

船大未必难调头

——探寻抚顺石化扭亏为盈的奥秘

本报记者 张允强

冷眼观企

最新数据显示,2015年,中国石油抚顺石化公司一举甩掉了连续4年亏损的帽子,实现盈利3288万元,减亏额度位居中国石油27家炼化企业中的第二名。

作为我国炼油工业的“摇篮企业”,已经87岁“高龄”的抚顺石化一直背负着沉重的压力。尤其是在国际原油价格一路下跌,国内产能严重过剩的形势下,他们跟众多炼化企业一样陷入亏损。但是,2015年,“大老亏”一举打了漂亮的翻身仗。

谁说船大一定难调头?抚顺石化用事实证明,“天下大事,必作于细,天下难事,必成于精”。

精细化管理是扭亏为盈的

“顶梁柱”

通过精细化管理,抚顺石化对企业各项作业间的衔接做出了非常具体的界定,在环环相扣的管理流程中直接为企业节约成本

纵观抚顺石化扭亏“路线图”,精细化管理模式是核心。

2015年,抚顺石化公司推出《抚顺石化公司规章制度汇编》,内容包括12个管理专业,331项规章制度。随后,公司出台并试行《抚顺石化公司员工违反劳动纪律惩处管理规定》和《抚顺石化公司员工偷盗等行为惩处管理规定》两项新规。此次制度修改彰显了公司从严管理,建立公平、正义、和谐的企业内部环境的决心。公司领导班子全面推进“依法治企、合规管理”实践,以铁的纪律确保安全生产经营活动正常有效运行,提高了制度的可操作性和执行力度,为进一步规范员工行为、维护企业正常运行秩序提供了标尺。

公司通过精细化管理对企业各项工作之间的相互衔接做出了非常具体的界定,让其为企业生产经营、创效盈利营造合规环境,在环环相扣的管理流程中直接为企业节约成本。

公司机动设备处在梳理流程过程中,紧紧围绕为企业创效的目标,制定下发了《关于实施修理费透明化、精细化管理的通知》,明确提出对修理工程项目计划和材料、配件计划执行三级公示制度。公示修理项目,公示价格、取费的合理性,包括材料配件的种类、价格、数量的合理性,以此保证所有修理工程项目及维护材料、配件计划的阳光、透明,使修理费的使用时刻处于全体员工的有效监督之下,确保修理费使用合理、有效……统计显示,2015年一季度,公司修理费同比降低2700万元。

谈起压缩印刷费的事,公司财务处分管此项工作的负责人似乎有说不完的话。这位负责人告诉记者,按照流程管理规范化的理念,公司财务处由原来事后结算支付转变为对任何支出进行事前效益和效果的综合评估与审批,排序靠前的优先安排支出,实现事前评估、事中监控、事后评价。按照“全面统筹各种资金、成本、费用开支,把钱花在刀刃上”的要求,所有支出项目业务部门都要分类制定严格透明的优先顺序,顺序排序在相关单位或人员中公开,相互交叉审核评估,最大限度挤出“水分”,建立诚信记录和具体惩戒措施。“这些‘小钱’累计起来,让公司省下800多万元”。

2015年3月份,公司在全公司范围内启动日效益成本核算工作,让每名员工都切身感受到自身对公司效益所做的贡献,人人算好经济账。

日核算工作分为公司、直属单位、车间、班组4个层面,以1天为1个周期,对公司当天实际生产经营情况进行核算。为准确反映每天核算结果,财务处搭建了日核算报表体系,同时明确各责任部门核算内容、核算资料传递程序、报送时间,使每天成本核算结果能及时反馈给公司领导。直属厂、车间、班组日核算工作由厂预算成本部牵头组织,每日根据公司统一发布的物料、产品价格,将消耗指标、操作指标转化为效益指标,全面、如实地反映本部门当天成本、效益情况。目前,日核算工作已经在公司直属各单位、机关各部门全面展开,效果显著。

日成本效益核算工作开展至今,公司上下共同努力,成本费用得到有效控制,营造了“人人会算效益账,事事算好效益账”的良好氛围。同时,日核算的反馈信息为公司管理层分析查找生产经营存在的问题,优化资源配置、制定有效的减亏创效措施提供了有力的决策支持,对促进公司总体效益最大化具有重要意义。

在一系列举措的推动下,精细化管理向企业生产运行的各个环节延伸,为完成全年扭亏解困的目标奠定了坚实的基础,公司绝大多数在运装置均达到最佳经济运行状态。

搏击市场是生产经营的

“风向标”

根据效益最大化原则,抚顺石化根据原油配置量和市场情况以销定产;将成本管理和风险控制触角深入到装置的排产、优化方案;采取积极营销策略,掌握销售节奏,淡储旺销

产品销售是企业效益链上的最后一关,能否沿着最佳效益路线把有限的原料变成市场需要的产品,是企业最关键的生存之道。这项工作时刻紧盯市场的发展走向,预判产品价格的涨跌脉络,更需要下大力气建立与下游企业良好的供求关系。

为把好这最后一关,公司在激烈的市场竞争环境中,加强市场预测分析,优化营销策略,成立了市场开发领导小组,努力扩销推价,确保生产畅通。为构建良好的市场环境,公司想方设法与客户和商务管理部门紧密沟通、协调,建立市场快速反应体系和机制。同时,与下游企业建立和谐的供需关系,组织生产、科研人员到大区公司和下游企业进行交流,做好产品的推广、推价工作。

对于统销产品,公司组织相关部门编制合理的统销产品配置计划,全力协调销售公司执行调运计划,竭尽全力确保统销产品顺利出厂。对于自销产品,相关部门主动作为,与集团公司炼化板块营销处沟通,制定恰当的促销策略,努力实现自销产品全产全销。营销调运部相关业务人员全年出勤,督促转发计划、向东北炼油销售公司通报产销情况,频繁到东北炼油销售公司汇报企业困境,两个铁路调度室24小时协调接发车,联系周边油库接油,缓解堵库压力,全力完成成品油出厂协调工作。

根据效益最大化原则,公司依据原油配置量和市场情况,认真编排生产作业计划,以销定产;开展“日核算、周测算、周盘点、周分析、实时决策”的生产经营预测、优化、监控、纠偏机制,每日跟踪产品价格,做到效益、成本费用与生产计划等各要素整体联动,将成本管理和风险控制的触角深入到装置的排产、优化方案;密切关注市场变化,及时做好市场价格研判,走访用户,组织客户座谈,采取积极营销策略,掌握销售节奏,淡储旺销,巩固国内市场,开拓国际市场……经过一系列改革,公司吨油销售收入由原来的炼化企业后5名跃居到前3名。

科技创新是走出困境的

“发动机”

今年,抚顺石化将努力实现全年新产品创效1亿元以上的目标,同时加快信息化建设步伐,推动企业经营管理方式转变和效率提升

“攀高峰不怕千般苦,求创新何惧万里遥。”2015年初,抚顺石化公司总经理李天书在谈到企业科技工作时,用这样两句话表达了建设科技创新型企业的决心。

在过去的一年里,公司加快培育创新驱动新引擎,抢占技术制高点,实实在在地依靠科技的力量为企业插上腾飞的翅膀。在新的一年里,公司又提出了全年新产品创效1亿元以上,加快信息化建设步伐,推动企业经营方式转变和效率提升的科技创新目标。

为进一步拓宽乙烯裂解原料,车间人员对裂解液化气存在的技术问题进行了认真分析研究,制定工作目标,攻克了液化气裂解无设计工况、液相裂解对流程汽化不完全等技术瓶颈,装置运行水平实现了质的飞跃。针对半台裂解炉在线烧焦时出现的技术难题,车间管理人员放弃节假日,带领十余名技术人员全力攻关,通过精心控制退料速度、横跨段温度、燃料气量、排烟温度、风门开度等手段解决了10多项难题,成功实现“半台炉在线烧焦”,其技术处于国内领先。原料的充足供应,保证了80万吨/年乙烯装置的满负荷生产需求。

扩大化工专用料比例,是每一个炼化企业必须解决的问题。谁的专用料比例大,谁的生存能力就强。在开发专用管材料时,车间技术人员天天盯在现场,聚合区岗位员工从反应器注入三乙基铝助剂



图① 研究院科研人员正在实验室进行新产品开发工作。
图② 质检人员正在进行产品检测分析。
图③ 工作人员正在就在运装置运行情况进行讨论。
图④ 抚顺石化公司全景。

(资料图片)

开始,到反应器投乙烯及调整工艺参数,吃住在厂,认真采集分析生产数据,经过不断摸索并适时进行优化微调,攻克了催化剂泵和流化床的操作难点,实现了稳定生产。技术攻关小组的科技人员积极以市场为导向研发特色产品,最大限度地生产高附加值产品,部分产品填补了国内生产空白,并成功替代了进口产品,进一步拓展了利润空间。

以大乙烯项目的科技贡献力为牵动,2015年,公司累计开发生产聚丙烯FC703L等17项30万吨新产品,增效1.57亿元。同时,HPP1850、DP800TF等11项产品填补国内空白。新产品涵盖了管材、瓶盖料、拉丝料、膜料、电缆料、高熔指纤维料、透明料、低熔共聚、高熔抗冲共聚、地热管、薄壁注塑等多个领域。

在新产品开发过程中,公司建立了“产、销、研”一体的工作模式,到各大区进行市场调研和产品的应用试验及产品的推广应用共12次,根据用户意见不断改进产品质量。坚持新产品效益成本分析,并对单个新产品的效益从生产成本、市场等方面进行技术分析,查找存在的问题并提出具体的解决措施。

以人为本是企业发展的

“压舱石”

为建立以人为本的长效机制,抚顺石化通过内部管理保证安全生产,通过规范制度选拔年轻干部,通过科学管理营造良好的企业环境

抚顺石化公司近10年来发生的61起生产安全事故事件证明——基础管理滑坡、企业纲纪松弛,必然导致事故事件频发,效益亏损、人心涣散。

为解决这一问题,公司成立了安全环保监督中心,以“督察全覆盖、作业合规规范、违章零容忍、问题严考核”为原则,创建“日督察、周通报、月考核”的督察方式,从人员队伍组建、内部学习培训、现场监督检查、问题整改反馈着手,狠抓队伍内部管理,强素质,提能力,查现场,促管理,截至去年10月,共对16家直属单位监督检查221次,检查车间站所666次,发布安全监督通报26期,发现问题1278项,发现基层工作亮点98项,为安全生产、风险防控、隐患排查作出了特殊贡献。

公司对三支队伍定期开展职业技术比武大赛,努力培养一支规模合理、结构科学、技能精湛、实战力强的操作人员队伍。通过民主推荐,公司选拔出一批中青年业务骨干,初步形成了合理的干部队伍梯次结构。同时,推动干部选拔任用制度化、程序化,为企业长远发展储备德才兼备的优秀人才。

员工是加强基层建设的主体力量,也是基层建设最根本的受益者。

炼化厂烷基化车间为员工添置了热水器、微波炉、洗衣机,方便员工喝热水、热饭盒、洗衣服,还利用业余时间,组织踏青、长跑、体操、小器械比赛等多项趣味有奖活动,让员工亲近自然,休养生息。

创建和谐优美的企业环境,是抚顺石化基层建设的一个重要方法和载体。精心打造花园式工厂,新增、改造绿化面积7.76公顷。东部厂区员工生活水系统、罗台山矿区水改造工程完工并投入使用,惠及员工万余人。同时,树立“关注员工健康,从员工健康开始”的理念,员工健康管理工程全面启动。

而今,走进抚顺石化的各家炼厂,炼塔与青山互衬,绿地与管线相伴,道路楼体修缮一新、管线罐体重新粉刷,死角垃圾彻底清理……这些变化都让广大干部员工的幸福感倍增。

壳牌收购英国天然气集团

事件:

荷兰皇家壳牌集团日前完成了约530亿美元收购英国天然气集团(BG)的交易,成为全球最大液化天然气公司。业内预计,收购过程预计在未来2至3年内最终完成,并使壳牌的油气产量在2020年达到470万桶石油的规模。合并过程中壳牌公司将裁员数千名员工,并在未来3年出售价值约300万美元的资产,用于收购所需资本、回购股票、支付股东红利等支出。

短评:

在快速增长的液化天然气市场上,壳牌占据了举足轻重的地位,收购总部位于英国的BG将会进一步增强壳牌在该市场的影响力。去年该公司的储量下滑20%,在低油价的影响之下,其计划开发的油气产量减少14亿桶。收购BG将有助于抵消这些不利影响,将壳牌的产量提升约20%,储量增加25%。

更可贵的是,借由BG之手,该公司将在巴西近海占据开发主导地位,而这一地域也是全世界公认的“最值钱”的油气区域之一。

不过,也有业内人士提醒,当前疲弱的油气价格给这家公司未来数年的交割过程带来不确定因素。

东芝计划出售白色家电产品业务

事件:

因财务造假问题正在经营重组的日本东芝(Toshiba),正在计划出售洗衣机和电冰箱等白色家电产品业务。目前,该公司正与土耳其家电巨头阿奇立克公司进行洽谈。有收购意向的还包括与东芝有合作关系的中国创维集团等多家企业。

此前业界盛传,东芝、夏普和日立这3大日本企业可能将白色家电业务合并。但是,“绯闻”主角之一的日立公司已经证实,完全没有考虑和研究参与这项计划。

短评:

“东芝”曾在消费者心中形成了难以磨灭的品牌效应。然而,如今的东芝只能以“没落贵族”来形容它了。业界人士认为,在一片业绩暴跌和营业亏损之下,继全面撤出彩电舞台后,东芝全面抛售白色家电业务已是必然。

目前,东芝全产品线均在萎缩,投入不足导致质量问题频发,售后服务也出现问题。2008年至今,东芝笔记本电脑、彩电、洗衣机等产品至少3次因存在质量缺陷而被召回。甚至有传言称,这家公司正考虑退出PC业务。此外,东芝此前曝出的财务造假丑闻对公司的影响也极大。创新不足,销售萎靡,盈利能力严重下滑,本已处在历史最差水平的东芝却虚报盈利,再造信用危机。

对于现阶段东芝来说,外部压力的确值得关注,但扭转整个企业的风气或许更为重要。

日本铃木与德国大众和解

事件:

近日,日本铃木宣布与德国大众公司达成和解。大众将撤销在解除资本合作审议中提出的损害赔偿要求,铃木将支付和解金。

大众与铃木于2009年签订了资本与业务合作协议。但双方在公司支配权、技术提供等方面逐渐出现分歧,铃木于2011年9月向大众提交了解除合作,要求德国大众汽车公司转让其根据合作协议持有的19.89%铃木公司股份。最终,国际仲裁法院作出裁决,解除二者的一揽子合作关系。

短评:

从合作方案来看,大众与铃木的合作原本可以取得双赢。根据计划,铃木集团希望能够借助大众集团的力量弥补自己在引擎技术上的不足,并希望能够在大众集团的帮助下进军混合动力汽车市场。而大众集团则希望能够借助铃木的力量在廉价车市场有所作为。

然而,事实是,二者从联盟伊始便摩擦不断。根据外媒报道,大众集团决定使用权益法来核算其在铃木集团的股份,此项决定引起了铃木集团的不满。铃木方面认为,大众集团并未给予铃木集团充分的尊重。

大众集团和铃木集团的相互不信任使得合作联盟不得不得解体,对于控制权的争夺更使得二者最终撕破了脸面。还是回归业界那句经典,联盟是共同利益的产物,但信任才是联盟维系之根本。