管理创新 4 大关键点

文 / 国网安徽省电力公司副总经理 金炜

县公司从子公司改制为分公司（以下简称“子改分”），是破除体制机制障碍，彻底根除县域电网投融资瓶颈的有效手段，也是改革新形势下促进县级供电公司围绕供电服务创新发展的重要保障。2015 年以来，国网安徽省电力公司坚定贯彻落实国家电网公司决策部署，勇担责任，迎接挑战，快速有序推进县公司“子改分”工作。一年内，国网安徽电力共完成了全部 71 家县公司“子改分”，压缩管理层级，实现“瘦身健体”。

县域电网建设走上快车道

县公司分公司模式运行一年来，改革的成效逐步显现，有力支撑了县域电网建设。“子改分”后，将县域电网投资整体纳入省电力公司投资大盘子，从根本上提高了县公司电网建设的投资能力，彻底解决了长期以来困扰县公司发展的投融资问题，农网升级改造工程顺利推进，2016 年安徽县域电网投资 70.28 亿元，比“子改分”前增长 90.42%，县域电网建设走上快车道，促进了供电服务水平提升，为地方经济社会发展提供了强有力支撑。

有效保障县公司健康发展。县公司不再是利润中心，实行收支两条线预算管理，部分县公司现金流紧张问题迎刃而解，缓解了部分县公司经营困难局面，增强了企业发展后劲，消除经营亏损的县公司 7 户，促进县公司持续健康发展。

快速提升县公司管理水平。县公司“子改分”后，打破体制机制上束缚，优化市县公司核心资源配置，协同市县业务流程，充分发挥市公司管理优势和县公司属地化作用，推进市县公司“六面一体”：制度标准一体化、计划预算一体化、资源配置一体化、业务运营一体化、监督考核一体化、支撑保障一体化，形成了省公司整体管控、市公司全面负责、县公司强化执行的高效管理模式，市县公司电网管理水平和优质服务能力得到快速提升。

2016 年安徽省农网综合电压合格率 99.55%，同比提高 0.47%；业扩报装服务规范率 99.55%，同比提高 0.47%；优质服务评价指数 99.03%，同比提高 1.18%；县公司人才当量密度 1.124，同比 9.567%。

推进“子改分”的 4 大关键点

“子改分”过程中，国网安徽电力强化工作机制、紧抓关键问题、顶层设计指导、全程防控风险，市县公司主动作为，针对性化解难题。回顾改制过程，有 4 方面的体会推荐分享。

周密谋划。正式启动前，国网安徽电力提前开展县公司调研摸底，详细分析论证县公司“子改分”工作中存在的问题和困难，提出应对措施和解决方案。组织对 71 家县公司逐个开展“子改分”对地方税收影响的测算，对县政府税收影响较大的 10 余家单位逐一制订与地方政府沟通汇报策略。经过多次论证分析，科学选择改制重组方式，最终

客户经理走村访户，了解村民用电需求。

确定采取吸收合并的方式，由省公司与县公司签订吸收合并协议，完成合并后注销县公司工商登记，减少企业清算关闭成本，同时为改制中节税和有关产权证书顺利变更打下基础。

稳妥操作。按照“统筹推进，分步实施，试点先行，确保稳定”的工作思路，国网安徽电力提出从2015年初分三批有序推进县公司“子改分”工作。加强顶层设计，统一操作程序。省公司组织研究制定“子改分”工作操作指南，明确前期准备、分公司设立、子公司注销、切换准备和总结评价等5个阶段44项工作任务。编制吸收合并协议、合并公告等法律文书模板，制定资金管理、财务信息系统切换、账务调整方案等6项操作指引，逐条明确节点安排与注意事项，督导市县公司依法合规推进“子改分”工作。选取肥西、铜陵县等6家各具特点的县公司先行试点，取得成功后总结经验，再进行全面推广，降低了改制风险。加强过程管控，建立信息报送、工作例会和重大事项及时报告等工作机制，组织专业部门专题研究改制中出现的重大问题，对物资合同变更、信息系统切换等问题及时给出处理意见。跟踪基层单位工作动态，强化专业协同，加强对基层单位的业务指导，确保各项任务按照计划有序推进。

多方借力。对外，省、市、县公司积极加强与地方政府、工商、税务、房管、土地等部门的汇报沟通，对税收影响较大的县政府，宣传“子改分”对县域电网、支持地方经济发展的重要性，积极争取地方政府在工商注册登记、房产土地过户、车辆权证变更等方面给予政策支持。沟通省国税局出台支持性政策，确定两档增值税预征率，对市县公司实行差别化预征，节约企业所得税成本。对内，充分发挥党政工团的重要作用，宣传引导员工思想认识，按程序处理好有关方案的内部决策，充分考虑和解释好部分职工甚至离退休人员可能因改制对收入、社保、人员流动带来新的利益期望和诉求。通过妥善处理改革中敏感问题，实事求是地维护好员工权益，营造了广大职工理解改革、支持改革、投身改革良好氛围。

严控风险。各县公司结合实际，编制“子改分”详细操作方案，针对性分析改制过程中的风险，制定风险防控措施。改制过程中，借助法律、会计等中介机构力量，规范操作流程，完备相关资料，保证工作质量，规避法律风险，确保改制不留历史问题。为确保改制过程中供用电业务连续性，在发布县级子公司注销公告的同时，同步成立分公司，完成分公司税务登记、银行开户、电费发票印制、供用电合同变更通知等准备工作后，有序开展分、子公司业务承接并停止子公司运行。统筹安排信息系统切换调整，从满足业务衔接与管理需求出发，采取新建帐套与单位更名等方式，完成财务管控、ERP、办公自动化等系统切换和调整，保障了分公司正常运行，安全生产和供电服务平稳有序。