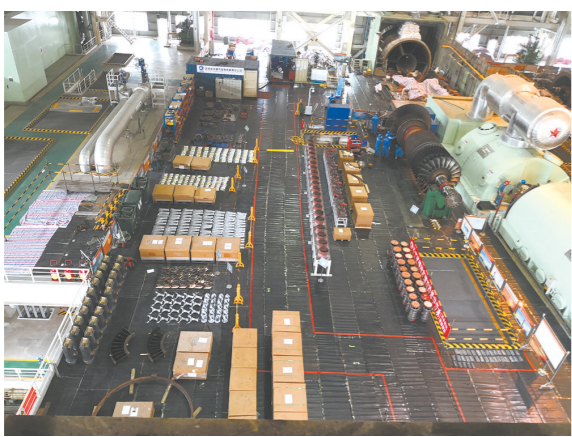


“五精”管理引领强企路

——京能清洁能源推进“五精”管理工作纪实



2019年是清洁能源公司融合改革、承接集团授权管理职能后的第一个完整运营年度。清洁能源公司逐步开始承担起推动集团清洁能源产业板块发展的重要任务,公司发展翻开了崭新的一页。清洁能源公司着力推进精细、精准、精确、精益、精美“五精”管理工作,成为汇聚企业科学发展的“引擎”,不断聚合和释放着强大正能量。

“五精”引路助发展

文化如水,泽被深远。清洁能源党委书记、总经理张凤阳在“五精”管理推进会上指出,要认真落实集团党代会精神,力争通过两年左右的“推创”工作,逐步消除工作中的薄弱环节和管理短板,落实三级分类管控授权体系,做到“项目建设好、安全生产稳、盈利能力强、主要指标优、品牌影响广、创新能力佳、体制机制活、队伍建设好”,进一步丰富建设“卓越的清洁能源运营商”的实践内涵。

企业越是发展,越需要与之相匹配的管理思想和管理方法作支撑。清洁能源的快速发展,迫切要求企业更加注重管理、不断加强管理,以管理水平的提高促进市场竞争力的提升。而“五精”管理的推行,不仅提高了企业凝聚力和竞争力,也孵化着清洁能源新的管理理念。“细节决定成败”、“第一次就做对”、“先确定再做”、“与目标零距离,与标准零距离”等先进理念成为领导层看问题、谋发展的原动力和指南针。

随着清洁能源企业文化建设的全面整合和推进,“五精”管理作为一种先进的管理思想和方法,在清洁能源全面铺开,管理延伸到基层、延伸到一线、延伸到岗位。

高安屯热电高度重视企业文化建设,在以人为本卓越管理体系中,一直坚持继承创新、协调发展、持续一致、注重实效和全员参与的原则,成功打造了以“阳光、和谐、创新、高尚、卓越”为核心价值观的独具特色的“阳光”文化,为企业发展提供了强大的精神引领,并落实到了

企业经营理念、战略制定、管理体系、人才发展等层面。“阳光(SHINE)”文化已成为高安屯热电改革融合发展的内驱动力,为企业高质量发展注入强大思想动力和文化支撑。在集团内首次荣获中国企业联合会颁发的“全国企业文化优秀成果奖”一等奖。

现场管控保安全

清洁能源把“五精”管理融入全时空、全人员、全过程,从上到下、盯牢每个安全薄弱环节,消除一切安全隐患。以推进安全生产“五精”管理工作为切入点,针对平台内企业发电类型多、企业类型多、管理跨区域、管理跨度大的实际情况,因企施策、分类管理,平台公司共修编安全生产、科技环保管理标准140项,新增技术标准67项,进一步体现了平台专业化管控优势。

“值长,4号热网加热器液位高报警,液位530,上涨速率很快,还在上涨……1-6热网加热器液位也开始出现较大波动……”这是从京西热电厂现场对讲机那边传来的声音。“什么情况,都动了?先把液位稳定好,注意事故放水门动作情况。”这时值长立刻起身,边走边抄起对讲机,一边传达着指令,一边朝操作站快步走来,迎面正赶上每晚驻守现场的值班长们,他们群策群力,检查参数、调节频率、控制开度、稳定液位,很快,故障现象得到妥善处理……

京西公司把干部“走动式管理”作为安全生产工作的有效抓手之一。“九定”、“十二查”、“带着问题走、发现问题查、落实问题清、解决问题上”。安委会各级人员每月进行一次集中专项检查,从8月至11月共检查10次,共检查问题133项。每日安排公司领导带班,中层管理人员值班,在值班会议前1小时进行区域巡查,生产管理人员对燃气机组生产区域进行无死角、地毯式巡查,非生产管理人员对厂界周边及中监控室进行巡查。

京阳热电运用“精细化管理”思路,活用“5E”开发的“设备运行监视系统”,提高运行监盘质量及报警灵敏度,为机组安全稳定运行提供可靠保障;在开发“动态化”能效指标管理系统中,充分利用“信息熵”和“大数据”理念,采用“格拉布斯”数据处理方式,实时显示能效最优数据,为机组经济管理保驾护航;用5E管理思路开展检修管理,用“十八定”、“十八对”实现过程把控,解决“零偏差”和“零误差”问题;每日进行高风险作业项

目公示,形成高风险作业自上而下齐抓共管的安全管理体系。

流程再造强管理

流程是企业进行具体管理的着眼点。清洁能源用“五精”管理的思想和方法对一些现有的流程进行清理、精简和重塑,使管理更加顺畅有效,实现了管理力和文化支撑。全面启动了以标准修编和内控体系建设为核心的平台本部能力建设。该公司先后六次召开能力建设及授权管理专题会议,根据电力行业的特征以及核心业务分析,按照统一领导、分级管理;权责明确,分工协作,有限幅度、精干高效的原则,进一步理清了管理工作界面。

京西公司对涉及生产、经营、管理各方面46项交叉工作进行了全面梳理,通过部门间协商、分管领导确认等环节,各项工作均予以明确。通过月度提质增效分析,确保年初各项费用的可控在控;通过组织召开物资需求计划前置沟通会,建立价格管理机制,定期对库存结构进行分析,提高物资周转率,降低库存占比。

京丰公司开展业务流程优化再造,从现行管理标准中提取业务流程112个,创建生产流程模板,推行检修现场“6S”管理,实现检修现场精益化;编制了电气操作票修订记录及电气操作标准术语和(运行)指标控制精细化方案,实现操作票精准化以及运行指标控制精细化;细分工作编码,实施精细化管理,提出“第一次就做对”,精益管控工作票;确立了三菱备件精细化管理、剩余物资管理管理、供应商精细化管理、库房精美管理的“五精”管理项目。

创新驱动提成效

清洁能源“五精”管理推进工作开展以来,经营成果显著。张家口—北京清洁能源供热示范项目取得了实质性突破。清洁能源公司获评2019年全球新能源企业500强榜单第247位。

京丰公司把军用技术融入燃机维修,实现国产化维修。借鉴军用航空发动机叶片粉末冶金及喷涂技术,成功开展了燃机热部件国产化再制造关键技术研究应用,开创了国内燃机热部件国产化维修技术成功案例的先河。优化机组启动方式,在机组热态启动时,用余热锅炉的蒸汽替代辅助蒸汽,将机

组启动操作时间从6小时缩短到2小时以内,操作步骤减少320项,每次节约启动锅炉消耗的天然气、除盐水、厂用电折合人民币约2.5万元。

“张工,锅炉水压已降至0MPa”“收到,1#余热锅炉水压试验结束”听到对讲机里传来的对话声,现场负责水压试验的工人们脸上露出了欣喜的笑容。12月11日13时56分,京能钰海天然气热电联产工程项目1#余热锅炉水压试验一次成功,又一个工程节点安全实现。作为京能集团着力打造粤港澳大湾区清洁能源示范工程,清洁能源钰海电力在施工现场全面推行“五精”管理,在施工过程中创建“三基九力”团队。建设始终贯彻“超前策划、样板引路、过程严控、一次成优”理念。项目建设注重计划执行的刚性,严格执行主要节点计划,为确保里程碑目标的实现打下坚实基础。

“子建这次的QC真不错,下次我们小组也得给力一把。”“柳淑羽的课题值得深挖,咱们再琢磨琢磨。”这是高安屯热电管理创新、QC成果发布会与会人员交流讨论的声音。公司每年定期举办QC、管理创新活动,以此激发团队创新的动力和活力。在深化“智慧电厂”相关科技项目上,大数据系统目前每天收集和存储数据20亿条,数据架构和存储运算能力通过了验证;突破了工业大数据算法瓶颈,成功验证了数据模型这一关键技术路线。智能盒子上线。在现场46台主要设备上安装了“微知”智能盒子,共取测点199个,包含了轴承温度、振动等重要参数。经过长时间的安装、调试,所有现场数据均以引入数字化设备管理系统,在少人巡检技术路线的探索上迈出了坚实的一步。一体化平台本着“大平台、微应用”的思路持续推进深化,党建、固定资产、培训、“微知”APP等管理模块持续上线应用,“五精”管理在信息化的平台实现了新的飞跃。通过创新成果的锤炼和推广,获得13项软件著作权,发表优秀论文30余篇,获得省部级奖项90余项。

高安屯热电是国内首家数字化电厂,先后荣获“2015年度亚洲电力最佳电厂升级改造项目铜奖”、“2016年度亚洲电力最佳运营燃机铜奖”。(清洁能源 王严、胡若毅、王凯丽、郝娟、徐策、顾鑫)



确保企业健康可持续发展

集团组织召开合规管理培训视频会

12月19日,集团组织召开合规管理培训视频会。会议邀请微软大中华区合规总监李近宇对合规管理做了精彩讲解。会议由集团副总经理、总法律顾问刘海峡主持,集团党委书记、董事长姜帆,党委副书记、总经理陶兴及其他领导班子成员,集团总部机关各部室负责人、全体法务人员、相关部门工作人员,以及其他在集团总部办公的各企业相关人员参加了现场会议,京内外70余家控股企业领导班子成员、法律主管领导和相关工作人员300余人通过电视电话视频系统及录播系统参加本次会议。

合规管理是市国资委重点推进一项工作。明年市国资委拟将其余在境外有投资经营业务的市管企业全部纳入第二批试点,2021年将在市管企业全面推行合规管理工作。按照市国资委安排,京能集团明年也将逐步开展合规管理工作。

源深节能公司

环保重点实验室通过评审

日前,源深节能公司负责筹建、运营的京能集团环保重点实验室顺利通过了中国合格评定国家认可委员会(英文缩写为:CNAS)的现场评审,并获得了CNAS实验室认可证书。未来,该实验室在认可范围内所出具的检测数据及报告,将获得与CNAS签署互认协议的国家和地区权威检测机构的承认,这将进一步增强实验室检测数据及报告的权威性、公正性和影响力。截止目前,该实验室也是集团内唯一一家获得CNAS认可资质的检测机构。

京能集团环保重点实验室位于北京市石景山区京能热电厂内,占地2300多平方米,目前拥有包括全尺寸SCR烟气脱硝催化剂性能中试检测装置等各类试验仪器设备30多台(套),主要仪器设备均为国外引进,具有国际领先水平。该实验室致力于火电

厂烟气污染物检测与治理技术开发与应用,目前主要业务为针对SCR烟气脱硝催化剂寿命管理为客户提供全面的技术咨询和服务,包括催化性能检测、寿命预测、失活分析、再生可行性评估与机组脱硝系统性能试验、流场分布及喷氨优化试验等。北京市发改委于2017年授予该实验室“京能烟气检测与治理技术北京市工程实验室”称号并予以政府资金支持。

实验室目前正在筹建SCR烟气脱硝系统性能测试与诊断优化技术移动平台,建成后将为SCR烟气脱硝系统提供包括性能试验、流场分布及喷氨优化试验等相应的技术服务,将为SCR脱硝催化剂全寿命管理服务进一步夯实基础,同时也为火电机组脱硝系统安全、稳定、高效、经济运行提供可靠保障。(源深节能 蔡旭明)

举融合之力 克难点问题

华源公司5484万热费追缴案胜诉

近日,华源公司诉北京新城热力有限公司(以下简称新城热力)合同纠纷案再次开庭审理,随着法槌清脆的响声,这场历时1年零2个月的大额热费追缴工作以华源热力胜诉告终。新城热力是华源公司通州区域的热力趸售用户,自2010年开始,经由三河—通州输热管网供热,向通州河东区供热。然而,新城公司屡次拖欠、逾期支付热费,2017—2018供热季拖欠热费达5484万元,已经影响了华源公司正常经营工作的开展。经多次催缴无效后,该公司决定对其提起诉讼,要求除支付热费本金外,另按照银行贷款利息1.3倍支付延期违约金。

此后一年多的时间里,双方展开了激烈较量,区人民法院先后开庭审理4次,历经调解、反诉、专家质证……,在集团、公司领导的大力支持与指导下,公司经营计划部、

企管法务部、生产技术部、通州分公司及律师事务所通力合作,加强事前研判,创新诉讼手段,坚持合理诉求不动摇,用行动捍卫着公司的合法权益,最终全部诉求均得到法院支持,并驳回了被告方的反诉,取得胜诉。

本次诉讼案涉案金额大,本金5484万元,再加上300多万元的违约金,在集团内部属于近年较大金额的诉讼,同时创新诉讼手段,在集团热费追缴中首次采用了诉前财产保全的方法,迫使被告方短时间内迅速的偿还了5484万元的本金;此次诉讼判决取得了历史性突破,通常热费欠费诉讼法院很少支持违约金,即使支持也是按照银行贷款利息判罚,本次法院不但判决支持违约金,而且是按照银行贷款利率的1.3倍支付,共计336万元,这个判决创造了热费违约金判罚的历史,对今后的欠费追缴有重大意义。(华源公司 吕访桐)

京能千方

工大桥车场项目开业

三天进账260万

12月13日,京能千方工大桥车场项目正式开门营业,仅三天销售额便达到260余万元。

工大桥项目车场是由京能千方公司一次性买断的公共类停车场,位于朝阳区南磨房乡东四环工大桥东侧,该项目为6层钢结构自走式车库,共有车位283个,项目的运营将有效改善周边社区居民的停车环境。据悉,本次销售活动设置的长租车位租期为20年,10年,短租车位1年,数量以年租车位居多。前来洽谈约租的客户除了周边社区居民,还吸引了众多商业大客户,但该公司还是本着以附近居民客户优先的原则,优先满足附近居民停车需求,以更好地服务首都城市功能定位,改善周边社区居民停车环境。(京能千方 张远莹)

大家做公益 人人献爱心

集团460件冬衣助贫困 地区“温暖衣冬”

12月19日、20日,集团团委“温暖衣冬”活动全面展开,两天里,累计收到募捐衣物460余件,超额完成捐赠任务。

此项活动是按照北京团市委、北京市青联、希望工程等联合发起的“温暖衣冬”捐赠闲置棉服的号召,为倡导青年积极参与志愿服务和公益生活的理念而开展的。活动一经发起,得到各平台全体职工的积极响应,大家纷纷踊跃奉献爱心,将家中闲置冬衣清洗整理后交给基层单位团组织,由其统一送到接收点进行捐赠。

集团团委设置了3个接收点方便职工捐赠衣物,累计收到募捐衣物460余件,其中一部分

按照团市委要求对衣服悬挂了二维码捐赠牌,由首都师范大学和对外经济贸易大学的志愿者们,利用假期返乡的机会,将捐赠衣物送到需要帮助的地方;其余衣物由团市委统一代捐到更多有需要的地方。

此项活动的开展,不仅使受助者获得切实帮助,感受到社会大家庭的温暖,更为集团全体团员、青年及职工提供了更广阔、更便捷的爱心传递参与平台。同时,极大地激发了大家参与公益活动的热情,将闲置资源捐赠给需要帮助的人,用实际行动积极践行了社会主义核心价值观。(集团团委宣传 佟纪广)

降本降费 提升资产盈利能力 实现高质量发展

集团二级企业专题汇报会确立明年发展“关键词”

(上接第一版)

就13家二级二类企业经营发展,陶兴要求,要在实现管理升级,体制机制更加有活力,科技引领实现新突破,风险防控要到位,大幅提升资产盈利能力,高质量发展要有明显提升这六个方面下功夫,实现新发展、新变化、新成效、新亮点。二级二类企业是未来集团动能转换平台,产业转型的平台,战略新兴产业的孵化器。要牢固树立“过紧日子”思想,持续降本降费,防范投资和经营风险,加快处置不良资产,大幅提升资产盈利能力,提升管控水平,实现管理不断升级,确保企业实现高质量发展。要注重全过程的成本管控,用砍掉成本的“12把砍刀”一项一项核对。要进一步释放协同效应,消除冗员,建立员工退出机制,确保各级总部精干高效。各企业要着力化解金融风险,投资及经营风险;坚持科技创新引领;深化体制机制改革,突出小公司的特点;要实现管理全面升级,实现安

全发展、高质量发展。

姜帆就6家平台公司发展表示,清洁能源公司作为京能集团优先发展的平台,要解决发电量增速问题,要进一步加强发展,2020年要重点关注生产指标的大幅提升。把握好京津冀这一战略根据地,围绕京津冀发展,要有新亮点、新突破;要把精力投入到抓大项目上,全力以赴加快项目落地;在区域化管理工作中,要把分公司作实,项目单位车间化。热力集团要继续进行体制机制改革,以市场化改革方向,探索传统公益型企业实现市场化的道路;在补贴问题上,要探索市场化补贴机制,与政府共同商议;大网外的项目要进行市场化改革,要以企业经营发展、效益提升为主,要以上市为目标;要着手研究“96069”品牌价值,打造家居服务信息平台。京煤集团要加大改革力度,按照“3+1”产业布局发展,与主业无关的产业要加快退出;要把盘活存量物资本事来

抓,逐项对标,制定制度,使租金达到平均价格,资产实现优良;针对未来发展主业选送干部进行专项培训,使其“专业对口”。京能电力要坚持内部挖潜,苦练内功,树立“过紧日子”思想,2020年重点要放在对表对表上;已建成的企业要下大力气做精做强。吴华能要专注煤炭的开采生产,将主业做精做强;要狠抓安全生产不松懈。在体制机制改革方面,要充分研究,形成激励机制。京能置业要本着审慎经营的原则,项目要保证拿一个成一个,不能新增“出血点”;历史遗留问题要妥善解决;要强化内部管理,项目建设要建立投机制,进行体制机制改革。

姜帆将13家二级二类企业按照功能分为三类,一是依托服务型,这类企业依托主业,以集团整体利益最大化为发展目标,其中包括财务公司、京能深融融资租赁公司、电力后勤服务公司、CBD国际大厦管理分公司,这四家企业要紧紧围绕集团主业发展,在降低集团成

本,增加效益上发挥作用。二是产业培育类,其中包括乐多港发展、源深节能、国际电气、高新创投、能源研究院、京能同鑫,目前这类企业还面临很多问题,但是这类企业是集团未来发展新的希望,是集团新的经济增长点。要树立成为新的板块、新的经济增长点的目标,不断发展壮大。要按照市场化体制机制进行改革,全面实现市场化,保证体制机制的灵活性。敢于创新、突破,要掌握核心技术,未来要以科创板上市为目标。三是功能类企业,包括集团党校、管理学院,招标采购中心以及人力资源服务公司,这三家企业的任务是不断提高管理、服务水平。管理学院要办出京能特色,有针对性地对“大干部职工进行培训;招标采购中心要起到监督、把关的作用,严防招投标过程中出现围标串标现象;人力资源服务公司所承担的功能十分重要,要明确目标及肩负的重任,全力以赴做好各项工作。(集团党委宣传部新闻中心 马丛)

姜帆在集团总部工作汇报会上强调

收好盘 谋好局 强作风

(上接第一版)要重点、专业研究海外事业,增加海外力量。要注重“成本效益”,树立“过紧日子”思想。加大企业治理力度,与市场对标,在重点领域、水分大的项目“挤水分”。严格招标采购,不断完善制度,对应招未招问题坚决处理。在能源投资布局上讲究规模化,要兼具前瞻性和洞察力,做到择优选取。要进一步推动降本降造向纵深发展,在科学论证的基础上加大投资力度,在强调服务的同时加强管理。将冗员分流作为明年重点工作之一,充分研究政策,整合集团薪酬体系。发挥好财务的支撑保障作用,着力化解历史遗留问题,深

化完善资金监管的集中统一,做到应归尽归。继续深化企业改革力度,研究体制机制存在的问题和隐患。强化业绩考核,注重追责考核。以问题为导向,分析安全风险源,有针对性地解决存在隐患。要设立“曝光台”,加大警示力度。全面深化科技体系建设,提升创新体系效能,着力激发创新活力。着力推进以核心技术为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新,坚持科技创新和制度创新“双轮驱动”。突出主业,做到有进有退,股权优良,加快参股企业退出步伐。加强专、兼职董、监事建设,做到科学规范化管理。法律审查要做到集

团全覆盖,抓大也要抓小。要加强调动资源的能力,为工作开展奠定外部基础。审计和纪检部门要协调一致,同步开展工作。要强化集团党办职责定位,加强文、会、事的管理,充分发挥协调、督办、落实上“曝光台”,加大警示力度。全面深化科技体系建设,提升创新体系效能,着力激发创新活力。着力推进以核心技术为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新,坚持科技创新和制度创新“双轮驱动”。突出主业,做到有进有退,股权优良,加快参股企业退出步伐。加强专、兼职董、监事建设,做到科学规范化管理。法律审查要做到集

团全覆盖,抓大也要抓小。要加强调动资源的能力,为工作开展奠定外部基础。审计和纪检部门要协调一致,同步开展工作。要强化集团党办职责定位,加强文、会、事的管理,充分发挥协调、督办、落实上“曝光台”,加大警示力度。全面深化科技体系建设,提升创新体系效能,着力激发创新活力。着力推进以核心技术为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新,坚持科技创新和制度创新“双轮驱动”。突出主业,做到有进有退,股权优良,加快参股企业退出步伐。加强专、兼职董、监事建设,做到科学规范化管理。法律审查要做到集

团全覆盖,抓大也要抓小。要加强调动资源的能力,为工作开展奠定外部基础。审计和纪检部门要协调一致,同步开展工作。要强化集团党办职责定位,加强文、会、事的管理,充分发挥协调、督办、落实上“曝光台”,加大警示力度。全面深化科技体系建设,提升创新体系效能,着力激发创新活力。着力推进以核心技术为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新,坚持科技创新和制度创新“双轮驱动”。突出主业,做到有进有退,股权优良,加快参股企业退出步伐。加强专、兼职董、监事建设,做到科学规范化管理。法律审查要做到集