

的巨大变化,提高坚持党的十一届三中全会以来的理论、路线、方针、政策的自觉性,坚定为夺取全面建设小康社会新胜利、开创中国特色社会主义事业新局面而奋斗的决心和信念。

#### (十) 增强企业活力,全面推进和谐企业建设

科学发展观的核心是“以人为本”。企业的快速健康发展需要一个和谐的氛围,要发挥好保护好广大员工促进企业发展、为进军世界500强作贡献的积极性和创造性。一是要进一步加强职工民主管理和民主监督,坚持并不断完善职工代表大会制度和厂务公开制度、职工董事和职工监事制度、平等协商和集体合同制度,充分发挥广大职工的主人翁作用。二是要认真贯彻落实《劳动合同法》,抓紧做好配套制度的修订和相关制度的衔接工作,全面规范劳动合同管理和劳动用工管理,努力构建规范有序、和谐稳定的劳动关系。三是要发挥好工会、共青团等群团组织的作用,创新工作思路,拓宽工作领域,建立联动平台,实现优势互补,形成凝聚各方力量、共促和谐发展的良好局面。四是要关心职工生活,满腔热忱地开展扶贫帮困“送温暖”活动,努力解决广大职工最关心、最直接、最现实的问题;做好信访工作,切实维护职工的合法权益,保持职工队伍稳定;广泛开展群众喜闻乐见的文化体育活动,丰富职工精神文化生活;高度重视员工劳动保护工作和员工身体健康,进一步加大投入,继续改善职工生产和生活条件。2008年要基本完成边远地区电厂生活基地搬迁到县城以上地区的工作,大部分分、子公司办公条件要得到较大改善。八万大唐员工共建和谐企业,共享发展成果。

#### (十一) 实施品牌战略,打造“中国大唐”品牌

超前思维、提早谋划、牢牢把握工作的主动权,是集团公司发展战略制订、完善和实施过程中的一条重要经验。集团公司发展战略第三阶段目标是把集团公司打造成国际知名企业,为了掌握工作的主动权,在集团向发展战略第二阶段目标迈进的过程中,就要对实现下一阶段目标进行超前思考和部署。经过五年的发展,集团公司已具备了相当的规模和实力,形成了普遍认同的同心文化体系,树立了良好的社会形象,打造“中国大唐”品牌的条件已经成熟。2008年要正式启动集团公司品牌战略的研究和制订工作,尽快形成集团公司的品牌战略。

打造“中国大唐”品牌是一项复杂的系统工程,需要深入研究、有序推进。一是找准品牌定位。集团公司主导产业的特点决定了“中国大唐”品牌不同于产品品牌,一定要有自己的特点。总的来说,“中国大唐”品牌应是集团公司的行业特点、企业使命、核

心价值观、企业精神、发展战略、总体实力、管理水平 and 员工风貌的综合体现,应以树立企业形象为主,集中体现为企业的社会影响度、认同度、知名度和美誉度。二是打造“中国大唐”品牌要把握好三个重点。首先,要把提高核心竞争力作为打造“中国大唐”品牌的核心。品牌是企业核心竞争力的外在表现,提高企业核心竞争力是品牌建设的目的与归宿,“中国大唐”品牌只有建立在不断提高核心竞争力之上才具有旺盛的生命力。其次,要把进入世界500强作为打造“中国大唐”品牌的阶段性目标。世界500强本身就是一个知名品牌,有助于提升集团公司的形象。第三,要把弘扬“同心文化”作为打造“中国大唐”品牌的不竭源泉。国际知名品牌创建的经验证明,一个被社会广泛认可的品牌,一定具有独特而丰富的文化内涵。我们要通过进一步丰富和发展“同心文化”的内涵,不断推进“中国大唐”品牌的建设。三是要采取统一的品牌模式。为了充分发挥集团化优势,形成品牌的规模效应,集团公司应采取统一的品牌模式。要通过企业标识的规范使用,进一步树立统一的“中国大唐”品牌形象,清晰表达“中国大唐”是一个整体的概念。要将编制和发布集团公司社会责任报告作为品牌建设的重要内容,不断加大宣传力度,扩大品牌影响,形成品牌效应,使“中国大唐”成为一个国际知名品牌。

## 中国华电集团公司 2009 年 工作会议报告(摘要)

会议的主要任务是:认真贯彻落实中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神,深入学习实践科学发展观,全面总结公司2008年工作,深刻分析面临的形势,科学谋划今后一个时期的发展思路,研究部署2009年任务,动员全体干部员工,进一步坚定信心,振奋精神,攻坚克难,全力打好扭亏增盈攻坚战,为推动公司又好又快发展,建设具有综合竞争力的现代化能源集团而努力奋斗。

### 一、关于公司 2008 年工作

2008年是很不寻常、很不平凡的一年。面对自然灾害严重、煤价大幅攀升、金融危机冲击等诸多难以预料、前所未有的重大挑战,公司上下在前后两届班子的领导下,以科学发展观为指导,全面落实公司年度、年中工作会议精神,同心同德,迎难而上,全面推进了各项工作。

#### 1. 抗击自然灾害作出突出贡献

在国家遭受严重冰雪和特大地震灾害的关键时

刻,公司坚决贯彻落实党中央、国务院和国资委工作部署,在经营十分困难的情况下,不惜一切代价保人身、保设备、保发电,积极投身地方抢险救灾,奋起开展抗灾自救,迅速恢复安全生产,保障灾区电力供应,经受住了严峻考验,为战胜重大自然灾害作出了突出贡献。按照公司统一部署,各级领导快速反应、靠前指挥、精心组织,受灾企业的干部员工临危不惧、奋不顾身、全力应对,贵州、湖南、四川等受灾严重地区的企业,在危难之际发挥了重要电源支撑作用,弘扬了“顾全大局、高度负责、拼搏奉献、勇挑重担”的抗灾保电精神,受到了中央有关领导的充分肯定和灾区党委政府、社会各界的广泛赞扬。公司上下踊跃向灾区捐款6000多万元,交纳特殊党费600多万元,以实际行动支援了全国抗灾工作。集团公司和华电国际荣获2008年度中华慈善奖,宝珠寺电厂荣获全国抗震救灾英雄集体称号。

## 2. 安全生产保持平稳局面

围绕奥运保电和迎峰度夏等重大任务,各单位坚持“安全第一,预防为主,综合治理”的方针,加强组织领导,完善制度措施,狠抓责任落实,努力夯实安全生产基础。在北京奥运会、残奥会举办期间,公司认真落实奥运保电方案,在电煤价格大幅上涨、发电即亏损的情况下,千方百计保发电、保稳定,圆满完成了奥运保电任务,切实履行了经济、政治和社会责任。深入开展隐患排查治理年、安全生产百日督查和无违章创建活动,重点对大坝专项治理、发电生产、输煤系统等进行了安全督查,累计排查各类隐患1.8万项,整改率达到96%以上。加强运行和设备管理,强化技术监督和机组防“非停”措施落实,建立典型缺陷数据库和重大缺陷分析月报制度,抓好新投大机组运行管理,设备健康水平进一步提升。加强应急管理,完善了应急管理机制和预案。华电北京热电、山东青岛、天津军粮城公司被国家电监会授予“奥运保电先进单位”称号,山东莱城、辽宁铁岭、浙江乌溪江等24家单位安全生产超过3000天,公司全年机组非停同比下降34次。

## 3. 科学发展迈出新的步伐

坚定践行科学发展观,为公司增添发展生机和活力。公司党组及时提出了“四个更加重视”、树立“四种理念”、处理好“四种关系”的新思路;提出了既注意合理的发展规模,更把着眼点和落脚点放在质量效益上的价值思维新理念;提出了从单一发电集团向综合能源集团转变的集团新定位。同时还制订了调整产业结构、优化资产布局、优化电源结构的“一调整、两优化”指导意见,出台了沿海发展规划大纲,在资源丰富和市场条件好的地区规划打造一批大型产业集群。坚持有保有压,对电源项目进行全面清理,

加快推进发展质量高、效益前景好的项目,从严从紧控制竞争力、盈利能力不强的项目,坚决不上回报率过低的项目,对推动公司步入科学发展轨道进行了有益尝试,取得了积极成效。

加快结构调整步伐,加大了在内蒙古、山西、陕西、新疆、宁夏等煤炭富集区域开发力度,年产1000万t的不连沟煤矿开工建设,小纪汗、肖家洼、西黑山、淖毛湖煤矿开工准备有序推进,收购了内蒙古大雁煤矿20%国有股权。陕西榆横项目取得重要进展,签订了曹妃甸、呼伦贝尔等一批重要战略合作协议。推进产业延伸,投产年吞吐能力达1800万t的福建可门储运中心10、11号码头,参与了石太、乌准和国家第三运煤大通道蒙冀铁路建设。印尼阿萨汉、南苏等海外项目扎实推进。加大电源项目前期工作力度,全球首台百万千瓦空冷超超临界机组灵武二期获得核准,公司大比例参股的福清核电开工建设,泸定和乌江、金沙江中游重点水电项目积极推进,怒江开发权得到巩固,金沙江上游开发前期规划正在稳步开展。加强工程管理,芜湖、蒲城等企业8台60万千瓦级火电机组投入运行,公司60万kW及以上机组增至34台,黔源光照百万千瓦级水电站实现“一年四投”,库伦、莱州风电和宿州生物质能等一批新能源项目顺利投产。邹县四期、潍坊二期、洪家渡电站工程荣获鲁班奖,灵武一期、周宁水电站荣获国家优质工程银奖。

## 4. 对标管理年活动扎实开展

以“对照先进、查错纠弊、持续改善、不断超越”为主题,有效开展了对标管理年活动。坚持全员、全要素、全过程对标,将活动延伸到部门、班组和岗位,形成了层层有指标、人人有目标的对标链条。根据系统和行业先进标杆值,建立了以52个系统指标和16个行业指标为重点的指标体系,搭建起对标信息发布平台,形成了较为规范健全的对标管理体系。把对标管理融入到项目前期、工程建设和发电运营全过程,推进各个环节技术措施、管理制度和运营方式的改进提升,促进主要经济指标的进一步优化,综合供电煤耗同比下降6.2g/kWh,综合厂用电率同比下降0.09个百分点,单位容量材料费和修理费同比分别下降6%和8%。公司对标管理的经验得到了国资委充分肯定。

## 5. 经营管理水平进一步提升

面对利润大幅下降的不利局面,公司坚持眼睛向内,深入挖潜,确立了“控亏、减亏、扭亏”工作重点,连续召开经济活动分析会、经营目标汇报会,研究扭亏增盈措施。先后组织两批专门调研组,由公司领导分别带队,到基层企业特别是系统内8家亏损严重企业进行深入调研,查找亏损深层原因。成立了学

习实践科学发展观试点和生产经营两类 8 个指导小组,进驻企业帮助指导控亏、减亏和扭亏工作,初步解决了一批长期困扰企业经营发展的难点问题。加强“三电”工作,千方百计争取和落实电量计划,贵州、山东、内蒙古、湖北、浙江等 13 个地区设备利用小时超过当地统调平均水平;争取和落实煤电联动政策,电热费回收率 99.68%,陈欠电费同比下降 18.2%。抓好煤炭管理,拓宽进煤渠道,努力提质控价,千方百计保证发电燃煤需求。积极争取政策,公司系统累计争取各类补贴资金 10 多亿元。公司上下树立“过紧日子”思想,从紧从严控制各项费用,干部带头降低薪酬,年度预算可控费用压缩了 10%。公司亏损势头得到较好控制。

在融资环境十分严峻的情况下,不断拓宽融资渠道,积极运用短期融资券、信托贷款、保险资金等形式多渠道筹措资金,成功发行两期中期票据共募集资金 40 亿元。加强资金预算和集中管理,资金运作平台的功能和效率得到进一步提升,做好公司资金平衡,有效地保障了资金衔接和重要发展项目资金需求。高度重视财务风险管理,制订资金应急预案,开展“一改三查”活动,集中清理经济合同,切实维护了公司信用安全。完善内控机制建设,集中开展管理制度、燃油专项审计和规范关联交易、关停小机组资产处置效能监察等工作,配合国务院派驻公司监事会和国家审计署做好了各类监督检查工作。加强法制建设,制订法制建设三年规划,召开公司系统首次法制工作会议,加大合同审查和法律风险防范工作力度,开展“六个一”系列普法活动,促进了企业依法经营。

#### 6. 节能减排和科技工作取得新的进展

深入贯彻国家节能减排工作一系列部署和要求,自觉履行社会责任,认真落实“十一五”节能减排目标规划。加强节能技改、节能技术应用和节能评价,大力推广微油点火、电机变频改造等技改项目,取得了较好的节能效果。加强环保技术改造,新增脱硫机组 21 台、脱硝机组 4 台,单位发电量烟尘、二氧化硫和氮氧化物分别比成立时下降 60%、58% 和 33%。清洁发展机制(CDM)工作取得积极进展,18 个项目获得国家发改委批准。全面推进科技创新,启动了百万千瓦超超临界机组空冷技术等 3 项重大课题攻关,高压大容量变频调速系统项目成功申报国家“863”计划,安排节能降耗等科技项目 75 项,获得中国电力科技奖 8 项和全国电力企业管理创新奖 12 项。公司节能减排工作被中宣部、国资委确定为 13 家宣传典型之一,公司荣获全国环境保护领域最高奖项——第五届中华宝钢环境奖。加强信息化建设,在中央企业信息化水平评价中位居发电行业前列。

#### 7. 深化内部改革取得初步成效

适应内外部形势的变化,深入推进内部改革创新,着力增强公司发展活力。创新燃料管理体制,建立起三级燃料管控体系,进一步明确了各级燃料管理责任,优化了管理流程,形成了确保电煤供应的整体合力。调整集团区域管控模式,进一步明晰了管理界面,理顺了管理关系。深化企业内部改制工作,解决了襄樊、喀什“一厂两制”问题。积极推进检修和运营体制改革,完成了贵州区域水电、火电检修业务的整合,清理和规范了区域公司、新建电厂兴办的辅业。加强资本运作,华电国际受让杭州半山等四家电厂股权,成功收购河北华瑞公司 100% 股权,华电能源完成对哈尔滨热电公司的增资扩股工作,黔源电力实现对北盘江公司绝对控股,国电南自通过收购南自机电等 13 家公司股权实现了产业一体化整合,四家上市公司整体实力和控制力进一步增强。华鑫国际信托公司获得银监会筹建批复并完成工商注册。

#### 8. 党的建设和队伍建设不断加强

充分发挥党的政治优势,不断增强公司上下应对困难挑战、推动科学发展的战斗力。加强党的建设,认真学习贯彻党的十七大和十七届三中全会精神,召开公司系统纪念建党 87 周年视频会议,开展了“共产党员和中央企业在抗震救灾中的义务和责任”专题组织生活。加强基层党组织建设和党员队伍建设,健全完善分支机构党组织设置,各级党组织和党员的“四个作用”得到有效发挥,受到了中组部、国资委调研组的充分肯定。组织 4 家基层单位开展深入学习实践科学发展观活动试点工作,积累了活动经验,取得了明显成效。加强反腐倡廉建设,创新纪检监察工作机制,制订构建惩防体系五年规划《实施办法》,开展贯彻落实廉洁自律“七项要求”活动,增强了党员干部廉洁自律意识。

进一步加强领导班子建设,深入开展“四好”领导班子创建和“讲党性、重品行、作表率”活动,出台了《公开选拔企业领导人员暂行办法》等系列管理制度,调整充实了 112 家企业领导班子、63 家企业董事监事。制订非电产业定员标准,完善了发电企业 and 专业公司工资总量决定机制及工资管理模式。推进人力资源优化配置配套政策建设,建立人才培养、输出管理办法和储备基地,安置分流人员 3000 余人。大力加强人才队伍建设,全年举办 21 期企业领导人员和专业人才培训班,加大了核电、风电和涉外项目人才的培训力度,开展了紧缺人才公开招聘试点。承办“华电杯”中央企业集控运行技能大赛并取得优异成绩,一举夺得 8 项金奖,荣获全国职业技能竞赛活动优秀组织奖,34 人被授予全国或中央企业技术能手称号。

加强企业文化、思想政治工作和精神文明建设,深入宣贯《华电宪章》,举办企业文化高峰论坛,承办全国企业思想政治工作与企业文化建设经验交流会,培育了以“诚信、求真、和谐、创新”为核心精神的价值观体系。认真落实职工思想动态分析制度和稳定工作责任制,全面部署奥运期间维稳工作,加强信访工作,完善应急机制,保证了职工思想和队伍稳定。加强公关宣传,发布了首份社会责任报告。加强工会和共青团工作。公司总部通过了全国精神文明建设先进单位、首都文明单位的考评。

## 二、关于公司面临的主要形势

当前,宏观经济形势正在发生急剧而深刻的变化。由美国次贷危机引发的金融危机愈演愈烈,目前,这场金融危机不仅本身尚未见底,而且对实体经济的影响正进一步加深。受金融危机快速蔓延影响,当前我国企业经营困难增多,产能过剩问题凸显,就业形势日趋严峻,经济增速下滑已经成为经济运行中的突出问题。尽管如此,我国经济发展的基本态势没有改变。党中央、国务院把保持经济平稳较快发展作为今年经济工作的首要任务,把经济增长预期目标确定为8%左右,实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策,出台了一系列“保增长、扩内需、调结构”的调控措施。我国仍然处于重要的战略机遇期。总的判断,在当今全球一体化的背景下,国内外经济形势仍然存在许多不确定因素。2009年可能是新世纪以来我国经济发展最为困难的一年,也是蕴含重大机遇的一年。对于发电行业和公司自身来说,同样是挑战和机遇并存,机遇大于挑战。

从面临的挑战看:一是电力市场形势异常严峻。2008年下半年以来,受金融危机影响,社会用电需求大幅下降,电量增速急剧下滑;与此同时,发电装机快速增长,预计2009年全国新增装机约8000万kW,全国发电装机年底将达到8.6亿kW。在需求下降、装机增长的交叉影响下,2009年电力总体将会出现供大于求、产能过剩的局面,设备利用小时将继续下滑,发电侧之间的竞争将更加激烈,发电量成为关乎公司经济效益的首要问题。在电力供应宽松的形势下,国家将进一步加大节能调度力度,对节能减排要求更加严格,公司系统老小机组较多的区域面临严峻挑战。部分地区为刺激经济发展,对高耗能企业实施优惠电价,并相应降低上网电价,保持合理电价水平的压力加大。二是资金矛盾更加突出。为满足发展需求,公司需要投入大量资金用于开发建设,而公司去年亏损严重,现金流十分紧张,资金矛盾将更加突出。银行对亏损企业的资信审查日趋严格,将惜贷慎贷,外部融资仍面临较大压力。三是火电发展难度

加大。国家电力产业投资的方向和重点在风电、水电、核电等领域,火电项目的发展将进一步受到限制,在此前提下,上大压小和热电联供之外的火电项目核准将更加严格,发展门槛越来越高,难度越来越大。

从面临的机遇看:一是电力发展前景依然广阔。在我国进入以重化工为特征的工业化阶段,尽管周期性波动会出现某些需求减弱现象,但是对电力持续而旺盛的需求趋势不会轻易改变。国家扩大内需促进经济增长,也必然带动电力项目投资建设。这为公司保持较长时期快速发展提供了广阔空间。二是成本压力有所缓解。当前,煤炭供应紧张局面已趋于缓和,市场煤价出现较大幅度回落。从近期看,受金融危机蔓延影响,国内主要耗煤行业增速仍在放缓,国家扩大内需效果显现需要一定时间,煤炭需求短期内难以明显回升;同时,煤炭供给能力仍保持较快增长,2009年全国煤炭总产量将达到30亿t。预计煤炭市场供求将总体宽松,煤价整体将继续呈下降走势,这对缓解公司燃料成本压力,改善经营状况将产生积极影响。国家实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策,全面实施增值税转型改革,加大金融支持力度,从2008年9月以来已连续5次降息,这些都将进一步降低公司税负,缓解财务成本压力。三是结构调整迎来新的机遇。国家推动能源产业结构优化升级,大力推进煤炭基地、核电基地、风电基地和铁路等基础设施建设,鼓励煤电联营,提高可再生能源价格,这给公司调整优化结构,延伸产业链条,加快煤炭、新能源、核电发展步伐带来良好机遇。国家规划通过超高压、特高压电网打通跨省区输电通道,也给公司规划建设大型煤电基地和水电基地提供了有利条件。四是市场并购面临有利时机。国家引导和鼓励企业跨行业融合和重组,培育大型能源企业集团。从市场上看,受金融危机影响,一些发电、煤炭等能源企业经营难以为继;同时,国家规范电力职工持股行为,发电企业可以优先回购职工持股发电资产,这都给公司实施并购,获取战略性资源创造了机会,并购将成为公司下一步发展的重要途径之一。五是经过6年来的改革发展,公司资产质量大幅提升,综合实力明显增强。近年来公司新投大机组在运行趋于稳定后开始发挥效益。尤其是公司系统干部员工始终保持着一种不甘落后、团结向上、甘于奉献的精神风貌,改变华电现状、推动公司发展的信心很足、热情很高,应对严峻形势的能力不断增强。

综合以上分析,形势复杂严峻,挑战前所未有,机遇转瞬即逝。面对新形势,迎接新挑战,经受新考验,要注意把握以下几点:第一,要增强忧患意识。当前宏观影响和市场挑战叠加,外部冲击和内在制约

交织,并且充满着诸多不确定性因素,潜在的风险很多,随时会出现一些新问题、新矛盾,使公司面临的形势异常复杂和严峻。公司上下必须要有清醒的认识,进一步树立忧患意识,时刻保持警惕性,增强危机感,做好充分准备,切实把困难估计得更充分一些,把应对措施考虑得更周密一些,在激烈的市场竞争中占据主动,赢得未来。第二,要坚定必胜信心。有信心就有勇气,就有战胜困难的力量。国家内需潜力很大,电力发展具有广阔空间;公司平稳较快发展的基本面没有改变,具备了战胜困难的基础和条件,这些都是我们增强信心的坚实基础。只要我们坚定信心,审时度势,趋利避害,积极应对,就一定能够克服困难,渡过难关。第三,要全力转“危”为“机”。挑战中蕴含着机遇,关键在于发现,在于把握。我们一定要用辩证的观点,正确看待“危”与“机”,善于在“危”中求“机”,转“危”为“机”。虽然用电需求下降,但我们调整结构腾出了时间和空间;虽然经济十分困难,但也为我们发挥大企业优势,实施并购重组带来机遇。我们要注重从变化的形势中捕捉和把握难得机遇,在逆境中发现和培育有利因素,科学调整策略,用好用足政策,在战略机遇期中加快推动公司又好又快发展。

### 三、关于公司今后一个时期的发展思路

根据公司内外部形势变化和对企业发展规律的把握,公司今后一个时期的发展思路是:以科学发展观为指导,坚持煤电一体、路港配套、产业集群,坚持建并结合、优化结构、持续发展,坚持改革创新、内强素质、外树形象,努力把公司建设成为以电为主具有综合竞争力的现代化能源集团。

根据公司发展思路,今后一个时期的公司目标是,到2013年,也就是再用5年的时间,使公司装机规模超过1亿kW,控参股煤炭形成产能超过1亿t,利润超过100亿元,净资产收益率超过8%。概括来讲,就是“1118”发展目标。

### 四、关于公司2009年工作任务

2009年是新中国成立60周年,是国家应对金融危机冲击,保持经济平稳较快发展,推进“十一五”规划顺利实施的关键一年,也是公司加快推进结构调整,努力实现扭亏增盈至关重要的一年。做好2009年各项工作十分重要。

#### (一) 总体要求和思路

2009年公司工作的总体要求是:以党的十七大精神为指导,深入学习实践科学发展观,认真贯彻落实中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神,以公司发展思路为统领,紧紧围绕扭亏增盈和科学发

展,树立价值思维,加快结构调整,推进管理创新,全力增产增收,全面完成年度目标任务,挺直脊梁,勇挑重担,发挥中央企业顶梁柱作用,为保持国民经济平稳较快发展作出积极贡献。

把握全年工作要求,要贯彻好“二二三四”的工作思路:

突出两个目标:一是全力实现扭亏增盈;二是全力推进科学发展。

开展两项活动:一是围绕抓扭亏、促发展,开展深入学习实践科学发展观活动;二是以对标管理和创建星级企业为载体,开展管理创新年活动。

推进三个转变:一是干部员工的思想观念进一步向价值思维转变,推动公司做强做大;二是发展模式进一步向以电为主的综合性能源集团转变,确保发展又好又快;三是体制机制进一步向符合科学发展观要求转变,不断增强动力活力。

抓住四个关键:一是防范经营风险;二是促进增收节支;三是推进管理创新;四是优化结构布局。

#### (二) 重点工作

1. 深入开展管理创新年活动,全面提升管理水平

公司决定开展管理创新年活动,利用3年左右的时间,通过强基础、促提升、上台阶三个阶段,推进公司体制、机制、制度、流程和技术创新,努力构建国内一流、具有华电特色的管理模式。公司上下务必高度重视,精心组织,全力推进,通过活动的开展,向管理要效益,向管理要发展,向管理要竞争力。

抓住管理重点,切实解决突出问题。既要着眼全局,保证覆盖面,实现公司管理水平的整体提升,更要抓住与公司经济效益最密切的重点工作、关键流程和主要指标,增强活动的针对性和实效性。当前公司系统在管理方面还存在着重视程度不够、体制机制不够完善、管理比较粗放等问题,严重影响了公司经济技术指标水平,制约了公司盈利能力,迫切需要通过强化细化内部管理来加以解决。要紧紧抓住机组利用小时、标煤单价、供电煤耗、大机组可靠性等关乎公司效益的关键性指标,着重加强安全生产、市场营销、成本控制和节能减排管理,创新管理体制机制,优化工作流程,改进方式方法,提升效益水平。各单位要结合自身实际,找准工作差距,集中精力抓好整改,通过管理上的持续改善,实现经营业绩的提升。

抓好载体创新,建立管理常态机制。要通过管理创新年活动,积极探索实践企业管理的新模式、新手段、新方法。从今年开始,公司将在创建优秀发电企业的基础上开展创建星级发电企业活动,通过星级的逐步提升,引导和激励企业不断提升整体素质,形成管理效率机制。星级企业创建活动充分融合了对标管

理理念,是管理创新年活动的重要载体。各单位要对照对标管理指标和星级考评标准,实施目标管理、过程控制和动态评价,着力持续改进,做到干有方向,赶有目标,持之以恒,推动管理水平持续提升。

加强组织领导,确保活动取得实效。管理创新年活动涉及公司系统各个层面,要坚持“统一规划、整体设计、分步实施”的原则,统筹推进,逐步完善,持续改进。各单位要按照公司管理创新年活动《意见》,认真抓好落实,提高思想认识,周密安排部署,扎实推进实施,形成良好氛围。公司总部各部门、各区域公司要充分发挥职能作用,加强对基层的帮助指导,推进活动开展,确保取得实效。

## 2. 持续强化安全生产,努力创建本质安全型企业

要牢固树立安全发展的理念,把确保人身和重大设备安全摆在更加突出的位置。要强化安全生产组织领导和责任落实,进一步完善以责任、保证、监督、技术为支撑的管理体系,适应产业链延伸的需要,努力掌握煤矿、运输等非电产业领域的生产规律,构筑覆盖整个产业链的全方位安全生产格局。要加强安全隐患治理,深化反违章、安全性评价和隐患排查治理工作机制建设,加大安全生产考核和责任追究力度,落实“四不放过”原则,防止事故和缺陷重复发生。要重点抓好大机组安全经济运行,优化机组运行方式,尽最大努力降低机组非停,减少停备容量,为多发多供打下坚实基础。要创新设备管理模式,按照“新厂铺开、老厂试点”的要求,全面推行点检定修,提高机组等效可用系数,降低检修成本。要建立完善应急管理和应急预案体系,有效应对重大自然灾害和突发事件。高度重视并全面做好建国60周年等重大活动、节假日期间的安全保电工作。

## 3. 切实加强经营管理,全力实现扭亏增盈

千方百计增产增收。要以电量为龙头,加大市场营销力度,完善各级电量分工责任制,加强与电网的联系与沟通,统筹运用节能调度、差别利用小时、关停机组电量转移等多种政策,努力拓展更大电量空间,确保设备利用小时不低于“三同”目标。要按照统筹和优选的理念,科学安排机组特别是大机组检修计划,千方百计提高大机组负荷率。要主动向各级政府反映企业经营困难,呼吁规范不合理电价行为,积极争取疏导水资源费等电价矛盾和置换电量等电价补偿政策,争取在水资源丰富省份出台补贴火电的电价政策,理顺电价机制。要进一步加大电热费回收力度,保持当期电费结零,努力降低陈欠电费。

加大燃料管理力度。各单位要按照新的燃料管理体制,切实承担相应责任,促进燃料管理水平实现新的提升。要适应煤炭市场形势,及时调整优化采购策

略和进煤结构,公司上下要通力合作,协调一致,抓好电煤订货工作。要提高重点合同兑现率,保持合理库存,努力实现“量、质、价、时”的控制要求,确保电煤供应。各基层单位要把入厂煤管理作为重点,健全管理制度,优化管理流程,加强人力物力配备,严格采、制、化过程管理,开展效能监察,加强煤场管理,杜绝煤场亏煤。重视并抓好燃料管理信息系统建设,提升燃料管理水平。要在深化厂内燃料管理的基础上,强化燃料采购预算管理,将燃料成本控制关口不断前移。

大力抓好降本增效。高度重视和强化全面预算管理,层层分解落实预算目标,实现与管理过程的有机结合,建立健全组织体系和制度体系,加强全过程管理,切实提高全面预算管理水平。抓好减亏和扭亏工作,立足自身,进一步采取有力措施,加大扭亏力度,力促经营状况根本好转。牢固树立“过紧日子”的思想,加强成本控制,紧缩开支,严控三项费用等可控成本支出,动员广大干部职工增收节支,厉行节约,广泛开展形式多样的挖潜增效、扭亏增盈活动。

加强市场和政策研究。深入了解市场信息,建立快速的市场跟踪、传导和反应机制,密切关注电力、煤炭、资本市场的动态变化,把握政策动向和经济运行规律,研判市场发展趋势,及早调整生产经营策略,在激烈的市场竞争中抢占先机,赢得主动。要广泛收集信息,深入研究政策,落实和用好增值税转型等财税政策,积极争取国家淘汰落后产能奖励资金、节能环保资金等国家鼓励政策,最大程度上向政策要效益。

## 4. 加快调整优化结构,推动公司科学发展

加快优化产业结构。抓好煤炭项目开发和建设,大力推进大型煤电基地和有关煤矿前期工作,重点落实小纪汗、肖家洼、昌吉西黑山、哈密淖毛湖、准格尔、呼伦贝尔、黑龙江东部等煤矿开工条件,确保开工建设;加快不连沟煤矿建设,确保年底建成投产。围绕公司煤、电产业布局,重点推进不连沟煤矿铁路专用线、曹妃甸港口等物流项目前期工作,打造配套的物流体系。充分利用专业公司运作平台,加快推进金融、工程技术等产业发展。公司系统要支持专业公司发展,各专业公司更要发挥自身优势,不断改进服务,提升水平,开拓市场,提高对公司效益贡献度。

加快优化电源结构。进一步加大水电开发力度,扎实推进乌江、金沙江中游和上游、怒江等流域水电开发,尽快落实流域、环评、输电规划等核准条件,确保核准泸定、董箐、沙沱、阿海、鲁地拉五个大型水电项目,力争核准六库等更多项目,推动怒江一库四级规划审批,加快构皮滩、思林等水电项目建设。进一步加快风电开发步伐,实现规模化滚动发展,力

争投产 116 万 kW。加快丹东、洛阳等核电项目前期工作，力争年底完成初可研。继续推进戚墅堰、奉贤等燃机项目。坚持优中选优推进燃煤火电项目，重点争取榆横、镇雄、可门二期、土右等战略性项目获得核准。进一步加大“上大压小”工作力度，所有“上大压小”项目都必须拿到“路条”，力争莱州、句容、塘寨、十里泉扩建等项目获得核准。组织编制公司“十二五”发展规划，力争有更多的项目进入国家和地方“十一五”后两年计划和“十二五”规划。

加快优化区域结构。着重做好沿海区域发展规划工作，要与电网规划调整相衔接，与铁路运输通道相配套，统筹优化公司在沿海区域的电源点、港口、运输及相关产业的发展。积极推进曹妃甸等大型综合能源项目，加快项目催批工作。稳步推进海外项目开发和建设，确保印尼阿萨汉水电项目投产、柬埔寨俄勒赛水电项目开工，积极跟踪印尼发电资产收购工作。

2009 年各类电源、煤炭等工程建设项目数量多、工期紧、任务重，要统筹摆布安全、质量、工期、造价相互关系，加强在建项目的质量和成本控制，提高项目投资回报率。要重视设计优化，加强工程招标管理，抓好配套工程建设，确保实现基建工程投产、效益、效率“三达标”。

#### 5. 加强资本资金运作，有效防控经营风险

要认真贯彻落实公司全面风险管理体系建设指导意见，切实把防范资金风险、保持企业正常运转作为重中之重，妥善处理好加快发展与防范风险的关系，确保“挺得住，过得去”。一是加大资金筹集力度，保障资金需求。按照公司发展规划要求，做好年度资金计划，落实资本金和融资安排。利用国家适度宽松的货币政策，进一步创新融资方式，充分发挥公司融资平台作用，加强与金融机构合作，密切跟踪利率、税率变化，利用银行并购贷款、信托贷款、债券票据等方式，有效保证资金供应，降低融资成本，改善债务结构。二是加强资金管理，有效防范资金风险。加强现金流管理，动态掌握各企业、各项目资金落实情况，做好项目资金协调，维护集团公司信用安全。加强投资管理，按照国资委“三不”要求，严格履行投资决策程序，坚持有保有压，审慎安排资金投放，切实把宝贵而有限的资金用在刀刃上。加强内部金融资源的整合和管理，减少资金沉淀，充分发挥结算网络的资金监控功能，加强资金风险的“防火墙”建设，切实防范资金风险。公司系统各个层面要明确和落实责任，制订预案，千方百计确保集团公司不发生资金链安全事件。三是针对性地开展资本运作。密切关注和分析资本市场形势，进一步加大上市公司资本运作和资产重组力度。积极寻找有利时机，大力推进上市公司资本市场融资，优化股本结构，逐步降低负债

率。研究通过定向增发等方式，提高控股比例较低的上市公司股比，加快将具备条件的发电资产装入上市公司，充分发挥上市公司的融资平台作用。要注重运用市场并购手段，捕捉市场机遇，沿产业链和价值链方向，积极稳妥推进资产并购，抢占市场和整合资源，提高公司在优质市场、资源富集地区的资产比重。四是加强内控机制建设。开展内部审计、风险管理、效能监察和专项检查工作，严肃财经纪律，强化依法经营，加强重大事项和关键环节的管控，合理控制负债规模，严格控制对外担保，防止发生信用危机。积极配合国务院派驻公司监事会、国家审计署等监督机构的监督检查。要进一步加强法制工作，推进规章制度、合同的规范化管理，加强对系统内重大法律纠纷案件处理，抓好法制工作 3 年目标和“五五”普法规划落实，增强公司法律风险防范能力。

#### 6. 加大科技环保力度，提高节能减排水平

扎实推进节能减排工作，建设资源节约型和环境友好型企业。一是狠抓节能降耗。依托节能评价整改和耗差分析系统，全方位抓好管理降耗和技术降耗，加强机组关键运行参数的监控，努力做到能耗指标可控在控。抓好新机能耗管理，确保做到设计煤耗“三年达标”。二是加强环保治理。强化减排全过程管理，进一步完善环境监测、监督和考核三大体系，切实抓好环保设施“三同时”和竣工验收。加强脱硫设施运行维护管理，切实提高投运率，实现投运脱硫技改机组 306 万 kW，关停小火电机组 187 万 kW，确保完成二氧化硫削减目标责任书。要加强水电工程生态环境保护，抓好煤炭等非电产业减排工作。重视清洁发展机制项目开发，进一步拓展工作广度，提高项目开发质量。三是推进科技创新。继续组织做好“863”计划和国家科技支撑计划课题的研究和申报，加强对节能环保、新能源发电、核电、煤的多重加工和井下开采新工艺等技术和开发，进一步做好先进适用技术及管理创新成果的推广应用。加强信息化建设，推进系统软件正版化，做好财务与业务一体化等信息系统的研发，建设安全可靠的信息化平台。

#### 7. 积极推进体制机制改革，增强企业发展活力

适应公司发展要求，积极推进公司体制、机制和制度创新，加强公司系统资源的整合和优化，不断增强公司发展活力。一是创新集团管控模式。大力推进现代企业制度建设，完善以资产为纽带的母子公司和以委托授权管理为主的总分公司相结合的管控模式，坚持责权利相统一，进一步调整和明确各层面的功能定位，缩短管理链条，明晰管理关系，提升管控效能，建立界面清晰、权责明确、布局合理、科学高效的三级管控体系。加强公司总部战略管控功能，围绕

战略、决策、资源、业绩“四个管理中心”定位，努力向资产经营型方向转变。二是深入推进区域公司改制。增加对区域分公司的授权，落实区域公司资产保值增值责任，增强各区域自我发展和参与市场竞争的能力。进一步调整区域机构业务范围，适时推进内蒙古、新疆等单位改制为区域能源公司，推进部分分支机构改制成子公司。发挥区域优势，深化湖北、福建、云南、河北等区域的内部改制工作。三是扎实推进综合配套改革。继续抓好燃料管理体制改革的落实和推进，加快管理对接，实现正常有序运转。积极稳妥推进检修体制改革，调整完善发电运营管理体制，继续开展物资体制改革研究，规范交叉资产及职工股权处置。

8. 开展深入学习实践科学发展观活动，切实加强党的建设和队伍建设

根据中央部署，从3月起，公司将作为第二批活动单位，在全系统组织开展深入学习实践科学发展观活动。要认真总结试点工作经验，按照“党员干部受教育、科学发展上水平、职工群众得实惠”的总体要求，在学习领会科学发展观精神实质上下功夫，在解放思想、提高认识上下功夫，在解决公司生产经营和改革发展难题上下功夫，以学习实践活动的实际成效促进公司又好又快发展。

加强党的建设和队伍建设。坚持融入中心、服务大局，围绕扭亏增盈、科学发展、管理创新等重点难点工作，充分发挥各级党组织和广大党员的“四个作用”，将党组织的政治优势转化为企业的市场竞争优势。加强反腐倡廉建设，认真贯彻执行公司构建惩防体系五年规划《实施办法》，突出抓好领导人员廉洁从业教育和监督。创新干部管理体制，开展领导人员公开招聘、竞争上岗试点，完善选拔任用、考核评价和日常监督全过程管理制度体系。深化劳动用工制度改革，积极开展员工竞聘上岗和岗位动态管理的试点，建立符合市场化要求、竞争择优的用工机制；继续完善按定员组织生产，扎实稳妥做好小机组关停人员分流安置。深化分配制度改革，抓好企业工资总额的宏观调控，加强和创新运营企业、新建项目和非电产业工资管理；有针对性地实行多样化的分配方式，完善以业绩为导向的领导人员薪酬分配办法，优化年薪结构，增强激励约束作用。加强年轻优秀人才的培养锻炼，加大煤炭、金融、核电等专业紧缺人才的开发和引进力度，满足公司产业结构调整对人才的需求。

加强和谐企业建设。进一步完善富有华电特色的企业文化体系，重点培育与公司发展相适应的管理文化。抓好职工思想动态分析，加强形势任务教育，扎实做好信访维稳工作，确保职工思想和队伍稳定。广

泛开展创建文明单位活动，充分发掘和宣传先进典型。发挥工会和共青团作用，围绕企业中心任务开展建功立业、创新创效等活动。进一步加强民主管理和职代会建设，全面推进厂务公开，努力构建规范有序、和谐稳定的劳动关系。认真履行社会责任，加强与地方、社会各界的沟通合作，构建和谐发展环境，树立公司良好形象。

## 中国国电集团公司 2008 年 工作会议报告（摘要）

一、关于 2007 年工作情况和五年来取得的成绩

2007 年，集团公司坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，按照“三突出”、“三着力”，推进“四化一中心”的总体部署，扎实开展各项工作，取得了又好又快发展的新成绩。公司系统全年安全生产形势总体平稳，没有发生重大及以上人身和设备事故，没有发生影响电网稳定的责任事故；可控装机容量达到 6006 万 kW，比上年增加 1560.8 万 kW；全口径发电量完成 2652.8 亿 kWh，同比增长 17.4%；实现营业收入 751 亿元，同比增长 26%；实现利润总额 130.9 亿元，同比增长 21.1%；实现净利润 47.5 亿元，同比增长 15.1%；资产总额达到 2472 亿元，同比增长 28%；资产负债率为 80.7%，控制在预算目标以内。集团公司圆满完成 2007 年度各项目标任务，资产规模更加壮大，产业结构明显优化，经营业绩稳步提升，综合实力显著增强，为全面完成“8318”目标奠定了良好基础。

（一）产业结构调整取得重要进展

1. 发电产业在优化中壮大

全年基建投产 1443.6 万 kW，其中火电 1330 万 kW，水电 22.3 万 kW，风电 90 万 kW，生物质发电 1.2 万 kW，潮汐发电 700kW，创造了单年投产容量、投产单机容量和投产电源种类的新纪录。集团公司首台 100 万 kW 火电机组顺利投产，标志着技术装备迈上新台阶。风电装机达到 151.4 万 kW，巩固了行业领先地位。坚持收购与新建并举，收购宝鸡二电厂、汉川、安徽力源等股权，并购增容 258 万 kW。积极实施上大压小，霍州等 16 个项目共 1030 万 kW 获准开展前期工作。全年核准电源项目 860 万 kW。

2. “两翼”产业在培育中发展

实施“一体两翼”战略，培育新的经济增长点取得积极成效，“两翼”产业实现利润 6.2 亿元。“资源