

新时期国有企业督导检查工作实践与思考

张磊

(河钢集团矿业有限公司, 河北 唐山 063700)

【摘要】督导检查工作是各单位抓落实重要手段之一,以单位领导班子集体决策为核心,以单位重点工作为中心,是狠抓各项决策贯彻落实的一个重要手段。通过开展督导检查,充分体现了该项工作在提高单位执行力、为领导决策提供参考依据、更好地服务单位发展等方面的重要作用,也更加凸显了做好督办工作的重要意义。河钢矿业党委,通过开展督导检查,一方面规范了各项业务,提高了自身的管理水平;另一方面为迎接上级巡视巡察完善了档案材料,提供了保障。

【关键词】督导检查;迎接巡视;管理水平

一、引言

2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年,忠诚履行党章赋予的职责,充分发挥国有企业专项督导检查作用,坚持把问题导向作为主要任务,把推动解决问题作为工作落脚点,准确把握企业全面从严治党情况,推动企业举一反三、堵塞管理漏洞,通过深化改革、完善制度,促进企业健康有序长远发展。河钢矿业党委为深入贯彻落实党中央、省委、集团党委关于巡视巡察工作决策部署,高质量做好迎接集团党委巡察准备,通过制定专项督导检查工作方案,党委书记亲自安排部署,通过动员部署、自查自纠、集中整改和巩固验收四个阶段开展,经过各单位、各部门为期四个半月的共同努力,完成了各阶段任务,取得了专项督导检查工作预期效果。

二、精心安排部署,全面启动专项督导检查工作

2023年9月初,河钢矿业党委印发《专项督导检查工作方案》,成立组织领导机构,由党委书记担任组长,党委副书记和纪委书记担任副组长,各子分公司和机关部室负责人担任成员,设立专项督导检查办公室,办公室主任由公司纪委副书记和公司党委办公室主任担任。整个活动按照发现问题、分析问题、解决问题三项措施推进,共分四个阶段。

(一) 研究部署阶段

专项督导检查办公室组织召开动员部署会议,明确开展专项督导检查的意义和目的。机关各专业部室按照《专项督导检查工作方案》总体部署,制定切实可行的推进计划,为开展督导检查做好准备;各子分公司要召开党委会,专题研究部署相关工作,并制定实施方案。

(二) 自查自纠阶段

各子分公司对照检查内容全面开展自查,形成问

题清单,并结合机关专业部室意见,针对问题内容,列明整改措施、完成时限和责任人,形成整改台账;机关各专业部室针对各子分公司自查问题和检查内容,对分管业务进行摸排,形成公司层面整改台账;各子分公司和机关各专业部室分别将问题台账报专项督导检查办公室备案。

(三) 集中整改阶段

专项督导检查办公室将问题汇总后,点对点向责任单位和部门反馈,责任单位立即开展问题整改工作,机关专业部室对子分公司问题整改进行督导、指导,每周开展不少于一次督导检查,确保问题按时间节点整改到位。

(四) 巩固验收阶段

专项督导检查办公室不定期对机关各专业部室和各子分公司整改情况进行督导检查,通过推进整改,督促责任单位不断完善相关制度,健全整改长效机制,防止反弹,坚持标本兼治解决源头问题。整改完成后,各机关专业部室和各子分公司要及时总结成效,撰写整改情况报告报专项督导检查办公室。专项督导检查办公室对照问题整改台账和整改情况报告适时开展“回头看”,巩固整改成果,防止问题反弹。

三、提高政治站位,全面落实各级党委主体责任

党委书记高度重视专项督导检查工作,多次在生产经营例会、党委工作会议上进行安排部署,并亲自主持召开会议进行调度推动。每个阶段结束后,专项督导检查办公室对整个活动开展情况进行总结,并向公司党委进行了专题汇报,党委书记充分发挥了掌舵领航、把脉定向作用。

(一) 各二级单位党委迅速响应

通过组织召开本单位动员部署会,对本次专项工作进行再安排、再部署。同时,制定本单位专项督

导检查工作推进方案，细化措施，在全面自查起底、落实整改的基础上，对“清单”问题内容分析梳理，逐条逐项明确问题的责任单位、责任人。各业务科室、作业区按照职责范围，对照清单内容，认真梳理佐证材料，保质保量、保时保效完成工作任务。

（二）机关各专业部室立即开展相应工作

专业部室首先成立以部长为组长的专项督导组，明确责任分工，在做好本部门问题自查整改的基础上，充分发挥部室把关定向的职能作用，按照时间服从质量的原则，安排专人深入各单位开展实地检查，针对本专业本领域重点问题和共性问题，通过细化、量化任务目标，对各单位自查出的问题进行业务指导和审核把关。

四、明确检查内容，通过表面现象发掘潜在原因

为进一步发现和解决国有企业目前存在的普遍性问题，公司党委明确检查重点，做到有的放矢，防止问题恶化或扩大化，并为改进和优化提供有力支撑，将监督、整改、治理有机贯通。

（一）在贯彻落实上级决策部署和全面从严治党方面

一看落实“三重一大”决策制度是否严格，党委会、经委会决策或党委会前置程序是否合规。二看执行党委会议事规定是否到位，是否专题研究党风廉政建设和反腐败工作、意识形态、生态环保、安全管理等方面工作，是否认真执行主持人末位表态。三看党委落实上级巡视巡察、审计、专项督查提出的问题整改是否到位。四看“第一议题”开展是否规范，有没有结合具体工作提出贯彻意见和工作措施。五看对党建工作研究是否深入，党支部和党员的两个作用是否得到充分发挥。六看领导干部履行全面从严治党“一岗双责”是否到位，对关键领域、关键环节的监督管理是否还存在盲区。

（二）在作风建设方面

一看“三公经费”使用和管理是否规范。超标接待、同城接待等问题是否完全杜绝；公务用车是否存在过度维保和维修项目的情况。二看办公用房管理是否规范，是否存在违规超标准使用办公用房的问题。三看差旅费管理是否严格。是否存在住宿费用超标的现象。

（三）在项目建设方面

一看是否存在未下达立项文件提前组织施工的情况。二看项目审批程序是否严格，审批时明确了采购方式。三看已完工项目是否及时履行竣工验收程序，已竣工项目是否结算及时。

（四）在采购管理方面

一看投标单位资格审查是否严格，围标、串标

风险是否大幅度降低，是否存在投标单位股东或董监高交叉任职的情况。二看采购审批程序是否规范，生产外委租赁是否通过经委会审议，采购方式与会议决策是否一致。三看采购制度是否健全，采购流程是否规范，物资台账是否完善。

（五）在财务管理方面

一看资产负债率是否长期在高位运行；债权清理工作是否有序推进。二看是否执行集团资金管控制度，小额付款在小额专户列支，是否存在无指令对外付款，申请指令后长期未付款等问题。三看是否存在超过使用年限待报废固定资产和闲置资产未做账务处理，形成少计固定资产减值损失、虚增资产。四看是否存在因淘汰、闲置、损坏、去产能等原因形成低效无效资产。

（六）在内控合规方面

一看内控合规领导机构是否健全，合规委员会是否及时成立。二看单位合规制度体系是否完善，二级单位制度是否与上级制度冲突。三看合同管理是否规范，条款内容是否完整，是否明确签订日期。四看公章管理使用是否规范，公章审批签字是否齐全，用章登记内容是否完整。五看土地证办理是否滞后；土地是否被外部单位或个人无偿占用。

专项督导检查工作开展以来，有针对性地自查和现场检查，共发现各类问题600余项，通过持续督导推动问题整改500余项，整改完成率88.5%。通过对问题的梳理汇总分析，贯彻落实上级决策部署和全面从严治党、作风建设、项目建设、采购管理、财务管理、内控合规等方面问题得到有效解决。各级党组织落实公司党委书记的讲话要求更加严格，能够把专项督导检查作为一项重要政治任务来抓，全体干部职工能够把思想和行动统一到公司党委的决策部署上来，管理基础得到进一步夯实，部分瓶颈问题得以解决，部分风险隐患得以化解。各单位主要负责同志深刻认识到整改工作的紧迫性和重要性，认真落实第一责任人职责，精心谋划、严密组织，从原来的被动应对检查，到主动开展自查，切实增强了思想自觉、政治自觉和行动自觉，为扎实有序推进专项督导检查提供了有力保障。

五、完善机制体制，全面提升业务部室管理能力

专项督导检查办公室通过建立专题会议制度，按期召开阶段推进会、周联络人会议，实现专项工作组与各单位、各部门“零障碍”交流互动；通过实行“一查三审”报送机制，进一步提升各单位、各部门发现问题的精准性和报送材料的高质量。同时，针对关键环节、重点业务和问题易发多发等薄弱环节

节,及时进行分析研判,深入挖掘问题背后的深层次原因,有效推动了自查问题的整改落实。

公司纪委充分发挥监督再监督职能作用,先后下沉 11 个直属单位开展驻点督导检查,发现各类问题 128 项。在驻点督导检查过程中,“一对一、手把手”指导被检查单位发现问题的方式方法,并与主管业务部室共同分析研判,及时有效纠正偏差,确保问题定性准确,有效防止了“只查不改”、问题整改与源头治理“两张皮”现象。专项督导检查工作开展以来,全公司共新建制度 169 项,修订制度 100 项,拟完善制度 62 项。通过自查整改,公司各级领导干部管理意识和业务能力显著提升,对政策把握更加精准,对制度执行更加严格,尤其是财务管理人员,对原始凭证的真实性、合理性与合规性的审核把关更加规范。专项督导检查工作开展以来,针对发现的 318 笔差旅费、招待费、车辆费和司机补助费等报销不合规问题,追回违规支付资金共计 2.3 万余元。

六、开展工作评价,全面跟踪效果助推成果转化

为进一步做好迎接省委巡视组下沉检查的准备,各级党组织充分做实专项督导检查工作“后半篇文章”,全面彻底完成整改任务,高质量做好迎接上级巡视巡察的各项准备工作。

(一) 逐条问题过筛子,彻底完成整改

各单位坚持问题导向、目标导向,对已经发现的问题逐项逐条“过筛子”,尤其是对未完成整改的项目要强化整改措施,按照“一个问题、一个方案、一名牵头领导、一套整改班子”的要求推进问题整改。专项督导检查工作办公室通过“回头看”的形式完成剩余单位的驻点督导检查,并结合发现的问题,按类别、分业务强化统筹协调,通过表象深挖背后原因,定期调度推进落实,确保各项问题彻底改到位。公司各部室加强对各单位问题整改的督促指导,对于重复性或是整改不到位的问题要加强考核;公司纪委加强监督检查,对涉嫌违规违纪的问题,要严肃追责问责,确保反馈的问题得到高质量解决。

(二) 逐家单位作评价,总结工作经验

做好后评价是落实“闭环”管理理念的关键环节,专项督导检查工作办公室建立问题整改效果后评价机制,一方面各单位针对专项督导检查工作全过程情况开展自我评价,总结经验、查找不足、分析原因、制定措施,并适时向公司党委进行专题汇报;另一方面公司纪委会同机关部室,通过查阅资料、实地核验、个别访谈等方式,对各单位逐家进行“画像”,并结合日常监督、上级反馈、群众反映等情况,对问题整改效果进行量化评价,切实形成以专项督导检查推动

中心工作的有力举措和经验范本。

(三) 逐项责任再明确,筑牢迎检基础

迎接上级巡视巡察工作时间紧、任务重、责任大,各单位进一步强化责任担当,在落实整改、全面评价的同时,及时分门别类整理佐证材料,扎实规范做好资料归档,为迎接上级巡视巡察做好充分准备。同时,按照公司党委的统一部署,在分工上再明确,在责任上再加压,把专项督导检查工作中形成的有效机制和有力措施转化为工作成果,并认真做好与落实省委巡视“回头看”工作的无缝衔接,以严谨的作风和务实的态度,确保公司党委各项决策部署落实落地。

七、结语

在工作中,无论是企业管理还是个人行为,督导检查都具有至关重要的作用,督导检查工作可以帮助我们及时发现问题,确保工作质量,提高效率,从而实现预期目标。本文探讨专项督导检查工作的重要性与必要性,并分析其开展的成效。一是工作质量明显提升。督导检查工作可以确保工作过程中的标准和规范得到遵守。通过对工作进行全面、系统的检查,可以发现和纠正潜在问题,避免因工作瑕疵导致的后续风险和损失。二是工作效率得到提高。通过督导检查工作,及时发现并解决工作中的问题,避免工作进程被拖延,从而保证工作的顺利进行。督导检查工作可以使工作流程更加流畅,生产效率提高,降低成本。三是有效预防问题的发生。督导检查工作可以帮助我们发现问题之前就发现并解决潜在风险,通过定期检查工作,可以及时发现和纠正问题,预防问题的扩大和发展,减少因问题产生的不必要损失。四是充分建立部门间信任与合作关系。督导检查工作可以增强企业内部及个人之间的信任与合作关系,通过相互检查工作,每个人都可以更好地了解自己的角色和职责,并在团队中形成合作和协作的氛围。总之,加强专项督导检查工作对于提高企业的工作效率、促进重大决策部署和落实,预防问题的发生,具有非常重要的意义。

参考文献:

- [1] 尚学军.从督查看企业统计[J].数据.2011(07)
- [2] 危险化学品重大危险源企业 2021 年第一次专项检查督导工作全面完成[J].中国安全生产,2021,16(07)

作者简介:张磊(1983.02-),男,河钢集团矿业有限公司,政工师,大学本科,政工研究。