

煤化工企业精益化管理的几点建议

顾克荣 杨清金 陈殿库

（一）强化成本管控

一是强化采购成本管控。企业应制定《物资储备和库存管理办法》，确立合理库存，避免库存积压；做好市场调研分析，通过与内部历史数据、同类企业对标，把握价格趋势，避免采购价格虚高；完善企业内部价格分析会审制度，杜绝个人决策与利益输送；推进编码清理工作，进行标准化采购；优化采购计划与仓储管理，降低中转费用，发挥仓对仓资源优势。此外，纪检、采购、生产、分析检验、财务管理等部门可联合开展煤炭采购专项督查，严把煤炭采购质量管理，对煤炭热值、全水分、全硫、灰分等指标质量违约情况，按照合同条款进行处罚，在财务结算中直接扣除，避免经济损失。

二是费用指标分解实行“横向到边、纵向到底”。企业应将所有费用指标由费用归口管理部门横向分解至具体费用发生单位。例如，生产管理部负责分解落实外部加工（劳务）费指标，规范与外包单位之间的业务，费用支出必须有合同作为依据，杜绝预算外费用结算。针对煤化工装置非计划停车对成本控制产生较大影响的情况，财务、计划与生产部门可共同讨论，明确非计划停车的全部消耗，在考核中由造成停车的直接责任单位承担，严格落实“谁主管谁负责”的规定。

三是强化维修费用管控。企业应修订完善《检修管理规定》和《修理费使用管理规定》，规范施工方编制工程

取费的定额标准并严格执行；在保运费范围内的维修内容，一律按年度签订的保运合同执行，停车检修期间相应核减保运费，严防再次结算；在检修工程结算中，各单位负责核实工程量、现场签证，由三个专业管理部门实行三级审核结算，严把工程量和结算费用关；做好技改技措项目成本控制，重大项目严格实施从可行性研究到设计、材料采购、施工、验收及结算等全过程成本跟踪。

四是强化管理费用管控。企业应按照“精打细算，满足需求、合理控制、节约费用”的原则，对办公费、差旅费、会议费、车辆使用费、业务招待费、出国人员经费等6项管理费用指标进行压减。可组织相关部门召开专门会议，共同商讨减费措施、明确压减指标，以文件形式下发各部门/单位落实。

（二）强化资金管控

一是严格资金支付管理。企业应严格执行月度资金收支预算，杜绝无预算款项支付；坚持每月召开资金预算例会，按照“保安全、保生产、保稳定”的原则，严把资金支付关，加大非生产类业务承兑汇票支付比例。

二是充分用好疫情防控金融支持政策。企业应根据国家在疫情期间相继出台的财政金融政策，加强研判，积极与银行等金融机构沟通，认真研究阶段性资金状况，优化资金运作方案，以实现资金管理效益最大化。

三是加强银企合作，争取政策支持。企业应积极沟通、主动对接，与银

团成员行签订存款业务合作协议，提高存量资金收益，同时申请减免账户手续费；开通银行承兑汇票业务，满足供应商票据需求；分析中国人民银行相关贷款政策，了解贷款市场报价利率（LPR）趋势，做好银团贷款定价基准转换工作，降低企业融资成本。

（三）强化生产管理

一是优化装置运行。企业内部煤矿互供的原料煤硫含量较高，可通过就近采购低硫原料煤、与内部互供原料煤进行配比掺混方式，降低原料煤硫含量，提高气化效率。同时，可调整聚烯烃产品生产工艺，在环管聚丙烯装置开发出高熔指产品PPH-Y35，作为疫情防控战役中熔喷布的主要原料，以实现更好的经济效益和社会效益。

二是抓好装置节能工作。在节约用电方面，企业可在停工期间停用DCS主机和显示器，以控制照明投送时间，对部分操作间实行人到开灯、人离关灯等措施。同时，对水系统进行排查、分析、治理，通过减少直排水、对溢流水和冲洗水进行考核、对漏损水进行消缺等措施，降低总排水量，真正实现“零排放”。

三是优化原料煤配比。气化装置气化炉设计原料煤灰分指标为10%。经测算，原料煤灰份每增加1%，吨煤效益可减少11元，按气化炉设计值一年耗煤量约800万吨计算，年效益减少8800万元。因此，生产管理部应优化精煤和混煤掺配比，降低气化炉灰分指标，同时加强煤质抽检分析、经