

水利工程管理考核工作的实践与思考

——以无锡城市防洪工程管理为例

赵 英, 吴 钢

(无锡市城市防洪工程管理处, 江苏 无锡 214000)

摘要: 无锡市城市防洪工程管理处自 2013 年起确立了创建“江苏省一级水利工程项目管理单位”的目标, 通过 3 年的努力, 于 2015 年 12 月顺利通过省一级水利工程项目管理单位的考核。笔者主要谈论了管理单位开展达标创建工作的实践及通过考核后的思考。

关键词: 水利工程; 水利工程项目管理; 防洪工程

中图分类号: TV87

文献标识码: B

文章编号: 1007-7839(2016)07-0065-04

Practice and thinking on assessment of water conservancy project management

ZHAO Ying, WU Gang

(Wuxi Urban Flood Control Project Management Division, Wuxi 214000, Jiangsu)

Abstract: Wuxi urban flood control project management division established the goal of creating a “first grade water conservancy project management unit of Jiangsu province” since 2013. After three years of efforts, it smoothly passed the assessment of the provincial water conservancy project management unit in December 2015. The author mainly talks about the practice of standardized unit establishment and thinking after passing the examination.

Key words: water conservancy project; water conservancy project management; flood control project

为规范水利工程项目管理, 保障水利工程安全, 充分发挥工程效益, 2003 年水利部印发了《水利工程项目管理考核办法(试行)及其考核标准》, 江苏省根据水利部标准制订并下发了《江苏省水利工程项目管理考核办法》, 指导全省水管单位开展水利工程项目管理考核工作。

无锡市城市防洪工程管理处自成立以来, 通过科学管理、落实改革、完善制度等措施, 逐年提高工程管理水平, 于 2015 年顺利通过江苏省一级水利工程项目管理考核验收。

1 工程概况

2006 年 3 月, 无锡市城市防洪工程管理处成立, 是无锡市专职城市防洪工程运行管理机构, 设有办公室、财务、工程管理等 3 个科室, 下辖江尖、仙蠡桥、利民桥、伯渎港、严埭港水利枢纽和北塘联圩闸站工程等 6 个管理所, 现有在编运行管理人员 104 人, 其中大专以上学历 98 人, 专业技术人员所占在编人员比为 69%, 其中高级职称占 4%, 中级职称占 32%。

管理处所辖工程包括江尖枢纽工程、仙蠡桥枢纽工程、利民桥枢纽工程、伯渎港枢纽工程、严埭港枢纽工程和北塘联圩闸站工程等, 共有中小型水闸 19 座 25 孔。其中, 船闸 3 座、套闸 4 座、

收稿日期: 2016-06-21

作者简介: 赵英(1983-), 女, 中级工程师, 主要从事水利工程项目管理工作。

节制闸 9 座、涵闸 3 座;大型泵站 5 座,大型机泵 20 台,装机总容量 13110 KW,总流量 $310 \text{ m}^3/\text{s}$;小型泵站 8 座,小型机泵 28 台,装机总容量 3220 KW,总流量 $60 \text{ m}^3/\text{s}$ 。工程分布在无锡市梁溪、新吴和惠山三个区,与其它区属工程一起,在京杭大运河东侧的无锡主城区形成大包围,防洪标准为 200 年一遇,内河排涝标准为 20 年一遇,受益保护面积 136 km^2 。工程具有防洪、排涝、航运、调水和改善城市水环境等综合功能^[1]。

2006 年,管理处的前身原北塘联圩管理处通过了江苏省二级水利工程管理单位的考核验收。为使工程管理水平再上新台阶,近年来,管理处以水利工程管理考核为抓手,强化工程技术管理,积极推进工程管理规范化、制度化、科学化。2013 年,管理处确立了创建江苏省一级水利工程管理单位的目标,计划通过三年的努力,达到江苏省一级水利工程管理单位管理水平。三年来,管理处迎难而上,勇于担当,逐步建立起了规范管理、长效管理、依法管理、科学管理的现代水利工程运行管理体系,于 2015 年顺利通过江苏省一级水利工程管理考核验收。

2 工程管理考核工作的开展

2.1 加强领导,确保水管单位考核工作顺利实施

提出创建工作目标后,管理处上下高度重视,积极动员全处力量投入到创建工作中。通过加强组织领导,明确目标和工作责任,积极开展教育培训,为创建工作的顺利开展创造了有利条件。

(1) 统一思想,加强创建工作组织领导

首先,统一广大职工思想,在全处上下形成齐心协力谋达标的良好氛围,集中上上下下的智慧,凝聚方方面面的力量,调动一切积极因素,形成创建发展的强大动力。管理处专门成立以处主要领导为组长、分管领导为副组长、各科所长及主要技术骨干组成的创建省级水利工程管理单位考核领导小组,全面统抓管理考核工作。各部门积极推行工程管理责任制,层层分解落实,明确管理目标和任务,按考核办法逐项逐条进行对照,找出存在的问题和差距,制定出具体的目标和整改措施,做到有布置、有检查、有落实,层层落实责任制,将任务目标落实到每位职工身上,真正抓好工程管理考核的各项工作。

(2) 明确目标,编制创建工作规划

达标创建的目标确立后,为更系统全面地分析单位现状与考核标准的差距,管理处委托专业单位编制《无锡市城市防洪工程管理处达标创建工作规划》(以下简称《规划》)。<《规划》对照水利部及江苏省颁布的《水利工程管理考核办法》及其考核标准,认真查找差距,逐一排查各泵站、水闸工程存在的主要问题。同时,结合管理处的现状及当前工程管理工作中存在的问题与不足,从组织管理、安全管理、运行管理和经济管理等 4 个方面提出了有针对性的规划措施^[2]。

(3) 积极开展考核工作的学习培训

为切实推进创建工作的开展,管理处多次组织干部职工学习《水利工程管理考核办法》及考核标准,并组织管理处技术骨干先后赴江阴市白屈港水利枢纽工程管理处、无锡市太湖闸站工程管理处、盐城市射阳河闸以及泰州引江河管理处等国家级、省级水管单位参观学习,开阔视野,取长补短。通过学习、宣传、培训活动,使广大职工明确目标和工作标准,认真履行岗位职责,进一步强化工程管理规范化意识,全面提高管理水平。

2.2 落实措施,确保水管单位达标工作稳步推进

(1) 完善规章制度建设

管理处水利工程管理工作紧紧围绕“规范化、制度化、科学化”的要求,朝着达标创建的目标,开展了大量管理制度修订和编制工作。重新修订并印发了《城防处规章制度汇编》,及时修订防汛预案,统一编印了《防汛工作手册》《突发情况应急预案手册》《运行管理工作纪实手册》等。还编制完成了《水利工程资料汇编》(泵站分册和水闸分册,以下简称《资料汇编》)。目前,管理处已初步建立了制度化管理的工作体系,有力地推动了工程管理工作的开展。

(2) 强化技术管理

管理处加强各类工程管理基础资料整理,统一印制《工程经常性检查记录》《泵站、水闸运行记录》《泵站、水闸机电设备维修、养护》等 20 余项资料,为工程管理制度化、规范化打下了基础;加大职工技能培训考核力度,每季度印发一套业务知识题库,进行一次考试;制作工程维修养护三联单,规范维修养护项目实施流程,加大项目从方案、预算、结算到审计全过程的监督力度;进一步规范工作票、操作票和工程运行调度单,强化关键制度和图表上墙明示的质量和数量,更新补设

了部分安全标志牌、消防器材等安全措施。

(3) 加大经费投入

近年来,通过管理处积极争取,维修养护经费逐年增加。有了经费的保障,管理处在确保机电设备、水工建筑物的维修养护工作的基础上,对各枢纽站容站貌进行了整治,对各枢纽建筑物内外墙进行粉刷,闸墩、翼墙进行环氧涂料处理,机电设备油漆出新等。通过整治,管理处整体环境面貌焕然一新^[3]。

2.3 强化考核,逐年提高工程管理水平

管理处每年要求各管理所对照达标创建标准进行自检,年终组织考核小组对全处所辖工程进行考核,排查在软、硬件上与水管单位达标创建要求的差距,并在此基础上制定整改意见,落实整改措施,确保每年有所提高,逐步缩小与考核标准的差距。2013年,针对职工文、体等设施较少的问题,管理处积极谋划,增设了职工活动室、阅览室;2014年,管理处积极与相关部门沟通,年底完成了管理处各枢纽的土地证领取工作,完成了全处所有枢纽的确权划界;2015年,管理处加强档案管理达标建设,制定了档案分类方案,通过了档案主管部门等级验收,获得“三星级”档案工作单位称号。同时,为确保达标创建工作顺利实施,管理处逐年进行了相关规划的编制。2014年完成了《城防处管理现代化规划》,2015年完成了《城防处水土资源规划》。2013、2015年管理处又分两次完成了到规定年限范围内水闸的安全鉴定工作,为创建打下了基础。

3 工程管理考核工作的成效

水利工程管理考核是对工程管理单位的一次综合、全面的考核验收,无锡市城市防洪工程管理处通过创建工作的开展,规范了水利工程管理行为,维护了水利工程完好,提高了工程管理水平,促进了管理单位的和谐,提升了水利单位的形象^[4]。

(1) 规范了水利工程管理行为

在考核达标创建过程中,管理处狠抓规范化、制度化建设,建立健全了各项规章制度并编制成册,按照《江苏省水闸技术管理办法》《江苏省泵站技术管理办法》和国家、行业等有关技术标准,结合工程实际,修订完善了工程管理细则并遵照执行。同时,积极开展检查观测、养护修理、控制运用等各项技术工作,加强各类原始记录的收集

整理和归档,加大工程管理信息化建设,规范了各项管理行为,有力地促进各项工作按章、有序、规范地开展。

(2) 提高了工程管理水平

管理处2006年3月成立以来,通过创建工作的开展,不断地学习、不断地努力,逐步积累经验,规范了工程管理行为,培养出了一支以干部职工为基础具有泵站水闸运行管理经验的优秀的管理队伍,大大提高了工程管理水平。

(3) 维护了工程安全完好

按照考核标准的要求和规定,增设各类安全管理标志标牌,定期对水闸、泵站进行安全鉴定,闸门、启闭机和机电设备进行等级评定,加强工程观测和维修养护工作,有利于发现问题及时整改到位,确保工程安全完好。

(4) 促进了管理单位的和谐

在创建过程中,按照组织管理部分的要求,管理处积极开展文明单位创建等活动,加强职工业务培训,形成了一个良好的学习氛围,强化了职工的目标意识、竞争意识和责任意识,增强了单位领导班子的凝聚力和职工的战斗力和战斗力,促进了单位的团结和谐。

(5) 提升了水利行业形象

按照考核办法的要求,各枢纽通过整治,环境更加优美、景色更加宜人,全面提升了水利行业的良好形象,取得了很好的社会效益^[3]。

4 对工程管理考核工作的思考

在创建过程中,管理处也暴露出一些问题,如激励机制不足,工程管理工作标准不高,各所管理水平不一致,技术图表不完整,技术力量的培养还有待进一步提高,长效管理机制需要进一步完善等。为进一步提升工程的规范化管理水平以及做好今后省级水管单位的复核工作,提出以下3点思考。

(1) 解放思想,完善分配激励机制

从源头着手,不断提升全处干部职工工作积极性和主动性,深化水利工程管理体制,进一步建立健全管理体制和考核机制,完善收入分配激励机制,真正实现多劳多得,充分调动工作积极性。

(2) 加大投入,进一步提升信息化水平

根据现代化规划要求,加大信息化建设的投

