

国企改革三年行动系列报道

中国石油:跑出改革“加速度”

■ 本报记者 吴莉

开栏的话:

国有企业改革三年行动是落实国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的具体施工图。做好这项工作,对做强做优做大国有经济,增强国有企业活力、提高效率,加快构建新发展格局,都具有重要意义。2022 年,是国企改革三年行动收官之年,本报特推出“国企改革三年行动”系列报道,全面展现在党的坚强领导下,能源行业涌现出一批优秀案例。通过讲述他们的改革故事,彰显国有企业在国民经济中的重要地位和作用,用实际行动迎接党的二十大胜利召开。

一家“巨无霸”传统石油公司,三年能改出什么?

答案是:国有企业改革三年行动(以下简称“国企改革三年行动”)启动以来,截至目前,集团层面 86 项任务完成了 85 项,完成率 99%,企业层面任务完成率达到 99%。上演了一幕大象快跑的改革大戏,成为这轮国企改革中的“排头兵”。

中国石油天然气集团有限公司(以下简称“中国石油”)抛出一组具有说服力的事实:2021 年实现营业收入同比增长 34.5%,创历史新高;实现利润总额、净利润分别增长 90.2%和 99.4%,重回同行首位、央企前列;油气保障量、国内外新增探明油气地质储量和油气产量当量、国内新增探明油气地质储量和油气产量当量、国内天然气产销量等指标均创历史新高;综合实力和国际竞争力持续增强,位居世界 500 强第四位,实现了世界一流综合性国际能源公司建设“迈上新台阶”的阶段性战略目标。

■ 擘画改革“路线图”——顶层设计谋全局,下活“满盘棋”

路径从来都不是被教科书规定好的。国企改革三年行动启动以来,中国石油党组一方面着眼于顶层设计,全面谋划改革大方案;另一方面紧盯重要领域和关键环节,系统下好深化改革“一盘棋”。就此,自上而下,纵向到底,横向到边,围绕建设世界一流综合性国际能源公司的目标,一项项改革行动在中国石油各企业全面发力、多点突破。投石探路,看准了就全面铺开。中国石油建立党组第一议题制度,全面深化改革领导小组先后制定出台全面深化改革实施意见和专项规划,明确结构、组织、运行、制度、监督、党建“六大体系”建设具体任务,成功搭建全面深化改革“1+N”基础框架,为公司高质量发展制定了改革“路线图”和“施工图”。从改革优化公司管控模式入手,持续完善公司治理结构体系,明确和落实党组

织在公司法人治理结构中的法定地位,把党的领导融入公司治理各个环节,17 大类重大经营管理事项以及 60 个方面具体事项列入党组前置研究讨论重大经营管理事项清单,充分发挥企业党组织“把方向、管大局、促落实”作用。

改革已成为中国石油推动高质量发展的“关键一招”。2021 年 4 月,总部组织体系优化调整的大动作堪称杰作:组建油气和新能源、炼化销售和新材料、支持和服务、资本和金融四个(子集团),就此建立起一整套紧密协同、内在联系、相互支撑的制度机制,展现出资源共享、一体化统筹、整体效益提升的新气象。

再从具体业务板块来看,上游业务围绕“油公司”模式,积极推广新型采油气管理区作业区建设,创建到位率达 60%以上。大庆油田完善细化“1+N+P”改革框架,聚力谋划新时代油田发展的全局性变革。长庆油田依托油气生产一线数字化智能化建设改造的全面推进,打造“扁平短精”新型组织架构。辽河油田在重组整合中压减机关部门 15 个,运行效率大幅提升。

炼化业务积极推进业务归核化和机构扁平化,退出低端低效业务 42 项,新建联合运营部 46 个。大庆石化减少部门间壁垒,实现快速协同,管理效能持续提升。辽阳石化整合两级机构,压缩管理层级,推行联合车间建设,集约精干高效的管理模式已经形成……

随着一系列具有标志性、关键性、引领性的改革举措不断制定完善,一场新时代的变革,正引领中国石油在高质量发展的道路上行稳致远,更好地发挥国民经济“顶梁柱”和国家能源安全的“压舱石”作用。

■ 击流改革“深水区”——攻坚啃硬“破巨浪”,瘦身健体“强筋骨”

国企改革牵一发而动全身,从哪里入手?机构臃肿、层级过多、力量分散,是国有企业的老问题,也是“老大难”问题。对此,中国石油推进三项制度改革实

现大范围破冰破局:完善选拔任用制度,加大工效挂钩力度,劳动生产率、员工收入、年轻干部占比稳步提升,用工总量、组织机构数量逐年递减,国内单位油气完全成本、吨油加工成本、物资采购成本等指标实现硬下降,两级机关管理费用下降 30%以上。

这其中的“大手笔”,当属中国石油以工程思维推进落实人才强企工程,构建完善“生聚理用”人才发展机制,打造“三强”干部队伍,聚焦“高精尖缺”科技领军人才和技能人才队伍,实施“石油科学家”“石油名匠”“青年科技英才”等重点人才培养计划,强力建设能源化工领域人才高地。

通过深化“改”的力度,持续激发出“改”的活力。

中国石油集团所属 563 户各级子企业一方面全面实施经理层成员任期制和契约化管理,一方面持续健全完善市场化用工机制,新进员工全部实现公开招聘、择优录用。既实现责任与压力有效传导,强化考核“指挥棒”作用;又推进工种兼做改革,打破人员岗位限制,实现灵活人员配置,推动新型选人用人制度,通过岗位招聘等方式严格把好人才选拔关,让优者优先,有者为有位。企业工资分配加大向基层一线、关键艰苦岗位和专业技术人员倾斜力度,进一步激发所属企业内生动力。

在海洋工程公司,虽然 2020 年油服行业整体困难,但因为他们做到了“只要有市场就开发,能够有效益才开工。”利润却同比增长 3 倍。而整个工程技术服务业务则持续效益建产,2021 年打出“百吨井”“千吨井”100 余口。

玉门油田之所以 2021 年主要生产经营指标取得了自 2014 年以来同期最高水平,人事处负责人孙峻说得明白:“我们用考核结果说话,强化奖金发放方面的硬碰硬兑现,树立了‘千多千少不一样’的导向。”

这样的事例在中国石油已成常态。“这些成绩的取得,一个重要原因就是深化改革。”中国石油总经理助理姜力孚说。

“瘦身”不是为瘦而瘦,而是为了使肌体更强健。这样的共识基于 2020 年中国石油顶住压力,以改革实招应对新冠肺炎疫情和国际低油价带来的多重挑战,实现了

“三个 1 亿吨”的历史性突破。

三项制度改革带来明显成效,2021 年集团公司全员劳动生产率、人工成本利润率分别比 2019 年提高了 14.25 万元/人和 17.49 个百分点。而桶油完全成本、油气单位操作成本以及组织机构数量、员工总量则实现了连续“硬下降”。

在石油人看来,中国石油另一重大改革烙印是 2020 年 11 月,一场市场营销大会清晰确立:市场增收创效已成为中国石油生存发展的生命线,上下游全产业链旋即展开了一场思变风暴,企业经营机制加快转换,以市场为导向,产效益油、干效益活、算效益账成为百万石油人的岗位行动,集团公司稳步由“生产型”向“经营型”转变,经营水平不断迈上新台阶。

华油集团总经理林鹏直言:“如今,领导班子带头闯市场成为华油集团各级领导干部的天然职责,全员市场营销的合力已然形成。”

■ 闯荡改革“新路径”——转型升级上台阶,创新驱动新业态

一个企业的创新因子一旦被激活,便“一切皆有可能”。

中国石油集团公司董事长、党组书记戴厚良一再强调:“要深入贯彻新发展理念,大力实施创新驱动发展战略,坚持事业发展、科技先行,更好地发挥科技创新支撑当前、引领未来的作用。”

如何打开突破口?科技创新需要体制机制等“软件”保障,必须进一步构建开放创新的生态环境。中国石油开展完全项目制试点,在勘探院、工程院等单位 8 个试点项目中,重塑项目管理流程体系,形成绿色通道;赋予项目经理以项目团队组建、经费管理、考核等 6 项权力,建立了项目组自我管理制度体系,实现“放”与“管”的有机结合,研发创新效能显著增强。

为推动“产学研用”协同创新,中国石油充分发挥企业资源优势和科研院所人才优势,突破资源便捷,实现了企业“龙头”带

动、高效科研院所“特尖专精”优势充分发展的创新格局。

事实为证。中国石油攻克形成我国首套“一键式”人机交互 7000 米自动化钻机、旋转地质导向钻井系统、端基官能化溶聚丁苯橡胶等一批重大标志性成果,打破了相关领域技术“依赖进口、受制于人”的被动局面。

通过对新技术、新设备、新产品的产业化应用,长庆油田为致密油经济开发蹚出了一条低成本、集约化的发展道路;新疆油田形成了一整套适应玛湖区域提速提产的配套技术,平均钻井周期累计缩短 43%,桶油成本下降近三成。大庆油田装备制造集团加快转型升级,生产的水井电泵机组走出国门,在伊拉克哈法亚油田签下 3000 万美元大单,成为独家供应商……

更引人瞩目的是,中国石油加大对基础超前、跨越式技术研究以培育绿色发展新动能,获国资委首批打造“陆上油气资源勘探开发”“化工新材料(合成树脂、合成橡胶)”两个原创技术策源地,迪拜研究院、上海新材料研究院和深圳新能源研究院相继挂牌,“中国石油——西南石油大学”创新联合体建立,一连串组合拳超前布局油气领域前瞻性技术研发创新,引领油气战略领域迅速成长。

在一系列改革措施的驱动下,各企业单位的科研实力得到从内到外的自我重塑与快速提升,全方位营造科技创新的浓厚氛围,完善科技人才激励机制,为人才队伍建设“建梯子、搭台子、优环境”,全方位激发科技创新活力。

在西部钻探,张晓文创新提出双托卡器连续监测井底压力的系统试井+复压试井方案,一举打破了沉寂数十年的新疆油田单井产量纪录;海洋工程公司深水研究中心钻井技术工程师王鄂川与团队成员,在南海神狐海域成功挑战世界级难题可燃冰开采;石化院兰州中心攻关团队,仅用一个月就研发出聚丙烯熔喷专用料……

如今,伴随着开放创新的生态环境进一步构建,中国石油依靠创新驱动引领高质量发展的格局正在形成。

2022 年是国企改革三年行动的“收官年”。借东风,中国石油正孕育更大动能!

二线动力电池企业“抱团抢锂”

本报讯 实习记者姚美娇报道:近日,动力电池企业蜂巢能源、亿纬锂能与上游锂矿企业川能动力签署合作协议,宣布组建合资公司,共同投资建设 3 万吨/年锂盐项目。此次合作是两大电池企业的首次联手。

蜂巢能源表示,锂盐作为动力电池的核心原材料,受需求、供给、开发周期等多重因素叠加,价格持续攀升。此次合作加强了成本控制与供应链安全。

在“有锂即王”的时代,为锁定上游稀缺优质锂资源,二线电池企业纷纷“联手”。一方面,可以形成稳固的供应关系,加强产业链布局;另一方面,不同于宁德时代、比亚迪等龙头企业,二线动力电池企业资金实力相对较弱,抱团抢矿能够在一定程度上降低成本。

今年 5 月,国轩高科与阿根廷能源矿业公司 JEMSE 线上签署协议,就锂矿资源保障、碳酸锂精炼厂建设、下游业务拓展等方面展开全方位战略合作。同月,中创新航与天齐锂业连签两份合作协议,锁定锂盐资源。“双方协商解决材料问题,拿出优势配套发展。希望上下游形成互利共赢的关系。”天齐锂业董事长蒋卫平在股东大会上表示。根据合作协议,今年 6 月-12 月,成都天齐向中创新航销售电池级碳酸锂。

高工产研锂电研究所指出,电池企业



“钴业”龙头退守三元材料

■ 本报实习记者 姚美娇

近日,国内最大的钴产品供应商华友钴业发布公告称,终止收购圣钼科技股权事宜。资料显示,后者专注锂电池材料磷酸铁锂的生产研发,规划年产能 7.5 万吨。

这意味着,华友钴业成为 A 股首家缩减磷酸铁锂产能布局的公司,从入局磷酸铁锂到按下终止键,华友钴业仅用了半年时间。

终止收购计划

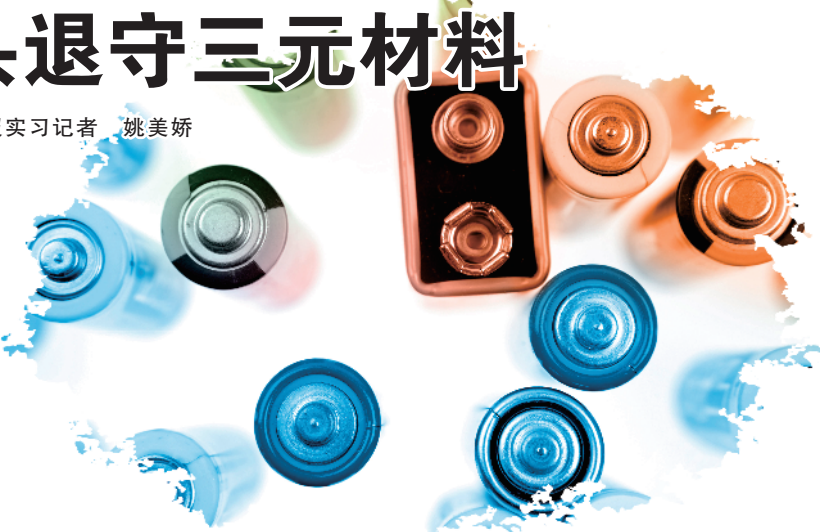
去年磷酸铁锂大热,致力于三元材料一体化的华友钴业“跨界”进入这一赛道,表示扩充磷酸铁锂材料业务是向全球新能源锂电材料行业领先企业转型升级的重要举措。

为何终止收购计划?华友钴业解释称:“锂电三元材料在中高端乘用车市场占有重要地位,而高镍化越来越成为三元材料的发展趋势,为进一步集中优势资源,加快上游镍、钴、锂资源布局 and 下游产品开发、产能扩建,决定终止在磷酸铁锂材料领域的布局。”

“华友钴业布局了多种资源,如果再把资金分散到不同的锂电池材料中,反而可能无法获得最佳收益。华友钴业选择三元电池赛道,争取获得更高市场份额合情合理。”江西新能源科技职业学院新能源汽车技术研究院院长张翔分析称。也有业内人士猜测,不排除华友钴业整合磷酸铁锂业务单独上市的可能。

百亿定增加码

有观点认为,华友钴业退出磷酸



铁锂业务是担心产能过剩。据不完全统计,2021 年国内磷酸铁锂出货量为 47 万吨,目前各厂商宣布的磷酸铁锂扩产规模加上现有产能已超过 500 万吨。

高工锂电研究院院长高小兵认为:“目前,磷酸铁锂等原料的产能较为充裕,磷酸铁仍处于紧缺状态,预计在第三季度、第四季度达到平衡。到 2023 年前,除锂矿外,其它锂电原材料的规划产能如能按期投产,产能瓶颈将得以解除。”

在终止磷酸铁锂布局后,华友钴业又发布了定增 177 亿元的方案,其中 122 亿元用在镍产业链布局上。该公司表示,三元动力电池是新能源汽车电池技术的主要方向,高镍化已成为三元动力电池的发展趋势。

“很多高端新能源车型依然采用三元锂电池。三元锂电池高镍化后,钴材料比例会降低,能量密度高而且成本低,原材料供应更加安全,华友钴业的选择非常正确。”张翔分

析指出。

格局或再生变

在动力电池赛道上,三元电池和磷酸铁锂电池各有千秋,双方无法完全取代对方。“磷酸铁锂电池在成本、车用空间优化等方面有一定优势,但重量能量密度是隐性缺陷,对车辆整体性能限制比较高。搭载相同的续航,三元电池包的重量比铁锂电池包轻 30%-40%。因此,在对终端体验要求较高的中高端电车上市场上,三元电池的应用前景更好。”比克电池副总裁樊文光指出。

“现在,业内动力电池技术路线的发展跟当前的政府补贴政策有关,随着新能源汽车财政补贴大幅退坡,更具性价比的磷酸铁锂电池成为了焦点。”张翔表示。

“明年新能源汽车会不会继续免购置税、免费送绿色牌照还不确定,企业会按照实际情况进行选择,可能会形成不同的市场格局。”张翔称。