

# 关于项目建设廉洁风险防控的调研与思考

作者：小六 来源：网友投稿

本文原地址：<https://xiaorob.com/fanwen/zongjie/278799.html>

## ECMS帝国之家，为帝国cms加油！

廉洁风险防控是党中央着眼于新时期党风廉政建设和反腐败工作面临的新形势新任务，本文从教育、制度、监督三位一体健全内控机制。本站为大家带来的关于项目建设廉洁风险防控的调研与思考，希望能帮助到大家!

## 关于项目建设廉洁风险防控的调研与思考

### 一、目前项目建设廉洁风险防控的主要做法

#### (一)建章立制，不断规范权力运行

加强内控体系建设，逐步完善了《工程项目管理办法》、《经营管理办法》、《项目经理比选办法》、《采购管理实施细则》、《资金管理办法》、《项目承接底线管理办法》等制度，对项目承接、专业分包、物资采购、设备租赁、资金使用等重大事项的权限、程序进一步规范。细化党委会、董事会、经理层议事规则，逐步构建相互制约的权力运行机制。

#### (二)健全组织，加强项目党建工作

设置项目党支部或联合党支部，将党建和党风廉政建设工作延伸到项目一线。坚持经营责任书和党风廉政建设责任书、廉洁从业承诺书同步签订，并将廉洁诚信合同的签订向分包商、供应商延伸，开工时进行廉洁交底，将“廉洁从业”招呼打在前面。根据项目规模，选配专(兼)职纪检监察人员，对项目重大事项进行日常监督，发挥一线“探头”作用。

#### (三)因地制宜，加强廉洁宣传教育

充分利用项目工地边角、外墙等，设置“廉洁宣传栏”“廉洁展示窗”“廉洁文化墙”“廉洁文化驿站”等，因地制宜打造项目廉洁宣传微景观，增强教育渗透力;

因时制宜，大力运用新媒体，通过微信公众号、微信群等创建指尖上的“廉洁微学校”，及时发布廉洁学习宣传教育信息，实现人员全覆盖;

建立警示教育月制度，定期举办预防职务犯罪、党纪党规、规章制度方面的专题讲座，组织到警示教育基地、廉洁文化教育基地开展现场教育等，强化警示教育效果。

#### (四)定期排查，加强过程风险防控

开展廉洁风险防控体系建设，排查部门、岗位的廉洁风险点，制订防控措施，建立防控台账，适时组织专项审计，着力发现问题；

纪检牵头，联合职能部门，定期开展项目全覆盖的联合巡查，及时预警；

针对发现问题，用好纪律检查建议书和预防腐败建议书，督促问题整改；

发现违规违纪违法问题，严肃查处，形成震慑，逐步构建项目建设闭环式监督机制。

## 二、当前项目廉洁风险防控工作中存在的主要问题

### (一)项目承包制模式带来廉洁风险和经营风险

一些公司长期沿用“全奖全赔”的项目经济承包模式，以包代管情况不同程度存在。这种模式下，项目经理授权过大，可能在材料采购、劳务分包、设备租赁等环节，选择与自己关系密切的合作方，或收受好处或输送利益，甚至私刻公章委托甲方支付工程款造成资金体外循环等情况，公司往往在项目出现较大亏损才发现管理失控。从近期集团内部的一些典型案例来看，在项目经济承包制模式下，企业和企业管理人员承担的经营损失风险巨大，而在追究项目经理的责任方面却面临困难和障碍。

### (二)追求规模快速扩张影响廉洁风险防控措施的落实

有的公司一味追求规模扩张，重合同签订、产值和营收数据，忽略管理匹配度，风险控制上出现系列问题：一是承接项目时对项目或项目经理的考察评估不深入，从项目一开始就存在风险；

二是套搬集团的框架性制度，使制度不具有操作性，成为“牛栏关猫”；

三是“三重一大”决策制度不落实，主要领导、分管领导往往以抢抓市场机遇为借口，擅自做主或以签字代替集体研究决策重大事项，权力失去监督；

四是信息化运用低，管理手段主要靠人看、人算，规模扩张后项目点多地域广，审核把关形式化，层层审核却把不住关；

五是开展监督往往由于时间短、深入度不够、人员水平有限等，难以真正发现廉洁风险问题；

等等。

### (三)思想作风问题一定程度增大项目廉洁风险

一些干部使命感、责任感、执行力不足，有的认为项目管理主要是项目经理的事，把管理责任完全甩锅给项目部，导致项目监管缺位；

有的只看前面是否签字，不认真审核自己负责的内容，以至合同出现明显不合理条款、超预算超合同支付、比选资料不全、分包采购单位集中度高等情况；

有的只愿当“好人”，领导让干什么就干什么，甚至帮助完善程序；

有的甚至与项目负责人串通，在合同签订、预算编制、成本管理、资金支持方面给予帮助，谋取私利。在近期集团的一个专项检查中，就出现多个职能部门、管理人员履职不到位，导致项目捆绑公司，出现成本管理失控、资金管理失控、大额资金体外循环、项目严重亏损的情况。

#### (四)廉洁风险排查深入度影响防控体系的完善

一是一些部门对廉洁风险点排查认识不到位，避重就轻，未突出关键环节的重要风险点，防控措施也多停留在学习教育方面，缺少针对性；

二是一些公司对排查的风险点和风险等级未认真组织研究、审定，风险评估等级该高不高、该低不低，甚至认为廉洁风险排查和防控是纪检部门的事；

三是纪检部门因专业性不足在工作指导和审核把关方面也存在不到位情况；

四是一部分公司的廉洁风险排查未延伸到项目部内部，项目部内部的廉洁风险防控存在一定的真空地带，少数掌管项目实施人、财、物等生产要素的人员，易出现经商办企业、关联交易、对分包商供应商放水等谋取私利情况。

### 三、加强集团项目廉洁风险防控的对策

#### (一)优化项目管理模式，统一管理标准

一是推进项目管理模式的优化，对标行业先进企业管理经验，将项目管理模式从“大前端小后台”向“大后台小前端”进行调整，强化公司的经营、管控和资源配置能力，把项目部逐步调整为生产、安全、质量标准和效益目标的执行单元，从体制机制上防控廉洁风险；

二是推进项目管理方式的优化，调整机构设置和人员配置，强化职能部门对招投标、预算、成本、合同、资金的管控，由过去粗放管理向精细化管理转变，通过强化过程管理有效防控廉洁风险；

三是加强集团化管控，形成集团一盘棋，防止各自为阵。

#### (二)制度+科技，确保权力在阳光下运行

用制度管权、按制度办事、靠制度管人，阳光操作，是从源头上防治腐败的根本途径。一是适时开展制度立、改、废工作，强调制度的可操作性，不能太过原则和笼统，减少项目管理人员的自由裁量空间，最大限度减少制度漏洞；

二是建立科学缜密的工作流程，用规范流程保证制度落实；

三是加强信息化建设，实现各类工作流程上网固化，让流程可见可控、易监督，加快“集采平台”建设，充分利用科技手段，实现采购数量、价格和过程的公开透明阳光，加大BIM技术应用，用多维度结构化工程数字模型，为建设管理、成本管理、技术管理、质量管理提供数据支撑。

#### (三)加强项目廉洁风险排查，做好预警防控

一是定期对项目建设相关流程、关键节点、各重要岗位人员的廉洁风险进行梳理排查更新，真正找准风险点，如实客观评定风险等级，有针对性制定防控措施。重点突出对高风险环节和岗位的防控，把责任落实到分管领导、主责部门正职和项目经理；

二是强化廉洁风险防控预警，将项目管理中权力比较集中，面临诱惑较多、自由裁量权较大、腐败现象易发多发的重点部位和关键环节，作为廉洁风险信息收集的重点和监督的重点，定期分析，进行动态预警；

三是加强廉洁教育，用好“微景观”和新媒介，持续构建全覆盖“微”联动的党风廉政宣教大格局，常态化开展党规党纪教育；

建立警示教育月，结合支部“三会一课”、固定党日、“两学一做”和“不忘初心、牢记使命”主题教育，广泛开展“践廉倡廉、学廉促廉”教育活动；

用好发生在党员干部身边的典型案例，及时召开警示教育会，用身边的事教育身边的人，做到以案为鉴、以案促改。

#### (四)整合监督力量，建立大监督工作格局

一是整合监督力量，综合统筹法务、审计、监事会、纪检监察等监督资源，紧盯重点领域、关键环节和关键少数，开展业务监督和联合监督，实时信息共享，形成监督合力；

二是定期开展一级廉洁风险岗位的专项抽查审计，对高风险岗位履职情况、风险防控措施落实情况、工作合规情况开展专项抽查，倒逼主体责任和“一岗双责”进一步落实落地；

三是重大项目单独组建党支部，设立支部纪检委员，其他项目设立兼职纪检监察员，进一步加强项目党风廉政建设工作，建立完善实时报告、定期报告、工作考评和奖励约束制度，及时发现项目建设过程的重大风险。

#### (五)深化“四种形态”运用，维护纪律的严肃性

一是抓早抓小抓苗头，畅通信访举报渠道，注重从部门监督、综合检查、专项督查中及时发现问题和线索，对作风问题及其他苗头性、倾向性问题，通过提醒谈话、批评教育等方式，让咬耳扯袖、红脸出汗成为常态。二是强化执纪问责，在注重发挥第一种形态警醒作用的同时，积极践行运用好第二、三种形态，对发现的问题线索绝不放过，严查快处，防止党员干部从一般违纪发展成严重违纪违法。三是深化作风建设，持续开展形式主义官僚主义专项整治，对违规、不履行或不正确履行职责造成国有资产损失的，按照《集团违规经营损失责任追究办法》严格追究相关责任，涉嫌违法的坚决移交。四是强化典型案例的警示教育，查处的案例一律通报曝光，形成震慑。

总之，项目廉洁风险防控是个系统工程，只有坚定关口前移、超前防控、综合治理的监督理念，通过优化管理模式、完善内控制度、实施精准监督、严格追责问责，加强事前风险控制、事中过程纠偏和事后问责惩处，多管齐下才能最大限度地降低项目建设过程中的廉洁风险，为企业高质量发展营造良好政治生态。

### 关于项目建设廉洁风险防控的调研与思考

## 一、重大工程项目建设廉政风险的主要表现

经过对列入重点排查的4481个项目开展调研，综合分析项目决策、环境影响评价、土地使用权和矿业权的审批与出让、城乡规划管理、招标投标活动、工程建设实施和工程质量管理、物资采购和资金安排使用、建设项目信息公开和诚信体系建设、工程建设安全监管9个方面存在的问题，发现廉政风险主要发生在项目建设的权力运行和资源流转两个过程，涉及四类人员。即，对项目各项审批内容有决定权的各级政府行政管理部门及其工作人员;对资源支配有决策权的各级领导干部，特别是党政“一把手”;负责项目指挥、部门经理和掌握施工队伍选择及材料采购权的中高级管理人员;掌握项目土建、管理等具体职能的操作人员。问题表现：

一是在行政审批环节，由于重大工程项目建设流程长，环节多，从项目立项到建成移交，涉及多个行政部门管理，而一些相关部门和人员受计划经济模式影响，还缺乏自觉将行政审批权置于监督之下的意识，以权谋私、权钱交易现象还时有发生。

二是在项目征地拆迁环节，征地拆迁工作涉及产权种类多，地质地价差别大，实施过程复杂，增加了管理难度。有的单位与评估机构串通，抬高或压低评估价格;有的拆迁单位虚设项目，重复计算工程量。

三是在招投标环节，招标人(业主)或规避招标，将整体项目划分为几个小工程，使单项工程规模低于法定招标规模标准，直接发包;以招商引资、民间资本比例大为由，变公开招标为邀请招标;以保密工程、工艺特殊、技术复杂等名义，要求定向发包;虚假招标，招标前与投标人谈妥条件，基本内定后才开始招投标;为意向投标人量身定做倾向性条款。未办理开工许可等手续，先开工、再招标。

投标人之间相互串通，轮流坐庄，梯次报价，使竞争对手的正常报价失去竞争力，骗取中标;无资质或资质较低的企业，通过挂靠高资质的企业，借取其单位营业执照、资质证书等参与投标。

招标代理机构方面，一些招标代理机构与政府部门、招标人或投标人有着千丝万缕的联系，客观上成了某一方利益代言人，为自身利益违规操作，给招投标双方出谋划策。

评委专家方面，一些“专家”与中介机构关系密切，在评标时多次被选作评委，“听命”于中介机构。

工程分包方面，投标公司在获得总包权后，有的会把工程分为若干标段交由下属公司甚至中小施工企业分头施工，而分包工作没有严格的招投标程序和衡量标准，这就为一些人员以不正当方式争取项目留下了空间。在设备材料采购时，容易发生领导干部或采购人员指定供应商的问题。

五是在履行合同环节，工程质量管理方面，由于招投标、工程分包、材料采购等工作不规范，为降低施工成本，施工队伍给予监理单位或项目部门一定好处，要求放松项目监管，致使出现施工偷工减料、弄虚作假等问题。工程设计变更、签证方面，由于受进度要求、项目方案变化及施工措施调整等影响，可能出现施工单位与项目部门负责人及监督方串通，变更工程量，调整工程预算，或巧借变更设计增加项目、拖延工期、提高单价、虚增工程量等不法行为。

六是在资金拨付环节，主要是未按计量、程序支付，造成工程款的截留或挪用，为工程质量、工程款项安全及施工队伍稳定带来负面影响。

七是在竣工验收和结算环节，一些施工企业或供应商为谋取小合同大结算，给予项目负责人好处，为其虚报工程量、抬高合同外单价、增加工程非实体造价提供协助或便利。施工监理人员与施工单位串通，以次充好。财务部门及人员设法拖延结算时间，以权谋私。

## 二、完善机制防控重大工程项目建设廉政风险

一要加强项目决策环节管理，建立科学民主决策机制。进一步完善和推行重大项目决策咨询、专家评议和论证制度，科学合理确定项目建设规模、工程造价和标准。

二要加强项目审批环节管理，建立依法公开透明审批机制。加强行政审批网络平台和电子监察系统建设，巩固集中一站式审批、现场审批、联合审批成果，推行“阳光”审批、限时审批、超时问责，及时公布审批结果，严禁违规审批和利用项目审批权搞权钱交易。

三要加强招标投标环节管理，建立公平市场竞争机制。推进招标投标活动规范标准体系建设。加强对招投标重要操作环节的监督。

建立统一规范的工程建设有形市场，按规定应该招标的工程建设项目必须统一进场、集中交易。坚持业主评委与专家评委分离评标，积极推行异地远程评标和电子化招投标，全程监督评标开标过程，及时公示评标结果。对专家评委进行动态管理，实施从业诚信承诺、责任追究制，探索实行经济处罚、资格限制等评委失信惩戒办法。进一步清理、整顿招标代理机构，实现与政府部门彻底脱钩。

四要加强对土地审批、出让和征地拆迁环节管理，建立科学评估和补偿机制。严格执行规划用地审批和监管制度，推动土地审批、供应、使用管理等综合监管平台建设，禁止违规批地、违法占地、擅自改变土地用途或违规变更土地容积率。认真执行土地市场交易和招拍挂制度，严格经营性用地和工业用地招拍挂制度，积极推进工业用地预申请制度，严格协议出让范围。实行评估机构选用招标制，建立统一规范的土地出让评估、征地拆迁补偿等办法及操作规程，推行评估和补偿结果公示、责任追究、诉求接待处理等制度。

五要加强设备材料采购环节管理，建立公开招标、择优选用机制。推行公开或网上招标采购。建立政府、企业、施工单位联合监督机制，规范采购方式、性价比核实、合同签订、付款和结算方式；对大宗物资采购实行专项监察，严格采购中各项技术指标的综合评审和采购后的质量监管，实行施工单位采购审核和采购失范责任追究制。

六要加强质量监理环节管理，建立有效监督制约机制。严格工程质量监理，强化工程监理机构的管理职责和专业监督作用，建立全过程监理公开机制。实行工程监理招投标和公示制度，推行监理职责、监理办事程序及时限、投诉方式与内容、安全质量监测、工程进度、监督检查结果等事项的公开。

七要加强资金拨付环节管理，建立安全保障运行机制。强化项目资金运转流程监管，建立健全财务预算、概算、结算和资金使用集体审定、全程审计、责任追究等制度，实行项目资金专户存储、专款专用；加强对资金重点流转环节的监管，设立材料采购、施工、监理等专门账户。

八要加强工程验收和结算环节管理，建立交工程款清机制。严格按照项目批准文件及时组织竣工验收。建立并实行项目验收查验规范、参验单位验收结果签字确认、验收组织单位综合评价、参验人员验收结果终身负责制度。实行审计结算制度，从项目立项审批到竣工结算进行全程监督，以

审计结论作为办理结算、决算的依据，未按规定办理财务决算编制和审批手续的，不得办理竣工验收。

## 关于项目建设廉洁风险防控的调研与思考

### 一、开展廉政风险防控机制建设的主要做法

廉政风险防控的基本思路是，针对权力运行中的腐败风险和监督管理中的薄弱环节，通过分权制约、设定程序、关注细节、强化管理，实现控制廉政风险，有效预防腐败的目标。推行主要做法是：

(一)梳理权力，合理确定风险事项。一是全面梳理权力事项。依据“三定方案”核定的职能和法律法规赋予的职权，对每个部门、每个岗位、每个人员的工作职责、法定权限和运行流程进行梳理和审查，逐一确认权力行使的依据、界限和责任，摸清权力底数，完善职权目录。二是认真查找廉政风险点。领导带头、自上而下、人人参与，通过自己找、群众提、相互查、领导点、组织审等方式，重点查找岗位职责、制度机制、社会环境等三类风险点。三是合理确定风险等级。根据发生概率和危害程度，将廉政风险点划分为1~3级，将因利益关系、行政不作为或乱作为容易滋生违法犯罪行为的，确定为一级风险；将容易出现或滋生违纪违规行为的，定为二级风险；将容易导致轻微违规或对行业形象造成不良影响行为的，定为三级风险。

(二)点线面结合，细化综合防范措施。一是优化权力配置。对掌管人、财、物等容易发生腐败行为的权力适度分解，变一人管理为多人、多岗位和多部门交叉管理，形成相互制约、程序严密的权力结构。二是规范工作流程。重点针对行政许可、行政处罚、行政征收、行政裁决等执法主体，编制职权目录，绘制业务流程图，规范执法行为和服务程序；逐项标明具体承办岗位、办理时限、职责要求、监督环节、投诉举报途径和方式，并在显著位置张贴公示。形成以各项权力为点、以具体业务流程为线、以制度建设为面的有效防控模式。三是实施动态监控。通过网络系统、电子监察、行政管理信息动态监测，对权力运行实施实时动态监控。宝鸡市监察局在市政务大厅建立电子监察系统，对28个驻厅单位办理的138项行政许可事项，全方位实时监控。

(三)强化保障，不断提高监督实效。一是注重权力公开。对组织审定的风险点，由单位登记汇总建立台账，与预防制度一并向机关干部、家属、监管服务对象公示。通过设立举报箱、公开举报电话、网上投诉栏等方式，接受群众评议监督。二是明确防控责任。对风险点实行分级管理、分级负责。如三原县将一级风险部位和事项，由单位主要领导、分管领导负责管理落实，县纪委负责重点监控；二级风险部位和事项，由单位分管领导、股(室)负责人直接管理落实，单位主要领导负责跟踪监督；三级风险部位和事项，由所在岗位个人进行自我监控，单位分管领导负责监督。三是突出监督重点。突出领导干部和重点领域。宝鸡市针对主要领导权力过分集中、民主监督不到位的实际，全面推行重大事项“一把手”末位表态制度，防止“一言堂”问题发生；对近三年1194个政府投资项目逐一审查，督促纠正问题42个，查处了3名县级干部在建设工程中收受贿赂等案件，对25名相关责任人进行了责任追究。

### 二、廉政风险防控机制建设取得的主要成效

(一)增强了廉政风险防范意识。公务人员通过人人查找廉政风险，个个制定防范措施，开始重新审视手中的权力，“行政有风险，用权须谨慎”的观念明显增强，开始注重自我警醒、自我防范。

(二)提高了廉政教育的有效性和针对性。寓教育于推进之中。通过查找风险点，党员干部对自己的岗位职责、风险岗位、岗位风险、风险信息等情况一目了然;通过学习对照相关法规，对防控失范后果和可能受到的处理等情况有了明确的预期，教育的针对性和有效性明显提高。

(三)规范了工作程序和公务行为。通过梳理权力事项，绘制工作流程图，确定岗位风险廉政点等方式，进一步规范行政运行程序，把涉及风险的权力内容、办事流程、权力依据、办事结果，向社会公开，确保权力在阳光下运行。

(四)促进了监督方式转变。坚持行政管理与廉政建设相结合，构筑“岗位履职有标准、防控管理有措施、问责追究有依据”的廉政风险防控体系，促进了由粗放式监督向精细化管理、由上级倡导向全员参与、由事后查处向同步监督、由事后补救向事前防范的转变。

(五)保障了经济社会的科学发展。在重大事项决策、重点项目建设、重要工作推进时同步建立风险防范机制，为干部“能干事、干成事、不出事”提供制度保证，促进了经济社会又好又快发展。

### 三、廉政风险防控机制建设存在的问题

一是对廉政风险防控机制建设理论探讨不够。工作还局限在实践层面，对廉政风险防控的概念及其内涵、基本规律系统研究不够，在建设重点、运行程序、基本环节、科技支撑方面还存在把握不准确、措施不到位等问题。二是思想认识有待进一步提高。部分干部对推行的必要性认识不足，有的认为现有的制度已经够用，推行属多此一举;有的认为自己的岗位没有风险点，对推行被动应付;有的不愿意把所有的职责权力公开，公开时避重就轻。三是工作重点不够突出。风险点查找重点不够突出，存在泛化现象，影响推行效果;对党政“一把手”监督不够突出，权力分解不到位、风险点定位不准确。四是防控措施针对性不强。不能把岗位工作特点和个人实际情况有机地结合，措施原则笼统，有千人一面之感，缺少针对性。

### 四、对下一步推行工作的建议

(一)加强廉政风险防控机制理论研究。实践证明，这项工作效果明显，前景广阔。有必要将其列入重点课题，对其基本概念和内涵、工作范畴和重点、基本架构和运作，程序要求与保障等从理论上系统探索研究，为全面推行奠定基础。

(二)围绕关键环节加强指导。上级机关要从三个方面加强帮助指导：一是合理确定风险点。要围绕重点岗位、重点领域、重点环节，找准风险点。要根据形势发展和工作变化，及时调整风险点。二是科学设计程序。廉政风险防控机制的分权和监督制约，体现在工作方面，就是上会事项多，集体研究多，办事程序多，经过环节多。程序设计不合理，必然效率低下。因此，要把程序设计作为机制建设的重中之重，确保科学运行，实现公正效率相统一。三是建立风险预警机制。推行廉政谈话、廉政诫勉、信访提醒、廉政承诺、述职述廉等制度，做到风险问题早发现、早提醒、早纠正。针对不同岗位、不同人员分别提出防控措施，做到具体、管用、可行。

(三)纳入惩防体系统筹推进。廉政风险防控机制是惩防体系制度建设由点上突破转入面上推进的有效载体，必须纳入惩防体系建设之中，通盘考虑。一是要与完善体制机制相结合。根据不同行业、不同职能，对照具体工作内容，以制约规范权力为核心，创新体制机制，从根本上消除风险点。对于目前难以从体制上解决的，要从教育、培训、督查，评估、考核、整改等方面建立健全相关制度，统筹推进。二是要与科技创新相结合。运用现代科技手段，把权力运行程序和工作流

程信息化、网络化，实现由人盯人、人管人向电子监察管理的转变和发展。三是要与政务公开相结合。要把涉及风险的权力依据、权力内容、办事程序、职责人员、办事结果向社会公开，接受群众监督，减少暗箱操作，确保权力在阳光下运行。

(四)适时在全省范围内推行。在总结完善基层做法的基础上，制定市县以下基层单位实施意见。同时，在省级机关选择资源管理、行政执法等涉及经济社会发展的重点部门进行试点，逐步形成省级实施意见。

更多工作总结请访问 <https://xiaorob.com/fanwen/zongjie/>

文章生成PDF付费下载功能，由[ECMS帝国之家](#)开发