

浅谈煤化工企业提升运营管理实践

——以 A 公司为例

王玉秋

(开滦能源化工股份有限公司,河北 唐山 063018)

摘要:近年来,为推动国内经济绿色、高质量发展,国家出台了“三去一降一补”、节能减排、环保等具体措施,这些具体措施的出台很好的推动了企业间持续、科学、良性的竞争。本文选取的 A 公司,是国内以煤炭和煤化工为主业的大型生产企业,因其煤化工依附煤炭为主要原料生产煤化工产品,属国家目前限制发展的传统煤化工工业。本文以 A 公司顺应国家发展政策为主线,认真分析企业面临的实际问题,提出有针对性的解决措施,不断推动公司的煤化工产业在逆境中转型发展,截至目前已收到了很好的效果。

关键词:煤化工;提升运营;管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.143

2016年4月,中国石化联合会发布《现代煤化工“十三五”发展指南》,对“十三五”煤化工发展制定了三大目标:规模发展目标、技术创新目标、节能减排目标。2018年7月3日,经李克强总理签批,国务院日前印发《打赢蓝天保卫战三年行动计划》,明确了大气污染防治工作的总体思路、基本目标、主要任务和保障措施,提出了打赢蓝天保卫战的时间表和路线图。以上这些政策的出台对煤化工企业科技水平、经营能力和管理能力提出了更高的要求。

1 通过深入研究宏观经济形势和国内煤化工政策变化,笔者认为煤化工企业面临以下问题:

1.1 宏观经济影响

国内方面,面临经济增速换挡、结构调整阵痛和前期刺激政策消化三期叠加;国际方面,国际经贸环境的不稳定特别是中美贸易摩擦呈现长期化的国际宏观大环境,中国宏观经济面临下滑趋势的较大压力,对煤化工等黑色产业形成较大的下行压力。

1.2 安全、环保等相关风险

“十三五”期间,国家继续加强节能环保和生态建设。《国务院关于印发〈建设项目环境保护管理条例〉的决定》于2017年10月1日起施行,规定建设项目必须严格依法进行环境影响评价。煤化工企业存在的高温、高压、易燃易爆、有毒有害气体等不安全因素,如果发生重大安全事故,将影响企业的生产经营,造成企业一定时期的经济效益下滑。

1.3 盈利能力波动的风险

煤化工行业产能过剩、市场竞争激烈,其盈利能力受市场景气度影响较大,特别是煤化工产品价格受宏观经济条件和供求关系的变化,呈现出一定程度的周期性波动。受宏观经济形势影响,煤化工市场需求及供给处于不确定状态,煤化工板块产品价格存在波动风险。

1.4 公司上游供应商与下游客户集中度较高的风险

煤化工企业材料采购主要是原料煤采购,原料煤主要来源于上游煤炭行业,上游供应商集中度高,供应商货源稳定,但是由于煤化工行业受钢铁影响较大,回款能力减弱时,会影响向上游供应商支付货款。煤化工企业产品主要销售给各大钢铁企业,下游客户集中度较高,虽然这些客户稳定,销售顺畅,但是这些客户的需求增减及付款能力强弱,对煤化工企业的产品销售及货款回笼有较大影响。

近几年,煤焦市场反复波动,以 A 公司为例,各煤化工子公司经营呈现波动态势,见表 1。

由表 1 可以看出,2015 年各子公司均为亏损,2016 年市场好转,2017 年几个主要子公司收入较上一年度均有较大增长,但是利润总额出现显著下降趋势,其中:A 子公司收入增长 53.72%,利润

表 1 A 公司各子公司 2015-2017 年收入、利润对比表

项目	2015 年		2016 年		2017 年	
	收入	利润	收入	利润	收入	利润
A 子公司	380591	-1371	427859	23015	657703	19311
B 子公司	348542	-15695	396177	5272	520757	32
C 子公司	184475	-8559	219201	9932	343327	-2363

下降 16.09%;B 子公司收入增长 31.45%,利润下降 99.39%;C 子公司收入增长 56.63%,利润下降 123.79%。

2 找准症结,逐步解决问题

针对煤化工企业的主要问题,应认真研究宏观经济形势和国内煤化工政策变化,谋划增盈工作方案,在市场下行的情况下深入分析公司优势产品,优化产品结构,加强技术研发,主动适应市场的变化,着重以下措施:

2.1 大力夯实生产运营基础

2.1.1 加强生产运营管控

一是提升干熄焦量,稳定炼焦系统。随着煤化工公司产能的不断扩大,干熄焦炉的处理能力要与之匹配,如果不匹配出湿熄焦,不但对大气造成污染,同时也减少了经济效益。二是优化炼焦炉加热系统。关注煤气耗热量消耗到废气物产生,优化过程能耗、排放等指标。三是平衡煤气制甲醇,把握盈利关键控制点。受环保限产、“焦炉气置换”和送弛放气影响,影响甲醇项目正常产量,甲醇项目盈利的关键除了价格的上涨,还有产量的提升,如何加强煤气平衡,保证甲醇满产,是煤化工企业甲醇项目的增效点。四是优化苯加氢系统,提升产品附加值。苯加氢项目是园区相对独立的一个项目,原料粗苯大部分外采,所以外采成本控制是其关键。

2.1.2 多举措管控成本。坚持把合理控制成本作为管控的重点,通过采取下移成本管控重心,开展煤化工成本优化活动,实施材料分类管控,扩大内部修理范围等措施,努力降低各项成本费用。根据客户要求组织原煤采购,通过优化配煤结构,根据外来煤、煤场结存和焦炭质量情况,及时合理地调整配煤比,进一步降低配合煤成本。

2.1.3 全力推进“绿色”建设。针对环保标准的日益严苛,主动适应环保监管新形势,优先保证环保治理投入,着力推进环保升级。着重锅炉脱硫改造、锅炉脉冲吹灰系统改造,煤场棚化、VOCs 治理、机侧炉头除尘治理、焦炉烟气脱硫脱硝等环保项目;按照“仓棚结合、经济适用、技术可靠”原则,进一步优化煤场封闭方案。

2.2 不断优化供应链条

2.2.1 向客户端延伸,节约购入成本。一是积极开发源头客户,通过与煤矿建立直接的采购渠道来减少采购的中间环节,从而降低采购成本。二是及时跟踪煤矿价格走势,掌握源头价格,从而减少由于信息不对等造成的价格增高。

2.2.2 适时跟进市场变化,把握进货节奏。一是精准把控进口煤市场波动,充分利用市场趋势来降低采购成本。二是利用期货工具判断国内煤市场走势,从而指导进货价格和节奏,利用期货市场走势领先现货市场走势的规律,根据期货走势来制定采购计划,保持相同工艺企业间的成本最低。

2.2.3 创新配煤技术,优化配煤结构。利用煤岩技术手段优化煤质评判,提高焦炭质量,降低配合煤成本。一是利用煤岩分析中对进厂煤分类进行更加精确的定位,以便在炼焦配煤中起到相应煤种的作用;二是利用煤的反射率分布图判断鉴别单、混煤情况,确定炼焦配煤中单煤真实比例及指导煤场煤种布置等;三是利用岩相技术分析配合煤的镜质组反射率的整体分布图形,配合煤中活性组分与惰性组分比例,进一步优化配合煤结构;四是利用岩相技术分析各煤种结成焦炭的性质,来反向优化配煤,利用性质相近的气煤、瘦煤替代焦煤进行炼焦,降低生产成本。

2.3 充分发挥销售龙头作用

2.3.1 深化与国有大型钢铁企业的战略合作关系。优化保持其他战略合作客户,同时在焦炭销售价格调涨准备过程中,合理调控发运节奏,确保公司销售收入和经营利润最大化。

2.3.2 发挥产品质量稳定和质量保障优势。以“稳定客户群、拓展辐射面”为主线,稳步提升国内重点区域销量,大力开拓海外市场,加大对中高端应用领域进步步伐,按照一对一定制化原则,分区域升级服务水平,提高核心竞争力,实现从“卖得了”向“卖得好”转变,争创更高效益。

2.3.3 采取自营出口、中间商销售等多种形式,推进产品出口。同步拓展国内改质沥青市场,增强市场把控能力,对内维护好目前的已有客户关系瞄准国家新能源及电炉钢的快速发展,重点维护并开发预焙阳极用的改质沥青,石墨电极用中改质沥青及浸渍沥青市场。

2.4 培育壮大新兴产业

2.4.1 甲醇燃料项目。抓住环保政策有利和企业内部燃煤锅炉改造机遇,重点研究新型锅炉用甲醇燃料调配组分油的开发,燃煤锅炉运行良好,为锅炉用甲醇燃料的大范围推广奠定技术优势和原料来源基础。

2.4.2 稳步推进新项目发展。抢抓机遇、主动出击,积极争取与石化企业合作开展乙醇汽油调配推广,开拓发展新路径。焦油加工项目要继续沟通接洽,积极推动项目后续发展。聚甲醛项目甲醛蒸发器技改方案制定,开展项目审批。

2.5 深化煤化工技术研发

2.5.1 围绕成果转化和技术服务,重点推进醇基锅炉燃料调配技术、工业水处理技术与药剂系列产品的市场推广,深入开展化工、材料领域检测服务,进一步提升科技创效能力。

2.5.2 推进高性能特殊牌号聚甲醛高端产品开发,聚甲醛纤维等重点项目研发突破,丰富聚甲醛产品体系,实现聚甲醛纤维中试批量生产,同步开展在建筑物增强、绳索、渔网等方面的应用开发与市场推广工作。

2.5.3 做好催化剂生产技术开发及中试,定期跟踪环己烯水合催化剂使用情况,建成苯部分加氢催化剂合成中试装置,开发出高强度、高活性、高硫容的苯精脱硫催化剂。

3 通过以上提效举措取得的效果

3.1 提高园区整体效益。强化“煤—焦—化”产业链协同,最大限度降低焦炭及粗苯、煤焦油、甲醇、己二酸等化工产品加工成本。建立灵活机动的工作机制,做好园区内关联企业的介质供应和检修作业安排,优化蒸汽平衡、甲醇生产、驰放气稳定供应和铁路运输方案,做到减产少减利。

3.2 充分占据市场优势地位。及时把握国内、国外政策变化,超前研判产品价格趋势,制定灵活机动的应对措施,努力实现销售收益最大化。继续深化与首钢、河钢等国有大型钢铁企业的战略合作关系,开拓其他优质客户,确保产品增销增效。发挥产品质量稳定和质量保障优势,稳步提升国内重点区域销量,加大南美、泰国、日本等市场开发力度,努力实现产品出口再突破。采取自营出口、中间商销售等多种形式,推进沥青产品出口,同步拓展国内改质沥青市场,增强市场把控及应对能力。

3.3 继续壮大新兴产业。甲醇燃料项目在多途径寻求甲醇汽油进入主营销渠道销售、加大锅炉用醇基燃料市场开发力度的同时,抢抓乙醇汽油推广政策机遇,跑办生产资质,开拓发展新路径。

3.4 深化创效增盈。突出效率和效益优先,持续提升盈利能力,稳定投资者的回报预期。通过积极落实各项措施,煤化工产业在环保限产的情况下,保持安全平稳的生产运营,实现各焦、化产品稳产、稳销,环保、升级改造有序推进,全面实现产业效益的提升。

表2 A公司各子公司2019-2020年收入、利润对比表

项目	2017年		2018年		2019年	
	收入	利润	收入	利润	收入	利润
A子公司	657703	19311	657703	19311	679852	31366
B子公司	520757	32	520757	32	611808	17397
C子公司	343327	-2363	343327	-2363	355203	28515

2019年,煤化工单位全部实现盈利,由上表可以看出,2019年几个主要子公司收入较上一年度均有较大增长,利润总额也出现了显著增长,其中:A子公司收入增长3.37%,利润增长77.96%;B子公司收入增长17.48%,利润增长1.74亿元;C子公司收入增长3.46%,利润增长2.62亿元。