

## 车轮滚滚闯出深改一片天



2月27日，西安共享营运筹备组人员在出租屋办公

文|谷学涛 刘志琦 杜江 图|运行保障公司提供

盛夏时节，热辣滚烫，位于火城重庆的运行保障公司一楼监控大厅里安静有序，大屏幕不断闪动的亮点布满祖国西部主要油气区，从彩云之南到毛乌素戈壁，从川渝崇山峻岭到塔中沙漠腹地，车轮滚滚间，应急生命线、物资供给线、安全保障线、人员流动线都被闪烁的点串起来，一幅川庆钻探奔赴世界一流企业的宏大图景清晰呈现。

2025年年初的川庆“三会”上，公司执行董事、党委书记李雪岗提出：“进一步全面深化改革是推动转型升级、奋进世界一流的关键一招。改革深入不深入，关键看能否动真格，敢不敢打破现有利益格局。”会后，“七项重点改革”迅速出台，“载人车辆集中管理改革”位列其中，作为这项改革的执行单位，运行保障公司迅速行动。在不到半年的时间内，这项牵涉近千人、2100多台车辆、46家服务商的改革逐渐尘埃落定，全川庆压减车管机构10个、减少固定用车489台、压减车辆341台、推动58名结构性富余管理人员转岗。截止9月15日，公务用车、生产经营用车数量压减30%的改革目标已经完成，载人车辆用车总成本下降30%目标也正在完成的路上。

## 不试点，要改一次改到底

运行保障公司西安共享营运公司经理胡星第一次听到载人车辆集中管理改革是在2024年12月，刚刚从运行保障公司长庆事业部冬休回家的他，还未洗去一年漂泊在外的疲惫，就接到了运行保障公司总经理伍兵的电话，要求他接手长庆区域载人车辆集中管理筹备工作。

“一开始有点懵，这件事牵涉面广，上千辆车，数百人的命运，责任重大，没有太多可借鉴的成熟经验，一切都是摸着石头过河”，胡星直言，静下来思考压力巨大，那段时间他常常夜不能寐。想了很多方案，但大多都需要三到五年才能完成改革任务。

交通运输业务管理归口管理部门是川庆市场与生产协调部，该部应急和运输科资深高级主管袁政是载人车辆改革的见证者，在他的记忆中，运输业务伴随着油气勘探开发，一直都在变革中。尤其是近几年，载人车辆改革处在公司深化改革的核心区域，但从去年下半年到今年全面提速，真正站到了“风口浪尖”。

“2023年8月开始，公司对成都周边8家单位进行车辆集中管理，拉开了改革的序幕。”袁政直言最初这项改革来源于公司主要领导的要求，公司主要领导至少在2023年以前就发现了载人车辆管理存在的问题，下定决心要以改革解决发展中存在的问题。

一份《关于对公司成都片区部分单位所属车辆实施集中管理的建议》中反映：某单位车辆出勤率约30%，资源浪费严重。而真实情况更令人担忧：车辆安全管理及运营效率急需优化，部分管理与操作人员的安全意识及专业能力不能很好适配安全生产的高标要求；部分车辆因使用年限较长，其机械性能存在潜在运行风险；现有管理制度在完善性与执行效果上均不理想；在路单与油料管控环节，透明度与精细化不够，存在廉洁风险；各用车单位分散管理模式下，平台重复建设、管理成本较高及车辆使用效率不均衡的情况较为明显。

形势所迫，必须改革。2024年9月，川庆市场与生产协调部副总经理景洋带领调研组深入庆城、定边和靖边等地实地调研，掌握了生产一线载人车辆使用现状第一手资料，形成载人车辆集中管理、共享使用的第一份改革建议方案，建议在先试点的基础上逐步稳妥的推进改革。但公司主要领导一锤定音，不试点，直接在公司全面推开，彻底改革。

按照全面推进载人车辆改革的最新要求，市场与生产协调部牵头，会同人力资源部（党委组织部）、企

管法规部、运行保障公司再次对长庆区域单位用车情况进行了周密细致的调研。参加调研的胡星记得，调研过程中各方表达了不同的意见，思想并不统一，改革阻力显而易见。

“现在回头想想，公司主要领导的魄力是这项改革能成功关键因素，要是试点再推开，可能会三五年才完成，甚至可能试点完就不了了之了”，不止一位参加方案讨论的人员都表达了同样的看法。公司主要领导的推动，一直主导着公司载人车辆改革的进程。

“养兵千日用兵一时，运行保障公司作为改革的责任主体单位，迎难而上、义不容辞，坚决落实川庆公司党委的决策要求。”运行保障公司总经理伍兵坚定的表示。

## 煤气灶旁洗衣机边的工位之争

2月6日，蛇年春节后的第二个工作日，胡星就抵达了西安，正式开始长庆区域载人车辆集中管理筹备工作。“没有办公地、没有网络、没有打印机，最重要的是我们发现没有路，搜遍全网油气企业没有这么做的先例。”胡星对困难的表述极少，他带有运行保障人特有的闯劲，精力充沛，干劲十足，解决困难就是工作的突破口。

一切从零起步，入住酒店就开始工作。没有路就从找路开始，他们开启设计移交、运行、保障等各类方案的大幕。运行保障公司西安共享营运公司副经理李果记得，那段时间胡星房间的电视机成为信息中枢，大家做好一稿方案，就投屏上去，团队全体人员围着电视机讨论，不时戳一下屏幕发表意见，等深夜关了电视机发现，满屏都是指纹。这面“指纹墙”是西安筹备组的功勋墙。

从各家汇总的数据看，这场长庆区域载人车辆牵涉长庆区域6家用车单位、341人、载人车辆1040台。2月10日在长庆大厦1607会议室，川庆副总经理、安全总监王运功主持召开了“长庆载人车辆管理推进会”，明确了长庆区域载人车辆集中管理的具体要求，长庆指挥部也积极协调西安片区各单位行动起来。

2月21日，西安共享营运筹备组从酒店搬到租住的公寓办公后，现场办公的人多，客厅很快就坐不下了。筹备组成员易品手机里保存着几张当时的照片，照片里开放式厨房的餐桌和凳子上都挤满了拿着笔记本电脑办公的同事。易品感慨道，那时候真有种开天辟地的创业豪情，大家不以为苦，反而深感自豪。



平台下单



磨溪片区驾驶员日检车辆

“大家憋着一股劲儿，希望往前赶进度，晚上筹备组长胡星开完碰头会布置工作，当晚大家就在出租屋里加班，第二天白天各自忙碌，晚上又继续开碰头会，这样的节奏持续了半个多月，第一批同事到各项目驻点上接收车辆去了，第二批支援的同事又来了，总之每天都很忙碌，也很充实。”易品风轻云淡叙述下，个中辛苦滋味当事人才能体会。这支年轻的创业团队，从来没人叫苦，一天比一天上班早，就为了抢占煤气灶旁洗衣机边有桌子的工位。

千里之外，同样的难题也摆在了成都共享营运公司经理底洪和同事面前。成都共享营运公司负责川渝地区载人车辆集中管理。底洪谈到“刚开始推动时压力特别大，毕竟将近五六百人，算上服务商的驾驶员就有上千人的规模，还有千多辆车，完全摸不到头绪，特别是刚开始时，我们预计至少需要三年的时间，才能完成……”回想起改革初期，他颇有些无奈，去各单位接触，架没少吵，气没少受，个别单位甚至对载人车辆改革还有抵触情绪，刚开始谈的时候，底洪带着工作人员逐一拜访，“由于各单位对政策解读有差异，认识也不一，有阻力是正常的，我们必须要有足够的耐心和毅力”。

## “您拨打的电话疑似诈骗电话”

2月26日，川庆公司在长庆大厦1607会议室主持召开长庆区域载人车辆集中共享管理推进会。川庆副总经理、长庆指挥部指挥欧阳诚做了具体要求，正式确定3月初开始车辆人员的交接工作。

3月4日，西安共享营运公司前往长庆井下陇东项

目部开展工作，一周后，长庆井下完成全部239台载人车辆移交。3月13日开始一周完成接收长庆固井载人车辆。3月19日开始接收钻采院长庆区域载人车辆。3月21日开始接收长庆监督公司载人车辆。长庆钻井总公司的车辆移交工作也相继启动。

这是改革中各方力量真正正面交锋的阶段，能否稳步推进影响着改革的成败。

“那段时间压力最大，要协调各方，解释政策，沟通业务，每天打电话的时长都是4、5个小时。”西安筹备组成员何智勇记得有一天晚上10点，他正要和长庆井下确认明天接车事宜，“您的电话已停机”，这个月他第三次遇到这种情况。“何哥，我的号也停了！”禹鹏举着手机走了过来，脸上满是焦急，“我正跟钻采院对接车辆保险的事情呢，话还没说完就断了，现在人家以为我故意挂电话，微信都不回了！”

原来，从车辆交接到客户培训，每一项工作都离不开电话沟通，筹备组的成员全是外地号码，电话打太多被自动识别为“疑似电诈号码”，终止通信服务了。第二天一早，老何和小禹揣着身份证赶到营业厅，才解决了这个问题。

与何智勇一样，成都共享营运公司重庆营运部经理曹树在那段时间也是和电话干上了，“一天要接打将近200个电话，听到电话响脑壳都痛。”刚接手那段时间，曹树要向驾驶员讲清政策，普及“好运常来”平台的操作知识，经常到了晚上十一二点，一些驾驶员还打来电话，咨询平台的操作。腰椎间盘突出的老毛病犯了，曹树一边做理疗，一边坚持给新接收的驾驶员解决问题。

硬汉老兵王琪流泪了，他自己觉得不好意思。回想自己在新兵连时没洒过一滴泪，如今，在志丹共享营运部

收集当天运行数据的他，居然听到《常回家看看》的歌声时流泪了，是啊，自己已经三个多月没回家了，高强度的工作压力、枯燥的异乡生活把这条硬汉难住了，他给母亲发了一条微信：“妈，我想家了”。春节过后，接到到长庆区域支援的通知，王琪就来到了志丹县，和其他9位同事，迅速分散到6个营运部的7个服务点，投入到忙碌繁杂的接收车辆和人员的工作中。

## 一号深改工程是怎么干成的？

“今年安排的这些改革任务，涉及诸多深层次的体制机制改革，改革的深度和推进的效果，既影响当期生产经营任务完成，更事关公司长远发展。”4月22日，川庆市场生产（2025）1号文《川庆钻探工程有限公司载人车辆集中共享管理实施方案》正式印发，这意味着川庆的改革一号工程尘埃落定。

方案明确，公司所属各单位载人车辆全部纳入集中共享管理，打破各单位之间用车壁垒，由运行保障公司在川渝、长庆、新疆3个区域分别建立统一调度与跨单位使用的管理机制，实现资源共享，提高车辆利用效率，降低用车成本。

“实际上，我们2024年就意识到载人车辆运行中的一些问题，当年年底已经形成一份内部改革方案，大体方向上和川庆公司的方案基本一致。”长庆井下总经理助理、生产市场部主任孙国玉介绍，作为长庆区域第一个完成载人车辆交接的单位，长庆井下与改革大趋势“一拍即合”，改革正好解决他们想解决的“难题”。

截至9月1日，运行保障公司已全部接收长庆、川渝地区载人车辆，纳入集中共享管理车辆共2241台。“好运常来”平台已上线2133台，其中：平台锁定用车1644台、共享用车489台，未上线车辆108台（停驶84台、待报废24台）。

从方案到实施，“一号深改工程”的落地并非都是坦途。

“车辆等资产的划拨，在川庆公司层面易于实现。但人员的问题，就复杂困难多了。”在公司市场与生产协调部牵头形成的一份《长庆区域载人车辆集中共享管理建议方案》中，提供了四种建议方案，每种方案都有各自的优缺点。

“怎么最大限度保障改革涉及员工的切身利益，是方案考量的关键因素。”运行保障公司副总经理张仕兵表示，我们必须站在川庆公司的高度，全力推动改革，找到最稳妥、高效的方案。

“我完全支持改革，我接触到的绝大多数员工都支持改革，这次的改革方案也确定‘人事关系不变，以劳务输出到运行保障公司的方式工作’，薪酬也在原单位。员工最关心的问题得到很好的解决”西安共享营运公司党总支书记赵

越是改革大潮中的一员，他在改革进程中看到员工思想的改变，也不停地开展政策解读和稳定员工心理情绪的工作。

为确保接收工作顺利，成都共享营运公司工作人员反复多次向接收员工宣讲政策，接收工作刚开始时，工作组平均每天都要应对30多名员工的各种问题，“嘴都冒烟了，但个别人还是始终有这样那样的问题……”曹树作为具体工作对接的经办人，除了给大家培训“好运常来”平台，还负责向大家宣讲公司的改革政策。最长的一次和一名驾驶员从中午2点一直谈到下午5点半，才让他满意离开，“像这种情况，接收工作刚开始的时候，基本上每天都有。”

围绕“人”的工作，没有终止符。在解决了人员劳动关系、工资收入等关键问题后，运行保障公司还高度重视新人员的融合工作，该公司党委书记李平带本部各部门负责人到到成都、西安两家共享营运公司开展专项调研，要求各级党组织负责人到各共享营运部了解实际情况，稳定员工队伍，耐心解答员工提出的问题，同时为部分驾驶员休息室配备电视机、开通网络，在暖人心的同时全力确保队伍平稳。

“我心里很温暖，感谢公司，我建议把我们的劳动关系也转入运行保障公司，这样我们的归属感更强。”西安共享营运公司设备办公室干事杨勇，原本长期在志丹营运部担任经理，为了能照顾生病的母亲，他向公司提出意愿申请调回西安工作，公司结合人员需求，将他调回西安，解决了他“忠孝两全”的困境。

## 和滴滴一样方便省事

长庆钻井第一项目部综合办主任柯祖恩记得，开始使用“好运常来”平台用车是5月初，转换过程很快，经过西安共享营运公司组织的培训和讲解，第二天就全部转为线上下单。“感觉和滴滴一样方便省事，以前我们办公室管车辆，需要电话或者纸质下调度单，车队还有一些程序，审批流程完成才能用车，那个环节负责人不在，签不了字就得等等。现在各个环节在手机上点几下，就完成操作了。”

柯祖恩给记者展示了长庆钻井第一项目部的一辆车的用车情况，9月2日16点40分，长庆钻井第一项目部经营财务办公室田禹宸在好运常来平台下单了一台9月3日车计划，将去陕西省西安市处理报销相关事宜。时隔3小时后，该部副经理刘春元，下单了一台9月3日车计划将去陕西省咸阳市协调解决中石化项目相关事宜。然后在该部综合办公室审批中，确认两个车计划同方向、且路程较远，就提前通知2人合并拼车。第二天8点，他们顺利坐上车，赶赴现场，单趟节省380公里。

从3月中下旬平台使用，截至8月底，运行保障公司共完

成服务订单80258单，平均出勤率80.58%，总运行里程2932万公里。

“改革后，运行保障公司管理车辆更专业更高效，也有利于我们降低运行成本。”长庆井下靖安项目部经理袁波表示，已经尝到了甜头，尤其是面对工作量的增减随之而来的峰谷用车体验非常好。

改革后，所有载人车辆接入“好运常来”平台，由运行保障公司安装、配置统一的监控系统及附属设备设施，实施数智化管理、平台化运营，用户线上下单，平台智能调派，全程线上监督管控，将实现系统自动核算，任务结束同步完成结算手续，不再线下签认。目前，该平台10次版本迭代升级，完成296项功能点开发。截至9月1日，“好运常来”平台已有注册用户单位263家，累计注册用户24235人。

“破浪前行，车改先锋。”川庆钻探的载人车辆管理改革，是一场动真格、破利益格局的深刻变革。在这场改革中，川庆领导层以坚定的决心和魄力推动改革不断深入；广大干部员工以奉献精神和开拓精神积极投身改革实践。如今，安全提质、队伍稳定、优质服务、综合降本等目标正在达成，改革已经取得了显著的成效。改革进入深水区，剩下的都是难啃的“硬骨头”，每一项触及固有利益的改革都无比艰难，而且改革力度越大、越彻底，触及的利益层面越深。但越过艰难险阻，前面就是高质量发展的广阔蓝海。

## 致谢被采访者

- |     |                              |
|-----|------------------------------|
| 景 洋 | 川庆市场与生产协调部副总经理               |
| 袁 政 | 川庆市场与生产协调部应急和运输科资深高级主管       |
| 伍 兵 | 运行保障公司总经理、党委副书记              |
| 李 平 | 运行保障公司党委书记、副总经理              |
| 张仕兵 | 运行保障公司副总经理                   |
| 刘春元 | 长庆钻井总公司第一工程项目部副经理            |
| 柯祖恩 | 长庆钻井总公司第一工程项目部综合办主任          |
| 田禹宸 | 长庆钻井总公司第一工程项目部经营财务办公室        |
| 孙国玉 | 长庆井下技术作业公司总经理助理、生产市场部主任      |
| 袁 波 | 长庆井下技术作业公司靖安项目部经理、党总支副书记     |
| 马瑞艺 | 安检院团委副书记                     |
| 底 洪 | 运行保障公司成都共享营运公司经理、党总支副书记      |
| 胡 星 | 运行保障公司西安共享营运公司经理、党总支副书记      |
| 赵 越 | 运行保障公司西安共享营运公司党总支书记、副经理、工会主席 |
| 李 果 | 运行保障公司西安共享营运公司副经理、党总支委员      |
| 曹 树 | 运行保障公司成都共享营运公司重庆营运部经理        |
| 何智勇 | 运行保障公司西安共享营运公司生产办公室主任        |
| 杨 勇 | 运行保障公司西安共享营运公司设备办公室干事        |
| 王 琪 | 运行保障公司西安共享营运公司志丹共享营运部副经理     |
| 易 品 | 运行保障公司西安共享营运公司乌审旗共享营运部副经理    |
| 禹 鹏 | 运行保障公司西安共享营运公司西咸共享营运部副经理     |



4月18日西安共享营运公司陇东共享营运部贺旗长庆井下驻点驾驶员正在召开晨会