

环境监测站推行项目负责人制度的探索

叶建林, 徐 波
(泰兴市环境监测中心站, 江苏 泰兴 225400)

中图分类号: X830 文献标识码: C 文章编号: 1006 - 2009(2004)04 - 0003 - 02

我国入世以后, 5 年内将逐步开放检测市场, 国内的环境监测站深感形势逼人, 竞相加强能力建设, 环境监测整体能力得到了快速提升。但目前环境监测站内部大多实行计划经济管理模式, 在分配制度上大多是平均主义, 不利于激发员工活力, 挖掘技术潜力, 主动服务市场。为此, 泰兴市环境监测中心站在实施全员目标量化考核的基础上, 积极探索项目负责人制度和项目内部发包制度, 取得了一定成效。

1 目的意义

推行项目负责人制度和项目内部发包制度的目的在于: 适应竞争, 内部管理实行市场化运作, 调动员工积极性, 提高工作效率, 培养适应新形势的全面型人才, 打造市场经济条件下的技术精兵, 增强环境监测站自身造血机能。

目前环境监测站委托服务性监测项目的经费使用情况见图 1。实行项目负责人制度和项目内部发包制度后, 通过市场化运作, 将 C、D、E、F 的比例合理分配, 最大限度地压缩“项目开支(E)”, 最大限度地增加环境监测站“项目实际纯收益(C)”, 用以弥补监测经费缺口, 增强环境监测站发展后劲, 同时通过灵活支配“项目节约(F)”, 让技术和能力“变现”。

2 项目负责人的责、权、利

目前在环境监测工作中, 可以实行项目负责人制度的领域主要包括建设项目竣工环境保护验收监测、环保设施竣工验收监测、环境影响评价、环境现状评价等委托性监测任务。项目负责人不是由科室设置, 而是在管理体系中临时设置, 是一个责、权、利相统一的具有特殊地位的岗位。

责——项目负责人就所负责的项目直接对最高管理者负责, 对项目实施全过程的质量、安全、经费、进度负责, 并负责与客户沟通、协调。

权——项目负责人在承担所负责的项目过程中, 被授予组织、调配、协调项目所涉及科室相关资源的权力, 并有直接与最高管理者沟通的渠道。项目负责人不一定由管理层人员或者部门负责人担任, 也可以是一般员工, 但就其所承担的项目而言, 被赋予了介于管理层人员与部门负责人之间的权力。

利——让技术和能力“变现”是调动员工积极性的重要手段, 可以充分体现多劳多得的分配原则。按照一定的比例在项目总经费中安排“项目经费(D)”, 扣除“项目开支(E)”后的余额即“项目节约(F)”, 由项目负责人全权支配。

3 项目负责人的管理

对于项目负责人, 应建立一套规范的管理办法, 包括资质申请、资质确认、聘任考核等方面。首先是资质申请, 由符合条件的监测技术人员自愿申报, 填写“项目负责人资质申请表”; 其次是资质确认, 由技术评审委员会或者技术管理层集体讨论, 综合考虑申请人的德、能、勤、绩, 确认申请人是否

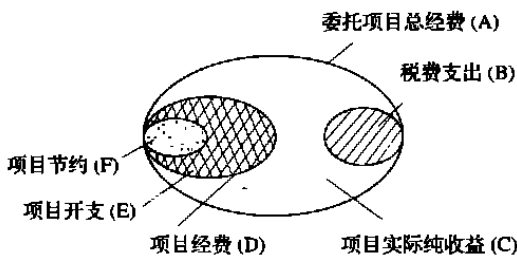


图 1 委托服务性监测项目经费使用情况

收稿日期: 2003 - 09 - 15; 修订日期: 2004 - 03 - 10

作者简介: 叶建林(1972—), 男, 江苏泰兴人, 工程师, 大学, 从事环境监测工作。

可以胜任;另外,项目负责人实行聘任制,人员能上能下,人数相对固定,每年考核一次,考核合格继续聘任,考核不合格则淘汰。

对项目负责人的年度考核着重强调业绩,考核内容包括全年承接项目数、全年对环境监测站“项目实际纯收益(C)”的累积贡献、承接项目的完成质量、完成时限、客户满意度、相关任务承担科室(人)的满意度等 6 个方面。其中全年承接项目数和全年对环境监测站“项目实际纯收益(C)”的累积贡献 2 项内容,每年底考核一次;承接项目的完成质量、完成时限、客户满意度、相关任务承担科室(人)的满意度等 4 项内容,在每个项目完成后立即考核,年终汇总。考核结果在环境监测站内部公

示,并记入员工技术档案,统一管理。

4 项目内部发包

为避免项目分配时人为造成的不公平,引入项目内部发包制度十分必要。规定“项目经费(D)”在“委托项目总经费(A)”中的比例为 15%~25%。项目承接后,发布招标公告,简要介绍项目的基本情况,面向所有项目负责人公开招标。项目负责人编制标书并投标,由技术管理层开标、评标和定标,最后将结果公告。由于是内部发包,程序可以相对简化,只要公开、公平、严密、易于操作即可。以某建设项目竣工环境保护验收监测为例,洽谈经费总额 10 万元,税费支出 2 万元,通过招标,收到标书 5 份,见表 1。

表 1 某建设项目竣工环境保护验收监测投标情况统计

项目负责人	项目负责人基本情况		标书基本情况	
	职称	从事环境监测工作年限/a	项目经费/万元	完成时限
甲	高级工程师	10	2	20 个工作日
乙	高级工程师	12	2	20 个工作日
丙	工程师	6	1.8	20 个工作日
丁	工程师	6	2	20 个工作日
戊	工程师	7	1.8	20 个工作日

评标时,优先考虑项目经费、完成时限,然后是职称和从事环境监测工作年限。具体而言,项目经费少的优先,完成时限短的优先,职称高的优先,从事环境监测工作年限长的优先。因此,确定戊为该项目负责人,项目经费 1.8 万元,完成时限 20 个工作日。

上述定标方案主要从项目的质量保证和对客户树立品牌效应方面考虑,如果出于培养人才、锻炼新手方面考虑,可以选择职称低的优先,从事环境监测工作年限短的优先。优先考虑哪一方面,可以根据环境监测站的实际情况确定,但不管出于哪种考虑,都要确保客户利益与项目完成的质量。

5 项目经费的使用和监管

项目经费的使用,原则上由项目负责人自主支配,但环境监测站应加强项目开支的核算,如水、电、试剂、仪器、车辆等的使用成本,降耗节支,同时还应建立监管制度或程序,保证项目经费合理、合法使用。

6 结语

推行项目负责人制度和项目内部发包制度,可以更好地适应市场需求,为客户提供高效优质的服务;同时作为分配制度改革的重要举措,可以改变计划经济下长期形成的“任务大家摊,利益大家分”的陈旧观念,让技术和能力“变现”,充分调动员工的积极性;可以通过实际工作,达到培养人才、锻炼队伍的目的;可以降本节支,激活环境监测站自身造血机能,增强发展后劲,为环境监测现代化建设打下坚实基础。

泰兴市环境监测中心站自推行项目负责人制度和项目内部发包制度以来,员工的工作积极性大大提高,锻炼了一批技术骨干,在省、市组织的建设项目竣工环境保护验收监测技术大比武中崭露头角,全站的监测专业服务收入也逐年攀升。通过创收积累资金,在一定程度上缓解了监测经费投入不足的难题,使该站步入了健康发展的轨道。