

争当班组建设的排头兵

□上海外高桥发电有限责任公司检修炉控班

上海外高桥发电有限责任公司,地处浦东开发区。公司安装 4 台引进技术国产制造的 30 万千瓦发电机组,目前职工总数 623 人,2003 年发电量为 80.9 亿千瓦时。在新近召开的全国第 33 届大机组(30 万千瓦级)竞赛中,我公司 3 号机组获得二等奖,1 号机组获得三等奖。

我们炉控班现有成员 12 名,负责 4 台 30 万千瓦机组的协调控制系统、程序控制系统、锅炉核心控制系统日常维护和检修任务,也就是 CCS、SCS、BMS 和 DAS 四大子系统。由于涉及设备多、分布范围广、专业跨度大、技术层次高,因此,炉控班的工作业绩直接关系到发电机组中枢控制系统安危。多年来,我们牢固树立安全第一观念,不断加强班组管理力度,注重开展技术培训工作,较好地完成了各项基建、生产任务,营造了“职工之家”的良好氛围,得到了各级领导的认可。先后获得上海市文明班组、上海市“共青团号”先进集体称号,并连续 3 年荣获上海电力股份公司模范班组。

回顾这些年来班组建设,主要做了以下五方面工作:

一、以安全生产为基础,切实承担起确保一方平安的责任

强化安全生产意识,常抓安全技

能培训。我们认识到,事故主要是由人的不安全行为和物的不安全状态所引发的,而物的不安全状态归根到底也是人为因素造成的。因此,我们坚持利用班组安全活动来帮助大家克服僵化麻痹思想,通过典型事故案例的剖析,对比自身现状,查找影响安全生产的隐患根源,切实提高安全生产工作极端重要性的认识。有了强烈的安全意识,还必须通过高超的业务技能落实到设备检修工作中,从而更主动积极地提高自己处理缺陷、排除故障的敏锐性与准确度,为安全生产提供可靠的人员素质保障,变事后处理为事先预控。

严格落实岗位职责,开展危险点分析预控工作。“安全生产千斤重,人人身上有份量”,我们在班组安全目标分解中,重点突出班组长是第一安全责任人,安全员是重要安全责任人的地位,并按照各项工作务必有章可循、有据可查、有人监督的要求,分解安全责任到人头。安全职责要求每位工作人员凡是沒有安全交底、技术交底,沒有危险点分析预控,沒有明确安全防范措施或措施达不到要求的生产任务一律不开工,要求员工在安全和进度、质量等冲突情况下,无条件向安全让步。此外,我们一直坚持开展“人人都是安全员”的活动,发挥大家力量群策群力进行动态危险点预控工作,较好

地起到了安全生产重在事前防范的作用。由于注重防线前移,至今未发生影响企业长周期安全纪录的人身或设备事故,切实承担起了确保一方平安的安全责任。

二、落实班组建设管理办法,提高班组基础管理水平

班组建设管理办法规定了班组管理的基本内容和原则要求,是全面提高班组基础管理水平的“文件包”,对于基层班组建设具有很强的指导性和可操作性。

构筑班组核心,是做好班组建设的有力保障。我班较早就建立了班长、技术员、安全员三人核心小组。班里重要事务都经过班员集体讨论,体现了民主集中制原则。

加速技术台账的电子进程,保证班组技术力量常盛不衰。为了使班组技术力量不因人员调动而下降,我班较早就建立起了电子技术台账数据库。数据库详细记录了大量缺陷、故障处理的历史记录,包括故障的发生时间、经过、反措以及反措的落实人员,并提供多条件查询功能。有了这套系统的保障,我班就能最大限度地确保工作延续性,避免人员调动带来的技术资料和工作经验的流失,这也是我们能够多年来保持良好的安全纪录的重要原因。

运用各种激励手段,充分调动成员的工作积极性。班里每年评选先进不唯资历、不轮流当选,而是取决于员工全年工作业绩。评选过程先由全体班员无记名提名,然后由班组核心组依据消除缺陷率等工作业绩指标确定最终的候选名单,再交班组全体成员投票表决。这样既避免了班长的“一言堂”,又使得评出的人选真正为大家认可,起到了激励先进,树立榜样的作用。

三、加强成员培训和使用,努力提升团队整体战斗力

多年来,我们积极倡导在工作中学习,在学习中工作,不但提高了班组成员个体的学习能力、工作质量和工作效率,还有意识地通过各种方式方法来放大个人学习的效果,在做强个人基础上提升班组整体绩效。在班组技术培训中,我们一改往日技术员固定授课的模式,开展了“今天我是培训师”的轮流讲课方法,班组成员在担任培训师时,都会将自己学习中最精华、最独到的知识点拿出来亮相,此时在这方面薄弱的成员就有机会分享他人经验,快速提升自身技能水平。如我班2003年由CCS/SCS和BMS/DAS两个班组合并为炉控班之后,要求成员迅速交叉掌握另一专业的知识和技术。为此,我们更为密集地开展了培训工作,在由原本专业的技术骨干讲解和现场指导下,大家较快地掌握了新知识。年轻的华毅、陆志敏两位同志原先负责BMS工作,这次并班后,通过班内的互动培训以及自己的刻苦钻研,在短时间内掌握了新增的专业技术知识。在2003年3号机组的6年间隔大修中,他们独立完成了“锅炉小风门挡板执行机构改造”和“重要气动调节阀仪用气管道改造”两个重点改造项目。青工小马是公认的计算机高手,班长就针对他的特长和兴趣安排他参与软件调试修改工作。分配任务时既给小马分派有难度的“硬骨头”,又多次派人深入调试现场具体指导帮助他,经过“全

厂负荷优化系统开发使用”和几次大修工作后,小马业务能力得到很大提高,逐步成长为班组的技术骨干,日前已被聘为班组技术员。

在培训——实践——培训——实践的互动学习循环中,通过交流探讨和实践总结,不断提升个人思考能力和行为能力,使团队战斗力得以同步提升。几年来,班组先后向外输送了两名中层干部和多名担任重要技术工作的人才。

四、共同追求优秀的业绩,努力成为发电设备经济运行的坚强支撑点

班组建设中无论是抓安全、加强培训,还是开展凝聚力工程等,最终目标是要创造出一流的工作业绩。

我厂辅机可靠性先天不足,以我班组成员为主力的“提高磨煤机可用系数”QC小组,经过一年左右时间的艰苦排摸诊断,针对造成磨煤机误跳的推力轴承测温元件故障、热风隔绝门故障、出口门故障等原因,制定了一系列对策措施,取得了良好的效果。可用系数从1997年的86.52%提高到1998年的92.6%,故障率由1997年的3.17%降低到1998年的2.51%,该项目获得了“上海市青年科技成果大赛”二等奖。

一次风机静叶自动投入系统,由于制造厂设计和实际运行工况不符,在运行中多次造成强迫减负荷甚至是停机检修,这对于大机组而言,启停一次就是200余万元的损失。2002年机组大修前,我班组牵头成立了“一次风机自动投入系统”QC小组进行技术攻关。通过多次走访兄弟单位,广泛收集资料、充分比较,分别从执行机构耗损、滑线电阻40%—60%区域高损坏、进口传动件特性等原因入手,制订严密的技术改造方案,大胆采取一系列改进措施,一举解决了这个老大难问题。一次风机2000年因热控故障停机四次,通过技术改造后,在近两年夏季用电高峰期再没有出现故障停机。

此外,多年来我们针对故障率较高的设备进行了大量的技术改造。如:

“高压加热器水位控制方式改造”、“汽轮机轴封系统压力调节控制改造”、“磨煤机一次风量测量装置改造”、“空预器烟风道挡板执行机构改造”、“冷再至辅汽调压机构改造”等,使设备在生产过程中更具可靠性和安全性,为发电机组安全生产奠定了硬件基础。

2002年,我们通过和其他专业员工的共同努力,在国内首次实现了30万千瓦发电机组间隔6年的大修,企业因科学延长大修周期,6年节约大修时间51天,多发电2.57亿千瓦时,仅直接节约大修成本费用就达1500万元。

五、创建职工小家,营造团结、奋进、成才的氛围

班组是进行员工队伍建设、提高员工素质的基本场所,是员工的小家。班组人员朝夕相处、同苦同乐,相互了解、相互信任,便于开展思想政治、业务技能、文化知识的培训工作。我们通过以下三个方面来抓实班组建设。

一是培养政治上追求进步,工作中能吃苦、肯奉献的精神。班组是生产任务的实施者,面对工作环境相对较差和工作任务相对较重的现状,我们在管理中教育大家正确认识现职工作岗位的重要性,必须发挥吃苦耐劳、甘于奉献的精神,才能逐步培育出一支具有团结实干作风的队伍。

二是培养员工达到业务上熟练、技术上精通的要求。精通业务的员工才能及时发现设备运行中的不足并提出改进措施,促进安全生产向可控方向发展。熟练的业务技术是提高工作业绩的基础,作为现代化大型发电企业的设备管理人员,熟练的技术业务是安全经济供电的坚强支撑。

三是培育班组成员团队荣誉意识。我们在工作中注重发挥班长的带头表率作用,倡导每个成员顾全大局、协作配合,在团队成功中实现自身价值,不断将成员个体愿望调整到团队共同愿景上来;通过坚持职工家访,切实关怀职工,逐步营造家庭般的温暖。□