

浅谈“大建设”体系下电网建设安全管理

黄河

(常州供电公司, 江苏 常州 213003)

摘要:随着国民经济的迅速发展,电网建设的发展也突飞猛进,其规模和速度屡创新高。但在大发展的同时,原有的电网建设管理体制和机制已逐步成为制约其前进的因素。国家电网公司适时提出建设“三集五大”体系,并通过构建“大建设”体系,优化完善电网建设组织管理模式。2012年,国家电网公司全面开展“安全年”活动。在此背景下,“大建设”体系下的电网建设安全管理就显得尤为迫切和重要。本文就如何在“大建设”体系下开展电网建设安全管理工作进行了初步的分析和探讨,提出若干方法,以供实际工作借鉴。

关键词:“大建设”; 电网建设; 安全管理; 标准化; 管控; 评价; 活动

0 引言

“十二五”期间,随着特高压骨干网架总体形成和智能电网全面建设,国家电网生产力水平将实现质的提升。由于历史原因形成的公司管理体制和机制,层级多、链条长、效率低,不仅无法适应电网日新月异发展的要求,而且导致执行力衰减、管理成本增加,已成为制约转变公司发展方式、转变电网发展方式的主要障碍。创新体制机制,建设“三集五大”体系,加快转变公司发展方式,是生产关系适应生产力发展的必然要求,是实现公司战略目标的必由之路。

“三集五大”体系,坚持总体设计、效率优先、安全稳定、与时俱进为原则,按照集约化、扁平化、专业化方向,做强公司总部、做实省公司、做优地(市)公司,实现全公司资源、业务、管理向总部和省级集中,压缩管理层级、优化业务流程、创新管理模式,建立科学的管理体制和运营机制,加快总部分部一体化,构建战略领先、管理科学、运转高效、开放创新、追求卓越的集团总部,实现管理水平全面提升。并建设总部和省公司运营监测(控)中心,实现对公司主要经营活动和管理绩效实时在线监测。

“三集”指人力资源集约化、财务集约化、物资集约化。深化“三集”管理,是以提高价值创造能力和经营管理绩效为目标,对人、财、物以及科研、信息、品牌、法律、媒体等资源实施集中管控、统一运作、优化配置,发挥规模和协同效应,提高发展质量和效益。“五大”指“大规划”、“大建设”、“大运行”、“大检修”、“大营销”。构建“五大”体系,要

以标准化为基础、信息化为支撑,建立包含各专业、贯穿各层级、覆盖各级电网的大规划体系;建立总部、省公司、地(市)县公司科学分工、分层承担电网建设任务的大建设体系;建立国调分调一体化,输变电设备运行集中监控与电网调度高度融合的大运行体系;建立检修专业化和运维一体化、按电压等级运维检修电网设备的大检修体系;建立市场营销、客户服务和计量检定配送省级集约、24小时面向客户的大营销体系。

其中,江苏省电力公司作为“五大”体系建设的综合试点单位,根据国家电网公司“大建设”体系建设的总体思路和部署,按照电网建设的客观规律和基本程序,围绕“一强三优”现代公司战略目标,结合江苏电网建设实际,按照集约化、扁平化、专业化的方向,通过变革组织架构,创新管理方式,优化业务流程,强化专业管控,提高管理水平,统筹公司内部资源,有效利用社会资源,压缩管理层级,缩短管理链条,建立了纵向贯通、横向协同、权责清晰、流程顺畅、管理高效的“大建设”体系,提升电网建设的效率和效益。

本文结合笔者多年来对电网建设安全管理经验,就如何在“大建设”体系下开展电网建设安全管理工作,提高安全管理水平,做出有针对性的分析和探讨。

1 “大建设”体系建设

1.1 建设目标

江苏省电力公司根据国家电网公司“大建设”体系建设方案,围绕规范管理、提升水平、实现“三化

三统一”的总体目标,构建与江苏公司发展战略相适应、满足坚强智能电网建设要求的“大建设”组织机构、管理模式和业务流程,合理定位电网建设职能管理和项目管理,规范电网建设管理流程,统一电网建设技术标准,建立电网建设管理的统一制度标准体系,实现电网建设管理纵向协同统一、集中精益方式的根本性转变,进一步提升工程建设安全与质量水平,实现电网项目建设专业化管理。

1.2 建设原则

根据国家电网公司“五大”体系建设的总体部署,按照整体规划、同一目标、分步实施、先立后破的原则,结合江苏电网建设实际,周密部署,本着有序、稳妥推进“大建设”体系建设的原则,江苏省电力公司制定了可行的实施步骤和计划。

首先,按照《国家电网公司“大建设”体系建设方案》,结合江苏电网建设的实际情况,调整组织机构,优化管理模式,部门和岗位设置与建设管理的“三化三统一”相适应。

其次,加大与其他“四大三集”的协调配合,全面梳理业务管理范围,理清建设职能管理和项目管理的工作界面,确保工作界面清晰、流程融会贯通、管理职责明确。

最后,细化“大建设”体系实施方案的计划和步骤,确保“大建设”体系建设过程中基建队伍稳定、迎峰度夏项目及年度建设任务全面完成、全年的安全、质量目标顺利实现。

1.3 实施方案

按照国家电网公司三级建设管理模式、两级集中管理平台的要求,江苏省电力公司明晰了建设职能管理与项目管理的界面,进一步强化了对关键环节的集中管控,在保持基建标准化管理“三横五纵”架构的前提下,全面优化公司现有电网建设管理制度和标准,形成了江苏省电力公司“大建设”体系建设实施方案,主要包括优化组织架构、调整管理职责、变革组织机构、明确工作界面、优化业务流程等内容。

在“大建设”体系下,安全稳定工作责任重、压力大、挑战多,如何加强基础建设,狠抓薄弱环节,消除风险隐患,保安全、保稳定、促和谐,促进公司和电网安全健康发展就显得特别重要。

2 安全管理工作思路

牢固树立安全发展理念,深入贯彻落实国家安全生产法律法规,坚持“安全第一、预防为主、综合

治理”的方针,大力开展“抓机制、强基础、控风险”电网安全年活动,全面加强安全基础管理,强化重点安全风险管控,深入推进员工素养职业化、风险管控流程化、隐患治理常态化、检查监督专业化、应急管理实战化、责任追究制度化,保障“三集五大”体系建设安全推进,维护电网安全生产和企业安全稳定的良好局面。

3 安全管理工作要求

3.1 提高思想认识

要把思想政治工作贯穿于安全管理的全过程,通过会议宣贯、案例分析、教育培训等多种方式,使广大员工深刻认识安全稳定工作的重要性,深入把握公司开展“安全年”活动的深刻内涵,自觉把思想和行动统一到公司党组的决策部署上来,增强责任意识、风险意识、忧患意识,树立大安全理念,将安全稳定服务作为公司和电网发展的生命线,全力以赴,抓实抓好。

3.2 促进机制建设

要认真研究“大建设”体系组织架构、管理模式调整情况,分析职责分工和业务流程变化,全面修订出台电网建设安全规章制度,制定管理标准和标准化作业指导书(卡),用规范守护安全,为新体系安全运转奠定基础;要积极贯彻落实《安全生产法》,建立健全企业安全生产监督和管理体系,落实各级各类人员的安全生产责任制,做到安全生产人人有责;要大力开展规范化建设,逐步实现安全生产从经验性管理到科学化管理的转变;要建立安全生产考核奖惩措施,做到安全生产违章必惩。

3.3 强化责任落实

科学制定安全管理方案,结合实际工作抓好组织实施。职责落实到人,措施落实到位。抓落实要在基层、在现场、在作业面、在职工群众中,这是抓安全工作的着眼点和落脚点。只有狠抓落实才能避免安全事故的发生。

4 安全管理具体措施

4.1 深化三个标准,全面规范项目管理

4.1.1 深化安全管理体系标准化

坚持以项目标准化管理为核心,以项目管理流动红旗竞赛为契机,促进标准化管理体系的提升。积极参与“大建设”体系建设,严格按照基建安全管理标准开展工作,对在建施工的输变电工程建设项

目，重点督促“三个项目部”履行职责，将基建安全管理标准化要求落实到具体施工项目管理中，形成工作有人管、责任有人负、层层抓落实的工作格局，杜绝出现管理真空。同时全面规范业主、施工和监理项目部建设，健全现场管理制度、标准；严格执行标准化作业手册和基建管控系统管理流程，进一步规范工程数码照片、大事记格式、内容，做到预建档、日拍摄、周整理、月归档。

4.1.2 深化安全文明施工标准化

深入实施安全文明设施标准，切实履行开工报审制度，严把标准化开工关口。以业主项目部为龙头协调前期策划与设施统一布置配送，狠抓现场安全文明设施规范统一，确保安全文明设施标准执行到位。切实解决牌图不统一、临时用电、孔洞盖板不规范等通病现象。以人为本，深化落实安全管理制度化、安全设施标准化、现场布置条理化、机料摆放定置化、作业行为规范化、环境影响最小化标准，倡导绿色施工，营造文明和谐的施工环境。

4.1.3 深化施工作业标准化

全面宣贯执行国家电网公司标准化工作手册，规范施工方案、施工作业指导书编审批和标准作业工艺流程，强化标准工艺应用，提升工程施工质量，加大对技术方案执行实施监督检查。根据《安全施工作业票》模板，以标准化作业手册中的格式要求，根据新环境、新特点、新要求，对作业票的内容进行动态完善、补充，强化作业票的站班交底、全员签字、分析理解、贯彻落实等基础工作。

4.2 加强三项管控，努力控制基建风险

4.2.1 加强施工分保管控

全面贯彻《国家电网公司建设工程施工分包安全管理规定》，按照江苏公司分包管理实施细则要求，严格分包队伍资格审查管理、分包队伍安全协议规范管理、分包队伍人员监督管理、分包队伍入场审查、分包技术方案管理。

4.2.2 加强重大风险管控

建立重大施工安全风险的管控制度，认真执行基建周会、月度例会制度，对工程项目存在的风险、大建设试点期间的风险、施工管理不到位和改扩建工程等的风险加大分析管控，及时制订措施加以预控。

加强基建管控模块和安全信息管理。根据每月的重大风险因素和项目信息，重点跟踪巡查项目现场管理，督促施工方案的落实，狠抓组织措施、技术措施、安全措施的执行，狠抓“两票三制”的执行

和工作票监护人到位；在改扩建工程中推行《每日施工任务单》，落实施工与运行界面的隔离措施。

4.2.3 加强安全通病防治管控

以消除安全通病为目标，以安全通病防治为工作主线，全面推动通病防治工作。要求各项目部制定安全通病防治工作措施和计划，充分利用宣传栏、专题题板、简报漫画等形式开展宣传，积极营造安全通病防治工作的良好氛围，在项目实施中做到方案完备、措施落实、检查推进、整改闭环。

4.3 开展三个评价，促进规范管理

4.3.1 开展基建管理综合评价

量化完善基建综合评价内容，将各参建单位开展的工作、各类检查竞赛结果、项目经理、总监和安全管理人员的到位情况与业绩考核挂钩，形成多方位安全管控的良好局面。

4.3.2 开展施工项目安全评价

积极宣贯国家电网公司更新的电力建设工程安全方面评价管理办法，结合项目建设进度，严格按照评价管理办法对项目施工高峰阶段做出全面评价和闭环整改，督促推进施工现场规范化、常态化管理。

4.3.3 开展输变电工程施工单位资信履职评价

推行实施安全激励约束机制，工程项目竣工后组织业主项目部对参建施工企业开展评价并实施奖惩。对参建单位成绩突出者除了在工程效益方面进行奖励外，充分利用广播报刊等媒体宣传典型经验，举行颁奖仪式，建立起工程效益和资信荣誉相统一的激励机制，对落后者进行惩处，从而提高各单位积极参与工程安全管理的自觉性。

4.4 组织三项活动，持续提升安全管理水平

4.4.1 组织基建专项整治活动

以安全巡查与专项整治相结合，开展安全巡查整治，加强隐患排查，实现整治闭环管理，大幅度减少施工现场安全通病。开展输变电工程专项整治，以项目分包、施工质量、施工机械、临时用电、脚手架搭拆、高处作业防护、季节性施工等存在问题比较多的薄弱环节，有针对性地开展专项检查，力争消除或者大幅度减少存在的通病问题。加强改扩建工程、线路跨越等重大风险工程安全隐患排查整治工作，并使其规范化、制度化、常态化。

4.4.2 组织参加流动红旗竞赛活动

组织相关工程参加项目安全管理流动红旗竞赛，以此促进在建项目安全管理水平的不断提高。

4.4.3 组织安全教育培训活动

组织开展新颁布的基建管理制度、标准的宣贯培训,重点培训主要基建管理人员,加大培训考核,检验培训效果。项目部组织开展系统外土建施工单位项目经理、技术负责人、安全质量管理人员的培训工作。督促系统内施工企业做好特种作业人员的持证培训,将分包单位特种作业人员纳入到培训范围,以切实提高分包单位特种作业人员操作技能。督促检查施工单位对年度合格分包商名册中分包队伍项目经理、安全管理等核心人员的培训工作。

5 结论

在“大建设”体系下,电网建设任务日益加重,安全形势不容乐观。应全面按照“安全为基础、质量为中心”这个理念,不断强化“安全管理四个意识(即忧患意识、问题意识、风险意识、责任意识)”这个前提,全力抓住“三个项目部建设”这个关键,紧紧

把握“细化具体措施”这个核心,严格落实“考核激励机制”这个保障,加强基础管理和过程管控,狠抓落实、持续改进,全面提升电网建设安全管理水平,全面实现电网建设安全目标。

参考文献:

- [1] 黄华英. 电力工程施工安全管理 [M]. 北京: 中国水利水电出版社, 2005.
- [2] 胡建明, 许晓川, 江自力. 对加强新时期电网建设工程项目管理的思考 [J]. 城市建设, 2010, 12: 46-48.
- [3] 周国栋, 吴明坤. 强化电网项目管理的思考 [J]. 技术经济与管理研究, 2006, 4: 75-79.

作者简介:

黄河 (1980—), 男, 江苏常州人, 硕士, 经济师, 研究方向: 工程管理, 安全管理, 安全生产, E-mail: 21157986@qq.com。