



2021年10月22日 (今日八版) 国内统一连续出版物号:CN 11-0141
星期五 第6822期 中国石油化工集团有限公司主管主办 邮发代号:1-136



北京2022年冬奥会官方合作伙伴
Official Partner of the Olympic Winter Games Beijing 2022

国务院国资委:提升能源安全稳定保障能力

本报讯 10月18日,国务院国资委召开扩大会议,对中央企业进一步做好今冬明春能源电力保供工作进行再部署再安排。会议强调,要深入学习贯彻习近平总书记重要指示精神,贯彻落实党中央、国务院决策部署,按照近期召开的国务院常务会议要求,进一步增强责任感、使命感,突出服务大局,坚持系统观念,统筹能源安全保障、绿色转型发展和生产经营安全,以更加有力有效措施提升能源安全稳定保障能力,切实发挥好中央企业顶梁柱主力军作用,更好保障群众基本生活和经济平稳运行。

会议强调,煤炭企业、发电供热企业、电网企业、石油石化和管网企业要进一步

提高政治站位,深刻认识能源电力保供的极端重要性,按照国家宏观调控要求,强化组织领导,压紧压实责任,全力增产保供。国务院国资委出台了今冬明春能源供应保障考核奖惩办法,把保供作为今年企业考核的主要指标,实行“一票否决”,进一步推动企业担当履责,为能源保供多作贡献。

石油石化和管网企业要增产增储,加大油气勘探开发力度,积极发展页岩气、煤层气,提高管网运行效率,多元开展国际油气合作,不断提升保供能力。要守牢安全生产底线,坚决做好绿色环保工作,坚守责任使命,在今冬明春能源保供工作中发挥好托底和支柱作用。

(据国务院国资委)

奋斗百年路
启航新征程

对标一流深化改革 打造世界领先洁净能源化工公司

镇海炼化持续提升精益管理水平,深化内部改革,实施创新驱动,高质量发展不断取得新进展,多个指标跻身炼化行业前列

“镇海实力”领跑央企标杆

本报记者 卞江岐 通讯员 熊安权

“企业当标杆,我要怎么办?”9月以来,镇海炼化紧扣“当标杆”,开展全员大讨论,对标一流找差距,持续深化精益管理。

风雨兼程46载,镇海炼化抓精益管理的好传统始终未变。精益管理成为镇海炼化最鲜明的底色,为镇海炼化发展提供了强大动能,构筑了领跑同行的强大优势。去年11月23日,国务院国资委在镇海炼化召开对标世界一流管理提升现场推进会,这正是对其坚持改革、聚焦精益管理的肯定。

镇海炼化锚定打造世界领先企业的目标,聚焦“提高效率、增强活力、提升价值”,强化精益管理,深化内部改革,实施创新驱动,高质量发展不断取得新进展。截至10月中旬,成立以来累计实现利税超3800亿元,其中,今年前9个月实现利税超240亿元并创历史同期盈利新纪录。

内部改革添活力

明确精益管理功能定位,构建“一体管控”设计运行体系,建立“三维绩效”激励机制,为高质量发展增添动力

所罗门咨询公司绩效评估报告显示,镇海炼化炼油竞争力自20世纪90年代以来一直稳居亚太地区炼厂第一群组。乙烯装置2010年投产至今,镇海炼化已经成为国内唯一连续5次在所罗门全球乙烯绩效评价中位列世界第一群组的企业。

这样的成绩,得益于镇海炼化不断深化内部改革,持续提升精益管理水平,为企业高质量发展注入活力、增添动力。

明确精益管理的功能定位:技术管理专业化、行政管理集约化、运行管理现场化——

推进技术管理专业化,让专业的人做专业的事。镇海炼化对设备专业进行专业化改革,在各运行部成立成本中心,由机动部统一管理设备专业技术人员、管理人员,构建业主驱动、专业管理、团队协作的“专业化+一级管理”模式。相比传统设备管理机制,这一模式减少了重复工作、形成了专业合力,将专业团队的专业管理、成本中心的运维管理、维保单位的外包管理融为一体,进一步提升设备现场管理水平。

推进行政管理集约化,实现一项职能只有一个部门管。他们通过压减机关编制、合并同类岗位、规范岗位分工、理顺岗位层级、明确岗位职责,打造精干高效的责任机关。

推进运行管理现场化,持续完善基层运行模式,将管理重心下移到基层,推行“四班两倒”,强化专业技术支撑,提高装置运行可靠度。在运行部设置区

精益管理助推高质量发展

三大聚焦

聚焦“提高效率、增强活力、提升价值”

功能定位

技术管理专业化 行政管理集约化 运行管理现场化

运行体系

以业务为中心进行一体管控和全流程优化

激励机制

价值导向的KPI管理机制

管控执行过程的岗检机制

促进重点任务落实的督办机制



域运行管理团队管技术,相应设立基层党支部带领队伍,实现“支部建在连上”,打造高效基层管理团队。

构建“一体管控”的精益管理设计运行体系——

这一体系的显著特点是以业务为中心,而不是以部门为中心。镇海炼化将不同部门动态组合成目标同向的团队,打破部门壁垒,以公司整体利益最大化为出发点进行全流程优化。上半年,煤炭、石油焦市场价格交替上涨,财务、采购、生产等部门围绕燃动费用算同一笔账,在用石油焦作燃料还是用煤炭作燃料上进行选择。一季度,择机外采石油焦实现降本211万元,4月外销石油焦增效324万元。

该体系由以业务职责、流程程序、规章制度为核心的一体化制度来保障运行,让“按经验办完事”变成“按制度办好事”,不论谁来执行或操作,都能遵守同一个制度、执行同一个流程、使用同一个表单、指向同一个结果。同时,为保障制度有效执行,他们还常态化开展“我为制度作诊断”活动,要求制度执行者注意发现问题、提出问题、整改问题,进一步推动管理制度导向明确、体系简洁、实用管用。

建立“三维绩效”精益管理激励机制——

镇海炼化构建立体激励机制,确保所有部门单位、所有干部员工都聚焦公司整体效益最大化,执行自上而下的计划,服从统一的指挥,保障总部下达的任务目标顺利实现。同时,发挥覆盖全员的KPI考核的导向作用,实现管理部门和生产部门压力共担、利益共享,避免管理部门层层加码或“做老好人放水”。

他们创新建立党建KPI考核体系,实施“党建领航、书记领跑、党员领先”组织力提升工程,强化责任

质量实效,突出鲜明导向。

形成“杠杆”考核机制,赋予岗检“新内涵”,要求外部检查每查出一个问题,公司专业部门就要再查出3个问题,所在运行部内部检查再查出9个问题,并把岗检延伸到承包商。

创新建立重点工作督办协调机制,线下每周召开两次协调会,公司班子成员和各职能部门人员全部参加,每次15分钟;线上开发应用督办管理平台,在手机端、电脑端实时监控各项重点工作进展,以督办协调促实干苦干。

简化量化增效率

推进管理简化,向低效冗余开刀;坚持管理量化,实施标准化

管理决策流程,确保制度约束能力强、执行效率高

如何持续提高企业效率?经过一段时间探索,镇海炼化锁定了推进管理简化,向低效冗余开刀;坚持管理量化,标准化决策流程和流程等重点举措,确保制度约束能力强、执行效率高。

镇海炼化大力推进管理简化,努力实现制度瘦身、流程最短,2020年各类制度流程精简40%以上。

开会带闹钟,发言有时限,镇海炼化管理简化的一刀挥向文山会海。他们坚持能不开的会坚决不开,大力提倡开短会、开小会,不断精简会议文件,要求一般性会议原则上不超过1小时。经过两年时间不松劲地瘦身健体,公司各类会议少了60%、各类文件少了60%,基层管理人员有了更多时间和精力抓好安全、管好现场、带好队伍。

镇海炼化大力推进管理量化,对标国际先进、国内最好、系统最优,对关键决策点及操作流

程实行标准化管理。同时,他们还将标准化管理引入重点工作督办协调机制,明确作用时、数量、标准,涵盖安全环保、发展建设、生产经营等各个方面,有效确保制度执行全过程受控。

安全环保方面,他们以领导、承诺、责任为核心进行标准化管理,形成6个一级要素、36个二级要素,建立完善HSE管理体系。实施领导干部“每周研讨1天、到现场2小时、会前安全教育5分钟”安全领导力提升工程。以每周“到现场2小时”为例,截至9月底,今年累计发现410项问题、整改391项,整改率达95.37%。推行“网格化+专业化+规格化”大安全管理,以网格化确保全覆盖,以专业化强化技术支撑,以规格化实现高标准。1月至9月,公司上报集团公司安全生产事故为零。开工以来,镇海基地实现5000万安全人工时,创同类大型建设工程项目新纪录。

发展建设方面,他们全力对“今天的投入就是明天的成本”的投资理念进行量化。镇海炼化发展部门将主要项目投资金额分解成建筑工程费、安装费、设备费等,并全面征求工程、物资、财务等部门意见,反复讨论修改,最后由公司领导班子决策形成正式计划。项目实施过程中,各部门再将分解后的费用细化为一个一个小节点,以小节点保证大节点如期推进。在镇海基地一期项目的建设,每天打几根桩、焊多少寸径、几件设备到场都有明确目标,管理团队累计优化1万多个进度节点,成功实现提前半年中交的目标,创造同类型项目建设工期最短纪录。

生产经营方面,镇海炼化今年初确立了“产品结构优化,高价值产品产销量占比提高,盈利能力持续提升”的目标,并由这个目标延伸出很多量化的小指标。高标号汽油占比、柴油比、乙烯装置负荷等都有时间要求、指标数值、专门负责人,每周动态更新完成情况。以柴油比为例,1月至9月计划和生产部门调整关键操作参数,通过增产石脑油等措施压减柴油,平均柴油比创历史新低,经济效益显著。围绕降低柴油比的目标,另一个重大举措——第三套加氢裂化装置建设在10月7日完成反应炉烘炉,装置开工节点按期推进,投产后将进一步降低柴油比。

创新驱动提价值

率先推行关键核心技术揭榜挂帅制度,“破冰”社会化人才引进机制;加速数字化转型,加快构建智能工厂3.0

8月初,镇海炼化成功研发洗衣机专用料M30RJ和汽车改性料M30RI,第一批试生产的600吨产品全部投放给目标用户。这两个新产品都是揭榜挂帅科研项目——高熔抗冲聚丙烯提升抗冲性能关键技术研究团队负责人翁贤华说。

镇海炼化高度重视以科技创新提升企业价值,不断健全完善有利于创新的体制机制,加快形成创新驱动的发展模式。

创新是第一动力,人才是第一资源——



青岛LNG接收站接卸量达570万吨

今年以来,天然气分公司青岛LNG接收站持续优化运行方案,提高运输船通航效率,截至10月18日,已累计接卸海外LNG80船570万吨。为保障今冬明春天然气市场供应,下一步,该接收站将满负荷运行,预计高峰期月接卸量将达到10船。图为满载14万立方米LNG的特瑞尼提号运输船靠泊青岛LNG接收站。

袁芳摄 王卓然文

西南油气产气量同比增两成

本报讯 今年以来,西南油气分公司持续加大四川盆地油气勘探开发力度,聚焦新领域重大突破和规模优质增储,统筹谋划部署,优化组织运行,前9个月天然气产量同比增长22.3%。

该公司着重加强新区新领域探索,把扩大资源摆在重要位置,做好高质量勘探,坚持地质、物探、工程一体化,加强新技术新工艺应用,新增天然气探明储量、控制储量分别实现年度目标的117%和112.18%,取得一系列油气成果。

为实现高产稳产目标,元坝气田全面落实保压控水稳气措施,今年以来累计产气超30亿立方米;威荣页岩气田一、二期产能建设项目无缝衔接,高效推进,今年以来累计产气逾11亿立方米;中江气田地面工程建设项目加快推进,为进一步释放产能奠定基础。同时,该公司持续攻关气藏提高采收率、低渗致密砂岩气藏体积压裂等技术,以攻关项目为载体,加快科技成果转化推广,支撑高产稳产。

(薛婧)



学党史 悟思想 办实事 开新局

石化油服经营指标“箭头向上”

前9个月,内部市场新签合同额同比增9.4%,国家管网市场新签合同额同比增5.8倍

本报讯 记者李秦豫 通讯员于成旺报道:10月18日,记者从石化油服三季度经济活动分析会上获悉,1月至9月,该公司累计新签合同额585亿元,其中集团公司内部市场新签合同额同比增长9.4%,国家管网市场新签合同额同比增长5.8倍,市场开拓成效显著,营业收入、利润等主要经营指标保持“箭头向上”。

今年以来,石化油服抢抓国内勘探开发力度加大的重要机遇,强化市场意识和竞争意识,创新市场开发模式,主动研判市场,适应市场,以优质服务和优异业绩赢得市场。在集团公司内部市场,该公司加强与油田事业部、油气田分公司等单位协调对接,深化甲乙双方一体化协同,建立“四提”(提质提速提效提产)成果共享机制,全面推进“五化”(标准化设计、工厂化预制、模块化施工、机械化作业、信息化管理),以高质量服务保障集团公司勘探开发。

1月至9月,该公司西北、东北、华北、川渝工区及东部老区在完成井平均井深同比增加3.9%的前提下,平均钻井周期缩短13.6%,压裂效率提高20.6%,实现工程降本6.6%,较好保障了稳油增气。累计创造施工新纪录441项,其中,亚洲纪录5

项、国内纪录19项,塔深5井完钻井深9017米,创亚洲陆上直井测井最深纪录;顺北11井侧钻完钻井深9093米(垂深8455.44米),创集团公司水平井完钻井深和垂深最深等多项纪录。由该公司施工的新疆顺北五号联合站、中原油21地下储气库等“五化”示范工程顺利投产。

在国内外部和海外市场,该公司强化与中油技服、中国海油、国家管网等企业交流合作,国内市场累计新签合同额105.2亿元;持续强化沙特、科威特、厄瓜多尔等国外重点市场开发,乌干达油田开发项目、沙特MIP项目、墨西哥油藏项目、厄瓜多尔I-L-Y油田综合服务等项目等重点工程平稳推进,累计新签合同额104.7亿元。

同时,他们还紧盯打造技术先导型油服企业目标,加强关键核心技术攻关,持续提升服务保障勘探开发能力。特深层高温电成像测井仪器顺利完成重点井施工,工业化应用步伐持续加快,钻井参数仪获得沙特阿美、科威特KOC等国际油公司高度认可。积极应对“双碳”业务转型发展需要,筹备成立石油工程新能源技术研发中心,进一步强化转型发展战略研究,聚焦高质量发展持续发力。

导读

新一轮油气开采潮席卷北极

北极油气储备量庞大,未来5年
油气产量有望增长20%

(详见5版)



“擎天柱”立海南
石化V视
现场视频

●责任编辑:谭伟春 ●联系电话:59963247 ●E-mail:tanwc@sinopec.com
●审校:聂明钧 邹水平 ●版式设计:冯丹

(下转第二版)

