

奋进新征程
建功新时代

牢记嘱托 再立新功 再创佳绩 学习贯彻二十大精神

开展管理创新 提升企业发展质量

一等成果:西北油田《战略型集约化财务体系构建与实践》

构建领先财务管控体系 支撑战略规划落地

本报记者 王福全 通讯员 闫磊

“西北油田应用战略型集约化财务管控体系,对比分析顺北油区“十四五”第一年的执行情况与规划差异,及时优化资源要素投向,调整后期油气结构和经营指标,确保‘十四五’战略目标落地。”近日,西北油田《战略型集约化财务体系构建与实践》获得中国石化第31届管理现代化创新成果一等奖,实践应用的良好效果引起了行业专家对这一体系的重点关注。

2020年,集团公司首次提出“将构建战略型集约化财务管控体系作为财务转型阶段性目标”。西北油田作为国务院国资委管理标杆企业,积极探索财务管控体系与业务发展体系高度契合、融合互促的路径,新构建了战略型集约化财务管控体系,在生产实践中实现了生产计划经营预算与战略目标的高度统一,推动了油田战略规划有效落地。

战略目标分解更加科学。在新的体系模式下,西北油田在产量、投资、经营3大计划融合的基础上,充分运用经营预算、资本预算、财务预算、资金预算分解战略目标,指导资源配置,提升战略承接的科学性、完整性、协同性。例如,他们将投资预算纳入全面预算管理之中,以项目为基本单元,按照分类管控、权责匹配的原则开展投资预算分解。通过做优做大投资项目储备库,强化投资项目效益排队比选,根据各板块资源边界,形成投资项目预算表及储量发现成本、开发成本、百万吨产能建设投资等关键指标。

战略规划执行更加高效。全面优化指标评价、指标完善、指标考核3大模块。建立常态化高质量发展运营评价机制,进一步明确不同预算周期重点关注环节,根据四大预算分解,设立层层承接、上下协同的分级管控指标。通过月度、季度、年度情况跟踪,分层级对业务、项目、经营目标和规划目标进行横向、纵

向对标追标,持续开展纠偏分析和调整,确保各周期任务目标得到有效落实。坚持发挥指标体系的战略引领作用,根据内外外部变化,结合油田不同阶段发展及指标体系运行情况,动态优化、科学调整指标评价体系。例如:对顺北“十四五”后期油气结构和经营指标进行调整后,发展战略更加科学,发展指标体系与战略目标更加匹配。

有力推动全价值链提质增效。体系以清晰的管理架构、目标分解和考核激励,实现了勘探、开发、生产、销售等全价值链的提质增效。例如在油气生产阶段,体系以中长期盈亏平衡油价为约束条件,以经济配产工具为支撑,抓好以效益为导向的产量结构优化,从效益角度回答新井投不投、老井开不开、措施上不上等问题,实现了开发与生产的集约化运行。围绕“一切目标向服务”战略,在物资采购、油气集输、工程施工等领域,以多种措施推进全业务链优化。

一等成果:华东石油局《基于项目化管理思维下油田企业系统高效运行的创新与实践》



华东石油局积极探索中小型油田新型管理模式

近年来,华东石油局泰州采油厂采取“做实生产指挥中心、撤销采油管理区、做优基层巡检班(站)、精简管理科室”等措施,创建出扁平快的小型油田一级高效管理模式,实现了“厂垂直管理班站”的模式。图为基层巡检班(站)职工在草中1-2平台查找生产隐患。

沈志军 摄 耿捷 文

一等成果:广西石油《双碳》目标下传统加油站的转型探索与实践》

综合加能站助力绿色交通

韦莞臻 胡昌建

为更好地适应国家能源发展新变化、新要求,丰富加油站业态和服务,广西石油围绕“车是基础,人是根本,满足人们日常生活所需的多元商业业态是‘关键’”的发展思路,从倡议探索到试点示范,再到上下联动推进,成功将南宁新阳加油站升级打造成全国首座集油气氢电服及光伏、文旅、便利店、汽服、快餐于一体的综合加能站,为客户全方位打造舒适“人、车、生活”服务生态圈。

目前,新阳综合加能站日均可为近2200辆车提供加油、加气服务,

氢储存量1000公斤,可满足50辆氢燃料电池公交车加氢需求。配备的充换电一体化装置及12把充电桩,单日提供充换电服务超500次。布局分布式光伏发电电站,预计年发电量近5万千瓦时,每年减少二氧化碳排放47吨,相当于植树2600棵。

广西石油坚持“绿水青山就是金山银山”发展理念,聚焦氢能服务,将氢能作为公司转型发展的重要着力点,加快形成节约资源和保护环境的产业结构。加强与属地政府联系,多方合力促成南宁市政府开展氢能源车公交试点运行工作。2023年南宁市拟投用的100辆氢能燃料电池

公交车确定在中国石化综合加能站定点加氢。此外,他们还围绕氢能源物流车续航、载重等特点,从短途物流线入手,将易捷服务配送业务作为试点,引入氢能源物流车承运,为客户提供便利,持续提高服务质量。2022年9月,广西首批商用氢能源汽车在广西石油南宁新阳综合加能站正式交付使用。

近年来,民宿、露营、房车等新业态旅游掀起热潮,广西石油通过盘活闲置资产,将新阳综合加能站内的20世纪50年代老油库打造成工业怀旧的浮云野营地,开启轻奢城市露营服务。

一等成果:天津石化《炼化企业技能操作岗位“五懂五会五能”建设探索与实践》

“懂会能”技能操作助力生产

柴润金 查道丹

“只要按照‘懂会能’岗位标准要求做,就能把工作干好。”今年获得“全国五一劳动奖章”的天津石化炼油部联合三车间值班长王勇,拿着岗位知识技能清单向班组成员工分享心得。这份清单是车间为他量身定制的。

作为集团公司首家“五懂五会五能”建设试点单位,天津石化通过加强技能操作岗位建设,推进制度进岗、责任到人,着力提升一线员工素质,为保障生产安全、推进企业高质量发展打牢坚实的技能基础。

“‘懂会能’是操作岗位必备的基础知识和基本技能。”天津石化人力资源部副经理张培茂说,“其建设

的核心内容是知识技能清单化、手册的编制和建立培训题库。”

为确保“每个人在每个时间节点上做正确的事”,天津石化实施操作岗位知识技能清单化,使一线员工“懂会能”具体化。以装置岗位为单元,无论是车间班长,还是内外操岗位,均有一张与岗位紧密结合的知识技能清单。作为值班长,王勇的清单要求包括612个岗位知识技能点。

知识技能清单化,使一线员工执行操作有了标尺。以前,员工通过视频监控查隐患的流程不够熟悉,通过实施知识技能清单化,大家明确了各自的职责,掌握了制度执行的标准和要求。现在,员工通过视频查隐患的发现率和整改率均为

100%,真正做到现场动态实时监控,发现问题及时整改。

为实现“误操作为零、应急处置准确、责任心增强”的目标,天津石化以知识技能清单为纲,细化编写成手册,最终形成涵盖54个车间全部技能操作岗位的基层岗位操作“百科全书”,同时建立了相应的培训题库,加强培训,提升员工岗位技能水平。

此外,炼油部联合三车间还将重要指令和操作拍成标准化视频,结合手指口述操作法等进行强化训练,使员工在装置操作和调整参数时更加标准化、精准化。车间操作人员通过学手册、用手册,努力提升安全技能,真正做到了“懂会能”,确保生产安全。

参与者有话说

坚持系统思维 开展“大监督”体系创新

按照集团公司的要求,我们结合过去几年监督工作开展经验与基层调研实际,对大监督提质增效等重点工作进行深入思考、统筹谋划。提出强化系统、融合、协同、质效4种观念,以落实责任分工、强化监督覆盖、优化运行机制、突出成果运用为主线,把系统贯通、集成共享作为主攻方向,深化拓展大监督格局,构建大监督理论模型,架设起大监督体系的四梁八柱,实现了大监督高效运转。

下一步我们将全面推动大监督体系落地见效,在贯通大监督体系运行与政治生态监测评价上持续发力,努力将其打造成为全面从严治党、全面从严治企、党风廉政建设和反腐败工作的亮丽名片。(浙江石油党委副书记、纪委书记 王旭江)

促进企业生产经营 与战略目标相统一

构建战略型集约化财务管控体系,目的是通过财务连接业务实现经营对接战略,促进企业生产经营与战略目标的高度统一。新体系将有助于更好地识别和解决油田在可持续发展中存在的资源阵地接替不足、基础工作薄弱、人力资源支撑不足等关键性问题。

我们按照集团公司指导意见,开展战略分析、明确战略定位、构建价值量化模型等工作,并结合油田实际制定了战略型财务具体举措和战略规划落地保障措施,推动财务管理一切目标向服务战略聚焦、一切资源向服务战略流动,推动实现油田价值趋于最大、资源消耗趋于最少、管理效率趋于最优,确保发展战略更科学、企业价值最大化。

下一步我们将聚焦战略目标,重点围绕持续优化战略实施方案、完善战略导向的全面预算体系、构建高质量发展指标评价体系、强化战略成本管控这4个方面,持续完善战略型集约化财务管控体系。(西北油田财务资产管理部副经理 王宏升)

全员守牢安全环保底线

“稳老区开新区、新兵打硬仗”是“十四五”期间镇海炼化的工作常态。为进一步加强基层安全管理,压实基层各级、各专业安全生产责任,镇海炼化于2021年初探索开展基层“管理网格化、技术专业化、现场规格化”大安全管理。

2022年初,镇海基地在原“三化”大安全管理基础上,进一步拓展“行为规范化”,以“人人尽其责、管理全覆盖、事事争第一、对标创一流”的总体思想,统筹构建镇海基地上下穿透、左右贯通的责任共同体,助力全体员工坚决守牢安全环保底线,守护住共同创造的成果。“四化”大安全管理是围绕HSE管理体系要素运行,抓制度执行落地见效、疏堵点去痛点的创新管理机制,是新时期、新形势下“三基”工作的有效实践。(镇海炼化安环部经理 师彦俊)

突出岗位操作安全 提升安全技能水平

班组是安全风险管控关键单元,岗位操作是实现本质安全的关键点。为筑牢企业高质量发展安全根基,天津石化结合自身实际,首家试点“五懂五会五能”建设,开展实施“炼化企业技能操作岗位‘五懂五会五能’建设探索与实践”项目。

该项目突出岗位操作安全,着力解决“三基”工作中基层管理基础不牢、技能操作岗位普遍存在的安全技能不强等问题。我们组织车间员工开展头脑风暴,进行研讨,成立岗位制度编写小组,结合岗位生产特点综合考量“懂会能”要素,完善基层标准化管理制度,推进制度进岗位。另外,通过组织反复培训、讨论和修订,帮助员工补齐安全技能短板,不断提升安全技能水平。

(天津石化炼油部联合九车间党支部书记 李 鹤)

加快转型 培育高价值生态圈

在碳达峰碳中和的大背景下,传统加油站向综合加能站改变是大势所趋。2021年,我们通过与加强属地政府沟通联动,将外省优秀经验融入广西新阳综合加能站的规范审批、建设运营中,全力攻坚加氢站建设各环节的难点,合理优化设计、招标、设备采购、施工、验收办证等各环节,使新阳综合加能站87天建成投营,为第18届中国-东盟博览会和第四届易享节提供了综合加能服务。

在总结和继承传统管理经验和方法基础上,新阳综合加能站的建设为柳州石油传统加油站的转型发展提供了方向。未来,广西石油将进一步突出创新,发挥销售企业一张网作用,加大线上线下融合、新能源业务和易捷服务互动力度,培育高价值生态圈,全面加快转型发展,打造现代化综合能源服务商。(广西柳州石油副总经理 刘 军)

编者按:近日,集团公司发布了第31届管理现代化创新成果名单,291个项目被评为“管理现代化创新成果”,其中一等成果43项、二等成果118项、三等成果130项。这些成果结合了当前企业管理中的重点、热点和难点问题,是企业管理变革、转型升级、提质增效、高质量发展、对标管理、标准化建设等方面的最新实践。本版刊发专题,介绍部分获奖成果的做法和参与者的经验,敬请关注。

一等成果:镇海炼化《石化企业基于“管理网格化、技术专业化、现场规格化、行为规范化”的大安全管理》

强化行为规范 保障装置平稳运行

汤红梅

“斐姐,我是小彭,请帮我问问外操岗位复证是不是都完成了?”

“收到,问问外操岗位复证是不是都完成了?”听到内操郑斐在电话中将自己的话完整复述了一遍,技术员小彭忍不住笑了:“斐姐,这不是指令,你可以不用复述。”

郑斐也笑了:“复述已经成为我的工作习惯啦。”

这是发生在镇海炼化炼油二部3号焦化装置内操郑斐和技术员彭辽源之间的一段对话。今年以来,炼油二部开展行为规范化专项提升行动,强化“手指口述”、对讲机指令复述等做法,许多员工已经将工作标准变成了行为习惯。

2022年,镇海基地生产经营、发展建设双线作战,面对“稳老区、开新区”安全平稳一体运行的压力和挑战,公司深化实施“管理网格化、技术专业化、现场规格化、行为规范化”大安全管理,重点强化“行为规范化”,以生产操作标准化、设备操作标准化、应急处置标准化促进安全行为养成,为镇海基地建设和发展提供人力资源保障。

一等成果:浙江石油《销售企业“大监督”体系的建设与创新应用》

深化大监督 整体智治平台建设

林国建

浙江石油在推动监督融入企业治理体系上持续发力,守正创新深化大监督整体智治平台建设,健全补齐配套制度,理顺组织架构与工作程序,强化考评问效,以五项工作机制的全过程运用贯通各类监督力量,推动全面从严治党向纵深发展。

以大监督强化日常监督,形成一批务实管用的创新做法。贯通落实党委主体责任与纪委监督责任,每年初制订政治监督与经营管理监督年度工作计划,确保监督工作系统谋划、有序推进、协同发力。建立大监督工作推进台账,推动成员单位门做深做实日常监督、专项监督。总结提炼出政治生态黄橙红三色预警、“制度+科技”监督等专项特色工作经验,并将这些特色亮点以制度形式固化,形成专项制度12个。

以大监督推动制度诊断,从源头上防范化解风险。聚焦岗位与业务流程两个维度,以全周期的管理方法,组织成员部门深入查找岗位履职行权、重点业务领域全过程

各环节的潜在风险,编制221个岗位900条廉洁风险排查表,制定落实防控措施3400条,梳理识别客商、零管、非油、基建发展等8个重点业务模块存在的廉洁和管理风险283个,制定有力的防控措施566条。推动开展制度审计,全面修订所辖业务领域各项制度,完善办事流程,把风险防控的关键措施嵌入审批、监管等流程,制(修)订制度65项,形成靠制度管权、管事、管人的长效机制。

以大监督淬炼优良作风,涵养干事创业的一流政治生态。推动领导干部下基层,及时掌握企业经营管理的痛点、难点,制定推进各项精准施治的改革措施,打好国企改革三年行动收官战。持续开展安全环保领域整治形式主义官僚主义行动,深挖苗头性倾向性问题背后的深层次原因,举一反三,以强有力的追责问责,压实安全环保主体责任。

以“改进作风、优化服务”为导向,紧盯全年重点工作开展督办,持续营造担当作为、勇于创新的良好氛围,确保各项决策部署落实落地。

一等成果:贵州石油《油品销售企业经营业务风险预警平台构建的探索》



贵州石油搭建销售企业首个全经营业务域的大数据、AI业务风险预警平台。通过锁定关键交易节点、构建大数据分析模型、搭建风险预警地图,实现对业务风险的精准预警。平台从营销活动、油品数质量、客户运营3大维度进行监控,实现了对24种风险的精准预警。图为2022年12月13日,工作人员在使用风险预警平台进行监测。王彦钧 摄 施延吉 文