

# 水电站运行管理浅见

李天智

(溪洛渡电厂筹建处,云南 昭通 443133)

**摘要:**运行管理工作是一项长期的、复杂的系统工程,需要不断探索、巩固和创新,努力走出一条安全性高、操作性强、适应电厂特点的管理思路,使电站安全风险始终处于可控、在控状态,确保电厂健康经济运行,为电力行业的安全生产做出表率。

**关键词:**水电站;运行管理;浅谈

**中图分类号:**TV7;U642.7

**文献标识码:** C

**文章编号:**1001-2184(2012)02-0271-03

## 0 前言

随着科学技术的飞速发展,水电站的单机容量越来越大,部分电站的装机容量也向巨型化发展,运行管理在水电厂各项管理工作中的重要性显得更加突出,它不仅是电站和电力系统安全生产的保障,更影响到国家经济发展。水电站运行管理必须认真执行电业生产“安全第一、预防为主、综合治理”的方针,提高和增强安全生产的意识,全面完成防洪度汛、安全经济发供电、调度检修协调等各项生产任务。运行管理的核心就是确保电站健康、经济运行,并展示良好的窗口形象。运行管理的一切工作都应该围绕这一中心工作来展开。

### 1 建立标准化体系文件,夯实管理基础

古人云:“不以规矩,不成方圆。”规矩是人类生存与活动的前提与基础,做任何事都要有一定的规矩、规则、做法、否则无法成功。一个企业的标准化体系是企业管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的综合体现。因此,在电厂成立之初,便从标准化管理着手,在安全生产、危险源辨识、设备操作、设备检查、异常处理等方面,不断建立标准、健全机制,完善管理。随着企业的发展,应结合实际情况,动态的进行修编,使各项管理进一步规范、标准化、程序化,做到凡事有章可循,凡事有据可查,为健康经济运行夯实基础。

#### 1.1 建立健全安全生产责任体系

建立健全各级、各类人员的安全生产责任制,把安全任务目标分解、细化、量化。每一年要与所有人员都要签订安全生产责任书,做到纵向到部

门和班组,横向到个人,不留死角,不漏岗位;做到人人肩上有担子,人人身上有责任,人人工作有指标。采用适当的激励方法,以科学的手段,激发员工的内在潜力,使广大员工充分发挥积极性、主动性,结合实际,自觉的来完善安全生产责任制。

#### 1.2 建立健全以“两票三制”为核心的相关体系文件

“两票三制”是电力行业安全生产保证体系的几项最基本的工作制度,是电力企业保人身、保电网、保设备的重要手段和措施。操作票要切实做到任务清楚,制票正确,逐级审核,填写操作票时要“三考虑五对照”,执行操作票时要严格执行操作监护制度和唱票复诵制度,要认真做到“五不”。工作票填写应正确清楚,票上所列工作地点,应写出设备的名称和编号,工作内容应明确,具体到项目。交接班要召开班前会、班后会,要做到“五清楚”,“四交接”。巡回检查制度要强调巡回检查管理标准和实施细则。定期轮换安排在适当的时间和适合的运行方式下进行,并做好事故预想和事故处理措施。还要加强设备缺陷管理,提高设备健康水平,高质高效地消除各类缺陷。

#### 1.3 建立技术文件体系

技术体系文件是一个电站健康运转的基础,建立、完善各类技术体系文件是电站长期的工作,在电厂接机发电前就要进行检修导则、运行规程、检修规程、作业指导书、典型操作票、典型工作票、事故预案、现场处置方案、各类图册等技术文件体系的编写。编写技术文件首先要遵循相关的国家标准和行业标准,结合自身电站设备、设施的特性

编写,必要时应要求设备厂家提供相关的说明和技术支持。

#### 1.4 建立监督考核体系

双文明考核制度是一个切实可行的激励制度,建立、健全双文明考核制度可以统一全体员工创一流思想认识,强化规范作业。可以借双文明考核手段来督促、激励员工,实施精细化运行管理,打造国际一流的运行团队。除此之外,运行部还应建立健全培训制度,建立工器具管理制度,规范值班记录及其运行的日常管理制度。建立、完善诊断运行制度,使诊断运行工作规范化、常规化。

### 2 加强标准化体系的执行力,提升管理水平

标准化体系是我们指导工作、规范行为的准则,我们都应该严格执行。而在实际运转过程中,标准化体系的执行往往不尽如人意,造成有章不循,有据不依,究其原因主要有:对其重要性认识不够,执行流于形式;工作缺乏责任感和敬业精神,岗位执行力丧失;岗位技能不精,岗位执行力低下;以原则换“人情”,用“情面”牺牲执行力。如果我们对标准化体系文件视而不见,不落实到工作细节中,就会降低工作效率,就会造成严重的安全生产事故。针对造成标准化体系执行力虚弱的原因,应在以下几个方面加强。

#### 2.1 加强宣贯工作,深刻认识标准化体系重要性

加强对标准化体系文件的宣贯工作,让每一个员工都必须深刻认识标准化体系文件的必要性和重要性,从思想深处认识到标准化体系文件的意义,牢固树立一切文件办事的意识。经常性组织开展对文件的再学习,再讨论,解决好思想认识问题,真正做到掌握岗位的规章制度,用好岗位规章制度,确保没有在执行过程中受到损耗。让每一个人明白标准化体系对电厂安全经济运行的重要意义,对打造电站特色品牌的重要意义,让每一个人明白对标准化体系的认真执行是我们义不容辞的责任和义务。

#### 2.2 培养员工爱岗敬业的责任心

爱岗敬业,不是空洞的说教,更不是一句口号。它要求我们每一个员工都要具有良好的职业道德,具有高度的工作责任感和神圣的使命感,具有一丝不苟的工作作风,具有认真工作的劳动态度,具有全心全意忠于职守的奉献精神。国际上

的一些大公司在招聘员工时,首要考虑的不是他的业务能力而是其责任心,责任心是员工做好各项工作的最重要条件,电站要通过宣传、激励、学习先进事例、树立标杆等各种方法来提高员工的责任心。

#### 2.3 加强培训与学习,提高员工专业技术技能水平

现代社会科学发展突飞猛进,电力行业竞争的另一种表现就是人才的竞争。掌握运用好先进技术和先进管理手段的人才,是电厂长久发展的源泉所在。如果我们有工作责任感而没有完成工作目标任务所需的技能水平,那还是远远不够的,是无法实现提升个人执行力目的的。因此,我们必须坚持提高个人的综合业务素质,与时俱进,在学习中工作,在工作中学习,以保证个人岗位执行力的不断提高。把合适的人放到合适的岗位,让合适的人做合适的事,是充分发挥岗位执行力的有效途径。

#### 2.4 加强督导、考核,奖惩分明,用制度保证执行力提升

执行需要一个清晰的目标,对于执行是否到位,执行过程是否安全可靠,这就要有检查、监督和考核。检查考核也同样需要标准化体系文件为依据和保证,用“检查、监督、考核、奖惩”的文件来保证岗位执行力的十足有效。各级领导和安全监察人员要常常到操作和检修现场进行检查、督导,要定期对工作票、操作票、检修报告、值班记录等执行情况进行检查、分析,找出可能成在的潜在问题,持续改进。对于执行的结果要有明确的奖惩措施,引导执行力向正确的方向推进,培养广大员工习惯性遵章。

### 3 提高员工素质,展示企业形象

运行人员是安全生产的责任者,安全措施的执行者,作业条件的提供者,作业风险的控制器,检修在线协调的执行者,因此,运行人员素质的高低直接关系到整个电站的安全、经济运行和电厂的形象。要提高运行人员的素质,主要任务是提高运行人员的业务技能,养成良好的运行习惯,追求求真务实的工作作风,打造团结和谐的运行团队。

#### 3.1 提高运行业务知识

运行人员负责全电站的设备运行,其业务知

识必须覆盖全厂的所有机电、水工设备,因此,运行要加强业务培训,全面增强员工的专业理论和业务技能。提高业务技能应注意以下几方面的问题:

(1) 要求运行人员注重运行规程、安全规程的理解,这是运行人员的业务基础。规程及各种技术规定不能死记硬背,而应加深理解、使之融会贯通。(2) 运行人员要掌握设备结构、系统运行原理,这样运行人员就会在任何异常情况下都能迅速地得出一个准确的判断,并能用最佳的方法处理故障。(3) 运行培训要注重针对性、时效性,对于重点、难点部分要帮助运行人员理解到位、执行到位;对于技改项目要动态培训。(4) “传、帮、带”的老培训方式是提高员工工作技巧的最有效方式,不能因电站自动化水平的提高而抛弃。(5) 定期进行应急预案演练,让每一位员工熟悉掌握各个应急预案,准确快速的处理好各类事故。(6) 定期进行技术问答和考问讲解,不定期进行各类业务竞赛,提高大家学习业务的积极性。

### 3.2 养成良好的运行习惯

习惯就像我们身上的指南针,指引着每一个人的思想和行动,有了好习惯,失败不容易;没有好习惯,成功不容易。运行人员作为电站生产的最前沿,任何一个小小的疏漏和失误就会造成很大的后果。运行人员必须养成良好的运行习惯:严格执行标准化体系文件,上班前查阅值班记录,上班期间熟悉运行方式和设备状态,下现场要“五了解八防范”,设备巡检要做到“五到”等等。

### 3.3 弘扬求真务实的作风

求真就是要了解实际情况,掌握事物之间的内在联系,探寻事物发展变化的客观规律;务实就是要时时处处坚持重实际、说实话、务实事、求实效。电站运行管理处要做到“安全第一”,我们必须大力弘扬求真务实精神、大兴求真务实之风,坚持实事求是,严谨认真,真抓实干、务求实效。要有质疑的工作态度,对任何细小的变化和疑点都不能放过,要认真观察、仔细分析,使所有风险始终处于可控、在控状态。

### 3.4 打造团结和谐的运行团队

团结和谐就是为了集中实现共同理想,完成共同任务而结合,配合得适当协调,相处得融洽友爱,成员和睦友好,它是维系一个组织生存和发展

的决定性因素,是一个团队生命力、战斗力的根本所在。一个团队要团结和谐,要做到:一是要有坦荡的胸怀、真诚的态度、相互的支持、密切的配合;二是要有奉献精神、大局意识、高度的事业心和责任感;三是要有原则性和灵活性的统一;四是要有严格的组织纪律观念。可以通过会议交流和文体活动等方式,加强员工之间的相互了解和信任,打造团结和谐团队,只有团结和谐,才能形成凝聚力、向心力、战斗力,才能真正提升形象、铸造辉煌。

### 4 构建特色文化,形成运行品牌

运行应按照“确保安全、经济运行,树立良好窗口形象”为目标,整合文化资源,发挥优势,形成合力;提炼理念,培育精神,锻炼优秀团队,提升运行品牌形象。运行人员应具有“辛苦我一人,光明千万家”的奉献精神,为了电力系统的安全稳定运行,要求每位员工都要志存高远,舍小家,顾大家,自觉接受艰苦环境的锻炼和磨练,具有顽强的毅力和无私奉献的精神。还要实现企业和员工双赢的价值观,使企业多发电、多创收,使员工个人发展、个人生活得到提高。

要求以务求实效、以人为本、突出特色的原则,用文化凝聚人心,用优秀的企业精神引导人,激励人,从而把人心凝聚起来,使员工队伍成为上下同心、作风过硬的优秀团队,为推动电厂的健康发展创造不竭的动力源泉。用文化变革管理,电力体制改革后,要求我们要以全新的文化思维变革管理手段,完善管理制度,提高管理水平,不断增强企业核心竞争能力,为电厂的可持续发展提供有力保障。最后用文化打造品牌,形成有运行特色的品牌,为创建一流电站打下坚实的基础。

### 5 结语

运行管理工作是一项长期的、复杂的系统工程,需要不断探索、巩固和创新,努力走出一条安全性高、操作性强、适应电厂特点的管理思路,使电站安全风险始终处于可控、在控状态,确保电厂健康经济运行,为电力行业的安全生产做出表率。

#### 作者简介:

李天智(1974-),男,重庆梁平人,毕业于华东科技大学水动专业,高级工程师,长期从事运行管理工作,现供职溪洛渡电厂筹建处。

(责任编辑:卓政昌)