

# 风电企业深化区域运检模式改革的实践与思考

## Practice and Reflection on Deepening the Reform of Regional Operation and Inspection Models in Wind Power Enterprises

荣宇龙

Yulong Rong

内蒙古龙源新能源发展有限公司 中国·内蒙古呼和浩特 010010

Inner Mongolia Longyuan New Energy Development Co., Ltd., Hohhot, Inner Mongolia, 010010, China

**摘要:** 某风电企业现在已经施行区域化管理的新运检模式, 此运检模式打破了风电场界限, 不再以风电场为管理单位。随着运检模式改革的持续推进, 为了解决实施过程中遇到的相关问题, 同时更加有效地盘活人力资源、提高生产运营效率和设备运检质量、实现资源共享和管理提升, 需要进一步深化改革, 进一步推进“专业人做专业事”, 落实区域维保中心横向贯通、专业化管理, 着力构建“大运行、大检修”的安全生产管理体系。论文针对发现的问题进行了归纳分析, 并结合现场实践经验提出了解决办法。

**Abstract:** A wind power enterprise has implemented a new operation and inspection mode of regional management, which breaks the boundaries of wind farms and no longer takes wind farms as management units. With the continuous advancement of the reform of the operation and inspection mode, in order to solve the relevant problems encountered in the implementation process, and at the same time more effectively revitalize human resources, improve the efficiency of production and operation and the quality of equipment operation and inspection, and realize the improvement of resource sharing and management, it is necessary to further deepen the reform, further promote the “professional people do professional things”, implement the horizontal integration and professional management of the regional maintenance center, and strive to build a safety production management system of “large operation and overhaul”. This paper summarizes and analyzes the problems found, and proposes solutions based on field practical experience.

**关键词:** 风电企业; 运检模式; 实践

**Keywords:** wind power enterprises; operation and inspection mode; practice

**DOI:** 10.12346/peti.v6i1.9083

## 1 引言

某公司从 2021 年开始施行区域维保中心的运检模式, 之前是以风电场为单位的管理模式。简单来讲, 区域维保中心运检模式是将相邻的数个风电场合并成一个部门, 由一套领导班子管理(经理、书记、副经理), 而不再以风场为单位, 风电场改名叫做现场, 从而有效地进行了资源整合。并且由班子管理而不再是场长一个人管理, 也更民主。如图 1 所示。

区域维保中心运检模式是与之前以风电场为单位的管理模式创新。区域维保中心负责统一调度所管理区域内的风机检修班和电气检修班; 负责风电机组日常、定期和专项巡

检, 组织处理各类故障和缺陷, 制定技改、大修计划并组织实施; 负责输变电设备日常、定期和专项巡检, 组织处理各类故障和缺陷, 制定技改、大修和预试维护方案并组织实施, 负责两票许可、倒闸操作工作; 负责现场突发事件应急处置工作; 负责对外协调工作; 负责现场其他日常工作(备件、后勤管理、站内辅助设施管理、迎检等工作)。

此运检模式打破了风电场界限, 不再以风电场为管理单位, 有效地盘活了人力资源、提高了生产运营效率、实现了资源共享和管理提升。但随着运检模式改革的持续推进, 也逐渐暴露出了一些管理问题, 需要进一步深化改革, 提升管理效果<sup>[1]</sup>。

【作者简介】荣宇龙(1985-), 男, 蒙古族, 中国内蒙古呼和浩特人, 硕士, 工程师, 从事新能源现场运维研究。

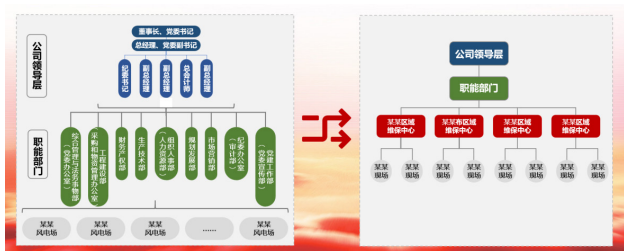


图1 风电企业施行区域维保中心模式的前后组织架构对比图

## 2 深化改革的目标

①继续挖掘人力资源潜力，集中力量干大事。②提高生产运营效率和设备运检质量。③全面实现现场“无人值班、少人值守”。④推进“专业人做专业事”。⑤着力构建“大运行、大检修”的安全生产管理体系。⑥着力提升员工幸福感。

## 3 深化改革的实践与思考

经过深入的归纳分析，现阶段还存在的问题如图2所示。

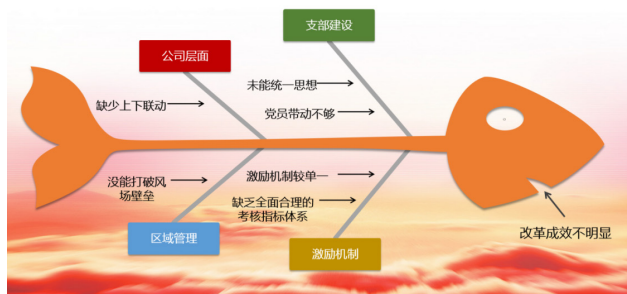


图2 现阶段存在的问题

### 3.1 公司层面

缺少上下联动。公司本部个别部门对改革不关心，认为改革只是相关部门的工作，思想没有转变，没有形成上下一盘棋的思维。片面地认为区域运检模式改革就是相当于减少了管理单元（风电场），之前要面对10个场长，现在只需要面对4个经理就行，工作量减少了。

### 3.2 支部建设

未能统一思想。支部在发挥作用方面，还有所欠缺，没能统一和坚定员工对改革的思想。员工还没有充分认识到改革的好处，思想还停留在过去，觉得变化后还得适应新模式，走出了舒适区，不是很情愿。

党员带动不够。党员未能带头把思想统一到公司改革发展上面，未能用自己的言行去带动和感染其他员工，党员的先进性未能体现。

### 3.3 区域管理

没能彻底打破风场壁垒。区域维保中心人员还没有彻底打破固有的运检思维定式，没有彻底打破风电场间的壁垒，没有发挥出运检模式改革的深层优势。虽然区域资源方面已

经实现了统筹调配，合理流动，高效利用，但是区域维保中心人员的工作安排还是没能走出固有模式，人员对流动有抵触，更愿意待在自己原先的风电场工作。

## 3.4 激励机制

缺乏全面合理的考核指标体系。绩效考核体系还未充分发挥出“多劳多得、优绩优酬、激发内生动力”的效果。考核指标仍存在无法准确衡量员工实际工作的情况。

激励机制较单一。仅仅依靠薪酬激励不足以刺激员工的长期发展和创新能力。

## 4 结合现场实践经验，经过深入的思考，形成以下解决对策。

### 4.1 公司层面

转变思想，上下联动。公司要学习和借鉴先进央企建设“三强五优六型”新时代现代央企本部的先进做法和成功经验，统一思想、凝心聚力，推动公司各部门人员，以思想之变引领行动之变、作风之变，以“马上就办”、紧抓快办的紧迫感和高效率，以奋发有为的精神状态和“时时放心不下”的责任意识，更好地给区域维保中心以支持和服务，确保上下一盘棋、全员一条心、拧成一股绳，共同推动运检模式改革往深里走，往实里走。

### 4.2 支部建设

#### 4.2.1 宣贯谈心，统一思想

支部在推动改革的过程中，要加大在宣传和培训方面的力度。要积极主动地与员工进行沟通，向员工普及改革的意义、目标和好处，了解他们的想法和需求，帮助他们认识到改革对个人和组织的重要性。此外，针对员工存在的疑虑和困惑，支部要通过组织培训和讲座，明确解答疑惑，提升员工对改革的理解和认同。

同时，支部要架起员工参与改革的桥梁，鼓励员工积极参与改革规划，使员工能够真正参与到改革中，产生归属感和责任感。

支委要以身作则，引领员工践行改革，成为改革的引领者和践行者，树立良好的榜样，坚定地推进改革措施。

#### 4.2.2 优化结构，发挥作用

支部要借鉴毛主席三湾改编的经验，在每个现场设立党小组，每个班里至少配置一个党员。

党小组能够将公司党委的改革方针和决策要求，第一时间面对面地传达至一线员工，推动改革在具体工作中的贯彻执行。通过党小组，在工作现场实施党的教育引导，使党员能够积极履行党员职责，发挥先锋模范作用，引领其他员工在工作中践行党的要求。

党员作为班组中的先进分子，能够更好地带动班级工作，能够以身作则、带头认可改革，执行各项任务和工作计划，为其他员工树立榜样和标杆。党员的存在能够更好地了解和掌握班组的情况，随时随地与班组其他成员沟通交流，有助

于消除班组内部对改革的分歧,促进班组的团结。能够更好地发挥党员的监督作用。在具体工作中,党员可以及时发现和反映改革在具体实践中存在的问题和不足,提供更多切合实际的建议和意见<sup>[2]</sup>。

### 4.3 区域层面

集中力量,集中作业。区域维保中心的管理人员要树立大局观,要彻底打破固有运检思维定式、彻底打破风电场壁垒,对整个区域维保中心的各项工作要全面统筹、合理安排。集中优势人员,攻坚克难,干成大事。

利用集中攻坚模式,可以避免把一项工作形成“拉锯战”,让员工感到疲累,工作起来也更安全更有保障。通过成立专项小组,让人员全身心投入到一项工作中,不断认真地去细化作业流程,关注作业的细节,从而将工作做得更优质高效,真正做到“专业人做专业事”,并且自身的技能也在同种工作的不断循环中进行锤炼,工作从以往只局限于完成逐步向完成好迈进,工作质量和工作效率有了非常大的提升。

例如,针对风电机组发电机轴对中这项工作,我区域维保中心通过集中区域运维人员,成立专项攻坚队伍,在一段集中的时间内,顺序在几个现场进行作业。同时,与以往的模式:在故障处理、定期维护之中穿插地对中工作进行了对比,经实践检验,集中攻坚模式在该工作的各个环节都发挥出了优势,效率与质量同步增长。

①资源高效整合。集中攻坚小组筛选和集中了区域维保中心多个现场好用的工具,一次性进行领用,定制存放于专用库房,避免了随用随取,频繁准备工具的过程,极大地节省了时间,同时减少了库房管理员的工作量。

②流程清晰规范。由于每日进行的是同一项工作,对应的风险预控和安全措施都是相同的,人员对流程非常熟悉,执行起来更规范,安全更有保障。

③效率、质量并进。集中攻坚小组从进行第一台发电机对中工作开始,就严格按照标准作业指导书的流程和要求,一步步按照工序进行操作,虽然刚开始的时候手法不娴熟,工作进度较慢,但在熟练掌握工序以后,效率明显提升。完成一台发电机轴对中工作,从刚开始的6小时,逐步下降到了3小时。

规范、标准的作业操作,带来了更高质量的作业效果。同时,相同的人员、按照相同的工艺流程、形成的统一的轴对中结果,对机组发电机后期的运行分析,具有更高的参考

价值。

### 4.4 激励机制

#### 4.4.1 激励先进,晋升级

公司每年按照各区域维保中心年度综合绩效排名、获得荣誉等综合情况,分配各区域维保中心晋岗晋薪名额。区域维保中心根据员工年度考核情况,结合综合表现,提出晋岗晋薪人选,同时对于区域维保中心考核不称职的人员,提出降岗人员建议名单,经公司决定后,调整岗位岗级或薪酬<sup>[3]</sup>。

#### 4.4.2 完善体系,多劳多得

达到人努力挣工资的目标。建立可量化、操作性强的绩效评价体系,避免干得多,错得多,考核多。区域维保中心通过工作时长、工作质量、技术含量等维度,对定期维护、专项检修等工作成效进行绩效评价。设备关键运行指标(无故障连续运行、非停指标等)与设备主人绩效挂钩。各班组长绩效考核直接与班组工作整体指标挂钩,班组其他人员绩效考核由班组长组织评价。

#### 4.4.3 假日调休,员工幸福

遇节假日(指五一、国庆、春节等小长假)除留下保证现场安全生产工作正常开展的必要值班人员外,原则上由区域维保中心统筹安排大多数人员轮休,提高员工的幸福感。

## 5 结论

风电企业的区域维保中心运检模式,对于提高企业生产运营效率和设备运检质量、实现资源共享和管理提升等方面,都有非常好的成效,随着近几年风电企业的大规模发展,相信该模式会迅速得到推广和持续进行演化,如将维保中心进一步整合,成立检修公司的模式,就是这种模式的一种更深层次演化。未来,我们共同期盼风电企业运检模式的创新不断涌现,以助力风电企业向世界一流能源企业迈进,助力国家能源加速绿色转型,早日达到双碳目标。

### 参考文献

- [1] 荣宇龙,武东.联合动力UP82-1500风电机组发电机集中开展轴对中工作的效益提升[J].新视线建筑与电力,2022(13):284.
- [2] 陈霄.风电企业提升人力资源管理水平的实践与思考[J].企业改革与管理,2017(18):92.
- [3] 张帅.智能变电站运检一体化模式探讨分析[J].电力设备管理,2022(14):21-23.