

浅析表单化管理在火电企业生产中的应用

王涛

焦作电厂 河南省焦作市 454001

摘要: 阐述了火电企业生产管理现状, 表单化管理在各领域应用成效。最后指出表单化管理是实现火电企业生产有效管理的一种手段, 为尝试运用表单化管理的企业和相关研究人员提供参考。

关键词: 火电行业; 安全; 环保; 经济; 表单化管理

引言

我国电力行业, 尤其是火电产业, 经历了一系列产业政策的调整, 且随着供给侧改革的深入, 面临着“是否提前出局”的生存困境。火电厂要想在这种大环境下提高竞争力, 专业人员和学者一直在探索各种有效的管理方法, 表单化管理就是其中一种。

1 火电企业生产管理现状

1.1 电力生产管理内容

电力生产过程是连续的, 有着严格的生产管理和统一的调度系统。根据《电力法》第十九条的规定, 电力企业应当加强安全生产管理, 建立健全安全生产责任制。

1.2 火电企业生产管理重心

火电厂因其特有的生产工艺, 高温、高压蒸汽介质, 高电压等级设备连续运行, 腐蚀性有害物质的应用, 生产可能危及人身安全的环节相对较多。加之, 相当数量的外委人员, 其对生产过程的认知及自身保护意识的淡薄, 对企业安全生产管理提出了更高的要求。

2 火电企业生产管理存在问题及原因分析

2.1 制度可执行性不足

国内火电企业, 尤其是大中型火力发电厂多属国有企业, 因其性质普遍存在管理制度众多的现象。制度众多必将造成可操作性差和执行力度不够等系列问题。

2.2 权责不清晰

火电厂的生产管理涉及项目管理、设备管理、人员培训、技术管理、技术监督等方面工作, 涉及部门多、人员广, 经常出现: 有的工作找不到人做, 有的工作内容出现交叉现象, 有的环节有问题, 但找不到确切的负

责人或部门。

2.3 员工能力不足

火电行业在历经快速扩张后, 又面临去产能的困境, 人才流失、新鲜血液注入困难、机制体制导致的人员主观能动性下降, 出现了“人员不少, 但能做事的少, 愿做事的更少, 岗位所需要的专业人员严重短缺, 综合性管理人才更是少之又少”的缺员现象。

2.4 工作任务繁重及技术复杂导致失误和纰漏增多

火力发电是一个复杂的过程, 涉及十余个专业。随着科技发展, 自动化程度不断提高, 加之管理的成熟, 在长周期稳定生产带来的麻痹大意的同时, 对人员记忆力和注意力偏差提出更高的要求。

3 表单化管理应用研究

3.1 表单化管理概念

广义上的表单化管理, 是基本流程和各业务领域的管理流程形成的表单。内容可涵盖部门分工, 权责划分, 人事管理、行政管理、财务管理、业务管理等。形式主要有制度流程表单, 作业程序表单, 报表类表单, 清单类表单。

3.2 表单化管理应用

曾推动奥巴马政府医改的白宫顾问阿图·葛文德通过在医疗领域的实践, 掀起了一场“清单革命”, 并将革命风潮推广到建筑、飞行、金融、行政等人们息息相关的领域。他在一家医院推行了“五步法”表单化管理之后, 该医院静脉插入置管 10 天内感染比例由 11% 降为 0。

众所周知台塑集团能够成功, 其管理的突出特点是: 管理制度化、制度表单化、表单电脑化。台塑集团运行的制度有 2175 项, 其数量超过所有的企业, 制度表单化很好解决了制度繁多带来的可操作性差的问题, 带来

作者简介: 姓名王涛(1979.1-), 性别男, 民族汉, 籍贯河南焦作, 职称中级, 学历本科, 研究方向主要从事火电厂生产。

了整体管理水平的提升。

1935年波音公司试飞299型轰炸机时,驾驶员习惯性跳过关键步骤,导致机毁人亡,波音公司甚至因此差点倒闭。因此,专家们研究出一张表单,要求飞行员逐项核对打钩,其后实现了无事故飞行里程超过290万公里记录。

4 表单化管理在火电企业生产中的应用

4.1 表单化管理在安全生产管理中的应用

“两票三制”自上世纪60年代末提出并固化使用以来,始终是电业安全生产保证体系中最基本的制度之一,是我国电力行业多年运行实践中总结出来的经验,对任何人为责任事故的分析,均可以在其“两票三制”的执行问题上找到原因。其中“两票”即工作票、操作票,管理就是典型的表单化管理,其表单形式可归类为作业程序表单。

工作票的票面,通过一张大型表单,在规范施工作业从发起申请、安措执行、许可开工、验收恢复等环节流程的同时,明确了各岗位职责,安全措施执行及确认,有效工作时间等诸多内容。

操作票的票面更像一张清单,但又不是简单的堆栈。将记忆力和注意力可能引起的低级错误发生降低到最小程度。

4.2 表单化管理在环保经济生产管理中的应用

为实现环保生产、经济运行,火电企业普遍采取运行绩效(小指标竞赛)的方式,利用经济杠杆,激励员工实现最经济的环保生产。从广义上来说,运行绩效采用的也是表单化管理。通过对机组数据采集,对照目标值进行运算,权重折算后在报表式表单中进行集中呈现的方式,达到绩效管理的目的,实现环保生产、经济运行。

4.3 表单化管理在制度执行中的应用

表单化管理在电厂生产管理中的最大贡献体现在制度执行中的应用。生产管理因其自身特性,需要系统化

制度对所有过程进行规范和标准化管理。表单化管理实现了创新,改变传统的由上向下管理思维,实现了从上向下的放权。通过制度流程表单,简化部分管理程序,让制度更容易落实、流程更规范、权责更明晰。

4.4 表单在标准化管理中的应用

通过表单可以实现数据的定量对比分析,精准的查找设备缺陷和管理短板,通过不断改进提升,实现精细化管理。通过表单梳理定期工作,提高主辅设备可靠性,确保整机长周期运行。通过表单陈列工序,规范操作维护程序,最大程度减弱人因对安全生产的影响。

4.5 清单式表单的应用

近年来,电力生产管理中应用最广泛的管理手段是“五定表”,定责、定期、定目标、定措施,设定清晰的检查确认点清单,高质量完成既定工作任务。此方法在隐患排查、异常分析、问题整改等工作的闭环管理中屡试不鲜,通过对各种问题的举一反三排查,对各类不安全事件深层次原因的不懈分析,通过“五定表”这种简洁明了的管理方式,实现持续改善。

结束语

火电企业在摸索高效管理方式的道路上一直未停止。表单化管理因其直观的管理形式,以人为本的管理意念,持续改善的管理效果,在火电厂生产管理中得到广泛应用。

单纯依靠表单式管理并不能有效解决所有企业管理存在的问题,必须将其与健康的企业文化、高素质的员工队伍、完善的管理体系进行有机结合,让第一时间做正确的事不再是一句空话。

参考文献:

[1]阿图·葛文德.清单革命[M].浙江人民出版社,2012-07.