

# 实施新驱动 增强新活力

## ——西北能化公司 2025 年生产经营对标管理报告

根据《煤电集团公司对标一流企业价值创造行动实施方案》以及《西北能化办〔2023〕109号西北能化公司对标一流企业价值创造行动工作方案》工作要求，开展对标行动以来西北能化公司结合企业生存发展实际，学习优秀企业经营生产案例，努力构建可持续发展运营模式，实现了扭亏纾困目标。

2025年西北能化公司围绕企业安全发展、生产技术改造、设备长周期运行、采销多元化、经营管理、后勤综合事务、人力资源和党的建设持续开展对标学习，寻找降耗点、增效点，提升公司发展水平。

### 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，围绕安全环保、生产技改、设备运行、调度管理、经营管理、人力资源等关键领域对标学习，现介绍如下：

**（一）安全环保对标**，本年度安全监管部门重点选取3家周边同类型标杆企业开展实地对标学习，形成多项可复制、可推广的实践经验。在**责任落实方面**，借鉴周边企业工作模式，将抽象责任转化为具体操作要求，配套建立“督查—反馈—整改—复核”闭环机制，有效提升责任落实到位率；在**风险管控方面**，学习周边企业“风险分级可视化看板+重点区域专人盯防”机制，结合我厂生产工艺特点优化风险辨识清单，将高风险环节管控责任明

确到具体班组与个人，实现风险早发现、早处置；在环保管理方面，吸收周边企业排污数据实时监测经验，保障排污行为合规可控；在标准化建设方面，参考周边企业“三基建设与标准化创建深度融合”做法，从基层班组管理、基础制度完善、基本功技能提升三方面同步发力，通过现场观摩学习、优秀案例分享等方式，快速补齐我厂标准化建设中的薄弱环节，为二级标准化达标奠定坚实基础。

通过对标先进企业安全生产责任考核机制，梳理出分层级岗位安全绩效量化指标体系构建方法，明确了考核问责的触发条件、执行流程与奖惩标准；借鉴双重预防机制建设成熟经验，掌握风险分级辨识、隐患闭环管理的实操路径；学习培训信息化建设案例；对标安全生产标准化建设要求，提炼“三基”（基层、基础、基本功）建设的关键抓手。

**（二）技术、技改对标**，全年累计组织动力、空分、气化、净化合成、水处理等五大车间，赴久泰能源、天润化肥、东华能源、新奥能源、昊华国泰、易高煤化、伊东东屹化工等业内标杆企业开展对标学习 10 余次，参与人员覆盖管理、技术、操作等各层级。学习内容涵盖工艺优化、设备改造、管理提升、安全文化、智能化建设、节能环保等多个维度。通过“走出去、学回来、用起来”的闭环模式，建立了常态化的对标交流机制，有效促进了先进理念与技术的引进、消化与吸收。

### 1. 生产技术革新升级

（1）动力车间：成功借鉴久泰能源经验，完成 2#锅炉出渣皮带变频改造，将转速从 0.8 米/秒降至 0.5 米/秒，有效解决扬尘问题；引进并应用爬升式检修升降平台于 2#锅炉，较传统脚

手架缩短检修时间 2~3 天，显著提升检修安全与效率；明确了双轴湿式搅拌器、输渣系统抑尘等下一步技改方向。

(2) 气化车间：通过短停检修替代倒炉处理，延长了 1 号气化炉运行周期至 101 天；针对磨机密封、锁斗震动、循环管线冲刷等问题，积极对接新奥能源等企业技术方案，完成棒磨机入料段密封改造、锁斗泄压管线优化等，提升了运行稳定性与安全性；煤浆浓度提升至 60.4%，有效降低煤耗。

(3) 净化合成车间：完成一级重大危险源成品罐区智能无人巡检系统建设并投入试运行，实现风险管控智能化初步升级；借鉴“液流封槽”技术方案，着手解决硫回收装置排硫管线堵塞难题；学习采用“新增副线替代泵体运行”方案，优化低甲系统运行，降低电耗与维护成本。

(4) 水处理车间：学习应用大流量折叠滤芯、优化混床运行参数，降低了反渗透系统运行与维护成本；通过增加凉水塔等措施，有效控制气化来水温度，保障了生化系统稳定运行。

(5) 空分车间：稳定执行分子筛优化运行方案（延时切换、降低加热温度），有效节约中压蒸汽消耗；推进膨胀机后冷却器等技改项目，解决运行瓶颈。

## 2. 生产管理与标准化建设稳步推进

(1) 各车间普遍学习并强化了任务清单上墙、责任到人、闭环考核的日常管理机制，管理规范性与执行力得到提升。

(2) 以创建二级标准化为目标，学习标杆企业在定置管理、标识更新、现场卫生、文件台账等方面的精细化管理做法，现场标准化水平持续提高。

(3) 安全培训教育模式得到优化，借鉴班组长责任制、副

班集中培训、每日抽考、奖惩结合等方式，增强了培训效果与员工安全意识。

### 3. 节能降耗与环保水平持续提升

(1) 通过对标，明确了在余热回收、冷凝液利用、设备变频改造（如气化车间 P1401 泵、动力车间输渣系统等）、高效收水器应用、循环水系统节能改造等方面的改进方向与具体措施。

(2) 针对气化装置可燃气报警频繁、火炬管线防冻、现场扬尘等环保与安全隐患，通过学习借鉴，制定了专项排查与技改计划，部分问题已得到初步治理。

### 4. 智能化与本质安全建设取得突破

智能无人巡检系统在重大危险源罐区的试点建设，标志着部门在利用“AI+视频”技术提升本质安全方面迈出关键一步，为后续推广积累了宝贵经验。

**（三）设备保障运行对标。**2025 年设备管理部秉持“对标先进、补齐短板、提质增效”的工作思路，全年分四个季度开展对标工作，累计赴 6 家先进企业进行调研学习，覆盖信息化智能化管理、年度大修管理、二级标准化建设、特种设备及计划性检修现代化管理模式、先进控制系统应用、智能巡检系统建设、电能质量和电力管理等多个核心领域。通过“走出去”学习先进经验，结合实际情况梳理改进方向，通过将外部先进理念与本厂实际深度融合，形成针对性改进方案 20 余项，成功推动了多项管理变革与技术升级。一是**聚焦信息化智能化与标准化建设**，对标核心内容包括人员定位、报警呼救、轨迹回放、电子围栏、有毒有害气体监管、无人巡检、工作票证监管、视频监控系统等全方位信息化、智能化管理体系。对标核心内容分为两大板块：一是二级

标准化建设，该企业设备管理部推行 6S 管理，以提升员工综合素养为前提，实现文件梳理整齐有序、一目了然，同时重视培训教育，通过视频化安全培训让员工直观学习安全操作规程及危险源预防、应急措施；二是现场管理，严格实行“四定”（定使用地点、定使用人员、定检修人员、定专用管理制度）和“五不”（开停机过程不离人、精机不粗用、不带病工作、不违反操作规程、不在仪器上堆放其他仪器及物品）管理维护制度，分工明确，现场作业井然有序。

**二是聚焦先进控制系统与无人巡检，提升设备运行效能**，重点围绕气化装置先进控制系统及各类无人巡检方案开展对标学习。一是气化装置新增先进控制系统（APC）详细了解气化装置新增 APC 项目的技术架构和实际运行效果，深入交流 APC 系统与现有设备无缝对接的技术细节。该系统通过精准控制和优化算法，可显著提升装置运行稳定性和生产效率，在复杂工况下具备降低能耗、减少人工干预的突出优势。二是脱硫脱碳装置机器人巡检学习机器人巡检系统的先进经验，该机器人搭载高清摄像头、红外热成像仪等先进传感器，可实时采集设备运行数据并传输回控制中心，具备巡检路线规划、数据采集分析、异常报警等功能，能有效降低人工巡检劳动强度和安全风险，提前发现设备潜在故障隐患三是重大危险源无人巡检调研学习“高清定点摄像头+AI 分析平台”的无人巡检方案，该方案通过在罐区、管廊等高危区域部署定点摄像头及 360° 全景摄像头，可实时监测人员闯入、泄漏扩散等异常情况并自动触发声光报警，同时通过云端存储实现历史数据可追溯，为安全生产提供数字化保障。下一步改进计划一是积极邀请厂家开展交流，结合企业实际研判 APC 系统投用可行性，出具工作方案并分步实施；二是开展三、

四级重大危险源无人巡检技术交流，研判多方技术方案，确定符合企业实际的无人巡检方案并逐步推进；三是制定成品罐区重大危险源无人巡检方案，于2025年5月施工、6月顺利投用。

**三是聚焦输煤皮带智能巡检，推进智能化转型落地**，在系统监测类方面，公司现有保护以拉绳保护为主，多项数据确认需要人工完成，而智能巡检系统可通过多类型传感器及智能控制平台实现全维度智能监测；在现场操作类方面，公司输煤系统现场操作环节多、人工干预多，智能巡检系统可通过DCS优化实现设备远程控制及联动启停，增设多项联锁保护与监测功能；在环境安全类方面，公司现有监测设备数量少、覆盖不全，智能巡检系统通过机器人与AI算法实现全覆盖无死角监控，新增人员安全监测功能；在检修预维护类方面，公司以事后维修为主，存在诸多弊端，智能巡检系统可建立设备健康模型，实现“预测修”，减少非计划停机。**四是聚焦现场管理液位技术改造**，现场设备防雨采用定制尺寸透明防雨罩；浮筒液位计全部改造成双法兰液位计（仅剩一台未改造）；水处理使用德国依博罗阀门，无填料漏水现象。学习易高空分下塔阻力、液空液位引压管改造经验，通过缩短引压管长度、增设就地压力表，便于与远传设备进行对比，提升监测精度。

**（四）调度管理、质检分析学习对标**，一是调度室将根据现有人员情况制定具体任务落实清单。安全管理上，要求调度人员在生产工艺过程中、重大危险源、危险化学品装卸等信息在变化过程中管控。特别是对于突敏信息管理，异常工况汇报处置，要求调度员对处置过程进行实时跟踪协调并反馈结果；二是在调度员业务培训上，调度室组织下白班的调度员学习安全、业务1小

时。带领调度员利用大修、系统开停车、异常工况处置过程复盘学习机会熟悉、掌握安全生产业务知识。调度的培训工作将实行集中与个人学习有机结合，自主学习与差异化集中培训相结合方式。定期进行现场考和笔试，检验学习效果，逐步提高队伍业务素质；**三是**提高对设备基础知识认知，全面了解公司各生产装置关键设备（如：公司 A、B 类设备）

2025 年调度室通过对标学习与补短板，各项工作取得一定的成效。但还存在一些不足之处**一是**对标学习的深度与力度仍有很大差距，对行业内领先企业的先进技术与管理制度学习不够全面，部分对标成果转化效果有待提升。**二是**人员激励机制仍需逐步完善，考核方案未能完全落实，调度人员培养力度还需进一步加大。**三是**先进智能化技术的应用有限，管理制度常态化仍需加强及细化。2026 年调度室要以问题为导向、改变工作作风、提高工作效率、借鉴同行先进经验，充分认识自己的不足和短板，守正创新、打开工作新局面。以开展对标为契机，快速将对标成果转化应用，明确方法路径、加强团队协作、发挥优势，为公司高质量发展做出不懈的努力。

**（五）仓库管理对标**，本年度赴内蒙古准格尔旗麻地梁智能煤矿开展对标学习，重点围绕“智能仓储、精益管理”核心，深入学习了其智能化仓储管理的先进经验，主要在以下两个方面：**一是**细化库存盘点分类：开展全面库存清查，对在用物资、闲置物资、长期无动态物资实施分类分区存放，建立清晰台账，夯实管理基础；**二是**深化平衡利库机制：建立跨部门月度利库会审制度，强制要求新采购计划优先消耗现有库存，重点压降积压件，减少资金占用；**三是**优化库容空间布局：按“科学合理、节约适

用、方便作业”原则，重新规划库内功能区域，划分运输通道与物资码放区，完善库区平面示意图、架位标牌、警示引导标记等配套设施，确保环境整洁、道路通畅、制度上墙，提升空间利用率；**四是**深挖现有系统潜力：最大化发挥 ERP 系统功能，运用库存余额月报、收发存汇总表等查询工具，加强数据分析，精准识别异常库存，指导库存压降工作。

2026 年仓库管理将积极对接集团公司物资供应信息化系统（二期），规划专项资金，推动实现“三大统一”：统一系统平台、统一物资编码、统一业务流程。将材料计划、平衡利库、采购订单、合同管理、出入库操作、存货核算、采购付款等全环节纳入系统管控，构建物资全生命周期管理体系。通过数据集成处理形成多场景业务看板，实现智能预警分析与精准管控相结合，全面提升仓储管理数字化、智能化水平。

下一步，将紧扣对标学习核心，结合仓储实际梳理流程优化空间，提出智能设备适配建议，同步强化团队数字化操作技能培训，稳步推动仓储管理向高效、精益、智能方向转型。

**（六）销售采购管理对标**，2025 年，销售采购部对新奥能源、东华能源、久泰能源进行了业务对比，同时对部分公司供应商进行了走访，结合销售采购部目前的工作方式和方法，带有目的性地对上述企业及公司进行了交流，做出总结如下：**一是学习引进周边企业采购年度框架协议的方式方法**，完成了药剂、润滑油、柴油、钢棒等物资的年度框架协议。其中药剂中的次氯酸钠、聚合硫酸铁及柴油、钢棒、润滑油、工业气体为首次签订年度框架协议集中采购。新增润滑油年度框架协议供应商，厂家在提供润滑油的同时，因为集中采购，采购量增加，厂家可免费提供润滑油含水量

检测服务；通过对标一行，既响应了集团公司应招尽招的要求，也通过规模采购降低了公司物资成本。二是了解周边企业使用的同类型备件。已经通过引进测绘厂家，完成了对原厂备件的替代且使用效果良好。销售采购部会同设备管理部也引进了北京航天所机泵备件的测绘厂家，经过多次合作，测绘备件使用效果良好，平均备件价格降低 50%；捞渣机备件新增上市公司供应商一家，改变了由捞渣机原厂家一家独大的局面，充分引入规模供应商，量变引起质变，增加了物资采购的价格竞争性。三是建立近三年的物资年度采购及消耗统计，科学测定物资年度消耗总量，尽可能实行年度集中招标、分期供货、分期结算的模式，从而降低采购成本、提升采购运行效率。结合集团公司的要求和部署，充分利用优质采电子招标采购平台，公开采购信息，开放报价单位限制，增加供应商之间的竞争，从而实现采购性价比的提升。同时，我们还优化了采购流程，使得采购过程更加规范，透明。四是立足后勤岗位的特殊性，服务性，目前正在提倡业务中平易近人、工作中自我批判的工作作风，做到公司内部上下沟通，关系和谐，部门内部时常敲响警钟，结合公司的八变八为督导采购工作，才能不断进步。

2026 年，销售采购部将继续扩大对标范围，目标是通过对标学习销售采购工作中产生的合同电子化并无缝对接物资到货验收系统，将销售采购工作的网络化，智能化提上一个新的高度。同时考虑在采购的过程中引入智能人工 AI，对采购流程中可能产生的风险进行研判，及时发出预警，更加规范采购流程。

**（七）综合事务与后勤管理对标**，2025 年综合部紧紧围绕公司对标一流企业价值创造行动整体部署，聚焦“三重一大”事项

决策制度建设、后勤管理、档案管理、办公服务优化等核心工作，全年分季度、分领域精准开展对标学习。累计前往集团公司、久泰能源、内蒙天润化肥、伊泰煤制油、智能公司等对标单位开展学习交流，覆盖全部重点对标领域，有效吸收借鉴先进企业管理经验，推动部门工作标准化、规范化、高效化发展。

**一是“三重一大”事项决策制度建设对标。**聚焦“三重一大”事项决策的科学性、规范性，部门负责人于5月下旬专程前往集团公司办公室开展专项对标。系统学习集团在决策流程优化、议事规则完善、责任追溯机制等方面的先进做法，结合公司实际，修订完善《公司“三重一大”事项决策实施细则》《党委会议事规则》《董事会议事规则》《经理层议事规则》等制度，进一步明确决策范围、规范决策程序、强化过程管控，确保决策事项全程留痕、合规合法。通过对标改进，公司“三重一大”决策制度执行更加严格，决策效率和质量显著提升，全年未出现决策程序不规范问题。

**二是后勤管理对标。**坚持以职工满意度为核心，针对后勤管理中的薄弱环节，先后前往周边企业、智能公司、久泰能源、内蒙天润化肥及伊泰煤制油等单位开展多轮对标。重点学习后勤服务标准化流程、设施运维管理、成本控制等经验，结合公司实际优化后勤保障方案。每周更新菜谱，每日推出1-2种特色菜，正餐菜品不少于6种，丰富早餐品类并增设夜班餐，精准满足不同时段就餐需求。通过线上线下调研及公司领导职工食堂就餐、日常交流等方式收集职工意见建议，及时调整菜品搭配和服务方式，让职工以实惠价格享受安全可口的餐食。

**三是档案管理对标。**按照“规范化、数字化、精细化”目标推进档案管理对标工作。前往智能公司学习档案分类归档、库房管理、查阅利用

等基础工作经验，梳理完善公司档案管理台账，实现档案分类清晰、存放有序，为后续推进档案管理信息化奠定基础。**四是业务接待管理对标。**聚焦业务接待的标准化、高效化，于7月份组织人员前往久泰、易高、天润等周边企业开展专项对标。学习接待流程优化、礼仪规范、成本控制等经验，优化接待物资储备、车辆调度、场地布置等协同机制，提升接待服务的专业性和规范性。**五是办公管理优化对标。**对标先进企业办公信息化经验，持续推进文件处理优化。2025年实现收发文全部通过线上流转，彻底取消纸质文件传阅，建立电子文件归档管理机制，实现文件查阅、追溯高效便捷，办公协同效果显著增强。

**（八）财务管理对标。**财务部本年度对标周边企业学习管理经验。**一是提升税务社保管理水平，**针对税务社保业务精准度不足、政策应用不充分等问题，财务部主动对接周边同行业先进企业，通过实地走访、座谈交流等方式，系统学习其精细化管理经验。借鉴对标企业做法，安排专人跟踪税费政策更新，精准应用中小微企业税收减免、研发费用加计扣除等政策，为企业节约税费成本。**二是对标集团标杆提速财务共享系统应用，**围绕集团新上线的财务共享系统，财务部以集团内成熟应用标杆公司为依托，通过骨干驻点学习、线上请教等形式，攻克系统操作瓶颈。结合所学优化财务业务流程、简化冗余审批环节、规范凭证录入标准、建立系统操作问题台账并组织全员培训，快速提升团队系统应用能力。

**（九）人力资源对标，**2025年人力资源部（党群部）进一步落实《对标一流企业价值创造行动》，根据对标管理要求组织人员到久泰能源、天润化肥、易高人力资源部进行对标学习，深入

开展交流座谈会，收集公开的薪酬管理资料，如薪酬政策文件、年度薪酬报告等，进行初步研究分析，了解几家单位薪酬管理的整体架构与基本思路，在薪酬管理方面的特色做法，如针对不同岗位序列的薪酬差异化策略等。与新淮化工公司进行交流学习，深入开展交流座谈会，与组织人事等对口部门开展“点对点”深度交流，详细了解新淮公司在党建工作、干部管理、人才开发等方面的工作成效，增进了省内外化工单位发展的新思路、新模式、新路径，为后续发展合作奠定坚实基础。组织了部门党员干部前往准格尔旗湖西社区的“煤海党旗红”党建展厅进行实地参观学习，与内蒙古准格尔旗力量煤业有限公司交流学习了企业在绿色发展方面的实践，包括人才培养、生态经济、职工福利等创新举措，展现了党建引领下企业转型升级的成果。通过“党建搭台，联合共建”，以文化为纽带，以实干为落脚点，把红色基因融入生产经营，以党建引领高质量发展。

**(十) 纪委监委监督检查对标**，公司纪委于 2025 年 8 月中旬组织相关人员到集团公司开展专题培训学习，期间与集团及各兄弟单位纪检部门深入交流探讨，系统借鉴先进单位在纪检、督查督办等工作中的成熟经验。

一是监督执纪方面，始终将政治建设摆在首位，建立常态化学习机制，推动纪检干部理论学习往深里走、往实里走。同时，将理论学习与业务实操深度融合，通过案例研讨、实战练兵等方式，实现“以学促干、以干践学”，有效破解纪检干部“本领恐慌”问题。联动职能部门形成监督合力，建立信息共享、线索互移、成果共用的协同机制。结合公司权力集中、资金密集的特点，聚焦“三重一大”决策、项目招投标、物资采购等关键领域

强化监督。此外，创新监督模式，成立跨单位协作区，采取交叉监督方式，有效破解“熟人社会”监督难问题。坚持“查风必挖腐、查腐必纠风”的工作理念，对违规吃喝、收受礼品礼金等“四风”问题加大监督检查力度，持续开展线索征集工作；通过召开新任职干部、年轻干部等专题警示教育会、组织全员学习集团公司典型案例汇编等方式，不断提升管理人员的廉政意识。

二是督查督办方面，将督查督办作为推动决策落地的关键抓手，对上级部署、本级决策等事项，明确办理标准、完成时限和考核要求。针对不同类型督办事项，采取差异化督办方式：对重大项目、重点任务，成立专项督办组实地核查；对常规事项，通过线上线下联动实时跟踪；对疑难问题，召开专题协调会破解堵点。将督查督办结果与各部门绩效考核、干部评优评先直接挂钩，对敷衍塞责、拖延推诿的严肃问责。同时，定期梳理督办工作中的共性问题，深挖根源、提出对策建议，为公司决策优化提供参考，推动督办工作从“被动落实”向“主动赋能”转变。

### 三、下一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继续关注工作重点、完善措施、巩固成绩、扩大战果，把对标管理提升到新的水平。

**（一）深化常态化对标机制。**继续坚持“走出去”与“请进来”相结合，不仅组织跨企业学习，亦加强各部门的横向交流与最佳实践分享，形成持续改进的学习型组织氛围。

**（二）强化管理执行力与标准化建设。**以二级标准化达标创建为抓手，深化定置管理、目视化管理和流程标准化。强化制度执行的监督检查与考核问责，确保各项管理要求一贯到底、长效

坚持。

**（三）聚焦绿色低碳与效益提升。**将持续节能降耗、废弃物减量化资源化、环保合规作为对标重点，积极引入先进的清洁生产技术和循环经济模式，助力公司实现绿色高质量发展。

**（四）开展对标经验交流活动。**传播成功对标经验，使各部门得到学习和教育，为下一步开展对标管理工作提供有益经验。