

水电站生产运营承包管理经验探讨

赵兵

四川天全脚基坪水力发电有限公司, 四川 雅安 625500

[摘要]水电工程建设单位受水电工程建设所在地政府、地方电网等的委托,在电力系统内从事水电工程项目的投资、建设、管理和运营。水电站生产运营承包是目前国内较为流行的一种项目管理模式。以某水电站生产运营承包项目为例,分析了水电站生产运营承包管理工作中存在的问题,从制度建设、人才培养和人员配置等方面提出了相应的解决措施,总结了一些生产运营承包管理经验,以供同行借鉴参考,共同推动我国水电行业的快速发展。

[关键词]水电站;承包运营;经验探讨

DOI: 10.33142/hst.v6i5.9528

中图分类号: F426.9

文献标识码: A

Experience Exploration on Production, Operation and Contracting Management in Hydropower Stations

ZHAO Bing

Sichuan Tianquan Jiaojiping Hydropower Co., Ltd., Ya'an, Sichuan, 625500, China

Abstract: The construction unit of hydropower projects is entrusted by the local government and local power grid to engage in the investment, construction, management, and operation of hydropower projects within the power system. The production and operation contracting of hydropower stations is currently a popular project management model in China. Taking a hydropower station production and operation contracting project as an example, this paper analyzes the problems in the management of hydropower station production and operation contracting. Corresponding solutions are proposed from the aspects of institutional construction, talent cultivation, and personnel allocation. Some experience in production and operation contracting management is summarized for reference by peers to jointly promote the rapid development of Chinese hydropower industry.

Keywords: hydropower station; contract operation; experience exploration

引言

在水电行业,建设单位受地方政府、地方电网等的委托,负责其辖区内的水电站工程投资、建设、管理和运营工作,并根据工程的实际情况采取不同的管理方式,即“业主委托,代建单位管理,委托合同”。目前在国内水电站项目中采用最多的是“业主委托代建单位管理”的模式。该模式是指建设单位受地方政府和电网等委托,全权负责其辖区内水电工程的投资、建设、管理和运营工作。

水电站生产运营承包模式下,建设单位与代建单位签订生产运营承包合同,代建单位对所负责项目的建设和生产运行进行管理。在项目实施过程中,代建单位与业主按合同约定承担相关责任和义务,代建单位同时要保证工程质量、安全和工期。在水电站生产运营承包管理过程中,存在着诸多问题,如:代建单位与业主职责不清、代建单位人员配置不足、人员专业素质参差不齐、管理制度不完善等问题。本文结合某水电站生产运营承包管理经验探讨水电站生产运营承包管理工作中存在的问题及应对措施。

1 生产运营承包管理中存在的问题及应对措施

1.1 在管理中出现了什么问题

以某市某水电站为例,某水电站由建设单位委托代建单位管理,代建单位为水电施工总承包一级资质。该项目采用生产运营承包的形式,即由代建单位对水电站的建设、运营

进行管理,同时负责工程质量、安全和工期控制。代建单位采取“以大带小”的方式,由多个项目组成一个生产运营承包单位,实行“大带小”生产运营管理模式。该项目自开工以来,代建单位积极履行职责,努力做好生产运营承包工作,但在生产运营承包过程中,存在着以下问题:(1)代建单位与业主职责不清。在代建单位与业主签订的合同中未明确划分双方职责。(2)代建单位人员配置不足。水电站项目规模大、工期长、任务重,需配备大量专业技术人员和管理人员。(3)人员专业素质参差不齐。代建单位内部缺乏培训机制,缺乏相关专业培训的机会。(4)管理制度不完善。没有建立健全的管理制度及合同约定的工作程序和工作规范。

1.2 应对措施

由于水电站生产运营承包管理涉及专业范围广、施工技术要求高,代建单位人员配置不足,人员专业素质参差不齐,加之业主单位对代建单位的考核未充分考虑代建单位的工作,导致部分代建单位人员对水电站生产运营承包管理工作认识不足,不能很好地完成生产运营承包管理工作。为解决上述问题,建议采取以下措施:(1)制定代建单位管理制度和考核办法。在合同签订时明确双方职责、权利和义务,并结合水电站生产运营承包管理的实际情况制定考核办法,应兼顾代建单位的实际情况。(2)明确代建单位的工作范围及职责。对代建单位的工作范围和职责

进行明确规定,在合同中对双方的责任、权利、义务进行约定。(3)制定生产运营承包管理考核办法。考核办法应对代建单位在水电站生产运营承包管理中的工作进行评价、考核。

(4)建立代建单位内部培训机制,提高人员专业素质和工作效率。建立培训制度,对新入职人员进行岗前培训,并组织培训考核,提高代建人员专业素质和工作效率^[1]。

2 存在的问题及应对处理方法

2.1 存在哪些问题

首先是工程建设与运营管理模式存在脱节现象。水电站生产运营承包是一种特殊的建设模式,对工程建设管理的要求高,然而目前国内大部分水电工程建设单位并没有进行相应的制度建设,缺乏对生产运营承包项目的人才培养和人员配置,使得生产运营承包项目在实际工作中不能与工程建设紧密结合,出现管理脱节现象。其次是生产运营承包单位与业主单位管理不同步。生产运营承包单位与业主单位在对水电工程建设项目进行管理时存在脱节现象。当出现电站设备运行故障、电站安全运行等问题时,往往需要生产运营承包单位协调相关部门进行处理,而在这一过程中,由于生产运营承包单位和业主单位的管理不同步,双方沟通不及时,导致水电站出现问题后无法快速进行协调处理。最后是水电站生产运营承包管理工作缺乏统一标准。由于生产运营承包项目具有特殊性和复杂性,为了规范水电站的生产运营管理工作,使其具有可操作性和可比性,目前国内尚无统一的水电站生产运营承包管理标准。不同地区、不同行业 and 不同类型的企业由于对生产经营承包工作的理解和认识存在差异,导致水电站的生产运营承包工作缺乏统一标准。同时,水电站的生产运营承包管理工作不是一成不变的,而是根据企业实际情况进行动态调整。

2.2 加强生产运营承包单位建设

生产运营承包单位是水电工程建设的重要参与方,对水电工程建设具有重要作用。为了促进生产运营承包单位的快速发展,应加强对生产运营承包单位的人才培养和人员配置。第一要加强专业人才队伍建设。生产运营承包项目涉及的专业范围较广,为保证生产运营承包单位的健康发展,应建立相应的专业人才培养机制,加强对专业技术人才的培养,以保证生产运营承包项目在人员配置、工作内容等方面与工程建设同步。在生产运营承包项目实施过程中,因涉及内容复杂、专业性强等特点,还应定期对生产运营承包项目管理人员进行培训,提升其专业能力。第二加强与业主单位的沟通协调。业主单位在管理水电站时,应加强与生产运营承包单位的沟通协调工作,及时掌握水电站运行情况,避免因信息不对称导致水电工程建设进度延误。同时,要注意对生产运营承包单位进行监管,确保其严格按照相关法律法规开展工作。第三要加强水电站安全运行管理。水电站安全运行是生产经营承包项目的重要工作内容之一,在进行安全管理时应从以下方面入手:一是落实安全生产责任制;二是加强日常巡视检查;三是及时处理运行中存在的问题;四是加强设备隐患排查治理工作。通过以上措施,保证水电站能够安全、高效地运行,

并实现企业经济效益最大化。

2.3 完善生产运营承包管理制度

由于水电工程生产运营承包管理的特殊性,必须根据工程实际情况进行制度建设。在完善制度的过程中,应考虑以下几个方面:生产运营承包管理委员会是水电工程建设单位的派出机构,在生产运营承包项目管理过程中发挥着重要作用。其主要职责是指导和监督生产运营承包单位的日常管理工作,协助业主单位处理与生产运营承包单位之间的矛盾,协调处理生产运营承包项目管理过程中出现的问题。在建立完善的生产运营承包项目管理制度时,应根据水电站的具体情况,对该制度进行细化和完善,使其更加符合实际。同时,要明确水电工程建设单位、业主单位和生产运营承包单位各自的职责和权限,确保责任分工明确,权利义务清晰。为了提高水电工程建设单位对生产经营承包项目的管理水平,应建立健全生产运营承包项目考核评价机制,将水电站建设单位和生产经营承包单位纳入考核评价范围内,根据水电站不同情况采取相应的考核评价方式。最后还要建立健全监督机制,水电工程建设单位应对生产运营承包项目的各项工作进行监督和指导,对工作过程中出现的问题及时解决;同时还要对生产运营承包单位进行考核和监督,建立责任追究制度和奖惩制度,以确保水电站生产运营承包方严格履行合同内容^[2]。

2.4 重视人才队伍建设

生产运营承包管理是一项专业性、技术性很强的工作,它需要大量高素质的技术人才,特别是具有丰富管理经验、具有较强管理能力和创新意识的复合型人才。因此,有必要对生产运营承包项目的人员配置进行优化,以充分发挥生产运营承包单位在人员配置、业务能力和服务质量方面的优势。

在人才队伍建设方面,生产运营承包单位应从以下几个方面开展工作:(1)对现有技术人员进行专业培训,提高技术人员的业务水平和能力;(2)加强与业主单位、监理单位、设计单位等相关部门的沟通与交流,及时了解他们对生产运营承包项目管理工作的意见和建议;(3)建立健全生产运营承包管理工作制度,制定相应的考核机制,督促生产运营承包项目落实;(4)重视人才队伍建设,为生产运营承包项目提供相应的福利待遇和发展空间;(5)培养、引进优秀人才,积极引进有丰富管理经验和较强业务能力的高级人才,建立健全生产运营承包项目管理人员人才库。同时,要进一步规范生产运营承包管理工作流程、制度及标准等内容,确保生产运营承包管理工作有序开展。

3 解决措施总结及经验分享

3.1 建立健全规章制度

首先要明确各部门、各岗位的职责和 workflow,针对生产运营承包项目涉及到的人员和职能,建立健全相关规章制度,如安全管理制度、运行操作制度、生产管理制度等,将各项规章制度落到实处,为各项工作提供指导。其次,建立健全考核激励机制,提高员工工作积极性。企业应该根据自身实际情况建立相应的奖惩制度,对表现突出的个人和团队进行奖励;对违反规定造成事故的责任人进行处罚^[3]。

3.2 加强人才培养

企业可以通过多种方式提升员工素质,以满足项目发展的需要。在培养人才方面,企业要制定相应的人才培养计划,要引进和培养相结合,既要引进专业人才来充实实现有人队伍,也要加快高技能人才的培养进程。同时还要重视企业内部培训工作,建立一支稳定的技术力量队伍。

3.3 合理配置人员配置

生产运营承包项目和管理过程中会涉及到很多不同部门和不同专业的人员,需要根据企业自身情况对各个岗位进行合理配置,避免出现管理效率低下、缺乏专业管理人员等现象。企业应该根据各个部门的职责和人员能力等因素进行合理配置。对于某些重要岗位的人员可以适当增加该岗位的工作内容;对于某些不重要但需要高技能人才的岗位可以适当减少该岗位人员;对于某些不重要但需要高技能人才的岗位可以适当增加该岗位人员数量。

3.4 加强生产运营承包项目质量管理

在生产运营承包项目中,企业要加强对各部门质量管理工作的监督和检查。各个部门都有自己的职责范围和工作任务,所以建立完善、规范、科学、有效、有针对性和可操作性强的质量管理体系和方法体系,并严格执行;定期对各项工作进行自查和自评;同时还需要定期组织相关人员进行学习和交流^[4]。

3.5 加强安全管理工作

生产运营承包项目是一个大型工程项目,在安全管理方面必须要做好预防措施及应急预案制定工作;其次是要制定安全管理规章制度;最后是要定期组织员工进行安全知识学习和安全技能培训,提高员工安全意识和防范能力;另外还需要加强现场应急演练工作。

3.6 完善应急预案体系

企业应加强对生产运营承包项目应急预案体系建设的领导,及时制定并完善各类应急预案,并对各项预案进行有效落实、监督和检查。一旦发生突发事件或事故时,各部门要根据预案进行有效处置。

3.7 加强市场营销工作

企业应加强对生产运营承包项目市场营销工作的领导,制定切实可行的市场营销方案;同时要建立健全相应的市场营销组织机构;同时企业应该根据生产运营承包项目不同阶段制定不同的市场营销策略,积极拓展新客户和开发新市场。

4 效果分析

4.1 在管理理念上

在管理理念上,水电站生产运营承包模式下的管理人员能够从基本上认识到自身工作的重要性,并且从思想上提高了对生产运营工作的认识,真正做到了“一切以项目为中心”。在生产运营过程中,电站生产管理者能够及时发现问题并及时处理,避免了工作上的失误而造成的不必要损失,保证了水电站生产安全,提高了电站的经济效益。

4.2 在管理方法上

在管理方法上,水电站生产管理者能够根据水电站运营管理实际情况和自身实际情况制定出相应的管理制度

和措施。在管理过程中,能够将理论知识和实际相结合,使项目的管理更加具有针对性和实用性。在此基础上,通过对生产过程进行分析总结,能够提高自身的专业技能,形成了一套完整、规范、科学的生产运营管理模式。

4.3 在人员配置上

在人员配置上,水电站生产管理者能够根据实际情况进行人员配置。在人员配置过程中,能够根据水电站运营的需要来选择合适的人担任相应职务。在人员配备过程中,能够根据工作岗位需要合理安排人员工作内容和分工。通过以上措施能够实现水电站生产运营承包模式下的管理人员合理配置^[5]。

4.4 在企业文化建设上

在企业文化建设上,水电站生产管理者能够加强团队文化建设。企业文化是企业长期发展中形成并为全体员工所认同和遵循的价值观念、行为规范、团体意识、精神风貌和企业精神。良好的企业文化不仅有利于企业内部和谐相处、团结合作、共同发展,而且也是实现公司目标和战略的重要手段。

4.5 在经济效益上

在经济效益上,水电站生产管理者能够及时发现问题并及时处理问题。由于水电站生产管理者具有丰富的经验和较强的能力,所以在解决问题时能够从根本上解决问题。通过对问题进行分析研究,并找出相应措施来解决问题。在此基础上通过总结经验来提高自身能力,为水电站生产经营工作奠定良好的基础。

5 结语

通过上述分析,水电站生产运营承包是一项较好的项目管理模式,但也存在一定的不足。在今后的生产运营承包管理工作中,应从以下几个方面加以完善:一是加强对生产运营承包单位员工的培养和培训,建立合理的激励机制,鼓励员工主动学习新知识、新技术,提高员工的工作积极性;二是优化人员配置,完善机构设置,减少管理层次,提高工作效率;三是建立健全规章制度,建立考核机制,对生产运营承包单位进行科学的管理和考核;四是加强监督管理力度,对生产运营承包单位进行有效的监督和考核。只有这样才能促进我国水电行业快速、稳定的发展。

[参考文献]

- [1]李浩权. 现代管理手段在水电站管理中的应用[J]. 新型工业化, 2022, 12(07): 37-40.
 - [2]李佳. 小水电站管理模式的探索与实践[J]. 四川建材, 2021, 47(12): 240-241.
 - [3]钟聚华. 小型水电站创新型管理简要分析[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2017(08): 107.
 - [4]陈金凤, 罗晖亚. 加强小水电站运行管理提高经济效益[J]. 电子测试, 2016(10): 158-159.
 - [5]李小军. 论现代管理方法在小水电站管理中的实施要点[J]. 科技展望, 2015, 25(11): 163-165.
- 作者简介: 赵冰, (1983.2—), 职称: 工程师, 目前就职: 四川天全脚基坪水力发电有限公司。