

如何构建项目“不能腐”体制机制

段晓梅

(中交一公局第二工程有限公司 江苏 苏州 215101)

[摘要] 本文从区域项目“不能腐”体制机制建设的重要意义入手,对如何构建项目不能腐体制机制工作进行分析。公司现有在建项目59个,呈区域式分布在江苏、浙江、西藏、陕西等省份,区域职工占有比达四分之三,项目“不能腐”体制机制的构建对整个公司扎牢“不能腐”的笼子具有至关重要的作用。

[关键词] “不能腐”体制;做法;重要意义

一、构建项目“不能腐”体制机制的重要意义

(一)项目是企业价值创造的基础单元。59个分散在各个区域的项目,集中着公司除公司机关外的所有人、材、物,机关本身承担着管理功能,并不能直接创造价值和利润,是通过多个项目的基础经营来创造产值,赢取利润空间,所以构建项目“不能腐”体制机制是企业“不能腐”长效机制的“本”,只有抓好这个“本”,才能进一步保障“不能腐”工作长效机制在企业的建立。

(二)违法违纪人员下移到项目领导、关键岗位人员。通过近年来信访举报等情况分析,基层领导人员、关键岗位人员往往更专注于业务性工作,服务意识、法律意识较为淡薄,尤其是项目领导、关键岗位人员在政治教育上还有薄弱之处,思想政治教育抓的不实,许多人员自身对政治学习缺少正确的认识,以为政治意识的提升只与党员有关系,政治学习放松,反腐倡廉意识不强,认为“反腐”与自己无关,不能将实际工作与反腐倡廉形势紧密联系,存在一定的“个人自扫门前雪”现象。

(三)项目制度执行弱化。自规范制度落实年以来,项目制度更加规范和具有操作性,但由于长久以来的固有思维影响,在制度执行上存在一定弱化的现象。一些制度存在可执行可不执行,或执行形式化,贯彻不彻底等情况。一旦制度执行弱化,就会引发管理漏洞的产生,进而造成决策失误和偏差,从而引发贪腐等多种问题。

(四)社会环境复杂,外部风险大。项目做为施工企业的基础单位,具有一定的独立性,项目管理人员权力集中,一旦缺乏有效监督,就为贪腐提供了滋生的土壤。业主单位利用权力进行直接或间接索贿,通过打招呼等方式介绍施工队伍、机械设备租赁、物资材料供应,一些供货商、劳务队为占领项目市场用金钱开道,拉拢腐蚀项目管理人员等情况存在发生的可能。

二、项目目前构建“不能腐”体制机制主要做法

通过调研,公司多个项目成立了专门的组织机构,对项目风险防控工作进行管理,加强项目在招投标、物资采购、合同管理、资金结算等方面的监督,通过过程监督,防止管理漏洞的产生,从源头上预防腐败,在分包管理、物资采购、工程量、招标投标、资金管理等重点领域和关键环节,各项目主要采取以下几项重点措施:

(一)分包管理。公司各项目在分包队伍选择上,遵循合理低价优选队伍的原则,严格按照公司制度要求进行招标。首先结合现有及外部资源对各队伍进行考察筛选出部分优质资源,然后进行前期交流,大致摸清价格后进行邀请招标,通过公开竞争的方式压低报价,由评标小组统一进行评标,并将招标结果上报公司审核,按公司审核要求再次谈判,签订合同,进场施工,严把入口关。在价格谈判方面,结合现场管理人员对施工条件分析、经营部门结合业主清单核算及限价确定价格范围,在谈判过程中,由经营部门和相关领导共同参与合同和价格谈判,控制价格在合理范围并保证项目利润最大化。同时,对队伍的选择和单价确定,均需通过“三重一大”程序进行决策,确保执行到位。

(二)物资采购。在物资采购方面针对大宗材料采购及零星材料采购,二公司各项目分别采取不同方式进行。

1、大宗材料。各项目对大宗材料招标必须全部通过集团采购平台公开招标,从优选择合格供应商参与投标,从优选择服务和价格,保证材料供应的质量及价格合理。

2、零星材料。各项目对零星材料管理,通过限价采购的方式采购,有条件的项目必须通过阿里巴巴1688采购管理平台上进行线上采购。限价采购需进行限价采购审批申请,通过公司审批后,才能与供应商签订采购合同。采购中首先对零星材料整理清单,经过询价→比价→定标准→定价的程序规范管理,采购流程通过部门申请→审批→清单对比→采购→报销,通过以上管理手段,确定的采购标准、避免了一人一个价格,一人一个标准的乱象。

(三)结算管理。在工程量中,根据施工图设计和现场实测工程数据,确定各分项工程清单数量,作为计量支付的总量控制依据,明确审核计量周期及流程,如发生拖延,必须以书面方式说明原因。对施工队伍的履约情况进行考核,考核结果与费用支付挂钩,实行多部门、多人联合计量核实。计量支付由清单控制总量,不超清单支付,对易虚报的隐蔽工程进行重点抽查。及时完善各种计量资料,按时计量,计量准确,严格控制超设计量和重复计量出现。

(四)招标投标。公司各项目在招投标方面均采取公开招标的方式选择施工队伍,项目根据工程实际情况及前期策划提出的招标内容,组织专业化队伍招标工作,开标过程由公司及各项目招标工作领导小组成员参加,竞标人委派代表准时出席,招标过程严格按照规范进行,并由公司纪检监察部或项目党支部人员参与监督,保证招标的公开透明。评标由项目招标领导小组组织实施,确保招标工作的内容真实、可信。

(五)资金管理。坚持贯彻“三重一大”对大额资金管理的要求,各项目对大额资金的收付必须讨论过会,形成决议。对项目的费用报销和借款,坚持执行事前审批,事中监督,事后复审制度,有效杜绝不合理、不合规、不合标以及中饱私囊现象。实行严格的预算管理制度,各项目把收支全部纳入进去,按照统一标准和明细规则,“钱从哪里来”、“用到哪里去”、“具体怎么用”等问题,交出明白账。

三、构建项目“不能腐”体制机制思考

(一)完善制度体系建设。建立科学规范的制度体系,完善制度内容,尤其针对项目材料、财务、经营等重点工作进行规范,出台了物资集中招标采购、合同管理、财务风险管理等制度,保证材料、财务、经营等重点工作合理合规进行。同时健全完善各项廉政制度,以领导人员、关键岗位人员为重点,把廉洁从业规定和行为规范融入到企业生产经营各个环节,从制度建设层面,健全和完善工作程序、岗位工作标准和相关人员廉洁自律规定,最大限度地减少以权谋私、权钱交易的体制机制漏洞。坚持“五问”标准抓落实,查漏补缺,立行立改,不断提高制度建设科学化水平,做到用制度管权、按制度办事、靠制度管人,从源头上防止腐败的发生。

参考文献

[1]刘炳香.构建不敢腐不能腐不想腐的体制机制[N].深圳特区报,2017-08-22(B09).