

哈尔滨电气集团公司开展管理提升活动

工 作 简 报

第 15 期

哈尔滨电气集团公司管理
提升活动领导小组办公室

2013年3月21日

汽轮机公司扎实推进 管理提升活动专项整改工作

汽轮机公司在活动开展过程中，主要领导亲自部署，带头研究解决问题，为活动有序推进提供了有力保障；针对确定的 22 个专项提升领域和基础管理薄弱环节，不断细化措施、狠抓落实，扎实推进专项整改工作；加强了活动的日常监督考核工作，将管理提升工作纳入到了公司日常绩效考核和部门目标绩效考核体系；目前专项整改工作正按计划有序推进，基础管理薄弱环节日益好转，管理提升效果逐步显现。

一、质量管理方面

通过开展管理提升活动，汽轮机公司梳理了转子变形、叶片断裂、缸体变形、阀杆断裂、机组振动、六通阀阀碟脱落、热耗高等七大典型质量问题。针对这些质量问题汽轮机公司强化了原因分析与纠正措施的封闭落实，成立了重大质

量问题改进领导小组，由技术副总经理牵头负责，各专业副总师按专业分工，分别进行专项处理，彻查质量问题发生原因，并从材质、加工、设计、检验等方面制定了具体的改进措施。

另外，汽轮机公司加大了质量问题的处理力度，修订了《质量问题处罚条例》，细化了考核办法，并按新条例对质量事故进行了严肃处理，2012年，共调查处理B级以上质量事故11起，与此同时还认真组织开展了总质量师例会、班组质量分析会、修订公司质量管理体系文件等，持续强化了质量管理体系的有效性。

二、强化自主创新方面

对300MW机组通流进行了改进，改进了进汽导管密封型式，在低压缸中分面安装密封键，将原来的三层内缸改成整体内缸等。井冈山、扬州等改造项目机组热力性能试验效果良好，井冈山项目试验后热耗7917.4kJ/kW.h，扬州项目试验后热耗7896.1kJ/kW.h，两个项目都达到改造后热耗保证值。

对在役百万机组优化了阀门设计，阀门由两级管理改为三级管理，由三阀滑压改为两阀滑压，同时提高阀杆行程，优化阀门重叠度，提高机组运行经济性。对低压缸进行加固，解决低压缸变形问题。与电厂配合，在机组检修期间，调整通流间隙到设计值下限。三百门4#汽轮机按上述措施执行，机组性能试验结果良好，热耗降低86kJ/kW.h，达到用户预期目的。

在新产品研发方面，开展了二次再热超超临界、高参数超超临界、1200MW 超超临界等新机组研发工作，尤其是完成了全新百万机组的开发，新百万采用九级回热抽汽和三菱 600MW 超超临界低压缸模块，降低低压缸进汽压力，两套设计方案热耗预期降幅均在 100 kJ/kW.h 以上。

三、降本增效方面

为降低采购成本，汽轮机公司建立了集中招标、集中采购的管理模式，成立了招标管理办公室，实现了计划、采购、价格、管控相互约束监督的机制。全年共组织完成招标 290 余项，招标采购总金额近 8 亿元，与历史价格相比，仅招标一项就节约资金 1.16 亿元，平均降幅达 12.7%，确保了企业采购协作规范有序运作。对不具备招标条件的，按照新的比质比价模式组织比质比价和价格审查工作，遵循在比质比价最低报价或上年价格的基础上再降低 2%-5%的降价原则，共审查物资采购及产品外委价格审批单 3545 份，共节约资金约 1220 万元。

此外，通过不断挖掘内部产能，全年各主要生产分厂产能比 2011 年平均提高 10%以上，外协费用由 2011 年的 9 亿元降到了 6 亿元；加大了库存材料代用力度，对暂停缓、废止项目及仓储积压物资利用约 1.7 亿元，有效降低了库存；通过加大力度优化产品设计、采取相应措施降低产品设计成本；通过改进工艺流程，提高工艺装备的模块化、通用化、标准化生产水平降低工艺成本等。通过公司全体员工的共同

努力，降本增效工作取得显著效果，累计完成 3.67 亿元，顺利实现了 2012 年降本增效 3.45 亿元的总体目标。

四、投资和国有产权管理方面

对外投资方面，汽轮机公司制修订了《贯彻“三重一大”决策制度实施细则》、《重大投资决策管理办法》和《对外投资管理办法》，并加强了对外投资的控制和管理力度，及时了解对外投资公司经营状况；分子公司管理方面，对分子公司管理模式进行了进一步探索，并重新签订了《2012 年分子公司资产经营任务书》，进一步完善了奖罚机制。

五、财务管理方面

将综合计划与财务管理职能进行了整合，实现了计划与执行的归口管理与考核、计划与财务数据的紧密结合，健全了预算范围和工作监督机制，将科研预算和专项工作预算纳入预算范围，与各预算编制部门签订了工作目标任务书，明确了相关部门的职责、权限，确定了年度预算指标控制目标，加强了对预算指标执行结果的过程监督、控制和考核。

六、成本管理方面

深入开展成本分析工作，重点对给水泵工业汽轮机、燃压、重点工程、核电等产品进行了成本分析及成本预分析工作，引进成本策划理念，编制产品目标成本，有针对性地提出了国产化核电田湾 3#机组的成本控制措施；制定并下发了《关于进一步加强成本核算管理工作的实施方案》，为持续加强成本归集的及时性、准确性、完整性奠定了坚实的基础，

加强了分厂成本核算基础工作；扩大成本中心核算范围，并采取将部分费用进行捆绑的方法，将各部门所承担的各项费用指标列为对各部门的目标责任进行量化考核；推进内部的成本考核管理模式，建立了利润中心、成本中心和费用中心三大类考核模式。

七、内控和风险管理方面

开展了全面的内控大检查，基本涵盖了公司各单位，共查出控制缺口 200 余项，其中需完善制度的缺口 85 项，需建立分析文档的缺口 49 项，需制定表单的缺口 104 项，并将内控缺口落实到整改建设方案中予以整改；召开项目风险专题会，对项目内、外部风险产生到结束的整个过程进行了分析，重点提升项目风险防范及管控能力，制定了项目管理全过程的风险清单和防范措施；对涉及到的技术研发体系发现的风险控制点进行了信息收集，并动态完善了风险事件库，组织对技术研发风险进行了分类汇总评估；在集团公司的指导下，在中介机构专家的积极配合下，稳步有序地推进全面风险管理试点工作；继续组织《技术研发风险管理报告》的编制工作，为公司风险管理的全面推进摸索规律和积累经验，逐步形成有效的风险防范管理体系。

八、信息化建设方面

PDM 系统升级工作如期完成，2012 年 9 月 25 日开始进行升级工作，10 月 15 日完成了系统升级工作，11 月 25 日完成了系统调试工作，PDM 升级系统正式运行，解决了前期

登录困难、系统缓慢等问题，提升了产品设计流程管理和图纸管理的信息化水平；质量信息平台建设前期调研工作已经结束，第一批供方管理模块及售后服务系统模块的建设工作已经启动；物料编码系统管理平台已完成 10 余万条编码工作，2013 年 1 月 31 日与集团公司再次确认编码规则，确定了下一步工作计划。

九、人力资源管理方面

为提高管理、技术、生产、辅助人员配备的科学性，公司专门抽调人员与哈工大合作，进行了各单位岗位说明书编制工作。此项工作将为公司后续人员配备与调整，降低管理人员、辅助人员比例提供科学的参考依据。

完善了薪酬分配机制，全面取消了专项奖励，提高了科研人员薪酬标准，分厂全部实行工时考核。在完善薪酬分配机制的同时，公司还稳步推进了标准定额的编制和转换工作，加强工时定额的基础管理，先后对部分分厂进行了模拟运行标准定额，并在叶片分厂开展工时定额转换工作。推行实物量考核，在对 07-12 年完成部套进行统计分析的基础上，制定了部套单价，并对 2012 年每月完成部套情况进行了分析，目前已经在三分厂、叶片分厂等推行了实物量转换工作。

十、法律事务管理方面

通过法律顾问建议书的形式，将公司存在的法律方面的问题及时反映给公司领导，为领导依法决策提供支持，避免公司经营决策中的法律风险；加大了对公司合同供方的审查

力度，强化了公司法律顾问对公司经济合同的审核，参与公司重大经营合同、涉外合同的谈判，提出法律建议，有效降低了公司生产经营中的法律风险；通过对公司签约人员的法律知识及相关规章制度的培训、考核，提高了员工法律意识和水平，为依法维护公司合法权益打下了坚实基础。

十一、采购、外协管理方面

2012年初，公司单项供方不足5家的比例达到63.64%，独家采购的比例也较大，为进一步促进公司降低采购、外协成本，提高供方产品质量，公司对供方管理的思路进行了调整，由控制供方总体规模转变为在保证质量的前提下充分拓展供方，促进供方充分竞争。公司还细化了供方管理工作，按供货范围对供方进行了分类，并逐步增加单项产品供方数量，通过清理整顿，将单项供方不足5家的比例降低至31.17%。

十二、安全生产和能源管理方面

为强化生产安全管理工作，彻底排查安全隐患，汽轮机公司倾力打造了哈汽“平安工程”，全年累计排查隐患824项，纠正违章行为371人次，累计罚款2.47万元，实现了全年安全事故“四个零”的目标，轻伤事故仅5起，是近十年来安全生产形势最好的一年。

对主要耗能设备和计量仪表进行了全面普查并完善了主要耗能设备台帐和计量仪表台帐，目前公司级能源计量仪表的装表率为100%，车间级能源计量仪表的装表率为

99.88%，能源计量仪表的准确度和受检率达到《企业能源计量器具配备和管理通则》规定的指标。目前企业综合能源计量率达 99.57%；一级能源计量率达 100%；二级能源计量率达 99.04%。

十三、社会责任管理方面

通过《新华每日电讯》、黑龙江电视台、中国政府网等近百家媒体对汽轮机公司世界首台三代核电的如期交付，进行了重点宣传，大大提升了公司三代核电市场的影响力；对国产首台 30MW 燃压机组的制造和装配进行了宣传，邀请黑龙江省电视台媒体进行了采访报道，中央电视台科技频道走进科学栏目对燃压机组研制进行了采访；针对百万机组改造，重点对潮州三百门电厂百万机组改造进行了宣传，扭转了公司百万机组的市场形象。

按照集团公司的要求，2012 年 8 月完成了《哈电集团 2011 年度社会责任报告》哈汽内容的编撰，配合集团公司完成了社会责任报告的编制，很好地展现了公司的社会责任。

十四、党建管理方面

汽轮机公司进一步深化基层党组织分类定级工作，重点针对 B 级党支部及 A 级党支部工作的薄弱环节进行了整改提高，各基层党组织根据实际情况对自身的组织结构进行了及时的调整，对党员和积极分子队伍进行了梳理，保证了各基层党组织领导班子健全的配备和作用的发挥；制定下发了《汽轮机公司创建基层党建示范点实施方案》，在公司范围

内创建了“基层四好班子建设示范党组织”、“基层学习型组织建设示范党组织”等7个党建示范点，选树了7到10面党建工作旗帜，提升了党建工作整体水平。

干部选用方面，为进一步深化干部人事制度改革，拓宽干部选拔任用渠道，提高选人用人满意度，2012年，公司建立了目标绩效考核体系和干部责任追究问责制度。全年因重大安全、质量问题对责任领导行政问责共计15人，其中免职6人，降职6人，行政记过处分2人，严重警告1人。对部分中层管理者岗位进行了公开招聘，制定了干部提前退出制度，完善了中层管理者能上能下、能进能出的管理机制。

十五、反腐倡廉管理方面

健全和完善内部管理制度，制修订了《中层管理者问责暂行规定》、《中层管理者述职述廉制度》和《关于贯彻落实〈关于实行党风廉政建设责任制的规定〉的实施细则》等管理制度，并为每名中层管理者建立了电子廉政档案；组织学习《领导干部廉洁从政教育读本》和《新编党风廉政建设规范手册》，进一步增强了广大党员干部廉洁自律意识，提高拒腐防变能力；开展了以“六个一”为主要内容的“讲党性、促转变、重品行、谋发展”主题教育活动，增强了党员干部的廉洁自律意识和员工职业道德水准。

十六、贷款回收管理方面

加强了贷款回收力度，各贷款回收部门按项目制定了有针对性的回款措施，探索高效的贷款回收办法，公司副总师

及以上级别领导分片负责，协同推进货款回收工作；货款回收部门通过加强与用户沟通走访，及时反馈和解决用户提出合理要求，为货款回收工作创造一切便利条件；加强了日常考核监督，健全完善了定期对账会等方式确保货款回收计划有效执行，对未完成指标的部门予以严肃考核。2012年，汽轮机公司质保金回收取得了显著成效，超额完成了年初制定的质保金回收任务，质保金回款比例从往年的30%上升到44%。

十七、库存积压管理方面

加大暂停缓机组的串用、改代利用力度，2012年共串用零部件1139项，合计金额4220万；加大工具工装订货清理力度，停制新工装18项，缓制87项，停制复制工装79项，缓制15项，停制工装节约费用140万元；在产品实现全过程中，认真核查库存物资，并制定相关方案，充分利用库存物资；严格执行生产作业计划，按照产品的生产期量组织投料，一旦产品进入到生产领域，加快生产组织步伐，抓收尾保成套，使产品尽早进入销售环节，以便达到降低在制品的目的。

十八、市场开发管理方面

根据市场经营形势需要，改善了营销手段，加强了营销网络建设，针对不同项目，尤其是重点项目、关键项目，以及与公司长远发展和后续新增订货紧密相关的项目，制定行

之有效的个性化营销策略；产品营销过程中，加强了公司品牌宣传力度，努力将公司提升管理的新气象、提高产品性能指标的新努力、强化质量管理的新措施、提升用户服务的新态度等及时有效地向潜在用户进行宣传和展现，转变公司市场形象和提高中标率。2012 年汽轮机公司超额完成经营订货指标，特别是 4 台百万机组合同的签订，彻底扭转了公司近四年来在百万项目上的被动局面。5 台 E 级燃机总包合同的签订，标志公司进军项目总包领域。阿根廷萨尔塔 20MW 光热发电站总包合同的签订，标志着哈电集团太阳能光热发电项目成功“落地”。

十九、合同兑现管理方面

2012 年，汽轮机公司生产面临着交货期紧、改造项目多、重点产品冲击大等困难，合同履行难度大、焦点多、矛盾突出。为此，汽轮机公司通过采取严肃生产计划、深挖内部潜力、开展劳动竞赛等措施，稳步提高合同兑现率，彻底扭转了合同兑现的被动局面。技术准备计划完成率由年初的 87% 提升至全年的 93%，为兑现合同提供了先决条件；材料采购加强了对材料到厂及时率考核，尤其是对转子、汽缸等长周期关键材料加大组织和跟踪力度；生产系统加大了生产作业班次的组织配备，强化二三班的考核管理，保证了大唐江山、新疆特变电工、兰科阿诺普等重点项目实现按期交货。同时，还高质量地完成了盘山、西柏坡、益阳等 10 项改造任务，得到了用户普遍认可。2012 年，公司合同履约率由年初的不

足 60%提高到全年平均 90.5%，完成了年初制定履约率 90% 的目标。

二十、生产管理方面

为实现内部产能最大化，汽轮机公司制定了《生产系统计划增能方案》，生产系统各单位结合公司提出的增加内部产能 10%的要求，严格按照方案执行，通过对本单位现有生产状态的科学分析，认真细致地进行生产能力平衡，采取了增加作业班次、提高设备利用率、加强生产计划管理以及灵活多变的用工机制等措施和手段，调动一切积极因素，有效提高了内部产能。截至 2012 年 12 月底，生产系统各主要分厂全部实现增能 10%的目标。

二十一、工艺管理方面

对各分厂工具室工具工装进行了全面清查和数据统计，并于2012年9月全部复查完成，各主要分厂共整理工装1437套，在对工具工装全面清查、确认和分类整理的基础上，完成了工装数据库模型的建立。随着对公司工具工装的清查、工装数据库的建立，工装设计的通用化和系列化得到明显加强，新制工装的设计数量得到逐步降低，有效地降低了工具工装的成本。

通过优化工艺流程、整顿工艺文件的归档和修改流程、编制典型零件标准工艺、将丢失工艺进行重新整理归档、优化工装设计及改进工艺加工手段等方式，逐步实现工艺文件编制流程的合理性和工艺文件完整性的目标。

二十二、项目管理和售后服务方面

强化了项目管理和售后服务力度，一是要求项目管理人员及时跟踪落实项目现场情况，掌握第一手信息，为公司计划决策提供有力保障；二是严格执行回款情况与计划排产相结合的工作原则，以预付款达到10%作为项目启动的基本条件，以20%材料款到位启动材料准备，以30%进度款到位启动生产，以总回款80%控制发货为标准，保证各项目执行风险降到最低；三是对脱离合同付款约定的项目，依据用户付款的多少确定项目进度，减少项目生产过程中的暂停暂缓及紧急启动对排查计划的冲击和对公司资金占用的压力；四是落实部门管理考核职能，督促公司内部各职能部门对用户提出问题的快速解决，对于用户投诉或反馈信息不及时、不准确，与用户沟通不充分的予以严肃处理，不断提高用户满意度。

二十三、基础管理方面

为使公司组织机构与职能设置快速适应市场环境变化，2012年公司整合了工艺职能、成立了招标管理办公室、集中了采购职能等，机构和职能调整共涉及30个行政部门；全面修订完善了《职责范围》和《规章制度》，对管理提升活动中固化下来的方法以制度的形式进行了明确，新版《规章制度》共包含投资决策与经济责任制度、劳动人事管理、营销管理、财务管理、技术管理、生产管理等16个板块224项制度，其中新增规章制度40项。