



-- 文章标题 --
-- 一级栏目 --
-- 二级栏目 --
关键字

搜索



《电力安全》编辑部

地址：苏州市西环路1788号

邮编：215004

电话：

0512-68602709(主编室)

0512-68602711(编辑部)

0512-68603420(广告部)

传真：

0512-68602711(编辑部)

0512-68602312(广告部)

E-Mail：

edi tor@csest.com(编辑部)

sale@csest.com(广告部)



- 应用科学管理手段提升
- 如何写好安全工作总结
- 劳动安全需“互保”（
- 找规律 理思路 抓管
- 企业安全文化的核心在
- 以“安全生产月”活动
- 构建长效安全管理机制

建立安全生产系统管理模式（2006年第8期）

作者：蒋斌 点击：222

（摘要）阐述了电力体制改革后作为市场独立组织的发电企业做出正确的系统定位和完善企业系统

管理的重要性，介绍了在发电企业推行“一个系统，两个体系”的安全生产系统管理模式的实践，通过把安全、设备和技术管理统一于安全生产系统，健全“生产指挥体系”和“质量控制体系”的组织结构并建立系统管理体制，以实践引导形成过程运行机制并规范目标管理活动，实现安全生产的有效控制。

（关键词）安全生产系统；生产指挥体系；质量控制体系；系统管理体制

国内电力生产与供求在计划经济体制下曾是一个完整的系统，电力系统的需求、生产、供给都按计划，可以避免比拼的消耗和资源的浪费；当计划受到体制的限制则难免脱离实际，一旦面临市场经济的挑战，也就难免令人想要打破其一统天下。一统天下的电力体制虽被打破，但电力的需求、生产、供给系统仍是客观存在，无论发电企业还是电网公司都应把自身置身于系统之中，正确定位并发挥系统作用。如何维护系统的协调稳定既是电力系统各方共同关心的问题，也是当前迫切需要解决的问题。

1 “一个系统，两个体系”的管理模式

笔者曾历任发电企业的总工程师、分管生产和安全的副总经理，对电力体制改革后如何协调电力系统的持续稳定，如何管理体制改革后的电力生产有着深刻的感受和体验。面对经济全球化的浪潮，笔者觉得电力企业应采用国际通用标准规范管理，即推行“一个系统，两个体系”的管理模式（一个系统即安全生产系统，两个体系即生产指挥体系和质量控制体系）。

ISO质量管理体系有3个标准：一是“GB/T19000—2000 基础与术语”，明确系统思维和质量概念；二是“GB/T19001—2000 要求”，阐述过程方法和规范质量活动；三是“GB/T19004—2000 业绩改进指南”，指导规范管理后的持续改进。3个标准贯穿的“系统思维，过程方法”，集中体现在8项质量管理原则中：第1项“以顾客为关注焦点”和第8项“与供方长期合作”明确企业的市场定位，其余6项都是强调企业内部的系统管理和过程活动，核心是领导的正确决策及营造和谐环境，离不开调动全体员工为企业创造业绩。“基础与术语”通过理顺供方、组织、顾客的关系确定企业（企业即最典型的经济组织）的系统定位，譬如原电力系统以发供电一统天下，身处供方（以燃料供给为主）和顾客（分散的用户）之间拥有绝对的市场优势，而电力体制改革后作为市场独立组织的发电企业，却面临着来自集团供方和统一电网的严峻挑战。因此，发电企业做出正确的系统定位和完善企业系统管理至关重要，应按标准的“指挥与控制”概念、健全生产指挥体系和质量控制体系并完善管理制度；然后按标准“要求”规范过程运行机制，包括按年度预定目标做出计划，规范安全生产过程运行。在发电企业真正建立系统管理模式并树立良好的市场形象后，就需要按“业绩改进指南”实施持续改进，包括完善系统管理体制和过程运行机制，在年复一年的过程循环中推进业绩改进，使自身立于不败之地！

2 “一个系统，两个体系”管理模式的实践

笔者作为贯彻ISO9000标准的管理者代表，在江西丰城发电有限责任公司推行“一个系统，两个体系”的管理模式，结合当时所承担的控制职责，按标准规范系统即从安全管理开始，在组织结构上健全生产指挥体系和安全监察体系，组建设备管理部归口设备检修和运行的组织协调（包括发电部负责执行发电计划、检修公司负责执行检修计划），组建安全发展部归口安全监察控制、协调两个体系的指挥与控制职能。同时，以年度作为过程运行周期，预定安全目标和控制指标，在具体作业时严格

执行“两票三制”，以每周安全例行检查促进安全质量例行工作，按月度控制单元进行安全性查评，通过春季和秋季安全大检查进行年度评审，确认本年度预定目标和策划下年度目标管理。安全管理模式的建立和运行，对丰城发电有限公司电力生产持续安全稳定起到了重要作用。本着延伸安全管理理念的规范要求，把既定模式延伸到技术管理和设备管理，包括技术管理按专业活动和技术监督健全两个体系，围绕10项技术监督规范专业活动，通过月度控制单元落实年度计划并及时总结分析，按季度结合各项监督控制指标分析机组运行经济效益，经技术质量审核进行年度经济性指标考评；设备管理则按月度控制单元规范可靠性管理，包括规范设备检修和运行过程及具体作业，同时跟踪监督并结合设备可靠性做好各类设备的检修质量控制，经季度技术质量审核进行年度设备质量评审，把发电企业的安全、设备和技术管理统一于安全生产系统，健全两个体系的组织结构并建立系统管理体制，通过实践引导形成过程运行机制并规范目标管理活动，也就基本建立了安全生产系统管理模式。

值得注意的是：系统管理体制需要过程运行机制正常运行才有效，而能否正常运行则依赖于中层管理者的策划能力和全体员工的执行能力。丰城发电有限公司虽经领导决策和管理策划确立了系统管理模式，但历经3个年头仍未完全正常运行。该公司于2002-01-01与认证中心和咨询公司签订协议，按1年期限制订贯标计划并规范过程活动，却因宣贯培训阶段不能满足预期要求而使后阶段无法进行，经年度管理评审只好提出“在贯标过程中提高人员素质、规范公司管理”。公司在2003年的贯标过程改变策略，采用实践引导形式推行系统管理的过程运行，虽在安全管理和技术管理已经形成过程运行机制，但在设备管理仍存在体制和机制的不完善问题，而且都存在内容不充实和效果不佳的缺陷。2004年管理评审又提出“标准化管理网络化运行”开发项目，希望在完善安全管理和技术管理系统模式的同时，充分利用计算机网络技术促进发电设备的系统管理，目前已经实现系统平台和部分模块的正常运行。丰城发电有限公司结合系统管理的过程运行实践，在2005年9月份对“标准化管理网络化运行”作了阶段评审，通过正确评价初级阶段的工作，明确了高级阶段的开发目标，经充实已经运行的模块功能，理顺运行程序和程序间沟通，最终建成引导学习、完善管理和规范运行的系统管理网络。按照标准化管理实现网络化运行，可以用3个模式(管理的体系模式、活动的过程模式和评审的案例模式)加以概括：把两个体系的各级职责落实到以年度规范的过程活动中，在月度控制单元充实活动内容并组织查评分析，经季度质量审核进行年度目标评审，通过案例分析实现持续改进。

系统管理的过程运行实践还必须坚持四项原则：“逐级负责，三级控制”的质量管理原则；“关注异常，三不放过”的不合格控制原则；“标准、程序、证据”的监督审核原则和“差异分析，持续改进”的目标评审原则。特别是在正常的质量管理中有效控制不合格，通过落实各级质量管理职责和承担不合格责任，保证和控制过程活动及其产品质量；按监督审核原则切实做好质量验证工作，以及按标准和指标控制要求进行目标评审，才能在过程循环中推动持续改进。评审的案例模式具有持续改进功能，包括逐步充实过程活动内容并提高其有效性，不断完善过程运行机制和系统管理体制，在满足适宜性、充分性和有效性的过程运行中，达到“业绩改进指南”的标准要求。持续改进包括突破性改进和点滴改进的积累创新，这种持续改进是系统管理及其过程运行的已策划功能，虽然丰城发电有限公司尚未全面实现系统管理及其过程运行，只要今后能够慎终如始，就必然能在持续改进中达到质量管理体系的标准要求。

其实，质量管理体系标准又是人性化管理追求，系统管理的过程运行就像人生追求目标的旅程，只要朝着既定目标脚踏实地向前迈进，在达到预期目标时正确评价和改进人生，就一定能在不断实现和追求目标中成长完善。在当今高度社会分工的时代，任何个人的人生目标或价值都必须为企业发展中体现，而任何企业作为社会组织都有责任把个体溶入整体求得发展，自然要把系统管理归结到“在贯标过程中提高人员素质、规范公司管理”。

3 “一个系统，两个体系”管理模式的完善

江西省投资集团在成立集团系统安全生产委员会的同时，与各控股发电企业签订“安全生产责任状”，迈出了集团公司安全生产系统管理第一步。确认安全生产系统管理规范要求，明确“一个系统，两个体系，三个模式，四项原则”的建模要求，集团系统将以各控股发电企业作为保证单位健全两个体系，各企业系统应在生产指挥体系基础上健全监督控制体系。其中，集团系统应在安全生产委员会统一领导下，把各控股发电企业作为生产指挥体系，以安全生产部为首组成监督控制体系，各企业系统应以本单位安全生产委员会全面管理两个体系，健全“一个系统，两个体系”的安全管理体制。健全两个体系组织机构后，则应完善责任制度和管理程序以及工作规定和考核条例，按年度规范过程运行体制及其目标管理活动，把两个体系的各级职责落实到过程活动，通过督促执行、验评审核追求预定目标。例如丰城发电有限公司的设备管理部和安全发展部即是两个体系的管理部门，在完善责任制度和管理程序以及工作规定和考核条例后，即可在分管领导的直接领导下承担规范过程活动以及生产指挥和监督控制的管理责任。集团公司按系统管理体制规范过程运行机制，落实对各发电企业安全管理、设备管理和技术管理的指挥职能，同时给集团公司安全生产部授予相应管理的控制职能，

即能按照安全第一方针和质量保证原则，把两个体系统一于系统管理。

集团公司按照三个模式完善系统管理并规范过程运行，同样必须坚持四项质量保证原则，特别是按“逐级负责，三级控制”原则明确集团系统各级职责；按“关注异常，三不放过”原则落实不合格控制责任，通过采取措施纠正和预防不合格，确保电力生产持续安全稳定。在质量检验和不合格评审中坚持“标准、程序、证据”原则，正确评价生产指标和项目质量满足标准要求的程度；在目标评审中坚持“差异分析，持续改进”原则，按标准找异常、按目标比差距并与先进指标论短长，通过分析原因和完善管理实现持续改进。从安全管理而言，集团公司控制一般人身及设备事故，各控股发电企业控制障碍及以下不合格，按照“逐级负责，三级控制”原则制定目标并明确责任，通过完善目标管理使之落实到安全生产过程；延伸到设备管理和技术管理，集团公司控制综合指标，包括发电设备可靠性和技术经济性指标，把综合指标分解到各控股发电企业并落实到安全生产过程。集团公司安全生产部对目标管理承担监督控制职责，包括从控制出发策划过程规范和目标管理，在追求目标的过程中跟踪监督并进行综合分析评价，通过规范安全月和目标评审活动，有效控制并确认年度预定目标。

集团安全生产系统应健全组织结构(包括机构和人员配置)和完善管理制度，逐级落实两个体系各级职责并按管理程序规范过程运行，特别是根据各级人员的管理才能和专业特长，努力营造鼓励全员充分参与和两个体系协调一致的和谐环境。在系统管理的过程运行中，把各级人员纳入系统的适当位置，在运行过程中理顺企业发展与个人成长的关系，逐步培养全员的责任意识和业务素质，在企业为社会创造价值的同时，实现员工的个体价值，逐步满足标准要求并创建企业文化。

(收稿日期：2006-02-26)

 关闭窗口  发表, 查看评论  打印本页