



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

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，市场利润空间就那么大，“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，全体员工牢牢树立成本意识，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，举足轻重。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，一是不及时，二是误差在所难免。2014年，该公司研发出计量监控系统，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，年节约费用700



吉林石化公司员工对设备进行检修

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，顿使产品身价倍增，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，不断提高产品质量，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

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，从严管理出大效益，精细化管理出最大效益。”秉持这一理念，几年来，吉林石化还持续开展“周测算、月分析”，组织劳务费、修理费、财务费、废次品率等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，硬是抵减成本费用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、高光免漆等领域空白。如今，吉林石化ABS年产销量达到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”，市场占有率大幅飙升。2017年，吉林石化聚乙烯、甲甲醚、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。

产品的盈利空间豁然打开……

面对种种新趋势，吉林石化时不我待，积极迈出了新一轮优化结构、转型升级的步伐——在坚持“改造存量、做优增量、提高质量”，着力推进技术装备和产品升级的同时，充分发挥自身炼化一体化优势，把创效重心果断转移到化工业务上，全速推动炼油业务由“燃料型”向“化工型”发展，支撑化工业务向高端化发展……

根据这一全新战略调整方向，吉林石化主动压缩成品油产量，在质量提升和产品结构上大做文章：一方面，5年内马不停蹄地完成了3次汽柴油质量升级；一方面，大幅增产普通汽柴油，增产98号汽油、航空煤油、低凝点柴油等高附加值油品；另一方面，增加乙烯产量，确保下游以乙烯为基础原料的化工装置开满开足，促进生产效益由炼油向化工延伸。

通过腾笼换鸟、加速调整，2017年，吉林石化炼油高效产品的比例提升至45%，下游重点创效化工装置均实现了满负荷运行，主导化工产品的规模和质量优势进一步显现，产能在10万吨级以上的8大化工品种，销量占到公司化工商品总量的58%，走出了一条质量更优的发展之路。

“纵向到底，横向到边，事事有人管，人人有专责”的管理格局，并全面实行安全环保管理“党政同责、一岗双责、齐抓共管”，建立起领导干部包保联系点制度，提高了现场作业安全受控水平。

“奖的让人眼红，罚的让人心疼”，奖惩分明的激励约束机制，也是加强管理的重要手段。安全阶梯奖励、专项奖励、总经理嘉奖，对于安全环保有功人员，吉林石化既给荣誉又给“票子”，反之，如若出现问题，从班组到车间到工厂，分级处罚、逐级追责。

与此同时，近5年间，吉林石化累计投资41亿元，实施了污水深度处理、动力锅炉环保提标改造等110多个环保升级改造项，使主要污染物排放控制指标持续下降，总出水COD浓度下降至50毫克/升以下，主要污染物减排20%以上，受到环保部门充分肯定。在2017年的环保督察中，全国各地化工装置大面积关停，充满自信的吉林石化却果断地把装置开满开足，因此收获了巨大的“环保红利”。

“抓安全不松劲，抓效益不蛮干”，如今，吉林石化的装置操作平稳率达到99.81%，“大平稳出大效益”，平稳生产也带来了产量提升，2017年该公司完成商品总量近1000万吨。

在吉林石化，员工们的岗位记录都是用仿宋字工工整整书写，这一做法，他们已坚持近40年。曾经有人问：“电脑早已普及，还有必要这样做吗？”员工们形象地回答：“解放军走正步，战场上用不着，但正步能练出硬作风！”

像仿宋字记录一样，在企业近70年发展进程中，吉林石化形成许多独特的政治优势、基础管理优势，积淀了深厚的文化底蕴。“这些政治文化优势，成为我们一次次战胜困难、取得胜利的传家宝，这次也不例外。”公司党委书记邱克说。

高度重视思想政治工作，是吉林石化的优良传统之一。2013年，该公司新一届领导班子上任后，面对吉化史上最严峻挑战，连年层层开展“形势目标任务责任”教育，通过亮家底、讲形势，使全员树立起“企业不消灭亏损，亏损就要消灭企业”强烈危机意识，“绝不能让老一辈打下的基业毁在我们这代人手里”的责任担当意识，凝聚起了员工队伍攻坚克难、脱困突围的强大合力。

“当头羊，不做羊倌”“舒舒服服当不了吉化干部”“一级带着一级干，一级做给一级看，一级对一级负责”，是吉林石化干部队伍的一贯作风。近年来，该公司通过不断深化干部人事制度改革、完善干部管理考核制度，“能上能下用干部”，进一步营造出风清气正的干事氛围。各级干部层层签订“军令状”，争相发扬“八小时以内干不成吉化事业”的精神，以身作则、率先垂范，勇当中流砥柱，产生强烈的示范引领效应。

与此同时，吉林石化充分发挥大型国有企业的党建工作优势，一方面通过创新开展“党建项目化管理”，引导党员以项目化形式认领经营管理中的重点难点任务，集中智慧攻关；一方面组织公司1520个党员责任区重点包保了1925台核心设备，使设备完好率达到了100%；另一方面，借助“党员好管家”这一活动载体，组织和倡导党员积极弘扬爱厂如家、敢于担当的精神，以管家的心态完成好本职工作，并努力带动身边人。这些举措，切实发挥出基层党组织的战斗堡垒作用、党员的先锋模范作用，博得广大员工一片赞誉，生出巨大感召力。

在吉林石化近70载的厚重历史，还有一种力量贯穿岁月、熠熠生辉，这就是“文化”的力量。建企以来，该公司涌现出诸多典型人物，公司党委经过深入挖掘，把老一辈先模身上的爱国担当情怀、艰苦创业事迹、创新攻关故事、忘我奉献追求等，提炼为“青山精神”“麻袋毛精神”“矛盾乐精神”“登天精神”，并通过建立企业精神教育基地、组织员工参观学习，多方进行媒体报道、巡回宣讲，广泛举办故事会、演讲赛，定期评选“四种精神”新时期代表人物和红旗手等方式，把“四种精神”与大庆精神、铁人精神一同内化为吉化人的DNA，融汇成全体员工苦练内功、攻坚克难、闯关夺隘的不竭精神动力。近3年来，光是通过合理化建议活动，员工们就贡献发展金点子663个，为企业节约价值5亿余元。

思想引领、干部带头、党员示范，文化铸魂，吉林石化的政治文化优势，就这样转化成为企业的发展优势。经过全体干部员工的奋勇拼搏、无私奉献，“共和国化工长子”终于涅槃重生，创造出历史最佳业绩，大步走上了复兴之路。

“新时代呼唤新作为，新时代带来新使命。历史最好效益绝不是顶点，在党的十九大精神统领下，全体吉化人将矢志不渝、锐意进取，奋力攀登可持续赢利和稳健发展的新台阶，全力谱写改革发展的新篇章！”吉林石化公司总经理孙树桢目光坚定地说。

（彭锦冰 杨黎辉 李尚帅）



吉林石化公司启动极端天气设备巡检



吉林石化公司乙丙橡胶生产线



吉林石化公司员工正在对装置进行检修作业

锐意改革激发内部活力

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，吉林石化是如何漂漂亮亮打赢翻身仗，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桢简洁有力的回答背后，是企业新一届领导班子于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多岁的孙国玉，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，市场机制不活”，“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的一张发票，金额只有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分批推进两年多来，9家试点单位从2015年的5家亏损变为全部盈利，2017年同比增效近亿元。

显著的改革成效，也点燃了吉林石化全公司薪酬改革的导火索。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。为“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，将其作为集体资产管理平台，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。

炼化企业易燃易爆易污染，高危特性与生俱来。吉林石化装置多已运行10年以上，有的超过30年，工艺技术相对落后，设备设施腐蚀老化较为严重，运行风险高。而且，这些装置分散坐落于东西长25公里、南北跨度5公里的范围内，集约化程度低，稳控难度大。

安全环保，关乎员工生命健康，亦决定着企业生死存亡。单从环保角度论，随着我国环保政策密集出台、环保督察力度不断升级，企业生产经营环保与否，已成市场准入条件，并日益成为一项竞争要素，殊不见，许多民营炼化企业不得不在环保风暴中停工歇业。

“安全环保是发展的核心基础”“没有安全环保就什么都没有”，站在政治和全局的高度，吉林石化领导班子牢固树立“安全环保是最大效益”的理念，把安全环保作为“天字号”工程严抓不懈，35年来坚持在基层单位开展创建“无事故工厂”活动，公司每年召开的第一个大会就是安全环保工作会，日子就定在1月5日，即使遇到节假日，也

雷打不动。鉴于公司装置新度系数低，潜在风险大，吉林石化严格执行装置开停修计划，定期进行全面停车大检修，防止装置带病运行，同时积极推进老旧装置技术改造和长周期运行攻关，比如，通过对乙烯装置进行智能化升级，一旦装置发生波动，计算机系统就会自动控制阀门开度等，第一时间做出反应。

员工的业务能力、规范作业情况、甚至精神状态，均直接影响到装置平稳运行水平。为此，吉林石化不间断地组织全员培训，坚持运用巡检串牌、唱票确认等传统举措培养员工一丝不苟的工作作风，并创新推出“站队式交接班”“岗前情绪监测、岗上心理疏导、岗下家访谈心”等安全生产管理方法，细化量化“叫停”“退守”机制，每逢装置波动和异常，及时退守到安全状态；但凡出现威胁安全生产的行为，立即叫停施工作业。

安全环保，事关人人。围绕“人员无失误、设备无故障、系统无缺陷、管理无漏洞”目标，吉林石化明确了各层级、各岗位的安全生产职责，构筑起