

# 浅谈徐州市尾水导流工程管理体制变革

吴春龙

(徐州市截污导流工程运行养护处, 江苏 徐州 221000)

**摘要:** 徐州市尾水导流工程运行管理既要确保南水北调东线徐州段输水水质安全, 又要满足导流水质农灌标准的要求, 工程点多线长面广, 运行管理任务重、责任大。通过工程传统管理模式向市场化现代管理模式的改革, 可以有效解决运行管理人员不足、管理责任不清、管理机制不活等问题, 以更好地发挥工程效益。

**关键词:** 尾水导流; 管理体制; 市场化; 改革创新

**中图分类号:** TV854      **文献标识码:** B      **文章编号:** 1007-7839 (2016) 09-0059-02

## Brief discussion on management system reformation in Xuzhou tail water diversion project

WU Chunlong

(Operation and Maintenance Division of Xuzhou Sewage Interception Diversion Project, Xuzhou 221000, Jiangsu)

**Abstract:** The operation and management of Xuzhou tail water diversion project has to ensure the quality of transported water in Xuzhou segment within east route of South-to-North Water Diversion project. It also has to meet the quality standards of agricultural irrigation. There are a lot of worksites, operation and management task is heavy, imposing big responsibilities. Through the reformation of traditional management model to modern management mode of marketing, it can effectively resolve the problems such as lack of operation and management staffs, unclear management responsibility, inflexible management mechanism. The project benefits could be better unleashed.

**Key words:** tail water diversion; management system; marketization; reform and innovation

## 1 工程概况

按照国务院批转南水北调办等部门关于南水北调东线工程治污规划实施意见的通知等要求, 将京杭运河不牢河段、中运河邳州段、房亭河等对南水北调东线工程有影响的区域尾水统筹考虑, 实施尾水专线收集, 与南水北调调水干线分流, 保护南水北调东线徐州段输水干线达到地表水Ⅲ类水质标准, 并保护导流工程沿线的水环境安全。

### 1.1 尾水导流工程建设规模

徐州市尾水导流工程分两期建设, 一期工程

于 2011 年建成通水, 二期工程于 2015 年建成通水。工程导流全长 392 km, 新建 77 座控制性建筑物, 涉及全市 9 个县(市)区, 37 个乡镇(办事处)。

### 1.2 工程导流及资源化利用

工程接纳 3 个控制单元 16 座污水处理厂共 49.23 万 t/d 的尾水。3 年来, 导流工程导流尾水量 4.05 亿 t, 为沿线 1.83 万 hm<sup>2</sup> 农田有效灌溉水资源 2.72 亿 t。

## 2 工程运行初期传统管理模式

根据市政府办公室关于加强截污导流工程管

收稿日期: 2016-06-06

作者简介: 吴春龙(1985-), 男, 本科, 主要从事水利工程运行管理工作。

护工作的通知以及市政府办公室关于印发丰、沛、睢、新尾水资源化利用及导流工程管理办法的通知,该工程实行统一监管、统一调度、分级管理。其中,徐州市一期尾水导流工程、徐州市二期县际边界工程(含郑集加压泵站、六处水质监测点)属市管工程。

### 2.1 传统模式的运用

市管工程运行初期采取了1处4所的传统管护模式。工程管理设置养护处,下设4个管理所,工程运行管护任务由工程技术人员负责,管理所依托地方水管单位进行管理。工程运行初期,管理单位根据运行需要出台了现场管护办法、工程调度方案等系列管理制度,管理所充分发挥地方关系优势,保证了工程运行的稳定性和安全性。

### 2.2 传统模式的劣势

传统管护模式为工程初期效益的发挥起到了重要作用,但是工程管理从“千分制”和“八化”管理要求看,尚未形成科学、规范、高效的工程管理体制,不能从根本上解决战线长、技术力量薄弱、现代化管理水平不高等问题。然而,随着经济社会和现代水利工程管理理念的进一步发展,传统的水利管护模式与水利工程管理发展要求已越来越不相适应,阻碍了工程效益的充分发挥。

## 3 工程市场化运行现代管理模式

按照中共中央国务院关于加快水利改革发展的决定、国务院体改办关于水利工程管理体制改革的实施意见等文件精神,面对新形势、新要求,为进一步提升工程管理水平,充分发挥工程经济效益和社会效益,必须进一步深化管理体制改革的探索,探索市场化运行现代管理模式。

### 3.1 市场化现代管理模式的确立

#### 3.1.1 转变工程管理职能

尾水导流管理单位应由传统的管理者、操作者、实施者三位一体的事务处理机构,转变为专职监管部门,将运行、养护、维修等任务全面推向市场。用财政资金换取市场服务,积极推进管养分离,培育健全运行管护市场,进一步加强业务指导及监督检查,规范运作,降低运行成本、提高管护水平。

#### 3.1.2 创新市场化管理模式

建立科学有效的管理模式是保障管理效益发挥的前提。尾水导流管理单位作为监管部门负

责对行业规范的落实、制定、考核和监督检查;市管工程的运行、管护、养护维修等任务全面推行市场化招标,选择有资质的社会企业负责。

#### 3.1.3 建立监督考核机制

市管工程的日常运行管护任务面向社会公开招标,企业人员配备、运行管护内容、工作标准流程由管理单位拟定;工程运行管护、设备设施保养维修、工程保洁、水质检测等专项维修养护任务实行单项工程招标,选择具有相应资质的企业负责实施,每年进行一次集中采购;管理单位在做好行业规范落实和具体实施细则制定的基础上,建立严格的监督检查考核机制,加强对中标企业的监管,对未能达到运行管护标准的,落实惩戒措施。

### 3.2 模式的执行

按照市政府关于推进市级政府购买公共服务的实施办法等文件精神,结合工程管理现状,管理单位认真推进市场化管理工作。尾水导流工程运行管护服务、水质在线设备维护服务、工程保洁服务、水质检测服务、土建及附属设施维修养护、闸门启闭机维修养护、电气设备校验维护等任务全部实行市场化运作。通过公开招标、邀标或竞争性谈判等形式,择优选取社会企业负责实施。

#### 3.2.1 制定市场化管理招标工作方案

根据预算投资计划,管理单位编制完成了市场化管理招标工作方案和市场化招投标文件。按照相关文件要求,运行管护项目全部实行公开招标、邀标等形式选择中标企业。

#### 3.2.2 严格控制运行管护质量标准

为保障市场化管理效益,管理单位按照《江苏省水利工程管理条例》《水闸技术管理规程》等相关行业规范,积极制定落实市场化工作管理检查考核办法,先后出台了《徐州市尾水导流工程运行管护考核管理办法》《徐州市尾水导流工程保洁考核管理办法》《徐州市尾水导流工程水质自动化监测预警系统服务范围及要求》《徐州市尾水导流工程维修养护质量控制标准》《徐州市尾水导流工程安全管理台账制度》《徐州市尾水导流工程运行管理资金使用支付办法》等规范性制度。按照考核细则,结合两周一次的巡查考核,每季度进行一次综合考评,对中标运行管护企业进行百分制考核,根据评分结果上报市财政局申请

(下转第72页)

（上接第 60 页）

拨付经费,落实奖惩措施;对于土建及附属设施养护、电气设备校验维护等单项养护维修项目,按照养护维修方案及质量控制标准,分别由工程科和水质技术人员实行现场监督,严格控制质量标准,工程验收合格后,按照合同约定拨付经费。

### 3.2.3 加强工程巡查考核力度

按照承担的任务和水利工程“八化”的要求,管理单位重新修订完善了《徐州市尾水导流工程巡查工作办法》《徐州市尾水导流工程运行管护考核办法》等,成立 3 个巡查组,分别负责丰沛段、城郊段、邳新段巡查任务。巡查组两周一次对市管工程所有建筑物和河道进行现场巡查,重点对现场运行管护、工程设施设备维护、水位水质监测、安全运行管理等项目巡查考核。巡查组实行组长负责制,每次巡查建立巡查台账,发现问题限期整改。同时印发巡查简报,通报管护公司,并上报分管领导。

### 3.3 模式的成效

尾水导流市管工程运行管护实行市场化现代管理模式以来,成效显著:运行管护企业运行管护人员素质明显提高,工作责任心、积极性增强,工程管理水平明显提升,维修养护公司严格执行施工标准,重视工程质量,工程设备稳定性和可

靠性大幅提高。

徐州市尾水导流工程效益的充分发挥确保了南水北调徐州段调水水质安全,扩大了徐州经济社会发展水环境容量,提升了地区水生态文明。

## 4 结语

随着水利工程管理体制改革有序推进,全国水利工程管理体制改革的势在必行,将产生大量水利运行管护服务需求。徐州地区区域内和区域外水利运行管护专业服务公司会随之增多并积极参与竞争,逐步形成良好的竞争环境,徐州市尾水导流工程市场化现代管理模式必然得到不断深化和巩固。

### 参考文献:

- [1] 苏铁.建立水利工程管理运行新机制的思考[J].中国水利,2007(04).
- [2] 赵洪利.浅谈水利工程管理体制改革的措施[J].中国新技术产品,2009(02).
- [3] 王迎风.浅析水利工程管理体制改革[J].水利科技与经济,2007(02).
- [4] 刘广民,等.南北水调徐州段截污导流工程沿线河道水质评价[J].广东化工,2009.

(责任编辑:徐丽娜)