

实施新驱动 增强新活力 ——西北能化推进生产经营对标管理

2023年9月

为全面贯彻落实《对标一流企业价值创造行动》主题工作要求；西北能化公司以技术改造、效益改善、管理提升为扭亏纾困新思路，坚持增收节支降耗、量化考核为动力，进一步优化企业各项指标管理的要求，深入推进生产经营对标管理、将先进方式、方法引入公司日常管理全过程，全面提升运营质量、提高工作效率、降低运营成本、催生企业活力、平稳推进企业发展的制胜法宝。

一、明确对标思路，确立对标重点

今年在集团公司领导调研座谈决策部署下，我们将对标管理作为政治任务和政治担当，作为破解管理难题、提升管理水平、激发企业活力及创新能力的有效路径；坚持将对标管理作为“一把手”工程，党委书记董事长、总经理亲自挂帅，成立了以总工程师、分管副总经理为副组长的推进小组，以“小组牵头协调、部门（车间）组织实施、班组全员参与”的对标管理格局。按照意识培植、实践操作“两条线”的推进思路，形成了“143”对标管理推进格局，即明确“一个目标”：产量33万吨、减亏一个亿；围绕“四个标点”：立标、对标、达标、创标；聚力“三个抓手”：拓销量、降成本、增效益；逐步促进对标管理在各领域落地生根、见效。

围绕企业安全发展、生产技术改造、设备长周期运行、科技创新、采销多元化、内部经营管理、人力资源和党的建设为重点，

寻找降耗点、增效点。

二、对标工作进展情况

对标管理不仅是提高公司管理水平的需要，也是公司适应市场变化，提高竞争力的需要，公司把对标管理工作和日常工作结合起来，形成以安全环保、生产技改、设备运行、调度管理、经营管理、人力资源、后勤工作等对标清单 37 项、关键指标 10 项，西北能化各部门以园区企业、同行业对标 15 次，对标问题 25 项，现介绍如下：

（一）安全环保对标，1. 学习“久泰”先进的污染治理技术和设备，尤其在灰渣运输方面真正实现了“渣不落地”；2. “东华”一般固体废物暂存库房，有效缓解了一般固废废物现场露天堆存缓解问题隐患；3. “汇能长滩发电有限公司”烟气在线监测采用赛默飞公司 Model 200 型设备。下步对标整改：加大环保投入引进先进的污染治理技术和设备，提高污染防治水平，加强与政府部门和其他企业的合作与交流，积极探索环保管理创新模式。

（二）技术、技改对标，对标交流学习园区久泰、天润、伊泰相关小技小改与我公司对比优势。1. **冷渣器除尘改造**，吸尘效果较好，减少现场无粉尘飞扬现象。2. **冷渣器选型**，冷却力强，在短时间内能将高温渣冷却至 100℃ 以下，并且在超负荷 20% 的情况下仍能保持冷渣器正常运行，无堵渣现象。3. **水质分析**，采用在线分析与人员手工检测相结合的方式，双向水质分析项目多且准确。4. **锅炉本体改造**，久泰能源动力部 3 台 240 吨循环流化床锅炉，进行了低氮燃烧技术技改。首先，是对风室风帽芯管进行技改，技改后采用小孔径蘑菇头风帽，其在低负荷运行时也能

够达到较好的流化效果，床温易控制；其次，将水冷屏通过技改加长处理，增大了换热面积；最后，将旋风分离器进口、中心筒直径缩小，并加长中心筒，提高外循环率，有效提高床温及热效率。

5. 脱硫系统，将所有在线分析数据，包括日均值、月均值等都显示在 DCS 操作界面上，便于操作人员实时掌握控制状态。

6. 锅炉床料装填，利用皮带线输送床料至锅炉煤斗直接装填至炉膛，但此做法必须保证煤斗干净，无动力煤残留。

7. 煤储运卸煤库，久泰卸煤库是通道式，即侧面为封闭状态，两头进出。在进出口位置各安放 2 台雾炮机，卸煤时粉尘易控制。

8. 空冷岛运行，增压机后冷却器由于冷却效果差，夏天气温高时温度能达到 50℃，超过了工艺指标，对膨胀机稳定运行有影响；对标伊泰膨胀机后冷却器加了管道泵后，冷却后空气温度能下降 8℃，换热效果明显泵运行稳定各项达到工艺指标要求。

9. 精馏塔，对标天润公司对精馏塔内法兰、阀门、仪表接头进行加设隔舱处理，目的是发现泄露可以小范围扒砂进行处理，必免泄漏点无法隔开需要大面积扒砂及停车。

10. 煤浆提浓装置，对标伊泰在煤浆制备上增设了煤浆提浓装置，一台立式细磨机，通过细磨机可以提高 2% 的煤浆浓度，有效的提升了有效气效率，降低了比煤耗和比氧耗；气化的渣池泵灰水泵用的密封水是水处理供应的软化残水，减轻了原水消耗。

11. 硫回收岗位工艺及尾气排放处理方法，将液硫储槽放空配夹套伴热管排至沉淀池水面下，用洗涤水吸附硫磺颗粒，解决了本公司硫回收液硫储槽放空无组织排放的环保问题。

12. 水系统节能降耗、系统优化、管理，（1）学习久泰吨甲醇水耗在 3-4 吨主要使用了“空气冷却器”，较我们公司“水冷换热器”

能更有效的节约循环用水；（2）循环水风机改用水轮机，节约系统用电；（3）回用水代替部分装置冲洗、密封、配药用原水及脱盐水，进而降低脱盐水及原水用水量；（4）零排放运行控制产品盐、硝纯度质量上与杂盐率寻找到一个最佳经济平衡点。

（三）设备保障运行对标，1. **特种设备管理**，特种设备、压力管道、压力容器进行日管控、周排查、月调度；设定自查巡检并记录、测厚记录和工艺介质、温度等工艺参数。下步定期检验逐步将特种设备检验工作进行市场化管理，将承压类特种设备委托由具备检验资质的单位进行，并逐步向在线检验推进；风险较大的装置要定期对设备腐蚀情况和焊缝进行检查，及时消除隐患，防止设备带“病”运行。2. **仪表视频监控全覆盖**，久泰二期全厂视频监控摄像头与配套服务器均使用同一品牌，视频清晰、稳定，绝大部分摄像头像素达到400万。建议公司对所有新增视频监控进行统计汇总，新上一套完整的视频监控设备，使用同一品牌的摄像头和服务器的，新上视频监控防爆中间接线箱应有较好的保温效果，必要时增加温控模块等其它需求。3. **临时用电**，现场临时用电增加增加绝缘电缆支架及绝缘挂钩，避免临时用电线路沿地面敷设，保证临时用电安全，减少线路因沿地面敷设而造成线路损坏、漏电造成的人员安全问题。

（四）调度管理、质检分析对标，1. 学习园区企业调度管理、应急处置、公用工程的调控、工艺运行、关键设备的启停、安全设施与报警的记录进行了对比学习。下步整改提升在安全生产理念、优化生产平衡的不足、强化风险辨识、风险信息敏感度、提高部门车间协调等工作。2. 对标国标、行标执行情况，优化检测

方法和仪器维护；主动了解更加高效、更加实用的检验方法，借鉴更具可操作性的仪器维护方式，争取在实验室安全运行基础上，提升检测效率，提高数据准确性。

（五）后勤管理对标，深刻吸取宁夏银川“6·21”烧烤店爆炸 31 人死亡事故教训对标隐患排查；1. 排污烟道进行彻底清理；2. 厨房与库房之间增设防火门；3. 将向内开启的食堂门改为内外双向门；4. 重新梳理调整食堂供电线路，并将外露电线纳入线槽；5. 与食堂承包人员重新签订有针对性的《安全生产管理协议》；6. 加大监督管理考核力度，主动征求员工意见建议，及时关注员工反馈信息，配合伙食管理委员会定期开展检查；7. 服务过程中加强巡查监督，避免因服务态度导致矛盾产生。

（六）仓库管理对标，由于存储物资种类繁多，物资摆放混乱，人员少、专业不强，给仓库管理带来了难度。对标内蒙古智能煤炭公司先进的仓库管理方法、管理制度，结合本企业实际状况，在确保仓库管理方案可操作、目标能实现的前提下，制定切实可行的西北能化公司仓库管理模式，使仓库的管理规范化、制度化，物资储备网格化、信息化，物资领用程序化标准，从而提升公司仓库管理水平。目前规划材料库、备件库、劳保杂品库、药剂库、油品库，代储代管库，并对物资重新整理、编号、标识、标牌等。

（七）招标运行机制对标，对标学习集团公司招标中心。自电子评标室以来西北能化公司安排 4 人次到集团培训学习；坚持使用“优质采”云采购招标平台，今年购买电子签字板、OA 锁；规范招标电子化流程，实现了评标过程的无纸化、电子化、信

息化、公开化、透明化，避免人为因素影响招标。达到集团公司招标管理办法规模标准的项目，统一报送集团公司招标中心集中招标，通过腾讯会议等 APP 与集团公司招标中心进行远程电子评标，不在委托第三方招标代理机构进行招标。同时建立招标台账及电子资料库，为日后资料查询提供方便，原件移交公司档案室。每次在评标前对投标单位的资质、法人等信息进行审查，2023 大修至今共计查出三个项目投标人存在围标串标行为，并上报公司经理办公会同意，取消相关五家单位投标人参与招标采购活动的资格，期限一年。

针对以上对标，不能照搬照抄、葫芦画瓢，要结合工作实际、现场情况、筛选优劣、认真分析、制定措施，预期、预算安全生产经营效果，再逐步推进。

三、下步夯实对标工作措施

对标工作只有起点，没有终点。在今后的工作中，我们将紧紧围绕我公司“2023 年对标一流企业价值创造行动的通知”的工作重点，完善措施，控固成绩、扩大战果，把对标管理提升到新得水平。

(一) 抓好培训工作，培养管理人才，1. 开展多种形式的培训工作，即：入厂培训、安全教育培训、技能培训、业务培训等；2. 实施三级培训体系，包括公司级培训、部门级培训及班组级学习等；3. 定期培训和不定期培训相结合。通过培训带动全体员工开展对标实践。在对标工作中，充分发挥对标培训的作用，使对标专员专业化、岗位化、制度化。促进对标工作优秀人才的不断成长，为公司培养更多的对标管理人才。

(二) 进一步完善指标绩效考核，对标工作不仅要重视实践，更要加强考核措施，通过不断完善对标考核体系建设，找出对标工作中的不足，使指标绩效考核成为对标管理工作的催化剂，全面推动管理水平的提高。

(三) 开展对标文化建设，把对标管理与“精细化管理、合规文化”结合起来，要开展“对标竞赛”，建立必要的奖罚制度，用制度约束人，用考核激励人。

(四) 加强对标宣传、学习工作，让人人认识到对标不仅是提高自身技能的有效途径，也是我们应对目前市场经济变化，提高企业竞争力的有力措施。

(五) 开展对标经验交流活动，把成功对标经验传播给大家，使更多人得到学习和教育，为下一步开展对标管理工作提供有益经验。