

效能监察丛书

XIAONENG JIANCHA CONGSHU

企业效能监察实务

刘占书 樊光中 编著

中国方正出版社

013049466

F279.23
674

企业效能监察实务

刘占书 樊光中 编著



中国方正出版社

F279.23
674

图书在版编目 (CIP) 数据

企业效能监察实务/刘占书, 樊光中编著. —北京: 中国方正出版社, 2013. 4
ISBN 978 - 7 - 80216 - 989 - 0

I. ①企… II. ①刘… ②樊… III. ①企业管理—经济效果—监察—中国—文集
IV. ①F279. 23—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 070163 号

企业效能监察实务

刘占书 樊光中 编著

特约策划: 张晞海

责任编辑: 刘艳静

责任校对: 张 蓉

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区广安门南街甲2号 邮编: 100053)

发行部: (010) 66560938 门市部: (010) 66562733

编辑部: (010) 59594619 出版部: (010) 59594625

邮购部: (010) 66560933

网址: www.lianzheng.com.cn

责编 E-mail: eyes.liu@163.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 22.75

字 数: 450 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 978 - 7 - 80216 - 989 - 0

定价: 58.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与本社发行部联系退换)

出版前言

为适应现代企业开展效能监察工作理论探索与实践指导的需要，在2003年出版的《效能监察实务》基础上，我们专门围绕企业和按照企业方式管理的事业单位效能监察工作开展和理论思考，编辑出版了《企业效能监察实务》。

企业效能监察，是企业和按照企业方式管理的事业单位监察部门开展的效能监察。《企业效能监察实务》是作者根据多年从事企业效能监察工作实践、调查研究和讲课中的思考与体会，充分吸收现代企业流程管理理论、内部控制理论、风险管理理论、组织管理理论等现代管理理论和管理技术，建立了一套完整的企业效能监察方法体系，并集各企业监察人员开展工作之经验，写成的一本企业效能监察专门教材书。

《企业效能监察实务》共十章，包括企业效能监察概述、流程、问责、成果评估、检查方法、表格设计、制度、实施示范、成果评估示范以及企业效能管理的职业化发展等内容。全书内容，从企业效能监察理论与实践的创新发展、操作实务、成果评估、制度建设和案例五个方面，详细介绍了企业效能监察的最新概念、内容、方法和实际运用，具有较强的实用性和指导性。一定程度上，代表了现代企业效能监察理论与实践的最新发展成果。该书可以作为现代企业开展效能监察实践的指导用书，也可以作为企业效能监察研究参考资料，对行政效能监察工作也具有指导意义。本书适用于企业、事业单位纪检监察系统人员和效能监察专兼职人员学习与工作参考之用，也可作为企业效能管理参考用书。

由于时间紧迫，没有能够更加广泛和深入调查与收集资料，思考和研究也不够深，可能还有不少好的方法和观点未能够体现，恳请大家推荐和批评指正。

在编写过程中，得到了中央纪委监察部一室、执法监察室、纪检监察研究所、国资委纪委监察局等有关领导同志的大力支持，谨此一并表示感谢！

本书由原中央纪委监察部驻化工部纪检组副组长、监察局局长刘占书同志和中国建筑工程总公司监察局局长助理樊光中同志共同编著。

2013年3月21日于北京

目 录

第1章 企业效能监察概述	(1)
1.1 效能监察基本含义	(1)
1.2 效能监察基本分类	(4)
1.3 企业效能监察概念	(9)
1.4 企业效能监察对象	(12)
1.5 企业效能监察目标	(15)
1.6 企业效能监察机构	(18)
1.7 企业效能监察标准	(19)
1.8 企业效能监察任务	(23)
1.9 企业效能监察内容	(26)
1.10 企业效能监察定位	(27)
1.11 企业效能监察工作原则	(33)
1.12 本书所采用企业效能监察主要术语与定义	(34)
第2章 企业效能监察流程	(36)
2.1 调查研究 选题立项	(36)
2.2 组织准备 制定方案	(38)
2.3 监察实施 认证分析	(40)
2.4 提出建议 拟定报告	(44)
2.5 督促整改 复查验证	(47)
2.6 总结自评 立卷归档	(48)
第3章 企业效能监察问责	(50)
3.1 问责必要性	(50)
3.2 问责作用	(52)
3.3 奖惩依据	(55)
3.4 问责困惑	(57)
3.5 问责内容	(57)
3.6 怎样问责	(59)

3.7 问责制度示范	(62)
第4章 企业效能监察成果评估	(71)
4.1 成果评估原则	(71)
4.2 成果评估内容	(72)
4.3 成果评估权重设计	(75)
4.4 成果评估标准	(77)
4.5 成果评估流程	(87)
第5章 企业效能监察检查方法	(88)
5.1 制度建设充分性检查与评价	(88)
5.2 业务过程符合性检查与评价	(99)
5.3 执行结果有效性检查与评价	(109)
5.4 业务流程适宜性检查与评价	(117)
第6章 企业效能监察表格设计	(129)
6.1 调研立项表格设计	(129)
6.2 组织准备表格设计	(132)
6.3 监察实施表格设计	(142)
6.4 监察决议表格设计	(152)
6.5 复查验证表格设计	(157)
6.6 总结归档表格设计	(160)
第7章 企业效能监察制度	(173)
7.1 企业效能监察制度体系结构	(173)
7.2 企业效能监察流程	(173)
7.3 企业效能监察工作表格	(181)
7.4 企业效能监察“四性检查与评价”方法指引	(181)
7.5 企业效能监察问责制度	(193)
第8章 企业效能监察实施示范	(194)
8.1 调研立项示范	(194)
8.2 组织准备示范	(198)
8.3 监察实施示范	(206)
8.4 监察决议示范	(232)
8.5 复查验证示范	(256)
8.6 总结归档示范	(266)
8.7 效能监察前后新旧制度效果对比示范	(288)

第 9 章 企业效能监察成果评估示范	(306)
9.1 成果评比通知示范	(306)
9.2 评委确定与评审通知示范	(319)
9.3 成果奖申报项目登记示范	(320)
9.4 成果评估结果报告示范	(321)
9.5 优秀成果奖项目评审结果推荐示范	(322)
9.6 优秀成果奖项目发布示范	(324)
第 10 章 企业效能管理的职业化发展	(326)
10.1 企业效能管理时代趋势	(326)
10.2 关于效能管理	(334)
10.3 企业效能管理方法	(335)
10.4 效能监察职业化发展	(336)
10.5 效能监察员队伍建设	(339)
参考文献	(351)

第1章 企业效能监察概述

企业效能监察，是企业和按企业管理的事业单位监察部门开展的效能监察^①，它是相对于行政效能监察而言的。企业效能监察是效能监察理论与实践发展的一个重要分支，它既具有企业管理学的特征，又具有监察学的特征。从企业管理角度来理解，企业效能监察是企业效能管理的一种方法，从监察的角度来理解，它是企业内设监察部门的一项专门工作职能。因此，企业效能监察是监察部门开展企业管理的工作方法，企业效能监察与其他部门所使用的专业工作方法在本质上是一样，为实现企业发展战略目标服务。

1.1 效能监察基本含义

从效能的角度开展监察活动称之为效能监察。效能监察属于勤政监督和优政监督的范畴，是监察部门依法对监察对象管理效能的监察，即对监察对象履行职责、依法行政（企业是依制度管理）的效率、效益、效果的监察。党、政、军、工、农、学、商各行各业都有管理活动，都要面对管理效能问题。因此，各行各业都有效能监察的任务。管理是组织更有效完成任务、实现目标的永恒需要，组织运行有效能，是管理的出发点和最终目的，效能监察是组织持续健康发展有监督保证的长期任务。

履行职责是效能监察核心内容之一。每个岗位，都有职责。只有各个地区、各个行业、各个部门的各级干部都各负其责，认真履行职责，才能有工作效能。因此，1990年效能监察刚开始的时候，把监督监察对象履行职责（管理行为）作为监督的重点。通过效能监察，督促监察对象认真履行职责，在职责范围内的事，就要尽职尽责地干好。如果职责范围的工作职责不履行，或者没履行好，出了问题，就要追究责任。20世纪90年代和21世纪初，因为失职渎职被追究责任的，有不少经理、厂长、市长、县长，也有省长和部长。

^① 刘占书：《效能监察实务》，中国方正出版社2003年版，第七章。

依法行政是效能监察的第二个核心内容。依法行政是效能监察另一监察重点。国家要依法治国。法，在于执行。因此，效能监察把依法行政作为另一个重点监察内容。这个法是广义的，既包括国家颁布的法律、法规、条例，也包括企业单位的规章、制度。各级干部履行职责时，都要依法行政，企业干部要依制度管理。效能监察就是督促干部依法办事。如果不依法办事，出了问题，就要追究当事人的责任。

行政机关要依法行政，企业也要依制度管理。市场经济是法制经济。在企业管理中，要依照国家法律、政策和单位的规章、制度办事，不能只顾经济效益，而不择手段，违法乱纪。

依法办事，不光是领导的事，一般工作人员也要依法办事。如广东省中山市有个银行会计，因为对领导唯命是从，没依制度办事，玩忽职守，被判了徒刑。该市有个银行储蓄所的会计，不按《会计法》的规定履行职责，单位领导叫干什么就干什么，即使是犯罪行为也照做。一次，在未经储户同意和没有储户授权委托书及储户存折的情况下，根据主任的旨意，将两个人的存款 500 万元转给他人，存款被全部挪用，造成国家财产的严重损失。办事处主任被判了徒刑，这个会计也被判了徒刑。

办事效率、效益、效果是效能监察的第三个核心内容。效能监察不仅对监察对象履行职责、依法行政进行监察，更重要的监察内容是要考察办事的最终效率、效益、效果，以促使他们提高效率、增加效益、取得好的社会效果。毛泽东同志讲过：“只有人们的社会实践，才是人们对于外界认识的真理性的标准。实际的情形是这样的，只有在社会实践过程中（物质生产过程中，阶级斗争过程中，科学实验过程中），人们达到了思想中所预想的结果时，人们的认识才被证实了。”^① 因此，效能监察把“最终效果”作为判断办事是否有效能的最终标准和效能监察的重要内容。效能监察，本来应该叫勤政监察，但勤不一定效果好，效果好一定得勤，把勤和效统一起来监督更科学，才能体现效能监察本质。

效率是指所消耗的劳动量与劳动效果的比率。如消耗同样的劳动量，有的人效果高，有的人效果低，是效率不同的原因。效益指的是投入产出的比率，一定的投入，产出越多，效益就越高。效果是指引起的社会的、政治的、经济的反应，有正面的效果，也有负面的效果。效率和效果在多数情况下是一致的，即效率越高，效果越好。但当行政目标与社会目标、

^① 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社 1991 年版，第 284 页。

政治目标、经济目标相悖时，效率与效果则相反。在这种情况下，效率越高，效果越差。

开展效能监察的目的主要有三个：一是促使工作人员增强工作责任心，认真完成工作任务加强和改善、优化管理，提高工作效率和质量，增加经济效益和社会效益，不断提高工作效能。二是促进反腐倡廉建设的深入开展，扩大案件线索，发现隐藏较深的案件。三是通过效能监察，发现管理中的漏洞，进一步建立健全管理制度，防止问题的发生。三者从工作的管理角度，最终目的是要提高效率、效益和效果，提高管理效能。三者从人的管理角度，效能监察是对监察对象廉政、勤政、优政的综合监察活动，提高人的工作效能。因此，效能监察也是从源头上预防和治理腐败的重要措施，是廉政勤政优政一起抓的好方法。

效能监察为什么把促使工作人员增强责任心作为主要目的？因为一个地区、一个行业、一个单位的领导责任心强不强，对这个地区和部门的面貌起着决定作用。一个干部的工作责任心强不强，对他能否努力学习新的科学知识、积极钻研业务，积极优化工作方法，做好本职工作也起决定作用。尤其是在21世纪，科技进步日新月异，要实现我国社会主义现代化，全面建成小康社会，必须学习新知识，大力推进知识创新，运用新的科学技术做好各项工作，这是优政的重要内容。

信息技术、生物技术、新材料技术、先进制造技术、航空航天技术，都带来了工作、生产、生活的巨大变化。电子商务的发展，带来了新的商业模式革命。“闭门家中坐，钱从网上来。”在这种形势下，试问，搞物资采购工作的，如果不学习电子商务知识，仍然采用过去那种一年两次订货会，采购、销售人员满天飞的传统做法，势必大大增加采购成本，影响企业的效益。人类基因组的发现，促进了生命科学的发展。在这种形势下，医药卫生、农业生产，必须及时研究新产品，采用新技术，否则，就会落后被淘汰。而对于这些新知识、新技术的学习和运用，光靠领导上组织是不够的，必须靠广大干部的责任心，增强责任心，能够促进一个干部自觉的学习新知识和运用新知识。廉政是工作底线，勤政是工作常态，优政才是做好工作表率、增强责任心是实现效率、效益、效果的重要途径，能够提高学习新知识新技术优化工作方法，实现优政的自觉性；增强责任心，能够提高工作效能。

因此，责任心是效能提高的根本，是效能提高的内在动因。开展效能监察，从人的管理角度，就是为了促使干部增强责任心。干部责任心增强

了，就能够高效能地完成各项任务。

1.2 效能监察基本分类

经过 20 多年来的效能监察工作实践，我们认识到，在不同的管理环境下，效能监察的具体做法各有不同。按照具体做法不同，效能监察有不同分类，研究效能监察的分类，把握不同类型效能监察的特点、规律和适用条件，以利于我们在不同的管理环境下，选择合适的效能监察类型，推动效能监察工作的有效开展，提高效能监察的效果。那么，效能监察有哪些分类？怎样来分类较为科学呢？结合多年效能监察工作研究与实践，无论是政府、事业单位，还是企业，我们认为效能监察可以有四个方面的基本分类：按效能监察对象覆盖范围，分为专项效能监察与综合效能监察；按效能监察介入的时机，分为事前效能监察，事中效能监察，事后效能监察和全程效能监察四种方式；按照监察对象的管理层次，分为决策效能监察与运营效能监察；按照监察对象的企业管理组织模式不同，分为在科层制下的岗位效能监察与流程型组织下的流程效能监察。以上为四个方面的基本分类，在实践工作中，我们需要根据不同的组织模式和效能监察立项时的管理环境，将基本分类进行相互的组合使用，以提高效能监察的综合效果。如事中专项效能监察，全程专项效能监察，综合全程效能监察，决策专项效能监察，决策综合效能监察等等组合形式，其中，岗位效能监察和流程效能监察是最基本的两种效能监察方式，它们能够与前面三种基本分类分别进行组合。

1.2.1 专项效能监察

专项效能监察除具有效能监察的一般性共同特征外，有自己的突出个性。专项效能监察，是指针对某一个专业业务的关键岗位，或者某一项专业业务流程开展效能监察的方式。专项效能监察是适用于针对某一个业务领域的问题、管理效能情况开展的专项监察活动。

专项效能监察的实施具有其自己的特点与优势。一是工作小组人少而组织精简。实施效能监察所要求的效能监察人员专业技能比较单一，人数要求也比较少，因此人员容易配备到位，效能监察组织比较精简高效；二是实施过程简单。效能监察实施过程速度快，监察周期的长与短及组织方式、工作方式的选取等方面，监察部门均可“视情况酌定”，有较大的“控制与自主权”，具有比较高的“短、频、快、灵活”特征；三是整改容

易。效能监察发现的问题与监察建议往往涉及部门、岗位比较少，容易整改落实。因此，开展专项效能监察的优势比较明显，专项效能监察实施后的见效也快，由于监察着力点集中于某一岗位、某一项生产经营业务、某一个业务领域，面上横向关联度比较少，需要组织协调的范围比较窄，影响面小，又专项突击，专项效能监察能够起到立竿见影的效能改进效果。实施过程中，专项效能监察依据少，操作较方便，要完成效能监察各环节工作任务也比较少，因此完成效能监察任务也比较快，相对于综合效能监察，它有精确管理、精确监察的特点。对于内部效能监察人员比较少，或刚开始开展效能监察，还不太熟悉效能监察方法的单位，可以多开展专项效能监察工作。

但是，专项效能监察存在监察效果有限的不足。业务问题的出现，低效能的产生，往往不是单一的某岗位，单一的某业务导致的，只针对某一岗位、某一业务开展专项效能监察，不一定能够找到解决问题、提高工作效能的全部方法，解决问题、提升工作效能有时不能够从根本上来解决。

1.2.2 综合效能监察

综合效能监察是指针对两个专业业务以上关键岗位，或者两项专业业务以上的生产经营业务流程同时开展效能监察的方式。综合效能监察要针对多个岗位，多个业务领域一并进行监察活动，监察对象相对要复杂，因此，效能监察的组织实施也要比较复杂，当公共组织要整体开展效能建设，如政府效能建设，当企业要开展效能管理，全面提升管理水平，比较适合采用综合效能监察立项。

综合效能监察的特点是：一是工作小组人多组织复杂。需要多个专业部门的专业人员参与，监察人员也比较多。综合效能监察的监察对象由于涉及多个专业岗位、多个业务专业领域，对应也需要多个专业的人员加入到效能监察工作小组中，导致人员配备到位难度大，效能监察组织比较复杂；二是效能监察组织实施难度大。实施过程周期会比较长，实施过程的组织协调难度大，监察工作量大，涉及的监察范围比较广；三是组织成本高。由于综合效能监察组织规模比较大、人员比较多，组织协调成本提高；四是整改难度高。综合效能监察发现问题往往比较多，提出监察建议比较多，涉及的工作岗位、部门、层次也比较多，整改落实的组织与协调难度大，整改过程需要的时间长。

综合效能监察也有其自身的优点：一是影响面广。能够通过综合效能

监察工作一次性比较全面广泛地提升企业管理效能,取得较好的中长期效应;二是发现与解决问题比较全面。由于涉及内容、范围比较广,效能监察实施过程中发现问题、分析问题和解决问题将更透彻、更系统。因为是两个或两个以上的相关联专业业务同时开展效能审查,有时一个业务上存在的问题可能是因为另一专业业务的原因导致的,因此,可以用联系的观点、系统的观点来发现问题、分析问题和解决问题。

综合效能监察与专项效能监察相比,操作复杂、周期较长,其不足也比较明显。一是综合效能监察需多名具备不同专业技能的效能监察人员,因此人员组织到位难度加大;二是现场协调工作量加大,难度也加大,对效能监察组织负责人能力要求提高;三是整改问题、落实建议涉及面更广,协调工作量大,见效时间也相对较长。因此,综合效能监察适合于那些效能监察体系已建立并已比较成熟运行的单位,如企业积累了一定的效能监察工作经验,培养了一支较好的效能监察队伍,可以多开展综合效能监察。

1.2.3 事前效能监察

事前效能监察是指特定的经营管理活动过程还未真正开始,或在工作启动后的实施前期,即介入的效能监察方式。事前效能监察的目的在于制度先行、风险管理、提前预防。通过事前效能监察,能够根据以往工作经验,事前风险提示,督促法规、体系尽快到位,岗位职责尽快明确,制度、风险管理措施能够尽快先行到位,确保监察对象履行职责从一开始就能够有章可依,经营管理活动从启动就有章可依,这样能够确保组织的经营管理活动从一开始就符合法律、法规,履行职责,体现效率、效益、效果的要求。事前效能监察的重点在于预防,风险防范。

事前效能监察适用于非常重要的活动,如重要投资项目实施,重要生产经营活动和问题高发的管理领域。在实际工作中,为了降低失误,对重要生产经营活动,需要提前策划,识别风险,提前采取预防措施,而事前效能监察则是其中一种比较重要的风险防范措施。

1.2.4 事中效能监察

事中效能监察也叫过程效能监察,是指在特定经营管理活动实施期间介入的效能监察方式。事中效能监察介入的原因往往是因为某一特定经营管理活动在实施过程中,出现了违反制度、规定等执行问题,或者没有按照预定的计划时间实现阶段目标,或者领导认为有必要进一步强化实施期

间的过程管控,进一步提高工作效能,确保目标实现。

事中效能监察是强化过程管理与监督的重要手段。其作用在于:一是评价制度的执行情况,能够及时发现经营管理过程中存在的问题,及时督促有关责任部门整改纠偏;二是检验约束、规范经营管理行为的制度体系是否存在缺失与漏洞,以督促有关责任部门及时进行制度补缺和完善;三是通过效能监察实践工作,能够发现制度体系不规范、不合理的地方,督促有关责任部门及时改进;四是检验节点预期目标实现程度,对已造成不能达到阶段性节点预期目标的结果及时进行原因分析与警示,并督促有关责任部门及时进行补救。因此,事中效能监察也是一种很好的过程风险管理措施,能够治理问题于初发阶段,实现过程有效监督,提高目标实现的可能性,从而提高工作效能。

1.2.5 事后效能监察

事后效能监察是在生产经营管理的问题已经暴露后介入的效能监察方式。事后效能监察是属于一种“亡羊补牢”式的效能监察,往往是被动介入效能监察的监督方式,而前面提到的事前、事中和后面要说的全程效能监察均是一种主动监督的效能监察方式。事后效能监察方式往往由企业内部的突发事件、信访举报、效益亏损等已造成事实的问题引发。

这种事后效能监察的作用在于:一是查实问题出现的原因;二是通过事后补救措施整改,避免损失,挽救损失,减少损失;三是核实问题发生的责任者,开展问责;四是从制度上查找问题出现的原因,完善制度;五是以此进行警示和教育,增强领导干部、工作人员工作责任心。

1.2.6 全程效能监察

全程效能监察是指从事前介入效能监察,覆盖事前、事中、事后三个时期的效能监察方式。全程效能监察适用于监督经营管理全过程均存在多个风险的活动,如政府或者企业重大的投资活动,往往是投入大、投入周期长、实施时间长的投资项目,由于实施全过程不确定性因素比较多,风险大,往往需要实施全程效能监察,以确保投资任务一次性成功。

1.2.7 决策效能监察

决策效能监察是对领导决策阶段的决策工作开展的效能监察方式。决策是对组织成功的发展方向的正确选择,无论在政府组织、事业单位,还是在企业,都存在许多的决策活动。领导的主要工作就是决策。领导的决策同样需要依法决策,正确履行职责,体现效率、效益、效果,也存在决

策流程,决策流程也要有运行效能,这就是决策效能问题。决策效能监察能够提高领导决策的科学性与效率,从而提高决策效能。

1.2.8 运营效能监察

运营效能监察是对为实现业务目标发生的系列业务工作实施过程开展的效能监察方式。正确的执行,才能够实现目标。政府组织、事业单位和企业日常许许多多的工作,都是围绕决策确定的方向、目标衍生出来的工作任务进行。正确地完成这些工作任务,需要依制度策划,需要正确履行职责,还必须体现效率、效益、效果,才具有工作效能,运营效能监察能够提高组织运营的正确性,提高组织运营的效能。

1.2.9 岗位效能监察

岗位效能监察是围绕岗位职责履行,以岗位为监察对象的效能监察方式。1989年提出效能监察概念以来,效能监察主要以岗位效能监察方式在推进实施。岗位效能监察是依法行政,履行职责及其效率、效益、效果的监察活动。它按照履行职责的合法性、合约性、合职性和合理性四个标准来进行效能监察。2006年,国务院国资委发布的《中央企业效能监察暂行办法》即是以围绕岗位职责履行的效能监察方式,提出了正确履行职责的合法性、合规性、合理性和时限性四个要求,这是岗位效能监察四性标准的最新发展。岗位效能监察方式适用于组织模式为行政组织管理体制的企业与公共管理部门,也就是我们所说的科层制组织体制。科层制强调岗位职责的相对独立,上级指挥下级,层级负责制,是金字塔式的组织管理体制。岗位职责的正确履行是管理效能的基本保证,因此,开展岗位效能监察是提高科层制组织管理效能的重要工作方法。

1.2.10 流程效能监察

流程效能监察是围绕流程运行效能,以流程为监察对象的效能监察方式。流程效能监察过程是以流程为单元和监察对象,对流程运行效能进行的审查、建议、督促改进的过程,其中流程运行效能即企业经营管理的效益、效果、效率及其过程能力。随着现代企业管理实践与发展,现代企业已经逐步由过去的行政组织管理体制组织形式向现代企业流程型组织形式转化,进入21世纪,特别是2005年以来,我国各企业组织加快了企业管理流程化、标准化、信息化的管理改革,许多企业在“十二五规划”中都提出了管理流程化、标准化、信息化的管理改革战略。在企业组织的流程化变革趋势下,企业领域的效能监察理论与实践发展也发生了重要变化,

效能监察逐步发展为两个重要的理论与实践分支，一个分支是行政效能监察，即我们前面所说的着力于对政府组织、公共组织等，以科层制组织形式为主的管理效能的监察与效能建设，从合法性、合规性、合理性和时限性四个方面进行效能监察；另一个分支是流程效能监察，着力于对营利组织，以流程型组织为主要组织形式的管理效能的监察与效能管理，以不断提高营利组织的管理生产力（效能）为目的，以业务流程为监察对象，围绕流程的制度建设充分性、业务过程符合性、执行结果有效性和业务流程适宜性，即“四性检查与评价模型”方法开展效能监察。建立了流程体系的组织机构，流程运行效能是企业核心竞争力的关键因素，流程效能监察是提高流程运行效能的重要工作手段。

1.3 企业效能监察概念

企业效能监察不同于行政效能监察，企业效能监察是对企业效能的监察，是企业效能管理重要方法，成为效能监察实践与理论的另一重要发展方向。效能监察概念提出来以后，中央领导、中央纪委监察部的领导都非常重视效能监察工作，在不同场合都强调过效能监察工作在政府效能建设、反腐倡廉建设、国有资产保值增值方面的重要性和监督作用。国务院国资委着力推进这项工作在各中央企业和地方企业的深入开展，近年来，先后出台了《中央企业效能监察暂行办法》、《中央企业效能监察优秀项目评价操作指南（试行）》，对推进中央企业效能监察工作规范化发展具有里程碑的意义。经过各中央企业和地方企业的不断探索和实践，大家对企业效能监察的认识越来越深刻，效能监察理论与实践不断创新，成果不断丰富。归纳起来主要是两个方面：一是以经营管理者为监察对象的企业效能监察理论；二是以流程为监察对象的企业效能监察理论。

1989年，尉健行同志在第二次全国监察工作会议正式提出“效能监察”概念，化工系统内部最先开展效能监察，起到了良好监督效果，经过对实践经验进行总结、提炼，形成《效能监察实务》^①，书中对效能监察的含义进行了阐述，指出效能监察属于勤政监督范畴，是监督部门依法对监察对象管理效能的监察，即对监察对象履行职责、依法行政（企业是依制度管理）的效率、效益、效果的监察。由此开始，以监察对象为经营管理者的企业效能监察理论与实践逐渐在全国各企业推广开来。在近年来的实

^① 刘占书主编：《效能监察实务》，中国方正出版社2003年版。