

# 从制度约束向文化自觉跨越

## ——铁路装备公司以清单化管理激活基础管理新动能

聚焦“四基”建设

■ 本报通讯员 郭建忠 黄霞

法治是企业行稳致远的基石，合规是高质量发展的硬核保障。作为国家能源集团全资子公司、产运销一体化运营的核心运力保障单元，铁路装备公司紧扣集团“四基”建设核心要求，构建“三清单”闭环管理体系，推动企业合规管理从“被动应对”向“主动预防”、从“制度约束”向“文化自觉”深度跨越，为铁路装备行业合规建设树立标杆。



在朔黄铁路下线的我国首台“国能奋进号”铁路隧道双动力智能捣固车。

### >> 方向目标

#### 锚定“四基”建设 以清单化合规破局提质

铁路装备公司具有“管理链条长、业务类型广、合同标的额高、履约周期长”的鲜明特点。为破解管理堵点、补齐基础短板，公司以合规“三清单”

为核心抓手，锚定明职责、补短板、强基础、促提升总目标，推动合规管理与“四基建设”深度融合，实现风险识别—流程管控—责任落地—数据赋能全闭

环管理。通过清单化、标准化、数字化手段，构建全周期覆盖、全流程线上、全要素管控、全景智能的合规管理新模式，推动合规从“被动应对”转向“主

动预防”、从“制度约束”升级为“文化浸润”，全力打造铁路装备行业合规管理标杆，为集团高质量发展筑牢运力保障与合规根基。

### >> 亮点做法

#### 以清单为纲 以合规为基 夯实管理底座

铁路装备公司以《管理红线清单》《合规风险管理清单》《岗位合规职责清单》为骨架，将合规要求全面嵌入基础制度、基本流程、基础数据、基本职责，形成制度立标、流程优效、职责到人、数据赋能、监督闭环、文化铸魂六位一体落地路径，以清单化管理激活“四基”建设新动能。

#### 亮点一

##### 锚定基础制度 以管理红线清单立刚性底线

全面对标外规内化：严格对照法律法规、国务院国资委要求、铁路行业准则及内控 COSO 模型，系统梳理 400 余项禁止性条款，覆盖投资决策、资金管理、合同管理、机车检修、工程项目等核心领域，明确经营行为与从业边界，杜绝制度与监管“两张皮”。  
动态迭代制度体系：建立制度“立、改、废”闭环机制，结合巡视审计整改、业务拓展与法规更新，同步优化清单内容，

配套编制《合同管理专项指引》等操作手册，让制度条文转化为可执行、可检查、可追责的实操标准。  
强化范本标准支撑：建成九类 36 个合同示范文本库，覆盖监造、租赁、运输、技术咨询等高频业务，重点优化付款、违约责任、知识产权、争议解决等核心条款，修订占比超 50%，统一使用政府示范文本，从源头提升合同合规质量。

#### 亮点二

##### 聚焦基本流程 以风险清单优化全周期效能

全景风险精准画像：开展风险导向专项排查，锁定 15 个重点领域、269 项风险事项，绘制业务全景风险分布图，清晰标注经营风险、合规风险、廉洁风险高发节点，让风险点可看、可防、可溯。  
流程管控颗粒到点：编制覆盖 329 项业务、1940 个管控要点的流程清单，明确各环节责任主体、操作标准、违规后果，精简冗余节点、打通协同堵点，构建“采购必审、部门复核、法务前置”三级审核机制。

大监督格局协同发力：整合合规、审计、纪检、业务部门监督力量，实行定期专项检查+不定期抽查，建立问题限期整改、动态预警、闭环销号机制，将采购部门纳入合同必审环节，杜绝实质性条款不一致，实现全流程穿透监督。  
管理效能显著提升：合同审查效率提升近 50%，审查意见条款数量下降近 60%，合同履约规范性同比提升 40%，基本流程实现“科学规范、风险可控、简洁高效”。

#### 亮点三

##### 压实基本职责 以岗位清单明确合规职责

职责分解无死角：细化 566 项岗位合规职责，覆盖管理层至一线岗位，明确各岗位风险点、履职要求、考核依据，彻底解决责任悬空、推诿扯皮、交叉盲区问题。  
考核挂钩强约束：制定合规绩效考核办法，将合规履职、检查整改、风险防控与部门及个人年度绩效直接挂钩，实行

奖惩分明、失责必究，让合规成为刚性考核指标。  
责任链条全贯通：构建“业务部门—合规部门—监督部门”三级防线，压实第一道防线主体责任，强化第二道防线专业支撑，发挥第三道防线监督震慑，形成层层负责、人人尽责的责任体系。

#### 亮点四

##### 激活基础数据 以数字化建统一数据底座

清单数字化上线：将“三清单”全部嵌入法务合同管理系统，固化审批权限、嵌入审查要点，实现风险识别、流程管控、责任考核全流程线上运行、全程留痕可溯。  
数据统标可量化：统一数据标准，打通业务、财务、法务、采购系统壁垒，实现一次录入、

多端复用、实时同步，建成可量化、可视化的合规数据体系，支撑穿透式跟踪与精准预警。  
智能管控提效能：运用大数据实现合同履行监控、风险自动预警、案件统计分析，推动管理从“人工排查”转向“数字监控”，以最小投入实现最大合规效益。

#### 亮点五

##### 厚植合规文化 以品牌浸润促全员自觉

开展全级次合规培训、“送法上门”案例教学，组建讲师团，推动合规思维融入日常工作。  
建立法律法规库、违规警示案例库，形成“双向合规指南”，

让员工学有依据、行有参照。  
合规成果荣获第四届能源企业合规管理成果特等奖、一等奖，“人人守法、事事合规”成为全员共识与行为习惯。

### >> 存在问题

#### 对照标杆 正视清单赋能中的现实短板

在合规“三清单”赋能“四基”建设进程中，对标集团公司高水平管理与数智化转型要求，仍存在三方面短板：一是清单落地深度不均衡。部

分单位对清单理解执行不到位，存在“重形式、轻实效”现象，基层岗位执行标准存在偏差，与业务融合不够紧密。二是数智化应用仍有空间。合

规管理系统与业务系统协同深度不足，智能化场景拓展有限，风险预警模型不够精细，数据价值挖掘不充分。三是长效机制需持续完善。清单

动态更新、跨部门协同、考核激励的闭环机制仍需优化，合规文化向基层渗透力度有待加强，全员主动合规意识仍需提升。

### >> 建设思考

#### 聚力长效提升 迈向合规管理高质量发展新征程

公司将坚持系统思维、问题导向、数智赋能、长效运营，持续深化合规“三清单”与“四基建设”融合，推动基础管理再提质、合规效能再跃升。  
深化数智赋能，拓展智能场

景。升级合规管理平台，优化风险预警模型，推进 AI 辅助审查、数据智能分析，实现风险实时监测、自动预警、精准处置，全面提升数智化管控水平。  
坚持穿透管理，消除执

行盲区。加大基层宣贯与督导力度，统一执行标准，强化岗位实操培训，推动清单要求直达一线、嵌入岗位、融入流程，实现全级次同标准、同管控。

厚植合规文化，凝聚发展合力。持续擦亮“智合”合规品牌，丰富文化载体，强化典型示范与案例警示，让合规成为员工自觉、企业底色，以高质量合规保障高质量发展。

## 少割岩就是增效益

■ 本报特约记者 刘长江 通讯员 杜星宇 曹树斌

### 提质增效“加油站”

“割岩 0.4 米，全月效益减少 2035 万元！”3 月初，一组来自神东煤炭哈拉沟煤矿 31107 工作面的测算数据，引发了强烈反响。这组“割岩账”，正是神东营销中心推进“减岩增效”煤质管理专项行动的缩影。

随着该公司所属矿井采掘地质条件日趋复杂，中厚偏薄煤层工作面占比从 2022 年的 23% 一路攀升至 2026 年的 50.5%。如何守住“质量就是效益”的生命线？神东营销中心亮出一套“加减法”组合拳。

加法怎么做？算账要算到心坎上。神东营销中心全面梳理 2026 年全年计划回采的 93 个工作面，对 59 个涉及割岩的工作面挨个过筛，煤层下降多少、转运成本增加多少、资金结算影响多少，全都被换算成真金白银的经济账。哈拉沟煤矿 31107 工作面就是其中一个典型案例。“以前觉得割点石头没啥，账就害怕细算，现在一听这数字，心里直打颤。”一线职工坦言。就这样，“割岩就是割效益”的理念，从墙上的标语变成了心里的警钟。

减法怎么做？制度长出硬牙齿。神东营销中心将采掘设计合理性、设备适配性、配采执行情况等“减岩增效”核心指标，纳入一季度联合煤质检查的 64 项标准中，让软要求变成硬杠杠。1 至 2 月的“采高管理”专题活动刚收官，商品煤发热量较去年同期蹭蹭上涨 20 大卡。

最难啃的骨头是观念问题。“割点石头也不影响啥”——这种思想在一些员工心里扎了根。神东营销中心的“减岩增效”宣讲团成员们拎着计算器、抱着案例本，走到哪儿宣讲到哪儿。“以 1.5 米厚的煤层为例，割岩每增加 10 公分，发热量降低 690 大卡，1 大卡就是 0.12 元。”一笔笔账算下来，听得人直拍大腿。

“减岩增效”不是一阵风，而是持久战。神东营销中心将继续深挖 2026 年减岩增效煤质管理思路的潜力，为公司“十五五”开局打牢基础。

## 网格管理守好“粮仓”

■ 本报特约记者 冯永强 通讯员 刘武

作为下游化工生产的“原料粮仓”，新疆化工动力厂投运的 8 座储煤筒仓单仓储煤量超 2.5 万吨，然而设备分散、点多面广的特点，曾让卸储煤装置的安全管理陷入“隐患排查难、责任落实难”的困境。

破局的关键，在于一套“网格化管理”方法的落地实施。面对储煤筒仓隐患分布广、管理跨度大的实际情况，卸储煤装置果断摒弃粗放式管理模式，按照筒仓编号、设备类别及区域方位，划定责任网格，将每一座筒仓、每一台犁煤器、每一个卸料口都精准对应到具体责任人。网格责任人严格履行日常巡检职责，每班开展设备静态检查与运行参数核对，每月落实维护保养与台账整理归档，构建起从隐患排查、整改落实到效果复查的全流程闭环管理体系。这背后，彰显的是安全责任到岗、到人、到事的刚性要求，每一处设备、每一个环节都容不得半点松懈，成为安全生产不可逾越的底线。

在网格化管理的基础上，卸储煤装置进一步创新推行多人互查共查机制。网格责任人完成首轮检查并签字确认后，其他成员随即开展交叉复查。比如卸料口密封胶条磨损、皮带接头松动等容易在单人巡检中被忽略的细节问题，在交叉核验的“火眼金睛”下无所遁形。

与此同时，卸储煤装置定期组织全员设备“体检”。这种模式绝非简单的“重复检查”，而是将“传帮带”深度融入安全管理实践，既有效弥补了单人巡检的视角局限，又在装置内部形成技能互补、经验共享的良性循环，推动安全管理模式从“个人责任驱动”向“团队合力护航”的全面升级。

2025 年，在网格化管理与协同巡检机制的双重保障下，卸储煤装置累计完成 370 万吨煤炭的卸车、储存与输送任务，不仅实现全年“零事故”“零影响”下游生产的目标，更推动设备故障率显著下降，为全厂生产稳定运行筑牢坚实的安全屏障。

## 准能集团黑岱沟矿外委剥离作业无人驾驶车队“上岗”

本报讯（通讯员 李博）春日清晨，准能集团黑岱沟露天煤矿南部 500 米采区 1100 采场外委剥离作业现场一片繁忙。挖机挥舞着铲斗，精准地将岩土装入卡车翻斗内。仔细看去，这些重载卡车的驾驶室空空无一人——方向盘自动转动，满载岩土后沿着预定线路稳稳驶离。这是外委剥离管理作业队二标段的无人驾驶卡车正在进行运输作业。

黑岱沟露天煤矿外委剥离管理作业队二标段无人驾驶项目于 3 月 2 日正式投入试运行，目前，14 台重载 100 吨的卡车已调试完成并投运，正在配合 3 台挖机进行铲装作业，小时装车量可达 13 至 15 台，装车效率达人工作业的 80% 以上，系统运行的稳定性和协同性正在持续优化。预计到 4 月底，将有 100 台完成调试的无人驾驶卡车“上岗”。

无人驾驶集控中心内，大屏幕上实时显示着每台无人驾驶卡车的运行轨迹和作业状态。外委施工单位调度主管葛皓正盯着屏幕，查看无人驾驶卡车的运行情况并调度挖机与卡车的协同作业。在他的身旁，是由两名调度员、一名设备远程接管员组成的精干指挥团队，过去

### 解码管理智慧

数十名司机驾驶卡车穿梭于矿坑的场景，正被“云端”指挥所取代。科技力量正为矿山带来实实在在的效益与安全效益。葛皓给笔者算了一笔账：100 台无人驾驶卡车投运后，2026 年全年可节约近 1500 万元的用工成本。同时，人员大幅压减也降低了管理和培训成本，加之无人驾驶可有效增加卡车作业时长、提升产能，多重优势带来叠加的经济效益。

安全效益同样显著。通过智能化手段减少对一线操作人员的依赖，实现“无人则安”，从源头上降低了安全风险。无人驾驶车辆严格按系统指令运行，可有效减少人为操作失误带来的事故隐患，为矿山安全生产筑牢了坚实防线。

作为智慧矿山建设的重点项目之一，外委剥离作业无人驾驶卡车的成功试运行，不仅填补了小型矿用卡车无人驾驶运营数据的空白，积累了可复制的管理经验，更是准能集团推进智能化建设征程中迈出的坚实一步。