

创建精细化管理单位的几点思考

匡 正, 王龙飞, 崔 凯, 周开欣

(江苏省江都水利工程项目管理处, 江苏 扬州 225200)

摘要:水利工程精细化管理是一种先进理念和科学方法,是建立在常规工程的基础上,并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式。在当前从传统水利加快向现代水利转变的进程中,就必须由过去的粗放型管理向集约化管理的转变,由传统经验管理向科学化管理的转变,对江都水利枢纽创建精细化管理单位的工作实践进行总结,对当前水管单位创建过程中存在问题进行分析,对创建重点、难点进行阐述,对全面推进水利工程精细化管理提出相关的对策与建议,供相关工程管理单位参考。

关键词:江都水利枢纽; 工程管理; 精细化

中图分类号:TV61

文献标识码:B

文章编号:1007-7839(2021)S1-0097-04

Some thoughts on establishment of fine management unit

KUANG Zheng, WANG Longfei, CUI Kai, ZHOU Kaixin

(Jiangdu Water Conservancy Project Management Office of Jiangsu Province, Yangzhou 225200, China)

Abstract: The fine management of water conservancy project is an advanced idea and scientific method, which is based on the conventional project management and leads the conventional management to the basic idea and management mode. In the process of speeding up the transformation from traditional water conservancy to modern water conservancy, it is necessary to change from extensive management to intensive management, and from traditional experience management to scientific management. Working practice of creating fine management units in Jiangdu hydro-junction was summarized, problems existing in the process were analyzed, key points and difficulties were expounded, and relevant countermeasures and suggestions for comprehensively promoting the fine management of water conservancy projects were put forward which could provide reference for relevant engineering management units.

Key words: Jiangdu hydro-junction; engineering management; fine

江都水利枢纽南濒长江、北连淮河,地处江苏省扬州市境内,位于京杭大运河、新通扬运河和淮河入江水道的交汇处,是国家南水北调东线的“源头”工程和江苏省江水北调的“龙头”工程,也是整个淮河治理工程体系的重要组成部分。江都水利枢纽工程主要由4座大型泵站、5座大型水闸、7座中型水闸、3座船闸以及输变电等配套工程组成,具有抽江北送、自流引江、抽排涝水、分泄洪水、余水

发电、保障航运、改善生态环境等综合功能^[1]。

50多年来,管理处致力于工程管理的规范化、制度化、标准化、科学化,积极探索工程管理精细化、信息化、现代化、智能化,建立了较为规范、系统的工程管理体系,高标准创建国家级水利工程项目管理单位和水利安全标准化一级单位。近年来,管理处在江苏省水利厅的正确领导下,贯彻新时代治水方针,围绕江苏水利“补短板、强监管、提质效”发展基

收稿日期:2021-01-06

作者简介:匡正(1980—),男,高级工程师,主要从事大型水利枢纽技术管理工作。E-mail:175483474@qq.com

调,以国家级水管单位为新起点探索精细化之路,补短板强弱项、固基础扬优势,提高站位,担当作为,创新发展。2020 年 12 月 13—14 日,江苏省水利厅组织专家组对管理处水利工程精细化管理单位达标创建进行了考核验收,管理处成为全省首家精细化管理达标单位^[2]。

1 创建工作实践

为适应水利改革发展和现代化建设的新形势、新要求,管理处着力在原有的基础上,结合实际,创新探索推行精细化管理。以科学管理理论指导水利工程管理实践,贯彻“精、准、细、严”的核心思想,以专业化为前提、系统化为保证、数据化为标准、信息化为手段,加强方案设计,开展专题研究,构建理论体系,确立水利工程精细化管理的基本模式、工作体系和实施路径,先行先试,从易到难,以点带面,逐步推广。围绕“六大管理”(管理任务、管理标准、管理制度、管理流程、管理评价和管理平台),细化目标任务、明晰工作标准、规范作业流程、健全管理制度、强化考核评价、构建信息平台,全面提升工程管理水平。

1.1 任务管理是核心

管理处坚持目标导向,制定年度工作目标计划,对控制运用、工程检查、设备评级、工程观测、维修养护、安全生产、制度建设、教育培训、水政监察、档案管理、标志标牌管理等 11 大类重点工作,按照年、月、周、日分解细化,明确各阶段工作任务,编制工作任务清单,泵站管理单位共编制单项任务 83 项,水闸管理单位共编制 72 项。同时确定各时段工作任务及完成时间节点,横标定人定职责,纵标定时定进度,使得工作要求进一步明确化、系统化。通过完善管理岗位设置,明确岗位工作职责、岗位标准和考核要求,依据全流程、各环节管理的技术标准与管理要求,建立了以岗定责、任务明确的责任体系。

1.2 标准管理促规范

标准是指导和衡量工程管理的标尺,是保证管理目标任务执行到位的前提,是克服管理随意性、粗放式、无序化的有效手段。管理处立足自身实际,建立健全较为系统、全面、规范、量化的管理标准化体系,做到全处同类工作标准一致、同类图表格式一致、同类标识设置一致,闸站工程累计更新标识标牌 3 470 块。同时对照国家标准、水利行业标准及相关规定要求,区分不同工程类型和工程特

点,明晰控制运用、工程检查、工程评级、工程观测、养护维修、安全生产、制度管理、教育培训、档案管理、水政管理、标志标牌设置等工作标准,对各类管理资料、技术图表以及设定位置均作相对统一的规定。泵站管理单位共制定各类标准 442 项,水闸管理单位共制定各类标准 460 项。

1.3 制度管理做保证

坚持按制度办事、用制度管人。近年来,管理处不断健全完善各项管理规章制度,制度涵盖党的建设、工程管理、安全生产、人事、行政、财务、综合经营、职工管理等诸多方面。2020 年,又组织对全处所有规章制度进行了修订完善,并将处级 102 项规章制度整理汇编成册,泵站管理单位累计修订各类制度 208 项,技术管理细则 5 项,水闸管理单位累计修订各类制度 312 项,技术管理细则 12 项。与此同时,各工程单位对关键岗位制度进行明示,狠抓制度落实,保证落到实处。完善的管理制度为精细化管理提供了较为形象准确的立体坐标体系,切实保证各项工作规范有方、管理有章、执行有据。

1.4 流程管理强控制

对典型性、规律性、重复性强的工作积极推行流程化管理,加强过程控制。针对控制运用、工程检查、工程评级、工程观测、维修养护、安全生产、制度管理、档案资料管理和水政管理等工作,编制工作流程图,泵站管理单位累计编制各类流程 102 项,水闸管理单位累计编制各类流程 164 项。对控制运用、工程检查、设备评级、工程观测、维修养护和主机大修等典型工作,组织编制相应的作业指导书,明确工作内容、标准要求、方法步骤、工作流程、注意事项、资料格式等,从而更加有效指导和规范具体工作,确保各专项工作从开始到结束的全过程闭环式管理。泵站管理单位累计编写作业指导书 24 本,水闸管理单位累计编写作业指导书 48 本。

1.5 考核管理抓落实

提高执行力是保证精细化管理取得实效的关键。管理处在完善目标管理体系的基础上,着力健全精细化考核评价机制,完善考核办法,量化考核细则,逐级分解落实责任,采用“一年四考、一考三评”考核方式,通过自评、他评、考核小组综合评价,将考核结果与奖惩挂钩,强化过程控制,做到目标明确、任务具体、责任到位、奖惩有据。制定《岗位行为规范》,提升干部职工职业道德水平;开展定员定岗定职责,全面梳理各单位(部门)工作岗位、职责和领导分工,结合工作实际,编制岗位说明书、岗

位设置汇总表,理清工作边界,明确职责分工。

1.6 信息平台提质效

管理处将水利信息化作为提高工程管理水平、提升工程运行效能、促进精细化落地的重要举措,制订信息化发展规划,不断完善工程监控体系,构建精细化管理信息平台。通过新建、升级改造工程监控(监测)系统,实现4座泵站、1座变电所、12座大中型水闸等工程监控(监测)全覆盖,形成1个集中监控中心、3个水闸(万福、邵仙、宜陵)分中心的总体架构;初步构建涵盖工程监控、运行调度、工程管理、河湖管理、水文信息、科技档案、门户网站及办公自动化等功能的综合信息化平台。研发工程管理综合信息展示查询系统,整合各信息资源,集成各应用系统,展示实时工况、调度运行、检查监测、水政执法、单位动态等综合信息。同时,开发“智慧源头”APP移动平台,初步实现工程管理及日常重要信息的移动查询。同时,研发构建“6+2+1”架构的精细化管理平台,主要包括综合事务、生产运行、检查观测、设备设施、安全管理、项目管理等6个基本管理模块,另有管理驾驶舱(系统首页)、后台管理等2个辅助模块和1个移动客户端,力求以信息化促进精细化落地生根。

2 创建经验与思考

通过精细化管理单位达标创建,管理处深感在日常管理中要把精细化管理的理念和技术长期贯穿于工作之中,根据水利现代化建设的总体要求、阶段目标和工程管理的现实需求,科学制订并不断完善精细化管理的实施方案、制度建设、标准建设、流程建设,持续总结提高,并不断推广到工程管理各项工作之中,促进各项工作实现全面协调可持续发展。

2.1 转变思想观念

全面推进工程精细化管理首先必须从思想认识上完全转变工程管理的传统思维模式,建立起现代化精细管理的理念。改变传统的随意化、经验型、粗放式管理模式和观念,转变成“注重细节、立足专业、科学量化”的思维模式,提倡把小事做细、做精、做实。管理单位要充分认识到开展深化精细化管理的重要意义,教育引导干部职工切实增强开展工程精细化管理的责任感和使命感,持续增强思想自觉、行动自觉;要勇于摒弃“老办法”和传统思维方式,敢于意识创新、方式创新、手段创新,将精细化管理向工作细节、个人行为延伸。同时加大精

细化管理的宣传贯彻力度,不仅让基层站所长和技术干部能正确认识、全面了解,主动把握和积极参与精细化管理,而且在全体技术工人中真正形成共识,做到全员参与,使精细化管理工作由少数人掌握变为多数人的自觉行动。

2.2 优化管理模式

当前,由于投入政策不到位,使得不少水利工程管理单位的经营创收任务还很重,良性运行机制尚未完全建立。许多管理单位在承担紧张的工程运行管理工作的同时,还需要承担繁重的经营创收任务,导致部分闸站工程管理人员岗位职责不清、任务分工不明,不能推行有效的岗位设置和考核管理,对精细化管理的推进形成了很大的制约作用。水管单位推进精细化管理需要结合水利改革和投入政策的支持,进一步推进“管养分离”,进一步深化管理体制变革,不断创新管理模式和内部奖惩激励机制。管理单位内部应做到定员、定岗、定职责、定考核、定奖惩,确保多个专业、各个班组之间的无缝对接和有机衔接,做到责任到岗到人,职能边界清晰,形成良性的管理体制和有效的激励机制。

2.3 创新管理方式

目前,许多管理单位的工程精细化、标准化管理制度体系还不尽完善,部分闸站工程的技术标准、工作流程、操作流程还不够明确、具体,对精细化管理的具体工作要求偏于笼统、粗线条,导致工作落实成效偏差较大。同时部分管理人员还满足于工作经验和习惯做法,日常管理行为还不够规范,对管理制度、技术要求的执行力度还需要不断加强。管理单位应进一步明确岗位分工,形成岗责体系,按照精细化任务清单对闸站工程各管理岗位的基本职责从内容、标准、频次、时限等方面进行细化、量化、固化,使各项管理工作有规可循,有据可依,真正形成基本职责清晰,岗位职责明确的岗责体系。同时健全各类规章制度,使得全体职工做到“责任心高、反应快、重细节、严制度”,通过制度化、程序化、标准化加快精细化管理落地。

2.4 提升管理手段

部分水管单位技术管理手段还比较传统,工程管理信息化水平还较低,信息化管理系统还是以工程监控、工程巡查、防汛抗旱调度决策等系统为主,涉及日常具体技术管理的应用系统的开发力度还不够,与日常技术管理行为结合的不够紧密,信息化技术对工程业务管理的促进作用还很有限。下一步工程管理单位应结合工程管理信息化系统的

建设,融入精细化管理理念,让精细化管理与信息化建设相辅相成,将推进精细化管理的相关要求、标准、流程体现到信息化管理体系之中,体现过程控制要求,充分展示工程检查观测、设备管理、安全生产、养护修理等日常技术管理涉及的技术要求、技术标准、资料成果等,真正实现“让数据多跑路、让人少跑路”的目标,运用信息化手段促进精细化管理的有效推进,全面提高工程管理智能化、智慧化水平。

2.5 强化监督考核

受习惯思维、传统做法、人员状况等方面的制约,部分水管单位工程管理创新意识和能力仍不强,对工程精细化管理要求不高,执行不严,不能做到长效管理,存在应付突击现象。管理单位应在坚持监督考核一把尺子的原则上,健全日检查、周通报、月评比、年度考核工作机制,将检查考核结果与单位、个人的季度考核、绩效考核等考核指标挂钩。同时推行精细化“留痕管理”,通过实绩档案留痕、学习教育留痕、动态管理留痕、检查考核留痕等方

式,保障动态考核科学化、合理化,检验精细化管理的执行成效,促进精细化管理落地生根。

3 结 语

实践证明,精细化管理是水利工程管理未来改革发展方向,是江苏水利高质量发展的内在要求,是补齐运行管理短板的重要手段。工程管理单位应形成自上而下的引导和自下而上的自觉响应的常态化管理模式,将精细化管理精髓长期贯穿于工作之中,促进管理体系不断完善、管理技术不断升级、管理能力不断增强、管理质效不断提升,构建水利工程精细化管理新模式。

参考文献:

- [1] 江苏省江都水利工程管理处. 国家级水管单位复核自评报告[R]. 扬州:江苏省江都水利工程管理处, 2020.
- [2] 张建云, 刘九夫, 金君良. 关于智慧水利的认识与思考[J]. 水利水运工程学报, 2019(6):1.

(上接第 96 页)

3.4 合理有序开发,创新回报模式

退圩还湖是公益性项目,政府投入巨大,但直接回报率低,成效周期长,往往就会打击地方政府的积极性。通过创新回报模式,增加一些收益渠道,如合理开发利用退圩还湖形成的排泥场,为区域经济发展提供产业用地,缓解政府财政压力;沿湖发展生态养殖、生态农业,为退圩的渔民和农民提供就业,减少政府征地补偿;同时结合退圩还湖发展旅游业,带动区域经济发展。

3.5 加强实践总结,推广有利经验

固城湖退圩还湖边界复杂、涉及面广、综合性强,比一般退圩还湖项目实施难度更大,而且像这类退圩还湖项目在全国开展较少,实践经验匮乏,实施和管理模式还不成熟,需要继续探索。因此需要加强退圩还湖项目的经验总结,形成可复制、可推广的经验,发挥示范带动作用,为全面推进退圩还湖提供借鉴。

4 结 语

固城湖早期的围垦给湖泊水生态环境造成了

极为不利的影响,退圩还湖的实施对固城湖的水生态环境改善具有重要作用,为区域可持续发展奠定了良好的基础。退圩还湖工程在恢复湖泊水域的基础上,配套实施相关生态环境治理和城市建设工程,实现了还地于湖、水岸共治,是湖泊治理一次新的尝试,改变了以往治标不治本的治理模式,是新时代生态文明建设的一次生动实践。

参考文献:

- [1] 中国科学院南京地理与湖泊研究所. 中国湖泊调查报告[M]. 北京:科学出版社, 2019.
- [2] 华东勘测设计研究院. 南京市高淳区固城湖退圩还湖生态工程初步设计报告[R]. 南京:华东勘测设计研究院, 2019.
- [3] 江苏河海环境科学研究院. 南京市高淳区固城湖退圩还湖工程项目环境影响报告书[R]. 南京:江苏河海环境科学研究院, 2019.
- [4] 闫人华, 高俊峰, 黄琪. 太湖流域圩区水生态系统服务功能价值[J]. 生态学报, 2015, 35(15):5197-5206.