

大修更新改造过程中的廉洁风险防控

陈昊

(上海地铁维护保障有限公司, 上海 200070)

【摘要】本文阐释了工程项目领域历来是廉洁问题高发、易发、多发的领域,尤其是在公共基础设施建设领域中,项目廉洁问题更为突出,作为纪检部门必须充分认识到开展轨道交通大修更新改造领域突出问题专项治理监督工作的重要性和紧迫性,切实采取有效措施,加大治理力度,促进大修更新改造项目高效、安全、廉洁运行。

【关键词】廉洁风险防控;大修更新改造监督

上海地铁自1993年第一条线路开通运营至今,各条线路设施设备相继到达大修更新年限,为提升运营服务质量、确保运营安全,势必将大规模、持续性开展线路设备的恢复性修理工作。为顺应企业发展需求,攻克大修更新改造项目中的难点问题,本课题以维保公司“十四五”规划和项目管理发展方向为重点,聚焦上海轨道交通行业重点领域大修更新改造过程中的廉洁风险防控,了解大修更新改造项目的工作机制、关键岗位职责、招投标流程、现场落实执行、现场监护等环节的现状,分析大修更新改造项目过程中的管理短板、廉洁风险点,有针对性地提出对策和建议,督促大修更新改造项目安全可靠、管控到位。

一、当前维保公司大修改造项目的现状分析

(一) 维保公司大修改造项目的现状

目前,上海轨道交通大修更新改造项目主要分为基建类项目和非基建类项目。大修更新改造项目主要以设备评估为前提,以保障运营为核心,以设备全寿命周期管理为基础,采用“边运营、边改造、边大修、边增能”的实施模式,要求项目管理人员通过精细制定方案、统筹集约资源、全面管控施工等管理措施,在有限的施工资源内,对既有运营设施设备开展大修升级和改造替换。

(二) 维保公司大修改造项目廉洁风险防控的初步成效

维保公司对大修更新项目廉洁风险防控工作一直较为重视,制定落实各种措施加强防范。

1. 监督关键流程,搭建项目管理信息化平台。一是用好MSCP阳光采购平台。以项目招投标、采购管理为主要业务,可实现采购业务全流程在线操作,为大修改造项目招标工作提供全面的在线竞价管理和全过程监督管控。二是建立合同管理平台。该平台

为大修改造项目合同、资金支付等环节提供了全面在线管理服务,实现各环节审批有迹可循,各层级账户能实时掌握审批进程、跟踪进度、把控项目时间节点。三是建立运维项目管理平台。该平台是维保公司对辖下所有项目进行验工计价的审核平台,主要是对项目执行过程中计划和投资的工程量及资金数额进行验工计价的审核。四是建立施工准入平台。该平台是为做好大修改造现场人员把控,而构建的委外施工人员信息数据库,使监管人员更高效地掌握当天施工作业人员情况,有效避免因施工作业人员资质不全而导致的现场施工风险。

2. 规范权力运行,建立有效流程管控机制。一是开展供应商综合评价。建立了《采购平台管理办法》,重点规范了采购组织和供应商服务流程。平台设置了信用分,用于评价供应商基础经营情况和社会违法失信行为,对供应商的履约能力和可信任程度进行综合评定,为采购组织提供可信的参考依据。二是建立互相制约机制。为避免单一部门在项目执行过程权限过大,将项目全流程进行分解,每个环节都由多个部门进行审核执行,通过共同参与、相互监督、相互制约等手段降低廉洁风险。三是实行项目资金专款专用。在大修更新改造项目中引入第三方资金监管,将大修专项资金预先存入银行专用监管账户,确保大修专项资金只能用于大修更新改造项目使用,不得随意支取、使用。

3. 强化风险管控,科技赋能大修改造质量。一是搭建“天眼”远程监控系统。通过视频全方位监控,实时把控大修改造全过程。建立数字化交付模式,细致记录现场改造情况,为后台决策提供现场支持。二是建立数字化交付模式。运用数字化交付模式,推进项目验收BIM交付。同时,强化个人单兵系统应用,

对工程重点工序进行质量验收记录，细致记录现场改造情况，为后台决策提供现场支持。

二、项目廉洁风险管控中存在的问题

（一）制度机制还有短板

一是监督作用发挥不充分。大修更新改造项目内部监督约束机制还不够健全，在抓业务和抓监督的部署落实上用力不均，往往在监督办法设计、监督应用场景上还有不足。二是制度融合度还不够。对大修更新改造项目管理缺乏规律性、系统性的研究，未能将廉洁防控要求贯穿到项目日常管理制度中，导致廉洁监督与项目实施存在一定脱节。三是跨单位、跨环节联动不够紧密。在大修更新改造项目中缺乏有效的监督交流机制，部门之间依然存在信息共享反馈不够及时，管理数据不一致等问题。

（二）执行落实还有差距

一是制度传达不及时、不到位。未能有效地将管理要求传达至项目执行人员，未能针对项目实施特点建立完善的项目管理体系、项目经理身兼多职、项目管理人员单打独斗、项目团队形同虚设，对上级单位的项目管理要求落实不到位。二是执行力缺失。项目执行单位有标准不执行、有要求不落实，有制度不贯彻，有问题不整改。在项目执行过程中缺乏全局观，存有惯性思想，使制度流于形式、流程形同虚设。

（三）监督管控还有漏洞

一是监督手段较为单一。大多采用听取汇报、查阅资料等传统方式开展监督，对于项目权力运行关键岗位、项目管理人员廉洁从业的深度监督还略显不足，对利益输送、内外勾结等隐蔽性较强的问题更是缺乏有效监督手段。二是聚焦关键岗位力度不够。对关键岗位管理人员的监督偏软，在结合业务流程设计互相监督制约的关键性管控流程还不多。三是聚焦廉洁风险点不全面。对于新增业务、新建项目、新政策，掌握理解还不够及时。未能及时对新出现的廉洁风险点进行梳理，对既有的廉洁风险点动态更新还不够，存有防控措施不够具体的情况。

（四）能力建设还存不足

一是监督力量较为薄弱。在项目监管的人员数量和监督能力上存有差距，监管人员自身对管理制度掌握不够，在现场协调沟通上存有弱项。同时，纪检干部人员无法覆盖数量庞大的项目工程量，难以做到全面监督。二是监督人员的专业素养不强。纪检干部人员缺乏相关专业背景，知识结构较为单一，对工程项目内容不熟悉，无法深入监督。三是施工人员技能水平和监理人员监管能力欠缺。施工人员的技能水平参

差不齐，现场监理人员也存在工作不严谨的情况。

三、廉洁风险防控对策建议

上述项目廉洁风险管控中存在的问题，究其根本原因在于思想意识存有松懈。对于项目廉洁风险防控工作认识上存在局限，对党风廉政建设学习放松要求，存在重业务轻思想建设等问题。在项目管理的执行上，没有将廉洁防控与项目管理工作同研究、同部署、同落实，致使部分关键岗位人员“一岗双责”落实不到位。针对上述原因，纪委将主动监督、靠前监督，常打预防针、多念紧箍咒，确保大修更新改造工程成为廉洁工作、阳光工程。

（一）加强廉洁教育，构筑拒腐防变思想道德防线

一是开展大修更新改造项目专题警示教育。开展维保公司“廉洁文化季”、举办模拟法庭、廉洁文化展、维宝讲廉洁等系列活动，增强干部底线、红线意识。二是在合同中同步签署廉洁条款。要明确项目双方在廉洁建设工作中的责任、义务和权力，并列入项目合同条款。在每个项目开工前，应组织项目管理人员开展廉洁风险防控签字承诺，项目驻地进行廉洁公示，进一步推动项目管理人员互相监督约束。三是建立供应商回访制度。随机在参与大修更新改造的供应商库中抽选部分供应商和参与项目管理的团队成员，分别听取供应商和项目参与人员对项目实施的评价，了解各级干部、项目管理人员在大修更新改造过程中的作风情况。

（二）健全责任体系，加强“四责协同”运行机制

一是要加强主体责任落实。严格落实“三重一大”党委前置程序，对重要项目安排进行前置把关，对项目廉洁风险进行集体讨论研究。对重点专项工作，可纳入领导班子责任分解表中予以落实。二是扎实进行提醒谈话。组织各级纪委书记、基层支部书记和纪检委员分类分级有效地开展廉洁谈话、诫勉谈话。同时，在节假日前开展廉洁提醒，通过短信、会议传达等方式提醒干部职工廉洁自律，对发现廉洁风险苗头和倾向性问题，及时进行诫勉谈话，对不良行为作出及时警醒。三是召开大修更新改造项目廉洁监督推进会。每季度召开一次项目廉洁监督推进会，共同探讨分析大修更新改造项目中的难点问题，共同探索建立廉洁监督程序，把廉洁风险防控的具体要求植入工程项目管理的各个环节。

（三）推进制度执行，强化大修更新改造制度落地

一是科学评估项目需求。建立项目立项打分评估

法,围绕功能、故障、使用年限、性能四个维度进行打分,按照轻重缓急程度提出“维护策略调整”“成本内整治”“进入大修改造项目库”等三种设备状态维护建议,进一步规范项目需求申报的科学性和合理性。二是打造大修改造项目“样板示范”。在项目执行中推广以首件定标、首站定标、关键工序定标的方式,在一个站点按照施工方案进行施工试做,为后续同类型、多站点、多区域的项目施工提供“样板示范”。三是加强现场施工监管。对标集团《轨道交通大修更新改造项目管理暂行规定》“10.7 现场管理”等规范要求及维保公司项目管理实施细则,严格落实巡检工作要求,加强施工现场质量把控审核;加强施工计划申报、审批管控;加强对施工监理单位履职的考核,规范监理单位的监理范围及权责。五是加强验工计价及到货验收的管理。项目管理人员应加强验工计价管理,规范货物验收程序,确保入库货物数量盘点正确、质量检验相符。

(四) 突出监督职能,完善廉洁风险防控监督机制

一是不断更新项目廉洁风险防控关键点。要聚焦项目管理各流程环节,针对项目的重点领域,分析可能存在的廉洁风险点,建立《大修更新改造专项小微权力清单》和《岗位廉洁风险防控手册》。针对项目管理流程和特点,制定《项目整体廉洁风险一览表》,明确风险防控措施,确保项目廉洁风险得到有效管控。二是拓宽项目廉洁风险监督渠道。设立廉政监督员队伍,制定《项目管理廉政监督员工作清单》,主动监督项目廉洁风险点,预防小微腐败发生,净化项目管理的政治生态。三是开展项目管理人员利益冲突排查。每年开展利益冲突排查,督促项目人员廉洁履职。加大对有关人员的问责力度,努力推动主动报告和自主排查两手抓、两手硬。四是主动开展专项监督。维保纪委将抽取《轨道交通1号线、2号线、4号线接触网设备更新项目》,对4号线项目部分开展专项监督,会同相关职能部门,持续性开展夜间施工检查,查阅施工方案、现场记录等材料,及时掌握大修更新动态,深入做好检查反馈,对项目各环节、各步骤进行全程监督、精准监督。

(五) 强化队伍建设,提升各环节员工从业能力

一是开展项目管理人员的培训。建议职能部门对大修更新改造项目管理人员开展专业培训,拓展普及跨专业领域知识。同时,对项目管理人员定期开展廉洁教育培训。二是提升对委外施工人员的管

控力度。明确不同大修更新改造项目的施工人员准入门槛,严格执行施工作业人员资质准入要求。督促委外单位关键责任人到岗履职,强化工程项目安全交底;加强委外项目的履约管理,确保人员配置及变更符合合同约定。三是提升纪检干部监督履职能力。规范项目管理监督的工作流程,提高专业化水平。同时,积极共享各单位项目培训、廉洁教育资源,组织纪检干部积极参加、相互学习,提高纪检干部的履职能力。

(六) 增强问责力度,加大违规行为查处力度

一是推动监督力量向项目管理延伸。加强协同合作,形成项目廉洁风险防控的监督合力,落实重点项目专项审计,督促依法合规开展项目管理,强化内控管理,进一步提高防范化解风险的能力。二是强化不敢腐的震慑。定期对巡察、审计、监督检查、审查调查中发现的项目廉洁风险问题进行回头看,对重视不够、整改不力、落实不到位的部门和个人,予以严肃问责,不断提升廉洁风险防控能力。三是加大项目违规的考核力度。对执行不到位或因执行不到位而影响项目实施、造成重大损失的,要严格进行责任追究,落实责任人,督促其整改完善,从而促进项目整体执行力的不断提升。

四、结束语

轨道交通大修更新改造项目廉洁风险防控重在自律,根在教育,防在制度,效在治理。做好廉洁风险防控工作的关键在于要结合工程项目实际情况,仔细排查风险点,针对排查确定的各类风险制定相应的防控办法和措施,通过宣传教育、制度管控、现场管理、监督检查、提升能力等种种手段,时时处处加强防范项目工程建设过程中各类腐败现象滋生,不断净化项目建设氛围,最大限度降低腐败行为发生的可能性,真正达到廉洁防控的目的。

参考文献:

- [1] 袁天怡. 国有企业廉洁风险防控管理思考 [J]. 领导科学论坛, 2023(4): 107-109.
- [2] 涂安婷.“2532”廉洁风险防控体系的构建与实践 [J]. 企业文明, 2023(8): 105-106.
- [3] 周映柯. 全面从严治政视域下优化国企廉洁风险防控体系探析 [J]. 领导科学论坛, 2022(10): 60-64.

作者简介: 陈昊(1976.12.23——), 男, 民族: 汉, 籍贯: 浙江温州, 学历: 本科, 现有职称: 政工师, 研究方向主要从事: 纪律检查工作