

镇海炼化:精益管理推动企业高质量发展

□ 熊安权

今年7月,镇海炼化成为国内唯一一家同时入选国务院国资委“双百企业”和“标杆企业”的炼化企业。同样在7月,镇海炼化实现营业收入104.16亿元,公司创下同期盈利最高纪录。

定位世界领先,聚焦“提高效率、增强活力、提升价值”,镇海炼化持续深化改革创新,对标世界一流,不断提升精益化管理水平,改革、创新有机联动、相互促进,实现企业更高质量发展。

守牢“四大底线”夯实根基

今年初,针对生产经营、建设发展两线作战带来前所未有的安全生产压力,镇海炼化将安全环保、疫情防控、廉政建设、队伍稳定确立为必须坚守的“四大底线”。

创新实施安全领导力提升行动。公司领导班子带头,每周用至少一天时间研

究安全环保,每周一上午用至少两个小时的时间深入现场检查指导安全环保工作,常态化开展会前5分钟HSE案例分享,引导全体干部员工时刻绷紧安全这根弦。

推行“网格化+专业化+规格化”大安全管理模式,深化“无废无异味绿色示范工厂”建设,在绿色生产、节能降碳中发挥示范带头作用。

深化精益管理提高效率

效果、效率、效益,始终是镇海炼化衡量工作的“标尺”和“准则”。

向一切没有价值的工作开刀,向一切有价值的工作倾斜。镇海炼化坚持管理提效争简,向低效冗余开刀,让制度瘦身、流程最短。2020年制度压减率35%。践行“马上就办”,让“马上就办、办就办好”成为常态。

努力实现用最小的消耗获得最大的利润,实现价值最大化。镇海炼化按照

“价值最大化、效益最大化”,形成了一系列管理优化机制。眼睛盯住市场,功夫下在现场。坚持以市场为导向,建立“一平稳五优化”全价值链优化机制,开源节流持续攻坚创效。

深化内部改革增强活力

今年4月22日,镇海炼化举行经理层任期制和契约化管理签约仪式,成为中国石化炼化板块首家实施任期制和契约化管理的直属单位。

镇海炼化敢为人先、敢闯敢试,以更大力度推进改革走深走实。坚持“行政管理集约化、技术管理专业化、运行管理现场化”,推动“管理、服务、执行”三分机构以及“大部制”“专业化”“基地化”等一系列改革。

深入开展“干部人事向先进对标,劳动用工向一流对标,薪酬分配向市场对标”,坚持以实绩论英雄,突出奋斗者为

本、不打粮零奖励,建立贯通组织绩效与员工绩效的全员绩效考核体系。

强化创新驱动提升价值

创造条件加速推进创新,科技创新加速提档。

镇海炼化以“国际化、高端化、区域化、差异化”为方向,强化科技创新,建立“一品一策一队伍”机制,打造“政产销研用”五位一体的国家级高端化工新材料创新平台,加速打造科技创新核心竞争力。深入贯彻“共商共建共享”的发展理念,立足区域全产业链发展,强化模式创新,主动拆除企业围墙,积极拓展与周边区域的资源整合利用,实现互利共赢。

当前,镇海炼化正建设智能工厂3.0,规划实施数字化转型战略,推进全要素、全产业链、全价值链的“人、事、物”智能互联,用数字构建“企业大脑”和“未来工厂”。

地方连线

西气东输三线中段工程开工

可在现有基础上提高年输气量约250亿立方米

本报讯 9月23日,西气东输三线中段(中卫—吉安)工程在宁夏中卫正式开工建设,工程全长2090公里,起自宁夏中卫,途经宁夏、甘肃、陕西、河南、湖北、湖南、江西7省(区),终点为江西吉安。

西气东输三线中段工程由国家管网集团负责建设。“管道设计压力10兆帕,可在现有基础上,提高西气东输管道系统年输气量约250亿立方米,与用煤相比,每年可减少二氧化碳排放量7089万吨。”国家管网集团有关负责人表示,这对保障沿线地区清洁能源供应,促进当地能源结构调整,助力实现碳达峰、碳中和目标具有重要意义。

西气东输三线中段工程途经黄土高原、秦岭、江南丘陵等复杂山区及灾害性地质地貌段,设计实施山岭隧道75处,穿越大中型河流35处,施工环境复杂,难度系数较大。

国家管网集团有关负责人表示,管道建成投产后,将联通已建成的西气东输三线西段(霍尔果斯—中卫)、东段(吉安—福州),实现西部资源和东部天然气市场有效连接,进一步完善我国中东部地区天然气管网布局,与现有区域输气管网、全国主干天然气管网互联互通,畅通国内外资源供应渠道,提高天然气调配灵活性,为沿线地区的能源供应、经济发展和环境改善提供重要保障,助力“十四五”期间构建天然气管道“五纵五横”新格局。

“西气东输三线工程是继西气东输一线、二线之后,党中央、国务院部署的又一项关系国计民生,具有重大政治、经济、社会和环保意义的国家级重点工程,气源地为中亚国家和我国西部地区,能够联通国家骨干天然气管网,推动天然气市场辐射至长三角、珠三角、环渤海和川渝地区,受益民众数以亿计。”他说,该项目按照西段、中段和东段三部分分期建设,其中西段(霍尔果斯—中卫)于2014年8月25日建成投产,东段(吉安—福州)于2016年12月12日竣工通气。(戴小河)

青海加快抽水蓄能电站建设

11个项目列入国家“十四五”重点实施计划项目

本报讯 日前,来自青海省能源局的消息称,青海省11个抽水蓄能电站项目纳入国家“十四五”重点实施计划,项目装机总容量1870万千瓦。这些项目将适应新型电力系统建设和大规模高比例新能源发展需要,助力碳达峰、碳中和目标。

据介绍,抽水蓄能电站是利用电力抽水到高处储存,在电力系统电力不足时放水发电的水电站。此类电站具有调峰、调频、储能、事故备用等多重功能,可保证电力系统安全稳定经济运行,增加新能源电力消纳,对促进能源结构调整,推动电力系统高质量发展具有重要意义。

此前,为做好抽水蓄能电站规划选点工作,青海省能源局积极协调相关单位,统筹考虑生态红线、电网需求等边界条件,科学合理确定推荐站点。其中,贵南哇让、格尔木南山口等11个项目纳入国家“十四五”重点实施计划。

下一步,青海省能源局将尽快编制抽水蓄能中长期规划实施方案,积极推进项目建设。同时,将以招标、市场竞争等方式确定抽水蓄能电站项目投资主体,鼓励社会资本投资建设抽水蓄能项目,争取规划重点实施项目早日开工。(解统强)

河套深港科技创新区加强合作

加速推进新型电力系统建设

本报讯 南方电网深圳供电局正高标准谋划河套深港科技创新合作区新型电力系统建设,全力以赴打造“双碳”示范区,力争到2025年,合作区客户年均停电时间低于5分钟,达世界顶尖水平,以高品质供电服务支撑高质量发展。

合作区位于深圳福田区南部与香港接壤处,由深圳园区(约3.02平方公里)和香港园区(约0.87平方公里)组成,是粤港澳大湾区建设的重点项目。近两年来,金砖国家未来网络研究院中国分院、国际量子研究院等机构纷纷落户合作区,实质推进和落地项目超过130个。

合作区是以科技创新为主题的深港合作平台,高端科技项目需要高质量电力供应。

配网方面,深圳供电局结合实际规划了基于现有网架实施智能分布式配网自愈技术的改造方案。所谓“自愈”,指供电线路出现故障后可“自动自愈”,即电网系统可自动判断故障并隔离故障线路,同时实现非故障段的线路自动切换到正常的电源,并恢复供电。针对园区内有高供电品质需求的科学实验室等重要负荷,深圳供电局首创“紫荆花型”同母合环接线方案,着力减少停电时间和停电次数。

主网方面,合作区由深港共同开发、建设和管理,深圳供电局自去年以来克服疫情影响,多渠道对接香港中华电力公司,研究合作区电网统一规划方案,在主网架层面预留了与香港互联的通道,可满足香港园区近期部分设施供电及后续电网互联互通需求。

此外,深圳供电局与深圳能源等携手开展综合能源规划,建设以绿电为核心的“双碳”示范区,着力提升综合能效和供电质量,降低合作区碳排放强度;深圳供电局还与深圳市政府协同开展深圳园区电力负荷预测,推动园区电力需求纳入现阶段市政规划成果,落实了4座规划变电站建设用地和电力通道,切实保障园区未来电力需求。(王丰)

西北油田:增储上产提效保障国家能源安全

□ 王福全

8月30日,中国石化西北油田分公司委派12名技术人员进驻中国石油塔里木油田分公司,对标学习先进管理经验。三年来,在中国石化、中国石油“中-中合作”框架下,双方共享地震资料6万平方千米,共享研究报告250余份,有效加快了塔里木盆地油气勘探开发进程。

“多年来,我们坚持对标学习国内外先进管理模式,不断深化改革,提升管理效能,走出了一条组织效率高、用人水平优、市场机制佳、操作成本低、成长性能好的发展之路。”中国石化西北石油局有限公司执行董事、党委书记,西北油田分公司代表张煜说。西北油田已建成国内最大的古生界海相碳酸盐岩缝洞型油气田,累产原油突破1.1亿吨,天然气265亿立方米。“十三五”末,万吨油用人仅4.6人,持续保持行业领先。

借鉴先进管理理念 构建特色组织架构

今年2月,西北油田发布《落实油藏经营主体责任实施方案》,推动采油气厂油藏经营主体责任落实落地。

类似这样的改革,在西北油田40余年的发展史上进行过多轮次。他们对标学习世界一流油公司管理理念,突出主业、剥离辅业,构建了符合国有企业特色的油公司组织架构。

西北油田聚焦价值创造,明确运营层的开发单位为油藏经营责任主体,配套建立“七大体系”,引领做优管理单元、做强科研单元、做精油气生产单元、做专服务保障单元,有力提升了主业发展能力。

在顺北新区继续探索现代油公司模式,形成了“采油厂—专业团队—区域项目组”三位一体的全口径管理架构,以市场化、一体化、专业化、智能化支撑新型采油厂高效运转。2020年12月,顺北新区建

成百万吨产能阵地,用工总量仅70人,人均产量为上游平均水平的15倍。

凝练“六化”管理体系 运营效能更高效

8月25日,央视新闻联播播出了“顺北44X井获得重大油气突破,顺北地区发现新的亿吨级油气区”的新闻。这是西北油田今年获得的第四口油气当量超千吨的油井,进一步增强了西北地区清洁能源供应能力。

对标中石油、中海油先进管理模式,西北油田凝练形成了以集中化决策推动资源配置最优化、以专业化布局推动保障效力最优化、以市场化运营推动全价值链效益最大化、以精益化管理推动经营价值创造最大化、以价值化考核推动全员劳动创效最大化、以信息化提升推动生产运营效率最大化的“六化”管理体系。

在经历油价断崖式下跌后,西北油田率先在中石化上游实现扭亏为盈,

利润贡献连续三年位列板块首位。2020年盈亏平衡油价降至41.05美元/桶,单位完全成本降至“十二五”以来最低水平。

对标建设风控体系 更强防范经营风险

2020年,西北油田在中国石化下属企业中率先建成“四位一体”合规管理体系,将合规管理融入各个岗位的实际业务中。

西北油田深入学习教育国内外一流企业风险防控体系,查找短板和弱项,构建了“源头防范、防控结合、联防联控”的风控机制,筑牢经营风险防线。

重大经营风险防控体系覆盖了安全生产、经营投资、党风廉政等八个方面33项重大风险,实现“监督、预警、评估、应对、评价”全流程在线处理。重大经营风险防控平台运行后,风险防控效率提升40%以上,预警准确率超过90%。

浙江石油:“双轮驱动”打造一流综合能源服务商

□ 万吉明 张耀文

近年来,中国石化浙江石油实施“内涵发展+转型升级”双轮驱动战略,推动企业率先打造“一流的综合能源服务商”,公司先后10次荣获中国石化销售系统“标杆企业”称号。

“五项工作机制”着力提升管理绩效

长久以来,浙江石油都以“事争第一”为目标,借助大数据技术创新在手机端开发“对标平台”,实现了从省公司到基层油库、油站的“四位一体”全环节、全时段对标。

浙江石油特聘高级专家周兆林用手机演示“序日经营”机制:“我们始终发扬序日精神,就像跑马拉松一样,将全年预算目标分解到‘月、周、日’‘市、县、站’,以‘小目标’促成‘大目标’,实现‘积小胜为

大胜’。”

“五项工作机制”实施后,浙江石油企业管理效率大幅提升,尤其是在2020年面对疫情影响的严峻经营形势,经济效益创历史最佳,成为首家年创效突破40亿元的销售企业;今年上半年创利又居销售系统第一。

“三项制度改革”激活全员内生动力

浙江石油企管法律部负责人杨蕾介绍:“浙江石油在改革中,打破干部‘能上不能下’,完善竞聘上岗、末位调整等制度。建立中层干部末位淘汰机制,明确对连续两年绩效评为C级的省公司中层干部,予以降职、免职。针对员工管理,打破国企员工‘能进不能出’,实施灵活优化用工。以规模较小的加油站作为试点,‘先小站、后大站’开展小站改革,截至目前,具备实施条件的525座小站已全部改革

到位,这些小站被承包给敢做事、敢接受改革的员工。同时,将‘大班组’管理理念贯穿到油库改革全过程,班组数量由原先的5个~8个整合至2个~3个,岗位数量由原先的22个减少至12个。在收入方面,打破收入‘能增不能减’合理拉开分配差距。确立基层员工销量增加则增资、销量减少则减资,管理人员增量增效才增资、减量减效必减资的分配原则。”

人力资源部负责人陈昱说:“实施改革以来,薪酬增量持续向基层一线倾斜,基层一线人均收入近三年复合增长率12.9%。机关一般员工绩效薪酬最高与最低兑现率相差1.8倍,排名首末地市分公司人均绩效奖金兑现差距扩大至2.2万元。”

多领域“二次创业”有效拓宽发展赛道

浙江石油以打造平台式企业为目标,实施“品牌+资本+商品+服务+数据”的

商业模式。拓展汽服,累计发展洗车网点649座;通过拓展“综合服务”,打造“生活驿站式”综合服务站672座;推广车牌付技术,在1357座“智慧油站”实现“不下车加油”。

利用数字化赋能进行“二次创业”,实施“互联网+”,加快自主创新。首创开发电子钱包,使客户支付方式更加灵活;首家发起付费权益卡,赋予客户更多增值权益;首家开展互联网社群营销,让客户足不出户就可买到称心如意商品。

通过新能源赋能进行“二次创业”。累计发展加气站60座,实现LNG直分销县全覆盖,车用天然气市场份额达到70%以上;与国家电网合作,累计布局充电站265座;围绕长三角“氢走廊”规划布局,建成投营浙江省首座加氢站;今年还计划发展分布式光伏项目120座,推动中国石化“三新”产业格局在浙江石油落地落地。



左图:杭州滨江星民加油站

(中国石化供图)

上图:塔河TP-1计转站20万方天然气装置建设现场

田宏远 摄