

DOI :10.3969/j.issn.1003-9511.2011.01.012

# 南水北调工程建设管理激励机制研究

邓小聪

(南水北调中线干线工程建设管理局,北京 100038)

**摘要:**围绕南水北调工程建设管理激励机制研究,特别是针对新形势新要求下如何加快南水北调工程建设进度,综合分析了劳动竞赛在南水北调工程建设管理中的重要作用及其实现途径,阐明了在南水北调工程建设的关键时期和攻坚阶段,通过聚合力、补短板、建机制、抓协调,积极开展大规模的劳动竞赛活动,既是工程建设管理现状和形势发展的迫切需要,也是工程建设管理激励机制的有效形式,在具体实践上能够快速推进工程建设和切实提升管理水平。

**关键词:**南水北调工程;建设管理;激励机制;劳动竞赛

中图分类号:C936;TV213 文献标识码:A 文章编号:1003-9511(2011)01-0047-03

南水北调工程既是我国跨区域调配水资源、缓解北方水资源短缺的战略性基础设施工程,又是节约水资源、保护生态环境、促进经济发展方式转变的重大示范工程。建设南水北调工程,是党中央、国务院根据我国经济社会发展需要做出的重大决策<sup>[1]</sup>。当前,南水北调工程已进入建设高潮时期,也是确保按期建成通水的关键时期,为提高管理水平和加快建设进度,建立健全一整套激励机制,采取目标考核、绩效评价、经济奖惩和“静态控制,动态管理”以及劳动竞赛等一系列激励措施,具有十分重要的现实意义。特别是因势利导、因地制宜地在南水北调工程开展劳动竞赛,将激励的手段、作用和效果融入其中,落实到位,能够有效调动参建各方的积极性,激发全员进取意识和创造热情,全力以赴加快南水北调工程建设,切实提高各项管理工作水平。本文以当前南水北调工程正在如火如荼广泛开展的劳动竞赛为重点,探讨在南水北调工程建设管理中激励机制的作用和实施效果。

## 1 劳动竞赛在南水北调工程建设管理中的激励作用

劳动竞赛不是一般的劳动,而是创造性劳动,竞赛成果要优于正常工作下取得的成果,其最鲜明的体现往往在于工作取得突破性进展。南水北调工程自开工以来,经过参建单位和广大建设者的共同努力,目前已经呈现出大干快上的良好态势,但是按照

当前工程建设的实际进度,与国务院确定的东线 2013 年、中线 2014 年汛后通水的目标要求还有一定的距离,工程建设进度已经成为事关总体目标实现的第一要务。面对艰巨繁重的任务、紧迫逼人的工期、刻不容缓的形势,必须进一步增强工作的紧迫感和责任感,采取有效的对策和措施,强力推进南水北调工程建设。为此,广泛深入开展劳动竞赛,通过“大干一百天”、“比学赶帮超”等形式多样的创先争优活动,充分发挥激励机制的作用,有效调动参建各方的积极性和创造性,不断掀起新的建设高潮,实现一个又一个建设目标,具有十分重要的作用。

### 1.1 满足南水北调工程建设现状和形势发展需要

我国的现状是,经济增长在相当程度上仍主要依赖水资源的高投入<sup>[2]</sup>。目前,已开工 7 年左右的南水北调东线、中线一期工程只完成总投资的 1/4,还有 3/4 的任务要在今后 3 年多的时间内完成,且多个设计单元项目尚未开工,部分控制通水目标的关键建筑物工期更是十分紧迫。与此同时,随着工程建设战线不断拓展,运行管理、施工技术和工程质量也面临着新的挑战;丹江口库区移民大规模搬迁正在进行,保障移民生产、生活,维护社会稳定的任务繁重;东线治污进入攻坚阶段,新情况、新问题造成的治理压力空前加大<sup>[3]</sup>。在这样一个关键时期,开展劳动竞赛,充分调动各方面的积极性,掀起新的建设高潮,是切实加快工程建设的有效手段和必然选择。

作者简介:邓小聪(1975—),男,湖北黄冈人,政工师,主要从事工程建设管理和行政管理等方面的研究。

## 1.2 缓解工程建设矛盾和维护沿线大局稳定

由于征地移民、施工爆破等原因,南水北调工程建设给沿线人民群众正常生活也造成了一定的影响,兴建与破坏、扰民与民扰的矛盾总是不可避免地在不同程度上存在着,甚至会不断聚集进而威胁到沿线工作大局和国家建设大计。工期拖得越长,建设时间越久,这种矛盾和潜在的不稳定因素就越多、越不好解决,因此,结合当前实际开展劳动竞赛,营造施工大干良好氛围,切实加快工程建设进度,有助于缓解外部的干扰和阻力,有助于推动矛盾和问题的解决,有助于维护工程建设范围内的社会稳定。

## 1.3 全面履行施工合同和展现建设者风貌

南水北调各参建单位既然无悔地选择了南水北调事业,郑重地签订了工程施工合同,理应信守合同、全面履约,按期保质保量地建好南水北调工程。但从实际情况来看,部分项目的进度与合同工期有较大差距,为兑现庄严的合同承诺,各参建单位及建设者必须加快工程建设,采取劳动竞赛的方式确保工程在合同工期内完工。同时,只有加快工程建设、确保建设目标如期实现,各参建单位及建设者才能不负祖国和人民的重托,树立起良好形象,进而树立南水北调工程的整体形象。开展劳动竞赛,创造性地完成建设任务,正是彰显南水北调建设者声誉,扩大南水北调工程社会影响的实际行动。

## 2 南水北调工程建设管理激励作用实现的主要方法

面对新形势、新要求,围绕工程建设管理中心和实现劳动竞赛的激励作用,可以采取多种有效的途径和方法,全方位促进南水北调工程又好又快建设。

### 2.1 从统一思想出发,广泛动员,凝聚人心

南水北调工程东线 2013 年、中线 2014 年汛后通水,是国务院的既定目标。国务院南水北调建设委员会第四次全体会议明确要求,2010 年要实现未开工的主体工程全部开工建设,并保证工程建设质量。国务院南水北调办公室提出抓住机遇趋势而上,在保证质量的前提下全面提速、加快建设,是南水北调人的政治责任和光荣使命。从这些决策部署和工作要求来看,加快工程建设是责任所在、使命必达,是所有参建单位和建设者必须践行的共识与追求。为此,全体建设者必须树立“全局一盘棋,上下一股劲”的思想,站在工程建设大局和政治任务的高度,切实增强责任感与紧迫感,掀起劳动竞赛热潮,全面加快工程建设。参建各方要分单位、分层次进行广泛动员,大力宣传竞赛的目标与意义,统一思

想,坚定信心,进一步凝聚全体建设者的力量,形成攻坚克难、敢打必胜的信念,以更大的气魄、更大的决心、更大的力度推进南水北调工程又好又快建设。

### 2.2 从补齐短板着手,查漏补缺,因势利导

“短板理论”认为:木桶的储水量取决于最短板的长度,如果要盛更多的水,就要将短板接长,短板就成了木桶盛水量的限制因素。建立有效的激励机制,就要充分了解和解决限制因素。在劳动竞赛过程中,善于从短板抓起,充分认识解决短板对节点工期的重要性和促进性,找准和弥补一个短板,就有可能扫除“拦路虎”,从而化压力为动力、变不利为有利,收到事半功倍的效果。

### 2.3 从健全机制着力,精心组织,强化管理

机制是任何工作有序开展的基础,也是确保工作取得成效的保障。在南水北调工程建设的关键时期和攻坚阶段,持续开展大规模的劳动竞赛,着力健全以激励为目标的管理机制,以便保证工程质量安全的同时,全力以赴赶进度,想方设法保工期。

#### 2.3.1 组织领导机制

劳动竞赛开展得是否扎实有效,是否轰轰烈烈,关键是领导、是组织、是指挥。南水北调工程项目劳动竞赛的内涵丰富而宽广,单靠某个领导、某个部门不可能实现竞赛的全面胜利,所以参建各方要齐抓共管,强化领导责任,确保组织到位,建立上下联动、内外互动的组织网络体系,共同打造一个“大干快上”的建设团队,切实做好劳动竞赛的组织领导工作。成立由主要领导挂帅的劳动竞赛活动领导小组,分管领导亲自策划抓动员,亲自组织抓细化,亲自上手促落实,亲自监督保完成。制定劳动竞赛实施细则,把各项进度计划安排、质量保证措施、现场安全及文明施工管理融合到劳动竞赛活动中,通过竞赛活动,全面加强工程管理,提高管理水平和工作效率。

#### 2.3.2 目标责任机制

签订竞赛目标责任书,进一步分解任务,明确责任,细化目标。按照在建工程的不同进展情况,依据合同要求确立各自承担项目的具体目标,编制网络计划,做到层层分解、层层落实,直至落实到施工队和生产班组。建立起项目法人、建管、设计、施工、监理单位联动互动、责任分解、层层负责、层层追究的责任保证体系,确保实现每个节点目标,以小目标推动大目标的完成,以阶段目标促进总体目标的实现。

#### 2.3.3 动态管理机制

将劳动竞赛纳入合同管理中是南水北调工程建设管理的一项重大举措。“静态控制、动态管理”也是南水北调工程建设管理的一个主要模式。所以南水北调工程劳动竞赛一开始就注定拥有动态管理的

特征。各建设管理单位要把劳动竞赛活动作为工程建设管理的补充,强化竞赛过程控制,完善工程管理细节,建立以赛促管、管赛结合,以日保周、以周保月的实时监控和动态调整体系,及时发现和解决问题。

#### 2.3.4 培训练兵机制

人是生产力中的第一要素,要把南水北调工程建设成为一流工程,离不开一流的建设人才和一流的职工队伍。以劳动竞赛为契机,积极开展业务技能培训,为建设高素质职工队伍搭建平台,并建立培训激励机制,调动员工参加培训的积极性。对于影响工程质量和进度的关键工序、重要部位,严格按照规程规范和技术要求施工,提高操作技能和管理水平,努力打造作风优良、技术熟练的南水北调工程建设队伍,强化将培训转化为产出的运作机制<sup>[4]</sup>,为加快工程建设、提高质量安全水平打下坚实基础。

#### 2.3.5 考核激励机制

水不激不跃,人不激不奋。良好的激励机制是干部职工创先争优和劳动竞赛持续发展的动力所在。所以,要在实行静态控制、动态管理投资控制模式的基础上,进一步完善激励约束机制,打消参加各方对投资节余奖励最终能否兑现的顾虑,增强对激励机制的信心。比如,对主体已完工的南水北调中线京石段工程投资控制较好的项目建设管理单位,可实行预考核奖励,以期对其他项目建设管理单位起到示范作用。已有研究表明,南水北调东线供水公司激励模型中的精神激励和物质激励有助于提高员工的努力水平,员工受到的激励强于单一的物质激励和精神激励,并且物质激励和精神激励是替代关系,精神激励可以弥补物质激励的不足<sup>[5]</sup>。竞赛中应坚持精神鼓励和物质奖励相结合的原则,制定劳动竞赛考核实施细则和奖励办法,定期或不定期组织劳动竞赛情况检查。竞赛结束后总结评选劳动竞赛活动中涌现出来的先进集体和先进个人,重点结合劳动竞赛的成果进行表彰,充分调动“人”这个生产要素中最活跃、最积极的因素,以利于你追我赶、创先争优、热火朝天局面的形成和持续。

#### 2.3.6 后勤保障机制

围绕竞赛活动现场搞好服务,想工地所想,急一线所急,在资金划拨、价款结算、工程变更、综合保障上合理运作、优化配置、提供方便。同时,做好环境布置和内外宣传,通过网络、报纸、标语、口号和音像制品等全方位、多渠道的宣传造势,讴歌优秀典型,交流先进经验,营造和谐有序的建设环境和浓厚热烈的竞赛氛围,从视觉效果、心理引导和社会效应等方面,有效激发广大建设者的劳动热情和潜在的创造力。

### 2.4 从科学发展着眼 统筹协调 稳中求进

科学发展观的基本要求是全面协调可持续发展。劳动竞赛要赶进度、抢工期,但并不是盲目蛮干,而是基于科学发展的要求在安全质量、文明施工前提下,做到周密部署、科学组织、统筹兼顾,达到整体工作协调发展全面进步的目的。

a. 致力于世纪工程建设,牢固树立“全面协调可持续发展”的意识,促进工程项目又好又快发展。长期以来,人类过分强调经济增长,过度开发资源与环境,而忽略了人类与资源环境之间存在协同发展的客观规律。南水北调是一项功在当代、利在千秋的世纪工程、民心工程,参建单位应从落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的高度,立足于长远和全局,正确处理任务数量、成本效益与安全质量、资源环境之间的关系,对片面赶进度、抓效益可能引发事故及后果的严重性有充分的认识和防范,始终做到安全质量、文明施工和环境保护与竞赛同步规划、同步推进、并行不悖、相得益彰。

b. 致力于精品工程建设,牢固树立质量第一的意识,严控工程质量。百年大计,质量第一。质量是工程建设的永恒主题,确保工程质量,是科学发展观的应有之义。在劳动竞赛活动全面展开的情况下,建设管理、设计、施工、监理资源势必变得异常紧张,给保证工程质量带来严峻挑战,必须强化全员质量意识,健全质量管理体系,认真贯彻“工程质量一票否决制”,真正做到严字当头、一丝不苟、不留隐患,让南水北调工程成为经得起后人评说和历史检验的精品工程。

c. 致力于放心工程建设,牢固树立安全责任重于泰山的意识,狠抓安全施工。安全发展,国泰民安。实现安全发展,是落实科学发展观和和谐社会建设的重要内容。施工中要通过反“三违”(违章指挥、违章操作、违反劳动纪律)创“三标”(标准化操作、标准化组织、标准化工地)活动,实现思想零松懈、管理零漏洞、设备零缺陷、操作零违章、现场零盲区、安全零事故的“6个零”目标,打造让领导踏实、让群众满意、让职工安心的“放心工程”。

d. 致力于绿色工程建设,牢固树立不破坏就是最大的保护的意识,做好环保、水保和文明施工。科学发展观的确立,对于新形势下生态建设和环境保护提出了新的更高的要求。南水北调工程建设周期长,在土地资源、水环境、施工噪声和大气等方面会对环境造成一定影响,因此,必须增强时代责任感和历史使命感,大力强化环保、水保和文明施工意识,在工程建设过程中坚持最大限度保护、最低程度影响、最强力度恢复,努力建设绿色环保的“清水走廊”。

(下转第60页)

b. 子目标  $B_k$  的综合评价价值。第  $t$  年子目标  $B_k$  的综合评价价值为

$$V_i^{(k)} = 100 \sum (D_i^{(t)} W_i^{(k)}) \quad (k = 1, 2, \dots, 7) \quad (3)$$

式中： $W_i^{(k)}$  为与  $B_k$  关联的指标权重，求和也是对有关联的指标进行。

c. 总指标综合评价价值。第  $t$  年总目标  $A$  的综合评价价值为

$$V_t = 100 \sum_{i=1}^n (D_i^{(t)} W_i) \quad (4)$$

式中： $W_i$  为第  $i$  个指标的总权重。

### 3.2.3 横向比较时单指标评价价值及综合评价价值的计算

a. 单指标评价价值。设评价的地区个数为  $s$ ，评价指标数为  $n$ 。记  $D_i^{(d)}$  为第  $d$  个地区指标  $C_i$  评价价值， $d = 1, 2, \dots, s$ 。本节中采用极差正规化方法计算  $D_i^{(d)}$ 。

若  $C_i$  为定量指标， $C_i^{(d)}$  为指标  $C_i$  在第  $d$  个地区的指标值，则

$$D_i^{(d)} = C_i^{(d)} / \max_{1 \leq d \leq s} C_i^{(d)} \quad (5)$$

对于定性指标，通过专家评估或问卷得出指标值后，再进行极差正规化。

b. 子目标  $B_k$  的综合评价价值。第  $d$  个地区子目标  $B_k$  的综合评价价值为

$$V_d^{(k)} = 100 \sum (D_i^{(d)} W_i^{(k)}) \quad (k = 1, 2, \dots, 7) \quad (6)$$

式中： $W_i^{(k)}$  为与  $B_k$  关联的指标权重，求和也是对有关联的指标进行。

c. 总指标的综合评价价值。第  $d$  个地区总目标  $A$  的综合评价价值为

$$V_d = 100 \sum_{i=1}^n (D_i^{(d)} W_i)$$

(上接第 49 页)

## 3 结 语

作为南水北调工程建设管理激励机制的有效形式，南水北调系统劳动竞赛本身也是一揽子工程，实施过程中要精心策划、精心组织、认真考评、统筹协调，研究劳动竞赛的多样性和实用性，达到见成效、出佳绩、切实加快工程建设和提升管理水平的预期目的。同时，组织劳动竞赛可以锻炼队伍、磨炼意志、提炼经验、建立良好机制、树立良好典型、培养良好风气，为不断提高南水北调工程建设管理水平、又好又快建设南水北调工程起到了巨大的推进作用。

式中： $W_i$  为第  $i$  个指标的总权重。

## 4 结束语

综合评价水利风景区管理水平评价指标体系对褒奖优秀、寻找差距、自查自纠、扬长补短、保证水利风景区管理方向的正确以及管理水平的不断提高有着重要的意义。本文目的是从一个新的视角来构建水利风景区管理水平的评价体系。笔者只是从理论上设计了评价指标体系，对该评价方法进行了说明，尚未确定各个指标具体的权重，并未对具体水利风景区的管理水平进行实证分析。但笔者认为如果思路正确，相信经过进一步修改、完善，一定会对水利风景区管理评价指标体系的构建有借鉴作用，希望能起抛砖引玉之效。

### 参考文献：

- [1] 中华人民共和国水利部. 水利风景区管理办法 [EB/OL]. [2004-12-30]. [http://www.mwr.gov.cn/zwzc/zcfcg/bmfg-gfxwj/200405/t20040510\\_156045.html](http://www.mwr.gov.cn/zwzc/zcfcg/bmfg-gfxwj/200405/t20040510_156045.html).
- [2] 詹卫华, 吴丽娟, 李洪波, 等. 基于 CVM 的厦门公共休闲环境非使用价值评估 [J]. 水利经济, 2010, 28(6): 7-11.
- [3] 段文婷, 江光荣. 计划行为理论述评 [J]. 心理科学进展, 2008, 16(2): 315-320.
- [4] 许春晓, 邹剑, 李萍, 等. 水利风景区游憩者体验动机与消费行为特征研究 [J]. 水利经济, 2010, 28(6): 44-47.
- [5] 詹卫华. 加强水利风景区建设与管理为构建生态文明服务 [J]. 中国水利, 2010(15): 11-13.
- [6] 黄显勇, 毛明海. 运用层次分析法对水利旅游资源进行定量评价 [J]. 浙江大学学报: 理学版, 2001, 28(5): 328-331.
- [7] 钱颂迪, 甘应爱. 运筹学 [M]. 3 版. 北京: 清华大学出版社, 2005: 459-460.

(收稿日期 2010-07-25 编辑 张志琴)

### 参考文献：

- [1] 李. 世纪工程 再续辉煌：“十一五”南水北调工程建设取得积极进展 [N]. 经济日报, 2010-09-13(1).
- [2] 杨小柳, 赵瑞娜, 徐健. 采用“三段九步”过程研究我国节水型社会建设的战略规划(上): 内外部战略环境分析 [J]. 水利经济, 2010, 28(5): 1-5.
- [3] 国务院南水北调工程建设委员会办公室. 坚定通水目标不动摇 [N]. 中国南水北调报, 2010-09-13(1).
- [4] 王晓蓉, 姚纬明. 水利电力行业现代企业职工培训理念创新 [J]. 水利经济, 2009, 27(3): 46-48.
- [5] 杨莲芬, 胡震云. 南水北调东线供水公司的激励机制研究 [J]. 河海大学学报: 自然科学版, 2006, 34(3): 337-340.

(收稿日期 2010-09-28 编辑 张志琴)