

西北能化公司 2020 年度领导班子述职报告

2020 年，在集团公司的坚强领导下，西北能化公司广大干部职工紧紧围绕“提升发展质量，全面节支创效”的工作主题，清醒认识“时”与“势”，深刻把握“危”与“机”，全面解放思想，坚持强基固本，正面迎击罕见疫情肆虐、行业形势低迷带来的冲击，坚定信心不动摇，勇闯难关不停步，持续推进安全标准化、内部市场化、“四个文化”建设和三项制度改革，全力以赴保安全、稳生产、挖潜能、控成本、攻项目，为打造“精智西北能化”奠定了坚实基础。

一、主要工作开展情况

（一）抓日常、严管控，不断夯实基础工作，本质安全水平实现新提升

公司始终坚持把安全生产工作摆在重中之重的位置，将“生命至上”融入血脉、植入灵魂，牢守安全发展底线，正确处理安全与发展、安全与效益的关系，认真贯彻落实集团公司、地方监管部门的各项安排部署，扎实开展安全生产专项整治三年行动，促进本质安全水平进一步提升。

主动扛起安全生产政治责任。公司党政始终将安全生产责任制当作安全生产工作的灵魂，严格落实“党政同责、一岗双责、

齐抓共管、失职追责”的要求，逐级签订安全生产责任状 431 份，进一步压紧压实公司党政领导责任、各单位主体责任和监管责任，充分调动了各级人员在安全生产工作中的积极性和主观能动性，构建起齐抓共管、上下联动的“大安全”工作格局。**全力推动安全标准化建设达标升级。**公司坚持将标准化创建工作融入日常各生产环节，认真对照 12 项 A 级要素和 56 项 B 级要素，以目标为导向，化整为零、分步实施、逐项闭合，定期梳理汇总并通报标准化创建进度和效果，突出严肃考核问责，促进二级安全生产标准化创建水平和工作效率实现双提升。今年以来，公司领导和一线干部职工前往周边达标企业对标学习 19 次，邀请行业专家开展内部评价验收 2 次，深入梳理排查整改任务 213 项，已全部整改落实到位。年前，通过了集团公司内部评价验收。**建强用好双重预防机制。**坚持关口前移、重心下移，各分管领导分专业制定检查内容，带队开展每周一例行综合大检查。针对各特殊时间段和季节特点开展各类专项检查 8 次，结合行业典型事故开展事故类比检查 7 次，组织开展青安岗“零点行动”14 次，覆盖所有装置、区域、人员、危险源，有效将事故消除在萌芽状态。认真落实各层级定期风险分析制度，深入研判安全风险，制定有效管控措施，并组织安全管理部门不定期抽查分析效果。全年共开展公司级安全检查 50 余次，排查出安全隐患 1400 余条，整改率达 98%；共辨识出安全风险 2200 余条，其中重大风险 11 条，较大风险 4 条，

中等风险 60 条。**切实提升全员应急处置能力。**常态化开展应急处置知识和“两防器材”使用技能测试和抽查，定期确认消防设施和应急器材备用情况，强化内部消防队伍建设，提高消防拉练频率和质量。积极开展应急预案演练，截止目前，共计开展公司级应急方案演练 2 次，联合大路园区开展政企合作演练 1 次，开展车间级现场处置方案演练 44 次。**全面增强员工敬畏意识。**公司坚持以增强员工安全意识为内核，深化安全文化建设。分层级认真开展“大反思、大讨论”和“职工违章、干部反省”活动，深入剖析安全管理薄弱环节。认真梳理公司投产以来的 33 起事故事件和外部检查出的安全隐患，编印《事故事件案例汇编》《外部检查安全隐患汇编》，出台《重复隐患问责规定》，及时针对公司典型事故进行再讨论、再反思，保证同类事故、隐患“不二过”。积极开展“安全月”活动，邀请专家举办消防知识、重大危险源安全讲座，认真落实化工协会在线学习考试制度，严格执行安全培训计划。全年共完成员工安全再教育 4950 人次，管技人员培训 320 人次，安管人员和特殊作业人员取证培训考试 278 人次，承包商人员培训 762 人次。

（二）干当前、求实效，加快技术攻关步伐，系统生产能力实现新突破

一直以来，公司坚持以保证装置“安稳长满优”运行为基本目标，认真梳理分析突破产能制约的有效举措，深入挖掘系统潜

力，今年日均精甲醇产量保持在 1050 吨以上，8 月份精甲醇产量突破 3.4 万吨，再创历史新高。全年共完成精甲醇产量 33.5 万吨。

强化日常运行把控。重新梳理修订操作规程，并组织全体员工学习掌握。推行班组间竞争机制，认真分析每班产量、消耗变化，并在每天调度晨会通报，及时成立专班研究解决异常情况，确保装置始终处于最佳运行状态。**推动技改降耗增效。**开动脑筋，充分发挥技术创新室作用，实施好锅炉高加改造、闪压机改造等一系列技改项目，锅炉高加每日节约动力煤耗约 20 吨左右，按平均采购单价 232 元/吨计算，一年节约 150 万元左右；闪压机每日增产精甲醇约 10 吨左右，按平均销售单价 1274 元/吨计算，一年创效 420 万元左右，系统低耗高效运行潜力进一步挖掘。**优化设备管理机制。**推行设备完整性全周期管理机制，不断完善设备运行大数据库，增强设备运行周期、保养、维修情况分析，全力把设备检修做在故障发生前。制定《备用设备管理制度》，修改完善“备品备件的计划管理”内容，优化审批流程，实行清单式检修和例行检修并行机制，倒排设备检修备用时间节点，强化备用质量管控，定期盘车、清洁、润滑和保养，严格按照合理周期进行倒换，保证设备始终处于完好备用状态。**加大现场管控力度。**科学规划巡检路线，细化巡检内容，确保各装置运行和备用状态始终心中有数，保证现场问题早发现、早处置。同时，管技人员坚持 24 小时待命，坚持经常深入现场，不断提高现场检查频率。

安全管理部门和各车间定期回看视频监控，细查严惩巡检不到位现象。**提升员工素质水平。**制定员工培训包保负责管理制度，提高“内训师”授课质量，通过定期考试和岗位抽考及时检验培训效果。同时，将员工培训考核结果与宽带薪酬、绩效考核评价真正结合，突出正向激励与连带考核并重，全面提升员工综合素质水平。

（三）强规范、重创新，全面加强管控强度，经营管理效率实现新提高

面对去年甲醇市场的严峻形势，公司上下充分认识严控成本消耗的必要性和紧迫性，多层次、高频次开展形势任务教育，层层传递生存压力，引导全员树牢“过紧日子、苦日子”的理念，积极研判市场形势，全面深化经营考核，突出进出口和生产过程管控，不断增强控本降耗能力。公司吨醇可控成本 1300 元，较计划降低 110 元，并严格将吨甲醇煤耗控制在 2.4 吨以下。

规范经营管控机制。认真整改落实集团公司巡察、审计和经营评价“回头看”反馈的问题，定期召开专题会议研究部署，挂图作战，逐条销号，并根据规范化、制度化需要，健全完善了《工程管理办法》、《招投标管理办法》、《全面预算管理办法》、《资金支付审批管理办法》、《统计管理制度》、《财务管理补充规定》、《合同管理办法》、《产品销售管理办法》等制度。**全面深化经营考核。**不断完善内部市场考核体系，建立车

间级经营管理制度，推动经营考核进班组。**实施全面预算管理。**按照集团下达的全年经营目标，排定月度、季度的收入、成本、工资等计划，并严格考核兑现。各单位每月 25 日前制定次月资金预算计划，每周制定次周资金计划，公司审批后严格按照计划实行内部资金管理，进一步增强全员资金预算意识。**优化材料备件管理。**全面盘点库存物资，逐一核实核准物资信息，统一编号分类上架。针对实际工作需要完善 ERP 系统，进一步规范采购、存储、领用等流程。合理处置长期未动用物资，系统辨识部分过期和机型淘汰物资，并将 58.09 万元的物资作为首批闲置物资进行处置。**认真开展修旧利废。**重点针对大修期间有回收利用价值旧阀门进行梳理、修复，经询比价后交由厂家修复，节约费用 20 余万元，节约该批阀门总价值的 60% 以上。**强化产品销售管理。**积极分析研判市场，通过化多多和甲醇网平台，推行网上竞拍销售模式，尤其大幅提升了副产品销售量和销售价格。实行销售激励机制，鼓励全员参与销售。积极办理液氧、蒸汽销售的相关手续，进一步拓宽企业创收渠道。**降低煤炭采购成本。**公司积极外拓储备矿源，考察走访、取样分析新矿源 19 家，及时分析比对不同煤碳性价比，统筹谋划、合理调配，原料煤和动力煤综合采购单价较计划均有一定下降。**加大物资招标和询比价力度。**重新修订《招标投标管理办法》，逐步规范招标程序，扩大招标范围，实现了货物、工程、劳务等招标全覆盖，节约资金 48.92 万元。**强化工程**

管理。加强工程涉及、施工、验收等过程管控，认真核实工程联络单和签证单工程量，并对工程结算委托社会中介机构进行审计。全年共委托外委结算报审金额 575.59 万元，审定金额 449.76 万元，审减 125.84 万元，审减率 21.86%。

（四）抓服务、促和谐，把准企业发展方向，党建领航有了新保障

坚持把政治建设摆在首位。认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，严肃党内政治生活，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用，用党建工作引领中心工作。完善中心组学习制度、党委会议事规则，坚持重大事项民主讨论，集体决策，坚持党务、企务公开，广泛接受群众监督。**持续紧抓党支部标准化建设。**进一步完善支部组织架构，配齐配强支部班子。出台了《西北能化公司“星级党支部”考核实施办法》，进一步明确基层党支部标准化建设的工作任务和具体要求，季度考核通报，年终总评。**认真实施党建工作“领航”计划。**强化支部品牌创建，根据各支部工作实际，推行支部品牌创建一选一备，促进支部工作更好地服务生产经营等中心工作，将各基层支部建设成“凝聚人心、推动发展、促进和谐”的规范化党组织。结合不同时期的工作重点，成立党员突击队，开展有针对性的支部主题活动，引导广大职工群众向党员看齐，全面提升员工工作标准和积极性。**抓实党员管理工作。**坚持把政治标准放在首位，注重在生产经营

一线、青年职工中发展党员，力争把生产经营骨干培养成党员、把党员培养成生产经营骨干，力争实现“班班有党员”。定期为党员过“政治生日”，提醒党员时刻牢记党员身份，时刻牢记党的宗旨和使命。**不断强化廉政教育。**扎实开展深化“三个以案”警示教育，认真贯彻落实党章、党规党纪和公司各项规章制度、十条经营红线，签订《党风廉政建设“一岗双责”责任书》、《党风廉政建设责任书》和《管理干部廉洁自律承诺书》。全面梳理分析各岗位廉政风险点，列出管控项目 18 类 52 项，逐条制定管控举措，加大纪委检查治理力度，在公司上下形成不敢腐、不能腐、不想腐的氛围，为公司发展提供坚强政治保证。**积极履行社会责任。**在做好蛮汉壕村结对帮扶的同时，积极响应号召，积极参加准格尔旗政府组织的“消费扶贫”活动，购买杏仁露、大米、西瓜、草莓等消费扶贫物资，累计金额超过 8.3 万元。踊跃参与旗政府和红十字会共同开展的“博爱一日捐”募捐活动，共计参与人数 344 人，募集善款 32191 元。为公司重大疾病患者募捐善款 2.4 万元。**始终坚持以人为本。**全方位开展员工座谈会和问卷调差，广泛征求员工意见建议，解决职工群众关注的重点、难点问题。截止目前，共召开各级意见征求会 24 次，征集意见建议 96 条。大力表彰优秀共产党员、劳动模范、先进工作者、巾帼标兵等先进模范，并在生产区域主干道上，以“劳动光荣，职工伟大”为主题，打造了一条属于劳动者的“星光大道”。完善职工宿舍

硬件设施，实施宿舍 WIFI 全覆盖，做好公共区域卫生清理，不断改善员工居住条件。调整伙食委员会，定期开展食堂专项检查，公司领导定期在职工食堂就餐，在检验饭菜质量的同时，通过谈心交流了解员工餐饮需求，保证员工吃得放心、吃得舒心。坚持做好困难党员、职工帮扶、大病救助和金秋助学工作，重要节假日慰问坚守岗位员工，开展大修现场“送清凉”活动，时时处处体现公司对员工的关心和关爱。建设并维护好室内外活动场所，积极开展投产四周年、“贺新春”、“牢记使命·践行初心”等系列活动 5 次，涉及篮球赛、掼蛋、飞镖、象棋、套圈等内容 21 项，参与员工超过 800 人次，满足员工业余文化生活需要。

（五）转作风、提素质，建强干部职工队伍，呈现全员协同奋进新面貌

强化干部作风建设。树牢“坚决执行、立即行动”的工作理念，开展全员“抓解放思想、压力传导和任务落实”三抓大讨论活动和“解放思想、自我剖析、提升管理，推进‘精智西北能化’建设”大讨论活动，定期检查管理干部每周改进工作记录本，形成持续改进工作机制。不断加大督查督办力度，将公司党政年度重点工作、重要会议安排部署、重要制度执行情况等纳入督办工作范围，定期召开督查督办协调会，确定当月的督查督办事项、责任人、时间及责任追究，促进各项工作部署真正落在实处。**加大班组建设力度。**创建“六型班组”，实施“七小竞赛”，动态

管理、实时跟踪，认真开展内部自查评比，积极组织开展内部对标学习，促进各班组建设水平同步提高。给班组长下任务、压担子，赋予班组长应有的指挥、分配等权利，进一步推进管理重心下移。建立班组长培养、选拔、评价等机制。开办班组长脱产培训班，全面提升班组长综合管理水平。**提升员工综合素质。**实行班组培训工作包保负责制，重点针对员工综合素质参差不齐的情况，深入调查分析岗位员工能力实际，有针对性地制定培训计划。建立师徒同奖同罚机制，合理组合结对，增强“导师带徒”实际效果。坚持岗位练兵，提高现场教学和技能比武频次，推动理论实践有效融合。公司领导和管理干部每天随时抽考员工应知应会知识掌握情况，各单位定期开展全员考试，检验员工学习质量。不断充实“内训师”队伍，提高讲师授课能力，丰富讲授内容，优化授课形式，增强“内训师”培训实效。

（六）高度重视、精准施策，聚焦管理升级，“精智西北能化”建设取得新成效

按照集团公司安排部署，认真制定“精智西北能化”建设实施方案，以全员解放思想、全面对标学习、深入研讨交流、搭建创新平台等方式为抓手，同步落实好安全生产保障、系统运行优化、经营管理提效等各方面的工作。

突出领导示范引领。成立“精智西北能化”建设推进工作领导小组，班子成员主动认领任务，不定期专题研究讨论，充分交

流调查研究结果和各项工作推进情况，认真调整确定“精智西北能化”建设措施，并在分析交流过程中进一步解放思想、更新观念。**主动探寻建设思路。**公司领导分别牵头制定分管范围对标学习计划，带领相关部门人员，积极前往周边先进园区和企业，主动对标学习，深入调查研究，及时交流并汇总意见建议和创新思路，保证学有所思、学有所获、学以致用。**稳步推进各项建设举措。**与准格尔旗应急管理局对接“富秀企业云校”智能员工安全在线学习考试平台建设，初步了解该平台特点及功能，并将“企业微信”平台作为备选方案。建立“三违”曝光微信群，第一时间曝光公司内部“三违”现象和考核情况。现场设备、管道统一标识、标牌制作已经完成，厂区亮化工作接近尾声。充分征集各单位对ERP、OA系统的意见建议和使用情况反馈，重新梳理更新各项工作审批流程。将水处理车间中水、污水减量化两套操作站和脱盐水部分操作站迁移至150中央控制室，增强150中央控制室实现集控功能。高精度煤质在线分析系统、无人值守磅房改造项目已投入运行。

虽然工作取得了一定的成绩，但仍然存在一些不容忽视的问题。**一是认知设备的能力不足。**判断、解决设备问题能力还有待提高，管理中将设备管理主要侧重点放在了维护设备的正常运转、满足正常生产的需要，设备的完整性全周期管理的基础数据库仍需进一步健全，设备故障的预分析能力还需要继续提高。**二是人**

才资源储备不足，总体素质亟需提升。外部招聘效果不佳，个别关键岗位仍然存在人员紧缺现象，部分岗位员工素质难以满足岗位要求。**三是资金压力依然突出。**公司目前还本付息和项目建设的资金需求较大，近期又因项目建设费用遭到起诉追讨，银行、租赁公司等金融机构对化工企业贷款的政策持续紧缩，续贷难、费用高，资金保障问题仍然是公司目前最突出的问题。**四是部分装备缺陷依然存在。**装置在长周期高负荷运行过程中，频频暴露出影响系统稳定的因素，导致一些装置仍处于带病运行状态。**五是干部作风仍需持续改进。**部分干部职工主动作为的意识不强，制度规范意识较差，协同办理具体工作时仍有推诿扯皮现象。

二、下一步工作安排

2021年，公司上下将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以“素质、精智、创新”为主题，咬定建设“精智西北能化”目标，落实责任，坚定信心，实干拼搏，持之以恒抓好各项重点工作，严格落实集团公司下达的各项目标任务，全力以赴推动企业发展质量再提升。

（一）强身健体，持续提升干部职工队伍素质水平

全面提升员工素质水平，从“招”字着手，把好员工招聘入口关，加大校企合作力度，用好化工英才网、准格尔发布等市场化招聘平台，把专业型人才引进来，从源头上提高员工素质。从“育”字着手，持续办好管理提升培训班、青训班、班组长培训

班和各类大讲堂，把骨干的素质提上来。进一步增强管技人员“育新人”的意识，全面掌握分析员工的能力短板和思想动态，做好“导师带徒”、实操培训工作，努力提升员工操作技能。**全面加强干部作风建设**，持续加大督查督办力度，认真对照各项安排部署列出的时间表、制定的路线图，以抓铁有痕的韧劲，严格按照既定节点和效果检验任务落实效率和质量，严肃处理通报落实不到位现象，严防出现“肠梗阻”。结合三项制度改革，落实“干部能上能下”，让想干事、能干事、会干事、干成事的干部走上来，及时调整不能胜任岗位的管理干部，打造说干就干、干就干好的良好作风。

（二）深化改革，全面激活企业发展内生动力

努力推进“三项制度”改革。目前中层干部配置到位，已进入员工岗位系数确定阶段。将按集团公司的整体设计，结合实际状况，积极发现新问题、解决新问题，早日实现员工能进能出、干部能升能降、收入能增能减的目标，以最大限度地调动全体员工积极性。

（三）聚精集智，全力以赴推进“精智西北能化”建设

充分认识企业生存发展的短板和优势，进一步解放思想，梳理优化流程，找准出路。“精”就是精细、精致，把事情做到位。“智”就是信息化、智能化，提升运行效率效果。全面对标行业和周边企业智慧工厂建设，建立主要领导负责、分管领导牵头、部门车间落实的长效机制，以流程优化、标准提升、持续改进为

途径，全面提升企业核心竞争力。深度挖掘公司各种安全生产信息，推广员工日常在线安全培训、考试软件，建立安全管理电子台账，统一现场标识管理，以数字化为基础进行最大化信息集成，以信息化为依托逐步推进，力争 2021 年安全管理信息化水平走在园区前列。增强中控室集控能力，中控大屏集中显示现场实时异常工况、异常消耗，加强分析研究，集中攻关疑难杂症，现场特护关键部位，保证系统始终处于稳定高效运行状态。建立修旧利废信息化系统，严格把控报废物资的使用周期评价、再利用价值鉴定到物资修后运行效果监控、产生效益评估全过程。完善物资管理系统建设，随时显示各装置备品备件需求情况和材料库存实际，逐步调整、合理储备，充分盘活库存积压。提高供销人员市场变化的敏感性，利用各种信息平台，认真研究国家供给侧调整政策和行业内外重大事件，广泛收集甲醇企业出货信息和下游企业供求信息，提前分析预判市场长短期走向，积极与甲醇客户建立长期战略合作关系，增强公司适应市场的能力。建设供应信息化系统，及时捕捉煤炭价格变化趋势，提高煤炭采购性价比。

（四）全面创新，推动公司节支创效能力再上台阶

积极推进技改项目实施，大力开展合理化建议、五小科技征集活动和我为节支创效献计策活动，开办劳模技术创新室，运用好大讨论意见建议征集成果。进一步探索水煤浆提浓、锅炉热效率提升、闪蒸汽综合利用、老脱硫系统改造、空冷岛喷淋改造、

斗式输煤皮带改造、硫回收效率提高等技改项目可行性，不断优化工艺流程，争取各车间均有技改项目落地，力争实现个别装置技改效果走在园区同行业企业前列。

（五）党建领航，充分发挥思想政治工作优势

坚持集团党委“领好方向、搞好融合、选好干部、建好队伍、正好风纪、促好和谐”的总体要求，抓基层、夯基础，完善制度，严肃党内组织生活，开展“找差距、抓落实、提质量”专项行动，始终融入中心工作，建好党员示范岗、党员责任区和党员突击队、党员服务队，全体党员亮出身份、典型示范。发挥好新时代文明实践所（站）作用。持续开展有针对性的形势任务教育，定期组织开展“举旗帜、送理论”宣讲活动，深入开展日常谈心谈话，全面排查疏导员工思想，引导员工认清企业发展形势，增强“公司是船，我在船上”的文化认同。维护使用好阅览室、室内外文体场所，持续优化食堂宿舍后勤服务，加大对职工工作、生活的关心关爱力度，进一步凸显职工主人翁地位，把广大职工群众团结起来、组织起来、凝聚起来，促进企业与员工共同成长。

二零二一年四月九日