



对标世界一流
提升管理水平

浙江金华石油用好“211”一个工作法、建立“晒拼创”“金石铁军”两个对标机制、深入开展三项制度改革,连续七年进入销售企业地市公司综合竞争力十强行列,2021年被评为集团公司标杆基层单位

“123”管理体系走出百万吨发展之路

王佳晶 金浩阳

浙江金华石油以“争先进位、铸造铁军、对标一流”为目标,建立“123”管理体系(“211”一个工作法、“晒拼创”“金石铁军”两个对标机制、三项制度改革),实现年经营总量超百万吨。

2021年,金华石油成品油零售销量比上年增长9.9%,排名浙江石油第一,吨油利润排名浙江石油第一。2022年前两个月,金华石油成品油零售总量和直分销总量排名浙江石油前列,综合持卡比例排名浙江石油第二。

“211工作法”聚焦一线

在疫情防控常态化形势下,随着外部加油站网点布局增多,一线基层站点竞争压力不断加大。为此,金

华石油坚持谋划从一线出发、重心向一线倾斜、工作在一線聚焦、问题在一線解决,帮助一线拓市增量。

1个工作法即“211工作法”,包括首问负责制和重点工单融入督导制两项制度,以及一线调研工作法和基层“1+1”帮扶工作法。

首问负责“马上就办”。机关各部门设立代办员,基层员工到机关办理业务时,由代办员负责对接指引,依职责归口受理,让基层“最多跑一次”,让沟通更高效,提升企业运转效率。

重点工作重点督办。以周碰头、半月谈、月例会和职工夜校形成的“新三会一课”为载体,金华石油部署、跟踪、调整、推进重点工作,形成督办清单。同时通过设立监督岗、“大监督”联席会、部门KPI等形式,跟踪督办并考核,形成“目标明确、过程监控、结果可期”的运行机制。

深入一线调研帮扶。党员与基层加油站一对一挂钩,为基层提供订单式帮扶,帮助基层提升经营管理水平。近日,浙江省内多地出现散发疫情,金华石油东阳支公司经理栾玉波来到“1+1”帮扶点东阳学陶加油站安排疫情防控工作。他联系相关部门将后勤物资、应急防疫物资统一配送到站,并要求员工做好日常健康动态监测,安抚员工情绪。

两个对标机制拼实绩创一流

为提升对标成效,金华石油积极探索建立两个对标长效机制,即比业绩的“晒拼创”机制和比担当的“金石铁军”机制,形成比学赶帮超的浓厚氛围。

比业绩的“晒拼创”机制,即晒进度、拼实绩、创一流。通过设置荣誉墙,每月公布各单位重点工作、重点

项目、主要指标的进度,所处省分公司的排位,让领先者“后有追兵”,落后者“红脸出汗”。在加油站基础管理提质行动中,东阳片区开展加油站星级制考核,按照星级加油站分组进行排名,每星级组第一名授予红旗,最后一名给予黄旗,仅用5个月时间,片区服务满意度在全省排名就跃升了15位。

比担当的“金石铁军”机制,即打造“铁的信念、铁的作风、铁的本领、铁的担当”的“四铁精神”。金华石油聚焦基层、聚焦重点、聚焦难点,党员干部比担当作为、比攻坚克难,帮扶基层提升服务水平。在2021年易享节活动中,金华石油销售额排名全省第一,全国第二,实现“百花齐放春满园”。

三项制度改革激发干事创业动力

金华石油围绕“岗位靠竞争,收

入凭贡献”,加快推进三项制度改革,进一步完善竞聘上岗、双向选择、末位调整制度。

依据现有的中层干部选拔任用办法、年轻干部培养办法,通过公开竞聘的方式提拔10名中层干部,优选14名大学毕业生参与基层交流锻炼,培养后备管理人员43人。

以人岗匹配与组织效能提升为目标,金华石油开展“三定”工作,积极推动加油站劳效与收入双提升,家庭组合承包、油库大班组改革。近年来累计优化用工213人,加油站和油库人均劳效提升13%和18%。

以“收入能高能低”为导向,金华石油构建了“横向到边、纵向到人”的全员绩效考核评价体系,通过公平公开的绩效考核,凭业绩和贡献拿薪酬。拉大部门之间、员工之间的收入差距,打破了“大锅饭”格局,充分调动了各部门、员工的创效积极性。

设备“三色管理”降本增效

张伟英 祁金格

河南油田采油二厂集输大队对设备实施“三色管理”成功实现降本增效。今年前两个月,该大队机泵故障次数清零,与去年同期相比减少9次,节约费用4.9万元。

设备“三色管理”法,即用“绿、黄、红”三种颜色,标示设备三种运行状态,提高设备运行效率。绿色指设备在高效节能状态下运行,黄色指设备在达标值和高效节能状态区间内运行,红色指设备效率低下,或者在不达标的状态下运行。

为保证“三色管理”准确平稳运行,采油二厂集输大队对设备建档,

并制作成“绿、黄、红”三色标示牌悬挂于设备明显部位,便于职工了解掌握设备性能,根据标示牌的指示启用高效设备。

同时,该大队每日定时收集运行设备24小时排量、压力和电耗,汇总分析绘制成性能曲线图表。技术人员每周对性能曲线图表进行性能分析并制定相应提效措施,每月通过性能图表对单台设备进行性能评价总结,制订维修整改提升计划,确保设备安全、经济、高效、稳定运行。

通过设备“三色管理”法,河南油田采油二厂集输大队有效降低设备的运行成本和日常能耗,实现设备使用的经济效益最大化。

黑龙江石油细化客户管理助春耕

本报讯 3月份以来,黑龙江石油多措并举备战春耕市场,促柴油销量增长。截至目前,实现农用油同比增幅125%。

他们提早部署,提前锁户。通过省市两级统筹联动,对走访区域实行分区划片,明确走访目标及走访范围,党员领导干部带队实地走访,并对客户调研和开发情况进行日跟踪,确保走访无死角、区域全覆盖。截至目前,已锁定139个村屯916个农户。

精准出击,加大空白区域开发力度。全省农柴站点通过绘制“春耕走访作战图”细分走访区域,按照“一站

一策”“一户一策”原则,通过村屯“农村经纪人”引路、政企联合等措施,积极扩大走访半径,组织全员投身春耕市场,确保走访开发工作落实落地。

推陈出新,实现客户线上管理。打造“线上管理+线下服务”营销模式,对走访客户实行建档管理并分级建立客户等级维护责任制。依托“惠农礼包”App,积极引导农户加入农柴俱乐部,利用信息化手段完善客户专属标签,精准了解农户需求,拓宽农户规模群体,提升客户管理信息化建设水平,助力春耕销量持续增长。(常青 付强)



全力做好疫情防控期间能源保供

3月中旬,齐鲁石化启动疫情防控应急预案,科学组织、紧张有序地抓实疫情防控和生产经营,协调优化物料平衡和产品进出厂,确保生产平稳,并全力增产成品油,保障社会能源供应。图为3月14日,炼油厂员工精心巡检。刘芳芳 摄

点面结合推进对标提升向基层延伸

本报记者 张爱红

“进入装置区先触摸人体静电消除器,检查泵时要确认油位……”3月14日,观看巡检示范视频后,湖北化肥合成氨部员工覃东明表示:“要按照示范步骤巡检,不遗漏不出错。”岗位操作标准化,是湖北化肥深化对标提升行动的一个缩影。

今年以来,该公司通过把脉问诊、开方抓药,在合成氨部、水务管理、检维修中心检修一班,开展标杆基层单位、标杆项目、标杆班组创建,推动对标提升行动向基层延伸。截至目前,公司对标提升指标完成81

个,完成率91%,完善制度92项、流程54个,超额完成清单目标任务。

分阶段推进基层标准化班组、标准化现场、标准化岗位的“三标”建设。5大运行部、两个业务中心结合实际,编制“三标”建设工作手册,作为本单位工作的指导书,从记录、数据和标准等入手,规范党建政工、专业管理、基层操作、现场管理等各项工作。各单位以工作手册为统领,开展“无违章、无违纪、无事故”班组劳动竞赛、打造管理核心样板区,开展“低老坏”专项整治等活动,持续提升管理水平。员工主动上标准岗、干标准活儿,2021年有30名员工成为“每

月一星”。

按照“立得住、叫得响、推得开”的标准,公司推进“三个标杆”创建,组织召开现场会、经验交流会,宣传推广标杆经验,发挥示范引领作用。同时,生产技术管理、安全环保管理等10个专业组深入基层,问诊对标工作、摸排提升需求,开展现场督导、帮扶服务,全员能力拓展培训督学等活动,推动基层单位对标追标创标。利用“网报微端屏”等载体,广泛宣传“三个标杆”先进典型、成功案例和管理故事,营造“见红旗就扛,有第一就争”的浓厚氛围,推动管理能力建设、党建责任等46项重点任务圆满完成。

加油站洗车业务风险提示

案 例

2018年8月24日11时,李某驾驶小型轿车持加油卡到某石油公司所辖的加油站加油,加油站为其提供加油免费洗车服务。李某按师傅指示扫描微信注册后,把车停到指定位置。在洗车过程中,

因洗车机故障造成李某轿车的前挡风玻璃、后挡风玻璃等损坏。后李某与洗车人员进行协商赔偿事宜,未果,遂将某石油公司起诉至法院,要求其承担赔偿责任。

案 例 分 析

近年来,智能洗车以其价格低、速度快、提供24小时服务等优点赢得了许多司机师傅的青睐,但同时也隐藏着不少安全隐患。洗车机属于大型设备,结构复杂,各个零配件都有使用期限,不当使用洗车机容易引发设备故障,从而导致车辆在清洗过程中被损坏。

本案中的洗车业务都是石油公司

法 律 链 接

《中华人民共和国民法典》第四百六十五条 依法成立的合同,受法律保护。依法成立的合同,仅对当事人具有法律约束力,但是法律另有规定的除外。

第五百零九条 当事人应当按照约定全面履行自己的义务。当事人应当遵循

诚信原则,根据合同的性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

第五百七十七条 当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的,应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。

相 关 建 议

1.加强安全风险管控。确保将洗车机的规范操作和风险识别纳入洗车服务人员的上岗培训和考核指标中;要求合作方定期检查、维修、维护洗车机,保证洗车机功能机制健全;熟知零配件的使用期限,更换已到使用期限或已老化的零配件,提高洗车机的工作性能。

2.把控纠纷引发的法律风险。做好洗车前期的沟通工作,向消费者明示洗车须知和安全风险,检查、确认车辆外观状况;做好纠纷发生后的处理工作,借助技术手段和实践经验,定纷止争。

3.与合作方在合作协议中明确约定,一旦消费者车辆在洗车过程中出现受损,合作方应及时处理,积极与消费者协商,如果协商不一致引发诉讼事件,由合作方聘请律师代理,并承担律师代理费及客户赔偿诉求。(胡玉香)

以案说法



北京石油长辛店油库严把油品数量质量关,严格规范油品出入库管理,做好油品取样、化验、质检各环节工作。图为3月14日,油库工作人员加强巡检,做好发货夜查。车洋洋 摄

贴近实际 才能打通改革“堵点”

常换芳

中国石化报2月25日报道的《厂直管班站:一级管理提升经营绩效》中提到,对于现有管理区体制,暂时无不妥,先成立相应班站,和相关项目组,虚化管理区,待条件成熟后,再撤管理区。这种“先立再破”,结合企业实际推出的“接地气”式改革,既改到了关键之处,也稳住了人心,可谓一举两得。

当前,集团公司上游很多企业都在推进新型油公司体制机制改革,其中,最重要的一环就是撤销采油管理区。改革的目的是打通“堵点”,提升管理效能和工作效率。如果不结合实际情况简单地一刀切,不但产生不了真正的“化学反应”,反而会引发员工情绪波动等负面效应。

摸清现有管理体制的问题。改革强调的是“以问题倒逼改革”,哪里有问题,改革就到哪里。必须清楚是体制机制作用发挥不到位还是管理流程过长?找准痛点,才能有的放矢,真正去除体制机制之“病灶”。

找到适合自身、激发发展动能的体制机制机制。要通盘评估改革方案实施前、实施中、实施后的利益变化,对改革调整的结果和影响充分预估,对不同层面的利益进行统筹。同时对改革遇到的新情况新问题,要及时研究、提出对策、积极化解。

了解员工的思想状况。思想是行动的先导,找准思想“脉搏”,才能激发改革活力、凝聚改革动能。要深入一线,了解改革过程中员工最担心什么,从而有的放矢做好形势任务宣讲和思想引导,切实解决问题,激发员工参与改革的主观能动性,从而确保改革稳定有序进行。



中石化壳牌 灵活施策解用工难题

黄卿

中石化壳牌地处经济发达的长三角地区,在苏州无锡江阴地区经营管理着300座加油站。今年以来,为有效解决企业面临的“招工难”“用工荒”等难题,他们成立了创新用工工作小组,首次探索在主营岗位使用“非全日制用工”的新型用工形式,多措并举解决招工难。通过非全日制用工,今年一季度预计节省人工成本54万元。

非全日制用工,是指以小时计酬为主,劳动者在同一用人单位平均每日工作时间不超过4小时,每周工作时间累计不超过24小时的用工形式。它适应了企业降低人工成本、推进灵活用工的客观需要。

截至目前,中石化壳牌非全日制用工占比用工总数达到了13.5%。有效缓解了油站一线的用工压力,提高了客户消费满意度,提升了加油站现场安全管理水平。

三个“一分钟” 提升管理效能

王守华 张 军

近日,胜利油田油气集输总厂花官输油站创新实施三个“一分钟”管理模式,提升生产管理水平。

管理人员每天上班前,利用第一个“一分钟”到生产现场查看人员到位情况和工作秩序。值班人员在第二个“一分钟”进行交接,听汇报,处置问题,部署生产。第三个“一分钟”是管理人员每天下班前到各自的管理点检查一天的工作进展,重点在于发现未解决的问题,进行当面指导,确定后续工作的重点。

这种快速高效的“一分钟”管理方法,有利于管理者快速了解最新的生产情况,准确把握运行动态,保证生产安全、高效、有序运行。

襄阳石油 助力地方税控治理

本报讯 3月份以来,湖北襄阳石油积极推动加油站税控云平台建设,配合税务部门对202座社会加油站完成了税控云平台安装运行,实现社会加油站税控监管全覆盖。税控云平台启用以来,营造了公平公正的营商环境,襄阳市成品油市场税收同比增幅达300%以上,襄阳石油回流柴油销售同比增长88%,排名全省第一,汽油销售增幅达到10%。(潘磊)