

倾力打造“诚信水务，情润万家”品牌

——威海市水务集团有限公司五年改革发展回望

本报记者 杨明清 通讯员 王永涛



污水泵站外景

改革篇

破市政公用事业改革坚冰 开城市供排水一体化新章

实施供排水体制改革、组建水务集团是威海市委、市政府理顺城市供排水管理体制、促进城市供排水长远发展的重大决策，也是威海市政公用事业领域的改革破冰之举。2003年以前，威海城市供水、污水处理实行条块分割管理，涉及建委、水利局及经济技术开发区和火炬高新技术产业开发等多个部门，可以说是政出多门，多头治水。这种分段、分区、分部门交叉管理的体制，虽然在一定历史时期发挥了积极的作用，但随着“一体化”大威海建设的快速推进，其弊端日益显现，一方面多头管理必然会导致各个主管部门之间产生矛盾和纠纷，另一方面，受原水费过高、水价过低等因素影响，供水企业长期处于亏损，而各个污水处理厂属事业单位，政企不分导致运行效率不高，财政拨款只能维持基本运行，发展后劲严重不足。而最突出的问题是，由于缺乏统一规划、统一建设、统一管理，城市供排水基础设施配套水平参差不齐，空白、断档较多，薄弱、滞后性愈来愈突出，严重影响了城市供排水安全。

针对上述种种弊端，为彻底清除制约城市供排水发展的体制机制性障碍，威海市委、市政府决定将供排水行业作为市政公用事业改革的切入点和突破口，于2003年8月启动供排水体制改革，在对原市水利局所属城镇供水管理处、市建委所属市自来水公司及第一、第二、第三污水处理厂整合重组的基础上，组建威海市水务集团有限公司，授权其对城市供排水实行一体化经营管理。当时的体制改革涉及到性质、归属不同的5家企事业单位，4个多亿国有资产和近千名干部职工，涉及面之广，涉及人员之多，情况之复杂，影响之深远，是威海成立地级市以来从未有过的。改革成败，事关近千名干部职工的切身利益，事关供排水事业长远发展，事关市政公用事业改革大局，可以说“牵一发而动全身”，市委市政府高度重视，社会各界密切关注。面对前所未有的复杂局面，威海水务集团按照“在改革中重组，在平稳中分流，在发展中推进”的思路，以产权改革为突破口，先后对参与组建的各企事业单位进行了人、财、物的全方位整合重组，在不到3个月的时间内，顺利实现了机构理顺、干部配备、人员分流、工资改革、资产重组“五个一步到位”，建立了以供排水一体化经营管理为模式的现代水务企业架构。在改制重组过程中，威海水务集团正确把握改革力度、进度与社会、职工承受度的协调，认真细致地做好干部职工的思想政治工作，并通过深化干部人事制度、分配制度、劳动制度改革，妥善解决了关系职工切身利益的一系列历史问题和现实问题，为改革成功实现软着陆打下了坚实基础。广大水务职工以强烈的政治责任感和历史使命感，勇敢地站在时代的前列、改革的前沿，经受了权力调整、岗位调整、事业改企业的严峻考验，上千名职工没有一人上访，没有一人下岗，供排水各项工作井然有序，国有资产实现保值增值，最大限度地保持了在改革中发展、在发展中改革的动态平衡，成为国内城市供排水体制改革的成功范例。圆满完成改制重组任务后，威海水务集团在随后几年间，又充分发挥体制优势，不断加大市场整合力度，先后对威海经区、高区、工业园区及周边乡镇的排水市场进行了理顺归并，一个覆盖威海市区、对接周边县市的一体化大水务格局全面构建。

威海供排水体制改革的成功实施，标志威海市政公用事业改革迈出了关键性的第一步，城市供排水进入了一体化经营管理的崭新历史发展阶段，为提高涉水资产运营效率，推进城市供排水事业规模化、集约化、产业化发展奠定了坚实的体制基础，在全市乃至全省都显示了极强的标杆效应。



威海第三污水处理厂

城市供排水作为一个市政公用行业，本身具有的自然垄断属性，使其面临的挑战远远小于一般竞争性行业，活下去不是问题，最大的问题是如何活得好、长得好，答案在哪里？在于其内部的运作机理，在于管理是不是顺畅、高效，在于企业有没有发展活力。可以说，管理是企业的原点，是发展的原命题。探寻威海水务集团五年来的发展轨迹，可以清晰地看到有一条主线——管理贯穿其中，并始终闪烁着创新的光芒。从组建之日起，水务集团便紧紧围绕构建现代水务企业这一目标，以工作绩效为核心，以创新为动力，持续不断地强化企业管理，从规范化、精细化到人本化，不同的阶段，不同的理念，揭示的却是对效率、效益的持续关注和不变量追求。

成立之初，由于大部分组建单位是从事业单位改成企业的，旧的管理方式、组织结构都极不规范，为此水务集团把建章立制、规范管理摆在突出位置，按照现代企业制度的要求，借鉴国内先进水务企业的成功范例，制定了一揽子科学合理、切实可行的管理规章，并在执行过程中不断予以补充完善，从而建立起了科学规范的决策、执行和考核监督机制。在组织结构设置上，本着整合资源、减少层次、提高效率的原则，根据发展需要，先后进行了多次打破重组，打破一次，阵痛一次；重建一次，新生一次。逐步探索建立了更科学、更精简、更顺畅的组织架构，并引入了ISO9001质量管理体系，对工作流程进行了优化理顺，做到责任到人、目标到岗、考核到位，把每一个环节的生产力都最大程度地激发出来。

随着企业管理的逐步规范和组织架构的逐步完善，水务集团又围绕节本、降支、增效这一目标，全面实施精细化管理，努力实现从粗放型向集约型管理转变，以管理精细化促进成本最优、效益最大化。成本管理是精细化管理的核心。水务集团对供排水各个环节都进行了极为严格的成本核算和控制，在降低供水漏失率、节能降耗、压缩不必要开支等方面制定了一系列得力措施，最大程度地实现了成本全面受控、稳步下降。以城市供水的重要统计指标供水漏失率为例，由组建前的28%下降到15%，仅此一项年可增加收入1560万元，在全国同行业处于领先水平。为加强供排水市场管理，成立水务稽查大队，对偷水和水一水多用及私接乱排污水等行为进行彻底查处，累计追缴水费2000多万元，不仅挽回了巨额经济损失，更有力地规范了供排水市场秩序。技术创新是提升行业管理水平的重要手段。威海水务集团始终

2003年10月23日，山东省威海市水务集团有限公司挂牌成立，一个适应市场经济要求，符合城市涉水事务内在发展规律，集城市供水、污水处理、中水回用等为一体的新型城市水务企业应运而生，威海城市供排水市场化运行、企业化经营和产业化发展的崭新篇章从此开启。

斗转星移，五年时间转瞬即逝。五年艰苦创业，五年励精图治，在又好又快的科学发展道路上，威海水务集团留下了一串串坚实而闪亮的发展足迹，创造了一项项令人瞩目的辉煌业绩——集团公司总资产由组建时的4.43亿元增加到20亿元，是组建时的4.5倍；服务面积由43平方公里拓展到180平方公里，是组建时的4倍多；供水能力由11万方/日提高到31万方/日，增长了180%；二级污水处理能力由2.5万吨/日提高到20万吨/日，是原来的8倍，污水集中处理率达到87%。公司现下设30个部室和分（子）公司，拥有职工1060人，先后荣获山东省政风行风建设先进单位、文明单位、城建行业文明服务规范管理先进单位和威海市行风建设最佳单位等60多项称号。



水务集团办公楼外景

建设篇

以大投入推动大建设 构筑供排水坚实平台

供排水设施是一个城市重要的基础设施和发展载体，是城市现代化水平的重要标志，是群众生产生活不可或缺的重要条件。由于过去的体制制约以及城市的迅猛发展，威海水务集团组建之初，市区供排水基础设施还较为薄弱滞后，面临着既要还旧账、付新账，还要提供超前服务的艰巨任务。在这种情况下，威海水务集团充分把握山东半岛城市群构建、股东制造业基地建设、城市规模膨胀这一战略机遇期和黄金发展期，在统筹考虑城市供水质量与安全、污水接纳与处理、应急需要和长远需求的基础上，把供排水基础设施建设作为发展的主攻方向和总抓手，掀起了一场轰轰烈烈的大建设热潮。五年来，水务集团千方百计筹措资金，连续实施了60多项供排水重点工程，完成投资达16亿多元，是威海市供排水发展史上投资力度最大、项目最多、战线最长、进展最快的一个时期，无论是供水设施还是污水处理设施均实现了由滞后型向超前型、补缺型向功能型的历史性转变，地上设施规划科学、布局合理、功能完善，地下管网星罗棋布、四通八达、安全运行，城市供排水呈现出前所未有的安全性、稳定性、连续性。

城市供水是城市的生命线工程，供水安全是关系人民群众身心健康的头等大事，责任重于泰山。威海水务集团按照适度超前的原则，加快供水能力建设，先后对市区原有两个净水厂进行了多次扩建，新建了两个供水基地，使市区供水能力从2003年的11万方/日提高到31万立方米，超前满足了城市发展需求。目前，市区供水已形成了常规输水与应急备用相结合的多水源保障体系，城市供水能力保障系数极大提高。加快供水管网设施建设，新建了13个高位水池和15个加压泵站，有效解决了地势较高区域水压不足问题，采用新技术、新工艺对威海供水大动脉和市区供水管网进行了大规模改造，新建供水主管道全部采用球墨铸铁管并实现双回路运行。为确保水质安全，以水质管理为核心，不断强化各个净水厂的生产工艺管理，确保出厂水合格率达到100%，完善水质检测三级网络，实行

常规检测与自动监测相结合，严格抓好源水、出厂水和管网末梢水的取样检测，并通过在水厂进水池养鱼等措施建立了水质生物预警机制，从源头加强水质管理，确保水质问题早发现、早解决。目前，威海市城市供水水压充足、水质优良，大面积、持续性停水事故彻底杜绝，市民真正喝上了放心水、安全水、满意水。

优美的生态环境是威海市这个“最适合人类居住城市”得天独厚的最大优势，也是最靓丽的城市名片。威海市历届市委、市政府领导都高度重视水生态环境保护工作，对城市污水治理的力度逐年加大，河流海域生态环境持续改善。威海水务集团成立后，坚持污水处理厂建设与管网配套双管齐下、同步推进，建成和在建污水处理厂达到6座，二级污水处理能力达到20万吨/日以上，新建污水管网600多公里，是前20年的两倍。针对河流海域污染等广大市民关注的热点难点问题，紧密协同环保、市政等职能部门，进一步加大了污水治理力度。2008年，水务集团把市区九条河流治理作为污水治理的龙头工程，紧密结合城中村改造，举公司之全力，克服重重困难，进行了一场声势浩大的河流治污攻坚战，普查、设计、施工同时展开，管网敷设、污水并网、雨污分流全面推进，形成了大攻坚、大截流、大会战的强力态势。仅一年时间就完成投资上亿元，铺设沿河污水管道72公里，修建沉砂池13座，并网排污口181个，九条河流两岸的污水管道基本贯通，排河污水全部拦截入网入厂，河流海域生态实现了根本性改观，条条河流重现勃勃生机，成为流淌环绕人居威海的新景观。针对河流污染易于反弹的特点，今年以来，水务集团又健全完善了河流管理长效机制，对每条河流都安排专人进行全河段、全天候的巡视检查，发现排污问题立即解决，并严把供排水综合验收关，对用户内部排污设施不健全、雨污不分的坚决不予验收，从源头上杜绝新的污染源产生，有力地巩固和保持了治污成果。污水资源化对构建资源节约型、环境友好型社会具有重要意义。威海水务集团在抓好污水常规处理的基础上，把推广利用中水作为污水资源化的重要途径，不断加快中水设施建设和宣传推广力度，中水回用能力达到3.5万吨/日，中水在公园绿化等方面得到了较好的应用。此外，不断探索污水资源化新途径，对污水热源泵技术供热制冷项目进行了专项攻关，试点和宣传推广。目前，威海市区有3个在建住宅小区将采用这一新型环保节能技术进行供热制冷，全面推开后将产生巨大的社会效益、环境效益和经济效益，有望为缓解煤电紧缺危机趟出一条新路。

管理篇

规范化、精细化、人本化 在创新中提升核心竞争力

把企业创新作为体现“好字优先”的关键环节，全面实施“科技兴水”战略，加快推进企业管理上档升级。在制水、管网建设、污水处理等各个环节积极推广新材料、新设备、新工艺的同时，以信息技术为依托，先后投入2000多万元建设了水务中心、局域网、自动化调度、供水管网地理信息、办公自动化、热线呼叫、收费报装和财务电算化等八大信息网络系统，生产、经营、管理、服务等各个环节全部实现了自动化和信息共享，以信息资源数字化、信息传输网络化、信息技术应用普及化为标志的“数字水务”框架基本成形，信息化应用水平在全国同行业中遥遥领先。以自动化调度系统为例，水务集团通过开发应用无线数传、远程视频等高端信息技术，以供排水调度中心为枢纽，把市区2座净水厂、20个供水加压泵站、12个污水泵站、22个调节水池和50个管网控制点连接在一起，实行自动化调度、实时化监测，供排水生产数据实现了实时采集、定时存储和集中处理。工作人员在中心调度室内就可以了解市区供排水过程的相关数据，并可及时发出泵站开停等各种控制命令，有力地实现了对全市供排水的调度优化。目前，水务集团所有投运的供水和污水泵站全部实现了远程监控、无人值守，节省人员达160多人，仅人头费每年就可节省600多万元。技术先进、安全可靠的供排水自动化调度系统，不但有力地促进了减员增效，提升了行业管理水平，也成为了展示创新成果的靓丽窗口，得到了各级领导和国内同行的交口称赞。

坚持以人为本，实行以人为本管理是现代企业管理的核心内容，也是最高层次。威海水务集团在发展壮大的过程中，始终坚持以人为本，既注重企业经济效益的增长，也注重职工素质的提高；既注重服务社会，也注重造福职工。为了让“想干事的人有机会，能干事的人有舞台，干成事的人有地位”，建立起了干部竞争上岗，能上能下，职工择优录用，能进能出，收入能增能减，有效激励的长效机制。着眼于企业人才，深入实施“百名人才”工程，采取请教授来讲座、走出去到企业

业学习实践、老师带徒一帮一等方式，广泛开展了形式多样、内容丰富的教育培训活动。2005年，开展“不找任何借口”的学习活动，2006年，大力倡导争做“三会”——会说、会写、会干和“三能”——能想事、能干事、能成事的职工，2007年、2008年，又下大力气解决干部职工“本领恐慌”和“素质危机”问题，在公司上下营造了学文化、学业务、学技能、强素质的浓厚氛围，广大职工的大局意识、责任意识、学习意识、团结意识、服务意识显著增强，一大批优秀人才快速成长起来，为公司发展提供了有力支撑。此外，大力改革干部选拔任用机制，变以前的论资排辈为竞争上岗，不重资历重能力，不看文凭看水平，提拔必争，唯才是举，为职工发挥才力、建功立业搭建了坚实的平台，提供了广阔的用武之地。全面加强企业文化建设，建立企业文化CI系统，培育提炼出了“勇创大业、追求卓越”的水务精神，并开展了文艺汇演、演讲比赛、书画摄影比赛、职工运动会等丰富多彩的主题文化活动，通过企业文化的熏陶，积极倡导职工“努力工作，快乐生活”，职工对企业文化的认同度和对企业的归属感不断提高。为使广大职工安心工作，在企业经济效益稳步提高的同时，想方设法不断提高职工的工作收入，改善工作条件，切实消除了职工的后顾之忧，实现了发展成果共享。“家和万事兴，心齐泰山移”。目前公司上下讲奉献、促和谐的氛围无比浓厚，干部职工争先创优、干事创业的积极性空前高涨，一个充满生机与活力、充满和谐与希望的水务正在向着健康、快速的轨道发展。



供排水自动化调度中心



热线中心

服务篇

诚信为本铸品牌 真情融水润万家

城市供排水是一项服务性、社会性很强的工作，一头连着政府，一头连着市民，服务水平的高低，行业作风的好坏，直接关系到党和政府的形象，关系到人居威海建设，更关系到千家万户的切身利益。水务集团组建前，供水服务水平不高，市民意见很大，在威海市一年一度的民主评议行风活动中，供水企业总是排后。水务集团成立后，把转变行业作风、提高服务水平作为重中之重，推出了“诚信水务，情润万家”这一富于文化特色的崭新服务理念和品牌，寓意“诚信经营，诚信服务，为民服务的真情像清泉一样永不枯竭，无时无刻不在滋润千家万户”。围绕“诚信水务，情润万家”服务品牌建设，不断推进服务提速增效、创新创优，以为民服务的实际行动践行“替政府分忧，为市民解难”宗旨，实现了服务质量的大提升和服务环境的大优化，行业作风实现根本性好转。

在服务中，始终坚持快捷、亲情两大服务准则。快捷，就是在用户来水务办理业务的时候，简化一切办事程序，推进服务提速增效，能一次办成的事绝不两次；在用户通过热线等渠道反映问题的时候，随时随到，雷厉风行，能当天解决的问题绝不拖到明天。亲情，就是把用户当成自家人，把用户的事当成自己家的事，将心比心，以心换心，始终带着感情、热情、激情，去为用户做好事、办实事、解难事。五年来，水务集团以用户需求为导向，健全完善了一站式办理、首问负责、服务承诺等服务机制，高标准建设了热线呼叫中心、营业收费网络系统、水务网站和遍布市区的服务窗口，使市民随时随地都能享受到优质高效的水务服务。深入开展了规范化服务、精细化服务、标准化服务活动，推出了提醒服务、绿色通道、跟踪服务、保护性停水等一批特色服务举措，服务的品牌化、人性化特色更加彰显。坚持以服务带动行业新风，不断创新服务载体和服务方式，定期开展用户代表座谈、大规模意见征求，“诚信水务进社区、进企业”，“入社区、解民忧”等主题服务活动，通过零距离的接触和面对面的沟通，不但把优质服务送到了用户家中，更把水务的真诚、亲情留在了用户心中。

为进一步提升快捷化、亲情化服务水平，自2008年开始，水务集团对几十年一贯制的抄表服务模式进行了重大改革，将抄表员提升为用户服务代表，其工作职能由原来的单一抄表、催费扩大为集抄表催费、联络沟通、技术服务、日常巡视、法规宣传“五位一体”。每一名客户代表对负责区域的用户实行全方位服务，用户遇到供排水方面的问题，只要一个电话，客户代表就会无条件赶到，无条件上门服务，市民所有问题都能在服务一线得到圆满解决。围绕这一服务创新，水务集团对原有服务体系进行了重新理顺，并开展了大规模的便民服务卡发放活动，组织100多名客户代表深入17万户家中，发放服务卡、收集信息、征求意见、相互沟通，有效拉近了与用户的距离，受到了广大市民的热烈欢迎。客户代表全方位服务模式的推出，使水务服务工作迈上了新的台阶，步入了一个崭新的天地，为诚信水务品牌注入了新的内涵，增添了新的特色与光彩。

在服务过程中，水务集团始终把群众满意作为第一标准，坚持从群众满意的地方做起，从群众不满意的地方改起，对于涉及群众切身利益、群众反映强烈的热点难点问题，不论分内分外，不讲任何价钱，随叫随到，马上就办，直到把问题圆满解决为止。针对过去因总表计量引起的水费分摊、邻里纠纷突出等问题，把一户一表改造作为一项重要的民心工程，千方百计加快改造步伐，对低保户的改造费予以了减免，并承担了用户缴纳改造费后的不足资金。目前市区一户一表改造率达到95%以上，成为全国的一户一表改造样板，为阶梯水价的顺利实施提供了重要前提。此外，住宅小区化粪池冒溢、楼道和用户家中水管锈蚀漏水等都是居民生活中的一些闹心事，虽然按照有关规定，这些问题并不属水务集团的职责范围，但只要用户求助于水务，水务集团从不推托、搪塞，而是以大局为重，以群众利益为重，尽其所能地帮助解决。这几年公司在义务帮助市民解决问题上的花费每年都达百万元以上，虽然在经济上受到了一些损失，但却赢得了民心，促进了社会稳定和谐。

“诚信水务，情润万家”服务品牌的成功运营，使得快捷、亲情成为了水务服务的鲜明特色，诚信、负责彰显了水务集团的社会形象，赢得了社会大众的广泛好评。在威海市市直53个部门参评、社会各界投票打分、最能代表一个单位行风建设和服务水平的民主评议行风活动中，威海水务集团2004年第一次参评，位次便一举从组建前的系统倒数第二名跃居正数第二名，此后四年更是连续取得系统第一名的骄人成绩，实现了创纪录的“行评四连冠”，成为威海行风建设的一面旗帜和服务工作的排头兵。“诚信水务，情润万家”品牌深入人心，具有极高的知名度、美誉度，先后被评为威海市首届消费者满意品牌、服务名牌，成为广大市民心目中的真正的“金字招牌”。

“乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。过去的五年，威海水务集团经历了脱胎换骨式的大改革、大建设，实现了前所未有的大发展、大跨越，可以说乘的就是改革的东风，破的就是体制制约的大浪，挂的就是科学发展的风帆，济的就是市场经济的辽阔海洋。制约发展的体制机制瓶颈一旦突破，威海的城市供排水事业便迸发出了无穷的生机与活力，驶上了科学发展、又好又快发展的良性轨道，设施服务功能日臻完善，供水保障更加有力，水生态环境更加优美，水关系更趋和谐……

“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”，经历了5年改革转型的磨砺和市场经济的洗礼，威海水务集团这艘区域性水务旗舰，正在科学发展观的指引下，在广大水务职工的合力划桨推动下，在市场经济大潮中扬帆远航，驶向一个充满无限希望与收获的美好未来。