经济日报 ECONOMIC DAILY

国企改革降本增效在行动

国家电投以改革解决“总部机关化”问题

本报记者 王轶辰

中央企业治理体系和治理能力现代化，是国家治理体系和治理能力现代化的重要组成部分。着力建立与国有资本投资公司相适应的管理体制和运行机制是推进央企降本增效的重要举措。明确总部职能定位，优化组织结构；发布权责清单，精简审批事项；建设国有资本投资公司，推进现代化治理体系……在解决“总部机关化”这个问题上，国家电投集团公司为央企做出了一个样子。

党的十九大以来，国家电投坚持“两个一以贯之”、贯彻落实党的十九大精神和深化国资国企改革系列决策部署，立足建设“世界一流清洁能源企业”的战略目标和“先进能源技术开发商、清洁低碳能源供应商、能源生态系统集成商”的战略定位，进一步加强党的领导，不断健全体制机制，扎实推进国有资本投资公司改革，企业竞争力持续增强。

但是，与中央巡视整改要求和市场化改革方向相比，总部机构职能设置尚需优化，个别部门和部分职务称谓带有行政色彩；法人治理结构还需要完善，决策主体的权责界限划分不够清晰；工作流程还需优化，管理链条还需进一步缩短；会议多、文件多，检查考核强调痕迹化，总部服务意识还需要提高……央企总部普遍存在的这些问题，国家电投党组找准问题，结合国有资本投资公司改革，坚持顶层设计、精准施策，采取了一系列措施。

“总部改革的重点是优化组织体系，明确总部与各经营单位的职能及权力边界。”国家电投集团公司人力资源部主任余文宝说，当前各二级单位决策过多地集中于总部，但总部人手少，远离市场一线，不可能代替经营单位科学决策。因此，公司将总部定位为战略管理中心和资本运作主体，聚焦党建统领、战略管控、资本运营、资源统筹、干部管理和风险监控6项职能。

改革后，国家电投总部不再从事具体生产经营活动，撤销火电部、水电与新能源部、协同产业部、物资管理部4个专业管理部门，下放生产运营管理职能。新设法人治理部，加强力量探索中国特色现代国有企业制度，提高公司治理能力。调整后，总部部门从20个减少到16个。

在人员配置方面，国家电投总部定员由379人精简到324人，其中部门负责人职数由79人精简到46人。下一步，国家电投总部定员将减少到300人以内，目前机构调整已全面完成和就位。

权责清单是推动总部职能转型的“牛鼻子”。2015年，国家电投制定出台权力清单A版，将总部权力由272项精简到117项，下放比例达57%，其中生产运营权限基本下放。2017年3月份，将权力清单A版升级为B版，突出分类授权和“放管结合”要求，权责事项由646项减少到129项，审批事项由197项减少到40项，实现了“两个80%”的授权放权，将国家禁、限、控业务及风险大的业务审批权上收到总部。

国家电投根据总部职能定位优化，“层层松绑”，其发布的总部权责清单C版，将授权放权落实到各二级单位，最终实现“谁经营、谁决策”。权责清单C版将二级单位分为重大专项、研发与创新、产业平台、常规产业、核能、金融、服务与保障7类，因企施策、分类管理。对于总投资30亿元以下的新能源项目投资，产业平台、上市公司及子公司可以自主决策。对于旗下氢能公司、中能融合等市场化程度较高的子企业，自主决定用工计划、基本工资分配等，力争一步到位建立新体制新机制。对于“双百行动”、落实董事会职权的子企业，进一步加大在投资、薪酬分配、用工计划等方面授权放权力度。

“作为国有资本投资公司试点企业，我们进一步健全和完善公司治理机制、提高公司治理能力。”余文宝表示，公司规范了决策主体、程序和方式，修订完善了董事会议事规则、总经理办公会议议事规则，建立了一支专职的董监事队伍。未来，集团将通过做实董事会、派出专职董监事对二级单位的管理，更多依托产权关系和资本纽带、更多采用行使股东权和发挥董事作用等手段履行出资人职责，实现从“职能管理线”向“公司治理线”的转变。

慧眼观企

盾构机产销量连续3年“世界第一”

中铁工业啃下基建装备硬骨头

经济日报·中国经济网记者 李予阳

近日，世界最大断面矩形盾构机“南湖号”在中铁装备上海基地成功下线，再次刷新世界纪录，完成了异形盾构产品尺寸的“三级跳”；应用于山东文登抽水蓄能电站工程的世界首台超小转弯半径硬岩掘进机——“文登号”实现首个区间贯通，这也是我国首次将硬岩全断面隧道掘进机（TBM）工法引入抽水蓄能电站工程建设领域。作为基建高端装备制造龙头企业，重组上市3年来，中铁高新工业股份有限公司（以下简称中铁工业）面对各种压力和挑战，一次次挑战基建领域的高端装备制造难题，用改革创新不断实现新的跨越。公司隧道掘进装备进入军工、采矿、水利等新领域，盾构机产销量连续3年“世界第一”；钢结构产量突破110万吨并完成海外落地建厂，桥梁钢结构制造成为“制造业单项冠军”；国内最大、最先进重载高锰钢辙叉基地投入生产，工程服务业绩快速增长，环保产业PPP项目落地……基建高端装备制造的大国重器是怎样炼成的？

世界最大断面矩形盾构机“南湖号”日前在上海下线。 （资料图片）

练内功打造创新基因

装备制造业的核心是技术创新，一个国家的综合实力，还是要靠创新。

中铁高新工业股份有限公司党委书记、董事长易铁军告诉记者，我们始终牢记习近平总书记6年前在郑州考察中铁装备时的嘱托，将“三个转变”（推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变）作为企业发展的思想旗帜，将“融合创新”“借鉴创新”“精准创新”作为技术发展的“主驱动”，围绕客户需求及“卡脖子”领域开展技术攻关，主轴承应用和关键液压元器件研制取得重大突破，开发了一批拥有自主知识产权的“专精特新”技术和产品。中铁工业研制出世界首台马蹄形盾构、国内最大直径硬岩TBM“彩云号”、世界最小直径TBM，3次刷新了世界最大矩形盾构纪录。自2017年始，盾构机产销量连续3年位居世界第一。研制的40米跨1000吨架运装备、1800吨“空中架桥机”，实现了世界首创。在京张高铁建设过程中，中铁工业制造的官厅水库特大桥成为沿线的一道风景。当前，中铁工业又全力推进川藏铁路极端装备的研制，确立了15项极端装备研制计划，其中超大直径15米级岩石隧道掘进机、大直径竖井钻机将打破国外纪录。

今年3月，中铁工业刚刚走过重组上市第三个年头。3年来，公司新签合同额年均增长率达23%以上，各项经济指标也保持增长势头。2019年，中铁工业新签合同额358.56亿元，持续保持较快增速，同比增长16.26%。一方面，公司传统市场不断巩固，特别是钢结构新签合同额大幅提升，盾构、道岔持续保持国内第一。另一方面，新兴市场有所突破，矿山、军民融合、抽水蓄能电站市场领域均实现突破，新制式轨道交通和环保产业成功“破冰”，先后中标恩施悬挂式轨道交通项目、茶陵污水处理项目。

易铁军表示，上市之初，公司确定了以工业制造为核心，以全产业链服务为主线，做工业制造商、工程服务商、产业投资商“三商合一”的企业发展道路，创新提出了“现有产业依靠改革焕发生机、新兴产业依靠创新挑起大梁”的新思路，在聚焦主业转型升级的同时，大力发展工程服务、地下空间开发、新制式轨道交通、环保等新兴产业，打造未来发展引擎。3年来先后分立了4家企业，分立重组激发了市场营销主体活力，释放更多发展动能。目前，公司研制的“新时代”号跨座式、磁悬浮、悬挂式等新制式轨道交通车辆已经全部下线，正在开展动态实验，隧道污水快速处理、生态修复等成套技术及装备完成研制，云平台、掘进机租赁网深受业界认可。

危中寻机紧跟“新基建”

“这次新冠肺炎疫情对我们的生产营销造成了影响，后期的营销任务和产品交付压力将加大。但疫情过后，我们将迎来更加广阔的市场，享受更多的有利政策。我们全年指标不减、目标不变。”易铁军告诉记者，中铁工业旗下的中铁科工、中铁重工处在武汉，疫情期间受到影响，但困难只是暂时的。中铁工业一季度坚持一手抓疫情防控，一手抓复工复产。尤其是基建二三月份加大力度，一季度公司合同额同比不减反升。国家为应对疫情的影响，加快实施了一系列逆周期调节措施，特别是新一轮投资和“新基建”政策的出台，为稳增长提供了坚实的保障。易铁军表示，“各省相继推出重大项目投资计划，目前已公布未来总投资计划的省份的基建规模就超过30万亿元。各级政府还出台政策加大帮扶受影响的行业和企业。我们将迎来基建订单集中释放、新兴市场集中发展、利好政策集中实施、发展难题集中解决4个‘利好窗口期’”。

易铁军表示，“新基建”将是疫情之后深度改变全社会投资和企业发展的重要趋势。这一轮投资建设对中铁工业是一个重大机遇，如果把握得好能使公司实现换道超车、快速转型。要紧跟“新基建”，适度超前开发新客户，敢于进入国家重点发展的新领域。比如公共医疗卫生体系、灾备、生态保护、老旧小区改造、工业互联网等将迎来建设高潮，中铁工业应当选取1至2个着力点，提前做好研发储备，推动方案营销。

据介绍，下一步，中铁工业将深度融入交通强国战略。按照建设现代化高质量综合立体交通网络的要求，为铁水、公铁、公水、空陆等联运枢纽建设提供设备和服务。牢牢把握智慧交通发展趋势，深度参与智能高铁、智能道路、智慧仓储、智慧园区、科技建筑等新一代智能基础设施建设。紧紧抓住建设现代高效物流体系的有利契机，为高铁枢纽、空港枢纽、物流枢纽等全国性、区域性交通枢纽建设提供解决方案。深度融入城市群、都市圈发展，参与轨道交通、市政房建及其他多元领域建设，为城市运营提供中铁工业解决方案。

加快产品技术升级

易铁军告诉记者，今年，国家将加快推进川藏铁路等重点项目建设，硬岩TBM、大直径盾构以及隧道专用设备等“极端装备”将在复杂地质条件下得到更广泛应用。为此，中铁工业作为隧道掘进装备和工程机械领域的佼佼者，适时调整研发方向，在现有产业技术升级的基础上，开展了以川藏铁路建设为代表的极端工程新装备、新技术研发，完成科研立项45项，通过新产品、新技术、新装备研发推动公司产业产品技术升级，并在重大关键装备核心技术方面取得突破和技术储备，实现行业技术引领，提升公司核心竞争力。目前，中铁工业全电脑三臂凿岩台车、高原三臂凿岩台车、智能湿喷台车、悬臂掘进机、多功能钻机系列、隧道污水处理装备等10多种新产品样机已下线。

作为基建高端装备制造龙头企业，随着国家加快重大基础设施项目落地，中铁工业将在铁路建设、水利水电、市政公路、地下空间开发、环境保护等设备制造领域迎来更好的发展空间。

企事录

推动供应链优势互补

国美零售引入京东投资

本报记者 周 雷

近日，中国家电连锁零售巨头国美零售控股有限公司（以下简称“国美”）宣布与京东达成深度战略合作。

公告显示，国美向京东发行1亿美元可换股债券，初步股份转换价为每股1.255港元，较国美零售5月28日收盘价及截至5月27日前5个连续交易日平均收盘价溢价37.91%。

据了解，供应链优势互补成为国美引入京东战略投资的重要原因。根据协议，国美将“家·生活”供应链、中大件物流仓储配送、服务体系、全国2600多家门店等“零售新基建”接入京东平台，为其提供更高质量、更丰富的商品与服务，提高用户体验。

在本次合作中，尤为引人关注的是双方在联合采购方面的合作。基于双方原有的采购优势，国美和京东联合后将形成中国最大的家电采购规模。除联合采购外，国美、京东还将在联合营销、物流和家电后服务、加盟店等多层面加大合作力度。

在供应链输出层面，双方将进一步深化关系。双方约定，国美将为京东提供家电与“家·生活”整体解决方案等优势性商品，扩充京东平台家电商品品类，而京东将为国美提供非家电商品，扩充国美商品SKU，加速推进全品类进程。

通过本次合作，双方在物流和服务层面也将展开系统性合作。国美旗下安迅物流将为京东提供大家电送装解决方案，届时安迅物流中大件家电的自营物流仓储、配送服务，特别是大家电送装同步服务将向京东全面开放。此外，国美管家将为京东平台用户提供家电全生命周期管理和“家·生活”服务解决方案，提升京东平台用户生活品质。

这是继今年3月国美入驻京东开设“国美官方旗舰店”后，双方以“可换股债券”方式达成的深层次战略合作。双方采取的线上线下深度融合的合作模式，将为探索中国新型消费和疫后消费回补带来积极影响。

今年以来，国美在新型消费领域已有所建树，直播“带货”和社群营销成为国美满足新型消费需求的重要抓手。春节以来，国美以门店为依托，链接超过16万个社群，可覆盖全国2600多家门店周边3到5公里用户。

根据合作协议，京东供应链商品将通过国美门店、社群、直播等渠道和方式满足全国用户的需求。同时，双方数据共享、技术互通，将为消费升级提供精准、优质的商品和服务。

在当前恢复生产、拉动内需的背景下，双方合作具有重要意义。国美零售控股有限公司总裁王俊洲表示，国美与京东将在供应链、物流、服务等多个维度展开合作，共同加大对线上线下融合的深入探索，双方将一道促进新型消费转化为制造业的新动能，带动家电产业提质升级，为畅通产业循环和激发内需活力作出应有贡献。

连续中标多个大型项目

首创股份守护美丽中国

本报记者 袁 勇

近日，首创股份预中标晋州市滹沱河流域水污染综合整治工程项目，该项目为第四批国家级PPP示范项目，合作期30年，项目总投资额达4.37亿元。新冠肺炎疫情并未影响首创股份的良好发展势头，今年以来，该公司连续中标多个大型项目，总投资规模近60亿元，并且从开拓工业服务领域到商业模式多元化创新都有了新的突破。

2001年，首创股份拿下了北京高碑店污水处理厂一期项目，开始进入水务市场，至今已近20年。“做美丽中国的建设者和守护者，是首创作为国企的责任和担当。”北京首创股份有限公司总经理杨斌说。

近年来，环境综合治理市场需求快速增长，单点治理企业、纯技术类企业已难以满足各地的综合需求。杨斌认为，环境企业必须通过综合解决方案能力、复杂系统构建能力、行业资源整合能力、项目全周期管理能力，承接行业需求，保障服务品质。

自2016年以来，首创股份先后参与固原、福州、庆阳等国家试点海绵城市建设，参与淮安、内江、福州等黑臭水体治理示范城市建设，参与临澧、舞阳、铜陵等区域水环境综合治理项目建设，参与常熟、三亚等村镇污水处理示范项目建设。通过这些项目的探索与实践，首创股份初步具备了“厂网河湖”一体化、“城镇村户”一体化、“技投建运”一体化的水环境综合治理能力。

科技创新是企业在产业周期中行稳致远的核心能力。通过“平台技术+关键技术”相结合，首创股份实现“绿色技术、高效技术、智慧技术”相融合，形成专业化技术产品覆盖自来水供应、市政污水、流域水环境治理、污泥处置、排水管网等领域。

在智慧环保领域，首创股份在云GIS（地理信息系统）、水厂运营、智慧管网、海绵城市监测、村镇污水智慧运营等方面加大布局力度，形成“智慧平台”“村镇污水运营管理系统”“海绵城市监测与运营管理平台”等一批系统化、智慧化产品。

今年上半年，首创股份已经立项通过的科研课题经费达1.3亿元。今年其第一个未来水厂也将落地，力求在处理工艺技术先进性、资源能源回收有效性以及设计美观实用性等方面成为行业标杆。

在企业运营管理上，首创股份谋求通过效率驱动，向精细化、精益化经营管理转型。在业务产线的结构效率方面，首创股份将业务组合、项目组合和资产组合按照优势区域能够集约、优质客户能够集中、资源配置效率能够最优的原则，不断主动进行动态调整，提升资产运营效率。

杨斌表示，目前，首创股份在全国有300多家项目公司，水务资产投资总额达到800亿元。疫情对环保行业形成较大冲击，但打赢污染防治攻坚战是“十三五”收官之年的关键任务，专业能力企业要迎难而上，存量挖潜、提质增效，为实现这一目标而努力。“环境行业正在向现代化快速挺进，未来将逐渐向绿色资源、循环经济等领域融合发展的方向迈进，最终助力中国实现生态化社会。”

本版编辑 梁 睿

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务：13911270606（同微信号） 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告热线：58392178 发行热线：58392172 昨日（北京）开印时间：3:40 印完时间：4:55 印刷：