

总经理访谈

稳中求进创新发展 夺取雅砻江开发新胜利

——雅砻流域水电开发有限公司总经理陈云华访谈

姚国寿, 罗崇伸, 张蕴华

甲午马年刚到,雅砻江流域水电开发有限公司召开公司工作会议和职工代表大会,总结工作,布置任务。会议后,记者对公司总经理陈云华进行了访谈。

2013年,雅砻江开发进入新阶段

记者:2013年雅砻江公司保发电、扩效益、促开发任务艰巨繁重。面对挑战,公司经营班子带领全体员工,凝心聚力,迎难而上,坚定不移地确保锦屏一级水电站按期投产发电,坚持不懈扩大流域梯级电站群生产经营效益,坚持不断提升管理,各项工作在奋力攻坚中取得重大成果。请陈总谈谈这方面的情况。

陈云华:首先,全力以赴保发电,四阶段战略实施再获重大突破。

2013年是雅砻江下游水电站机组集中投产的高峰年,确保后续机组特别是锦屏一级水电站按期投产发电,事关公司对股东、对社会的承诺。一年来,雅砻江公司将保发电作为压倒一切的中心工作,集中力量和资源,精心统筹安排,强化关键线路管理,扎实做好锦屏、官地水电站后续机组投产发电的每一步工作。通过不懈努力,2013年3月,官地水电站最后一台机组正式并网发电,成为四川省“十二五”期间首座全部投产的百万千瓦装机大型水电站;2013年8月,承载着几代中国水电人的梦想,肩负着“西电东送”重要使命的锦屏一级水电站,实现了首批两台60万千瓦机组的投产发电;2013年10月,锦屏二级水电站2号引水隧洞投入使用,3号、4号机组在间隔不到20天的时间里分别并网发电;2013年11月、12月,

收稿日期:2014-02-17

锦屏一级水电站4号、3号机组分别投产发电。至此,雅砻江公司已投产机组总数达到18台,发电总装机容量突破千万千瓦大关,达到1050万千瓦,这是公司“二次创业”的重要成果,是雅砻江下游开发取得决定性胜利的辉煌里程碑,是雅砻江公司发展规模和综合实力的历史性跨越。

锦屏一级、二级水电站的陆续成功投产,以及锦屏一级305米世界第一高拱坝浇筑到顶,标志着困扰锦屏工程建设的超高拱坝、高山峡谷、高边坡、高地应力、高压涌水、深部卸荷裂隙、深埋长引水隧洞等世界级技术难题得以突破,创造了“十项世界第一”、“十项中国第一”、“十项行业首创”,宣告了水电建设的新高度,对引领世界水电科技进步具有里程碑意义。与此同时,鉴于锦屏工程在雅砻江流域开发中的重要地位,其成功投产还标志着雅砻江流域水能资源开发四阶段战略实施取得了关键性突破,标志着“一个主体开发一条江”的模式经受住实践的考验,为雅砻江流域开发重心加快向中上游转移,为公司赢得下一个跨越发展,奠定了坚实基础。

第二,集控联调扩效益,电力生产经营工作再创新佳绩。

2013年,伴随着经济增速的放缓,我国全社会用电量增速亦有较大回落。与此同时,流域大量机组陆续投产,生产经营形势十分严峻。面对繁重的接机任务和不利的营销局面,雅砻江公司主动作为,精心运筹,通过多方举措化解不利因素。科学有序推进官地、锦屏水电站的接机准备工作,通过深化“建管结合”模式,充分发挥有限人力资源的最大效用,调配运行人员提前熟悉机

组设备、提高运行把控能力,确保后续机组“接得下、开得起、管得好”。积极协调跟进锦屏水电站送出线路工程建设,实现锦屏一级至锦屏换流站、锦屏二级至南天线路两个送出工程如期投产,有效满足了新建机组投产发电需要,同时也为锦官电源组电力送出提供了可靠保障。及时总结二滩、官地水电站远控经验,稳步推进后续电站机组远程控制工作,随着锦屏二级水电站已投产机组的成功远控,公司实现了集控中心远程集中控制雅砻江流域多座电站的阶段性目标。

同时,雅砻江公司进一步加强对新老机组的设备管理,确保流域机组安全稳定运行;进一步探索和实施下游三座巨型水库的联合优化调度,充分发挥梯级水库补偿调节性能,着力实现每一立方水能资源的充分利用;进一步强化与电网公司及调度机构的沟通协调,力争合理安排梯级电站机组运行方式;密切跟踪锦官电源组上网电价执行情况,跟踪省内水火替代、富余电量消纳、大用户直购电相关政策的实施进展,在促进电量消纳的同时,全力减少公司售电损失。

经过艰苦努力和卓有成效的工作,2013年雅砻江公司电力生产经营工作取得巨大成绩,全年累计发电380.78亿千瓦时,利润水平大幅提高,实现了历史性跨越。而且,在获得显著经济效益的同时,雅砻江下游梯级电站源源不断的清洁电力,为川渝以及华中、华东地区的经济社会可持续发展做出了积极贡献,取得了显著的社会效益,成为雅砻江公司履行“贡献清洁能源,服务国家发展”使命的最好诠释和最美脚注。

第三,毫不放松抓安全,不断巩固安全生产良好态势。

雅砻江公司始终把安全生产作为公司发展的前提和保障。2013年,全国接连发生多起重特大安全生产事故,安全生产形势极其严峻。按照中央、地方和股东方的部署安排,公司在坚持开展日常安全检查的基础上,紧急组织了一次全面彻底的流域安全生产大检查工作,公司认真贯彻国家安全生产各项政策法规,进一步完善安全生产制度体系,全面落实安全生产“一岗双责”责任制。认真开展应急预案修编工作,应急管理 and 预案体系进一步健全。进一步加强安全生产培训和安全生产文化建设,相继开展“安康杯”、“百日安全生

产活动”、“安全生产月”等系列安全活动,及时启动相关单位“省级安全文化示范企业”复审考核准备工作。同时,公司大力推行安全标准化的达标评级工作。有效控制和减少了各类事故的发生,促进了公司安全管理整体水平的持续提高。

2013年,雅砻江公司全面杜绝直接责任性一般及以上人身伤亡事故、非公司直接责任性较大及以上事故和电力生产一般设备事故,安全生产态势总体平稳。截至2013年12月31日,二滩电厂实现长周期安全纪录2287天,创下电站投产发电以来最好成绩。雅砻江公司荣获“四川省安全生产宣传工作先进单位”,连续第六年荣获“中央在川和省属重点企业安全生产工作先进单位”称号。

第四,统筹流域建设管理,不断把流域开发向纵深推进。

雅砻江公司秉持“质量是命”的理念,不断健全工程建设质量管理体系,综合运用多方力量开展流域质量专项检查、定期巡检,全面推进锦屏、官地、桐子林水电站达标投产考核和工程创优工作,积极编制两河口、杨房沟和上游各梯级水电站工程质量管理规划,扎实开展机电设备和统供物资全过程质量管理,严格现场安装质量把控,把流域全面质量管理工作不断推向深入。务实开展投资控制工作,积极采取优化设计方案、完善招标工作、严格合同变更和调价等措施,着力推动以设计概算为基础、以项目管理预算为依据、以合同管理为手段的全方位和全过程投资管控模式,进一步提升公司投资控制的精细化管理程度。狠抓关键项目进度管理,定期梳理和确定重点管控项目和目标,及时提出并督促落实进度纠偏措施,着力保证工程建设进度。持续完善和优化机电物资供应链管理体系,在市场供应紧张的局面下,全力保障流域开发机电物资供应。积极探索藏区征地移民工作新思路,认真贯彻落实国家“先移民后建设”政策,两河口、杨房沟水电站代建工程建设全面展开,锦屏水电站库区移民搬迁安置全面完成,中上游其它项目征地移民规划及实物指标调查工作全面展开。严格贯彻公司“流域统筹,和谐发展”的环保理念,进一步加强和规范现场环保水保管理,多次开展锦屏、官地水电站鱼类增殖站增殖放流活动,着力保护和改善雅砻江生态环境。

截至2013年12月底,雅砻江下游锦屏一级水电站大坝全线浇筑到顶,锦屏二级水电站3号、4号引水隧洞全断面衬砌及固结灌浆工作进展顺利,桐子林水电站全面进入主体工程土建与机电安装大规模交叉施工阶段。中游两河口水电站前期准备工程建设基本完成,主体工程具备开工条件;杨房沟水电站前期准备工程建设逐步展开,卡杨公路全线贯通。同时,两河口水电站项目核准申请报告已上报国家发改委,杨房沟水电站环评已通过技术评审,正在开展土地预审工作;牙根一级、楞古、孟底沟水电站正在进行可研枢纽技术论证;牙根二级水电站封库令下达,实物指标调查基本完成;卡拉水电站移民安置规划工作积极推进。上游水电规划与规划环评报告,以及甲西、共科、新龙、仁达水电站预可研报告编制基本完成;格尼及以下各梯级电站除木罗外均启动了筹建准备工作。

第五,坚持管理提升和科技创新工作,不断增强公司发展的核心支撑能力。

雅砻江公司持续深入开展管理提升活动,围绕管理提升重点环节,周密安排、狠抓落实,取得显著成效。公司第三版《多项目管理规范化框架性制度汇编》于2013年7月印发执行,进一步建立健全了流域多项目建设、多电站运营管理制度体系,制度总数达到创纪录的186项,使得公司的规范化管理覆盖面更广、精细化程度更深。公司积极推广全面风险管理与内部控制体系建设,基本建立了覆盖全公司的风险管理框架体系,风险管控水平明显提升。雅砻江公司全面加快推进信息化建设步伐,财务、工程、人力资源、电力生产等核心系统及时上线并运行稳定,公司在国投集团信息化评价中首次进入A级,在电力板块企业中排名第一,实现了信息化水平质的飞跃。公司进一步优化组织机构和人力资源配置,经董事会批准,先后成立了环境保护管理中心和档案室,着力发挥专业部门的统筹管理优势;将培训中心与人力资源部合署办公,着力适应流域培训工作的新形势;进一步充实咨询委员会力量,着力凝聚智慧服务流域开发;统一和规范流域后勤工作,着力在细节上全面践行和深化“流域化、集团化、科学化”发展与管理理念;进一步调整二滩建设经营班子,子公司发展再上征程。

雅砻江公司进一步加强自主创新能力建设。2013年,公司首次依靠自身力量,全面完成国家能源局委托的“以项目业主为主体的水电建设运行管理体系”研究课题,相关成果顺利通过验收;公司首次牵头承担的国家科技支撑计划课题“雅砻江流域数字化平台建设及示范应用”正式启动,公司成立了包括课题领导小组和课题工作小组在内的专门研究团队,同时还首次在公司内部选拔、自主培养企业博士后,围绕课题核心目标开展博士后研究,形成了以企业为主导、产学研结合的自主创新模式。雅砻江公司积极举办雅砻江虚拟研究中心学术交流会议,为流域开发提供前沿科技理论和技术准备;有序推进锦屏地下实验室基础设施扩建工作,不断强化实验室运行和维护管理,研究工作进展顺利。2013年,公司“硬岩高应力灾害孕育过程的机制、预警与动态调控关键技术”获得国家科学技术进步二等奖;锦屏山隧道建设荣获全国性土木工程最高荣誉奖—中国土木工程詹天佑奖。这些成绩和荣誉都是公司自主创新能力显著提升的重要体现。

第六,切实加强党建和企业文化建设,不断增强公司发展的内生活力。

2013年,雅砻江公司对党的十八大精神进行了广泛宣传和学习贯彻。认真组织开展“实现伟大中国梦,建设美丽繁荣和谐四川”主题教育活动,进一步强化公司员工“贡献清洁能源,服务国家发展”的使命感。积极开展“廉洁雅砻江”宣传月活动,着力推进公司反腐倡廉和惩防体系建设。全面贯彻落实中央“八项规定”和反“四风”要求,召开公司各级领导班子民主生活会,通过实打实、硬碰硬改进公司的文风、会风和领导干部及员工的工作作风。

企业文化是公司生命力的源泉和持久发展的动力。通过公司三大宣传载体,大力宣贯公司的核心价值体系,着力构筑共同思想基础,不断增强公司凝聚力。积极开展对外宣传工作,以锦屏一级水电站投产发电等重要事件为契机,组织国内重要媒体宣传报道雅砻江开发动态和公司工作情况,进一步提高了公司的美誉度和知名度,强化和提升了雅砻江水电品牌。雅砻江公司积极践行“三为”理念,高度关注沿江两岸的经济社会发展,积极组织开展扶贫助学活动;深化地企合作共

赢,在凉山州注册成立雅砻江水电凉山有限公司,其经营税收将对凉山民族地区的产业升级和经济社会的发展产生巨大的推动作用;“4·20”雅安芦山地震发生后,雅砻江公司主动履行在川央企的社会责任,一方面通过保发电支援抗震救灾,另一方面紧急向灾区捐助220万元。

2013年,公司荣获“国投集团二次创业杰出贡献集体”称号,锦屏建设管理局荣获“中央企业先进集体”称号,有多名员工分别荣获“中央企业劳动模范”、“中央企业青年五四奖章”、“四川省五一劳动奖章”等称号,公司工会荣获“四川省机电冶煤系统工会工作先进集体”称号,等等。这些荣誉的获得,不仅是对公司员工的积极性和创造性、对公司科学管理的充分肯定,更是公司先进企业文化的集中体现。

推进各项升级,取得新突破,实现新发展

记者:十年磨一剑,雅砻江公司经过二次创业,现在不论是效益规模、发电能力、销售收入、利润水平,还是从综合实力评价,都已成为名符其实的大型国有企业。新的一年,雅砻江公司又站在了新的起点上。

陈云华:是的。雅砻江公司的发展壮大不仅奠定了我们加快发展的基础,也为做强做大,奋力打造公司“流域化、集团化、科学化”发展与管理的升级版提供了千载难逢的机遇。党的十八届三中全会胜利召开,吹响了我国全面深化改革的号角,为雅砻江公司牢牢把握发展机遇提供了必要的历史条件和现实环境。在今后一个时期的工作中,我们要深刻领会十八届三中全会的精神实质,正确把握“立足全局、突出重点、稳中求进、创新发展”的工作主基调,全面推进雅砻江公司战略思维升级、机制体制升级、管理水平升级、人才队伍升级、作风和文化建设升级。

2014年,雅砻江公司将迎来锦屏一级、二级水电站机组的全面投产,桐子林水电站亦将进入首台机组投产发电的关键准备期,下游水电开发逐步进入尾声;同时,两河口、杨房沟水电站进入核准攻坚期,中上游其它水电站勘测设计和前期工程建设全面铺开,公司经营发展和雅砻江流域开发将迈入一个崭新的历史阶段。做好2014年的工作,意义重大,影响深远,特别是实现两河口水电站核准和主体工程开工建设,将标志着雅砻

江流域水能资源开发第三阶段战略实施取得关键性突破,为公司实现两个战略阶段的有效衔接扣上关键一环。为此,雅砻江公司将2014年定义为深入推进雅砻江流域水能资源开发四阶段战略的“突破年”。

取得新突破,实现新发展,关键在干部,关键靠作风。因此,雅砻江公司同时将2014年定义为加强干部员工队伍建设、凝聚“突破”力量的“作风建设年”。要继续坚持从严管干部、从严抓作风,要以开展党的群众路线教育实践活动为抓手,全面打造公司作风和文化建设的升级版,全面提升公司干部员工的创造力、凝聚力和战斗力,全力确保2014年各项工作目标的顺利实现。

记者:2014年,雅砻江公司的工作目标是什么?

陈云华:根据公司实际发展,结合国投集团和雅砻江公司董事会要求,2014年定下“立足全局、突出重点、稳中求进、创新发展”的工作主基调,主要目标是深入推进雅砻江流域水能资源开发四阶段战略,全力打造公司“流域化、集团化、科学化”发展与管理的升级版,为早日实现公司美好愿景奠定坚实基础。

为确保各项工作目标的顺利实现,雅砻江公司提出以下措施:

一是要着力完善新形势下多项目建设与多电站运行安全风险管控机制,进一步夯实公司安全生产管理基础。

二是要着力探索具有雅砻江特点的流域梯级电站群生产经营管理模式,进一步发挥公司规模经营效益。

三是要着力研究在甘孜藏区开展水电开发工作的特征与规律,着力推进两河口、杨房沟等水电站核准,有序推进流域中上游水电开发工作。

四是要着力优化公司多元融资结构,努力降低财务成本,进一步提高财务运作水平。

五是要着力深化“流域化、集团化、科学化”发展与管理的升级版,全面提升公司管理水平和创新能力。

六是要着力开展作风建设工作,深入推进党建纪检工作和企业文化建设。

七是要着力推动子公司健康发展,不断提高服务雅砻江流域开发的能力和水平。

把握工作主基调,打造升级版

记者:您在雅砻江公司工作会议上要求全体员工要正确把握公司“立足全局、突出重点、稳中求进、创新发展”的工作主基调,着力创新,奋力打造公司“流域化、集团化、科学化”发展与管理的升级版。请问,如何打造升级版?

陈云华:雅砻江公司经过二次创业的十年,已经站在了一个新的发展起点。我要求我们的员工面对新的形势,大家要把握好公司工作主基调,做到步调一致。就像唱歌、拔河一样,唱合唱时要把准调子,拔河时要步调一致,形成合力。对此,大家一定要统一思想。把握好公司工作主基调,我认为应该从以下几个方面去入手:

一是要一鼓作气抓好下游开发各项工作,重点确保锦屏水电站全面投产发电。任何事情越是到最后关头,思想上越容易松懈,行动上越容易松动。去年我们全力以赴,取得了保发电工作的全面胜利,向股东、向社会交出了一份满意答卷。今年,雅砻江下游开发进入收尾阶段,公司要实现锦屏水电站的全面投产,要全面做好桐子林水电站投产发电各项准备,任务依然艰巨繁重,不容小觑。特别是锦屏水电站剩余6台机组,机电安装工程量大、施工干扰多;桐子林水电站要开展三期截流,技术指标高、施工难度大。为山九仞不能功亏一篑,我们一定要以强烈的责任意识一以贯之、一鼓作气,确保今年工作任务如期完成。

二是要分步统筹实施开发重心向中上游转移,科学有序推进中上游项目建设工作。不管是“转变”还是“转移”,其强调的都是过程,其核心都是公司基建管理资源的重新调配。实际上,从2011年雅砻江公司就已开始布局中上游的开发工作,随着锦屏一级、锦屏二级、官地项目进入尾声,相关工作节奏在不断加快。今年是雅砻江公司实施战略转移的关键一年,也是公司内部各种资源调配最为频繁、集中的一年,既需要集中有限资源打好攻坚战,又需要统筹安排打持久战。有步骤地开展中上游项目规划设计、招标采购、机电物资、征地移民、环保水保等工作。要通过上下两方面的协调用力,确保在开发重心转移的过程中,发挥有限资源的最大效用,全面完成流域开发各项工作任务。

三是要持续完善流域电力生产经营管理体制,着力扩大经营效益。去年雅砻江公司生产经营工作实现了巨大跨越,为今年的工作开展打下了坚实基础。2014年,锦屏一级水库将蓄水到设计高程,与下游官地、二滩水库联调,将具备年调节能力,如果做得好,梯级补偿效益会显著增加。公司相关部门和单位要积极探索研究,在新的条件下三座梯级电站的联合优化调度运行模式,充分发挥每一立方水的经济效益;要积极研究建立流域统一的电站运行管理考核标准,用“国际一流水电厂”的指标来衡量、来促进公司的流域电厂标准化管理。要通过2014年的工作,为雅砻江公司从2015年开始进入一个比较规范、比较标准的流域电力生产运行模式奠定基础。

四是要全面深化“流域化、集团化、科学化”发展与管理的认识在不断提高,提出了不少降本增效的意见和建议,公司在下一步工作中要逐项落实。国有企业随着发展规模的不断扩大,特别容易犯“大企业病”,小钱瞧不上,办事大手大脚,我们要引以为戒。我一直在强调,我们是在做企业,既然把我们放在这个岗位上,成长在这个环境里,就一定要牢牢把握住企业对降本增效的永恒追求。全面深化“流域化、集团化、科学化”发展与管理的认识,就是要求我们在各个领域、各个层面深挖潜力,降本增效,不断提高公司精细化管理水平。

五是要及时全面地总结公司各项工作,着力从教训中吸取经验促进提高。经过二次创业的这么多年,公司有许多值得总结的东西。一方面我们要总结取得成功的经验,另一方面我认为真正指导我们、引领我们少走弯路、少出差错的是教训,是我们总结的重点。像我们这样的公司,以前我总认为真正省大钱的地方有两个方面,一个是工程设计优化,另一个就是控制资金成本。现在我认为还要增加一点,就是把控征地移民投资。如果公司把这三个方面工作都把控好,就能真正做到节约成本。

(责任编辑:卓政昌)