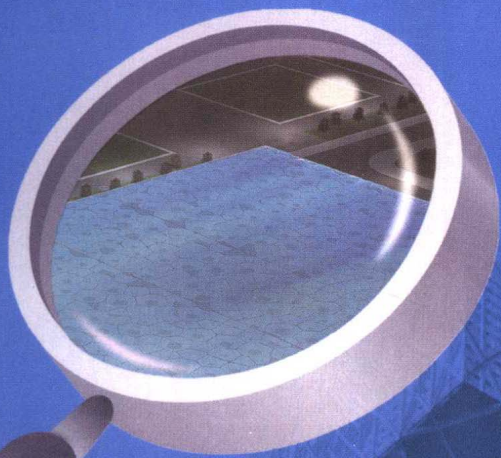


施工企业 效能监察 实务、制度与案例

中国建筑工程总公司监察局 编著



中国方正出版社

施工企业效能监察 实务、制度与案例

中国建筑工程总公司监察局 编著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

施工企业效能监察实务、制度与案例/中国建筑工程总公司
监察局编著. —北京:中国方正出版社, 2006. 10
ISBN 7-80216-165-7

I. 施… II. 中… III. 建筑企业-企业管理-监察-中国
IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 121882 号

施工企业效能监察实务、制度与案例

责任编辑: 陈悦 责任印制: 郑新

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010) 66560938 门市部: (010) 66562755

编辑部: (010) 59596615 出版部: (010) 66510958

网址: www.FZPress.com.cn

责编 E-mail: cy.law@163.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京乾洋印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米

印 张: 40

字 数: 710 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80216-165-7

定价: 68.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与本社出版部联系退换)

《施工企业效能监察实务、制度与案例》 指导委员会名单

顾 问：陈昌智 贾福兴 姚 兵 孙文杰
郭 涛

主任委员：刘 杰

副主任委员：赵兵元 王铁成

委 员：杨 龙 刘绍文 张金鳌 陶盛发
毛 勤 刘福元 苗增生 张林柱
董勤顺 熊 林 李 君

《施工企业效能监察实务、制度与案例》
编写委员会名单

主 编：刘 杰
副 主 编：王铁成 熊 林 李 君
执行编委：樊光中
编 委：樊光中 王铁成 李 君 朱先才
吴 益 张石磊 傅学军 李书阶
赵 丹

内容简介

本书是我国企业效能监察理论与实践的最新研究成果，它融前瞻性、指导性和可操作性为一体，通过系统介绍施工企业效能监察工作经验及其成果，对不同行业 and 不同企业如何做好效能监察工作具有良好的借鉴作用。

全书由实务篇、制度篇和案例篇三部分组成：

实务篇介绍了企业效能监察的基本概念，企业效能监察工作体系的建立和运行，企业效能监察的策划、实施、评价和改进，以及适用的技术和方法，对如何有效实施企业效能监察工作提供了实务指南。

制度篇介绍了施工企业效能监察工作体系文件及其支持性的作业指导书、效能监察记录等，推动效能监察工作在策划、实施、评价和改进的全过程实现规范化、程序化，从而保证效能监察的工作质量和效能监察工作体系的运行绩效。

案例篇介绍了施工企业应用本书理论、技术和方法的实践成果，尤其是展示了施工企业效能监察的真实操作过程和相关运行记录，对如何应用本书做好实际工作提供了良好借鉴。

本书适用于施工企业及其他企业的经营管理人员、效能监察工作人员及相关参与人员，效能监察相关行业协会、组织、团体以及大中专院校从事效能监察理论研究与实际操作的人员参考使用。

序一

在党的十六届五中全会精神指引下，党中央、国务院高度重视国有企业的和谐建设和发展，中央纪委、监察部和国务院国有资产监督管理委员会围绕加强国有企业党风廉政建设、反腐倡廉和效能监察工作，颁布了各种规范企业行为的规章制度，并大力推进国有企业的体制改革和制度创新工作。坚定不移地以科学发展观统领经济社会发展全局，进一步研究和解决在完善国有资产管理体制和深化国有企业改革进程中，如何做好效能监察并以此作为强化国有资产监管的有效手段，构建“纪检监察机构在组织实施中加强指导，资产监管部门在积极参与中落实责任，国有企业在上下联动中推进和深化效能监察”的工作体系，是各级纪委、监察和国有资产监管部门，特别是国有大中型企业光荣而神圣的历史使命。

新的历史时期、新的工作要求赋予企业效能监察工作以新的内涵和挑战，因此也为企业提供了大有作为、建功立业的广阔舞台。作为对企业管理工作的再管理、监督工作的再监督，作为对企业内部治理与效能建设评价与改进的综合性监督手段，企业的效能监察工作在提高企业经营管理的效益、效果、效率及其过程能力上具有无可替代的作用，并在企业管理中占据着极其重要的地位。因此，如何做好这项工作成为一个亟待深入研究和探索的崭新课题。

作为我国特大型国有骨干企业，中国建筑工程总公司以履行国有企业政治责任、经济责任和社会责任为己任，立足于国有资产保值增值的使命感、紧迫感，致力于效能监察理论的探索和实践的创新，通过探寻效能监察工作规律，总结效能监察成果，编著了《施工企业效能监察实务、制度与案例》，成为我国第一部紧密围绕企业经营管理效能，融 ISO9000 质量管理体系、风险管理、内部控制等现代企业管理理论为一体，并以审计技术方法为技术支撑的效能监察著作；成为第一部系统、全面阐述施工企业效能监察理论知识、应用价值和操作方法的工作指南。其国际化、现代化的理论观点，系统化、科学化的体系架构，以及程序化、规范化的工作方法，极大地丰富了效能监察理论与实践，对不同行业的企业做好效能监察工作同样具有借鉴意义。

《施工企业效能监察实务、制度与案例》是我国企业效能监察理论与实践的最新成果，学习运用这一成果，有利于促进企业效能监察从一般经营管理的纠错功能向促进经营管理活动的整体规范拓展，从事后监督向过程监督推进，从具体项目监察向综合监督管理延伸，实现效能监察工作全方位、多层面、向纵深推进，确保企业经营管理的效益、效果、效率及其过程能力得到持续提高。这对提升企业的市场竞争力，实现企业持续、快速、健康发展，尤其是对国有企业提高国有资产的控制力、影响力和带动力，发挥国有经济的主导作用，将产生现实而深远的影响。

我希望并相信，本书的出版发行有助于国有企业，尤其是国有大中型企业，在各级纪检监察机关和国有资产监管部门的正确领导下，进一步增强效能监察工作的紧迫感和荣誉感，大力加强效能监察理论与实践的探索和创新，推动企业的效能监察工作取得新的成就。

中央纪委监察部副部长

陈昌智

序二

中建总公司在多年实践基础上，系统总结开展效能监察工作的经验做法，编写出版了《施工企业效能监察实务、制度与案例》一书。此书理论联系实际，内容丰富，论述清晰，具有较强的创新性、指导性和可操作性。

按照中央的统一部署，国务院国资委提出了完善国有资产管理体制和深化国有企业改革的总体目标：到2010年基本完成战略性调整和改组，形成比较合理的国有经济布局 and 结构，建立比较完善的现代企业制度，使国有经济在国民经济中更好地发挥主导作用。围绕这一总体目标，国有企业各级纪检监察机构要坚定不移地以科学发展观为指导，认真研究新情况，努力解决新问题，更加有效地发挥纪检监察工作在国有企业改革和发展中的作用。效能监察是构建国有企业惩治和预防腐败体系的重要内容，是企业反腐倡廉的经常性工作之一，是企业纪检监察机构开展工作的一大优势，在强化监督制约机制、提高管理效能、完善规章制度、促进企业管理人员廉洁从业、保障企业改革顺利进行、实现国有资产保值增值、维护企业职工合法权益等方面发挥了重要作用。

国务院国资委成立以来，一直十分重视国有企业效能监察工作，紧紧围绕完善国有资产管理体制和深化国有企业改革的大局，主动适应建立现代企业制度和完善公司法人治理结构的要求，始终坚持效能监察围绕中心、服务大局、提高效益、强化管理和源头防腐的基本方向，并制定了《中央企业效能监察暂行办法》，推进效能监察工作的规范化、制度化。

作为国有大型骨干企业，中建总公司凭借多年的工作基础和锲而不舍的探求精神，在效能监察工作的规范化、制度化建设上，创新性地将效能监察与ISO9000质量管理体系有机结合起来，运用企业内部控制理论，以风险管理为导向，按照先进的管理模式建立了一套完整的效能监察工作体系，使企业的效能监察工作形成系统化、专业化格局。《施工企业效能监察实务、制度与案例》一书充分体现了中建总公司效能监察工作所取得的成绩，同时也为国有企业效能监察工作的发展和完善做出了贡献。这本书所介绍的效能监察理论和工作方法，对施工企业的效能监察有很强的示范作用，对其他行业的效能监察

序二

也有很好的借鉴作用。我希望这本书的出版，能带动更多企业加强对效能监察工作的理性思考，并结合自身实际不断创新，使效能监察在国有企业改革和发展中发挥更大的作用。

国务院国有资产监督管理委员会纪委书记

李福兴

序三

摆在读者面前的这本《施工企业效能监察实务、制度与案例》，是中国建筑工程总公司纪检组编写的一部系统介绍施工企业效能监察理论的著作，是企业致力于效能监察实践创新的成果，对全国建筑施工企业开展效能监察工作具有一定的借鉴作用。

建筑业是我国国民经济的支柱产业，在国民经济中占有重要地位，在全面建设小康社会事业中发挥着重要的作用。然而，市场秩序和企业行为不够规范、企业核心竞争力不强仍是我国建筑业所面临的一个现实问题，这从当前治理商业贿赂中暴露出的问题以及一些企业管理能力不强，管理效率不高，管理效果不好以及违纪违法现象屡有发生的情况中即可见一斑。作为市场化程度很高的一个完全竞争性行业，建筑业不仅是微利行业，而且其管理幅度宽、管理跨度大、一次性经营的项目管理等特点还加大了规范市场和管好企业的难度，影响着企业的健康发展和从业人员的健康成长。所以，如何规范市场秩序、强化管理，进行管理创新，进而提高企业的核心竞争力一直是作为建筑业主管部门所关注的主要问题。

《施工企业效能监察实务、制度与案例》一书介绍了企业效能监察工作的追求是效率、效益和效果及其过程能力，不仅通过强化管理、规范企业行为，旨在提高企业的经济效益和管理绩效，而且在客观效果上，对规范市场起到积极作用，体现了企业经济效益和社会效益的统一。企业效能监察是企业纪检监察部门的一项重要职责，是贯彻《实施纲要》的重要内容，更是企业管理工作的重要组成部分。作为监督性管理，开展效能监察具有优化管理，堵塞漏洞，增加效益，提高企业运行质量和持续发展能力，提高市场竞争能力，促使企业进行自我保护、自我防范和强化内部监督制约的作用，开展效能监察也是保勤促廉，发现案件线索，促进企业党风建设和反腐倡廉工作向纵深发展的重要方式；由于效能监察通过事前参与、事中监督、事后补救，使监管的内容得到充实，制度得到细化和落实，将管理的触角深入到每个节点，达到过程有效控制的目的，因而也是企业的各项具体管理工作无法替代的，在完善企业管理

序三

上具有不可替代性。中国建筑工程总公司充分认识到这一点，在这方面进行了卓有成效的探索。

《施工企业效能监察实务、制度与案例》就是这一探索的结果。这是第一部系统、全面阐述施工企业效能监察理论知识、应用价值和操作方法的工作指南，也是我国企业效能监察理论与实践的最新成果。该书紧密围绕企业经营管理效能，以适用的监察技术、方法为支撑，融 ISO9000 质量管理体系、风险管理、内部控制等一系列国际化企业管理理论为一体，其国际化、现代化的前瞻理论，系统化、科学化的体系架构，以及程序化、规范化的工作方法，赋予了效能监察理论与实践崭新的内涵。

管理是企业永恒的主题，创新永远不会有边界。希望本著作能引起更多的同行的关注，参与研讨与探索，能引起更多的建筑企业参与实践和总结。衷心祝愿中国建筑工程总公司在管理上创新，再创新，打出“中国制造”的品牌，为全国建筑业的发展做出更大的贡献！

中央纪委驻建设部纪检组组长



目 录

实 务 篇

篇首语	(2)
第一章 概论	(3)
1.1 本章目的	(3)
1.2 本章概述	(3)
1.3 企业效能监察的产生、发展与存在问题	(3)
1.4 企业效能监察的定义	(5)
1.5 企业效能监察工作指导思想	(8)
1.6 企业效能监察的主体	(9)
1.7 企业效能监察的对象	(10)
1.8 企业效能监察的分类	(12)
1.9 企业效能监察内容与评价原则	(14)
1.10 企业效能监察工作步骤	(15)
1.11 企业效能监察工作原则	(15)
1.12 企业效能监察的作用	(16)
1.13 企业效能监察与其他监督形式的关系	(19)
1.14 本书所采用的有关效能监察的主要术语与定义	(22)
第二章 企业效能监察工作体系	(24)
2.1 本章目的	(24)
2.2 本章概述	(24)
2.3 企业效能监察工作体系概述	(24)
2.4 企业效能监察适用的理论与技术	(30)
2.5 企业效能监察工作体系的管理思想	(39)
2.6 企业效能监察工作体系构架	(42)

目 录

2.7	企业效能监察工作体系建立	(54)
第三章	企业效能监察的策划	(61)
3.1	本章目的	(61)
3.2	本章概述	(61)
3.3	企业效能监察方针与目标	(62)
3.4	企业内控风险评估	(65)
3.5	企业效能监察对象识别	(67)
3.6	企业效能监察点识别	(73)
3.7	企业效能监察方案	(74)
第四章	企业效能监察实施步骤	(76)
4.1	本章目的	(76)
4.2	本章概述	(76)
4.3	现场实施工作要求	(76)
4.4	关于效能监察方案的编写	(77)
4.5	效能监察实施步骤图	(81)
4.6	效能监察工作步骤	(84)
第五章	企业效能监察的内容	(96)
5.1	本章目的	(96)
5.2	本章概述	(96)
5.3	效能监察充分性监察内容	(96)
5.4	效能监察符合性监察内容	(98)
5.5	效能监察的有效性监察内容	(105)
5.6	效能监察适宜性监察内容	(106)
第六章	企业效能监察发现、建议、决定与报告	(108)
6.1	本章目的	(108)
6.2	本章概述	(108)
6.3	效能监察发现	(109)
6.4	效能监察建议与决定	(112)
6.5	效能监察报告	(113)
第七章	企业效能监察方法与技术	(115)
7.1	本章目的	(115)
7.2	本章概述	(115)

7.3	效能监察方法与技术分类	(115)
7.4	失控风险与管理目标实现相关性评估	(116)
7.5	失效模式与后果分析法	(120)
7.6	企业内部控制风险速评法	(123)
7.7	效能监察过程记录方法	(125)
7.8	审阅法与询问法	(126)
7.9	问卷调查法	(127)
7.10	现场观察法	(128)
7.11	效能监察抽样技术	(128)
7.12	穿行测试法	(132)
7.13	控制性测试法	(134)
7.14	实质性测试法	(134)
7.15	指标对比法	(135)
7.16	扩大测试法	(135)
第八章	企业效能监察现场作业指导书	(136)
8.1	本章目的	(136)
8.2	本章概述	(136)
8.3	作业指导书的作用与特点	(136)
8.4	作业指导书的构成	(137)
8.5	作业指导书的编写	(138)
第九章	企业效能监察评价与持续改进	(144)
9.1	本章目的	(144)
9.2	本章概述	(144)
9.3	效能监察评价	(144)
9.4	持续改进	(150)
9.5	效能监察评价与持续改进需注意的问题	(152)
第十章	企业效能监察文件与记录	(153)
10.1	本章目的	(153)
10.2	本章概述	(153)
10.3	效能监察文件体系的构成	(153)
10.4	编写效能监察体系文件	(156)
10.5	效能监察体系文件管理	(162)

目 录

10.6 记录	(163)
第十一章 企业效能监察员队伍建设	(165)
11.1 本章目的	(165)
11.2 本章概述	(165)
11.3 企业效能监察员的作用	(166)
11.4 企业效能监察员的能力	(167)
11.5 效能监察员的工作技巧	(171)
11.6 效能监察员队伍培训	(173)
11.7 效能监察的组织建设	(174)

制度篇

篇首语	(178)
第十二章 企业效能监察工作体系程序	(179)
12.1 本章目的	(179)
12.2 本章概述	(179)
12.3 效能监察手册	(180)
12.4 效能监察识别与策划控制程序	(198)
12.5 效能监察过程控制程序	(203)
12.6 效能监察发现、建议、决定和报告程序	(216)
12.7 效能监察成果评价程序	(222)
12.8 效能监察人员管理程序	(232)
12.9 效能监察文件控制程序	(238)
12.10 记录控制程序	(245)
12.11 效能监察方法与技术控制程序	(248)
第十三章 企业效能监察工作体系程序表格	(253)
13.1 本章目的	(253)
13.2 本章概述	(253)
13.3 效能监察记录表格	(254)
第十四章 施工企业效能监察作业指导书	(284)
14.1 本章目的	(284)
14.2 本章概述	(284)

目 录

14.3 效能监察作业指导书说明	(285)
14.4 工程投标效能监察作业指导书	(290)
14.5 工程合同效能监察作业指导书	(295)
14.6 专业分包效能监察作业指导书	(300)
14.7 劳务分包效能监察作业指导书	(305)
14.8 物资、设备采购(租赁)效能监察作业指导书	(310)
14.9 分包(租赁)结算效能监察作业指导书	(315)
14.10 物资计量效能监察作业指导书	(320)
14.11 应收账款效能监察作业指导书	(326)
14.12 资金支付效能监察作业指导书	(331)
14.13 货币资金管理效能监察作业指导书	(336)
14.14 项目成本效能监察作业指导书	(342)
14.15 管理费用效能监察作业指导书	(348)
14.16 印章管理效能监察作业指导书	(353)
14.17 企业文件信息管理与控制效能监察作业指导书	(358)
14.18 企业担保效能监察作业指导书	(368)

案 例 篇

篇首语	(374)
第十五章 公司综合效能监察操作案例	(375)
第十六章 工程分包结算专项效能监察操作案例	(570)
参考书目	(616)
后记	(618)