

为建设一流炼化企业积聚强劲动能

——中国石油大庆石化真抓实干落实国企改革三年行动纪实

□ 谢文艳
□ 本报记者 袁小峰

国企改革三年行动是政治任务，更是企业发展的强劲动力。国务院国资委深入学习和贯彻落实习近平总书记对国有企业改革工作重要指示批示精神，出台《国企改革三年行动方案（2020—2022）》，明确“1+N”政策体系和顶层设计的“可衡量、可考核、可检验、要办事”具体施工图，旨在做优做强做大国有经济，增强国有企业活力、提高效率，加快构建新发展格局。

中国石油大庆石化公司（以下简称“大庆石化”）作为全国重要的石化工业基地，60年来累计加工原油2.94亿吨，生产乙烯2108.5万吨、尿素2331.4万吨，实现营业收入9700多亿元，上缴利税1200多亿元……

迈向新征程，建功新时代。大庆石化以“国企改革三年行动”为契机，干在实处、走在前列，积极把握新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，不断提升企业市场竞争力，向建设具有行业竞争力的一流炼化企业目标迈进。

改革创新，挂图作战。大庆石化公司编制形成《大庆石化公司改革三年行动实施方案（2020—2022年）》，共分为6个部分、20个方面、45条改革措施，在完善中国特色现代企业制度、持续深化供给侧结构性改革、建立健全市场化经营机制等方面发力攻坚。截至5月底，大庆石化改革三年行动已累计完成45项任务，完成率100%，质效并举，“响铃交卷”。

靶向发力 谋定后动 构建新型组织体系展现新作为

进入新时代，开启新征程，构建新格局。大庆石化公司党委立足全局，不断解放思想，全面深化改革，激发内生动力，持续高质量发展。“惟改革者进，惟创新者强。国企改革三年行动，决定着公司高质量发展，关系到员工切身利益。要以钉钉子精神，真抓实干，深挖企业创新潜力和价值优势，大力提高市场竞争力和适应力。”大庆石化公司执行董事、党委书记王一民说。

大庆石化业务分为上市和未上市两个部分。上市部分主要从事炼油、化肥、乙烯、塑料、液体化工、橡胶、腈纶等业务。未上市部分主要涵盖施工总承包、检维修、装备制造等业务。改革影响范围广、结构调整深、改革任务重。

大庆石化人，赓续“三老四严、苦干实干”石油精神，清醒地认识到，在改革浪潮中，唯有弄潮儿能永立潮头，唯有奋斗者能乘势而上，自觉增强危机意识，强化进取精神，保持战略定力，突出价值创造，以革故鼎新的勇气锐气和敢闯敢干的责任担当，全面投入改革三年行动进程中。

建章立制，加强改革顶层设计。大庆石化坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极贯彻落实党中央、国务院国资委和中国石油集团公司一系列改革部署，坚持稳中求进，突出问题导向、目标导向、效果



大庆石化化工一厂裂解E3装置高效运行挖潜增效

杨志明 摄

导向，锁定高质量完成重点任务，补短板强弱项，务求改革实效。

大庆石化成立了以执行董事、党委书记为组长的改革领导小组，逐级压实责任、传导压力、动真碰硬，一级抓一级、层层抓落实，做到“一竿子扎到底”。行之有效的措施，带来的是上下联动、专业协同、挂图作战的管理合力，积累了强大“改革动能”。

聚焦公司治理、效益效率等重点难点，大庆石化着力解决体制机制不健全、布局结构不合理等制约发展的痛点堵点，逐个攻克、逐项落实，重要领域和关键环节的深化改革取得重大进展。

深化三项制度改革。人事改革是改革攻坚的关键一环，大庆石化加快建立与市场经济和现代企业制度要求相适应的劳动、人事、分配机制。通过实行“大部制”设置，二级单位机关部门减少14个；推进干部年轻化进程，二级干部队伍平均年龄下降1.15岁，75后和80后二级干部比例增长18.21%。一半以上的二级单位领导班子配备了80后干部，5名专业素质高、扎根一线的80后年轻干部走上党政正职岗位，实现零的突破，老带新、传帮带的模式推进形成。

推动党建“三基本”建设与“三基”工作有机融合。坚持管党干部、管党人才，推进“人才强企”，完善“生聚理用”机制，落实《领导班子和领导干部综合考核评价办法》，促进领导干部职务能上能下、薪酬能增能减。修订完善干部“选用管育”制度12项，在4个主要生产单位推行厂长兼任总工程师机制。

打造高层次技术人才队伍。增补青年科技英才培养人选37人，“装置专家”20人，技术技能人才队伍同比增加200余人。大庆石化让“听得见炮声的人”投身关键一线岗位，打造人才“蓄水池”，为发展注入“源头活水”。

大庆石化深化改革共涉及人员7600余人，岗位变动5850人，削减三级机构69个，压减定员1200余人，员

工总量减少1116人。企业改革呈现全面发力、多点突破、蹄疾步稳的良好态势。

“奖金是挣出来”的意识深入人心。严格落实中国石油集团公司薪酬分配政策，全面树立以价值为导向的考核分配理念，薪酬分配向价值创造贡献大的单位和个人倾斜，合理拉开分配差距。2021年，按量化考核分配的奖金比重达到30%~40%，2022年达到60%~70%，二级单位之间人均奖金最大相差5倍~6倍，操作岗位奖金最大相差8倍~9倍，员工从辅助和服务岗位向生产一线调剂的愿望明显增强，“能力决定位置、员工市场化流转、贡献决定薪酬”成为新常态。

改革“一子落”，发展“满盘活”。2021年，大庆石化全年实现营业收入591.33亿元、利润35.21亿元，上缴税费91.42亿元，上市业务实现账面利润42.92亿元，在中国石油炼化企业中排名首位，创造经营业绩新的里程碑，实现“十四五”强势起步。今年前5个月，实现账面利润5.45亿元，上缴税费50.16亿元，企业活力动力竞相迸发。

破立并举 精准施策 扭亏治困迈出转型升级新步伐

未上市业务是亏损企业治理的重中之重。大庆石化突出机制革新，注重外拓市场，强化地企合作，聚焦关键、以点带面，强力推进调结构、转方式、退低效、聚主业，整体推进亏损企业治理和未上市业务改革，迈出转型升级发展新步伐。

转观念，体制机制活起来。未上市业务扭亏治困任务异常艰巨复杂，有历史因素积累形成的，也有思想观念陈旧带来的。一些未上市业务长期习惯性依赖主体“输血”“加氧”存活，“等靠要”思想比较普遍，存在无效业务多、工作效率低等“顽疾”。

直面“企业不消灭亏损、亏损终将消灭企业”的严峻现实，凝聚“越是困难，越要真抓实干”的全员共识，大庆石化对照集团公司《亏损企业治理和

明晰产业定位，优化资产结构轻装上阵。对于产业小、人员结构复杂的，以机构改革为突破口，对于外部市场低于50%的业务，坚决逐步退出。液化气等非主营、非盈利业务退出市场，完成大庆石化技术开发有限公司的清理注销，提前完成集团公司“两非”剥离工作任务。对于市场成长性强的，坚持以奖金激励为主。健全完善与劳动市场价值相适应、与经济效益和劳动生产率挂钩的工资总额决定机制，坚持效益导向和市场化方向，薪酬分配向价值创造贡献大的单位和员工倾斜，基层单位“抢活干”“多打粮”的积极性越来越高。

推行经理层成员任期制和契约化管理，有计划、分步骤推进实施企业领导人员任期制，在9家经营性企业中实行任期制和契约化管理，组织签订经营业绩责任书，实施契约化管理，亏损治理成效已成为企业领导人员考核评价、选拔任用、奖惩激励的重要依据。从严从紧控制用工总量，建立人力资源平台，推动富余人员显性化。坚持换位思考，充分考虑员工改革承受力，开辟“地企合作、转岗盘活、企业‘双选’、合理调剂、整体派出、托底安置”六个富余人员安置渠道，赋予改革以温度。截至5月末，已向地方政府输送工作人员560人。行之有效的措施，带来的是上下联动、专业协同的管理合力，形成了干部员工积极投身改革的氛围，企业发展动能进一步激发。

拓市场，企业效益好起来。加大亏损企业治理力度，转变未上市业务“依附式”经营方式，激活体制机制，树品牌、拓市场，提高外部市场占有率，是未上市企业发展的当务之急。

大庆石化五龙实业公司确立了“主业为依托，辅业为补充”的外闯市场创效思路，瞄准广东石化、广西石化、云南石化、四川石化、抚顺石化及大庆周边地区，加大化工助剂、清洗业务和劳务输出等的市场占有率。搭建与科研院所合作平台，引进先进生

产技术，打造复合助剂拳头产品，先后成功开发SQM系列、OSL系列等新助剂19个。2022年，在继2021年与广东石化就复合助剂服务业务合作投资5500万元的基础上，实现了与广东石化聚烯烃复合助剂供应、四川石化复合助剂合同和清洗合同的续签。

大庆石化机械厂扎实推进精益生产管理实践，机械化设备作业提升15%，人工成本降低20%，七类产品获准使用“中国石油装备”品牌资格。为有力开拓炼化装备制造市场，机械厂以优势产品和自主创新产品为主打，布局全国，将产品销售区域划分为六大销售板块，实行网格化管理，建立地区公司设备数据库，通过为用户量身定制产品，快速提供个性化服务，赢得用户的信任与青睐。纷至沓来的优势产品批量制造订单，彰显了“庆化机”品牌的市场竞争力。

信息技术中心拥有28个软件著作权产品，在行业内外均享有较高的知名度和美誉度。检测技术开发公司通过与东北石油大学、中国特种设备检测研究院、沈阳中科韦尔腐蚀控制技术股份有限公司签订战略合作协议，借助框架协议参与完成了云南石化、九江石化特检项目、炼化板块开展的储罐完整性评价项目；积极开拓企业外部市场，开辟辽阳石化、广东揭阳石化、云南石化等10余家检验检测业务新市场，增加收入876万元。

2021年，机械厂、信息技术中心和检测业务分别实现利润1442万元、2651万元、1016万元，创近10年来最佳业绩。今年前5个月，大庆石化未上市部分实现营业收入16.3亿元，实现账面利润697万元，未上市业务大幅减亏，整体营业收入、净利润实现“双增长”。

重合作，发展空间大起来。地企合作是发展的基石，从发展的角度解决历史遗留问题是大庆石化一直遵循的原则。

深化企业办社会职能分离移交。充分利用国家政策，完成退休人员社会化化管理、医疗机构、“三供一业”业务、资产和管理职能分离移交，其中供电、燃气、物业已完成维修改造，供热、供水移交维修改造由接收单位组织实施。生活区物业自2022年1月1日起由宝石化物业直管。企业管理的120条公共道路、7处公园广场、10座雨水泵站、13处文体场馆、18处广场林带、5个托幼园所和乙烯垃圾场等市政设施由属地政府全面接收。

2021年6月23日，大庆石化与大庆市龙凤区政府签订《厂办大集体企业改制合作协议》《厂办大集体企业改制产权移交协议》《化工新材料新产品研发与技术服务战略合作框架协议》等六项协议，标志着地企合作迈上新台阶。

地企开启合资合作后，厂改企业引进的重点产业项目层出不穷。2021年8月12日，大庆石化五龙实业与江苏汉光民营企业开展合资合作，重点实施17.5万吨/年化工新材料项目。

2022年5月6日，大庆五龙实业有限公司与辽宁润兴新材料有限公司合资合作签约，双方就5万吨/年锂电池负极特种碳材料项目以及进一步拓展合作领域、促进共同发展等方面达成共识。



大庆石化现代化乙烯装置区

杨志明 摄



大庆石化调和的优质成品油装车外运

杨志明 摄