

目标化管理在国有企业纪检监察工作中的构建与实施

杨茜

北京能源集团有限责任公司

摘要：进入新时代国有企业反腐败斗争形势依然严峻复杂，对国有企业纪检监察工作提出了更高的要求，需要国有企业纪检监察机构在管理方式上探索创新、实现突破，才能巩固发展反腐败斗争压倒性胜利。目标化管理目标清晰、可操作性强，适宜于现阶段国有企业纪检监察工作对管理方式的改革要求，有利于一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。

关键词：目标化管理；国有企业纪检监察；实践做法

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2022.02.165

一、目标化管理在国有企业纪检监察工作中构建与实践的背景

（一）目标化管理在国有企业纪检监察工作中的构建与实践是全面从严治党的需要

全面从严治党是党的十八大以来党中央作出的重大战略部署，是“四个全面”战略布局的重要组成部分，是全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国顺利推进的根本保证。习近平总书记指出，从严治党是马克思主义执政党建设的基本规律，也是我们党自我革命的内在要求。党的十九大新修改的党章明确规定，纪委要协助党委推进全面从严治党、加强党风廉政建设和组织协调反腐败工作。这是对纪检监察工作的最新定位和要求，需要国有企业纪检监察机构在管理方式上探索创新、实现突破，才能巩固发展反腐败斗争压倒性胜利。

（二）目标化管理在国有企业纪检监察工作中的构建与实践是国有企业纪检监察工作监督管理方式创新的需要

实践中发现，有的国有企业纪委“三转”认识不到位，工作机制不健全，聚焦主责主业不够，纪委定位不准、职责不清。有的企业纪检工作不严谨、不规范。有的国有企业纪委“存在感”“震慑力”不强，监督执纪普遍存在宽松软问题，监督乏力、执纪不严、压力传导不够。有的企业对基层纪检组织和纪检干部监督检查、统筹指导不够，未形成上下联动的监督合力。

国有企业纪检监察工作管理方式相对落后，难以适应新时代对纪检监察工作的新目标和要求。在国有企业纪检监察工作中的构建与实践目标化管理，有利于明确权责、统一管理、上下联动、内外协调，从而层层压实责任，确保国有企业纪检监察工作取得实效。

（三）目标化管理在国有企业纪检监察工作中的构建与实践是纪检监察队伍建设的需要

国有企业纪检监察队伍力量相对薄弱，部分国有企业纪检监察岗位被视为“安置性岗位”，能力强的干部“不想干”，想干的纪检干部“不会干”；国有企业纪

纪检监察干部多为兼职，基层纪检监察干部直接从事生产、经营、管理业务的现象非常普遍，难以从“运动员”的身份中摆脱出来，导致工作“不主动”；国有企业纪检监察干部多出自企业内部，监督“熟人”不敢较真碰硬，容易产生履职不力的问题。

打铁还需自身硬，政治素质高、专业能力强的纪检监察干部队伍是纪检监察工作高效推进的重要保障。目标化管理作为一个系统性工程，既可以为纪检监察干部队伍建设和提供组织保障，又可以使纪检监察干部明确工作目标并通过定期考核和反馈的方式对其予以激励，从而建立一支能打硬仗的执纪铁军。

二、目标化管理在国有企业纪检监察工作中构建与实践的内涵

纪检监察工作中构建和实践“一个中心、三个阶段、六个环节”的纪检监察工作目标化管理（图1），即在全面从严治党的背景下，把目标化管理理念引入纪检监察工作，通过清单化引领、三级管控机制改革、监督前置、“三位一体”严肃执纪、纪检监察队伍建设、台账化监管等方面工作，形成目标清晰、履职到位、监督有力、执行顺畅、队伍可靠、反馈有效的国有企业纪检监察工作管理体系，自上而下践行“三转”，切实履行监督执纪问责，把压力层层传导下去，把基层纪检组织和纪检监察干部的作用发挥出来，有效地推进国有企业纪检监察工作。

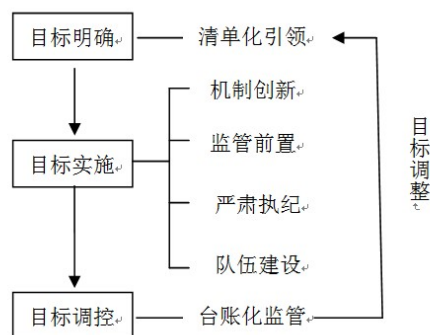


图1 目标化管理在国有企业纪检监察工作中构建与实践的内涵

一个中心：以构建目标清晰、履职到位、监督有力、执行顺畅、队伍可靠、反馈有效的纪检监察工作管理体系的目标为中心，统筹安排各项工作；

三个阶段：目标明确、目标实施和目标调控；

六个环节：清单化引领、机制创新、监督前置、严肃执纪、队伍建设、台账化监管。

第一阶段通过“清单化引领”，自上而下建立清晰、具体、易操作、可考核的工作目标。第二阶段通过“机制创新”“监管前置”“严肃执纪”“队伍建设”四方面工作推动目标实施，即通过“三级管控”的机制创新明确工作职责和定位，夯实上下联动的管理基础；通过“前置监督”压实监督责任，以问题为导向主动进行监督；通过案件督办、交叉办案和协调办案“三位一体”解决“宽松软”问题，提升执纪质量；通过日常培训、“以案（干）代训”和从严监管相结合推动纪检监察队伍建设，加强纪检监察干部管理，提升纪检监察队伍综合素质，打造执纪铁军。第三阶段通过“台账化监管”对纪检监察工作予以考核，及时评估协调目标实施情况，并对新一阶段工作目标予以调整。

由此可见该管理方式和传统的纪检监察工作管理方式相比，具有工作目标清晰、可操作性强、定位准确、上下联动、问题导向、主动性强、干部队伍素质过硬等特点（表1）。

表1 国有企业纪检监察工作目标化管理和传统管理方式的比较

	国有企业纪检监察工作 传统管理方式	国有企业纪检监察工 作目标化管理
工作目标	目标抽象，不宜操作	目标清晰，操作性强
工作机制	定位不准、职责不清	权责明确、上下联动
监督工作	工作被动、手段单一	主动监督、问题导向
执纪工作	宽松软	严肃执纪、统一管理、内外协调
队伍建设	监管较松、专业能力较差	严格监管、专业能力较强
监管考核	无考核、无反馈	台账监管、定期考核反馈

三、目标化管理在国有企业纪检监察工作中构建与实践的主要做法

（一）制定工作目标责任考核表，将工作要点和要求转化为可考核清单，引领全年纪检监察工作

自上而下建立清晰可量化的纪检监察工作目标是目标化管理在国有企业纪检监察工作中构建和实施的基础。在国有企业纪检监察工作中构建与实践的目标化管理通过“清单化引领”，把全年工作中需要完成的要点逐项分解为可考核的责任目标，把工作职责转化到具体任务中，实现工作目标由虚到实。每年年初，纪委根据当年纪委工作思路制定并下发所属企业纪检工作目标

责任清单，把所属企业监督执纪问责工作量化为“监督”“执纪”“问责”和“其他”4项一级指标，将一级指标逐项细化为“履行好协助党委推进全面从严治党的职责”“开展制度化常态化纪律教育”“落实专项监督治理工作”“做好审查调查工作”“严肃问责突出问题”“配齐配强纪检监察干部”“完成好专业学习培训”等定性的二级目标，并将其进一步分解为“对所属企业党委落实《新形势下党内政治生活若干准则》等制度执行情况开展专项监督检查”“保证每名党员每季度至少参加一次不少于20分钟的集体纪律教育”等具体可量化的责任目标，切实起到指导和推动基层纪检监察组织全面履行职责的效果。年终，纪委针对纪检工作目标责任考核表中的各项考核要点对所属企业纪检监察工作进行逐一考核，压实纪检监察组织职责。

（二）改革纪检监察工作机制，建立“集团公司纪委-平台公司纪委-三级企业纪委”三级管控，为纪检监察工作目标实现夯实管理基础

纪委本着强化“监督的再监督”和“问题导向的监督检查”原则，进一步明确主责主业，提出建立“集团公司纪委-平台公司纪委-三级企业纪委”三级管理模式（图2），把集团纪委做强、平台公司纪委做优、实体企业纪委做实。

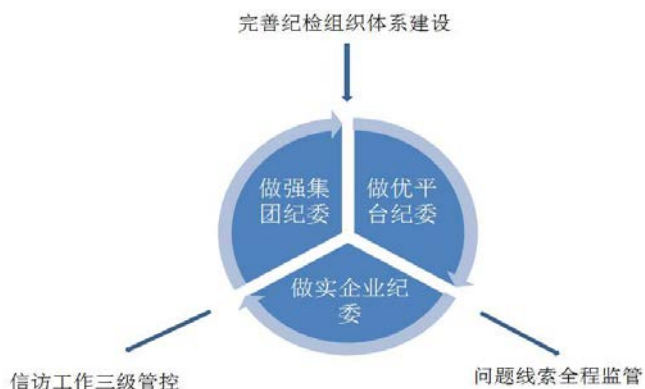


图2 纪检监察三级管控

一是完善纪检组织体系建设。编制纪检监察组织建设实施方案，分级确定各级纪委的管理职责权限。二是信访工作三级管控。对每一封信访件均明确督办人，对信访举报件的办理进行全过程把关，手把手地教平台公司纪检监察干部如何办件。三是问题线索管理台账全流程监管，建立统一完善的问题线索管理台账，深化案件管理软件应用，加强对基层纪检监察机构的统筹管理。

（三）坚持“前置监督”，通过日常督导和专项检查相结合的方式压实监督责任，使纪法带“电”，监督长“牙”

1. 通过警示教育和宣传教育平台建设，加强经常性

纪律教育，着力在“长在、常态”上创新。定期监督检查所属企业纪检监察机构警示教育工作开展情况，同时发放警示教育视频资料为警示教育活动提供素材。做好监督执纪“后半篇”文章，突出了“身边人身边事”的教育效应。在重要时间节点对集团中层领导干部发布廉洁短信提醒，对所属企业开展“交互式”监督检查，坚决深挖细查“四风”问题。

2. 开展专项监督检查工作，探索创新监督方式。将工作定位向监督聚焦，责任向监督压实，力量向监督倾斜，进一步突出政治监督属性，既紧盯领导干部、关键岗位、关键领域，又把法定监察对象全部纳入监督范围，使监督更加聚焦、更加精准、更加有力，推动各级党组织、党的工作部门、党员领导干部落实监督责任，形成主动监督、自觉接受监督的良好氛围。

（四）严肃执纪问责，建立自办案件督办和交叉办案机制，提升纪检监察办案质量

1. 自办案件开展督办，加强对所属企业执纪工作的监督管理，着力解决“不会干”的问题。充分发挥集团纪检监察监督作用，提出对所属企业纪检监察机构开展的自办案件进行督办，对企业开展处置工作的流程和过程中的言证、物证、书证等进行把关。对集团违反党纪案件的审理实施统一管理，集体研究和把关。

2. 推行“交叉办案”，形成全集团执纪问责统一管理，走出本企业纪委“不敢干”“不愿干”的困境。对所属企业纪委查处的复杂案件，集团纪委集体研究，对案件以“指定管辖”的形式委托其他所属企业纪委进行办理，集团纪委进行全程督导，形成全集团监督执纪统一管理、相互制约、有效协调的制度体系和工作格局，进一步完善纪检监察工作制度。

（五）加强纪检监察队伍建设，将以案（干）代训和从严监管相结合，推动纪检监察工作高质量发展

1. 着眼业务实践，坚持从实际出发通过“以案（干）代训”推动纪检干部在自觉学习和执纪审查实践中积累经验，提升业务技能。对以案（干）代训的培训范围、内容、时间和方式等进行明确规定和安排部署，坚持以干促学、边学边干，抓紧打基础、补短板、带队伍，熟悉和掌握监督执纪工作专业知识，对纪检监察干部的专业素养和业务能力进行实质性提升。

2. 着眼打造铁军，严格自身教育管理和监督。一是加强纪检监察干部的思想政治建设，把践行“两个维护”、做到忠诚干净担当作为政治责任和重要使命，重要会议精神纪委带头学习领会。二是对纪检监察干部坚持“严”字当头，严肃教育、严格管理、严格要求，严肃党内政治生活，通过日常提醒、周例会、支部学习，反复强化政治意识、反复强调纪律要求，把日常工作做

深做细。三是坚持集体研究分析和决定事项，如每周召开一次的信访和线索处置会议，对初核报告进行集体审查，对基层提出的重要问题集体研究后进行答复。四是对反映纪检干部的问题由集团纪检监察室牵头，第一时间核查；对纪检干部的苗头性问题，及时开展谈话提醒；对不适合从事纪检工作的，及时调整交流。

（六）建立纪检监察工作完成情况台账，全面考核所属企业纪检监察工作完成情况并定期予以公示，实现对全系统纪检监察工作的统一评估协调

1. 台账化管理。定期掌握全系统纪检监察工作动态并及时予以反馈是保障目标化管理在国有企业纪检监察工作中不走偏、不变形的重要手段，分门别类建立纪检监察工作责任台账，对平台公司、直属二级企业纪检监察工作实行“一对一”责任台账化监管，实现对全系统纪检监察工作管理的日常化、动态化

2. 定期公示，提供有效反馈。每月对照全系统年度纪检监察工作目标集体研究纪检监察工作台账，分析上一阶段全系统纪检监察工作实际情况，并将结果予以公示。所属企业通过台账的纵向对比，可以直观看到本企业和其他所属企业纪检监察工作差距，及时弥补工作中的不足，进一步压实基层纪检工作职责。

3. 年终考核，激活工作积极性。年初出责任台账，实时对账销号，年底兑现等方式，将结果纳入集团全方位考核，通过工作台账对每个单位纪检监察工作进行有效评估，协调行动，以确保基层纪检监察组织工作与集团纪委目标保持一致，全面激活平台公司、直属二级企业纪检监察机构的积极性。

结束语

将目标化管理应用于国有企业纪检监察工作中，着眼全局通过责任清单提出明确的纪检工作目标，通过机制创新、前置监督、严肃执纪问责、队伍建设四项工作保障目标的有效实施，通过台账进行全程监管，有效避免了“上面九级风，下面纹丝不动”的现象，把全面从严治党和反腐败压力切实传导到基层，自上而下的营造了风清气正的廉洁氛围，起到了监督保障执行、促进完善发展的作用。

参考文献

- [1] 浅谈新时期国有企业思想政治工作者素质建设[J]. 赵富章. 新西部(下旬·理论版), 2011(21)
- [2] 新时期国有企业思想政治工作重点刍论[J]. 何生杰. 经济研究导刊, 2010(07)
- [3] 基于目标化管理的国有企业思想政治工作[J]. 孙同庆. 中国职工教育, 2013(18)
- [4] 国有企业思想政治工作面临的困境与对策探讨[J]. 董志毅. 改革与开放, 2012(10)