

本刊简介

读者意见

我要投稿

主编信箱

联系我们

[返回前页]

如何构建“三位一体”内部监督体系

作者/来源：黄仲添

在国有资本为主的企业中，如何开展党风廉政建设和反腐败斗争，既是党的基层组织保持健康发展的政治课题，也是实现企业持续健康发展的实践课题。本文从国有资本为主的企业——康佳集团股份有限公司构建纪检、审计、法务“三位一体”内部监督体系的实践出发，发掘出一些有价值的经验和做法加以探讨。

一、“三位一体”内部监督体系的产生、构成和运行

“三位一体”内部监督体系是指在企业纪检机构的统领下，以反腐倡廉、提高企业运作效率及防范企业经营风险为目标，充分发挥纪检、审计、法务三大职能部门各自的监督作用，协同作战，形成监管合力，对相关责任人、财务账目、业务活动等系统在事前预防、事中监督到事后救济的整个过程中构建起的全方位、多层次的监督体系。

康佳“三位一体”的内部监督体系是公司探索国有资本为主的企业纪检工作新方法的实践产物，也是康佳在市场经济改革大潮中，在一个充分竞争，甚至过度竞争的行业里适应竞争、赢得竞争的必然选择。

（一）“三位一体”内部监督体系首先是企业纪检监察工作的一种组织体系

纪委、审计、法务三个工作模块共同组成审计及法务中心这一综合性职能部门，集团党委副书记兼纪委书记作为集团层面的领导直接分管该部门，纪委副书记兼任该部门总监。这样一个工作机构和职能安排能够确保企业从纪检监察、财务审计、法务管理三个不同的角度全面统筹监督工作。这样的组织体系设置反映了企业决策层对企业内控工作的重视程度，同时也充分发挥了企业纪检工作机构的组织协调作用。这样的安排既有利于监督部门分清各自的职责，避免工作中相互推诿，又有利于相互配合形成合力，提高监督效率。

（二）“三位一体”内部监督体系也是企业纪检监察工作的一种运行机制和工作方法

纪检机构是整个监督系统的中枢组织，起牵头和协调作用。审计是“侦察兵”，从管理和效益的角度出发，通过例行审计、专项审计、管理审计等对公司的财务运作和经营管理进行审计监督，及时发现问题，在对问题的定量方面发挥重要作用。法务是“参谋部”，从防范经营风险的角度参与监督工作，充分体现了“惩防并重，预防为主”的纪检工作思想；同时法务部门在对企业违纪、违规和违法现象的准确性和依法打击处理方面也发挥着不可或缺的作用。

二、“三位一体”内部监督体系，是国有控股或持大企业建立内部监督机制的创新性实践

中共中央在《建立健全教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系实施纲要》中明确规定：“充分发挥各监督主体的积极作用，提高监督的整体效能。综合运用多种监督形式，努力形成结构合理、配置科学、程序严密、制约有效的权力运行机制。”康佳集团针对监督工作“点多、线长、面广”的特点，构建的“三位一体”内部监督体系，有效整合监督资源，充分发挥纪检、法务、审计等关联机构的专业职能，协同开展工作，形成了监督合力，提高了监督效能。

法务机构被吸纳进“三位一体”内部监督体系是一种创新。在传统上，法务部门是企业控制经营中法律风险的机构，在“三位一体”内部监督体系中，法务系统被创造性地赋予一部分监督功能，被安排到公司业务过程中参与业务监督。2004年6月1日开始实施的《国有企业法律顾问管理办法》指出：“法律事务机构应当加强与企业财务、审计和监察等部门的协调和配合，建立健全企业内部各项监督机制。”这既是“三位一体”内部监督工作机制和方法将法务部门纳入其中的理论依据，也是党中央关于建立企业监督机制要求的创新实践。

三、“三位一体”内部监督体系保障了企业的健康运营，确保了基层党组织的健康发展

（一）强化了对企业招标工作的监控，提高了企业经济效益

《康佳集团招标管理制度》明确规定了纪委、法务和审计部门在招标工作中的职责，实现了对招标工作的全程监督。随着业务的不断扩展，公司对招标管理办法进行了多次补充和整合，对九大类不同的招标采购模式进行模板化的设定，拓展和丰富招标的范围和方式，不断补充和完善相关招标管理制度。在“三位一体”内部监督机制的指引下，企业凡是遇到招标活动都能够自觉接受监督，企业每年举行招标活动200余次，“三位一体”内部监督体系的有效运行每年可为企业节约数亿元的预算资金，经济效益显著。

（二）完善了企业的制度和流程建设，提升了企业管理水平

“三位一体”内部监督体系发挥合力作用，纪委、审计、法务三个业务单元从不同角度提出问题，会同相关部门从制度层面对出现问题的原因进行全方位剖析，并对不合理的业务流程进行诊断和重新梳理，查漏补缺，促使企业各项规章制度和业务流程不断得到完善和优化，起到了优化制度和业务流程，提高运营效率和提升企业管理水平的作用。

作者名 关键字

搜索>>

2010年

第6期

按期查阅>>

== 专栏查阅 ==

过往期刊

2009年 [more >](#)

• 第一期 • 第二期

2008年 [more >](#)

• 第一期 • 第二期

2007年 [more >](#)

• 第一期 • 第二期

友情链接

友情链接

（三）推动了企业党风廉政建设，强化了从业人员的廉洁从业监督

在“三位一体”内部监督工作体制下，纪委的监督工作由被动变为主动，真正做到了关口前移。审计和法务工作人员在对企业经营管理的监督检查中一旦发现违纪、违法线索，能够及时在“三位一体”监督体系中进行通报，由纪委统一协调，纪检人员按规定程序积极跟进介入，避免了纪检机构前期介入容易引起违纪、违法人员警觉的不利因素，加大了惩治违纪、违法行为的力度，强化了对党员干部违纪、违法行为及非党员工作人员的监督效果，保障了企业的健康运营，确保了基层党组织的健康发展。

四、正确处理“四个关系”，确保“三位一体”内部监督体系的深入有效推进

（一）正确处理现代企业制度下的法人治理与加强纪检监察工作的关系

首先，各级领导干部对企业纪检监察工作要有客观、正确的认识。不能因为实行现代企业制度下的法人治理，就淡化、削弱和忽视纪检监察工作，法人治理与加强纪检监察工作，二者相辅相成、互相促进。其次，纪检监察工作要明确树立为企业发展和生产经营服务的思想，调整工作思路，争取工作的主动权。纪检监察工作要真正渗透到经济建设、生产经营之中，就应该按照社会主义市场经济和现代企业制度的要求，从企业的实际出发，同企业自主经营的制度相互衔接、相互配套、相互促进，避免和减少不必要的碰撞和摩擦。要本着既有利企业发展，又不放松监督制约的要求，对不适宜的规章制度进行完善。同时，要根据企业生产经营的实际情况，善于及时发现、解决新的问题，尤其在加强预防性、超前性上下功夫，争取工作的主动权。

（二）正确处理审计、法务、纪检齐抓共管与纪检机构重点负责的关系

在“三位一体”内部监督体系中，审计、法务、纪检三个部门既各自承担着其独特的职责，又在纪检机构的统领下协同作战，形成监管合力，这是“三位一体”内部监督体系的最大特点和优势。所以，既要反对纪检监察部门包办一切，又要反对以审计、法务代替纪检监察、否定纪检监察在“三位一体”内部监督体系中的领导地位的错误倾向。纪检监察在“三位一体”内部监督体系中的领导作用主要体现在为整个内部监督体系提供指导思想、工作方法和动力支持等三个方面。

（三）正确处理“三位一体”内部监督体系中全面履行职责与重点监督的关系

纪检监察工作是全党工作的一个重要组成部分，对上级部署的各项工作任务，企业的纪检监察部门必须坚决贯彻执行，认真抓好落实。与此同时，要根据企业自身的特点，有针对性，有重点地开展工作。一是重点加强对各级领导干部的监督。当前，部分企业领导集决策权、经营权于一身，掌管着企业的人、财、物及产、供、销的支配权，这些权力一旦失去监督，就极易产生腐败。因此，加强领导干部的监督制约尤为重要，只有治理好领导班子和领导干部，才能把从严治党的各项工作做好，也才能确保国有控股企业的健康经营和国有资产的保值与增值。因此，要建立健全党风廉政建设责任制，一级管好一级，一级带动一级。工作中，要结合贯彻“三重一大”集体决策制度，做好对“一把手”的监督。监督“一把手”的根本目的就是控制“一把手”的权力运行方向，在不影响“一把手”正确行使领导权的前提下，根据集体领导和个人分工负责相结合的原则，将“一把手”过分集中的权力适当分解，重大问题集体讨论研究，形成决议后由分管领导负责实施。二是加强重点部门、环节的监督，规范其行为。对于重点岗位、部门和环节，通过建立和完善责任分明的岗位操作程序，划清不同岗位人员的职责范围和工作规范要求，做到制度执行到人，权力责任到人，考核奖惩到人，以严密的制度措施和防范措施加以规范。三是关注热点问题。许多热点问题直接关系到职工群众的切身利益，处理不好，将会引发职工情绪的波动，甚至会引起来大的矛盾冲突，对生产经营不利。要积极推行“厂务公开”等有效的监督方式，做到办事政策公开，办事程序公开，办事结果公开。

（四）正确处理治标与治本的关系

国有资本为主的企业加强党风廉政建设，惩治腐败，是一项系统工作，必须坚持“标本兼治、综合治理，惩防并举、注重预防”的反腐倡廉十六字方针，积极构建惩防腐败体系。尤其要在治本上下功夫，要把监督工作关口前移，防患于未然。首先，立足于教育，着眼于防范。正确的教育是形成先进思想道德的基础，大量的事实证明，有些干部之所以蜕变堕落，就在于忽视学习，缺乏应有的理想信念教育。因此纪检监察工作要致力于构筑党员干部的思想道德防线，通过开展理想信念教育，引导党员干部，特别是党员领导干部树立正确的世界观、人生观、价值观，这既是抵制拜金主义影响的内功，也是克服腐败行为的治本之策。在教育方面，良好的企业文化，尤其是廉洁文化发挥着不可替代的作用，它能使人在潜移默化中涵养性情、培育正气，也能使人在完善的规章制度约束下廉洁自律、抵制诱惑；通过全心全意为人民服务的宗旨教育，树立正确的业绩观、事业观、权力观，切实做到自重、自省、自警、自励；通过艰苦奋斗教育，自觉抵制享乐主义的侵蚀；通过党纪、法律、法规教育，增强法纪意识和自我监控、自我约束能力。其次，要充分发挥“三位一体”内部监督体系的优势，遏制滥用权力。部分企业领导干部之所以出现这样那样的问题，除了自身原因外，与监督机制不健全、不完善有很大的关系。在企业内部要整合纪检、审计、法务、工会等的监督资源，发挥整体监督效能。要在党政工之间形成完善的监督机制，重大问题集体讨论研究，纪检监察部门及时参与，了解情况并对权力进行监督。要完善集体决策议事的具体规则，明确集体决策中个人的责任，防止以集体决策为名行个人谋私之实。完善职代会等民主管理制度，建立健全群众监督体系，把监督延伸到基层，让职工群众有地方说话，有意见敢提，充分发挥职工群众反腐败的积极性，对各层级掌握权力的人员形成强有力的约束。

（作者：康佳集团股份有限公司党委副书记）

