



坚信问题和困难是“最好礼物”

滨化集团连续3年开展“问题日”活动,激发全员创新创造活力,为企业可持续发展赋能助力

本报记者 樊飞



滨化集团碳三碳四综合利用项目,是滨化第三次创业的关键之战,也是打造滨州世界高端化工产业基地的龙头项目。



为提出好问题的员工发奖,营造找问题、找差距、找不足的浓厚氛围。



连续举办三届“问题日”活动,直面问题挑战,培塑发展动能,3年来通过“问题日”平台找到41355项问题。



表彰优秀问题解决团队,聚力发现、分析和解决问题,牢牢把握发展主动权。

“问题”是什么?

在我们的普通认知里,问题代表着麻烦,是阻碍事情发展的矛盾和疑难,甚至是翻越不了的高山。但在滨化人眼里,问题和困难却是上天送给他们的最好“礼物”。不仅如此,在每年秋分日,滨化集团还专门开展一项“问题日”活动,鼓励全体干部员工立足企业长远发展所需,基于对发展问题的主动洞察和广泛参与,形成全新的决策和行动机制,坚定向上突围。从2022年开始,这项活动已连续开展了3年。发展形势处于低谷时,一家企业的态度与选择,往往决定着其能否逆势成长。滨化集团坚持问题导向和结果导向,正以积极主动的姿态,逆势出击,向上突围,成就着未来的无限可能。



设立“优质问题奖”,激励员工用管理者思维思考问题,改进优化自己的工作。



滨化集团致力于放大每个人的价值创造能力,将“问题日”活动打造成助力企业迭代进化的动力之源。

发现问题——麻烦里想办法,困难中找思路

走进四氯乙烯装置车间,经过焚烧炉和碱液罐,看着技术人员校准碱液PH值,装置安全员耿光前不禁想起了以前频繁切换碱液罐的场景。他说:“过去,工艺人员每2个小时就要对碱液罐进行切换一次,工作量非常大,时常出现指标超标的现象。”

近年来,随着环保管控越来越严格,尤其是遇到重污染天气情况,要求超低排放,焚烧炉排放烟气的氮氧化物浓度和碱液消耗偏高一直是困扰四氯乙烯装置稳定运行的难题。今年1月份,耿光前通过“问题日”平台,

提出了“关于生产四部四氯乙烯焚烧碱液使用方式的调整建议”。

办法就在问题里,思路就在困难处。针对此问题,四氯乙烯装置车间成立攻关小组,深度研讨,初步确定了解决方案。经过查阅文献、反复实验,最终决定对原北京航天设计的碱液罐轮换使用工艺进行改进,重新设计碱液配置系统和循环系统。耿光前告诉记者:“以前,我们摸索实验了很多种调整策略,都因为新问题的出现不得不放弃。这一次工艺改造很大胆,但是,改

进效果立竿见影,甚至超出预期。”

现在,碱液配置和循环系统实现了自动精确控制,提高了装置运行效率,降低了碱液消耗,更重要的是大大减少了现场人为操作。这也正符合《山东省危险化学品安全生产“机械化换人、自动化减人、智能化无人”三年行动方案》的具体要求。

自2月份工艺改造完成并投入运行后,碱液PH值控制在8.0-9.0之间,排放氮氧化物浓度降低到30mg/m³左右,且数据长期稳定。经过核算,2月至7月,

装置节约烧碱(折百)922.7吨,价值203万元,预计1年可为公司增收创效400万元以上。9月22日“秋分”,在滨化集团第三届“问题日”活动中,该项问题被评选为“优质问题”。

像这样的问题,3年来滨化集团通过“问题日”平台找到41355项。这其中,既有打造国家级能源化工基地这样的战略大文章,也有关于提升员工幸福力的暖心事。问题无论大小,只要关乎发展,滨化人就照单全收,各个化解,大大提升了企业的运营质效。

直面问题——重塑管理路径,提升认知上限

2022年,滨化集团正式将每年的“秋分日”定为“问题日”,号召广大干部员工坚持问题导向和自我审视,找问题,找差距,找不足,持续激发全员创新创造活力,为企业可持续发展赋能、助力。

“有一次,我提了一个因电流过大形成噪音的问题,问题经过审核后,责任部门迅速落实整改,先后有2个部门给我打电话询问整改效果。”事事有回声,让滨化新能源事业部员工门燕飞感到特别有成就感。公司刚设立“问题日”的时候,她感觉离自己很远。现在管理优化的价值

得以体现,基层员工不单单是要完成最基本的工作,还会用管理者的思维去思考问题,去改进和优化自己的工作。

企业的发展史,本质上就是不断地发现问题、解决问题的进化史。坚持问题导向,首先要实事求是。如果对自身存在的问题不加以清晰洞察和判断,无法准确地辨识潜在的风险与挑战,这将是最大的致命性风险。坚持问题导向,最怕“头痛医头、脚疼医脚”。滨化集团所处的化工行业具有明显的强周期性,当前正处于周期底部的盘整蓄势阶段,企业发展面临着极大的困难

和挑战。滨化集团成立了变革委员会,秉持长期主义思维,坚持改革开放和向上突围,通过对形势的持续洞察和对问题的高度关注,推动企业保持敏捷反应和持续变革,锻造适应时代发展的核心竞争力。

“若批评不自由,则赞美无意义”。滨化集团崇尚“闻过则喜”,为了形成管理闭环,敢于突破现状,溯根源,解真题。今年3月,滨化集团成立了一支特殊的队伍——“蓝军部”。他们的任务是站在公司竞争对手的视角进行辩论对决,专门对“红军”团队提出的战略布局、产业

方案及发展方向等进行合理质疑和否定,并提出创新性改进建议等,其目标是通过发现问题,解决问题,不断修正公司航向。

此外,滨化集团还致力于打造更加开放的学习型组织,快速构建突破成长瓶颈的组织能力,先后引入华营、麦肯锡等专业咨询机构,赋能企业发展。去年8月,滨化集团聘请中国中化原董事长宁高宁先生为首席发展顾问,加快思维破圈,重构认知,放大每个人的价值创造能力。

解决问题——“破题”跨越周期,“鲲鹏”腾达四海

世界管理大师彼得·德鲁克曾说:“管理的本质就是解决问题”。自“问题日”活动开展以来,滨化人深度思考、以变应变,在公司第三次创业全面成势的关键时期,聚焦战略主航道,站在未来发展

的角度去洞悉问题、提升跨越,真正将“问题日”活动打造成助力企业迭代进化的动力之源。

遭遇问题和困难,是一个组织

和个体成长必经的发展状态。能否变劣势为优势,关键看应对问题和困难的态度与选择。跨越商业周期,只有“破题”,没有“捷径”。

今年4月,滨化集团创造性推出了规模宏大的“北鲲计划”,拟全面协同整合滨州北部化工及新能源产业资源,打造国家级绿色新能源化工产业基地。当前,“北鲲计划”加速推进,滨化

集团申报的国家级特殊危险废物集中处置中心项目成功获批……滨化人始终坚信问题和困难是上天送给他们最好的礼物,解决大问题,必然获得大机会,最终实现大发展。

泰戈尔曾说:“只有经历过地狱般的磨砺,才能练就创造天堂的力量;只有流过血的手指,才能弹出世间的绝响。”价值创

造的最大利器就是创新,创新的基本出发点就是对问题的发现、分析和解决。滨化集团连续3年开展“问题日”活动,“一年聚焦一个主题重点发力,力争每年解决几个突出问题”,从而把发展的主动权牢牢掌握在自己手中。这种“结硬寨打呆仗”的战略定力,坚持长期主义的做法,是一种宝贵的精神财富。