

江苏索普化工股份有限公司

总经理 2023 年度工作报告

一、2023 年工作总结

2023 年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是新一轮国企改革深化提升行动的起步之年。面对下游终端市场需求不及预期、行业竞争加剧、原料价格高企等困难挑战，在上级党委坚强领导下，公司上下坚定贯彻“12321”发展理念，以稳运行、保安全、提质量、控成本、增效益、防风险为主线，认真统筹生产经营和安全稳定，深入实施最低成本战略，较好完成年度各项重点任务。全年具体情况如下：

（一）生产运行情况。醋酸、醋酸乙酯等各主要产品单位成本均实现同比下降。标准化管理体系有效运行，产品质量保持优异。5 月下旬至 6 月下旬，公司顺利实施为期一个月的西片区生产装置停车检修，为装置“安稳长满优”运行打下坚实基础。醋酸二期、三期装置达到良好运行状态，装置反应釜经工艺调整后，醋酸蒸汽耗、综合能耗达到近年来最好水平；回收 CO₂ 电耗达到近年来最好水平；稳妥有序开展醋酸造气工艺节能减排技术改造项目生产准备与试车投产工作。

（二）安全生产情况。完成安全生产许可证换证，通过二级安全生产标准化评审，未发生死亡、重伤、恶性治

安事故及职业病病例。有序推进一级安全生产标准化创建工作，完成第二阶段工作目标，建立内审员、内训师、工艺危害分析师等安全专业人员队伍，构建完善的制度、标准、规程管理架构，实现标准化要素与生产经营工作有效融合、深度应用，获评“镇江市安全生产工作十佳企业”“镇江市健康企业”；通过安全生产信息化平台升级与功能开发，进一步提高重大危险源监控、可燃有毒气体检测、两重点一重大、风险分区分级管控和生产全流程管理“五位一体”综合监管能力，结合双重预防机制信息化系统建设，实现隐患排查治理的“一表清、一网控、一体防”，进一步强化安全生产风险管控；出台承包商十大禁令，对承包商严格检查、处罚和准入、评价，减少承包商人员违规现象；实施二道门系统智能化改造并严格二道门管理，解决生产界区内电动车、机动车安全管理问题，进一步提升本质安全水平。

（三）绿色发展情况。全年未发生环保污染事故，固废危废全生命周期实现合规管理。制定《本质安全暨生态环境提升三年行动计划》，聚焦安全绿色发展目标，开展安全提升、水系统优化、气味治理、节能和资源综合利用、自动化提升、环保技术研发等工程建设与改造，进一步强化战略引领支撑；三级应急防控体系项目建成并投用，进一步提高应对水系统突发事件的能力；实施热电锅炉低氮改造和 SCR 改造、罐区高效密封呼吸阀改造等项目，全天候、全时段加强装置运行与设备“跑冒滴漏”管控，保

证烟气、VOCs 等指标稳定可控，环保脸谱长期保持五星绿色“笑脸”；以气化低压闪蒸汽 ORC 余热发电、气化炉有机合成浆掺烧改造等项目为抓手，锚定“双碳”目标推进节能低碳减排，完成第二履约周期碳排放配额履约，获评“国家级绿色工厂”、“江苏省绿色工厂”。

（四）科技创新情况。建立项目调度例会机制，清单化推动生产技改、研发项目建设，推行经理层成员挂钩联系重大项目机制，在手实施技改项目 127 项，全年研发投入 1.99 亿元，研发经费投入强度 3.69%；成功申报省级工程技术研究中心，开展研发项目 30 个，其中 9 项顺利结题，组织申报专利 13 件，新取得授权专利 10 件，其中发明专利 7 件，目前共取得授权专利 102 件，其中发明专利 49 件，获评“国家知识产权优势企业”“中国石油和化工行业知识产权示范企业”。出台《索普股份智能化改造和数字化转型三年行动方案（2023-2025）》，智能控制室建成投用，新增 1 个“江苏省智能制造示范车间”（醋酸厂乙酯车间），获评“镇江市数字化转型先进单位”。

（五）国企改革情况。申报入选国务院国资委“科改企业”，根据省、市国资委指导意见制定《江苏索普化工股份有限公司“科改行动”综合改革实施方案（2023-2025 年）》并报国务院国资委备案，积极探索通过深化市场化改革提升自主创新能力。优化完善阿米巴经营管理考核，收入分配持续向技术人才、一线员工和“苦脏累”岗位倾斜等等。同步推进对标世界一流企业管理提升行动、价值

创造行动，按照体系“多标合一”组织推进制度规范，制定或修订管理制度 133 项，占管理制度总数近六成；对照价值创造要求的“七个方面”选取 13 项对标指标，结合行业类型与自身实际，以先进企业作为对标对象进行深度对标，推动公司整体价值创造能力全面提升。

（六）市场营销情况。持续加强内控管理、行业交流、客户服务等工作，进一步提升品牌影响力、美誉度，增加销售收益，品牌赋能，提升“索普”品牌价值。通过“江苏省质量信用 AA 级企业”，获评“镇江市市长质量奖提名奖”。通过研判原料市场走势错峰采购、推进国产化替代、优化招标方案、强化商务谈判等措施，降低采购成本。

二、存在问题与不足

回顾 2023 年，在总结成绩与收获的同时，我们也深刻认识到，工作中还存在一些问题与不足亟待解决和改进。主要有：

（一）生产、环保装置运行的稳定性仍不理想。醋酸产量未达到年度计划，反映出机、电、仪专业管理质量、关键设备运维能力还有待提升，技术、操作人员对装置的管控能力不能满足需要。

（二）安全生产管理距一级标准化要求仍存在较大提升空间。今年 8 月份组织的一级标准化创建达标中期评估中，机构职责、管理制度还不够健全完善，教育培训的针对性不够，HAZOP 分析的深度不够，对事故事件、隐患的分析整改还不到位等等。此外，工艺报警次数、设备

泄漏数量偏高，规则制度执行不严等问题也时有发生。

（三）核心竞争力较同行先进企业仍存在一定差距。与先进同行指标相比反映出公司在成本费用管控、人力资源管理等方面还存在差距，在醋酸行业供大于求的形势下，严重制约企业盈利能力。

三、2024年重点工作

2024年，国内国际醋酸市场形势极为严峻，新增产能较多，供需矛盾十分突出，预计醋酸市场短期内难以好转，竞争日渐激烈。2024年要重点做好以下工作：

（一）攻坚一级安全生产标准化创建第三阶段工作。按照《索普股份安全生产标准化一级企业创建实施方案》，全面完成标准化达标预评估、中期评估等问题整改，按期完成各要素整改提升行动计划，按照安全生产标准化一级企业健全安全生产管理长效机制，保障安全生产稳定。

（二）完成机构改革调整优化。以生产组织模式为重点，研究、有序实施机构改革，进一步构建科学规范、运行高效、岗位精简的组织架构，提高管理效率，降低管理和用工成本。

（三）推进重点项目按期建成投用。根据《本质安全暨生态环境提升三年行动计划》《索普股份智能化改造和数字化转型三年行动方案（2023-2025）》，制定年度基建、技改、研发项目计划并加紧推进，统筹做好项目建设。

（四）落实国企改革深化提升行动任务。按照科改行动、对标世界一流企业管理提升行动、价值创造行动等要

求，按照“一周一跟踪、一月一调度、一季一督办”方式督促落实并完善工作台账。

（五）深化阿米巴经营管理实践。深入研究阿米巴经营哲学，借助第三方专业力量，全面改进优化目标、核算、考核体系，充分激发管理创新、降本增效热情，促进最低成本战略实施。

（六）提高专业基础管理质量。针对工艺、设备、电气、仪表等专业管理中存在的问题不足，特别是关键装备运维和安全环保管控，认真总结经验教训，细化量化提升目标，刚性约束和考核，促进安全稳定生产和环保稳定达标。

（七）全力稳定和开拓市场。加强客户开发、市场预期引导和出口市场研判，对可能建立合作关系的客户尽可能争取，积极稳价，抢抓有利现货出口的时机，锁定远期订单，平衡产销、增加效益。

公司将从思想上、行动上做好全面打硬仗的准备，坚持稳中求进总基调，以奋发有为的精神状态履职尽责、迎接挑战，将新一轮高质量发展蓝图逐步变成美好现实，以更加优异的业绩为现代化新索普建设作出更大贡献。

江苏索普化工股份有限公司

总经理：陈志林

二〇二四年四月十五日