“子改分”破题路径

文 / 国网江西省电力公司总会计师 王海明

县域经济快速发展对电力提出更高要求。摄影 / 龚可欣

县供电公司“子改分”是国家电网公司深化“三集五大”体系建设、提质增效的重要内容之一，也是2016年企业改革改制的重要任务。当前，江西县域经济快速发展。作为县域电网的投资主体，县供电公司整体负债水平高，融资能力差，自我发展能力不足，对解决电网“两头薄弱”问题形成一定制约。

国网江西省电力公司高度重视，在前期广泛调研的基础上，认真谋划，精心组织，于2016年初全面启动县公司“子改分”工作。经过一年来认真细致的工作，于2016年5月实现14家县公司转入分公司运作，7月实现其余83家县公司转入分公司运作，11月完成原子公司工商注销工作，高质高效提前完成国家电网公司下达的县公司“子改分”任务。

落实责任达成共识

推进“子改分”工作，需要统筹安排，落实各级责任，通过积极沟通，让改制的各方达成共识，确保改制工作稳步推进。

加强领导，落实责任。省市县公司均成立了由党政主要领导任组长的“子改分”工作领导小组。国网江西电力管理层加强研究、协调有关事项，高效推进“子改分”各项工作。

明确重点，稳步推进。2016年国网江西电力“两会”明确提出，将县公司“子改分”工作列为全年“三大主题”任务之一。国网江西电力将“子改分”工作纳入24节气表，作为全年重点任务全力推进，每月定期反馈进展情况。

针对问题，统筹协调。将县公司“子改分”工作纳入每周领导班

子碰头会固定内容，听取“子改分”主要节点工作进展情况，协调解决有关问题。在每月的工作例会上，国网江西电力均对“子改分”工作进行部署安排。

为扩大共识，国网江西电力积极与各方面加强沟通，努力营造良好的外部环境。

国网江西电力加强与省政府的沟通汇报，广泛宣传“子改分”对促进农村电网发展、带动县域经济增长的重要意义，取得了各级政府的高度认同，获得市、县两级政府对全部县公司“子改分”的支持性文件，突破了地方政府原股权无偿划转协议中“保留县公司法人地位、维持纳税主体不变”的制约性条款限制。

同时，国网江西电力积极与税务和国土部沟通联系获取政策支持。主动与江西省国税、地税部门沟通汇报，按照平稳过渡原则，共同明确了改制后税收交纳管理方式，出台《关于县公司改制过渡期增值税征收有关问题的通知》等三项税收支持性文件。反复与省国土厅沟通，由其下发专项文件，将县公司“子改分”不动产登记统一按变更登记类型处理；对不动产变更不涉及界址、面积变化的，免收权籍调查费；确需进行不动产权籍调查的，减半征收。

多措并举确保执行到位

有了各方面的政策支持，又该如何保证“子改分”工作落到实处？国网江西电力采取多种措施，从机制、执行等层面，确保工作取得实效。

机制是保障“子改分”工作的第一步。国网江西电力着力建立专项信息沟通机制，协同稳步推进。通过召开启动会、布置会、经验交流会，编制进度周报和月度工作简报，设立专项微信群，健全上下贯通、横向协同的网格化工作体系。

建立专业调整事项清单机制。国网江西电力将需要部门协同调整的事项以清单形式进行明确，并根据工作情况及时滚动修订，做到任务明确。

建立问题研究机制。国网江西电力定期汇总基层单位反映的产权过户、税收缴纳、未结案件等重点难点问题30余项，及时组织专项研究，跟踪指导解决问题。通过构建多专业、跨部门、全覆盖的协同工作体系，有效实施专项工作跟踪督办，强化项目实施过程管控，保障了专项工作的系统性、整体性、针对性。

在推进“子改分”的过程中，国网江西电力及时做好专业配套跟进，稳步协调推进工作。组织编制专项工作方案。国网江西电力结合县公司“子改分”切换及分公司运转后业务管理模式的变化情况，分别编制了财务、物资、营销、科信等7项专业方案。精心组织子分模式切换。

为保障子分公司顺利过渡，国网江西电力将系统切换后分成二批推进。在2016年5月1日完成14家试点单位切换后，及时总结试点经验，于7月1日顺利完成第二批83家单位的切换。切换过程中，国网江西电力采取统一宣贯培训、集中办公，交叉复核，严格考核，确保了新旧系统的有效衔接和数据切换质量。持续跟进配套制度建设。围绕市县业务集约融合，修订完善制度40余项，开展制度向上集约工作，组织精简县公司制度800余项，实现制度与组织架构、管理模式、业务调整无缝对接，确保分公司按期正常运转。

为保证操作规范，国网江西电力在程序上严格依法合规，严格履行“三重一大”决策、职代会审议程序，制订操作指引，量化49项节点任务和步骤。编制工商办理操作指导书，统一合并公告、协议、合同变更通知书等7项法律文书模板。及时清理遗留问题。组织县公司清理担保、诉讼、债权债务等历史遗留问题，制订计划逐项整改销号，不将“老问题”带入“新模式”。开展注销前置审批核准工作，全面完成产权变更、税务清算、银行销户、工商注销工作，做好收尾工作并依法取得中介机构出具的法律意见书。完善改制资料汇编归档。制定归档资料清单，明确归档要求。组织县公司开展自查、市公司进行专项检查、省公司专项抽查，全面完成“子改分”工作任务。