

# 浅谈电力企业如何进行



江苏沛县大屯煤电公司

王广超

## 班组管理

### 一、要加强人员管理

1. 素质管理。由于班组成员所接受的教育程度各不相同，人员的素质也因此参差不齐，这就需要培训、引导。首先，管理者的综合素质要达到一定的高度，否则无法以身作则。其次，培训、引导要有针对性，对不同的人要采取不同的方式进行培训。再者，人员的素质不是培训两天就能提高的，这是一个日积月累的过程，持之以恒很重要。

2. 纪律管理。要使班组成员能够自觉地遵守劳动纪律，班组必须有一套比较完善的考核制度。厂有厂规，班有班规，班规是厂规的延续和细化，且更具针对性。考核要公平，透明度要高。考核公平是避免管理者与被管理

者矛盾激化的首要条件，考核及时可对应受到教育的人起到良好的警示和促进作用，考核透明就是要让班组的每个成员都知道，从而提高对劳动纪律的认识。

3. 思想管理。思想管理是利用正确的舆论导向引导班组成员在思想和行为上向良好、健康的方向发展，思想管理是班组管理的基础，加强思想管理可以提高人员的思想素质，提高班组人员的自觉性，使班组成员和睦相处。

### 二、要加强设备管理

设备能否安全运行、备用，直接关系到全厂的安全生产和经济效益。设备管理可从检修工艺、运行维护两方面抓。设备总有出毛病的时候，有了毛病就需要有人去维修。检修工艺越高，设备的运行周期越长，设备的安全系数就越高。所以不但要制定检修工艺标准，而且还应制定检修工艺考核制度及考核细则，以检修工艺的考核约束检修人员，促进检修水平的提高。部分人认为运行维护只是运行人员的事，这是片面的。设备的运行状况需要检修人员去跟踪，有利于及时发现运行人员没能发现的缺陷，也有利于对设备缺陷的准确诊断。

### 三、要变革管理方式

人是班组的基本构成，是班组中最活跃的因素。班组管理中一个重要

的环节就是要管好人。过去的班组管理中，班组长要带好手下的兵，自己就必须先干好，最脏最累的活自己顶上，或者树立一两个典型，用先进典型的模范带头作用推动整个班组工作。组员犯了错误，往往由于碍于情面，大事化小，小事化了。这种以“情”感人、以“情”管人的传统做法，随着市场化进程的不断深入，已不能适应电力改革和发展的需要。而且人的思想越来越活跃，上班炒股，工作散漫，大错误没有，小错误不断的现象时有发生。因此，必须做到凡事有人负责、凡事有章可循，凡事有人监督，凡事有据可查，用制度来管理人、约束人，以推动班组各项工作的正常开展。

### 四、要完善管理制度

班组在进行生产管理、创造经济效益时需要全体组员共同努力，而要让所有人都能以饱满的热情投入到生产工作中去，必须建立科学、完善的用人制度和奖惩制度，以激励和不断提高他们的工作积极性和创造性。

当前个别班组存在“干的不如看的，看的不如捣蛋的”现象，生产效率低下，班组员工缺乏积极性。究其原因，主要在于班组的用人和奖惩制度不够完善。比如在分配上存在着两种倾向：一是以学历论英雄。本科毕业的，转正后便在几岗以上；技校毕业的，干得再好也不能超过几岗。二是论

资排辈。按工龄定岗，而且普遍存在岗位能上不能下的情况。这些条条框框挫伤了生产骨干的积极性，于是出现了人浮于事的现象。

一流企业的一流班组应是一部高效率运转的机器，绝不允许有多余的零部件，每个零部件都应充分发挥其应有的作用，一个人的工作绝不能让两个人来干。班组要建立起具有激励作用的内部用人和分配机制，真正实行能者上，庸者下，主要岗位（班长、技术员）实行公开招聘，公平竞争上岗；要让多劳者多得，懒散者少得或不得，奖金分配拉大差距；要给予班组足够权力，定期打乱人员岗位，依工作业绩重新定岗，促进员工向高岗位竞争。

### 五、要更新管理手段

要建立成本倒推的管理体制。在以往的计划经济体制下，完成企业生产任务是企业的最大目标。现在，随着“厂网分开，竞价上网”的逐步实施，成本控制成了企业工作的重中之重，要以最低的发供电成本创造最佳的经济

效益。将成本指标分解到各班组，对班组实行成本倒推，将有利于控制生产费用，加大竞价上网的竞争力。班组要探索研究加强班组经济核算的形式、内容和方法，要促进班组成员强化市场观念和经济观念，为企业降低成本、增加效益作出贡献。班组必须围绕经营抓管理，建立健全各项经济效益指标考核体制，全面推行班组计划管理，努力提高计划的准确性。运行班组应通过开展节约“一克煤、一度电、一滴水、一滴油”的增产节约工作及开展以值为单位的小指标竞赛活动，降低发电单位成本；检修班组应通过开展节能分析、成本分析为主要内容的经济分析活动，修旧利废、创精品工程，以降低检修维护费用。

要完善全面质量管理体系。全面质量管理是企业为适应现代化的生产需要而开展的现代化管理活动，它以提高人的素质为前提，目标管理为主线，实行全过程管理和全员管理。过去，班组的质量管理不够完善，多是凭经验进行管理，依据经验评价设备质

量的好坏，所以评定人员的技术水平、现场因素等极易影响评定结果，造成质量问题，影响安全生产。一流的班组应建立完善的全面质量管理体系，建立质量管理网络和质量责任制，实行以质量否决为主要内容的经济责任制考核办法，控制设备管理与检修管理的质量因素，从而避免经验型管理给检修工作带来的随意性。同时也将过去单纯依靠少数质检人员验收检修质量的做法，改变为全班人员的直接参与，使检修质量由过去管“结果”向管“过程”转变，把各个环节的不合理现象消灭在萌芽状态。

在企业内部积极开展班组建设创优评差的评比、竞赛活动和各种自查与互查活动，寻找差距，发现问题，弥补不足，解决问题，在班组和职工之间建立一种激励、竞争机制。杜绝以点代面、时松时紧的工作思路和各种搞形式，搞突击的弄虚作假行为，真正使企业班组建设深入每个职工的心里，并使人人都成为身体力行的标兵。

（上接第 18 页）

6. 实施综合状态优化检修。综合状态优化检修的基本思路是根据全面质量管理的要求和设备综合工程学的基本论点，确定的检修工作，既要使电网设备尽可能长时间处于健康运行状态，供电可靠性保持最佳状态，又要使设备检修停运时间最短，造成的损失最小，使用的检修损失费用最少，也就是设备的系统效率高，设备的利用率为  $N$  最高，其间的关系为：

$$N = t_u / (t_u + t_v)$$

式中： $N$  为设备利用率； $t_u$  为设备可利用小时数； $t_v$  为设备维护检修小时数。

从式中可见，设备可利用小时数  $t_u$  越多，设备可靠性越高，设备维护检修小时数  $t_v$  越少，设备维修质量越好，设备利用率越高，按照设备质量可靠性管理，则供电可靠率就越高。

综合状态优化检修的原则：一是人对设备的优质管理，“以人为本”科学管理和使用设备；二是依据国家对设备制造、安装提出的技术监督的法

规标准；三是参考制造厂提出的设备检修周期和检修工艺的建议；四是根据设备制造出厂试验及设备安装交接试验的历史数据；五是通过设备的年度预防性试验取得的设备年度运行性能参数；六是依据设备在电网中运行的运行监测取得的运行参数；七是通过先进科学的技术监测和技术诊断手段取得的设备实时运行状态参数；八是按照电网设备寿命管理目标及设备在电网中运行的重要性和可靠性，对设备提出的可靠性要求；九是按照电网企业成本管理目标和供电公司市场化运营对设备提出的管理目标。综合状态优化检修就是对上述各要素的综合科学分析设备运行状态，应用数理统计方法，对诸多历史参数、实时运行状态参数进行定性、定量分析设备运行工况，根据设备的寿命理论历史地科学地分析设备寿命周期内故障状态。通过历史地、实时地综合评估设备状态的变化趋势和电网的系统运行动态，综合分析、优化组合提出设备警戒状态、变化趋势、检修成本，确定设备

的检修时间和检修项目。

可见，综合状态优化检修模式是对电网设备的动态检修管理，是用最低成本获得电网设备的最高利用率。通过实施综合状态优化检修以提高设备可用系数，延长设备使用寿命，延长设备的检修周期和降低检修成本，提高电网安全、经济水平，所以，它是一种适应电力市场发展需要的科学的检修模式。

电网检修体制和检修模式的改革，首先要电网检修管理观念更新，要用市场化、集约化的思想指导检修管理。检修体制改革，要在检修组织上改革，打破旧的检修体制束缚；检修管理模式的改革，要促进检修管理现代化。这就要求电网企业领导要用管理创新的精神，适应电力市场的发展，进行大胆改革，创造出以人为本管理氛围和“减员增效”，提高劳动生产力；加强设备的全过程管理和提高设备检修管理现代化水平。

（本文作者系安徽省滁州电力局原总工程师）