

DOI: 10.3969/j.issn.1004-4701.2019.03-11

水利工程标准化管理“五个一措施”的思考与实践

应锋来

(江西省赣抚平原水利工程管理局, 江西 南昌 330096)

摘 要:为扭转重建设、轻管理的现象,有效补齐水利工程管理短板,江西省近年来在全面推行水利工程标准化管理,提出通过实施水利工程标准化管理“五个一措施”,以达到水利工程“管理十化”要求。本文通过对当前水利工程管理现状的分析,阐述了推行水利工程标准化管理的重要性,并结合某水管单位水利工程标准化管理工作,就实施“五个一措施”的思路和措施提出建议。

关键词:水利工程;标准化管理;五个一措施;思考与实践

中图分类号:TV698 **文献标识码:**C **文章编号:**1004-4701(2019)03-0205-06

0 引言

标准化管理是指为在本单位的生产经营、管理范围内获得最佳秩序,对实际或潜在的问题制定规则的活动。

水利工程标准化管理则是指水利工程管理单位在管理责任、制度建设、安全运行、维修养护、环境保护、教育培训、监督检查、考核评价等各个环节及关键节点,应按规定的管理标准,实行规范的痕迹化管理,达到标准化管理规定的等级标准,实现水利工程运行安全、效益持续发挥的良性运行目的^[1]。

1 水利工程管理现状

目前全省已建成各类水利工程 160 余万座(处)^[2],水利工程数量不断增加、规模不断扩大,但“重建轻管”思想仍然没有有效转变,诸如中小型水利工程的责任主体不明晰、水利工程管理标准体系不完善、工程维修养护经费不足、基层水利管理工作人员专业能力不强等情况普遍存在^[3]。

2 推行水利工程标准化管理的重要性

工程管理不到位,管理水平低下,工程效益未能充分发挥,始终是水利工程运行管理的短板。为了实现由“重建轻管”向“建管并重”的转变,有效补齐水利工程运行管理这块短板,2017 年 8 月,江西省人民政府办公厅印发了《关于全面推行水利工程标准化管理的意见》(赣府厅发[2017]56 号),江西省水利厅印发了《关于印发全面推行水利工程标准化管理实施方案的通知》(赣水建管字[2017]91 号),在全省范围内全面推行水利工程标准化管理,旨在通过推行水利工程标准化管理,实施好“五个一措施”,以实现水利工程“管理十化”。

3 实施“五个一措施”思路和措施

“五个一措施”,即制定一套标准、编制一本手册、修订一批制度、建立一个平台、落实一方责任。笔者结合江西省赣抚平原水利工程管理局(以下简称“省赣管局”)的水利工程标准化管理工作,就实施“五个一措施”谈几点认识。

收稿日期:2019-05-15

作者简介:应锋来(1976-),男,大学本科,工程师。

3.1 工作标准是标准化重要条件

工作标准,是对工作的内容、方法、程序和质量要求所制定的标准。它是保证标准化得以推行实施的重要条件。

水行政主管部门应做好顶层设计,根据水库、堤防、水闸、泵站、灌区、供水工程、水电站、水文测站和重点山塘等九类工程的差异性,分类制定推荐性管理标准。

而水管单位(责任主体),则要在遵循上级主管部门出台的推荐性管理标准的基础上,结合工程设施、设备的具体情况,制定适用于本单位的工作标准和管理标准(详见表1)。

标准制定的是否合理,是否具有可操作性,将直接关系到实际工作中能否将标准执行到位^[4]。所以在制定工作标准时,除应明确工作频次及达标效果外,还要考虑标准执行的可操作性。表1中的相关内容,已在省赣管局执行了十多年。实践证明,具备可操作性的工作标准执行后,对工程形象、作业环境的提升有显著效果。

3.2 管理手册是标准化工作指南

标准化,是将管理人员的管理行为从过去的“经验化”向“标准化”“规范化”转变^[4]。而标准化手册就是引导管理人员的管理行为转变过程的工作指

南。

工程标准化手册,从本质上来讲,就是一本工程运行管理“说明书”,它能让管理人员“搞清楚管了什么、要做什么?”“弄明白怎么做、如何做?”“了解透标准是什么、如何让标准落地?”

(1) 搞清楚管了什么、要做什么?就是从建立工程管理清单、对管理任务分类、梳理管理事项着手,做好摸清家底、理清事项的基础工作,让管理人员明白职责所在,明了工作任务。

(2) 搞明白怎么做、如何做?就是通过明确工作目标、工作内容、工作流程和工作要求等内容,让管理人员知道这项工作应该如何做,而自己如何做才能合乎标准。

(3) 了解透标准是什么、如何让标准落地?就是通过明确管理标准,将相应的标准具体细化到每一个任务、每一个程序中去,以让管理人员熟悉掌握好标准,在各个环节中执行好标准。并通过信息化手段实现对标准执行过程的监管,通过绩效考核措施实现对标准执行质量的评价,以促使管理标准真正落地。

省赣管局编制的《江西省赣抚平原水利工程管理局工程标准化手册》,对工程检查、维修保养、运行管理、标准化运行平台、环境保护、档案管理、管理考核等工作目标、工作内容、工作流程和工作记

表1 作业场所及渠堤(道)管理达标效果和工作频次要求表

所在区域	达标效果	工作频次要求
作业场所	1. 闸房(机房)室外 (1)建筑物无破损; (2)闸孔前无阻水物体; (3)水闸(大坝)两边护岸无杂树杂物。	闸房(机房)保洁: 每周不少于2次。
	2. 闸房(机房)室内 (1)整洁干净,无垃圾杂物,无污渍,无积水积尘,非启闭设备区域无油污,窗户明净无破损,天面无蜘蛛网; (2)金属结构、机电设备完整、无损坏,各部位润滑情况良好,设备无漏油,螺栓无松动,设备表面无明显积灰、油污、无蜘蛛网。	设备保养及保洁: 每周不少于2次。
渠道水体环境	1. 及时清理渠道护坡及水面的杂物、垃圾及漂浮物; 2. 目视范围内水面保洁 10 000m ² 水域不得聚集 2m ² 以上漂浮废弃物。	渠道渠堤保洁: 1、穿城过镇渠段,每天1次; 2、其他渠段:每周不少于1次; 3、杂树杂草清除:每月不少于1次。
渠堤堤岸环境	1. 及时清理渠堤建筑垃圾和生活垃圾; 2. 对渠堤的杂树杂草进行清除; 3. 草坪修剪:修剪后草坪高度控制在 20cm 之内。	



图 1 赣抚平原灌区标准化管理运行平台

录进行明确,全册总计 32.5 万字。同时还为各基层管理站量身打造了内容不一的“工程管理口袋本”。管理手册和口袋本作为该局工程管理人员的工作宝典,简单明了地告诉大家,该项工作应该如何去做,应该达到的效果是什么,为规范管理人员工作行为起到了指导性作用。

3.3 规章制度是标准化管理的制度保障

标准化管理,简单的来说,就是以制度管人、按流程办事、按标准做事。推行水利工程标准化管理,首先要健全完善工程管理制度体系,具备科学性、可执行性的规章制度、管理规程能使标准化管理工作有章可循,有据可依。

水管单位一方面要将相关的法律法规、标准规范等外部规则落实到单位内部的规章制度中,确保各项管理行为、操作行为与管理制度的要求,使内、外部规则在工程管理工作实践中衔接一致。另一方面要对现行管理制度进行清理、修订、补充,及时发现并弥补制度设计和执行上的缺陷,通过对日常管理、运行调度、监测维养等方面的现行规章制度进行修订,以健全完善本单位的工程管理制度体系。

同时,在制订(修订)管理制度时,还应对执行主体、责任主体、工作内容、工作要求、生效与修订等内容进行明确,从而使规章制度在标准化管理中更好地发

挥其强制性和约束力作用。

3.4 运行平台是标准化管理的执行工具

实现“让标准成为习惯,让管理合乎标准”的管理行为目标,除了让管理人员内心认可标准化管理模式外,外在因素还需通过信息化手段,强化信息监管,实行实时“痕迹化”动态管理,从而促使管理人员标准化管理行为为习惯的养成。

水管单位建立水利工程标准化管理运行平台时,应考虑将水利工程标准化管理所涉及的标准体系、组织体系、工程管理、运行操作、巡查系统、监测系统、视频监控、综合管理等内容作为平台研发的基本项目,再整合本单位现有的信息资源,以强化运行管理过程信息化和网络化(详见图 1)。

通过建立水利工程标准化管理运行平台、工程电子地图、工程巡查系统,用手机 APP 软件掌握巡查人员的工作轨迹和在管理平台上将工作管理内容、程序、要求等通过信息化手段进行固化等措施,使管理行为“留下痕迹”,发挥平台追溯功能,可有效保证标准化管理在实际工作中能够执行到位,并实现数据入库、适时监控、管理留痕的目的。

3.5 落实责任是标准化管理的最关键环节

责任是一种职责和任务,落实是一切工作的归宿。落实一方责任,是制定一套标准、编制一本手册、修订

一批制度、建立一个平台等前4个一措施的落脚点,所有的工作要求都要靠管理人员来落实、来实现。

如何有效地按照工程管理权属落实好每座水利工程的管理责任主体,明确责任主体和管理人员工作职责,并要求每一个管理人员都要尽心尽职,履职到位,这是检验水管单位能否实现标准化管理的最关键环节。

水管单位应根据本单位所承担的管理任务,编制好“部门-岗位-事项-人员”工作事项与岗位关系对应表(见表2、表3),明确各职能部门和基层管理单位的管理权限、管理范围和管理职责,明确各具体岗位的工作内容与岗位职责,健全和完善管理考核监督机制等措施。在日常管理过程中,则要充分发挥好考核“指挥棒”的作用,以促使管理人员责任落实到位,现场管理到位,工作措施到位。

省赣管局多年来坚持每个月由局领导带队开展绩效考核制度,对下属单位的工程管理、设备管理、维修保养、环境管理、内业管理及工作记录等工作按照考核

标准进行实地考察,考核结果实行网上公开、与绩效工资挂钩。考核常态化管理模式对该局各项管理规范建设均有很大的促进作用。同时,为促使灌区管理工作整体向标准化管理要求靠拢,省赣管局在做好本局标准化管理的同时,还带动县(市、区)灌区管理部门的标准化管理工作,以实现灌区管理“管理标准化、标准一体化”。

4 结 语

水利工程管理是一件需要长期坚持、不断创新的工作^[9]。推行水利工程标准化管理,就是在一定的管理基础之上,通过执行较高的管理标准和要求,以达到提升管理水平,提高工作效率的目的。在“五个一措施”中,制定好管理标准对管理要求起到导向作用,编制好管理手册对管理行为起到规范作用,修订好管理制度对管理人员起到约束作用,建立好管理平台对管理状态起到监管作用,落实好管理责任对管理成效起到验

表2 灌区管理事项划分表

分类	管理事项	事项编号	管理内容
.....
		2.1.1	任务、装备领取
		2.1.2	工程巡查(渠堤、渠道、工程建筑物、配套设施设备、工程周边环境等)
	2.1 日常巡查	2.1.3	巡查结果分析
		2.1.4	发现问题处理
		2.1.5	巡查记录汇总、审核
		2.1.6	资料归档
二、工程检查		2.2.1	组织开展定期检查
		2.2.2	检查工具等装备
		2.2.3	工程检查
	2.2 定期检查	2.2.4	发现问题处理
		2.2.5	检查记录确认
		2.2.6	记录汇总、审核
		2.2.7	检查报告编写
		2.2.8	检查报告审核
.....

表 3 管理事项“部门—岗位—事项—人员”表

所在部门	岗位名称	管理事项(事项编号、管理内容)	管理人员 A	管理人员 B
.....
	渠道维护工 (工程运管关键岗)	1.13.6: 园林绿化管理 1.14.2: 就涉渠建设项目的实施进行监督管理 2.1.1-2.1.5: 任务和装备领取、工程巡查(渠堤、渠道、工程建筑物、配套设施、工程周边环境等)、巡查结果分析、发现问题处理、巡查记录汇总和审核 2.2.3-2.2.4: 工程检查、发现问题处理 2.4.1-2.4.3: 违章事件巡查、事件处理(现场制止、上报)、调查取证 2.4.5: 协助整改 3.1.1-3.1.2: 日常巡查发现问题、通知责任部门(岗位) 3.3.7: 现场监督管理	周 **	操 **
柴埠口管理站	闸门运行工 (工程运管关键岗)	1.13.6: 园林绿化管理 1.14.2: 就涉渠建设项目的实施进行监督管理 2.1.4: 发现问题处理 2.2.3-2.2.4: 工程检查、发现问题处理 2.4.1-2.4.3: 违章事件巡查、事件处理(现场制止、上报)、调查取证 2.4.5: 协助整改 3.1.1-3.1.2: 日常巡查发现问题、通知责任部门(岗位) 3.3.7: 现场监督管理 4.1.2-4.1.3: 设备操作(设备运行前后检查、工作记录等)、问题处理 4.1.5: 资料归档 6.2.9: 供水管理(水文水情观测、水位调节) 6.3.1: 开闸供水 8.1.4: 信息化系统运行操作	操 **	周 **
.....

注: 1. 管理人员采取 AB 角制, 即管理事项由 A 主要负责, 当 A 请假时, 由 B 暂代。
2. 基层管理站的渠道维护工、闸门运行工、机电工为工程运行管理工作的关键岗位。

证作用。它们既有相对的独立性, 又有密切的内在联系, 唯有合力, 才能实现管理效能最大化, 才能真正体现出推行水利工程标准化管理的意义和作用。

标准化管理只有起点, 没有终点, 水管单位应将水利工程标准化管理纳入常态化管理, 通过规范各个管理环节, 将水利工程运行事故发生率降到最低, 让水利工程运行更加安全可靠, 最大限度发挥工程效益^[5]。

参考文献:

[1] 江西省人民政府办公厅关于全面推行水利工程标准化管理的意见[Z]. 江西省人民政府公报, 2017(19).

[2] 罗小云. 找准新方位 把握总基调 开启新征程[OL], 2019 年 2 月 15 日. <http://www.jxsl.gov.cn/dttx/zxbd/2019ztbd/qssljzhy/ldjh/2019/b0876e032d4b4f25a029071c32a7a907.html>.
[3] 潘志明, 郑博武. 我国水利工程管理现状及发展趋势探析[J]. 河北水利, 2019(02): 24-25.
[4] 陶丽琴. 一个经济欠发达省份的水利标准化之路 [N]. 中国水利报, 2018 年 11 月 20 日(4).
[5] 王旭峰, 金建峰, 鲍红艳, 等. 水利工程标准化管理在闲林水库中的探索[J]. 浙江水利科技, 2016, 44(05): 14-16.

编辑: 张绍付

Thinking and practice of “five measures” standardized management of water conservancy projects

YING Fenglai

(Jiangxi Provincial Ganfu Plain Water Conservancy Engineering Administration, Nanchang 330096, China)

Abstract: In order to reverse the phenomenon of rebuilding and lightening management, and effectively fill the shortcomings of water conservancy project management, standardized management of water conservancy projects has been carried out in our province in recent years. The “five-one measures” for standardized management of water conservancy projects have been put forward in order to meet the requirements of “ten management” of water conservancy projects. Based on the analysis of the present situation of water conservancy project management, this paper expounds the importance of carrying out the standardized management of water conservancy project, and puts forward some suggestions on the idea and measures of implementing the “five-one measures” combined with the standardized management of water conservancy project in a water management unit.

Key words: Water Conservancy Projects; Standardized management; Five Measures; Thinking and Practice

翻译: 应锋来

(上接第 204 页)

Measures for standardized management of small reservoirs

LI Fenggeng, PENG Yueping, WAN Siyuan, TANG Shaolong

(Jiangxi Institute of Water Sciences, Nanchang 330029, China;

Jiangxi Provincial Dam Safety Management Center, Nanchang 330029, China)

Abstract: In order to effectively solve the prominent problems in the standardized management of small reservoirs, such as system and mechanism failure, extensive management and insufficient funds, this paper puts forward some countermeasures for standardized management of small reservoirs, such as defining the responsibility of management and protection, implementing management and protection funds, perfecting management and protection system, strengthening management and protection training, carrying out specialized management and protection, and strengthening assessment and evaluation, in order to ensure long-term safe operation of reservoirs and sustained benefits. We can draw lessons from it.

Key words: Small reservoirs; Standardized management; Countermeasures

翻译: 黎凤赓