



—

领导讲话

国家电力公司 1999 年工作报告

(摘要)

高 严

(1999 年 5 月 21 日)

国家电力公司作为国民经济基础产业的特大型国有企业，我们的改革与发展、我们的效率和效益，不仅关系到能否把充满生机与活力的电力工业带入 21 世纪，而且关系到能否为整体上搞活国有经济、增强国家实力作出应有的贡献。这是我们这次工作会议的主题。

一、国家电力公司发展战略构想

市场经济条件下，企业生存和发展的必要条件是确立清晰的、可实现的发展战略目标。企业战略管理是现代企业管理的核心内容，也是企业经营者的首要任务。目前，国家电力公司尚未制定出公司的发展战略规划，但我们已成立了战略规划领导小组，将尽快全面推进这项工作。经过国家电力公司成立两年多来的改革和探索，我们已经从战略的高度明确了公司发展的战略构想，这就是：把国家电力公司建设成控股型、经营型、现代化、集团化的国际一流企业。公司党组提出的四步走的改革战略部署正是这个发展战略构想的体现。

作为控股型企业，国家电力公司是国务院授权的投资主体和资产经营主体，行使国有资产所有者职能。我们强调“控股”，是强调国家电力公司系统资本纽带不完全以“独资”形式构成。其内涵既体现了党的十五大提出的“对关系国民经济命脉的重要行业和关键领域，国有经济必须占支配地位”的原则，又体现了“努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式”、“培育和发展多元化投资主体，推动政企分开和企业转换经营机制”的要求。体现了坚持生产力标准，以对外开放、对内也要开放的胆识和勇气，探索在体现国有经济控制力前提下电网经营企业产权多元化的可行性；探索建立电力工业与地方经济共同发展、利益共享的机制；探索电力建设企业、修造企业、多种经营企业公有制实现形式的多样化，彻底改变旧体制下长期形成的政企不分、高度垄断、管理封闭的形象，建立现代企业制度，从根本上转换电力企业的经营机制。

我们强调“控股”，是强调国家电力公司在我国电力工业乃至国民经济中的重要地位，强调作为电网经营企业建设、运营、发展全国电网的重大责任。国家电力公司对电网实行统一规划、统一建设、统一调度、统一管理，集中体现国家的宏观经济调控政策、能源政策和产业政策，体现全国范围电力资源配置的调整和优化，体现国有经济在电力工业中的主导作用和控制力。

我们强调“控股”，是强调国家电力公司对子公司依法行使所有者财产权益的控制。通过实施战略控制，使各子公司的发展战略服从、服务于国家电力公司总体发展战略，确保子公司的发展成为国家电力公司发展全局中不可缺少的有机组成部分；通过实施资本控制，在全国范围内进行电力资本结构调整、债务结构调整和企业结构调整，保证国有资产的有效利用和保值增值；通过实施财务控制，强化预算、成本、收益管理，实现公司利润最大化；通过实施人事控制，对子公司主要经营管理者 and 财务总监、总会计师实行严格的管理和考核；通过实施各项保证制度，建立统一、规范的管理体系。

作为经营型企业，国家电力公司担负着资产经营和生产经营双重任务，负有保证国有资产安全和增值、保证国家投资收益、保证电网安全稳定运行的职责。国家电力公司作为资产经营主体，必须强化对资本、资金、产权、股权统筹运营的能力。要对存量资产进行结构性调整，加强和提升建设、发展电网这一核心业务；要对增量资产有选择、有目的地投入，以形成新的利润增长点；要凭借国家电力公司的实力和信用，在国内、国际两个资本市场上开辟筹措资本和资金的渠道。国家电力公司还要建立与资本纽带相关联的多层次的资产经营责任制体系，建立相应的激励和约束机制，把管资产与管人结合起来。

国家电力公司作为经营跨区送电的经济实体和统一管理国家电网的企业法人，担负着直接建设和运营三峡电网，大力推进大区电网互联，最终实现全国联网的历史使命。我们要积极推进电力市场的培育和建设，强化竞争和效益观念，推行现代管理科学，转换企业经营机制，完成为社会供应优质、可靠、经济的电能的任务，完成向国家上缴利税的任务。

“一业为主、多种经营”是电力发展、公司壮大的重要途径，是国有企业改革、实施减员增效和再就业工程的重要组成部分，是职工稳定的基础。从整体上研究制定公司系统多种经营发展规划、规范多种经营企业的经营行为、提高多种经营企业效益和实施为主业减人、广开再就业渠道等是我们必须解决好的问题。我们要认真研究和吸取国外大公司多元化经营的经验教训，积极探索在与主营业务相关或与共同市场、共同技术相关的领域，大力发展多种经营产业；积极探索多种经营企业的技术创新和管理创新，提高产品的科技含量。要把多种经营放到提高电力企业整体竞争力的全局去考虑，使之成为企业发展战略的有机组成部分。

作为现代化的企业，其重要标志是创国际一流企业。面对越来越激烈的全球经济一体化的竞争，必须把国家电力公司放到国际竞争的大格局中去定位，把国家电力公司建成国际一流的大公司不仅是增强国力的需要，也是中国日益上升的国际地位所要求的。一是经营管理创一流，二是技术水平要创一流，三是职工队伍素质创一流，四是经济效益创一流。

作为集团化的企业，国家电力公司系统内部多层次资本纽带的母子公司的体制属性，决定了我们必须实行企业集团经营管理模式。由于母、子公司间的投资与被投资关系，决定了母公司与子公司具有不同的权利、义务和不同的功能定位、市场定位。国家电力公司作为集团的母公司，处于集团的战略规划中心、决策中心和投融资中心地位，以提高国家电力公司整体实力和竞争力为目标，以统一配置集团资源为手段，从整体上开展资本经

营，对子公司实施战略性改组，对子公司的经营方向和目标进行控制。但是，母公司的这种控制和管理，必须是依据现代企业制度，通过规范的组织体系和决策程序来实施的。母公司要尊重子公司独立法人实体的地位，维护子公司完整的法人财产权。各省电力公司是省内电网的发展主体和经营主体，要在国家电力公司的总体战略规划指导下，做好省内电网的发展规划，提升生产经营实体的功能，增强统一管理省内输配电网和进一步开拓电力市场的能力，搞好全资及控股电厂的经营管理，形成既有产权约束又有充分活力的管理机制。

国家电力公司实体化的改革取向，决定了分公司组织形式是国家电力公司系统重要的组织形式之一，总公司对分公司实行法人授权制度和经营目标责任制度。国家电力公司实行母、子公司体制与总公司、分公司体制并存。这有利于增强国家电力公司作为集团母公司的控制力，有利于公司的管理结构向国际上的先进管理体制迈进，有利于实现跨区、跨省的资源优化，降低内部交易成本。

实现国家电力公司控股型、经营型、现代化、集团化的战略构想，是我们当前和今后一个时期改革与发展的中心工作。各子公司要根据国家电力公司的发展战略制定本公司的发展战略，子公司的战略要服从公司的整体发展战略，这是一个基本的原则。国家电力公司改革的最终目的是要达到减员增效、降低用户的电费水平和提高服务水平。尽管任务十分艰巨，只要公司系统全体员工特别是各层经营管理者进一步转变观念，统一思想，共同努力，我们的目的就一定能够达到。

二、1998 年生产经营情况

1998 年面对亚洲金融危机影响和国内严重洪灾以及电力需求不旺的形势，国家电力公司及各子公司积极开拓市场，加快结构调整，加强企业管理，狠抓安全生产，在提高经济效益的同时，促进了国民经济发展、人民生活水平提高和社会进步，特别是为保证实现国民经济增长目标作出了应有的贡献。

1998 年，严格地说从 1998 年“两会”至今一年多时间，国家电力公司主要做了八项卓有成效的工作。

第一，就是开拓市场，进行城乡电网改造。从建国到现在，这一直是电力企业最大的事情。这对于我们解决电送不出、落不下、用不上，调整电力结构，是非常关键的。三年完成城乡电网改造利国利民，按照朱镕基同志讲这是一件名垂青史的大事，现在应该说是进展不错。

第二，实行政企分开、省为实体，迈出了新的步伐。省为实体主要是指在经营管理上各电力公司不吃大锅饭，不是指在省范围内寻求电力平衡。这一点一定要强调。电网要发挥优化资源配置的作用，各省不能电力自发自用，要竞价上网，在电网的较大范围内谁的成本低，价格好，就用谁的。

第三，理顺了农电体制。国务院 [1999] 2 号文明确，各省经营管理电网的只能是一个部门，这就是省电力公司，不能有两个。对农电，国家电力公司系统直管的要管好，趸售的可以代管，对自发自用自管的，可以搞股份制。但要特别强调对电网统一调度、统一

管理。

第四，减轻了用户的负担。整顿电价，取消不合理加价 560 项。根据国家经贸委统计，去年农村电价大约降了 1 角，城市大约降了 5 分。两项合计约减轻用户负担 600 多亿元。

第五，逐步实现国家电力公司实体化。

第六，完成了国家电力公司机构改革。

第七，推进厂网分开，竞价上网的试点。

第八，战胜大洪水。

另外我们在基本建设投产、精神文明建设，还有其它方面都做得不错，我认为这八个方面做得相当有成效。

1. 1998 年经营目标完成情况

1998 年公司系统完成售电量 7474 亿千瓦·时，同比增长 1.6%，低于年初确定的 5% 的目标。这里面既有宏观经济环境和洪涝灾害等客观因素影响，也有我们开拓电力市场力度不足的主观原因。完成了年初确定的 86 亿元的利润目标。但是各集团公司、子公司之间利润水平极不平衡，差距较大，个别公司甚至亏损严重。到去年底，按财务口径，应收电热费余额达 276 亿元，同比增长 7.8%，占全年销售收入的 10% 以上。没有完成年初确定的欠费控制在 1997 年水平内的目标，欠费较多的行业中，冶金占 20%，煤炭占 9%，化工占 8%。

2. 1998 年生产经营总体情况

(1) 生产方面

发电量、售电量低速增长，购电比重大幅上升。1998 年公司系统投产大中型装机容量 1515 万千瓦，但由于需求不旺、电源结构不合理以及还本付息电价不到位，投产机组效益差，有些机组投产之日即是亏损之时。据统计，到 1998 年底，公司全资及控股发电设备容量 13834 万千瓦，增长 10.88% 完成发电量 6044 亿千瓦·时，增长 2.69%。发电能力年均利用小时数仅 4605 小时。售电量增长 1.6%。购电量 5206 亿千瓦·时，增长 12%，购电量已占全部售电量的 67.3%。公司系统停运小火电机组 284 万千瓦。

电网安全稳定运行。1998 年公司系统安全生产的标准化、规范化管理进一步加强，安全生产形势进一步好转。主要电网频率和电压合格率均有明显提高，频率合格率达 99.5% 以上。1998 年电网继续保持稳定破坏零事故的记录。全国主要城市 10 千伏用户供电可靠率达到 99.81%，相当于平均每户停电 16.64 小时。但 1998 年主要电网峰谷差仍在加大，负荷率进一步降低，电网调峰更加困难。

能源使用效率有所提高。1998 年，公司系统实现供电煤耗 381 克/千瓦·时，下降 2 克；实现线损率 7.44%。

贯彻以经济效益为中心的指导思想，电网的经济调度有很大加强。但全国主要电网的经济性尚没有充分发挥，突出表现在：水电不必要的弃水加大；省间电量交换减少；水火互补程度降低；错峰效益较差。按电价高低安排机组发电，切实加强区域电网的经济调度，是电力市场的基本要求。要探索经济调度工作的新目标和新方法。建立电网经济运行

效益分析制度，研究制定合理的经济政策，打破不符合市场经济规律和电网运行规律要求的省内电力电量自我平衡。

(2) 经营方面

资产质量、盈利能力亟待提高，偿债能力不足。1998 年末公司系统资产总额 7582 亿元；负债总额 4122 亿元，资产负债率 54.4%；递延资产 65 亿元。这说明，公司系统资产质量和盈利能力未能与资产总量同步增长，资产质量和盈利能力亟待提高。

负债增加、负债率下降。一方面反映公司系统吸纳债务的空间有所扩大，另一方面由于当年又新增 416 亿元负债，还贷压力加大。偿债能力下降的主要原因是盈利水平下降。

销售收入小幅增长，成本增长高于收入增长。1998 年公司系统产品销售收入完成 2606 亿元，主要得益于 1997 年电价调整翘尾和售电结构的变化。但是产品销售成本为 2289 亿元。购电成本增幅最大，所占比重最高，并持续攀升。购电成本上升的主要原因，一是购电量增加，二是购电单价上升。我们必须深入分析原因和加强成本管理，特别是购电成本的管理，在煤价下降，相当一部分独立发电厂电价和机制并没有到位的情况下，要认真分析购电成本大幅攀升的真实原因，采取针对性的措施，坚决抑制成本大幅攀升的不良趋势。

财务费用有较大幅度下降，但仍有潜力可挖。1998 年公司系统财务费用 81 亿元。

巨额欠费持续上升，且长期居高不下，导致电力企业资金周转困难，生产经营受到很大影响。

我们的经营状况与国内其他行业相比，虽然我们的经济效益略好于煤炭、机械等行业，但与中央企业平均水平相比，却有较大差距。如 1995、1996、1997 三年中央企业总资产利润率平均值为 4.3%，电力为 3.9%；三年中央企业资本金收益率平均值为 5.5%，电力为 5.4%。与国外管理先进的同行相比，我们最大的差距，一是管理差，二是效益低，三是用人多，四是电力设备水平以及一些经济技术指标相对落后。从电力装备水平和主要技术经济指标看，国家电力公司电力结构矛盾突出，发电以常规火电为主，单机容量偏低，水电和核电比例较低，电网结构薄弱，供电煤耗、线损率等主要技术经济指标与国外同行相比，仍有较大差距。

综上所述，我们可以得出一个基本的结论：1998 年，我们各项成绩确实很大，但和国内、国外企业相比，差距也很大。国家电力公司要建成国际一流的公司，必须依靠改革，狠抓管理，集约经营，提高整体素质，积极参与国际竞争。

三、1999 年面临的形势和我们的任务

1999 年是我国改革开放和社会主义现代化建设跨世纪的承前启后的关键一年。我们要高举邓小平理论伟大旗帜，深入贯彻十五大、十五届三中全会、中央经济工作会议和今年“两会”精神，继续落实国家有关电力工业改革的一系列文件要求，以改革总揽全局，以经济效益为中心，推进公司的全面发展，增强公司系统的整体实力，以优异的成绩迎接建国五十周年。

1. 1999 年面临的经营形势

首先，宏观经济环境逐渐好转，国民经济将持续发展。这将为我们实现今年的经营目标提供有利的条件，促进电力工业的有效增长。同时，今年省级电力部门还将随地方政府机构改革一道，进行政企分开，这将为电力企业进一步转换经营机制创造有利条件，为电力企业发展提供有力保证。

其次，我们应充分估量今年面临的严峻形势，市场需求仍然不旺，经营环境仍不宽松，市场化进程对电力企业的影响日益加深，我们面对的困难和问题不少。按照今年国家确定的国民经济增长 7% 左右的目标，预计今年全国发电量同比增长 4% 左右，态势略呈回升，市场仍将不旺，电力生产能力仍难以充分发挥。

第三，从公司今年头 4 个月的运营情况来看，今年 1 至 4 月，公司系统售电量同比增长 6.27%，但成本增幅远远大于销售收入的增幅，成本增加 10.18%，利润总额下降 2.02%。欠费新增 74 亿元。售电量增加，利润却下降，这一现象必须引起我们的高度重视，要认真加以分析。电力销售成本的大幅度上升是利润下降的一项重要原因。这充分说明，公司系统目前的经营形势十分严峻，完成全年经营目标任务十分艰巨，对此，全公司必须要有清醒的认识。

2. 今年国家电力公司的工作目标

1999 年国家电力公司要重点完成五项工作目标。

(1) 国家电力公司的售电量要在去年增长 1.6% 的基础上，通过开拓市场，力争增长 3% 以上，达到 7698 亿千瓦·时。要确保国民经济增长和人民生活水平提高对电力的需求。

(2) 城乡电网建设与改造以及“两改一同价”工作要取得明显的阶段性成果，国家电力公司系统所有地市级城网工程年内全部开工；确保 500 个县全部完成农村电网建设与改造任务，对 1000 个县供电企业实行代管，对 100 个县供电企业进行股份制改革试点，重点抓好 10 个直供直管县改为省电力公司子公司的试点，对今年完成农网改造的 500 个县的乡镇电管站改为县电力企业的供电所，力争天津市等两三个省（自治区、直辖市）实现城乡居民生活用电同网同价。

(3) 全国联网取得实质性进展，正式开工建设东北与华北联网工程，抓紧落实华东与福建、华北与华中联网工程等项目的前期规划工作；继续推进三峡输变电工程建设，组织好新开工的“三线两变一直流”工程（岗市—长沙、南阳—郑州、三峡左岸出线线路，长沙、孝感变电站，三峡至常州直流线路）的建设；搞好葛上直流输电工程的运营。

(4) 经济效益要稳步提高，全年实现利润不少于 86 亿元。

(5) 电费收缴工作要明显加强，今年电费在不增加新欠的基础上，陈欠还要降低 10%，把应收电费余额控制在 257 亿元以内。

3. 今年需重点加强的八项工作

(1) 积极开拓电力市场

城乡电网建设与改造是开拓电力市场的有效手段，也是公司新的经济增长点，在电网改造中应尽可能采用国产设备，以带动国内的电力设备制造业，促进用电需求。要积极支持企业研究开发有利于环境保护，能实现削峰填谷和利用低谷电能、弃水电能的新技术、新产品，充分挖掘潜在的用电资源。要积极研究和调整用电政策，积极鼓励电压等级高、

高耗能的大工业用户用电，同时大力推行峰谷电价和丰枯电价。要积极参与环境保护和可替代能源的竞争，与政府环保部门密切合作，开发新的电力应用领域与市场。要进一步提高服务质量，规范供电服务行为，加快事故抢修，开放居民用电，全面推行城乡居民一户一表的改造，积极开展电力需求侧管理与服务，努力扩大电力在整个能源消费市场中的份额。

(2) 深入推进第二步改革

今年是地方政府机构改革的重要年份，我们要积极配合，移交省级电力局的行政管理职能，实现政企分开。要认真贯彻国办发〔1998〕146号文件要求，每个省（自治区、直辖市）只设立一个省级电力公司。地市及以下单位的政企分开工作，要与所在地政府机构改革同步进行。

国家电力公司改革的重点是继续推进实体化工作。省电力公司要建立并完善法人治理结构。要进一步深化和总结完善西北、东北电网体制改革试点，积极探索省电力公司进行股份制改革试点。在建立资本纽带的基础上，开展将地、市供电局规范为省电力公司分公司的试点。各网省公司要把所属设计、施工、修造企业的改革纳入总体改革规划统筹考虑，按照国务院对国有企业三年基本解困的要求，对其进行结构调整和资产重组、改组改制，提高其市场竞争力。要稳步推进科研、院校等事业单位企业化的改革，促其走向市场，在市场竞争中求得更大发展；按照国务院的总体部署，积极配合、稳步推进教育管理体制改革。

今年要重点推进“厂网分开、竞价上网”的改革工作，并取得实质性进展。上海、浙江、山东、东北三省电力公司要积极创造条件，推进“厂网分开、竞价上网”工作。其他省电力公司要结合本省情况提出“厂网分开、竞价上网”实施计划。

深入贯彻国发〔1999〕2号文件要求，加快农电体制改革，先改制后改造，推动农电“两改一同价”工作。理顺县供电企业与省电力公司的关系，对趸售县实行规范的代管。对已经代管的趸售县逐步进行股份制改造。取消乡镇电管站作为一级核算单位，以县级供电企业为实体，原则上县一公司（企业实体）并实现县（市）乡（镇）电力一体化管理。农网建设与改造要控制规模和资金，严格实行“五制”，既要树立形象，又要保证还贷政策到位。

(3) 大力调整电力结构

关停超期服役、能耗高、污染重的纯凝汽式小火电机组，是提高电力质量和水平的重要措施。今年我们已经把公司系统关停小火电机组的计划目标调整增加到 180 万千瓦。同时，要配合有关部门，加大关停地方小火电机组的力度。要控制资本金投向，投资的重点要从电源转到电网上来。以三峡输变电工程建设为契机，加快跨大区电网互联进程，彻底转变以省为界实行发用自我平衡的旧观念，实现大区和全国范围的资源优化配置。

电源建设要切实转向结构优化调整上来。要按市场和结构调整需求进行优化排序。新上的电源项目，要与关停超期服役的小火电机组挂钩，对于关停小火电所腾出的发电空间，要首先让现有大机组的生产能力充分发挥出来，并使大机组达到承诺的机组利用小时数，然后才能考虑新建机组。要加快做好水电前期工作，抓紧在三年内开工一批调节性能

好的大型水电项目和抽水蓄能电站项目。对已经批准立项的电源项目，要进行优化排序，除符合规定条件的可开工项目外，原则上三年不再开工新的常规火电项目。加强环境保护工作，注重节约能源。抓好污染物排放达标的监督和重点地区火电厂二氧化硫达标排放工作；大力推进电力环保脱硫的产业化和国产化；大力宣传和推广应用节能新产品。

(4) 大力实施科教兴电战略

努力提高国家电力公司的整体创新能力，大力促进科技与生产经营的紧密结合。当前技术创新的重点，一是要紧密围绕公司发展战略，瞄准世界电力科技水平和电力科技发展动态，开展提高公司综合实力和国际地位，面向 21 世纪的基础性、综合性、长远性的课题研究，努力增加技术储备，为公司持续性发展提供技术支撑；二是紧密围绕提高公司经济效益的目标，加强高新技术的研究，促进高新技术产业化，促进新技术新成果的推广应用，使高新技术产业成为公司新的经济增长点；三是要紧密围绕公司中心任务、改革目标，解决生产建设中的科研问题和技术难题。

搞好教育和职工培训工作。要根据自身发展的需要，建立和完善一批研究与开发中心，建立适应公司改革与发展的人力资源开发与教育培训体系。加快把国家电力公司的发展转移到依靠科技进步和提高劳动者素质上来的速度。

(5) 切实抓好安全生产

今年我国将迎来建国五十周年和澳门回归，抓好今年的安全生产问题事关改革、发展和社会稳定的全局。因此公司系统各电力生产企业必须采取得力措施，确保国庆五十周年以及澳门回归等一系列重大政治活动的安全供电万无一失。

(6) 搞好财务管理年活动

进一步强化国家电力公司系统财务管理，不断提高经济效益，确保今年财务工作目标的实现，公司决定 1999 年为公司系统财务管理年。

要把加强管理和企业的改革、改组、改造结合起来，强化财务管理，搞好经济活动分析，运用电价、资金、资产、成本管理等手段，提高资产、资金运作效率和效益。

要严格控制成本，加强成本管理。在电力市场销售不旺，特别是国企三年解困处于关键时期、疏导电价矛盾困难重重的情况下，必须眼睛向内，挖掘成本潜力。

要加强财务管理工作，着力解决存在的突出问题和薄弱环节，进一步规范财务工作。要推行全面预算管理，推进公司系统财务管理与国际先进模式接轨。要加强产权管理，严格资产经营责任考核，切实加强投资收益管理。要对资金安排进行集体研究决策，严格规范资金管理行为。要坚持整顿与改革并重，提高电价管理水平，努力促进电价新机制的形成。要继续整顿财务秩序，防范金融风险，严格执行国家电力公司制定的投资、担保、借款等管理制度和规定，加大财务监督，确保财务安全。要加大审计监督力度，完善审计监督机制，用好审计成果，减少不良资产。要严格实行干部离任审计制度，从源头上制止腐败现象的发生。

(7) 开展“三讲”教育和加强精神文明建设

今年，中央决定在全国县级以上党政领导班子和领导干部中深入开展“三讲”教育，这是我们党为迎接新世纪，完成新的历史任务所作的重要思想准备和组织准备；是加强领导

班子建设，提高领导干部队伍素质的重要任务；是有效解决党内尤其是领导干部中党性党风方面存在问题的一次创造性探索。中央已经决定，把国家电力公司列为全国第二批“三讲”单位，我们要积极投身到这次活动中去，把思想统一到中央精神上来，以整风的精神搞好“三讲”教育。把国家电力公司各级领导班子和领导干部的思想政治建设提高到一个新水平。

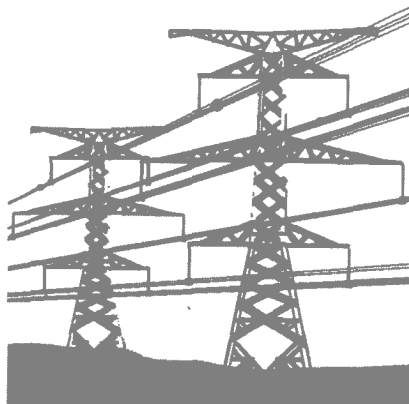
(8) 确保全系统的政治稳定

今年，我国的大事、喜事多，热点、难点多，预防和妥善处理群体性事件，确保全系统政治稳定，事关社会稳定的大局，是一项必须做好的大事。

公司系统各单位领导要高度重视预防和处置群体性事件，建立和落实领导责任制和责任追究制，要把各项稳定工作落到实处。要坚持“预防为主，教育疏导，依法处理，防止激化”的原则，努力把矛盾化解在基层和萌芽状态；要高度重视群众来访工作，加大对重点信访问题的处理力度。要切实搞好信息工作，做到对群体性事件早发现、早报告、早控制、早解决。要切实解决群众反映的实际问题，深入细致地做好思想政治工作，当前特别要认真落实中央精神，切实解决下岗职工的基本生活保障，抓好下岗职工的培训和再就业问题，关心离退休人员的生活，处理好毕业生分配和复转军人问题。要大力加强法制教育和市场经济知识的教育，增强职工风险意识和承受能力，引导干部职工自觉依法办事，按照正常渠道、程序反映和解决问题。领导干部要发扬艰苦奋斗的优良传统，密切联系群众，起好表率作用。

要妥善处理好改革和发展的关系，妥善处理企业效益与社会效益、社会效益的关系。在今年的各项工作中，要坚持稳中求快、稳中求进、稳中求好的方针，把确保社会稳定放在十分重要的位置来考虑。

同志们，国家电力公司的发展战略构想已经确定，第二步改革正深入进行，1999年的工作目标和任务也已经明确。让我们在邓小平理论指引下，在以江泽民同志为核心的党中央领导下，发奋图强，锐意改革，为完成全年的各项任务努力奋斗，为加快国民经济的发展和促进社会进步作出新的、更大的贡献！



振奋精神 开拓进取 抓住机遇 勇于创新

为跻身世界 500 强实现公司跨世纪战略目标而奋斗

高 严

(1999 年 12 月 27 日)

这次会议的主要内容是，研究分析世纪之交我们面临的形势，贯彻落实十五届四中全会和中央经济工作会议精神，总结 1999 年的工作，围绕公司“两型两化国际一流”的战略目标和“四步走”的战略部署，研究确定 2000 年的工作思路和工作重点。

一、面向新世纪的战略思考

1. 关于公司的外部环境

对国际形势的基本判断。当前，世界多极化的趋势仍在继续发展，和平与发展依然是时代的主题。当前世界经济出现的两大潮流值得我们高度重视。一是各国尤其是发达国家都在进行大规模的经济结构、产业结构、产品结构和企业结构的调整，其中企业兼并、合并风起云涌，力求提高企业的核心业务能力和防范风险能力。二是企业的知识创新、科技创新和产业升级日新月异，使企业的竞争力更加倚重于科技进步和知识创新。

加入世贸组织对我们的影响。加入 WTO，对电力工业和国家电力公司的改革与发展，总体上判断是利大于弊。我们要认真分析加入 WTO 对推动 GDP 增长、对进出口贸易、对投资环境、对经济体制改革以及相关行业的影响，充分估计这些影响对电力生产经营成本、电力市场和价格、电力改革以及不同类型电力企业的各种有利和不利影响，认真研究相应对策，做好准备，争取主动。

我国经济进入新的发展阶段，面临历史性转折。其显著特点是，我国经济由过去的短缺经济变为相对过剩，人民生活从温饱向小康过渡，经济运行由卖方市场转向买方市场。这个转折的出现，必将对我们的经营理念、管理模式、结构调整和体制改革产生极为深刻的影响。

结构不合理是经济生活中深层次问题的主要根源。买方市场的初步形成与低层次、低水平消费结构的不协调，已成为我国经济跨入新的发展阶段的主要矛盾。传统的产业结构、产品结构，越来越不适应市场变化和人民生活改善的需要。经济总量不小，但经济整体素质不高，结构不合理，已成为我国经济生活中深层次问题的主要根源。这些矛盾和问题，也深刻地反映在电力工业的改革与发展中。

结构调整必须依靠科技创新、产业升级。结构调整必须紧紧依靠科技创新、产业升级，这是全国技术创新大会提出的重要原则。正如江泽民同志在这次会议上指出的：“我们必须把以科技创新为先导，促进生产力发展的质的飞跃。摆在经济建设的首要地位。这

要成为一个重要的战略指导思想。”这也是我们迎接新世纪的机遇和挑战、确保我国跻身于现代化强国的战略抉择。

中央经济工作会议为我们提供了更为有利的政策环境。2000年国家要继续执行积极的财政政策和扩大内需的方针，继续加强基础设施建设和企业技术改造，加快调整经济结构，实施西部大开发战略，保证国民经济有一个较快的增长。这为我们公司的发展在投融资环境、产业结构调整、技术创新、市场开拓等方面提供了更为有利的宏观政策环境，对我们是十分难得的历史机遇。

2. 关于公司的战略定位

在国际国内环境的大背景下，我们应当找准公司所处的战略位置。

公司的作用定位——在国民经济中具有控制力、发挥主导作用的国有企业。公司从事的是关系国民经济命脉的基础产业，既是自然垄断的行业，又是提供重要公共产品和服务的行业，是十五届四中全会《决定》明确提出的国有经济需要控制的行业，是国家引导、推动、调控经济和社会发展的基本力量。因此，我们必须通过努力提高控制力，在国民经济中发挥主导作用。需要指出的是，带有自然垄断性的行业不是所有的环节都必须垄断，垄断性的企业集团内部也不是所有的企业都必须垄断经营。在保持国有经济控制力的前提下，可以通过资产重组积极探索股权多元化的改革，以放大国有资本的功能，进一步提高国有经济的控制力、影响力和带动力。

公司的实力定位——全国520家重点企业和世界500强一员。经国务院批准，公司已经正式纳入国家520家重点企业序列，在计划、经贸、财政、税务等部门建立了名头。在此基础上进入世界企业500强，不仅是我国经济融入世界经济一体化主流、增强国际竞争力的需要，是公司光荣的历史责任，而且也是开拓国际市场、实施公司国际化战略、激励员工树立公司理念和信心的需要。应当指出，进入世界500强是一个复杂的系统工程，不只是公司本部的事情，更是公司作为集团化企业共同的目标，需要全公司系统发挥团队精神，同心同德，协力作战，因为在向世界500强进军中所获得的，必将是整个公司系统拥有的共同财富。

公司的市场定位——以电网经营为核心业务的企业。根据公司应发挥主导作用的定位，培育公司核心业务的着力点应当集中体现在能够充分发挥控制力、影响力和带动力的领域或环节上，其他领域或环节则可以按照市场化改革取向逐步放开，实行竞争。由于电网是体现控制力的关键环节，公司必须在电网的管理和运营上确保控制和支配地位，这是公司赖以长期生存发展的核心能力；同时，为强化控制、管理电网的核心能力，公司应当拥有必要容量的调峰、调频骨干电厂以及新技术、新能源示范电厂。为强化集团核心企业的控制力，公司本部必须建设成战略规划中心、调度指挥中心和资本运营中心。

公司的形象定位——具有良好的企业信誉和公众形象、实现两个文明的企业。公司是社会主义公有制企业，又从事公用事业，必须在实现经济效益的同时，实现公司的社会价值。为此，必须坚持“人民电业为人民”的宗旨，建立具有自己特色的企业价值观体系，提炼企业精神，建设企业文化，培育公共关系，严格依法经营，树立良好的信誉和形象。

公司的目标定位——控股型、经营型、现代化、集团化管理的国际一流企业。这个定

位明确了公司发展的目标模式，回答了要把公司办成一个什么样的企业。其具体涵义已在公司 1999 年工作会议报告中进行了全面阐述。

3. 关于实现公司战略定位的差距和途径

1998 年，世界 500 强中共有 20 家电力公司。仅从销售额看，东京电力公司名列 52 位，在电力公司中名列第一。国家电力公司从 1998 年实现销售额看可名列 84 位，在电力公司中可名列第四位。从申报所需的财务指标看，国家电力公司目前已经具备进入 500 强的条件。

公司与 500 强中电力公司的主要差距。人均劳动生产率低、人员多是我们最大的差距。国家电力公司要成为真正意义上的世界 500 强，必须大力进行结构调整，实现产业升级，加强科学管理，实行减人增效，提高综合实力，增强国际竞争力。

实现公司战略定位的主要途径是从整体上进行战略性结构调整。公司目前仍是一个集发、输、配、多种经营以及社会职能为一体的庞大体系，资产分布过宽，整体素质不高，资源优化配置不尽合理，必须抓住当前市场供需平衡的有利时机，按照十五届四中全会提出的“有进有退”、“有所为有所不为”的原则，从整体上进行战略性结构调整。

——增量上调整投资结构，实现投资主体多元化。资金优先用于发展骨干电网、城乡电网改造，优化电源结构，积极配合西部大开发战略，开发西部资源。

——存量上调整资产结构，实现股权多元化。加快进入国内国际两个资本市场，推动公司资产流动和证券化，从根本上解决公司资产结构不合理、流动性差的问题。

——大力推动技术创新和产业升级，实现装备和技术现代化。这是结构调整必须遵循的原则，是实现公司可持续发展的基础。

——调整公司组织结构，实现体制创新、机制创新和管理创新，实现经营模式的集约化。核心是真正建立起经营者与所有者之间有效制衡的法人治理结构，建立适应公司战略管理要求的、科学的运行机制，最大限度地降低交易成本，最大范围内实现资源优化配置。

从现在起到下个世纪的前 10 年，是我国社会主义现代化建设实现第二步战略目标，并向第三步战略目标迈进的关键时期，这同时也是国家电力公司实现第二步和第三步改革战略的关键时期。按照战略部署，2000 年底将完成公司第二步改革任务，届时要达到的主要目标是：全面落实国办发〔1998〕146 号文件的要求，完成政企分开、省为实体的改革，省电力公司实现公司制改组；完成电力集团公司改组为国家电力公司分公司的改革，公司系统将形成完整的母公司、分公司和子公司体制；国务院确定的 6 省（市）厂网分开改革试点取得成功，总结完善形成推广模式和经验；农电体制改革完成国务院提出的预定目标，完成趸售县体制改革，实现一县一公司；公司实体化改革取得突破性进展，公司本部作为集团化公司核心企业，经济实力和控制力明显增强。在此基础上，从 2001 年到 2010 年，国家电力公司继续推进第三步改革。初步设想是：2001 年至 2005 年，基本完成“厂网分开，竞价上网”改革，建立省级竞争性的发电市场，继续推进区域性电力市场改革试点；公司战略性结构调整取得重大进展，初步形成以经营电网为主，同时控制调峰、调频和大型骨干电厂的较强核心能力，股权多元化改革试点取得突破；完成公司实体化改

革，形成较强的企业经营功能和资源配置能力，跻身世界 500 强。从 2006 年开始，全面推动区域性、竞争性发电市场的建设，进行开放售电市场的探索。到 2010 年，形成全国范围内统一、开放、竞争、有序的比较完善的发电市场；总结部分开放售电市场的经验；完成公司系统战略性结构调整，建立比较完善的现代企业制度，公司发展成为具有较强经济实力、较高管理水平、较强控制力和竞争力的国际一流的现代企业集团。

二、1999 年公司工作的简要回顾

即将过去的 1999 年是我国历史上不平凡的一年。国家电力公司较好地完成了全年工作目标，在推进公司战略部署、实现战略目标的进程中又迈出了坚实的一步。

1. 确保安全供电

1999 年，公司系统确保了电网安全稳定运行。圆满完成了建国 50 周年和澳门回归庆典的安全保电，得到了党中央、国务院和各级地方政府的充分肯定。成功进行了计算机 2000 年问题的联合测试，树立了公司的良好形象。

2. 生产经营形势基本平稳

预计到年底，公司售电量完成 7990 亿千瓦·时，同比增长 6.9%，实现销售收入 2770 亿元，实现利润 82 亿~86 亿元。参股电厂新开工 308 万千瓦，投产 1305 万千瓦，公司系统全资及控股机组总容量达到 15000 万千瓦，占全国总装机容量的 52%。参股项目在建规模 2923 万千瓦，占全国在建规模的 45%。基本建设工作以改革为动力走向市场，在组织结构、所有制结构、用人机制、经营范围和分配上均有突破。

3. 大力调整电力结构

加快电网建设。1999 年，电网投资达到 878 亿元，占全部固定资产投资的 53.3%，同比提高了 17 个百分点，创历史最高水平。稳步推进了三峡输变电工程，“两线三变一直流”全面开工。以东北—华北联网工程开工为标志，跨大区联网工程取得实质性进展。积极推进了城乡电网建设与改造，1999 年完成投资 610 亿元，占电网总投资的 70%，并取得初步成效，特别是农网改造后低压线损平均下降 8 个百分点，每千瓦时电价降低 6 分钱，全国农村用电量增幅同比提高 3.5 个百分点，较同期城市居民用电增幅高 4 个百分点。

优化电源结构。从严控制了常规火电项目开工，并坚决贯彻“上大压小”政策，预计全年关停小火电 182 万千瓦。加快了西部水电流域开发，“五大一小”水电项目前期工作取得较大进展。继续推动技术改造，限额以上技术改造项目投资 25.9 亿元，投产 66.7 万千瓦。洁净煤燃烧示范项目、超临界机组和核电国产化项目的前期工作，均取得实质性进展。

4. 整顿电价，疏导电价矛盾

取消各种乱加价、乱收费和买用电权、超计划用电加价，共 400 亿元，相当于每千瓦·时电价下降 0.05 元。城市电力用户平均实际负担电费由整顿前的每千瓦·时 0.47 元下降到 0.42 元，农村电力用户平均实际负担电费由整顿前的每千瓦·时 0.67 元下降到 0.57 元。

5. 继续深化改革

省为实体的改革取得重大进展。完成了陕西、辽宁、吉林、黑龙江电力有限公司的组建和改制。

公司实体化改革全面展开。随着实体化改革的推进，公司本部实力得到了进一步增强。

“厂网分开，竞价上网”改革试点工作进展顺利。技术支持系统已经完成，市场规则和监管办法正在制定，并组建了一批独立发电公司。山东、浙江、上海的实施方案已经审查，正在报批过程中。辽宁、吉林、黑龙江的试点工作也已启动。

农电体制改革基本完成了年初确定的目标。有 23 个省（市、区）农电改革方案上报国家经贸委，已批复 13 个。对 1069 个趸售县电力企业实现了代管，其中有 190 个组建了有限责任公司或股份有限公司。趸售县上划改革正在吉林进行试点。将直供直管县电力公司改组为省电力公司子公司的试点工作也在 10 个县展开。

6. 加强干部管理和培训工作

完成公司本部局、处级干部聘任工作。公司组建了 19 个部局，干部首次实行聘任制，共聘任局级干部 63 人，处级干部 174 人。与改革前相比，从年龄结构看，局级干部平均年龄下降 2.8 岁，处级干部下降 2.5 岁；从文化结构看，也有明显提高，在被聘任的局、处级干部中，仅研究生就增加 15 人。

加大干部交流力度。一年来，干部调整涉及 49 个领导班子，任免干部 352 人次。干部调整主要有两个特点：一是交流的“一把手”较多；二是异地交流力度较大。通过加大干部交流力度、加强年轻干部的培养和使用等措施，优化了系统领导班子的年龄结构、知识结构和专业结构。

加强干部培训工作。在国家电力公司党校举办了领导干部培训班和优秀青年干部培训班，开办了国家电力公司首期董事、监事培训班。

7. 认真开展“三讲”教育，加强党的建设和精神文明建设

按照党中央的统一部署，公司的党建工作、思想政治工作、精神文明建设，突出重点，全面推进，为实施公司战略部署提供了政治上的保证。特别是通过深入开展“三讲”教育，公司党组及其成员和公司本部局处级干部在党性党风方面有了进一步提高。公司系统第一批开展“三讲”教育的单位，目前各项工作已接近完成，也取得了初步成效。

在 1999 年三场大的政治斗争中，国家电力公司紧密地团结在以江泽民同志为核心的党中央周围，立场坚定，旗帜鲜明。特别是同“法轮功”组织进行了坚决的斗争，为维护社会稳定作出了贡献。

总结 1999 年的工作，也存在一些不足和问题：

1. 安全生产基础还不牢。个别单位的安全管理工作出现滑坡，安全生产同各项工作的关系的处理不够好。

2. 随着改革的深化和市场形势的变化，公司经营中存在潜在的风险。用户拖欠电费情况仍十分严重，我们的经营风险很大。

3. 经营管理中还存在薄弱环节。

4. 改革步伐还不够快。主要表现为体制外减人力度小；战略性结构调整和企业重组

的步骤还不够大。

回顾 1999 年的工作，有几条经验值得我们总结和汲取。

1. 以公司发展战略统揽全局。1999 年工作会议上，公司党组明确提出了“两型两化国际一流”的发展战略。一年来的实践证明，这一发展战略是完全正确的。正是在这一发展战略的正确指导下，我们进一步明晰了“四步走”改革步骤的具体内容和阶段性目标，在公司系统统一了思路，形成了合力，积极开展各项工作。

2. 以观念转变带动各项工作创新。转变观念是公司各项工作开创新局面的关键。由于我们初步树立了市场观念，增强了重视科技创新、重视人才观念，初步树立了资本经营观念，因此，公司 1999 年的各项工作普遍出现了新的气象，开创了新的局面。

3. 正确把握经济形势变化和宏观政策调整，抓住机遇，在为国民经济服务中发展自己。一年来，我们紧紧抓住了国家实施积极的财政政策、扩大内需、加大基础设施建设的机遇，把城网、农网的建设与改造暨“两改一同价”纳入了国家政策调控的重点目标，不仅推动了电力结构的调整和产业升级，壮大了公司实力，而且切实为国家宏观经济政策调整 and 国民经济发展服务，取得了良好的经济效益和社会效益。

4. 既坚持用发展的办法解决前进中的问题，又坚持发展中质与量的统一，始终把电力发展与结构调整和产业升级结合起来。

三、2000 年工作的指导思想和重点工作

2000 年国家电力公司总的工作指导思想是：高举邓小平理论伟大旗帜，深入贯彻党的十五大、十五届四中全会和中央经济工作会议精神，全面落实国发[1996]48 号文件和国办发[1998]146 号文件要求，继续深化改革，坚持稳中求进，正确处理改革、发展、稳定的关系，强化安全生产，加快结构调整，推动产业升级，加强经营管理，大力开拓市场，努力提高效益，改善员工生活，树立公司形象，全面完成第二步改革发展任务，为争取 2000 年、确保 2001 年进入世界企业 500 强和推进公司第三步改革打下坚实的基础，向着控股型、经营型、现代化、集团化管理的国际一流企业的目标不断迈进。

2000 年国家电力公司要重点完成八项工作目标。

1. 售电量达到 8360 亿千瓦·时，同比增长 4.1%。

2. 实现利润 82 亿元，力争实现 86 亿元。

3. 电费拖欠情况有所好转。各单位确保 2000 年不发生当年欠费；1999 年发生的欠费全部清欠；1998 年及以前发生的欠费以 1998 年末欠费总额为基数压欠 5%。

4. 资源优化配置工作取得新进展。三峡输变电工程投产“一变三线”，新开工“五变三线”。实现东北—华北联网，开工建设华东—福建联网工程，力争华中—西北、华北—华中联网工程开工。“西电东送”及其前期工作取得明显成效。关停小火电 310 万千瓦。

5. 公司系统初步建立起现代企业制度。完成政企分开、省为实体的改革，省电力公司实现公司制改组。

6. 公司实体化改革取得突破性进展。年内完成分公司改革，公司本部具备集团化公司核心企业的基本功能，逐步成为战略规划中心、调度指挥中心和资本运营中心。争取