



靖远第二发电有限公司
JINGYUAN SECOND POWER CO.,LTD.

靖远管理模式

发电企业追求卓越 实践探索

■ 靖远第二发电有限公司 组编



兰州大学出版社



靖远第二发电有限公司
JINGYUAN SECOND POWER CO.,LTD.

靖远管理模式

发电企业追求卓越
实践探索

■ 靖远第二发电有限公司 组编



兰州大学出版社

序

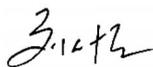
随着中国经济的持续快速发展，越来越多的中国企业成长壮大起来。这些企业的管理实践和经验为我们提供了转型经济体中企业成长和发展的成功案例。如何总结和提炼这些企业的成功经验使其能够被其他企业借鉴，并进而发展出新的普适性的管理理论和方法，一直是管理研究者和实践者所关注的问题。管理研究者通常的做法是将丰富多彩的企业实践作为其构建管理理论的素材和论据，这是案例研究的通常做法。这样做的不足之处是为了理论的一般化和普适性，舍弃了许多有血有肉的管理实践的细节，最终并不能完全真实地反映和解释企业的管理实践。而管理实践者对自身经验的总结通常是一些实例描述和成果集锦，往往有知其然而不知其所以然的危险。因此，管理研究者为了创建理论而对管理现象的抽象与管理实践者为了总结经验 and 展示成果而简单地描述现象之间存在某种张力。一个好的做法就是管理研究者与管理实践者携手，共同努力，在一定的理论视角和方法之下，通过对管

理实践进行系统全面的梳理，形成既充分反映企业自身管理特色，又有一定理论高度和借鉴意义的管理模式。

靖远管理模式的形成和发展为这种合作提供了成功的范例。靖远第二发电有限公司在国内同业中具有较高的管理水平，享有较高的管理声誉，这与靖远管理模式的形成、完善和推广有很大的关系。经过几任领导班子的共同努力和不断提炼完善，靖远管理模式理论有高度、内容更丰富、重点更突出、细节更生动、形式更活泼。火力发电企业无论在生产运营还是经营管理上，都有很强的行业特殊性，这对企业总结和提炼管理模式造成了更大的困难。靖远二电经过卓有成效的工作，很好地解决了这一难题。现在的靖远管理模式，不但反映了靖远第二发电有限公司的管理特色，火电企业的行业特殊性，同时也提供了可供其他火电企业和其他行业企业借鉴的一般管理模式、框架和方法。靖远管理模式的形成和发展，为我们提供了管理研究者和管理实践者通力合作的典范，有助于我们更大范围地总结伟大转型时期中国企业的优秀管理实践，同时也有助于中国管理理论的构建和发展。

是为序。

中国工程院院士、教育部科技委管理科学部主任 刘人怀



2014年5月13日

目 录

靖远

管理模式

——发电企业追求卓越实践探索

第一章 总 论 / 001

- 1.1 靖远管理模式的历史追溯 / 002
 - 1.1.1 公司简介 / 002
 - 1.1.2 靖远管理模式的形成与发展 / 002
- 1.2 靖远管理模式的内涵和框架 / 005
 - 1.2.1 靖远管理模式的内涵:STEP / 005
 - 1.2.2 靖远管理模式的框架 / 007
- 1.3 靖远管理模式的启示意义 / 009
 - 1.3.1 创新思变背后的理念传承 / 009
 - 1.3.2 披荆前行途中的文化积淀 / 009
 - 1.3.3 快速成长时期的经验反思 / 010
 - 1.3.4 困境求生关头的自我修炼 / 010

第二章 “日新”文化 / 012

- 2.1 “日新”文化的形成 / 013
 - 2.1.1 “日新”文化的内涵 / 013
 - 2.1.2 影响因素 / 014
 - 2.1.3 发展阶段 / 017
- 2.2 “日新”文化的内容 / 019
 - 2.2.1 精神层 / 020
 - 2.2.2 制度—行为层 / 027

2.2.3 物质层 / 031

2.3 “日新”文化的落实 / 032

2.3.1 高层领导引路 / 032

2.3.2 党建工作推进 / 034

2.3.3 文化活动宣贯 / 036

2.3.4 全员参与执行 / 039

2.3.5 日常管理保障 / 041

2.4 “日新”文化的价值 / 044

2.4.1 内部价值 / 044

2.4.2 外部价值 / 047

第三章 经营管理 / 050

3.1 基于全面风险管理的经营管控体系概述 / 050

3.2 标准化管控体系 / 051

3.2.1 标准化体系建设的背景 / 051

3.2.2 整合型三标一体管理体系的建立 / 052

3.2.3 标准化管控体系建设的展望 / 056

3.3 目标管控体系 / 057

3.3.1 战略管理 / 058

3.3.2 全面预算管理 / 065

3.3.3 标杆管理 / 072

3.4 项目管控体系 / 077

3.4.1 商务管理流程 / 077

3.4.2 年度重点项目管理 / 080

3.5 市场管控体系 / 083

3.5.1 电力市场营销 / 083

3.5.2 市场化运作 / 085

3.5.3 可持续发展 / 086

第四章 人本管理 / 088

4.1 单一首长负责制 / 089

4.1.1 结合实际,不断创新 / 089

- 4.1.2 不断深化,促进发展 / 095
- 4.2 员工任用管理 / 096
 - 4.2.1 员工任用的“四项基本原则” / 097
 - 4.2.2 以内部招聘为主的选人途径 / 098
 - 4.2.3 科学的选拔手段 / 098
 - 4.2.4 公平合理用人的保障因素 / 099
 - 4.2.5 发展趋势 / 101
- 4.3 岗位动态管理 / 102
 - 4.3.1 计划为先的管理理念 / 103
 - 4.3.2 全员变动的实施原则 / 104
 - 4.3.3 培养为主的实施流程 / 104
- 4.4 绩效管理 / 108
 - 4.4.1 深入人心的“绩效至上”理念 / 108
 - 4.4.2 目标导向的绩效计划 / 109
 - 4.4.3 分层分类的考评原则 / 110
 - 4.4.4 结果导向与过程导向并重 / 110
 - 4.4.5 考评方法多样化 / 111
 - 4.4.6 突出关键绩效指标 / 111
 - 4.4.7 重视团队绩效 / 113
 - 4.4.8 绩效考评结果处理 / 114
 - 4.4.9 广泛应用考评结果 / 115
 - 4.4.10 贯穿始终的绩效沟通 / 116
 - 4.4.11 未来发展趋势 / 116
- 4.5 薪酬管理 / 118
 - 4.5.1 科学合理的薪酬分配原则 / 118
 - 4.5.2 以岗位绩效工资制为主的薪酬模式 / 120
 - 4.5.3 未来发展趋势 / 122
- 4.6 员工发展管理 / 123
 - 4.6.1 “人企共赢”的目标推动 / 124
 - 4.6.2 完善的制度保障和组织保障 / 124
 - 4.6.3 多元化的职业发展通道 / 126
 - 4.6.4 需求导向的培训开发 / 128
 - 4.6.5 不断革新的实施过程 / 131
 - 4.6.6 未来发展趋势 / 133

4.7 员工关系管理 / 134

- 4.7.1 以心理契约为管理核心 / 135
- 4.7.2 劳动关系管理 / 136
- 4.7.3 员工冲突管理 / 137
- 4.7.4 员工沟通管理 / 137
- 4.7.5 职业安全健康管理 / 138
- 4.7.6 未来展望 / 140

第五章 现场管理 / 142

5.1 6S管理 / 144

- 5.1.1 6S管理的起源 / 144
- 5.1.2 6S管理的内涵 / 144
- 5.1.3 6S管理在靖远二电的实践活动 / 145
- 5.1.4 6S管理的实施成效 / 148

5.2 TPM全面改善 / 153

- 5.2.1 TPM的起源 / 153
- 5.2.2 TPM的内容 / 154
- 5.2.3 TPM在靖远二电的实践活动 / 155
- 5.2.4 TPM实施的成效及意义 / 169

5.3 安全——NOSA、员工安全积管理 / 180

- 5.3.1 NOSA五星安健环综合风险管理系统 / 180
- 5.3.2 员工安全积管理 / 198

5.4 效益——点检定修,技术创新 / 207

- 5.4.1 点检定修制 / 208
- 5.4.2 技术创新 / 220

第六章 资源管理 / 237

6.1 资源管理概述 / 237

6.2 业务流程控制 / 239

- 6.2.1 业务流程控制概述 / 239
- 6.2.2 业务流程控制过程 / 240
- 6.2.3 公司核心业务流程 / 242

- 6.2.4 业务流程控制成功经验 / 245
- 6.3 一体化电厂资源管理系统 / 247
 - 6.3.1 iPRM 系统概述 / 247
 - 6.3.2 iPRM 系统实施过程 / 250
 - 6.3.3 iPRM 系统技术和业务平台 / 252
 - 6.3.4 iPRM 系统实施风险与管控 / 253
 - 6.3.5 iPRM 系统实施成果 / 257
- 6.4 厂级优化及监控系统 / 259
 - 6.4.1 厂级优化及监控系统概述 / 259
 - 6.4.2 厂级优化及监控系统的功能 / 261
 - 6.4.3 与全厂各控制系统的关系 / 264
 - 6.4.4 厂级优化及监控系统的应用展望 / 264
- 6.5 商务智能系统 / 267
 - 6.5.1 商务智能系统概述 / 268
 - 6.5.2 商务智能系统构架和关键技术 / 268
 - 6.5.3 商务智能系统建设 / 274
- 6.6 数字化电厂 / 278
 - 6.6.1 数字化电厂概述 / 278
 - 6.6.2 建设数字化电厂的必要性 / 281
 - 6.6.3 建设数字化电厂的保障 / 283
 - 6.6.4 数字化电厂的发展前景 / 285
- 6.7 资源管理的亮点和特色 / 285
 - 6.7.1 基于商务智能系统的数字化管理理念 / 285
 - 6.7.2 “渐进改良式”流程再造 / 286
 - 6.7.3 “双轮驱动”iPRM 项目实施模式 / 286
 - 6.7.4 以人为本的 iPRM 持续改进 / 287
 - 6.7.5 全流程、全时点的 SIS 系统 / 287
 - 6.7.6 风采各异的 iPRM 模块 / 288
- 后 记 / 291



化变者,天地之极也。

——《管子》

靖
远

管理模式

——发电企业追求卓越实践探索

第一章 总 论

2002年,靖远第二发电有限公司(以下简称靖远二电)独立运营之初,是一个拥有近千名员工、刚从国有体制脱离出来的传统火力发电企业。在这个特殊的时期,为了使公司迈入现代化发电企业的行列,实现跨越式发展,靖远二电确立了“管理卓越的国际一流发电企业”的愿景,以创新作为发展的第一动力,以“精益求精、追求卓越”为指导理念,并通过坚持不懈的管理创新和技术创新,从传统的电力企业经营模式中开辟出一条新的发展途径。十余年来,靖远二电在生产经营和管理工作上取得了丰硕的成果,成功打造了独具特色的“靖远管理模式”,这一实践成果体现了国投集团“为出资人、为社会、为员工”的“三为”宗旨,取得了显著的经济效益、管理效益和社会效益,受到了业内的广泛借鉴和国内外专家学者的充分肯定。

1.1 靖远管理模式的历史追溯

1.1.1 公司简介

靖远二电成立于1995年12月18日，总部位于甘肃省兰州市，发电厂位于甘肃省白银市平川区，临近黄河与靖远矿区，是一座理想的坑口电站，由国投电力控股股份有限公司投资51.22%、美国第一中华电力合作有限公司投资30.73%、甘肃省电力投资集团公司投资15.37%、中国国电集团公司投资2.68%共同组建，投资总额52亿元，现有规模为4台燃煤发电机组，机组总容量1320 MW。公司是甘肃省内登记造册的投资规模最大的中外合资企业，也是甘肃省首家合资发电企业。

公司投产后即委托甘肃省电力公司承担两台机组的运行管理和燃料采购。2002年1月16日，运营合同到期，公司全面接管电厂，开始独立运营。作为西北重要的电网枢纽和电源基地之一，截至2013年12月底，靖远二电已累计完成发电量751亿kW·h，为改善甘肃电网水、火、电比例结构，支援西部经济建设发挥了重要作用。

1.1.2 靖远管理模式的形成与发展

独立运营后，结合企业实际情况，靖远二电引入国际先进的管理理念，果断推行先进的管理方法。凭借合资企业灵活高效的管理机制，公司持续开展管理创新和技术创新，实现了持续跨越式发展，培育形成了“每天进步1%”的“日新”文化，先后成功实施了30多项管理工具，创造了内涵丰富、特色鲜明的“靖远管理模式”，成为电力企业现代化管理的标杆，受到业内外广泛借鉴和学习。截至2013年12月底，前来公司参观学习、调研靖远管理模式的国内外企业和社团已达750多家10000多人。

回顾靖远管理模式从无到有、从内部厚积到享誉全国的发展历程，其形成和发展大致可划分为三个阶段：2002—2005年的形成阶段、2006—2008年的发展阶段和2009—2012年的完善阶段。

(1) 形成阶段

靖远管理模式的形成与公司独立运营后管理层的远见卓识有着密不可分的关系。独立运营之际，员工们要完成从国有企业的“职工”

向合资企业的“员工”的身份转变，必须给他们营造一个不同于以前的良好的外部环境。公司管理层通过一系列以人为本的创新管理，使员工们感觉到了靖远二电宽松的工作环境、公平的竞争环境和舒适的生活环境，并逐步实现了员工思想认识的转型。为了使困难重重的靖远二电走上良性发展的快车道，公司推行了一系列新的制度与方法。推行这些新方法的过程是一个由弱渐强、由点及面、由少到多、由被动到主动的过程。

在推行内部改革和管理创新的过程中，公司管理层尤其重视企业文化建设的提纲挈领功能，他们是企业文化坚定的践行者。每当实施新技术或者管理项目，公司管理层必然身先垂范、率先按照要求执行，这种恪守己责、精益求精的精神为靖远二电员工树立了学习榜样。公司在“日新”企业文化的引领下，在iPRM系统的支撑下，紧密结合合资企业的特色，开创性地导入实施了单一首长负责制、点检定修制、6S管理、安全积分管理等一系列管理创新，形成了特色鲜明的靖远管理模式，打造了高品位的企业文化，提升了企业价值，在全国发电行业树立了品牌。

2005年7月，靖远管理模式被《中国电力》刊登，8月份国投集团年会在公司召开，对靖远管理模式进行了会议交流和现场参观学习。靖远管理模式也分别获得全国电力行业“企业管理现代化创新成果一等奖”和“第十二届国家级企业管理现代化创新成果一等奖”，在全国引发了“靖远管理模式风暴效应”。靖远管理模式正是靖远二电从2002年的“安全基础年”、2003年的“管理效益年”、2004年的“资源整合年”到2005年的“改革发展年”一步一步走过后形成的管理成果，是靖远二电对国投集团“为出资人、为社会、为员工”的“三为”宗旨的充分诠释和具体实践的成果。

(2) 发展阶段

靖远管理模式自2005年推向全国之后，被多家企业进行学习，国投集团2006年工作报告明确提出：“2006年在集团范围内全面推广靖远管理模式，推广精细化管理。”这对靖远二电是一次更为严峻的考验，同时也对公司提出了更高、更新的要求。

秉持“超越自我”的精神追求，靖远二电管理层继续发扬注重实效的风格，圆满完成三期工程的建设任务，进一步提升点检定修制和

现场“6S”管理，加强设备“零缺陷”管理，继续推进TPM和6S管理，全面导入NOSA管理体系，优化完善了iPRM系统，进一步提升和完善了靖远管理模式。在“日新”文化的引领下，以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标，落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，使员工树立了“精心是态度，精细是过程，精品是成绩”的意识。2007至2008年，公司继续深入推广“靖远管理模式”，在重大会议承办、对外媒体宣传、管理输出等几个方面不断取得新进展，其影响力在公司外部进一步增强。

(3)完善阶段

2009年以来，公司管理层继续践行靖远二电的优良传统，开拓创新，与时俱进，使“日新”文化的内涵进一步深化，使靖远管理模式在推动企业持续发展中不断完善。公司管理层格外重视以往管理成果的整合，提出构建综合管控体系的思路，随后通过深入推进6S管理、TPM活动和NOSA安健环体系建设，强化了责任管理，公司连续两次荣获全国电力行业质量奖。

2010年，公司提出“管理提升年”总体要求，全面开展“提高责任意识，塑造卓越员工”主题活动，进一步坚定了广大员工突破困境、再创辉煌的信心和决心。公司选派技术骨干人员支援国投罗钾项目，承接浙江琥珀京兴燃气电厂6S咨询项目，圆满完成兰铝机组检修任务，得到了上述企业的高度评价。

2011年，公司顺利通过NOSA五星复审，全员安健环意识进一步增强。通过开展“延伸日新内涵、建设部门文化”主题活动，有效提升了部门文化管理水平。公司继续有条不紊地推出“6S”管理、现场综合管理、电厂机组检修等管理和技术项目输出，在为公司创造良好经济效益的同时，也进一步提升了公司形象和靖远管理模式影响力。

2012年，公司开展“精益管理年”主题活动，并将这一主题活动与国投集团管理提升活动部署相结合，着力提升全员责任意识、效率意识和成本意识，公司管理水平不断提高。这一年公司安全生产标准化顺利通过国家电监会一级现场评审，NOSA管理体系顺利通过第二次五星复审。公司荣获亚洲电力技术创新银奖、全国电力质量管理奖等国家、省级各类荣誉20余项。

靖远管理模式在靖远二电生产经营管理实践中，创造了一系列显

著的综合效益。一是使4台机组总装机容量从设计的120万kW提高到132万kW；二是各项生产经营指标取得显著的变化；三是提升了企业的核心竞争力；四是打造了精英管理团队和高绩效、高素质的员工队伍；五是全面提高了企业的工作效率，大幅降低了生产管理成本；六是实现了企业与社会、股东、员工的多边共赢；七是靖远管理模式多项管理创新成果开创了全国电力企业管理的先河，为电力行业的管理创新提供了宝贵经验，受到业内外广泛借鉴和学习，公司已经向多家企业进行了管理咨询项目输出，产生了良好的社会效益和经济效益。

1.2 靖远管理模式的内涵和框架

1.2.1 靖远模式的内涵:STEP

在融合以往管理模式优势的基础上，通过具体实践的不断探索，靖远管理模式日臻完善，具有思路清晰、内涵丰富、特色鲜明和理论创新的特点，已成为靖远二电的企业品牌。从纲领性表述的角度来看，靖远模式的内涵可以总结为：战略引领，技术支持；员工立本，绩效致胜。其进一步可解读为：战略引领——未来战略愿景决定发展目标，拉动前行；技术支持——先进技术工具推动管理升级，加速发展；员工立本——自主自发管理激励员工奋斗，稳定共赢；绩效致胜——科学业绩标准衡量工作成败，追求卓越。

靖远管理模式中涵盖了战略（Strategy）、技术（Technology）、员工（Employee）和绩效（Performance）这四个要素，简称为STEP。英文中STEP一词有迈步进阶之意，其寓意有二：一是靖远二电稳健务实的作风和态度，从“先做起来再推动观念转变”的革新观点到“做看得见的文化”的倡导，从积极推动文化落地到围绕精益管理的主题活动，见微知著，无一不体现出脚踏实地和不急不躁的作风；二是循序渐进的管理思路，自独立运营以来公司逐步推进实施和应用30多项管理成果，导入一个，成熟一个，收获一个，正如“日新”文化所提倡的“每天进步1%”，每个人每天一小步，积累起来是公司的大跨步，不积跬步，无以至千里。

(1) 战略引领

独立运营之初，公司确立了“管理卓越的国际一流发电企业”战

略愿景和奋斗目标，正是在“管理卓越”和“国际一流”的正确引领下，公司创造了一个又一个辉煌。战略决定成败，细节决定卓越。在战略正确的前提下，再把细节做到位，企业就会更成功。靖远二电借助集标准化管控、目标管控、项目管控和市场管控于一体的经营管控体系，从战略角度思考外部环境变化与内部经营条件变动间的协调发展，细化年度经营目标，强化战略执行力度，巩固战略实施成果，实现了战略管理对于企业发展的引领作用。

(2) 技术支持

在实现战略目标的过程中，靖远二电坚持不懈地探索和寻找着更好更佳的途径和方式，考虑如何结合企业实际去创造性地解决问题，把技术创新和管理创新变为企业发展的加速器。公司在实践中摸索并创建了技术创新的“三角环”架构，形成了“以工艺改进与技术改造为基础，以技术管理创新为提升”的循环体系，十余年来成功导入并实施30多项管理工具。先进的技术工艺和管理技术工具，成为推动靖远二电快速发展的利器。

(3) 员工立本

正确的战略方向和先进的技术工具要能发挥威力，无疑离不开企业中最根本的要素——“人”。对任何企业而言，最重要和最宝贵的财富就是人才。靖远二电坚持以“以人为本”的员工哲学为指导思想，关心员工的发展，尊重员工的个人选择，信任员工的能力水平，积极推动员工在制度约束下的自我管理。在这种模式下，员工体验到工作的意义，将公司视作自我价值实现的舞台，而公司也正因为有了自动、自发和高度责任心的员工，能够更好地适应复杂多变的环境，形成了员工和企业双赢的良好局面。

(4) 绩效致胜

判断战略和技术的适合与否，衡量部门和员工的表现优劣，都需要有一套科学的绩效考核标准。靖远二电坚持“绩效至上”的管理理念，利用绩效管理这一有效的持续改善工具，将公司的战略目标层层分解，保证了个人目标与组织目标的一致性。通过客观地评价员工、班组和部门等不同层面的业绩水平，保证了员工激励的公平性，同时作为经营反馈，公司对经营目标和思路进行修正调适，设立更高目标，不断超越自我，实现从优秀到卓越的跨越。

1.2.2 靖远管理模式的框架

靖远管理模式体系由5个部分构成，汇集了30多项优秀管理成果。其中，5个模块分别是“日新”文化、经营管理、人本管理、现场管理和资源管理，模块之间精细协同，助力靖远二电成为业内标杆，并迈向国际一流的发电企业。靖远管理模式体系结构如图1-1所示。

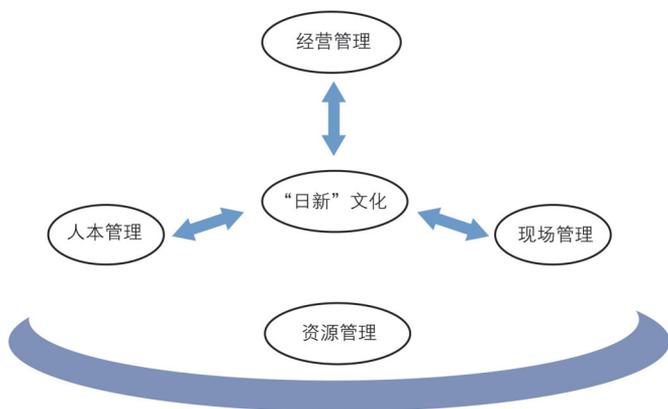


图 1-1 靖远管理模式体系结构图

从内容上看，靖远管理模式可以概括为：以“管理卓越的国际一流发电企业”为目标，以“日新”文化理念为指导，构建基于全面风险管理的经营管控体系，以精益化的现场管理为基础，以一体化的资源管理系统为平台，以柔性化的人本管理为保障，充分激发员工潜能，合理配置要素投入，为员工营造建功立业的舞台，为股东创造极大回报，为用户提供最优质的产品和服务，全面提升企业的社会价值。

从结构上看，“日新”文化的定位是将创新理念融入并落实到管理决策和日常工作的每个环节，统领企业的整体发展；经营管理的定位是明确企业的发展方向，并以先进的经营理念和管控手段，保证企业敏捷地应对外部环境；人本管理的定位是吸引和塑造具有胜任力和执行力的员工，实现员工发展和提升企业竞争优势的双赢局面；现场管理的定位是通过提高人和设备的品质，打造精益现场，突出安全和效益，实现增收降耗目标；资源管理的定位是整个企业的业务系统平台，以流程控制和信息技术支撑企业高效运行。靖远管理模式架构如图1-2所示。

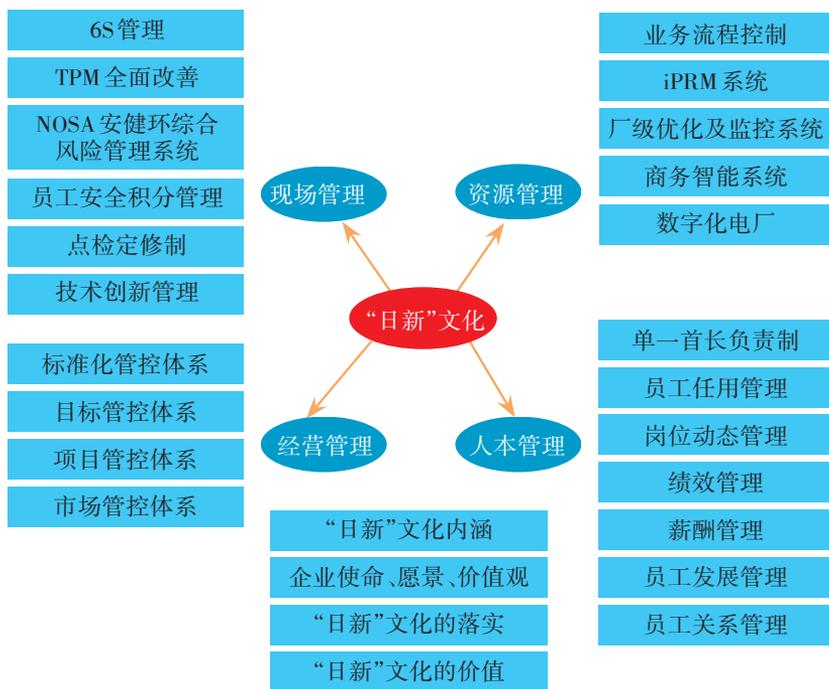


图 1-2 靖远管理模式架构图

“日新”文化是靖远管理模式的灵魂，于潜移默化之中成为员工精神动力的源泉。“日新”文化自内而外包括三层：精神层、制度—行为层和物质层。精神层是“日新”文化的核心，贯穿了靖远二电的使命，融合了靖远二电的愿景，赋予了靖远二电的核心价值观，蕴含着靖远二电的文化内涵。

经营管理的基本思想是建立以标准化管控体系为基础，以目标管控体系为核心，以市场管控体系为导向，以项目管控体系为抓手，建立基于全面风险管理的经营管控体系，既规范了内部流程和管控体系，也能够快速地对市场变化及时做出应对反应。

人本管理是以企业的战略目标为先导，以严密、科学、合理的人力资源管理制度和相关政策为基础，以高效的业务流程和信息化管理平台为支撑，以理性的契约、法规整合员工的个人利益，遵循“以人为本”的管理理念的一种管理模式，这一模式充满人文精神，尊重和重视人的生存和发展，将人与制度充分地结合在一起。

现场管理是以精益管理思想为指导，6S管理为基础，TPM全面改