

# 广东省内地市供电局岗位廉洁风险 防控机制的思考与实践

谢莹莹

广东电网有限责任公司河源供电局

**摘要：**廉洁风险防控管理是近年来预防腐败的一项新举措。本文将反腐倡廉与风险管理相结合，在明确广东省内地市供电局廉洁风险防控现状基础上，从廉洁风险分析、廉洁风险预防、廉洁风险防控考评、廉洁风险防控改进与完善几个环节入手，探索构建贴合地市供电局实际的常态化的岗位廉洁风险防控机制，力图通过形成岗位廉洁风险库、岗位廉洁风险识别防控手册等建设成果推动其反腐倡廉工作进程。

**关键词：**廉洁风险；防控；机制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.06.084

## 一、引言

当前我国反腐进入提挡加速的“新常态”。党的十八大以来，反腐倡廉的深度、广度、力度历史罕见，反腐败工作取得重大成效，2013年中共中央印发《建立健全惩治和预防腐败体系2013—2017年工作规划》，标志着我国反腐倡廉工作逐步走上了专门化、常态化、专业化和科学化的路子。<sup>[1]</sup>但腐败滋生蔓延的土壤依然存在，反腐制度体系不健全、操作性不强的问题依然突出，腐败易发多发、高发频发的问题依然严峻。电网企业作为国有企业的代表之一，肩负着反腐倡廉的社会责任。

廉洁风险防控管理是近年来预防腐败的一项新举措，它针对廉洁建设重点领域和薄弱环节的潜在腐败风险，运用现代科学的管理理念和方法，进行风险识别、评估、建立应对机制、实施监控管理，进而形成有效预防腐败和化解风险的系统防范过程。加强国有企业廉洁风险防控管理，规范国有企业领导干部和关键岗位员工廉洁从业行为，是有效解决企业滋生腐败的根本性工作，也是提升企业廉政建设水平的重要策略。

为此，笔者拟结合广东省内地市供电局工作实际，思考构建岗位廉洁风险防控机制，并具体从廉洁风险分析、风险预防、防控考评、防控改进与完善几个方面就供电局如何践行加强廉洁风险防控，完善风险防控机制的要求进行了探索。

## 二、广东省内地市供电局廉洁风险防控现状概述

广东省内地市供电局作为中国南方电网广东电网公司属下的供电企业，需紧跟国家政策与网省公司要求，加强廉洁风险防控管理工作。在不断地探索过程中，地市供电局通过“先行先试”，在廉洁风险防控工作取得了良好成效，主要表现在：一是党廉责任进一步落实。

制定贯彻落实《建立健全惩治和预防腐败体系工作规划》，明确责任到人、到岗、到部门，以时限倒退责任落实，惩防体系建设成果得到进一步深化。二是作风建设进一步深化。组织各级领导干部签订公开承诺书，开展改进作风、业扩报装、公车管理等专项治理工作，压实监督成效。三是监督执纪进一步发力。针对存在的苗头性、倾向性问题，逐级建立廉情预警、签字背书、谈心谈话、风评监督等机制，继续保持惩治腐败高压态势，主动出击挖掘线索，专门组建案件审理工作小组，依法依规调查处理。四是预防措施进一步增强。分层分类开展警示教育，坚持“专题+普遍”教育，扩大教育宣传面，通过教育专栏上墙、廉洁宣传上屏保、逢年过节发廉洁短信、面向全局员工征集廉洁文化优秀作品、“身边事教育身边人”警示活动等方式，深入剖析今年局系统内发生违规违纪违法案件的特点，组织业务部门对照问题查找廉洁风险点和管理漏洞，并制定有针对性整改措施。

## 三、廉洁风险防控机制构建思考

### （一）理论基础

#### 1. 风险管理理论

风险管理发端于20世纪30年代，是对影响组织价值的众多因素进行辨别和评估，并在整个组织范围内实行相应战略以管理和控制这些风险，目的就是组织的各项风险纳入系统化管理，实现系统的优化组合，创造整体的管理效益，提升组织的价值。<sup>[2]</sup>

将风险管理理念引入防治腐败领域，即把风险监控具体化为前期预防措施和中期监控机制，同时为提高防范效果，在运用风险控制和风险监视的基础上，设置后期跟进程序，对处在风险中的组织实施超前应对处置，从而形成前期预防、中期监控和后期处置的环环相扣的链式“防线”。<sup>[3]</sup>前期预防是采取日常化的预防性手

段，减少廉洁风险高发、多发可能性；中期监控是实施工作检查的动态性手段，发现工作中存在的倾向性、苗头性问题；后期处置是根据监控发现问题采取惩戒性措施，纠正错误和偏差，杜绝廉洁风险发展成为腐败行为。

## 2. 质量管理方法

质量管理理论追求把质量管理的重点转移到事前的统筹谋划和事中的过程控制上来，使高质量的工作逐步形成于每一步骤、每一环节之中，并杜绝各种不良因素在过程前和过程中产生负面影响。该理论倡导按照计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、修正（Action）等管理环节，以科学地防范风险。

在廉洁风险防控机制构建中借鉴质量管理方法，就是对各种可能引发廉洁风险行为的要素进行严格控制，形成以PDCA循环为主要操

作形式的“质量管理模式”。这种模式是将廉洁风险管理各要素有机结合起来，构成一个相互促进的整个系统，在闭环管理中提高整体工作效能，在最大限度地降低风险管理成本的同时，循序渐进地持续改进，建立起一种自我发现、自我完善和自我发展的廉洁风险防控管理机制。

### （二）构建原则

1. 坚持预防为主。建立在风险的充分排查和识别基础上，充分把握关键岗位和业务环节的风险分布；根据风险识别和分析情况制定完善的预防管控措施并积极实施，抓好事前防范。

2. 着力过程控制。廉洁风险防控机制要实实在在地建立在对生产经营各业务环节的监督控制基础上，而防控措施要有针对性并严格落实，保证全过程的实施及监督。

3. 推动全员参与。企业廉洁风险防控不能简单作为独立面，而是要发动全员参与，促进群防群治，建立监督沟通协作机构，进一步整合纪检、监察、审计、人资、法律、财务等各方面监督力量，发挥联动作用，形成“大监督”格局。

4. 实现动态调整。随着国家经济不断改革发展，企业的经营即管理模式也会随之发生变化，自然企业和各岗位之间的廉洁风险也会随之发生变化。因此，完善廉洁风险防控应作为一个持续的动态管理过程，要结合实际工作，不断识别新的风险点和新的风险表现形式，及时提出创新且富有可行性的管控措施，保证风险可控在控。

### （三）构建思路

廉洁风险防控机制构建，主要采取“前防中控后处”的方式，即前期预防、中期控制、后期处置等措施，依托的是计划、执行、考核、修正的PDCA循环管理机制。廉洁风险防控机制，是监督主体围绕反腐倡廉的目标，对国企人员用权履职中容易使廉洁风险转变为腐败问题的重点领域和关键岗位，通过风险辨识排查、分类评估、加强防范等一系列应对措施，预防腐败发生的有机动态系统，俗称的“廉洁探头”。因此，河源供电局廉洁风险机制的构建尝试也主要着眼于廉洁风险分析、风险预防、防控考评、防控改进与完善几个重要环节。

## 四、地市供电局廉洁风险防控机制构建实践

### （一）廉洁风险分析

预防和控制岗位廉洁风险首先就是要找准方向，为此需在全局范围内进行廉洁风险关键岗位梳理和确认工作。要从廉洁风险防控实际需求出发，结合具体岗位职责说明，深入分析岗位潜在廉洁风险，筛选出廉洁风险关键岗位。在此基础上，组织业务部门对已筛选的关键岗位做进一步判定和补充，通过相互佐证、相互辨别，最终形成涵盖局本部、县区局、供电所3个层级的廉洁风险关键岗位清单。

在关键岗位确定的基础上，地市供电局要开展廉洁风险排查工作，精准识别和梳理出关键岗位廉洁风险。具体来说，就是按照“岗位查、部门议、领导审”的工作步骤开展廉洁风险排查，并聘请专家对摸底自查成果进行梳理和优化，形成岗位廉洁风险库。具体步骤如下：

1. 查找风险点。明确部门和岗位职责，围绕岗位职责、权力运行这个核心对廉洁风险进行全面梳理排查，找准可能出现廉洁问题的风险点，做到风险点“查全、查细、查实、查准”，员工、岗位、部门“全覆盖”。经辨识各风险点类别，地市供电局常见的廉洁风险类型主要包括：渎职风险、违规风险、舞弊风险、职务侵占风险、贿赂风险、挪用资金风险、违反廉洁自律规定风险。

2. 风险评估。主要进行风险成因描述，评价风险影响范围、风险等级，判断风险事件性质、涉及制度等。风险因素是对风险点的进一步阐述说明，说明引发风险点的原因及有可能造成的后果；风险影响范围是风险评估的重要标准，主要考量风险对战略运营、财务、安全生产等六个维度的影响；风险等级是对廉洁风险进行评测的指标，划分为高、中、低三个等级；风险事件定性是根据《中国共产党纪律处分条例》、系统内各类员工

处分实施细则中关于违法、违规、违纪等行为的表述和界定，对廉洁风险事件进行定性分析，而涉及制度是指该风险点及其防控涉及的网公司、省公司、地市局相关规章制度等规范性文件。

3. 形成关键岗位廉洁风险库。地市供电局可聘请系统内外部专家组成临时专家组，对摸底自查成果进行梳理和优化，形成岗位廉洁风险库。之后，将各部门风险库下发各级单位，督促各部门、单位对信息再核对、再补充，实现信息与实际工作相吻合，并对预先的判断作出科学、合理的调整。

### （二）廉洁风险预防

采取科学、合理的举措有效防范廉洁风险是廉洁风险防控机制建设的关键，也是廉洁风险防控机制建设的最终目标。具体防控措施要围绕程序规定、制度设计和宣传教育等方面制定，要“细”，要得力，要有可操作性。<sup>[4]</sup>地市供电局廉洁风险预防一般可分成两个层次：一是制定岗位风险的预防管控措施，包括自律措施及组织采取的党风廉政建设目标责任制、廉洁从业承诺等自律措施。二是制定部门和单位风险防控监督检查措施，包括对内部人员教育、内部监督检查、执行力考核或群众监督、舆论监督等措施。具体来说：首先，确定思想作风、人事管理、财务管理、物资采购管理、基建与生产项目管理、电力营销管理等重点领域的防控要素；其次，把廉洁风险防控工作贯穿于生产经营管理活动的全过程，坚持制度防范与严肃执纪相结合，系统推进廉洁风险防控活动；第三，针对性地结合部门职能、岗位职责从思想、教育、制度、监督、作风建设等角度提出相应的风险管控措施和对应的管控监督举措，注重防控举措的实效性、长效性。第四，通过廉洁风险预防措施的提炼和完善，最终形成每个部门关键岗位员工可参考和应用的廉洁风险防控手册。

### （三）廉洁风险防控考评

廉洁风险防控运行考核是检验廉洁风险防控机制构建有效性的重要手段。通过防控考评能确保廉洁风险防控管理的各个环节符合PDCA循环模式。在实际工作中，地市供电局主要基于党风廉政建设责任制，修订完善党风廉政建设考核标准，制定落实“两个责任”的责任清单，通过专业及专责监督、业务公开、审计整改、谈心谈话、信访举报等监督预警渠道，适时对各部门岗位廉洁风险点防控措施落实情况进行检查，重点查清各项防控措施是否落实到位，各项廉洁风险点是否得到有效监控，并通过联合检查、随机抽查、明察暗访等形式加强对基层单位廉洁风险防控的过程监督和动态管理。对不

认真落实廉洁风险防控工作规定，不积极防控廉洁风险以及发生不廉洁行为或案件的，严格按照党风廉政建设责任制规定，追究主要负责人和相关责任人的责任，保证廉洁风险防控机制有效运行。

### （四）廉洁风险防控改进与完善

廉洁风险防控改进与完善环节主要是根据监督检查和考核评估结果，纠正存在的问题，完善工作程序。依据检查情况，一方面，重在发现问题，根据防控考评结果认真查找供电局廉洁风险防控工作当中出现的问题，对不足之处要寻找出原因，加大整改力度，及时调整、完善廉洁风险防控手册内容，改进和完善廉洁风险防控管理机制；另一方面，重在取得实效，把成功的廉洁风险防控建设经验予以巩固、总结和推广，优化工作目标，对于因改革发展而产生的相应的风险点变化，及时予以摸排确认，更新风险内容，重新制定防控管理措施。

## 五、结论

本文从地市供电局岗位廉洁风险防控工作开展实际出发，基于廉洁风险防控机制构建设想，厘清了适用于地市供电局廉洁风险防控机制构建的理论基础、构建原则和思路。研究思考并尝试搭建了以廉洁风险分析、风险预防、防控考评、防控改进与完善为主要环节的廉洁风险防控机制，呈现了关键岗位清单、岗位廉洁风险库、廉洁风险防控员工手册等机制建设成果及表现形式，以期进一步推动地市供电局反腐倡廉工作进程。

构建廉洁风险防控机制是国有企业加强反腐倡廉建设、预防腐败的新途径、新方法，也是一项长期而艰巨的系统工程。需要不断创新、持续发展、逐步完善，建立一套内容科学、程序严密、配套完备、有效管用的廉洁风险防控机制才能为企业提供安全的经营环境，保障企业经营目标的顺利实现。

### 参考文献

[1] 中共中央.《建立健全惩治和预防腐败体系2013—2017年工作规划》.2013.

[2] Crockford, G·Neil. The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. The Geneva Papers on Risk and Insurance, 1982 (7): 169-179.

[3] 何平, 国有企业廉洁风险防控管理的实践与思考——以江汽集团公司为例[J]. 理论建设, 2013 (5): 26-30.

[4] 唐嘉枫. SZZY公司廉洁风险防控管理机制研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2013.