

电力企业制度执行监督体系的研究与实践

辛旭武,冯悦波

(深圳供电局有限公司,广东 深圳 518000)

摘要:制度执行监督是企业制度执行与改进的必要保障措施。电力企业制度执行监督体系以标准为输入,以发现问题为输出,以整改管控为反馈,体现了持续改进的思维模式。制度执行监督体系的实践运用,推动业务的标准化、规范化开展,促进现代企业制度的建立。

关键词:现代企业制度;制度执行;监督检查;标准;问题整改;闭环;持续改进

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.052

建立现代企业制度是企业改革的方向,有效的公司治理是现代企业制度建设重点所在。对于电力企业来说,建设具有中国特色的现代企业制度,不断提升公司治理体系和治理能力,推进公司标准化建设及健全公司制度体系势在必行。在建设现代企业制度的过程中,企业仍有很多问题亟待解决,如制度体系庞杂、制度文本冗余、制度执行困难等。究其原因,主要是企业缺少可行的制度监督评价体系,特别是在制度执行上缺少必要的监督检查机制。制度执行监督是企业制度执行与改进的必要保障措施。如何有效实施制度执行监督,通过监督推动企业制度体系的落地和持续完善,是现代企业制度建设的一个难点。我们结合电力企业多年来的制度建设,不断探索制度执行监督方法,形成一套具有参考意义和应用价值的制度执行监督体系。

1 制度执行监督体系的内涵

企业制度执行监督体系由1个制度库、1套监督检查标准、3个执行监督层级(企业监督、职能监督和部门(单位)内控)、1份报告及问题清单、1个闭环管控表构成,体现了输入-执行-输出-反馈的持续改进管理思维,如图1所示。

制度执行监督体系

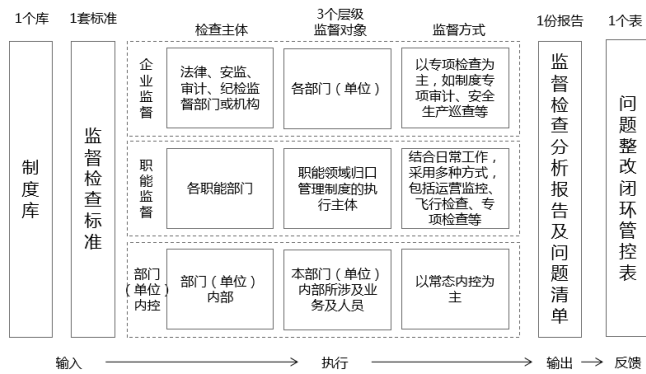


图1

1.1 1个制度库

制度执行监督的前提是企业已经建立起较为成熟、完备的制度体系,企业制度以制度文本的形式存在,是通过必要的审批流程形成公司内部共同遵守的准则、规范和要求的载体,现行制度文本集合构成企业有效制度库。企业制度在发布、宣贯培训的基础上,进一步由企业组织和员工在具体业务工作中执行。

1.2 1套监督检查标准

制度执行监督检查标准由制度宣贯培训到位情况、管理要求落实情况、流程执行情况、表单填写质量、资料归档情况、制度质量及其他等六个模块构成,共有17项检查事项,如图2所示。各监督责任主体可结合实际需要,进一步细化检查事项的内容。

1.3 3个执行监督层级

制度执行监督由企业监督、职能监督和部门(单位)内控三个层级构成。一是企业监督,由法律、安监、审计、纪检监督等部门或机构实施,代表企业整体与全局,监督方式以专项检查为主,如制度专项审计、安全生产巡查等,更加体现检查的专业性和独立性,并出具专项检

制度执行监督检查标准要素

| | | |
|---|------------|---|
| 一 | 制度宣贯培训到位情况 | 1.按照制度职能归口负责的原则开展制度宣贯培训并留存记录 |
| 二 | 管理要求落实情况 | 2.本制度是否按规定的职责分工落实 3.管理活动所涉及的全部要求、措施或方法执行到位情况 4.违反制度是否按相关规定进行处置 |
| 三 | 流程执行情况 | 5.流程是否已固化至信息系统 6.流程审核审批是否超时 7.流程运转是否存在断点 8.整体流程效率、工作完成时效性 |
| 四 | 表单填写质量 | 9.表单报告的填写要求 10.签发手续等执行到位情况 |
| 五 | 资料归档情况 | 11.资料是否及时归档 12.归档资料保管情况 |
| 六 | 制度质量及其他 | 13.本制度与其他制度不存在管理要求上的重叠和冲突 14.本制度应符合时间和逻辑顺序,与其他相关制度不存在程序倒置现象 15.本制度具备清晰的业务接口,所规范的业务流程运转流畅 16.本制度或配套业务指导书中对关键业务节点的时间要求、质量要求等进行了明确规定,符合5w1h原则要求 17.本制度或配套业务指导书中附有执行所必要的流程图、表单、模板 |

图2

查报告。二是职能监督,由各职能部门实施,职能部门在制定该业务领域制度的基础上,进一步负责该领域制度的执行监督,结合日常工作,采用多种方式如运营监控、飞行检查、专项检查等,及时发现本职能领域制度执行的不足并持续改进。三是部门(单位)内控,部门(单位)内部具体抓落实,采取切实措施有效管控刚性执行制度,确保严格按照规章制度的规范开展工作。

1.4 1份监督检查报告

制度执行监督检查报告是实施制度执行监督的重要输出成果,由监督检查情况(包括工作背景、检查范围、检查方式及内容、检查组织情况等)、制度执行监督结果(包括总体情况、问题与不足等)、问题清单及整改措施等内容构成,为后续制度建设与执行改进提供决策参考和依据。

1.5 1个闭环管控表

问题整改闭环管控表针对制度执行监督检查发现的问题,明确问题涉及的制度名称、问题描述、整改措施、责任主体、整改计划等,定期统计责任主体问题整改情况,形成闭环,通过问题整改持续强化员工制度刚性执行意识,推动制度的有效落地,促进依法治企。

2 制度执行监督体系的实践运用

某电力企业多年来重视制度建设,按照规章制度管理有关规定开展工作,建立了较为完善的制度体系。为强化制度刚性执行,推动制度执行到位,2019年~2020年,该企业在企业监督层级开展了制度专项审计、安全生产巡查等专项检查;2020年下半年组织开展职能监督,检查制度执行情况。下面以该次开展的职能监督为例,介绍制度执行监督体系的实践运用过程。

2.1 监督检查范围及方式

(1)监督检查范围。本次制度执行监督的制度包括各职能领域归口依从的上级企业制定的管理制度、本级企业制定的管理制度以及业务指导书,共涉及831份规章制度,包括243份管理制度和588份业

务指导书,做到对公司现行有效规章制度的全覆盖。本次制度执行监督的对象主要包括制度编制部门(单位)、制度执行部门(单位)。

(2)监督检查方式。本次制度监督检查方式包含但不限于运营监控、飞行检查、专项检查等方式,经统计,各部门根据专业的不同,分别采用以下多种方式。一是采用运营监控的方式,结合日常业务管理工作和有关记录,回顾、查找制度执行过程中存在的不足与问题。二是采用专项检查、现场抽查的方式开展制度执行监督。三是结合既定专项检查,如制度执行专项审计、安全生产巡查工作等,监督检查制度执行落地情况。四是采用运营监控、飞行检查、专项检查、抽查等多种方式相结合,检查制度执行情况。

2.2 监督检查组织过程

本次制度执行监督 2020 年 9 月份启动,12 月结束,历时 4 个月,由制度管理部门牵头,各职能部门作为制度编制部门和业务归口管理部门,按企业统一部署开展了本职能领域的制度执行监督工作。

(1)制定监督计划。9 月份,各职能部门梳理本业务领域现行制度情况,制定各领域制度执行监督检查计划,明确每份制度的监督检查对象、检查方式、完成时间。

(2)细化监督检查标准。各职能部门根据电力企业统一的监督检查标准模板,结合业务实际进一步细化形成本职能领域的检查标准。

(3)实施监督检查。各职能部门按计划开展制度执行监督工作,一是结合近期工作开展相关检查;二是采取运营监控、查阅资料等方式,结合信息系统监控制度执行情况。

(4)制定举措形成报告。各职能部门针对检查中发现的问题与不足、分析原因、制定整改举措,汇总各领域制度执行监督情况,编制各领域制度执行监督报告。12 月份,制度管理部门汇总各职能部门制度执行监督情况,编制形成企业制度执行监督分析报告。

2.3 监督检查结果

(1)总体情况。在本次监督检查的制度中,执行情况良好、未发现执行问题的制度占比约 82%,说明电力企业大部分制度得到较好的执行;同时,在执行上存在问题与不足的制度占比约 18%,说明公司在制度管理和执行上仍有较大的提升空间。

(2)问题与不足。本次制度监督检查共发现问题 182 个。经梳理分析,共有六方面 29 项问题,如图 3 所示。

2.4 问题整改及闭环

针对此次监督检查发现的问题,从机制、管理、执行、文化四个方面制定整改措施,推动企业制度体系的完善;同时针对具体问题,制定具体整改措施和工作计划,开展立行立改及整改进度管控,按期完成整改,做到问题的闭环管理。

3 制度执行监督体系的创新

(1)形成了较为完备的制度执行监督机制。确定企业制度执行监督的三个层级—企业监督、职能监督、部门(单位)内容,明确监督分工、对象、方式等,以标准为输入、以发现问题为输出、以整改管控为反馈,体现了持续改进的思维模式。

(2)提出了制度执行监督的实操性方法。包括制定标准—制定计划—实施监督检查—收集、分析问题—制定整改措施—整改、进度控制等步骤,做到 PDCA 闭环管理。

(3)制定了完整的制度执行监督检查标准。从制度宣贯培训到位情况、管理要求落实情况、流程执行情况、表单填写质量、资料归档情况、制度质量及其他等六方面明确监督检查标准,涵盖制度执行涉及

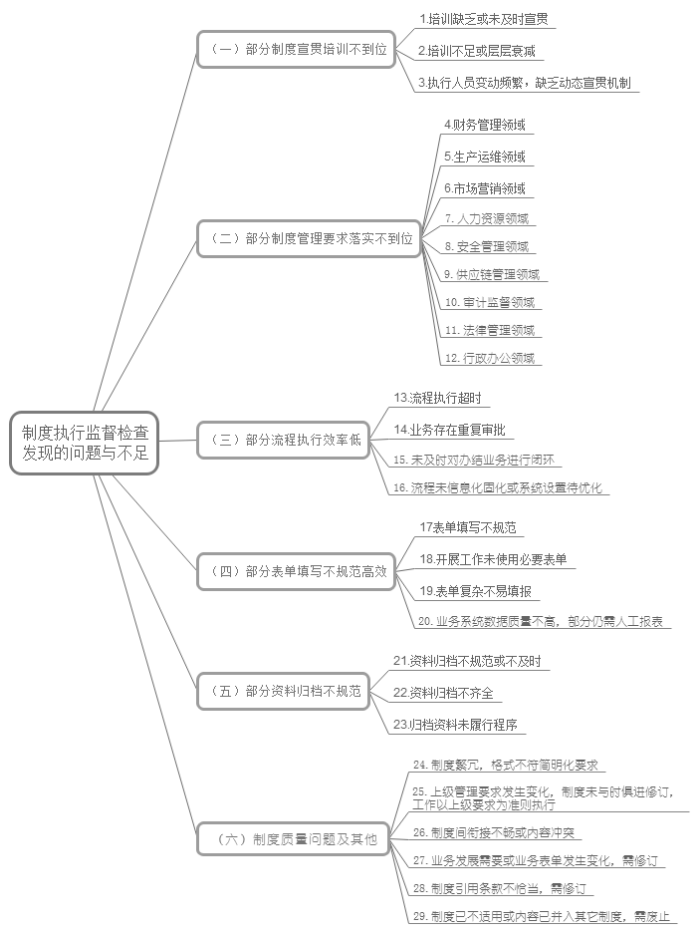


图 3

的各个方面。

(4)推动电力企业治理体系的持续完善。通过制度执行监督发现的问题与不足,组织立行立改及制度修订完善,强化员工制度刚性执行意识,推动业务的标准化、规范化开展,促进现代企业制度的建立。

3 结束语

制度执行监督是制度刚性执行成效的检验手段和保障措施,通过建立制度执行监督体系,完善制度执行监督机制,实施制度执行监督检查,找出问题与不足,推进整改与提升,强化员工制度刚性执行意识,推动现代企业制度建设,夯实创建一流企业的基础。

参考文献

- [1] 秦永伟. 论现代企业制度下的内部审计 [J]. 内蒙古科技与经济, 2007, 9.
- [2] 曹沛霖. 制度的逻辑 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2019.
- [3] 黄雨三. 现代企业管理制度 [M]. 北京: 团结出版社, 2014.
- [4] 姚根兴. 世界 500 强企业管理层最钟爱的管理工具 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2013.
- [5] 舒辉. 标准化管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2016.
- [6] 李春田. 标准化概论 (第六版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.