

建“三能”机制 闯高端市场

中石化润滑油公司率先在干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减机制建设上取得成效，公司人员结构从生产型为主转变为产销研并重的发展格局

□ 王倩倩

“在中国石化进军世界一流的过程中，润滑油业务同国外同行的竞争已经进入爬坡过坎的关键阶段。”中国石化润滑油有限公司(简称“中石化润滑油”)总经理、党委副书记苟连杰表示，“这需要我们建立新机制，克服痼疾快速突破。”

以机制革新引领世界一流，成为中石化润滑油转型升级之道。

企业史最早可以追溯到原油工业部北京试验厂的中石化润滑油，因服务中国核工业、航天和军工事业而生，曾为“两弹一星”发射做出重大贡献。在60余年的改革发展中，中石化润滑油作为世界上为数不多能够生产航天润滑剂的企业，掌握独立自主的航天润滑技术，是唯一的“中国航天事业全面战略合作伙伴”。

掌握核心科技是企业领先的法宝。但在中石化润滑油不断追求高端化、国际化发展的过程中，与国际一流品牌相比，企业在市场化机制、科技创新创效能力、产业一体化优势发挥等方面还有差距。以改革促发展，在发展中深化改革，2018年以来，中石化润滑油以刀刃向内的勇气启动三项制度改革，向企业收入偏低、用工总量偏多、内生动力不足、运行效率不高等沉疴旧疾发起全面总攻。以新机制激发新动力，中石化润滑油开启了高质量发展的新篇章。

以问题为导向 构建“三能”机制

中石化润滑油的成立是中国石化旗下润滑油业务专业化改革的产物。在2002年和2012年先后两次的重组改制过程中，中石化润滑油逐渐形成了目前的经营格局——小集团化，历史背景复杂，经营网点多，用工总量偏多与人员结构性短缺，人工成本快速增长与职工收入水平偏低的矛盾突出。改革以前，中石化润滑油全口径用工7212人，人均劳效270吨/人，人工成本占销售收入7%，劳动生产率与先进水平差距较大。

一流的企业需要一流的人才和管理。显然，依旧延续传统的企业管理模式已难以支撑其参与国际市场的激烈竞争。

“润滑油被看作是高端装备的血液，与其他国际品牌相比并非我们技术不行，而是中国企业走出去比较晚，因而在高端装备市场还有很大空间。”苟连杰表示，“在这方面，我们正大力布局，努力在高端装备市场闯出自己的一片蓝天。”

在推进转型升级，坚持高端化发展的道路上，中石化润滑油分析发现，传统管理的短板集中表现为员工绩效考核与薪酬分配挂钩不够紧密，考核不严不硬不细，未能真正建立起工效联动的薪酬机制，不足以支持销售人员主动抓客户、走市场，不足以激励后端支持人员主动为前线业务提供服务。“技术+市场+服务”模式缺乏业绩导向的考核与激励政策，影响高端发展战略的推进。尚未建立技术与管理要素参与分配的机制和办法，技术和市场之间往往造成脱节。技

术骨干人员的薪酬水平与市场化同业岗位差距较大。深化企业三项制度改革，已成形势所迫，更是大势所趋。

“三项制度改革一直是国企改革的重点，实现‘三能’（干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减）是企业机制建设最有效也是最难达到的目标。”苟连杰说，“‘三能’问题解决好了，员工活力和企业竞争力才能提升，改革就要在这下功夫。”

明确了改革目标和方向，企业也更需要外部环境的支持。2018年8月，中石化将润滑油公司列入国资委“双百企业”改革试点单位之一，这为企业改革注入了强劲活力。

一年来，中石化润滑油公司确立了“立足存量，以三项制度改革为突破口，率先在‘三能’机制建设上取得成效，自下而上，带动内部管理体制机制持续完善”的改革方针，制定完善综合改革方案及工作路线图，分年度细化工作目标、任务和举措，大胆探索创新，积极推进措施落地。改革以提升企业和员工的活力和效率为落脚点，全面增强企业核心竞争力。

强考核硬兑现 突出业绩导向

领导干部是企业发展的引领者和管理者。针对国内润滑油行业充分竞争的现状，中石化润滑油重点构建市场化选人用人机制，释放领导干部干事创业的积极性。

改革中，中石化润滑油首先在企业内部推进领导干部选拔公开化，先后在全公司范围内公开选拔4名省级销售负责人，推行竞争上岗。按照领导干部先到位、行政级别根据业绩确定的原则，探索领导人员岗位、职级、机构级别动态化管理。

为保障考核评价工作进一步科学合理，增强领导干部“本领恐慌”和“以业绩论英雄”的思想意识，制定《润滑油公司领导人员绩效考核管理办法》，规定领导干部考核包含个人工作业绩和个人能力素质两个层面。个人业绩方面组织领导干部全面签订个人年度《绩效责任书》，将全年重点工作进行量化。通过契约化的方式，明确任务指标，明确薪酬待遇，明确职位强制退出条件。领导人员能力素质方面涵盖政治素质、个人品行、工作能力等十个维度，由上级领导、平级同事、下级职工代表进行360度全方位综合打分，坚持定量考核与定性评价相结合，考核结果作为选拔领导人员的重要依据更加科学精准。

以考核为硬杠杆，中石化润滑油在推进干部能上能下的过程中，重点解决“下”的问题。在企业制定的《润滑油公司推进领导人员能上能下暂行办法》中，除了违规违纪等一般性“下”的情形外，特别强调了领导干部“下”与业绩挂钩的几种情形。部门经营业绩出现大幅下滑或连续2年未完成公司下达的量效指标；三年滚动业绩考核排名末位的领导班子和领导干部；未完成3年任期目标的领导班子和领导干部；或任期综合考核评价结果较差，任期量效综合完成率平均低于90%的，予以解聘或



来自中国石化上、中、下游企业的70余名摄影记者日前走进西南石油局，探秘中国首个超深高含硫生物礁元坝大气田，通过镜头让更多的人了解超深、高温、高压、高含硫天然气安全环保智能化开采过程，揭开智慧能源的秘密。 李树鹏 摄

降职。让业绩成为领导干部“下”的硬约束，充分体现以业绩为导向的用人机制。

强考核硬兑现，自改革以来，中石化润滑油已有3名业绩突出的直属单位领导人员交流到海外及其他重要岗位任职，业绩欠佳的4名直属单位主要负责人职务进行了调整，做到“上得来、下得去”，引导干部队伍聚焦经营和提升业绩。

除了在领导干部中引入考核评价机制，企业在业务完全市场化、业绩容易量化可衡量的销售代表处进行了职业经理人制度的有效探索。在三家试点代表处中，灵活开放的选聘机制，实现了“优胜劣汰、进出通畅”的目标，打破了原有体制机制的障碍。对高风险岗位，实行高激励约束，通过向市场要效益、要待遇，促进销售代表处人员勇挑重担。同时，职业经理人对现有的干部队伍也起到了一定触动作用，打破传统思维，形成竞争压力。

联量联效计酬 确立效益导向

作为一家集研发、生产、销售和服务为一体的专业化公司，中石化润滑油“集团化”的发展模式已日趋成型。大企业的精细化管理，首要解决的就是真正建立起工效联动的薪酬机制，从而实现收入“能高能低”。

“以前工人的劳动量不好衡量，导致‘大锅饭’现象长期存在。”苟连杰表示，“现在我们要用‘土办法’，在制度设计上下功夫，对每个人工作量进行计算，把‘挣工分’的标准制定出来，这样积极性强的员工挣的‘分’多，收入就多，收入差距拉开了，人就活起来了。”

苟连杰口中的“土办法”正是联量联效计酬，而这恰恰成了“三能”改革的重要突破口。

改革中，企业针对内部专业分工明确、产销研用一体化的经营管理现状，“一类一策”构建“实体、干部、员工”三位一体的考核评价体系，营造了“收入是干出来的”考核分配氛围。对于生产等一线岗位，推行计件工资制；对于有一定技术含量要求的岗位(调合、分析化验)实行岗位工资+工作量计酬；技术支

持岗位则实行“销量考核+过程考核+重点项目”的模式；对于销售岗位，实行“最低工资+业绩提成”的考核模式。通过联量联效计酬的方式，工资总额与经济效益、劳动生产率紧密挂钩，树立起效益效率的鲜明导向。

以联量联效计酬路径，中石化润滑油进而启动了工资总额决定机制的系统性改革，转变单位实体薪酬总额决定方式实行预算制管理。

2018年，中石化润滑油以国务院印发《关于改革国有企业工资决定机制的意见》为契机，充分利用国有企业工资总额决定机制、工资总额管理方式、企业内部工资分配管理等改革新政，一改企业“在当年经营业绩的基础上制定工资总额指标”的做法，按照契约制打破吃大锅饭的念想。

在具体做法上，企业在年初，根据各二级单位确定的效益、产量指标或者劳动生产率、销量指标，决定其工资总额增幅；年底，根据实际完成的效益、产销量指标，确定其工资总额。让各二级单位明确工资总额与业绩和劳动生产率紧密关联。根据二级单位业绩贡献和业绩增幅(业绩贡献占比40%，业绩增长占比60%)，差异化定档工资增幅，引导企业由向公司“要总额、争增量”转为向市场“要效益、提销量”。

这样一来，企业全体员工能事先算好“经济账”，一目了然知晓“创造多大价值，就能拿到多少薪酬”，“要想获得高的薪酬，就必须完成多少任务量”。

与以往工资总额改革仅瞄准增量部分不同，中石化润滑油将刀刃对准了存量。“在工资总额方面，没有存量改革不是真正意义上的改革。”苟连杰说。

从工资总额层面“动真碰硬”，企业劳动用工结构和劳动效率得以大幅度优化。如调合业务以每万吨调合1.55人为标准核定，灌装以每万吨2.45人进行核定，润滑油以每万吨30.3人进行核定。基层单位必须考虑分子和分母两者的关系，要么是提高产量或者销量，要么就是减少人员。

通过改革，公司的整体劳

效提升1.5倍。企业2018年绩效最优单位人均薪酬同比增长15.8%，绩效最差单位下降13.8%，人均兑现差由2017年的0.63万元提升至2018年的2.9万元；员工个人方面，严格按个人业绩量计酬，如一线销售人员月收入高则2万元以上，低至2000元左右，只能领取当地最低保障性收入。

当鼓励“三个人干五个人的活，拿四个人的钱”凝聚起更多共识，企业也就引来、留住了更多真正需要的人才。

重塑机制活力 提高劳动效率

随着以“干部能上能下，员工能进能出，收入能增能减”为主要内容的“三能”机制落地开花，中石化润滑油机体活力得以重塑。以效率作为衡量企业健康发展的指挥棒，公司人员结构从生产型为主转变为产销研并重的发展格局。到2019年6月底，公司全口径净优化用工1444人，占比20%，促进人均劳效达到420吨，较2017年提高50%以上。

以生产力解放促效益提升。自三项制度改革以来，公司面对行业需求紧缩下行的拐点，2018年、2019年中期在国内、国外市场实现业绩“两连增”，其中国内润滑油销量增长10%，高档产品比例由52%提升至65%，国际润滑油销量增长49%，高档产品比例由61%提升至73%，预计2019年经营利润增长15%以上。

“过去一年来，中石化润滑油的改革也才刚起步。改革没有完成时，为夺取最终的胜利必须将改革进行到底。”站在深化改革的关键节点，苟连杰说。

据中石化润滑油深改办副主任、总经理办公室主任张秀甜介绍，下一步，企业改革将重点围绕三方面聚焦竞争力的提升，一是根据竞争需要进行生产管理体系的重构，提升内部竞争效率；二是加强科研实力迅速实现新兴制造业和高端制造业的突破；三是持续在混改和员工持股方面进行探索，为激发企业后续活力提供支撑，保障和巩固现阶段改革成果。

能源观澜

国投集团发布2019十大要事

本报讯 记者吴昊报道 12月27日，国家开发投资集团有限公司(简称“国投集团”)在京举行“激励国投”2019年度十大要事发布会。

今年揭晓的“十大要事”，从政治洗礼、深化改革、转型发展、技术创新、企业文化、助力脱贫攻坚等多个方面反映了该公司2019年所取得的成绩，见证了一年来国投人面对全球经济持续放缓、国内经济下行的形势，团结拼搏、共同奋斗，推动集团各项事业迈上新台阶，经营业绩再创新高，连续15年荣获国资委经营业绩考核A级的新成果。

据悉，作为该公司最具影响力的品牌活动，“激励国投”十大要事评选揭晓发布会”已连续举办15届，成为提升国投集团成员企业凝聚力、增强全体员工的光荣感和归属感的重要载体。

2019年“十大要事”包括：1.国投接受中央巡视，开展“不忘初心、牢记使命”主题教育；2.国投连续15年荣获国资委经营业绩考核A级，连续5个任期业绩优秀；3.公司混合所有制改革取得突破性进展，国投高新、国投贸易同益中公司成功引入战略投资者；4.国投智能成功收

购美亚柏科，新业务助力国投高质量发展；5.国投定点扶贫县全部进入脱贫摘帽验收阶段；6.国钾并购首年即盈利、苏格兰风电成功投产，海外业务成为国投发展新动能；7.国投系基金投资企业14家登陆科创板，安信证券保荐首家过会企业；8.国投第一部历史志书《国投志》正式出版；9.集团境外发债再获成功，完成首期10亿美元债券发行；10.锦屏水电站和国投湄洲湾二期荣获国家最高质量奖。

“十大要事”代表了国投2019年所取得的成绩。记者了解到，2019年7月18日，国资委公布2018年度及2016—2018年任期中央企业负责人经营业绩考核结果，国投再获年度经营业绩考核A级，同时被评选为任期“业绩优秀企业”和“节能减排突出贡献企业”。这是自2004年国资委开展经营业绩考核以来，公司连续15年荣获年度考核A级及5个任期业绩优秀，成为8家连续15年获得A级的中央企业之一。15年来，国投总资产、经营收入和利润总额年均增长分别达到14%、16%和20%，净资产收益率始终保持在8%~10%。

中国节能推动形成环保品牌集群优势

本报讯 12月27日，中国环保品牌集群成立大会在京举行。受中国品牌建设促进会委托，中国节能环保集团有限公司牵头组建中国环保品牌集群，更好地践行生态文明建设，进一步推动环保领域的品牌建设和发展，参与国际市场竞争。

中国光大国际有限公司、广东粤海水务股份有限公司等一大批企业加入中国环保品牌集群。

中国环保品牌集群由4家副主席单位、23家正式成员单位 and 19家特别成员单位组成。集群旨在积极践行绿色发展理念，通过强化环保技术支撑和资源优化、创新环保产业商业模式、加强品牌建设，推动集群成员高质量发展，打造具有国际影响力和知名度的品牌集群，并代表我国企业全方位参与国际竞争。

在中国环保品牌集群成

立大会上，中国节能环保集团总经理余红辉指出，对企业而言，品牌是企业最宝贵、最有价值的资产，品牌竞争力是企业实现可持续发展的动力源泉。一个企业最大的成功就是成为国家品牌，成为代表国家的一张名片。因此，通过打造中国环保品牌集群，促进集群企业合作共赢，共同实现高质量发展，形成环保品牌集群优势，并以高水平的集群形象代表国家参与国际竞争势在必行。

余红辉说，参与集群的各家企业，代表了我国环保产业最优秀水平，也最有可能成为代表我国环保产业的“国际品牌”参与国际竞争。中国节能十分愿意服务好这个国家级的品牌集群，将发挥集群优势，对标世界一流标准，为中国环保的高质量发展贡献方案。

(恒 勋)

中石化元坝气田5年产气160亿方

本报讯 记者张宇报道 12月30日，记者从中国石化新闻办获悉，全球首个7000余米超深高含硫生物礁大气田——元坝气田实现安全平稳运营5周年，累产天然气160亿立方米，累产硫磺124万吨，巩固了中国石化在特大型酸性气田开发建设上的前列地位，成为中国石化一张新的能源名片、绿色名片。中国石化西南石油局全力做好冬季天然气保供工作，元坝气田满负荷运行，日产天然气1120万立方米。

元坝气田是世界首个超深高含硫生物礁大气田，具有超深、高温、高含硫、多压力系统等特点，是世界上建设难度大、风险高的气田之一，开发建设和平稳运营难度大、风险高。元坝气田于2011年8月启动开发建设，2014年底前期

试采项目投产，2016年底全面投产，获国家优质工程奖。目前，元坝气田具有年产40亿立方米原料气、34亿立方米净化气、30万吨硫磺生产能力。

中国石化西南石油局将元坝气田安全平稳运营和长期高产稳产作为开发管理的首要任务，形成“精心呵护高产井、精细管理异常井、精准调控产水井、精准部署调整井”四精管理体系，实现“安、稳、长、满、优”运行。

中国石化西南石油局针对元坝气田特点，研发绿色高效开发技术，解决了气田开发系列难题，开发效果好于预期。同时，深化油气成藏研究，加强未动用储量评价部署，取得积极进展，近期完钻的元坝104—1H井测试获日产气61万立方米，进一步夯实了元坝气田稳产基础。