

# 沈阳化工股份有限公司

## 2023 年度总经理工作报告

2023 年，沈阳化工股份有限公司面临空前挑战，全体员工以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党中央决策部署和中国中化及氯碱事业部的各项工作安排，共抗压力，牢固树立“过紧日子”思想，践行新时代中国中化“精气神”，困境求生，强化合规管理，紧盯责任落实，直面困难险阻，推进全面变革、提升发展质效。

2023 年度主要工作情况：

### （一）提升运营管理，推进卓越运营

牢固树立“过紧日子”思想，以推进卓越运营体系建设为抓手，提高生产管理能力，推进营销采购变革，扎实开展降本增效工作，公司整体运营质量得到有效提升。

1. 持续提升生产运行质量。加强生产管理，科学调整生产平衡，合理安排停电检修，开足马力完成 10 万吨糊树脂产量目标。强化设备管理，大力开展进口备件国产化和设备技术改造，大幅延长使用寿命，提高安全系数。优化工艺管理，完成生产装置 HAZOP 分析及 SIL 定级。

2. 全面推进卓越运营体系建设。制定下发了公司卓越运营管理体系实施方案，组织推进卓越运营制度转化，转化率达到 96%。进一步强化管理、增强培训，逐步达到与 FORUS 体系相融合，助力企业生产运营质量全面提升。2023 年，公司卓越运营体系成熟度评价得分 43.33 分，达到 G3 层级。其中，卓越营销团队荣获 2023 年度氯碱事业部卓越运营奖。

3. 强化降本工作。组织成立提质增效工作专班，围绕产供销研财五个方面，制定提质增效项目，通过降低定额、减少能耗、压降费用、优化工艺、精准营销、协同采购等举措，完成增效目标 140%。

4. 多向发力强化市场营销。糊树脂加强销售计划管理和节奏控制，克服重点下游行业开工不足、产品价格下跌等不利局面，以高于竞争对手的价格实现了全产全销。烧碱积极应对山东、河北低价货源的冲击，及时调整产品结构、客户结构、行业结构、区域结构，通过增加高价区域和高价行业销量，做高销售价格。

盐酸根据客户需求实施品质分级、差异化定价；紧盯市场变化，及时调整酸氯结构，产销快速协同，通过“压酸增氯”和“压氯增酸”实现运营效益最大化。

5. 多措并举实施采购降本。实施电石集中采购，原盐与黑昊协同采购，通过直接进口、多渠道引入、混兑调配及国内与进口竞价等方式，实现降本。对辅材、助剂、备件通过引进新供应商、集采、询比价及二次议价压价等有效措施，实现降本。

6. 强化财务管理防范风险。持续健全完善风险管理体系，加强有息负债规模控制，利用经营性结余货币资金压降有息负债。严格预算管理，坚持自我加压，对安全环保费、维修费、劳务费、差旅费等各项费用进行了压缩调整。

7. 强化数字化转型升级。以“线上中化”为指引，开展“智能工厂+智慧 HSE”专项提升行动，赋能本质安全和卓越运营管理提升。完成双重预防、重大危险源信息人员定位等系统的数字化管理，实现与中国中化和当地政府双重预防监管系统数据对接，构建企业安全生产管控“一张图”。中国中化采购电商平台落地实施，为实现采购管理平台化、规范化奠定基础。

## （二）以 FORUS 体系建设为重点，抓实 HSE 工作

全面落实中国中化、氯碱事业部各项 FORUS 体系相关工作部署，以“HSE 永远第一”理念为指引，举全公司之力狠抓安全环保管理。

1. 全力推进 FORUS 体系建设，持续提升全员 HSE 意识。完成 FORUS 体系视觉识别标识宣传，使 FORUS 体系进车间、进班组、入脑入心。推进 FORUS 体系建设和 HSE 管理提升工作，多方协调资源，邀请内外部体系专家到公司进行行为安全观察、FORUS 体系推进等专项指导帮扶，使公司 FORUS 体系综合评级，实现 3 级至 4 级提升。

2. 压实安全生产责任制，进一步发挥领导作用。完善岗位责任制，转化发布 HSE 相关制度。强化对沈阳蜡化和中化东大两家下属企业安全责任监管。强化 HSE 有感领导，设立 HSE 刚性履职红黑榜，落实重大危险源包保责任制，全面提升领导干部深入基层履职质量。严格执行 24 小时领导值班值守制度，成立了 HSE 专职督察队，全天候、无死角开展安全检查工作。

3. 落实大整治行动，提升安全管理水平。全员参与“大反思、大讨论”活动。开展装置“带病”运行专项排查，建立“带病”设备台账，并完成全部“带病”

问题整改。严格执行承包商管理“九步法”，组织对 4 家保运承包商进行了安全评估并实施“零容忍”。完成人员定位系统建设并投入使用，时时对人员定位系统和已建重大危险源系统实行动态管理，发现问题及时协调处理，提升防范事故能力。

4. 开展污染防治攻坚，推进低碳环保。科学规划“十四五”低碳节能工作路径，明确“碳排放和能耗”双控目标，完成 4 个低碳节能技改项目和 2 个污染治理项目，27 项环保问题全部完成整改。强化源头减排，污染物排放全面达标。

### （三）深化人员机构优化，强化人才队伍建设

打破固有思维模式，全面推进组织机构变革，优化人员结构，实施沈阳化工、沈阳蜡化一体化管理，重新架构生产、运营、营销管理体系，为继续将改革推向深水区凝聚思想共识、搭建体制基础。

1. 全面优化组织机构，强化人员配置。完成沈化集团、沈阳化工机构整合、沈阳蜡化人员优化，推进沈阳化工与沈阳蜡化的一体化管理。沈阳蜡化人员优化分流安置团队荣获氯碱事业部 2023 年度深化改革奖。

2. 优化管理部门设置，筑基专业化管理体系。成立生产管理部，整合与生产相关的四大模块，强化生产管控，问题解决更加快速。成立规划运营部，以市场需求为导向，强化技术营销和售后服务，研发与市场结合更加紧密。成立商务中心，打造职能完备、管理规范的运营中台，强化订单管理、合同管理、交付管理、招标管理，采销业务更加合规高效。

3. 大胆实施人力资源体系变革，充分发挥激励作用。在平稳运行原有薪酬绩效工作基础上，开展“大干四季度”糊树脂、烧碱超产奖励和员工年度绩效考核；为表彰员工在安全生产、卓越运营、提质增效工作中的表现和贡献，激励大家完成全年工作目标，新增员工年度提质增效奖励，以实际收入变化提高全员对薪酬绩效改革的认识和理解。

### （四）强化科技创新理念，促进产品转型升级

1. 持续加大新产品研发力度。根据客户需求持续改进产品性能。在国内率先成功将改善后的国产 SDS 助剂应用于糊树脂工业化，降低生产成本、拓宽原料采购渠道的同时，提高了公司核心产品的抗风险能力。

2. 加强知识产权保护与协同创新。全年申请专利 8 项，获得授权 3 项，其

中发明专利 2 项、实用新型专利 1 项，“消光聚氯乙烯糊树脂消光性测试方法”获得国家发明专利授权。公司还获得“沈阳市优秀高新技术企业”荣誉称号。

#### （五）抓实抓细审计问题，强化合法合规管理

1. 完善合规体系建设。建立健全风险防范、合规举报、监督问责、合规评价等管理体系，成立沈阳化工合规管理委员会，打造合规管理“三道防线”协同工作格局，守牢合规经营底线红线，规章制度合规性审核率 100%。

2. 扎实推进审计法务工作。组织开展四项事业部级审计任务，完成公司氯碱分厂一次盐水回收项目审计监督、安全生产费用外审、招待费专项审计等重点工作。强化合同、法律事务管理，开展法务自查，主动作为防范法律风险，以法律手段保护公司权益。

2024 年是中华人民共和国成立 75 周年，是深入贯彻落实习近平总书记在新时代推动东北全面振兴座谈会上重要讲话精神开局之年，我国经济回升向好、长期向好的基本趋势没有改变。2024 年，我们会在中国中化和氯碱事业部的正确领导下，树立真抓实干的鲜明导向，践行求真务实的工作作风，锚定高水平安全和高质量发展目标，脚踏实地、稳步向前，不断推进公司各项工作再上新台阶，为实现沈阳化工健康可持续发展而拼搏奋斗！