

走在新时代的大路上

“化工长子”吉林石化创历史最佳经营业绩

回顾2017年,可以说是中国石油吉林石化公司经济效益最好、经营管理最优、队伍士气最高的一年,是赢得更多赞誉和尊严的一年。这一年,我们干得很好、落得很实,把许多不可能变成了可能,把可能变成了现实。

——中国石油吉林石化公司总经理孙树祯

2017年,中国石油吉林石化公司取得建企以来最辉煌发展成果:经营业绩、成本费用、生产消耗等多项经济指标创历史最好水平,全年实现主营业务收入586亿元、同比增加19%;炼化业务盈利50.8亿元、同比增加118%,实现税金137亿元、同比增加6.1%,以强劲的发展势头,划出一条激情上扬曲线。

不了解吉林石化的人,不知道这组数据真正的含金量。受装置设备老化、国际金融危机、基础化工原料价格持续低迷等多重因素影响,近年来,这位“新中国化工长子”的效益水平深陷历史谷底,直到2016年实现盈利,尔后继续用一年多时间,其效益便一跃成为中国石油炼化板块之首!

在宏观经济形势未出现根本性好转的情况下,吉林石化是如何漂亮亮地打赢翻身仗,完成华丽转身的?

“卧薪尝胆,浴火重生。”吉林石化公司总经理孙树祯简洁有力的回答背后,是企业新一届领导班子2013年上任以来,兴改革、强管理、重创新、调结构,带领全体员工滚石上山、爬坡过坎、奋勇拼搏所留下的一串串坚实足迹、一帧帧感人画面。

50多岁的孙树祯,是吉林石化检测中心一名老司机,2015年,临近退休的他,突然工作热情高涨,要求调到制造车间去当钳工。当年,主动由机关或辅助部门转岗到生产一线的还有11人,原因是公司轰轰烈烈的改革。

“吉林石化业务范围广,基层单位多,市场竞争不活”、“干多干少一个样”等大国企病在各单位或多或少存在。为革除痼疾,在中国石油支持下,2015年,我们毅然拉开扩大基层经营自主权改革大幕,先后下放销售采购、人事管理、薪酬分配等五个方面的30项权力,同时为基层单位设定了经营利润考核指标。”吉林石化公司党委书记邱克说。

作为改革试点单位,检测中心为打破“大锅饭”,推出了全员工效与薪酬挂钩的“工效卡”,每到月底,大家对照“工效卡”就能算出自己本月底干了多少活,能挣多少钱,奖金差距高达9倍。员工们一下子来了劲头,争着抢着找活干。该中心有一罐车站,以前发奖金全员平均分,推行“工效卡”后,谁多检一台车就多挣50元,“过去,员工下午出差,头一天就不来上班;现在,下午出差,上午都要来找活干”。

不仅如此,多年来习惯于“等活干”的员工们,开始走出吉林石化,积极闯市场、找活源,“芝麻西瓜一起捡,大钱小钱一起赚”。2016年,检测中心对外开出的一张发票,面额只有57元。就这样,该中心一举甩掉亏损帽子,逐渐将业务延伸到了全国10余个省市,去年对外创收1040万元,各项效益考核指标均创历史最好水平。

管中窥豹,可见一斑。吉林石化扩大基层经营自主权改革的导火索。从拉大收入差距入手,公司建立起以效益奖、增效奖、安全奖为核心,以专项奖、兑现奖、总经理嘉奖为重点的“3+3”奖励分配体系,同时出台“三倾斜一接轨”分配制度,将奖金分配向贡献大的生产单位、向生产一线、向关键岗位倾斜,后勤服务等易替代岗位劳动力则向市场价位接轨。

经过改革,重点创效单位和后勤服务单位奖金差额拉大到2.5倍以上。在改革杠杆撬动下,员工队伍的内在活力被充分激发,先后有400余名二三线人员主动申请调到一线岗位。

吉林石化的供水、供电、供气、物业及医院等机构,服务厂区及周边70多万人,“企业办社会”负担沉重。

“瘦身”减负,在全面实施薪酬改革的同时,该公司稳妥推进“三供一业”分离移交和吉化总医院社会化改革,其中,通过向地方水务集团、供电公司、燃气公司移交业务、资产和人员,每年减少支出2000万元左右。

由于历史原因,吉林石化兴办了众多集体企业,在向市场经济转轨时期,不少集体企业经营恶化。随着改革不断向纵深挺进,吉林石化帮助他们因企施策,关停“僵尸”集体企业26户,吊销31户,对能正常运行的进行重组整合,成立吉化北方化学工业有限公司,将其作为集体资产平台,通过资本运作、规范运营、一体化管理,使之日益步入良性发展轨道。2017年,吉化集体企业收入增加至32.7亿元,实现利润1.07亿元,创出历史最佳经营业绩。

精细管理“抠”出金山银山

和东北许多老国企一样,吉林石化人员总量大,历史包袱沉重。尽管经过上一轮改革,13万名职工被压缩到3万人左右,但每年仍要额外支付数亿元的维稳费用,成本远高于其他化工企业。刚性支出不可少,市场竞争空间就那么大,“克煤必省、度电必争”,通过精细管理努力降本增效,便成为该公司另一主攻方向。

为此,吉林石化把目光瞄准业内顶尖企业,全方位开展对标管理,对每个流程、每个节点、每个工位都制订了节能降耗指标,“超罚省奖”。在精细管理的指挥棒下,全体员工牢牢记住成本意识,积极弘扬吉化“麻袋毛”精神,处处挖潜节约,争做开源节流的有心人。

以吉林石化乙烯厂为例。过去,该厂石脑油卸车操作规程规定,槽车底部剩余物料宽度不超过30厘米即为合格。2014年,乙烯厂认真核算发现,按此作业,全年石脑油平均损失率为9.8%,累计损失物料3122吨,于是他们把“降低卸车损失率”定为挖潜目标。

围绕这一目标,员工们对栈台抽油真空系统管径进行大胆改造,并针对积冰和杂物影响抽底问题,制作出专门的耙子,经过反复攻关,最终实现了槽车彻底清空,每年为企业节约近400万元。

吉林石化每年自采物资约40亿元,精打细算控制好这笔成本支出大账,足见轻重。

为减少采购中间环节,2015年,吉化成立招标中心,凡大额物资全部公开招标,从制造商直接采购,3年来,公司

二级物资总体直采率提高到90%以上,累计降低采购成本7.45亿元,相当于一个效益不错的工厂一年创造的利润。

努力提升装置智能化水平,也是推进精细管理的重要手段。吉林石化装置多,位置分散,计量仪表点多面广,靠人工巡检,一是不及,二是误差在所难免。2014年,该公司研发出计量监控管理系统,使381个计量点实现了远程实时监控和无人值守。这项技术还被成功应用到公司35个泵房及变电所,由此减少用工50余人,年节创费700



吉林石化公司员工对设备进行检查

科技创新释放强劲动力

“熔点100,颜色雪白,无气味,质量杠杠滴!”这是百度贴吧上,吉化员工为公司聚乙烯蜡产品“秀图”时的自豪描述。

聚乙烯蜡是高密度聚乙烯装置的副产品,以前,吉林石化仅是简单加工后直接出售,市场竞争力低,卖不上价。2016年,该公司经过不懈攻关,开发出不同规格的精制聚乙烯蜡,顿时产品身价倍增,年创效能力达到400万元。

近年来,面对企业前所未有的生存发展压力,该公司全面深化对“科学技术是第一生产力”的认

识,确立了“以市场需求为导向、以服务生产为中心”的科研工作主基调,并积极构建产销研一体化工作机制,连年组织开展十大技术改造攻关、十大科技瓶颈攻关、十大新产品开发攻关,让科技创新成为企业逆境崛起的强劲引擎。

立足供给侧改革,围绕客户需求,不断提高产品品质,全力开发高端化、系列化新产品,是吉林石化“三十”攻关的重要内容,其中ABS上演的绝地反击战,堪称典范。

2012年、2013年,吉林石化陆续新建两套

ABS装置,使ABS总产能扩大到58万吨,位列世界第五。然而,就在此时,市场竞争变得白热化,而吉化的主打老牌号就因存在0.1毫米大的黑点,被踢出高端家电市场,一时间,该公司ABS产业到了生死存亡关头。

面对困境,吉林石化成立以陆书来博士为首的攻关团队彻查杂质来源,以“做中国最好的ABS”为目标,持续开展质量攻关。经过1000余次实验,1200多次工艺调优,22项技术改造,产品各项指标终于达到国内一流。在此基础上,陆书来博士亲自带队跑市场,使产品成功打入顶级电器生产商,为吉林石化ABS重拾声誉。

基于大量市场调研,ABS技术团队还先后开发出10余个牌号的差别化产品,填补了中国石油ABS在白色家电、喷涂、高光免漆等领域的空白。

如今,吉林石化ABS年产量达到62万吨,供不应求,成为中国石油盈利能力最强的化工产品之一,成为企业的“利润印钞机”。

不只ABS,仅近两年,吉林石化就紧锣密鼓组织实施了27个牌号新产品的开发,16个已实现产业化。随着产品家族不断扩大,企业效益增长点迅速增加,同时,源于科技创新,该公司各类规模产品的质量突飞猛进,傲娇地叫响了“吉化品牌”,市场占有率达到大幅提升。2017年,吉林石化聚乙烯、甲甲酯、丙烯腈、丁苯橡胶等规模产品同比增销9万吨,增效7亿元以上。

科技创新释放出的力量,远不止于此。作为“三十”攻关中的另两项重要内容,通过研究应用新工艺、新技术,破解种种制约生产的瓶颈,提高装置运行水平和创效能力,也为企业前行提供了强有力支撑。统计显示,吉林石化“三十”攻关的平均投资回报率超过15%,年增效超过5亿元。

余万元,成为吉林石化以信息技术促进管理精细化的典型案例之一。

去年5月,环氧乙烷市场短缺,价格大幅上扬,吉林石化连夜开会,调整生产计划,将乙二醇装置生产方案切换到满负荷生产环氧乙烷,从而增效768万元,这是该公司“四会”闭环控制增效益的生动缩影。以“计划平衡会”强化计划管理,以“经济活动分析会”紧扣市场脉搏,以“生产经营运行会”随时优化生产,以“业绩考核会”严考核硬兑现,四会定期召开,环环紧扣,时刻调控企业航向——通过运行“四会”闭环工作机制,3年来,吉林石化先后优化生产280余项,累计创效9.8亿元。

“管理出效益,从严管理出效益,精细化管理出最大效益。”秉持这一理念,几年来,吉林石化还坚持开展“周测算、月分析”,组织劳务费、修理费、财务费、废品率等60余项专题分析及回头看,从中发现并改进管理问题100多项,硬是抠减成本费用5亿元。

精细管理“抠”出来的这部分真金白银,逐渐累积成熠熠生辉的“金山银山”。2017年,吉林石化1289项消耗指标中,有746项保持历史最好水平,同比节能降耗增效近亿元,而其摸索出的这一整套创新管理经验,也为其他老工业企业提供了良好借鉴。

ABS装置,使ABS总产能扩大到58万吨,位列世界第五。然而,就在此时,市场竞争变得白热化,而吉化的主打老牌号就因存在0.1毫米大的黑点,被踢出高端家电市场,一时间,该公司ABS产业到了生死存亡关头。

面对困境,吉林石化成立以陆书来博士为首的攻关团队彻查杂质来源,以“做中国最好的ABS”为目标,持续开展质量攻关。经过1000余次实验,1200多次工艺调优,22项技术改造,产品各项指标终于达到国内一流。在此基础上,陆书来博士亲自带队跑市场,使产品成功打入顶级电器生产商,为吉林石化ABS重拾声誉。

基于大量市场调研,ABS技术团队还先后开发出10余个牌号的差别化产品,填补了中国石油ABS在白色家电、喷涂、高光免漆等领域的空白。

如今,吉林石化ABS年产量达到62万吨,供不应求,成为中国石油盈利能力最强的化工产品之一,成为企业的“利润印钞机”。

不只ABS,仅近两年,吉林石化就紧锣密鼓组织实施了27个牌号新产品的开发,16个已实现产业化。随着产品家族不断扩大,企业效益增长点迅速增加,同时,源于科技创新,该公司各类规模产品的质量突飞猛进,傲娇地叫响了“吉化品牌”,市场占有率达到大幅提升。2017年,吉林石化聚乙烯、甲甲酯、丙烯腈、丁苯橡胶等规模产品同比增销9万吨,增效7亿元以上。

不只ABS,仅近两年,吉林石化就紧锣密鼓组织实施了27个牌号新产品的开发,16个已实现产业化。随着产品家族不断扩大,企业效益增长点迅速增加,同时,源于科技创新,该公司各类规模产品的质量突飞猛进,傲娇地叫响了“吉化品牌”,市场占有率达到大幅提升。2017年,吉林石化聚乙烯、甲甲酯、丙烯腈、丁苯橡胶