# 中国石化: 勇闯深水区 以改革激发高质量发展强大动能

中国石化敢于突进深水区,奋力破解在完善公司治理中加强党的领导、深化科技体制机制改革、深化"三能"机制落地、深化供给侧结构性改革四大课题,取得一系列重要实践成果,不断激发高质量发展强大动能,开启了"由大到强到优"深刻转变新征程。

国企改革三年行动启动以来,中国石油化工集团有限公司(以下简称中国石地化) 牢记习近平总书记"再立新功、再创佳绩"殷切嘱托,敢于突进深水区,奋力破解在完善公司治理中加强党的领导、深化科技体制机制改革、深化"三能"机制落地、深化供给侧结构性改革四大课题,公司竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力持续增强,所属易捷公司、镇海炼化、石化机械获评优秀"双百企业",催化剂公司连续两年获评"科改示范行动"标杆企业,多项改革亮点被树为典型。

2020年中国石化经营业绩处于全球同行前列; 2021年经营业绩创近十年新高; 2022年1-10月,经营业绩位居央企前列。彰显了"大国重器"顶梁柱作用,开启了"由大到强到优"的高质量发展新征程。

## 聚焦全面强根固魂 破解在完善公司治理中 加强党的领导大课题

在国有企业公司治理中加强党的领导,是关系国有企业朝着什么方向前进的重大政治命题和实践课题。答好这道题,对于国有企业发挥独特优势、增强竞争实力具有重要意义。

中国石化成立课题研究组和工作专班,聚焦共性问题、实操难题开展系统研究、提出对策建议,有关调研报告被中央组织部评为"2021年度组织工作调研成果二等奖",成为唯一获此殊荣的中央企业。2021年5月,中国石化党组对照《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》,研究制定28项任务清单,其中重点完善集团层面制度机制18项,指导直属企业落实制度机制4项,落实工作措施6项。截至2021年底,28项任务全部落实到位,党组(党委)领导作用更加有效发挥,公司治理机制更加系统规范,中国特色现代企业制度落地生根。

集团层面定规则。聚焦把方向、管大局、保落实职责定位,《中国石化党组讨论和决定重大事项清单》首次明确10类需要党组决定的重大事项、17类需要党组前置研究讨论的重大事项,并分别细化为39项、69项具体内容,进一步明晰党组在重大事项决策中决定或者把关定向职责,切实厘清党组与董事会、经理层等其他治理主体的权责边界。

以清单为依据,中国石化《党组工作规则》首次写明党组"定"和"议"的职责范围、首次写入前置程序,明确提出启动意见、拟订建议方案、酝酿建议方案、党组研究讨论、董事会会前沟通、落实党组意图等党组前置研究6个基本步骤,提升了党组议事决策科学化、规范化水平。

直属单位抓贯通。从集团公司层面到直属单位层面,在公司治理中加强党的领导如何贯通到底、落实到位,中国石化为此进行了一系列实践探索,为中央企业推进党的领导向基层延伸贡献了石化方案

结合公司产业链条长、直属企业多、管控模式复杂等特点,从治理结构和领导体制方面区分4种类型企业,分类指导、分类实施,首次从顶层设计上作出系统性规范和制度性安排,研究制定《关于直属企业在完善公司治理中加强党的领导的实施意见(试行)》,系统明确"党建入章、职责定位、决策前置、把关到位、监督考核、自身建设"等实施路径。

比照集团层面,中国石化首次制定 直属企业党委讨论和决定重大事项清单 示范文本,清晰界定党委10类39项"定"



1月29日,我国首个百万吨级CCUS (碳捕集、利用与封存)项目——齐鲁石化-胜利油田CCUS项目全面建成。该项目每年可减排二氧化碳100万吨,相当于植树近900万棵、近60万辆经济型轿车停开一年,预计未来15年可实现增油296.5万吨。

的事项、17类 45 项"议"的事项,指导 146 家直属企业"一企一策"制定党委决定党的建设等方面重大事项清单、党委前置研究讨论重大经营管理事项清单。并开发建设总部决策信息系统,将决策制度、权限、程序嵌入系统流程,利用信息化手段实现各类治理主体决策过程在"一张网"上运行。直属单位也比照集团公司,实现了相应内控权限指引和"三重一大"决策事项清单的有效衔接。

中国石化在国务院国资委 2020、2021年度党建工作责任制考核中连续位列 A 类等级;2022年2月被评为国有企业公司治理示范企业。

# 聚焦高水平自立自强 破解深化科技体制机制改革大课题

进入新时代,党中央把科技自立自强作为国家发展的战略支撑。中国石化在新型举国体制中找准定位,扛起"担当国家战略科技力量"核心职责,公司专利质量综合评价连年排名央企第一,被国务院国资委评为"科技创新突出贡献企业"。

理顺体制,在直属研究院推行"科 改示范行动"。2020年4月,催化剂公 司和德州大陆架公司入选国务院国资委 "科改示范企业"。同年底,中国石化 主动作为,在全部8家直属研究院启动 "科改示范行动"。目前,各研究院全 部完成"分公司转子公司",成为具备 独立法人资格的市场主体, 在科研创新 决策运行中拥有更多自主权。同时,各 研究院全面推行全员绩效管理, 开展差 异化契约化考核,并全面推进以项目为 主体的授权放权,实施项目长负责制, 项目长在路线选择、团队组建、经费使 用上拥有更多决策权。以青岛安工院为 例,仅试点科改一年,该院 HSE 新工艺、 新材料等5支创新团队就成功申报或主 持参与国家级科技项目近10项,摘取中 国石化科技进步特等奖、中国化工学会 基础研究成果一等奖等奖项。

创新形式,锻造科研成果快速转化 竞争优势。中国石化充分发挥上中下游 一体化优势,努力把科技成果快速转化 锻造成最鲜明的竞争优势。"大兵团" 作战、"揭榜挂帅"机制运行良好。以 担当氢能应用产业链链长为契机,启动 "氢能技术"大兵团项目,推进绿氢制备、 氢气储运、加氢站等技术攻关。

在战略新兴领域,烟气 CO2 捕集等6 项重点技术面向全社会"张榜招贤",

吸引系统内外 39 个研究团队揭榜应征, 来自浙江大学、大连化学物理研究所等 6 家单位的团队负责人挂帅出征。

"十条龙"攻关机制是中国石化的独特创造,通过把科研、设计、装备制造、工程建设、生产和销售力量组织起来,无缝链接,合力攻坚,打通创新链产业链上的卡点瓶颈,推进成套技术工业应用。近3年,取得显著成效,成为国资委首批原创技术策源地企业。

为进一步做好技术转化支持,中国石化制定出台《科技孵化器管理办法》《关于鼓励科技人员创新创业、加快建设科技孵化器的指导意见(试行)》等一系列制度文件,探索建立市场化整合科技资源和科技成果转化的体制机制,将8家直属研究院、胜利油田及科技开发公司等10家单位纳入科技孵化器试点,营造了良好的创新创业氛围。

打造高地,提升开放式创新水平。中国石化牵头与7家央企组建碳纤维及其复合材料创新联合体,20多家高校、科研院所和民营企业参与攻关,2022年10月国内首套48K大丝束碳纤维全国产化生产线在上海石化投产,打破西方垄断。着力完善科研布局,在广东、浙江等创新资源聚集地设立研发机构,突破高端材料关键核心技术。支撑国家战略,成立医用卫生材料研究所,某项医用关键材料研发制备技术成功实现工业化生产。同时布局海外研发机构。

集聚人才,加强科技创新力量建设。中国石化拓宽科技人才成长空间,首次聘任首席科学家,成立首席科学家工作室,形成以24名两院院士、3名首席科学家、55名院士后备为主体的战略科技人才队伍;构建2层6级专家职位体系,选聘255名集团公司首席专家和高级专家、3688名直属单位首席专家、高级专家和专家;建立31个博士后科研流动站、工作站,累计引进1322名博士后,出站后留用719人。

强化激励,激发广大科研人员创新活力。制定《关于加强科技创新激励机制建设的意见》,针对科技攻关、原始创新、成果应用等关键环节,从业绩考核、工资支持等5个方面制定22项政策措施,系统构建科技创新激励保障机制。以强化正向激励为方向,分类施策、重点保障,建立重点科研任务支持清单,将国家级科技项目、"十条龙"、重大科技项目等纳入清单,实施创新成果里程碑节点考核加分和工资总额奖励。

# 聚焦健全市场化机制 破解深化"三能"机制落地大课题

提高生产效率,必须从人事、劳动、分配三项制度入手,彻底解决"干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减"的问题。中国石化建立起以用工总量为牵引,以"社会化招聘、契约化管理、精细化考核、市场化薪酬、制度化退出"为要素的市场化用工机制,引导广大员工从"要我干"变成"我要干"。2021年度,公司全员劳动生产率首次破百万元,比上年增长26%。

敢于摘掉"帽子"。中国石化在催化剂公司等单位开展任期制和契约化管理试点的基础上,由点及面、全面推开。目前,公司纳入国务院国资委考核的392家各级子企业、1172名各级经理层成员,全部签订岗位聘任协议、任期和年度经营业绩考核责任书,应签尽签率较国资委要求提前达到100%,实现人人身上有契约、心中有责任、肩上有担子。

2021年,中国石化制定印发《关于进一步落实中基层领导人员末等调整不胜任退出制度的通知》,明确各单位末等调整、不胜任退出比例,以硬指标倒逼企业建立末等调整机制。与此同时,中国石化制定《职业经理人选聘管理办法(试行)》,积极推动易捷公司、资本公司等新兴业务领导人员市场化选聘,先后有30户企业244人实行职业经理人制度。

敢于挪动"位子"。制修订《用工总量管理办法》《关于加快市场化用工机制建设的意见》等相关制度,完善22项劳动定员标准,构建"五量""五化"管理高效联动的用工市场化改革制度体系。通过加强用工模式调整优化、推进"劳动合同+上岗协议"双契约管理,探索"人力资源池"建设,规范人员分流安置、加大员工优化盘活等,促进富余人员"显出来、动起来、走出去",树立鲜明市场导向,激发队伍效能。

近3年来,中国石化用工总量减幅 13%,每年系统内外优化配置用工超2万人,进一步打破了员工流动壁垒。因考核不合格协商解除劳动合同4700余人,员工平均市场化退出率达28%。

敢于分好"票子"。深化薪酬分配制度改革,通过健全"效益联动、效率调节"的工资决定机制,激励企业提质增效,在实现"收入能增能减"的同时,实现员工人均收入与经济效益协同增长。

强化考核分配联动,修订完善党组

管理的领导班子经营业绩考核管理办法,建立健全经理层成员任期制和契约 化考核分配管理体系,严考核、硬兑现,拉大直属单位领导人员之间分配差距,2021年度直属单位之间同职级领导人员的年度薪酬差距倍数最高超过3倍。

完善中长期激励制度体系,制定印发《中长期激励的指导意见》及配套实施细则,推进镇海炼化试点实施超额利润分享机制,2021年度首次实施激励兑现,激励核心骨干1800余人。

## 聚焦优化布局和结构调整 破解深化供给侧结构性改革大课题

中国石化聚焦主责主业,改造提升传统产业,培育战略性新兴产业,积极打造以能源资源为基础,以清洁油品和现代化工为"两翼",以新能源、新材料、新经济为重要增长极的"一基两翼三新"产业格局,努力锻造培育与现代产业体系相适应、与国家创新体系相衔接、与构建新发展格局相协同的竞争力。

加大油气勘探开发力度, 坚决端牢 能源饭碗。大力推进七年行动计划, 2021年新增石油探明储量1.67亿吨,天 然气探明储量 2681 亿立方米,境内原油 产量 3515 万吨、天然气产量 339 亿立方 米。2022年1月至10月勘探开发投资增 长 20.7%, 原油生产创近 4 年来同期最大 增长量,天然气产量增长4.2%。特别是 页岩油勘探取得重大突破, 胜利济阳页 岩油国家级示范区正式揭牌,成为我国 首个陆相断陷盆地页岩油国家级示范区, 初步落实页岩油有利区资源量 32 亿吨 培育了石油战略接替新领域; 顺北油气 田基地累计 15 口探井获千吨级高产油气 流,中国石化将其命名为"深地工程"。 加快产供储销体系建设, 高质量完成东 营原油库迁建工程,一批 LNG 项目和储 气库建设有序推进。

做强做优炼油化工业务,引领我国石化工业高质量发展。加快世界级炼化基地建设,引领"油转化""油转特"进程。镇海扩建一期全面投产并启动二期建设,海南乙烯已经投产,天津南港乙烯正在全力推进,公司乙烯权益产能升至全球第3位。跳出"依靠大宗产品挣效益"舒适区,练好"差异化产品挣大钱"真功夫,合成树脂、合成橡胶、合成纤维高附加值产品比例不断提升,进口替代成效显著。

积极发展新能源,培育绿色低碳竞 争力。锚定打造"国内第一氢能公司" 目标,大力推进氢能产业布局,十大绿 电绿氢基地规划初具雏形,全球在建最 大绿氢项目——新疆库车绿氢示范项目 有序推进,中国石化启动全球最大风光 融合绿氢项目日前在内蒙古鄂尔多斯市 正式开工;2022年北京冬奥期间,中国 石化的氢气点燃了奥运主火炬,为赛区 氢燃料电池车提供清洁动力。地热产业 发展方兴未艾,已建成地热供暖能力超 过8000万平方米,每年减排二氧化碳 352万吨, 当前正全力服务筹办 2023 年 世界地热大会。光伏发电站和充换电站 建设因地制宜、稳步推进,光伏发电站 和充电站双双突破1500座,换电站达 100座。制定实施 2030年前碳达峰行动 方案,国内首个百万吨级 CCUS 示范项目 投产运行,国内首个碳全产业链科技公 司成功组建,低碳发展水平不断提升。

同时,中国石化统筹把握"破""立""进""退"关系,去枝强于,瘦身健体,不断拓展公司高质量发展的空间。剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题基本完成。

(文章来源:中国石化)