

效能监察在企业管理中的 的实践与思考

◎ 都 平

[摘 要]效能监察是现代企业加强内部管理和提高经济效益的重要监督控制手段,是企业内部监督约束机制的重要组成部分。要充分发挥效能监察在企业管理中的作用,就必须加强效能监察工作的组织领导,围绕中心,突出重点,科学立项,加强自身建设,开拓创新,积极探索效能监察的新途径。

[关键词]廉洁自律; 重点环节; 科学立项; 新途径

效能监察是现代企业加强内部管理和提高经济效益的重要监督控制手段,是企业内部监督约束机制的重要组成部分。企业效能监察是监察部门依据国家法律法规和企业内部规章制度,围绕企业生产经营目标,有计划、有目的地对监察对象履行职责的行为,经营活动中重点工作、重要事项、重大项目的效率、效益、质量、安全等情况开展的监督监察活动。

一、效能监察在企业管理中的重要性

效能监察作为国有企业内部监督约束机制的一种有效形式,在促进企业强化管理,确保国有资产保值增值、提升企业竞争力方面,能够发挥出特有的监督职能优势,为维护企业改革的顺利进行、促进企业管理水平的提高、保护企业自身的利益提供政治和纪律保证。

效能监察是纪检监察日常工作一项重要内容,是企业纪检监察工作与经营管理相结合的最佳切入点。在开展效能监察工作中,紧紧围绕这一切

切入点,注重将效能监察工作渗透到企业经营管理 and 工程建设的诸多环节中去,对于有效提高企业经济运行质量,推进廉政建设,促进企业降本增效、稳定发展起着重要的作用。

效能监察的重要性体现在:

1. 可以强化监督

规范企业的内部管理行为,建立有效的防范约束机制。

2. 可以促进各级管理者依法依规管理的行为

使监督对象的经营管理行为制度化、程序化、科学化,减少管理中的随意性、盲目性,增强管理者实施规范管理责任意识。

3. 可以防微杜渐,加强预防

由于效能监察具有事前预防和事中监督的作用,对可能发生的问题和环节,采取防范性的措施,及时挽回经济损失,避免和减少官僚主义、失职、渎职等问题的发生。

4. 可以提高透明度,提升企业形象

在一个企业中,管理工作透明度高,就会得

到广大职工的充分信任和支持,提高工作积极性,从而提高企业管理效能。反之,暗箱操作,就会失去民心,工作得不到信任和支持,也不可能出成效。

5. 可以保证企业实现经济效益的最大化

经营管理的直接目标是实现企业效益的最大化,效能监察通过使监察对象经营管理行为的规范化,而间接实现企业经济效益的最大化。

效能监察是纪检监察日常工作一项重要内容,是企业纪检监察工作与经营管理相结合的最佳切入点。在开展效能监察工作中,紧紧围绕这一切入点,注重将效能监察工作渗透到企业经营管理 and 工程建设的诸多环节中去,对于有效提高企业经济运行质量,推进廉政建设,促进企业降本增效、稳定发展起着重要的作用。

二、充分发挥效能监察在企业管理中的重要作用

开展效能监察都是以管理为主线,切实解决企业管理中存在的问题,堵塞管理中的漏洞,最关键的是要科学地规范管理者的管理行为,提高管理者的综合素质,调动管理者的主观能动性,发挥管理者的效能,充分发挥效能监察在企业管理中的重要作用。公司组织开展的加强化工原料管理、加强可控费用管理、自用资源管理和重大工程建设管理等效能监察实践,证明了效能监察工作在加强管理、完善制度、堵塞漏洞、降本增效等方面发挥着重要的作用。

1. 在企业管理重点环节中发挥效能监察的作用

企业的效能监察应该从企业生产经营管理的重点环节入手,充分发挥效能监察的作用。监察部门紧密联系企业实际,抓住主要环节、重要部位,实施效能监察。选题立项是实施效能监察的

关键,选题是否准确得当,直接关系到效能监察实施效果的好坏。几年来,我们在选题立项时,突出效能监察的针对性、可行性,树立“精品”意识,紧紧围绕公司生产经营、工程建设的中心,每年确立2~3项重点效能监察项目,由监察部门制定具体可行的实施方案,及时召开效能监察工作协调会,通报立项情况,明确职责分工,要求相关部门在监察部门的统一组织下,各负其责、密

密切配合,分头把关,齐心协力共同完成公司效能监察任务。

切实做到开展一项效能监察,就能在这个方面见到实效、长效,就能改进和加强这方面的管理。2006年以来,我们在开展自用资源使用管理效能监察

中,年初对自用资源使用管理

情况进行摸底调查,初步掌握了公司自用资源使用管理存在的问题和薄弱环节。主要漏洞是外委施工队伍施工用能(用水、用电)管理不善、施工队伍钻了管理的漏洞,少报漏报用能,造成了公司资源的流失。针对发现的问题,制定有效的实施对策,通过修订完善外委施工单位用能审批程序、主管部门牵头组织现场用能检查和抽查,进一步加大现场计量监管力度等措施,对外委施工单位违规用电、用水进行查处,堵塞了管理漏洞,为企业挽回了经济损失,降低了公司能量消耗。通过效能监察,公司在加强可控费用管理效能监察项目实施中,认真分析研究,抓住控制的重点,把好费用合理使用关。经过对上年度可控费用的统计、汇总看出,基层单位(车间)的可控费用占公司总可控费用总额的85%,能否控制好基层单位的可控费用,是有效控制公司可控费用总额的关键。我们与企管、财务部门密切合作,

根据财务部门提供的各部门费用进度数据,进行汇总、分析,及时发现问题,采取有效措施,减少费用的不合理开支,堵塞了管理漏洞,在提高管理水平的时候,每年节约费用200多万元。

2.在企业重大工程建设中发挥效能监察的作用

效能监察作用发挥的大小,监察的方法是重要的因素,我们根据不同的监察项目采取不同的监察方法,有效地发挥其应有的作用。大连石化2000万吨/年炼油基地建设工程,是集团公司“十五”规划重点建设项目,项目投资百亿元。为保证工程建设进

度快、投资省、质量优,促进项目管理人员依法、合规、高效、廉洁地履行职责,我们把公司2000万吨建设项目作为监察的重点,从教育预防、健全制度,规

范管理入手,抓住工程物资采购和施工招投标、施工管理、投资结算等关键环节,实施有效监督,充分发挥效能监察在重大工程建设中的作用。主要做法体现在以下几方面:

(1)加强廉洁自律教育,完善监督工作机制。公司纪委组织工程项目相关单位、部门党员领导干部及主要岗位管理人员观看《忏悔录》等警示教育片。监察部门专门为物资采购部人员进行《严格自律、廉洁从业》的讲座。聘请市检察院预防处的领导来公司作《强化法律意识、强固预防

职务犯罪防线》专题报告。在建设工地门岗设置举报箱,发动职工群众共同监督。与承包商签订《廉政协议书》,构建廉洁承诺体系。与检察院建立检企共防机制,共同对工程招投标、重要设备材料采购、质量验收、竣工结算等关键环节,进行事前、事中的监督与预防。加强从源头上预防和遏制职务犯罪和腐败犯罪的发生,为实现工程优质、干部优秀,确保重点工程的顺利进行,起到保驾护航的作用。

(2)加强对工程项目招投标的监督。针对工

程量大、投资集中、投资大的实际,我们把项目的招投标监督作为监察的重点。坚持依法对公司的招投标管理过程进行严格的监督,使之招投标管理规范运作,保

证平等竞争。首先,健全规章制度,促进规范管理。结合公司实际修订完善了公司招投标管理制度,规范了招投标工作程序。其次,加大对招投标程序、重点环节及过程进行严格监督的力度。由监察部门牵头组织对各专业组的招投标合规性进行检查,对发现的问题提出整改建议,对检查情况以专题会议的形式进行总结通报。第三,监察部门认真履行对招标文件进行网上审批职能,把好招标文件的审批关,保证招标文件从源头就得到完善和规范。第四,监察部门参加公司所有

我们把项目的招投标监督作为监察的重点。坚持依法对公司的招投标管理过程进行严格的监督,使之招投标管理规范运作,保证平等竞争。

首先,健全规章制度,促进规范管理。其次,加大对招投标程序、重点环节及过程进行严格监督的力度。第三,监察部门认真履行对招标文件进行网上审批职能,把好招标文件的审批关,保证招标文件从源头就得到完善和规范。第四,监察部门参加公司所有招投标会议,对招投标过程进行严格的监督与评价,确保招投标工作严格有序进行,为控制工程费用、降低工程造价发挥了监督和服务作用。

招投标会议，对招投标过程进行严格的监督与评价，确保招投标工作严格有序进行，为控制工程费用、降低工程造价发挥了监督和服务作用。

(3) 加强对工程施工管理的监督。监察部门与工程质量监督部门联合，共同对工程施工现场的安全、质量、施工组织等进行监督检查，对发现的问题，进行原因分析，提出监察建议和要求，及时督促整改。同时，加强对工程结算实物量签证的抽查监督。对工程项目结算实物量签证进行抽查监督，是我们在工程管理上采取的一项新举措。每年抽审工程结算单上百份，对抽审不属实的结算单按规定进行双倍扣罚。几年来被抽查扣罚的施工单位有三十余家，扣减（罚）施工费五百多万元；并对负责工程结算实物量签证不实的有关管理人员进行经济责任制考核。此项工作，在公司外委施工队伍和公司内部工程管理人员中产生了很大的影响，起到了一定的威慑和警示作用。公司在效能监察中所取得的工作成效和经济效果，充分证明了搞好效能监察工作对现代企业的生产经营管理和降本增效是非常重要的。

三、开展效能监察工作的几点体会

1. 要加强效能监察工作的组织领导

企业效能监察工作是一项系统工程，涉及企业管理的各个方面，只有加强组织领导，才能调动各方面的积极性，自觉地把效能监察融入企业管理活动中，共同开展，形成合力。加强组织领导的关键，是企业各级党政领导，特别是行政主要领导的重视和支持。只有得到主管领导的认同和支持，监察项目才能顺利进行，才能取得较好的成效。

2. 要围绕中心，突出重点，科学立项

目前，涉及企业管理方面的问题很多，情况

比较复杂。效能监察不能面面俱到，包罗万象。安排效能监察工作要讲科学，选题立项要准确。要紧密围绕企业生产建设发展目标，以提高经济效益为中心，针对生产经营管理中存在的关键问题和薄弱环节，以及直接影响企业改革和发展稳定的重大问题选题立项，积极开展工作。落实和增强企业各级管理人员的责任心和使命感，促进企业改革的顺利进行和生产经营管理的完善与优化，维护企业的稳定和发展，实现效率、效益、廉洁、质量的统一。公司开展的自用资源管理和重大工程建设项目管理等效能监察，就是紧紧围绕公司“国内排头、国际一流”，建设标志型炼化企业的发展目标，以企业的生产经营和工程建设为中心，扣住重点环节，实施有效监督。

3. 要加强自身建设，以适应和胜任实际工作需要

在新的经济形势下，企业监察任务越来越重，对监察干部的素质要求越来越高，只有加强效能监察干部的自身建设，提高干部队伍的综合素质，不断学习经营管理、财务、审计、法律等有关业务知识，成为理论水平高，实践经验强，会管理、懂业务的复合型监察人才，才能适应和胜任效能监察工作的需要。

4. 要开拓创新，积极探索效能监察的新途径

在企业效能监察理论研究和实践活动中要勇于探索，要在深度上做文章，在新字上找内涵。要善于总结，不断创新工作思路和方式方法，解决效能监察工作中遇到的新情况、新问题，坚持开拓创新，循序渐进，讲求实效，不断丰富效能监察的理论和实践，提高效能监察工作的质量和水平。

[收稿日期]2008-12-17

[作者简介]都平，大连石化公司纪委（监察处）。

[责任编辑]王淑卿