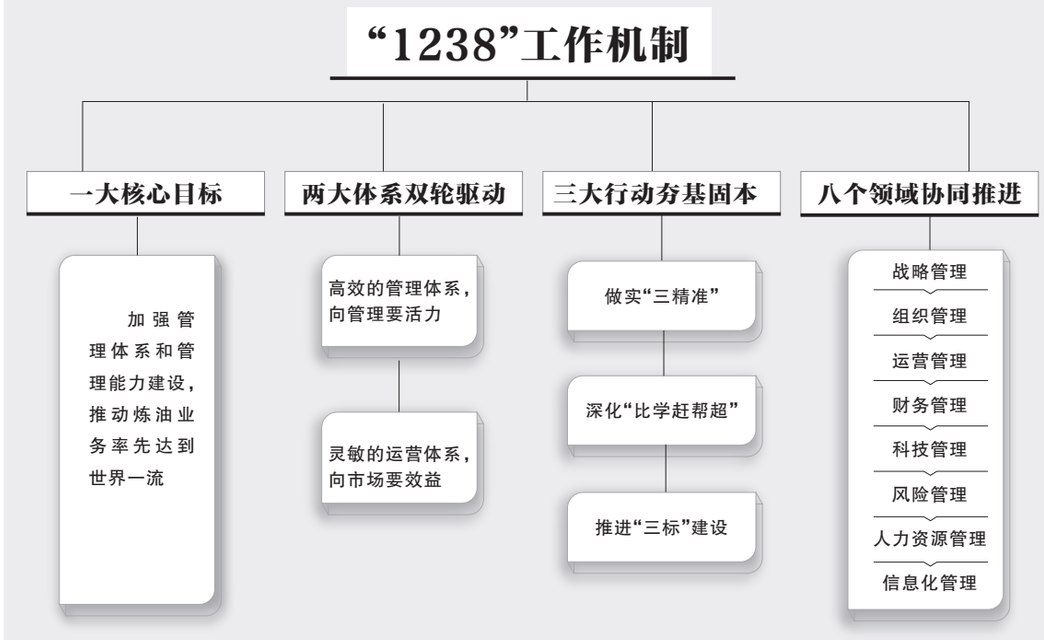
推动炼化企业管理提升再创佳绩

对标世界一流 提升管理水平

编者按：在集团公司对标世界一流管理提升行动中，炼油事业部持续加强管理体系和管理能力建设，结合炼油业务转型发展和结构调整两大主题，精心选标杆、用心树标杆，充分发挥标杆企业和标杆基层单位示范带动作用，确保一个标杆是一面旗帜、一个标杆有一大亮点，推动炼化企业管理提升再创佳绩。本版对部分标杆企业和标杆基层单位的典型做法进行报道，敬请关注。

炼油事业部以管理体系和管理能力提升为主线，建立“1238”工作机制，坚持8个领域协同推进，以三大行动夯基固本，推动炼油业务率先达到世界一流。



“三大转型”提升核心竞争力

本报记者 张亚培

2021年，茂名石化深入开展对标世界一流管理提升行动，持续攻坚克难，效益再创百亿元，建成中交15个重点项目，为茂名石化实现第4次跨越加油提速，向打造世界领先炼化企业迈出了一大步。

创新管理优化机制，向“精益化”转型

茂名石化践行“优化不到位，就是没尽责”理念，全员行动挖掘每一份资产的最大价值，滚动寻找效益流失点、沉睡点和增长点，2021年优化创效14.4亿元。他们紧盯市场调整生产，既拓市场又稳保供，全年为西南地区和广东市场供应柴油349.37万吨。

通过创新企业管理实践，将10项重点任务分解成152项具体任务，挂图作战，动态督办，全年超额完成任务指标。创新穿透式管理机制，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。

其中，苯乙烯车间持续把精益管理深化到全员、全过程、全方位、全天候，运用MES系统数据进行日统计优化，从源头控制生产成本，实现装置能耗和物耗指标逐步下降，装置综合能耗指标在中国石化同类装置竞赛中取得“十九连冠”。实施蒸汽过热炉余热回收等节能改造项目，节能创效466万元。

苯乙烯车间加大优化攻关力度，确保装置节能降碳增效。 柯裕清 摄

文化兴企人才强企，向“精而强”转型

“1月1日，裂解二班党员班长凌华瑞通过优化调整2号装置丙烯精馏塔的再沸和回流等措施，使两套装置的丙烯产量、乙烯产量提升。”1月4日，在公司调度会上，凌华瑞优化操作的责任案例受到表扬。

该公司深入基层宣传贯彻“1+1=0”（即良好的责任心+过硬的技能=零差错）理念，通过会议讲述责任案例，全媒体宣传“责任之星”，促进责任至上、对标一流、提升管理融入日常。

其中，苯乙烯车间打造并形成了“责任、团队、严细、超越”的独具特色的车间文化，连续25年实现安全零事故。煤制氢车间将责任文化落地落实，实现了装置长周期运行超过930天的纪录，高端碳装置一次开气成功。一线员工在全国职业技能大赛荣获团体冠军两个、个人7金7银3铜的历史最好成绩。

做强企业竞争，向“高质量”转型

今年1月4日，茂名石化化工厂区停车场太阳能光伏发电项目一次并网成功，还有两个项目即将并网发电，年可发电1512万千瓦时、减排二氧化碳9642吨。

茂名石化以打造“无泄漏装置、无异味厂区、绿色洁净企业”为目标，瞄准前沿技术，驱动绿色发展。启动碳达峰碳中和背景下应对方案和策略研究，参加全国碳排放权首日交易。公司被省政府确定为广东省绿色石化产业集群“链主”企业。

如何精准瞄准世界领先？

【案例】茂名石化持续推动“三大转型”，以上下一体、高效联动的反应体系牢牢把握市场先机、赢得市场主动，在打造世界领先炼化企业中勇站排头。

“高精尖新”转出发展新动能

一线员工优化操作条件，提高白油收率，为“做优做特”提供原料支持。 田 林 摄

如何开辟转型发展新路？

【案例】荆门石化以思想破冰引领发展突围，成立特油部，以“油转特”激活发展动能，产销研用一体化，成功蹚出一条属于自己的转型新路。

万益全

新年伊始，荆门石化首批30多吨高温合成导热油成功投放市场，打破了国外对高温导热油产品、技术和市场的垄断，“油转特”发展动能再次发力，公司在转型发展上迈出了更大步伐。

转换体制机制，成立特油部

与沿海沿江大型炼化企业相比，荆门石化地处内陆，地域条件差、加工规模小、生产成本高。为此，公司连续开展了“思想大解放”全员大讨论，从思想破冰中寻找出路，形成了“不比规模比特色，不比大小比贡献”的转型发展思路。

荆门石化从转换体制机制入手，2019年率先在基层单位成立特油部，将特油部打造成转型发展先行先试的试验田。特油部建立产销研用一体化的新机制，充分用好盘活特油资产资源，特种产品从无到有，从初级到高端，从跟跑到领跑，实现了特色产品向高端化、绿色化、功能化、规模化、差异化的转型发展。

特油部2020年被集团公司选树为标杆基层单位，其工作经验在炼化企业全面推广。

优化治理架构，产销研用一体化

为匹配资源，打通堵点，公司拆除了计划、生产、销售、研发等专业藩篱，单独成立特油部，采取直线管理，建立产销研用一体化新机制，有效融合内部资源，实现了生产型向生产经营型组织的转变。在内部实行专业管理团队模式，组建生产专业管理、产品销售研发、党务行政管理等3个团队，发挥协同创新优势，提升市场应变能力。同时强化党建引领，将党建工作内嵌到治理架构中，实行专职纪检监督员和财务核算员“双派驻”，强化合规经营和效益监督。

他们采取设立新产品开发专项奖、稳产拓销专项奖，以及“揭榜挂帅”、联合作战等多元化的激励手段，推动薪酬与效益联动，激励团队创新。实行骨干激励制，业务骨干绩效奖金是人均的2至3倍，收入凭贡献、按劳取酬、优绩优酬的氛围愈发浓厚。

抢抓市场先机，适销对路量价齐升

“如果某个特种产品效益好，我们就发挥一体化优势，快速调整、灵活应对，及时安排生产，实现了与市场的无缝对接。”特油部销售经理崔洪明这样强调抢抓市场先机的重要性，“市场需要什么，就研发生产什么，一切都跟着市场指挥棒走，才能做到适销对路、量价齐升。”

同时，该公司采用“一品一策”“一户一案”“一家一定制”，为重要客户定制生产特种油品，通过服务增值、技术引领，培育高端客户群。

目前，荆门石化已成为国内特种油品开发的引领者和华中地区百万吨级特种油品生产基地，“高精尖新”品种近40个，部分高端特种产品达到了“国际领先、国内顶级”的水准。

“3455”工作法打造“三标”建设样板

吴 靖 张霄敏

近年来，金陵石化炼油四部以“三标”建设试点为契机，结合公司一体化管理体系建设、安全生产标准化一级企业创建等工作，着力在发挥人力资源效能、制度机制优势、管理创新支撑上下功夫，在标准化班组、标准化岗位、标准化现场建设实践中，逐步探索形成“3455”工作法，有效推动基层管理上台阶、创一流。

炼油四部在4套硫黄装置检修现场“安全时刻10分钟”分享。 张霄敏 摄

构建“三化”机制

“炼油四部从班组设置合理化、党小组作用示范化、班组长培训系统化3个方面，探索最精、最优、最有效率的班组配置，聚合人力资源效能，夯实了基层生产最小单元，也就保障了装置运行最大安全。”该公司企管部基础管理室主任马伟介绍。

该部突出精干高效、人岗匹配的班组设置原则，通过岗位调剂和公开竞聘，优化班组人员配置，提升班组整体战斗力。目前，运行部15个班组中，班组长、内操、外操岗位基本按1∶2∶3配置，40岁及以下员工占比三分之二、大专及以上学历员工占比五分之四。

建立健全党小组党员作用发挥长效机制，党小组党内学习、责任区创建、创先争优与班组生产操作、安全环保、技能提升等工作交叉考核、优势互补、相融互促。同时突出“走出去、请进来”，开展班组长培训，抓好班组领头人，借鉴同行先进经验，持续提升班组管理水平。

落实“四定”举措

“自从对岗位定工作清单、定操作标准、定检查任务、定培训目标以来，员工的执行力、团队的协作效率、生产的精细管理水平有了明显提升。”炼油四部党总支书记顾宇说道。

该部按照日、周、月、年将岗位工作表单化，建立“照单办事、对单推进、跟单检查、凭单考核”的管理模式，培养全员“上标准岗、干标准活儿、交标准班”的行为自觉和职业习惯。

他们组织编写《标准化操作法口袋书》及应急处置卡，推广“手指口述”操作法，精心组织全员岗位练兵，员工岗位胜任能力和应急处置能力切实提高。

聚焦“五抓实五提升”

运行部持续开展对标管理提升专项行动，突出抓实抓细目视管理、信息管理、作业管理、电仪管理、区域管理等5大重点，全面提升现场管理的示范性、平稳性、安全性、可靠性和实效性。

为持续推进现场“低老坏”问题整改，他们深化区域网格化管理，推行区长负责制，压实管理责任。为提高直接作业环节安全性，他们建立了违章承包商约谈停工整顿机制和“安全时刻10分钟”事故分享机制，该部安全行为指数（SAI）稳定在99%以上。

点多面广，从哪里入手？

【案例】金陵石化炼油四部以“三标”建设试点为契机，坚持以我为主、积极优化，系统集成融合人本、制度和创新三大效能的“3455”管理工作法。

“三化”机制夯实技能培训基础

王雯倩 蔡 尹 张 勇

2021年，长岭炼化炼油一部生产总平稳率超过90%，生产效率大幅增长。成绩的取得，得益于该运行部实行技能培训模块化、上岗操作认证化、骨干培养机制化，不断提高培训的精准度，打通人才成长通道，夯实安稳长满优运行根基。

技术人员在装置现场解决超低负荷运行调稳调优难题。 张 勇 摄

技能学习模块化，加强员工培训

面对培训形式单一、内容抽象、针对性不强等问题，管理人员通过对关键指标运行曲线查询、班组面对面沟通等系统调查，摸准班组各岗位技能的实际情况，并根据当前工作的重点、难点问题，以及员工的培训需求，科学划分岗位模块，制定技能标准，“对症下药”培训。他们将生产装置内操、外操两个岗位，按照催化、焦化、加氢、脱硫等装置细分为23个模块，将大的目标划分成一个个小的学习单元，不仅让班组员工学有标准、干有方向，而且可以促进班组员工较为轻松地完成阶梯式岗位学习。截至目前，炼油一部80%以上员工完成片区多岗位学习，整体操作技能大幅提升。

上岗操作认证化，把控现场运行

如何打破岗位人员操作技能参差不齐的管理瓶颈，炼油一部抓实岗位认证工作，用“一根杆子”把控上岗员工的技术素质。

运行部岗位技能认证小组由管理人员和专业主管组成。他们结合生产操作实际，编写岗位技能题库，在认证过程中，全面考察岗位人员大型机组开停、流程改动、事故处理等操作能力。岗位认证有效期为一年，每年循环认证，督促员工保持好学习和工作状态。同时，他们用绩效杠杆调动员工的学习积极性，将岗位认证与红旗班组评比、与班长或岗长竞聘等挂钩，促进员工从“要我学”到“我要学”转变。目前，炼油一部除新入职大学毕业生外，上岗员工全部通过岗位技能认证。

骨干培养机制化，打通成长通道

炼油一部制定人才培养五年规划，对各类人才分层分级进行培训，尤其是加强新入职大学毕业生的专业培养。他们根据技术管理层、班组操作层的技能储备情况，对新入职大学毕业生采取一对一、多对一导师带徒培养方式，加速青年生产骨干培养。他们打破班组长、技术干部“一屁股坐到底”的机制，定期开展班长、技术员竞聘，并进行班组优化组合，形成“能上能下、能多能少、能进能出”的管理局面。近3年来，炼油一部先后有9名青年骨干通过竞聘走上班长岗位，8名85后、90后走上专业管理岗位，精准打通了人才成长通道，为骨干培养提供了沃土。

如何精准补短板？

【案例】长岭炼化炼油一部以炼油事业部组织开展的“精准识别、精准培训、精准提升”为契机，制定系统化方案和措施，夯基固本。

高质量团队保障高质量发展

首席技师王卿（中）带领班组人员学习连续重整装置操作要点。 于铁洪 摄

“人”的工作该怎么做？

【案例】沧州炼化炼油二部通过建立双促进、双激励、双提升的“三双”运行机制，激发全员活力，为企业发展注入不竭的发展动能。

本报记者 张元旺 于铁洪

沧州炼化炼油二部扎实开展对标提升行动，通过建立双促进、双激励、双提升的“三双”运行机制，努力打造高质量团队，为企业实现高质量发展注入不竭动力。截至2021年底，装置馏出口合格率、运行平稳率均在99.0%以上；S-Zorb装置辛烷值损失同比降低24.6%。

“双促进”凝聚共识带好队伍

“双促进”运行机制，即强化党建引领促进中心工作，通过文化建设促进队伍建设。

7套重要生产装置、4个运行班组、160名员工，带好这样一支队伍，党建引领是关键。炼油二部充分利用主题党日、周例会、交接班会议等形式，常态化开展形势任务教育，把形势任务讲清，把责任担当讲透，把措施办法讲实，做到统一思想、行动一致，确保工作靶向不偏、发力精准。

自2021年以来，各班组运用“新班组建设+专业”模式，实施轮值、案例分享、小课等举措，收集专业小课库、案例集，提炼输出班组专业管理新模式，形成独特班组文化，队伍凝聚力、战斗力进一步增强。

“双激励”提升员工精气神

“双激励”即操作人员及时发现问题，排除安全隐患后，不但能获得物质奖励，还能登上光荣榜享受精神奖励。

近日，运行四班的马文庆，由于巡检认真及时避免了事故，在获得物质奖励的同时，他的大照片还登上了光荣榜。这种“名利双收”的“双激励”机制，让他更有干劲儿。

除操作人员外，专业管理人员也被纳入“双激励”运行管理范畴。每月根据绩效量化考核得分，分别评选出“管理人员绩效之星”和“最佳运行团队”，并在荣誉墙上展示，有效促进了装置各项指标提升。截至目前，炼油二部各装置平稳率、自控率、能耗等多项指标达到历史最好水平。

“双提升”促进公司高质量发展

“双提升”即提升员工士气和工作业绩。炼油二部坚持勤走访、勤谈心、勤关心，帮助员工解决思想和工作生活上的难题，为员工提升工作业绩提供保障。同时制定“员工技能矩阵分析图表”开展精准培训，提高员工多岗位操作技能，消除人员老龄化带来的技能短板。

在日常操作中，他们将精益管理理念贯穿生产管理全过程，积极搭建“比看板”等比学赶帮超平台，把关键指标细化、量化，每天晒成绩、定措施、抓落实，各项指标不断提升。连续重整装置自2020年参加集团公司“比学赶帮超”竞赛以来，获得金牌7枚，银牌11枚，铜牌34枚。