

# 全力打造新时代油公司改革样板

中国石油塔里木油田闯出一条国企全面深化改革新路子



地处天山南麓的塔里木油田大北处理站蓄势赋能保冬供。

□ 李振峰

推动主责主业归核聚拢,打造开放共赢的市场环境,加快中国特色现代“油公司”体制机制成熟定型……

冬至时节,一份中国石油塔里木油田《关于进一步全面深化改革、推进世界一流大油气田建设的实施意见》出炉。对照10个方面49项改革重点任务,勘探开发、科研生产各相关单位主动认领、挂图作战,协同推动进一步全面深化改革不断向深向实。

紧跟时代步伐,顺应实践发展,始终走在改革大潮前列的塔里木油田,一如既往锐意进取、冲锋夺隘,以进一步全面深化改革推动各项工作开创新局面。

20世纪80年代末,沐浴着改革开放的春风,塔里木油田在新疆打响了一场与传统迥异的石油“大会战”,开创了我国陆上石油工业走上市场经济的先河。

会战35载,来自五湖四海的石油人征战“死亡之海”、挑战“生命禁区”、进军深地油气,推动塔里木油田从会战初期年产3.39万吨的小油田,到建成3300万吨级我国最大超深油气生产基地和西气东输主力气源地,实现了从无到有、从小到大、从弱到强的飞跃和巨变。

站在新的历史起点,地处自然环境极端恶劣、地下构造异常复杂、远离东部繁华沿海的塔里木油田,锚定“1251”发展目标,坚持新体制、新技术,高水平、高效益的“两新两高”工作方针不动摇,实施深化改革提升行动,加快发展新质生产力,培育锻造与未来产业体系相适应、国家创新体系相衔接、现代能源体系相融合的核心功能和核心竞争力,全力打造新时代油公司改革样板,以更更新的“两新”、更高的“两高”加快建成世界一流大油气田,续写新时代进一步全面深化改革的新答卷。

## 破冰探路 在深化改革中锤炼筋骨

作为“我国陆上率先建立起中国特色油公司管理体制”的塔里木油田,肩负着“改革排头兵”的特殊期许,在进一步全面深化改革进程中带头探索、冲锋攻坚,是天然使命。

而随着发展的不断演进,面临我国发展阶段之变、能源行业转型之变、油田发展需求之变,改革的深化才是解决问题、突出重围的关键之道。

党的二十届三中全会高举改革开放的旗帜,吹响了进一步全面深化改革的号角,明确到2035年的总体目标,为塔里木油田改革工作指明了方向、提供了遵循。

作为“排头兵、先行者”,塔里木油田的改革不囿于一时一地,亦不能满足于小修小补、浅层变化。紧扣中国式现代化,塔里木油田把深化改革作为破解难题、突破困境的“关键一招”,全面对标对表党的二十届三中全会《决定》,明确进一步全面深化改革的任务书、时间表、施工图。

“切实把思想和行动统一到党的二十届三中全会精神和党中央决策部署上来,准确把握进一步全面深化改革的主题、重大原则、重大举措、根本保证,自觉当好进一步全面深化改革的支持者、参与者、推动者。”塔里木油田执行董事、党委书记王清华多次在塔里木油田会议上向全员发出动员。

“一个不能变”“两个最大化”“三个有利于”,是此次塔里木油田改革坚持的总体原则:坚持“两新两高”工作方针,围绕“甲方人力资源价值最大化和乙方市场资源价值最大化”,确保改革有利于油田增储上产和提质增效,有利于增强核心功能、提升核心竞争力,有利于激发全员积极性、主动性、创造性。新时代进一步全面深化改革的征途上,塔里木油田步履铿锵。

哪里矛盾和问题最突出,就把改革矛头指向哪里。直面推进世界一流大油气田建设亟待解决的组织和运行机制问题,塔里木油田科学谋划改革的战略重点,一切都向着油气主业聚焦聚神聚力,大刀阔斧改革创新。

坚持专业化管理、一体化统筹,整合资源勘查部勘探、矿权储量管理职能和勘探事业部,整合资源勘查部物探管理职能、工程技术部测录井管理职能和勘探事业部物探工程部,建立完善集中统一的勘探管理体制机制,让“专业的人干专业的事”,主营业务人员比重进一步提升。

整合新能源事业部、油气生产技术部,负责油田公司“双碳双新”归口管理,优化完善统计结合的新能源组织体系;加快推动生产辅助及后勤业务转型发展,有序退出井下作业技术等部分业务,进一步理顺体制机制,精简机构设置,压减管理层级,推动治理体系现代化。

压减二级和三级机构45个、中基层职数232个……“归核化”改革,正成为塔里木油田壮大核心竞争力的有力举措,让主责主业更加聚焦,少人高效优势更加显著,推动能源供给能力稳步提升。

——深入推进高效勘探。久攻不克的塔西南地区时隔47年取得历史性突破,天然气5000亿立方米增储工程稳步推进,稳产上产的资源“家底”愈发殷实,油气储量保持稳步增长态势。

——大力提升油气生产能力。整体开发指标持续稳定向好,规模效益

开发之路越走越实,采气井开井率创近八年最高。

——向“新”发力、向“质”而行。新能源加快发展,在塔里木油田新能源总当量中的分量逐年攀升,年发电量突破12亿千瓦时,实现“第一曲线”与“第二曲线”携手共舞,入选中国工业碳达峰“领跑者”企业。

油、气、新能源三大主业形成的稳固“铁三角”,击穿了新质生产力在油田落地见效的现实路径,让塔里木油田能源供给能力愈发坚实,让建设世界一流的根本愈发牢固。

## 创新赋能 培育深地领域新质生产力

10000米,是国产大飞机成功首飞的高度。

10000米,是中国载人潜水器深潜马里亚纳海沟的距离。

如今,在我国“四深”领域中,“深地”的数字也来到了10000米——深地塔科1井钻探深度突破10000米大关,刷新亚洲最深直井纪录。

成功攀越万米“山巅”,这一历史性跨越的背后是什么?科技进步是重要因素,而深化改革则是激发科技创新活力中当仁不让的“主角”。

惟改革者进,惟创新者强,惟改革创新者胜。塔里木油田坚持科技立企、技术为王,围绕打造深地原创技术策源地,推进科技体制集约化,完善创新体系,通过构建适应现代化油公司模式的科研管理体制机制,激励培育能源领域新质生产力的动能。

坚持五湖四海搞科研、集智攻关解难题。塔里木油田完善“以我为主、联合攻关”的开放式科研体制,依托超深层研发中心筑巢引凤,引入12个院士联合创新团队,共建深层油气、碳酸盐岩油气2个国家重点实验室,与各领域高水平团队组建创新联合体,落地实施“揭榜挂帅”,加快推进技术突破。

坚持“去行政化”改革,让“专家搞科研”。塔里木油田大胆探索、敢闯敢试,在两家科研单位实施科研体制机制改革,横向上减机构、纵向上减层级、结构上强技术,撤销所、室、中心行政机构,组建专家领衔的科研团队,着力破解“两院”干部多、层级多、专家作用发挥不足等问题。

坚持以价值、贡献为导向。塔里木油田以岗定薪、以“研值”论英雄,建立核心科研骨干人员甄选激励机制,根据团队岗位价值和贡献确定绩效,拉开收入差距,让干好干坏不一样,干多干少不一样,让人们重新审视科研创新的价值和分量。

坚持“英雄不问出处”,谁能解决难题就欢迎谁。塔里木油田打破选人

用人条条框框,各岗位面向全油田公开选聘,破除“唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项”,让能者居之,大胆启用优秀年轻、积极作为的骨干科研人员,给想干事、能干事、会干事的人以舞台。

随着塔里木油田新一轮科研体制机制改革措施依次落地,一个个改革红利“遍地开花”,体制机制更加顺畅、专家作用发挥更加充分、科研人员活力更加迸发,激活科研新一池春水。

——体制机制的优化,让干科研、钻技术的氛围日益浓厚。191人从经营管理岗位转变为专业技术岗位,专业技术人员占比提升超20%,科研岗位已然成为人人向往的“香饽饽”。

——创新体系的革新,让一批前瞻性、战略性、系统性研究加快布局,行业话语权得到不断增强。国标立项、国际标准预研项目双双实现“零的突破”,打通科技成果向新质生产力转化的“最后一公里”。

——改革措施的落地,让科研人员回归本位、专心科研。不比级别比能力、不比“官职”比创新的氛围日趋浓厚,推动地质理论和工程技术攻关创新不断深入,《超深气井化学除垢解堵关键技术及应用》等一批科技成果,获得新疆维吾尔自治区技术发明和科技进步奖。

改革风正劲,适应现代化油公司模式的科研管理体制、运行机制正加速构建,支撑塔里木油田以强大的技术竞争力塑造新质生产力,让更多“国之重器”更好服务“国之大事”。

## 拥抱市场 赋予“两新两高”新内涵

市场化是“油公司”最鲜明的特质,如何用好、管好市场,充分发挥市场化推进高质量发展的重要作用,是塔里木油田始终紧紧抓住、不断实践探索的重要命题。

市场不能“一放了之”,更不能“一放就乱、一管就死”。塔里木油田坚决守好、用好“两新两高”这个“传家宝”,不断赋予其新的时代内涵,推动市场化运行机制改革,加快形成同新质生产力相适应的新型生产关系,激发市场活力,切实让塔里木这个“大市场”成为甲乙双方争先创新创造的“大磁场”。

对内,强筋骨。塔里木油田进一步明确甲乙双方职责,与时俱进完善结构、运行、组织、监督等体系,控制员工总量,提高全员劳动生产率,加快构建与世界一流相适应的体制机制。同时,充分运用数字化手段,转变生产方式、组织方式,推动管理变革,全力让甲方人力资源价值最大化。

对外,拥抱市场。充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,创造公平公开的市场环境,培育高质量

战略合作伙伴,以市场换技术、以市场增效益、以市场促发展,全力让乙方的市场资源价值最大化。

改革举措发力,发展红利释放。不断完善健全的市场机制下,建设世界一流大油气田已不是甲方的“独角戏”,而是甲乙双方“大合唱”。决策措施共商、瓶颈难题共克、发展成果共享……一系列携手共进的举措,让甲乙双方合作共赢的蛋糕越做越大。

在具体市场活动中,塔里木油田既下达“过河”的任务,又指导帮助各技服企业解决“桥”和“船”的问题。以钻井工程为例,塔里木油田新技术新工艺试验成熟后,第一时间便推广到各技服企业共享应用,推动解决制约勘探开发的关键难题。

在提质增效方面,塔里木油田将钻井提速效益的70%“让利”给技服企业,并将钻井费中的科技进步费全部用于技服企业装备更新与升级,真正让打得快的有效益、有动力。

在各类措施制定方面,塔里木油田不搞“一言堂”,征集各技服企业196条意见建议,共同研究制定《新一轮钻井提速提效实施方案》等措施,充分激发技服企业的主观能动性。

数据显示,今年前11个月综合评价排名前50%的钻探队伍中,单部钻机钻井进尺提高7.7%,钻探周期缩短23%。微妙的“一升一降”间,展现的

是市场这只“无形之手”的神奇力量。

各技服企业有为善为,深刻认识到:要想在塔里木占有市场,就必须加强管理、提高技术,以技术占领市场、以实力赢得市场、以服务巩固市场。

——一时间,来自川庆、渤海等企业的百余支服务队魔战戈壁大漠、逐鹿超深地下。来自川庆钻探的70292钻井队,实现单部钻机、单支钻井队年度累计进尺首次成功跨越3万米大关的优异成绩。

——以“标杆引领”带动“整体提升”,打得快的队伍,也正以自身的先进经验带动其他队伍,助力油田钻井整体提速。来自西部钻探、渤海钻探、中原石油等钻探公司,正角逐“单队年进尺2万米”头衔。

——钻井纪录频频刷新,满深7-H7井、满深805井分别用时82.44天和112.5天完钻,刷新我国陆上8500米和9000米以最深最快钻井纪录,不但彰显了“人地”实力,更展现出改革的实效。

改革只有进行时,没有完成时。塔里木油田正凝聚全员改革创新磅礴力量,进一步全面深化改革,不断赋予“两新两高”新内涵,全力打造新时代油公司改革样板,源源不断为中国式现代化增动力添活力,推动我国最大超深油气生产基地向着世界一流加速迈进。

(本版图片由塔里木油田提供)



在塔里木油田叶城50万千瓦光伏项目,一排排整齐的光伏板追逐逐日,源源不断地输出绿电。



我国首口万米深井——塔里木油田深地塔科1井不断向深地挺进。