# 在集团公司XX年务虚会上的讲话

来源：网络 作者：空山幽谷 更新时间：2024-07-28

*在集团公司XX年务虚会上的讲话关于做好当前和今后一个时期的工作，在年初的工作会上，我代表集团公司党组，提出了“六个必须”的工作思路。实践证明，这符合中央的要求，符合当前形势变化和发电企业实际，也是对“一五五”战略的丰富和拓展。当前，学习贯彻...*

在集团公司XX年务虚会上的讲话

关于做好当前和今后一个时期的工作，在年初的工作会上，我代表集团公司党组，提出了“六个必须”的工作思路。实践证明，这符合中央的要

求，符合当前形势变化和发电企业实际，也是对“一五五”战略的丰富和拓展。当前，学习贯彻好中央经济工作会议精神，特别是习近平总书记、李克强总理的重要讲话精神，做好XX

年工作，我们要继续牢牢把握“六个必须”，坚定不移地实施“一五五”战略，做强实力，保持定力，激发活力，善于借力，克服阻力，形成合力，推动企业健康可持续发展。下面，我围绕这“六个力”，讲六个方面的问题：

第一个问题：做强实力

做强实力，就是必须坚持科学发展，这是我们未来工作的主线，关键是要牢固树立科学的发展观和正确的业绩观，着力推动提质增效升级。关于发展工作，习近平总书记反复强调，必须毫不动摇坚持以经济建设为中心，聚精会神地抓好发展这个党执政兴国的第一要务，坚持创新、协调、绿

色、开放、共享的发展理念，努力提高发展质量和效益；要站在坚持中国特

色社会主义基本经济制度、巩固党的执政基础的高度，理直气壮地做强做优做大国有企业。这些都是我们做好发展工作的根本遵循。

从能源电力工业未来发展的趋势看，国家能源委员会已经审议通过

了《能源发展“十三五”规划》，总体形势是供应宽松常态化、电源结构清洁化、电力系统智能化、电力发展国际化、体制机制市场化，发展的核心是绿色低碳、调整优化、转型升级。我们要准确把握能源电力工业发展趋势，保持战略定力，坚持以质量效益为中心，认真落实“十三五”发展规划，继续

加强投资管控，压缩投资规模，做强做优主业，强化创新驱动，做到进而有为，退而有序，转而提质，着力增强企业的核心竞争力。

第一，在进的方面，要着力做强做优发电主业。中央经济工作会议特别强调了电力产能过剩的问题，要求必须站在国家战略全局，严格控制电力产能。这是发电企业明年乃至更长时期，必须破解的难题。集团公司党组提出，明年的投资规模必须控制在450

亿元以内，统筹考虑了国家能源政策、行业形势和企业风险等因素，各部门、各单位要作为一条纪律，严格遵守。火电要坚决贯彻国家能源局“三个一批”等政策措施，该停的要坚决停下来，该缓的要坚决缓下来，该建设的要把握节奏，不违规，不抢跑，不打擦边球，严禁违规采购设备，严禁违规支付预付款，严禁违规开工建设。

在当前煤电产能严重过剩的形势下，如果我们还是罔顾国家政策，盲目扩大规模、加快建设，这是对电力工业健康发展的不负责任，是对国有资产的不负责任。发电行业必须吸取煤炭、钢铁产能过剩的教训，头脑清醒，保持定力，抱团取暖，严控规模，尽快遏制住装机过快增长的势头，促进煤电有序发展。风电、水电等清洁可再生能源要优化发展，有序发展，控制节奏。风电要在坚持质量效益的前提下，统筹考虑弃风限电、电价政策等因素，优化布局结构。水电要抓好重点项目，加快旭龙、奔子栏等金沙江上游水电开发，有序推进大渡河干流项目发展。同时，要研究天然气体制改革政策，研究配售电、供冷供热供气等相关新业态，研究发（配）售一体、冷热电三联供、热力源网一体，培育新的利润增长点。

第二，在退的方面，要加快处置低效无效资产。要按照与国资委签订的目标责任书的要求，加快落实工作方案，科学论证，把握时间，创新方

式，有效处置，综合采取强化管理、改造提升、债务重组、兼并重组、股权转让、开展上下游合作、清算注销等方式，推动资产处置取得突破，最大限度地降低损失。要坚持依法依规，规范操作，严格遵守国家法律法规，严格履

行“三重一大”决策程序，认真做好尽职调查和审计评估，在国资委指定的交易机构公开挂牌交易，防范国有资产流失。

第三、在转的方面，要加快相关产业的转型和瘦身健体。

煤炭产业要认真落实集团公司化解过剩产能的要求，按期完成，加快推进重点煤

矿前期工作，加大煤电互保力度，抓好产运销协调，确保完成年度目标。科技环保产业转变商业模式和盈利模式，积极开拓外部市场，实现恢复性增

长，抓好重点资产的重组整合工作。物资物流产业抓好物资集中管控的全

面落地，优化业务流程，推进信息化采购平台建设，提高采购效率，提升服

务水平，加快培育核心竞争力，实现物资招标采购

100%集中、100%上网、100%公开。燃料公司要认真落实业务转型的意见，突出内部服务职能，重

构业务体系，充分发挥专业优势，切实承担起集团公司燃料保障服务的重

大责任。金融产业要坚持战略导向，优化资金投向和配置，加强产业协同，稳定提升创效能力。

第四，大力实施创新驱动战略。今年，国家召开了科技创新大会，习近平

习近平总书记做了重要讲话，李克强总理作出了工作部

署，提出建设创新强国。我们已经召开了科技创新大会，要抓落实、见实效、出成果。要把握好几个关键

点：一要理顺体制。把科技创新摆在更加重要的位

置，各级企业主要负责人要对创新工作亲自部署、亲

自组织、亲自协调，进一步明确集团本部、二三级单

位的科技创新职能，加强规划引导，发挥各自优势，强化联合攻关，加强资源共享，形成创新合力。二要完善机制。要落实和用好科技创新投入，优化科技评价与考核制度，加强考核激励，探索建立以科技成果

转化利益分配为核心的激励机制。三要突出重点。结

合“十三五”能源电力发展规划，充分利用

8个国家级科研平台和

个实验室，在高效清洁燃煤发电、节能减排及碳捕捉、可再生能源、风电装备制造和运营、智能发电等重点领域，形成一批自己的核心关键

技术。

关于“走出去”工作，我们要积极稳健，主动融入国家“一带一路”重大战略，立足自身优势，推动新能

源、节能环保技术装备“走出去”，继续推进加拿大二

期和巴基斯坦等风电项目，研究中东欧、北美、东南

非洲等国家和地区投资机会，提高国际化能力和水

平。在“走出去”过程中，要特别注意把控投资并购风

险，强化项目管控，严格尽职调查，注重文化融合，切

实防范风险。

第二个问题：保持定力

保持定力，就是必须加强党的建设，充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用，始终保持企业改革发展的正确方向。（以下略）

第三个问题：激发活力

激发活力，就是必须全面深化改革，从根本上破除制约科学发展的体制机制障碍，推动企业实现脱胎换骨的变化。中央经济工作会议把国企国资改革放在了重要位置，要求深化国企国资改革，加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制，混合所有制改革要在电力、石油、天然气等领域迈出实质性步伐，等等。当前，国企国资改

革“1+N”政策体系框架已经完成，“十项改革”试点正在加快推进，年底前要提交总结报告，XX

年，将进入改革“全面施工”的高峰期。

新一轮的国企国资改革，坚持的是问题导向。在国有企业当中，存在的问题具有一定的普遍性，主要是：观念陈旧的问题，很多干部职工的思想和思维还停留在计划经济时代，市场意识、竞争意识、忧患意识、质量

效益意识都不强，很多干部的发展观、业绩观还存在偏差，“规模情结”根深蒂固，盲目扩张的冲动依然很大。体制僵化的问题，出资人还没有完全到位，企业的市场主体没有完全确立，对于国有资产的损失，事不关己，高高挂起，无人负责，无人问津；企业内部市场化的经营机制还没有完全建立，干多干少一个样，干好干坏一个样，干部选拔论资排辈，干部能上不能下，职工能进不能出，收入能高不能低，这是新的“大锅饭”。管理粗放的问题，很多企业管理基础薄弱，管理手段落后，管理水平不高，精益管理的思想没有深入人心，在有的领域，跑冒滴漏的问题还比较突出，出血点很多，经营风险和廉政风险很大。在这方面，我们的问题也不少，去年的中央专

项巡视指出了我们在投资、招标采购、燃料、财务等方面的突出问题，集团公司党组下决心实施“四个集中管控”，当时有的人还不理解，要知道，这是对国有资产的负责，是对广大干部的保护。效率低下的问题，很多企业行政化的色彩非常浓厚，执行力不强，很多时候是上面热热闹闹、下面冷冷清清，上面三令五申、下面我行我素。这些问题的根源在体制机制，小的修修补补不行，必须通过深化改革，从根本上加以解决。

关于明年的改革工作，我们要进一步加强对改革政策的跟踪研究，密切关注试点推进情况，结合企业实际，突出问题导向，全面实施集团公司深化改革的方案，把握改革节奏，稳妥有序推进。要重点把握好几个方面：

一是深化公司治理改革。

跟踪董事会授权试点，加强董事会自身建设，提高决策效率和质量。稳步推进公司制股份制改革，逐步提高资产证券化水

平，提高国有资本效益，研究推进混合所有制经济发展的策略，探索开展混合所有制企业员工持股试点工作。近期，国资委下发文件，对中央企业实施混合所有制改革的组织实施和操作流程，做出了明确的规定，要严格按要求执行。

二是深化经营机制改革。

这是激发企业活力的关键，趋势是市场化。我们要探索建立与市场经济相适应的薪酬分配和激励约束机制，深化用人制度改革，健全完善领导干部选拔任用和考评机制，探索建立职业经理人制度，员工薪酬、职务升降要与企业效益、个人绩效紧密挂钩。

三是完善营销管理体制。

建立“大营销”理念，建立市场化营销的激励考核机

制，组建省级售电公司，探索建立区域协调机构，加快从生产型企业向经营服务型企业转变，从重点抓发展向重点抓经营转变，从协调型营销向竞

争服务型营销转变，从服务电网单一客户向服务全社会客户转变。

四是关于“压缩管理层级、减少法人户数”、煤炭去产能、“三供一业”移交等改革工作，要按照国资委的要求，落实好集团公司的工作方案，确保按期优质

完成任务。

第四个问题：善于借力

善于借力，就是必须优化发展环境，用足用好国家政策，加强与各方面的沟通交流，主动营造有利于企业经营发展的外部条件。十八届三中全会强调，建立社会主义市场经济体制，核心是要处理好政府和市场的关系，充分发挥市场配置资源的基础性作用和更好发挥政府作用；四中全会强调，社会主义市场经济本质上是法治经济。企业作为市场主体，不是在“真空”中生存和发展，政策环境的变化、市场环境的变化、上下游产业链的变化、公共关系的变化，都会对企业的生产经营和改革发展产生重大的影响。

我们要用足用好国家和地方政府的政策，千方百计提升效益。这几年，国务院各部门、各省份都陆续出台了优惠政策，降低企业成本，优化发展环境，为实体经济减负，涉及节能减排、企业税收、土地使用、费用减免、扶持基金、优惠贷款等多个方面，还取消了许多审批事项，精简了手续流程，中央经济工作会提出要支持实体经济发展，进一步降低企业税费负担。我们要有这种意识，经常性地梳理分析政策信

息，强化内部共享，指导各分子公司最大限度地用足用好政策。当前，我国资金市场总体平稳，财政托底力度加大，货币政策保持适度宽松，要研究用好金融政策，优化资金结构，多用一些低息资金，降低融资成本。

我们要加强沟通交流，争取理解和支持。我们不能闷着头、一根筋地去干，要主动沟通，保持与有关主管部门、地方政府、供煤商、电网企业、重要用户企业的密切联系，维持良好的政企关系、企地关系和上下游关系。特别是现在行业政策调整比较多，电力体制改革加快推进，电改试点全面铺开，这些都与集团公司利益密切相关，我们要积极参与电改方案和行业政策的制定，反映企业困难，表达利益诉求，争取政策支持，不能丧失“话语权”。同时，在与地方打交道中也要注意，坚持质量效益原则，绝不能头脑发热，站错了位置，不能“屁股指挥脑袋”，随意地拍胸脯，不顾项目效益，牺牲集团公司的整体利益。今年煤炭企业加强自律，协调行动，联合限产，互保力度非常大，煤价不到

个月涨幅达到

60%，煤炭企业脱困的问题基本解决。明年电力企业就要全面亏损了，我们电力人必须增强忧患意识，不能盲目竞争，一定要加强行业自律，在企业内部，要加强产业协同，抱团取暖，携手

“过冬”。

第五个问题：克服阻力

克服阻力，就是必须正视困难挑战，振奋精神，凝聚力量，全力以赴打好提质增效攻坚战，确保完成“争

A

创优”目标和“保增长”任务，为国民经济平稳健康发展作出积极贡献。在今年的年中工作会上，集

团公司党组对发电行业的当前形势作出了一个基本判断：就是发电企业正处于增长速度换挡期、结构调整攻坚期和经营发展转折期“三期叠加”的特殊历史

阶段，正面临一个历史性的拐点。实践证明，这个判

断是符合实际的。明年的经营形势不容乐观，发电企

业受到多重挤压，盈利空间大幅压缩，经营将更加艰难。

明年的压力和挑战主要表现在几个方面：

一是

电力产能过剩问题依然突出。近年来，随着电力需求特别是重化工业用电增速放缓，全国火电设备平均利用小时连续下降，从

2024

年的5305

小时降到

2024

年的4364

小时，创

1969

年以来新低，今年再创新低已成定局。同时，电力装机增速仍然远高于发电量增速，今年

1-11

月，全社会用电量增长

4.96%，电力装机增长

11.3%，其中火电增长

8.3%，XX

年

火电利用小时预计降到

4000

小时以下。清洁可再生能源限电仍在恶化，今年

1-11

月集团公司平均弃风率达到

14.6%，西南弃水日趋严重，“十三五”仅四川新增水电装机就将超过

1800

万千瓦，弃水问题短期内很难得到根本缓解，大规模弃光限电开始显现。

二是煤炭价格大幅上涨。

今年以来，煤炭企业联合限产保价，从

月份开始煤价就持续上涨。12

月

日，环渤海动力煤价格指数达到

595

元/吨，虽然连续

期下行，但较年初上涨

224

元/吨，涨幅高达

60%。但产能大于需求的基本面没有改变，煤价持续上涨的基础并不牢固，国家已启动响应机制，推动煤电企业

签订中长期合同，预计

XX

年煤价将高位企稳，略有下降。

三是电力市场竞争加剧。

电力市场化改革全面铺开，目前全国已经建立了

家电力交易中心，26

个省（市、区）的电改试点方案已经获批，输配电价改革试点范围扩大到

个省区，2024

年底前，要启动电力现货交易试点，直接交易电量占到工业用电的100%，2024

年底前，商业用电量全部放开，电力全面竞价的时代即将到来，竞争将更加激烈。

四是能源价格政策不断调整，环保压力持续加大。

2024

年以来，煤电标杆上网电价

次下调，累计下调

7.44

分，对发电企业经营影响很大。新能源价格下调趋势明显，2024

年风电、光伏发电要取消补贴，实现平价上网。节能环保的标准越来越高，国家推行脱硫、脱

硝、除尘以及超低排放改造，“十三五”时期，国家还规划对“三北”地区

2.15

亿千瓦煤电机组实施灵活性改造，企业投入资金巨大，补贴难以覆盖投资成本。2024

年中国正式加入《巴黎气候变化协定》，确立了

2024

年单位

GDP

二氧化碳排放等碳减排的“四大目标”，XX

年将建立全国碳排放权交易市

场，碳减排的刚性约束越来越强。

打好提质增效攻坚战，是近两年中央企业改革

发展的重点工作，也是集团公司的当务之急和工作的重中之重，必须全力以赴地抓紧抓好。我们要深化

“双提升”工作，稳定火电业绩，提升风电、水电、金融板块的利润贡献，推动煤炭产业整体脱困，实现其他综合产业的恢复性增长。要坚持依法治企，本周五，集团公司将召开法治工作暨“法治国电”建设启动大会，要认真贯彻落实好，坚持依法经营，依法决策，依法维护企业权益，健全完备法律工作组织体系，加强以总法律顾问为核心的队伍建设，完善涉及投资决

策、燃料、招标采购、资金财务等方面的全面风险管理和内控体系，特别要

强化负债和风险管控，降低企业杠杆率。要充分发挥审计、纪检、巡视和财务等监督机构的作用，形成监督合力。要继续高度重视监事会监督检查，全力配合，严肃认真做好指出问题的整改工作。我们要强化经营业绩考

核，重点考核分管业务完成情况、提质增效、重点问题解决情况、党建党风廉洁建设情况，考核结果与干部的进退留转紧密挂钩，以考核压力倒逼责任落实，坚持薪酬与效益联动，对于超额完成目标任务的要奖励，对于完

成不好的要处罚，对于严重落后的要问责。

第六个问题：形成合力

形成合力，就是必须维护安全稳定，营造团结和谐、风清气正的良好氛围，把各级领导干部的表率带动作用充分发挥出来，把职工群众的主体作用充分发挥出来。稳定是改革发展的基石，没有和谐稳定的环境，改革就无法推进，发展也无从谈起。明年，党的十九大要召开，我们要切实增强政治敏锐性，坚持“稳”字当头，确保企业安全稳定。

集团公司各级领导干部要充分发挥表率带头作用。各级领导干部要讲政治、顾大局、守纪律，坚决贯彻集团公司党组的各项决策部署，切实做到令行禁止，确保政令畅通。要深入调研，加强学习，提高本领，真正成为

政治强、懂专业、善治理、敢担当、作风正的优秀企业家。要带头加强作风

建设，坚决贯彻中央八项规定精神和集团公司新修订的30

条措施、五项规定，坚决防止“四风”问题花样翻新、隐性变异。各级领导干部要以上率下，做好表率，出行要轻车从简，不能比规模、讲排场，和地方政府交往，不能讲规格，一切从工作需要出发。领导干部到基层企业调研指导工作，一律穿工作服，住招待所，不吃桌餐，不准喝酒。要严格控制公务消费，不允许请客送礼，正常公务活动，要严格按规定办理，任何单位都不得来集团本部送礼，本部各部门要坚持原则，严格自律，不吃请、不收礼，不能以权谋私。任何领导干部亲友等特定关系人，都不得在集团公司系统内从事经济活动，即使是正常的经营活动也不行。要按照中央要求，按照“三个区分开来”的原则，探索建立容错机制，合理划定政策界限，要抓住想干事、敢干事两个关键点，健全正向激励机制，保护干部改革创新、干事创业的积极性。

我们要把职工群众的主体作用充分发挥出来。要加强企业民主管理。

坚持全心全意依靠职工办企业的方针，推动厂务公开，建设好职工代表大会制度，充分发挥职工主人翁的作用。各级领导人员主动与职工沟通思想，虚心听取意见建议，使职工从心理上感到自己是企业的主人，为企业发展尽心尽力、尽职尽责。要深化惠民工程，继续加大这方面的投入，为职工办好事、办实事，帮助解决实际困难，要关心困难职工、劳模、离退休老

同志、老党员，心里要想着他们，不断改善工作生活环境。要深化“首席制”

建设，拓宽职工成长成才的通道，在政策允许范围内，改革完善薪酬分配激励机制，吸引人才，留住人才，工资结构也要向一线倾斜，让员工在一线

工作时间长了待遇也不错，稳定骨干人才队伍。要建设和弘扬国电特色的企业文化。吸引人才，也不光是靠物质激励，还要加强文化建设，改善“软环境”，让职工作为电力人而感到骄傲荣耀。文化建设的口号不能太大、太

高、太空，要让职工能理解、能认同、能共鸣，培养珍惜、感恩的文化，要倍加珍惜，更加勤奋努力地工作，实现个人的价值，回报企业、回报社会。

我们要特别重视信访维稳工作。当前，随着国企改革和“僵尸企业”处置深入推进，不稳定因素也随之增多。从集团公司信访数据看，重复上访和越级上访有所抬头。一定要把防控信访风险摆在更加重要的位置，把困难和风险估计的充分一些，加强风险评估，压实各级责任，各单位党政负责人要负起总责，对重大疑难信访问题亲自过问、亲自协调、亲自督促。要

注重思想教育，引导职工转变观念，解开思想上的疙瘩，自觉珍惜来之不易的稳定局面。要完善信访风险预警机制，建立应急预案，增强工作的前

瞻性和主动性，提高敏感性，做好重要敏感时期的信访工作，一旦发生重大事件，第一时间报告处置。特别要注意不能拖欠农民工的工资，对于项目承建单位，要积极联系做好这方面工作。要加强网络舆情应对，培养熟悉政策、熟悉网络新媒体的舆论队伍，把矛盾解决在萌芽状态。

最后，我特别强调一下安全生产工作。前不久，江西丰城电厂三期发

生特别重大安全生产事故，造成了严重人员伤亡和财产损失，赤峰元宝山

一家煤矿发生瓦斯爆炸事故，触目惊心，教训深刻。对于安全生产，习近平总书记明确指出，发展决不能以牺牲人的生命为代价，这必须作为一条不

可逾越的红线，绝不要带血的GDP。集团公司各级干部一定要保持对生命的敬畏，时刻把人的安全放在第一位，始终保持高度

警觉，一定要有诚惶诚恐、如履薄冰、如临深渊的精

神状态，绝不能有丝毫的懈怠和麻痹。做好安全生产工作，安全意识很重要。核电工业有一句安全理念很

好，就是“任何事故都是可以避免的”。但我认为还不全面，要加上第二句，“任何情况都可能发生安全事

故”。安全这根弦要时刻绷紧，警钟常鸣，常抓不懈。

还要加上第三句，任何事故都要查明原因，吸取教训，分清责任，严肃问责。安全生产工作是个系统工

程，是一个大的体系，这里面包括安全意识、安全素

质、安全技术、安全措施、安全投入、安全监管、安全问责、安全考核等内容。要严格落实安全生产责任制，认真贯彻落实党中央、国务院的工作要求，坚持

党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责，安全生产责任主要是领导责任，完善安全监管体制，监督的重点是对领导进行监督，加快标准化建设，加大问责力度，严防重特大生产安全事故发生。安全生产重点还要从基础抓起，特别是基层企业，要始终牢记安全生产永远没有画句号的时候，对于发生安全事故的单位，要认真分析事故原因，对员工进行再教育、对生产基建现场进行再检查、对安全措施进行再核实、对应急预案进行再布置。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找