

实施规范化管理 再谱东水西调新篇章

刘 辉

F406 C

(北京市城市河湖管理处, 100036)

20世纪90年代初, 北京市政府投资2.1亿元, 将密云水库的水由颐和园团城湖从东向西, 经过21 km的地下管道和三级泵站扬水, 总扬程60余m, 把水送到西郊石景山、门头沟等地区, 以保证首都钢铁公司、高井发电厂、石景山发电厂、城子自来水厂的生产和京西30万居民的生活用水。这就是北京有名的东水西调工程。第一期工程作为优质工程于1990年7月竣工, 使京西地区有了前瞻性的备用水源。二期工程在1997年竣工。正式运行4年以来, 累计为京西人民提供5000万m³的水源, 为这一地区的经济和社会发展作出了应有的贡献。

工程效益的发挥, 社会效益的体现, 处处浸透着东水西调管理所领导班子和全体职工的精心管理和辛勤劳动。管理所的历届领导班子经过多年的探索、实践和总结, 现在已初步形成了一套“以人为本的人文管理、知人善任的人才管理、不断创新的科技管理、建章立制的制度管理”的规范化管理模式, 使全所的工程管理和人员的精神面貌都呈现出一种蓬勃向上的局面。

1 以人为本的人文管理

人文管理是规范化管理的前提。管好工程先育人。为此, 东水西调管理所把培育有自身特色的企业文化作为实现规范化管理的最高层次加以实施。实行人文管理的作法是:

(1) 培育自身的企业文化。企业文化是一个组织在长期的工作实践中形成的一种精神凝聚力, 是企业员工共有的价值观和行为准则的具体体现, 包括相关的组织、制度和文化设施建设等。东水西调管理所根据自身的长期实践, 逐步形成了“打团体仗全面争创一流”的工作思路; “一流的技术, 一流的管理, 一流的服务, 一流的环境”的工作目标; “团结拼搏, 求

实奉献, 大胆创新, 志在一流”的企业精神; “吃苦耐劳, 诚实守信, 顾全大局, 雷厉风行”的工作作风和“防洪供水, 忠职无私, 文明管理, 优质服务”的职业道德要求。每一个泵站还根据自身的工作特点, 制定了本泵站的警示语。如玉泉山泵站是全线供水的源头泵站, 他们的警示语是: “全线供水我为先, 责任重大”。东水西调人靠这种企业文化, 凝聚了人心, 为完成管理所的各项任务提供了有力的思想保障。

(2) 建立水乳交融的干群关系。领导以身作则, 率先垂范, 是密切干群关系的前提。2001年6月, 东水西调输水管线上第4号排气阀遭人为破坏, 排气阀的部分安全装置被卸掉。由于管内压力太大, 水如喷泉一样直射空中, 阀盖随时有被顶起来的危险。为了不中断供水, 所领导全部赶到现场, 积极抢修, 并带头跳进3 m多深的井中。一位副所长坐在阀盖上, 用身体挡着喷出的水, 协助抢修人员操作。由于破坏严重, 水喷射到脸上, 眼睛难以睁开, 气都喘不过来, 但大家没有退缩, 争着轮番下去抢修。领导的带头作用使职工们倍受鼓舞。经过3个多小时的奋战, 被破坏的阀门终于修复。抢修过程中, 供水工作一直没有中断, 保证了用水的正常供应。尊重人, 关心人是密切干群关系的关键。所领导改变了把“员工”只看作是“群体”的观念, 让每个员工感到“受尊重, 有发展机会”。每一个职工都不是上班干活, 下班走人的局外人, 而是大家庭的主人, 都把自己的发展同单位的发展联系在一起, 从而极大地增强了职工主人翁的责任意识。在所里开展的提合理化建议的活动中, 职工都积极献计献策。一个职工建议将流量计的电源由一路改为两路, 克服了停电不能准确反映供水流量的弊端, 一下为所挽回20余万元的经济损失。

(3) 开展丰富多彩的企业文化活动。

一是组织职工学政治、学文化。管理所为各泵站订阅了《工人日报》、《北京青年报》等报刊, 使职工能身在泵站, 心知国内外大事。管理所还制定了百分考核细则, 考核的内容有学习宣传、团结协作、素质测试、技术操作、安全生产、组织纪律和环境卫生等内容。通过考核在全所形成了“事事有目标、人人争先进”的良好氛围。二是建立健全了各项岗位责任制, 不定期举办岗位技术练兵和技能竞赛, 调动大家学技术的积极性。三是开展生动活泼的文艺活动。购置了一些开展文艺、体育活动的设备。创作了名为《生命之源》的东水西调之歌, 组织了80人的合唱团, 举办了“五月鲜花歌咏比赛”。当激昂、动听的旋律在会场响起时, 每一个东水西调人的心里都感到无比自豪。

(4) 注重企业形象建设。为了树立良好的外部形象, 管理所利用有山有水的有利条件绿化、美化了管理所和各泵站的办公环境。管理所先后4年被评为北京市绿化美化花园式单位。同时, 根据工作特点, 为职工统一着装, 配置了胸卡, 使职工以良好的精神状态进行工作。管理所因良好的内在素质和企业形象, 从而荣获了北京市水利局精神文明建设先进单位的荣誉称号。

2 知人善任的人才管理

人才管理是规范化管理的关键。东水西调管理所在人才管理上的基本原则是“人尽其能, 能者有其职, 绩者享其名, 功者有其利”。最大限度地调动广大职工的积极性, 为全所的改革与发展作出贡献。我们的主要做法是:

(1) 注重人才培养。为了提高全所人员素质, 所领导班子采取了自身培养和积极引进的措施来发掘管理人才和技术人才。为了提高职工的专业水平和业务技能, 所里多次组织技术骨干和相关人员到

清河、密云、江苏等地参观学习闸站建设管理和河道管理技术。所里由专业技术人员专门制定了职工岗位培训计划，并向每个职工下发了《泵站岗位职工培训大纲》，为各泵站配备了电脑。目前，这项工作的摸底测试、全员岗位培训及笔试、实操考核已全部结束。事实证明，泵站职工的技能培训有力地促进了职工自觉学习岗位技能的积极性，收到良好的效果。

(2) 建立激励机制。为了使人才脱颖而出，我们在注重物质激励的同时，还建立了目标激励、工作激励、参与激励、情感激励、荣誉激励等激励机制，并将这些机制综合运用，使每个职工立足岗位，建功立业。领导班子根据职工的特点安排工作，不是一味死板地要求人去适应工作。为了充分发挥每个人的能力，尽可能地安排适合他的工作。根据这个原则，2001年有68%的职工调整了工作岗位。实践证明，效果很好。例如：原生产组副组长是一名28岁的女大学生，毕业后一直从事技术管理工作。调整后让她到玉泉山泵站当站长，她体会到当好站长不是一件容易的事。她哭过鼻子，打过退堂鼓，但在班子成员的支持、鼓励下，战胜了自我，工作干得有声有色。又如：原泵站值班的一名职工总觉得干水政轻松、自在，强烈要求换岗。但让他到水政班干了没多久，就发现水政不仅工作强度大，而且责任重，并不是人人都能做好这项工作的，便主动提出回泵站值班。岗位互动、人员互动，引起碰撞，撞出新思维、新目标。形成了人与人、人与岗位的融通和衔接，架起了一座提高发展的平台，理解的平台，使全所工作呈现一片生机。

(3) 大胆启用能人。对能人，领导班子在政治上给予信任，工作上给予重用，生活上给予关心，做到留住人心，发挥才干。如所里有位技术干部，曾因多种原因一度想调离本所。所领导及时与他谈心，一方面帮他解决了家庭中的实际困难，另一方面委以重任，安排到能够充分发挥其才能的技术负责人的岗位。一年来，他不仅安于本职，而且积极承担了全所的业务培训、设备改造、技术练兵等多项工作。

3 不断创新的技术管理

技术管理是规范化管理的核心。只有先进的技术管理，才能发挥科学技术这一“第一生产力”的巨大作用。东水西调工程设计建设之初，选用了当时比较先进的控制和通讯技术，在首都水利行业中处于技术领先地位。在工程管理中，我们以争

创技术一流为目标，主要应用了以下几方面的先进技术：

(1) 计算机技术的应用。引入计算机控制技术，极大地提高了控制的准确性和可靠性，节省了大量的人力和物力，改变了水利工程原有的大、粗、笨的特点，在同期水利工程中体现出了较高的超前性。

(2) 采用无线扩频通讯技术。设计之初，通过比较，认为采用无线扩频通讯，比其他通讯方案具有更高的性能价格比。通讯专网的建立给整个工程系统运行调度提供了极大的方便。

(3) 采用变频调速技术。东水西调输水工程中使用了当前世界上比较先进的变频调速控制技术，这项技术的应用为东水西调工程带来了巨大的效益。首先，它有效地提高了用电功率因数，从85%提高到95%以上，节约电能20%。其次，它可以柔化供水工艺，对供水量进行微量调整，减少无效供水，降低各种损耗，减少供水成本，提高效益。再有，利用变频设备特有的功能如软启动、各种保护灵敏度等，减少了设备故障率，提高了供水系统可靠性。目前，东水西调在技术管理方面有所提高，正拟进行以光纤网络为基础、计算机控制技术为核心的东水西调自动化网络建设工程。工程将利用当今世界上成熟的各种控制和通讯技术，把东水西调建设成为集自动采集系统、通讯网络、现场智能自动控制系统、视频监控系统为一体的现代化工业控制系统。我们将在东水西调中心泵站建立系统的监控和调度中心，将全线的数据和运行状态统一管理分析。在各运行泵站建立分中心负责采集本站运行状态的技术参数，同时结合调度中心指令对供水生产进行有效调节，合理高效地完成供水任务。在所属各职能科室建立职能工作站，管理分析相关技术资料，实现数据资源共享。通过光纤网络，再将有关运行情况及时地传输到局有关管理部门，从而实现网络化管理，以适应飞速发展的网络技术要求。

4 建章立制的制度管理

建章立制的制度管理是实现规范化管理的保证。为了促进供水工作和职工行为的制度化、正规化，所领导在广泛征求意见的基础上，通过制定规章制度和绘制示意图规范所领导和全所职工的行为。

(1) 规范领导行为。管理所绘制了《东水西调管理所行政管理示意图》、《东水西调党支部示意图》、《东水西调管理所工会工作示意图》以及《东水西调供水管线平

面图》。这些图示使职工既了解了自己的整体工作环境，又知道了所领导的责任分工。这样哪方面有了问题就可以找相应的主管负责人来解决，同时对所领导也起到了一定的监督作用。

(2) 规范职工行为。为了使全所职工的行为有所遵循，所领导先后制定了《泵站值班纪律》、《泵站工作人员职责》、《泵站交接班制度》。针对不同的工种，还制定了《档案员管理细则》、《厨师工作守则》、《接待员工作守则》等规章制度，做到了人人有章可循。同时，所里还设置了一面流动红旗，让奖金与红旗一起流动起来。这样，职工们不是在每月的综合检查前才打扫卫生抓管理，而是平时就自觉行动起来。所里还加大了平时检查的力度。

(3) 规范设备管理。在制度管理中，除了使每个岗位的操作方法制度化以外，还对“物”的管理制度化，使材料、工具都有固定的位置，做到“物皆有位、物在其位”。为了一旦供水系统发生故障，抢险人员和抢修工具能及时赶到现场，所里专门配备了一辆工程抢修车，把抢修工具长期固定安装在抢修车上，确保对工程能做到及时抢修，提高了工作效率。

(4) 规范运行管理。管理所为了规范运行管理，制定了《东水西调泵站运行操作规程》，规程以《北京地区电气规程汇编》、《北京市东水西调工程技术汇编》、《泵站技术规范》及国家相关规定、实际运行经验及设计部门的技术资料为依据，对东水西调运行设备的控制、管理和维护提出了明确的要求。还要求运行人员必须持证上岗，按时巡视和记录。

近年来，东水西调管理所在处党委的领导和带领下，正以崭新的面貌出现在大家面前。管理与育人并重，社会效益与经济效益同收，这就是东水西调人对单位实现现代化、制度化、规范化管理的理解。在北京申奥成功，中国加入世界贸易组织的今天，东水西调管理所面临着大好的形势。东水西调工程是连接官厅、密云两大水库的纽带，在南水北调工程引水进京之前，对保证北京水资源供需基本平衡发挥着重要作用。在南水北调工程引水进京以后，东水西调在北京水利规划调度中将为合理分配、调节水资源，实现地下水和地上水的统一调度扮演一个输水大动脉的重要角色。为此，全所同志决心振奋精神，以科学的管理开拓创新，再谱东水西调新篇章。

(责任编辑：李宗新)