

# 对构建国有企业“大监督”格局的探索与思考

李琳

霍州煤电集团霍源通公司

**摘要：**随着企业的快速发展，风险管控难度逐步加大，重点领域和关键点面临着不小的廉洁风险，特别是近年来，市场经济环境复杂进一步增加了风险系数。为有效避免这些问题的发生，近年来，国有企业深入贯彻全面从严治党要求，积极构建一个“合理科学、全面系统、明确权责、规范运作”的良性健康监督格局，形成“全员参与、全程控制、全面覆盖、全部关联”的监督长效管理机制。通过建立健全“大监督”体系工作，织密监督网络，强化内部管理，防范化解廉洁风险，保障国有企业稳健运行。

**关键词：**思想政治；大监督；管理机制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.12.215

## 一、构建“大监督”格局的必要性

随着，国有企业全面深化改革的不断深入，企业职工的思想状态也存在多样性变化，特别是一些外向型企业在经营管理过程中具有较大的自主决定权，这就导致一些行为存在不规范的现象，特别是对于相关规章制度和文件没有深入的学习掌握，久而久之就会出现思想和行动脱节的问题，进而导致在外部项目运行过程中存在较大的廉洁风险。构建“大监督”格局是保障企业有序运行的关键因素。“无规矩不成方圆”，企业的平稳运行离不开风清气正的干事氛围，然而这种氛围的形成仅靠纪检监察机构是远远不够的，容易产生监督“难”现象，由于管理权限，纪检监察部门监督下面可以做到，但对本级和上级的监督往往很难做到，致使监督作用发挥不明显。同时存在监督“脱节”的问题，主要表现在有些业务部门管业务不管监督，造成监督与管理存在脱节现象。因此，有效利用监督资源，形成监督网络，将监督触角延伸到基层最后一公里，形成全员监督、真抓实干、务求实效的干事创业氛围，才能有效推动企业高质量发展。

构建“大监督”格局是实现企业精细化管理的重要举措。有些业务管理人员对于“一岗双责”履职不到位，对于生产经营管理非常重要，而对于纪检监察工作保障国有资产保值增值、规范企业经营管理、促进员工奉公守法等方面的积极作用认识不足，这种意识从根本上制约了监督工作的开展，只有扭转管理人员对监督工作的认知，才能谈如何发挥监督作用。另外，由于各业务部门职能分散，职责交叉，难以形成监督合力，部分

突出问题能够发现，却未能及时通报整改，监督效率低下，年复一年，屡查屡犯，致使企业精细化管理工作不能落实落地。

## 二、构建“大监督”格局的内容

### 1. 制订科学的监督体系及相关制度

建立多方位、立体监督体系图，明晰管理监督中每一个部门及参与者的职责。在企业党委的统筹管理下，对经营管理岗位的员工开展日常教育和监督考核等工作，共同打造权威高效的“大监督”格局，实现监督全方位、全覆盖。进一步明确监督职责，为制度落实打下基础。为进一步加强对外技术服务项目管理，规范企业员工的廉洁从业行为，强化风险管控，提升规模效益，要坚持党委统一领导，纪委、监督委严格执行，纪委监察部门、生产运行部门负责教育监督，共同开展大监督工作。纪检监察部门重点围绕监督纪律执行、制度落实和廉洁风险防控开展工作，保障党委重大决策部署贯彻执行，履行外闯市场工作中教育预防、督导检查、追责问责和督促整改等工作。主要包括：贯彻落实党委要求，组织党员干部签订《党风廉政建设责任书》，进行职责提醒，落实党风廉政建设责任；组织做好党员干部廉洁从业防控教育工作；组织协调财务资产部门、经营计划部门等职能部门，每年不定期地对项目进行考核、检查等；按照相关要求和规定对外闯市场廉洁从业工作进行监督执纪追责。

落实廉洁防控职责，自身守好奉公关。主要经营管理岗位负责人负主要责任，要查找重大事项决策、成本支出、自身从业等方面存在的风险点，并进行教育、整

顿；成立外部项目组临时党支部和纪检工作小组，组织开展党员活动，加强思想教育，筑牢思想防线，形成“党组织统一领导、党政同责、纪检机构监督协调、部门各负其责、全员共同参与”的工作格局，保障整体运行奉公守法；配合二级监督委做好财务稽核、内控检查、法律合同管理、审计等监督检查工作。

做好制度的贯彻落实。制度细则中针对涉及重大会议、公务外出、差旅费管理等方面做出明确的规定，细化了其中的关键问题，并对违反规定的行为设立处理规定，最终为依法合规开展经营管理活动提供强有力的制度保证。并将此项制度落实纳入年度考核，与基层单位年度绩效考核挂钩，根据考核结果，总结经验，奖优惩劣，保证制度落地生根。

### 2. 创新“大监督”体系运行理念及管理模式

健全“大监督”组织机构。要突破传统思维方式，改变之前监督模式，将分散的监督力量紧握在一起，秉承“职能部门要严格履行监督职能”这一工作理念，党委统一领导，党政齐抓共管，纪委组织协调，部门相互配合，发挥基层纪检小组作用，干部群众积极参与，凝聚整体合力。

明确领导责任机制，搭建监督平台，成立监督委员会，纪检部门牵头，统筹协调审计、财务、法律、内控、监督等工作，定期召开监督委员会工作例会，及时督导检查，达到资源共享、协调联动、提高效率的目的。

树立“网状监督”的运行理念。在横向上确保监督全覆盖，监督对象主要有两方面，一是对人员、资金、物资、部门的监督，二是对制度监督，而制度监督是为了确保针对人员、资金、物资、部门监督存在问题及时发现并完成整改，因此，各职能部门要认领责任，通过对研判问题数据分析，对普遍性存在的内部管理方面苗头性问题，加强与业务部门沟通协调，强化监督检查，提升业务部门管理水平，实现管理与监督的有机融合。

在纵向上延伸监督触角，强化基层监督力量。各党支部推荐纪检委员，由原则性强、公道正派、熟悉相关

业务、能严格履行教育监督职责的党员干部或职工代表担任基层纪检委员，纪检监察部门按照工作性质将全部基层纪检委员分组，并从每个小组中指派纪检小组组长，组长负责每个区域的监督工作，紧盯各单位重点领域和重要业务，针对党员干部、重点岗位人员及时开展教育提醒，将监督探头向基层拓展延伸。同时以纪检小组为单位在各自区域定期开展监督检查，发现并纠正即将出现苗头性、倾向性问题，并及时向基层单位党组织或单位纪委报告，认真执行“五个一”工作规范，并切实在基层实现落地。

完善纪检监察融入生产经营管理机制。建立一体化联动监督机制。一是在各类内审外查进驻前，发挥单位监督委和纪检小组作用，收集汇总有关监督信息，举一反三、由点及面，共同研究分析问题。二是根据经营、财务等部门提供的信息，及时向项目相关管理人员发出廉洁风险提示，强化提醒警示，督促忠诚履职。三是“五位一体”监督中，实行项目长负责制，监督力量从单位监督委员会统一抽调，有效避免重复交叉监督。

建立两项监管运行机制。一是从严监管干部协调运行机制，由牵头部门将监督部门发现的涉及干部履职尽责方面情况，每季度集中汇总研判，及时掌握干部履职状态，形成从严监管干部工作合力，确保领导班子和领导干部处于组织有效监督之下。二是“五位一体”监督联动机制，由牵头部门对审计、效能监察、内控检查、财务稽核、法律合同等监督资源实施一体化联动管理，实现对各部门、各基层单位经营管理活动的依法合规性进行有效监督和考核，全面管控生产经营风险。

建立两项问题线索处理机制。一是问题线索处置机制，由牵头部门对干部监管、“五位一体”监督发现的问题线索，实行集中管理、动态更新、定期汇总。指定专人负责管理，编号登记、建立管理台账，定期开展集体研判和分析排查，提出分办意见。二是问题线索销号管理机制，建立问题清单，及时下达《督查督办通知单》，督促相关单位做好问题整改落实，并实施问题销号管理，整改一件，销号一件，确保发现问题条条整改、件件落实。并且举一反三、延伸整治，从根本上解

决问题。

### 三、应用“大监督”工作机制取得的成效

“大监督”体系的探索创新，为保障企业的良性运作起到了至关重要的作用，主要取得以下几方面的成效：

#### 1. 为国有企业党员干部干事创业保驾护航

在对某年差旅费用专项检查中，可以通过专项检查来实现票务问题的精准查验，从而避免单位产生不必要的损失，同时依据相关规定做出了针对性处理措施，并在年底各部门考核中，按照一票否决原则，对相关各部门进行一定的奖惩。基层党组织负责人带头签订责任书，做好事前防范，加强廉洁教育，定期检查督导，强化责任追究，对涉及的问题及时整改，营造风清气正、干事创业的良好氛围。

#### 2. 形成纪检监察的闭环管理

通过各级监督机构对问题的综合分析、集体研判、及时提醒，将问题消除在萌芽阶段，使进行中的问题得到有效控制，切实解决各类屡查屡犯问题，并举一反三排查风险，形成良性闭环管理，保证发现问题全部得到根本上的解决。

#### 3. 作风建设成效显著

充分发挥“大监督”的作用，通过签订责任书、责任约谈、加大责任追究力度等方式，根本扭转了“监督工作只是监督部门的责任”思想，全年与此相关问题等发现数量明显下降，为进一步提升单位生产经营管理水平提供了坚实基础。

### 四、构建“大监督”格局的思考

按照“完善工作机制，统筹监督力量，丰富监督手段，强化监督协同，形成监督合力”的工作要求，根据国有企业实际，进一步完善“大监督”工作机制，实现监督全方位、全覆盖。

#### 1. 关注外闯人员，守好底线

针对各类外界因素的影响致使党员干部思想易产生较大波动，不易及时掌握员工思想动态，久而久之就会出现脱离制度管控的结果。因此，要充分利用“大监督”工作机制，与基层党组织共同关注基层员工，如牵

线的风筝，保证持续受控。强化对外闯员工思想政治工作，善用“观察、寻问、听取、分析”的方式开展工作。了解职工的所思所想，认真对员工思想动态进行分析，并尽心尽力地帮助外闯员工解决实际问题，确保严守底线，安心在外开展工作。

#### 2. 加强组织架构，明确职责定位

充分发挥党委的政治核心作用、职工的民主管理作用，制订职责分工，精准职责定位，牢牢把握纪委、监督委“监督的再监督”的职责定位，聚焦主责主业，恪守权责边界。

#### 3. 加强制度建设，融入主责主业

监督机构通过参与决策制定、开展监督检查、进行调查处理等方式和形式积极参与到企业经营管理的决策、执行与管理各个环节，以便对企业经营管理决策的依法合规性、生产经营管理职能部门履职行为的合法性进行监督，对职能部门工作失职及违纪违法违规行为进行客观全面地纠正、查处、问责，实现与生产经营管理职能部门监督问责的对接衔接。

#### 4. 加强协同检查，提高监督实效

监督机构的再监督再检查与生产经营管理职能部门的监督检查通常是独立开展、并行推进的，彼此之间无交集，监督职能部门开展的检查也有可能存在部分监督检查内容、形式和方式大同小异，如此分头检查造成重复工作。因此，要统筹谋划部署，协同开展监督检查。一是突出整体谋划，做到两类检查同规划、同部署、同开展，避免多头重复检查；二是尽量统一检查标准，减轻生产经营管理职能部门和待查单位工作负担，提升工作效率；三是联合开展监督检查，强化监督制约，防止失职渎职，同时，又能对发现问题及时联合进行处置。

### 参考文献

- [1] 郭晓东. 对构建国有企业大监督格局的探索与思考[J]. 中国化工贸易, 2015(028): 45.
- [2] 江能. 国有企业构建“大监督”体系的思考[J]. 现代企业文化, 2019(5): 2.
- [3] 林天宇. 关于在基层国有企业构建立体化“大监督”体系的思考[J]. 现代国企研究, 2017(24): 2.