项目负责人 |  |
| 工 期 | |  | 联系电话 |  |
| 项目简介（招标内容、范围及标段划分）： | | | | |
| 拟单一来源单位名称、联系人、联系方式及邮箱： | | | | |
| 原因：（请选择，勾选）  □1.需要采用不可替代的专利或者专有技术的；  □2.涉及抢险、抢修、救灾，时间紧无法招标的；  □3.潜在投标人低于3家的；  □4.需要向原中标人采购工程、货物或者服务，否则将影响施工或者功能配套要求的，包括从主机厂或主机配套厂采购部件、配件的，以及需要原供应商或原生产厂对设备或系统进行升级、改造、维修的；  □5.已通过招标方式选定的特许经营项目投资人依法能够自行建设、生产或者提供的；  □6.公司依法能够自行建设、生产或者提供的；  □7.国家规定的其他情形；  □8.其他经招标领导小组批准的项目。  □9.其他需要说明： | | | | |
| 单位负责人签字：  部门盖章： | | | | |
| 审  批  意  见 | 分管副总经理审批意见： （请选择，勾选）  同 意 □ 签 字：  不同意 □ 日 期： | | | |
| 招标领导小组组长审批意见： （请选择，勾选）  同 意 □ 签 字：  不同意 □ 日 期： | | | |
| 附：1.受邀单位资质证件复印件、法定代表人身份证复印件、授权委托书及代理人身份证复印件（需加盖单位公章）；2.申请书及技术规格书等资料。 | | | | |

附表4

招标项目变更采购方式审批表

填报日期:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 申报单位 |  | | 计划类别 | |  |
| 项目名称 |  | | 计划或预算金额 | | 万元 |
| 原申请采购方式 |  | | 现申请变更采购方式 | |  |
| 申请理由 | (陈述变更采购方式的理由,可以以附件形式附后) | | | | |
| 项目采购单位意见  （盖章）： | | 业务申请人（签字）：  日期: | | 部门负责人意见（签字）:  日期: | |
| 分管副总经理审核意见 | 日期： | | | | |
| 招标领导小组领导审批 | 日 期: | | | | |

附表5

评标人员考评表

评标项目： 评标日期： 年 月 日

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 日常考评内容 | 评审人1 | .... | 备 注 |
| 1 | 参加评标、评审活动，迟到、早退影响招标的（扣5分） |  |  | 1.日常考评周期为每年元月1日起至12月31日。  2.年度考评得分为90分及以上的，考评结果为“优秀”;年度考评得分为90分以下60分(含)以上的，考评结果为“合格”;年度考评得分为60分以下的，考评结果为“不合格”，暂停一年评标资格，并通报批评。 |
| 2 | 不按招标室规定存放通讯工具、评标中乱接打电话的（扣5分） |  |  |
| 3 | 不参与评标、评审活动又不及时请假（扣5分） |  |  |
| 4 | 评审过程中不得临时更换评委或允许其他人员进入评标室（扣5分） |  |  |
| 5 | 无故拖延评标、评审时间（扣5分） |  |  |
| 6 | 无正当理由拒绝在评标、评审报告上签字（扣5分） |  |  |
| 7 | 不配合对评标、评审结果的异议、质疑、投诉等事项答复（扣5分） |  |  |
| 8 | 将评标、评审过程中涉及的资料或数据信息带离评标评审区域（扣5分） |  |  |
| 9 | 评标、评审结论被复议且发现有明显失误（扣10分） |  |  |
| 10 | 对应当否决的交易要约文件，不提出否决意见（扣5分） |  |  |
| 11 | 未按交易要约邀请文件规定的标准和方法评标、评审（扣10分） |  |  |
| 12 | 暗示或者诱导投标人作出澄清、说明（扣10分） |  |  |
| 13 | 评标评审过程中，擅自离开评标区域的（扣5分） |  |  |
| 14 | 评审人员未及时发现投标人存在围标串标行为（扣10分） |  |  |
| 15 | 其他不客观、不公正履行评标、评审职责的行为（扣10分） |  |  |
| 合 计 | |  |  |

附件17

2025年合同管理办法

第一章 总则

**第一条** 为加强合同管理，规范经营行为，防控经营风险，维护公司合法权益，依据皖北煤电法务〔2024〕240号皖北煤电集团公司合同管理办法，结合企业实际，制定本办法。

**第二条** 办法所称合同是指企业为实现一定的经济目的，与其他主体订立的各类设立、变更、终止权利义务关系的协议。

**第三条** 本办法所称合同管理包括合同签订前期的尽职调查、商谈洽谈、草拟、审查、履行、争议解决、变更终止、终结归档等全过程的管理。

**第四条** 合同涉及对公司有重要影响的秘密，应当就该秘密的保密事项进行约定。

**第五条** 合同按内容、金额分重大合同与一般合同两类进行管理。

重大合同包括：兼并重组、对外投资与合作、股权抵押与质押、产权转让；重大资产抵押与质押、重大资产报废与处置、经营性资产对外出租与出借；融资、担保合同；100万元以上的建设工程和单项物资采购合同；50万元以上的技术、咨询、服务合同；其他对企业安全生产经营有重大影响的合同。

正常煤炭采购和产品销售按煤炭采购和产品销售管理办法执行，不属于重大合同范畴，列属于一般合同。

一般合同包括：重大合同以外的其他合同。

第二章 管理机构及职责

**第六条** 公司法定代表人代表公司订立合同、处理合同事务，对合同事务有最终决定权。法定代表人可以授权他人订立合同、处理合同事务。

**第七条** 公司领导班子其他成员根据法定代表人授权订立合同，协助法定代表人处理分管范围的合同事务。

**第八条** 各单位根据职能负责办理相关合同事项:

（一）经管物资部负责防腐保温土建类工程、废旧物资处置、邮寄服务等职责范围内合同起草、组织会审、签订，建立合同台帐；

（二）销售采购部负责物资采购合同（含煤炭）谈判、起草、组织会审、签订，建立合同台账；负责销售合同谈判、起草、组织会审、签订，建立合同台账；

（三）生产技术部负责设计、技改工程等职责范围内合同起草、组织会审、签订，建立合同台帐；

（四）安全监管部负责危废、培训、体检、消防、环境检测等职责范围内各项合同起草、组织会审、签订，建立合同台帐；

（五）设备管理部负责加工、维修、维保、检测、安装等职责范围内的合同起草、组织会审、签订，建立合同台帐；

（六）财务部负责付款方式、质保金、发票、合同涉税事项的审核核定；负责履约保证金的收缴及返还，合同价款的支付等；

（七）综合部负责后勤保障服务、食堂等职责范围内的合同起草、组织会审、签订，建立合同台帐；

（八）综合部文秘负责合同盖章前的授权、审批的合规性审查；合同专用章加盖、健全合同台账、资料归档的管理；

（九）各申请单位为合同主办单位，负责合同谈判、审核、履行，办理合同变更、解除等事项；

（十）合规办负责拟定合同管理制度，对公司合同涉及商务条款的进行审查，提出风险防控建议；审核符合企业目的及合规性要求违约责任、纠纷处理方式的确定；

（十一）合规负责人统一协调处理决策、指导所属单位加强合同管理。

**第九条** 各单位在合同订立前根据业务和职责确定承办部门（执行部门），由承办部门负责合同的前期准备、磋商谈判、合同文本起草、合同签订、合同履行及纠纷解决等事宜，职责包括：

（一）研究合同必要性和可行性，提出可行性及风险防控方案；

（二）组织开展合同相对方背景调查，运用国家企业信用信息公示系统、信用中国、中国政府采购网等信息平台对合同相对方的主体资格、资信情况、授权委托、履约能力、诉讼及执行风险等情况进行调查；

（三）组织开展合同磋商、洽谈，起草、初审、修改合同文本；

（四）负责合同文本送审、报批，落实合法合规性意见；

（五）负责协调、跟踪合同履行，评估合同风险，采取风险防控措施，对合同履行中发生的纠纷和发现的问题进行调查、处理、报告，提出综合应对方案；

（六）负责合同资料的整理、移送归档、清理等工作；

（七）协助合同纠纷的协商、调解、仲裁、诉讼和申请强制 执行；

（八）其他合同管理工作。

**第十条** 各单位合同执行部门（承办部门）是根据其职责处理具体合同事项的部门，职责包括：

（一）正确执行合同，评估合同风险，采取风险防控措施；

（二）办理在执行合同过程中需出具的材料；

（三）报告合同履行中发生的纠纷和发现的问题；

（四）其他与执行合同有关的工作。

第三章 授权管理

**第十一条** 法定代表人代表企业订立合同、处理合同事务，对合同事务有最终决定权。法定代表人可以授权他人订立合同，处理合同事务。

**第十二条** 下列人员有权代表企业订立合同：

（一）法定代表人；

（二）经法定代表人书面授权的受托人。

**第十三条** 受托人的权限由《授权委托书》注明。受托人应在授权范围内勤勉、审慎履行职责，因此产生的结果由企业承担。未经授权人同意，受托人不得转委托。

**第十四条** 重大合同按合同业务内容原则仅授权与相应分管副经理签订；一般合同按合同业务内容和涉及金额可授权合同承办部门部长或副部长签订合同，但须经分管副经理审查签批；融资保险合同、捐赠合同和劳动用工合同由法人代表签订。

**第十五条** 重大合同在签订前由受托人组织合同涉及到各相关专业部门实行集中会审，做好审查记录；一般合同由受托人自行决定采用集中会审或审查会签方式进行审查。各专业部门要对合同涉及到本专业的合同条款进行审核、修订及确认，对合同其他内容条款也可提出审查意见。

**第十六条** 法定代表人授权他人订立合同的，用印前应当审查《授权委托书》。

**第十七条** 合同按类别实行统一编号管理，由合同承办部门统一按合同类别统一编号，年度内实行连续编号，中间不得漏号、重号，补充合同在原主合同编号后增设“—补XX”。合同编号格式要求按附表格式。

如：购销合同、煤炭采购合同，XBNH—GXHT01—MTCG—XXXX年XX月XX日—00001。

**第十八条** 禁止未经授权的任何部门、个人以企业的名义对外订立合同。禁止企业任何部门以部门的名义订立合同。

第四章 尽职调查、起草、初审

**第十九条** 合同承办部门负责组织开展与合同有关的尽职调查，尽职调查的基本要求：熟悉与业务相关的法律法规政策，了解行业现状、业务背景；核实对方资质、资格；核查对方及投资人、控制人是否与企业党员领导干部存在特定关系，核查确定对方及交易条件的方式是否合规；评估对方信用、能力；核实有关资料的真实性、合法性；核实标的物权属、范围、数量、质量、负担；评估风险，必要时提出风险防控建议；重大合同（向金融类机构融资借款的合同除外）应当撰写尽职调查报告并在报告上签名；其他需要开展的工作。

**第二十条** 合同承办部门起草合同一般应包括以下条款：合同主体名称、住所地等基本信息；标的、数量、质量、价款或者报酬、税率；合同主体的权利和义务履行期限、地点和方式；违约责任及赔偿损失的计算方法；合同变更、解除、终止条件；解决争议的方法；生效条件、订立日期等。

不同类型合同应结合具体特点和要求，就核心要素、关键条款作出详尽规定。

**第二十一条** 合同承办部门对重大合同或法律关系复杂的合同应当组织相关部门会审后形成合同文本，重点审查技术的可行性、经济的合理性、风控措施的有效性等方面。

（一）技术可行性审查由申请部门、技术主管部门等负责，主要审查以下内容： 1.合同项目是否符合法律、法规、规章及有关政府部门的批准文件； 2.合同技术条款是否符合国家标准、行业标准、企业标准及规程、规范； 3.合同价款的确定是否符合企业有关规定； 4.合同条款是否具有可履行性； 5.技术主管部门认为应当审查的其他内容。

（二）经济合理性审查由申请部门、投资、财务、经管、销售采购等部门负责，主要审查以下内容：1.合同条款是否符合国家财经法规和企业财务管理规定； 2.合同约定事项是否符合经济效益原则，合同经济条款是否合理； 3.合同项目是否履行企业相关决策程序及财务预算，应当招标的是否按规定完成招投标程序； 4.合同支付条款是否合理、可行； 5.是否存在涉税风险或税务筹划空间； 6.有关主管部门认为应当审查的其他内容。

（三）风控措施有效性审查由申请部门、技术、投资、财务、经管、法务、合规等部门负责，主要审查以下内容：对方主体资格、资质、信用状况、履约能力； 2.对方提供资料、标的物的真实性、合法性保障； 3.合同所涉技术、货物、服务的知识产权是否侵权； 4.合同项目风险分担条款是否公平合理； 5.合同项目验收、检验条款是否具有操作性； 6.合同权益受侵害是否有针对性条款等予以法律保护； 7.有关主管部门认为应当审查的其他内容。

**第二十二条** 各单位合规人员开展合同合法合规性审查的内容主要包括：1. 合同主体是否适格；2.合同条款是否完整、形式是否合法； 3.合同内容是否存在无效、被撤销或其他法律风险； 4.合同权利和义务、违约责任和争议解决条款是否明确、妥当； 5.合同订立程序是否符合法律、法规、规章、规范性文件等规定； 6.合同是否减损合法权益，如违法损害国家、集体、第三人的合法权益； 7.按规定需要报经备案、登记或批准的，是否已经备案、登记或批准； 8.根据拟订立合同实际应当审查的其他内容。

**第二十三条** 公司合规部门审查合同应当核查送审资料，对合法合规性给予明确意见，针对合同风险提出防控建议。合同承办部门应当根据合法合规性审查意见，进一步与合同对方沟通协商，对合同文本作针对性修改完善。合同承办部门对合法合规性审查意见有异议的，应及时沟通，必要时报公司合规负责人协调处理。

**第二十四条** 已审查重大合同仍存在疑问的，可以提请集团公司法务部协助审查，同时附送合同有关资料及前期审查意见。

第五章 合同签订、履行、变更及解除

**第二十五条** 执行合同会审制，由承办单位负责联络组建，会审侧重合同履行的适当性和可行性，合同履行的合法性和合规性。由分管领导或分管副总带领各成员单位按照各自职责审核合同相关内容。

合同内容主要包括但不限于：合同主体资格资质、合同标的、数量、质量（技术要求）、税率、合同价款及支付方式、履行期限、地点和方式、验收标准、双方权利义务、违约责任、争议解决方式等内容。

**第二十六条** 送签合同时应当向法定代表人或法定代表人授权决定合同事务的人报告合同目的、尽职调查、权利义务、审查意见及落实情况。

**第二十七条** 订立合同应当经法定代表人授权，同时加盖企业合同专用章；加盖印章应当符合约定，多页合同应当同时加盖骑缝章。

**第二十八条** 未经审查的合同不得订立。禁止倒签合同。未订立书面合同，但因应急、抢险等实际发生合同成立、履行事实，确需完善合同形式及约定有关内容的，应当报法定代表人决定。

**第二十九条** 当合同主体、内容、履行方式发生变更时，由合同执行单位按合同签订流程办理变更手续，以防范风险。

**第三十条** 合同执行部门（承办部门）在合同履行情况下应遵循以下原则：

（一）严格审查合同约定的履行实质条件是否具备，所需要的凭证是否齐全和真实有效；

（二）严格查验合同对方办理人员是否有权代表合同对方，是否持有有效授权文件；

（三）严格查验合同对方人员是否与合同、投标文件中明确的项目负责人等关键人员一致，是否存在违法分包、转包的情况；

（四）没有先后履行顺序的合同，双方应当同步履行。在对方履行之前或对方履行不符合约定时，应拒绝其相应的履行要求；

（五）有先后履行顺序的合同，合同对方应当先履行而不履行或履行合同不符合约定的，应当暂停履行合同；

（六）严格按照授权权限处理合同事务。

**第三十一条** 合同履行过程中，出现下列情形之一的，合同执行部门应当提出对策或建议，在法务合规部门的指导下，及时采取应对措施，最大程度避免或减少损失：

（一）出现不可抗力、情势变更等情形，可能影响合同正常履行的；

（二）己方因客观原因无法履行合同义务的；

（三）合同依据的法律、法规、规章、政策修改或者废止， 可能影响合同正常履行的；

（四）对方财产状况恶化、转移财产、丧失商业信誉、被纳入失信被执行人名单、被处以重大行政处罚、丧失或者可能丧失履行能力的；

（五）对方存在已实际违约或预期违约情形的；

（六）其他可能影响合同履行的情形。

**第三十二条** 合同发生纠纷，合同执行部门应自纠纷发生之日起三日内向分管领导报告，通报法务合规部门，并及时查明事实，收集相关资料，包括合同纠纷的起因、合同的履行情况、违约情 形、损害后果、违约行为与损害结果之间的因果关系及免责事由等，组织相关部门评估合同纠纷可能产生的不利后果，研究制定综合应对方案，提出化解方法，维护权益、减少损失。

**第三十三条** 解决合同纠纷，应成立由合同执行部门的分管领导牵头，法务合规负责人配合，合同承办部门、法务合规部门等参加的风险处置工作小组，主动与合同对方协商、沟通，能够通过和解、调解等方式解决的，及时订立书面协议；经充分沟通协商，仍无法达成一致意见的，应当在法定期限内，采取向具有管辖权的人民法院起诉，或者根据合同的约定向仲裁机构申请仲裁等方式维护合同权益。

第六章 合同登记、备案、归档管理

**第三十四条** 合同订立后，合同管理主管部门应当向档案室送存以下合同资料（劳动合同除外）:

（一）合同项目批准文件、尽职调查报告、可行性研究报告、风险评估报告、项目建议书、意向书及上级批复文件；

（二）招标投标文件，合同谈判备忘录、纪要和有关合同往来的信函、传真、图表、电子邮件、电话记录；

（三）合同磋商记录、合同文本送审稿、合同原件；

（四）专业部门会审意见、合法合规性审查意见；

（五）合同变更、终止、解除所签订的协议；

（六）风险处置情况说明；

（七）其他与合同有关的资料。

**第三十五条** 合同文档的查阅、复制、外借应履行审批手续。借阅人涂改、伪造、销毁、丢失的应承担行政或法律责任。

**第三十六条** 将合同原件列为秘密级文件，任何人不得对外公开，特殊情况需经董事长/总经理签字审批方可对外公开。履行完毕后的合同长期保存于档案室。

第七章 监督、考核

**第三十七条** 在合同管理中，具有下列情形之一的，视情节及后果，给予责任人组织处理或党纪政务处分：

（一）尽职调查疏忽大意或隐瞒重大不利事实，提供的资料、报告严重失实，导致合同出现重大风险或造成损失的；

（二）未履行审查程序订立合同的；

（三）未按合法合规性审查意见订立合同的；

（四）倒签合同的；

（五）应发现而未发现合同违法违规问题，导致重大风险或造成损失的；

（六）订立合同前隐瞒重大不利事实或重要资料，导致重大风险或造成损失的；

（七）丢失、损毁合同资料，因此出现重大风险或造成损失的；

（八）在合同签订环节，擅自变更合同条款的；

（九）未经批准不执行合同，因此出现重大风险或造成损失的；

（十）擅自放弃合同权益的；

（十一）不及时主张合同债权，导致诉讼或仲裁时效经过的；

（十二）未按规定报告、处理合同纠纷，造成新的损失发生或风险扩大的；

（十三）索要、收取对方或第三人财物的；

（十四）与对方或第三人恶意串通，损害企业合法权益的；

（十五）失职被骗造成损失的；

（十六）受委托人履行职责有过错，出现重大风险或造成损失的；

（十七）受委托人超越授权权限处理合同事务的；

（十八）其他违反本办法的行为。涉嫌违法犯罪的，移送司法机关处理。

第八章 附则

**第三十八条**  本办法规定副总经理、总工程师签订的，如副总经理、总工程师调离或未任命前，由分管副总师签订。

**第三十九条** 本办法适用公司各类业务合同，未尽事宜，参照集团公司合同管理办法执行。

**第四十条** 本办法自印发之日起施行，2021年合同管理办法126号及相关补充规定、2022年-2024年经营管理监督考核实施意见附件《合同管理办法》，同时废止。