

水利工程标准化管理“六步法”

2017年8月我省提出全面推行水利工程标准化管理工作，一年来，标准化管理工作稳步推进，但仍有部分水利工程工作进展较为滞后，对标准化管理工作认识不清晰、理解不到位。为扭转此现象，加快我省标准化管理工作推进速度，省厅在结合各地水利工程标准化管理调研的基础上，总结提炼出了水利工程标准化管理“六步法”，“六步法”是水利工程标准化管理的基本要求，现提供各地参考：

第一步：理清管理事项，做到管理清晰

理清管理事项是实现标准化管理的前提，只有确定工程的管理事项，才能合理安排工作，才能确保各项管理工作有条不紊地开展。

工程管理应根据具体工程实际，逐一梳理工程的巡视检查、安全监测、运行管理、维修养护等管理工作，尽可能的细化管理事项到最小单元，如大坝巡查岗的管理事项可划分为日常巡查、汛前汛后检查、特别检查、编制检查报告等，环境卫生岗的管理事项可划分为建筑物保洁、庭院保洁等；堤防巡查岗的管理事项可划分为水政巡查、堤防及堤岸防护工程检查、穿堤建筑物的运行检查、白蚁防治检查、通信设备及系统运行检查、防汛物资管理等，从而确保工程管理事项明细到位，促进各项管理工作有序开展。

第二步：确定管理标准，做到目标清晰

明确管理标准有利于把握工程管理目标，有助于定期检查完成目标的进展情况，确保标准化管理工作有章可循，有据可依。

结合确定的管理事项，明确各事项管理标准，确定工作目标。无论是工程巡视检查、维修养护还是机电设备操作，每项管理事项均需对应一个标准，明确一个目标，如“坝体养护应达到坝体平整，无积水、无杂草”、“护坡草皮应经常修整、清除杂草，保持完整美观，草枝高度不得超过30cm”、“非汛期日常巡查频次不得少于1次/周，巡查坝顶有无裂缝、异常变形、积水或植物滋生现象”等既是某项事项的管理标准，也是该事项的的管理目标，要将工程管理标准具体细化到每一个任务每一个程序中，只有对照标准要求开展工作，每项管理事项才能达成各自目标要求，工程整体目标才能得以实现。

第三步：规范管理程序，做到流程清晰

程序是规范工程管理的基础，合理得当的管理程序，可以提高管理的效率，取得好的管理成效。

按照确定的管理标准制定各项工作管理制度和具体可操作的操作程序，如巡视检查的路线及流程、闸门启闭机的操作规程、变形监测工作流程、监测资料整编分析流程、安全生产事故处理流程、柴油发电机运行操作流程、水库调度

运行规程等都属于具体的管理操作方法、程序，保证每一个管理事项均明确运行流程和作业方法、步骤。

第四步：科学定岗定员，做到合理分工

根据管理事项的管理标准及操作程序，按照“因事定岗”原则，对每个一线岗位进行科学、合理、准确的工作量测算，可以以单次工作耗时为基准，测算岗位全年所需工作量，依据工作量测算结果合理设置岗位，可“一人一岗”，也可“一人多岗”，制订“岗位-事项-人员”对应表，内容应覆盖工程管理的全部事项，做到事项到岗、责任到人。如护坡清草割草工作，按照草高控制在30cm以内的标准进行作业，每人每小时可作业面积在125m²左右，再依据护坡实际面积计算需工时和人员，以此来测算全年的工作量；如日常巡视检查工作，按非汛期每周1次的频次进行作业，每次巡视检查所消耗的工时及人员进行测算全年的工作量，依据测算的工程量来设置岗位，安排人员，达到科学合理分工目的。

管理单位应依据测算的工作量和各类耗材消耗量，结合当地价格水平估算工程日常养护所需经费，由各级水行政主管部门报请当地政府予以经费保障，建立长效经费保障机制，并鼓励采取政府购买服务方式，逐步实现“管养分离”的管理模式。

第五步：建立激励机制，做到奖罚分明

建立合理的奖惩激励机制，促使管理人员在日常管理中

高质量、高标准地履职尽责。形成“人人肩上有担子，个个身上有压力”的工作氛围，把职工的切身利益和工程管理成效紧密联系起来，实行工作成效与收入分配、职称晋升、进退走留相挂钩，有效解决干部职工“干好干坏一个样，干多与干少一个样”的现象，打破长期吃“大锅饭”的局面，鼓励、鞭策干部职工想干、肯干、多干，实现多劳多得、少劳少得、不劳不得。

第六步：严格考核监督，做到层层落实

建立考核监督机制，做到层层有考核，结果有应用，鼓励先进，鞭策后进。通过考核监督反观既定管理事项是否清晰、管理标准是否合理、工作程序是否规范、定岗定员是否科学、奖惩激励是否有效，最终检验工作成效是否显著，实现管理“六步法”整个过程的闭合反馈。

管理单位内部应制定考核监督办法，明确考核标准、监督措施、结果运用等，将事中监督作为管理达标的重要手段，将管理考核作为绩效奖励、评先评优、提拔降职的重要措施，用考核来逐步优化完善管理事项、管理标准、工作程序、定岗定员及激励机制。

各级主管部门应建立考核结果奖惩及监督机制，加强督查通报，正确运用考核结果，做到奖优罚劣，并将管理考核结果与经费安排挂钩。

明确管理事项是前提，确定管理标准是关键，规范管理程序是重点，科学定岗定员是保障，建立激励机制是动力，严格考核监督是措施，水利工程标准化管理“六步法”思路明晰、目标明确、操作性强，彼此承上启下，环环相扣，对我省水利工程标准化管理工作有很强的指导意义，各地务必在标准化管理实际工作中贯彻落实“六步法”举措，加强宣贯培训，按照“严、实、深、细”工作标准，以“纵到底，横到边”的决心突破我省水利工程管理瓶颈，保障工程长效安全运行。