

浅谈发电厂运行班组管理

于德营^{1,2}

(1.华北电力大学,河北 保定 071003;2.神华河北国华沧东发电有限责任公司,河北 沧州 061113)

摘要:在发电厂,班组是最小的生产单元,班长是最基层的管理者。如今,在许多新生产模式下的发电厂,运行班组不设班长或单元长,值长就承担了运行班组管理的任务。班组虽小,却承担着发电厂最直接最重要的生产任务,所以,作为班组的管理者,有必要具备一定的班组管理素质。

关键词:发电厂;集控运行;班组管理

中图分类号:TM73 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-5168(2013)24-0215-01

发电厂集控运行班组的管理工作总结起来包括安全生产、经济运行、培训、文明生产等工作。对于值建制管理的班组,还包括建值建制的重要工作;对于更高层次的企业班组还有星级班组建设的工作。

1 班组安全生产管理

对于发电厂,安全是一切工作的前提,是企业的第一效益。没有良好的安全生产局面,企业的效益就无从谈起。电厂要积极贯彻“零违章”的安全理念,推行安全质量标准化工作,不断完善和健全安全规章制度,来促进安全工作的开展。班组员工是安全规章制度最直接的贯彻者、执行者,班组是离员工最近的监督者。

班组是离个人最近的安全生产的主题,也是公司、部门安全生产制度向个人的推行者。每个人都是安全工作的主体,要扎实做好事故预想、风险预控、电气操作、交接班四项基本工作,将每个人都融入到基本工作中来。班组的安全生产不是口号,要落实到实处。作为班组长就要做到思路清晰、头脑清楚、执行有力、适时检查、重在落实。在班组内部贯彻谁主管谁负责的工作理念是有必要的,容易出现问题的工作亲自抓、重点抓;一般工作辅助抓。所以班组管理者要时刻掌握现场的安全生产情况,经常安排人员排查现场隐患,让熟练的人去执行熟悉的工作。经常开展安全活动,让每个人都清楚“隐患险于明火”的道理,真正做到“安全在我心中”。坚决贯彻执行“两票三制”,做到安全生产可控、在控。

2 班组经济运行管理

火电厂是高耗能单位,节能降耗是企业可持续发展的有效途径。火电厂在抓好外部环境及安全生产的同时,应高度重视节能工作的深入开展,把夯实安全基础、提升生产指标、科学管理、实抓真干,切实做好节能降耗工作做为经济生产的指导思想。一个班组就是一个经济运行的细胞,每个班组都做好了,企业的经济运行工作就做好了。作为班组应从以下几个方面做好经济运行工作:

(1)抢发、满发、多发电量。发电厂的效益很大程度上取决于发电量。争取大额电量是提高整体经济效益的重要途径,机组负荷率也是影响各项大小指标的重要因素,机组抢发电量是做好节能工作的重要举措。值长有义务做好和电网沟通的外部工作,让自己的电厂在电网中享有较高的信誉度,积极参与电网竞价工作,争取更大的发电量。更大的发电量的取得,一方面来源于我们较高的电能品质、机组的安全性、稳定性,另一方面就是在于我们自己能不能把成本降下来,能否以有较大的优势去参与电网的竞价。由此看来,降低发电成本,抢发、满发、多发电量在于我们自己。

(2)企业牵头、值长带头、全员参与、保证经济运行工作闭环管理。在班组,值长应该在保证机组安全的前提下,合理安排机组运行方式,保证机组负荷、厂用电率、真空、主汽压、主、再

热汽温、排烟温度、给水温度等重要指标控制在最经济的范围,确保机组煤耗最低。这是一项非常具体的工作,必须全员参与、全员监督、时刻谨记、精细调整。

3 班组培训管理

员工技术素质的提高是安全生产、经济运行的重要保障,这就要求我们搞好员工的培训工作。发电厂运行队伍的培训大多是放在班组进行的,经验证明,在班组内培训比部门集体培训效果要好,更有针对性、实用性。培训工作是一项长期的、系统的工作。应该按照调查分析、制定计划措施、具体实施、检查效果、阶段考试总结的步骤重复进行。

很多发电运行人员有一种这样的思想:我不需要太多的理论知识,活只要能干就行了,其实他并不知道没有理论指导、单靠经验的许多操作都是不合理的,甚至是不安全的。也有的人只是死读书本,甚至论文还常见报端,但是他的实际工作做的并不怎么样。显然,这两种学风都违背了从实践到理论、再从理论到实践的反复学习的过程。出现这两种情况,说明我们的培训工作还没有真正做到位,我们还要从思想上和学习方法上帮助全班组的人共同提高。

4 班组文明生产管理

文明生产管理是班组管理中的最轻的一个环节,但却是最容易出现问题的一个环节。其实,细心总结一下在这个环节出现的问题就会发现,是以下原因造成了文明生产环节的问题不断。

(1)班组管理者是否站在部门和企业的高度上管理、监督自己的班组,是否起到了承上启下的作用,是否带领班组员工把企业、部门的规章制度逐条学习,让每个员工清楚自己什么事情可以做,什么事情不可以做,什么事情必须做。环节上出现了问题,结果就会出现问题了。

(2)班组管理者是否能够及时发现上级制度的不足和漏洞、是否能够针对班组情况制定班组内的管理措施,及早发现苗头,预防问题发生。

(3)班组是否经常开展政治学习、工会活动。树新风、摒弃陋习,在思想上帮助员工提高也是搞好文明生产的一项重要工作。

班组管理者的工作是上令下传的纽带,不能中断;是为企业和员工服务的,不能懈怠。要清楚理想中的班组是什么样子的,应该具备怎样的条件。只要用心了,坚持原则、公平公正、弘扬先进、教育落后,激发执行力、加强创新力、实行逐级问责制、用不回避矛盾的方法解决矛盾,班组管理水平就会持续提高。

作者简介:

于德营(1972年—),高级工程师,华北电力大学在读工程硕士,工作于神华河北国华沧东发电有限责任公司,主要从事燃煤机组集控运行管理工作。