

坚持“三个突出” 全面提升科技创新体系化能力

中国航油将科技创新作为推动企业高质量发展的关键，全方位重塑科技创新体系能力，近三年科技投入相较于十三五期初增长 286%、科技立项项目增长 147%，构建了以关键技术、装备国产化、数字化转型为核心的特色创新发展格局。

突出科技布局引领。制定《中国航油中长期科技发展规划纲要》，首次形成我国航油领域技术谱系和研发路线图；搭建基于油品应用、特种车辆、工程建设等研发中心的创新平台，经民航局批准的民航能源技术研究中心正式运行，将航油领域项目列入民航科技重大战略任务。

突出核心技术攻关。加入中央企业创新融合体，自主研发覆盖全国 234 个机场的智慧航油系统，成功研制 7 类 18 台套具有自主知识产权工控产品，承担中国移动 5G 新型信创攻关任务，推进 5G 智能网联特种车辆研发制造，提高供油业务的数字化、自动化、智能化水平。聚焦航油供应保障技术，以加油栓、地井阀为代表的装备国产化研发进程加速推进，推动航油高端装备国产化替代。以科改示范行动为契机攻关卡脖子技术，承飞公司近年来获得实用新型专利 52 项，自主研发的新能源管线加油车 2022 年上半年正式投入试用，65000L、45000L、25000L 三种自主研发的加油车顺利投产销售，实现科技成果转化增效 1200 万元，获评工信部专精特新“小巨人”、国家高新技术企业。

突出科技创新激励。制定科研岗位薪酬和岗位管理办法，设立千万元级科技创新奖励，对重大科技专项实施“揭榜挂帅”。建立全员创新机制，以 20 余个劳模创新工作室为载体搭建全员创新平台。实施科技创新“硬指标+强激励”差异化考核方案，“一企一策”明确研发投入、重点科技项目等年度指标，逐年细化并拔高发明专利申请与标准，科技创新和应用水平显著提升。强化重点技术攻关考核激励导向，对取得突出成果的设置特别奖励，全面推动核心技术攻关创效。

坚持“四个有效” 三项制度改革激发内生动力

有效完善市场化用工机制释放人才活力。全面推行经理层成员任期制和契约化管理，建立健全任期经营业绩考核、任期激励管理等相关制度，以“跳一跳、摸得着”原则，量身定制“业绩摸高”机制，实现全系统各级分子公司签约户数和人数比例达 100%。在集团公司及二级企业机关部门大力推行中层



干部任期制和契约化管理工作，将集团公司战略意图、绩效导向向基层、向个人传递，强化刚性兑现，释放人才活力。

有效做实管理人员“能上能下”，激发内生动力。加大公开选拔力度，开展不同层级、不同板块、不同地区中高级管理岗位公开招聘，对考核未达要求的管理人员坚决按规定调整或退出，选人用人满意率由不足 50% 到连续四年 100%。推动各级公司建立完善市场化招聘管理制度，科改企业承飞公司中层干部全员公开竞聘，高层次人才实施一人一策。重要子企业华南蓝天公司近年来开展 66 个岗位内部竞聘、110 人次市场化外部招聘、解除 10 人次不胜任岗位员工劳动合同，有效激发企业活力动力。

有效优化薪酬决定机制挖掘业绩潜能。坚持“一适应、两挂钩”的工资决定和正常增长机制，制定并实施成员企业工资总额管理制度，工资总额分配与业绩水平相挂钩，坚决破除“平均主义”，各单位之间增减幅度最大超 10%；坚持考核结果刚性兑现，全员绩效考核覆盖率达到 100%，充分发挥差异化考核引导作用，推动企业高质量发展。

面对新冠肺炎疫情等不确定因素对民航业产生的巨大影响，中国航油将持续认真贯彻习近平总书记“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的重要指示精神，全面贯彻落实党中央、国务院国资委关于国企改革三年行动的决策部署，保持战略定力、加大工作力度，以更高站位、更实举措持续推动改革深化攻坚走深走实，锚定“三个明显成效”目标，决战决胜国企改革三年行动，以改革成果推动公司高质量发展迈上新台阶。