

实践转型着力开展管理效益审计 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E5_AE_9E_E8_B7_B5_E8_BD_AC_E5_c67_475615.htm 中国石油辽河油田公司（以下简称辽河油田）是中国石油天然气股份有限公司下属的一个地区公司。辽河油田大胆实践，内部审计工作已经开始从传统的以财务审计为主逐步向以管理效益审计为主转型，并取得一定成效。

一、开展能源消耗管理情况的审计

辽河油田是能源生产大户，又是耗能大户。辽河油田超稠油的产量占全部原油产量的80%以上，开采稠油对油井实施蒸汽吞吐工艺措施每年需要消耗原油约100万吨，占辽河油田年产量的8%，市值近30亿元。针对这种情况，审计处专门对各采油单位注气锅炉的原油燃料消耗情况进行了审计。辽河油田在用的注气锅炉有242台，按设计标准，注气锅炉的热效率应该达到85%以上，但审计发现其中有145台锅炉的热效率未达到设计标准，部分热效率都在70%~80%之间。这主要是由于设备老化、破损严重，人员操作不均衡或责任心不强等原因造成的。为此，审计处建议有关部门组织对注气锅炉的运行状态进行深入、系统地分析，采取有效措施提高注气锅炉的热效率，并对注气过程进行有效监控，减少燃料消耗的损失。根据审计建议，有关部门制定下发了《辽河油田公司注气系统技术管理规定》，并于当年投入了1.86亿元的资金，对热效率未达标的注气锅炉进行了改造，安装了注气自动监控系统。改造当年就减少原油消耗量2万余吨，价值0.64亿元；预计只需3年即可收回投资，而且以后每年还可节约资金6000多万元。

二、开展地面基建工程项目关联交易配置及对外招

（议）标管理情况的审计 审计处在大量的日常工程结算审计中发现，关联交易单位承建的工程项目份额逐渐减少，绕开招标投标程序的项目屡有发生，较多的工程项目被资质较差的公司承建，施工质量存在大量的安全隐患。针对这一情况，审计处对2000年至2005年辽河油田基建工程项目关联交易配置及对外招（议）标的管理情况进行了审计，发现辽河油田与存续企业签订的关联交易协议中关于基建工程项目（尤其是100万元以上的大型项目）要优先考虑存续企业的规定没有得到很好的落实。到2005年底，关联交易单位承建辽河油田的基建项目份额只有16.81%，100万元以上的关系安全、寿命的井站、管线等大型油田建设项目，关联交易单位只承建了1/3。辽河油田大部分的工程项目都是以“一对一”的议标方式包给了规模小、质量保证体系较差的三产企业和油田外部施工队伍承建。审计还发现三产企业，特别是外部施工队伍在施工过程中，存在不按设计要求施工，偷工减料、以次充好的情况，造成严重的安全事故隐患和环境污染，给辽河油田生产带来了很大的安全风险。审计结果引起了辽河油田领导的高度重视，公司总经理在公司生产大会和生产经营例会上，将审计结果进行了详细通报，并要求“各二级单位和各相关部门严格落实审计建议，尽快制定相关管理办法，强化基建市场管理，确保关联交易协议落实。”有关部门组织各二级单位对工程项目进行了清理，并制定下发了《辽河油田公司市场和关联交易管理办公室近期工作目标》、《辽河油田公司提高基建市场施工项目招标率管理办法》和《关于进一步加强基建管理补充规定的通知》等文件。经后续审计发现，质量保证体系比较完善的关联交易单位承建辽河油田

工程项目的份额已经提高到了25.92%，应招标的项目基本做到100%的履行招标程序，工程质量明显得到提高，基建管理工作得到有效改善，并降低了生产运行成本。

三、开展固定资产投资管理审计

辽河油田每年进行的固定资产投资规模都很大，以往对固定资产投资管理审计只注重对工程项目的价款和质量进行审计，重点关注在保证工程质量的前提下，为企业节约的资金数量。近年来，审计处开始尝试在固定资产投资计划下达前，对其可行性进行审计评估，确保投资项目立项的科学性，并取得了较好的效果。如实施对原油脱水动态自控加药工艺技术项目可行性的审计评估。

辽河油田共拥有原油处理联合站32座，原油脱水大部分采用手动加药，即根据手动设置加药泵排量或加药比例，定量运行。由于生产、地质等因素的影响，日常输往各联合站的含水油液量不均匀，现有工艺系统不但造成加药量浪费，而且易使原油沉降罐出现夹层，造成原油脱水波动。为了消除人工调解加药量不及时和不稳定的弊端，保证原油脱水加药的连续性、及时性和经济合理，改善原油脱水工艺运行状态和效果，减少无效加药量，降低脱水成本，辽河油田拟对全油田联合站实施原油脱水动态自控加药工艺系统改造，在17座联合站安装31套原油脱水动态自控加药工艺系统，初步估算投资496万元，投资回收期为0.8年。鉴于有关部门提供的立项报告中没有包含经济效益论证和投资风险评估，审计处决定在该项目计划下达前，对该项目的投资风险进行审计评估。审计处通过对已投入使用的特油2号站装置运行条件与拟上项目的运行条件对比发现，立项报告依据特油2号站装置投产后，年节约药剂37.9吨，金额37.9万元，投资回收期不到一年的经济效益提

出的“减少无效加药量，按每座联合站降低加药比10mg/1吨估算，破乳剂每吨10000元计算，17座联合站每年总液量3560万方，每年节省药费356万元”的立项依据不能成立。因为特油2号站加药浓度高(特油加药浓度200ppm，其他联合站都在100ppm以下)、日处理液量大(11000方/日)，因此化学药品的节约量大，以次说明和测算不可类比的其他17座联合站的运行效果是不科学的。经审计测算，如果17座联合站按立项报告的计划投资额，实施动态自控加药装置，总的年节约药费为81.4万元，平均投资回收7.4年，其中投资回收期大于10年的有5座联合站，与特油2号站的效益对比差距很大。因此，审计建议有关部门对该项目重新进行评估后再立项。有关部门根据重新评估后的结果，当年只对符合实施条件的8座联合站的14套装置进行了立项，投资224万元；取消对不符合立项条件的17套装置的计划，节约低效投资272万元，有效地防范了投资风险。另外，辽河油田每年都有40亿元左右的工程结算资金集中在12月办理。每到年底，公司机关相关管理部门的办公室里都挤满了等待办理结算手续的人员，这不仅严重影响了工作效率和工作质量，而且还有损辽河油田的形象。为了改变这种局面，从根本上找到解决问题的途径，审计处对辽河油田工程结算滞后的原因进行了审计调查，发现原因主要有三个：一是公司计划下达滞后，每年第四季度下达的投资计划超过36个亿，占全年计划的60%以上，有些项目的资金计划经常是到了12月中旬后，各单位全年资金分配总体平衡后，才下达补充计划的；二是管理工作不到位，尤其是合同金额较大、工期跨度大的项目，绝大多数都没有按合同约定，根据工程进度和对方办理结算手续，而是全部积

压到年底集中办理，这种情况全年约有30亿，占全年结算资金的50%左右；三是合同管理审批环节太多，一项结算需要经过两级机关几十个部门的审查、盖章，效率低下。此外，还有一部分施工单位故意将工程项目结算拖到年底，利用管理部门年底工作量大、任务多，审核过程中容易出现疏漏的情况，获取超常利润。审计报告分析指出，辽河油田现行的管理制度在设计上存在缺陷，各类合同不管金额大小，在二级单位管理部门审批，又全部需公司管理层进行一级审批的制度的科学性，值得商榷。审计报告引起了公司主要领导的重视，批示：“请审计处与有关部门结合，提出加快结算进度的意见。”并责成由企管法规处牵头，与其他相关部门共同研究制定了《辽河油田公司改进合同管理实施意见》。通过对合同实行分级授权管理、改进和简化管理流程，明确各部门管理职责等措施，加快了结算进度，大大提高了工作效率，有效地解决了这个一直困扰辽河油田公司领导的问题。

四、实施安全隐患整改资金管理情况的审计 近几年，辽河油田每年都投入近2亿元的资金用于安全隐患的整改、治理。审计处认为，保证安全资金的正确使用，充分发挥安全资金的经济、政治和社会效益是内部审计部门实现高层次监督应关注的一个重要领域。为此，审计处开展了对辽河油田安全隐患整改资金的管理情况审计。审计发现，尽管有关部门在下达这些资金计划时，规定的用途非常明确，但仍有部分二级单位存在挪作他用的情况。同时，审计发现有的安全隐患整改项目，存在较多的安全隐患，如某单位实施的“采油站三合一更换”工程项目出现了镀锌管与仪表之间的连接电缆裸露、无挠性管线和六分镀锌管未按要求进行防爆胶泥封口等

。审计结果引起了公司管理层的高度重视，相关管理部门主动与审计处沟通，对审计发现的问题进行认真研究，制定了详细的整改措施。另外，制定下发了《辽河油田公司安全隐患整改项目暂行规定》等27个规章制度，为辽河油田安全隐患整改工作的落实，提高安全隐患整改资金的使用效率提供了坚实的保障。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com