

“制度清单化”在水利工程维修养护中的应用

武健,魏国,王榕

(南水北调东线山东干线有限责任公司,山东 济南 250000)

【摘要】文章阐述了胶东管理局作为南水北调山东干线公司的现场管理单位,为提升工程维修养护管理水平,探索推行“制度清单化”措施的背景、做法,并总结其取得的成效。

【关键词】南水北调;水利工程;制度清单化;工程质量

【中图分类号】F426.91

【文献标志码】A

【文章编号】1009-6159(2025)-08-0057-03

Application of "Institutional List" in the Maintenance of Water Engineering

WU Jian, WEI Guo, WANG Rong

(Shandong Main Line Co., LTD., East Line of South-to-North Water Diversion Project, Jinan, Shandong 250000, China)

Abstract: This paper expounds the background, practices of the "institutional list" explored and implemented by Jiaodong Administration Bureau, as the on-site management unit of Shandong Main Line Co., LTD. of South-to-North Water Diversion Project, in order to improve the management of water engineering maintenance. As well, summarizes the achievements of that.

Key words: South-to-North Water Diversion; Water engineering; Institutional list; Engineering quality

南水北调东线一期山东干线工程(以下简称南水北调山东干线工程)自2013年11月15日正式通水以来,已累计调水超98亿 m^3 ,并全面实现工程安全、供水安全、水质安全。南水北调山东干线工程设计线路总长度1 191 km,分为南北、东西两条输水干线,形成“T”字形输水大动脉和现代水网大骨架,沿线布置7座大型泵站、3座中型水库,以及一处穿黄河枢纽工程。供水区范围涉及济南、青岛等13个市、56个县(市、区)。

工程线路长、节点多、涉及行政区域广,相应的运行管理单位应运而生。南水北调东线山东干线有限责任公司(以下简称山东干线公司)作为南水北调山东干线工程的运行管理单位,下设7个二级现场管理单位和20个三级现场管理单位。这些现场管理单位负责辖区工程维修养护(机电、电力线路、土建、水保等)项目方案编制、实施、验收,以及质量管理、标准化建设、安全生产等工作。如何加强工程维修养护管理,确保工程质量和运行安全,是这些现场管理单位面临的

共同课题。

近年来,胶东管理局(山东干线公司下设7个二级现场管理单位之一)通过运用“制度清单化”这一措施,有效提升了辖区工程维修养护管理水平,有力保障了工程质量和运行安全。

1 工程运行管理单位概况

1.1 工程概况

胶东管理局所辖渠道工程上起章丘与邹平交界处,下至引黄济青上节制闸,全长85.522 km,途经滨州的邹平市、博兴县,淄博的高青县、桓台县。沿线布置节制闸(含倒虹节制闸)11座,分水闸(含泄水闸)8座;另有东营市分水闸布置在引黄济青渠道旁,在东营的广饶县境内。双王城水库位于潍坊的寿光市北部,围坝轴线全长9 636 m,最大库容6 150万 m^3 ,入库泵站设置4台机组,总装机容量1 750 kW。

收稿日期:2025-03-04

作者简介:武健(1971—),男,高级工程师

1.2 机构设置及人员情况

胶东管理局属于山东干线公司下设的二级现场管理单位。胶东管理局下设淄博渠道管理处、滨州渠道管理处、双王城水库管理处3个三级现场管理单位。其中:胶东管理局机关设在邹平城区,人员编制15人,其中设综合管理岗3人(含财务)、工程管理岗4人、调度运行岗5人;淄博渠道管理处设在高青县境内,人员编制12人,其中设综合管理岗2人、工程管理岗4人、调度运行岗3人;滨州渠道管理处设在博兴县境内,人员编制及内设机构与淄博渠道管理处相同;双王城水库管理处设在寿光市境内,人员编制22人,其中综合管理人员2人、工程管理岗4人、调度运行岗13人。

2 存在的问题

1)南水北调工程专业门类多,现场管理单位专业人才相对缺乏。根据有关的招聘信息,南水北调工程运行维修所需的专业主要包括水利工程、环境科学与工程、计算机、通信、机电、机械、自动化等相关专业。但反映到基层管理单位局部,或因人员编制所限,或因艰苦环境所限,这些类别的专业人才往往缺失很多。以淄博渠道管理处为例,现有人员10人,仅有2人(一人为电气工程及其自动化专业,另一人为计算机管理与应用专业)属于上述南水北调工程运行维修所需的专业范围。

2)南水北调工程维修养护工程质量要求高,基层管理单位管理控制相对较弱。南水北调山东干线工程每年都有调水任务,通常每年10月1日至翌年5月31日为一个调水周期,特殊情况下汛期也会应急调水。例如,南水北调山东干线工程2024—2025年度的调水工作已于2024年11月25日正式启动,计划经台儿庄泵站向山东省调水11.25亿 m^3 。这样的常态化、大流量、长距离、不间断调水,对工程维修养护工程质量要求很高,假如有一处险工,就有可能造成全线调水中断,所以工程维修养护工作至关重要。但是在实际工作中,现场管理单位只负责工程维修养护的局部环节,对工程维修养护工作质量不能做到全流程控制与全面负责。在这种管理模式下,现场管理单位如果责任意识淡薄,就容易出现工程

维修养护工程质量不符合要求的情况。

3)工程线路长,安全隐患多,安全整改与工程维修养护工作任务繁重。据2022年9月份普查统计,胶东管理局所辖的渠道工程和水库工程,通过自查发现安全隐患问题共有170项,经上级稽查检查发现安全隐患问题共有99项。这些问题均需要按期整改,其中11项需编制项目实施方案报上级机关批复后列入预算方能实施。由于工程老化、水毁等因素,所辖工程每年都会有新的安全隐患产生。这些繁重的安全隐患整改任务,也为基层管理单位工程维修养护管理工作增加了新的难度。

3 “制度清单化”的做法

为切实加强工程维修养护管理工作,有效化解工作中实际问题,确保工程安全和运行安全,胶东管理局经过充分研究讨论,明确了“管理制度清单化、工程维护项目化、排查隐患经常化”的工作思路,由领导班子带头,组织各有关专业人员参加,深入开展了以落实“制度清单、项目清单、问题清单”为主要内容的工程维修养护提质增效活动。

3.1 全员学习相关管理制度,打牢认知基础

自2020年12月起,用连续一年的时间开展了“制度学习月”活动。每月都组织主管级以下人员选择与本职工作密切相关的5项具体制度作为重点学习内容,并组织领导班子人员拟写考试备选题,于当月下旬组织闭卷考试,考试结果直接运用到员工当月绩效。此举使得全体员工都能熟练掌握与自己业务相关的制度规程。

3.2 深入研究制度规程,制定管理任务清单

在全员“制度学习月”活动的基础上,组织相关人员深入梳理上级管理制度中对工程维修养护管理工作的具体要求,就计划编报与审批、队伍选择与合同签订、技术交底、项目开工、进度控制、质量控制、工程(工作)计量管理、变更管理、价款支付管理、安全生产管理、信息管理及合同档案管理、合同项目验收等各关键节点分别列明具体要求,并分类明确有关责任人,形成各类工程维修养护项目均可参照执行的管理任务清单。

3.3 加强项目管理,明确专职人员机构及职责

胶东管理局通过充分讨论明确所辖工程维

修养护管理工作由局机关及各管理处共同承担,土建和水土保持等工程通常由工程管理岗人员负责,金结机电和通讯自动化工程通常由调度运行岗人员负责。同时,每个项目(无论投资多少)均成立项目组,明确组长(通常由局长担任)、副组长(通常由局机关分管负责人和相应管理处主任担任)及成员组成,并明确工作职责和具体要求。此项措施通过成立项目组把业务部门管理转化为项目管理,有效提升了有关人员对于工程维修养护项目的责任感、紧迫感,进而有利于提高工作质量和工作效率。

3.4 实施方案与任务清单结合,形成工作责任清单

高度重视维修养护项目实施单位与胶东管理局项目组两方的衔接结合问题,确保形成工作合力。在维修养护项目实施单位一方,于合同签订后 10 个工作日内编制合同项目施工方案、提交开工审批表等;在胶东管理局一方,则将项目实施方案与管理任务清单结合,细化编制工作责任清单,方便工作对接,落实工作责任;之后还要组织开工前会议进行详细对接。此项措施增进了管理方与施工方的沟通,强化了监管责任和质量安全标准,防止了管理失范现象的发生。

3.5 领导干部带头执行,深入现场进行指导

胶东管理局局长、分管负责人及管理处主任都把工程维修养护管理工作视为现场管理工作的重中之重,在技术交底、项目开工、关键技术施工、合同项目验收等重点环节均有领导干部参加,并对照工作责任清单抓好各项措施的落实。此项措施进一步带动了项目管理人员的积极性、主动性、创造性,保证了工程维修养护项目实施全过程都有人在现场盯靠。

3.6 加强检查和评价,发现问题及时整改

胶东管理局每月组织一次维修养护项目专项检查,检查范围覆盖所辖各类项目,检查时对照工作责任清单逐项进行评价。对于发现的问题,形成问题整改台账,立即下达整改通知,跟踪督导,及早整改,按时销号。此项措施确保把安全隐患消除在萌芽阶段,严密防范重大安全事故发生。

3.7 强化结果导向,确保措施落地见效

按照干线公司关于绩效考核工作要求,胶东

管理局首先将工程维修养护工作任务分解落实到人到月,月初由相关责任人员提交统一制式的工作任务清单,并张榜公示;月中由分管领导结合工作日志填报进行跟踪调度;月末再由相关责任人员提交月度工作报告,并组织进行综合评价,当月即与绩效挂钩。此项举措有力调动了大家干事创业的积极性、主动性、创造性,保证了“制度清单化”措施落地见效。

4 取得的成效

胶东管理局通过“制度清单化”措施,有效提高了水利工程维修养护工作质量,保证了工程安全,效果显著。

1) 现场管理人员工作责任感和专业能力素养明显提升。“制度清单化”措施进一步明晰了现场管理人员在工程维修养护管理工作中的责任,同时明晰了业务开展基本要求。随着责任感的提升和业务范围的确定,管理人员学习专业知识的意识和劲头明显增强,对待工作的认真程度、钻研深度明显提高,在很大程度上弥补了专业人才缺乏的问题,进而现场管理单位整体工作能力和水平不断提升。

2) 现场管理工作质量和标准化程度明显提升。胶东管理局规定每一个关键节点“如无材料支撑得 0 分,如存在 2 处以上重复错误得 1 分,如存在 1 处明显错误得 2 分,如基本无错误得 3 分满分”。按此标准,从自评得分率来看,“制度清单化”推行前,胶东管理局所辖工程维修养护管理工作自评得分率平均在 90 分以下;“制度清单化”推行后,自评得分率都在 95 分以上。通过持续不断努力,胶东管理局所辖工程 2023 年被省水利厅认定为第一批山东省标准化管理水利工程,并于 2024 年顺利通过水利部标准化管理评价。

3) 安全隐患及时消除,工程安全更有保障。“制度清单化”推行以来,胶东管理局每月至少一次对照查找安全隐患,发现问题及时整改,需要报批的及早编制项目实施方案,从而及早消除了安全隐患,有效保障了工程安全和运行安全,为圆满完成历次调水任务打下了可靠的工程基础。

(责任编辑 崔春梅)