

# 实施新驱动 增强新活力 ——西北能化推进生产经营对标管理

2024年6月

二季度，西北能化公司结合对标清单与实际问题，从安全、技术、管理等方面进行对标情况如下：

## 一、聚焦本质安全环保对标

学习天润化肥股份有限公司（以下称为天润公司）安全管理机构设置和安全生产标准化建设。

（一）在安全管理机构设置方面：天润公司从业人员491人，设立专职安全管理机构，配备部门专职安全员10名，同时每个基层车间配备专职安全员3名，每个辅助车间配备专职安全员2名，全公司共有专职安全管理人员30名，安全管理人员薪酬待遇与技术员齐平，充分激发了安全员的内生动力，对公司内部的安全监管工作更好推进，带着感恩去投入工作，善谋善为、善作善成，保障了天润公司安全工作形势长久稳定。

## （二）安全生产标准化建设方面：

精细化管理：天润公司按照《危险化学品从业单位安全生产标准化评审标准》（安监总管三〔2011〕93号）中的十二项A级要素，按照重要程度明确责任人和责任范畴。例如，第五要素安全培训，天润公司指定专人负责此单一要素，负责谋划全厂人员的培训教育工作，从员工入厂到每年的再教育学习都有严格、详实的执行方案和标准，对于不同车间、不同岗位从业人员制定切合实际的培训大纲和考核办法，保证培训能取得实实在在效果。同时，依托安全管理部专职安全员数量充足这一优点，在“心有余而力也足”的基础上谋

划如何优化安全管理效果，拔高从业人员安全意识，创新安全管理经验，这一点非常值得我们学习借鉴。

**分工明确：**分解安全生产标准化要素，在平时的安全工作中，除共同执行的部分，其余工作都是按照划分好的标准要素开展，属于哪个要素的工作，就由此要素负责人全权负责，分工明确，完成效率高的同时还能给足个人发挥空间，有效避免了人多意见多的弊端。

**执行力强：**天润公司上半年制定各项安全管理制度和文件共6份，每份文件中写明了工作要求和任务完成时间节点，各负责部门能有效按照文件要求上报工作开展情况总结和相关闭环管理资料，安全管理部将完成情况纳入部门、个人安全积分中，对不按时上报工作总结、资料等进行通报和扣除相应安全积分，“说一不二”的制度刚性精神值得我们学习。

**专业培训：**天润公司上半年组织8名专职安全员分4批次参加权威性专业机构开设的安全教育、“双预”管理、标准规范解读等安全生产标准化学习培训班，增长安全管理经验和见识，用他山之石琢己身之玉，借鉴好的管理经验，结合公司实际，提升管理水平。

**持续改进：**安全监管部继续到全国一流企业进行对标，重点学习优秀企业对新修订的安全生产标准化实施细则的落地开展，优化“双预”管理措施，对现场安全管理经验进行深入对标对表，寻求风险分级管控和隐患排查治理的最优化效果，实现全员大安全局面。

## **二、聚焦组织生产，技术、技改对标**

通过外出兄弟企业对标学习，各单位在安全标准化建设、降本增效、现场管理、工艺优化控制、特殊作业管理、员工教育培训等方面汲取好经验、好做法，利用停车整改期间进行整改落实补齐自身短板弱项。

### （一）动力车间

由于本公司煤储运输煤系统在输煤过程中扬尘过大，不仅影响装置安全运行，而且对职业卫生及环保带来较大隐患。本季度我们主要针对煤储运输煤系统降尘抑尘装置系统进行改造。

经过对比，找出了我们装置扬程大的原因，我们公司煤储运输煤系统在用导料槽为半封闭式导料槽，长度不足，密封不严，泄漏严重，虽然配有除尘器，但是泄漏粉尘的量大于除尘器的能力，必然还是泄漏，污染环境。破碎机及落料筒高度差大的部位，没有气流平衡装置、部分回程皮带没有清扫装置、头尾封堵不严，是造成粉尘含量超标的主要原因。

华电乌达动力部的输煤装置，在物料输送皮带上部加装粉尘治理装置，此装置主要由可调整式落料筒、全封闭导料槽、循环回流管、微型除尘器、皮带清扫器系统等抑尘装置组成。利用可调整式落料筒将物料产生的粉尘气流减小到最低限度，使用循环回流管进一步降低导料槽内含尘气流的流速和压力，之后再再用若干个抑尘装置将含尘气流封堵在封闭的导料槽内，使部分粉尘沉降。利用微型除尘器将导料槽头尾部微尘吸附，同时实现导料槽头尾部的负压腔，完全控制了粉尘的外溢。除尘器内积灰随皮带运走。整个治理过程无二次污染，不改变物料的任何性质。

此次对标学习，进行了以下整改：

- 1、对 L1108 皮带全线布置喷雾管线进行降尘抑尘；
- 2、卸煤库入口布置喷雾管线及雾炮机进行降尘抑尘；
- 3、邀请输煤皮带改造单位对现场扬尘大的位置进行实测，出具切实可行的改造方案，后期计划进行技术改造，实现输煤系统清洁文明安全生产，粉尘含量达到国家职业卫生标准。

## （二）空分车间

- 1、首先车间按照实际情况修改管理制度，对于那些不相适应的制度该删减的就删减，对于管理不到位的点修漏补缺使制度达到完善。

- 2、针对公司停车整改的情况，车间重新制定培训计划。管理人员组织每天培训，每周进行考试。5 月份车间准备复工复产中重新调整管理模式，各班组每天组织开车方案学习，应急预案演练，每天管理组人员在交接班会上进行提问做到全覆盖保证开车中出错率为零、开车一次成功。

- 3、现场管理车间重新张贴管道标识和更换设备包机牌，提升车间标准化管理目标，从对标中学习好的经验管道标识和设备包机牌细化。车间环境卫生、设备卫生无死角全覆盖整顿。车间管理责任到人，工作量化细化，安排检查一体化落实，形成“人人有事干，事事有人管”的动态模式管理。改变员工的思想认识从被动管理变为主动作为，今年争取完成二级标准化建设的任务。

## （三）气化车间

二季度继续深入开展全面对标行动，本着积极做好开车准备的思想原则，在之前的工作基础上，继续开展二季度的对标提升工作，收到不错的成果。

### 1、积极做好压力管道检测工作

气化车间在四月份和五月份对车间的压力管道进行了检测，逐条逐项的对车间的压力管道进行摸查。在检测期间，积极配合设备部，对每个界区每条检测的管线都安排了专人负责，保障了压力管道检测工作有条不紊的进行。

### 2、做好与设计院的变更对接工作

气化车间在二季度针对现场一些与设计管线不符的压力管道与设计院进行了对接整改，总共修改了5条压力管道的轴侧图，完善了设计文件，消除了设计上的隐患。

### 3、继续做好零星工程开展和验收工作

由于在二季度开展压力管道检测，现场需要搭设许多脚手架和拆除保温，以及其他的一些检修工作。气化车间在二季度开展了较多的零星工程。车间在零星工程方面，始终保持谨慎小心的态度，严格把关，按照公司验收程序和领导安排，对现场目前存在的架子分别进行了搭设和验收，并且指出施工单位验收单中不合理的情况，让其改正。

### 4、做好车间降本增效工作

气化车间在二季度继续在降本增效的工作上下大力气，主要有以下几点：

(1) 加强节能降耗的宣传引导，杜绝长明灯、长流水现象。车间根据目前季节的变化，合理调整现场照明的开启和关灯时间，严查长明灯现象，并针对此类现象严肃考核。

(2) 车间在二季度对气化四楼制作检修平台，共做了5处平台，并对气化一楼和沉降槽顶部的平台进行了改造，消除了平台的隐患，保证了平台的可用性和安全性。增做平台

的地方，在开车后单炉检修期间，可以不用在搭设脚手架，降低了生产检修成本。

(3) 继续开展气化车间修旧利废工作，完善修旧利废台账，废旧品分类回收。在一些报废的阀门上面，组织人员拆检上面的手轮和螺帽用以回收利用。

#### (四) 净化合成车间

1、就前期硫回收岗位工艺及尾气排放处理方法对标学习成果，现已完成蒸汽喷射器现场安装，进出口管以及喷射蒸汽管道安装配管，待开车时调试投用。

2、对标二级标准化企业久泰公司和东华公司学习经验，进一步完善现场管道标识，介质流向等标识信息，现已完成中间成品罐区和合成压缩装置的标识张贴，下一步逐步其他装置的标识更新，还需完善手动阀标识标牌梳理完善，现场基础亮化、环境卫生整顿、工器具定置摆放等。

3、对标易高公司、东华公司、久泰公司涉及重点监管的特殊作业岗位，岗位的中控、现场所有人员全部持证，解决了人员调整带来的相关问题。针对我车间特种作业人员持证单一的问题，前期车间安排考取了一批特种作业证，目前班长、主操已经全部持有三种及以上的特种作业证，岗位熟练工人员已经全部持有两种及以上的特种作业证，最终目标是全员持所有证。

#### (五) 水处理车间

对标久泰能源公司，该公司较为突出点在于：1、该公司在员工培训教育方面做的效果相对较好，他们通过现场拍照或者现场录制标准化的操作视频的方式进行教育及通过视频作业中找三违的方式进行有趣的培训，使得培训教育效

果较为明显。2、对标综合管理方面，该公司从细节抓管理，例如：排队走直线上下班、现场的定制化管理、责任落实盯考核问责、工作效率抓日事日结日评。

通过外出对标学习，充实了自身的管理经验，认识到我们自身与兄弟单位间存在的差距。车间下一步重点工作：1、主要针对循环水的节能改造上下功夫实现节能降耗的目标。2、以创建二级标准化为目标，三基建设为指导，全力实现三基建设的阶段性成果及二级标准化的成果转化，更好的服务于安全生产。3、车间综合管理水平一个台阶，紧盯任务和细节，抓好落实、考核、点评工作。

通过前期的对标学习，各车间列出明确的提升计划，尤其在本季度利用全厂短停整顿期间，各车间在技术改造、标准化建设以及员工培训方面做了大量工作，提升效果明显。对标活动不仅与兄弟单位建立了友好关系和常态化联系机制，更能让我们直面自身的不足并寻得更好的解决方法。下一步生产技术部将持续改进不断提升车间工作的整体水平，赶超兄弟企业，争做园区一流企业。

### **三、聚焦设备保障运行对标**

（一）信息化平台方面：智能煤矿信息化平台应用广泛，开发拓展多个应用场景、模块，主要包括协同办公 OA、物资采购 ERP、设备全生命周期管理、视频监控等各类信息系统。数据资产集中，关联紧密，配有 LED 动态展示，数据可视化，管理人员对于煤矿生产、经营、安全情况一目了然。

（二）视频监控方面：智能煤炭视频监控完善，矿井巷道无死角，设备运行、检维修作业一览无余，充分践行“阳

光下作业”管理理念，针对现场实际，模拟开发各种预警，如人员聚集、动态捕捉等，大大提升现场安全防控能力。

（三）用电方面：智能煤炭优化配电方式，在传统电网购电基础上，开发建设光伏发电项目，提高煤矿降本增效能动力。光伏供电充足时，可将余电出售电力公司，作为煤矿收益；光伏供电不足时，电网供电无缝衔接，确保电力稳定，保证生产。

（四）仪表方面：关于分析表国产化，走访周边先进煤化工企业，了解各家分析表使用情况，品牌、数量、投用周期及成本。特邀重庆川仪自动化股份有限公司技术人员到厂交流，实地勘察主装置分析表，结合实际，在安全投用基础上，提出高性价比替代方案。

（五）通过对标，开拓视野，增长见识，开发工作新思路。

1. 持续对标先进企业，学习信息化应用案例，了解基础架构，明确建设方向，统筹规划、联系实际，开发建设一些能有效提高公司安全生产力的信息化项目。下一步将持续推进“无视频不作业”落地，开发利用视频预警功能。

2. 进一步了解学习光伏发电项目建设内容，针对现状，深度研讨光伏开发利用适用性。在用电多边交易基础上，利用空余场地建设光伏，减少部分电费支出。

3. 持续对标国产分析表龙头企业，根据我厂实际情况收集技术方案，对现有分析表维护保养到位，争取在原有设备基础上优化改造，节约成本。

#### **四、聚焦调度管理、质检分析对标**

（一）优化调度运行模式、协调平衡公用系统

随着天气温度全面回升，系统进入全面安全停车阶段，生产模式改变对调度工作提出新的挑战，调度室根据新的生产模式，科学合理进行生产调度，积极与公司各部门沟通协调，优化现阶段系统最佳运行模式，最大程度降低各种消耗，优化各种公用物料(水、电、仪表空气)的使用平衡、氮气的安全使用等。

生产系统全面停产后，生产调度中要对公用系统进行协调与平衡，调整过程中要多沟通、多交流，提高生产协调过程中的主动性，降低水、电、氮气消耗，维持系统保持微正压，防止造成设备腐蚀生锈。

调度室现阶段对标主要工作是进行整改提升。在整改提升达到既定效果后，对标行业一流，提高对标标准，要把“走出去”与“引进来”相结合，不断开拓眼界，提高调度室工作要求和标准。以安全管理做为抓手，切实增强安全管理的法治思维，深化对安全生产法律法规的学习理解，将对标内容清单化，做到安全管理的科学化。创新业务培训方法，素质提升才能提高调度员的能力，调度室才能整体得到提升。充分认识到公司当前面临的风险挑战，以“咬定青山不放松”的韧劲，攻坚克难，以时时放心不下的责任感，切实把心思和精力用到抓好安全管理上，扎实工作作风，力争建设一流企业。

(二) 更新国标培训，对标提升实力，优化管理达标。

1、更新现役国标，并开展培训

2024年第二季度，质检中心主要针对在用的国标，全面的进行了更新，将近一年年来已更新的国标进行全面替换，并在第二季度内，完成了新国标的实验，确认实验室条件及

环境能够达到国标要求，对不能满足要求的环境进行整改；针对国标的操作过程和原理进行了人员培训，确保全员能够熟练操作，精准分析；预计尽快对《化验室操作规程》进行相应的修订，保证实验室的规范操作。

## 2、对标煤矿标准化管理，全面提升实验室实力

2024年5月，前往智能煤矿化验室进行对标交流，与化验室负责人进行了详细的探讨学习，主要从煤质检测、国标执行、标准化管理等方面深入交流。通过本次对标，相互交流了优缺点，有不少可借鉴之处：1. 智能煤矿的在线分析仪器更加智能化，能够实现无人值守功能，我公司实验室今后实验仪器可贴近智能化购置，可极大的提高效率和准确性，而且节省人力；2. 定位管理上，智能煤矿更加严格，今后可在制度上进一步规范管理。

## 3、快速提升管理，力争年度内达到对标目标

主要集中力量对2023年以来对标学习的经验和方法逐步应用于生产中；把二级标准化的建设工作纳入安全工作中，建立体系化的管理；在检测方法和仪器维护上，年度内完成色谱载气系统改造，不断提高实验数据的准确性，提升分析方法的智能化和节能节约化。

## 五、聚焦人力资源管理对标

（一）优化岗位管理。与宁夏润夏公司进行对标学习，借鉴先进管理经验，优化岗位管理，根据岗位实际进行公开竞聘和公推公选，调整公司5个团支部书记岗位，调整生产部门主操岗位5人，共计10人，达到100%，进一步优化人才队伍建设。

（二）完善管理制度。根据公司管理实际，修订《西北

能化公司 2024 年薪酬管理制度及运行办法》、《皖北煤电集团西北能化公司职工惩处规定》、《西北能化公司工时制度、休息休假及劳动纪律管理办法》，经公司一届二次职代会审议通过。

（三）规范劳动用工。续签已到期电子劳动合同 11 人，简化工作流程，提升用工管理效率。强化日常用工管理，严格控制岗位倒流，公司生产部门员工 267 人，倒班人员 207 人，占比达到 77.8%。

## **六、聚焦仓库管理对标**

对标学习达拉特旗新能能源有限公司仓库管理。

（一）仓库管理方面：新能能源有限公司从物资入库的源头把关，认真核实各单位的需求计划。在物资出库程序方面，须各单位申报物资领用需求申请，按申报需求领取物资。

（二）在库容库貌及物资存放方面：新能能源有限公司仓库针对公司库存物资，优化仓库布局，合理分配仓库功能。库房道路畅通，库区功能指示牌明显，既解决了物资存放混乱的问题，又方便了物资领用。

经过此次对标学习，仓库进行的相应修整：仓库管理人员在完成 1#仓库南侧地面物资的清整工作的基础上，截止到目前基本上完成了北侧地面物资的清整工作。1#仓库按物资类别划分存放区域，建立系统的物资明细台账，对库区存放的各类物资量身定制物资“身份证”，便于物资的查找。以整理后库房存放物资明细台账为基础，结合公司 ERP 系统，对仓库内实际存放物资进行有效分离，从而达到仓库物资账物一致的目标。

## **七、聚焦财务管理对标**

## （一）控制新增应收账款

### 1. 同期现状

2023年12月底应收账款余额3248.98万元，剔除融资保证金820万元后应收账款2428.98万元。其中6月以下2221.93万元，6月-1年7.33万元，3年以上199.72万元。

### 2. 采取措施

2024年财务部根据实际对应收账款进行修订，主要修订以下内容：

（1）增加了预付款付款范围及预付款支付比例、履约保证金收取比例。

（2）增加了财务部应建立应收账款台账及台账内容。

（3）月底根据应收款项到期情况，财务部发布次月应收款项清欠任务。

（4）应收款项逾期未结算并且未提供原因说明的，增加了考核内容；对于长期预付款且没有确切结算时间，其实质已丧失收回的可能性，增加了对部门及部门负责人考核的内容。

（5）公司对逾期应收款项纳入预警监控管理。

### 3. 整改效果

2024年根据应收账款实际情况对应收账款进行了针对性的修订，根据修订的制度采取合同预付事前审查、建立台账、下达清欠任务、应收账款考核等多项措施。2024年5月底应收账款降至3678万元，剔除融资保证金（810万元）、采购煤炭保证金（300万元）、本季度支付合成催化剂款（471.43万元）三者后的应收账款2096.57万元相较于2023年12月2428.98万元下降14%。其中6月以下1939.19万元，

6月至1年13.07万元，3年以上144.31万元。

## （二）降低财务费用

### 1. 同期现状

2023年5月底有息负责9.57万元，财务费用1783.85万元。

### 2. 采取措施

为实现2024降本增效，公司年初积极与集团进行沟通，从4月份开始集团借款将不再支付利息，同时对于以前年度借款公司暂时不归还。

### 3. 措施效果

2024年5月底有息负债11.42亿元，财务费用1772.16万元，2024年财务费用相较于上年同期有所下降，下降少的主要因素是有息负债的增加，从4月份以后与集团公司签订借款合同将都是0利率。

## 八、聚焦销售采购管理

（一）销售方面。为实现“根据市场变化灵活采取多种形式销售模式，实现企业利益最大化”，实施直供下游客户到厂家结算的销售模式，进一步为公司增收创效，新开发新疆永诚祥瑞物流有限公司，作为未来生产甲醇直销下游客户运输单位储备。

（二）采购方面。拓展采购渠道，引进优质供应商，降低采购成本方面，在优先选择“优质采”平台公开竞价采购的同时，根据报价和竞争程度，适时增加原厂或优质供应商参与线下报价，从而达到增加竞争，进一步降低采购成本的目的。

（三）完善煤炭的多元化供应方面。根据公司开车动力

煤质需要，经销售采购部多方调研和取样分析，最终选择孙家壕和扶贫煤矿作为开车后动力煤备选煤矿，提前与其签订煤炭供销合同，为下一步开车的动力煤供应做好准备。