专访

国家电网的改革“棋局”

——访国家电网公司体制改革办公室主任 朱峰

文 / 本刊记者 高雅

《国家电网》 国家电网公司作为大型责任央企，一直积极主动参与改革。在本轮全面深化改革工作中，公司有哪些重点任务，具体是如何部署的？

朱峰：

全面深化改革是国家“四个全面”战略布局的重要组成部分，是解决我们面临的深层次矛盾和体制机制弊端，推动经济社会发展的强大动力。国家电网公司认真贯彻党中央、国务院关于全面深化改革的决策部署，坚决拥护改革，主动参与改革，结合实际推动各项改革落地实施。

公司成立了舒印彪董事长任组长、寇伟总经理任常务副组长，领导班子成员任副组长的深化改革工作领导小组，全面统筹国资国企改革和电力体制改革各项工作，研究改革重大事项，安排部署重点任务。

立足电网和公司发展实际，公司制定了《全面深化改革工作实施方案》，提出分类改革总体思路，明确到2020年总体目标和2017年近期目标，确定了7个方面78项重点任务。在《实施方案》框架下，公司组织分专业梳理改革任务，明确重点内容、节点进度、预期成果等，形成20项专项改革工作方案；各二级单位结合实际分别制定本单位全面深化改革工作方案，细化落实公司改革任务。

2017年是电力体制改革、国资国企改革全面落地的关键年，是公司全面深化改革年，各项改革任务十分繁重。刚刚结束的2017年公司“两会”对做好全年改革工作进行了系统部署，并以1号文件明确了电力体制改革和国资国企改革的“7+12”项改革重点任务。

《国家电网》 改革从来不是一帆风顺的，目前还面临哪些困难和挑战？

朱峰：

从改革层面来讲，一是改革任务重。当前一段时期，改革文件密集出台，改革要求高，需要我们树立主动改革意识。二是改革目标多元。公司作为关系国家能源安全和国民经济命脉的“重大商业类”国有企业，既是企业，又要担负重要的社会责任，在多种角色扮演中，完成不同的任务，这对整体统筹协调的要求更高。三是改革要打破一些固有的利益格局，风险因素在积累。从顶层设计到落地执行会有一些偏差，地方行政干预市场的问题可能会更加突出，同时还有一些历史遗留问题等，都是比较大的挑战。

从公司层面来讲，一是随着经济发展进入新常态，电量增长也进入相对平稳的时期，对公司的可持续发展带来挑战。二是公司东西部企业之间差距在加大，这与国家的区域经济发展呈一致态势。三是在未来的五年里，电网建设的任务依然繁重，如何提高投资效率，保障安全生产也是需要长期考虑的问题。

《国家电网》 国有企业分类改革是新形势下深化国有企业改革的重要内容，国家电网公司在分类改革上是怎么做的？

朱峰：

公司认真学习贯彻《关于深化国有企业改革的指导意见》《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》精神，立足电网和企业发展实际，有序推进分类改革、分类定责考核，促进企业协同发展。

一是以分类改革思想指导全面深化改革工作。在公司被国家明确为“主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的商业类国有企业”的基础上，结合电网企业属性和公司经营发展实际，提出了将公司所属企业划分为电网监管类和市场竞争类两大类，分类推进改革的总体思路。

二是立足于实际，合理进行所属企业类别细分。明确电网监管类、市场竞争类企业的内涵和界定标准。电网监管类企业主要从事输配电网安全生产、电力优质服务以及相关核心业务工作，资产或主要资产为电网有效资产，纳入输配电价监管范围；市场竞争类企业主要从事市场化竞争业务，资产或主要资产不纳入输配电价监管范围。为满足公司管理对企业分类多方面的需要，结合企业主营业务、收入实现方式、发展导向等，进一步将企业细分为输配售电类、运营服务类、支撑服务类、培育发展类、充分竞争类五小类企业。通过细化分类，更有针对性地指导各专业实施差异化管控，充分发挥企业分类的基础管理作用。

三是以市场化为导向，推进公司所属企业分类改革。对电网监管类企业，进一步优化提升“三集五大”体系，重点推进营配调协同，客户端业务融合，复合型班组、全能型乡镇供电所建设；深化电力体制改革，推进大用户直接交易，积极服务售电市场建设，研究实施公司参与增量配电放开，参与建立合理的输配电价体系，推动建设全国统一电力市场。对市场竞争类企业，进一步巩固市场化成果，健全法人治理结构，优化管控模式，落实企业经营自主权；强化企业负责人考核的效益导向，加大市场化选聘高级管理人员的力度；进一步优化产业布局，着力培养大型产业集团；以上市作为混合所有制的重要途径，引入多元化投资主体，促进企业转换经营机制，放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率。

四是结合企业分类，加快“三项制度”改革。制定《关于进一步深化劳动用工和收入分配制度改革的工作方案》《企业负责人分类定责考核和薪酬激励方案》，出台《岗位竞聘管理规定》等10项内部人力资源市场制度，优化用工机制，实施差异考核，强化激励约束。人事劳动方面，首先在市场化程度高的产业和金融单位取得实质性突破，试点推行职业经理人任期制和契约化管理模式。薪酬分配方面，电网监管类企业实行年度经营业绩考核，企业负责人年度薪酬由基本年薪、绩效年薪、特殊贡献奖构成，加大与考核结果和效益贡献的挂钩力度。市场竞争类企业在年度考核基础上，增加任期考核和中长期激励机制，企业负责人在年度薪酬基础上，增加任期激励收入，有效激发员工积极性，增强企业活力。

《国家电网》

当前，经济发展新形势对国有企业瘦身健体、提质增效提出了新要求。公司是怎样落实这项工作的？

朱峰：

公司大力推进企业内部体制机制变革，坚持集约化、扁平化、专业化方向，深化内部重组整合，持续优化资源配置，创新管理模式，以深化改革推动企业瘦身健体、提质增效。

一是科学制定“压减”方案。按照国资委“压缩管理层级、减少法人户数”工作部署，公司紧密联系企业实际和发展需要，按照“战略引领、顶层设计、依法合规、统筹协调”的原则，由公司总部统一制定“压减”方案，明确总部是“压减”工作的统筹主体，所属企业是“压减”工作的责任主体，细化各部门分工，层层分解工作责任。

二是层层落实工作责任。将“压减”工作情况纳入各单位负责人业绩考核指标，实现压力层层传递，确保“压减”工作不拖延、不虚报、不悬空。强化进度管控，通过严格

审核各单位实施方案，召开工作推进会，每月通报工作进展，督导各单位不折不扣落实工作任务和时间节点。累计精减各级存量法人417户，超额完成2017年“压减”任务。法人层级由8级压缩至5级，电网业务基本实现两级法人、三级管理。

三是大力推进企业重组整合。产业单位退出与公司主业关联程度低、市场竞争激烈、产能过剩严重、技术落后的冶金、化工、矿业等产业，实现“僵尸”、亏损企业数量和亏损额的逐年双下降。2016年，产业单位减少累计亏损企业27户，减亏52.1亿元；压降应收账款429亿元、存货压降172亿元。推进厂办大集体改革，清理了一大批僵尸亏损集体企业，集体企业户数压减1658户、减少37.8%，从业人员减少10.5万人，集体产权层级压缩到3级以内，存续集体企业按照现代企业制度要求，设立“三会一层”，搭建省、市两级集体资产经营平台，规范与主业的关联交易，初步形成产权分层清晰、治理结构规范的管理架构。

四是持续优化产业布局。以电工装备制造和信息通信产业为重点，深化产业单位业务优化重组，积极培育具有国际竞争力的大型产业集团。努力在电动汽车、电子商务、电能替代、节能环保、信息通信等方面培育新的增长点。金融板块形成10个专业公司，参股23家机构，基本建成牌照较为齐全、布局相对合理、核心业务清晰的金融控股集团。国际板块形成“四大平台、两个体系”，即海外投资运营平台、工程总承包平台、装备出口业务平台、融资平台，以及驻外办事处体系、境外研发体系。依托特高压、智能电网技术优势，稳步扩大海外电网资产并购，积极开拓电网绿地投资，推进与周边国家电网互联互通。

《国家电网》 推进混合所有制改革是深化国企改革的重要突破口。公司在这方面做了哪些工作？

朱峰：

公司将发展混合所有制作为全面深化改革的一项重点任务进行安排部署，通过引进战略投资者、资本运作、股权投资和上市等方式，积极推进混合所有制改革。

一是公司与地方企业合资建设抽水蓄能电站。目前，正在与河北、吉林、黑龙江、安徽、浙江、江西等地方企业合资建设丰宁、敦化、荒沟、绩溪、仙居、洪屏等抽水蓄能电站，总投资约532亿元。地方出资比例为10 ~ 30%，出资约100亿元。

对国网新源公司开展股份多元化改造，引入三峡集团入股30%，共同开发建设抽水蓄能电站。

二是积极支持社会资本投资建设分布式电源和电动汽车充换电设施。对于用户侧并网工程，支持各类社会资本投资建设，公司承担分布式电源并网引起的公共电网改造工程投资，提供优质的并网服务。对经营区内建设的调峰调频储能装置全面开放，支持各类社会资本参与建设。通过明确服务流程和技术标准，做好充换电设施报装优质服务，促进了社会资本和私人建设充电桩的快速发展。

三是积极配合政府推进增量配电投资业务放开试点工作。公司经营区域内82个增量配电项目进入第一批试点名单。公司研究制定了《关于积极做好以混合所有制方式开展增量配电投资业务的意见》，明确增量配电项目信息收集、合作意向洽谈、协议签署及投标实施等业务流程及工作要求。配合政府部门做好电网统一规划，加强上级电网建设，确保外部电源的稳定可靠供应。为试点项目提供便捷、及时、高效的并网服务。通过参加招标等市场化方式参与增量配电业务。

四是依托上市公司资本运作和股权投资，不断引入社会资本，促进混合所有制发展。近几年，产业公司充分利用上市公司平台，不断注入优质资产，积极引入不同所有制资本，持续提升资产证券化水平。充分放大了国有资本功能。

五是积极推动金融单位引进战略投资者。2009年，英大人寿引入战略投资；2012年，发起设立英大基金，公司相对控股。2015年以来，积极推动市场化金融单位引进战略投资者，合资设立子公司等。