

新发展理念下水力发电营运企业管理之思考

王 胜, 张云发

(四川美姑河水电开发有限公司, 四川 成都 610041)

摘要:党的“十九”大确立了习近平新时代中国特色社会主义思想,提出了“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念。作为国有水力发电营运企业,在经济发展新常态下要保持发展定力,提升质量效益,必须勇于担当,以改革激发活力,以创新引领发展,把管理、技术创新贯穿于企业管理的全过程,打造本质安全企业;要转变传统的管理模式,以标准化、信息化和智能化为基础,提升管理能力;建立特色企业文化,打造企业和员工的事业共同体和命运共同体,努力向建设优秀的水力发电企业迈进。

关键词:改革创新;发展定力;质量效益;命运共同体;水力发电营运企业;管理

中图分类号:TV7;TV51;TV737

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)增2-0073-03

1 概述

在新的发展理念下,国内宏观经济形势呈现出总体稳中求进,稳中提质。随着绿色发展理念的深入推进,以水电为主的清洁能源在能源结构中将加大市场调整力度。但也应该看到电力行业的现状:电改尚在政策层面,推进缓慢;“川电外送”通道受限,壁垒尚未完全打通;四川电力供大于求的矛盾十分突出,丰水期弃水严重;发电营运企业举步维艰,亏损面加大。

要破解发电营运企业的经营困局,保持发展定力,必须深化改革,以改革激发活力,以创新引领发展,提升企业的经营质量和效益。四川美姑河水电开发有限公司(以下简称“美姑河公司”)不断顺应形势变化,在新的发展理念下,对水力发电营运企业的管理做了新的思考,努力向建设优秀的水力发电企业迈进。

2 加强水力发电营运企业管理的几项措施

2.1 创新驱动是激发水力发电营运企业发展之动力

党得“十九”大确立了习近平新时代中国特色社会主义思想,提出了“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念,把创新摆在第一位,强调创新是引领发展的第一动力。对于发电营运企业来说,创新是推动企业发展的不竭源泉。美姑河公司由建设转入发电营运后,紧紧围绕“努力打造质量效益优秀的清洁能源开发运营企业”的目

标,深化改革,汇集大众智慧,不断创新。

(1) 坚持管理创新。

进行管理架构设计。按照发电营运企业进行机构调整,紧紧围绕电力生产,对管理架构进行设计,努力把公司建设成为“管理型、学习型、创新型、活力型、廉洁型”的“五型”管理团队。一是管理型:制度先行,强化执行。强化标准的执行和督查力度,提升基础管理水平,确保高效运作;二是学习型:知行合一,全面提升。为员工提供学习平台,鼓励员工以岗位学习为主,提高员工的素质;三是创新型:创新驱动,价值创造。大力倡导创新之风,鼓励员工从增强业务能力入手,汇集大众智慧,强化员工创新意识,提高创新能力;四是活力型:满怀激情,奋勇争先;五是廉洁型:守住红线,阳光履职。

改革运行管理模式。随着社会的发展,计算机网络远程控制在水电厂得到了成功的应用,公司积极研究水电运行管理机制,在硬件上建立了“电厂现场监控-流域集控-远程监控”的监控系统;在软件上调整了管理体系,强化了运行管控,基本实现了“流域集中,无人值班(少人值守),关门运行,运维一体化”的管理模式,最大限度地整合了运行和维护业务,实施“运维合一”,有效地利用人力资源,培养出运维融合的复合型人才,既缓解了电力生产人员短缺的矛盾,又节约了生产运行成本。

公司针对汛期送出通道受限、弃水严重的现状,创造性地提出在汛期进行机组大修、隧洞放空

检修、两站联调等一系列运行管理方式的变革,大胆创新,勇于实践。采用汛期电量指标置换的方法,既避免了由于枯水期隧洞放空检修造成的电量损失,又不减少汛期电量,经济效益显著。

(2) 坚持技术创新。

技术创新主要是围绕着机组运行维护进行技术升级改造。公司高度重视新技术、新材料和新工艺的引进,采用新技术、新工艺创造新效益。

公司引进碳化钨喷涂材料对水轮机过流部件进行喷涂,大大延长了机组的使用寿命;与中国水利水电科学研究院等单位合作,采用新型材料和工艺开展了柳洪水电站泄洪建筑物底板修复工作,取得了很好的效果并取得了实用新型专利技术;试验采用三耐微晶板等新材料,对坪头水电站泄水建筑物的磨蚀缺陷进行了修复。

公司高度重视技术改造和升级,自主研究或委托相关单位完成了《柳洪水电站调速器、球阀油压装置自动补气系统技术改造》等 20 多项技术改造,使设备运行安全可靠,保证了机组长期稳定运行。

2.2 本质安全是水力发电营运企业的根

美姑河公司所属的水电站均地处山区,安全隐患和风险极大。因此,抓好了安全就抓住了生产运行的根。公司对此实施了以下几项措施。

(1) 建立了安全生产责任体系。坚决履行“党政同责,一岗双责,齐抓共管”的安全生产责任体系,突出抓好“四个责任体系”建设,提升“安全监督网”,抓实“五落实五到位”。紧扣安全生产及风险防控,建立了标准规范的基层班组安全生产责任制,形成了“班组基础管理+安全管控”的新模式。

(2) 开展了安全生产标准化建设工作。按照统一策划、安全标准化培训、制度建立、标准化实施、检查整改等程序,通过了安全生产标准化达标一级企业评审,开展了创建省级安全文化建设示范企业活动,形成了具有公司特色的安全企业文化体系,建立了安全生产的长效机制。

(3) 公司重视科学技术在安全管理中发挥的作用,积极采用现代智能技术,加强安全监控和预防,将厂内设备及电站机组始终置于监控下稳定运行;对生产厂区、库区各高边坡和泥石流多发地段等安全风险较大的区域采用人工巡视与无人机巡视相结合的方式,实时反

馈情况,提前做好预防工作。

(4) 坚持问题导向,常态化开展隐患排查治理工作。采取行之有效的“四不两直”飞行检查,加大对违章和安全隐患的排查力度。对坪头水电站闸首左岸松动土体重大安全隐患采取有效措施进行处置,确保了电站运行的安全;调整了成都至电站人员倒班的用车方式,采用社会车辆,降低了长途交通运输的风险。

2.3 强化营销和提质增效是水力发电营运企业创效之源

近年来,受电力市场供大于求和上网通道限制等多重不利因素叠加的影响,水力发电营运企业上网受限大,弃水严重,经营举步维艰,亏损面大。面对电力市场变化的新挑战,必须强管理,拓市场,控成本。

(1) 盯紧市场,全方位、多角度捕捉信息,市场营销和现场管理互动。在外部市场上,积极研判政策,争取上网计划指标;在内部生产现场,发挥每值运行人员的能动性,紧盯上网负荷曲线,增加发电量。

(2) 寻找新的电力销售渠道,积极参与新电改,创新营销模式,扩大营销网络,借助售电公司平台,以销增产,争取增量指标,减少弃水。

(3) 创新思路,打破常规,加强设备的运行维护和检修管理,确保机组稳定发电。安排在汛期完成了引水隧洞的放空检查和球阀大修,增加了枯水期的发电量。

(4) 精耕细管,潜心经营,着力提质增效,内部挖潜。加强对检修项目的管理,严控检修费用;加强预算管理,强化财务监控;积极与银行沟通,合理调配资金,降低财务费用;加强相关人员对税务知识的学习,有效利用政策,争取减免税费。

2.4 标准化、信息化和智能化建设是水力发电营运企业管理提升之基

信息技术引发新的变革,互联网、物联网已成为工业企业发展的新趋势。自动化技术、云计算、大数据运用等给水力发电营运企业的管理带来了颠覆性的影响和冲击。作为水力发电营运企业,应积极引进科技创新,创新管理手段,改变管理方式,加强标准化、信息化和智能化建设,提升自身的管理能力。公司审时度势,采取了以下有效措施。

(1) 强化标准化建设。通过了“电力企业标准化良好行为”4A 级认证和电力安全生产标准化达

标一级企业的评审,使员工在思想上和行为上入心笃行,形成按标准执行的惯性思维,使各项管理流程化、表单化和信息化,使公司的基础管理水平得到了较大程度的提升,员工的素质亦得到提高。

(2)按照 PDCA 循环管理,需要进一步启动标准化 2.0 的升级工作,将“标准化、信息化”引向深入,作好标准体系瘦身精简工作,使各项标准更适应管理的需要,达到行业先进水平。研究了标准在 OA 系统及 MIS 系统中的应用,达到了标准化和信息化的统一。

(3)推进电站智能化建设。基本实现了“流域集中,无人值班(少人值守),关门运行”的管理模式;以自动控制为基础,标准和数据为核心,以“无人机+机器人+工业监控电视”相结合的模式取代了部分人工巡检和危险源的识别,大大减少了人力工作量;建设了水情自动测报系统和自动监控系统,实现了雨情水情实时测报功能,保证了电力生产和防洪度汛安全;建立了设备档案管理系统,通过数据分析了设备状况和故障诊断,提出了检修方案和检修物资储备,减少了库存。

2.5 党建和党风廉政建设是国有水力发电营运企业之魂

作为国有水力发电营运企业,党的领导、党风廉政建设是企业之魂。要持续抓好“两学一做”学习教育,深入学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想,落实党建工作责任制,增强领导干部“四个意识”,讲政治担当,围绕中心抓党建,以党建指导生产,用生产做实党建,注重生产经营与党建工作的融合推进,发挥党组织的领导核心和政治核心作用。

落实党风廉政建设责任制,推进“两个责任”的有效落实,培育廉洁文化,营造风清气正、干事创业的良好氛围。深化干部队伍建设,加强思想教育,在全体干部员工中强调责任担当意识,把作风建设和业务工作有机结合,用业绩检验作风,助推企业的发展。

2.6 人才和企业文化建设是水力发电营运企业可持续发展之本

人才是第一资源。管理学最基本的管理理念就是把人作为管理的第一对象。美姑河公司非常重视人才的培养,为员工提供多种学习平台,鼓励员工以岗位学习为主,增强业务技能,通过技能比武、公司培训和外送培训等方式提高员工的素质,

培养多技能的复合型人才;对中层干部进行公开竞聘,让有能力的青年干部走上领导岗位,实现个体素质和团体能力的共同提升、个人进步与企业发展的双赢。

水力发电营运企业地处偏僻山区,为凝聚员工,要培育具有自身特色的企业文化体系,其中最重要的就是“家文化”建设。中国人最重视“家”,在现场营造“家的感觉”是凝聚员工的最好方式。水力发电厂远离城市,要运用现代技术实现远程办公,改变水电人的生活状态,兼顾家庭和工作,过上“都市水电”的生活。大力倡导“工匠精神”和“劳模精神”,大力宣传优秀员工的风采风貌,提升软实力,增强凝聚力,推进企业发展成果与员工共享,打造企业与员工命运共同体,用奋斗来增加员工的幸福感,保持企业的可持续发展。

3 结语

近几年,公司通过不断深化改革,创新驱动。向管理要效益,向创新要活力,公司经营成效显著。在目前四川水力发电营运企业经营十分困难的情况下、在公司电力外送通道严重受限、每年弃水电量达 2~3 亿 kW·h 的不利条件下,公司上下齐心协力,共渡难关,取得连续十年盈利的不凡业绩。

2017 年,公司多次得到国家和地方的表彰与奖励。2017 年 3 月,公司柳洪水电站荣获国家投资协会授予的 2016~2017 年度国家优质投资项目奖;公司连续两年获得四川省“重合同,守信誉”单位;2017 年 3 月、12 月,公司分别顺利通过了“电力企业标准化良好行为”4A 级认证和安全生产标准化达标一级企业的评审。公司还被四川省能监办评为 2017 年电力安全生产“先进集体”;获得 2015~2017 年电建水电开发集团公司先进集体。

2018 年初,由公司参与研究、设计,与中国水利水电科学研究院、北京中水科海利工程技术有限公司共同完成的《泄水建筑物推移质冲磨破坏复合式修复结构》获得国家知识产权局授权的实用新型专利。

作者简介:

王 胜(1969-),男,四川绵阳人,总经理、党委副书记,教授级高级工程师,学士,从事水力发电营运企业技术与管理工
张云发(1966-),男,贵州遵义人,副总经济师,高级工程师,学士,从事水力发电企业经营管理工作。

(责任编辑:李燕辉)