

# 关于多步骤多环节推进廉洁项目建设的思考

马文

宁夏送变电工程有限公司

**摘要：**贯彻执行党的二十大精神和全面从严治党永远在路上的要求，推动落实国网公司提出的一业为主、四翼齐飞、全要素发力“一体四翼”发展总体布局，聚焦输变电工程项目建设领域各业务环节、重点领域，开展廉洁风险排查治理、联防联控，按照“廉洁风险辨识、廉洁风险分析、廉洁风险防控”三大步骤，坚持做到工程项目“事前交底预防、事中监督控制、事后评估提升”及细化实施的事前五环节：廉洁交底、签字背书、挂墙公示、事务公开、推选监督员，事中两环节：职能部门履行“管业务必须管监督”职责、纪委办公室履行再监督职责和事后一环节：工程项目竣工后进行总结评估，最终形成《工程项目实施全过程廉洁风险防控简明手册》并推广应用，切实促进工程项目建设易发廉洁风险“心中有数”、廉洁责任“一目了然”、风险防控“立体协同”，一体推进“三不腐”体制机制建设。

**关键词：**工程项目；廉洁风险；联防联控

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.05.221

电力施工企业作为各省公司所辖全资子公司，作为本地区唯一一家专门从事高压、超高压、特高压输变电工程建设的专业化建筑安装企业。一般具有输变电工程专业承包一级资质、承装（修、试）电力设施许可证（承装一级、承修一级、承试一级）、电力工程调试单位能力资格等级证书（电网工程类甲级）等。廉洁风险防控机制建设，旨在将风险管理理论和质量管理方法，应用于党风廉政建设和廉洁风险防控之中，针对工程项目各环节可能发生的各类不廉洁行为，进行事前防范、事中控制、事后追责。聚焦战略目标深化和高质量发展，开创新局面目标，以压实“两个责任”，积极营造风清气正、人和业兴的政治生态为着力点，立足自身作为省级大型基建施工企业定位，针对输变电工程项目工作流程多、链条长、涉及面广、参与主体多元，容易滋生不履行竞价竞谈程序、结算程序不合规等廉洁风险，探索事前、事中、事后三套防范与管控机制，充实和完善公司党风廉政建设体系，助力公司提质增效。按照“风险点分析-开发风险防范措施-实施过程管控-定期评价考核”的步骤，梳理完成输变电工程全过程全链条廉洁风险点，探索机制试点对风险的科学防控和全景预警，将廉洁风险扼杀于萌芽，打造依法合规法制企业建设。

电力施工企业输变电工程项目建设遍布全国各省各地区，电网建设点多面广、管理人员流动性大，在工程项目廉洁风险联防联控及推进治理中还存在一些问题，主要表现在以下几个方面，一是输变电工程项目所辖分公司党政“一把手”在履行党风廉政建设“一岗双责”中还存在不到位的情况。需充分推动各分公司领导班子积极履行党风廉政建设“一岗双责”，紧扣工程项目实施全过程，加大风险防控监督力度和准确度，对工程实

施全环节风险点逐一排查、分析，归纳提炼业务廉洁风险隐患，评估风险发生的频率和产生的不良影响程度，划分廉洁风险等级，分解细化风险防控措施，全面筑牢工程项目实施全过程廉洁风险防控根基。二是输变电工程项目参建各方参与廉洁风险防控及建立长效机制的积极性不高。需建立各方积极参与的廉洁风险防控机制，通过工程项目实施廉洁风险防控研究，梳理业务环节苗头性问题，明确工程项目管理及实施人员，包括项目经理、青赔人员、施工队长等关键岗位的廉洁责任，对可能发生问题的对象、岗位和易发领域环节做到“心中有数”，有针对性地制定预防措施，通过超前预防、前端控制，把风险隐患消除在萌芽状态、初始阶段。

## 一、全面开展风险辨识，明确项目廉洁风险防控重点

1. 立足岗位，辨识全过程廉洁风险防控点。以岗位为基础，立足工程项目实施全过程，通过历史项目档案梳理、关键岗位人员访谈访问、实施项目实地调研三个主要手段，搜集、筛选、分析、提炼有效信息，梳理不同岗位的风险因素，明确风险描述，确定各风险点岗位人员和岗位责任，归纳提炼多个方面的廉洁风险点，形成“覆盖全过程、覆盖全岗位、覆盖全流程”的廉洁风险辨识库。廉洁风险辨识库是持续筑牢工程项目管理人员拒腐防变思想防线的重要基础，也是深入开展公司全业务廉洁教育的重要参照。针对提高工程项目廉洁风险防控教育成果的深入性和创新性，公司要积极利用媒体宣传平台，动态传递廉洁教育情况，做到互学互促，互赏互鉴。一是利用微信、短信形式，向领导干部和工程项目实施关键岗位人员发送“廉政月谈”消息提醒；二是利用内网“党风廉政建设”专栏，发布形式新颖、内容丰富的廉洁教育典型经验，加强内部交流，提升廉洁教育

的实效性和针对性；三是打造廉洁教育“展示墙”，有历史有当前，有继承有发展，有内化于心的初心使命，有外践于行的反腐之战，以工程领域廉洁风险防控为焦点，促进公司党风廉政工作水平全面提升。

2. 立足业务，制定廉洁风险点防控措施。在建立风险点辨识库，明确工程项目“事前、事中、事后”所对应的多环节多事项关键风险点和岗位“出血点”基础上，进一步开展风险评估，为制定切实有效的风险防控措施提供科学参考。

廉洁风险点分析。利用蝴蝶结模型分析（见图1）工程项目实施各阶段中风险点可能发生的原因，从预先控制措施和事后应对措施两个方面，针对风险点进一步归纳项目廉洁风险管控中可能存在的漏洞，明确廉洁工程项目风险控制的关键因素，确保每项作业根据实际落实风险管理要求。

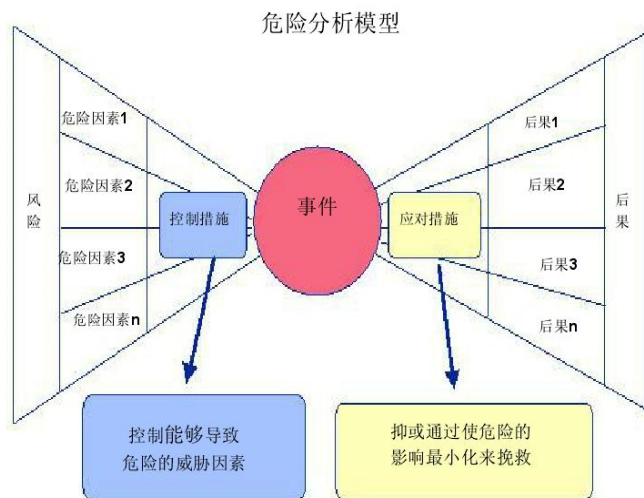


图1 蝴蝶结危险分析模型

廉洁风险等级评估。一方面，采用风险评估矩阵法，半定量风险发生的可能性及后果严重度，综合评价危害事件的风险程度，将风险评估的内容与辨识的危害、风险分析及风险控制措施结合于一体。另一方面，利用风险等级表和风险矩阵表，综合考虑事件后果严重度和发生可能性确定危害事件的风险等级，进而确定风险水平的高低。利用风险评估矩阵进行风险评估主要包括以下四个步骤：

- ★识别真实情况并考虑可能的后果；
- ★确认每个潜在后果的严重性；
- ★估计这样的后果发生的可能性；
- ★确定评估风险等级，即在矩阵中的划分区域。

对风险进行评估后，针对事件风险水平的高低，依据风险标准判断风险是否可被接受，确定是否需要采取进一步的防控措施。

制定风险防控措施。在制定廉洁风险点防控措施时，坚持如下原则：极高风险需要来自高级管理层的直接干涉以消除或降低此风险；高风险需要在工作人员中通过引入控制措施来强制消除或降低风险，高级管理层需要有管理计划；较高风险需要必要的行为矫正，应引起高级管理层的重视；中等风险需要确定的行为矫正，管理职责必须具体化；低风险需要切合实际的行为矫正，按照日常程序管理。据此，开发出针对覆盖项目全生命周期、面向多事项廉洁风险点的“风险防控库”。

3. 立足防控，开发项目廉洁风险防控手册。在廉洁风险防控工作中，要避免怕担风险而裹足不前、怕犯错误而不愿担当的倾向，既要坚持“风险事项不可为”“防控措施必须为”的刚性要求，也要明确“制度依据可以为”的政策界限和制度遵循。围绕工程项目实施事前交底预防、事中监督控制、事后评估提升所对应的多个环节，聚焦作风形象、重大决策、业务廉洁、岗位廉洁、违纪违法五个方面，突出关键少数和重点岗位，落实抓早抓小的要求，编制形成用以“全过程监督、全环节管控”的《工程项目实施全过程廉洁风险防控手册》。

《廉洁风险防控手册》对不同业务的廉洁风险点进行了风险提示，针对不同的风险描述，制定了不同的风险防控措施，便于纪委部门和项目管理人员抓住关键因素、关键人和关键岗，有效预防各类廉洁风险。

## 二、建立“多步骤多环节”为特征的工程项目廉洁风险闭环管理防控长效机制，确保全过程廉洁风险可控

1. 事前交底预防，防范廉洁风险于未然。一是廉洁交底。在廉洁风险排查的基础上，制定《工程项目廉洁交底书》，深入施工一线对在建的所有工程项目开展廉洁风险交底，宣讲防控措施和廉洁风险点。从青苗补偿、分包商指定、废旧物资处置、车辆租赁等多个方面，细化出多条必须遵循和多条必须严禁的多事项交底事项。二是签字背书。工程项目管理人员知悉后现场签字背书，并将签字背书的《廉洁交底书》和《廉洁自律承诺书》以展板形式挂墙公示，接受监督。三是挂墙公示。工程项目部将签字背书的《廉洁交底书》和《廉洁自律承诺书》挂墙公示，接受监督。四是事务公开。工程项目部对职工关心的事项（涉密的除外）进行厂务公开。五是推选监督员。在工程项目部廉洁交底会上现场推选一名廉洁监督员，负责工程项目日常各业务环节的监督，并及时向公司纪委反馈廉洁风险点。同时，依据廉洁监督员反馈的问题，及时深入施工项目部召开座谈交流会，倾听职工心声，广泛征求意见，坚持开门查摆，着力解决当前工作中存在的突出重点问题，确保各

个环节公开、公平、公正、透明。

2. 事中监督控制，强化廉洁风险隐患排查。事中监督可以推进廉洁风险防控卡的实地化运用。进一步加强工程领域廉洁责任，筑牢廉洁风险，项目参与方均配备“廉洁防控卡”。防控卡标识相应的岗位职责、风险情况，对关键岗位人员廉洁履职、转变工作作风、深入推进廉洁风险防控管理工作起到了警示作用。一是职能部门监督。发挥联合监督合力。积极发挥专业联防联控在工程项目管理、惩防体系建设中的作用，深化廉洁问题齐抓共管，对工程项目部的执行情况开展监督检查，下达《工程项目廉洁监督意见书》；对查出的涉及劳务分包、青苗赔偿、合同管理、物资管理等问题以“一表一书一报告”的形式下发整改。同时，对整改后的问题再进行“回头看”，并定期汇总问题，召开专题会议，分析研究监督检查中反映的各类问题，实现监督效能最大化，促进工程项目廉洁风险预防有方、监督有效、惩治有力，持续提高公司管理的效率效益。二是纪委办公室履行再监督职责。公司纪委办公室坚持“监督的监督”定位，强化纪律监督，不定期对在建工程项目的廉洁防控执行情况进行再监督，推动各职能部门落实好对本专业、本领域的监督责任，并及时纳入绩效考核，对涉及党风廉政问题线索的纳入纪律审查程序。

3. 事后总结评估，持续提升岗位廉政意识工程完工后进行总结评估。总结评估协同监督廉洁风险防控措施的执行情况，并进行完善提升，建立廉洁风险防控长效机制。由责任单位（分公司）在工程项目完工后15个工作日内，从廉洁风险防控监督情况、发现的问题及整改情况、取得的成效和提升措施四个方面撰写完成《工程项目全过程廉洁风险防控总结》，经职能部门审阅签字后报纪委办公室备案。通过及时总结提炼协同监督项目推进中的好经验、好做法，固化为制度流程、转化为工作习惯、提升为管理手段，推动公司又好又快发展。

结论：

一、提升了工程领域廉洁风险防控水平。通过深化工程项目实施廉洁风险防控机制建设，使公司输变电工程项目风险点暴露于阳光下，理清、规范了各职能部门、各参与方在落实党风廉政主体责任、优化了纪检部门针对工程廉洁风险防控的全员全天候全过程管理。工程项目廉洁风险防控制度化成果显著，强化了工程领域廉洁风险防控措施的制度化、标准化、常态化建设。在工程项目车辆租赁方面，制定了《送变电公司施工用车租赁存在问题专项治理方案》和《送变电公司生产租赁车辆管理实施细则》，有效规范了公司施工用车租赁管理。在机具租赁方面，修订了《送变电公司机械设备及工器具租赁实施细则》，进一步加强了工器具租赁管理

及其费用控制。在废旧物资处置方面，出台了《送变电公司报废物资处置方案》，加强了报废物资处置管理，规范了处置流程，提高了处置效率，防范了处置风险。

二、工程领域廉洁风险防控机制逐步建立。公司通过不断深化廉洁风险防控，“全过程、立体式”廉洁风险防控体系已经形成，对腐败现象易发多发的重点领域和关键环节权力运行的监督制约作用日益明显，防控机制逐步完善。一是党风廉政建设方向性更强。明确各级领导干部月度、季度、年度的党风廉政建设具体工作安排，将“软任务”细化实化为一个个“硬指标”，使各级领导干部清晰的了解到自己的职责，促进了各级班子落实“两个责任”、履行“一岗双责”，同时便于各部门、各单位对照落实，形成一把手负总责、班子成员分工负责、一级抓一级的工作机制，有效解决了落实“两个责任”空泛、无法“下手”、没有“抓手”的问题，促进党风廉政建设责任制实现了由“虚”到“实”、由“宽”到“严”、由“软”到“硬”的彻底转变。二是教育警醒作用更加明显。针对基层关键岗位人员的教育方式方法更加多样化，通过常态化廉洁教育，各层级党员干部党性意识以及纪律规矩意识逐步增强，自我防范廉洁风险的能力逐步提升。

三、广大干部职工廉洁自律意识显著增强。在开展廉洁风险防控的过程中，通过工程项目管理人员的职责公开、权力公开、承诺公开，使他们认识到重视廉洁风险防范就是对企业发展的尽责，对自己岗位职能的履责，对自己和家庭的负责。通过廉洁风险案例展示、工程实施过程廉洁风险公示等方式开展宣传教育，提醒个人算好人生“三笔账”，营造廉洁从业的良好氛围。干部职工在遇到一些不确定是否违规的工作是普遍都会问一问、查一查，确定不会违规违纪后再去做。对输变电工程项目依法合规运行，通过一系列防控手段、闭环措施，及早发现工程项目建设过程中的发热点、出血点，最终形成可推广应用的《工程项目廉洁风险防控简明手册》，以刚性约束力推进工程项目管理人员依法合规开展业务。

#### 参考文献

- [1] “先锋”品牌点燃创一流“红色引擎”[J]. 李井泉; 赵晓林. 当代电力文化, 2021(06)
- [2] 以“四字”方针加强基层党建工作[J]. 李长文. 企业文明, 2021(10)
- [3] 跨越发展当先锋 机关党建走前头[J]. 本刊记者. 云南党的生活, 2013(05)

作者简介：马文，性别：男，民族：回族，出生年月：1987年2月，籍贯：宁夏银川，学历：本科生，研究方向：党风廉政及合规审计方面。