



内部资料 注意保存

开局 “十三五”

2016 怎么干

Kaiju “Shi San Wu”
2016 Zenme Gan

中国三峡集团宣传与品牌部
中国三峡出版传媒有限公司

◎ 编印



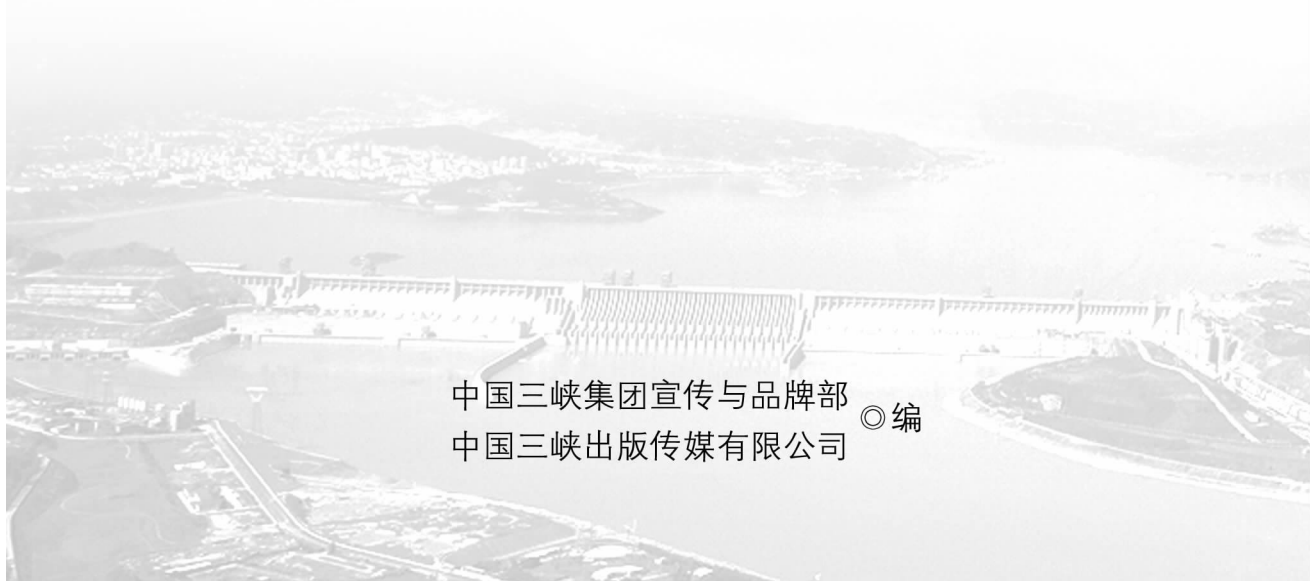
谋划“十三五” 2016怎么干

Mouhua “shi san wu”
2016 Zenmegan

（节选版）

中国三峡集团宣传与品牌部
中国三峡出版传媒有限公司

◎ 编



目 录

在中国长江三峡集团公司 2016 年工作会议

暨二届二次职代会上的讲话(摘要)

..... 三峡集团董事长、党组书记 卢纯(1)

乘势而上 奋发作为 全力以赴实现“十三五”开门红

——在三峡集团 2016 年工作会议暨二届二次职代会上的工作报告(摘要)

..... 三峡集团总经理、党组副书记 王琳(19)

树立大局意识 发挥中枢作用

加快创建中央企业一流办公厅 办公厅(38)

抓重点 求创新 重落实

保障三峡集团实现“十三五”开门红 战略规划部(43)

勇于担当 主动作为 全力以赴实现“开门红” 计划发展部(48)

凝心聚力 狠抓落实 为实现“开门红”服好务 资产财务部(52)

立足当前 谋划长远

不断提升服务集团发展战略能力 人力资源部(57)

以科技创新支撑三峡集团可持续绿色发展战略 科技环保部(61)

安全更严 质量更实 标准更高

——2016 年质量安全部重点工作 质量安全部(66)

夯实企业管理 加强风险管控

助力集团公司“十三五”开门红 企业管理部(75)

做好法律管理与服务 提升依法治企能力 法律事务部(79)

迎难而上 推进“四化” 决胜市场

全力实现“十三五”开门红 市场营销部(82)

深化内部审计职能，服务集团改革发展 审计部(87)

深入开展“两学一做”，切实提升党建工作水平，

为集团公司改革发展提供坚强保证 党群工作部(92)

落实全面从严治党责任 提高监督执纪问责质量 纪检监察部(97)

守正出新 奋发有为 做三峡正能量的

传播者和软实力的提升者 宣传与品牌部(103)

提升国际影响力 服务集团“走出去” 国际事务部(107)

把握“互联网+”机遇 全面提升信息化水平 信息中心(111)

规范 公正 阳光 为实现“十三五”

开门红夯实基础 招标采购管理中心(116)

聚焦改革 提质增效 推动集团流域枢纽运行

管理水平上新台阶 枢纽管理局(119)

科学筹划 精心组织 迎难而上

夺取核准、开局、扶贫三大战役全面胜利 移民工作局(124)

继往开来力争开门红 创新发展引领新篇章 机电工程局(129)

找准定位 适应变化 服务战略 出谋献策 发展研究院(134)

强化核心能力 抓好六大工程建设 完善治理结构

保障公司规范运行 三峡建设公司(139)

创精品工程 保安全运行 向家坝工程建设部(143)

全力以赴实现“开门红” 为集团“十三五”

战略作贡献 溪洛渡工程建设部(146)

适应新常态 开创新局面 乌东德工程建设部(150)

努力促进白鹤滩工程核准

实现“十三五”开门红 白鹤滩工程建设部(155)

适应新常态 展示新作为 开创美好新未来 三峡发展公司(161)

迎难而上 开拓创新 努力实现“十三五”开门红 长江电力(166)

鼓足干劲 振奋精神 打造中国水电

“走出去”升级版 三峡国际(173)

努力推动新能源业务实现又好又快发展 三峡新能源(179)

专注转型 提质增效 全力实现“十三五”

开门红 中水电公司(183)

全面融入 加快发展 确保增长 为助力三峡集团实现

“十三五”开门红贡献力量 湖北能源(187)

凝聚共识 踏浪前行 笃定务实 做好“十三五”

开篇之局 三峡资本公司(191)

稳中奋进 实现“十三五”精彩开局 上海院(195)

加快融合 协同发展 实现大水电“十三五”

开门红 川云(云川)公司(198)

打造服务平台 聚焦转型发展····· 重庆分公司(202)

坚定信心 奋发勇为

努力开创三峡集团西藏工作新局面····· 西藏能投公司(206)

践行五大发展理念 提升金融服务质效

力争实现“十三五”开门红····· 三峡财务公司(213)

强化服务 主动作为 为服务集团“十三五”

战略作贡献····· 三峡招标公司(217)

改革创新 拼搏进取 为三峡集团实现

“十三五”良好开局贡献力量····· 三峡设备公司(220)

深化整改提升管理 优化资源协调发展

努力实现“十三五”良好开局····· 三峡旅游公司(224)

立足长远 主动作为 凝心聚力谋发展····· 三峡资产中心(228)

牢记责任 不辱使命 全力以赴

努力为集团改革发展营造良好舆论环境····· 出版传媒公司(232)

发挥协调沟通职能

做海上风电引领战略的践行者····· 福建分公司(237)

开局有方 安全运行电站机组 收尾有序

完美收官电站工程····· 呼蓄公司(243)

夯实管理强基础 深化改革谋发展····· 能事达公司(246)



1月21日，卢纯在三峡集团2016年工作会议暨二届二次职代会上发表重要讲话。

在中国长江三峡集团公司2016年工作会议暨二届二次职代会上的讲话（摘要）

三峡集团董事长、党组书记 卢纯

同志们：

2015年，是三峡集团公司改革发展史上极不平凡的一年。这一年，我们集中办成了一系列大事、难事、喜事。

一是集团公司可控、权益和在建总装机首次突破1亿千瓦，利润总额首次进入央企第一梯队，生产经营各项指标再创历史新高，发展规模、质量和效益同步提升，“十二五”取得圆满收官，集团发展跃上新台阶。这是具有里程碑意义的标志性事件，为“十三五”实现新跨越、创造新辉煌奠定了坚实基础。截至2015年底，集团公司可控装机规模接近6000万千瓦，达5954.5万千瓦，较五年前增长171%，其中水电装机占全国水电的16%，水电发电量占全国水电的18%；随着巴西朱比亚和伊利亚两电站今年1月5日完成交割，目前集团公司可控装机规模已经突破6000万千瓦，达

到 6454 万千瓦，加上在建装机 3458 万千瓦、权益装机 1360 万千瓦，目前集团总装机规模已经突破 1.1 亿千瓦。截至 2015 年底，集团公司资产规模较五年前增长 96%；营业收入较五年前增长 114%；利润总额较五年前增长 142%，利润总额首次进入央企第一方阵。成本费用利润率、全员劳动生产率、人均利润、人均上缴国家利税等指标继续在央企中名列前茅；上缴利税 319.2 亿元，是集团公司成立以来对国家利税贡献最高的一年，连续两年超额完成稳增长目标任务。集团公司境内从业人员规模超过 2.2 万人，较五年前增长 55%。集团公司国际化快速发展，国际业务资产达 739.9 亿元，占集团资产总额的 13.2%，占比首次突破 10%，全口径境外从业人员规模超过 1.5 万人。

二是乌东德水电站成功通过国家核准，标志着集团公司为共和国兴建的第三个“三峡”全面进入主体工程大规模施工阶段，将为共和国经济稳增长、调结构、惠民生和全面建成小康社会作出重要贡献。乌东德、白鹤滩两电站是在我国全面建成小康社会决胜阶段开工建设的两座世界级水电工程项目，是促进国家能源结构调整和节能减排的重大清洁能源项目，是推动西部大开发、长江经济带建设和区域经济社会发展的重大基础性工程项目，是为“十三五”稳增长、调结构、惠民生和全面建成小康社会作贡献的重大支撑性工程项目，同时也是事关集团公司未来 5 年甚至更长远发展的关键性骨干项目。两电站装机规模相当于两个“三峡”，总投资近 3000 亿元，建设期间可以拉动数千亿社会投资、创造数万个就业岗位、带动数万人就业，可以推动约 13 万水库移民实现脱贫致富，并促进川滇两省经济社会和民生事业实现跨越式发展，对共和国经济稳增长，对能源结构调整和节能减排，对长

江经济带建设和区域经济协调发展，对广大移民群众分享经济发展成果，都具有重大而深远的意义！两电站建设还将开展一系列技术和管理创新、攻克一系列世界级难题，创造一系列世界纪录，将再次促进和提升中国乃至世界在大水电、大机组，在远距离、高电压输电，在自动化、信息化、智能化等现代技术创新运用等方面迈上新的台阶，对进一步巩固集团公司和中国水电在世界水电领域的领先地位也具有重大而深远的意义！白鹤滩水电站去年也获得了环保部环评批复，电站移民安置规划大纲已经通过两省审查，核准工作已经进入最后的冲刺阶段。

三是湖北能源正式成为集团公司的重要一员，将进一步增强**集团在能源领域的控制力、影响力和可持续发展能力，成功开创了央企与地方深化合作、共同做强做优做大国有经济的新典范**。这项重大资产重组将集团公司可控装机规模增加 600 多万千瓦，让集团公司一举获得一个新的能源投资平台、新增一条流域的梯级电站和一个新的利润增长点。湖北能源加入集团公司以后，不仅可以充分发挥长江干流四座梯级电站和清江支流三座梯级电站**在联合优化调度方面的互补优势，进一步增强集团公司对长江支流水能资源的控制力和流域水资源的优化配置能力，进而实现在更大时空范围内优化配置和利用水资源，而且还将进一步增强集团在能源领域的控制力、影响力和可持续发展能力**。同时，该项重大资产重组深入贯彻中央《关于深化国有企业改革指导意见》有关优化国有资本布局结构精神，成功推动国有资本向关系国计民生的重要行业、关键领域和具有核心竞争力的优势企业集中，成功开创了中央企业与地方政府携手深化改革、充分发挥各自优势**共同做强做优做大国有经济的新典范**。

四是以最优价格成功中标巴西两座大水电站的 30 年特许经营权，大大加速了集团公司“走出去”步伐和国际化进程，全面掀开中巴两个水电大国水电合作的新篇章。继成功收购巴西一批项目股权和资产之后，去年 11 月 25 日，集团公司再次成功以封顶电费报价中标巴西朱比亚和伊利亚两电站 30 年特许经营权，并于今年 1 月 5 日顺利完成协议签署和资产交割。两电站装机近 500 万千瓦，占巴西全国总装机的 3.6%，这是集团公司迄今为止最大的海外并购，也是去年全球能源领域最有影响的跨国并购，充分展现了三峡品牌巨大的影响力、三峡集团高效的项目运作能力、强大的投融资能力、独特的水电技术优势和较好的巴西本地经营基础。该项并购是集团公司开拓国际市场、加速实现国际化的重要里程碑，也是中国水电走出去的一次全新升级，标志着中国水电企业已经从早期依靠工程分包、项目施工取得短期收益的初级阶段，进入依托综合实力开展资本并购、管理运营电站、获取长期收益的全新阶段。该项并购使三峡巴西公司成为拥有 600 万千瓦装机的巴西第二大私营发电企业，使集团公司海外装机规模一举突破 1100 万千瓦，为集团公司后续在巴西进行大规模水电绿地投资、实现可持续滚动发展打下坚实基础，全面掀开中巴两国水电合作的新篇章，为不断深化中巴两国经贸合作提供了新动力！

五是金沙江电站资产证券化和长江电力重大资产重组取得重大阶段性成果，将极大增强集团公司流域梯级电站的持续融资能力和滚动开发能力，并为我国资本市场实现持续稳定健康发展作出重要贡献。经过近 5 个月的努力，金沙江溪洛渡、向家坝两站资产证券化暨长江电力重大资产重组预案于去年 11 月 6 日正式向社会公布并获得资本市场充分认可。该项重大资产重组涉及超过

2000 万千瓦的装机和超过 2000 亿元的资产，是继长江电力 IPO、股权分置改革和三峡发电资产整体上市之后开展的又一重大资本运作，不仅有利于实现集团公司水电开发与资本市场对接，为滚动开发乌东德、白鹤滩水电站筹集资金，而且有利于引导资本市场形成长期价值投资理念，促进资本市场实现持续稳定健康发展。该项资本运作还积极引入其他国有和非国有资本实现股权多元化，有利于放大国有资本功能、做强做优做大国有控股上市公司，有利于提高国有资本配置效率、实现国有资产保值增值，与当前深化国有企业改革精神也高度契合。该项资产重组完成以后，长江电力作为全球最大的水电上市公司和国内最大的电力上市公司的地位将更加稳固。

六是新能源装机规模突破 600 万千瓦，成功跻身国内第一方阵；海上风电加速布局，为集团公司打造海上风电引领者奠定坚实基础。经过一年锲而不舍地艰苦奋斗，三峡新能源公司成功实现全年新增装机 200 万千瓦的目标，国内新能源累计装机规模成功突破 600 万千瓦。与此同时，我们还与福建省政府紧密合作，成功组建五大平台公司。集团公司江苏响水 20 万千瓦近海风电项目首批 8 台机组建成投运，成为我国首个建成投运的近海风电项目，成功填补我国多项海上风电技术空白。与葡电公司成功签署联合开发苏格兰 116 万千瓦海上风电项目协议，成为首家进入全球领先海上风电市场的中国企业。

七是成功完成工程建设板块、国际业务板块、资本运营板块的资源整合，并对集团总部组织机构进行优化调整，标志着集团管控体系的基本架构已经初步形成。一年多来，我们认真贯彻中央出台的一系列国资国企改革文件精神，大力推动内部板块重组

和资源优化整合，集中优势资产、突出优势主业、培育核心竞争力，分别组建成立中国三峡建设管理公司、三峡国际能源投资集团公司、三峡资本控股公司、三峡资产管理中心等一批二级子企业集团，全面完成三峡新能源公司公司制改造、三峡出版传媒公司资产重组以及对上述公司辅业资产的剥离，成功出台集团总部新的组织机构“三定”方案。通过这一系列的重大改革举措，成功推动集团公司实现业务板块化、板块专业化、专业市场化和**管理集团化的目标**，标志着集团公司管控模式正在从总体偏操作型向总体偏战略型转变。

八是三峡工程整体竣工验收的重要组成部分，三峡枢纽工程验收顺利通过，标志着历时近半个世纪勘测设计、规划论证和 20 多年建设运行的三峡工程，其建设质量和综合效益已经全面达到国家批准的设计要求，中华民族治理长江水患的百年梦想终于变成现实。这是三峡工程建设运行史上的又一重大里程碑。去年，三峡工程连续第 6 年成功实现 175 米试验性蓄水目标，防洪、发电、航运、补水等巨大综合效益显著发挥，三峡工程在长江经济带建设中的重要地位和作用更加凸显。三峡升船机成功实现首次过船试验，标志着这个世界工程奇迹即将在三峡诞生。

九是集团公司党的建设和反腐倡廉工作开创新局面，取得显著成绩，得到中组部、中纪委的充分肯定。过去两年，我们全面落实中央巡视、教育实践活动、国家审计“三个整改”，切实解决工作中存在的突出问题，不断加强和改进党对企业的领导，充分发挥集团公司党组领导核心作用，认真落实党风廉政建设“两个责任”，不断将从严管党治党要求向基层延伸和扎根，大力倡导“廉洁是三峡的第一品牌和生命线”的理念，努力推动党的建设与

集团公司改革发展深度融合，使集团公司始终保持正确发展方向，为集团公司改革发展提供了坚强保障。

以上“九件大事”，每一件都对集团公司具有重大标志性意义，每一件都对集团的长远发展具有重大而深远的影响，每一件都事关集团公司的长远可持续发展的大局和全局！

经过以上努力，集团公司“十二五”发展实现圆满收官，装机容量、营业收入、利润总额等主要经营指标再创历史新高，公司规模、经营业绩、发展质量再次迈上新台阶，成功实现由单一水电开发向水电流域滚动开发和风电、太阳能等清洁能源同时开发，由单一国内市场向国内市场与国际市场两个市场同时并举，由单一工程建设向工程建设与资本运作两种手段同时并重“三大转变”，集团公司综合实力显著增强，管理水平大幅提升，成功迈入快速做强做优做大的崭新阶段！

同志们，过去的成绩令人鼓舞，未来的发展更加值得期待！下面，在王琳同志所作报告基础上，我再讲几点意见。

一、要倍加珍惜集团公司这个难得的干事创业舞台

经过 22 年的持续快速发展，集团公司已经发展成为全球最大的水电开发企业和我国最大的清洁能源集团，已经成为全球水电行业发展引领者，三峡品牌同“中国航天”“中国高铁”一样，已经成为一张可以代表“中国水电”全球竞争力的国家名片，三峡集团已经成为名副其实、令人向往的干事创业舞台。

这是一个创造了众多辉煌成就的“舞台”。过去 20 多年里，集团公司不仅成功建成了世界最大的水利枢纽工程，而且还成功建成了一系列世界级的巨型水电站。全球装机排名前十的水电站，

有 5 座在集团公司；全球 75 万千瓦以上的水轮发电机组，超过 2/3 在集团公司。不仅如此，我们还成功帮助马来西亚、几内亚、老挝、苏丹等国家建成了属于他们的“三峡工程”，目前正在帮助巴基斯坦、尼泊尔等国家建设属于他们的“三峡电站”，正在巴西等国家运营管理着一批他们国家的优质水电资产。

这是一个具有巨大发展潜力的“舞台”。在众多中央企业当中，尽管集团公司的体量和规模还不够大，但是它的资产质量优良，财务状况稳健，资金实力雄厚，是我国重点 AAA 企业，是我国唯一一家获得国家主权评级的发电企业，无论是在国内资本市场还是国际资本市场都拥有较强的融资能力。如果加上在水电运营管理方面拥有的专业技术优势和深化改革之后即将释放的管理能力优势，以及这些优势协同起来释放的乘数效应，集团未来发展潜力将十分巨大。

这是一个充满无限机遇的“舞台”。集团公司积极打造国际一流清洁能源集团的战略定位，既符合我国能源结构调整的未来方向，也符合国际能源发展的主流方向，业务布局与长江经济带、“一带一路”、京津冀协同发展“三大战略”也高度契合。可以预见，未来五年甚至更长一段时期内，集团公司发展仍然处于重要的战略机遇期。

这是一个拥有巨大精神感召力的“舞台”。在三峡工程建设过程中，全体三峡建设者胸怀“为我中华、志建三峡”的壮志豪情，战天斗地，攻坚克难，集体创造了以“科学民主、求实创新，为国担当、廉洁奉献，团结协作、追求卓越”为核心的三峡精神和文化。今天，这些精神和文化，已经像血液一样在每一位三峡人身上流淌，已经像基因一样在每一位三峡人身上传承和弘扬，已

经成为标识三峡人的特有精神气质和文化符号！正是因为有这些精神和文化的滋养，才让我们面对困难和挑战的时候总能一往无前、时刻充满力量！才让我们一次又一次将一座座世界级的巨型水电站工程建成精品，才让我们一次又一次将一件件看似不可能的事情变成可能。

能够拥有这样的舞台，我们是幸运的，没有理由不去珍惜！只要我们始终牢记国家责任和使命，时刻将公司发展的重任扛在肩上，将公司肩负的使命记在心里，始终做到与公司同呼吸、共命运，与公司共荣辱、同担当，与公司同进退、共发展，我坚信，这个舞台一定能够让你梦想成真，在这个舞台之上你也一定能够创造自己的辉煌事业和精彩人生！

二、要努力实现“十三五”开局之年“开门红”

2016年是“十三五”开局之年。我们要坚定信心、真抓实干，努力在做强做优、提高发展质量和效益上下功夫，努力在创新发展、提高核心竞争力上下功夫，努力在健全机制、挖潜增效、管控风险上下功夫，努力在践行“三严三实”要求、严格管理狠抓落实上下功夫，全力以赴打好提质增效的攻坚战，全力以赴实现“十三五”开局之年的“开门红”，全力以赴为共和国稳增长再作新贡献！

要实现开局之年的“开门红”，在具体业务工作方面，今年还要突出抓住以下几个关键抓手：

一是要全力推进白鹤滩电站核准。

二是要全力推进乌东德电站主体工程建设。各建设单位要始终把质量安全放在首位，始终坚持生态优先、绿色发展，精心处

理好质量、安全、环保、投资、进度之间的关系，努力在主体工程开工第一年就实现两站建设的“开门红”。建设管理公司要加大内部资源优化整合力度，加快构建适应战略发展的体制机制，并以组织乌东德、白鹤滩工程建设为重点，进一步加大工程建设经验总结力度，进一步强化核心能力建设，努力在“开张营业”的第一年实现经营业绩和改革发展的“开门红”。

三是在确保安全和绿色环保的前提下进一步挖掘流域梯级电站的综合效益。要深入贯彻习近平总书记在长江经济带发展座谈会上的重要讲话精神，坚持生态优先，统筹处理好防洪、发电、航运的关系，在认真总结过去几年梯级电站联合优化调度经验的基础上，继续深入开展三峡-葛洲坝、溪洛渡-向家坝“四库联调”，同步开展三峡-葛洲坝梯级与清江三个梯级电站的联合优化调度，努力实现流域梯级电站综合效益最大化，并为促进长江流域生态系统修复作出积极贡献。

四是要坚持新能源第二主业的地位不动摇，坚持引领国内海上风电目标不动摇，全力以赴差异化发展新能源业务。2016年集团国内新能源新增装机规模要超过150万千瓦。其中，陆上风电要在注重规模发展的同时着力推进布局结构的优化调整；海上风电方面，要加快推进福建海上风电全产业链一体化建设。与此同时，三峡新能源公司还要进一步强化项目管理，千方百计降低整体造价和运维成本。

五是要以高度的责任感和使命感，精心运营管理好海外并购资产和已投产的电站。今年，要将精心运营管理好巴西伊利亚、朱比亚两座电站和积极参与运营管理好葡萄牙电力公司作为集团公司海外业务的重中之重。一方面，要千方百计确保伊利亚、朱

比亚两座电站平稳交接过渡和安全稳定运行，确保顺利实现首个年度收益，确保为两电站后续运营管理奠定坚实基础，确保充分彰显集团公司在水电运营管理方面的核心能力和领先水平，确保为集团在巴西市场长期立足和在其他国家开拓国际业务树立良好的品牌形象！另一方面，要继续加强对葡电公司股权管理，继续深化同葡电公司的战略合作，确保投资收益的同时，继续充分挖掘投资葡电的战略价值，进一步加快在欧美发达国家新能源市场以及在南美、非洲水电市场进行布局。

六是要以高度的责任感和使命感认真抓好对外重大投资项目和合作协议的落实和在建海外项目建设。两年来，我和王琳同志先后 9 次签署对外重大投资项目和合作协议 10 余项。2016 年，三峡国际公司要定期跟踪、定期督办、定期检查、定期汇报，确保各项协议最终落地。去年，集团公司在海外还全面开工了一批重大项目。要在提品质、增效益、创品牌上下功夫，千方百计将这些项目建设好、管理好、运营好，努力在海外树立有能力、敢担当、受人尊敬、值得信赖的良好品牌形象，为促进中国与相关国家经贸和外交关系作贡献。

七是要充分用好用足资本运作这个手段，努力为实现“十三五”开门红再添重彩，为“十三五”稳增长增添新动力。坚持“建设、并购、合作、挖潜”四轮驱动是集团的发展战略，充分用好用足资本运作这一手段是题中之义，是集团公司“十三五”实现持续稳增长、快速做强做优做大的重要选择，也是集团公司充分利用市场机遇实现快速发展的必然选择。

八是要提升管理水平，挖潜提质增效，提高发展质量，促进发展效益进一步提升。要努力在成本管理上下功夫，千方百计降

本增效。要严控经营成本，严控人工成本，严控机关人员编制职数，严控资金成本，严控“三公经费”支出。

三、要深入推进体制机制改革工作

当前，一方面，集团公司改革工作已经进入攻坚期，剩下的都是一些难啃的“骨头”；另一方面，集团公司改革工作也正处于历史最好的窗口期。我们必须下定决心，毫不动摇地将改革推下去，努力为今后的发展抢占更多先机。

下一步，集团公司深化改革工作要深入贯彻中央关于国资国企改革系列文件精神，继续紧紧围绕“集团化、市场化、现代化、国际化”这四个重点展开：一是要以实现规范有序、协同高效的集团化运转为目标，继续深入推进集团管控体系优化调整工作，加快理顺集团管理关系，并逐项明确集团总部与各二级子企业在关键管控职能上的责权边界；二是要以充分调动各方积极性、增强公司活力为目标，加快推进人事、劳动、分配制度改革，加快建立健全“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”市场化经营机制；三是要以适应现代化发展需要、积极培育集团核心竞争力为目标，加快推进科技管理体制机制改革，加快建立健全适应集团公司战略发展需要的科技责任体系和创新平台体系；四是要以适应国际化战略发展需要、提高国际化经营能力为目标，加快建立健全与国际一流跨国企业集团管理管控相适应的体制机制。

围绕上述目标，2016年我们要集中精力重点抓好以下五项具体改革工作。

一是要加快组建流域梯级枢纽运行管理机构。

二是要加快组建三峡集团基地服务公司。

三是在业务板块整合基础上，加快完善集团化运转机制。下一步，要在业务板块整合基础上，根据各二级子企业集团的不同功能定位和业务特点，按照“简政放权、合理授权、责权对等、激励约束一致”的原则，逐项明确集团总部与各二级子企业集团在关键管控职能上的责权边界，并加快建立与责权边界相匹配的管理流程。与此同步，要根据新的责权边界划分，逐步对各二级子企业集团施行分类管控、分类定责、分类授权、分类考核以及分类改革、分类发展，逐步形成“总部管总、板块分工、各负其责、相互支撑、规范有序、高效协同”的集团管控体系和集团化运转体系。

四是要深入推进人事、劳动、分配制度改革，优化完善绩效考核制度。要按照“对外可以参照、内部标准统一、注重岗位贡献、兼顾历史公平”的原则，加快制订出台有利于干部管理和成长交流的干部职务和职级管理体系。按照“价值导向、市场接轨、有序衔接、平稳过渡”的原则，加快制订出台符合职能管理、专业技术、职业技能等各类人才成长规律的岗位序列体系。按照“以岗定薪、岗变薪变、按绩取酬、同升同降”的原则，加快制定出台集团公司岗位薪酬体系改革方案。

同时，还要继续完善绩效考核制度，注重发挥考核的导向和激励作用。

五是要加快推进集团公司科技管理体制机制改革。必须加快建立健全适应集团公司战略发展需要的科技创新责任体系、科技创新平台体系、技术支撑体系以及鼓励创新、有利于创新人才成长的管理机制，努力培育集团公司核心竞争力。

四、要高度重视风险管理，不断提高集团风险管控能力

对于集团公司来讲，由于当前面临的经济形势、所处的外部环境以及目前的业务规模、发展速度、涉及的领域等等，与五年前相比都不可同日而语；由此导致集团公司当前面临的风险种类、重大风险内涵以及风险管理的难度与五年前相比也不可同日而语。在加快发展的同时，高度重视并加强风险管理，加快建立健全全面风险管理体系，不断提高全面风险管理能力，不断增强集团公司抗风险能力，已经成为确保集团公司“十三五”实现可持续发展的当务之急。

一是要牢固树立风险意识。要想搞好风险管理，首要一条就是全员都要牢固树立风险意识，对潜在风险要有正确的认知，要将这种认知转化为自觉行动，只有如此潜在风险才能得到有效控制。

二是要牢固树立底线思维。“底线”就是哪些风险坚决不能发生，要有负面清单；对于这些风险，要有措施清单和预案清单，要做好对风险的识别、分析、评价、监控、预警、报告和应对，确保这些风险可见、可控、在控。

三是要牢固树立全过程管理理念。要将风险管理的理念和要求嵌入战略实施全流程，融入日常经营各环节，按照全面风险管理的理念和要求建立健全事前、事中、事后全过程管控机制，要让风险管理与日常经营活动深度融合、进而发挥风险管理对日常经营活动纠偏作用的过程。

四是要牢固树立全集团“一盘棋”思想。风险管理要靠全集团齐抓共管。要确保风险管理职能、责任、岗位全覆盖，确保风

险管理人人有责、人人负责、人人尽责，出了问题有人担责。

五是要牢固树立重在预防的理念。针对重大隐性风险，要通过风险辨识和评估机制让其显性化，确保风险“可见”；针对重大潜在风险，要通过动态监控和预警机制，变“被动”为“主动”，从而确保风险“可控”“在控”。

在此形势下，集团公司要加快建立健全以风险为导向、以制度为基础、以流程为纽带、以系统为抓手的内部控制体系，充分发挥内部控制对防范风险的重要基础作用。并在此基础上，加快建立健全以全面风险信息管理系统建设为支撑，覆盖集团所有业务、与日常经营深度融合、全员全过程参与的全面风险管理体系，确保集团业务延伸到哪里、风险管理工作就跟随到哪里，逐步实现风险管理的全覆盖，努力为集团公司“十三五”持续健康发展保驾护航。

五、从严从实抓好党的建设，为集团改革发展保驾护航

第一，要将坚持党的领导这面旗帜鲜明地举起来。三峡集团公司作为中央大型国有骨干企业的属性，三峡集团公司所承担的重要责任和使命，都决定了我们必须始终坚持党的领导，任何时候都要在思想上、政治上、行动上与以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致，任何时候都必须坚决贯彻党的路线方针政策和中央决策部署要求，必须坚决为党执政服务、为国家战略服务、为人民福祉服务，必须始终听党的话、跟党走，必须全力以赴为国家发展、民族振兴和实现“两个一百年”奋斗目标多做新贡献。

第二，要从严管党治党的责任真正扛起来。今年，我们将根据中央要求，尽快修订出台新的《党建工作责任制实施办法》，

明确党委抓党建工作的主体责任、党委书记抓党建工作的第一责任、专职党委副书记抓党建工作的直接责任、其他班子成员要落实“一岗双责”责任；尽快制定出台《党建工作考核评价办法》，计划将党建工作考核评价与领导班子综合考核评价、经营业绩考核衔接，与企业领导奖惩任免挂钩。今年，我们还将继续抓好基层党委向党组报告工作制度和基层党组织书记抓党建述职评议制度，各单位党委要向集团党组报告党建工作情况，希望通过一些刚性的硬约束，把党建工作的一些“软指标”转化为“硬杠杠”。

第三，要将纪律和规矩坚决挺起来。集团公司各级领导干部要始终把严守党的政治纪律和政治规矩放在首位，带头学习贯彻践行《廉洁自律准则》和《党纪处分条例》各项规定，始终做到严以修身、严以律己、严以用权，始终做到对党忠诚、党性坚强、党纪严明，始终做到做事干净、公私分明、交往有道、管好家人，始终做到廉洁修身、廉洁齐家、廉洁用权。各级党委和纪委要认真落实“两个责任”，坚决贯彻中央纪委六次全会精神，坚持用铁的纪律严肃查处违纪违法行为，始终以“零容忍”的态度保持正风肃纪高压态势。要充分发挥好巡视的利剑作用，今年要实现二级单位巡视监督全覆盖，对巡视中发现的苗头性、倾向性问题要坚持抓早抓小，及时扯扯袖子、咬咬耳朵、红红脸、出出汗；对问题比较突出的要严肃问责，发现一起查处一起，决不手软、决不姑息；对那些政治上不守规矩、廉洁上不干净、工作上不作为不担当、作风上不实在的领导干部要坚决从岗位上调整下来。

第四，要将基层党建工作用心抓起来。一是要在组织建设上用心。要按照“四个同步”、“四个对接”的要求，在各二级子企业集团机构组建方案中明确党的组织及工作机构设置，党组织负

责人及党务工作人员配备。设党委的下属单位、企业原则上都要设立党群工作部，与综合部门合署办公的必须明确专职党务工作人员。二是要在选优配强党组织书记上用心。我们要拓宽视野、改进方式，坚决把政治强、懂经营、作风好、肯奉献的优秀人才选拔到书记的岗位上来，通过“强书记”抓党建、强党建，通过“强书记”抓班子、带队伍，通过“强书记”正党风、肃党纪，通过“强书记”增动力、添活力。同时，要以党组织书记为平台，努力在集团公司培养一批既会管理又善经营、既讲政治又懂党建的国有企业家队伍，充分弘扬“忠党报国、开拓创新、勇于拼搏、敢于担当、严谨精明”的国有企业家精神，努力为集团公司改革发展注入强大的正能量。三是要在学习教育上用心。要始终将思想政治建设放在突出位置，继续把学习习近平总书记系列重要讲话精神引向深入，坚持用习近平总书记的系列重要讲话精神指导集团公司改革发展实践，确保在政治上思想上行动上时刻与以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致。按照中央要求，今年还有一项重要的学习任务就是认真开展“学系列讲话、学党章党规，做合格党员”“两学一做”学习教育，通过教育增强党员党的意识和规矩意识，努力建立一支信念坚定、素质优良、作风过硬，能在集团改革发展中发挥先锋模范作用的党员队伍。四是要在围绕中心、服务大局上用心。基层党建工作一定要与中心工作紧密结合，不能搞成“两张皮”，不能自拉自唱、自我循环。搞好党建工作，一定要让党建工作同促进公司发展、破解改革难题相结合，同激发公司活力、增强公司凝聚力相结合，同弘扬三峡精神、传承三峡文化相结合，同塑造三峡品牌、维护三峡形象相结合，进一步发挥好集团公司党组的领导核心作用、各级党委的政治核心

作用、基层党组织的战斗堡垒作用和党员干部的先锋模范作用这四个作用，进而将企业党的政治优势、组织优势、群众工作优势，转化为促进企业改革发展的动力优势和竞争优势。今年，我们还将组织召开集团公司党建工作会议，全面总结集团公司党建工作经验，系统部署集团公司今后一段时期的党建工作，真正把坚持党的领导加强党的建设落到实处，努力为集团公司改革发展提供坚强保障。

同志们，艰辛成就伟业，奋斗创造辉煌！“十三五”的大幕已经拉开，集团公司的未来发展展现无比光明的前景，实现新的三峡梦想就在眼前。让我们以更加坚定的信心、以更加饱满的热情、以更加昂扬的斗志，凝心聚力，团结拼搏，乘势而上，再上层楼，全力以赴实现“十三五”开局之年的开门红，全力以赴为完成“十三五”目标任务，全力以赴为共和国经济稳增长和全面建成小康社会做出新的更大的贡献！

谢谢大家！



1月21日，王琳在三峡集团2016年工作会议暨二届二次职代会上作工作报告。

乘势而上 奋发作为 全力以赴实现“十三五”开门红

——在三峡集团2016年工作会议暨二届二次职代会上的工作报告（摘要）

三峡集团总经理、党组副书记 王琳

各位代表、同志们：

这次会议的主要任务是：深入贯彻党的十八届五中全会、中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神，总结2015年工作，分析面临的形势，部署2016年工作，动员全体干部职工乘势而上、奋发作为，全力以赴实现“十三五”开门红。

现在，我代表集团公司向大会作工作报告，请予审议。

一、2015年工作回顾

2015年，是集团公司改革发展史上极不平凡的一年。在集团公司党组的坚强领导下，在国务院派驻监事会和外部董事的正确指导下，全体干部职工紧紧围绕建设国际一流清洁能源集团的战

略目标，牢牢把握“稳增长”“抓改革”两条主线，主动适应经济发展新常态，凝心聚力，团结拼搏，不断克服电力需求增速放缓、长江来水严重偏枯、电价下调等诸多困难，全面完成年度生产经营目标任务，实现了“十二五”圆满收官。

——稳增长目标任务超额完成。全年发电量 2009.8 亿千瓦时；利润总额同比增长 11.8%；上缴利税 319.2 亿元，创历史最好水平；全员劳动生产率、成本利润率在央企中继续保持领先。

——装机规模再次迈上新台阶。2015 年末集团可控装机 5954.5 万千瓦，其中水电装机占国内水电总装机的 15.8%；巴西朱比亚和伊利亚电站完成交割后，集团可控装机达到 6454 万千瓦。国内新能源装机突破 600 万千瓦，海外可控和权益装机突破 1100 万千瓦。

——资产质量继续保持优良。截至 2015 年底集团资产总额 5620 亿元，同比增长 18.3%；资产负债率 45%。被国际评级机构授予国家主权信用评级，首次在全球同步发行美元、欧元双币种债券，奠定了集团公司在国际资本市场的卓越地位。

未经中国三峡出版传媒有限公司的书面许可，任何媒体及个人不得转载、摘编该节选内容。违者将被依法追究其侵权责任。

如有需要请购买原版书。

