

能源强省三湘行系列报道之十五

于无声处竞风流

——记国家电网公司劳模、怀化电业局变检所所长陈解祥

■文 / 倪翱跃



陈解祥对库存生产备品认真核对检查。

他是国家电网公司劳动模范、湖南省电力公司标杆单位核心人物；他长期从事基层工作，在实践中摸索出一整套“四化五型”班组建设和标准化作业、集约化管理、精益化调控等典型经验；他带好了一支队伍，繁荣了一方经济，坚强了一片电网，开创了一番事业；他走到哪里都能步履生香，真实感人，把众多不可能的事情变成可能！

他，就是怀化电业局变电检修管理所所长陈解祥。

言四起的时候，他在东沃线110千伏耐张杆上发现了连续跳闸的原因，是金矿地段污秽太重，污水顺着架空地线从防振锤流下，滴在中相的绝缘子串上，减少了爬电比距，造成雾闪和冰闪跳闸。于是，他立马组织人员进行消缺整改。从此，老旧的东沃线连续5年没有跳闸。而他狠抓线路整治，采取专业化扫障、复合式地网改造、属地化运维等综合治理手段，创造了220千伏线路连续4年零跳闸的纪录。以至多年后，碰到他的外线工都激动地说：“老陈，想不到你一个变电出身的人，线路也管得那么好！可没等我们回过神来，你怎么就调走了呢？”

2009年，陈解祥选调到怀化电业局变电检修管理所担任所长时，该所已经是怀化电业局的一面旗帜、省电力公司关注的重点。在很多人看来，管理好这样一个先进单位，不是一件轻而易举的事。殊不知，白手起家易，潮头弄潮难。陈解祥来到变检所后，发现摆在自己面前的困难比想象中的要大：一是变检所负责的检修区域广，全所老老少少仅70余人，且人员素质、技术力量都明显不足；二是人员普遍存在知足情绪，认为工作已经差不多了，业绩已经封顶了；三是自己从电力公司经理角色转换到专业所所长一职，所要求的专业技能、管理水平更高。人们都私下嘀咕，他能行吗？能有新突破吗？只怕维持现状都难！

怎么办？干！陈解祥从来就是个不服输的人。当年在沅陵降伏“鬼线路”，凭的就是对事业的高度责任感和主人翁精神这股劲。

2004年到2006年，陈解祥在沅陵电力局担任副局长的时候，听说一条“鬼线路”——东沃线，每逢雾气一大就跳闸，而结冰前准跳。2005年一个冬天就跳了9次。当检修人员赶到现场时，电又能送上，却无法查出原因。因此，沅陵电力局的人都说：这是条鬼线路，神仙也没办法！

陈解祥暗下决心，“有鬼抓鬼，有事查事，我就不信跳闸率降不下来。”他开玩笑地问外线工：“东沃线不跳闸，行吗？”“不可能！几十年都这样，谁不想解决这个难题？”“那主网线路不跳，可能吗？”“更不可能！”外线工斩钉截铁地说，“几百公里的线路，哪有不跳闸的，你是不是外行？”陈解祥没有争辩，微笑着说：“那试试看吧！”第二天，他带着队伍出现在东沃线的山谷里，连续20多天，风餐露宿。

沅陵本就山高林密，竹木繁盛，加之又盛行湘西赶尸和傩传说，这么长时间查线没回来，东沃线是“鬼线路”的传说日盛，36岁的陈解祥是楞头青的说法不胫而走。正在流

2006年12月，在洪江电力公司发展举步维艰之际，陈解祥临危受命，调任该公司经理。洪江是老工业区，面积仅115平方公里，不及沅陵县的五十分之一，人口不足8万，全区国有企业60%陷入停产和半停产状态，平均资产负债率132%，市场容量极其狭小，电费回收十分困难。几十年来年电量就没超过1.8亿千瓦时。

400多名员工，1.8个亿电量，面临的是沉重的生存问题！“电量必须翻番！2年3个亿，3年5个亿。”陈解祥在大会上坚定地说。洪江电力公司的员工都不敢相信有这样“蛮干”的经理，这不是痴人说梦，把自己逼上墙吗？可陈解祥不这么看，凡事都是逼出来的，思路决定出路，态度决定成败。

他不等不靠，主动出击，“构筑坚强电网”、“培育拓展市场”、“强化内部管理”，三把火革故鼎新。他多方呼吁，加大电网改造力度，彻底解决了洪江供电的瓶颈问题，形成了区域坚强电网。他因地制宜提出了“电、工、商”一体化发展战略，变市场营销为市场策划，变单纯供电为市场共荣，帮助企业渡过难关，推动企业扩产增容，协助政府招商建园，使洪江工业焕发了蓬勃生机。仅洪江化工园氯酸钠1个项目就带动了5个产业链项目上马，年增电量2亿千瓦时。同时，他狠抓基础管理，实行全员竞聘上岗和量化绩效管理，致力于将洪江电力公司打造成小而优、优而强、强而精的代管公司，率先实现了与国家电网公司的全面接轨。

在他的努力下，洪江电力公司市场容量由3万千瓦增至9万千瓦，年电量由1.8亿千瓦时增至5亿多千瓦时，实现了跨越式发展。洪江电力公司员工服了，洪江区域经济活了，洪江人民政府笑了，为此隆重授予他模范企业家称号。

三

现在，来到怀化变电检修管理所，陈解祥也只有两个字：干。

干，有很多种。埋头苦干，是一种；边干边思考边总结，是另一种。无疑，陈解祥属于后一种人。

怀化变检所76号人承担着72座变电站的修试、技改和基建工作，所辖设备分布在13个县市区，南北里程500多公里，几乎人手一个站，工作难度可想而知。通过深入调查和广泛座谈，他慎重地问大家：“我们从事检修工作，能不能实现作业零违章、保护零误动、检修零非停、供电零故障？”“不可能！哪个单位实现得了？”“3年不增人，提效50%，行不行？”“我们已经很累了！还要怎么干？”“打造全省标杆单位，行不行？”“这样的基础条件，想都不敢想！”“好，我们共同努力吧！”陈解祥笑着说，笑中透出了刚毅和自信。

技术成家，管理为王。陈解祥认为基层单位一切问题都源于管理。现实地看，3年内怀化电业局不可能给变检所新增力量，相反有可能抽调中坚力量。怎么适应当前繁重的工作呢？必须采取集约化管理，通过用好“三种人”，统筹“两件事”，划出“一块地”；迅速挖掘现有人力资源，提高工作效率。他通过用好“老、弱、闲”三种人，形成人力资源的最大合力；通过统筹大生产、大服务，实行集中检修，集中调控，最大限度地提高生产效率；通过资料统管、器件统管，让“老弱”人员集中为一线服务，进一步解放生产力，让一线员工有更多的精力、更大的热情直接从事生产工作，进一步提高生产效率；他给每个人都划出一块“自留地”，留有一块“责任田”，进一步增强员工工作的责任心和主动性。集约化管理将合适的人用在适合的岗位上，使员工最大限度地发掘自身价值，迸发了无穷的工作活力。

李基达，人称达哥，原是个遛狗、跳舞、玩乐器的角儿，年纪上了五十六，打算混两年就退休。陈所长来后，根据达哥爱整洁、有条理、有品位的特点，说动达哥组建了“达哥生产服务队”，将全所的安全器具、仪器仪表、备品备件、资料档案全部统管，义务为一线提供全方位后勤服务。3年来，达哥在一线员工的感激与赞美声中，感觉到前所未有的充实，“现在累死了也高兴”！达哥还经常“吵”着要所长陈解祥“赔”自己以前的爱好呢！省电力公司党组书记肖安全来到变检所视察时，主动提出“我和达哥合个影”，并多次在大会上说：“达哥服务队就是一种雷锋精神再现，是我们身边闪光的亮点！”在怀化变检所，我们见到这样的例子还有很多，是陈解祥用智慧的魔方，盘活了现有人力资源，点燃了大家工作的激情。他的集约化管理成果成为省公司的典型经验，得到广泛推介。

为解决“能者多劳，无能是福；出工不出力，出力不出效”的老问题，陈解祥系统地提出了“刚性量化绩效管理”和“班组自主绩效管理”理念，并入选省公司最佳管理实践典型经验。他首创开展“管理大分工，任务大流转”，创造性实施“作业流水排号出勤，事务细分责任到人”，他大力提倡“人人都是一把手，个个都是负责人”。作业绩效考核，使工作负责人有了“杀手锏”，管人、管事、管过程；工作成员戴上“紧箍咒”，保质、保量、保安全。人事绩效考核，推行择优竞聘、末位淘汰、全员测岗，3年淘汰班组长8位、工作负责人18位，调岗调级21人；英雄不问出身，工作只看业绩，迅速营造了“能者上、庸者下、勤者笑、惰者槽”的良性竞争氛围，一时间怀化变检所内八仙过海，各显神通，人人都成了“干、想、谋”。

为夯实安全基础、提高维护坚强电网的水平，他坚持不懈地实施标准化作业。通过2年的总结提炼，形成了“五个一”标准化作业体系，并成为省公司现场作业的典型经验得到推广。通过标准化作业，真正杜绝了违章，提升了质量，保证了安全，实现了“两个固化”、本质安全。同时，他通过精益化调控、全过程闭环，不断调控生产承载力，提高生产保障力，强化生产执行力，做到有序生产、优质生产、精益生产，因此连续3年实现作业零违章、保护零误动、检修零非停、主网零故障，开创了最佳的安全生产局面。

站在更高的起点上，他带领员工按“四化五型”的思路，将怀化变检所打造成为全国一流专业所。他探索用“三种方式”、“六个同步”培训法，打造一支系统一流的专业队伍。为此，2011年在省公司四大专业竞赛中全部获奖。他通过建设“标准化、规范化、专业化、信息化”四化专业所，打造“平安型、学习型、创新性、竞争性、自主型”五型班组，塑造了一支“特别能战斗、特别能吃苦、特别能担当、特别能执行”的变检队伍，构建了“四化五型”班组建设品牌，并作为班组建设典型经验在省公司大会上发言，形成了创先争优的滚滚动力，一举荣获省公司十佳先锋团支部、十佳先锋党支部和标杆单位的最高荣誉。

陈解祥兑现了他的诺言：3年来，设备增加30%，任务增长40%，管理精细度提高了50%，而人员始终零增长。变检所的员工服了，他们说：和这样的领导共事，浑身都有劲！正如达哥说的“现在累死了也高兴”！

面对荣誉和赞许，陈解祥有着清醒的认识。他说：饮水思源，是怀化电业局领导给了他们一个好平台，是各级的厚爱给了他们源源不断的动力，是省公司严抓严管这一制胜法宝给了他们无穷的力量！说起工作经验，他说：上下同欲者胜，将士同心者赢！关键是要形成“四个一”，即：一个好核心，一支好队伍，一种好精神，一套好做法。

四

任何成绩的取得，都离不开付出。付出有多种多样，而陈解祥把精力付出在工作上。工作，责任，占据了他绝大部分时间，对于家庭，他充满愧疚。

他很少参加孩子的家长会，以至于老师问起时，妻子揶揄地说：“我们是‘单亲’家庭。”他也经常错过岳父母的生日，而妻子埋怨时，老人又莫名其妙地站在他一边。最让他感到愧疚的是，2008年冰灾期间，80岁的老母严重摔伤骨折，为了坚守阵地，他没有回老家尽孝。尽管换来了洪江主网不倒一杆、不断一根线、城区不停一天电的骄人战绩，但每当看到风烛残年的老母亲时，他总是难以释怀。他8岁丧父，母亲一人含辛茹苦地把儿女拉扯大。农村条件不好，母亲身体差，他又由于工作变换快，责任压力大，也不常回家，因此总是妻子独自带着小孩回家看望。

陈解祥的妻子是个能干人，事业心也很强，可是为了丈夫的工作却甘愿退居幕后。而陈解祥个人，原来也有很多爱好：在他的书架上，有成套的《三希堂法帖》，还有许多雕花屏风、古旧木轩等收藏品，可都落满灰尘。黔城一个藏友手中有个雕花大件，几次约他去看看，他都无暇而爽约了。

取舍之间，有人选择的是名利，而陈解祥选择的却是付出。工作在平凡里，却超越在平凡里。

于无声处竞风流！