

## 案例



# 三峡集团：改革激活新动能 创新建设大国重器

国企改革三年行动以来，三峡集团认真贯彻落实国企改革三年行动重大决策部署，以改革推动企业高质量发展，资产规模、营业收入、可控装机规模等在高基数上实现 50% 左右增长，多项经营指标领跑央企。

中国长江三峡集团有限公司（以下简称三峡集团或集团公司）全面落实国企改革三年行动方案各项任务，推动改革在重要领域和关键环节取得实质性突破，企业发展活力动力全面激发，国有资本质量效益显著提升，在国企改革中的示范作用充分发挥，全球最大水电开发运营企业和中国领先清洁能源集团的地位进一步巩固。

截至 2022 年底，三峡集团可控装机达 1.25 亿千瓦、资产总额达 1.27 万亿元，较 2019 年底分别增长 67%、52%，资产负债率保持在 53.8% 的合理水平，全员劳动生产率 314 万元/人，继续保持国家主权级信用评级，国有资产规模和效益实现双提升。

## 实现党的领导和公司治理有机统一

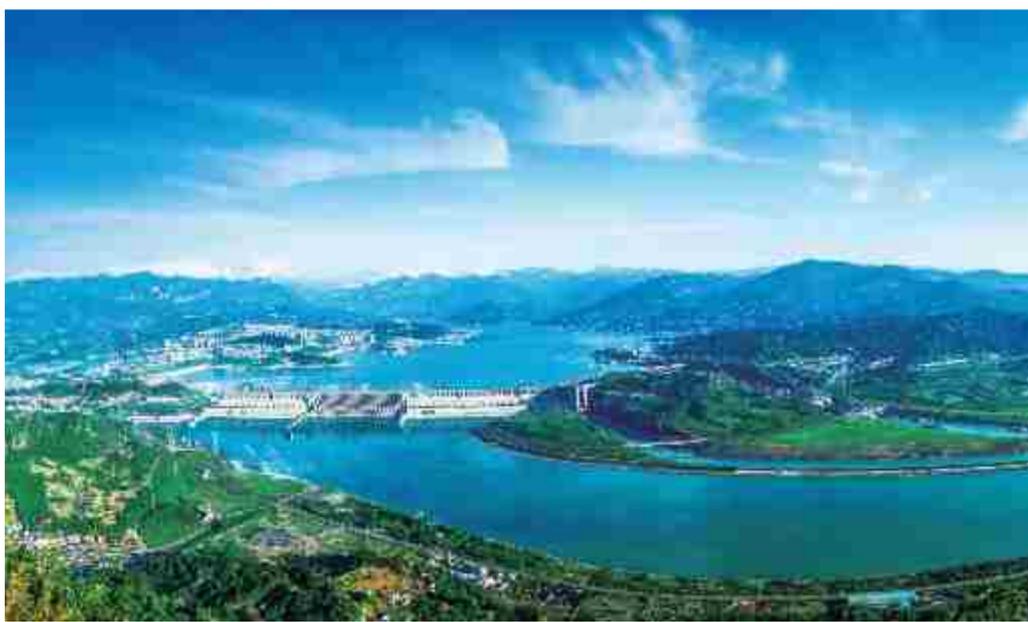
近年来，集团全面落实《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》，发布全集团通用的党建入章参考范本，党组织的企业法定地位更加具象化、规范化。制定党组决定事项清单、党组前置研究讨论重大经营管理事项清单、董事会议事清单等“三个清单”，细化 8 类 27 项决定事项、17 类 90 项前置研究事项，确保了各治理主体各司其职、高效运转。研究出台所属单位“三重一大”实施办法、党委议事决策、新设单位决策、法人党支部研究把关生产经营事项、非法人单位“三重一大”和党委议事决策指导意见等基本规范，构建所属不同层级、不同类型的决策运转机制，实现党组织参与公司重要生产经营事项清单全覆盖。

坚持因企施策授权保障党组织精准履职。一企一策制定二级子企业授权放权事项清单，同步明确党组织履职要求，在“松绑赋能”的同时加强“导航定位”。制定《稳妥深化混合所有制改革指导意见》，对混改企业党组织在公司治理中的法定地位、党组织设置及隶属关系、研究讨论企业重大经营事项范围路径以及监督考核等作出规定，在重庆长电联合公司探索实施“国家特殊管理股”制度，成功打造重庆三峡水利等混合所有制改革示范样板。制定《关于规范所属企业党支部（党总支）集体研究把关企业重大事项的指导意见（试行）》，规范法人企业党支部（党总支）研究把关生产经营重大事项的范围、方式、路径，打通党的领导融入公司治理“最后一公里”。制定《关于规范新成立单位过渡期临时决策机制的指导意见（试行）》，加强新单位自成立到领导班子基本配备到位期间的决策运行管理，规范重大事项决策权限、机制和程序，有效防控风险。

## 优化产业布局，提高资源配置效率

争做碳达峰碳中和“主力军”。不断巩固水电全球领先地位。建设运行长江干流 6 座世界级巨型水电站，跨越 1800 公里，水位落差超 900 米，总装机容量达 7169.5 万千瓦，世界最大清洁能源走廊全面建成。全球装机排名前 12 位的水电站，有 5 座在三峡集团；全球 70 万千瓦以上的水轮发电机组，超过 2/3 在三峡集团。

新能源累计装机超 3000 万千瓦，“风光三峡”如期建成；成功获取国家第一批大型风电光伏基地 11 个项目的开发权；顺利建成广东阳江沙扒 200 万千瓦级海上风电基地，江苏大丰、江苏如东两个百万千瓦级海上风电基地已基本建成，海上风电累计装机超 510 万千瓦，居国内第一、全球前列。



三峡大坝全景



通过“资本+”模式盘活地方存量资产用于环境基础设施投资，设立千亿级规模的长江绿色发展投资基金，带动资本、资金、人才、技术等要素向国家战略领域聚集。

当好长江生态环保“国家队”。三峡集团努力在共抓长江大保护中发挥骨干主力作用，长江大保护业务布局已实现长江经济带 11 省市全覆盖，统筹推进“五水共治”和岸线治理，直接服务城镇面积 2 万平方公里，直接服务人口近 430 万，成为长江经济带城镇污水处理的骨干力量。

整合 110 余家产业链优质单位组建长江生态环保产业联盟，过往单打独斗、小而散的运行方式彻底改变。

通过“资本+”模式盘活地方存量资产用于环境基础设施投资，设立千亿级规模的长江绿色发展投资基金，带动资本、资金、人才、技术等要素向国家战略领域聚集，共抓长江大保护骨干主力作用和国有资本的引领带动作用全面凸显。

借鉴三峡工程等大水电建设管理经验，探索形成以聚焦“厂网河湖岸一体、供排涝一体、投建运一体”的“城市智慧水管家”模式，聚焦政企互利共赢的合作模式、聚焦产业联盟的共建模式的长江经济带城镇污水处理“三峡模式”，深入实施“+光伏”项目，统筹协调污水处理、污泥资源化利用、排水管网、河湖水环境治理和生态修复、再生水利用、水景观塑造等，实现污水处理效能最大化。大力推广“水管家”模式，共与 24 个市区县签订水管家合作协议。

引领中国水电全产业链“走出去”。以境外水电、风电等清洁能源投资为重

点，探索形成多种国际化经营模式，有“整合产业链，编队出海、EPC 总承包”的沐岩模式，“规划入手，高端进入，获取整个流域开发权”巴基斯坦模式，“股权并购，搭建平台”的葡电模式，“参股项目，并购为主，扩大规模，逐步升级”的巴西模式等。

深化运用“三在外一回流”（资源、资金、销售在境外，收益回流国内）发展模式，拓展秘鲁市场，境外募资收购秘鲁 LDS 配电公司 97.14% 股权。国际业务占比和效益贡献稳步提升，成为三峡集团重要增长极，业务覆盖全球 47 个国家和地区，境外资产规模突破 2000 亿元，以标准“走出去”带动设计、制造、建设、银行等全产业链资源“走出去”。

加大专业化整合力度。整合三峡建设、三峡机电成立三峡建工集团，整合招标公司、设备公司组建三峡物资招标公司，业务板块整体效能和供应链保障能力进一步提升。

深入推进共抓长江大保护“五大平台”建设，成功组建生态环保投资与运营板块，有力加快推动共抓长江大保护进程。

以所属长江电力为平台，逐步收购三峡集团已建成的水电资产，实现水流—电流—现金流的可持续发展，大水电领先地位进一步巩固。

有效放大国有资本功能。三峡能源成功在沪市主板上市，募集资金 227 亿元，助力“碳达峰、碳中和”战略；三峡发展通过混合所有制改革，迅速补齐

业务短板，积极参与共抓长江大保护事业。三峡能源上市，创造 A 股市场最大新能源上市公司等多项纪录，混改上市后实现快速增长。成功发行长江电力“沪伦通”全球存托凭证（GDR），创下我国企业 GDR 发行规模最大单和我国实业类企业首单发行记录，实现企业境外上市，长线战略投资者、外资占比均逾 90%，创近年中资企业海外上市最好水平。

## “三个聚焦”提升自主创新能力

聚焦高效创新体系。制定了三峡集团“十四五”科技创新规划，紧紧围绕国家重大战略，研究提出水电、新能源、生态环保、绿色低碳、数字化、“卡脖子”技术等 6 大重点研究方向和各细分领域的“科技树”，明确未来 5—10 年重点科技攻关方向。发布“科技创新四十条”，在成果转化、考核激励、创新容错等方面为科技创新提供全生命周期系统性支撑，实施以来，集团公司科技成果增长迅速，“十三五”期间专利授权总数同比增长 80.1%。

健全管理体系，淬炼三峡创新模式。打造“一系二维三级四步”分层分类的科技管控体系，按照全业务领域、全生命周期两个维度开展项目管理，明晰集团公司、二级机构、项目部三层级相应管理权限，建立科技项目管理立项、审查、审议、决策“四步法”，有效激发创新活力。

开展联合创新，争当“链长”和“策源地”。当好海上风电产业“链长”，以装机国内第一、全球前列的规模引领海上风电产业创新发展，全球范围内单机容量最大、叶轮直径最大、单位兆瓦重量最轻的 16 兆瓦海上风电机组等重大创新成果竞相涌现。联合清华大学等知名高校合作组建实验室；与葡萄牙电力公司联合设立科技合作研究基地，与巴西国家工业教育服务中心共同开展科技创新项目研究，以国际合作全面增强自主创新能力。

聚焦机制变革释放创新活力。全面实施“揭榜”“赛马”机制，面向全球公开选拔海上漂浮式光伏等重大科技攻关项目负责人，打造出“孙明伦实验室”等一批创新“杀手锏”生产车间；坚持“五湖四海”延揽人才，2022 年海外人才计划实际签约 39 人，同比增长近 7 倍。

针对关键核心技术人员实施更具市

场竞争力的薪酬激励制度，对“1025”专项工程、科学技术研究院等重大科研团队施工工资总额单列管理；建立科技型企业分红激励、科技成果转化收益分享等激励机制，三峡上海院实施“多层次”科技型企业岗位分红，累计兑现激励总额近 3000 万元。将科技创新作为重要指标纳入绩效考核，建成超 100 个职工创新工作室，充分激发广大职工创新热情。

聚焦关键领域科技力量。在大水电、海上风电等领域，探索出一条“以大国重器为载体、工程实践为导向、产学研用为纽带、要素投入为保障，推动重大装备和关键核心技术国产化”的创新路径。成功攻克高水头大容量机组设计、800 兆帕级高强度钢板等一系列世界级技术难题，使我国水电高端装备制造完成从努力追赶到一个骑绝尘的历史性跨越建设被誉为海上风电“奥林匹克”赛场的三峡福清样机试验风场，国内首台 10 兆瓦海上风电机组并网发电；成功研制世界最大、亚洲首台台架型漂浮式海上风机。6 项技术装备入选 2021 年度国家能源局能源领域首台（套）重大技术装备项目，占总数的 8%，居发电企业首位。

## “三大变革”，激发发展内生动力

实现管理人员“能上能下”。健全干部能上能下长效机制，全面推行经理层成员任期制和契约化管理（含职业经理人制度）。截至 2022 年 12 月，实体化运作子企业 100% 实现任期制和契约化管理（含职业经理人制度），建立与任期制和契约化管理相适应的“年度薪酬+任期激励”的薪酬结构，严格按照考核结果刚性兑现薪酬。

实现员工“能进能出”。严选劣汰，构建精益型劳动用工方式，推行末等调整和不胜任退出制度。所属长江电力按照岗位履职评价、满意度调研访谈、“起立腾岗”、公开招聘和后续管理等五个环节分步实施，明确管理人员和员工的后 10%、5% 为“起立腾岗”人员，进入“特训班”，量身定制“补课”方案，限期 1 年参加 2 次重新竞聘；对评价中涌现的优秀管理者“就地提拔”或“登记在册”。截至 2022 年底，三峡集团管理人员竞争上岗比例、末等调整和不胜任退出比例指标分别为 66.07%、6.89%、2.54%，较 2019 年底大幅提升。

实现收入“能增能减”。根据国家重大工程社会化大生产的特点，统筹设计团队化薪酬激励机制。以乌东德、白鹤滩等工程建设管理团队为例，近两年专项奖励占团队薪酬总额的 30%。研究制定体现市场价值、组织贡献和创新要素价值的薪酬激励体系，2021 年二级单位班子成员之间薪酬差距达 48 倍。所属金融板块三峡资本严格按岗位层级确定员工绩效考核效益类指标，薪酬分配与绩效考核结果强挂钩，同岗位层级最大薪酬差距达 2.1 倍，员工年度薪酬最高降幅达 30%。

一企一策开展正向激励评估，鼓励子企业用好用足政策工具箱。三峡能源、湖北能源实施股权激励，核心骨干员工和干事创业积极性显著增强。“双百企业”长江电力、三峡资本在所属试点企业建立项目跟投制度，实现员工与企业风险共担、利益共享；所属三峡电能实行超额利润分享计划，三峡资本在主导的基金公司依据募投管退各环节贡献实施差异化超额收益分配。通过推进富有三峡特色的三项制度改革，使干部职工队伍始终保持“一池活水”。

（文章来源：三峡集团）