

中国石化内控 20 年

研判重大风险 强化内控赋能为全面推动高质量发展保驾护航



张春生
金陵石化党委书记、执行董事、分公司代表

2025 年是中国石化集团公司内控制度实施 20 周年。金陵石化作为首批试点企业,见证了内控体系从无到有、从粗放管理到精细管控、从形式符合到深度合规的历史进程,既是历史的参与者又是体系推行的受益者。近年来,我们始终将安全环保风险、经营效益风险、创新发展风险作为重大重要风险,一以贯之发挥风险管理“导航仪”作用,风险管控与内控管理同频共振,以内控防风险,以合规促发展。公司成为首批通过合规体系认证的炼化企业,经济效益稳居集团公司第一方阵前列,在集团公司党建考核中连续 10 年获评 A 档。

把稳全面风险管控之“舵”。集团公司主动打破体系边界,顶层设计,统筹推进,推动全员参与,为企业有效运行提供指引。我们积极践行总部法律、合规、风控、内控、制度“五位一体”工作格局,不断扩大全面风险管控的范围。坚持将合规体系建设为抓手,将合规管理体系融入一体化管理体系,将合规风险纳入全面风险管控,将合规要求纳入内控流程、专业制度中,形成一套管理体系支撑全部管理要求的制度架构。逐步完善法律法规识别、获取、转化、执行、评价的全生命周期管控,在规章制度、经济合同、重要决策流程中,固化风控内控、法律合规审核节点。建立完善重大决策事前合法性审查机制,明确“三重一大”事项经总法律顾问审查方可上会决策,做到应审尽审。动态优化“三重一大”清单、党委决定事项清单、党委前置审议清单,不断完善议事决策范围。系统推进建立、优化“两高一

重”清单、敏感岗位清单、重要岗位合规管理职责清单,推动风控合规要求进岗位、进职责。

划好重大风险防控之“桨”。集团公司全力推进重大风险防控,系统性识别、数字化跟踪、精准性预警,为企业有效实施提供依据。我们始终紧盯重大风险防控,压实业务部门主体责任,强化信息化管控,不断深化重大风险防控。在集团公司框架下,对各项风险进行细化,使风险更加具象化。在此基础上,每月开展重点风险提示,既承接年度评估结果在不同时期的表现形式,又动态评估特殊时期的重点风险,确保各项风险受控。充分利用信息化手段,搭建风险分级管控和隐患排查治理双重预防数智化管控平台,实现参数异常预警、巡检融合等功能,不断强化重大风险的刚性管控。打造装置生产智能管控模式,在行业内首次引进 AIPC 高级智能过程控制技术,实现了从传统过程控制到高级智能过程控制的转变。搭建工程项目过程控制管理系统,强化事前决策、事中实施、事后评价的全过程线上管理,实现了从“人控”到“机控”的转变,有效提升重大风险防控质量。

扬起重点业务监督之“帆”。集团公司大力推进服务与监督,优化企业评价体系,完善内控流程要求,为企业有效执行提供保障。我们积极构建“大监督”体系,不断压实业务监督责任,每年组织制订审计项目计划、制度检查计划,通过党委巡察、专项审计、内控测试、岗位责任制检查等方式,形成日常检查与专项检查相结合、专业检查与重点督促相结合的立体监督网络,助推公司重点业务有序推进。抢抓发展机遇和政策窗口期,组织制定重点工程项目专项督察工作方案,每周召开重点项目推进会,滚动更新督办事项,有力推进项目落地。持续深化“产销研用”协同攻关,连续三年开展科研创新专项检查,进一步打通管控流程,全面助力科研项目落地。

百舸争流,奋楫者先;千帆竞发,勇进者胜。面对百年未有之大变局,我们将坚持风险管理前置化,不断提升内控管理效能,积极应对时代之变和周期之变,保障金陵石化高质量发展之舟乘风破浪、行稳致远。

西北油田采油二厂聚焦业务与财务协同创效,把财务工作深度嵌入业务决策链条,超额完成提质攻坚创效任务

“业财融合”助推油气生产提质增效

文 麒 丁玉萍 胡 强

今年以来,西北油田采油二厂财务部门通过定期监控日注水量,发现注水运行指标与年度预算指标存在偏差,及时反馈预警至开发、生产部门。相关业务部门严控低效作业,优化注水方式,前 6 个月累计优化液量 22.5 万吨,减少高成本注水量 122 万立方米。该厂打破业务部门与财务部门壁垒限制,聚焦“业财融合”,把财务工作深度嵌入业务决策链条,实现财务工作从“账房先生”向“战略参谋”转型,助推提质增效取得新突破。上半年实施 9 大类 21 项攻坚措施,超额完成提质攻坚创效任务。

先算后干——从“后端保障”到“前端赋能”

5 月 18 日,该厂召开 5 月经营运行分析会,对吨油措施成本、措施经济有效率、日注

水量等 33 项经营指标进行深入分析,采用“剥洋葱”的方法逐项剖析,从油藏开发、生产运行、经营管理等方面查找问题并提出整改措施。财务部门对措施、注气作业两项成本实施事前经济效益评价,对投入产出比大于 1 的增产性作业给予实施,对低效无效作业进行一票否决。

该厂打破传统思维框架和操作壁垒,改变传统财务管理的“后端保障”模式,将财务职能前置,构建“先算后干”机制,让财务工作从源头参与业务决策,有效避免风险性投入。

该厂对规模占比高、管控难度大的重点成本进行梳理、测算及优化,完成了酸气处理、氯化钙、水处理等 9 项业务成本优化。在预算管理方面,细化预算指标,从要素、部门、区块、产品、生产过程、效率效益指标等多个维度进行分解,编制预算分解运行方案。在油田 2024 年预算编制质量通报中,

该厂位列开发单位第一名。

在“先算后干”机制运行下,计划财务人员深度参与业务决策,参与措施、注气作业方案优化,从财务视角为业务问题提供解决方案。2024 年,该厂超额完成提质攻坚创效指标同比提升 19%。

参与业务——从“账房先生”到“决策参谋”

近日,该厂召开措施经营座谈会,就近期措施、注气等经营计划、运行情况、调整方向开展座谈交流。该厂总会计师从财务视角对近期重点经营工作提出建议和解决方案。

该厂财务人员立足于提高战略谋划能力、价值创造能力、财务监督能力和风险防控能力,深度参与提质增效业务,实现从后勤“账房先生”到业务“决策参谋”的转变。

2024 年以来,该厂总会

计师会同分管领导,对重点业务开展全价值链动因分析,从基础研究、技术、设计等 6 个环节逐一排查挖潜空间,优化调整了异常井管理、电泵井管理等 7 项管理流程,实现成本优化。今年以来,该厂进一步加强业财协同创效,通过梳理业务流程,确立注水、特车使用等 8 项成本优化目标。

计划财务人员深度参与业务运行,增强了对业务运行波动的敏感性和对经营态势的把控能力。以市场化为导向,充分考虑业务规模及供求关系,上半年,通过积极对标,深入测算,累计优化堵水、注气、机泵注水等 25 项业务价格。

数智赋能——从“信息孤岛”到“智慧大脑”

以往,投资、财务、生产等系统的数

据提升 23 个百分点,数据质量提升 16 个百分点。

按照油田数智化发展方案,该厂 2024 年 3 月编制数智化转型工作办法,重点推进会计信息数据治理、会计工具与模型建设、数智化赋能三项工作,构建了基于数据池集成的油田“开发、采购、生产、销售、中心”五大板块框架的报告内容,为经营决策提供有力支撑。

该厂加强管理会计工具建设及模型成果转化,2024 年完成建设“战略测算”“智慧参

稀”“最优库存”三大模型,通过参数规律挖掘与计算逻辑嵌入,实现了单井动态预警与精准建议推送。

今年以来,该厂进一步加大“数据+平台+应用”模式创新应用力度。目前正在优化全要素、全生命周期战略成本管控体系,力求通过多场景测算应用提供动态决策方案,为经营战略落

人人都是安全守护者

代泽万 李林裕 蔡艳玲

“检查灭火器有效性,主要看瓶体、压力表、喷管,要这样看……”近日,云南文山石油广南油库高级技师李刚在发油泵区,为前来参加安全培训的员工进行标准示范。

在广南油库,这样的实操教学每月都会开展,让员工掌握了实操技能,也让油库的技能等级鉴定考试通过率大幅提升。

“小安,你这周负责发油区 2 号发油位的过滤器清理,步骤清楚吗?”在星期一的晨会上,油库党支部书记李林裕指着墙上的关键设备维护保养计划表问道。“先关进口阀、截止阀,打开过滤器底部螺栓排油,拆法兰螺栓,再取出滤网清洗并查看滤网完好性。”设备管理员安鹏边说边比画。自从开展“人人上讲台”行动后,广南油库的晨会变成了实训课堂,员工需结合任务讲解设备操作要点。

“刚开始上台讲解含油污水处理装置流程时,我紧张得手心冒汗。”安鹏笑着说,“现在不一样了,讲得多了,操作也更规范了。”

广南油库创新实施“人人都是设备安全检修员”管理模式,将设备分区管理责任落实到人,“我的设备我负责,我的区域无隐患”成为员工的行为准则。每周二设备维护保养日,值班人员早早奔赴设备责任区,重点清扫管线和阀门等设备。

“现在每名员工都是油库的主人,也是安全的守护者。”李林裕指着忙碌的卸油泵区说。

巡检中不放过任何一个疑点

张元旺

近日,沧州炼化炼油二部主管技师张明磊手持测温枪、测振仪等设备,在连续重整装置进行夜班的最后一次巡检。

“液位刻度有点模糊。”在完成脱戊烷塔顶回流泵 P203B 的测温、测振工作后,他抬头查看机泵密封油罐液位,发现液位计蒙了一层若有若无的白雾。“上了一宿夜班,也许是视觉疲劳了。”他揉了揉眼睛,眯起脚尖,用手来回擦拭液位计,凑近仔细观察。这次他发现,液位数值虽然在正常范围内,但液位计里确实弥漫着一层细微的白雾。

“它是啥,哪来的?流程没有问题,泵的温度、振动、声音也都没问题。”找不到“白雾”的来源,张明磊不甘心,于是蹲下身子,歪着头仔细排查机泵底部。他发现机械密封下方的地面上出现了一片硬币大小的油痕。于是,他以油痕为突破口,尽可能搜寻与“白雾”相关的线索。

“这台泵输送的是液化气,很可能窜入液位计中呈现出白雾状。”张明磊一刻也不敢耽搁,立即向班组和值班人员汇报,并联系维保人员赶到现场。设备技术员李家齐进行了进一步确认,马上组织机械密封更换等工作。

“巡检就得像张明磊一样,不放过任何一个疑点。”当天 8 时召开的交接班会上,李家齐向大家通报了张明磊认真巡检的事例,并对他点赞。

走近一线



十建公司提升智能焊接机器人运行效能

今年以来,十建公司着力提升智能焊接机器人全生命周期运行效能,通过优化管理,降低了智能焊接机器人维护成本。上半年完成智能焊接机器人维护项目 118 个,智能焊接机器人运行效率提高近 20%。图为 7 月 4 日员工对智能焊接机器人进行维护管理。

田元武 摄

(上接第一版)

来自山西的网友留言道:“‘感动石化’人物是当之无愧的楷模。”隔着屏幕,江苏网友激动的心情溢于言表:“全程看完,个个精彩,那位献血 200 多次的兄弟,让我一个糙老哥们哭得稀里哗啦的!”

幕后默默付出的人,也在感动中前行。参加过多届“感动石化”筹备工作的中国石化报社记者徐

徐说:“感谢这个‘感动团队’,庆幸有这样一群人,一直努力坚持告诉大家,什么是精神的力量、什么是感动的力量。人间烟火永远是最大的流量,真善美永远是最有力的表达,我们传播的就是这样的石化正能量。”

在活动筹备过程中,中国石化报社志愿者洪晨曦被蒋含宇、彭淑清夫妇的故事感动,她说:“他们是最具传

奇色彩的幸运伉俪,不但有极其珍贵的年少际遇,更用一生书写红色答卷。他们身上浓缩了一个时代的精神,这份感动将激励我继续在成长路上奋力奔跑。”

静水流深,感动常在,周而复始,生生不息。在鲜花、泪水与不舍中,第九届“感动石化”落幕了,人们为每个故事心潮澎湃,故事中也必将带着掌声继续前行。

安庆石化航煤产销量同比大幅增长

本报讯 今年以来,安庆石化优化生产流程,最大限度释放航煤产能,充分发挥区域互补优势,全力增产航煤。上半年航煤产量和销量均同比增长 40%,创历史新高。

在生产端,安庆石化多措并举提升航煤产量与质量。组建专项攻关

团队,聚焦航煤收率、产品质量等关键指标开展攻关。航煤加氢装置加强采样分析,实时关注参数变化,精细调整反应温度、反应压力等关键参数,确保航煤质量稳定。

在销售端,安庆石化多点发力保障后路畅通。持续深耕安徽市场,实

现航煤“皖油皖供”,并积极打通铁路发运至成都、长沙、郑州机场的销售渠道,扩大了市场覆盖面。深化与中国航油合作,根据资源和运力实际情况,动态优化水运、铁路发运安排,创新“淡储旺销”模式,保障了航煤销售计划落实。(檀文盛 卓姝媛)

胜利油田临盘采油厂把目标分解、决策优化、成本核算、分析评价、考核兑现从油田层面落细到区块

“五到区块”管理助老油田焕发生机

菅李峰

6 月 27 日,胜利油田临盘采油厂采油管理一区大芦家深层区块,成功恢复水驱控制储量 48 万吨,日产油

量较措施实施前增长 6.9 吨。该区块曾面临井网二次不完善、地层能量差、注水能力低等问题,今年初实施大修扶停完善井网,采用“压驱增压+”组合补能,实现产量增长。

临盘采油厂是已开发 53 年的老油田,肩负着 3 个油田 12 个区块的管理任务,地质储量高达 2.09 亿吨。随着油田开发不断深入,效益稳产压力日益增大。该厂积极转变思路,将“目标分解、决策优化、成本核算、分析评价、考核兑现”从油田层面落细

到区块,让区块成为具体增效点,提升区块增效水平。

2024 年初,临盘采油厂选聘 12 名区块长,搭建起“党委主抓、区块团队主建、管理区主战”新模式,全年油气超产 2.47 万吨。2025 年,他们深化完善这一模式,把指挥权、考核权交给区块长。“‘五到区块’使区块团队与管理区深度融合,实现了决策、规划、执行、评估等环节迭代升级。”临盘采油厂党委书记李法军说。

12 个区块团队秉持油藏增效的经营理念,制定“一块一策”开发策略。今年以来,采油管理八区盘 40 区块因出砂造成部分储量失控,区块团队采取集约化建产和补网强链注

水治理,配套投转注、大修侧钻扶停等整体调整措施,实施水平井 14 口、调整井 4 口,新增产能 1.8 万吨。

为激发区块技术人员活力,该厂搭建区块人才共育平台,推行专家与区块长“师徒结对”,将导师绩效与区块成效挂钩。强化区块精准考核,对区块盈亏、决策质量等关键指标赋值加分,实施“月度定额+累计超额”激励,推动各区块“跳起来摘桃子”。今年以来,采油管理三区临 13 区块面对注水敏感、作业频次高等难题,狠抓油水井攻关和全过程作业监督,使躺井率下降,获得专项激励。

“五到区块”管理使老油田焕发蓬勃生机,今年该厂三分之二以上区块效益产量呈现上升趋势。



广西钦州石油根据海上船舶补给痛点,精心为船方制定专属方案,开辟多元化水上运输新路径,解决了船方生活用水及粮油物资补给难题。图为 7 月 4 日钦州油气库员工为船方配送生活物资。刘大敏 摄 霍恒芳 文