

案件查办“后半篇文章”的成效评估与长效机制研究

杨轶

中国石油集团川庆钻探工程有限公司川西钻探公司

DOI:10.32629/jpm.v7i6.8949

[摘要] 石油钻探企业作业点多面广、一线自由裁量权大，费用报销环节廉洁风险突出，当前以案促改工作存在整改碎片化、成效短期化、机制松散化等问题，难以转化为企业治理效能。本文立足钻探企业运营场景，阐释以案促改的内涵要义与实践现状，确立系统、多维、标本兼治的评估原则，构建涵盖责任落实、制度执行、监督管控、思想意识的成效评估体系。结合典型案件整改实践，剖析现阶段整改短板，从责任传导、案例剖析、督导落实等多维度，搭建适配国有钻探企业的以案促改长效运行机制，为企业健全内控体系、深化廉洁风险治理、实现高质量发展提供实操路径。

[关键词] 案件查办后半篇文章；以案促改；成效评估；长效机制

Evaluation of the effectiveness and long-term mechanism research for the "second half" of case investigation and handling

Yang Yi

China Petroleum Group Chuanqing Drilling Engineering Co., Ltd. Chuanxi Drilling Company.

[Abstract] Petroleum drilling enterprises operate across extensive areas with numerous sites and significant discretionary power at the front line, while the expense reimbursement process carries prominent integrity risks. Current case-driven improvement efforts suffer from fragmented rectifications, short-term outcomes, and loose mechanisms, making it difficult to translate these into effective corporate governance. This paper, grounded in the operational context of drilling enterprises, elucidates the core principles and practical status of case-driven improvement, establishes systematic, multidimensional, and comprehensive evaluation criteria, and constructs an effectiveness assessment framework covering responsibility implementation, policy enforcement, supervision control, and awareness enhancement. By analyzing typical case rectification practices, it identifies current shortcomings in remediation efforts and proposes a sustainable case-driven improvement mechanism tailored to state-owned drilling enterprises from multiple dimensions—including responsibility allocation, case analysis, and supervision implementation—providing actionable pathways for strengthening internal control systems, deepening integrity risk management, and achieving high-quality development.

[Key words] the latter part of case investigation and handling; case-driven reform; effectiveness evaluation; long-term mechanism

石油钻探企业作为能源勘探与工程建设领域的核心市场主体，其基层作业队伍普遍具有点多面广的分布特征，人员长期驻守生产一线且被赋予较大的现场自由裁量权。受该生产运营模式的客观限制，企业内部监督力量难以对一线作业环节实现全范围、全流程覆盖，费用报销作为对外费用支出的关键落地环节，也因此成为违纪违法问题持续高发的重点区域。查办案件不是纪检监察工作结束的地方，做好“后半篇文章”，进行以案促改才是实现标本兼治、一体推进“三不腐”的主要

手段。本文以钻探企业运营场景为依托，从违规虚套费用的整改实践出发，从责任传导、案例剖析、整改督导等七个方面构建起系统的以案促改长效运行框架，给国有钻探企业提升案件整改质效、健全内部治理体系赋予可操作的途径。

一、“以案促改”的内涵要义和当前做法

以案促改的实践逻辑是全面从严治党的基本方针所蕴含的，也符合现代公司治理的权力制约理论。从纪检监察理论的角度来说，以案促改是“三不腐”一体推进的重要载体，查办

案件所形成的震慑对应的是“不敢腐”的刚性约束，制度完善和流程规范构筑起的是“不能腐”的制度防线，思想教育和价值引导强化的是“不想腐”的思想自觉，三者通过案件整改来达成贯通协同，冲破单纯办案的束缚，把惩治震慑、制度约束和思想引导融合起来。从企业治理理论角度来讲，以案促改的本质就是用案件所暴露出的管理漏洞来反向改进治理结构，弥补权力运作的监督空白，促使企业内控体系由被动应风险转变为主动防风险，是企业加强内部治理、提高合规水平的重要途径。其核心内涵就是以查处的违纪违法案件为切入点，通过案件剖析、问题整改、制度补漏、警示教育等一系列措施，促使案发单位及同类主体同步整改、系统治理，从而达到查处一案、警示一片、治理一域的效果，即“改”的落地和“治”的深化，而不是简单的案件通报和问题销号。

目前国有企业以案促改已经形成了比较固定的实践模式，大部分企业按照案件查处、通报曝光、剖析查摆、集中整改、建章立制的线性流程开展工作，由纪检监察机构牵头组织推进，案发部门负责落实整改，相关职能部门参与其中。从实践上四个方面着手，召开警示教育大会和专题民主生活会，通报案件情况并组织领导干部对照检查查摆问题，整理出案件暴露出来的突出问题清单，制定整改方案并规定完成时间推进落实，对制度漏洞进行专项修订，补齐重点领域的监管短板，开展专项监督检查，对整改效果进行阶段性检验。但是大多数企业还没有形成闭环运行的长效机制，整改成效依靠阶段性的集中推进，容易造成整改反弹、风险回潮的问题，不能持续发挥治本的作用。

二、以案促改成效评估应坚持的原则和核心维度

结合钻探企业费用报销领域廉洁风险特点，以案促改成效评价要兼顾定性评价和定量支撑，按照“三个坚持”的工作原则，从费用报销环节的典型问题入手，搭建起多维评价体系，准确衡量整改的深浅以及实效，避免形式主义的“数字整改”。坚持系统思维。压实整改责任、推进整改落实、凝聚治理合力，一方面解决案发单位费用报销个性问题，另一方面对关键环节精准整改，同时抓住全企业一线作业场景共性规律，进行全域同类问题系统治理。坚持问题导向、目标导向、结果导向三者相结合的原则。把发现问题、剖析根源、解决问题贯穿整改全过程，针对费用报销领域突出的风险找准病灶、靶向施策，精准提出整改措施并督促落实，不断提升费用报销规范化管理水平。坚持标本兼治。把正风肃纪反腐同制度补漏、流程改进、思想教育打通融合起来，一方面严查违规报销行为以形成震慑，另一方面把治本的要求融入到报销管理的全过程当中去，促使监督体系和财务治理体系实现深度对接，达成长效治理的效果。

核心评价维度要坚持以下4个方面：

第一：责任落实的方面。主要考察费用报销全过程的“两个责任”传导情况，即单位党委把报销廉洁管理当作全面从严治党的全局性工作来抓，各个层次的审批岗是否严格履行了“一岗双责”，纪检机构是否对报销高风险环节实施全流程监督，着力解决责任层层递减、审批把关虚化的问题。

第二：制度执行。围绕解决制度落实不到位的突出问题，对费用报销标准、票据核验、审批流程等制度是否涵盖了野外零星采购、外协费用结算等所有场景进行评价，对案件中暴露出的制度漏洞是否已经补齐修订。重点检查制度有无“纸面空转”现象，同类违规报销行为是否得到有效遏制。

第三：监督管控维度。从破解内部监督机制落实不到位的隐患角度出发，对于费用报销的分级审批、交叉复核、定期抽查等制衡机制是否严格执行，一线报销是否存在自由裁量权不受限制的情况进行评价，发现单人掌控全部流程、监督缺失等隐患，采用流程闭环的方式防止报销舞弊风险的发生。

第四：思想意识。聚焦破解部分人员抵挡不住物欲诱惑的思想根源问题，考察分层分类警示教育的覆盖面和效果，检验关键岗位人员对报销纪律红线的认识程度、排查岗位廉洁风险的情况、形成依规报销、知畏知止的思想自觉的程度，从源头上减少违规报销的主观因素。

四个维度互相联系、逐层上升，即责任落实为根本保证，制度执行为基础支撑，监督管控为重点手段，思想意识为源头防线。评估时要将量化指标同定性评价融合起来，统计问题整改完成率，制度修订数量，监督抽查覆盖范围等可以量化的数据，再经由现场核查，岗位访谈，票据复盘等手段来检验整改的质量，从而创建起科学全面的费用报销领域以案促改评估体系。

三、典型案例评估成效

选取某国有钻探工程公司费用报销领域违纪违法案件作为实证样本，2024年该公司查处了基层队负责人廖某违纪违法案件，廖某利用自己负责企地协调工作的职务便利，伙同地方政府人员杨某某商议，采取虚报安全警戒点费用方式，套取18余万元用于个人开支，最终受到留党察看一年、撤职处分，取消个人待遇，收缴违纪所得。案件查处之后，公司依照以案促改的工作要求展开全面整改，共历时三个月完成了集中整改阶段的工作，根据“四见效”维度对整改成效进行了综合评定。

从整体上看，本次以案促改集中整改阶段取得了阶段性成效，招标投标领域显性问题得到整治，制度框架和责任体系基本建立起来，但是整改效果更多停留在公司本部和项目部层面，基层延伸不到位，长效性保障不足，还没有形成持续运转的工作机制，需要依靠长效机制的建立巩固整改成果，防止问题反弹。

四、长效机制

（一）层层压实的责任传导机制

从钻探企业的实际出发，横向到边、纵向到底地建立责任体系，把党委主体责任、纪委监督责任、财务与业务部门监管责任、岗位经办直接责任等四个层次的责权利分解到人。把费用报销以案促改工作列入各级党组织全面从严治党的清单，与生产经营同部署、同考核、同落实。对野外项目存在的一些分散特点进行梳理，设立项目部以案促改责任专员，由项目部纪检委员担任，将整改要求进行传达并及时将一线的风险信息反馈给本部部门，保证责任传导的最终效果。

（二）常态化案例剖析运用机制

创建典型案例常态化剖析机制，对查处的违规报销案件开展“一案一剖析”，深入挖掘问题背后所存在的制度漏洞、监督盲区和思想诱因，形成风险问题清单及整改建议。对野外零星采购、外协费用结算、差旅补助虚报等常见违规情形进行梳理，建立企业内部案例资源库，定时向项目部下发警示要点和防控措施。推进案例剖析成果前置嵌入到业务审批环节当中，把典型违规特征加入到财务审核、巡视巡察、专项检查校验规则里，使案例的价值直接转化为防控效能。

（三）全流程整改落实督导机制

对案件中出现的典型问题进行台账式、销号式的管理，对每一个整改措施、责任主体和完成时限都做出明确的规定，完成一项验收一项，销号一项。根据钻探企业异地项目分布的特点，建立分级督导体系，公司层面对总部和重点项目进行专项督导，二级单位对所属项目部进行日常督导，采用现场检查、线上调度、资料抽查相结合的方式督促整改进度。常态化的开展整改回头看工作，重点针对已经整改好的问题是否会出现反弹，新的风险是否得到有效管控进行核查，畅通一线员工监督举报渠道，构建起内外部共同参与的督导体系。

（四）制度完善与执行强化机制

针对案件中出现的制度漏洞和执行偏差问题，不断健全费用报销制度体系，加强制度刚性约束，解决“制度落实不到位”的问题。一方面，根据钻探企业的野外作业特点，对零星采购、现场用工、差旅住宿等高频次的报销情况进行细化，明确票据要件、审批权限、核验流程，弥补野外作业报销制度的空白；同时梳理出现有制度中的模糊化、弹性化的条款，缩减自由裁量空间，保证制度条款可以执行、可以核查、可以追责。另一方面，建立健全制度执行的常态化校验机制，由财务和采购等业务部门牵头，联合纪检部门组成联合检查小组对制度的执行情况展开检查，主要看分级审批是否流于形式，票据核验是否严格遵守，费用标准是否落实到位等，并对存在制度执行不到位、弄虚作假行为的单位进行严肃的问责。

（五）教育警示常态化机制

立足源头防控，创建分层分类、常态长效的费用报销廉洁

教育体系，破解部分人员抵挡不住物欲诱惑的思想根源问题，筑牢全员思想防线。按照领导干部、审批人员、财务岗位、一线经办人等不同的群体，对教育内容进行精准的匹配，即对领导干部进行审批权责和纪律责任的教育，强化“一岗双责”的意识；对财务人员进行审核规范和职业操守的教育，提高把关履职的能力；对一线经办人员进行报销制度和红线禁令的教育，明确违规行为的后果。另外，通过企业内网、工作群等线上平台定时发布报销纪律小常识、典型案例点评等信息，让教育提醒不断点、不断线，潜移默化地渗透到每一个员工的思想当中。

（六）成果转化与治理提升机制

推动以案促改成果由“单点问题整改”向“系统治理升级”，把个案整改的经验变成费用报销领域整体治理的能力。将案例剖析中发现的共性风险点、管理薄弱点转化为财务管控体系的优化方向，推动费用报销数字化管控升级，运用财务共享系统和电子监督系统，升级票据真伪校验、标准自动比对、异常预警等功能，用技术手段降低人工审核偏差和廉洁风险。从费用报销整改入手，带动外协管理、物资采购、资金支付等有关联的业务环节一起清理，从而达到查处一个案件就能整治一片的效果。将以案促改中形成的好经验、好做法、好措施固化成企业日常经营管理的管理标准和工作流程，提升企业的整体治理效能。

结语

做好案件查办“后半篇文章”，深化以案促改，是国有钻探企业推进全面从严治党、完善内部治理的必然要求，也是防范廉洁风险、保障高质量发展的必要之举。以案促改长效机制建设属于一项系统工程，不能仅仅关注个案整改的短期效果。对钻探企业来说，要根据行业的特点和业务环境，将以案促改贯穿于工程建设、项目经营等各个方面，不断释放出案件查办的治本作用，切实提高企业的治理能力和风险防控水平，为企业的持续健康发展筑牢纪律和制度的保障。

【参考文献】

- [1]陆丽环.案件查办向“精准攻坚”迈进[N].中国纪检监察报,2026-06-21(001).DOI:10.28423/n.cnki.njjjc.2026.002761.
- [2]刘畅.提升国有企业基层案件查办质量的思考[J].办公室业务,2026,(6):28-30.
- [3]惠兴伟.做深做实查办案件“后半篇文章”[J].中国纪检监察,2026,(3):53.
- [4]金琳,王维妙,宋彩梅.以查促管做好案件查办“后半篇文章”[N].中国税务报,2024-06-04(B01).DOI:10.28139/n.cnki.ncs wb.2024.001347.
- [5]陈杰,徐晓博.石油企业纪检监察部门查办案件的方法与技巧[J].企业改革与管理,2015,(13):213-214.