

## 图解

# “强预算、降成本、控风险”活动安排

### 指导思想

紧紧围绕“强管理、抓项目、保效益”主线,牢固树立过紧日子思想,重点补齐“预算管理、提质增效、风险防控”职能短板,通过开展“强预算、降成本、控风险”活动,充分发挥预算管理在规划、决策、控制和评价活动中的重要作用,切实提高全员成本管理意识和识别、评估、预警及应对风险能力,促进企业健康稳定可持续发展。

### 活动目的

严格预算管理,落实预防预警机制,杜绝超预算发生;全面提升公司经营管理水平,群策群力,推进降本增效,实现年度经营目标;排查往来、盘活资产,防范存货潜亏风险,确保“两金”安全。

### 活动方式

以总部职能部门、直属单位以及分(子)公司为基本活动单元,全面深入开展“强预算、降成本、控风险”活动。

### 时间安排

#### ■ 宣传动员阶段

2023年6月15日前,各单位对1-5月各类项目和重点费用预算执行、“两金”管控及现金流量情况进行梳理,制定后续工作计划以及降本增效措施,形成工作报告,并做好广泛宣传与引导,提升全员节约意识。

#### ■ 跟踪强化阶段

2023年7月~2024年1月,各单位每月对已制定的工作计划和措施进行跟踪、落实和分析,并上报进度完成情况。

### 活动内容

## 1 提高预算意识,推进预算管理科学系统

#### ■ 上下联动全员参与

全面预算决不是单一部门的事,必须全过程、全方位管理,全员共同参与,加强跨部门协同、多方联动,全面理解和认识“业务预算、专门决策预算是财务预算的前提,财务预算是各业务预算、专门决策预算的结果呈现”。

#### ■ 严控费用和投资预算

坚持“非必须不开支、无预算不开支、无预算不投资”的原则,重新审视各类年度预算,加强预算和定额管理,严控非生产性支出审批,严格执行公务接待和费用报销管理各项制度,严格落实各项节约措施。进一步加强总部各职能部门预算管控。

#### ■ 强化预算执行跟踪

1、总部职能部门、直属单位须定期对本部门归口管理预算的执行情况进行跟踪、监测和分析,并重新上报本部门的费用预算。  
2、各单位每月对本单位重点预算指标执行情况进行跟踪监控,从严从紧审核审批超预算事项和预算外事项。  
3、通过定期召开经济活动分析会等形式,通报预算的执行情况,及时发现预算执行偏差,分析具体原因,制定控制办法。

#### ■ 提早启动2024年度预算

2023年9月起,总部各职能部门须着手组织开展2024年度全面预算工作,确保11月完成相关业务预算、专门决策预算的前置决策,12月完成2024年度财务预算的编制。

#### ■ 谋划预算系统改造升级

提前谋划预算系统与各业务系统、会计集中核算系统及财务中台的关联,在2024年9月启动2025年预算编制前完成预算系统的升级改造。

## 2 创新成本管理方法,切实推进降本增效

#### ■ 落实成本管理责任制

从“人机料法环”五个方面认真分析梳理,加强产品生产事前、事中、事后的全过程和全环节控制,分层级制定降本目标及措施,对成本执行情况进行分析、考核。

#### ■ 严控非生产经营性开支

持续优化运营,加强办公费、招待费、车辆使用费、会议费等费用管控,节约好每一度电、每一张纸、每一滴水。

#### ■ 积极推动采购降本

不断优化采购策略,及时与资源方沟通、及时反馈相关信息,形成快速反应协调机制,从源头降本增效。

#### ■ 推进工艺技术革新降本

从小改小革、节能降耗等方面着手整合内部资源,优化工艺配方和产品结构,突出成本效益为原则,充分挖掘内部潜力。

#### ■ 深化销售降本措施

加强销售环节精细化管理,抓好模式创新,从销售流程、物流运输、客户满意度等方面进行优化和提升,提高销售效率和质量,降低销售成本。优化库存管理,减少库存积压和浪费。

#### ■ 对标先进找差距

与优秀企业对标对表,运用市场化手段,破除一切影响发展的桎梏,打破影响成本效益和体制机制的一切条条框框。

## 3 严格风险防控,力保现金流稳定

#### ■ 狠抓往来管控

梳理“应收账款、预付账款、其他应收款(外部单位)”等债权类项目,从账龄、授信等方面分析,排查应收账款回款风险以及预付账款可能转化的资产损失风险,并制定具体措施,重点关注贴牌、受托加工和高风险等业务。

#### ■ 强化库存管控

及时清查库存,重点从库龄、质量、价值等方面进行统计、分析,对库龄6个月以上的存货要分析成因和质量状况;对原材料及产成品库存价格与目前行情价格对比,判断有无跌价风险,并制定后续措施。

#### ■ 加强现金流管理

严格资金计划和使用管理,明确拨付计划与实际发生金额偏离值范围,落实责任划分,坚持“资金集中统一管理”和收支两条线管理原则不动摇。密切关注经营活动现金流量变动情况,对变动幅度超过30%的现金流量项目应进行分析,查找原因。

### 工作要求

## 1

各单位应根据活动要求,结合本单位实际情况细化措施、量化指标,落实责任人,形成具体可行的工作明细表;根据制定的工作计划,及时跟踪、落实,于每月5日前上报工作完成情况。

## 2

总部各职能部门应按照年初预算编制分工所负责版块进行执行情况监督与跟踪,同时着力构建高效衔接、运转有序的工作机制,建立部门间联合协作机制,形成全方位、多层次、立体化的监督工作格局。

## 3

各级财务部门要强化财经纪律和年度预算的刚性约束,聚焦贯彻落实降本减费、增收节支措施,将资产管理、成本管控、防控风险等列为长期任务,强化督导、检查、通报和问责。

## 4

各单位要认真落实本次活动内容,活动实施情况将列入年度绩效考核,考核结果作为评先评优的重要参考依据。

## 5

各单位将形成的工作报告、工作明细表(含完成情况)电子版及盖章扫描件按时间节点要求及时上报公司财务部。

## 特写

### 提货车辆激增 暖心服务卡友

仲夏时节,气温接连攀升至30℃以上。与气温一同攀升的,还有公司产品发运量。

因尿素行情上涨,近日,来自全国各地提货车辆增加,公司德阳生产基地外,候装车排起长龙,等待将美丰优质农资产品运往各地,力保夏季用肥需求。

“3540.04吨!3540.04吨!”6月8日,公司市场部尿素单日发货量突破3500吨,创近三年历史新高。

发货激增,提货司机后勤保障工作如何?“师傅,您辛苦了!”6月8日起,市场部开展志愿服务,为来自全国各地的货运司机送去饮料、泡面、西瓜等清凉慰问品,感谢大家一路同行保供夏季用肥。

“太感谢你们了,太及时了,谢谢美丰的贴心服务。”拿着志愿者们递到手中的慰问品,来自河南的货运司机李师傅激动地感谢道。

为保障客户提货需求,公司市场部积极部署,多举措保证产品发货顺畅:一是协调德阳交警支队,加强厂外候装车秩序维护;二是协调复合肥一体化劳务外包公司,抽调人员协助尿素发运工作,增加装卸力量,提高日发运量;三是做好驾驶员候装排号、就餐、提货流程指导等客户服务工作。

(庞建 程云英)

### 围绕“降”字找路子

扎根美丰27年,不管是作为化工操作人员、调度人员、项目管理人员、车间技术负责人,还是分公司技术负责人,他始终信奉一个“降”字,想尽一切办法节能降耗。

2006年,年产20万吨合成氨装置投产成功后,脱碳系统出现溶液严重发泡,只能减负荷生产,即使加百倍消泡剂,也避免不了甲烷化超温而被迫停车的情形,给生产带来极大安全隐患。

罗雪峰作为时任车间技术负责人,如何突破困境摆在了他的面前。“遇到问题,就要想办法解决问题!”罗雪峰连续一个多月扎根现场,咨询同行,多方查找资料。终于,通过技术改造和现场管理,让发泡问题得到改善,装置维持正常生产负荷,年节约消泡剂约1000kg,年氨产量增加2.58万吨。

“这一改造,年可创利1000万以上!”说起2009年氨分离器内件改造,许多职工记忆犹新。

长期以来,新Φ1200合成系统都需要补气高甲烷才能进行操作,且合成塔阻力降高得有背氨合成原理。

罗雪峰认为,设备问题就得从设备本身着手,更换氨分离器内件,却因工程过大和结果未知遭到大多数人反对。通过查资料、提问题、看现场,与设备专业人员和内件设计单位交流,克服周围人质疑声音,对氨分离器内件进行改造。

果然,改造后效果明显,既增加前

## 念好“三字经” 当好“答卷人”

——记射洪市第二届“最美科技工作者”罗雪峰



“我将大胆创新,精益求精,砥砺前行,在技术攻关的道路上不断前行,为助推企业转型发展做出自己应有的贡献。”6月4日,“微播射洪”微信公众号推送《射洪市第二届“最美科技工作者”展播——罗雪峰》。

视频中,化肥分公司副总经理、总工程师、化工工艺高级工程师罗雪峰忙碌的身影和片尾铿锵有力的誓言,赢得点赞声和祝贺声一片。同事们说得最多的便是四个字——“实至名归”。多年来,他用实际行动交出一份优异答卷。

工段蒸汽产量,又增加工艺气量和氨产量,彻底扭转每天亏氨局面。

同年,年产15万吨合成氨装置原始开车过程中,因设计和制造原因,再生塔顶部洗涤段保不住液位,不能满足低变废锅加水而被迫停车,就连设计单位也不知如何解决。罗雪峰再次发挥专业优势,很快提出解决方案,立马组织施工。4个小时后,装置一次性开车成功,并创造最短原始开车纪录。

罗雪峰总爱抽空到各装置现场走一走,也总能在“走”的过程中找到一些新点子;强化蒸汽管网保温效果,年创效300余万元;改造2030循环水泵,年可节约电约200万度……

### 围绕“创”字开方子

罗雪峰常说:“一个人的力量是渺小的,但一群人的力量是巨大的。”他和团队一起,取得3项发明专利、6

实用新型专利。

职业生涯中,先后参加合成氨扩建工程5万吨/年中低甲工段安装、10万吨/年中低甲工段安装,负责年产20万吨合成氨项目原始开车;参加年产15万吨合成氨项目管理,全面负责项目原始开车,带队协助青海云天化、美青化工、乐山和邦和科技公司装置开车,均实现一次性开车成功。

如何调动员工创新创效积极性和主动性?大会小会、装置现场,他说得最多的一句话便是:“敢提就敢奖,提得越多奖得越多,提得越好奖得越高!”

2018年,为让提出“金点子”的员工真切感受到收获“红票子”的欢乐,罗雪峰一改往年会议室表彰奖励方式,带着技术办公室人员前往各生产车间,对74个优秀小改小革、合理化建议项目的50名提议人进行现场奖励,让收到现金奖励员工自豪感爆棚,让其他员工羡慕不已,越来越多职工参与到为公

司发展建言献策的实践中。“十三五”期间,分公司实施小改小革、合理化建议477项,创效达千万元。

### 围绕“新”字延链子

“要长远发展,就不能只盯着现有的一亩三分地,得把眼光放远一些。”社会在进步,时代在发展,分公司想继续保持市场占有率,就不能只停留在单一的产品上,得在“新”字上下功夫。

临危受命,面对着无团队、无技术、无标准的局面,罗雪峰迅速组建“新产品开发、新技术调研、新项目储备”办公室,紧紧围绕新产品研发、创新,在增值增效上做文章。

为调整产品结构,实现传统产业升级换代,提升企业综合竞争力,公司确定在化肥分公司开发高附加值车用尿素水溶液产品。

作为技术负责人,罗雪峰带着团队

克服网上无资料、国内无先例、处处不让看的技术封锁等难题,自主研发、设计、试验,制造一套具有自主知识产权的年产10万吨车用尿素水溶液生产线;与海藻酸增效剂单位一起,经多次分析和试验,成功开发出海藻酸尿素。

“每一次调研,罗总都准备充分,与对方交流时每一个问题都直击要点”“每一次行程安排很紧凑,最大限度节约差旅成本、时间成本”……说起罗雪峰近年创新调研路,产品开发办人员滔滔不绝。

2020年冬末、2021年初春,罗雪峰两次带领调研组日夜兼程,三天内跨四川、山东、江苏三省,五天内连续行程五千余公里,开展技术考察,交流天然气化工产业链延伸项目。

众人只当“三天跨三省”“五天五千余公里”是罗雪峰调研路上的一个传奇,却不知道这是他调研路上的日常。产品开发办职工刘赵楠说:“上次调研就跨南京、北京,北京还是两个不同的地方,这很平常。”旁人觉得不可思议的事情,在罗雪峰这里却是家常便饭。

近年来,罗雪峰和团队起早摸黑、走南闯北、风雨兼程,突破技术保密下的核心资讯封锁,了解领域内最新研究成果、技术应用及市场信息,收集各类信息上万条,考察调研产业园区16个,走访调研新型尿素市场20个,组织召开新产品项目对接讨论交流会78次,开展新产品项目调研49个,储备各类信息84个,用科技和创新助力公司转型发展。

(吴春香)