

论以管理促发展彰显改革新局面

谭颖

(国网湖南省电力有限公司 湖南长沙 410118)

摘要：企业管理是企业念兹在兹、无日或忘的大事要事。本文以问题为导向，从抓好“关键少数”、聚焦“齐抓共管”、突出“末端穿透”三个方面分析，提出了打通管理链条，以管理促发展的思考。

关键词：管理；落实；改革；发展

长久以来，企业管理是企业念兹在兹、无日或忘的大事要事。作为施工企业，如何健全管理体系，从上至下打通专业管理链条，切实把上级最新要求传达到公司本部、分公司及项目部，推动工作落实到最末梢，管理延伸到最前沿，值得深思。

抓好“关键少数” 强化干部履职尽责

管理的关键在于各级领导人员，公司结合施工企业发展特点，致力于打造一支适应公司事业发展需要、堪当重任的高素质领导人员队伍。在抓队伍、强管理、育人才上，注重为干事者搭建争先创优、赛场赛马的跑道和平台，抓实领导人员培养锻炼和考核激励措施，增强了干部想管理的自觉、愿管理的动力、会管理的能力、敢管理的闯劲。

强化培养锻炼，引领干部“善管能管”。公司坚持一线培养锻炼干部，近两年新提拔副职领导人员中 94% 的干部均安排到分公司培养锻炼。选派优秀领导人员到上级单位、兄弟单位培养锻炼，学习先进管理经验。选派缺乏工程管理经验的本部副职领导人员到分公司任职。公司近 2 年以来共计调整交流正职 22 人次，副职 18 人次，同时，建立结算中心与分公司工程关键岗位人员每半年一次的交流轮岗机制，有力促进复合型人才培养。

严格考核追责，引领干部“真管勤管”。出台强化管理穿透力建设“九破除九强化”要求，对违反要求的行为参照公司安全违章处罚标准对相关责任人员予以处罚，针对“宽松软”、不担当不作为行为，今年处罚干部员工 22 人次，进一步引导公司上下转变思想观念、根除作风顽疾。将安全及经营两条底线的履职情况纳入干部重点考核内容，实施安全、经营责任“一票否决制”。强化干部履职监督和岗位胜任能力考核，调整 4 名不适宜担任现职领导人员。对 2019-2022 年的工程和项目关键岗位人员开展履职考核评价，对 10 人开展提醒谈话，将考核排名靠后的 3 人调离关键岗位。一系列动真碰硬的考核退出举措的实施，彰显了公司党委鲜明实绩导向、深化队伍建设的决心，公司呈现出风正劲足、真抓实干的新气象。

突出严管厚爱，引领干部“愿管敢管”。在工程建设、安全稳定、经营改革、队伍建设等各项工作交织的关键时期，公司党委注重刚柔并济，将严管厚爱、激励约束贯穿干部队伍建设全过程。在每批次调整干部的任前谈话环节开展领导人员履职宣誓，进一步增强领导人员的使命感、责任感，激励和教育领导人员把誓词精神内化为坚守与信念奔赴项目一线。常态实施预警管理，今年以来，对推进分包结算历史遗留问题不力的干部员工和

履职不到位的关键岗位人员开展预警谈话 74 人次。同时，唱响正向激励主基调，2022 年以来评选表彰了 37 个安全局面良好、经营业绩突出的优秀工程项目，通过表彰奖励优秀项目团队，进一步激励了在工程建设最前沿挥洒汗水、苦干实干，在工程项目主阵地严控成本、精益管理的干部员工积极投身工程建设及管理。通过示范引领，进一步强化了公司在建项目人员的安全、经营管理意识，营造了广大干部员工对标先进、见贤思齐的良好氛围。此外，公司组织开展“大手牵小手”系列主题活动，落实亲情关爱到一线，将实事办在干部员工心坎上。

聚焦“齐抓共管” 压实专业主体责任

企业管理是一项综合性、全局性工作，事关公司长远发展，事关企业品牌形象。公司党委将“专业主体责任”这个“牛鼻子”抓牢不放、压紧压实，避免了专业管理主体责任缺位失位、压力传导不到位不彻底，管理主责虚化、弱化等情况。公司各专业把上级决策部署放到公司实际中去考量和谋划，找准结合点、着力点和突破口，提出切合实际的贯彻落实方案，避免“上下一般粗”，同时拒当“甩手掌柜”，做好“解牛庖丁”，形成了群策群力、齐抓共管的良好局面。

严格项目经营结算全过程管控。紧盯项目前期，由项目柔性团队牵头参与项目前期实地踏勘，确保工程造价水平合理。加强投标管理，做好现场踏勘复测，深入开展工程投标风险分析，充分发挥内部定额指导作用，科学合理编制工程投标报价。完善内部预算管理，优化成本预算编制细则，修订工程内部定额，明确内部定额的编制方法和审批调整流程。严格执行一项目一预算，压实项目经理经营考核职责，严格执行项目预算、分包交底制度，加强过程成本管控，无预算严禁列支成本。加快推进施工结算，限期办理分包结算，原则上 60 天内完成分包结算工作，对未按期办理结算的分包商下达催办函、督办函、律师函，并采取强制结算办理。建立单个项目全过程系统经营诊断分析机制，及时查找现场管控和经营管理问题，有针对性制定措施。

夯实施工现场安全基础管理。结合公司实际制定现场施工“十条零容忍”，加强反违章管控力度。实施项目风险挂牌主人制，领导人员等风险主人对所挂牌项目现场的全过程安全管控负责，加强高风险作业管控力度，现场安全局面稳定受控。制定安全内训师制度，将黑名单管控、应急原则、风险主人制、经营政策等重要制度作为内训重点内容，以铁的的决心和严的措施进一步夯实了本质安全基础。在视频监控中心设置服务热线，用于收集和解决现场问题，加强对公司经营政策、反违章、

隐患排查、应急处突等制度执行情况的指导和监督。

抓实工程技术质量管理。牢固树立“质量是企业的生命”理念，强化各级人员质量责任意识。加强项目质量策划，严格按图施工，强化质量通病治理、强条执行和标准工艺应用。严格执行质量管理流程制度，制定质量控制和检查计划，加强关键部位和关键工序过程跟踪管控，全程质量管控隐蔽工程。强化项目质量工作考评，落实奖优罚劣和淘汰机制，促进项目质量管理水平提升。通过“细抓实控提品质”，打造示范引领工地，带动工程质量整体提升，公司项目先后获得鲁班奖、安装之星、国优、行优等质量奖项。

推动党建责任走深压实。高标准开展习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，将重点措施有机融合、一体推进。深入开展党建联系点工作，公司领导班子成员下基层讲党课，调研党建工作，切实发挥部署、指导、调研、服务基层作用。全面构建基层党组织书记抓党建履职到位管理机制和党建生产经营关联考核机制，制定实施《基层党组织书记履职考核评价方案》。对所属各单位开展“月点评、季诊断、年评价”工作，不断提升基层党建工作质效。开设专题报道，将安全生产、经营管理体制机制改革等工作讲形象、讲生动、讲透彻，公司作品斩获品牌故事大赛、好新闻采编大赛等竞赛一等奖1个、二等奖8个、三等奖13个，展现了公司的“精气神”。

促进管理治理能力全面提质。压实“管业务必须管规章制度”的职责定位，编制年度制度“学讲考”工作方案，系统落实“谁制定、谁培训、谁闭环”。强化合规管理制度基石，抓实专业协同监督联动，修订《公司合规管理实施细则》。编制《工程合规性建设风险清单》，加强工程建设过程合规管控，严防工程项目建设廉洁合规风险高发领域的红线事件。深入开展全员法治宣传教育，严格落实合规“开班第一课”要求，提升员工法治素养和依法办事能力。常态化落实“基层问部门答”机制，将相关议程纳入例会规定环节。通过重点任务督办看板等形式持续跟进公司领导直接安排事项，本年度累计督办重点工作200余项，已督办完成100余项，管理穿透力有力延伸。

深化物资合规管理。压实二级目录采购主体责任，对项目部自行实施的采购进行统一管理，形成固定采购批次，规范实施流程。建立分公司、项目部机械租赁集采执行情况动态数据看板，将执行情况纳入对分公司的绩效考核，提升集采集配整体指标。通过机械设备集采集配，将有资质、管理有序的供应商引入施工现场，改善了现场机械使用、管理混乱的局面，强化了现场安全管控，相关费用成本归集及核算效率大幅提升。通过“集中处置”和“现场处置”相结合的方式，对工程边角废料进行有效管控，规范处置方式和流程，充分考虑市场价格、现场交接、废料存放、回收款项等关键环节，制定标准化竞价文件和合同文本，邀请符合资质条件的回收商参与竞价，确保处置过程合规、公正和效益最大化，促进公司廉政管理和经营效益双提升。

突出“末端穿透” 深化责任层层落实

管理穿透力是企业规范经营管理的根本保障，公司完善组织保障体系，建立了本部、分公司、项目部逐层分解、逐级负责的责任体系，形成了一呼百应、如臂使指的整体联动工作状态，使公司党委决策部署及时一贯到底，得到有效落实。

扎实开展提质增效行动。深入分析公司经营面临的主要矛盾和问题，从“经营策略、经营业绩、经营管理”三个维度优化策略，明确各单位产值、内部利润等任务，将工作任务细化分解到具体岗位人员。建立定期通报机制和提质增效考核机制，按照聚焦、精简、适用原则，分别设置各单位考核指标。完善内部模拟市场考核指标体系、优化考核细则，向分公司传导经营压力，通过内部利润驱动业务发展，推动价值理念下沉到组织的末梢，实现各层级目标衔接、行动协同。根据经营情况变化，人员增减变化，适时调整各分公司内部利润考核目标，突出效率效益和价值创造，引导各分公司主动思考投入产出的关系，减少收入成本不配比的现象。充分考虑老项目、创优、提前施工等因素影响，优化项目的考核范围，真实反映分公司的经营成果。

打好正风肃纪反腐围剿战。以党内监督为主导，推动各类监督贯通融合，不断健全完善科学高效监督体系。召开监督会商会议及“纪检+专业”座谈会，开展廉洁风险点排查，制定针对性廉洁风险防控措施，形成专业监督重点内容，推动专业部门“管专业必须管监督”责任落实。建立日常查纠和重要节点监督检查机制，开展“酒驾醉驾、黄赌毒”排查，深化违规吃喝问题专项整治，指导推动各级党组织把握专项整治工作重点，压紧压实各级党组织主体责任。印发《“学案例、知敬畏、守底线”主题活动方案》，组织全体员工召开警示教育大会3次，深入开展“纪委书记+”廉洁巡讲25次，覆盖9个分公司13个项目部，推动公司上下形成尊廉、崇廉、敬廉的良好风尚。

全面践行“以项目为中心”理念。组织在建工程全部签订施工项目管理责任状制，明确项目经理在安全、质量、进度和经营等方面的具体目标和红线底线。制定经营、财务、合规十条“零容忍”举措，杜绝经营管理全流程的红线问题发生。推行“四大员”进项目机制，明确“四大员”工作职责，全面服务项目部工作开展。优化项目“直通车”机制，强化“领导直通车”联络渠道的作用发挥，积极推动基层一线、其他群众反馈的困难、问题解决，全力营造良好的施工环境和发展环境。

近年来，公司党委领导班子和全体干部员工一道攻坚克难、奋发作为，做了诸多打基础利长远的事，做了诸多抓改革强创新的事，做了诸多保稳定促发展的事，付出了不懈努力、见到了扎实成效。公司安全局面稳定了，改革发展步伐更快了，员工获得感更强了，公司的发展打开了新局面、站上了新起点、迈上了新征程。

秣马厉兵迎鏖战，枕戈待旦再前行。管理穿透力建设永远没有休止符，公司上下将持续从思想上加压、措施上加力、行动上加速，进一步强化专业管理履职尽责，为加快公司转型发展奠定坚实基础。