

建言国资监管 助力国企发展

国务委员 王勇

祝愿《中国国资报道》
围绕中心 服务大局 办出特色
王秉志
二〇二三年五月

指导单位:国务院国资委新闻中心 联办单位:中央企业媒体联盟《中国企业报》

【一线调研】

中国平煤神马集团河南神马氢化学有限责任公司:

创新管理机制 赋能高质量发展

苏赢 本报记者 江金骥

“作为中国平煤神马集团的新建单位和河南省‘三个一批’重点项目建设单位,我们牢固树立‘项目为王’理念和‘结果导向’意识,既要坚持传承和守正,又要做好创新和变革。”中国平煤神马集团河南神马氢化学有限责任公司(以下简称“氢化学公司”)党委书记、执行董事王大勇在陪同专家调研时,向《中国企业报》记者表示,氢化学公司紧跟集团改革步伐,加快建设的尼龙化工产业配套氢氨项目(以下简称“氢氨项目”)、15万吨高品质己二胺项目、20万吨己二腈项目,承载着集团以项目拉动产业发展、以项目促进科技攻关,助推千亿中国尼龙城高质量发展。

赋能项目建设

尼龙新材料产业是中国平煤神马集团三大核心产业之一,也是平顶山市发展转型的支柱产业和河南省委、省政府大力发展的战略新兴产业。液氨、氢气是生产尼龙中间体的基本化工原料。长期以来,由于缺乏相应的上游产业链配套,液氨全部依赖外部采购,氢气主要来自集团内部焦化企业焦炉气制氢供应,生产不稳定,且采购价格较高,严重制约尼龙中间体及下游聚合物的发展。为扭转尼龙产业“大而不强”局面,补强尼龙产业链上游短板,在集团、平顶山市和河南省的大力支持下,氢氨项目于2020年立项建设。

作为集团第一家全面贯彻建设项目管理细则要求的项目单位,氢化学公司以管理思想和流程变革,推动项目向“好、快、省、优”方向不断前进。

自2021年11月正式开工建设以来,面对新冠肺炎疫情、区域限电等各类不利因素,氢化学公司坚持目标导向,以“定任务、定措施、定责任人、定完成时间”的四定原则,推动各项工作落实。以机械竣工为终点,进行超前管



中国平煤神马集团河南神马氢化学有限责任公司党委书记、执行董事王大勇(中)在项目现场指导工作

理,按工程阶段划分为五大时段,分别制定攻坚计划,并全部以“确认表”形式进行任务分解。对月度工作计划、项目例会纪要、监理例会纪要、工地现场会纪要等,均以“确认表”形式细化分解。通过严控任务节点和责任落实,极大提升了执行力和管理效率,保证主要建设进度可控。

作为实行设计、采购、施工工程总承包(EPC)的大型项目,氢化学公司按合同约定考核节点事项,树立“服务乙方就是帮助自己”的理念,实现了“流程再造”。积极协调财务、审计等职能部门优化压缩资金支付流程,按照合同约定执行形象进度付款,将原来通常三个月付款周期尽可能压缩到当月付款。同时摒弃以往“一包了之”的做法,穿透到执行的一线环节,对安全、质量、进度、采购、费用、防疫等进行再管理。全过程参与EPC总包单位的技术、设备、施工单位、材料等采购招标和合同谈判,全方位、全过程落实“招标+对标+审计”工作模式,提前与潜在投标人签订技术协议,提高效率且保证技术规格标准一以贯之。

根据交流、考察结果及使用情况,对供应商短名单实行动态化管理,调整,在谈价陷入僵局时添加新的供应商参与竞争、打压价格,避免总包随意选择和短名单固化造成的围标、串标,形成开

放竞争、公平甄选的体制,以合理价格采购到质价兼顾、性价比高的产品和服务。

“我们正在对项目建设中使用的8种创新工具,31个应用场景管理创新事项,进行经验固化、制度深化。”王大勇说,已经延伸出的100多个制度流程,对公司项目建设和企业发展各项工作快速推进起到了重要促进作用。

激发创业激情

项目跟投是中国平煤神马集团推行国企改革中中长期激励改革的重要举措之一,目的是从机制上有效解决项目建设长期存在的超工期、超概算问题。

作为集团第三批项目跟投单位,氢化学公司通过实施项目跟投,通过锁定工期、概算、人员、质量“四个锁定”形式,切实建立起企业与职工共享的发展平台,实现员工与公司资金共投、收益共享、风险共担的利益共同体。

通过跟投改革,一批有经验、有能力的企业高管、技术骨干、融资能手等各方面专业人才汇聚到项目建设中。在项目单位完成每个考核节点后,集团相关职能部门进行审核,及时向员工兑付跟投奖励,有效激励和调动了广大职工的积极性和创造性,共同推进项目建设迈向“好、快、省、优”。

同时,氢化学公司大胆将激

励保障措施应用到参建单位考核上。该公司算清经济大账,与总包单位协商加大施工力量投入,尽力提前实现机械竣工,签订EPC合同补充协议。

推行“三三制”考核机制,是氢化学公司推进全员绩效考核改革的又一创举。新员工培训是生产准备的重要内容,将培训效果量化到每一个环节。为了将培训做实、做细,氢化学公司要求新进大学生、转岗分流人员、新进业务骨干都要参加培训,做好排名和考核,考试成绩是工资发放的唯一标准,“奖励前三分之一、处罚后三分之一”就是考核的风向标。在这种机制约束下,经过近八个月的培训,大部分员工均已掌握了岗位操作的基本技能,并积极参与到项目试车工作中,快速从“学生”向“操作工”转变。

聚集岗位英才

项目建设是公司培育人才和发现人才的“练兵场”和实操基地。该公司在项目建设中推行矩阵式项目经理负责制,充分放权给项目经理,牵头各专业进行技术选择及论证、招标文件编制、采购、施工、质量验收、生产准备等

事项的决策、指挥及对内对外的协调,以及本单位员工的绩效考核和工资分配,从根本上扭转了职能部门和生产车间作风,责任意识和干事效率大大提高。

课题是引领创新的关键抓手。氢化学公司重视推行“赛马”机制,强调“赛马不相马”,鼓励各单位人员以及实习生踊跃参与、“揭榜挂帅”参与到项目建设、试生产、未来发展的重大课题中,成长为“多面手”。今年以来,大家积极围绕产业领域进行攻关,加快建设“绿色工厂”和“数”“智”企业,为集团高质量发展贡献科技力量。

煤气化装置生产存在高温、高压、易燃、有毒等苛刻条件,生产流程长,联锁逻辑复杂,控制要求高等特点。为了实现生产过程自动化及安全生产,公司集合10多名新进大学生,在老师傅的指导下积极推进集散控制系统(DCS)组态及仪表安全控制(SIS)系统的技术攻关,经过四个多月的学习和研发,大学生们圆满完成了系统的组态、安装,计划于今年7月份调试完成后投入运行。

在这里,“工资靠课题,奖金靠成果”成为企业鲜明的创新文化,更多的年轻人领任务做课题长,在实战中成长进步。

【延伸阅读】

融合发展提升尼龙城竞争力

中国尼龙城是中国石油和化学工作联合会化工园区工作委员会公开评审命名的,已成为河南平顶山最亮的城市名片。自氢化学公司入驻园区以来,积极发挥“后发优势”和“气头”优势,在“融”上下功夫,在“合”上想措施,尽量建议一体化谋划减少重叠投资,提高园区企业的耦合效应和集聚效应。

作为中国尼龙城的配套项目,氢化学公司在全力做好氢气、液氨、液氧、氮气等气体以及工厂风、蒸汽的稳定生产和销售服务工作之外,积极谋划以园区“气体岛”向专业气体公司方向发展。

“合成氨行业发展非常成熟,我们在下一步重点要放在对标提升上,在项目建成投产后,争取快速实现从学习跟跑,到创新并跑,再到超越领跑的转变。”王大勇自信地说,公司将积极融入到中国尼龙城“一核两翼”战略布局,计划打造成园区的工业气体供应中心、液氨储运中心、废水处理中心、蒸汽耦合中心,为中国平煤神马集团和平顶山市高质量发展做出积极贡献。

(苏赢)