



## 对标世界一流 提升管理水平

本报记者 龙泰良 张亚培  
通讯员 孔凡东

9月1日,在茂名石化调度会上,第一课堂“HSE观察”以视频问答形式开展。在案例分析中,大家学习了新《安全生产法》内容,将法规制度要求穿透到基层,强化安全意识。

像这样的课堂已成为茂名石化创新方式提升管理的常态工作。近年来,茂名石化针对管理层级较多导致的管理质量与效率不高问题,创造性地提出并推行“穿透式管理”。在层级管理基础上,对重点工作增强直管性,公司层面一插到底,对部门、科室,甚至车间、班组进行直接管控,有效提升了管理效率和质量。

今年前8个月,茂名石化效益继续在集团公司炼化企业排名前列。最近,茂名石化被评为集团公司对标提升行动标杆企业。穿透式管理成果获得全国企业管理现代化创新成果二等奖。

### 疏通“肠梗阻”, 建立纵向管理渠道

“现在安全环保形势非常严峻,我们每个人都必须认真学习、严格贯彻落实公司HSE管理制度,落实防范极端天气措施,站好岗把好安全环保

关。”9月9日,炼油分部联合七车间三班副班长黄康参加完公司月度经济活动分析会后,第一时间向班组成员传达会议精神。

茂名石化是一家有着66年历史的老企业,管理层级较多,公司下达的指令,通过层层传递到达基层一线的时间长,甚至会出现中途搁置现象,成为管理“肠梗阻”。

“穿透式管理”的实施,疏通了“肠梗阻”,打通了公司管理纵向通道,使公司决策层的声音和工作要求通过视频会等多种渠道,一竿子插到底,机关部门、科室,二级单位、车间、班组都能第一时间了解要求、接受任务。同时,也畅通了下情上达的渠道,使管理层第一时间掌握布置工作的落实情况和效果,为及时督办和深度决策提供准确信息。

物资供应中心利用信息化开发了智能物资管理系统,将员工的每项具体采购工作细化成若干个节点,形成数字化表单,通过待办中心、预警中心实时监督管控,自动为业务人员规划待办工作,将需办理事项推送相关人员,提醒业务人员及时开展工作,避免遗漏。中心领导、管理科室、项目采购经理都可以通过系统直接“穿透式”查看各科室重要工作完成情况,进行监督考核分析,实现了一键式无障碍管理,管理效率大幅提升。

茂名石化打破专业围墙,对重点工作增强直管性,疏通管理“肠梗阻”,形成纵向一插到底、横向协调无障碍、覆盖全局的高效管理网络

# “穿透式管理”提高工作效能

升。

今年,该公司先后有29套装置大修、多个结构优化项目开工建设,物资采购任务繁重,采购追加量大,但整个物资供应工作有条不紊,需求计划达标率97.12%,比年初提高了1.74个百分点。

### 打破管理“围墙”, 调兵遣将协同完成任务

8月初,茂名石化计划管理部牵头,科技发展部、供应中心、化工分部积极配合,利用邻壁优化,开拓丙烯资源渠道。他们积极与周边企业对接,反复沟通,争取到每月1200~1300吨丙烯资源,同时优化管理,仅用一周时间打通进厂流程,既解决了丙烯资源难题,又增创了效益。

“现在我可以直接协调有关部门、二级单位、车间,不用再事事请领导出面协调,效率高多了!”对主管负责制实施的,计划管理部优化管理室主任牟宗平深有感触。

主管负责制是“穿透式管理”的重要手段之一,将一项工作的主管责任落脚到一个部门或者部门中的一个科室或团队,全公司范围内的相关专业、单位、人员都要听从主管责任团队的调遣,协同完成任务。主管负责制的实施,打破了机关部门之间、

机关部门与基层单位、基层单位之间的管理围墙,根据业务进展和需求及时调兵遣将,改变了过去因为责任界定不清出现的扯皮、推诿,重点工作效率大幅提升。

针对现场有效施工作业时间短的痼疾,安全环保部履行主管部门责任,组织专业队伍,直插施工作业现场,与基层管理人员、施工单位、第三方作业人员充分沟通,调研了解影响施工作业时间的瓶颈,并牵头组织机动、生产管理部门和各二级单位相关人员进行认真研讨,分析关键影响因素,研究制定简化作业票开具环节等十大措施,安排各相关单位认真落实,并派出现场督察队,深入一线进行督察、指导,整体有效作业时间提高了30%。

### 拓出管理“快车道”, 全过程督办层层压实责任

“穿透式管理”的实施,疏通了茂名石化管理网络中的各种堵塞,形成了纵向一插到底、横向协调无障碍、覆盖全局的高效管理网络,拓出了企业管理的“快车道”。

今年,针对严峻的效益形势,茂名石化成立14个公司级优化攻坚组,实施800多项分部级以上优化项目,制定了各个优化项目落地的具体

方案,明确了主管责任。同时,结合党史学习教育,深入推进“我为企业献良策”活动,通过畅通无阻的管理网络发动各层级干部员工提出优化增效建议,完善优化措施,前7个月,茂名石化累计实现优化增效8.95亿元。

8月初,水务运行部、热电分部、仪控计量部实施联合攻关,完成CFB锅炉整体优化改造,投用后,在保证系统压力稳定用水装置生产平稳的前提下,日节电1.7万千瓦时。

全过程督办作为“穿透式管理”的重要环节,在公司重点要求落实、重点工作推进上发挥了重要作用。年初,公司将职代会确定的32项重点工作进行细化分解,层层压实责任,落实到具体人头,公司办公室对每项具体工作实施全过程跟踪督办,按照主管责任、协同责任,及时进行督促提醒,并按年初确定的进度目标严格考核,今年以来开展重点工作督办176项。

茂名石化还通过制度“瘦身”、流程再造简化办事程序,为干部员工减负,促进“穿透式管理”作用最大化。公司级制度从2018年619项减至现在的299项,制度体系更加系统,制度执行更加有力。业务流程再造按计划稳步推进,目前已开发流程457个,实施效果良好。

## 让市场化用工 真正落地见效

唐宗礼

推进“三项制度”改革,增强全体员工主人翁责任感、激发创新创效热情,加快对标提升步伐,必须从思想认识、责任落实、管理机制和执行方面抓实抓牢,让市场化用工机制真正落地见效。

认识深化。人既是改革的实践者,也是改革的对象,唯有把干部员工的思想认识提高起来,才能消除阻力、增强动力。必须强化改革重要性、必要性、紧迫性宣传,引导员工深化认识、转变观念,把思想统一到改革决策上来,营造上下同欲的良好氛围。

责任细化。必须层层分解压实责任,主要领导既要挂帅也要出征,参与检查推进,以务实作风、精准举措保证改革蹄疾步稳向前发展。同时,要以改革考验干部的担当与干事能力,细化监督考核清单,促使其切实扛起改革责任,明确目标和任务节点,确保改革目标任务完成。

机制灵活化。每个企业生产经营性质、劳动生产率与员工队伍结构不同,推进“能上能下”“能进能出”机制落地,必须在社会化招聘、契约化管理、精细化考核、市场化薪酬、制度化退出等方面因企而异,有所选择、有所侧重,避免上下一般粗、左右一样长的简单化、呆板化。

操作人情化。一方面,要严格执行《劳动合同法》等法律法规,保证改革合法、合规;另一方面,要有针对性地为“下”与“出”的员工提供帮助,通过专业培训等方式为其提供参与市场化竞争、提升业务水平的平台,解决好他们的“急难愁盼”,着力提升改革的温度,确保改革平稳进行。



## 财务公司开展 提升服务质量大讨论

本报讯“面对集团公司战略转型、产业格局升级、新旧动能转换的金融支持力度不足的问题,我们该怎么做?”“作为持牌内部金融机构,我们持的是什么牌?面对客户需求,我们的专业优势在哪里?”

近期,为落实集团公司对强化金融服务的有关指示要求,围绕“强化服务意识,深化服务职能”主题,财务公司组织开展全员大讨论,针对服务短板、企业痛点,掀起一波自下而上的讨论热潮。大家从服务集团公司世界领先发展方略、打造一流金融服务公司出发,明确了五个“持续用力”:一是在服务资金集中管理和统筹调控上持续用力,二是在服务构建“一基两翼三新”产业格局上持续用力,三是在服务主业当好产业链“链长”上持续用力,四是在服务成员企业资金管理需求上持续用力,五是在提供高质量金融研究服务上持续用力。(崔雅欣)

## 提升四大系统能效 实现降本

本报讯 今年以来,河南油田采油二厂致力于机采、注汽、集输、油水处理四大系统的能效提升,通过技术应用、流程改造、精益管理,全过程管控,全方位节能降耗。前8个月,该厂热耗、同比减少1.03万吨标煤,降幅为11.2%;电耗同比减少509万千瓦时,降幅为6.3%。

在机采系统,实施常态化调整机采井运行参数,减少无效产液、试用新型节能抽油机等管控措施,前8个月实现节电345万千瓦时。该厂利用信息化,实施精准调参、变频器动态调参、杆泵优化等措施共1806井次,实现节电152万千瓦时。从源头控制入手,对高含水、低产能油井开展潜力分析,制定低效井分类治理对策,减少无效产液。在注汽系统,实施“一炉一轮一分析”精细管理、烟气余热梯次利用、全流程保干等管控措施,降低燃气锅炉吨汽单耗。该厂以“一炉一轮一分析”为平台,从管理、维护、调整、检修4个方面开展锅炉能效提升,综合治理维修26台次,减少能耗折费44万元。在输油系统,优化调整流程,实施降回压、降黏、清蜡等措施减少掺水量,减少掺水伴热蒸汽0.7万吨,节费106万元。在油水处理系统,强化实施源头降干降损、百分之百余热闭循环利用、压减污水直供一级提升等措施,实现油水处理系统三项指标下降。(单朝玉)

## 遗失声明

华东石油工程公司陈俊彬,不慎遗失高级经济师证书。证书签发时间:2009年12月21日;证书编号:2120932003。特此声明此证作废。



### 打造精干高效 直接作业单元

江汉油田采服中心持续推进试油作业大队优化调整,将试油作业施工过程按工序细分,将队伍搬家、施工准备及收尾、设备维保等业务剥离移交搬迁队,着力打造精干高效的直接作业单元。搬迁队正式成立以来,已完成12口井的搬家任务。图为8月30日,搬迁队员在现场铺设隔油气垫,避免环境污染。

宋国梁 摄  
刘文锦 文



## “数据云”提升设备保养质量

瞿洪培 何双萍

“根据前两次设备保养数据,有些基层单位上报的配件需求不太准确……”近日,中原油田天然气处理厂召开装置检修协调会,生产装备室高级主管康学文运用设备“数据云”信息系统,精准测算各单位配件器材实际需求,当场提出调整意见,将配件器材消耗数量合理压缩。

今年以来,该厂生产装备室运用设备“数据云”信息系统,采集各类设备运行参数和消耗量,结合设备日常

维护保养及故障记录等信息,分类筛选不同运行状况的设备,为其制作档案卡和保养清单,实现配件器材精准供应。

不靠经验办事,依靠数据说话。“以往,基层单位上报配件器材需求的计量单位是箱、包、捆,如今上报需求的计量单位精确到件、个、张。一旦发现虚报情况,立即返回重新测算。”该厂副厂长朱机灵说。此次该厂第三气体处理厂装置检修,他们摒弃粗略估算需求,参照经验上报及粗放管理消耗等传统模式,将上报的配件器材

需求与设备“数据云”信息系统进行核对比较,实现“零散物资整合上报、器材消耗量化统计、平台助力精准供应”集约保障模式。

“数据云”信息系统的应用,既节约成本又节省时间,有效提升了设备保养质量。前不久,第二气体处理厂热油装置1号热油泵在运行中突然出现异常声音。该厂设备管理员工孙晓涛利用设备“数据云”信息系统检索日常维修保养记录,迅速判定故障原因和维修所需配件,并通知维修人员到现场检查,该泵迅速恢复生产运行。

## 加油站员工泄露商业秘密的风险提示

案例:

某加油站站长利用职务之便,将本公司的营销政策、所在加油站的经营数据、员工考核方案、培训资料等通过U盘拷贝,卖给民营加油站老板,从中非法获利,该行为在公司组织的保密检查中被发现。随后,公司与该员工解除劳动合同并移交司法机关处理。

案例分析:

《中国石化商业秘密保护规定》中明确要求,各单位与员工签订的劳动合同中要含有保密条款,与涉密人员签订的保密协议中,要明确保密的内容和范围、双方的权利与义务、协议期限、违约责任。与核心涉密人员签订竞业限制协议,协议中应包含经济补偿条款。本案例中,该加油站站长将商业信息泄露给他人,违反了保密条款,存在违法违规行为。

法律链接:

《保密法》第二十四条 机关、单位应当加强对涉密信息系统的管理,任

何组织和个人不得有下列行为:(一)将涉密计算机、涉密存储设备接入互联网及其他公共信息网络;(二)在未采取防护措施的情况下,在涉密信息系统与互联网及其他公共信息网络之间进行信息交换;(三)使用非涉密计算机、非涉密存储设备存储、处理国家秘密信息;(四)擅自卸载、修改涉密信息系统的安全技术程序、管理程序;(五)将未经安全技术处理的退出使用的涉密计算机、涉密存储设备赠送、出售、丢弃或者改作其他用途。《刑法》第二百一十九条 明知下列侵犯商业秘密行为,获取、披露、使用或者允许他人使用该商业秘密的,以侵犯商业秘密论:(一)以盗窃、贿赂、欺诈、胁迫、电子侵入或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密的;(二)披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的权利人的商业秘密的;(三)违反保密义务或者违反权利人有关保守商业秘密的要求,披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密的。

风险提示:

商业秘密对一个企业而言非常

重要,企业都很注重对商业秘密的保护。法律也制定了详细的规定,保护商业秘密,任何个人或集体违反保密法律法规需要承担相应的法律责任。

1.单位处分。对侵犯本单位商业秘密的行为,各单位要依法主张权利,要求停止侵权,消除影响,赔偿损失。

2.行政处罚。机关、单位违反《保密法》,发生重大泄密案件的,由有关机关、单位依法对直接负责的主管人员和其他直接责任人员给予处分;不适用处分的人员,由保密行政管理部门督促其主管部门予以处理。

3.构成侵犯商业秘密罪。根据《刑法》规定:情节严重的,处三年以下有期徒刑,并处或者单处罚金;情节特别严重的,处三年以上十年以下有期徒刑,并处罚金。(刘子锐)



以案说法



9月全国质量月期间,贵州黔东南锦屏第三加油站开展油品、非油品自检自查,对入站的油品认真检测,对加油站便利店货架商品进行逐一排查,确保质量安全。图为9月5日,工作人员在对油品进行密度检测。

杨荣海 摄 杨盛铨 文