

 华鹤煤化股份有限公司	生产准备工作大纲	实施计划		0 版	
		第 1 页		共 28 页	
生产准备工作大纲					
版次	说 明	编制人	审核人	批准人	批准日期
编制部门	生产准备组	发布日期		实施日期	
本文件知识产权属华鹤煤化股份有限公司所有，未经许可许可或批准，不得对公司以外任何组织或个人提供；任何外部组织或个人擅自获取、使用、转让文件的行为均属侵权。 本文件由文件编制部门负责解释。					

目 录

1	概述	3
2	编制依据	3
3	生产准备工作目标和统筹网络计划	3
4	生产准备工作的任务	5
5	工作职责	8
6	生产准备实施	11
7	附录	27

1 概述

鹤岗市华鹤煤化项目，是中海化学公司进入煤化工领域的第一个煤化工项目，该项目是黑龙江省、鹤岗市重点建设项目，项目总投资 36.4 亿元，其中“3052”化肥项目投资 31.6 亿元，煤矿投资 4.8 亿元。主要由空分装置、气化装置、合成氨装置、尿素装置、锅

炉热电站装置、水处理装置等主要生产装置组成。主要产品及能力为 30 万吨合成氨年和 52 万吨尿素/年。

“3052化肥项目计划于 2014 年底建成投产。目前，项目已进入详细工程设计、施工阶段。根据公司的安排，2011 年 8 月开始启动生产准备工作，直至 2014 年 8 月工厂投料试车成功。

生产准备工作是项目建设的重要组成部分，它贯穿于项目建设的全过程，是保证投料试车和装置性能考核顺利实施的基础。公司对生产准备工作重视程度、合理安排与项目建设、项目组的关系，最大限度的发挥生产准备人员的积极性等因素直接关系到项目建成后试车工作能否顺利进行、能否一次开车成功。因此，做好生产准备工作对公司具有非常重要的意义。

2 编制依据

- 2.1 中国石油化工总公司编《中国石油化工总公司建设项目生产准备与试车规定》(中石化[1998]建字 162 号)
- 2.2 原化工部部颁化工行业工程建设标准《化学工业大、中型装置生产准备工作规范》(HGJ232-92)
- 2.3 中海化学编制的内部控制体系文件，2011 年 11 月
- 2.4 经中国海洋石油总公司批准的华鹤股份有限公司 30.52项目《工程建设项目管理手册》
- 2.5 中国天辰工程有限公司、中国五环工程有限公司为本项目提供的初步设计、详细设计、基础设计文件
- 2.6 各工艺包厂商提供的工艺包文件

3 生产准备工作目标和统筹网络计划

3.1 生产装置开车、投运时间计划

(1) 公用工程设施和辅助工程设施

项目 相关系统	中交时间	投用时间
地下管网	2012 年 10 月 30 日	
工厂办公楼	2013 年 7 月 30 日	

项目 相关系统	中交时间	投用时间
单身宿舍	2013 年 10 月 30 日	
总降压站	2013 年 6 月 29 日系统调试完毕	2013 年 6 月 29 日具备投用条件
水处理变电所	2013 年 8 月 10 日系统调试完毕	2013 年 9 月 1 日具备投用条件
中央控制楼	2013 年 6 月 10 日	2014 年 3 月 1 日具备投用条件
原水净化站	2013 年 8 月 15 日机械竣工	2013 年 9 月 1 日投用,9 月 10 日送出原水
循环水站	2013 年 9 月 15 日机械竣工	2013 年 9 月 15 日开始冲洗,10 月 15 日试车完毕
脱盐车站	2013 年 9 月 15 日机械竣工	2013 年 9 月 15 日开始冲洗,10 月 10 日出合格脱盐水
污水处理站	2013 年 11 月 15 日机械竣工	2014 年 3 月 20 日开始生物污泥装填,7 月 1 日具备受水条件
回用水站	2013 年 10 月 30 日机械竣工	2014 年 7 月 1 日开始冲洗,8 月 10 日具备受水条件
消防站	2012 年 10 月 15 日	
三修厂房、备品备件库、化学品库	2013 年 8 月 15 日	
火炬	2013 年 10 月 30 日	
煤储运	2013 年 9 月 15 日	2013 年 10 月 1 日投煤
循环流化床锅炉	2013 年 10 月 1 日	2013 年 10 月 1 日第 1 台锅炉点火
启动锅炉	2013 年 10 月 15 日	
换热站	2013 年 9 月 30 日	

（2）主要生产装置

装置名称	中间交接计划	具备开车条件
空分装置	2013 年 11 月 30 日	2014 年 6 月 15 日出合格氧氮
煤气化装置	2014 年 5 月 15 日	2014 年 8 月 3 日出合格气
净化装置	2013 年 10 月 15 日	2014 年 4 月 5 日开始吹扫
氨合成装置	2014 年 5 月 30 日	2014 年 8 月 25 日出液氨
尿素装置	2014 年 5 月 30 日	2014 年 8 月 30 日出尿素

3.2 生产准备工作总目标

按照《鹤岗市华鹤煤化 3052 项目总体进度计划（第二版）》，生产准备工作总目标是各项生产准备工作能满足合成氨装置、尿素装置 2014 年 8 月投产，2014 年 8 月 30 日生产出大颗粒尿素最终产品的目标。

3.3 生产准备统筹网络计划

按照 2014 年 8 月合成氨装置、尿素装置装置投产，2014 年 8 月 30 日生产出大颗粒尿素产品的目标，将生产准备八项内容及各装置大机组试车、系统吹扫、气密、干燥、置换、三剂装填、联动试车、投料试车等内容，按年、月绘制出主要控制点的《生产准备统筹网络计划》见附录 1。

4 生产准备的工作任务

4.1 八项准备工作任务

- (1) 组织准备
- (2) 人员准备
- (3) 技术准备
- (4) HSE准备
- (5) 物资准备
- (6) 资金准备
- (7) 营销准备
- (8) 外部条件准备

4.2 工作任务说明

4.2.1 组织准备工作任务

- (1) 组织准备实施计划编制
- (2) 公司组织机构建立
- (3) 生产准备领导小组成立

4.2.2 人员准备工作任务

- (1) 人员准备实施计划编制
- (2) 定岗定编定员
- (3) 人员招聘
- (4) 人员培训

4.2.3 技术准备工作任务

- (1) 技术准备实施计划编制

- (2) 公司管理体系文件编制
- (3) 培训教材编制
- (4) 计算机仿真培训技术准备
- (5) 综合性技术资料编制
- (6) 生产技术资料编制
- (7) 生产装置试车方案编制
- (8) 公用工程、辅助设施试车方案编制
- (9) 装置生产考核方案编制
- (10) 试车总结报告编制

4.2.4 HSE 准备工作任务

- (1) HSE准备实施计划编制
- (2) HSE教育和培训
- (3) HSE技术文件编制
- (4) 消防人员及装备准备
- (5) 消防气防环保器材准备
- (6) 劳保用品准备
- (7) 安全消防环保工业卫生设施验收申报、取证

4.2.5 物资准备工作任务

- (1) 物资准备实施计划编制
- (2) 原料、燃料及试车物料准备
- (3) 辅助材料、三剂、化学药品准备
- (4) 润滑油(脂)准备
- (5) 备品备件准备
- (6) 分析化验用化学药品、标准样气准备
- (7) 专用工具、工器具准备
- (8) 消防气防环保器材准备
- (9) 劳保用品准备
- (10) 运输车辆、槽车准备
- (11) 包装材料准备
- (12) 通讯器材准备
- (13) 生产记录、办公及生活用品准备
- (14) 其它物资准备

4.2.6 资金准备工作任务

- (1) 资金准备实施计划编制

(2) 生产准备资金估算

(3) 生产准备资金落实

4.2.7 营销准备工作任务

(1) 营销准备实施计划编制

(2) 营销体制和责任制确定

(3) 产品目标市场调查

(4) 产品说明书编印

(5) 产品商标设计、注册

(6) 产品预销售

(7) 售后服务机构建立

4.2.8 外部条件准备工作任务

(1) 外部条件准备实施计划编制

(2) 外部供电落实

(3) 外部供水落实

(4) 外部电信落实

(5) 外部公路落实

(6) 外部铁路落实

(7) 外部废水管道落实

(8) 防排洪设施落实

(9) 安全、消防、环保、工业卫生设施验收申报、取证

(10) 锅炉、压力容器等的申报、审批、取证

(11) 外聘开车队落实

(12) 保运队外聘落实

5 工作职责

5.1 主要工作职责

生产准备领导小组：负责生产准备工作的全面领导、协调和管理。

行政人事部：负责“组织准备”，和生产准备组共同完成。

行政人事部：负责“人员准备”，和生产准备组共同完成。

生产准备组：负责“技术准备”。

健安部：负责“HSE准备”。

生产准备组：负责“物资准备”。

计划财务部：负责“资金准备”，生产准备组协助完成。

生产准备组：负责“营销准备”，和化学公司销售总部一起完成。

生产准备组：负责“外部条件准备”。

5.2 工作职责表

序号	准备内容	文件编制				工作实施		
		组织	编制	配合	审批	组织	实施	配合
1	组织准备							
1.1	组织准备 实施计划编制	行政人事部	生产准备 组	各部门	行政人 事部			
1.2	公司组织机构建立					行政人事 部	行政人事 部	生产准 备组
1.3	生产准备领导小组 成立					行政人事 部	行政人事 部	生产准 备组
2	人员准备							
2.1	人员准备 实施计划编制	行政人事 部	行政人事 部	生产准 备组	行政人 事部			
2.2	定岗定编定员	行政人事 部	行政人事 部	生产准 备组	行政人 事部			
2.3	人员招聘					行政人事 部	行政人事 部	行政人 事部
2.4	人员培训					行政人事 部	生产准备 组	
3	技术准备							
3.1	技术准备 实施计划编制	生产准备 组	生产准备 组	行政人 事部	行政人 事部			
3.2	公司管理体系文件 编制	行政人事 部	各部门		行政人 事部			
3.3	培训教材编制	生产准备 组	生产准备 组		行政人 事部			
3.4	计算机仿真培训 资料编制	生产准备 组	生产准备 组		行政人 事部			
3.5	综合性技术资料 编制	生产准备 组	生产准备 组		行政人 事部			
3.6	生产技术资料编制	生产准备 组	生产准备 组		生产准 备组			
3.7	生产装置 试车方案编制	生产准备 组	生产准备 组		生产准 备组			
3.8	公用工程、辅助设施 试车方案编制	生产准备 组	生产准备 组		生产准 备组			
3.9	装置生产考核方案 编制	生产准备 组	生产准备 组		生产准 备组			
3.10	试车总结报告编制	生产准备 组	生产准备 组		生产准 备组			
4	HSE准备							
4.1	HSE准备 实施计划编制	健安部	健安部		健安部			
4.2	HSE教育和培训					健安部	健安部	各部门
4.3	HSE技术文件编制	健安部	健安部	健安部	健安部			
4.4	消防人员及装备 准备					健安部	健安部	健安部

序号	准备内容	文件编制				工作实施		
		组织	编制	配合	审批	组织	实施	配合
4.5	消防气防环保器材准备					健安部	采办部	健安部
4.6	劳保用品准备					健安部	采办部	
4.7	安全消防环保工业卫生设施验收申报、取证					健安部	健安部	各部门
5	物资准备							
5.1	物资准备 实施计划编制	生产准备组	生产准备组	生产准备组	生产准备组			
5.2	原料、燃料及试车物料准备					生产准备组	采办部	各部门
5.3	辅助材料、三剂、化学药品准备					生产准备组	采办部	各部门
5.4	润滑油(脂)准备					生产准备组	采办部	各部门
5.5	备品备件准备					生产准备组	采办部	各部门
5.6	分析化验用化学药品、标准样气准备					生产准备组	采办部	各部门
5.7	专用工具、工器具准备					生产准备组	采办部	各部门
5.8	运输车辆、槽车准备					生产准备组	采办部	各部门
5.9	包装材料准备					生产准备组	采办部	各部门
5.10	通讯器材准备					生产准备组	采办部	各部门
5.11	生产报表、办公及生活用品准备					生产准备组	采办部	各部门
5.12	其它物资准备					生产准备组	采办部	各部门
6	资金准备							
6.1	资金准备 实施计划编制	计划财务部	生产准备组	各部门	计划财务部			
6.2	生产准备资金估算	计划财务部	生产准备组					
6.3	生产准备资金落实					计划财务部	计划财务部	生产准备组
7	营销准备							
7.1	营销准备 实施计划编制	化学公司销售总部	生产准备组	各部门				
7.2	营销体制和责任制确定					化学公司销售总部	化学公司销售总部	
7.3	产品目标市场调查					化学公司销售总部	化学公司销售总部	
7.4	产品说明书编印					化学公司销售总部	化学公司销售总部	
7.5	产品商标设计、注册					化学公司销售总部	化学公司销售总部	

	准备内容	文件编制				工作实施		
		组织	编制	配合	审批	组织	实施	配合
7.6	产品预销售					化学公司销售总部	化学公司销售总部	
7.7	售后服务机构建立					化学公司销售总部	化学公司销售总部	
8	外部条件准备							
8.1	外部条件准备 实施计划编制	生产准备组	生产准备组	各部门				
8.2	外部供电落实					生产准备组	工程技术部	各部门
8.3	外部供水落实					生产准备组	工程技术部	各部门
8.4	外部电信落实					生产准备组	行政人事部	各部门
8.5	外部公路落实					生产准备组	生产运营部	各部门
8.6	外部铁路落实					生产准备组	生产运营部	各部门
8.7	外部废水管道落实					生产准备组	健安部	各部门
8.8	防排洪设施落实					生产准备组	健安部	各部门
8.9	锅炉、压力容器等的 申报、取证					生产准备组	健安部	各部门
8.10	外聘开车队落实					生产准备组	生产运营部	各部门
8.11	外聘保运队落实					生产准备组	机械动力部	各部门

6 生产准备实施

6.1 组织准备

6.1.1 组织准备实施计划编制

2012 年 9 月，生产准备组编制《组织准备实施计划》（见组织准备），经公司审批后组织实施。

6.1.2 公司组织机构建立

根据化学公司批准的组织机构设置原则，为满足生产运营的需要，2014 年 4 月，公司设置 6 部 1 中心，并确定各部门职能划分。

6.1.3 生产准备领导小组成立

为了加强对生产准备工作的领导，协调处理生产准备工作中的各种问题，保证生产准备工作顺利进行，2011 年 8 月，公司成立生产准备领导小组。生产准备领导小组人员由公司领导和主要部门领导组成，并按生产准备八项工作任务进行分工，责任到人。

6.2 人员准备

为了加强对人员准备工作的组织管理，提高工作的计划性、有效性和针对性，行政人事部会同生产准备组编制《人员准备实施计划》（见人员准备），经公司审批后组织实施。

6.2.2 定岗定编定员

根据项目公司的定位原则，华鹤公司是成本控制型生产企业，按照公司的组织机构设置，生产装置、生产规模情况，参照国内类似装置的岗位设置和定员情况，行政人事部在 2012 年 9 月，确定公司的岗位设置和人员编制，报化学公司批准。

公司定编定岗计划表报化学公司审批后，由行政人事部组织实施。

6.2.3 人员招聘

(1) 人员类别、来源、素质要求

公司人员分为管理人员、技术人员和操作人员三个类别。

公司人员来源主要有二个渠道：一是从中国石油、中国石化和其它煤化工企业招聘管理人员、技术人员和熟练操作工；二是从高等院校招聘相关专业的大学毕业生作为操作工。

公司三类人员的素质基本要求是：

(a) 管理人员

公司招聘的生产管理、技术管理人员应为大专及以上学历、中级及以上技术职称、有类似岗位 5 年以上工作经历。

(b) 技术人员

公司招聘的技术人员，应为大专及以上学历、中级及以上技术职称、有类似岗位 5 年以上工作经历。

(c) 操作人员

公司招聘的熟练操作工，一般应为大中专及以上学历，至少有类似岗位 3 年以上工作经历。

公司招聘的大学生，应为大专及以上学历。

(2) 人员招聘安排

(a) 管理、技术人员招聘安排

管理和技术人员按常年招聘、主要目标工厂招聘、岗满为止的原则进行招聘。

(b) 熟练操作工招聘安排

熟练操作工按常年招聘、主要目标工厂招聘、岗满为止的原则进行招聘。

）大学毕业生招聘安排

2011 年 5 月，赴哈尔滨、沈阳、吉林等地高校招聘 2011 届本科毕业生。

2012 年 9 月，赴哈尔滨、大庆、吉林、锦州、沈阳、秦皇岛、北京等地高校招聘 2012 届本专科毕业生。

2013 年 9 月至 10 月，赴哈尔滨、北京、河南、辽宁等地高校招聘 2013 届本专科毕业生。

(3) 人员到位计划

根据华鹤 3052 项目建设进度情况、生产准备工作需要，公司人员到位计划如下：

	定员	2012年	2013年
资深管理人员			
资深技术人员			
熟练操作工			
新大学生			
劳务工			
一般人员			
合计			

6.2.4 人员培训

各部门根据《人员准备实施计划》，编制各部门《新招聘学生培训计划》。

(1) 培训阶段的划分

人员培训分为入职培训、类似装置实习培训、计算机仿真培训和装置现场培训四个阶段。

(2) 培训的组织与管理

入职培训由行政人事部组织和管理，其它四个阶段的培训由生产准备组组织和管理。

(3) 培训内容、方法与步骤

各阶段培训内容见附录 2。

人员培训按入职培训、类似装置实习培训、计算机仿真培训和装置现场培训阶段划分逐阶段进行。

入职培训采取授课方法。

类似装置实习培训、计算机仿真培训和装置现场培训采取模拟操作培训方法。

(4) 培训单位的选择及时间安排

类似装置实习培训单位选定海南东方基地、内蒙古天野基地、陕西渭河等。培训时间安排见各部门编制的新招聘大学生培训计划。

(5)

公司领导干部、管理人员、技术人员、操作人员均需参加公司组织的生产准备培训，这是确保工厂顺利投产以及投产后的“安稳长满优”运行的重要环节。

各类人员的培训重点不同，通过培训，公司领导干部、部门和中心干部要能正确地、安全地进行生产指挥；管理人员和技术人员要能管理好装置的运行，装置操作人员要能正确地操作和处理运行中的异常现象；检修维护人员要能正确地检修维护设备，处理设备发生的异常情况，以确保机组的安全长周期运行；分析化验人员要能掌握各种分析化验方法和分析仪器的基本操作及维护技术。

(6) HSE教育和培训

见本大纲第 6.4.2 条。

(7) 培训的考核

培训各阶段均应进行考核。考核可采取考试、答辩、考评等多种方式。考核由各培训队、生产准备组、行政人事部进行，详见培训考核办法。

6.3 技术准备

6.3.1 技术准备实施计划编制

2012 年 9 月，生产准备组编制《技术准备实施计划》，经公司审批后，由生产准备组组织实施。

6.3.2 公司管理体系文件编制

公司管理体系文件涵盖公司质量、安全、环境保护和公司经营生产的各个方面，是公司正常运行的程序性、纸质化的书面文件。

2012 年 9 月初步建立公司管理体系文件；2013 年至 2014 年两年期间，结合生产准备、投料试车和正常生产三个阶段进行管理体系试运行，并不断持续改进；2014 年通过公司管理体系认证。

公司管理体系文件由行政人事部负责组织各部门进行编制。

6.3.3 培训教材编制

(1) 基础知识教材

基础知识教材为化工工艺、设备、仪表、安全等方面的教科书、培训教材、规程等。

2012 年 6 月，生产准备组从图书目录中挑选基础知识教材，经公司审批后，由生产准备组并分发给各培训队。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/597002026201006146>