

## 班组建设

# 小、远、散发电企业基层班组建设探索

王晓东

(中电建水电开发集团有限公司,四川成都 610041)

**摘要:**坚持“标准建企、管理强企、文化兴企”工作思路,发挥基层班组的主观能动性,激发班组的战斗堡垒作用,是加强小、远、散发电企业基层班组建设的有效途径。在实际工作中,唯有加强领导,转变作风,深入基层,了解疾苦,解决问题,探索总结出一套符合基层班组建设的有效办法,才能充分发挥基层班组的战斗堡垒作用,从而促进企业各项工作的顺利开展。

**关键词:**基层班组;管理水平;创效能力;自身活力

**中图分类号:**[TM622];C29;F406.6

**文献标识码:**C

**文章编号:**1001-2184(2018)02-0185-04

## 1 概况

班组是企业的细胞,是基层员工生活工作的场所,班组建设的好坏,直接关系到基层单位建设水平的高低。作为分布在大江大河上的小远散电源开发运营企业,如何加强基层班组的管理,如何提升基层班组的综合素质和管理水平,一直是摆在企业各级管理者面前的一个需要破解的课题。在长达十余年的不断实践中,中电建水电开发集团公司通过学习借鉴行业内外先进管理经验,探索总结出几条具有一定行业推广价值的电力生产企业基层班组建设管理经验。

中电建水电开发集团有限公司(以下简称“电建水电开发公司”)是世界500强企业中国电力建设集团公司旗下专业化的电力投资运营企业。现拥有1200万千瓦水电、风电和光伏发电能源开发权,具备年发电130亿千瓦时的生产规模。近年来,该公司以“标准建企、管理强企、文化兴企”为工作思路,加强对基层班组的建设与管理,激发班组的作用。公司所属的成员企业四川松林河开发公司被国务院国资委授予“中央企业先进集体”荣誉称号;阿坝水电开发公司、四川圣达水电开发公司分别被国家能源局评为“国家级安全文化建设示范企业”“电力安全生产标准化一级企业”;四川雅安洪坝河一级水电站运维一班班组被四川省国资委评为“四川省国资委系

统企业先进班组”。

## 1 提升基层班组的综合素质和管理水平

班组是基层员工生活工作的场所,更是企业一切经营管理工作的落脚点,班组建设的好坏,直接关系到基层单位建设水平的高低。电建水电开发公司的成员企业和各个电厂,主要分布在四川省内的大江大河上,并已进入了新疆、青海、西藏等地,这样高度分散的电源开发运营企业,如何加强基层班组的管理,如何提升基层班组的综合素质和管理水平,一直是摆在公司各级管理者面前的一个重要课题,在长达十余年的不断实践中,公司通过学习借鉴行业内外先进管理经验,探索总结出具有一定行业推广价值的电力生产企业基层班组建设基本经验。

### 1.1 走电力生产标准化道路是提升基层班组综合素质和管理水平的重要途径

电建水电开发公司是整合中国电建设集团在川几个水电开发企业而组建的电力投资运营企业,作为由水电施工建设向水电投资转型的新兴发电企业,公司电力生产管理起步晚,运营管理团队年轻,管理经验缺乏,并由此带来了一系列的管理难题,出现了一些因管理经验不足造成的电力生产不安全苗头和隐患。公司深刻认识到,要改变“一个师傅一套做法”的不利局面,不可能完全照搬其他发电企业的做法,唯一的出路就是走电力生产标准化道路,创建电力生产标准化良好

行为企业,用国家制定的统一标准去规范基层班组的建设和管理。在四川电监办的指导下,公司成立了标准化管理委员会,研究制定了《公司电力生产管理标准》《公司电力生产标准体系和首批管理标准》两套纲领性文件,并以四川松林河公司为试点单位,扎实开展标准化良好行为评级申报工作。通过为期两年多时间的努力,四川松林河公司于2011年4月接受了国家电力行业标准化良好行为评审确认工作组的评审和确认,最终以优异成绩被认定为标准化良好行为“AAA”级确认单位。此后,各片区发电公司以松林河公司的成功经验为蓝本,深入开展标准化工作,截至2016年底,阿坝水电开发公司、四川圣达水电公司、四川松林河公司等3家成员企业顺利通过标准化良好行业AAAA级确认,公司的电力生产彻底告别“师傅说了算”的年代,基层班组管理走上了标准化、规范化、制度化道路。

1.2 标准化管理模式是实现新投产电站工程建设与电力生产无缝对接的有效捷径,也是发电企业跨区域发展的快速通道

电力企业标准化良好行为确认是以国家标准为依据来进行评审和确认的,分为4个等级,“AAAA”为最高评级。标准化工作包涵技术标准、管理标准、工作标准等三大标准,涉及企业经营活动的方方面面,它的推广应用对于规范基层班组的自我管理、基础管理、安全管理、创新建设、文化建设具有很强的可操作性和实用性。在现实生活中,现代快餐企业就是典型的标准化企业,无论在什么地方,都严格按照标准来经营、管理和扩张。这些年来,电建水电开发公司正是按照这种模式,仅仅派出一个由运行班、水工班、维护班组成的精干团队,就成功实现了对四川凉山甲米河流域电站、四川阿坝黑水河毛尔盖水电站、四川乐山大渡河安谷水电站、新疆克州塔日勒嘎水电站等一批新投产电站工程建设与电力生产的无缝对接,实现了快速的跨区域发展。

## 2 提升激发班组的主观能动性和创新创效能力

一个好的班组就是一个坚强的战斗堡垒。作为从事电力生产安全运行的基层班组责任重大、使命光荣。近年来,电建水电开发公司十分重视对基层班组综合素质的提升和培养,努力锻造坚强过硬的“六型班组”,确保公司各项目标任务的

有效落地。

2.1 扎实开展“人人争当班组长”活动,着力提升基层班组的综合素质和管理水平

水电开发集团公司结合管理提升活动,在基层班组创新开展了“人人争当班组长”活动,通过角色互换,细化原班组长、后备班组长、班组成员“三方”之间的职责分工,在班组成员之间形成“千斤重担人人挑,人人身上有指标”的活动氛围,有效传导压力,激发潜能和积极性。目前,这项活动已全面铺开,班组成员在“轮岗”中找差距、补短板,增强责任意识,提升管理水平。

2.2 持续举办“电力生产技能大赛”,提升班组的业务技能

水电开发集团公司通过持续多年举办“电力生产技能大赛”,不断提升基层班组的业务技能,营造“比学赶帮超”的良好氛围,促进公司电力生产运营水平和员工技能的提升。通过技能大赛,基层员工的专业技能普遍提高,有1名员工被评为“全国电力行业技术能手”,有2名员工在四川省青年职工技能竞赛中表现出色,荣获“四川省青年岗位能手”称号。

2.3 积极开展自主检修技改,锻炼人才队伍,促进管理提升

做好检修技改管理及实施检修技改作业是班组管理的一项重要内容。近年来,公司积极倡导开展自主性检修技改,提升班组的综合组织管理水平。各单位积极响应,狠抓落实,目前凡是具备自主检修能力的单位均实现了机组C级检修自主进行。在此基础上,各单位主动创新创效,开展了部分高压设备预试自主进行,将原计划进行外委的部分技术改造也调整为自主进行,开始着手准备机组B级检修自主进行。通过自主检修技改,不仅积累了检修经验,锻炼了人才队伍,还减少了费用支出,提升了经济效益。

2.4 推行“机电合一、运维合一”生产管理方式,提高生产效率

由于水电开发集团公司起步较晚,缺乏运行管理经验,起初的班组管理只能借鉴于其他发电企业的做法,非但没有实现运维合一,甚至连机电专业都有明显的界线,按专业分为机械班、一次班、自控班、保护班、水工班等等,由于专业分得太细,导致在实际工作当中严重影响了工作效率,也

束缚了人员的发展。公司打破传统观念,主动开展创新,将所有小专业班组合并成为一个大维护班,专业模糊化、人员交叉化、管理通用化,在开展工作时不以专业分工,人员由班长统一安排调度,这样班组人员可以参与到更广的工作面中,打开了跨专业的第一步,大大提高了工作效率,实现了“机电合一”。在机电融合的基础上,公司着力推动“运维合一”“少人值守”运维模式,通过加大运行、维护人员的交叉培训,运行、维护人员相互轮岗,改变组织机构,建立远程集控中心等举措,逐步过渡到“运维合一”“少人值守”的班组管理模式。

### 2.5 搭建创新创效平台,发挥班组的聪明才智,解决运行维护中的技术难题

随着技术的进步和设备的更新换代,运行维护遇到了一些技术难题,需要创新和技术攻关。公司积极搭建平台,充分发挥基层班组的聪明才智,广泛开展合理化建议征集,启动科技创新活动,让“小点子”产生“大效益”。阿坝水电开发公司和毛尔盖水电公司联合开展的“智慧黑水河创新工作室”,通过计算机监控系统仿真平台的仿真结果,成功处理了水电站机组负荷波动缺陷,为公司带来直接经济效益20多万元。四川圣达公司开展的《高流速强透水层水下帷幕灌浆技术在沙湾水电站工程的研究与应用》成果研究,荣获电建集团科技进步三等奖。美姑河公司开展的柳洪水电站励磁系统不均流技术改造项目,消除了多年的设备安全隐患,节省了近30万的技改费用。克州新隆公司提出的《一种水电站变压自加热消防供水系统》项目获国家实用新型专利证书,填补了国内外在相关领域的空白,为杜绝高寒地区水电站管网冻结难题提供了可能性。

### 3 以先进文化激发基层班组的自身活力

电建水电开发公司所属电站大多位于偏远的深山峡谷,交通不便,信息闭塞,物质文化生活相对匮乏,员工思想波动大,人才流失情况时有发生。近年来,公司通过调整员工考核评价使用办法,建立符合公司实际的工作休息制度,下大力建设职工之家,开展经常性的文化活动,激发了基层员工的工作热情,坚定了大家立足岗位成长成才信心,有效破解了小、远、散电站留不住人才的问题。

### 3.1 推行竞争上岗机制,倡导员工立足本职岗位建功立业、成长成才

水电开发集团公司发现,人才的科学合理使用是最大的企业文化。为此公司深化“三项制度”改革,广泛推行竞争上岗机制,让有能力、有追求、想干事、能干事的青年员工得到充分合理地使用,从而使一大批基层员工快速成长为思想和技术骨干。公司现在的很多管理人员都是从基层班组走出来的,他们已经成为支撑公司持续健康发展的生力军。

### 3.2 加强基层班组教育培训,提升员工的能力素质

近年来,公司研究制定了针对一线班组的人才培训计划,致力于重点培育一批电力生产骨干队伍。通过“走出去与请进来”等多种方式,先后开展班组长专项集中培训3批次,参加清华大学远程培训6期,共培训班组长150人次,有2名学员因学习成绩突出,参加了在清华大学的面授及班组长经验座谈活动,有6名学员被国务院国资委和清华大学联合评为“优秀学员”。

### 3.3 开展典型引领和选树先进活动

水电开发集团公司注重发挥先进典型的示范引领作用,通过组织开展“劳模事迹分享会”“先进事迹巡回报告”等活动,将劳动模范、“最美电建人”“最美一线员工”带到基层,带进班组,传递经验,传递能量。去年,以纪念公司成立十周年为契机,评选表彰了“公司成立十周年十大先进人物”,树立身边典型和学习榜样。

### 3.4 开展职工代表巡视,认真落实“五必访”制度

为及时发现和解决职工生产生活中存在的突出问题,维护职工的合法权益,公司认真开展职工代表巡视活动,让基层员工广泛参与企业民主管理。巡视活动中,通过开展员工座谈会、一对一对话、满意度调查等形式了解员工诉求,及时解答疑问,把员工的意见和建议以职工代表巡视报告的形式向公司反映,协调解决基层员工在工作时间、休息休假、劳动安全、卫生保健等方面的关切。研究制定了《“五必访”员工慰问管理办法》,细化服务职工的具体条款,把服务员工本人向员工家庭延伸,体现人文关怀,解决实际问题。

### 3.5 高标准建设“职工之家”

公司坚持电厂建在哪里,“职工之家”就配套在哪里的原则,下大力开展基层“职工之家”建设。在“建家”活动中,公司把重点放在班组,广泛征求基层员工的意见建议,并根据员工满意度为标准,组织开展“星级职工之家”评选。截至目前,公司已建职工之家11个,其中四星级职工之家3个,3星级职工之家6个。这些按照较高标准建设的“职工之家”,已经成为基层员工开展党团活动、学习交流和业余文化生活的重要场所,发挥了越来越大的作用。

3.6 组织开展系列文化活动,用健康向上的文化生活陶冶思想情操,坚定理想信念

2016年10月,在电建水电开发公司成立十周年纪念大会上,一台由公司基层员工自编自演的文艺演出获得圆满成功。这些上得了舞台、下得了机房的青年员工,正是公司培养的技术骨干

和文艺青年。近年来,公司成立了多个文艺协会,邀请老师进行培训指导,定期举办各类文化体育活动,陶冶思想情操,坚定理想信念。

#### 4 结语

班组强,则企业强;班组兴,则事业兴。随着新一轮电力体制改革的不断推进,新形势下的企业管理,特别是小远散发电企业基层班组的建设和管理也随之出现了一些新情况新问题,需要引起各级管理者的关注和重视。在实际工作中,唯有加强领导,转变作风,深入基层,了解疾苦,解决问题,探索总结出一套符合基层班组建设的有效办法,才能充分发挥基层班组的战斗堡垒作用,从而促进企业各项工作的顺利开展。

作者简介:

王晓东(1970-),男,四川荣县人,大学本科学历,政工师,从事水电开发企业党务工作。(责任编辑:卓政昌)

## 白鹤滩水电站建设的“双绿”探索

据悉,长江上游金沙江上,白鹤滩水电站建设如火如荼。这座在建的大型水电站,正在探索提供绿色能源、保护绿色生态的“双绿”之路。据介绍,设计装机容量1600万千瓦,白鹤滩水电站建成后,每年可替代火电年均发电量约627亿千瓦时,节约标煤约1968万吨,减少约5160万吨二氧化碳及17万吨二氧化硫排放。

### 成都院完成首个中外合资建设项目水土保持验收

日前,川东北高含硫气田宣汉开县区块气田工程(罗家寨、滚子坪气田)一期工程水土保持设施自主验收会议召开。该工程由中国石油天然气集团与优尼科东海有限公司(美国雪佛龙石油公司子公司)共同投资开发。验收组成员以及各参建单位相关人员在踏勘现场及严格查阅验收资料后一致表示:该工程水土保持工作符合水土保持方案报告书及批复文件要求,完成了水土流失预防和治理任务,水土流失防治指标达到了水土保持方案确定的目标值,符合水土保持设施验收的条件。

### 世界最高拱坝锦屏一级水电站通过竣工环保验收

3月18日,锦屏一级水电站竣工环境保护验收会议召开。成都院作为勘察设计、环评、环境监理单位参加了验收会。竣工环境保护验收小组成员及特邀专家在踏勘现场及严格检查和评估验收资料后一致表示:锦屏一级水电站环境保护工作符合验收相关要求,批复的环境保护措施均得到落实,环境保护工作扎实可靠,满足验收条件,予以通过验收。自工程开工建设以来,公司编制分层取水、砂石料加工废水处理、中水回用、植被恢复等数十项设计成果,采用了大量新工艺、新方法,如运用纤维网络工艺增加渣场容量;设计叠梁门分层取水有效减少低温对鱼类繁殖影响;建设国内规模最大的鱼类增殖放流站。锦屏生态蓝图逐步呈现,树立了水电开发与生态保护、环境友好的新典范。

### 两河口开展2018年鱼类增殖放流活动

2018年4月12日,两河口建设管理局组织开展了两河口水电站2018年鱼类增殖放流活动。甘孜州农牧供销合作局,雅江县人民政府,雅江县农牧科技和供销合作局,环保和林业局,安监局,两河口建设管理局及相关参建单位参加了放流活动。鱼类增殖放流是两河口水电站工程水生生物保护的重要措施之一,对于维护雅砻江水生生态安全、恢复雅砻江渔业资源、推动雅砻江渔业资源持续发展、保护生物多样性具有重要意义。本次放流是按两河口水电站工程环评报告及批复意见要求开展的例行活动,充分展示了雅砻江公司注重环境保护的良好对外形象。按照公司“流域统筹”环保理念,锦o官鱼类增殖站为本次放流提供了12.9万尾鱼苗。