

国企改革三年行动系列报道

广西电力体制改革打造央地融合“示范区”：

开创“一张网”为民谋福祉

■ 本报记者 杨晓冉

“现在用电可方便多了！用电高峰期家里的两台空调能同时开，其他电器也能一起用。以前家里电压低，总停电，洗衣机、电视机、冰箱都不敢同时用，电饭锅煮出来的饭经常是夹生的。现在供电问题解决了，村里还大力发展葡萄产业，去年全村种植葡萄的人均年收入有3万元呢。用电有了保障，我们还打算开农家乐，发展乡村生态旅游，让村民们快快富起来！”广西全州县才湾镇毛竹山村党支部书记王新明兴奋地说。

3年前，这里还盛传着“三天不停电，不叫全州县”的说法。那时候，毛竹山村要与隔壁村共用一台变压器。可由于电力设备老旧，电压不足，供电老是跟不上，葡萄园经常因为断电没法浇水，大伙儿只能干着急。

转机出现在2019年。广西壮族自治区党委政府与南方电网公司党组

贯彻落实国家深化电力体制改革部署，推动地方电网和央企大电网融合发展，南方电网广西新电力投资集团有限责任公司（以下简称“新电力集团”）应运而生。新电力集团成立后，南方电网公司加大在新电力集团辖区电网的投资力度，仅在毛竹山村就投资109万元，对电网进行高标准智能化改造。自2020年5月底投运以来，该村的户均容量、供电可靠率分别从改造前的1.54千伏安、98%上升到2.78千伏安、99.9%，村民的用电获得感得到质的提升。

记者了解到，南方电网公司把新电力集团作为央地融合发展的“示范区”，在贯彻落实国企改革三年行动中，逐步破解此前“一区多网”供电管理体制造成的广西农村电网发展不平衡不充分的问题，助力广西脱贫攻坚，为乡村振兴赋能，示范作用逐步彰显。



南方电网广西新电力集团靖西供电公司工作人员对鹅泉景区周边变压器进行日常巡视维护。

罗倩/摄

从“一区多网”到“一张网”——解决当地用电难

“由于近20年来电网投入严重不足，改革重组前原企业辖区的电网网架非常薄弱，供电能力严重不足。”新电力集团规划部经理唐慧珍告诉记者，原企业辖区的40个县中，以前有12个县缺乏220千伏主电源支撑，81座变电站存在多站串供风险，部分县城存在全黑风险。此外，中压配电网环网率、配电自动化有效覆盖率低，低压配电网供电能力不足，综合电压合格率仅为94.93%。

一打雷就停电，节假日电磁炉都没法用，电饭锅煮不熟饭……改革重组前原企业辖区的很多县都存在这种情况。地方电网供电水平已难以适应时代发展需要，居民日益增长的用电需求与地方供电水平不平衡不充分矛盾日益突出。

为理顺广西农村供电管理体制，2019年8月27日，由中央企业南方电网广西电网公司和地方国有企业广西农村投资集团共同出资成立广西新电力投资集团。

由此，新电力集团接过了为广西40个县（区）经济社会发展提供可靠优质电力保障的重任，供电区域约11.60

万平方公里，占广西地域面积的49%，供电服务人口约2000万人。

新电力集团成立后，南方电网广西电网公司按照优化主干网架、增强供电能力、一二次协调发展的总体思路，协同推进新电力辖区各层级电网协调发展，分区域、分层级、分步骤打造坚强电网，朝着“一张网”目标网架持续迈进。

3年来，南方电网广西电网公司在广西新电力集团累计完成投资超过251亿元，深入实施农村电网巩固提升专项行动，加速农村电网基础设施提档升级，完成2万多个续建、历年存量项目清零，有力支撑广西2020年底底前打赢脱贫攻坚战并为乡村振兴赋能，辖区40个县（市）政府全部发来感谢信。

“央地融合，利国利民。新电力集团的成立，依托南方电网大平台和雄厚的技术、资金、管理、人才优势，开启了广西‘一张网’统一规划、统一标准、统一建设、统一调度的崭新格局，有力推动制约广西电力发展的重复投资、无序竞争等突出问题的解决。”南方电网广西电网公司副总经理、新电力集团董事长、党委书记刘宪明表示。



南方电网广西新电力集团全州供电公司员工在毛竹山村检查葡萄园滴灌系统的电力保障情况。

马华斌/摄



广西电网220千伏雪莲变电站全景。田晋宁/摄



“三改”促“三能”落地——

“能者上 庸者下”成共识

“改革重组前原企业人力资源配置不合理，员工整体素质偏低，人均素质当量仅为0.57，总体缺员与结构性冗员并存。”新电力集团人力资源部副主任刘俊敏介绍，除此之外，新电力县级企业还面临培训资源、用工和干部队伍管理亟待全面加强等问题。

针对以上突出问题，新电力集团于2020年8月底，依法依规全面完成人员劳动关系处理，职工身份全部完成转变。

“所属40家县级供电企业的三项制度改革，是集团国企改革三年行动的一大重点。”刘俊敏说，自2012年以来，改革重组前企业未进行过大规模的全面性的三项制度改革，严重掣肘了人力资源优化配置，引发了整体性超员与局部结构性缺员、冗员

并存等一系列突出问题。

“现在，‘能者上、庸者下、劣者汰’的观念已成为广大员工的普遍共识，干事创业氛围日益浓厚。”在三项制度改革中，通过竞聘上所属单位领导岗位的年轻干部——恭城供电公司副总经理张磊对此深有感触，“没进行三项制度改革前，干部员工普遍缺乏危机意识，改革求变的主动性不足，干事创业动能没有得到充分激发。”

通过全面推行三项制度改革，新电力集团系统逐步实现了“三能”（“能上能下”“能多能少”“能进能出”）落地，竞争上岗人数占全员起立总人数的84.25%，新聘任上岗的管理人员竞争上岗人数占比96.93%，退出管理岗位人数占比达42.63%。在所属

竞争类企业中开展职业经理人试点，执行职业经理人管理的非管制业务企业中层管理人员收入差距倍数预计达到3.0以上，管制业务中层管理人员收入差距倍数预计达1.8以上。

如今，按照一体化管理要求，南方电网广西电网公司对新电力集团组织机构、岗位体系、薪酬制度等全面实行系统性重塑、整体性重构，机构数量由1114个精简至428个，整体降幅达61.58%，管理层级大幅压减。有“80后”班子人员的单位占比提升了46%，年轻干部提拔使用率超过50%。核心专业技能人员评价合格率100%，人均素质当量提升至0.69，技术技能专家实现“零”突破，为企业改革发展提供了有力的人才保障。



党建引领创效益——

“试验田”变身“示范田”

“通过导入南方电网党建工作管理模式，全面抓好党的建设‘5+2’，聚力攻坚补短板强弱项，新电力集团党的建设从整体上有了质的提升，引领推动新电力集团初步实现了全方位‘变个样子’，把党建从‘成本’做成了‘利润’。”南方电网广西电网公司党建部主任朱艳说。

记者了解到，新电力集团党委全面落实“党政分设、交叉任职”，大力强化各单位党委（党总支）书记身份意识，拿出主要时间和精力投入到党建主责主业。通过基层党组织书记抓党建工作述职评议、落实全面从严治党主体责任集体约谈和全覆盖谈心谈话、书记群载体管控等有效方式，加快找准自身角色定位。制定“十主抓”清单，让书记明白“抓什么”“怎么抓”，加快推动从“不会抓”到“有方向、有思路、有章法、有举措”的转变。依托“三个先锋”行动等载体，深化“一榜一区两示范”创建，大力实施“党员旗帜”行动，持续推进“双星联创”，全面推广“融合五步法”，深度融合成效充分转化为融合发展胜势。新电力集团融合提升全面迈入“快车道”，改革“试验田”日益深耕成为“示范田”。

“说实话，在融合初期，我们这些从业务转书记的干部，是有些茫然的，不懂从哪里下手。”荔浦供电局党委书记、副总经理廖燕琳说，“十主抓”工作清单让书记们搞清楚了党建工作抓什么、深度融合怎么融。“现在，我们基本掌握了套路，支部建设形



南方电网广西新电力集团靖西供电公司党员服务队为防疫卡点接通电源。梁卡依/摄

成‘一所一特色’，推动党建与业务工作深度融合。”

3年来，新电力集团党建工作坚决落实南方电网广西电网公司党委部署要求，找准“重点”聚力突破，抓关键带头作用，强调书记抓，抓书记，推动全面从严治党责任向基层延伸。下派党建指导员深入所属单位加强指导，党建标准化规范化和基层党组织书记履职能力明显提升。大力开展文化宣贯，坚持统一员工行为标准，强化“南

网人”身份意识，切实增强了1.6万名员工归属感。消除员工违规违纪问题的存量，遏制增量，一批干部员工卸下历史包袱主动向组织讲清楚问题，企业政治生态、员工精神风貌焕然一新。原企业党建工作弱化虚化淡化边缘化问题得到了极大的改观，2021年新电力集团党建责任制考核实现了从B级到A级的跨越，年度考核荣获“双A”，党建“质的提升”引领推动新电力集团全方位实现了“变个样子”。



因地制宜破难题——

“1+1>2”效应显成效

“企业怎样更好地形成改革抓手‘沾泥土、带露珠’？以南方电网央地融合实践来说，这个答案无疑是因地制宜，不断深化改革，以保障企业高质量跨越发展。”

记者了解到，新电力集团成立3年来，经历了自主管理、安全生产四个专业先期融合、管制业务各专业全面融合3个阶段，历经了“所有权”和“管理权”的统一与分离，完成了集团本部垂直管理到分权协同管控模式的过渡，实现了更高质量的发展。

新电力集团企业管理部经理胡光耀介绍说，央地融合的改革属性赋予了新电力集团独具特色的业务发展布局，成为南方电网系统内业务多元、特色鲜明

的平台企业。

目前，新电力集团根据管制业务、新兴业务、发电业务的不同特点、管控模式以及发展方向，按照“战略目标统一、管控模式多元”的原则，突出强化了投资平台属性和“资本控股、资本运营”的职能，构建了管制业务“资本管控”+新兴业务“战略管控”+发电业务“经营管控”的业务管理新格局。

管制业务聚焦“资本运营”做好股权处置、资金管理、融资管理等，实现财务资源在40个县域优化配置和统筹平衡，推动新电力集团和地市供电局形成合力，实现“1+1>2”的效果；新兴业务采取“战略控制”模式管理，形成集团本部主导战略决

策、业务子公司规范化运营的管理格局；发电业务采取“经营管控”模式管理，聚焦系统集成、智能转型，实行“一体化”管理，加快打造一批清洁能源标杆电站。

“新电力因改革而生，也必将因改革而强。”刘宪明介绍，南方电网以改革破题，推动新电力集团央地融合实践3年来，将党的领导与企业治理有机统一，贯穿到企业融合提升、改革发展的全过程，始终以创新改革的“万变”心态和奋斗姿态，来坚守“人民电业为人民”的“不变”初心，出色助力广西打赢脱贫攻坚战，也将秉持改革基因，在乡村振兴的舞台上绽放更加夺目的光彩。