

聚焦 着力点

强化管理挖潜 推动提质增效

编者按:今年以来,各石化企业紧扣提质降本增效主线担当作为,积极落实一切成本皆可控要求,深化全周期全要素成本管控,以区域优化为突破口,释放一体化大效益,为完成全年目标任务筑牢基石。本版分享7家企业在提质降本增效上的实践,敬请关注。

西南油气多维度挖潜经营质效稳步提升

本报讯 今年以来,西南油气分公司紧扣“降本增产增销增效”目标,深挖效益增长点,系统推进生产经营攻坚创效。上半年,天然气产量持续增长,经营质效稳步提升。

聚焦增产增销,筑牢效益根基。在资源开发端,该公司以效益开发为核心,组建建模数模一体化工作室和地质工程一体化设计团队,大力推广立体部署模式,推动勘探、评价、建设一体化实施,实现快速增储与效益建产。元坝气田实施分类精细化管理,川西气田低压低产井实施“泡排+气举+增压”组合工艺,加强老井挖潜,有力保障气田稳产增产。在市场营销端,强化天然气市场调研与客户需求研判,灵活调整

销售策略拓市增销。细化落实调峰措施,开展用气结构核查,进一步扩大网上交易规模,推动实现天然气价值最大化。

全链条优化,提升运营效能。在生产运行环节推行地质工程一体化“瘦身井”技术,建立快速排采一体化机制,根据地质储层特性动态优化工艺参数,实现规模化施工作业,施工时效提升明显,开采成本实现同比下降。分批实施示范工程建设,逐步形成气田标准化设计成果,推行工厂模块化预制,节约征地面积,建设周期大幅缩短。成本管控方面,通过深化技术交流、细化成本构成分析,推行避峰就谷采购,发挥集中采购规模优势,累计节约采

购资金超千万元;对闲置设备分类统计并开展维护保养,有效盘活资产实现创效。

强化运行管理,激发内生动力。公司实行项目化运行管理,设立油气勘探、开发、拓市等专项工作组,明确责任领导与部门分工,将油气产销、增销创效、成本节约等指标纳入季度“星旗榜”评比,考核结果与部门评级、奖励分配直接挂钩,压实降本增效责任。同时,坚持问题导向,常态化开展经济活动分析,加强市场形势与重点成本专项研判,动态跟踪产量、成本、效益指标并及时纠偏,油气单位完全成本同比持续降低,为高质量发展注入强劲动力。

(冯 柳)



西北油田优化物资采购实现降本增效

今年以来,面对物资采购价格受原材料价格波动影响较大问题,西北油田强化物资采购价格趋势研判,避峰就谷开展采购,加大物资装备国产化替代力度,物资采购实现降本增效。上半年,物资采购资金节约率达到16.92%,同比增长0.75个百分点。图为日前物资管理员验收油井套管。

侯小鹏 摄 王福全 文



安庆石化精准配煤降本显著

今年以来,安庆石化围绕原料煤降本做文章,在确保装置安全高效运行的前提下,通过精细化配煤管理实现月度降本逾万元,为炼化企业原料成本管控提供示范。图为7月2日员工查看气化炉生产运行情况。

贺颖 摄
李丁玲 文

胜利工程塔里木分公司精益管理提升生产效能

本报讯 今年以来,胜利石油工程塔里木分公司以精益管理为抓手,通过流程优化、成本管控、人才激励等多维度发力,在生产效能提升与降本增效方面取得显著突破,为生产经营稳健运行筑牢根基。

成本管控方面,构建全要素管控体系。对物资采购、柴油消耗、设备维护等成本要素全流程梳理,建立精细化核算机制。物资采购通过与优质供应商战略合作,以集中采购、谈判议价实现“量价齐优”。柴油及大宗材料推行单月消耗预警与定额管

理制度。设备管理强化预防性维护,降低故障发生率与维修成本,延长设备寿命。

在生产流程优化上,该公司推行“细排周期、精准分析、关键突破”策略,将进尺计划细化至每周每日,通过“周对比、旬通报”机制深挖制约生产的根源问题。针对搬迁上钻关键环节,创新实施“搬迁前7个提前、搬迁中5个到位、安装4个匹配”的“754”工作法,并借鉴胜利石油工程黄河钻井分公司模块化搬迁经验,新井搬迁速度大幅提升,较去年同期提升13%以上,

中完作业时效同比提高7%,实现生产效率跃升。

为激发全员参与热情,该公司建立精益管理激励机制。常态化开展精益培训,邀请专家授课覆盖员工超500人次。设立专项奖励基金,每月评选“精益之星”“优秀课题”“金点子提案”,1月至6月,应用有效提案后创效超10万元。聚焦油井迁装费优化、探井精益管理等重点课题,成立专项课题组集中攻坚,推动精益理念与生产经营深度融合。

(邱振军)

中国石化内控20年

开栏的话:二十载栉风沐雨,二十载砥砺前行。自2005年内控制度正式实施以来,中国石化始终以“强内控、防风险、促合规”为目标,提升内控制度执行的有效性,将内控工作从合规工具升级为战略支撑,构建起制度化、标准化、可持续的内控管理体系,为推动公司高质量发展、加快建设世界一流企业提供了坚实保障。自本期起,本报开设“中国石化内控20年”栏目,邀请有关部门和企业负责人谈内控管理的探索与实践,敬请关注。

打造内控体系建设的“石化样本”



——访集团公司企改和法律部
副总经理肖学明

问:中国石化已连续19年获得外部审计机构无保留意见内控审计报告,这份成绩单背后有哪些关键支撑?

答:2025年3月21日,股份公司外部审计机构毕马威对中国石化出具无保留意见内控审计报告。这份成绩单源于我们20年来构建的组织、制度、监督“三位一体”内控体系。一是实施一体化管理,健全两级风险防控组织体系。中国石化建设内部控制制度伊始,即建立了“总部—企业”两级风险防控组织体系。总部层面,成立内部控制领导小组、全面风险管理领导小组,逐步整合内部控制、风险管理职能,实行一体化管理;所属企业层面,各单位成立内部控制领导小组,明确管理部门和职能,推进风控内控一体化管理。

二是注重操作性和协调性,搭建两级内部控制制度体系。对应两级组织体系,中国石化搭建了“总部—企业”两级内部控制制度体系。总部层面,为增强内部控制制度的针对性和可操作性,对《内部控制手册》进行动态更新,先后进行了20余次集中修订和补充完善;所属企业层面,按照“更严、更细、更具体”的原则制定相应的实施细则。三是推进监督评价体系建设,构筑“三道防线”内部监督体系。中国石化建立责任部门(单位)季度测试及企业年度自查、内部控制管理部门抽查、审计综合检查的内部控制持续监督“三道防线”,搭建以合规性和有效性原则为基础、与日常管理相结合、兼顾结果与过程的内控监督评价机制。

问:近些年,面对能源行业转型挑战和公司改革发展,中国石化的内控体系如何实现与业务深度融合?

答:我们立足公司发展全局,重点深入推进内部控制与业务流程、风险管理、信息系统、规章制度“四个相结合”。

一是内部控制与业务流程相结合。在全面梳理各项业务和重大事项、认真分析关键环节存在的各种风险的基础上,采用编制业务流程及控制矩阵的方式进行系统控制。

二是内部控制与风险管理相结合。收集借鉴汇总形成的中国石化风险清单,将风险分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和合规风险五大类一级风险,并向下延伸细分,形成93个二级风险,若干个三级风险,对已识别风险进行科学的风险评估,确定各类风险差异化的容忍程度。

三是内部控制与信息系统相结合。根据系统控制的特点,完善系统状态下的控制要求,建立控制措施与系统业务流程的映射关系,使之更加明确、具体。

四是内部控制与规章制度相结合。以公司章程和现行的各项规章制度为基础,使内部控制制度尽可能地包容现行的各项规章制度,力求通过内部控制制度,实现与国际先进管理方法的融合。

问:中国石化如何通过内控管理提升治理效能?取得了哪些成效?

答:20年来,我们始终将内控管理作为提升管理效能的引擎,持续创新管理模式,全面提升了科学决策、市场竞争、现代化管控、持续发展“四种能力”。

一是理顺管理体制,进一步明确党委会、董事会和高级管理人员的职责权限,建立“三重一大”集体决策制度,提升科学决策能力。二是优化管理模式,实行资金集中管理、物资集中采购、化工产品集中销售,提升市场竞争能力。三是加快信息化应用,建立以ERP为核心的经营管理平台、以智能制造为核心的生产营运平台、以易派客和石化e贸为代表的客户服务平台,敏捷安全的技术支撑平台等,提升现代化管控能力。四是加强企业文化建设,制定《中国石化企业文化建设纲要》和《员工守则》,把企业文化和员工行为管理纳入内控体系,提升了持续发展能力。

问:展望未来,中国石化内控体系建设还有哪些新的规划?

答:当前,公司所处的经营发展环境不确定性明显增多。我们将切实增强风控内控意识,持续完善内部控制体系,提升内控制度执行有效性,以新时代内控体系服务支撑世界一流企业建设。

一是增强全员风控内控意识和能力。持续加大培训力度,提高各级人员风险应对能力,对于各级领导干部特别是党组管理领导人员,加强重大案例警示教育 and 风险理念培训;对于专兼职风控内控管理人员,加强风控内控管理基础知识和管理能力培训,提升风控内控管理人员胜任能力。

二是持续加强内控体系建设。以“全覆盖、强约束、严监管”为目标,对标先进,持续完善风控内控体系建设。加强新成立企业、合资公司、境外单位风控内控体系建设,持续完善内控设计,强化内控执行,加强内控监督评价,提升风控内控信息系统的功能,提高在线监督水平。

三是坚决防控系统性风险。坚持“管业务必须管风险”,全面压实专业线条管理责任和企业主体责任,完善工作运行机制,加强关键岗位人员管理,确保风险防控措施落实落地,强化重大风险评估,及时研判风险,严控重大风险,强化监测预警,坚决守住不发生系统性风险的底线。

(本报记者 霍良振 采访整理)

巡检过程“安全随手拍”

王军 张鹏

“加完钻杆后,气动手柄必须锁定!”日前,华北石油工程40837钻井队机械工长白杨巡检时,发现液压大钳手柄未锁定,立即提醒外钳工,同时用防爆手机拍下现场。这是他本月第7次“随手拍”,照片很快上传至公司安全隐患管理系统。

钻台上的液压大钳和气动绞车,是白杨的“重点关照对象”。4天前,他发现气动绞车断气刹车缸的销轴缺少卡簧,当场和班组配好零件,并拍照记录隐患部位与整改措施。“销轴没卡簧,操作时可能脱落,伤了人可不得了。”这张照片后来成为队里设备专项检查的范本,带动全员排查补齐所有缺失卡簧。

今年以来,华北石油工程建立事故隐患报告奖励机制,结合开展“安全随手拍”行动,鼓励员工以信息化、智

能化手段积极查找安全隐患和违章作业,确保生产安全。

从此,白杨的巡检多了一个环节:每发现一处隐患,就用防爆设备拍照,附上整改建议上传系统。“系统操作很简单,有了这个系统,人人都能当安全员。”他展示着手机里的整改跟踪记录——每条隐患从提报到整改验收,都有清晰的闭环流程。

今年以来,华北石油工程1万余人次参与“安全随手拍”,白杨提报的20项有效问题,均完成整改、实现闭环管理。“监控只能看得到明面儿,可设备的暗伤得靠人去摸、去查。就像给机器做体检,早发现病因,才能早找出毛病。”白杨说。

“安全随手拍”行动,鼓励员工以信息化、智

走近一线



治理无效排液 推动源头减耗

近日,江汉油田江汉采油厂聚焦降本增效,在习家口油区开展无效排液治理,实现日产量大幅下降,从源头减少无效能耗。图为员工计算习家口油区日产量量。

汪睿 摄 石建芬 文