

# 发电企业修旧利废管理工作的探究与实践

孙开福

大唐鸡西第二热电有限公司

**摘要:**目前各发电企业在日常维修及技改项目中产生大量废旧物资,废旧物资随意报废并低值处置,造成了严重资产减值和浪费。本文指出发电企业修旧利废工作管理中的问题和工作措施,同时列举了修旧利废管理工作在基层企业创新与实践应用案例分析。

**关键词:**发电企业;修旧利废;降本增效;创新实践;保值增值

## 前言

目前,随着煤炭价格的不断上涨,发电企业运营成本急剧攀升,造成发电企业运行举步维艰,因此发电企业必须多措并举降低运营成本,而修旧利废是企业生产成本管理的一个重要环节,是直接降低生产费用的手段,也是堵塞管理漏洞,提升管理水平,最大提高经济效益的一项基本措施。通过修旧利废管理,可以最大限度释放废旧物资可利用空间,缓解企业成本压力,是实现发电企业降本增效、增收节支有效途径,更是推动企业更好更快发展的长远需要,做好修旧利废工作,对发电企业降低成本有着重要的意义。

### 一.发电企业修旧利废管理中存在的主要问题

(一)对修旧利废管理缺乏重视,“重换轻修”思想严重,节约意识差

现阶段,国内部分发电企业依然存在着重视生产忽视管理的情况,加之生产任务繁重,企业管理层和职工均致力于确保设备稳定运行,对于损坏设备及材料以换为主或只换不修的做法非常严重,造成每年都要产生大量的大修、技改废旧物资,这些废旧物资只简单的变卖处置,没有最大限度地释放其可利用价值空间,造成严重浪费。有些企业对于这种浪费更是熟视无睹,常常认为浪费一点没问题,没有将修旧利废工作作为生产环节的主要组成部分。

(二)修旧利废管理制度未能建立或落实,管理有章不循或无章可循

当前,很多发电企业未建立相应的修旧利废管理制度,有的企业虽然编制了修旧利废管理办法,清晰划分了部门职责权限,建立了修旧利废操作流程,然而在实际工作中存在随意性,执行中怕麻烦,工作中不严格按照流程执行,编制的制度缺乏操作性,没有规范标准的考核办法,虽有制度但落实不到位,流于形式。

(三)修旧利废工作流程监督体系不健全、奖励机制不完善

对于修旧利废工作缺少监督。对废旧物资回收、保管、鉴定、评估、试验、维修、申报、审核各个环节缺乏有效的监督机制,没有形成各职能部门相互制约、协调运作的流程体系,实现生产和财务、实物和价值的统一管理,修旧利废工作没有长效性,另外,修理利废工作没有奖励机制,不能调动广大职工的修旧利废工作的积极性和主动性。

(四)企业文化建设不够深入,节俭文化建设缺失,氛围不浓

多数发电企业文化建设重点放在安全、创新、效益上面,而没有将“勤俭节约”、“修旧利废”、“主人翁精神”等节俭文化作为企业文化建设的重要组成部分,公司全体员工勤俭节约、杜绝浪费的思想意识和行为没有得到有效的培养、引领和示范,没有形成修旧利废、变废为宝、厉行节约的良好氛围。

### 二.强化发电企业修旧利废管理的措施

(一)注重引导,提高认识,全面提升修旧利废管理水平

开展修旧利废活动,是推动发电企业更快更好发展的长远

需要。修旧利废作为企业一项强根固本的基础工程,必须常抓不懈,并在实践中不断深化提高。开展修旧利废的根本目的就是要堵塞管理漏洞,提升管理水平,提高经济运行质量。从源头抓好修旧利废工作,必须以领导的高度重视为基础,必须有从上到下,层层管理的领导体系。发电企业必须充分认识修旧利废管理工作的重要性,培养职工树立正确的思想观念,提高职工们的思想认识,发电企业因其自身的特殊性质,资产涉及面广,设备材料纷繁复杂,林林总总,唯有全体职工都以企业利益为出发点,全面提升修旧利废管理水平,企业才会正常有序的健康发展,有效保证国有资产保值增值。

(二)建立健全管理制度,强化修旧利废工作执行力

企业内部所有的管理活动均从构建完善的内部控制制度开始,企业所有决策都必须以健全的内部控制体系作为依据。修旧利废工作亦是如此,将诸多的潜在风险控制全权寄托于人的道德品质是绝对不行的。唯有重视制度建设,规范工作管理流程,严防管理漏洞,促进修旧利废管理工作的科学合理性、程序性、规范性,增强制度执行力,企业才会持续有效的运行。构建修旧利废管理制度时应划分具体的职责权限,细化考核办法。在制度建设上注重科学合理下达考核指标,做到“刚性约束,量化考核”,做到管理有方法,考核有依据,这样才能强化修旧利废工作执行力。

(三)设立专业管理机构,加强管理流程管控和监督

发电企业应加强组织领导,设立专门的修旧利废管理机构和监督机构,明确职责和分工,从废旧物资回收、保管、鉴定、评估、试验、维修、销售各个环节建立管控流程。对废旧物资分类整理、回收保管、价值评估等工作流程进行监督,使修旧利废管理工作进行专业化管理。

(四)注重课题研究与创新,千方百计做好修旧利废工作

做好修废利旧工作,一是要提高设备的检修质量,降低设备返修率和损坏率。加大对设备管理的日常监控与维护,避免设备损坏率,设备管理人员深入生产一线现场跟踪检修,保证检修质量,避免重复检修。注重检修队伍的培养,坚持能自行修理,减少外委修理。同时针对修旧利废工作建立奖励机制,充分调动广大员工修旧利废工作的积极性和主动性。二是要加大主要材料的回收复用力度,降低材料消耗。在回收复用上,坚持旧材料通过加工能够复用的,决不投新料,通过局部更换可复用的决不整体更换,可降级使用的决不轻易报废,最大限度地开展修旧利废,回收复用工作。三是深入开展修旧利废课题研究与创新,充分释放再利用空间。按照“变废为宝,变坏为好,变旧为新,物尽其用”原则,深入开展再利用课题研究与创新,如边角料废铁的整理、筛选、加工制造、回炉熔铸等方式、方法,充分释放废旧物资再利用空间与效益。

### 三、修旧利废管理在基层企业的探索与实践

作为大唐集团旗下的基层企业,大唐鸡西第二热电有限公司领导班子面对企业运营成本急剧攀升,经营局面异常严峻的形势,改变了以往“重换轻修”思想,聚焦技改大修中产生的大量废旧物资组织修旧利废,并作为企业增收节支、降本增效重要的突破口。该公司于2018年成立了修旧利废管理中心,专职管理企业修旧利废工作。该中心自成立以来,发挥部门管理优势及技术特长,以废旧物资管理及再利用、设备返修成本控制为核心,深入研究、多措并举,累计为公司节约资金800余万元,大幅缓解企业运营成本压力,同时,在管理模式创新发展、修旧利废课题攻关、节约行动示范引领等方面亦成效显著。



**(一) 立足长远，修旧利废工作常态标准化**

为便于修旧利废工作的长远、持续、科学开展，该中心立足长远，从架构组建、职能定位、岗位设置、人员选配、制度及设施等软硬件建设等方面进行科学谋划，实现修旧利废工作管理规范化、专业化、常态化、标准化。

**(二) 深入研究，多措并举，课题攻关及创新成效显著**

修旧利废管理中心成立以来，针对各类废旧物资进行深入研究，已经取得20余个项目的创新实践成果，累计为公司节约资金600余万元。

1. 成立“修旧利废”课题攻关研究工作室，发挥各类专业技能、技术人才的作用，针对现场具备研究创效的项目，拟定创新攻关研究课题，如锤头复合浇筑、风帽精密浇筑、刮板沙磨浇筑、破碎板回炉熔铸、分体式斗提机齿轮改造、边角料废铁回炉冶炼轧制型材等项目，大幅度降低采购成本。

2. 维修管理模式创新。如大、小修阀门研磨项目由工程外包改为外聘专家维修方式，同比节约资金45万元；生产特种车辆维修承包方式由分散式维修形式改为总承包，同比节约资金55万元；强化对返修设备进行鉴定，采用外购件自行维修，降低返厂维修率，通过维修模式改变大幅度降低返修成本。

3. 项目合作创新。与生产商进行谈判合作，实现利益共享，降低成本。如报废的边角料等废铁，通过与钢制品加工厂合作，将边角料废铁回炉加工成现场需求的各种型材，大幅度降低钢材采购成本。

4. 技改项目旧物升级改造创新。如废旧空预器管箱回炉升级熔铸加工项目节约技改资金60余万元，废旧不锈钢锅炉管屏回炉加工热水箱项目节约技改资金70余万元。促进资产保值增值。

**四、发挥文化引领示范作用，营造厉行节约的良好氛围**

(一) 通过自身的具体行动进行文化引领和示范作用：修旧利废管理中心自成立伊始，他们就从自身做起，办公座椅板凳及电脑等都采用库存已损坏进行修复后进行利用，棚仓、库房等设施的建设都采用废旧物资进行建设。他们自身的实际行动引领和示范身边人思想和行为，营造了全员勤俭节约旧利废、变废为宝、厉行节约的良好氛围。

(二) 开展以“勤俭节约‘降本增效’”为主题的系列活动，征求修旧利废思路和方法，培养员工厉行节约的思想意识和行为，营造全员节约的良好氛围。今年3月，他们既开展了以“勤俭节约、修旧利废、降本增效”为主题的“金点子工程”活动，以“变废为宝、变坏为好、变旧为新、物尽其用”为原则，提供修旧利废中的好思路、好做法、好经验，为企业降本增效、增收

节支做贡献。通过活动，广开言路、集思广益，有效的调动、激发、凝聚公司员工的智慧和力量，也在潜移默化中引导广大员工自觉、主动养成勤俭节约的思想和行为。

**五、深挖内潜，循环利用，打造修旧利废产业平台**

发电企业因其自身特性，资产涉及广泛，设备材料纷繁。最大限度挖掘和释放废旧物资的可利用效益空间前景可观，大有可为。因此，修旧利废应该作为企业强根本的基础工程，必须常抓不懈，并在实践中持续深化提高。

自公司成立以来，鸡西二热公司立足北方高寒地区，围绕2×300MW循环流化床锅炉机组，立意打造北方循环经济示范电厂。紧盯公司设备管理重要环节开展修旧利废工作，管理视线覆盖设备全寿命周期，既是企业循环经济发展的外延和拓展，也是企业堵塞管理漏洞，提升管控水平，提高经济效益的重要举措。

修旧利废管理中心成立一年来，按照集团公司“干就干一流的事，干就干成一流”总要求，把修旧利废当成一个新产业来打造，并形成专业化管理体系。围绕大型技改项目升级改造，通过从纷繁多样、林林总总的废旧物资中筛选、归类、按需处置，磨损消耗性材料如锤头采用复合浇筑，风帽采用精密浇筑，刮板采用沙磨浇筑，破碎板回炉熔铸等；分体式斗提机齿轮改造、边角料废铁则采取回炉冶炼轧方式。各循环再利用项目，已然形成了新的循环经济产业利润增长点，为企业持续降本增效提供了新的动能。

通过深入研究可持续再生项目并建立长效机制，鸡西二热公司已经将修旧利废工作打造成资产管理中不可或缺的重要环节，与本企业灰渣处置、热水销售工作一道，构成了循环经济产业的完整链条，为促进国有资产保值增值，推动国有发电企业高质量发展做出了积极的贡献。

**结论**

综上所述可知，发电企业强化修旧利废管理不仅能够最大限度挖掘废旧物资的可利用空间，降低材料消耗成本，缓解企业成本压力，还能够确保发电企业资金良好的利用率，促进资产保值增值，保证企业良好稳定前行。同时修旧利废工作可形成生产系统末端的重要环节，为企业循环经济发展助力。

**参考文献**

[1]侯继勤.浅谈煤矿企业的修旧利废管理[J].江西煤炭科技, 2007年04期.  
[2]刘海平.做好修旧利废工作必须攻克处理好的三个核心问题[J].科技创新导报, 2010年15期.