

内练尖兵 外控风险 提升管理新能力

——访梧州局局长廖式和

靠上去主动承接 扑下身狠抓落实

记者:今年梧州局将如何在公司发展战略中找准定位,保持现有优势,突破发展瓶颈,深入开展创先工作?

廖式和:在管理和队伍上,梧州局积累了很多好经验和好做法,但离精益化标准仍然存在较大差距,在出人才上有待下大力气去深耕细作。因此在队伍出人才方面的多措并举和党政工团全方位给力,以及在管理上的革新观念和增强指导能力,无疑构成了梧州局突破发展瓶颈必须努力解决好的两大突出问题。

在战略定位和创先推进上,必须着力解决好认识水平和实践水平两大层次问题。首先,要解决好涉及子战略和创先两个方面的六个带有根本性问题的认识水平的提高。基层学习宣贯难点在于,必须以落地执行者的角色去读懂学透,且必须解决好站在局、车间、班组的三个层次的视角上都能读懂学透。其次,要解决好涉及管理战略、管理战术、管理技术的认识水平和实践水平的问题。创先是推进战略实施和落地的主要载体。先说管理战略落地,梧州局的战略管理思维是:站在“细化并执行”的管理能级上,靠上去有效贯通、主动承接,扑下身抓落实、求落地、不落空。再说管理战术,我们努力做好公司战略实施规划和创先工作方案承接的转化、细化并执行到位,立足于自身基础条件和实际情况来定目标、寻实招、求实效。还有一个是管理技术问题,我们计划基于“强基础、补短板”和“出成效、育人才”去深耕细作物管、理事、带队伍工作,设法充分激发基层全员的创先首创精神,牢牢把握住“革新观念和提升管理”的创先本质,把“创先就是更高标准、更高质量、更高效地做好日常工作”的要求落到实处。

抓管理强队伍 沉着应对新挑战

——访曲靖局局长王远游

以补齐短板为导向推进创先

记者:在公司全面开展创先工作的过程中,曲靖局如何进一步转变观念、统一认识,以更高标准、更高质量、更高效地做好各项工作?

王远游:官字总经理在工作报告中强调创先就是更高标准、更高质量、更高效地做好日常工作。曲靖局将进一步转变观念,把干部员工对创先的认识统一到公司对创先工作的安排和布置上来,在本职工作的改进和管理水平的提升上下功夫,将更高标准、更高质量、更高效的工作要求贯穿于全局全年各项工作中。

根据“定标杆、寻路径、抓顶层、促基层、强基础、补短板、出成效、育人才”的创先工作总体要求,曲靖局将以创先与管理提升有机结合为原则,量力而行、不贪大求全,扎实推进,通过全面梳理各部门管理中的薄弱环节,有重点、有计划地逐步提升,不断补齐管理短板,提高管理水平。

当前,“人才、管理、科技”是制约曲靖局新一轮大发展较为突出的三个短板,曲靖局今年将重点围绕这三个方面不断推动创先工作的深入。在人才方面,加快直流水人才培养步伐,大力提升中层干部的管理能力、带队伍能力以及专责的专业管理能力,适应新一轮大发展对人才队伍的新要求。在管理方面,以“三基”为重点提升安全生产管理水平,开展生产班组规范化建设和标准化换流站建设,将“指标管理、计划管理、表单管理”向基层班组延伸,不断加强基础管理。在科技方面,健全科技创新组织体系和工作机制,加大投入力度,集中精力在溪洛渡直流运行维护关键技术上取得成果,以点带面,形成科技创新的浓厚氛围和长效机制。

全力接好管好昭通换流站

记者:随着昭通换流站的投运,曲靖局将从单纯的管理交流到交直流设备齐管,安全生产管理难度更大,曲靖局将如何应对?

王远游:昭通换流站投运后,曲

站在“细化并执行”的管理能级上,靠上去有效贯通、主动承接,扑下身抓落实、求落地、不落空。

坚持简单管用原则,使各项管理工作能够发挥最大效能,避免无效或脱节问题。

严守底线 落实责任 措施到到位

记者:2013年梧州局管辖线路将达到3000公里,在安全生产上压力增大,西电东送通道将在更长时间内处于满负荷状态,“两渡”投产、梧州贺州主变扩建安全风险管控压力大,梧州局将如何加强管理,积极应对新挑战?

廖式和:第一,要坚定信心开好局,严守安全生产底线,赢取抗冰恶战的胜利。去冬今春几次抗冰战役,全局上下协同一致,应对有序,有效保证了设备安全,坚定了“管好主通道、守好东大门”的决心。第二,要紧紧围绕“风险管控”这一工作主线,以基础管理、基层建设、基本技能为重点提升安全风险管控水平,确保电网、设备、作业及管理活动中各项风险管控措施落实到位。人员方面全面实行生产人员持证上岗,通过进一步落实责任,规范流程执行,严格标准遵守,提升素质能力来促进工作到位。设备方面重在“预”字上下功夫,总结我局以往自主化检修预试及去年“两保一降”战役中形成的一套比较好的设备“保健”方法,进一步强化系统性及贯通性,通过专业化、精细化的管理提高设备可靠性。管理方面通过一体化管

理制度的承接和创先工作部署的落实,坚持简单管用原则,使各项管理工作能够发挥最大效能,避免无效或脱节问题。第三,进一步推进设备全生命周期管理,提前介入,实现基建、生产全面对接。一是狠抓基建安全、质量、进度管理,严格执行“五个严禁”强化过程检查,严防人身事故;落实WHS、验评标准的规范应用,提高工程质量工艺水平。二是加强项目管理人员培训和认证,提升项目管理水平;运行单位人员全程参与工程技术、安全、质量管控,提前做好各项生产准备工作,确保工程建得好、接得下、管得好。

立足长远 给力支持人才发展

记者:队伍建设和人才发展问题是梧州局的主要发展瓶颈,请谈谈在加强队伍建设方面的工作思路。

廖式和:队伍建设在管理核心内容构成中属于带队伍的范畴,它的总体思路是:基于战略落地和创先推进的需要,从人才发展计划和职业生涯规划上理顺头绪,从整合资源支持人才成长和发育上发足力给够力,从深化绩效管理上助推到位,以催化型领导力建设来提升队伍的驾驭能力。计划通过六个方面的努力来全面加强队伍建设:一是通过持续的绩效管理深化工作,努力提升各级人员的素质能力和业绩水平,特别关注中层干部理事和领人的素质能力沟通和提升。二是执行好《岗位管理实施细则》,强化岗位管理,进一步盘活全局人力资源,着力于“激活动力、激发活力”问题的破解。三是突出抓好好技术和技能专家培养,为技术和技能专家成长助力,注重提升理论水平和动手能力。四是更加注重教育培训的针对性和有效性。五是注重人性化激励,倡导以价值观为本的人性化管理,即努力践行以人为本管理。六是加强催化型领导力建设,在实现组织的业绩指标完成的同时促进组织全员的有效成长。

(梁学盛)

通换流站“接得下、管得好、顶得住”。

四是全局必须心齐劲足、沉着应对,同时还要分清工作主次,把握工作节奏,避免“忙中出乱、乱中出错、错中出事故”。

五个重点加快直流人才培养

记者:要运行维护好溪洛渡工程,实现曲靖局新一轮大发展,急需培养素质过硬的人才队伍,曲靖局如何实现在两年内培养一支胜任直流运行维护管理工作的直流技术队伍?

王远游:溪洛渡工程投产在即,面对缺乏直流运行维护经验的实际情况,曲靖局将从以下五个方面重点开展直流技术队伍培养:

一是实施直流水人才培养工程。系统制定直流水人才培养工作计划,采取“请进来、送出去”、“送厂家培训、换流站跟班实习、人人上讲台”等有效方式,加快直流水技能培训。

二是开展直流水人才和技术技能专家定向培养。选拔技术骨干到南瑞、许继等设备厂家进行定向学习、培养,建立直流水技术专家定向培养机制,不断提升直流水人才技术水平。

三是全面参与溪洛渡工程建设,全过程参加设备规范书评审、图纸会审、出厂试验、控制保护设备FPT/DPT功能试验、设备现场安装和竣工验收工作,特别是深入参加直流系统调试工作,通过工程实践培养、锻炼直流水技术队伍。

四是围绕溪洛渡直流工程,自主开展±500千伏同塔双回路运行维护关键技术研究,依靠专题研究培养直流水技术人才,不断提高直流运行维护水平。

五是尽快消化掌握公司直流运行维护管理好经验。在十多年的直流运行维护管理工作中,公司已形成一套具有公司特色的、行之有效的好做法、好经验,曲靖局要迅速消化掌握。同时我们还将通过收集整理和学习公司系统历年直流水设备故障案例的典型事例,借鉴有关现场处置和改进措施,尽快提高技术技能水平。

(孙家龙)

深化管理保安全 创先创效促发展

——访百色局局长潘勇斌

三个着力持续推动创先工作

记者:公司创先工作进入全面推进、持续提高阶段,百色局将如何推进创先工作开展,做到“创先创效促发展”?

潘勇斌:创先工作将转入全面推进、持续提高的阶段。“创先就是更高标准、更高质量、更高效地做好日常工作。”官字总经理对创先工作的阐述为我们指明了方向,百色局将紧跟公司创先工作步伐,从“点面结合、改进作风、创新创效”三个方面着手,开展好创先工作。

“点面结合”就是以点带面、循序渐进地推动创先工作。眉毛胡子一把抓,就没有方向和着力点,分散精力抓创先不利于资源的整合和利用。通过“346”风险管控模式、党员骨干“双培养”、安保管访示范点创建等专业领域的创先带动全面创先的方式,以点带面,推动创先工作全面深入开展。“改进作风”就是健全约束体制,促进工作效率和质量提高。我们将逐步完善绩效考核管理,充分发挥绩效考核的反馈、促进作用,使工作质量和工作效率在绩效考核中得到体现,“避免干多干少干好干差一个样”的片面考核,参考“跳水运动”评分机制,按照考核时段内工作完成总量、质量和难度系数制定考核标准。“创新创效”就是鼓励开展创新,推动创先工作见实效。将创先工作开展与技术创新、软课题、管理研究、QC活动等融合,推行员工创新创效积分档案和绩效考核管理办法,形成一套物质奖励与非物质奖励相结合的激励机制,鼓励员工在日常工作中积极思考开展创新,努力转变提高办事效率,并依据技术技能、管理水平质量和效率的提高程度,兑现创先工作奖励承诺。

管好设备 提升防范风险能力

记者:面对今年主通道运行压力

眉毛胡子一把抓,就没有方向和着力点,分散精力抓创先不利于资源的整合和利用。

在风险管控方面要继续推行、完善“346”作业风险管控模式,同时推进闭环表单在管理领域的应用。

和直流水设备安全的严峻形势,百色局将如何落实措施防范风险,确保电网稳定,提升安全生产管理水平?

潘勇斌:公司工作报告分析,2013年西电东送满负荷运行时间将继续增长,加之“两渡”直流工程提前投产,安全风险管控难度大。面对巨大的主通道运行压力,百色局将竭尽全力,着力提高设备健康水平,风险管控能力及闭环管理水平。

在设备管理上把握好三个方面:一是抓重点,管好关键设备,根据轻重缓急解决安全生产中设备的问题,抓好天平1线高抗、平果站2号主变等主要隐患设备的综合整治。二是抓细节,管好缺陷,做好隐患的动态预防和闭环管理。也就是落实安全生产“预防为主”、“抓小控大”的理念,坚持缺陷隐患的“四及时”、“短中长”动态风险控制管理。三是抓过程,在对输电运行设备的运行维护过程中,通过隐患排查,梳理设备风险等级,细化有重点、有差异化的运维策略和特维要求,确保设备和电网的安全稳定运行。

在风险管控方面要继续推行,完

强化风险防控 推动科学发展

——访安宁局局长赵荣国

以目标管理为手段推进创先

记者:公司工作会议明确,创先工作必须常抓不懈、一抓到底,安宁局将如何以目标管理为手段,着力推进创先工作?

赵荣国:公司工作会后,我们从安宁局的使命定位出发,对全年工作尤其是创先工作进行了深入研究,决定把目标管理作为落实创先工作、促进公司战略落地、推动安宁局科学发展的主要手段。

主要将着重抓好以下工作:一是强化干部员工队伍的管理观念,在全局营造“向管理要效益”的浓厚氛围。二是找准目标管理的重点,既要确保公司考核指标的落实,又要抓住自身的使命和各项工作的薄弱环节加以改进。三是把控好目标管理的关键环节,在制度整合、部门职责梳理、岗位体系构建、绩效考核评价等工作中,有效融入安全生产风险管理体系、PDCA管理元素,充分保障目标分解、任务传递的顺畅和到位,建立一套涵盖各级目标与配套制度的管理体系。结合电网公司战略和公司战略,制定长远目标与策略计划,将目标层层分解到部门、班组和个人,制定出相应的行动计划,并研究制定目标管理实施的全过程管控机制。四是“抓顶层、促基层”,一方面总结提炼建局以来积淀下来的好做法,借鉴兄弟单位形成的好经验,加快出台工作方案;另一方面发挥干部员工的聪明才智,激发新思维、创造新工具,不断开创先工作新局面。

同时,我们清醒地认识到,绝不能使目标管理成为游离于日常工作之外的负担,也不能把所有问题都塞进目标管理的箩筐。目标管理,贵在融入中心管理工作,促进资源整合,更好地创造企业效益;贵在突破发展瓶颈,更好地促进企业发展。

常态化开展特级保供电

记者:今年楚雄直将继续承担长时间大负荷送电任务,糯扎渡直工程投产压力大,安全生产考验极为

绝不能使目标管理成为游离于日常工作之外的负担,也不能把所有问题都塞进目标管理的箩筐。

将特级保供电作为常态化工作开展,保证设备随时可满足负荷运行,不再将满负荷、大负荷送电视为威胁。

严峻,安宁局将如何提升安全生产管理水平,切实做好运行维护工作,保证满负荷、大负荷送电的运行安全?

赵荣国:2013年,楚雄直满负荷运行计划较去年增加500多小时,依然是南方电网安全稳定运行的头号风险。面对这一重大考验,我们将深化安全生产风险管理体系建设,将风险管控融入日常管理,做好风险管控;深入开展设备状态监测和精益化运维,统筹预试定检、设备缺陷和隐患排查整治,狠抓检修质量,从管理和技术手段上采取措施做好预控,提高设备管控水平;持续做好班组规范化建设,加大业务培训和科技创新成果应用;深入研究孤岛运行方式特点,更新特维内容,完善特维方案,将特级保供电作为常态化工作开展,保证设备随时可满足负荷运行,不再将满负荷、大负荷送电视为威胁。

糯扎渡直流工程即将投入运行,安宁局将借鉴云广直流工程生产准备和人才培养经验,强化员工培训工作,夯实“接得下”所剩设备的坚实基础,扎实做好生产准备的“软件”工作。同时,在验收、调试期间,强化调试跟踪和对异常、故障的分析力度,充分发现、暴露和消除设备问题及隐

患,确保设备投运后“顶得住”。此外,我们还将通过规范工程“六个管理”,对内加强学习,对外狠抓安全管理、现场管理,全力以赴推进工程建设。

力争建设为特高压直流技术人才培养基地

记者:面对当前生产运行的形势和未来发展的需求,今后安宁局将如何大力加强干部人才队伍建设,提高科技创新能力,为公司特高压事业快速发展做出新贡献?

赵荣国:安宁局管控着世界第一个特高压直流工程,虽然在各项工作中取得了一定的成绩,积累了一些经验,但人员普遍年轻,工作经验、管理经验不足等“先天缺陷”直接导致了我们对设备管控能力的欠缺,对将来同时运行维护好两项±800千伏工程形成了较大制约。成绩与舞台严重不匹配,凸显了加强干部人才队伍建设,提高科技创新能力的必要性和紧迫性。

结合自身实际,2013年我们将通过以下措施不断加以改善。一是提升人才发展工作水平,深化落实局“1127”人才发展工程和定向培养方案,强化员工技术技能水平的提升。二是充分发挥技术专家、技术骨干在科技创新中的中坚作用,积极组织做好各类科研投入,注重在大修技改、科技攻关、运行检修等实践中积累沉淀,努力推进人才梯队建设,大力培养专家型人才,力争在特高压直流领域具有话语权。三是选典型、树标杆,将科技进步与人才培养紧密结合。注重科技创新氛围培育,加速形成“比技能、比业绩、比实干”的文化氛围。四是完善成果评估与激励机制,打开技术技能人才的发展通道。五是总结楚雄直建设、运维经验,利用糯扎渡直流工程建设这一得天独厚的优势,将安宁局建设成为特高压直流技术人才培养基地,为公司特高压事业的快速发展做好人才储备。

本报记者 杨兵