

中国石化内控20年

## 构建高水平内控体系 助推高质量转型发展



吴劲松

山东石油党委书记、分公司代表

面对复杂多变的外部形势和日趋激烈的竞争态势,山东石油深入贯彻落实集团公司风控内控工作部署,秉承“依法治企、合规经营,防范化解重大风险”就是为企业创效增收”的理念,将“强内控、防风险、促合规”管理目标内化于心、外化于行,牢固树立底线红线思维,下好风险防控的先手棋,突出重点业务领域管控,持续深化内控体系建设,实现“决策闭环、责任到位、风险可控”,为企业高质量转型发展保驾护航。

强化组织领导,推进协同治理。发挥领导班子火车头作用,严格执行集体决策、个人决策的职责权限、议事规则和工作程序,建立健全上下联动、高效运转的管理体系,实现决策权、执行权、监督权分立制衡,营造依法合规的良好内部环境。实行风控内控例会制度,专题分析业务风险,剖析研讨内控执行盲区,解决重点难点堵点,将“管业务必须管风险”责任穿透至业务末梢,群策群力审视风险防控效果,确保部门间高效配合与信息共享。认真履行“三道防线”职责,业务部门抓实现场检查,内控部门抓细测试自查,监督部门抓牢线索核查,通过多角度多层次多手段管控业务运行,形成完整立体全面的监管网络。加大考核约束激励力度,细化风控内控预警指标和考核标准,将重大经营风险事件纳入否决项,实行风险防控与领导人员绩效、单位部门绩效双挂钩。

深化体系建设,提升工作质效。推进制度、内控、风险、合规、法律“五位一体”有机融合,打造协调统一的内控体系。完善顶层设计,

结合法规政策变化、风险评估结果及市场、新业态发展趋势,优化60余个业务流程、上千条控制措施,确保责任到岗到人、措施到边到底,业务全覆盖无死角。健全决策制度,明确决策范围和权限分配,由党委讨论决定重大事项、“三重一大”决策事项及重要审批事项。坚持科学决策、民主决策、依法决策,将风险防范、合规审查深度嵌入决策过程,完善320余项审批事项权限指引,确保工作流程标准、合规、高效。提升治理效能,履行股权管理主体责任,积极推动合资公司内控体系建设,将内控管理模式写入公司章程。按照业务范围和管理层级,实施分级分类管控,紧盯关键业务环节,避免大事小事一起抓。制定合资公司管理制度参考目录,梳理整合安全环保、经营业务、财务资产、投资建设、综合管理等五个方面要求,加快完善执行标准,持续改善管理质效。

细化风险研判,抓好动态防控。坚持将识别防控重大风险贯穿于企业经营管理全过程,通过“识别—评估—监控—处置”闭环机制,确保各项防控措施落实落地。每年开展重大重要风险识别评估,分析风险表象、风险环节,设定上百项监控指标、防控措施,每季度再评估,检视效果并及时纠偏。动态更新“两高一重”清单,不定期组织高风险业务穿行测试检查,深入查找执行薄弱环节,落实重要敏感岗位人员轮岗交流机制。聚焦加能站承租和高风险领域,相继发布14部合规管理指引、32篇法律风险提示,识别1968部法律法规,实现重点业务关键节点合规要求全覆盖。组织直销、资金发票等专项风险排查,按月提醒易捷服务、安全环保等业务合规风险,形成“风险画像—溯源分析—长效整改”治理链条。多措并举培育依法合规企业文化,提升风控内控管理能力,每年组织专题学习培训,完备法治、内控、审计等方面人才库。开展内控知识竞赛、案例警示教育、全员合规承诺、“我为企业防风险”意见征集等活动,增强全员风控内控的自觉意识,达成“违规违纪违法的事一件不做,违规违纪违法的钱一分不挣”的行为共识。

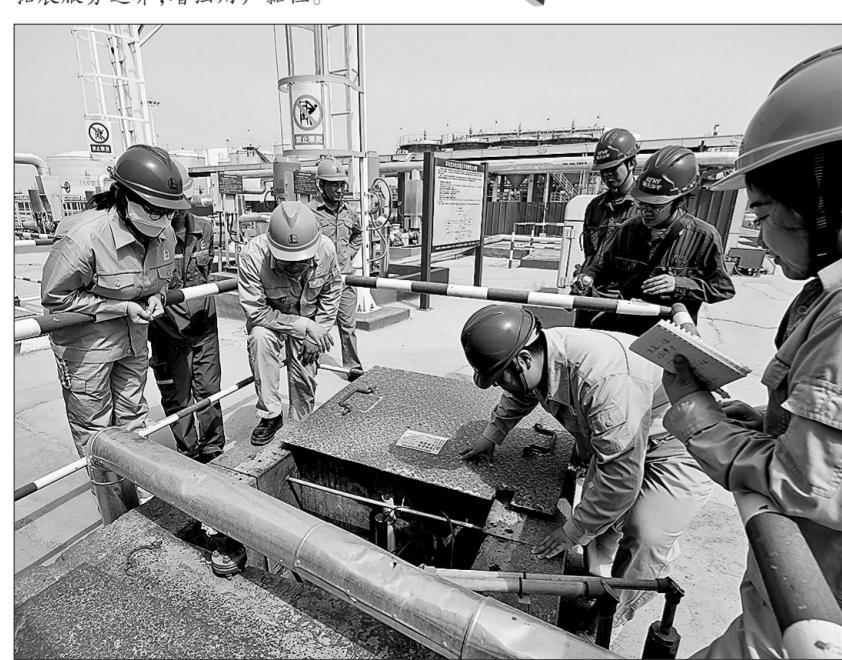
## 深挖充电市场潜能 开辟发展新路径

练金燕

近日,《中国石化报》报道浙江石油6个充电基础设施项目入选浙江省高质量典型案例,引发关注。截至目前,该公司累计投运超1万个充电桩、打造多个“液冷超充+智能服务”站点,有效缓解新能源车主“里程焦虑”。这些成果,彰显了销售企业在充电服务领域与民生需求深度对接的广阔前景。

充电桩建设是能源革命的“必答题”,更是服务民生的“责任题”。在新能源汽车产业快速发展的当下,充电桩基础设施建设对满足民生需求、推动能源转型意义重大。实践证明,只要紧跟市场需求、勇于创新,就能在现有的领域开辟新的发展路径。

转变思维观念是首要任务。企业要摒弃传统单一的服务模式,将充电桩视为构建综合能源服务生态的重要一环。围绕车主多样化需求,打造集充电、购物、休闲于一体的综合服务平台,拓展服务边界,增强用户黏性。



近日,大连院开展企业环保在线设施及LDAR(泄漏检测与修复技术)合规评估,深入企业对部分装置和排放口进行抽查抽测,识别风险,列出问题清单、提出整改建议,为企业系统整改提供依据和指导。图为员工在塔河炼化进行合规评估。

王晓峰 摄 单广波 文

精简管理架构,优化投资经营,打造服务品牌,今年以来公司效益、天然气零售量同比大幅增长

## 陕西石油纵深推进改革激活发展新动能

本报记者 秦紫函 通讯员 秦笑萱

“我是从浙江开过来的。中国石化的天然气质量好,耐烧。”7月14日,陕西汉中石油城北加气站里,LNG卡车司机麻师傅的话,道出客户对陕西石油的认可。

这份认可背后,是陕西石油通过深化改革实现的跨越式发展——今年以来实现公司效益、天然气零售量同比大幅增长,举措成效明显。

### 轻装上阵 精简架构激发全员活力

“绩效考核的‘指挥棒’一挥,大家干事的劲头更足了。”陕西石油企管法务部经理李文斌说。

2023年,面对严峻经营形势,陕西石油以“活下来、走下去、强起来”为目标启动全面改革。精简市公司、片区公司两级结构,开展全员竞聘,优化绩效考核拉开收入差距。

改革不仅甩掉了包袱,而且激发了队伍活力。通过加强人才梯队建设,干事创业的氛围越来越浓,选人用人满意

度2年提升了35个百分点,一线员工平均薪酬实现连续2年增长。

今年,陕西石油再次纵深推进经营体制机制改革,聚焦提升效率效益目标,突出管理架构革新、权责关系理顺、综合改革配套,重点聚焦于片区工作职能的平稳承接与高效落地,通过压减冗余管理层级、职权优化、经营部布局等一系列改革举措,全力推动管理体制的全面升级与优化,实现管理架构的优化、资源配置的合理化及业务发展的多元化,构建形成权责对等、高效运转的治理体系。

“上一轮改革解决了很多发展中的历史遗留问题,让我们得以轻装上阵,顺利实现第一步‘活下来’的目标。新一轮改革要打牢‘走下去’的基础,打通制约效益提升的堵点、破解影响效率释放的痛点,推动公司实现从‘存量坚守’向‘增量突破’跨越。”陕西石油党委书记、分公司代表夏凤梧说。

在项目发展过程中,他们增加项目建设周期、可研达销等指标,综合测算项目投资回报率及投资回报率,提高投资效益。聚焦低效无效资产治理,通过专班化运作、精细化施策、制度化考核,推动资产分类管理、盘活创效。改革以来,累计为7座站点增加加气功能,站点盈利水平均好于预期。

### 财务引领 精准施策实现资产创效

7月11日,在该公司半年经济活动

分析会上,财务资产部对资产分类评价进行了专题分析,提出要用好“一站一策”,增加增值服务,提高顾客进站率,全面激活资产创效能力。这是陕西石油以财务为引领、坚持“创效为先”的缩影。

该公司积极发挥财务牵引作用,坚持事前算赢,每月聚焦生产经营难点、费用支出、新业务开展等,开展专题财务分析并提出改进建议。

“必须从财务角度对经营管理各环节进行指导,强化‘投资必须创效’的理念。”陕西石油副总经济师、财务资产部经理陈吉虎说。

在项目发展过程中,他们增加项目建设周期、可研达销等指标,综合测算项目投资回报率及投资回报率,提高投资效益。聚焦低效无效资产治理,通过专班化运作、精细化施策、制度化考核,推动资产分类管理、盘活创效。改革以来,累计为7座站点增加加气功能,站点盈利水平均好于预期。

### 品牌赋能 新业态打开增长空间

“改革要跟着市场走,新能源业务

和易捷服务是重要突破口。”夏凤梧说。陕西石油贯彻落实集团公司上下游一体化供应链策略,主动牵线搭桥促成天然气分公司蒙陕公司与民营LNG工厂合作,开展资源代加工业务,打通石化资源落地“最后一公里”。

资源有保障,网络布局必须跟上。今年上半年,该公司新投运9座LNG加气站、15座LNG网点,形成较为完善的覆盖陕北、陕南地区的LNG加气网,天然气业务实现持续稳定盈利。

在咸阳石油空港新城北杜加能站司机之家,来加油、休息、打水、洗澡的卡车司机络绎不绝。为更好服务卡车司机,陕西石油着力打造增值服务平台,结合实际需求,配备直饮机及洗烘一体洗衣机等设备;提供免费充电、代收快递、打印货单等服务;持续开展“晒里程、赢大奖”、会员日等营销活动,推动加气会员数量稳步增长。

易捷服务方面,建成中国石化西北区域首家“易捷速购”店,与当地企业深度合作,推动秦岭核桃乳、陕南菜籽油等地方特色产品走向全国,仅今年上半年,助销当地特色产品逾500万元,以品牌影响力拓宽创效路径。



## 华北油气杭锦旗探区 勘探取得新进展

**本报讯** 近日,华北油气分公司在鄂尔多斯盆地杭锦旗探区取得重要勘探突破,部署在公卡汉区带的汉4井2638米深度的上古生界上石盒子组致密砂岩储层实施自然求产,获得稳定日产量8000立方米的工业气流,创该地区上石盒子组新系勘探新纪录。这是该地区首口在上石盒子组通过自然求产获得工业气流的探井,标志着华北油气在鄂尔多斯盆地边缘复杂构造区勘探取得新进展。

上古生界上石盒子组是鄂尔多斯盆地具有战略意义的新勘探层系。华北油气分公司技术团队通过系统老井复查发现,常规目的层以上的上石盒子组油气显示活跃。他们联合地球物理公司华北分公司开展技术攻关,创新成藏模式,成功攻克二维地震资料处理解释关键技术难题。该井的突破证实了源侧区具备良好的立体成藏条件,展现出盆缘复杂构造区勘探前景。

(王善明 马雪娟)



仪征化纤热塑性聚酯新产品面市

7月15日,由仪征化纤创新开发的无孔防水透湿膜用TPEE(热塑性聚酯)弹性体TM365成功面市,经相关检测,其防水透湿、抗静电、耐紫外线等性能达到国内外领先水平。图为该公司员工对产品外观品质进行检查。

刘玉福 摄

## 销售华北优化资源配置提升创效能力

**本报讯** 销售华北分公司通过扩大统采规模、优化运输结构、开通跨区域物流新通道、深化区间联动等举措,实现资源高效配置,创效能力显著提升。上半年,统采资源与配置资源等值互供量同比增长159%,物流综合节费金额同比增长167%,效益提升成效显著。

销售华北依托华北地区炼化资源优势,建立“月度联席会+动态价

格监测”机制,打通北京统采资源与河北、山西、辽宁等省配置资源的常态化互供通道。通过将长距离铁路运输转为燕山石化至北京的管道输送,大幅降低物流成本。建立实时响应机制,新开辟河北至宁夏、河南至四川、河北至内蒙古等5条资源互供走廊,实现运输成本与资源价值的动态匹配。创建串换资源池,通过进销分离的方式

打破多品号差异串换壁垒,实现多品号等值串换。

同时,该公司与销售西北分公司深化战略合作,将西北全地区资源互供量提升至历史新高,有效替代四川、湖北、宁夏等跨区域资源调运,进一步优化资源配置,为区域产业链协同创效提供有力支撑。

(李新 曲玲玲)

## 深夜紧急送油赢得客户大单

许潇冉 邱丽莉

近日凌晨1时,浙江绍兴柯桥区某电厂的车间里,机器轰鸣声突然减弱。

“柴油库存见底,再没有补充,生产线只能停了!”电厂车间主任胡明盯着油表,额头渗出汗珠。由于近期电厂换了油品供应商,供货不稳定,这次又出现了临时延误送货,工厂储备的柴油即将耗尽,一旦停工,不仅将损失高达数百万元的生产运行费,而且可能影响下游客户的订单交付。

没有过多犹豫,胡明拿起手机给浙江绍兴石油客户经理陈蓓蓓拨打紧急

电话。

“陈经理,我们厂的柴油快用完了,能不能紧急调一批?”电话里,胡明的声音透着焦虑。

“您别急,我们马上协调!”陈蓓蓓一边安抚客户,一边迅速启动应急保供预案。她第一时间向上级汇报情况,同时联系运输调度部门,锁定最近的可用油罐车。

1时40分,油罐车到位,装油、发车!“必须争分夺秒!”陈蓓蓓紧盯调度系统,实时跟踪车辆位置。通常情况下,柴油配送需要提前一天安排调度,但这次,从接到求助电话到油罐车驶出

油库,仅用了45分钟。

2时55分,油罐车稳稳驶入电厂。当柴油顺利注入储油罐,电厂的机器重新恢复全速运转。胡明长舒一口气:“要是再晚半小时,我们厂就得停工,损失可就大了!”

随后,电厂负责人周总闻讯赶来,感慨道:“关键时刻,还是中国石化值得信赖!”

更让人惊喜的是,一周后,他们主动提出增加年度油品采购量,并推荐了3家同行企业与绍兴石油建立合作。

“这样的供应商,我们必须长期合作!”周总笑着说。

## 千里“航空快递”抢修压缩机

王明堂 李学仁

“准备就绪,启动!”7月9日清晨,西北油田顺北油田联合站厂房内,随着现场负责人杨凌鹏一声令下,修复一新的2号外输压缩机重新发出雄浑轰鸣声。采油四厂副厂长陈刘杨长舒一口气:“从故障归位仅用5天,这场硬仗打得漂亮!”

几天前,顺北油田联合站的2号外输压缩机因变频器功率单元故障突然停机。设备主管杨贵富紧急排查后心头一沉:站内3台机组是“两用一备”,如今备用机失效,意味着生产运行少了一层保障。

“常规送修需半个月,怎么办?”杨贵富很担忧。“立即启动非常渠道!”陈

刘杨当场拍板:空运送修,专人押运,全程盯控。

杨贵富连夜与厂家沟通,协调紧急维修。可新难题接踵而至:次日只有一个时间合适的航班,该航班是否允许托运设备还需向航空公司确认。然而,航空公司的客服电话却始终无法接通。

次日清晨,双线作战同步展开。杨贵富持续拨打电话,确认设备符合航空安全标准;技术员刘腾跃随专车护送故障单元元直奔库车机场。终于,一切确认完毕,刘腾跃也按时赶到机场,成功带着设备登上飞机。3个小时后,飞机冲破夜色降落在目的地,刘腾跃星夜押送设备进场。

当天,维修台灯光彻夜未熄。厂家精准定位故障问题,更换、焊接、检

测……刘腾跃全程监修。第3天,修复单元通过所有测试,获准出厂。

返程航班无缝衔接,紧接着是戈壁沙漠的长途颠簸。第4天深夜,承载全站希望的“心脏”终于回归。

“连夜安装!”现场人员挑灯奋战。当自检绿灯亮起、高压送电完成,东方已露曙光。

启动按钮按下,压缩机的轰鸣响彻沙漠。陈刘杨望着仪表盘上跳动的参数,又看向团队成员说道:“这几天的抢修证明,全员协同,才是保生产的最强战斗力!”

走近一线

## 福建宁德石油 全力开拓高标号汽油市场

**本报讯** 今年以来,福建宁德石油以高品质汽油、高标准服务、高价值会员权益为抓手,通过专项汽油营销活动开拓高标号汽油市场,1月至6月,高标号汽油销量同比增长3.22%。

该公司成立高标号汽油市场调研工作小组,深入分析客户需求,精准制定“一站一策”营销方案。通过加长油枪管线、优化服务流程,提高现场作业效率,提升客户消费体验。抓住会员日营销契机,组织管理人员高频次深入站点进行帮扶,提升员工口碑营销能力。联动第三方企业推出充值优惠活动,吸引高标号汽油新客户进站消费,有效推动高标号汽油销量稳步增长。

(张璐婕)