

## 国企改革三年行动系列报道

## 勇做开路先锋 当好低碳卫士

——国能龙源环保推进国企改革三年行动纪实

■本报记者 吴莉

图为常州电厂固废处置项目俯瞰外景。龙源环保/供图

如果把镜头对准国企改革三年行动,他无疑是最上镜的公司之一,主动跳离舒适区,请缨加入国企“双百”行动,在中央企业三级公司中堪属罕见。

在落实国企改革三年行动中,他不断强化中央企业的责任与担当,落实国家污染防治攻坚战,助力“双碳”目标实现的发展定位更加清晰,隐形冠军地位逐步加强,业绩逆势增长,利润创历史新高,成为这次行动的“尖子生”,在国资委2021年度专项考核中获评“双百行动”标杆企业。

今天,让我们走近他——国家能源投资集团有限责任公司旗下国能龙源环保有限公司(以下简称“龙源环保”),一家充满着改革创新基因的公司,看看他是怎么用生动的实践交出这份沉甸甸的答卷。

## 敢闯敢试:

授权解绑,助力机制创新

历史总在一些特殊年份给人们以汲取智慧,继续前行的力量。

2018年8月,国务院国有企业改革领导小组启动国企改革“双百行动”,先后选取400余户中央企业子企业和地方国有骨干企业,主要聚焦在治理机制、用人机制和激励机制三大机制,实施更深层次的改革,真正有效提升企业的活力和效率。

成立于1993年的龙源环保,出生便自带改革基因,是由原电力工业部出资成立的我国第一家电力环保企业,长期深耕环保、能源、低碳三大领域,是国家能源投资集团所属科环集团的子公司,在电力环保行业具有一定的积淀。

龙源环保改革办主任杜鹏说了这样一段往事:当时,国家能源集团最初上报的“双百”行动名单里并没有龙源环保,而且集团内三级企业主动申请加入的也尚属首例,与很多参与改革的公司不同,龙源环保并不像其他一些主动要求改革的企业存在生存危机。

但决策者们清醒而坚定,改革势在必行。他们意识到自己成长的烦恼,领先优势也在逐渐减少,也因缺少投资权错失一些发展机遇。经过内部协商,龙源环保主动

向国家能源集团提出加入国企改革“双百行动”,集团经过认真研判,同意将其纳入申报名单。

2018年11月,龙源环保被列入“双百行动”改革试点名单,成为国家能源集团首个主动请缨的三级企业。2020年,国企改革三年行动启动,更是给龙源环保带来自我革命的新契机。公司按照国企改革的总体要求,结合公司实际,全面实施了“一体、两翼、一保障、一体化”改革的主要模式,“一体”即完善法人治理结构,“两翼”即建立市场化经营机制、激励约束机制,“一保障”即构建大监督机制。

敢闯才能敢试。龙源环保先从管理层开刀,开始了自上而下的改革。

首先,构建完善的法人治理结构。建立党委会、董事会、监事会、经理层的“三会一层”法人治理结构,建立完善的行权体系,全面落实6项职权,保障有效衔接集团公司改革授权。

此外,公司还实施了经理层成员任期制和契约化管理,在公司本部和44家分子公司经理层率先实现任期制和契约化管理全覆盖。

值得注意的是,2019年3月,国家能源集团给龙源环保下放授权,在完善法人治理机制、自主经营、中长期激励机制、长效监督机制及其他共五个方面包括30项的内容授权清单。

“一次性给予这么多授权,数量之多、力度之大、范围之广,在央企下属企业授权中太少见了。”龙源环保党委书记、董事长高建强说,“授权虽然松绑了,但要接得住,而且要管得好!”

谈及3月中标华能集团2022年度脱硝催化剂长协订单,龙源环保副总经理、催化剂板块总经理郑鹏很兴奋,这是催化剂公司成立以来单笔数额最大的项目,占公司任务量的70%。

面对国内十几家业内头部企业竞争,华能何以把“绣球”抛给首次参加竞标的龙源环保?

“放权!”郑鹏说,“按以前的流程,要先上报上级公司,再经过各种流程审批,时间和效率都相对滞后。现在只要看准项目,公

司自己就有采购权,大家只要专心研究如何把项目拿下。”

## 改革驱动:

构建发展新赛道

市场化企业只有在不断变革中破茧、成长、强大,才能不断跨越。

作为环保行业的国家队,面对新时代发展的契机和挑战,龙源环保的决策者主动谋划部署,该做什么?怎么做?目光投向了更高更远,为公司打开更大发展空间。

随着长江大保护、黄河流域生态保护和高质量发展、无废城市建设、碳达峰碳中和等国家战略深入实施,大力推进绿色低碳转型已经成为能源企业高质量发展的重要任务和职责使命,也成为龙源环保的重要发力点。

宁夏煤业水资源规划是龙源环保推动黄河流域高质量发展的典型,公司为其量身定制,通过排水、管理一体化、智慧水务等举措,保证了生产与水资源保护的平衡,每年可节约水资源1900万吨。

紧随时代发展,结合自身优势,龙源环保聚焦电力、煤炭、化工等行业绿色低碳转型技术需求,重构发展赛道。同时,还把目光瞄准城市综合能源服务、煤化工产业、固废处理、新能源等新兴业务。

如今,龙源环保已在更高起点起跳——在党建引领和创新驱动的基础上,确立了“一个目标、两大引领、三步实施、四项工程”的总体发展战略。

“一个目标”是从2021年到2030年三步走,将公司建设成为世界一流能源环保企业,“两大引领”是坚持党建引领和创新驱动,“三步实施”是从2021年到2030年分三阶段逐步实现战略目标,“四项工程”是改革攻坚工程、治理体系工程、人才发展工程、品牌文化工程。

在业务布局上,龙源环保的选择同样清晰,立足环保、能源、低碳“三大板块”,打造工程、运维、制造、检测、投资“五大模式”,开拓电力环保、固废处置、综合能源、绿色矿山、化工环保、新能源“六大市场”的整体业务布局。

通过改革三年行动,龙源环保在专业化发展上做强长板,弥补短板,产业链创新能力和行业竞争力显著增强。眼下,公司正聚焦这些硬核专业化产业,夯实核心竞争力,发展的底色将更亮更亮。

## 创新引领:

释放新动能

龙源环保努力向创新要发展动力,向创新要发展优势,向创新要发展资源,向创新要发展空间,不断释放出巨大动能。

——产业创新。以国家重点研发科技项目固废环保催化剂金属回收和载体再用技术研发及工业示范;黄河流域煤电化产

业生态环保和高质量发展路径研究;集团公司2020年十大科技项目——融入城市绿色发展的生态共享型燃煤电站实现路径及示范等产业的创新,成为龙源环保发展的新动能。

内蒙古乌海失活脱硝催化剂资源化利用项目便是一例。催化剂是控制氮氧化物排放的核心产品,在全国火电机组上普遍应用,但其使用寿命均在3年左右。最近5年,催化剂进入更换高峰,生态环境部鼓励进行资源化循环利用。内蒙古作为幅员辽阔的火电大省,处置利用产能严重滞后。

另从环保角度看,失活催化剂被生态环境部列入危险废物,如不妥善处理,将会造成严重污染,其无害化与资源化的利用一直以来都是行业的“痛点”和难点,规范化、专业化再生及回收迫在眉睫。

据介绍,该项目不仅可以打造失活催化剂资源化综合利用闭环,一站式解决问题。同时,还可以实现乌海地区火电等行业失活脱硝催化剂的规范化、高质量资源化利用,对生态环境保护具有积极作用,对行业发展起到示范标杆效应。

——“真金白银”投技术,真抓实干搞研发。三年来,龙源环保累计承担国家重点研发计划等重大课题近30项,获得省部级科技奖励10余项,高价值发明专利增长20%。攻克了一批制约企业绿色发展的关键核心技术,科技自立自强的信心更加坚定。

——商业模式创新。龙源环保从提供单一的传统解决方案向提供上门一站式全生命周期专家服务转变;以承接科技示范项目带动工程建设与技术推广应用;与地方政府、行业头部企业战略合作,带动区域业务拓展;以检测咨询服务带动工程实施。

事实最具说服力。面对新冠肺炎疫情、国内外经济发展趋势不确定性较大等环境,龙源环保业绩逆势增长:公司利润实现三年翻番,2021年资产负债率下降11个百分点,企业发展质量明显提升,有力促进了国有资本保值增值。

## 利益捆绑:

激发新活力

好钢要用在刀刃上。龙源环保从构建激励体系出发,打出组合拳,充分激发员工的活力。

姚宣,现任龙源环保煤炭化工事业部常务副总经理。他原先是一个二级部门的一个设计师,工作和煤化工专业并没有交集。后来因为公司业务拓展,他带着一个10人小分队,主动深入企业调研,剖析对方痛点难点问题,制定出精准的解决方案,对公司业务拓展起到非常大的推动作用。后来,公司成立了专门的煤炭化工事业部,姚宣从一名专业技术人员破格升级为综合管理人员。

像姚宣这样在改革中涌现出的人才在

龙源环保越来越多,这是“三能机制”在龙源环保改革的一个缩影。

干部能上能下方面,龙源环保坚持党管干部、党管人才原则,有效承接选人用人权。经理层成员对干部、人才行使推荐提名权、日常考核权,充分尊重经理层对干部、人才的专业能力与素质判断。近两年,经理层累计提名中层干部提拔人选49人次。2020年和2021年,管理人员退出占比分别为4.29%、15.89%,真正实现了能者上、庸者下的用人机制。

收入能增能减方面。改革前,公司绩效基本都是挂空挡,多年不变,干好干坏一个样。经过改革,公司制定了详细的职级,根据每个人情况一一对应,严格按季度进行量化考核。工资总额与绩效考核联动,进一步拉大薪酬绩效联动挂钩比例,打破过去“铁工资”分配形式,“挣工资”理念逐步形成。坚持“凭绩效、看贡献”导向,干多干少、干好干坏,绝对不一样。同一部门员工考核成绩前20%和后20%的收入差距能达到3.5倍,大家的积极性很快被激发起来。

员工能进能出方面。在充分发掘内部人才潜力的同时,公司还开展市场化招聘,公开招聘比例高达100%。同步配套建立差异化考核体系,以量化指标完成情况定业绩,以业绩高低评价值。突出压力传导,个人指标承接组织指标。根据考核结果,依法建立员工退出机制。2020年、2021年员工市场化退出率总体呈上升趋势。

同时,龙源环保还建立了与市场化相匹配的正向激励机制,比如备受员工们关注的“骨干员工股权激励”。2019年,龙源环保经过综合考量,对150余名骨干员工按照相关规定进行股权激励,出资金额从几十万元到上百万元不等,大家都按时缴纳了股金,今年就可以分红,激发了核心骨干的主人翁意识。

龙源环保还稳妥推进多种中长期激励工作,比如,超额利润分享、项目跟投、项目收益分红等。

改革带来的变化立竿见影。“我们有家催化剂分公司超额完成了任务,按照超额利润分享制度,不到30人的队伍就可以分到120万元奖励,大家干劲可足了!”郑鹏说。

一项项激励政策的出台,为一批优秀人才的脱颖而出提供了好土壤。龙源环保人力资源部经理路璐说,随着改革的推进和企业的转型发展,公司培养了一批年轻、专业的复合型人才,为未来发展奠定了储备基础。

对于龙源环保的改革,每个人都有自己最深的感受。踏着改革的节拍,越来越多的龙源环保人感觉到个人能力得到了更大的发挥,工作更有干劲。

有一支想干事的干部队伍,有一支能干干事的人才队伍,龙源环保怎能不一派生机?

创新引领,把握未来,龙源环保的抱负远不止于此。



图为内蒙古上海庙项目外景。龙源环保/供图

## 电动汽车瞄准千公里续航

■本报实习记者 姚美娇

## 整车成本增加

面,蜂巢能源全固态电池实验室近日研发出国内首批20Ah级硫系全固态原型电芯,量产应用后,电动车可实现续航里程1000公里以上。国轩高科工程研究院副院长徐兴无在5月透露,公司研发的一款半固态电池今年将装车,续航里程可达1000公里,车辆百公里加速时间仅为3.9秒。

车企方面,沃尔沃汽车近日宣布与瑞典电池制造商Northvolt合作研发的新一代电池续航里程已达1006公里;今年初,上汽智己亮相两款纯电动车,两款新车搭载上汽与宁德时代共同开发的动力电池,单体能量密度达300瓦时/千克,最大续航里程超1000公里,预计今年四季度量产交付。

广汽埃安在去年11月申报了全新车型Aion LX,续航高达1008公里,采用海纳硅负极电池技术;蔚来汽车去年初宣布,将推出150千瓦时固态电池包,续航里程超过1000公里,根据规划,半固态电池将在今年第三季度搭载在蔚来ET7车型上。

也有部分企业认为,电动汽车续航1000公里根本没有必要。大众汽车集团(中国)CEO冯思翰此前表示,公司目前没有推出1000公里续航电动车的计划。“在电池技术没有实质性突破的情况下,高续航的电动车需要搭载更重的电池,为此要搭配极高等成本的、更轻的车身,整车的成本也会越来越高,这是一个恶性循环。”

蔚来汽车创始人李斌认为对于推行换电的蔚来汽车而言,1000公里续航并没有必要,但蔚来汽车需要具备前沿电池技术的搭载能力。

“目前业内外提出了千公里电池或千公里电车的口号,试图解除用户顾虑。但实际上用户的平均里程需求基本上以公里100-600公里为中心呈正态分布。电动汽车特有的‘电池拉电池’特点,跟油车多加燃油有着天壤之别。电车多装电池会急剧

增加成本,而油车增加油箱容积及钢板成本并不多。”新能源与智能网联独立研究员曹广平分析称。

总体来看,虽然有越来越多的车企推出了1000公里的概念,但这类超长续航的电动车型售价并不低,例如AION LX Plus千里版售价高达45.96万元。有观点指出,车企推出的1000公里续航车型,几乎都是在极大的成本牺牲上完成的技术迭代。

## 解决充电焦虑

在业内人士看来,1000公里续航不会是纯电动乘用车主流产品的技术趋势,尤其是靠堆电池增程并不可取。若想完全解决消费者里程焦虑,企业更应该关注在充电补能上的革新。

“随着技术进步和产业升级,用户对千公里车的需求会下降。目前极少有千公里车需求的用户,选用混合动力车型更合算一些。”曹广平认为。

据了解,充电效率方面,当下主流电动车的充电时间需要1小时,充电设备也存在不稳定性,比如位置被占、不能使用、电压不稳定等。在此背景下,具备快充功能的电池成为大势所趋。

“目前大部分电动汽车的快充倍率在1C-2C之间,对应充电时间为0.5小时-1小时。当前车企与电池企业纷纷开始启动4C甚至6C充电方案,成功后将极大提升补能效率。”招商证券的研报指出。

“如果车企布局充电基础设施行业,只是重复专业充电设施企业的工作就没有必要,创新的差异化的充电技术才是真正需要的。比如我们常说的小区安装充电桩难的问题,就可以通过技术创新来解决。”曹广平建议,“如果小区内供电富余量,采取错峰有序充电的办法,就可以解决电动汽车充电问题。现在,这种可以错峰或限流有序充电的充电桩还不多,车企布局这类充电桩可以扩大自己的整车及充电桩销量。”

## 方案陆续推出

动力电池是新能源汽车行业比拼实力的制胜一招,除了上汽集团、宁德时代外,不少企业陆续推出相关产品。电池厂商方