

大型火力发电厂 企业管理 成果专辑

中国国电集团公司谏壁发电厂 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

014014490

F426.61
61

大型火力发电厂 企业管理 成果专辑

中国国电集团公司谏壁发电厂 编



F426.61
61



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



北航

C1701512

内 容 提 要

本书梳理了近期国电谏壁发电厂的管理实践,包括经营管理、人力资源管理、安全管理和党建工作等方面的内容;较为详细地阐述了国电谏壁发电厂在管理转型提升方面形成的独特管理模式,包括在班组管理、热网运营、百万千瓦机组建设、资金成本、投标评标、替代发电策略、燃煤机组经济性、干部队伍建设、员工绩效考核、安全管理、安全文化、检修质量管理等方面的实践与探索,反映了国电谏壁发电厂作为老国有发电企业取得的突出成绩和宝贵经验,为推进发电企业的科学发展提供了有益的借鉴。

本书适用于发电企业及相关企业管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

大型火力发电厂企业管理成果专辑/中国国电集团公司谏壁发电厂编. —北京:中国电力出版社. 2013.12
ISBN 978-7-5123-5368-8

I. ①大… II. ①中… III. ①火电厂—工业企业管理—研究 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第310049号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2013年12月第一版 2013年12月北京第一次印刷

787毫米×1092毫米 16开本 12印张 202千字

定价 58.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪
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



本书编委会

主 任	朱永超			
副 主 任	邵家林	马骏驰	范新军	雍建强
	王益民	蒋欣军		
委 员	丁 平	王 军	高江峰	吴红顺
	曾 剑	卢 迅	王小伟	田宏伟
	胡晓东	刘桂生	吴培生	巢一飞
编 写	姜 民	谢松山	顾贤根	朱传兵
	刘培红	符文清	王煜伟	刘道宁
	刘东海	赵重阳	赵 斌	王 岚
	陶晓宇	秦 宇	赵明仙	徐 焱
	贡菊花	柳 倩	胡 琳	黄 磊
	黄 俊			



前 言

国电谏壁发电厂是隶属于中国国电集团公司的内部核算企业，为国有特大型企业，地处长江与京杭运河交汇处，全厂占地 439hm^2 ，1959 年建厂以来，已走过了五十多年艰难而辉煌的历程。目前，全厂共有五台 330MW 机组、两台 1000MW 机组在运，总装机容量 3650MW，全厂在职员工 2734 人。

五十多年来，有喜悦，有艰辛，更有辉煌。国电谏壁发电厂在上级的正确领导下，在全厂广大职工的大力支持下，不断开拓创新，秉持科学发展，先后经历了从一期至七期的基本建设、治理整顿、双达标、争创一流，到节能减排、以大代小、拆除老厂六台小机组、扩建百万千瓦机组，谏电人经过五十多年的顽强拼搏，用汗水和心血描绘着发展和奋进的历史画卷，使国电谏壁发电厂面貌发生了根本变化，经济效益稳步提高，凝聚力不断增强。

国电谏壁发电厂 1959 年开始筹建，至 1987 年 9 月建成一至五期工程，共十台机组，总装机容量 1625MW，成为当时全国最大的火力发电厂。2003 年 1 月划归中国国电集团公司。2004、2005 年建设投产六期两台 330MW 机组，2008 年关停拆除一至三期六台小机组，随后在原场地上实施七期“上大压小” $2 \times 1000\text{MW}$ 机组扩建工程，两台机组分别于 2011 年 5 月和 2012 年 6 月竣工投产，机组性能试验供电煤耗分别为 280.11g/kWh 和 277.53g/kWh ，厂用电率分别为 3.90% 和 3.61%，主要经济技术指标均处于国内同类型机组领先水平。

近年来,在中国国电集团公司和江苏公司领导下,国电谏壁发电厂认真贯彻企业转型要求,深入开展“双学”活动,重点围绕“高质量建设、投运两台 1000MW 机组”和“转变经营理念、挖掘内部潜力”两方面开展工作,企业适应市场、抵御风险能力不断增强,生产经营管理水平进一步提高。从 1990 年起,创造了年发电量连续 24 年超百亿的业绩。2003 年加入中国国电集团公司以来的十年共完成电量 1321.4 亿 kWh,实现利润 24.76 亿元,其中 2013 年发电 226 亿 kWh,利润超 18 亿元,双双取得历史性突破。

国电谏壁发电厂先后获得了全国五一劳动奖状、中央企业先进集体、无渗漏发电厂、国家电力公司一流企业、全国设备管理先进单位、全国和谐劳动关系优秀企业、环境保护工作先进单位、全国造林绿化 400 佳单位、“十一五”全省污染减排先进企业。近年来被评为江苏省标杆电厂、“上大压小”扩建工程 2012—2013 年度“国家优质工程奖”,获得了“安全生产标准化一级企业”,并首次通过 NOSA 体系五星评审。被中国国电集团公司评为班组建设示范基地和 2012 年度“四星级发电企业”。谏电党委“工程化管理激发党建新活力”品牌被集团公司、地方党委评为基层党建特色品牌。

本书本着回顾历史、分享经验、汇报成果、规划蓝图的宗旨,共收录全厂管理类文章 30 篇,着重抓住近期我厂在经营管理、人力资源管理、安全管理和党建等工作中的热点、难点、重点问题,进行了认真分析和客观描述,反映了管理过程中面临的各种困难,并提出了应对这些复杂问题的新思路、新办法。本书是近期国电谏壁发电厂管理进步的缩影和结晶。

本书编制过程中,得到了各级领导和撰稿人、编写人员、会审人员的大力支持和鼎力协助,在此致以深深的谢意!

限于水平,尽管是用心编制,不足之处也在所难免,望大家批评指正,以便将来予以改正。

邵家林

2013.11



目 录

前言

党 建 工 作

加强能力建设 走在时代前沿.....	王 军	3
建设“三型”党组织 助推企业转型发展.....	吴红顺 朱昌勤	7
工会工作与“伞”.....	胡晓东	11
落实“四抓”思路 提升党建水平.....	刘道宁	14

人 力 资 源 管 理

构建和谐劳动关系的分析思考.....	赵 斌	21
电力企业职业生涯不同阶段员工绩效考核问题的思考.....	姜 民	28
发电企业人力资源规划探析.....	陶晓宇	37

经 营 管 理

突出六大建设 加强班组管理.....	雍建强	49
提升生产管理绩效 助推企业转型升级.....	蒋欣军 王煜伟	53
镇江新区供热管网运营与管理模式探讨.....	吴培生	59
知识管理的基本概念及实施要点.....	高江峰	63

浅议如何在紧缩货币政策下保证基建资金的供应与节约资金成本·····	卢 迅	69
以人为本 提升国企基层管理者执行力·····	刘桂生	74
关于提高企业监督检查实效性的几点思考·····	顾贤根 赵明仙	81
会计控制、财务控制、业务控制的财务网络化管理创新与应用·····	符文清	87
浅谈建设项目跟踪审计及其意义·····	刘培红	94
发电企业替代发电交易策略浅议·····	曾 剑 朱传兵	99
融入日常工作 深入开展管理提升活动·····	谢松山	103
经评审的最低投标价法的探讨与应用·····	曾 剑 徐 焱	107
火电机组建设的造价管理·····	贡菊花	113
1000MW 燃煤机组经济性浅析·····	黄 磊	118
火力发电企业保密管理工作浅析·····	秦 宇	125
工程项目合同管理架构优化研究·····	柳 倩	131
质量管理和质量保证术语的应用·····	胡 琳	136

安全管理

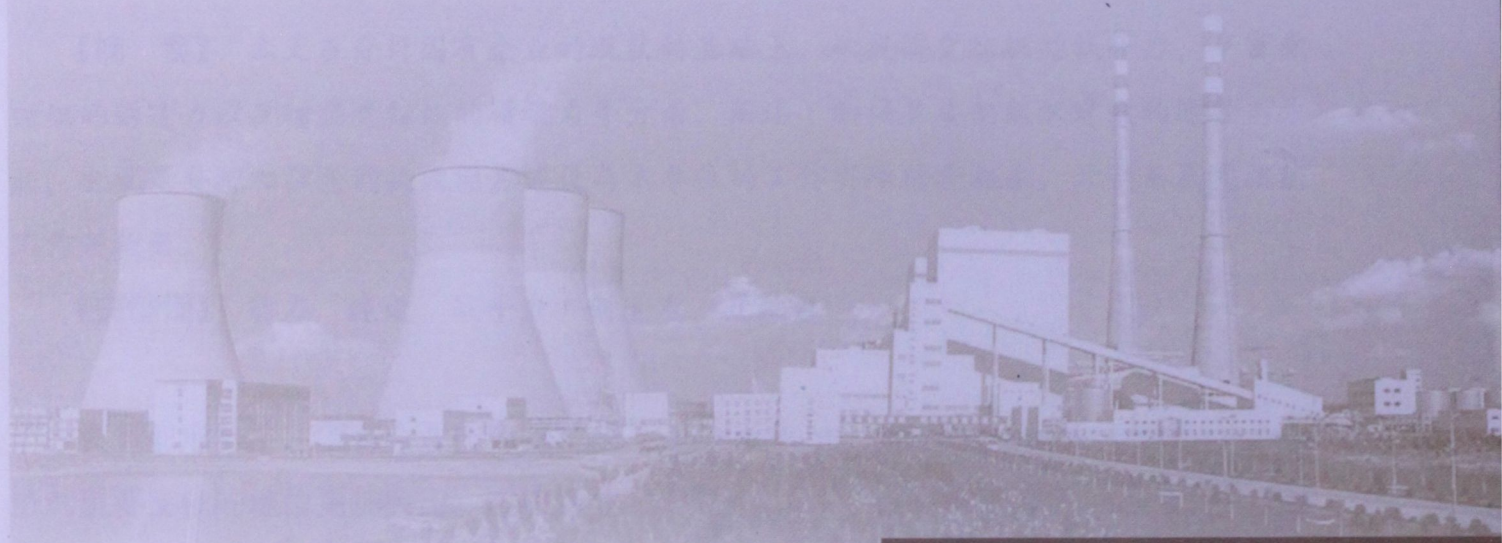
浅谈安全文化在电力企业安全管理中的作用·····	王小伟	147
浅谈用企业安全文化引领部门安全生产·····	赵重阳	154
浅谈构建本质安全型发电企业的实践与探索·····	王 岚	159
安全培训新模式探讨·····	巢一飞	166
将 NOSA 综合管理理念落实到安全教育过程中的几点思考·····	刘东海	170
“一口一卡”精细化管理在 2 × 1000MW 机组扩建工程中的应用·····	丁 平 黄 俊	176

加强能力建设 走在时代前列

王 军

【摘 要】本文结合电力企业实际，从政治、思想、业务、作风、纪律五个方面，论述了加强能力建设的重要性。

【关键词】能力建设；政治；思想；业务；作风；纪律



党建工作

加强能力建设 走在时代前沿

王 军

【摘 要】 本文在分析国有企业的现状的基础上，从提高党组织的战斗力、丰富党组织的创造力以及增强党组织的凝聚力等方面，阐述了加强基层党组织建设的途径与方法，也就是要把加强党的执政能力建设与本单位的工作实际结合起来，开创基层党组织工作新局面。

【关键词】 能力 建设 战斗力 创造力 凝聚力

在当前形势下，国有企业作为国民经济的重要支柱的地位更加突出。国有企业必须以改革创新精神加强党的建设，不断总结国有企业党建工作经验。只有探索国有企业党建工作规律，才能更好的发挥党组织在企业的政治核心作用。



加强企业基层党组织的能力建设，不断提高驾驭社会主义市场经济的能力，坚持科学发展观和坚持改革方向、不断完善党领导经济工作的体制机制和方式，坚持思想政治工作为生产经营服务，不断谋求、创造最佳的社会效益和经济效益，是企业党组织在当前的主要工作和任务，也是今后企业党建工作的正确方向和奋斗目标，作为基层一级的党组织应如何加强能力建设，我的理解则是：

一、加强能力建设，要不断提高党组织的战斗力

目前，我厂党委下面共有 33 个支部，598 名党员。如何让每一个支部、每一名党员都在他们各自的岗位上发挥积极的作用，关键就在于广大党员在“急、难、险、重”之际能够站出来、冲上去、拿下来。为贯彻落实国电集团公司党组“为发展作贡献，为党

旗增光辉”的要求，厂党委开展以“牢记入党誓词，忠实履行义务，强化先进意识，做发展排头兵”主题教育活动。党委将发扬党员先进性与行政开展的“管理效益年”活动相结合，并以“党员责任区”为活动载体，在全体党员中开展争做“五个模范”（安全生产模范、创新创效模范、岗位成才模范、团结协作模范、增收节支模范）、确保“四个零”（党员零违章、零事故、零返工、零浪费）、力求“四个先”（党员学习走在先、工作干在先、困难冲在先、名利让在先）等竞赛活动，并将活动情况作为“民主评议党员”和“创先争优评比”的主要依据。在活动中，各基层党支部及时树立党员示范岗和示范班组，组织入党积极分子、团员青年和班组骨干举行“学先进、树典型”座谈会，请优秀党员现身说法。尤其对长年坚持在生产第一线的、表现突出的入党积极分子，党支部予以特别关注并加大考察力度，通过正面谈话、侧面了解、委托重任等方式来促进其不断成长进步。通过活动，进一步发挥了党支部的战斗堡垒作用，增强了党组织的战斗力，培养出一批党员先进个人和先进典型，促进了企业双文明建设，实现了社会效益和经济效益同步增长。

二、加强能力建设，要不断丰富党组织的创造力

经验告诉我们，不断丰富开拓创新能力，是基层党组织不断提高适应市场能力、经



营管理能力和科学决策能力的唯一前提。譬如针对安全隐患相对集中在某些部门、班组和个人身上的情况，厂党委开展“安全思想教育到位管理”活动，主动超前出击，在安全思想教育与建立健全安全防范机制和体系上进行“两重防范”创新尝试，各部门单位成立了由支部书记任组长、管理人员、班组安全员及部分职工所组成的评议小组，根据不同类别、特点和出现的问题，排列出需重点监督的班组和个人。对重点班组，党政领导实行挂钩制，确保完成帮教任务。对于重点人员，党支部书记一是当面进行谈心和交流；二是指定专人对其进行跟踪帮教，有何进

展变化可随时向支部汇报。实践证明，自开展“两重”安全防范活动以来，生产一线单位的安全管理成效明显，也更为全面、科学和理性。针对生产一线任务“繁、重、急、严”四大特点，党委始终奉行“调查研究在班组、释疑解惑在现场”的“方法论”，深入生产一线、倾听职工呼声，并以强烈的使命感和责任感，协助行政部门合理调配人力资源、稳定职工队伍，进一步健全、规范和完善企业在劳动定额、经营指标、降本增效、激励机制等方面的基础管理制度。在人才培养上，坚决摒弃“按资论辈”的陈规陋习，加速将一批有理想、有纪律、有干劲、有能力的青年职工推上重要岗位。同时，结合企业发展远景以及创建学习型企业和学习型职工活动，及时制订人才培训、培养计划，想方设法为所有渴望学习、追求进步的员工提供学习、锻炼和提升的机会。为企业发展注入了强大的新能量。

三、加强能力建设，要不断增强党组织的凝聚力

党委认为，在新的历史条件下，党与人民群众的血肉联系只能加强、不能削弱，更不能淡化和漠视。基层党组织要得到广大职工群众真心实意地拥护和支持，其“增强凝聚力”尤其显得至关重要。如何增强？唯有真抓实干、诚心诚意。一是抓好领导班子建设，坚持严格的中心组学习制度，党员干部要自觉接受党风廉政教育和作风建设教育、树立正确的权力观和利益观，不断增强党性修养，不断提高防腐拒变能力。加强对掌管“人、财、物”的重点管理人员的监督，建立定期轮岗制度，从制度上来防范腐败行为与违法乱纪行为的发生，努力维护和树立党在职工群众心目中的崇高形象；二是始终把全心全意依靠职工群众办企业和忠实代表与维护职工利益当作头等大事。推行政务公开，开诚布公地接受职工群众监督；三是努力体现职工的主人翁精神，组织职工学习《公民道德建设知识简本》，大力倡导“诚实守信、爱岗敬业”，全力支持工会开展的“合理化建议”、“技术比武”和“捐献爱心”等活动，促使“争创文明班组、争当文明职工”活动在企业内蔚然成风；四是高度重视共青团的建设，帮助制订“青年立功工程”，积极引导团员青年争先创优、建功立业；五是工作越辛苦越紧张，就越要关心一线职工。把温暖和关怀及时地送到职工的心坎上。组织团员青年开展志愿者活动，努力为职工排忧解难。为丰富职工的业余生活，党委与行政、分工会配合协调，组织各项文体活动，让职工的身心得到愉悦和陶冶。在潜移默化中，职工群众的心与党组织贴得更

紧，而党组织与职工群众之间的凝聚力也愈发显得坚不可摧。

目前，我厂正处在改革和发展的关键时期，广大党员和职工群众承担着企业的发展重任。我们若要克服发展中的种种困难和矛盾、若要实现“三个确保”、实现企业发展战略和发展目标，则必须把学习贯彻党的十八大精神与企业中长期的战略部署结合起来，把加强党的执政能力建设与本单位的工作实际结合起来，把全面加强能力建设与党的群众路线教育实践活动结合起来，努力体现时代性、把握规律性、富于创造性，不断提高战斗力、丰富创造力、增强凝聚力，锐意改革、开拓进取、进而开创基层党组织工作新局面。

建设“三型”党组织 助推企业转型发展

吴红顺 朱昌勤

【摘要】 国电谏壁发电厂是一个具有 50 多年历史的老国有发电企业。多年来，厂党组织为企业改革发展、生产经营提供了有力的保障。面对复杂多变的新形势，怎样通过党建工作水平的提升让老国有企业在新一轮竞争中保持优势？本文立足于本企业党建工作研究，提出按“学习型、服务型、创新型马克思主义执政党”的要求建设企业基层党组织，增强基层党组织和党员队伍生机活力的思路与方法，并介绍了本企业的初步实践成效以及前瞻思考。

【关键词】 党组织 转型 发展

党的十八大提出了“建设学习型、服务型、创新型的马克思主义执政党，确保党始终成为中国特色社会主义事业的坚强领导核心”的建党目标，意义深远，影响重大。国电谏壁发电厂作为国有特大型企业，厂党委深刻把握建党目标，认真落实建设“三型”党组织要求，努力将党组织政治优势转化为企业竞争优势、发展优势，彰显了工作成效，2012 年荣获“镇江市党建工作先进单位”称号，为企业完成经营目标任务提供了强有力的保障，全年发电量首创 200 亿 kWh，利润突破 10 亿元大关，实现了历史性的“双突破”。



一、着力打造学习型基层党组织

打造学习型基层党组织，是适应新形势下现代企业发展要求的有力举措，只有不断学习，党员干部才能紧跟时代步伐。作为党员干部，不仅要学习业务知识，而且要学习

新理论、新观点、新方法，用与时俱进的理念武装头脑、指导实践，在工作岗位上创造新业绩。为此，国电谏壁发电厂以“一二三模式”建设学习型党组织，并以此提升党员干部在工作中创先争优的能力。即“形成一个共同的学习愿景”：以学习激发创新、以建设学习型组织促进企业进步，“十二五”期间建成国内一流火电厂。“抓好两种学习形式”：一是抓好组织学习，持之以恒地组织好两级理论中心组的学习和党小组学习。做到学习有计划、有内容、有要求，确保学习有时间、有地点、有效果。全厂建立了25个党员学习室，硬件设备不断完善，图书册数达3600余册，为党员学习提供了重要阵地。二是抓好集中学习培训，每年组织党员进行集中轮训，围绕理论热点、企业现代管理举办专题讲座，聘请江苏省省委和镇江市市委党校教授来厂上党课，提高党课质量，增强了党课效果。“坚持三项制度”：一是干部领学制度，党员领导干部要完成“每月一个思考题”、“每月推荐一篇好文章”、“每季一篇学习体会”、“每季主讲一次党课”；二是考评考学制度，党群工作部每季度给党员干部考学一次，每月对支部学习情况考核一次；三是成果转化制度，通过开展“合理化建议”活动，收集党员干部通过学习提出的建设性的合理化建议。2012年全厂党员提出合理建议250项，其中80多项已采纳实施，促进了成果的转化。

二、着力打造服务型基层党组织

党支部是与群众联系最紧密的基层组织，既能代表党组织宣传、贯彻党的方针、政策，又能代表群众反映基层亟需要解决的问题。为打造服务型基层党组织，国电谏壁发电厂党委坚持三个服务导向：

首先，服务基层，增强党支部的战斗力和战斗力。把解决企业重点和难点问题作为发挥党组织、党员先进性作用的主要途径，全体党员立足岗位进行创先争优公开承诺，围绕“安全生产、节能减排、扩建工程、提高效益、管理创新”等重点项目承诺发挥模范带头作用，通过厂网、公示栏、党员学习室、党员大会、党小组会、班组会等相关平台进行全面公示，主动接受党内外群众的监督。在企业面临经营风险的形势下，广大党员围绕“挖潜”，建立了32个“党员责任区”、“党员示范岗”，成立了39个课题攻关组，发电运行党员带头优化运行方式，以指标竞赛为重点，加强经济运行分析，做好了节能减排工作；燃料生产部党员攻克难关，带领职工做好经济煤种掺烧工作，节约了可观的燃料

成本，提升了企业盈利能力。

其次，服务党员，增强党支部的创造力。针对党员的思想状况、技术水平、工作能力、兴趣爱好进行分析和分类，根据其岗位点和自身专长，采用“设岗定责”、“结对帮带”等方式，不断提高党员解决实际问题的能力。鼓励党员岗位成才帮助有潜力的党员最大限度地发挥其潜能。通过多种渠道了解党员的思想问题，帮助他们理顺思路，进而实际问题。将基层党支部工作与企业文化建设有机结合起来，积极组织党员参加各种知识竞赛、文体活动，为党员营造一个浓厚的人文环境。

最后，服务群众，增强党支部的凝聚力。国电谏壁发电厂党委根据企业职工关注的切身利益问题，实施了“劳动环境改善、职工成长发展、身心健康保护、职工文化娱乐、改善饮食条件、困难职工帮扶”六个方面的惠民工程。党员干部坚持接访与走访相结合听取职工意见，每月支部书记例会集中梳理群众意见、反映，经常组织职工代表巡视生产现场，及时解决劳动保护方面存在的问题，厂工会成立六类文体协会，开展丰富多彩的健身活动，厂大食堂听取职工意见及时调整菜谱等，让惠民工程落到实处。同时，党组织长期开展“送温暖”活动，2012年，全厂5个党总支、35个党支部、69个党小组，共对115位帮扶对象进行走访慰问，共筹集发放慰问金约11.3万元。

三、着力打造创新型基层党组织

创新，是企业全面加强基层党支部建设的内在动力。要实现创新发展，就要进一步理清企业发展和党建工作之间的关系，这样才能更好地开展好各项工作。国电谏壁发电厂党委着力做到“三创新”。创新党建内容，紧紧抓住企业发展这一主题，不断丰富党建内涵、赋予党建任务、延伸党建领域，把党组织的政治核心作用融入生产经营、安全管理的全过程。近年来，党委领导班子创新能力不断增强，积极谋划企业转型发展的新思路。针对企业负担重，且现有6台300MW机组优势不在的现状，及时实施建设了2台百万千瓦机组，又提出“主攻煤炭、电力、资金、热力4个市

