

奋进新征程
建功新时代

牢记嘱托 再立新功 再创佳绩 喜迎二十大

主题行动进行时

改革管理组:蹄疾步稳激发企业内生发展动力

本报记者 符慧

上半年,面对国际油价高位震荡、疫情多点散发等挑战,中国石化迎难而上、合力攻坚,推动生产经营实现预期目标。成绩背后,离不开改革管理支撑——中国石化深化改革三年行动主体任务全部完成,对标世界一流管理提升行动提前完成国务院国资委要求任务,取得一系列重要阶段性成果。

主题行动启动以来,集团公司领导担任组长,总部企改和法律部、党组组织部(人力资源部)等部门牵头组成改革管理组,围绕重点任务清单,将主题行动与深化改革三年行动、对标世界一流管理提升行动等专项行动全面统筹考虑、一体部署推进,推动现代企业制度更加成熟、市场化经营机制更加健全,产业布局更趋合理、党的领导党的建设全面加强。

全力推进深化改革三年行动。决胜行动收官时刻,改革管理组牢牢抓住工作要点,在保证改革数量和进度的同时,狠抓改革的质量和成效。3月,集团公司领导带队,先后到石油工程、销售公司、炼化工程、北化院、石勘院、研究院、工程院等7家在京单位,围绕坚持党的领导、加强党的建设、抓好干部人才队伍建设、推进科改示范行动等重点工作开展专题调研,进一步推动改革相关工作。改革管理组近期组织总结党的领导融入公司治理、物资采购管理、子企业董事会建设、共享服务模式等方面的经验,为相关单位深化改革提供参考。作为首批科改示范行动企业之一,催化剂公司改革成绩显著,近两年共完成182项技术成果转化,新产品销售超过收入总额35%,2021年11月被国务院国资委评为科改示范行动标杆企业。

纵深开展对标世界一流管理提升行动。

改革管理组狠抓工作清单重点任务落实,加强总体统筹和督促,对45项重点任务实行销项管理,按照集团公司党组要求,提前一个月完成国务院国资委要求任务。为进一步巩固拓展成果,改革管理组开展管理标杆动态调整,在此前43家标杆基层单位阶段评估的基础上,按照管理体系健全、运行机制高效、提升效果显著的标准,增补了17家标杆基层单位。至此,2021~2022年累计在集团公司树立了81个标杆企业、标杆基层单位、标杆项目,同步推进对标信息系统建设,在集团、板块、分子公司、基层单位4个层级建起了全覆盖、全级次、多维度的对标指标体系,为各层级对标提供依据。持续完善“三基”工作管理体系,以基层岗位操作手册和基层岗位管理手册编制应用为突破口,“三基”工作规范化、标准化水平不断提高,推进“三标”建设落实落地。

深入推进三项制度改革。聚焦完善市场化选人用人机制,印发《中国石化领导班子和领导人员综合考核评价办法》《中国石化推进领导干部能上能下实施办法》,推动干部考核评价及能上能下更加制度化、规范化,并对190余个班子、上千名领导开展了综合测评。聚焦构建完善市场化用工机制,加强契约化管理,积极推进试点单位“劳动合同和上岗协议”签订工作,实现员工“双契约”管理,完善激励机制,不断调动各单位加强人力资源优化配置工作的积极性。聚焦深化市场化薪酬分配机制,落实工资总额管理办法,建立健全“效益联动效率调节”工资总额决定机制,在2021年度考核兑现中引入薪酬业绩市场对标结果,加大调节力度,激发人才干事创业活力。

切实提高全面风险防控和应对能力。改革管理组完成集团公司2022年重大风险识别评估、2022年版集团公司内控手册修订,按照“管业务必须管风险”要求,落实了责任部门和应对措施。开展“我为内控制度做诊断”活动和内控体系有效性自查自纠工作,并督促相关企业对2021年内控检查发现问题进行整改。全面启动了“合规管理强化年”各项工作,落实发案单位负责制和“一案一策”工作机制,大力推进重大法律纠纷案件“压存控增”,案件数量和涉案金额持续下降。开展重大经营风险管理指标体系试运行研究工作,搭建重大经营风险指标数据库框架,建立风险指标数据及信息采集、上报和传输机制,初步形成重大经营风险管理指标数据库,坚决守住不发生系统性风险的底线。

下半年,改革管理组将重点开展深化改革三年行动、对标提升行动的总结评估工作,对于已完成的改革任务进行“回头看”,核实完成质量,评估改革成效。

石油工程建设

对标一流企业 倡导精细用工

摘要 |

石油工程建设公司充分发挥党建引领作用,瞄准改革管理重点领域、对标业内世界一流企业,提水平、激活力,上半年营业收入、生产经营效益创历史新高。

主题行动启动以来,该公司巩固强化党委把方向、管大局、促落实的领导作用,修订公司党委前置研究讨论重大经营管理事项清单17类98项,进一步加强党的全面领导。同时,他们积极推进党建工作与生产经营深度融合,组织开展“五比五赛”劳动竞赛、“凝心聚力勇担当,创一流品牌形象”等专项活动,关注产业工人,打造暖心工程,助力项目建设。

在主题行动中,该公司以深化国企改革三年行动为载体,深入开展对标提升行动,持续深化项目管理体系建设。他们通过选取单项关键要素指标,与中国石油管道局、沙特阿美等业内一流企业在工程造价与项目结算是、制度管理、生产过程管控、EPC项目质量管理体系建设等15项业务中进行对标,并以项目全生命周期管理为目标,编制EPC项目、施工项目管理手册模板,精简优化各级各类管理制度、标准、流程、报表台账,促进项目管理更加标准化、规范化、科学化。

同时,他们全面提升自身风险管理能力,充分利用自身及行业历史数据对重大风险进行识别排序,优化重大风险评估机制,提高评估精准度和准确性。

作为劳动密集型企业,该公司在主题行动中,严控自身用工总量,加快释放人力资源管理效能,不断深化“人才池”建设与运行,今年以来累计入池265人,出池205人,出池率77.4%,各单位人力资源统筹配置达1017人次。

同时,升级人力资源优化配置平台人员需求、人员供给、培训动态等7个模块,大力倡导精细用工理念,推动在岗用工精干高效,截至5月底,该公司全口径用工总量压减420人。同时,他们实施差异化薪酬体系,通过压减各所属单位机关后勤定员,保证项目一线员工固定收入、保证盈利项目绩效奖金,促进想干事、能干事的员工向项目一线流动。

催化剂公司

重塑体制机制 激发创新动力

摘要 |

催化剂公司加快改革步伐,在推进科技创新平台搭建、科技创新长效激励机制建设、新兴领域产业布局上持续发力,不断积蓄高质量发展的内驱力和持久力,改革专项工作走在央企子企业前列。

催化剂公司坚持高质量党建引领,统筹推动改革和创新双向发力、双线提升,实现了体制机制整体重塑,全力激发广大干部员工干事创业的热情。5月,催化剂公司入选国务院国有企业改革领导小组办公室“学先进、抓落实、促改革”专项工作第三批改革典型经验推广名单。

近年来,催化剂公司建成了由工程技术研究院、两个院士专家工作站、两个博士后工作站、4个工程技术试验中心组成的辐射式催化剂制备技术自主创新平台。依托自主创新平台,催化剂公司开发出10余项先进的催化剂制备单元工程技术,申请国家专利100余件,形成专有技术20余项,获得国际专利15项,荣获国家科技进步奖、技术发明奖等国家级奖励12项,这些创新平台的建成,对解决技术上的“卡脖子”问题、新产品的孵化起到了极大的助推作用。

“科研课题承包”“揭榜挂帅”及创新创效长效机制在科研政策的落地,极大地激发了科研人员的创新动力。在科研人员薪酬管理上,催化剂公司推行科研人员工资单列管理,实行“基薪+岗位津贴+创效激励”的薪酬分配制度,按照科研成果创效的6%~10%,对科研人员实施当期专项奖励和3至5年多次奖励。

在产业布局上,该公司紧跟行业发展趋势,成立了战略咨询委员会,13名领域内的院士和20多位专家,在新能源新材料、清洁生产等方面提供咨询服务,为公司转型发展、高质量发展出谋划策。他们积极同研究所、大专院校密切沟通,在一些极具发展前景的新领域开展合作,共同推进新技术的工业化转化,打造多层次、多领域、多方面的“产学研用”科技合作体系。

在新能源领域,他们与中科院合作,开发的制氢、储氢、氢气纯化等关键环节催化剂,应用在新疆库车2万吨/年全球最大绿氢示范项目中,达到国内领先水平。在新材料领域,与北京化工大学、清华大学、中国科学院等高校院所开展合作,先后开题科研项目246个。

(王齐艾丹)

镇海炼化

以管理一体化 促发展最优化

摘要 |

镇海炼化发挥龙头作用,带动23家全资子公司、合资合作及托管企业,以一体统筹凝聚团结力量、一体指挥依托数字化平台、一体行动助力效益最大化,打造大型绿色石化基地。

集团公司“牢记嘱托、再立新功、再创佳绩,喜迎二十大”主题行动实施以来,镇海炼化和23家全资子公司、合资合作及托管企业,正式开启“股权多元化、管理一体化、发展最优化、效益最大化”的管理新模式,梳理形成了包含44大类111项管理一体化工作内容和具体措施的工作清单,以一体统筹凝聚团结力量、一体指挥依托数字化平台、一体行动助力效益最大化,开创镇海基地一体化管理新局面。

立足股权多元化,镇海炼化探索管理一体化,形成了党建融合一体提升、风险防控一体统筹、生产经营一体优化、管理改革一体推进的新格局。镇海炼化深入实施“党建领航、书记领跑、党员领先”三领组织力行动,各部门以党建结对、送课上门、交流调研等形式,精准实施“帮管服”,促进镇海储运、镇利材料、镇利化学、大风化工、江宁化工等单位在党建融合、生产经营、产业格局等方面加速一体化改革。

管理一体化推进过程中,各项措施定人定责定节点,纳入督办跟踪,每月反馈。截至6月底,管理一体化111项具体措施中,已完成68项,其余措施也正按照节点稳步推进。

镇海基地以镇海炼化为龙头,与23家成员企业共同构成总面积约18.75平方公里的超大型绿色石化基地。过去,镇海炼化与成员企业之间系统不同、数据不连,标准不一,给管理一体化带来较大的阻碍。镇海基地按照急用先行,先试点、再推广的思路,将镇海炼化在用的信息系统分批推广。目前,智能巡检仪、PI系统、门禁管理、制度管理、生产日报、日周作业管控等10个试点业务已完成实施。

主题行动开展以来,面对镇海基地股权多元化的局面,镇海炼化充分发挥管理一体化的优势,力争发展最优化、效益最大化。

镇海炼化将成员企业纳入一体测算范围,3月上旬开始,将大风化工、江宁化工具体的动态测算结果纳入“周优化测算”,并结合效益测算情况优化生产经营,效果显著。在生产经营一体化的同时,镇海炼化发展部门按照镇海基地“效益最大化”原则,规划布局基地成员企业项目投资,实现产业布局一体发展;对承接企业未来科研项目、新产品研发需求,实现科技创新一体加速。

(梅辽颖 卞江岐)

江苏石油

改革赋能基层 放权激活一线

摘要 |

江苏石油推行多种模式并存、各显管理优势的加油站管理模式改革,推进新一轮减事放权工作,推动基层管理水平不断提升,激活基层“放开手脚”攻坚创效。

今年以来,江苏石油在全公司开展了“牢记嘱托、再立新功、再创佳绩,喜迎二十大”主题行动,以“构建‘五位一体’治理体系,提升企业治理效能和管理水平,再立新功、再创佳绩”为主要任务,推动了系列改革管理提升工作。

江苏石油以加油站、易捷服务门店为重点优化经营机制,赋能基层、激活一线。目前,该公司正在推动“大站自营自管、中小站委托管理、轻资产站我有我管”等多种模式并存、各显管理优势的加油站管理模式改革。截至6月末,改革站达到了在营站总数的60.4%。为了让受托方时刻保持承包压力,委托管理合同“一年一发包”,及时淘汰不合格的委托管理人。今年以来,改革站重新发包517座,3名委托管理人被淘汰。镇江回龙站是2019年委托承包的汽油小站,站经理王永凤申请增设了汽车精洗设备,配备洗车工人后,推出了精洗服务,日均洗车130辆,带动了不少汽油增量。江苏石油决定推广回龙站汽车精洗模式,让更多承包站上量。为了让员工增强易捷服务的成本和效益意识,江苏石油在易捷门店推广了“阿米巴”经营模式,以边界利润反映门店的真实盈利能力。今年继续深化应用,建立“阿米巴”价值评估体系,明确了与边界利润挂钩的门店薪酬考核办法,通过量效挂钩激励、增量增费、增效增资等手段,激发团队工作动力。

5月,江苏石油调整了加油及收银流程的权限,地市公司可根据加油站现场工况、繁忙程度及疫情防控需要,及时优化调整加油“六步法”和室内收银“五步法”操作规程、手势及话术。今年以来,江苏石油推动了新一轮减事放权工作,减事5项,放权6项,让基层“放开手脚”攻坚创效。

“证照预警管理不系统、不全面”“易捷服务赠券使用流程偏复杂”……江苏石油组织开展管理提升行动讨论会,各部门不仅自我“检讨”,还互相提醒。江苏石油从基础管理工作出发,制定了“推动管理提升从治标向治本转变,推动管理基础、管理质量和管理效率显著提升,推动管理与运营风险基本可控”的“一转变、三提升、一可控”目标,细化到17项具体工作任务中。截至5月底,已完成其中11项。

(周磊榴)