

# 南水北调工程运行阶段日常维护 项目采购管理

刘亚丽

(南水北调中线干线工程建设管理局渠首分局,河南 南阳 473000)

**【摘要】** 在企业管理过程中,采购管理是企业内部供应链的开始,做好企业的采购管理工作可以帮助企业实现战略目标,提高企业的经济效益和运作效率,进而增强企业的综合竞争力。本文对南水北调中线干线工程当前的运行情况和采购管理现状进行了分析,并结合维护项目采购管理需求,对存在的问题进行探讨,提出了应对措施。

**【关键词】** 南水北调;干线工程;运行管理;日常维护项目;采购管理

中图分类号:TV68

文献标识码:B

文章编号:1005-4774(2017)04-0078-03

## Procurement management for daily maintenance project in the operation stage of South-to-North Water Diversion Project

LIU Yali

(The Main Route of South-to-North Water Transfer Project Construction Administration Headquarters Branch,  
Nanyang 473000, China)

**Abstract:** Procurement management is the beginning of enterprise internal supply chain in the process of enterprise management. Enterprise procurement management can assist enterprises to achieve strategic goals, improve the economic benefits and operating efficiency of enterprises, and enhance the comprehensive competitiveness of enterprises. In the paper, the current operation condition and procurement management status of middle route work in South-to-North Water Diversion Project are analyzed. The procurement management demand of maintenance project is combined for discussing existing problems and proposing solutions.

**Keywords:** South-to-North Water Diversion Project; main route work; operation management; daily maintenance project; procurement management

### 1 案例介绍

南水北调中线干线工程是国家南水北调工程的重要组成部分,是缓解中国黄淮海平原水资源严重短缺、优化配置水资源的重大战略性基础设施,是关系到受水区河南、河北、天津、北京等省市经济社会可持续发展和子孙后代福祉的百年大计。南水北调中线总干渠

特点是规模大、渠线长、建筑物样式多、交叉建筑物多,总干渠呈南高北低之势,具有自流输水和供水的优越条件。以明渠输水方式为主,局部采用管涵过水。渠首设计流量 $350\text{m}^3/\text{s}$ ,加大流量 $420\text{m}^3/\text{s}$ 。为确保工程运行安全、水质安全,确保防洪度汛工作有序开展,渠首分局所辖各管理处目前急需开展自管维护项目的日常和专项维修养护工作,包括渠道岸坡维护、岸坡排水

沟疏通和维护、岸坡保洁、岸坡杂树杂草清除、植草护坡修剪等工作,为了保证经济效益,需要做好项目管理阶段日常维护项目采购管理工作。

## 2 南水北调中干线工程运行管理采购管理现状

当前,南水北调工程处于建设期转向运行期的过渡阶段,运行期管理经验不足,运行期合同较为零散,涉及的专业多,合同签订主体也多。实际工作中,对于不超过招标限额,且金额较小的项目(如5万~10万元的项目),除了按照相关制度规定采用竞争性谈判方式选择供应商外,没有其他更好的方式选择供应商。这种管理方式存在以下三个方面的弊端:一是大大降低项目实施的时效性;二是项目所涉金额较小而流程较为繁琐,可能存在供应商不愿响应采购需求的情况;三是可能需要委托代理咨询机构,增加实施成本。

## 3 干线工程造价管理存在的问题

### 3.1 采购管理工作量大,程序和质量要求高

运行期采购项目多,采购涉及的分标、预算确定、采购实施、合同谈判与签约等工作量大,程序要求严格,采购质量要求高。现阶段各项计划的深度尚需进一步加强,以保证采购的进度和质量。

### 3.2 采购人员严重不足,采购经验少

中线局下发了运行期采购工作的指导文件,具体进行采购工作时有几种采购方式可供选择,现场采购人员在选择采购方式时可能会存在一定的困难,主要原因为每种采购方式各有利弊,各种采购模式跟后期合同实施现场管理负责人想采用的管理模式和想达到的管理效果有很大关系。如果采购人员经验不足,综合统筹考虑能力有限,难免会降低判断准确率,有可能对后期的审计风险预判不足。

### 3.3 各管理处采购模式不统一

在进行采购管理时,因为不同部门之间的统计要求和口径有所差异,导致不同业务部门关注的重点也有所不同。另外,虽然一些采购数据可通过对已经行

上报的报表进行简单分析、整理后获取,但是在实际管理过程中,往往会要求统计分析人员再次进行单独统计,导致基层人员为了统计而统计,忽略了统计工作中的分析功能<sup>[1]</sup>。此外,由于统计的业务部门不同,数据来源不同,在提供采购数据时,容易出现不同部门提供的的数据不同、同一部门前后数据不一致等问题。

### 3.4 合同权限和范围不明确

合同的采购都需要经立项审批后执行,但对于必须签订合同的项目规模范围并未有相应的标准。例如日常办公用品采购,拟采用框架协议的方式实施定点采购,支付方式为实报实销,那么该框架协议是否可由三级机构直接签订,还是需要以中线建管局的名义遵照合同立项制执行很难界定由于合同中没有明确的规定,缺乏相应的管理标准,存在执行不力、职责不清等问题,影响了采购管理的开展。

### 3.5 运行维护定额使用问题

在运行维护定额使用时,发现定额中缺少门库清理、钢爬梯和电缆沟清理、人手孔清淤、地源热泵维护等附属设施日常维护定额指标。如衬砌面板维护,定额中单位为元/m<sup>2</sup>·年,在实际维护过程中衬砌板裂缝处理每米的定额消耗量在维护定额中无法查找,没有子目套用,从而无法编制预算价格。

## 4 应对策略及建议

### 4.1 建立运行期合同管理系统

根据运行期合同管理特点和实际情况,建议建立运行期合同管理系统,主要包括各类信息录入、台账更新、查询、文件审查会签、计量支付审核、变更索赔处理等项目,以便规范合同管理流程,提高工作效率,提升精度,做好采购与合同管理专业规范化建设工作。

依据目前预算指标下达和项目采购实际情况,建议尽早下达年度预算指标,以便分局和各管理处及时确定年度拟实施工程项目和开展项目采购工作<sup>[2]</sup>。为了避免人浮于事、职责不清、执行不力、程序不妥等“不规范”问题发生,建议以制度办法为保障,切实做好高效管理,以确保采购与合同管理专业规范化建设工作

有序开展。

#### 4.2 尽快实现员工职业化,管理规范化

在开展建设期运行管理阶段规范化建设工作的同时,实现员工职业化同样重要,员工职业化行为是与规范化建设、制度办法执行、工作流程实施等紧密相连的。若员工具备了岗位职责所需的工作技能,熟练掌握采购与合同管理相关办法,并按照相关操作流程高效做好工作,便能更好实现管理规范化。因此,建议加强办法宣贯和培训工作,尽快实现员工职业化和管理的规范化。

#### 4.3 完善采购管理体系

a. 加强对三级管理处的各科室、各专业人员的宣贯与培训工作。

b. 制定合同管理及采购管理岗位说明,明确每个岗位“该做什么、怎么做”,进一步规范合同和采购管理工作。

c. 编制采购管理流程图,简明直观,对采购工作起到指导性作用。

d. 明确三级管理处各类合同的权限范围,建立相应的标准,在合同权限方面更加规范化。

#### 4.4 明确数据来源、统计口径,明确各类数据责任部门

根据生产、经营需要,对各业务部门所需的数据和报表进行分析、归纳,分析各项统计工作存在的内部联系,提炼出所需的统计指标,对同类、重复性的指标进行优化,对内在联系或链接进行复核、确认。因现阶段各业务部门统计要求尚未稳定和健全,结合该次各业务部门规范化活动,建议用3个月时间对现有统计报表进行分析,对后续可能需要的报表进行科学预测,建立科学合理的指标体系。根据统计指标需求部门的要求和指标反映的事项、使用目的,明确和统一指标所需的基础数据来源和口径。同时明确数据提供时限和责任部门。此外,在统计工作规范化过程中,还要不断进行业务交流,对报表最终意图、格式设计目的、数据收集渠道等进行沟通,在沟通过程中进行优化。

#### 4.5 建立供应商备选库,提高采购效率

目前渠首分局正在建立相应的供应商备选库,针对日常维修保养项目,从成本控制角度,以地方供应商为优;从便于管理角度,以具有一定管理水平的供应商为优。在实施过程中,建议建立相应的制度办法,更合理化、人性化的明确小额项目采购方式。同时可以考虑以20万元为限额,不超过此限额且必须要签订合同的项目,由三级管理处直接从供应商库中符合采购项目资格要求的供应商中,以摇号等方式随机抽取,经供应商候选人推荐会审后委托实施,由此可切实提高运行管理效力,实现稳中求好。

#### 4.6 加强零星采购管理,明确零星采购工作程序

日常运行维护工作中,小额和零星采购项目,应提前拟定采购计划,强化计划管理,优先集中、批量采购。对于突发需求、不易保存的物资,应明确简易采购程序,并严格限定使用条件。建议简易采购流程可采用签报等形式代替立项审批,签报完成后可直接采购并履行财务报销。以下采购项目适用简易采购流程:

a. 货物。单价不超过2000元、一批次采购预算总额不超过20000元。如小水泵、水质试验器皿和试剂、雨衣雨鞋、胶鞋、手电等。

b. 零星耗材。单价不超过1000元、一批次采购预算总额不超过10000元、不易保存的耗材。如水管、灯泡、手套等。

#### 4.7 修改运行维护定额

a. 建议增加部分常用的维护定额子目。增加水尺维护、宣传栏维护、闸孔警戒标识维护、钢爬梯与门库清理、电缆沟清理、人手孔抽水清淤、地源热泵维护等附属设施日常维护定额指标。

b. 建议细化和明确定额子目的适用条件和范围。日常维护定额中,林草绿地养护子目中包含了除草及其他工作,建议细化明确“除草”工作定额指标,如单独计算绿草绿地除草费用时是否可以套用岸坡割草指标。

c. 建议在部分常用的定额指标中增加对应的人工定额耗量。日常运维工作中, (下转第84页)

## 江苏省扬州广陵区古运河水利风景区

景区位于江苏省扬州市,依托古运河和扬州闸而建,景区规划面积16平方公里,其中水域面积1.7平



方公里,属于城市河湖型水利风景区。

扬州古运河是沟通江淮、引排航运的骨干河道。扬州闸是古运河进行水体置换的主要工程,发挥了防洪、排涝、供水等功能作用。近年来扬州市启动了“清水活水”综合整治工程,通过扬州闸、黄金坝闸活水调度,改善了城区河道水质,通过古运河水系沟通、排污截污、河道清淤、两岸生态林建设等工程手段,改善了水生态环境,营造了亲水、绿色生活空间。扬州古运河是世界文化遗产“中国大运河”项目的重要组成部分。

(上接第80页)

部分日常发生的零散工作,比如:闸站建筑物保洁、摄像机保洁等项目,定额中给定了定额指标(即xx元/年·座),但实际实施过程中,这种零散的、多为人工消耗的项目,在采购谈判过程中缺少相应的人工耗量参考数据。建议针对这类项目在定额指标后补充增加定额人工消耗量,以便于实际实施过程中控制价的计算和采购谈判。

d. 建议增加实物消耗量定额。运行维护定额中以便于预算的编制,日常项目均以定额指标的形式来体现,但实际采购谈判中,难以用定额指标确定具体项目的预算控制价。如衬砌板裂缝、密封胶修复、沥青路面修复等。在运维定额中均以衬砌面板维护定额指标(元/m<sup>2</sup>·年)来体现,建议增加消耗量定额(元/m),以便于控制价的测算和谈判价格控制。

### 5 结 论

总之,采购与合同管理专业规范化建设是一项长期工作任务,渠首分局高度重视,强化采购与合同管理风险意识,充分认识开展采购与合同管理规范化建设的重要性和紧迫性,持续按照“严、细、实”的工作要求切实做好采购与合同管理专业规范化建设工作。◆

#### 参考文献

- [1] 周云. 采购成本控制与供应商管理[M]. 北京:机械工业出版社,2009.
- [2] 陈翔. 南水北调中线干线工程应急调控与应急响应系统研究[D]. 北京:中国水利水电科学研究院,2015.