

董事长访谈

主动适应新常态 奋力推进新发展

——雅砻江流域水电开发有限公司董事长陈云华访谈

姚国寿¹, 罗崇伸², 张蕴华²

(1. 四川水力发电杂志社, 四川 成都 610021; 2. 雅砻江流域水电开发有限公司, 四川 成都 610021)

2016年1月22日,雅砻江流域水电开发有限公司(以下简称“雅砻江公司”)召开工作会议暨职工代表大会,全面总结回顾过去一年的工作,科学分析了当前面临的形势和任务。会后,记者对雅砻江公司董事长陈云华进行了访谈。

记者:去年,雅砻江下游水电开发全面收官,中游迎来全面加速开发的新高潮,雅砻江公司迈入转型升级、创新发展的全新阶段。请陈董事长谈谈这方面的情况。

陈云华:2015年,是雅砻江公司发展改革史上不平凡的一年。面对巨大压力和多重困难,公司全体干部员工始终牢记责任和使命,学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,认真落实股东方和董事会的决策部署,紧紧围绕创建国际一流清洁能源企业谋篇布局,勇挑重担、迎难而上,全力以赴推进各项工作,扎实开展“三严三实”专题教育,开创了公司经营发展的新局面:杨房沟水电站通过核准并正式开工建设,两河口水电站实现大江截流并开始围堰填筑,桐子林水电站实现投产发电,流域开发硕果累累;雅砻江公司年发电量和年利润水平双双破纪录,电力生产再上新台阶;流域风光水互补清洁能源示范基地建设有序推进,杨房沟水电站主体工程设计施工总承包合同和工程监理合同签订,公司转型升级和创新步伐坚定稳健。回顾2015年,雅砻江公司各项工作目标圆满完成,实现了管理与发展齐驱并进,规模与效益同步快速增长,标志着“十二五”规划胜利收官,雅砻江公司“四阶段战略”第二阶段战略

圆满完成,雅砻江公司站在了新的、更高的发展水平上。

记者:在新的一年,雅砻江公司所属企业要认清经济发展新常态,主动作为,创新发展?

陈云华:是的。2016年是国家全面实施“十三五”规划的开局之年,是推进结构性改革的攻坚之年,也是雅砻江公司加快推进转型升级和创新发展的关键一年,做好今年的工作,对于雅砻江公司的持续稳定健康发展,特别是对雅砻江公司“十三五”期间的快速发展具有十分重要的意义。我在雅砻江公司的工作会上着重讲了要深刻领会中央经济工作会议和国投集团工作会议精神,全面认识经济发展新常态和电力体制改革新举措,统一思想、凝聚力量,加快推进雅砻江公司转型升级和创新发展。

去年12月,中央召开的经济工作会议明确指出,认识新常态、适应新常态、引领新常态,是当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑。在这一大逻辑下分析我国经济,当前面临最突出的问题就是结构性产能过剩。具体到电力行业,表现在发电设备利用小时数持续降低,2015年全国火力发电设备累计平均利用小时数已不到4500小时,比2014年有了进一步降低。

但辩证分析,我们应该看到,当前我国电力过剩也同样是结构性过剩。主要原因在于我国能源发展结构长期不平衡,火电机组装机容量占比近年来虽有所下降,但目前仍占到了我国电力装机总容量的近70%,水电、风电、光电等清洁能源开

发程度还处在较低水平,这与我们目前所面临的资源与环境的双重约束,以及大气污染防治的紧迫要求极不匹配。所以,2016年全国能源工作会议提出,要进一步优化能源结构,大力发展非化石能源,确保到2020年,非化石能源占一次能源消费总量的比重达到15%左右,单位国内生产总值二氧化碳排放量比2005年下降40%至45%。四川省也在去年12月底召开的经济工作会议上明确要求,要着力推动绿色发展,大力发展绿色低碳循环经济,加强节能减排工作,积极发展水电、风电、太阳能、页岩气等清洁能源,着力落实“清洁能源示范省”构想。这些都表明,以水电为主的清洁能源发展前景广阔,雅砻江公司仍处在加快发展的战略机遇期。

因此,如何把握战略机遇期,顺势有为,努力保持雅砻江公司经营业绩持续向好,不断提升雅砻江公司在国投集团中的利润贡献水平,将是我们接下来的工作中需要重点思考的问题。去年10月份召开的十八届五中全会审议并通过了国家“十三五”规划建议,提出并系统阐述了“创新、协调、绿色、开放、共享”五位一体的发展理念,并将创新发展作为国家下一个五年发展的动力和支撑。在不久前的国投集团工作会上,王会生董事长围绕国家改革创新战略,围绕国投集团全面深化改革、加快转型升级、推动创新发展作了重要讲话,并在讲话中着力强调了改革、转型、创新的重要性和紧迫性。雅砻江公司作为国投集团的“脊梁”,也要积极谋划转型升级和创新发展,这不仅是响应国投集团的号召,也是雅砻江公司抢抓战略机遇期,实现发展新突破、取得经营新成绩的重要举措与途径。

所以,雅砻江公司“十三五”规划纲要提出,要实施多元化的发展战略,在以水电开发为主的基础上,积极探索和拓展风电、光电等新能源开发领域,重点推动雅砻江流域风光水互补清洁能源示范基地建设,打造国家级千万千瓦级清洁能源示范基地。这一战略设计正是基于国家能源战略的发展方向,基于四川省建立清洁能源示范省的构想,基于国投集团推动改革创新、转型升级的发展思路,基于雅砻江公司“贡献清洁能源,服务国

家发展”的宗旨定位。它的实施,将为雅砻江公司和国投集团“十三五”及未来发展提供新的增长极,也将为雅砻江公司品牌注入新的内涵与活力。

因此,接下来的这五年对雅砻江公司来说至关重要。这五年将是雅砻江公司全力推进雅砻江中游水电开发、开创国内设计施工总承包项目管理模式的攻坚期,将是公司深入实践流域风光水协同开发、互补发电、打捆送出、开创国际清洁能源开发新模式的探索期,也将是公司由单一水电企业发展成为多元化清洁能源企业、实现转型升级和创新发展的转折期。我们必须认真谋划、全力做好这五年的工作,在继承“二次创业”宝贵经验和优良传统的基础上,大力推进改革创新,向改革要发展、向创新要效益,使改革创新成为促进雅砻江公司发展的重要驱动力量。

而这其中尤其要做好今年的工作,因为今年是雅砻江公司“十三五”规划的开局之年,今后四年乃至更长一个时期走的好不好,全看今年基础打得扎不扎实、牢不牢靠。雅砻江公司将2016年定义为“创新发展年”,就是要通过系列举措营造浓厚的改革创新氛围,统一思想、深化认识,以敢于创新、勇于担当的精神,克服困难、闯过关口,加快推进雅砻江公司转型升级和创新发展。

记者:雅砻江流域水能资源开发“四阶段战略”在转型升级中如何发展?

陈云华:根基稳,则事业兴。雅砻江公司的根基,就是雅砻江流域水能资源,这是公司的根本和命脉。我们只有把雅砻江流域水能资源捍卫好、开发好,我们才能始终立于不败之地,才能保持基业长青。所以,公司今后事业的主轴还是雅砻江流域水能资源开发,还是要继续坚持流域四阶段开发战略,不管转型升级也好、创新发展也好,都要围绕这一主轴展开。

随着桐子林水电站在2015年四季度实现三台机组投产发电,雅砻江公司下游开发基本完成,雅砻江公司二次创业之初提出的流域开发“四阶段战略”中的第二阶段战略目标基本实现,这是殊为不易的。一方面证明了雅砻江公司在十多年前提出的这一战略所具有的远见和科学性,另一

方面也表明了这一战略对雅砻江公司工作的巨大引领作用。不难想象,没有这一战略的规划指引,或者说我们没有保持这份战略的定力,雅砻江公司现在会是一个什么样的状况?我想,绝不会像现在这样,在整个经济下行压力巨大的情况下,还能取得如此好的经营效益。所以,过去我一直强调要坚持流域开发“四阶段战略”不动摇,现在我仍然要强调,至少要到2030年,我们都要坚持这一战略不动摇,按照规划安排科学有序地把雅砻江流域水能资源开发好、建设好、运营好。

当然,战略也要因势及时调整。结合当前宏观经济形势、行业发展趋势以及可以预见的一些因素,雅砻江公司在“十三五”规划纲要中对流域四阶段开发战略目标进行了适当的调整,主要是将第三阶段中“建设包括两河口水电站在内的3-4个雅砻江中游主要梯级电站”的目标达成时间由2020年调整至2025年,也就是第三阶段战略目标预计达成时间延后5年。我想,这个安排是合适的,也得到了雅砻江公司董事会的批准。当前世界经济复苏疲软,我国经济发展步入新常态,推进结构性改革并非一蹴而就,特别是电力产能结构调整,触动了方方面面的利益,触动利益往往比触及灵魂都要难。所以电力产能结构调整将是一个持久的过程、反复博弈的过程,电力产能过剩的现实还将在较长时间内存在,调整过程中必将面临艰巨的困难,必将面临难以想象的问题。我们主动把流域开发进度目标有序延后,目的就是增加战略弹性和操作空间,依法依规推进征地移民工作,精细开展安全、质量以及投资控制等各要素管理工作,不断提高流域开发科学管理水平,始终保持流域开发进度与社会经济发展相匹配,实现雅砻江公司经济效益最大化。

记者:雅砻江公司开发“一条江”管理工作上有什么特色?

陈云华:要保持管理优势,坚持并不断丰富“流域化、集团化、科学化”发展与管理理念。

雅砻江公司的优势是管理,特别是经过“二次创业”十多年来的艰辛征程,我们培育出了强大的管理力量、管理思想、管理文化,具有鲜明的管理特色,这个特色概括起来就是三化理念。在

新的形势下坚持三化理念,就是要进一步强调“流域化”发展,不管发展新能源也好,将来发展其他产业也好,都要围绕雅砻江“一条江”的开发做文章,统筹规划、伺机而动,集中精力通过我们的双手逐步地、分阶段地把雅砻江这座资源宝库全面开发出来,树立起大型流域资源综合开发的标杆与典范,我们要心无旁骛地肩负起这份历史的责任与使命。

再就是要进一步深化“集团化”管控。雅砻江公司从运营一个电站发展到现在拥有五个投产电站,几个在建、筹建的巨型水电工程,以及多个子公司,管理一千多亿元的资产,这样的一个规模已经对公司的集团化管控提出了更高要求,管理跟不上就容易得“大企业病”,就会走上过去的老路。所以新的形势下,我们尤其要强调集团化管控,要着力完善“理顺关系,明确界面,规范制度,优化流程,共享资源”的多项目管理手段,全面整合公司人、财、物、信息等各项资源,通过集约、统筹管理,控制人员规模,提高管理效率,降低企业成本,始终保持雅砻江公司轻装上阵,在电力市场竞争中处于优势地位。

另外就是要继续坚持“科学化”的理念。发展与管理科学化,就是要坚持实事求是,着力在实践中认识规律、把握规律、遵循规律,进而用规律指导实践。这就要求我们用发展的眼光看问题,用开放的思维找方法,用创新的手段解难题。特别是发展过程中的困难,我们一定要正确认识、准确分析,一定要有定力,一定要稳住阵脚、依法推进,稳扎稳打、科学管理,始终保持流域开发科学有序。

记者:2016年雅砻江公司面临新形势、新挑战,请问陈董事长,公司有什么打算?

陈云华:一是坚持从严治党,着力提升民主治企水平,为公司发展增添动力与活力。

国有企业必须坚持党的领导,必须坚持从严治党。公司要进一步落实“两个责任”和“一岗双责”,持续巩固和拓展党的群众路线教育实践活动和“三严三实”专题教育所取得的成效,以党风廉政建设促进公司整体作风建设升级,着力将政治优势转化为竞争优势。要进一步提升公司民主

治企水平,不断拓展和丰富厂务公开渠道和内容,不断健全和完善职工代表大会制度,及时落实和反馈职工代表提案,切实维护全体职工的合法权益。

与此同时,履行社会责任是国有企业的重要职责。公司要深刻领会中央扶贫开发工作会议精神,积极贯彻集团“三为”理念,按照四川省委省政府的统一部署,做好2016年精准扶贫工作;要合理规划,积极开展扶贫和慈善捐赠工作。要按照“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念,积极推进流域沿岸基础设施规划与建设工作,着力改善沿江群众生产生活条件,促进地方经济社会发展。要持续开展爱心帮扶与志愿者服务,不断创新活动的形式与内容,着力密切与地方群众的联系,努力营造和谐共享的流域开发环境。

二是坚持战略引领和创新驱动,加快实施雅砻江流域风光水互补清洁能源示范基地建设,不断开创公司转型升级和创新发展新局面。

2016年是雅砻江公司“十三五”规划的开局之年,要在已经获批的“十三五”规划纲要基础上,尽快丰富和细化公司“十三五”发展规划,充分发挥规划的统筹引领作用。要加快雅砻江流域风光水互补清洁能源示范基地建设,是公司推进转型升级和创新发展的重大举措,2016年要力争落地实施。围绕这一目标,要继续加大协调力度,全力对接四川省“十三五”发展规划和“清洁能源示范省”计划,积极争取纳入国家级示范基地建设范畴;要深入开展流域风光资源勘察和项目设计工作,按照“成熟一批、开发一批”的原则,先期将风光资源禀赋较好、有送出通道的区域作为开发主战场,依法依规开展项目前期工作;要广泛调研、提前谋划风光资源开发的项目管理模式,重点做好人才资金准备以及配套制度建设等工作。

三是持续完善安全生产长效机制,不断巩固安全生产成果,进一步提高安全生产管理水平。

安全是公司一切工作的基础和重中之重。要进一步加大对新《安全生产法》的宣贯力度,牢固树立安全生产的“红线意识”,加强安全管理基础工作,层层落实安全生产责任。要着力完善安全生产长效机制,打好安全大检查和专项整

治的“组合拳”,确保行动收到实效。要进一步抓好隐患排查治理工作,充分发挥信息管理平台的作用,做到隐患辨识、登记规范化和分级负责、闭环管理。要重点开展对工程建设项目高边坡、高排架、临边道路等重点部位,以及机电设备安装、起吊作业和交叉作业的安全监控,对作业现场加强巡视与监管,减少“三违”现象的发生。要严格落实公司《安全信用评价管理办法》,加大对电力生产和工程建设承包商的安管理力度。

四是准确把握电力体制改革方向,充分发挥流域电站群生产经营优势,持续保持公司盈利能力。

去年12月召开的中央经济工作会议明确提出,要降低电力价格,推进电价市场化改革,完善煤电价格联动机制。这对我们来说既是挑战也是机遇,必须要辩证认识、准确把握。一方面要强化电力营销工作,要加强人员配备和队伍建设,加强市场分析和售电策略研究,通过有效参与市场竞争扩大公司发售电量;要密切关注国家以及相关省市电改动向,积极与电价主管部门沟通协调,努力保持公司上网电价稳定。另一方面,要继续深挖潜力,着力总结雅砻江下游“两库五级”电站联合优化调度的规律,逐步完善公司远程集控、联合梯调技术体系,不断提高水资源利用效益。2016年,公司将迎来雅砻江下游最后一台机组——桐子林水电站4号机组投产发电,要再接再厉高质量完成接机发电工作,为流域第二阶段开发画下圆满句号。要提前谋划流域中游梯级电站的电量消纳市场,密切跟踪雅中直流输电工程进展情况,协调推进送出工程建设,为流域中游梯级电站群按期投产发电提供保障。

五是潜心实践工程建设管理新模式,加强项目关键要素管控,稳步推进流域中游水电开发。

2016年是公司深入推进流域中游开发的关键一年,基建管理任务繁重而艰巨。要牢固树立“质量是命”的理念,着力加强过程质量监管,积极推进达标投产及工程创优工作。要继续坚持工程建设管理月例会及合同履约检查制度,及时协调、强力纠偏,确保进度目标按期实现。要全面推行全建设期计划管理,重点加强投资控制目标的编制、下达、执行分析与考核工作,不断丰富投资

控制的管理手段。要进一步完善流域中游物资供应链管理体系,统筹开展两河口、杨房沟水电站机电设备、金属结构的招标设计与采购工作。要持续加强环保水保“三同时”管理,积极开展珍稀鱼类的人工增殖与放流工作,着力保护流域生态环境。要进一步深化对藏区移民工作的认识,依法依规开展征地移民工作。

六是着力保障公司资金需要,持续强化财务基础工作,全面提升财务管理水平。

紧盯国家金融和货币政策走向,不断创新融资手段,不断强化债务管理,进一步降低公司资金成本。持续提升公司财务会计基础工作质量,进一步提高对外财务报告编制、会计档案管理和法定会计信息披露管理水平。深入优化财务信息系统,重点抓好财务系统功能模块深化应用工作,着力提升财务人员工作效率。进一步加强全面预算管控,突出预算过程管理,构建预算预测分析机制,为经营管理决策提供财务数据支持。进一步强化基建财务管理职能,高质量推进锦屏一级、锦屏二级和桐子林水电站竣工财务决算编制工作。

七是坚持依法治企,着力激发企业内生动力,不断提升公司“流域化、集团化、科学化”发展与

管理水平。

随着“四个全面”的深入推进,随着公司发展和雅砻江开发迈入新阶段,内外环境的深刻变化对公司治理能力和水平提出更高要求。2016年,雅砻江公司要围绕转型升级和创新发展,尽快完成组织机构优化调整和人力资源优化配置工作,为各项业务展开提供组织人才保障。要进一步创新咨询委员会工作机制,切实发挥出咨询委员的技术优势,服务公司重大技术决策。要针对新形势、新业务、新要求,进一步完善公司多项目管理规范化框架性制度体系,始终保持制度建设与业务发展同步,不断提高公司规范化、精细化管理的广度和深度。要进一步完善法律风险防范机制,着力提高全员法治意识,增强各级干部员工运用法治思维和法治方式推动公司发展、维护公司权益的能力。要持续改进内部控制体系,不断提升全面风险管控能力,着力达到“辨识清晰、措施有效、预警及时、责任明确”的管控效果。要进一步健全两家子公司的法人治理结构,着力激发子公司应对市场挑战、破解发展难题的积极性和创造力,努力实现企业更好更快发展。

(责任编辑:卓政昌)

国产千米级最大单机容量冲击式水轮机组投产

日前,重庆水轮机厂有限责任公司为南极洛河水电站生产制造的千米级最大单机容量的两台机组一次投运成功,运行状态良好。南极洛河水电站采用立轴式四喷嘴冲击式水轮发电机组,单机容量43兆瓦,最高水头1090米,是国产千米级最大单机容量冲击式水轮发电机组,这在冲击式水轮发电机组中极具代表性和标志性,是国产冲击式机组的至高点,该机组成功投产进一步巩固了中国在冲击式机组行业中的地位。

四部门加大大中型水电工程用地政策支持力度

1月8日,国土资源部、国家发改委、水利部、国家能源局联合发布《关于加大用地政策支持力度促进大中型水电工程建设的意见》,从加强部门协同、改进用地报批、做好征地补偿安置与耕地占补平衡支持办理先行用地方面,加大大中型水利水电工程建设用地的保障和服务。

全国政协委员蔡国雄建言:国家电网、南方电网合并

近期,全国政协委员、北京市政协副主席、台盟北京市委主委蔡国雄先生发起“提案征集”,建议国家电网和南方电网合并,以适应市场形势。他表示,国家电网和南方电网的区域性分割,对于特高压电网的规划、设计与分布,新能源的调度和资源的有效利用所带来的负面影响。

沙坪二级水电站建设稳步推进

新年伊始,沙坪二级水电站各机组尾水异形大模板正在加紧安装,主机间混凝土浇筑组织有序,闸墩胸墙排架也在有条不紊地搭设,处处呈现出一派有序的施工景象。该水电站计划于2016年底下闸蓄水,2017年2月首台机组投产发电,2017年汛前前三台机组投产发电。