

DOI: 10.3969/j.issn.1004-4701.2019.03-12

“六步法”在赣东大堤新干段标准化管理创建中的探索及应用

罗梓茗¹, 廖强²

(1. 江西省水利科学研究院, 江西 南昌 330029; 江西省大坝安全管理中心, 江西 南昌 330029;

2. 新干县赣江河道堤防管理局, 江西 新干 331300)

摘要: 江西省在推进水利工程标准化管理总结了“六步法”, 该方法对标准化管理工作具有很强的指导性及针对性. 本文以新干县赣江河道堤防管理局为具体案例, 通过理清事项、明确标准、规范程序、科学定岗、建立机制、严格考核等方面, 总结探讨工程标准化“六步法”理论在实践过程中的具体应用, 对江西省全面推行水利工程标准化工作有很好的借鉴作用.

关键词: 水利工程; 运行管理; 标准化管理; 六步法

中图分类号: TV698 **文献标识码:** C **文章编号:** 1004-4701(2019)03-0211-03

0 引言

水利工程具有防御水旱灾害、调配水资源、维护水生态、保护环境的重要作用, 是保障人民日益增长的美好生活需要的重要基础, 管好用好水利工程是新时代水利改革发展对运行管理工作提出的新要求^[1,2].

在江西省委省政府的高度重视和正确指导下, 2017年8月, 省政府办公厅印发《全面推行水利工程标准化管理的意见》, 标志着江西省水利工程标准化管理工作正式开始. 在对标准化试点工程充分调研总结的基础上, 结合江西实际, 总结提炼出了水利工程标准化管理“六步法”, 对推动江西省水利工程标准化管理工作具有很强的针对性及指导性, 为推进水利工程标准化管理提供理论依据.

1 “六步法”主要内容

“六步法”是江西省在推进水利工程标准化管理实践中总结凝练的一种方法, 是实现水利工程标准化管理的有效途径, 也是水利工程运行安全管理的基本要求. 主要内容是: 第一要理清管理事项. 弄清管理事项

是合理安排工作的前提, 是各项管理工作有序开展的基础. 第二要确定管理标准. 标准是衡量事物的准则, 是检验各项工作管理成效的依据. 第三要规范管理程序. 合理得当的程序可以提高管理的效率, 取得好的管理成效. 第四要科学定岗定员. 通过每个一线岗位人员工作量的科学合理测算, 作为设置岗位、安排人员的依据, 达到合理分工的目的. 第五要建立激励机制. 激励机制是促使管理人员高质量、高标准地履职尽责的手段. 第六要严格考核监督. 考核评价是对职工能力的体现, 也是检验工作成效的关键, 是实现“六步法”整个过程的闭环反馈.

“六步法”整体思路明晰、目标明确、操作性强, 其中明确管理事项是前提, 确定管理标准是关键, 规范管理程序是重点, 科学定岗定员是保障, 建立激励机制是动力, 严格考核监督是措施, 彼此承上启下, 环环相扣, 具有很强的操作性及指导性.

2 工程实例

2.1 概况

赣东大堤新干段是赣东大堤的首段, 全长 12.801km, II级堤防, 设计防洪标准 50 年一遇, 是 2018 年标准化

收稿日期: 2019-04-11

作者简介: 罗梓茗(1991-), 男, 硕士, 工程师.

管理试点工程。管理单位为新干县赣江河道堤防管理局,隶属于新干县水利局,为财政全额拨款事业单位。

开展试点以来,管理局严格按照堤防工程标准化工作的通知精神,补齐短板,开展管理和保护范围划定、界桩设置、标识标牌、信息平台等创建工作,加大有关法律法规及标准化管理的宣传,营造标准化管理浓厚氛围,并争取当地政府的支持,协调相关的经费保障,为标准化管理创建工作打好基础。在创建过程中,管理局严格按照“六步法”要求,逐项分解,逐项落实,压实了责任,工程管理面貌焕然一新。

2.2 理清事项

弄清楚堤防工程的管理事项是开展创建工作的基础。管理局以水利部《水利工程管理考核办法》、江西省《国有堤防标准化管理考核评价标准》为依据,再次细分,共梳理出91项管理事项,其中,在工程管理方面共梳理出51项,包括安全监测、运行管理、维修养护等管理工作;在防汛测报方面梳理出20项,主要包括闸门启闭、工程观测、防汛及应急管理;在其他管理方面共梳理出20项,主要包括行政管理、财务与资产管理、信息化管理等。

管理局通过3个层次进行划分:类别、事项、任务,进而确保能将任务分配到责任人、部门。在“类别”分解的落实过程中,根据岗位需要分成若干大类,每一个类别都应进行岗位职责、工作目标等的设置。在“事项”分解的落实工作中,把每个岗位工作内容分解各个分项目,并且对每个分项目进行项目编码、责任科室等的设置。在“任务”分解的落实工作中,把每个事项根据工作规划分解成若干任务,并进行工作内容、编号、开始结束时间等的设定。

2.3 确定标准

标准是对管理事项完成质量的要求,是管理人员把控工作的尺度。管理局在制订标准时综合考虑两方面的因素,一是依据法律法规、规程以及上级部门的文件要求,现行标准是保障水利工程安全运行管理的最基本条件,是制订标准的重要参考依据;二是要考虑实际情况,有的标准不能全部照搬照抄,充分考虑管理单位的实际情况进行适当完善,保障管理标准具有可操作性和实用性。

如在制订日常巡查频次的标准时,规范要求非汛期每月做到2次以上,管理局考虑到由于堤线较长、日

常管理任务繁重,采取日常巡查与水政巡查相结合的形式,并规定巡查的方式与要求要兼顾到两项工作内容,这样既满足了规范的要求,又做到两项工作的有效结合,减轻了员工的工作负担,提升了工作效率。

2.4 规范程序

工作事项和技术标准的落脚点在每一个流程和步骤上。事项梳理完成后,管理局对每个事项进行分解操作步骤,甚至到一个单元,再有机地组合,形成操作流程。管理局在管理事项梳理完成后,同时修编了闸门运行操作规程、备用电源运行规程等,对这些设备或事项进行规范。

编制流程时不应过多强调原则性的内容,对于操作过程、巡查过程等这些操作性比较强的事项配流程图加以说明,更直观地说明问题、解决问题。以汛前检查为例,列明事项的同时配置流程图,并标出操作步骤中的注意点。主要流程:拟定检查方案→下达任务→准备检查工作→现场检查及记录→汇总并提出处理方案→下达处理任务→监督并汇总结果→编制报告→签字上报→归档。虽然流程比较简单,但是每个环节都很重要,不能出一丝纰漏。如:①准备检查工作时应提前确认巡查路线及频次,及时掌握天气情况;②检查时要求按规划的路线进行,对于发现的问题及关键部位应用拍摄,做到检查留有痕迹;③若发现异常情况,要详细记述发生时间、部位、险情等情况,向校核人员报告检查情况,同时提交检查结果记录表。

2.5 科学定岗

岗位设置和人员安排一定要与事项挂钩,不能无事设岗,也不能因人设岗,首要的工作是对每个一线岗位工作量进行测算,根据工作频次、工作时间、人员安排等因素综合测算全年的工作量,具体分配到每个科室,由每个科室的领导根据每个员工的专长、专业以及能够承担的工作量为思考点,安排适当的岗位,比如电气设备运行岗等关键岗位,配备的人员必须有相应的上岗证;又如工作能力强的、专业知识比较丰富的员工,安排在关键工作岗位。岗位分配必须达到人岗统一,能够让工作发挥最大的效能^[3]。

维养经费测算方面,综合考虑了两种测算方法,一是参照水利部及我省相关定额标准进行全面测算,定额计价的维养项目种类齐全、内容全面,具有一定的指导意义,但与市场现行的人工价格、材料物价等有较大

的出入；二是结合近两年实际发生的运行管理养护费用进行测算，并考虑由于标准化管理创建提升增加的维养费用。通过两种方式进行综合分析，为每年制定维养计划提供参考，有效弥补了定额计价造成的工程量不精、单价不准、风险利润不可控等因素^[4]。

2.6 创建机制

制度建设和激励机制是有效的保障措施。制度建设方面，管理局对岗位职责、管理制度、操作手册等进行全面的整理和修编，制定了管理手册和工程巡查、维修养护、运行管理等各类口袋本，并定期组织职工进行培训讨论，对不合理的内容及时修订完善，保证各类手册的可操作性及实用性。

在激励机制方面，管理局结合本单位实际，制定了“百分制”考核制度，把日常管理工作分解成德、能、勤、绩、廉五个方面，分别制订标准分，其中岗位业绩考核40分，平时检查考核与年终评比相结合，年终绩效按照考核得分30元/分计算，彻底打破“做与不做一个样，做好做坏一个样”体制，将堤防管理工作的好坏与个人利益挂钩。

2.7 严格考评

考核评价是对工作完成情况的总结，是对职工能力的体现。为提高各岗位工作效益，客观公正评价各岗位工作人员业绩，管理局制定了《干部职工内部考核制度》。主要分为两个层面，一是职工内部考核。对各岗位考核，按照岗位责任制要求对业务工作进行考核，如水

政巡查岗规定，对涉河涉堤建设项目监管不到位，每次扣5分；巡视检查岗规定未按规定频次巡查，每次扣5分等。二是上级部门考核，由办公室及相关业务股室负责按照上级考核要求准备资料，完成考核自评工作，要求考核达到全市前列目标，资料齐全、整编归档规范美观、整洁。

3 结 语

新干县赣江河道堤防管理局以“六步法”为管理抓手，上下联动、真抓实干，通过加强宣传培训营造氛围引领政府重视，确保资金长效保障，在标准化管理工作中取得显著成效，堤容堤貌大有改观、建章立制强化管理，考核验收评为水利工程标准化管理一级标准，为我省全面推行标准化管理工作提供了有益探索。

参考文献：

- [1] 杜立霞. 水利工程管理现代化与精细化建设的研究[J]. 农业科技与信息, 2019(01): 95~96.
- [2] 庞会媛, 许维民, 张凯铭. 浅析水利工程质量监督管理工作中的问题及对策[J]. 中国西部科技, 2011, 7(12): 54~55.
- [3] 袁平, 廖石田, 杨罗女. 江西省水利工程定额管理的思考和探索[J]. 江西水利科技, 2003, 29(3): 173~176.
- [4] 樊志泉. 关于水利工程管理现代化评价指标体系的构建研究[J]. 中国科技纵横, 2017(4): 115~116.

编辑: 张绍付

Exploration and application of the six steps method in the standardized management of Xingan Reach of Gandong Dyke

LUO Ziming¹, LIAO Qiang²

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

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

2. Ganjiang Channel and Dike Administration Bureau of Xingan County, Xingan 331300, China)

Abstract: The six steps method which summarized during the implementation process of Jiangxi hydraulic engineering standardized management is guidable and pertinent for standardized management. Taking Xingan reach of Gandong dyke as an object, from aspects of straightening out event, clarifying the criterion, standard procedure, deciding posts scientifically, establish mechanism and strict examination, this paper has summarized and discussed the concrete application of the six steps method in the practical process. It has good use for reference of all-round pursuance of hydraulic engineering standardized management in Jiangxi province.

Key words: Hydraulic engineering; Operation management; Standardized management; Six steps method

翻译: 彭圣军