

扬州市市管水利工程“市场化+自管” 新型模式的探索

黄海涛

(扬州市城市河道管理处,江苏 扬州 225000)

摘要:做好水利工程运行管理是充分发挥工程应有效益的重要保证,扬州市市管水利工程在引进市场化管理模式后,管理效率和管理水平都得到较大提升。2023年3月,扬州市城市河道管理处率先开展了水利工程“市场化+自管”新型模式的探索,在实践中经济效益和队伍建设均得以增强,管护水平也进一步提升。

关键词:水利工程;运行管理;管理模式

中图分类号:TV211

文献标识码:B

文章编号:1007-7839(2024)01-0059-0003

Exploration of the “marketization + self-management” new model in the management of municipal water projects in Yangzhou City

HUANG Haitao

(Yangzhou Urban River Management Office, Yangzhou 225000, China)

Abstract: Efficient operation and management of water projects are essential to fully realize the benefits after adopting a market-oriented management model, the management efficiency and level of Yangzhou's municipal water projects have significantly improved. In March 2023, the Urban River Management Office of Yangzhou City took the lead in exploring the new model of “Marketization + Self-management” in water project management. Through practical implementation, both economic benefits and team building have been enhanced, leading to an overall improvement in maintenance and management standards.

Key words: water conservancy engineering; operation management; management model

1 管理模式发展阶段

扬州市市管水利工程管理模式发展主要分为3个阶段。

1.1 自行管理阶段

扬州市市管水利工程运行管护从运行操作、维修保养、故障检修到卫生保洁和值班值守等各个环节

均由水管单位人员自行承担。在这一时期,受人员编制、文化水平和技术力量等因素限制,水利工程运行管理基本处于粗放式,管护安全性、操作规范性及管护水平总体均有待提高。

1.2 市场化管理阶段

根据《关于深化水利改革的指导意见》中提出的承担水利公共服务的公益性水利工程要适当引

收稿日期:2023-08-10

作者简介:黄海涛(1974—),男,高级工程师,本科,主要从事泵站管理、河道管理工作。E-mail:381435574@qq.com

入市场竞争机制,管理体制要逐渐转为社会力量管理和运行维护。为顺应水利管理体制改革发展,2015年扬州市水利部门引进江都水利工程管理处作为城区水利工程市场化管方,通过合同方式将工程日常管理和维护工作委托给其完成,将江都水利工程管理处技术人员和管理模式、管理流程引入到扬州城区各水利工程实际运行管理中,水利部门根据合同对运管单位的服务进行监督和考核。此后,城区水利工程运行管理水平整体获得了较大提升,逐渐走向了规范化、标准化和精细化。

1.3 “市场化+自管”新型管理模式

水利工程运行管理工作要点中提出要加强水利工程技术管理和水利工程标准化管理,要加强水利工程运行管理信息化建设及水利人才队伍建设。与4个加强要点相对比,扬州市水利部门在技术水平、标准化管理、信息化建设和人才队伍建设方面都存在提升空间。2023年3月,扬州市城市河道管理处率先在城区进行“市场化+自管”新型运管模式的探索,从所辖45个闸泵站中选取了27个小型闸泵站进行模式试点,让单位人员和市场化人员齐抓共管参与到各闸泵站日常运行管护中。

2 市场化模式的优缺点

2.1 在水利工程管理中引入市场化的主要优势

2.1.1 有利于机构精简提高效率

在以往的完全自我管理阶段,水利工程的全部运行管护任务完全由水管单位承担,人员不足导致工作进度缓慢,管护不及时、不周全情况时有发生,与水利运行管护标准中的各项要求存在差距。在市场化管理模式,水管单位依据市场规则寻找具有相应资质的运行管理企业并以购买服务的方式,将水利工程的运行管理工作交给后者承担,对于水管单位自有人员数量和技术水平要求有所下降,同时工作效率获得提高^[1-2]。

2.1.2 有利于提高水利工程管理水平

扬州市城市河道管理处虽然已在城区划分6个直属管理所管理各水利工程,管理机构和人员齐备,但技术力量和实际操作经验有待提升,加之现有人才断层,缺乏经验丰富的老技术人员发挥传帮带作用。在引进江都水利工程管理处作为市场化管方后,其向所属各闸泵站输送了工程管理所需的各类技能人才,技术力量得到了极大增强,管理水平也得到了很大提升^[3-4]。

2.2 市场化管理模式尚需改进之处

与传统的水利工程管理模式相比,市场化管理模式无疑具有诸多优势,但在实际运行过程中还需进一步完善。

2.2.1 管护水平有待提升

在市场化管理模式,水利工程运行管理和维修保养的技术力量得到了很大补充,管护水平也得到了明显提升。但市场化管也着重加强大中型水闸、泵站工程,担负城市三级支流排涝和活水主要功能的小型闸泵站工程管护资金相对较少,管护不均衡也直接导致很多小型闸泵站管护效果未能完全达到预期的管护标准。

2.2.2 队伍培养有待加强

不同年龄阶梯优势互补,才能让干部职工队伍的效能发挥到最大化。引入市场化管后,干部职工队伍活力和主观能动性若未能得到明显提升,则会导致水利事业干部职工队伍建设出现断层,可能在一定程度上影响水利行业的发展。

2.3 “市场化+自管”模式的创新与成效

2023年3月,扬州市城市河道管理处率先开展水利工程“市场化+自管”新型模式的探索,即本单位人员和市场化人员在各类常态化巡查、日常维修保养、安全隐患排查等方面互相协作,融合到日常管护各方面^[5-6]。经过一段时间试点,各类管护效益明显增强。

2.3.1 经济效益明显增强

扬州市城市河道管理处所有闸泵站管护费用按照水利部颁布的水利工程管护标准来算,实际管护费用存在一定缺口。在“市场化+自管”模式下,通过科学合理安排,减少各闸泵站外包运管人员数量,部分工作由单位人员完成,管护成效不打折,不仅专业技术能力得到增强,还可以节约部分资金,经济效益得到明显增强。

2.3.2 思维认识明显增强

强化思维认识是积极做好工程管护的前提和基础,“市场化+自管”模式下,干部职工思想上摆脱了各种依赖思想,在运行管理中自主思考如何有效提高管护质量,主动对比精细化和标准化管理存在的差距,在运行管护中做出成效,积极推动工作开展。

2.3.3 主观能动性明显增强

“市场化+自管”模式下,各项管护工作都需要单位人员和市场化人员一起协同,打破了原先可依赖市场化管理的固化思想。由于水管单位人员对

工程状态和运行情况更了解,也更有归属感,在这样的状态下,单位人员主观能动性明显增强,热情度也更高,管护更加积极。

2.3.4 管护均衡发展明显增强

“市场化+自管”模式打破了管护效果不均衡发展态势,着重加强被忽视的小型水闸泵站运行管护,从人员、技术、物资等方面向其倾斜,提升小型闸泵管护水平,缩小与大中型水利工程管护状态之间的差距,努力消除小型闸泵管护“短板效应”,从而获得整体管护水平的全面提升,明显增强了管护均衡发展态势。

2.3.5 队伍建设延续性明显增强

“市场化+自管”模式下,水管单位“老中青”职工运行管护工作齐抓共管,老同志经验丰富,把握运行管护方案,中年同志发挥技术骨干力量,细化运行管护方法,青年同志积极努力,具体运行管护任务,获得提升的不仅是团队工作能力和运行管护水平,水利行业队伍建设的延续性也明显增强。

3 “市场化+自管”模式优化相关建议

“市场化+自管”模式的初步探索,从经济效益、主观能动性、均衡发展、队伍建设、管护质量等方面都取得了一定成效。但对照 2023 年水利工程运行管理工作要点,在管护理念树立、新成果新技术的创新和精细化标准化实践等方面,还需要进一步提升优化,助推运行管护水平再上新台阶。

3.1 深刻树立自我管护理念

“市场化+自管”模式,单位人员主观能动性虽然明显增强,自上而下地统一各方思想,利用单位宣传栏和网络媒介等方式进行广泛宣传,在评先评优中适当向基层管理单位倾斜,进一步激发基层人员主人翁意识,提升员工管理的主动性、积极性,凝聚起单位强大运管合力。

3.2 加强新成果新技术的应用

单位管理质量的好坏不仅仅是看规范操作、安全生产等,新工艺、新方法的技术创新及改进,同样是评判管理质量的重要因素。通过组织各类技术比武、水利论坛、新发明新创造评比等活动,开展创新创优工作、业务标兵评比等活动,对业务表现突出、工作成效显著的部门或员工进行表彰,有效地调动其创新创优的积极性,形成争先创优的比学赶超浓厚氛围,进一步提升水利工程运行管理水平。

3.3 压实责任对标精细化管理

精细化管理以“精”和“细”作为管理活动的基本要求,也是高水平管理的直接体现。在运行管理中要压实责任,倡导“找、问、改、验”四字方案,即逐条对标精细化管理评价标准,在各闸泵站找出问题、找出不足、找出薄弱点,然后改实施流程、改工作思路、改操作方法,最后验证改善效果,验证是否符合精细化评价标准。使得工况运行始终保持“高效区”,设备状态始终保持“最优区”,人员操作始终保持“规范区”。

参考文献:

- [1] 黄一彬,孙新新.公益性水利工程运行维护市场化管理模式分析[J].华北水利水电大学学报,2014(12):3.
- [2] 黄一彬,孙新新.水利工程运行维护市场化改革:温州市样本[J].建设与工程,2022(8):17.
- [3] 张宁.中国小型水利工程市场化困境及其对策研究[J].西北水电,2021(6):8.
- [4] 王俊英.对创新水利市场化运作理念的几点思考[J].中国水利水电市场,2016(3):2.
- [5] 罗帷,俞耿锋,项斌,等.水利工程运行维护市场化运作标准化管理的探索——以海宁市为例[J].人民长江,2016(2):33.
- [6] 张冬青.我国农村小型水利工程市场化改革探讨[J].中国农村水利水电,2015(7):14.