

华电章丘：“至精思维”下的“逆袭”之路

秘洪伟 本报记者 宋笛

背负龙山文化之厚重，惠承百脉泉涌之洗礼。隶属于中国华电集团的华电章丘发电有限公司(以下简称“华电章丘”)坐落于龙山文化发祥地山东省章丘市龙山镇，闻名海内外的龙山黑陶便产自这里。如果用一个词形容龙山黑陶的特点,那一定是“精品”,这种不侧重于塑造繁缛的雕饰，而是以优雅流畅的造型与线条取胜的艺术品类别，正如“精品”一词所寓意的那样——去掉杂质，萃取精华。

由“精品”衍生而来的“至精思维”，则成为这家企业从一度负债率高达 95%的处境中逐步发展蜕变核心理念。

在经历过 2008 年、2009 年举步维艰的低谷期,2010 年高负债、高亏损的困难期,2012 年扭亏为盈的转折期,2014 年“1585”规划完成期后，华电章丘已经成为了华电国际乃至华电集团在山东的窗口企业——2014 年华电章丘实现利润 4.42 亿元,同比增加 2.31 亿元,负债率降至 75%。

比成绩更为可贵的是，在持续的攻坚克难中,华电章丘在技术方面不断创新，力求精进；在管理层面渐趋完善；在廉政文化和企业文化建设方面颇具亮点，已成为一家极具实力的发电企业。



“逆境”——行业危机带来巨大挑战

火电行业从业人士一定都对 2008 年的经历心有余悸。当年的 4 月,煤炭价格大幅上涨，原煤单价同比上涨超过 100 元，随之而来的是许多发电厂资金链条异常紧绷，甚至有些发电厂已经出现了缺煤停机的情形，火电行业第一次出现了全行业的亏损。

这一时间节点距离华电章丘的建立不过 7 年的时间。2001 年，经过资产重组,华电章丘发电有限公司正式建立，并在 2002 年、2006 年的一二期工程中先后实现“一年双投”。

对于正尝试从基建逐步转入生产运营时期的华电章丘而言,2008 年的到来

无疑是一个前所未有的挑战：刚刚完成二期工程的华电章丘尚被安全生产基础薄弱,生产能力不稳定、人才流失等诸多问题所困扰，而占成本 80%的燃煤价格却急速上升,更是让当时处于“成长期”的华电章丘承担了沉重的负荷，当年亏损 3.24 亿元，一系列的问题导致当时的

华电章丘负债率一度高达 95%。

转机往往来自于危机之中，在 2010 年左右,华电章丘成立了新的管理团队，对于当时的管理团队而言，他们面临的是企业被市场的洪流推到了风口浪尖的关口，到了不改革就没有出路的艰难险境。

“求变”——扭亏为盈完成华丽逆转

“在经历了 2008 年政策性亏损和 2010 年行业性亏损之后,华电章丘面临着‘高成本、高负债、低盈利’的经营发展困境。”华电章丘总经理刘明杰曾这样描述当时企业所面临的形势。

针对艰难的处境，新的管理团队认真剖析内外部形势，大胆提出“一年控亏、两年减亏、三年盈利”的扭亏为盈三年规划，全力投入到适应行业环境和改善内部管理的行动之中。

树立“价值思维”理念，首先改善的

是企业的经营理念和管理机制。3 年中，华电章丘创新重组“大运行”“大检修”“大燃料”，成立燃料质检部、煤监中心，修订《四项责任制考核办法》，建立完善《激励机制管理办法》，设立特殊贡献奖励,明确价值导向，充分调动员工创新创效的积极性,2012 年在燃料管理、政策争取、两个细则奖励等方面管理创效突破 3000 万元。

在新的管理机制下，整个企业的创新活力被充分调动起来，在这一阶段,华

电章丘探索实施了褐煤掺配、母线跨接、纯氧点火、高背压改造等一系列的技术创新;自主研发了《发电机内冷水小混床树脂氨化处理技术》等多项专利技术,优化了设备性能,先后获得“全国安康杯竞赛优胜单位”、“山东省安全生产基层基础工作先进单位”等十余项省级及以上荣誉称号。

在整个过程中,华电章丘积极将“价值思维”融入到企业管理和生产经营中，探索实施“一线工作法”，通过开展“三

问、三访、三贴近”活动，深入一线工作，有效提升了员工的凝聚力，融洽了党群关系，为企业发展注入了活力。

思维的改变激发了企业的生机,机制的创新提升了经营的活力，来自技术方面的进步与企业文化和党建的加强，又激发了企业持续发展的无限潜能。

经过了三年的努力，华电章丘终于实现了扭亏为盈。2012 年，华电章丘盈利 0.16 亿元，三年减亏 2.7 亿元，圆满打赢扭亏为盈“攻坚战”。

“嬗变”——改革发展实现完美逆袭

对于站在新起点的华电章丘而言，危机已经暂告一段落，随之迎来的是生存与“二次创业”的新课题。

正是在这一阶段，“至精思维”的提出又为这个已然走出困境的企业提供了另一种思维方式：作为一个基础较为薄弱的小厂不仅要求生存，更要求“精致、精细、精益”。

在这一基础上，华电章丘的管理团队针对行业实际又提出了“1585”新三年计划——实现并保持年度利润过亿,年度发电量突破 50 亿千瓦时，到 2015 年资产负债率降至 85%以下。

在“至精思维”的指导下,华电章丘开展了“智慧在基层、岗位创精品”活动，

追求从管理、生产到经营方方面面的“精致、精细、精益”。

在具体的生产环节，华电章丘通过“三实三提升”活动的开展,极大地提升了企业员工的素质能力、执行力和工作业绩。深化“大经营”理念,推广“HIS(规范化、标准化、信息化)管理模式”和“去中间商”燃煤采购机制,煤炭成本压力有效降低。

这一阶段精益求精的管理提升也为日后华电章丘的发展奠定了坚实的基础。2014 年,华电章丘以创建集团公司五星级企业为主线,运用对标管理手段,建立企业三级指标管理体系，形成自上而下、纵向到底、横向到边的指标管控网

络。2015 年,对照五星级企业高标准开展企业“强基”活动,扎实推进 7S 管理,创新“绩效薪点工资制”,全面提升基础管理。

管理效能的提升带来了技术的精进，在这一阶段华电章丘主动适应电力体制改革新常态,率先实施 #3 机组超低排放，对全部四台机组进行整体优化改造，该公司机组连续五年在全国火电大机组指标竞赛中取得佳绩，并先后有两项创新成果取得实用新型国家专利。

同时，企业文化与党建工作也取得了巨大的成就，“一线工作法”“543”工程的进一步深化，“一线三点”党建模式的创新，“一体两翼”廉洁教育模式的构建，以及服务员工“素质、示范、和谐、快乐”

四大工程的实施，夯实了群众根基，贡献了智慧力量，为企业改革发展起到了“催化剂”“助推器”作用。

最终,在“1585”新三年计划制定仅两年后，即 2014 年就超额完成了整个计划中的战略目标，完成盈利超出原有目标 300%，发电量完成 53.26 亿千瓦时，电量计划兑现率完成 100.55%，创历史最好水平，负债率比预期低近 10%，并成功创建中国华电集团公司五星级火力发电企业。

华电章丘还先后获得“全国安康杯竞赛优胜单位”、“山东省省级文明单位”、“山东省富民兴鲁劳动奖状”、“中国华电集团公司五星级发电企业”等 50 余项荣誉称号。

“转型”——“环保节能”“多元发展”

目前的火电行业正在发生着广泛而深刻的变化,对于华电章丘而言，其本身在克难攻坚中形成的一些“意外收获”，将是其在未来发展中的重要的依凭。

在环保、节能以及包括供热、风电在内的多元化领域的锐意求新，也成为其在整个电力行业处于巨大转型时期得以再创佳绩的核心竞争力。

“环保节能”可以被视为华电章丘的第一个“意外收获”。早在 2010 年，华电章丘就开始意识到了环保节能的重要性,当年,华电章丘就开展 QC 课题攻关,二期机组飞灰可燃物从 4.9%降至 2.1%,制粉单耗同比降低 2.1 千瓦时吨。

从 2010 年至今,华电章丘逐渐加强了环保节能方面的投入，三年投入 6.5 亿元实施环保技改，成立环保技改项目部,为环保之途提供了源源不断的科技之力。

华电章丘对于环保的巨大投入和以科技动力推动环保进展的科学方法使得华电章丘在环保标准日益严苛的今天走在了行业的前列。华电章丘成为省内首家脱硫旁路全部拆除的企业，#4 机组成为省内首台二氧化硫、氮氧化物、烟尘全部满足重点地区排放新标准的机组，#3 机组成为省内首批超低排放机组。截至目前,华电章丘 4 台机组全部达到重点地区排放新标准，脱硫设施投运率达到 100%，二氧化硫排放小时均值全部达标，真正体现了“绿色华电”的发展理念。

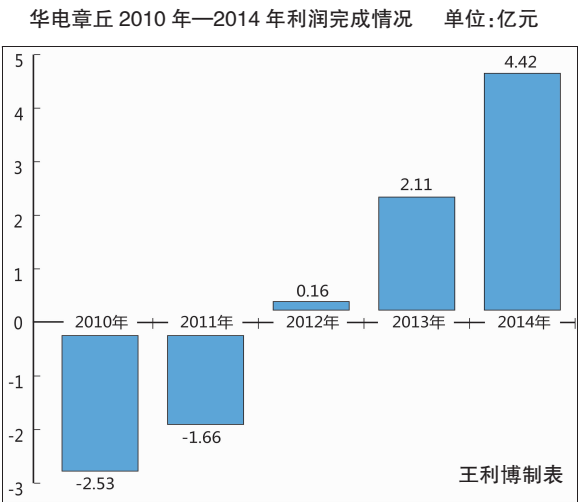
设立节能办公室,理顺部门、班组“三级节能网络”，加大节能剖析,深挖节能潜力，规范正平衡煤耗计算，开展机组修前经济性分析,优化四值竞赛指标考核的比重，机组真空、主再热气温、减温水量等指标明显改善。对全部四台机组进行整体优化改造,特别是对 #2 机组高背压改造后供热期煤耗下降 180 克/千瓦时；创新实施纯氧点火改造,机组冷态启动用油节省 60%；超前实施 #3 机组超低排放改造,二氧化硫、氮氧化物、烟尘排放浓度分别为 12 毫克/立方米、46 毫克/立方米、小于 1 毫克/立方米，均优于燃机水平。

而“多元化发展”则是华电章丘的另一个“意外收获”，特别是其在供热领域的发展,正在成为发电主业以外的另一个重要支柱。

从 2010 年起,华电章丘积极与地方政府沟通,并于当年成为章丘城区居民采暖供热的最大热源点,供热面积达 500 万平方米，并逐步扩大至 800 万平方米。2014 年与济南市热力公司签订供热协议向济南东部城区供热,供热市场实现了跨区供热的突破,华电章丘跨区向济南供热工程列入济南市大气污染治理“十大行动”计划,预计 2015—2016 年供热季向济南供热 800 万平方米。

在供热以外,相公庄 10MW 光伏电站项目已正式开工建设，与章丘市政府签订的长白山区区域 20 万千瓦风资源开发协议已开展测风工作,三期扩建项目也获得地方政府和上级公司的大力支持,逐步形成“火、风、光”齐头并进的格局,为适应新常态、实现可持续发展奠定了基础。

立足新起点,谋求新发展，在“价值思维”和“至精思维”的指引下,华电章丘发电有限公司又制定了“2357”规划目标(二次创业、三期发展、五星级企业标准、7S 管理方法)。乘着二次创业的东风,章电人将在“岗位创精品，专业建示范，企业树窗口”的道路上一往无前，并创造属于自己的“新纪元”。



华电章丘:供热季前“秋意渐浓,暖心依旧”

赵玉莹 秘洪伟

近日，华电章丘公司济南供热站试运圆满结束，标志着公司向济南跨区供热进入了里程碑式的时刻，为在寒冷的冬季里向济南市民输送融融暖流又迈进了一步。

济南供热站跨区供热是该公司拓展济南供热市场的重要项目,为此专门成立了供热项目部,协调济南供热站施工、试运工作。6 月—8 月,该公司抽调部分青年运行员工组成跨区供热试运小组，进行济南供热站调试工作,从介质流向牌、阀门牌的安装,到连锁逻辑试验,再到分步调试、系统整体试运都顺利完成。试运期间，热网设备运行稳定,各参数均达到设计值，完全具备跨区向济南供

暖的条件,2015 年冬季可实现向济南东部城区供热 800 万平方米。

据悉，济南城区供热锅炉普遍存在容量较小、燃烧效率不高的现象，高能耗和高污染物排放给周边大气造成了严重压力。随着环保压力加紧,小型热电联产机组，分散燃煤小锅炉都需关停,城区将形成超过 5000 万平方米供热缺口。

作为驻济央企,章丘公司克服装机容量小、资金投入大的困难，先后完成 #3 机抽汽扩容改造，#2 机组双转子高背压改造，供热能力由最初的 600 万平方米增加至 1700 万平方米。同时推进清洁环保改造,在完成 #3 机组超低排放改造的基础上,大力推进其他机组的超低排放改造,改造后主要污染物排放指标优于燃机水平,环保效益明显。

华电章丘:智慧营销保电量逆势“飘红”

秘洪伟

面对持续低迷的电力市场,华电章丘发电有限公司成功运用“差异化”智慧营销,上半年电量兑现“逆势飘红”，表现抢眼。

“今年以来山东电网用电量大幅下滑，一直处于负增长的状态,加之容量、结构‘先天因素’上不占优势,调启难度大,发电形势非常严峻。在这样恶劣的环境下,章丘公司克服困难,1—6 月份累计发电 24.94 亿千瓦时，同比增加 530 万千瓦时，计划兑现率突破 100%；机组利用小时数 2686.69 小时,高于‘三同’平均 188 小时,在区域排在了前列,这是非常难得的。”该公司总经理激动得说。

今年来,章丘公司紧抓电量“牛鼻子”，探索“差异化”智慧营销,紧盯电量“争取”、“兑现”两个环节,在“供热”、

“大用户直供电”、“两个细则”等关键词上下狠功夫。

利用供热、环保改造、高背压改造等个性题材,加大电量计划争取力度,年初争取电量计划 46.91 亿千瓦时，电量争取实现了“最大化”；在电力市场改革形势的大背景下,顺应市场发展需求,开拓济南、滨州、临沂等区域大用户市场电量，获得大用户及替代电量 3.63 亿千瓦时。

以发电边际贡献最大化为导向,综合分析各种影响因素,吃透“市场规则”,制定“电量预算”,将发电量任务逐月、逐周、逐日分解,“关口”前移,同时加强“非停”管理调度,上半年共启停 11 次,较同期减少 2 次,实现电量兑现“可控在控”。抓住“两个细则”这个“加分项”，提高机组 AGC 投运率,上半年共获得“两个细则”奖励电量计划奖励 470 万千瓦时,发电效益实现了最大化。