

危化品港口企业市场化运营下的提质增效管理实践

时振伟（东营港有限责任公司，山东 东营 257091）

摘要：为全面提升经营管理水平，东营港公司首先对原组织机构进行了优化，建立了以提质增效为导向的组织机构，成立了以提质增效为目标的攻关小组。其次，东营港公司从内部管理上发力，建立了保障提质增效的运行机制。第三，东营港公司坚持“诚信经营、客户至上、合作共赢”的经营理念，以利润最大化与提高市场占有率为目标，从业务源头的五大方面建立保障提质增效、高效运营的运行机制，逐步实现安全高效运营。

关键词：港口企业；市场化运营；提质增效；措施研究

1 港口企业提质增效的背景

1.1 提质增效是港口转型升级的总体要求

2016年5月31日，交通运输部《水运“十三五”发展规划》（交规划发〔2016〕93号）以推进港口升级为发展目标之一，指出要推动港口资源整合和结构优化；发展现代物流、港口商贸及综合服务业，以拓展港口服务功能。

1.2 提质增效是企业高质量发展的必要条件

2016年7月，国家工业和信息化部、发展和改革委员会等11部门联合印发了《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》，阐明了新形势下企业创新管理、提质增效是企业有效控制成本，提高生产效率，提升技术、质量和服务水平，创新发展空间，提升竞争力的迫切要求；是应对当前市场下行压力、稳增长的重要措施；是实现高质量发展的有力支撑。

1.3 提质增效是东营港公司自身发展的需要

2014年，总书记在中央财经领导小组第六次会议上提出“四个革命、一个合作”能源安全新战略；2018年，总书记对保障国家能源安全作出了重要指示。中国海油作为能源行业骨干央企，肩负能源保供重任，第一时间启动实施了“七年行动计划”，全力推动国内油气增储上产，持续发力海洋原油的增储上产。东营港公司作为中国海油的全资子公司，保障海洋原油的安全高效输转是东营港公司的企业使命。2015年之前，东营港公司接卸海洋原油量不足，仅资产折旧、财务费用（主要指银行利息、融资费用）、人工成本三项固定成本每年近3亿元，远远不能满足经营需要。

困难之一，东营港公司较周边码头企业，存在三大劣势：一是东营港公司的5万吨级码头，可靠泊的船舶吨级小；二是5万吨级码头属于栈桥式开放码头，作业受天气、海浪、暗流等外部环境的影响较大，每年平均可作业天数在250天至280天之间，冬季连

续可作业窗口较短；三是码头至库区的输油管道长达15km，需要开启电伴热对管道留存的油品保温，运营成本较高。困难之二，东营港公司油库区原设计为自用油库，非商业油库，需要尽快对油库区进行商业化改造，尤其是尽快解决原料油仅能汽运外输的问题，以适应市场化运营需要。从2015年下半年开始，地方炼厂陆续获得原油进口使用权和进口权，原料结构也发生了变化，开工率也大大提高。地方炼厂大量采购进口原油后，出现了大批油轮集中抵达东营港的情况，东营港公司港口吞吐量骤增，从吃不饱马上变成了吃不下，加剧了自用油库与市场化运营不匹配的矛盾。

因此，无论从企业使命、行业定位出发，还是从公司市场化运营的需要出发，提质增效是东营港公司自身发展的需要，也是高质量可持续发展的必然要求。

2 市场化运营下的提质增效管理实践内涵和主要做法

2.1 建立以提质增效为目标的管理团队

2.1.1 建立以提质增效为导向的组织机构

经过充分调研、仔细分析，东营港公司明确了行业定位，即：一方面做好海洋原油的接卸，保障海洋原油的稳产、增产；另一方面充分利用现有资源，建立市场化运营机制，以承揽更多货源。东营港公司明确行业定位之后，制定了市场化运营下的工作目标，即：在货源不足的市场情况下，以提高市场占有率为目标，积极承揽货源；在货源充足的市场情况下，以实现公司利润最大化为目标，提高作业效率，提高码头卸船效率、提高库区疏港效率。

为保障安全高效运营，东营港公司结合实际，设计了以完成工作目标为导向的职能部门，从组织机构上对公司职能部门进行调整，成立了经营管理部、生产运行部、安全与设备管理部、财务部及综合部共五

个部门，其中经营管理部、生产运行部、安全与设备管理部是业务主管部门，三个业务主管部门各司其责，以提质增效为导向，紧盯工作目标，确保船舶安全高效靠离泊、油库区油品安全高效疏港。

2.1.2 成立以提质增效为目标的攻关小组

对于港口原油接卸业务，炼厂原料油物流路径方案选择时考虑以在最短的时间内，以最低的综合物流成本、最低的途耗，安全高效地将采购的原料油配送到厂。因此，东营港公司从满足客户需求出发，建立了以安全、生产、经营相关岗位为核心的降本提质增效攻关小组（简称“攻关小组”）。攻关小组以目标为导向，定期进行作业效率分析，对靠离泊的全过程、各环节进行作业时间分析，梳理出影响作业效率的关键因素，对关键因素进行重点跟踪与提前预判。攻关小组以问题为导向，定期进行客户满意度调查与反馈，不定期组织召开专题对接会。攻关小组以结果为导向，及时分析解决客户反馈的问题。东营港公司每季度组织召开公司层面的生产经营分析会，对影响客户满意度的关键因素进行评估，对攻关小组梳理的问题清单进行分析，探讨解决思路。东营港公司管理层率先垂范，通过重点关注《生产调度日报》、《船舶作业效率分析》，紧盯卸船效率、装车量等关键指标，以示范效应推动生产经营管理团队、攻关小组推进各项工作。

2.2 建立与提质增效相配套的绩效考核体系

东营港公司优化分配方式，从收入分配上采取措施，对原来的固定月度工资+浮动年终奖金的分配方式进行了优化，变更为基本工资+月度绩效+年终奖三部分。部门经理对员工当月绩效考核奖金数额进行分配，控制全年指标总数；总经理、副总经理对部门副经理以上岗位人员进行月绩效考核；对于年度绩效连续两年表现优异的员工，东营港公司根据员工岗位和特长，有针对性地制定培养计划，为公司可持续发展培养人才队伍。

2.3 对内从管理上建立保障提质增效的运行机制

2.3.1 提高硬件能力

东营港公司先后与周边五家炼厂、四家商业油库实现管道连接。油品外输从单一的装车方式变为管输为主、装车为辅的外输方式，大大提高了疏港效率；通过技改项目，不断优化工艺流程，逐步解决了不同客户之间同时作业受限的工艺流程限制；还通过对装车泵进行技术改造，改造后的装车泵使得装车倒罐效

率翻倍，提高了油库区的装车倒罐效率。

2.3.2 提高作业效率

东营港公司依托专业服务提高预判能力，提高码头卸船效率，通过定制专项气象预报平台，提高了天气与海流预报的准确性，提升气象海况分析能力，进而提高了靠离泊决策的科学化水平，提高了码头泊位的利用率；东营港公司全程实施船舶跟踪及靠离泊作业计划卡，对影响作业效率的因素提前予以预判分析，从生产作业管理上保障了卸船作业的高效。经过不断地摸索与总结，船舶靠离泊用时从最初的41.6h/船压缩至36h/船，码头泊位的平均利用率从最初的70%提高至98%以上。

2.3.3 降低作业成本

东营港公司通过工艺流程优化、机泵叶轮改造等技术手段及自压装车、空压机间断运行等精细化管理举措，不断降低作业成本，降低吨油周转能耗。2021年东营港公司吨油输转能耗降至0.15kg ce/t，较2015年同比降低86.4%。

2.3.4 实现设备本质安全

东营港公司全面落实设备管理责任制。一方面，不断完善定期工作计划，建设机泵动态监测系统，实时采集机泵温度、压力、震动等参数，发现异常及时报警、分析，提高预防性维修比例，有序开展检维修。另一方面，加强关键设备特护，对使用率高的设备实施实行特护管理，为高效生产保驾护航。

2.4 对外从业务源头上建立保障提质增效的运行机制

坚持“诚信经营、客户至上、合作共赢”的经营理念，以利润最大化与提高市场占有率为目标，从价格体系、服务承诺、风险管控、科学服务、沟通机制五大业务源头，建立提质增效、高效运营的运行机制，最终实现油品的“快进快出”。

2.4.1 注重价格引导

鉴于行业定位与市场化运营需要，东营港公司实施了以利润最大化与提高市场占有率为目标的市场营销策略。基于不同的油品、不同的接卸方式，统筹作业成本与市场竞争因素，制定了与接卸先后、作业量、作业成本、市场竞争相关联的价格体系。为保障海洋平台的稳产、增产兼顾考量东营港公司的经济效益，东营港公司采取与服务相匹配的定价方式，即船运海洋原油作业价格高的同时也享受靠泊优先的服务。同时，为了抢占船运进口原油、船运转水原油业务，东营港公司实施具有市场竞争力的港口作业价格。

2.4.2 注重践行承诺

东营港公司提出了“保质保量、原来原转”的服务承诺，并将服务承诺落实到合同中、落实到业务模式中。基于不同炼厂、不同周转量，东营港公司实行“长期客户租罐模式”与“临时客户过罐模式”。长期客户租罐模式的实施，不仅有利于稳定长期客户，而且减少了混油量。同时不论长期客户还是临时客户，均以入罐量（库区储罐进油后与进油前差量）进行交接，保障了炼厂中转油品的数量。据统计，8年来，周边炼厂在东营港公司的中转损耗低于1‰，低于周边码头的2‰，远低于行业的3‰。

2.4.3 注重风险管控

在借鉴周边港口合同范本的基础上，东营港公司结合业务实际，制定了适合港口特点的《港口作业及仓储服务合同》范本，在合同中对炼厂关注的“交接量与交接方式”进行明确；东营港公司业务主管部门以高效、实用为原则，设计港口作业流程，设计作业单证，在合同中明确控制流程，实现流程表单化，最大化地规避了不必要的风险；东营港公司严格执行适航确认流程，不仅可保障抵港船舶与码头的适配性，而且在适航确认环节执行了船舶准入，从适航确认环节拒绝了船况不佳、有不良记录的船舶抵港，规避了不必要的安全风险、业务纠纷。

2.4.4 注重科学服务

面对油轮压港的情况，东营港公司一方面科学安排船舶作业计划，提高码头可作业窗口的利用率，另一方面及时预判分享船舶靠离泊时间，协调客户油轮均衡来港，减少油轮的滞港时间，减少油品保温加温时间，降低油轮滞港费用。东营港公司积极与监管单位做好靠离泊计划对接，尤其是在法定节假日之前，增加锚地检疫的比例，尽可能地船舶的靠离泊计划预判准确，最大化降低人手不足的问题，减少了不必要的卸船等待。在东营港公司接卸的外贸货物，实现了“一般贸易模式”与“货主保税模式”两种接卸模式，外贸船舶平均靠泊至卸货时间不超过4h、完货至离泊时间不超过2h，实现了与货主、船方的多方共赢。

2.4.5 注重建立沟通协调机制

东营港公司建立了以满足客户合理需求为导向的沟通协调机制，具体包括：首问负责制、定期开展客户满意度调查机制、客户反馈问题处理机制；与供应链合作方建立长期合作伙伴关系，最大化降低了港口公共资源有限对港口生产业务的影响，实现了同类问

题有解决方案、特殊情况能最大化降低风险的业务状态，规避了各种连锁反应情况的发生；还建立了信息共享机制，与原油供应链的供应商、船公司、船货代等单位建立信息共享机制。

3 以提质增效为目标的管理实践效果

3.1 培育了一支专业化运营管理团队

东营港公司培育了一支专业化的运营管理团队，锻造了一批优秀的油库区管理人员。2021年，东营港公司全面梳理人事薪酬管理制度，完成定岗定编、重新上岗，11名社聘制员工转为新劳动合同制，疏通了年轻员工的晋升通道，从根本上留住了人才，增强了企业的可持续发展能力，为企业后续发展提供了人才保障。

3.2 成为名副其实的黄河三角洲区域中心港

东营港公司于2015年扭亏为赢，自2016年迈入千万吨级码头行列以来，每年港口吞吐量保持在1500万吨左右，其中2019年东营港公司港口吞吐量突破1700万吨，达到历史最高水平。港口作业效率维持在高水平阶段。5万吨级码头单船平均靠离泊用时稳定在35h-39h之间，单船平均卸船控制在30h以内，平均卸船流量达2000方/h；油库区平均周转率16.9次/a，比肩国内一流的油品港口企业。

3.3 降本提质增效系列举措促进了企业的高质量发展

东营港公司实施的系列提质增效举措，将降低运营成本、提高企业收入、提高服务质量有机结合，综合管理水平不断提高，步入高质量发展的快车道。2020年，东营港公司在开展原油接卸及仓储业务的同时，择机开展了海洋原油贸易业务，不仅创造了巨大的经济效益，而且积累了原油贸易经验，为公司拓展油品贸易业务奠定了基础。

东营港公司逐步成为海洋原油的中转基地、进口原油的中转平台，不仅保障了海洋原油的增储上产，而且为地方经济的发展做出了巨大贡献，被中国海油评为“质量效益年活动立功集体”、“中国海洋石油工业先进集体”（这是海洋石油工业的最高荣誉），成为中国海油降本提质增效的标杆企业。

作者简介：

时振伟（1987-），男，山东济南人，硕士研究生，中级职称，东营港有限责任公司经营管理部经理助理，研究方向：危化品港口物流、大型原油库储运经营管理、原油贸易。