

西北油田探索采油厂、承包商、专业团队三位一体,扁平化、一体化、市场化、智能化四化融合新模式

破局改革“深水区”锻造现代国企新范式

本报记者 张俊

从国务院国资委“双百企业”考评跃升优秀,到人均效能与成本控制领跑上游;从累计贡献1.5亿吨原油、400亿立方米的厚重积淀,到“深地一号”向地球万米深处挺进的技术突破,近两年,西北油田不仅在人均产量、效益和成本等关键指标持续领先,其持续改革创新的油公司管理模式也得到集团公司充分肯定和全面推广。

破局:“化学反应”重塑组织与人

最近,采油一厂、二厂、三厂机关的18名科级干部通过竞争胜出,主动出任采油管理区科级班组长职务。角色转换,映射着西北油田改革进入“深水区”后的关键一跃——从机构的“物理整合”迈向激发内生动力“化学反应”。

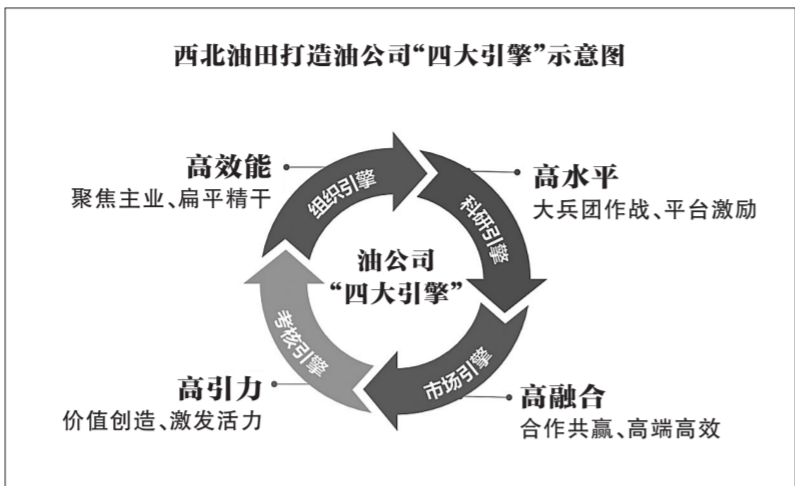
这场“化学反应”始于组织重塑。油田各二级单位普遍构建起“小机关、大部制”架构,职能向主业高度聚焦。伴随简政放权,30余项审批权限下沉至基层,同时审慎收紧了投资等关键权限,旨在“该放的放活,该管的管好”。变革的核心始终指向“人”。

通过16项人力资源优化举措,西北油田建立管理人员末等调整和不胜任退出机制,退出率达2.5%,并推动科研骨干薪酬激励市场化中领先。传统的“铁交椅”和“大锅饭”思维被打破,“能者上、平者让、庸者下”的生态逐步形成。

“我们提前完成了‘双百行动’三年改革的主体任务。”西北油田企管法规部经理张伟表示,这并非偶然,而是一套挂图作战、系统推进改革工程的结果。工资总额与效益联动、管理人员流动等关键指标的积极变化,揭示了内部机制的深刻蜕变。

进阶:“油公司模式”的极致探索

管理着“深地一号”顺北油气田的采油四厂,较兄弟单位提前8个月完成厂直管班组的标准化建设。“我们厂



近5年人均产量、利润持续领跑上游,是用工少、机制优、效益好的现代新型采油厂。”该厂经营管理室党支部书记梁静献说。这是西北油田深耕28年的“油公司模式”在基层的极致演绎。该模式以“扁平化架构、专业化保障、市场化运作、价值化考核”为核心。其最直观的成效是卓越的运营效率:以约4100人的用工规模,高效管理着近千万吨油气当量的大型油气田。该厂自2021年入选国务院国资委“标杆企业”以来,管理效能持续位居行业前列。

西北油田致力于将采油厂升级为“最具价值创造力的现代采油厂”,探索“采油厂、承包商、专业团队三位一体,扁平化、一体化、市场化、智能化四化融合”的新模式。依托智能化建设,实现管理直达生产最前沿的班组,不断刷新用人、成本、效益的行业纪录,为油气企业现代化管理提供了可复制的路径。

攻坚:创新与协同穿透“深地”壁垒

近日,深地多相结构储层多通道酸压技术获得全国能源化学地质系统创新成果一等奖和新疆科技进步奖一等奖。

“该技术能将多个储层油气藏沟通并同时产油,产量提升30%。”西北油田工程院储层与评价所所长罗攀登介绍,自主研发应用5年以来,其在

“深地一号”增产油气当量638.15万吨,为树立“深地一号”榜样贡献了科技力量。

向地球深部进军,面临超深、超高温、超高压的世界级难题。西北油田将敢为人先、创新不止理念融入发展基因,构建“三大平台”:高水平基础研究平台、高质量技术攻关平台和高效

成果转化平台。通过“揭榜挂帅”“赛马”等机制激发活力,科技成果转化率达88%。亚洲陆上209摄氏度的定向钻井高温纪录在此诞生,“深地一号”累计产出油气当量超1600万吨,发现4个亿吨级油气区带,是创新实力的有力印证。

同时,一场针对传统条块分割模式的改革同步进行。勘探开发、地质工程、科研生产、技术经济“四个一体化”协同,通过跨专业专家组和一体化作战平台,打破了专业壁垒。这一变革带来了钻井效率、工程优质率的提升,以及储量发现成本、百万吨产能建设投资的优化,有力支撑了老油田的效益稳产与新区的快速上产。

赋能:现代化管理体系支撑价值创造

现代企业的竞争,同样是管理体系的竞争。西北油田在财务、市场、考核等领域的深度创新,构筑了其核心竞争力之坚实基础。

在财务领域,构建了战略集约管控模式,集成“资金、资产、数智”合力,

创新运用14项管理会计工具和17个自动化机器人场景,推动业务结算效率提升30%,在提质增效行动中创效超4亿元,超额完成年度任务。

在市场端,变革悄然发生。西北油田是中国石化首个在大庆石油交易所开展线上竞价销售的油田,累计实现液化气、轻烃等产品线上竞价销售67次约60万吨,完成了从计划配置向市场配置的关键转变。新发布的“业务外包管理办法”,旨在培育战略合作承包商,构建“合作共赢、共同发展”的生态圈,通过优化“引管培退”全流程,提升了整体工程质量和效率。

驱动这一切的,是一套以“价值创造”为核心的“1+3”考核体系,它将经营业绩、风险管控、党建工作三维度深度融合,精准引导全员行动,确保公司战略目标落地。2025年,西北油田油气当量历史性达到984.7万吨,连续9年稳健增长。

管理视窗

■ 管理者说 ■

极致效率背后的体制创新密码

西北油田采油四厂厂长、党委副书记 刘耀宇

经过近十年的持续探索与升级,顺北油气田现代“油公司”管理模式展现出强大的体制优势,其核心在于通过系统性的机制设计,将“人”的活力与“技”的潜力转化为“效”的动力。一是扁平化架构与权责重构,提升组织敏捷性。顺北模式的核心特征是“极简管理”,通过取消中间管理层,实现“厂直管班站”,决策链条大幅缩短,生产异常处置效率大幅提升。二是市场化生态与价值共创,汇聚社会化资源。顺北油气田构建了一个开放共赢的高端高效市场生态,创新推行“优质低价、提质提效”的激励性合作等六大机制,形成“甲方主导、乙方主战、风险

共担、收益共享”利益共同体。三是数智化赋能与人才转型,重塑核心生产力。面对超深层开发的极端挑战,顺北油气田将科技创新与智能化作为突围的根本路径。一方面坚持“大兵团”作战的科研模式;另一方面通过智能化建设,生产运行模式向“集中监控、无人值守、少人巡检、专业维修”转变,人才策略聚焦一专多能,使团队能力与智能化生产高度契合。

顺北油气田的实践为国内油气田,特别是新建区块和存量老油田的油公司改革,提供了极具价值的“样本”启示,其未来发展将围绕以下方向持续优化。首先,深化数据治理,

驱动决策智能化。当前数据价值挖掘尚处初级阶段,下一步针对产量预测、设备预警等场景开发智能模型,实现从“经验决策”到“数据+模型决策”的跨越。其次,创新人才机制,提升复合型能力。未来竞争是人才的竞争,需进一步打破专业壁垒,系统性培养和引进精通地质、工程、数字化和经营的“T型”人才。最后,完善风控体系,保障可持续运营。面对超深、超高压的高风险,必须推动风控体系向事前预防、动态预警升级,构建“建设—评估—优化”的全生命周期风险防控闭环,确保效益与安全共同提升。(李学仁 整理)

安庆石化质管中心全面落实实验室质量管理体系,将能力验证、内部质量控制与日常检测工作深度融合

实验室能力比对再获佳绩

本报讯 在近日结束的由集团公司炼油事业部与油品销售事业部联合组织的车用柴油、车用汽油实验室能力比对中,安庆石化从31家参比的炼油企业及研究院实验室中脱颖而出,稳居第一方阵。至此,安庆石化已连续3年在此项权威能力验证中保持“零差错”的优秀纪录。

实验室能力比对是评估炼油企业实验室分析检测水平、促进行业数据交流、提升分析准确性的重要平台。此次比对覆盖车用柴油和车用汽油两大关键油品,所有样品由集团公司统一制备并分发,技术要求和评价标准严格,其结果直接反映各企业实验室的技术实力与质量管理水平。多年来,安庆石化质管中心全面

落实实验室质量管理体系,将能力验证、内部质量控制与日常检测工作深度融合。从样品接收、制备、检测到结果审核,构建起全流程、多层级的质量管控机制。质管中心对每台仪器实施精细维护与定期校准,对每个检测环节进行反复验证与交叉比对,确保分析过程受控、数据真实准确、全程可追溯。

为了主动排查潜在风险、持续优化工作流程,安庆石化通过定期组织实验室内部盲样考核、人员比对和仪器比对等活动,提升实验室员工能力素质。正是依托系统化的质量管理和不断完善的改进机制,安庆石化在总部举办的实验室能力比对中始终保持优异成绩。(潘跃华 李丁玲)

给制度装上质量追溯系统

邓 颖

“现在‘7+1’直接作业环节每个步骤都标注了责任主体,就像给装置装上了双重确认系统。”1月14日,九江石化安全环保部安技室主任段弘磊在应用新版《直接作业环节安全管理规定》时感慨。这项历经半年打磨的新制度,通过明确承包商考核指标、量化责任主体要求,有效解决了以往“责任田”界限模糊的难题。这得益于该公司2025年创新推行的制度综合评估机制。

九江石化近年来持续深化企业改革,不仅圆满完成36项改革深化提升任务,获得总部通报表扬,而且通过对标世界一流价值创造行动实现33项任务100%完成,制度从636项优化整合至392项,压减比例达38.36%,构建起精简高效的制度体系。针对制度执行中存在的“执行打折扣”“操作性不强”等痛点,九江石化企业管理部自2025年5月起,联合生产、安环、机动等专业部门,在安全生产领域率先开展制度全生命周期管理试点。通过构建“三维评估体系”——专业部门侧重制度合规性,基层单位聚焦可操作性,联合

评审确保系统性,对12项重点制度进行深度“体检”。

评估工作采取“自下而上+自上而下”双轨并行模式。第一阶段由3个职能部门对《工艺技术管理办法》等制度开展专业自评,同步收集运行部执行层面的改进建议;8月进入集中评审阶段,由企管部牵头成立专项小组,组织职能部门与基层代表逐字逐句推敲条款,仅《动火作业环节安全管理规定》就优化了28处责任界定条款。截至目前,累计形成专业评估意见109条、基层改进建议77条。

“这套机制就像给制度装上了质量追溯系统。”九江石化企业管理部专家沈七三介绍,通过建立“评估—反馈—修订—跟踪”闭环管理模式,实现了从“制度有没有”向“制度好不好”的转变。截至1月14日,12项制度已完成系统内修订审批流程,除1项正在细化修订外,其余制度已全部发布实施。下一步,企业将把该模式向设备管理、节能降耗等领域延伸,依托成熟的企业运行体系,以精细化制度管理推动企业管理效能持续提升,为公司高质量发展筑牢管理根基。



小卡片守护“大安全”

扬子石化芳烃部编制“24条严重违章行为”小卡片,便于监护人随身携带对照监督检查,同时操作人员也可对照查找生产中的不安全行为,被大家誉为行走的“规章制度”。图为1月22日重整工区管理人员对照小卡片督查安全。

陈建福 文 李雷 摄

江汉油田江汉采油厂优化整合班站资料,下好压减资料“先手棋”,填报资料大幅减少

资料“瘦身”效率提升

谢江 汪睿 张万胜

“每天要填的资料从56项减至20项,如今终于可以腾出更多时间去现场解决问题了。”1月7日,江汉油田江汉采油厂巡检五班员工谷跃青迎着冬日暖阳,高兴地赶往井场。

以往,该厂基础资料台账按照层级划分为厂、管理区(大队)和班站,需要层层把关、分类填写。基层承担着资料填报工作的“最后一公里”,任务重、压力大。如何让资料填报更加精准高效?该厂组建专班按照“先试点实施,再全面推广”的原则,以原王场采油管理区王西一站为试点,优化整合班站资料,下好压减资料“先手棋”。

专班成员6次深入井站、4次现场办公,8次双向论证,按照“能减则减、能并则并、务求有效、全面压缩”的原则,大刀阔斧将班站基础资料从原来的544项优化调整为163项。

很快,王西一站压减资料的经验在原王场采油管理区推广,各班站按照精简后的资料清单填报资料,清单外的资料一律不再填写。资料少了,一线员工身上的担子轻了,大家纷纷表示:“这下能甩开膀子跑现场了。”

“减哪些资料?该怎么减?”既要保证工作质量不降,又要完成资料“瘦身”,每一步都需深思熟虑、有据可依。专班成员在明确班站“干什么活儿、能办什么事、应担什么责”的基础上,将原先部分要求基层填写的报表划归厂相关岗位承接,对内容相近、数据功能相通的表单合并,对不能服务实际需求、反映现实生产情况的报表、台账类目进行删减、合并、修改,整合业务重叠类目,优化表单报送方式,杜绝重复低效工作。一套操作下来,原来的744项资料优化调整为322项,上移厂相关岗位143项,目前班站资料减至66项,压缩比例达56.7%。

以风控之基 固企业高质量发展之本

宣晓燕

在企业现代化治理中,“管业务必须管风险”若仅停留在原则层面,未能融入制度执行、嵌入新业态新业务全流程,便难以夯实风控内控根基。推动其从“纸面”到“地面”,是提升风险防控能力的核心路径,更是石化企业护航高质量发展发展的必然要求。

精准分级管控,筑牢风险防线。风险防控的核心在于精准识别与科学管控,这就需要建立常态化动态风险排查机制,实现全业务、各环节全覆盖。要依据风险概率和影响程度,划分重大、重要、一般三级风险清单,实施差异化管控:重大风险由主要负责人挂帅督办,重要风险由分管领导及业务部门重点监控,一般风险由责任部门常态管理,优化资源配置,提升针对性。同时需建立联合审核机制,从严把控重大合同风险关,从源头防范核心风险。

科技赋能增效,升级防控模式。以科技手段消除传统风控痛点,推动防控模式迭代升级。企业可自主研发证照预警管理系统,对证照年检、换证等关键节点自动跟踪、智能预警,摒弃“人盯证”模式,筑牢证照管理屏障。针对充换电、车生态等新业态滋生的共性风险,前移风控关口,编制专项法律风险提示材料,采用“情景案例+风险解析”问答形式呈现内容,让合规要求融入业务场景,提升风险防控的前瞻性与实效性。

凝聚全员合力,夯实合规根基。将责任传导与文化培育相结合,构建全员参与的风控格局。把风控成效与绩效考核深度绑定,定期考评内控执行情况,结果传导至关键岗位,形成刚性约束。常态化开展风控建言活动,动员全员排查隐患、献策出力,推动优秀建议转化为管理措施。定期表彰风控优化案例,通过经验分享、案例教学等方式,强化全员风控意识,推动合规管理从“被动执行”向“主动作为”转变,夯实企业合规管理根基。

石化语丝

湖北恩施石油 推出线上函证服务

本报讯 “现在用线上函证太方便了!不用像以前那样往返邮寄纸质函证,在手机上点几下就能完成确认,真是省事!”1月10日,直分销客户王总在完成2025年年度函证确认后,对湖北恩施石油推出的线上函证服务连连称赞。

自去年线上函证系统上线以来,恩施石油通过数字化手段优化函证流程:工作人员只需在函证管理系统中导入库存数据并选定函证时间,系统即可自动生成包含采购、出库、未提等关键信息的电子函证。该举措不仅缩短了函证操作与回收周期,更实现了全流程无纸化操作。(汪义 邱海天)

公 示

根据国家新闻出版署关于开展2025年度新闻记者证核验工作的通知(国新出发(2026)1号)精神,经我单位审核,下列人员符合新闻记者证持证条件,现公示如下,请予监督:

- | | | | |
|-----|-----|-----|-----|
| 杨守娟 | 高 浩 | 宁 彬 | 蔡廷永 |
| 高 娟 | 姚 进 | 陶建定 | 赵士振 |
| 胡庆明 | 蒋文娟 | 程 强 | 周 欣 |
| 冯 丹 | 王 娜 | 孟 乐 | 李军德 |
| 刘松柱 | 周 芳 | 苏小茜 | 李晓君 |
| 符 慧 | 刘江波 | 刘志远 | 徐 轩 |
| 单 超 | 常 冉 | 马 玲 | 马明轩 |
| 王 强 | 何翔任 | 王海峰 | 刘 斌 |
| 刘小溪 | 许帆婷 | 张 莹 | 孙 晚 |
| 孙薇薇 | 孙 欢 | 苏 丽 | 李诗晓 |
| 张春燕 | 张宝义 | 林青青 | 郑 虹 |
| 田 源 | 朱红霞 | 闫坪卉 | 王 莹 |
| 王贵卿 | 程 阳 | 雷 雷 | 薛 瑶 |
| 魏佳琪 | 程万鹏 | 魏伟春 | 宋铁敏 |
| 高国雪 | 弓天际 | 郭 蒙 | 郭梦洁 |
| 黄 振 | 任 卓 | 刘 阳 | 张贺霞 |
| 茹钰钰 | 张 昊 | 封雪寒 | 刘心睿 |
| 黄珂莹 | 赵媛媛 | 段景文 | 卢恋秋 |
| 韩海霄 | 魏佳佳 | 秦紫函 | 宫莹奎 |
| 刘锦芳 | 季佳歌 | 冯 莹 | 李晓芳 |
| 王 萍 | | | |

(共计81人)
如有异议请于本公示发布时间起10日内拨打如下电话:
中国石化报社记者证负责部门电话:010-59963210
国家新闻出版署举报电话:010-83138489
中国石化报社
2026年1月30日