

在新疆博塔油田技术服务有限公司 2026 年工作会 暨第二届职代会第三次会议结束时的讲话

蒋勇

(2026 年 2 月 7 日)

各位代表、同志们：

经过大家共同努力，会议顺利完成各项议程，就要圆满闭幕了。会上，我们传达学习了油田公司工作会议精神，听取并审议了公司 2026 年度工作报告、HSE 工作报告、工会工作报告、绩效考核办法等 8 个会议文件，表彰了年度先进集体和先进个人，签订了经营管理目标责任书、HSE 目标责任书。整个会议主题鲜明、内容具体、务实高效，达到了预期目的和效果。

会议总结了 2025 年和“十四五”成果，分析了当前面临的困难和挑战，进一步明确了公司“十五五”发展目标任务和路径举措，部署了 2026 年重点工作，为今后一个时期的工作指明了方向。这次会议是在公司上下深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、党的二十大和二十届历次全会精神、油田公司党委和巴州国资委党委决策部署，全面开启“二次创业”高质量发展的关键时期，召开的一次十分重要的会议。这是一次统一思想、坚定信心、凝聚全员力量的动员会，也是一次牢记使命、勇挑重担、明确目标任务的部署会，更是一次锚定任务、迎难而上、开启公司发展新阶段的誓师会。会议的成功召开，对于我们进一步认清发展形势、明晰发展定位、优化发展策略、赢得发展主动，具有十分重要的现实意义和深远的历史意义。全体干部员工要以本次会议精神为指引，把思

想和行动高度统一到公司党委的决策部署上来，以更加饱满的热情、更加昂扬的斗志、更加务实的作风，投身到公司改革发展的各项事业中去，努力开创公司“二次创业”高质量发展新局面。下面，就贯彻落实好会议精神，讲三方面意见：

一、迎难而上、主动作为，年度工作取得积极成效。

2025年，是公司发展史上面临巨大困境和风险挑战的一年。面对错综复杂的内外形势和公司发展的诸多困难，新一届公司党委、经营班子旗帜鲜明讲政治、抓住机遇强管理、聚精会神抓落实，团结带领广大干部员工，聚焦提质增效升级，统筹推进降成本、调结构、补短板、消瓶颈、强改革等各项工作。党建引领作用充分发挥，安全生产形势总体稳定，业务拓展取得新突破，人才队伍结构持续优化，企业治理效能明显提升，员工民生福祉持续改善，重点工作取得了突破性进展，改革任务取得阶段性成效。一年来，我们顶住了油田改革和成本管控的双重压力，有效应对了市场化挑战冲击，攻克了经营中的诸多难题，化解了改革中的一系列风险，稳住了公司发展的基本盘，主要经营指标超额完成，蝉联西北油田考核第一。为“十四五”画上了圆满句号，也为公司“二次创业”奠定了坚实基础。

二、认清形势、保持清醒，以战略眼光谋发展全局。

油田公司启动多项改革举措，将业务外包细分为工程外包、劳务外包和服务外包三类，并将劳务外包成本纳入全口径人工成本管控，明确了用工优化和降本减费具体目标。此次油田公司改革对公司影响前所未有的，意味着原有的代运行+和大包补贴被彻底打破，公司管理模式将面临进一步重构，用工规模将持续缩减，市场空间

也会大幅压缩，盈利空间基本消失殆尽，发展根基遭遇前所未有、甚至伤筋动骨的冲击。这就要求我们，必须准确把握油田公司改革发展的政策走向，认清公司进入新阶段的特征和矛盾，因势而谋、随势而动。在复杂的发展形势下，综合各类因素，我们必须清醒地看到前进道路上的“五大考验”和“三大矛盾”：

“五大考验”主要是：

一是生存底线的严峻考验。油田公司改革冲击了我们的业务根基，公司主营业务面临大幅亏损的困境。“能不能活下去、如何活下去”成为摆在我们面前最现实、最紧迫的问题。如何在短期内找到新的利润增长点和业务增长极，守住不发生系统性风险的生存底线，是摆在我们面前最紧迫的任务。

二是路径依赖的重大考验。公司成立以来形成了较为单一的业务模式、管理流程和思维定式。而油田公司改革力度之大、范围之广前所未有，以往“背靠大树好乘凉”的时代一去不复返。如何从根本上改变“一条腿走路”的被动局面，是对我们全体干部员工智慧和勇气的严峻考验。

三是改革攻坚的艰巨考验。油田改革将持续三年左右时间，涉及组织架构调整、人员优化配置、成本定额调整等方方面面。如何平衡改革发展稳定的关系，如何妥善解决这个过程中产生的各种矛盾和出现的新挑战，如何确保各项改革举措平稳落地，对我们各级领导干部的统筹协调能力、攻坚克难能力和群众工作能力都是极大的考验。

四是能力不足的紧迫考验。当前，公司在技术能力、市场开拓、数字化转型等方面的能力还存在明显短板，缺乏成熟的市场运

作经验和核心技术优势，拓展市场面临诸多不确定性和困难挑战，战略转型的“阵痛”将持续较长一段时间。如何加快补齐短板、锻造长板，全面提升公司的核心竞争力和市场适应能力，是摆在我们面前刻不容缓的课题。

五是企业治理的综合考验。公司治理体系亟待完善，依法合规问题突出，在法人治理结构、内部控制机制等方面还存在薄弱环节。同时，部分干部作风建设和执行力还有差距，员工队伍素质参差不齐，室内员工转岗进入现场存在潜在隐患；后勤支撑逐步转为公司自行解决，基地运行压力显著增加。如何提升治理效能和管理效率，妥善解决管理中的系统性问题，是对我们构建现代化企业治理体系、提升治理能力的全面检验。

“三大矛盾”主要是：

一是运行保障与经营压力之间的矛盾。公司成立之初，油田公司赋予公司首要定位就是政治保障，给予了公司多项政策支持。多年来，公司按照油田公司定位不讲困难、不讲条件，承接多项急难险重任务，在保障油田安全生产、队伍稳定等方面发挥了不可替代的作用。然而，随着油田改革的深入推进、政策红利逐步取消，公司经营压力陡增，传统的发展模式难以为继。这就要求我们必须加快从“要政策、等任务”向“闯市场、找项目”市场化运作转变。

二是油田要求与国资委考核、股东期望之间的矛盾。油田公司作为公司唯一市场，其改革方向和管理要求直接决定了公司的业务范围、运营模式和营收利润。而作为地方国有企业，公司同时要接受巴州国资委的严格考核，考核指标涵盖一利五率、风险防控等多个维度，股东也对投资回报、资产保值增值有着明确期望。当前，

油田改革带来的业务萎缩、营收下降等影响，使得我们在满足油田服务要求的同时，难以兼顾国资委考核的盈利指标和股东的回报预期，如何在多重目标之间找到平衡点，统筹协调各方要求，是对我们经营管理智慧的重大考验。

三是油田改革与公司发展之间的矛盾。油田改革是提升核心竞争力、实现高质量发展的必然之举，短期内对公司冲击是不可避免的。如何在改革“倒逼”下激发公司自身的内生动力，打造新的竞争优势，是我们必须正视和解决的深层次矛盾。

三、迎难而上、共克时艰，以行动突围促改革破壁。

“五大考验”“三大矛盾”相互交织、相互影响，是制约公司当前和今后一个时期发展的关键因素。过去我们依赖政策扶持、规模扩张的粗放式发展道路已走到尽头。油田公司的改革举措，本质上也是推动我们从“政策依赖型”向“市场竞争型”转变，从“成本中心”向“利润中心”转型。我们要把油田改革的“外部推力”转化为公司转型发展的“内驱动力”，以实际行动推动改革突围、促进发展破壁。具体要抓好以下**六个方面**的工作：

（一）断臂求生、刮骨疗毒，以控制规模为“切入点”，在质的有效提升上保持量的合理增长。解决好生存危机，我们必须以“壮士断腕、刮骨疗毒”的决心坚决打好控制规模、瘦身健体的攻坚战，实现从“铺摊子”向“上台阶”的转变。**一是坚决控制用工规模。**要树立“规模不等于效益”的理念，严格按照油田公司用工优化要求和“六个一批”优化举措，稳步推进用工改革，科学核定各单位、各岗位人员编制，切实控制用工规模。**二是坚决杜绝新增亏损。**坚决摒弃过去“铺摊子、上规模”的发展模式，

新接业务、新增用工单元必须按照市场规律进行充分的成本测算和盈利评估，严格执行“无利润不承接、高亏损不介入”的原则，坚决杜绝新增亏损点。对现有亏损业务单元，要逐一分析原因，通过业务整合、流程优化、成本压降等措施，力争实现扭亏为盈或有序退出。**三是坚决改变谈判模式。**业务谈判中，要改变以往单纯依赖定额的谈判模式，详细测算人工、材料、后勤等各项成本构成，明确成本底线，在与业主方沟通时，要清晰地阐述成本构成和合理利润诉求，争取更优的价格政策和结算条件，推动谈判从“讲定额”向“谈成本”转变，避免因谈判被动导致成本空间被过度挤压。

（二）逆流而上、破釜沉舟，以市场开拓为“突破口”，在主动转型发展上实现新突破。市场是公司的生存之基、发展之本。面对如何“活下去”的严峻现实，我们必须做优增量、盘活存量，眼睛向外、主动出击，全力以赴开拓外部市场，构建“内外并举、多元发展”的新格局。**一是深耕油田内部市场，巩固基本盘。**深刻理解油田公司改革意图，在保障现有优质服务的基础上，积极争取在工程外包、服务外包领域的新业务、新项目，努力将传统劳务服务升级为高附加值的技术服务和工程服务，提升在油田市场的竞争力。要加强与各业主单位的沟通协调，及时了解油田市场需求，提供高技术含量、高附加值的一体化解决方案，力争在存量市场中挖掘增量。**二是大力拓展外部市场，培育增长极。**要组建专门的市场开发团队，深入研究外部能源市场动态、政策导向和客户需求，制定差异化的市场开拓策略，找到新的盈利点。加快第二市场、第二业务的开拓，积极探索“技术+服务+资本”的合作模式，与高等院校、科研院所合作，提供油气开采、油气勘探配套技术解决方案；

与第三方机构、行业服务商对接，承包、分包其他油田或地方炼化、化工园区相关产业技术服务、工程建设、运维管理等项目，确保在第二增长曲线上取得实质性突破。**三是强化品牌建设，提升美誉度。**要高度重视服务质量，通过优质服务赢得客户信任，树立“博塔油服”的品牌形象。积极参与行业展会和技术推介活动，扩大公司在行业内的影响力和知名度，为市场开拓营造有利环境。

（三）刀刃向内、自我革命，以量入为出为“驱动力”，在以收定支管控成本上取得新成效。成本是公司生存发展的生命线，尤其在当前经营“寒冬期”，必须把成本管控摆在更加突出的位置，坚持“量入为出、以收定支”的原则，精打细算、从严从紧，全方位、全过程、全要素压降成本费用。**一是严格预算管理，强化预算刚性约束。**要“以收入定支出、以利润定预算”，将全面预算管理与经营目标、业务运行紧密挂钩，科学核定各项成本费用预算指标，做到“一单位一预算、无预算不开支”。**二是严控非生产性支出，大力倡导勤俭节约。**树立“过紧日子、苦日子”的思想，量力而为、量力而行，从严控制各项费用支出，特别是要严格压缩办公费、差旅费、招待费等非生产性开支，深入开展“降本增效”专项行动，找出生产经营的各个环节的薄弱环节和潜在空间，制定革命性措施，推动成本管理从“被动控制”向“主动优化”转变。**三是优化成本结构，提升投入产出效益。**坚持“先算后干、算好再干”的原则，对各项业务进行全流程成本核算和效益评估，建立以项目为基本单元的独立核算体系，加大经济活动分析和内部审计力度，对成本异常波动、盈利不及预期的项目和业务单元，要及时预警、专题研究，实现“盈利项目正常投入、亏损项目资金严控”。

四是实施成本领先战略，构建全要素成本管控体系。按照“一切成本皆可控”思路，取消内部无效结算流程，建立成本领先的指标体系，科学合理制定经营目标，将成本管控目标分解到组织单元和所有干部，建立成本支出“双向把关、层层负责”机制，对盈利项目、成本控制好的考核奖励，对亏损项目、成本超支的考核扣分，将成本管控成效与全员绩效强强挂钩联动。

（四）未雨绸缪、防微杜渐，以合规管理为“支撑点”，在推动企业治理现代化上铸牢发展根基。合规是企业行稳致远的基石。面对当前公司治理中存在的诸多问题，我们必须将合规管理贯穿于公司运营的全过程、各环节，以合规促治理、以治理强根基。**一是健全合规管理体系。**加快完善以公司章程为核心的合规管理制度体系，对现行的制度进行查漏补缺和废改立，形成覆盖生产经营、财务管理、企业治理等各领域的合规管理制度体系。**二是强化合规风险管控。**健全合规风险识别、评估、预警、审查和应对机制，重点围绕投资管理、物资采购、招投标管理、合同管理、财务资金、工程建设等高风险领域，识别风险清单，建立控制流程，堵塞管理漏洞，从源头上防范合规风险。**三是推动治理能力现代化。**健全法人治理结构，对出资人（股东会）、党委会、董事会、经理层在机构设置、规划投资、薪酬分配、资金使用、监督约束等方面责权作出明确规定，建立以坚持党的领导、加强董事会建设、规范治理、强化监督四个方面为支撑的公司治理制度体系，形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

（五）破立并举、先立后破，以深化改革为“主引擎”，在塑造发展新动能中激发内生动力。改革是破解发展难题的关键一

招，也是激发内生动力的根本途径。我们要以更大的决心和力度推进深层次改革，释放发展活力。一是**深化体制机制改革，提升管理效能**。按照“精简、高效、扁平”的原则，调整各部门、单位职责、岗位，明确职能定位，确保信息直达、问题直办，提高管理效率和决策执行力。积极推进职责界面梳理，避免职责交叉和管理空白，确保指令传达畅通、执行高效。二是**落地薪酬考核改革，激活创造能力**。差异化核定各单位薪酬总额，建立与项目效益、岗位价值、个人业绩紧密挂钩的“易岗易薪”薪酬管理体系，实现“效益好、薪酬升，效益降、薪酬降”。推行全员绩效考核，突出贡献与价值导向，简化过程管控环节，建立基于经营效益、安全稳定、合规管理核心目标考核体系，树牢“集体强、个人优”考核分配导向。推行岗位任期制和契约化管理，加大竞聘上岗、末等调整和不胜任退出力度，形成“能者上、庸者下、劣者汰”的用人机制。三是**加快信息化建设，赋能管理效能提升**。整合现有分散业务系统和数据资源，构建覆盖人力资源、差旅报销等领域一体化信息平台，全面压降人工工作量。

（六）唯实唯勤、团结奋斗，以党建引领为“定盘星”，在凝聚全员奋进合力上实现新发展。坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。在改革发展的关键期，必须充分发挥党建引领作用，为公司改革转型提供坚强的政治保证。一是**强化思想政治引领，筑牢共同奋斗的思想基础**。新征程上，党建工作只能加强不能削弱，确保业务发展到哪里，党的工作就覆盖到哪里，引导党员干部以实际行动影响和带动员工攻坚克难，保障公司党委决策部署落实落地。二是**加强形势政策教育，引导员工**

转变思想观念。当前，公司处于改革转型的关键节点、历史关口，要向员工讲明改革的必要性和紧迫性，讲清公司面临的困难挑战和发展机遇，讲透公司的战略部署和目标任务。特别是要关注改革后员工思想稳定，加强人文关怀和心理疏导，帮助解决实际困难，丰富精神文化生活，凝聚起“风雨同舟、共克时艰”的思想共识和行动合力。**三是深化党风廉政建设，营造风清气正的政治生态。**坚持抓早抓小、防微杜渐，加强对权力运行的制约和监督，特别是对重点领域、关键岗位和重要环节的监督，把纪律和规矩挺在前面。要畅通监督举报渠道，形成全员参与、齐抓共管的监督格局。

各位同仁，距离除夕还有8天，新春佳节日益临近，节日氛围亦渐趋浓厚。值此辞旧迎新之际，我们仍需保持清醒认识，时刻牢记肩负的职责与使命。会后要立即行动，切实抓好贯彻落实。

一要抓好精神领会。要组织全体干部员工传达学习，深刻领会油田改革对我们提出的新要求和公司党委对于当前发展方位的新判断，认清我们当前面临的突出矛盾和问题，肩负起我们应承担的历史使命，做到学深悟透、入脑入心。**二要抓好统筹协调。**机关部门要自觉站在全局高度，把准方向、通盘考虑、统筹安排、加强协调；基层单位要把各自工作放到全局的总体部署中去思考、谋划和推动，形成“各有其器，同奏一音”的局面，切实打好防范和抵御风险的有准备之战，打好化险为夷、转危为机的战略主动战。**三要抓好协同推进。**要将贯彻落实本次会议精神与当前正在开展的各项重点工作紧密结合起来，统筹兼顾、协同推进。抓紧梳理制定各项工作年度任务清单，明确时间节点、责任人和具体措施。既要全力以赴抓好成本管控、合规管理、深化改革等核

心任务，又要毫不松懈地抓好生产经营、队伍稳定等基础工作，确保各项工作有序衔接、取得实效。**四要抓好安全稳定。**始终把安全稳定摆在重中之重的位置，坚决扛好抓安全护稳定的政治责任，切实抓好领导带班和一线值班，及时防范和应对处置各类突发事件和紧急情况，为春节营造和谐稳定的环境。**五要抓好督导检查。**综合部门要加强对会议精神落实情况的跟踪问效，定期通报进展情况，确保会议确定的各项部署真正落地见效。**六要抓好勤俭过节。**要大力倡导勤俭文明廉洁过节新风尚，遵守廉洁自律规定，坚决杜绝“节日腐败”。要做好春节走访慰问工作，让广大员工切实感受到公司的关怀和温暖。

同志们，逆水行舟用力撑，一篙松劲退千寻。当前，公司正处在改革发展的关键时期，任务艰巨，挑战重重，容不得我们有丝毫的懈怠和喘息。我们也不能过度焦虑、盲目悲观，要清醒地看到困难和挑战背后孕育着转型的契机和发展的希望。让我们更加紧密团结起来，以坚如磐石的信心、只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，迎难而上，共克时艰，聚焦制约公司发展的体制机制障碍、管理短板和业务瓶颈，精准发力、靶向施策，以实际行动推动公司在二次创业高质量发展的浪潮中突围破局，实现凤凰涅槃、破茧重生。

借此机会，我代表公司党委、经营班子，向在座的同志们，并通过你们向公司全体干部员工及家属拜个早年！祝大家春节快乐、身体健康、策马启新程、同心铸辉煌、马年大吉、马到成功！

谢谢大家！