



火力发电企业 管理理念及 案例分析

丁霞◎主编

凡事有章可循，凡事有据可查，凡事有人负责，凡事有人监督
人人有制度，人人有标准，人人有指标，人人有绩效，人人有压力，人人有责任



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



丁霞，1959年5月生，中共党员，高级工程师。2006年8月至今任大唐信阳华豫发电有限责任公司和大唐信阳发电有限责任公司总经理。该公司先后获得河南省“五一劳动奖状”、“河南省文明单位”、“全国火电大机组竞赛一等奖”等省级及国家级荣誉称号。他本人也先后获得河南省“五一劳动奖章”、“河南省劳动模范”、“全国电力行业优秀企业家”等多项荣誉，并主编出版了《P3E/C在超超临界火电机组建设中的应用实例与技巧》和《超超临界火电工程管理与竣工决算编制》等图书。



火力发电企业 管理理念及案例分析

主 编 丁 霞

副 主 编 安 伟 吴利民 王 杰

参编人员 张克林 吴志国 张 敏 王 亚

王岩超 王建国 周 真



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

本书编写中本着科学、实用的原则，对火力发电企业管理体系进行理论上剖析，结合大唐信阳发电有限责任公司管理实践，提炼企业各个管理环节中的经典案例，对其进行分析、总结和归纳。本书共有十五章，分别阐述了大唐信阳发电有限责任公司的管理理念、管理制度、管理方法、管理效果及管理案例。说明了只有通过先进管理理念、创新思维和管理方法，企业业绩才能提升，企业才有更强的生命力与竞争力。

本书可供火力发电企业管理人员学习和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

火力发电企业管理理念及案例分析 /丁霞主编. —北京: 中国电力出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5123-0940-1

I .①火… II .①丁… III .①火电厂—工业企业管理—经验—信阳市
IV .①F426.61

中国版本图书馆 CIP数据核字 (2010) 第 197881号

中国电力出版社出版发行

北京三里河路 6号 100044 http://www.cepp.com.cn

责任编辑: 未翠霞 责任印制: 郭华清 责任校对: 朱丽芳

印刷·各地新华书店经售

2011年 1月第 1版·第 1次印刷

700mm×1000mm 1/16· 14.25印张· 206千字

定价: 58.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话 (010-88386685)

前 言

“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣”。在中国大唐集团同心文化的引领下，大唐信阳发电有限责任公司（简称“大唐信阳公司”）的管理文化日趋规范化和系统化，其成效和辐射力也日渐凸显。近几年，大唐信阳公司以前瞻的眼光、开放的心态、创新的精神、系统的思维在培育企业管理文化上做文章，与实际有效结合，探索形成了以“四个凡事”为核心，极具特色的管理品牌，以此重塑了员工的思想观念，提升了企业的管理水平和工作业绩，创造了一个又一个奇迹。本书正是挖掘了“四个凡事”核心管理理念中所蕴含的创新、敬业、务实、和谐、争先的大唐信阳精神，为火力发电企业提供了难得的管理样本和文化示范。

本书在编写过程中本着科学、实用的原则，对火力发电企业管理体系进行理论剖析，结合大唐信阳公司管理实例，提炼企业各个环节中的经典案例，进行分析、总结和归纳。同时，在阐述时注重理论联系实际，语言通俗易懂、图文并茂、趣味性强。希望能为发电企业管理者和员工提供一些提示和参照。

全书共分十五章，分别阐述了大唐信阳公司的管理理念、管理制

度、管理方法、管理效果及管理案例。只有通过先进管理理念、创新思维和管理方法，企业业绩才能提升，企业才有更强的生命力与竞争力。

编写力争做到语言简明易懂，内容全面，层次清晰，形式活泼，以便于读者学习和掌握。

由于编者业务水平有限，加之时间仓促，编写中难免有不妥之处，恳请各位读者批评指正。

丁 霞

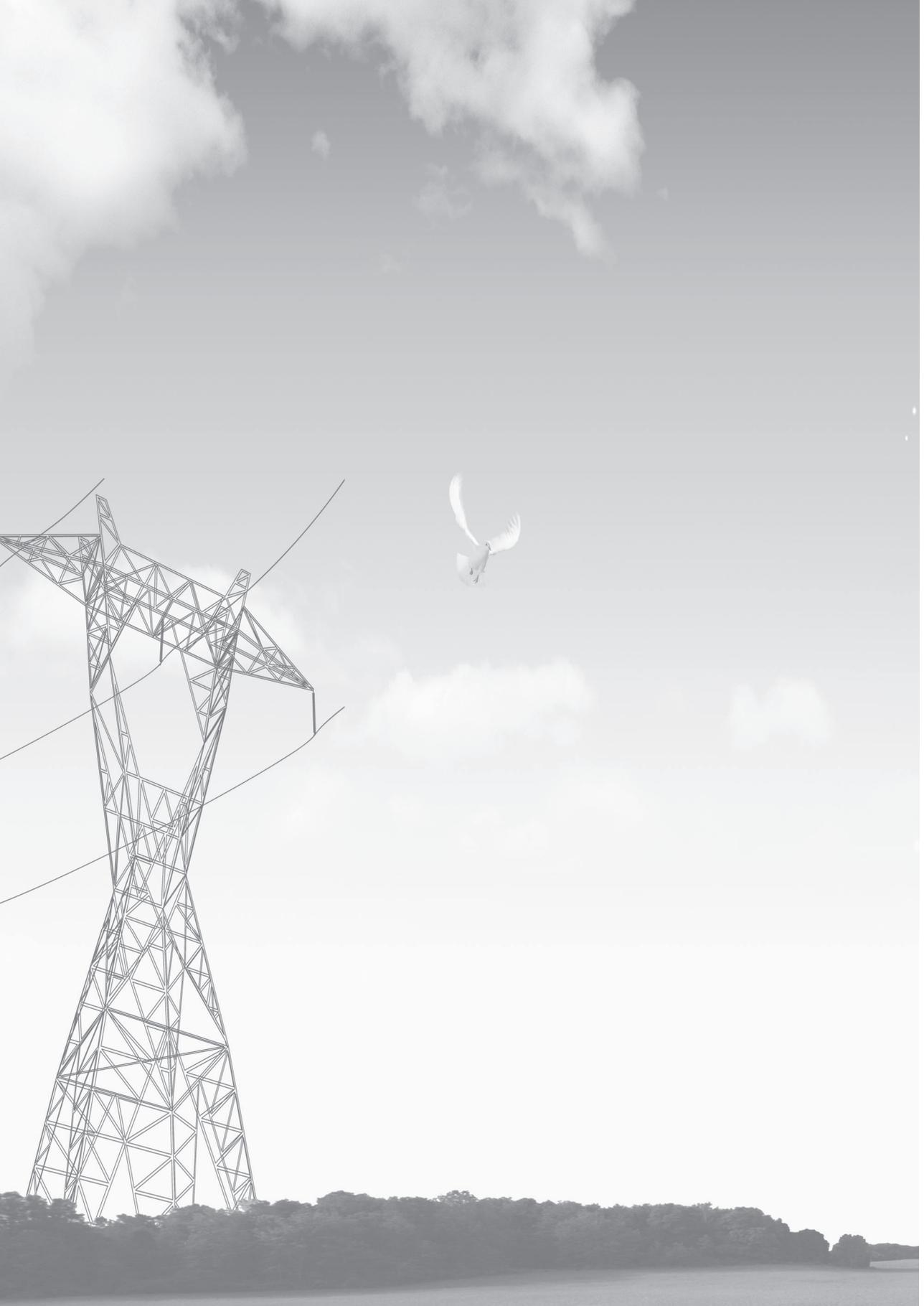
目 录

前言

第一章 思路决定出路	1
大唐信阳发电有限责任公司简介	5
铸造企业理念	9
打造企业制度	11
第二章 企业闭环管理	15
“四个凡事”理念	19
“五确认、一兑现”	21
企业决策与考核	24
第三章 企业标准化管理	27
“6S”管理	30
绩效管理	34
预算管理	42
第四章 理念改变企业	47
追求和行动	52
企业无小事	55

卓越与效益	59
第五章 铸造标准化	63
预算管理	67
机关整治	74
综合监督	76
第六章 人才战略	81
“狮子”计划	85
中层定位	88
决胜中层	92
第七章 团队精神	95
责任等同	98
员工成专家	100
尽职尽责	102
第八章 安全一次做好	105
安全生产闭环	109
安全无缝交接	112
第一次做好	114
第九章 管理目标 100%	117
“优化”无止境	122
节能见效益	124
内外变革	128
第十章 管理出自细节	131
脚手架“穿鞋”	135
缺陷倒逼 100条	137
位置挪，风也“火”	140
第十一章 优化企业管理	143
铆紧安全管理链	148
阀门零内漏	151
停炉不停机	153

第十二章 转变思维观念	157
“安措”如何做	161
“空气”如何管	163
每天都要有所改变	166
第十三章 细节造就完美	169
样板开路	173
混凝土当镜	175
量变到质变	177
第十四章 细节决定成败	181
锅炉爆管可控	185
微油冷炉点火	190
发电机的“搭桥手术”	193
第十五章 项目建设管理	197
基建管理一体化	201
“即投产、即结算”	206
工程亮点	210
参考文献	217





第一章

思路决定出路



思路决定出路,创新推动发展。

任何成功最初就是一个思路,任何失败最初也是一个思路。可怕的落后就是我们思路的落后。

企业的发展取决于管理者的思想理念,理念的创新与实践和价值观的培育是提升企业发展和推进企业管理的重要手段。

创新是企业发展的动力，管理创新是企业的灵魂。

21世纪是一个经济发展“变化快”、“变化大”、“变化多”的时代，对于现代企业而言，“物竞天择、适者生存”是一个残酷而又真实的生存法则。企业要在激烈的竞争中立于不败之地，就必须使自己的管理思想和理念符合外界客观发展的规律性，一方面要善于利用外界客观环境条件的支持，时刻把握良好的发展机遇；另一方面要注重企业自身的管理，运用新的管理理念和思路推动企业的发展。

企业理念是企业持续经营和长期发展过程中，继承企业优良传统，适应时代要求，由企业家积极倡导，全体员工自觉实践，而形成的代表企业信念、激发企业活力、推动企业生产经营的团体精神和行为规范。

不断创新的管理理念可以鼓励企业不断地试验或革新，从而使企业有机会在新的基础上尝试新的管理方法，一旦这种尝试取得成效，便可以促进企业在更高的基础上进步。随着改革开放和知识经济的发展，人们的价值观念发生了深刻的变化，企业的管理理念层出不穷。企业要想获得新的发展，就必须在管理理念上除旧布新，在实践中不断创新。

管理理念的创新带动了管理方法和方式的更新，出现新的管理结合点：

一是务实管理与务虚管理相结合。企业的务实管理主要是有形管理，注重企业发展与经营战略、企业体制、技术构成、成本效益等硬件方面。但仅注重硬件方面是不够的，还需要有务虚的管理，即注重企业价值观、企业精神、企业人才培养等软件方面。

二是层次管理与现场管理相结合。传统的分层等级管理与现场管理相结合已经显现出管理链条长、管理者意图难以及时下达和限制中间层次的创造性等弊端，应被现场管理取代。

三是集权管理与分权管理相结合。除关键性管理权限相对集中外，更倾向于下放更多的权限，以利于分散组织结构，更灵活地运作市场。

只有不断更新观念，对传统管理理念进行扬弃，对先进管理理念进行吸收，企业才能找到适合自己的卓有成效的管理方法，不断做大做强。

大唐信阳发电有限责任公司简介

规范的、有序化的管理是现代企业实现全面、协调、可持续发展的必然要求。

大唐信阳发电有限责任公司（简称“大唐信阳公司”）机组容量为 1920MW，一期 2 台 300MW 机组由大唐信阳华豫发电有限责任公司（简称“大唐信阳华豫公司”，是大唐信阳公司在 2006 年前的前称）经营和管理。股东方为中国大唐集团公司、河南投资集团有限公司、信阳华信投资集团有限公司，投资比例分别为 80%、10%、10%。大唐信阳公司成立于 1995 年 8 月，两台机组分别于 2001 年 6 月 10 日和 2001 年 11 月 12 日投产发电。截至 2008 年底，已累计完成发电量 240 亿 kW·h，实现销售收入 59.24 亿元（不含税），上缴各项税收 5.73 亿元。

二期 2×660MW 超超临界机组工程由大唐信阳公司负责建设和运营。项目初设概算为 43.4 亿元，由中国大唐集团公司和信阳市发展投资有限公司共同出资建设，投资比例分别为 80%、20%。大唐信阳公司成立于 2006 年 8 月，2008 年 3 月 4 日获得国家发改委核准。

3号机组于 2009年 3月 24日进入商业化运营，4号机组于 2009年 10月份投产发电。

大唐信阳公司在企业管理方面认识到：企业要发展，管理理念创新是关键。为此，企业管理者把切入点放在加强管理理念创新，加大管理制度建设，打造管理特色上，逐步形成了以观念引航、用制度筑路的新模式，实现了企业又好又快的和谐发展。

教育——固本强基

用“四个教育”理念转变员工思维模式。通过广泛的宣传、发动和教育，孕育文化，扬弃陈规，逐步转变员工思维模式。

一是形势教育。大唐信阳公司开展了“剖析自我创和谐、展望未来谋发展”讨论，机关作风整顿，经营与效益大讨论，安全大反思，“新解放、新跨越、新崛起”讨论等活动，员工不断分析自身优势，寻找自身短板，开展自我评价，理解企业整体工作思路。

二是理念教育。大唐信阳公司推行了“每天追求卓越、即时付诸行动”的行动纲领，树立“四个凡事”管理理念和“一次做好”、“三责”工作理念，开展了“向不文明行为开拍”，“坚持一次做好、打造信阳品牌”，“从我做起、落实三责”等十几项大讨论活动，让企业文化理念深入到了员工的心里。

三是信念教育。大唐信阳公司把“有远大理想、有科学方法、有锲而不舍精神”作为优秀员工的标准，定期搜集关于争做优秀员工的励志故事，放到公司网页上供员工学习。每月末，公司还在优秀员工中票选出一名“首席员工”，将其定为月度全员学习对象，以此激发员工对企业的感情、对工作的激情和对同事的热情，引导员工把对企业的忠诚意识转化为岗位工作业绩。

四是创新教育。大唐信阳公司用激励机制为职工拓展成才渠道，把学习、培训、创新与有为、有位、有奖相结合，形成完善的激励机制，全面拓展了员工的成才渠道，实现了员工成才与企业发展的“同频共振”。

激励——公平竞争

一是大唐信阳公司积极实行“双向选择、竞争上岗”机制，组建了公司后备人才库。定期开展职工职业生涯设计调研，促进员工朝着更高的目标不断发展的同时，企业也实现了“才”源滚滚。目前，已有几十名青年员工通过这种人才管理机制走上了更为重要的管理岗位。

二是制定多项制度，形成激励机制。大唐信阳公司获得了各类荣誉的相似奖励。每年评聘大唐信阳公司“专业技术带头人”，每月享受100~500元的津贴；对在安全生产稳定、经济技术指标改善等方面成绩突出的个人和集体（包括外委单位、参建单位），每周在早会上进行公布，当天兑现奖励。

三是创新培训形式，实现全员参与。大唐信阳公司实施“半月讲坛”制度，邀请公司相关领导、各部门负责人、专业技术带头人，以及生产岗位高级管理人员对职工进行授课。把每周四定为全员培训日，将员工的学习成果编成简报放到公司网站上，为各部门创造了一个很好的学习交流的平台。引入“行动学习法”，实施“群策群力”活动，使员工的理解能力、学习能力和创新能力进一步提高，使公司各部门普遍存在的疑难问题得以解决。

争强——勇于创新

企业既要自强，更要争强。争强，就要创新；创新，关键在于管理。只有真正实现创新管理，企业才能立于不败之地。

为把各项管理工作做细做实，大唐信阳公司管理层经过多次深入实际的了解，根据企业实际，大胆推行了“凡事有章可循，凡事有据可查，凡事有人负责，凡事有人监督”的管理理念，完善了各项管理制度，各项实现了环节的闭环可控管理。

为建设一个和谐的企业，大唐信阳公司管理者积极推行民主管