

全面提升效能监察效能 促进企业依法依规管理

◎ 常荣华 何军

[摘要]开展好前期准备工作是提升监察效能的前提条件,组织好项目检查工作是提升监察效能的必要条件,落实好后期整改工作是提升监察效能的关键条件。效能监察工作必须紧紧围绕企业的中心工作开展,必须从实际出发明确选题立项的着眼点、展开工作的着力点和提高效能的落脚点。只有这样,效能监察工作才能成为建立与社会主义市场经济体制相适应,惩治和预防腐败体系中的重要环节。

[关键词]效能监察;企业经营;依法依规管理

效能监察是企业经营管理中心工作服务、推进企业惩防体系和内控体系建设的有效载体,是促进企业依法依规管理的重要手段。近几年,辽河油田公司通过效能监察工作的持续开展,经营管理中的问题数量逐年下降,违纪违规的行为逐年减少,制度规范的执行力逐年提高,企业管理受控能力明显增强,显示了效能监察对企业发展的推动作用。当前,国际国内经济形势的巨大变化,为国有企业的生存发展提出了严峻挑战,也为如何进一步提升效能监察的效能提出了新的课题。为此,我们进行了一些有益的探索。

一、开展好前期准备工作是提升监察效能的前提条件

管理是企业永恒的主题,实现全面受控管理是企业新的追求目标,持续推进效能监察是实现这一目标的重要保障。实践证明,解决好企业各级领导对效能监察的认识理解,精心选立效能监

察项目、充分做好前期准备工作,关系到效能监察工作的质量和成效。

1. 提高认识是关键

认识高度决定工作力度。只有认识到位,工作和责任才能到位。多年的工作实践证明,领导的认识水平和重视程度事关效能监察的水平和成效。油田公司党政主要领导注重发挥监察部门的职能优势,始终把效能监察工作作为促进、规范企业管理的重要措施和提高领导干部执行力的重要手段。工作实践中,我们通过强化效能监察的机构建设,充实部门力量和提高人员职级,进一步加强了效能监察的队伍建设;通过强化效能监察工作的组织领导,行政主要领导任效能监察小组领导并亲自听取汇报、指导工作,进一步加大了效能监察的检查力度;通过强化效能监察的监督职能作用,使常规监督与专项监督有机结合,进一步确保了效能监察的工作质量。上级党政主

要领导的重视，带动了下级党政主要领导和机关部门领导的重视。致使检查组所到之处，受检单位积极配合；在机关部门抽调人员，得到全力支持；对检查组提出的问题，整改迅速、雷厉风行；对相关人员的责任追究，分级负责、层层落实，为提高效能监察的效能创造了有力条件。

2. 选准课题是重点

选题立项决定着监察的方向、目标和内容，并在一定程度上决定了工作中应采取的监察方式和方法，对于效能监察能否取得实效起着关键性的作用。选题立项得当，就能抓住企业生产经营工作中迫切需要解决的关键问题，就能得到领导的重视、群众的关心、相关部门的支持。近几年，我们在选题立项阶段，认真贯彻上级的统一部署，从油田实际出发，坚持以降本增效为中心，围绕着投资的重点、成本控制的难点和经营管理的薄弱点立项。同时注意量力而行、大小搭配、滚动实施和上下兼顾。我们每年在搞好当年效能监察的同时，注意发现和收集下一年度的拟选课题。年底前面向公司党政班子成员和机关职能部门负责人，以调查问卷的形式着手征集下年的候选课题。经分析汇总和精心筛选，形成初选课题，报公司党政主要领导审批确认，保证了所立效能监察项目的权威性、针对性和有效性。

3. 前期准备是基础

效能监察的选题确定之后，还有许多的前期准备工作要做。前期准备做得是否充分，是效能监察工作能否高效、有序开展的重要保证。首先是要落实人员。由于效能监察室专职人员少、工作量繁重和项目专业性较强等因素，我们近年来

一直抽调相关职能处室和二级单位的专业人员组成检查小组，充实力量。各相关部门也把效能监察看成是对自己工作的推动和支持，作为了解、发现相关管理问题，进而改进部门管理的重要渠道，因此积极主动派人参加。其次是要落实依据。本着依法依规监察的原则，围绕确定的监察选题搜索、查找相应的法律法规，企业规范制度，并在此基础上组织效能监察的组成人员认真学习，做到熟悉内容、熟练掌握，为监察提供依据。三是要落实方案。对所立项目的范围、重点、要求、步骤、进度和人员分工等做出具体的工作安排。方案制定后，还要排出检查顺序，并就受检单位的迎检准备工作提前下达通知，提出要求，目的是争取时间、提高工作效率。

从项目合同入手查起，以合同为纽带，以法律法规和内部制度规范为依据，采取顺查与逆查相结合的方法，从合同开始向前逆查至队伍准入、向后顺查至合同款结算。

二、组织好项目检查工作，是提升监察效能的必要条件

检查中是否能够发现问题，是全部检查工作的核心所在，也是一个单位效能监察工作综合实力的体现。通过从发现问题入手，重在寻找问题原因，查补漏洞、规范管理和整章建制，做到监察一个领域，规范治理一个系统。若要在检查中发现一些深层次的管理问题，应做到明确检查标准、探索工作规律、创新监察模式。

1. 明确监察工作的标准

按规范进行操作是对监察对象经营管理行为的约束，也是执行力得到提高的具体体现。近几年，随着惩防体系和内控体系建设的持续推进，基层单位对各类制度的清理和建设高度重视，生

产和经营管理领域的制度已日趋完善，但在落实和执行环节仍然存在一些不容忽视的问题。在实际工作中，我们始终把经营管理者履职行为的“合规性、程序性和真实性”作为检查内容和标准，把监察的着力点放在企业制度规定的执行环节，重点查处有章不循、有规不依问题，以效能监察保证各项制度的落实，以制度提升企业管理水平，不断增强企业的管理控制能力。通过效能监察，既要让基层领导干部看到存在问题的严重性、危害性，从中受到触动，重视整改存在的问题，同时又把接受检查视为一种关心和保护，从而不仅不厌烦、不抵触，而且能够主动配合。

2. 探索监察方式方法的规律

在效能监察实施过程中，能否发现存在的问题，尤其是能否发现深层次的管理问题，是对检查组成员政策水平和责任心的检验，也是对检查组工作方式、监察方法和业务能力的一个检验。由于每年选题立项不同，监察的专业领域不同、监察的小组成员也不尽相同，为了更高效地实施效能监察项目，我们必须摸索出一套普遍性的规律。近几年，我们针对投资和成本管理普遍引入市场机制这一突出特点，检查过程中坚持做到“普查与抽查、资料查疑与现场核实、典型解剖与深入调查”、“三个结合”，围绕着发现的问题，逐渐总结摸索出了一套符合市场规律、适用于不同监察项目的“八步”基本监察方法。即把项目启动至项目终结的八个主要环节列为监察的风险点，从项目合同入手查起，并以合同为纽带，以法律法规和内部制度规范为依据，采取顺查与逆查相结合的方法，从合同开始向前逆查至队伍准入、向后顺查至合同

款结算。通过对监察方法规律的总结归纳，为进一步提高监察的针对性、提高工作效率提供了保证。

3. 创新效能监察工作的模式

今年年初辽河油田进行了重组整合，重组后的油田体制机制、业务范围、工作领域等各方面均发生了重大变化，这是新形势新体制下思维方式、工作方法、工作思路的一次融合创新。如何围绕新形势下油田公司的重大工作部署卓有成效地开展效能监察，是摆在我们面前的一道新课题。对此，我们借鉴效能监察的有效形式，进一步拓宽领域、创新载体，突出对所属企业领导班子和上级重大部署执行情况的督察，有效地发挥了纪检监察部门的监督作用和独特优势。今年我们按照上级部署，结合重组改制后的实际，先后组织了3次较大规模的专项督察活动，收到较好效果。如，围绕企业“管理效益年”开展的“清理挂靠队伍，净化油田市场”专项督察，由监察处与审计处共同牵头，会同机关其他7个专业处室，对油田公司下属的51个二级单位和37家多种经营企业的6个专业市场进行了检查，共清理出油田外部企业、个人以油田多种经营企业名义挂靠承揽业务和挂靠结算的有200多家，挂靠结算金额数亿元。通过此次专项督察，进一步净化和规范了内部市场管理，为处于困境中的油田多种经营企业拓宽了市场空间，保护和相应地增加了企业的整体效益。

效能监察工作必须紧紧围绕企业的中心工作开展，必须要从实际出发明确选题立项的着眼点、展开工作的着力点和提高效能的落脚点。

三、落实好后期整改工作,是提升监察效能的关键条件

企业效能监察工作的根本目的,就是提高企业的管理水平、提高经济效益,从源头上预防和消除腐败现象,这是效能监察全部工作的落脚点。在实际工作中,抓好问题整改、规范建章立制、严肃责任追究,不仅能够反映出检查组的政策业务水平,而且是衡量和检验工作成效的重要尺度。

1. 优先抓好问题整改

效能监察的最终目的就是要依法依规检查现有制度的执行情况,并依据检查结果和实际需要,不断对其修改完善,以期逐步形成较为完备的制度体系,确保企业依法经营,实现效益最大化。遵循这种工作思路,我们一直把发现问题的整改规范放在重中之重的位置。对占发现问题绝大部分、且能够整改的问题,在检查组撤出之前,集中移交受检单位,限期完成整改,并提交整改报告。对未能整改或不能如期整改的问题,要说明理由,并做出规划。这种源头治理措施,突出了效能监察的规范职能,及时堵塞了管理漏洞,避免了各种效益流失,有力地提升了企业的经营管理水平。目前,各单位、各部门对效能监察的态度,已经由以前的不欢迎、被动受查变为现在的欢迎查、主动自查,管理水平明显提高。

2. 尽可能避免和挽回损失

避免和挽回经济损失、减少效益流失,是效能监察直接目的之一,是衡量效能监察成效的重要指标。在近几年的效能监察工作中,在问题的后期处理阶段,始终致力于最大限度地为油田避免和挽回经济损失。对经业务部门确认即将造成或可能造成的损失,及时采取坚决有力的措施避免或减少。对已经造成的损失,力求予以追回。对

因乙方原因和责任造成的经济损失,责成二级单位利用甲方优势,采取先行冻结等方法,从其结算款中予以扣除,把损失降低到最小程度。2005年以来,通过效能监察共为企业避免和挽回经济损失1.5亿元,维护了效能监察的实效性及严肃性。

3. 严格实施责任追究

强化责任追究是深化效能监察成果的关键。为提高各级领导和经营管理人员对效能监察工作的重视程度,我们及时将效能监察中发现问题的单位和责任人,在查清事实、分清责任的基础上,区别性质和程度,依照干部管理权限,有针对性地采取给予党纪政纪处分、诫勉谈话、大会通报、媒体曝光等形式进行责任追究。2005年以来,先后对13个责任单位和92名责任人严肃进行了责任追究。我们还充分利用甲方优势,清退资质不全或存在严重工程质量问题的油田外部企业2家,对存在轻微工程质量问题的28个乙方施工单位给予黄牌警告,并建立了诚信档案,择优录用,维护了市场经营秩序。

通过工作实践,我们认为效能监察工作必须紧紧围绕企业的中心工作开展,必须要从实际出发明确选题立项的着眼点、展开工作的着力点和提高效能的落脚点。只有这样,效能监察工作才能既促进企业依法依规管理,管理水平逐步提升,又遏制和消除腐败现象,成为建立与社会主义市场经济体制相适应的教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系中的重要环节。

[收稿日期]2008-12-17

[作者简介]常荣华、何军,辽河油田公司纪委监察处。

[责任编辑]方广江