

河北污水管理项目（贷款号 1985-中国） 项目实施经验案例示范研讨会

A. 简介

1. 河北污水管理贷款项目（以下简称该项目）的项目实施经验案例示范研讨会于 2007 年 5 月 20—23 日在河北唐山举行，此次研讨会由财政部、河北省财政厅（项目执行机构）及亚洲开发银行（亚行）共同主办。此次研讨会以各省（区）分享知识与交流经验为主，促使各省讨论并思考行业发展的重大问题。顾问均为执行机构人员或由项目提供赞助的咨询顾问。此次研讨会没有外部顾问人员参加。

2. 此次案例示范研讨会基本由执行机构全额赞助，约有 80 余名来自财政部¹、亚行²及 11 个省份的代表参加了此次会议。各省的与会人员包括省财政厅及市财政局、执行机构/实施机构及项目管理办公室的代表，其所在省份均有亚行提供资金的在建或正在筹备中的污水管理项目。

B. 研讨会

3. 此次研讨会旨在分享项目执行获得的经验及良好实践规范，令其它省份/污水执行机构/实施机构从中获益。研讨会以河北污水管理项目为范例，通过转移、传播和汲取知识、最佳实践经验及改革倡议，实现了该项目的增值。财政部国际司副司长巨奎林在开幕致辞中表示，此次案例示范研讨会对项目执行机构/实施机构而言非常重要和及时，可帮助其开阔眼界，提高管理水平，他同时指出了通过适当的污水管理实现节能环保的重要性。涩市彻先生代表亚行对与会者表示了欢迎，并强调要通过项目执行与参与该项工作的其它人员分享知识。唐山市委副书记杨永山、河北省财政厅副厅长高志立、唐山市政府副市长于山均与会并致欢迎辞。

4. 河北污水项目管理办公室主任靳海增全面介绍了项目取得的成绩，特别强调了如何有效利用亚行援助实现污水管理收益最大化的途径，并分享了项目办在项目实施四年时间里获得的经验。他指出，在项目实施过程中出现的六大问题直接促成了该项目的成功，并希望与会人员重点留意这些问题。

- (i) 充分的项目准备工作为项目顺利高效地启动、实施奠定了坚实基础。
- (ii) 项目初期完善的机构设置及管理，明确项目单位对项目的主导权，是保证项目顺利实施的必要前提。
- (iii) 严格的规则与程序确保了高效的制度管理，也为建立一个具有自主经营权的公司奠定了基础。
- (iv) 有利于全部成本回收的、透明的收费调节机制确保了稳定高效的项目运营。
- (v) 组织内的岗位及职责设置应当简化，以改善内部管理，建立具有自主经营权的公司。
- (vi) 如果能够有效利用国际顾问提供的服务，其专业知识与经验将发挥极大作用，如引进先进的技术与管理方法。

5. 张家口子项目的介绍主要说明了利用亚行贷款促进该污水管理项目合理发展的情况。³ 与会者简要听取了过去两年中张家口子项目进展情况及实施机构在处理项目实施过程中出现问题时

¹ 财政部代表团包括国际司副司长巨奎林、亚行处处长陈欢及副处长吴国起等。

² 亚行与会人员包括亚行驻中国首席代表涩市彻，项目管理部主任桑帕·塔蒙、采购官员姜宏斌、项目官员王建国、项目官员牛志明、项目管理官员褚成龙、高级信息官员阚磊等。

³ 张家口鸿泽排水公司董事会主席赵广庆先生的发言，该公司也是项目的实施机构。

的经验。实施机构认为，该子项目进展顺利，其中有四大因素在其中发挥了重大作用，其中包括：

- 创立综合性制度框架及富有创意的管理模式；
- 制定合理的污水收费，确保公司的可持续发展。
- 通过对利益相关方的宣传教育，创造了适宜的环境，使得收费增加，能够收回全部成本；
- 根据亚行的《采购指南》，严格监督并管理施工进度，保证了全面的质量控制。

6. 唐山市排水公司¹人员也做了题为“*不断努力，为低成本提供优质公共服务奠定坚实基础*”的精彩发言，和与会人员分享了他们的经验，该发言主要包括以下要点：

- 唐山排水公司的发展历程回顾
- 唐山市目前的污水处理情况
- 为改善公共服务，市政排水设施的建设
- 改造污水处理设施，为唐山市经济的稳定发展做出贡献
- 逐步调整污水处理收费，制定能够收回全部成本的合理收费体系
- 收入来源的多样化，以增强企业实力（如通过污泥处理，沼气出售，碳信用额度等）
- 长期企业发展规划的重要性

7. 国际财务管理顾问²介绍了河北污水管理项目采用的财务管理系统。在说明该项目的财务管理模型时，重点强调了要开发简单实用、用户使用方便的模型以及模型更新的必要性。唐山排水公司的员工利用该模型说明了实际使用情况，包括如果完成财务预测以及监控不同的财务比率，确保污水处理公司财务的可持续性。与会者要求河北污水管理项目办公室提供财务模型软件。河北污水管理项目办公室已同意向有兴趣的与会人员提供该软件。

8. 当地顾问³分享了通过项目改革加强污水管理公司能力的经验。制度改革的主要问题包括：(i) 改善公司的组织结构；(ii) 为公司员工提供适当的培训；(iii) 加强财务管理；(iv) 制定公司规定与章程；(v) 制定企业发展规划。制度发展国际顾问⁴简要介绍了不同模式、不同类型的污水/排水组织，其中包括一些美国公司。

C. 研讨会的反馈与影响

9. 在研讨会结束之前，48名与会者对此次研讨会表示了肯定意见。“案例示范研讨会是分享知识与经验的良好方式”这一说法得到了绝大部分与会者的认同，这也表明与会人员非常赞赏研讨会所带来的好处。与会人员均表示了解主办此次研讨会的目的，通过研讨会掌握了提高污水项目管理能力的内容，并表示会将他们在研讨会上学习到的知识应用于实践工作。

10. 与会人员还认为此次案例示范研讨会非常实用，非常贴近他们每天的工作内容。另外，11个省份的与会人员均认为河北省在污水管理改革方面已走到了前面。与会者提出的下列问题也证实了这一点，同时，这些问题也是他们目前最为关心的：

¹ 唐山排水公司总经理孙桂石的发言

² Victor Villareal 先生，CDM 咨询公司

³ 郑贤谷先生，CDM 咨询公司

⁴ Craig Andrews 先生，CDM 咨询公司

- (i) 受上级水务集团的影响，污水管理公司的人员流动频繁，这已影响到了污水管理机构的稳定。河北污水项目不存在这样的问题。如何令污水管理行业的改革受到关注（最好是实现与供水集团的脱离），实现更好的污水管理？
- (ii) 虽然污水管理项目办公室做出了最大努力，但仍然会出现项目实施延误（包括支付延误）的现象。在处理支付申请时是否有更好的途径来解决内部瓶颈问题？
- (iii) 制定了众多的改善污水管理的计划，但并未得到实施。河北污水管理项目办公室如何确保实施其制定的计划？
- (iv) 河北污水管理项目办公室提出的制度框架及收费调整更适合在城市执行，对于发展污水管理的经济条件有所差异的县级污水处理经营并不太适用。在全额收回成本并不可行的情况下，应采取什么样的污水管理途径？

11. 中国政府决心继续推进市场化改革。污水管理方面的改革应与中国总体改革政策保持一致。举办此次案例示范研讨会的一个初衷，即：让与会者对比各省污水管理同行组织的情况，认识自身的改革进展。在了解这些情况后，与会人员才能了解污水管理更为高效的途径，让所有利益相关者，尤其是上层省级主管部门意识到相关的问题，了解工作推动计划。在了解这些计划后，整个程序才会有所简化，最终才能有利于解决上述问题。

12. 除了制度及污水处理收费改革以外，与会者还通过此次研讨会了解了中国污水处理工作中有关污泥处理、污水再生利用、环境保护等方面的发展趋势。另外，此次研讨会也让与会人员意识到污水管理不仅仅只是污水的收集与处理，它是一项综合性的工作，其中涉及提供高效的社会服务、污泥处理、污水再生利用、沼气储存与销售、环境保护等方面。

13. 在此次研讨会的积极影响下，河南省于 2007 年 6 月 11—13 日参照此次研讨会形式组织了一次主题为“污水处理与污泥处理技术选择”的小型研讨会。他们也邀请了来自河北、天津、武汉及亚行的污水管理官员参会。此外，与会者向亚行代表处提出了非正式的请求，希望能够更多地举办此类具有明确主题的研讨会。另外，德意志银行上海分行通过新闻媒体了解到亚行这一污水管理示范活动后主动与亚行驻中国代表处取得联系，希望了解更多有关亚行污水处理工作的情况，以期寻求合作的机会。

D. 结束语及未来发展

14. 此次案例示范研讨会圆满结束，得到了财政部的高度评价。省级及国家级媒体对此次活动进行了相关报道。但此次研讨会也有下列一些值得注意的经验教训：

- (i) 在考虑到当地情况及制度环境时需要更多关注污水管理方面的制度性改革，同时要意识到相关执行机构开展改革的必要性，以确保改革明确的所有权，这点对于项目成功非常关键。
- (ii) 良好的污水收费调节模式，同时制定合理的收费调整方法，是确保污水管理公司可持续发展的关键因素。
- (iii) 高效的社会服务、污泥处理、污水再生利用及环境保护是污水管理的重要组成部分。
- (iv) 示范概念也强调了一个省份与其它改革相对滞后省份之间分享知识与经验的重要性，此举旨在促进更和谐平衡的发展。
- (v) 与会的执行机构/实施机构/各省份通过研讨会及其附带影响受益匪浅，主办会议的执行机构/省份成功实施项目的经验得到了承认。同行的认可也是对他们的一种激励。

(vi) 对于亚行而言，此类研讨会可以促进公众了解亚行利用掌握知识所做的贡献，将重点领域及优先发展的工作纳入正式议程。同时，经验分享可以促进发展型伙伴关系应对策略的产生。

15. 未来发展可从三个方面来看：

- (i) 在确定 (1) 成功实施经验，(2) 执行机构具有组织研讨会并发言的较强能力，(3) 省政府强有力的支持后，举行更多的案例示范研讨会；
- (ii) 通过评估活动及其它指标，如各省的倡议，制度改革的所有权及收费调整等来了解河北污水管理案例示范研讨会的影响；
- (iii) 通过亚行驻中国代表处网站、《亚行中国简报》及政府、亚行与其它利益相关方的途径来发布此次研讨会的成果材料。