

贯彻效能监察工作指南

深化效能监察工作

◎ 台家福 文才斌

[摘要]长庆油田分公司在实际工作中用《效能监察工作指南》规范效能监察工作。建立机制是落实工作指南的有力保证，突出解剖是落实工作指南的关键所在，培育典型是落实工作指南的有效途径。

[关键词]效能监察；效能监察工作指南；贯彻落实

《效能监察工作指南》(以下简称《工作指南》)是中国石油天然气集团公司首次以中石油企业标准文件形式发布的效能监察方面的制度文件，对中国石油企业开展效能监察工作有着重要的指导意义。实际工作中，长庆油田分公司用《工作指南》规范效能监察工作，努力实践，积极探索、注重实效，为“发展大油田，建设大气田”提供了保证。本文将结合实践经验，对如何贯彻落实《工作指南》及深化效能监察做一些探索。

一、建立机制是落实《工作指南》及深化效能监察的有力保证

健全的效能监察工作机制是保证效能监察深入开展的重中之重。深入开展效能监察，必须建立和完善有利于油田发展的效能监察领导机制、运行机制和管理机制。

1. 加强组织领导,建立领导机制

加强领导,是推动工作的关键。实践证明,企业效能监察工作的实际效果取决于“一把手”对

此工作的重视程度。企业党政“一把手”必须真正成为效能监察的第一责任人,特别是行政“一把手”要把效能监察工作作为工作职责的重要部分,列入议事日程,作为企业管理的日常工作来落实。为了加强对效能监察工作的领导,按照《工作指南》的要求,长庆油田分公司成立了由党政主要领导为组长的效能监察领导小组及由业务部门组成的效能监察办公室。2008年在精简机构和人员的情况下,还结合油田重组整合的实际需要,加大对效能监察工作的投入,加强纪检监察机构的编制和岗位设置,进一步充实了效能监察的人力。在纪检监察处效能监察室设置了4个正科级岗位,配备了7名效能监察工作人员,确定一名副处级干部专职负责效能监察工作,各基层单位设置专职效能监察干部32人,兼职25人。经过几年的努力,逐步形成了党政齐抓共管,行政主要领导负责,纪检监察部门牵头,相关职能部门参与,基层单位配合的工作格局,为效能监察工作的健康有序开展提供了组织保证。

2. 健全规章制度,形成运行机制

建立健全制度,是规范效能监察工作程序,不断提高工作质量和效率的保证。在实践中,长庆油田分公司认真总结经验,及时健全完善工作制度,先后制定并实施了《效能监察规定》、《效

“六个一”工作法,即一个项目设置一个组织机构、一个项目制定一个实施方案、一个问题形成一份工作底稿、一个专项问题提出一份监察建议、一个项目提交一份专项报告、一个项目建立一套工作档案。

能监察工作考核评价办法》、《效能监察成果评价实施办法》、《效能监察档案管理规定》等17项基本工作制度,绘制了效能监察流程图和工作程序图,为开展效能监察工作提供了更加直观、实用、操作性强的工作指南。同时,还将上述制度汇编成《工作手册》,印发给机关处室和基层二级单位。制度的制定和实施,保证了公司效能监察活动有章可循,效能监察工作规范运行。

3. 规范操作程序,落实管理机制

程序化操作、规范化运行、标准化管理是贯彻落实《工作指南》的具体体现,也是开展效能监察工作的基础保证。为确保效能监察工作规范化运行,长庆油田分公司在实践中实施了“六个一”工作法,做到了“五个查清”。通过规范操作,加强过程管理,使效能监察项目做到了程序不减、操作规范、资料齐全、工作有记载、检查有依据、责任可追溯。

“五个查清”,即对效能监察项目所涉及的单位生产经营管理情况要查清、存在的问题要查清、产生的原因要查清、造成的影响及后果要查清、有关人员的责任要查清。

二、突出解剖是落实《工作指南》及深化效能监察的关键所在

效能监察必须紧密结合企业发展和经营管理

实际,抓住重点环节、重点项目、重点部位、重点内容开展工作,坚持典型解剖与整改问题相结合、发现问题与规范管理相结合的原则,不断加大对监察项目的解剖力度,这是落实《工作指南》的必然要求。

1. 突出重点环节解剖,促进企业管理规范化

物资采购是企业管理的中心环节,也是效能监察的着力点之一,在物资采购效能监察中,长庆油田分公司积极实践,大胆创新,采用“管

理还原”法进行重点环节解剖。即:利用管理系统“闭环”原理,从原始工作流程、已执行工作制度、原始记录、原始数据、当事人描述工作过程入手,对供应商的管理、物资验收及库货管理、闲置物资管理、合同管理以及物资采购人员廉洁从业情况等七个重点环节的工作程序轨迹进行再还原检查,跟踪发现管理中存在的问题。2007年,规范了物资采购中存在的库存闲置物资多、结构不合理等5方面的管理问题,提出的加强闲置物资设备在整个油田公司内部调剂使用等4条管理建议得到了落实,在物资装备部专门成立了闲置物资调剂科,当年调剂盘活使用材料252项,达7046.576吨,价值10427.79万元;闲置设备50台,价

值256.35万元。督促管理部门制定下发了《长庆油田公司物资库存管理办法》等三项制度,进一步规范了闲置物资管理工作。

2. 突出重点项目解剖、保证经济运行安全

工程建设项目是效能监察最为“关注”的一个重点部位，它既是企业提高管理效能的重要环节，也是腐败现象的易发、多发点。在投资项目效能监察中，长庆油田分公司将靖咸输油管道建设工程作为重点解剖项目，采取“查改结合”的方法，组织人员深入现场进行跟踪监察，通过查验工程变更资料、工作量核销单、工程验收单、工程结算单、工程款支付凭证、竣工决算审计、工程尾款支付凭证、监督（监理）日志等文件资料，核实工程量及验收、结算等过程的真实性和合理性，查处了管道建设项目虚列工程量套取建设款的问题，对责任人给予行政撤职和留党察看一年的处分。

3. 突出重点部位解剖，追求经济效益最大化

实现经济效益最大化，是企业追求的最高目标，市场经济条件下，成本控制已成为企业的重要手段。

在油品管理专项效能监察典型解剖中，长庆油田分公司将32个转油站库和原油计量交接口作为解剖的重点部位，采用“分析对比”的方法，通过对原油生产报表与输出、输入及销售报表进行对比分析，查清了公司原油实际产量，防止了效益流失。在低产低效油井管理效能监察中，从影响生产成本的运费、电费、材料费等大项费用入手，深入到采油厂进行典型解剖，将运行情况良好的作业区和成本超支的作业区进行对比剖析，理清

“管理还原法”，即：利用管理系统“闭环”原理，从原始工作流程、已执行工作制度、原始记录、原始数据、当事人描述工作过程入手，对供应商的管理、物资验收及库货管理、闲置物资管理、合同管理以及物资采购人员廉洁从业情况等七个重点环节的工作程序轨迹进行再还原检查，跟踪发现管理中存在的问题。

了成本超支的原因，提出了整改的具体建议。2007年以来，长庆油田分公司通过效能监察，节约生产成本5000多万元。

4. 突出重点内容解剖，实现招标投标工作程序化

在工程建设招标投标效能监察中，长庆油田分公司采用“随机抽检”的方法。从工程承包这一“源头”入手，突出强化对招标组织的合法性、招标投标程序的规范性、评标过程的公正性和定标环节的合规性的监察，取消了8家供货商的供货资格，将6家施工队伍清理出了长庆产建市场，对相关管理部门选择供货商和施工队伍时把关不严的问题，及时进行了通报。针对发现的4方面的问题，提出了12条改进管理的措施和建议，据此，及时调整了招标投标管理委员会，在法律事务处设立了公司招标投标办公室，配备了专职招标投标管理

人员，加强了对招标投标工作的监管；制定了《油气田建设市场准入及许可管理办法》、《油气田地面建

设工程施工招标投标管理办法》、《招标投标监督办法》、《物资招标采购管理办法》等10多项制度，使招标投标管理工作有了可遵循的依据。

三、培育典型是落实《工作指南》及深化效能监察的有效途径

在效能监察项目实施过程中，长庆油田分公司注重发现和总结典型做法，近两年共选树和培育效能监察典型示范点8个，组织观摩效能监察成果，召开现场示范点推进会议，找到了深化效

能监察工作的突破口。实践证明,在《工作指南》的指导下,发挥效能监察的正面激励作用,典型引路,以点带面,能够推动效能监察工作进一步深化。

1. 培育示范对象,促进效能监察融入基层管理

效能监察工作的重点在基层,效能监察的过程就是服务基层的过程。2007年,长庆油田分公司在自用资源使用管理效能监察中,将第一采油厂王二转油站作为示范点重点进行培育,专题进行照明用电监察。效能监察人员通过现场查看、与基层管理人员交谈,协调有关人员进行测算、分析,发现该站照明设备配置使用不合理,各井站存在小房间大灯泡光照饱和度、光线柔和度不如大房间小灯泡的现象。弄清情况后,效能监察人员及时下发监察建议书,要求进行现场整改,并邀请专业技术机构对光源、光线等综合数据进行科学检测。在此基础上,进行合理配置:一是根据房间大小将4个灯具拆掉2个,把150瓦的灯泡换成70瓦;二是根据站点大小,选址安装一盏150瓦的探照灯,取代原来6盏300瓦的探照灯。这个转油站的成功示范,为全厂推广节能灯具790多具,全年可节电20万KWh以上,节约费用达25万元以上。通过示范点的培育,不仅实现了节能降耗的目的,也促进基层效能监察工作融入了管理,取得了良好的管理效果和经济效益。

2. 总结推广经验,不断提升效能监察工作水平

在对第一采油厂王二转油站照明用电监察示范项目培育的基础上,长庆油田分公司又对该厂其它几个效能监察示范项目深入展开工作,及时总结推广,以推动全公司效能监察工作的不断深

化。2007年8月中旬,在第一采油厂召开了全公司效能监察现场示范点观摩交流推进会,组织各厂处单位纪检监察科长、效能监察业务骨干,重点观摩学习和交流了第一采油厂节能降耗、创新增效的经验和做法,推广了四个效能监察示范典型项目:

(1) 实施绿色照明项目监察,推广高效节能产品,节约了电能从“芝麻”里创出了“西瓜”。

(2) 实施油井热洗项目监察,采用井口水套炉热洗法代替传统的洗井车洗井,节约了油料,从“小革新”累积出了“大效益”。

(3) 实施伴生气利用监察,在有伴生气的井站,实施煤改气工程,节约了燃煤,从“废气”中净化出了“暖流”。

(4) 实施污水处理监察,对油井注水系统进行改造,改进污水处理工艺,节约了水资源,由“脏污水”转变成了“金娃娃”。

通过学习和推广这些成功的经验,统一了全公司效能监察工作的思路,明确了工作方向、目标和重点,传授了具体的工作方法。这次推进会后,各单位积极行动起来,根据本单位在自用资源管理上的薄弱环节和存在的问题,大力开展了节水、节电、节油、节煤、节气等方面的效能监察项目,扩大了节能降耗的成果,切实堵塞了自用资源管理方面的漏洞,提高了管理水平和资源利用效率,使效能监察得到了进一步深化。

[收稿日期]2008-12-17

[作者简介]台家福、文才斌,长庆油田分公司监察处。

[责任编辑]方广江