



对标世界一流 提升管理水平

编者按:

2020年6月,中央深改委第十四次会议提出,要在国有重点企业开展对标提升行动,大力推进管理体系和管理能力现代化。同时,国务院国资委正式印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》,把开展对标提升行动作为落实国企改革三年行动方案的重要内容。中国石化召开了对标提升行动推进会,对公司对标提升行动进行再部署、再动员,要求全力完成对标提升行动各项工作任务,为打造世界领先洁净能源化工公司作出新的更大贡献。

自今日起,本版推出《对标世界一流 提升管理水平》专栏,对企业深入开展对标提升行动,打造标杆企业、标杆项目和标杆基层单位的先进经验和成果进行宣传报道。欢迎各企业投稿,总结分享管理提升成功经验和案例。

对标提升 重在抓好落实

曹文

管理是企业永恒的主题。随着时代格局加速变动,技术发展日新月异,企业的管理体系也需要不断迭代升级,才能经受住风云变幻而屹立不倒。

对标提升行动是中国石化全面提升管理水平的重点抓手。对标提升,关键在于如何抓落实。

抓落实的首要任务是找准对标方向。谁是行业标杆就与谁对标,实事求是、不拘一格。集团公司有关部门编制了“明白纸”“路线图”,从战略高度拆解对标提升概念,推动企业围绕“一企一策”原则制定个性化方案,结合企业实际选择国内外标杆进行对标,进而制定出适合企业发展的对标方案路线与具体措施。

落实对标提升工作,顶层设计与统筹协调、组织保障是前提,要出实效,必须着重依靠基层一线干部员工的努力。要将方案路线转化为一线员工可操作的措施,将战略部署具化成和员工切身利益相关的激励机制,才能让对标提升接地气、出实效。为此,集团公司创新选树了基层单位标杆,在典型选树中数量最大、占比最多。正是每一个井队的精益管理、每一个装置的节能降耗、每一个加油站的拓市增效,共同筑成了有影响力的中国石化管理品牌。

对标提升是阶段性行动,更要成为长效机制。对标提升行动方案有时限,企业管理水平持续提升、管理体系持续优化却是无止境的。要把在行动中发现的优秀成果进行提炼总结,将经过实践检验有效的经验流程化、制度化、长久地固化下来。目前,各板块各企业对标提升工作已经取得一定成效,接下来,在继续深化落实的同时要在巩固成果上下功夫。要形成常态化管理机制,应用信息技术,完善考核激励体系,为持续优化管理提供源头活水。



人才一体化管理 科研生产无缝衔接

本报记者 石建芬 通讯员 杨婷婷

近日,江汉油田勘探开发研究院组织首批科研人员奔赴坪北,全面负责坪北油田地质油藏类科研生产支撑工作。今年以来,该院在坪北油田稳步实施科研人员集中管理试点,积极探索大兵团作战模式,为坪北油田提质增效注入新动力。

截至目前,该院坪北地质所承担的各项生产科研任务有序运行,主持参与关停并恢复、生产制度及参数优化23井次,动态调配22井次,逐井逐层论证新井靶点、油水井各类措施39井次,主持各级汇报材料8项,7月份日均产油量环比提高11吨。

根据油田科技人才一体化管理新模式要求,该院多次与坪北经理部沟通,深入分析坪北油田开发现状、人员构成和技能水平等情况,理清各项管理工作界面,编制试点方案,逐条逐项制定改革实施方案和运行计划,把任务明确到岗位、分解到人头。

他们按照集中管理、精干高效的原则,对现有地质油气藏类支撑机构的研究力量、人员年龄结构进行研究,组建研究院坪北地质所,下设综合室、静态室、动态室、生产运行室等4个班组,达成一体化运行协同机制。

坪北地质所由研究院与坪北经理部从事油藏开发人员整合而成,对口负责坪北油田油藏开发工作,共有专业技术人员36人。合体办公伊始,即开展了区块动态、钻探效果分析等工作,保障了科研生产工作的无缝衔接。

抓创新就是抓发展,他们坚持创新就是第一动力的理念,在关键领域和“卡脖子”的地方全力攻关。针对高含水、低液低产和管杆泵失效等主要原因导致关停的长停井,坪北地质所科研人员在深化地质认识的基础上,从油藏工程原理出发,全面排查长停井分布规律和停井原因,针对不同关停原因的井,分类制定复产方案及流程,经过一个月的综合治理,有效盘活了这些闲置资产。目前,已恢复油井23口,水井15口,日增油6.2吨,让关停井再生新活力。

持续创新离不开专业人才队伍做支撑。该院探索青年科技人员在岗学习新模式,通过“导师带徒”传帮带、多岗位锻炼和全方位自学,鼓励参加各类专业资格考试,储备专业理论和长远发展知识。坪北地质所积极组织专家团队,利用实际资料,以生产一线为教学主战场,指导青年员工边学边干、边干边学,助力青年员工快速增长。

上半年,该院积极为油田主业发展提供技术服务支撑,承担分公司级以上科技项目55项,提交科技成果16项,成果优良率明显提高。同时,紧密结合生产,加强技术攻关,形成了一批高水平、高质量的知识产权成果,在编页岩气专著两篇。依托这些项目的有效成果,为各采油厂生产建项目运行、有效控递减率、效益开发等方面作出了积极贡献。

本报记者 孔煜也/文 刘行/图

对标提升行动是推动国有企业提高效率、激发活力、打造核心竞争力的重要手段,更是作为做强做优做大国有资本和国有企业、稳定产业供应链、加快构建新发展格局的重要保障。具体实施过程中,如何深入开展对标提升行动,有效推进管理体系和管理能力建设?近日,本报记者采访了企改与法律部副总经理祝传林。

记者:对标提升行动对中国石化打造世界领先企业有哪些积极作用?

祝传林:开展对标提升行动是中国石化贯彻落实习近平总书记“加强管理体系和管理能力建设”重要指示批示精神的重要举措,是中国石化增强企业核心竞争力、打造世界领先企业的重要途径。世界领先的企业,必须要有世界领先的管理能力。中国石化虽然连续多年位居世界500强前列,但在管理理念、管理体系、管理能力等方面与世界领先水平还有不小差距。为了追赶世界领先水平,我们要在提升管理上狠下功夫。通过开展对标提升行动,瞄准世界领先水平,找差距、补短板、强弱项,有针对性地进行改进提升,以世界领先的管理支撑世界领先企业建设。

记者:对标提升行动是如何统筹部署的?

祝传林:开展对标提升,首先要考虑的是3项重大问题:跟谁对、对什么、怎么对?这也是对标行动顺利开展的关键所在。

国资委印发了《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》,但在中国石化集团层面以及各个企业如何强有力地落实?这就需要结合实际情况,统筹研究、周密部署,提出有针对性和可行性的实施方案。

第一,提前开展研究。接到国资委对标提升行动征求意见稿后,企改和法律部组织部分企业,就对标提升行动的实施路径、对标方法、保障机制等深入研究,借鉴2012年管理提升行动积累的有效经验,提出初步方



案。

第二,以加强国有能源化工公司管理体系和管理能力建设为目标,组织相关单位开展专项课题研究,对标世界一流企业查找差距、分析原因、提出措施。

第三,在充分研究的基础上,围绕“跟谁对、对什么、怎么对”的问题,2020年9月印发了《中国石化集团对标提升行动实施方案和工作清单》,将战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理8个对标领域分为45项重点任务、77个突出问题、66个提升目标、153条改进措施。

国资委认为中国石化对标提升行动启动迅速、部署周密,走在了央企前列。2020年12月,中国石化对标提升方案和工作清单入选国资委“十家中央企业优秀对标方案和清单”,在国有企业中分享和推广。

此外,我们编制下发了对标提升行动“明白纸”和“路线图”,向广大职工解读对标提升行动总体安排部署;先后举办两期涵盖8个专业组、12个相关部门、5个事业部、125家单位近300名骨干的对标提升培训班,编印《中国石化对标提升行动工作手册》,组织专家讲解辅导,把握行动要求,明确思路方法。

记者:如何保障对标提升行动有效落实和推进?

祝传林:对标提升行动是一项系统工程,涉及业务领域多、任务重、周期长,需要各部门、各单位强化协同、密切配合,齐抓共管、整体推进。为此,中国石化加强组织领导、建立工作机制、落实保障措施,确保对标提升行动各项工作任务落实到位。

首先是成立领导小组,实行“双组长”负责制,成立了由董事长和总经理任组长的对标提升行动领导小组。其次构建了集团公司统筹谋划,事业部、专业公司协同推进,直属单位组织实施,基层单位执行落实的四位一体组织体系,下设8个专业组,明确相关负责部门,分别牵头负责8个对标领域对标工作。最后,在具体机制保障方面,采取了组织运行、督促落实、评价激励、工作保障和典型选树5个保障措施,形成闭环管理,促进对标提升出实效。坚持开展月度例会,领导小组根据实际情况提出问题、解决问题,促进沟通协调。

目前,我们已经建立起网格式管理运行机制。纵向上,有领导小组和8个专业组作为组织保障。横向上,各事业部、专业公司在落实集团公司制定的共性指标的基础上,各自制定

个性指标,“一企一策”抓落实。

记者:对标提升行动已经开展一年多,目前取得了哪些阶段性成效?有哪些成绩?

祝传林:目前取得的成效比较显著,各级单位“对标、追标、赶标”意识都有明显增强,对标能力显著提升。

具体来说,各企业的指标评估结果得到优化,企业效益实现提升。从战略层面上来说,全面开展对标提升行动践行了中国石化世界领先发展方略。

首先,大家的传统观念得到改变。过去都认为中国石化在500强中排名很靠前,已经走在世界前列了。但是在对标过程中,我们发现很多指标还存在差距,促使广大干部员工自觉树立起追赶世界一流、达到世界领先的目标,激发了干事创业的热情。

其次,在能力提升方面,各企业先是解决了“对什么、跟谁对、怎么对”的方向性问题。每家企业选择的对标对象不一样,有的对标壳牌、BP等国际知名公司,有的对标中国石油、中国海油等国内同行,有的就和中国石化的兄弟单位对标。关键是要实事求是,既不能故步自封,也不能盲目追捧。选择好对标对象后,企业进行了措施细化,明确提出预期成果、进度节点,落实得非常具体。

最后,在集团公司战略层面,对标提升行动对推动中国石化高质量发展起到极大的促进作用。今年各企业相关指标得到很大提升,切实提升了管理水平,加快了向精益管理迈进,今年的效益也有所提升。在此期间,也取得了一些成绩。2020年11月23日,国务院国资委首个对标世界一流管理提升现场推进会在中国石化镇海炼化召开,宣传推广镇海炼化精益化管理经验,镇海炼化成为国资央企新标杆。今年7月,国资委发布国有重点企业管理标杆创建行动标杆名单,镇海炼化、西北油田、浙江石油3家企业入选标杆企业,“中国石化采购供应链管理体系”“以高质量发展管理指标为基础的运营评价机制”两个项目入选标杆项目,标杆总数位居央企前列。8月份,集团公司召开对标提升行动

以管代修 强化设备管理

张爱红

8月26日,湖北化肥设备工程部高级主管陈滨到现场廊桥架排查情况开展回头看,发现偏角落存在死角、排查问题描述不清晰、位置表述不准确等3个问题,要求属地单位立即整改。

今年以来,湖北化肥大力整治“低老坏”,推行精益管理,从建设设备完整性管理体系、抓实预防性检修、开展专项整治等方面入手,以管代修,不断提高设备本质安全水平,推动可持续发展。目前,该公司正全力冲刺高负荷生产目标,主产品液氨日均产量不断走高。

建设设备完整性管理体系。该公司对标行业一流,编制完整性管理手册、程序文件和制度文件,建立周调度和月例会制度,日统计、周分析、月总结,及时分析薄弱环节,制定改进措施。深化设备管理系统运用,以KPI指标为导向,梳理设备

管理绩效指标,完善设备台账、设备主数据、设备档案等基础资料,并增加缺陷管理模块,实现设备缺陷闭环管理,确保系统主数据完整及缺陷响应不过夜,夯实设备完整性管理体系根基。

抓实预防性检修。定期总结设备运行、故障规律,查找设备故障原因,针对高频故障,有计划安排检修,降低设备故障检修率;采用泵群监测等智能化管理技术,对设备进行诊断,分析设备运行状态,开展预防性维修,避免设备故障发生。

专项整治“低老坏”。开展现场“跑冒滴漏”、管线保温保冷缺失、管廊桥架腐蚀等管理不到位专项检查。定人员、定标准、定措施、定期限,采取常态化专业检查、一体化体系内串联相结合的方式,跟踪整改,逐项销号。截至目前,已完成整改153项。下一步,将严格按5S目视化管理标准,对基层标杆区域进行验收考核,彻底根治“低老坏”。



规范操作 把控质量

天津石化化验计量中心强化过样、仪器及标样使用、操作分析、数据报出等方面的规范操作,强化员工质量管理规范意识,推动质量管理提升。图为8月30日,化验计量中心员工针对当期重要操作进行班组内部练兵。

张训隼 摄 王亚明 文



如何规避转租引发的风险

案例:

2009年,某单位将一处沿街门面(含多个商铺)整体出租给甲公司,租期10年,双方约定承租人不得未经出租人书面备案将房屋转租。租赁期限内,甲公司先后将其其中两个商铺转租并向某单位备案,某单位均予以接受。2018年7月,甲公司又将4号、7号商铺转租给程某,但因工作人员疏忽未向某单位备案。2018年8月,某单位因甲公司欠租要求其腾房,此时发现甲公司已将部分商铺转租程某。5个月,某单位诉至法院,称甲公司未经同意将商铺转租给程某,要求程某腾房。

案例分析:

房屋租赁是一个双向选择行为,出租人对承租人有要求,同时房屋也应符合承租人的期待,如此双方才能达成合意。而转租相当于承租人处理

出租人财产的行为,如果次承租人不能达到出租人的要求,即使次承租人在房屋使用过程中未造成损失,转租行为仍损害了出租人的权益。租赁合同中,双方往往约定禁止转租或转租须经出租人同意的条款。本案中,甲公司与程某的租赁合同未经某单位同意,违反了合同约定,某单位可以解除合同。此外,某单位在得知转租事宜5个月后才起诉,属于提出异议,程某应当腾房。

法律链接:

民法典第七百一十六条:承租人经出租人同意,可以将租赁物转租给第三人。承租人转租的,承租人与出租人之间的租赁合同继续有效;第三人造成租赁物损失的,承租人应当赔偿损失。承租人未经出租人同意转租的,出租人可以解除合同。

民法典第七百一十八条:出租人知道或者应当知道承租人转租,但是在六个月内未提出异议的,视为出租人同意转租。

风险提示:

签订租房合同时,要注意审查房屋的实际所有权人,如果出租人并非房屋产权人,要进一步了解产权人对此次租赁行为是否知情,出租人是代理关系还是转租行为,查看相关材料是否齐备。如果是转租,则要了解房屋产权人与其承租人的租赁合同中有关转租的条款是如何约定的,是否需要书面同意等,注意完善相关手续,避免承担风险。

(刘源)



一体化整合让运行更高效

咸剑峰 朱春江

“过去,生产运行调度室的‘陀螺’们就没有停下来的时候,大事小事都要跑现场;现在一个电话就能解决。”8月28日,调度陈朝晖一大早就接了一通电话,他口中的“陀螺”,是对西北油田采油二厂生产运行室调度过去工作状态的描述。

该厂有油水井766口,包括采油气井、注水注气井、新井、措施作业井。在生产运行调度室,注气、注水、开关井、防洪防汛等工作要整体统筹安排,节点进度要跟踪掌握,每一件事情的落实不仅要靠基层上报的信息,重点事情还要跑现场结合实际解决。

调度李守虎经常到注气作业现场跟踪搬迁进度,“跑现场能得到真实的情况,就是工作量大,一心多

用,有时候容易出错”。

从去年开始,生产运行室大力推进业务一体化整合,其中注水、异常处理、零星维护等11项业务进行了专人专项一体化管理,部分工作由承包商自行处理,大大简化了工作流程。“现在跑现场次数少了,解决的反面更多了,一事不丢。”李守虎说。

一体化运行减少了许多中间沟通环节,运行效率提高了一个台阶,运行节点减少30%,而组织运行效率提升20%,还取得了年度降本645万元的成效。

一体化整合承包节省了时间,调度室开始将工作的重头戏放在了源头健全制度体系上,科学合理制