

以国企改革为航天信息高质量发展增动力

□ 航天信息股份有限公司党委书记、董事长 马天晖

航天信息股份有限公司党委紧抓机遇，将全面深化改革作为转型升级高质量发展的“关键一招”，聚焦信息技术主业，大力发展数字经济，坚定不移走高质量发展之路。连续两年获评国务院国资委标杆“科改示范企业”，获评国务院国资委“国有企业公司治理示范企业”。

坚持“两个一以贯之”，把党的领导融入公司治理各环节

航天信息党委深入贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神，在改革中坚持党的全面领导、加强党的建设，以高质量党建引领高质量发展，红色基因底色愈加鲜明，红色引擎作用更加强劲，坚定不移做强做优做大的动力愈发磅礴。

一是党委领导作用和公司治理主体依法履职相统一，党对国有企业的领导更加有力。航天信息党委牢记“国之大者”，始终坚持“两个一以贯之”，全面落实党组织对“三重一大”重大事项前置把关要求，形成了“三会一层一前置”的中国特色现代企业治理体系。一体推进境内66家法人单位全部实现“党建入章”，党的领导、党的建设不断加强。进一步规范上市公司治理，做到所屬子企业董事会应建必建并全部实现外部董事占多数。

二是党管干部党管人才和市场化选人用人相统一，国企人才高地建设成效更加显著。航天信息党委贯彻落实中央人才工作会议精神，坚持党管

干部党管人才不动摇，发挥市场化选聘优势，综合运用价值理念融合、治理体制融合、制度机制融合、方法手段融合等方式，确保党管干部党管人才原则和市场化选人用人有机结合、规范实施，2020年以来，市场化选聘干部占航天信息党委管理干部的24%。

三是思想政治工作和企业文化建设相统一，爱党爱国爱企爱岗的氛围更加浓厚。航天信息党委坚决贯彻落实“第一议题”和“首要议题”制度，推进习近平新时代中国特色社会主义思想思想入脑入心入行。推进国企改革、科技创新以及信创、区块链、量子科技、数字经济等前沿信息技术落地转化。将企业文化建设融入党史学习教育、迎接党的二十大主题活动，结合“爱党爱国爱企爱岗”系列活动开展形势任务宣讲，全面提升企业文化感召力和影响力。先后获评“全国文明单位”“全国模范职工之家”。

四是党组织设置和企业组织架构运行相统一，管党治党责任更加强化。全面落实“四同步、四对接”要求，境内三级单位党组织实现全覆盖，发挥境外党组织桥头堡作用，围绕重大项目成立临时党支部，党组织作用进一步发挥。深化党员、青年突击队在“急难险重”任务中的攻关作用，锻造了一支敢于攻坚的先锋力量。强化考核指挥棒作用，实现党建考核、党组织书记述职和经营业绩考核“强挂钩”。一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，通过制度完善、机制健全，各类监督贯通协同，促进企业健康发展。

坚持把科技自立自强放在首位，打牢高质量发展基础

高水平科技自立自强是国家强盛之基、安全之要。面对新形势，航天信息坚持“四个面向”，立足“三个服务”，聚焦信息技术主业，集中研发资源投入，建设高效科技创新体系，畅通研发成果产业化链条，实现创新工作整体“换挡提速”。

一是建设科技创新体系，统筹新发展阶段的创新资源力量。航天信息以实现科技自立自强和企业创新发展为目标，实施以人才为核心的科技创新体系建设，大力提升原始创新能力。构建了“1+4+2+N”协同研发布局，首次确立8大核心技术、38类关键产品，构建“3232”的数字技术与产品体系，实现谱系化发展。积极开展技术创新、模式创新、改革创新，重点实施八个重大创新工程并加大投入，聚焦新战略，打造新航信。

二是加强平台建设与外部合作，夯实企业科技创新的坚实基础。聚焦短缺关键技术方向，进一步加强开发工具、开发平台、知识共享平台建设，建成AOS+（公司运营管理体系）、微服务、大数据、区块链等基础开发平台，建成“技术成果库”“产品成果库”两类共享库。与高校、科研院所建设联合实验室，与行业头部企业开展“行业+专业”深度合作。积极参与技术行业协会发展，成为国家信创工委副组长单位。

三是集聚一批高层次创新人才，激活科技创新发展源动力。围绕技术创新，首次构建了8大核心技术领域共10个等级的专业技术人才体系布局，形成专家、总师等核心人才队伍。广泛实行“揭榜挂帅”和“赛马机制”，选配年富力强、新老结合的技术专家进入八个重大创新工程“两总”队伍，持续激发人才活力。3年来，航天信息科技开发人员占比提升6.63个百分点。

坚持深化三项制度改革，激发人才活力、提高人才效能

航天信息聚焦重点环节发力攻坚，锚定难点痛点狠下功夫，围绕“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的管理体系，抓重点、抓干部、抓示范、抓成效，激发体系活力、组织活力、人才活力、创新活力。

一是围绕“能上能下”，全面推行经理层成员任期制和契约化管理。建立经理层成员任期制和契约化管理“1+3+N”工作体系，完善工作机制和配套制度，对本级及所属75家分子公司经理层成员统一实施规范化任期管理，“一人一岗”签订差异化岗位聘任协议，实现“身份管理”向“岗位管理”转变。严格契约及退出管理，实行“一人一岗、一岗一表”的差异化考核。2020年以来，根据经营业绩考核及综合考评结果，累计对24家分子公司主要领导进行约谈，20余

名航天信息党委管理的干部免职、降职使用，做到“上”之有凭，“下”之有据，有效破解了干部“能上不能下”难题。

二是围绕“能进能出”，进一步深化市场化选人用人机制。认真贯彻落实新时代党的组织路线，完善干部选用机制，创造性开展干部任职交流意向申报，将“组织需要”与“个人意愿”有机结合，有效盘活“存量”干部资源。采取竞争性选聘、外部人才引进等方式选聘职业经理人。按照“高目标、高绩效、高激励”的原则，科学制定职业经理人经营业绩责任书及年薪标准，经营业绩考核不设上限。全面落实公开招聘、全员绩效考核全覆盖要求，强化考核结果运用，优胜劣汰，持续优化“能进能出”的合理流动机制，彻底打破“能进不能出”的难点。

三是围绕“能增能减”，持续完善以价值创造为导向的薪酬分配机制。建立经理层成员年薪与公司业绩联动的分配机制，经营业绩考核结果与绩效年薪兑现刚性挂钩，根据岗位价值、目标难度、考核结果等因素，合理拉开薪酬差距，充分体现“多劳多得、价值创造”的分配导向。坚持按岗定薪、岗变薪变，强化全员业绩考核，合理确定各类人员薪酬水平，逐步提高关键岗位的薪酬市场竞争力。在公司本级推进薪酬体系改革，“精准滴灌”，改变过去每年普调工资的薪酬机制，工资增长主要聚焦于年度考核成绩前60%的高效能人员，有效解决了“该高不高、该低不低”的问题。

伟大的延安精神培育了一代代中国共产党人，是我们党的宝贵精神财富。中国石院长庆油田地处陕甘宁革命老区，半个多世纪以来，几代长庆人身在延安学延安，赓续红色血脉，牢记“国之大者”，始终把延安精神作为凝心铸魂、推动发展的强大力量，为保障国家能源安全“加油争气”，高质量建成我国首个6000万吨级特大型油气田，成为把能源安全饭碗端在自己手里的“排头兵”，彰显了央企的历史担当和时代价值。

传承红色基因，砥砺忠诚担当的本色

作为党之长庆、国之长庆，长庆油田从成立之初就将“油气报国”的理想信念融入精神血脉，历经半个多世纪的艰苦创业、砥砺前行，始终将坚定正确的政治方向同“我为祖国献石油”的崇高使命相结合，高质量建设“西部大庆”。

听党话跟党走，永葆政治本色。长庆油田充分发挥地处延安革命圣地的独特优势，始终坚持把政治建设摆在首位，广大干部职工走进延安开展学习教育，用延安精神滋养初心、淬炼灵魂，坚定拥护“两个确立”，坚决做到“两个维护”。各级党组织发挥“把方向、管大局、促落实”作用，创新“一域一型一支部”模式，因地制宜开展“三亮四比一创建”“党建共建共享”等活动，大力推动党建工作与生产经营理念、职责、目标、载体、基础“五项融合”，让党旗在千里油气区高高飘扬。

多产油多产气，保障能源安全。近年来，我国油气对外依存度持续攀升，突破了国际公认的警戒线，保障国家能源安全刻不容缓。国家有需求、中央有要求，长庆油田闻令而动、尽锐出战，坚决扛起油气安全保障的政治责任，将原定的5000万吨持续稳产规划，调整为到2023年实现6000万吨。规划是这样做的，但长庆油田在尊重科学规律的基础上，解放思想、主动加压、再次提速，提前3年实现6000万吨目标，到2025年，



□ 中国石油长庆油田分公司党委书记、执行董事 何江川

身在延安学延安 油气奋进当先锋

年产油气当量将达到6800万吨，以百米冲刺的速度跑出一场油气上产马拉松。

明方向知责任，推进低碳发展。长庆油田时刻把加快天然气上产作为政治责任和重要使命，每年增产天然气超过30亿立方米，建成国内最大的天然气生产基地。把新能源作为主营业务，积极探索新能源与油气能源多能互补，加快向现代化综合性能源公司转型。以姬塬油田和苏里格气田两个绿色低碳先导示范区建设为引领，集成推广伴生气回收利用、光电、风电、公益碳汇林等9个项目，大力推动风光油气电融合发展，努力“双碳”目标实现作出示范引领，以坚定的政治方向推动企业发展与祖国同行、为时代加油。

弘扬求实作风，端牢能源安全的饭碗

解放思想、实事求是延安精神的精髓。面对罕见的“低渗、低压、低丰度”油气藏，国内没有开发先例、国际无经验可循，长庆油田拿起“解放思想、实事求是”的理论武器，以地质理论为先导、以科技进步为支撑，走出一条依靠科技兴油兴气的创新发展之路。

解放思想，不断突破极限。面对比“磨刀石”还致密的油气储层和世界级开发难题，长庆油田创新提出“三个重新认识”：重新认识鄂尔多斯

盆地，提升对油气分布规律的认知，坚定“在西部再造一个大庆”的信心决心；重新认识低渗透，打破外国专家“边际油田无开采价值”的论断，开创我国特低渗透油气藏经济有效开发的先河；重新认识自己，不断开阔视野，提高斗争本领，激发创新潜能，把勘探延伸到盆地外圈，在传统油层下面取得新发现，用解放思想、实事求是突破勘探开发极限。

实事求是，打开油气宝库。鄂尔多斯盆地油气资源丰富，但油藏高度分散，精准找到储层无异于在湖里找“珍珠”。长庆人以实践积累的经验为基础，形成五大成藏理论体系，推动油气勘探持续突破，苏里格、西峰、庆城等一批大型油气田破壁而出。通过认识的飞跃带动实践进步，技术的迭代升级推动油气勘探对象向更广、更深、更复杂不断拓展，累计发现48个油气田，形成了4个十亿吨级和4个万亿立方米的规模油气区，近年来新增油气探明储量占全国同期的三分之一以上。

科技引领，抢占战略高点。长庆油田坚持解放思想，在技术攻关上“求新、求变、求突破”，锚定国际一流，打造四大技术“利器”。黄土塬三维地震突破黄土层重重阻隔，给地层做“CT”，精确发现地下油气；水平井优快钻井“打得快、打得准、打得好”，变“多井低产”为“少井高产”；体积压裂在致密岩石中打通油气“渗流通道”，将原来的“羊肠小道”变成“高速公路”；综合稳产方案延长

了油气藏的开发寿命，实现“上得去、稳得住、可持续、高质量”，在解放思想、实事求是中开创了非常规油气资源开发新局面。

牢记根本宗旨，践行报国为民的初心

长庆油田坚持从延安精神中感悟初心力量、砥砺为民情怀，把为人民谋幸福作为根本使命，坚持油气开发到哪里，就把改善民生、造福地方的社会责任延伸到哪里。

发展为民，助力乡村振兴。长庆油田以自身发展助力脱贫攻坚和乡村振兴，在定点扶贫村，投入资金900多万元，实施帮扶项目近130个，为脱贫致富创造条件。变“输血”为“造血”，驻村书记扎根乡村推动产业扶贫，在米脂县王坪村，长庆油田驻村书记杜晓军带领老乡发展湖羊产业，赶着羊儿闹“幸福路”。长庆油田定点帮扶的9个贫困村1258个贫困户全部提前脱贫“摘帽”，因地制宜支持当地富民产业，诠释了国有企业为民服务的责任担当。

成果共享，带动老区发展。长庆油田以自身发展带动地方发展，主动融入“一带一路”建设、西部大开发等战略部署，引领国内最大的一体化油气产业集群，带动周边产业发展。在陕西，与地方能源企业深化合作，为全省追赶超越和居民能源消费升级贡献力量；在甘肃，与庆阳市政府联

手，全力推进陇东千万吨级油气生产基地建设，为当地贡献了90%以上的工业增加。陕甘宁蒙大地上，油气产业已经成为工业发展的重要支柱。

守护绿色，共建秀美山川。长庆油田坚定不移贯彻绿色发展理念，让油田开发为生态让路。在延安市饮用水源地王窑水库，对水库一级保护区内的油水井、站点、管线实施关停搬迁，投资修建了6道拦污闸、6座拦污坝，50余万老区人民喝上了“放心水”。主动作为保护绿水青山，投入8亿多元资金用于绿化项目建设、绿地养护管理等，筑起10多个大型生态屏障，打造出安塞油田、西峰油田等4个国家绿色矿山，油气区绿化覆盖率达到95%，把为民宗旨变成企地共建、人民共享的沉甸甸发展成果。

赓续奋斗精神，锤炼铁人式员工队伍

长庆油田继承发扬延安精神，深耕陇原、挺进陕北、鏖战贺兰山、勇闯毛乌素，在“为油而战”的伟大实践中形成了“忠诚担当、创新奉献、攻坚啃硬、拼搏进取”的精神面貌，锻造了一支特别能吃苦、特别能战斗、特别能负重、特别能奉献、特别能创造的石油铁军。

延河岸边学延安，好汉坡下育好汉。油气在哪里，石油人就追寻到哪里、奋斗在哪里。开发安塞油田之

坚持精准实施中长期激励机制，激发创新创业动力活力

航天信息强化中长期激励机制建设，主动运用多元化激励手段，“因企施策、一企一策”，用足用好政策“工具包”，打好正向激励“组合拳”，围绕战略规划落地实施，充分考虑各单位的股权结构、业务类型等，差异化实施中长期激励措施。

一是针对前瞻性、基础性、共性研发项目，建立内部市场化合作机制。针对所属研究院与产业单位的研发协作，建立内部结算机制，制定“产研协同”专项奖励，促进密码安全、区块链、大数据等基础技术研发。针对各单位自有业务或产品带动体系内其他企业形成经济效益，根据带动形成的毛利额较上年增量部分，给予业务和产品输出方一定奖励支持，更好支撑整体产业发展。

二是针对创新孵化类项目，实施跟投机制或骨干员工持股。所属诺诺公司、厦门航信分别以16.49%、8%的股权激励核心骨干，促进收益共享、风险共担，两家企业2021年度业绩均实现超额增长，激励成效初显；在新设立的云享科技同步开展骨干员工持股，以18%的股权激励核心骨干，有效盘活了航天信息传统资产，激发发展新动能。

三是针对战略攻关类项目，设立“里程碑”节点专项奖励。围绕公司战略目标、自身资源禀赋，在八个重大创新工程设置战略目标、技术目标、产业目标、人才目标，明确“里程碑”节点并进行严格考核奖惩，促进形成一批可复制、可推广的典型示范，进一步带动工程化、产业化、市场化水平提升。

四是针对成熟创收类项目，建立科技型企业股权和分红激励、超额利润分享等机制。在所属福建航信成功实施岗位分红激励，2021年度，福建航信在传统业务政策变化带来影响的背景下，净利润实现同比大幅增长。在所属华迪公司开展科技型企业股权激励，通过增资扩股，以股权出售的方式，用5%的股权对核心人员实施中长期激励，企业活力得以激发。

初，创业者们在登山的羊肠小道上，顶风冒雪踏出了一条石油路、英雄路。经过7年努力探索，成功开发世界级特低渗透的安塞油田。此后长庆人又挑战超低渗透，攻克页岩油致密气，使星星之火成燎原之势，全面建成我国第一大油气田。

红色热土多英雄，无私奉献战石油。一代代长庆儿女战天斗地，在荒漠大山间找油找气，用青春和血肉谱写了一首首石破天惊的石油壮歌，创造了“跑步上陇东”“三块石头支口锅、人拉肩扛战风沙”的英雄壮举，涌现出“干石油把命搭上也值”的长庆铁人王文汉、“有我在，谁也不能抢走国家财产”的高原红梅罗玉娥、全国劳模刘玲玲、科技尖兵张广生、“油井医生”杨义兴等一大批长庆英模，使“自力更生、艰苦奋斗”的精神内涵在建设“西部大庆”的伟大事业中永葆活力、焕发光彩。

引领时代自当先，历久弥新谱新篇。长庆油田深入推进国企改革三年行动，全力打好改革攻坚战，通过归核化发展，加主业，减辅业，优化结构提效能，盘活存量除包袱，集中优势求突破，强力推进数字化转型、智能化发展，建成国内最大的油气生产物联网系统，激发了传统生产组织管理的新变革，油田生产规模扩大了两倍多，人均劳动生产率翻了一番，实现了增产增效不增人。长庆人艰苦奋斗、守正创新，用延安精神激发斗争精神，催生管理智慧，在新征程上锚定“建设基业长青的百年长庆”目标愿景，推动油田走出了一条质量更高、结构更优、动力更足、效益更好的发展之路。

站在党和国家事业发展新征程上，石油事业崇高而神圣，责任重大而光荣。长庆油田将始终牢记“创和谐典范、建西部大庆”的嘱托，坚持不懈用延安精神滋养初心、淬炼灵魂，完整准确全面贯彻新发展理念，加快推进结构调整、改革创新、提质增效、绿色转型、共建共享，率先实现高质量发展，为端牢能源饭碗、保障国家能源安全和社会经济发展贡献力量，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开！