编按：主业不强、冗员多、效率低是困扰中央企业改革发展的难点。去年5月，国务院部署央企“瘦身健体”提质增效。今年国家电网公司“两会”报告指出，2016年完成217家县公司“子改分”。如何集中精力进一步做好电网建设、运行和优质服务工作，促改革、调结构增强企业竞争力？本期来论栏目以“提质增效”为主题，刊发部分单位的经验和做法。

97家供电企业改制如何收官

文 / 国网山东省电力公司副总经理 刘伟生

近年来，国网山东省电力公司按照国家电网公司统一部署，积极压缩管理层级，推进县公司子改分工作，仅用了4个月的时间，于2015年年底率先全面完成97家县公司改制任务。2016年1月，县公司转入分公司模式运行，截至目前已顺畅运转一年时间。

“五个强化”保落实

国网山东电力坚持“五个强化”，实现“五个到位”，推进改制任务稳妥高效全面完成。

强化调查研究，前期准备工作到位。2013～2014年，开展两轮政策研究；2015年，将“子改分”列入企业10大重点课题，深入细致开展调研。经国网山东电力党委研究决策，明确了“试点先行、分步实施、统筹推进、安全稳定”的工作原则，组织制定了总体工作方案和11个专业方案。5家试点县公司工作进展顺利，为全面推进改制提供了宝贵的经验。

强化汇报沟通，外部环境营造到位。积极与山东省政府和省财政、税务部门沟通，就县政府关心的税款入库和财政“二次分配”问题明确了相关政策。山东省政府主要领导和分管领导对企业改制工作专门作出批示。编制下发沟通要点，组织督导各市、县公司积极与地方政府沟通汇报，17家市公司、97家县公司全部获得地方政府书面支持，为顺利改制营造了良好的外部环境。

强化统筹协调，工作推进组织到位。国网山东电力在总结试点成功经验、全面获得地方政府支持、全面履行民主决策程序的基础上，审时度势，提出了全面推进“子改分”的具体实施步骤和节点进度计划。及时组织召开座谈会、协调会、推进会，定期编发工作简报，对各单位改制进度以甘特图形式进行通报，促进工作快速、平稳、有序推进。

强化隐患排查，安全稳定责任到位。组织对所属97家县公司逐个梳理排查资产经营、人力资源、社保管理等方面存在的风险隐患，落实部门责任，逐项制定问题解决方案和风险防控措施。组织各单位认真编报风险评估报告、信访稳定和舆情风险防控预案，关注职工思想动态，强化舆情监控，确保改制期间生产安全、队伍稳定。

强化工作指引，管理运行指导到位。编制印发《全面推进县公司子改分工作指引》，对工作方案中87项要点进行详细解读，对“子改分”过程中可能遇到的55个问题逐一解答，为专业培训和工作推进提供了参考和依据。编制印发《县公司子改分后管理运行工作指引》，

供电员工改造配网，确保居民小区供电可靠。摄影 / 徐可

对“子改分”前后业务管理和流程运转的差异以问答方式进行了分析说明，汇总、解答问题 200 项，有效避免了改制后出现管理断层，确保各专业、各层级尽快适应县公司管理模式的改变。

2015 年 12 月 31 日，国网山东电力全部 97 家县公司完成资产清查、专项审计、法律尽职调查、吸收合并协议签订工作，完成分公司工商注册、社保登记变更和劳动合同改签工作，完成业务及信息系统调整和数据切换工作，2016 年 1 月起全面转入分公司模式运行。截止到 2016 年 12 月 12 日，原 97 家县级子公司全面完成工商注销，“子改分”完美收官。

“瘦身健体”初见成效

通过一年的探索和实践，县级分公司运行平稳有序，重点解决了三方面突出问题。

解决了分散经营的问题，企业效益大幅提升。子公司模式下，县公司“独立核算、分散经营”，受地域、人员、管理经验等因素制约，经营状况不佳，负债率高，可持续发展能力不强。2014 年，97 家县公司平均资产负债率 71.59%，其中负债率超过 90% 的单位有 20 家，亏损县公司 36 家。

改制一年来，县公司实现“统一核算、集中经营”，资金缺口由省电力公司统一平衡，不再自负盈亏，企业融资压力大大缓解，经营效益有效提升，可持续发展能力显著提高。实现了全省范围纳税优化，2015 年度仅企业所得税一项为企业节税近 2 亿元。2016 年，国网山东电力全面实现县公司“零亏损”，提前一年完成国家电网公司下达的亏损治理目标，利润总额比 2015 年增长 22.35%。企业价值创造能力大幅提升，实现了国有资产保值增值。

解决了投资渠道的问题，电网建设步入快车道。子公司模式下，县公司是独立法人，省电力公司资金无法有效注入县公司。县域电网投资受到县公司自身资产规模和经营利润的严格限制，面对一些大型电网投资项目显得力不从心，不利于支持地方政府的工作。

一年来，国网山东电力统一考量和安排电网投资，打通了电网投资渠道，实现资源整合互补，改变了县域间电网投资不平衡现象，实现市县电网一体建设、协调发展。电网规划、建设、生产统一管理，促进了各级电网结构的全面优化和供电能力的全面提升。2016 年，山东县域电网基建投资完成 172 亿元，同比增长 28.7%，县公司大修资金同比增加 30%，技改投入增加 15%，县域电网网架结构及设备状况大幅改善。全省县域网架的运行稳定性大幅提升，配网不停电作业次数同比提升 44.8%，10 千伏线路故障跳闸次数同比降低 1727 次，故障停运率同比下降 37.3%，非计停次数同比减少 64.5%，出现重过载的 10 千伏线路同比减少 27.6%。

解决了体制不顺的问题，管理水平全面提升。子公司模式下，县公司在管理体制、薪酬制度等方面无法与市公司完全接轨，市县一体化管理存在瓶颈。

一年来，县公司在管理体制与经营模式上与市公司完全接轨，管理水平显著提升。合同管理更加规范高效，累计集中签署县公司合同 3.96 万份，供货单全部应用电子签章网上签署。通过“上挂下派”方式，市县公司人员实现 4561 人次流动配置，“五大”专业人员配置均衡率提高 35.9%。实现了电价统一核算，对适应新一轮电力体制改革要求，建立科学的电价形成机制、合理核定输配电价起到积极作用。