

国企改革行动简报

2023 年第 47 期(总第 47 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 6 月 29 日

优化资源配置 提升治理效能 中国华电以多层次专业化整合助推 企业高质量发展

中国华电集团有限公司(以下简称中国华电)坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,通过开展央企间协同联动、央地间合作发展、企业内整合优化等多层次专业化整合工作,推动主责主业更加聚焦、产业结构更加清晰、高质量发展动能更加强劲,在有进有退中提高了国有资本配置和运行效率。2022 年,中国华电实现利润总额 208.2 亿元、净利润 137.1 亿元,分别同比增长 174.9%和 440.4%。

一、注重顶层设计,构建专业化整合工作体系

一是加强工作统筹。中国华电坚持以高质量发展为引领,把

专业化整合工作融入到战略规划和改革发展全领域、全过程，统筹谋划、系统推进各类要素资源向发电、煤炭、科工、金融等产业板块和主业企业、优势企业聚集，加快建设竞争能力强、资源配置优的世界一流能源企业。二是完善机制建设。按照边界清晰、主业精锐、管控高效的原则，构建以优化内部资源整合为核心、以提升上市公司质量为重点、以与社会资本优势互补为关键的专业化整合工作思路，通过战略联盟、股权合作等多种方式积极推进，同步建立健全专业化整合相关的投资管理、资产交易、违规经营责任追究等配套制度，将整合资产纳入集团管控体系，严控新增非主业投资。三是强化监督保障。将专业化整合纳入业务监督、职能监督、执纪监督“大监督”体系，建立监督信息共享、监督工作共促、监督成果共用的“三共”协调贯通机制。按照“能合则合、可分可合、高效协同”的思路，创新构建内控合规风险一体化管理体系，开发建设“平台统一、管理融合、监控智能”的一体化管理信息平台，夯实专业化整合风险预警识别机制。

二、坚持四个聚焦，推动内外部资源整合优化

一是聚焦主责主业推进布局结构优化。加快绿色低碳发展，大力推进风光电资产重组整合，高效完成集团内 30 个区域、226 家企业、近 2800 万千瓦的风光电资产重组，在国内主要央企发电集团中率先完成新能源专业化整合，打造新能源旗舰平台，提升企业规模盈利能力。贯彻落实国家战略部署，促进煤电企业健康可持续发展，扎实开展新疆区域煤电资源整合，按期转入集团外部煤电企业 16 家，一体化推进资产、战略、管控、人员、文化“五个融合”，有力提升了中国华电在新疆的规模效益水平。2022 年，华电

新疆公司实现利润总额 18.16 亿元,同比增加 14.6 亿元。二是聚焦增强竞争优势推进内部整合。实施集团内部火电和煤炭资源兼并重组,华电能源通过增发收购山西锦兴公司控股权,拥有了千万吨级优质煤矿,增强了煤电联营和煤电互保。持续推进瘦身健体,将法人企业产权层级全部控制在 5 级(含)以内,“两非”企业剥离完成率 100%,创新采取“收断转关”四种方式完成 327 户多经企业规范清理。加强高负债企业治理,成功对华电国际控股管理的六座煤矿进行中央企业煤炭资源专业整合和划转。三是聚焦优化资源配置推进外部融合。积极与具有资源、技术优势的社会资本进行战略合作,通过收购股权等方式与风电、太阳能设备制造商联合开发新能源项目,近年来先后与明阳智能、华为、阳光电源、宁德时代、特变电工等企业签订战略合作协议,实现互利共赢。围绕提升产业链供应链现代化水平,华电煤业与吉林省工程技术公司探索通过组建联合体方式,在矿业装备制造、煤炭储运、煤炭资源开发等方面形成多项专业化合作项目,实现产业优势互补。四是聚焦活力效率推进管控效能提升。发电板块完善新能源管控体系,实行“区域集中统一管理”和“片区化管理”,建立“管理主体+运维片区+风光场站”管理模式,在全国 30 个区域设立新能源管理主体 40 家。煤炭板块实施专业化管控整合,将区域公司煤炭企业移交华电煤业实施专业化管理。金融板块创新财务集约化管理模式,搭建境内全覆盖的“1 个共享中心+10 个区域共享分中心”管控架构,推进同质性会计核算等业务集中处理。

三、加强工作联动,保障专业化整合综合效果

一是完善公司治理。夯实专业化整合的公司治理根基,编制

四类公司章程指引,制定五规则一清单,发挥好党委(党组)在专业化整合工作中“把方向、管大局、保落实”的领导作用。华电江苏公司通过与中国石油开展股权合作和融合发展,构建形成了“一融入两授权三制衡”治理架构和“两单两化四到位”决策体系,企业治理效能显著提升。二是健全市场化机制。着力在专业化整合深度上下功夫,推动经理层成员任期制和契约化管理、中长期激励等市场化选人用人和薪酬分配机制与专业化整合工作紧密衔接,使企业动力活力更加充沛。华电科工集合优势资源推动装备制造业务转型升级,成立合资公司开展骨干员工持股,自主研发新一代高效岸桥首台套成功下线,助推绿色智慧港口建设。三是防范化解风险。在专业化整合中严格落实资产重组、股权合作、资产置换、无偿划转等各环节法律法规与政策要求,扎实做好法律尽职调查,加强合法合规性审查,强化固定资产投资、股权投资项目审计,重点关注决策审批、资产评估、交易定价等关键环节合规风险,防止国有资产流失,促进国有资产保值增值。

(根据中国华电提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

石本慧 010—63193271 13511050076

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委、专职外部董事党委
