

迎难而上 勇于担当 在危机中育新机 于变局中开新局

——在公司 2020 年年中工作会议上的报告

(2020 年 7 月 21 日)

毛 伟 明

同志们：

这次会议的主要任务是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻党中央、国务院决策部署，落实中央企业负责人年中视频会议要求，总结工作、认清形势、明确任务，进一步鼓足干劲、迎难而上、勇于担当，奋力建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业，确保完成全年目标任务，为决胜脱贫攻坚、全面建成小康社会作出积极贡献。

一、上半年工作回顾

刚刚过去的上半年极不平凡，世所罕见的疫情来势汹汹，国民经济遭受巨大冲击，人民生命健康受到严重威胁，公司经营发展面临前所未有的困难和挑战。公司党组认真学习贯彻习近平总书记系列重要讲话和重要指示批示精神，坚决贯彻党中央、国务院决策部署，团结带领广大职工闻令而动、听令而行，

迅速制定一揽子工作方案，及时提出一系列思路举措，高标准、快节奏推进各项工作，在应对挑战中砥砺前行，在战胜困难中开拓进取，在践行使命中展现担当。1-6月，售电量完成2.09万亿千瓦时，同比减少2.7%；营业收入1.20万亿元、同比下降4.7%（剔除政策影响后1.24万亿元、同比下降1.5%）；净利润56.6亿元、同比减少247.8亿元（剔除政策影响后355.3亿元、同比增加50.8亿元），江苏、浙江、山东、安徽、河南、河北、天津、新疆8家省公司盈利，金融、国际业务板块和绝大多数产业单位利润同比增长；固定资产投资1685亿元，同比增长11.5%；110千伏及以上输电线路投产、新开工分别完成年度计划的46.4%和44.8%。连续16年获得国资委业绩考核A级，连续8年获得三大评级机构国家主权级信用评级。总的来看，上半年电网运行总体平稳，主要经营指标受疫情和政策因素影响出现下滑，电网投资实现增长，改革创新取得突破，公司在服务党和国家工作大局中的价值作用充分彰显，干部职工经受住了复杂形势和艰巨任务的严峻考验。突出抓了三个方面工作：

第一，在抗击疫情、服务发展中展现“大国重器”。

抗疫情、保供电赢得赞誉。在党和人民最需要的危急时刻，公司第一时间启动应急响应，广大职工万众一心、众志成城，**有力撑起了电力抗疫“一片天”**。以最快速度打通火神山、雷神山和“方舱”医院电力“生命线”，全力保障了定点医院等2.2万家重点用户电力可靠供应，调集防疫物资、骨干力量和应急

装备火线驰援，捐赠现金、医疗物资、电网资产以及党员捐款共计 2.5 亿元支援湖北，以欠费不停电、不计滞纳金等贴心服务守护万家灯火，为打赢武汉保卫战、湖北保卫战，有效应对北京聚集性疫情，取得全国疫情防控重大战略成果，作出了积极贡献。**全力守护了职工生命健康。**坚持人民至上、生命至上，在疫情发生之初，公司党组就及时提出“一个提高、六个强化”、强调落实“四早”“四清”等防控要求；在复工复产的关键阶段，提出“三关”“三到位”等工作措施；在北京发生聚集性疫情时，又针对性提出“四不”“四勤”等工作要求。各级单位上下联动，各专业和疫情防控部门密切协同，党政工团齐抓共管，全面落实党组部署，细化针对性防控措施，慎终如始、全力以赴织紧织密“防护网”，4 月 3 日起公司确诊和疑似病例全部清零，其中北京、上海等 14 个省份持续保持“双零”。按照“双稳四确保”要求动态完善境外防控举措，紧急运送防疫物资，包机派出 129 名医务和技术人员支援默拉直流项目，分布在 51 个国家和地区的外派人员安全防护得到加强。与国际组织、合作伙伴分享抗疫经验，向菲律宾、巴西等项目所在国捐赠 1260 万元物资，为全球抗疫注入温暖力量。**有效保障了电网安全稳定运行。**坚持安全第一、预防为主，深入开展安全生产专项整治三年行动，实施建设施工安全隐患整治，完成 260 台特高压换流变分接开关隐患整治、锡盟-泰州等特高压换流站消防改造。周密部署迎峰度夏，江西、安徽、湖南、湖北等公司全力应对暴雨和

洪涝灾害，及时恢复受损电力设施，保障安全可靠供电。圆满完成全国“两会”、北斗卫星发射等重大保电任务。

助“六稳”、促“六保”展现担当。坚决贯彻中央复工复产部署，多措并举促进经济恢复，稳定社会预期，提振社会信心。**电网建设早复工。**3月12日除湖北外35千伏及以上电网工程全面复工，4月27日驻湖北单位全面复工。青海-河南特高压直流工程启动送电，甘肃常乐电厂750千伏送出、吉林丰满抽水蓄电站4号机组等工程建成投运，雅中-江西特高压直流、蒙西-晋中特高压交流等工程有序推进，陕北-湖北特高压直流工程开工建设。**服务大局扩投资。**贯彻中央“新基建”部署，全年固定资产投资调增到4600亿元，增幅9.9%。其中，特高压1811亿元、数字新基建247亿元、充电桩27亿元。开工充电桩7.8万个，车联网平台累计接入65.8万个，平台交易规模同比增长9.5%；建成北斗基站183座。**坚决有力降电价。**不折不扣落实国家降电价要求，上半年减免用户电费450亿元，预计全年减免926亿元。上线“网上国网”转供电费码，使小微企业一码掌握电费减免情况，协助政府查处违规转供电费6000余万元。**主动扩招稳就业。**今年提供4.62万个就业岗位、同比增长40%，其中应届大学毕业生2.3万名、同比增长25%。面向“三区三州”和央企定点扶贫县提供1万个就业岗位。**多措并举促复产。**电力大数据应用不断创新突破，编制“企业复工电力指数”，积极服务地方政府决策和经济社会发展。依托国网电商，搭建了国

资委全国企业复工复产供需对接服务平台。推广应用“电e金服”线上产业链金融平台，上半年实现业务规模1672亿元，其中为上下游企业提供低成本融资181亿元，释放保证金73亿元，促进了全产业链复工复产。

强攻坚、建小康实现突破。把服务打赢三大攻坚战作为重中之重，全力推动中央决策部署在公司落地落实。**服务脱贫攻坚成效显著。**实施百日攻坚，全面完成经营区域“三区三州”、抵边村寨等电网建设任务，惠及198个贫困县1777万居民，山西、山东、江苏、浙江、福建等7家省公司圆满完成支援西藏电网攻坚任务，东西帮扶基金第二批投放23亿元。大力实施消费扶贫，采购农产品1.59亿元；建成央企消费扶贫电商平台，入驻95家央企。公司定点帮扶的“四县一区”全部脱贫摘帽，连续三年被国务院扶贫开发领导小组考评为“好”；各单位累计帮扶2014个扶贫点出列，湖北、辽宁、陕西、西藏等16家省公司在本省扶贫工作考核中被评为“好”。**服务污染防治扎实推进。**多措并举促进清洁能源发展，克服一季度疫情影响，经营区域新能源利用率96.9%，其中通过跨区富余新能源现货交易提升1.1个百分点。新能源云平台上线试运行，累计接入新能源场站157万座、装机3.6亿千瓦。有序推进“煤改电”清洁取暖，新完成258.5万户确村确户。大力推进长江经济带港口岸电建设，新建岸电设施123套，江苏公司服务长江流域首艘千吨级电动运输船投入运营。青海公司开展“绿电三江源”百

日活动，增加清洁能源消纳 5 亿千瓦时。与生态环境部开展电力大数据服务污染防治战略合作，四川公司等 7 家单位实现污染源企业用电在线监测。**服务区域发展取得实效。**研究制定支持国家级新区高质量发展、湖北疫后重振等措施。阿里联网、川藏铁路施工配套、雄安电网、冬奥供电、边防供电等工程顺利推进。

第二，在战略制定、改革发展中体现担当作为。

定战略、做规划谋划长远。按照总部抓总、基层首创原则，强化战略顶层设计，深入开展学习宣贯，在公司系统形成了“学进去、讲出来、干精彩”的浓厚氛围。**集思广益绘就蓝图。**深入开展战略目标研究，广泛听取意见建议，形成了战略体系“四梁八柱”，进一步明确了战略方向，为广大职工找准定位、干出精彩提供了坐标系和路线图。**迅速掀起宣贯热潮。**通过主题党日、专题培训、研讨交流等多种方式，推动战略进基层、进站所、进一线，促进了公司上下思想统一、行动同步。各单位因地制宜，创造性推动战略落地落实，开展了大量探索实践。**分层衔接编制规划。**深入开展新发展理念的中国能源变革转型和电力发展规划研究，积极推进我国能源互联网建设。系统开展“十三五”规划评估，完成“十四五”规划前期重大问题研究，积极参与国资国企和中央企业规划研究。公司上下以战略为统领，主动对接服务国家和地方经济社会发展需求，编制“十四五”规划，形成了初步成果。

提质效、增动能深入开展。大力提质增效，推动产业升级，对冲减利影响达到 227 亿元。**增收节支取得实效。**大力增供扩销，实施电能替代项目 1.5 万个，完成替代电量 980 亿千瓦时，同比增长 15.3%；通过争取大客户落户和接收小水电自供区，增加客户 129.6 万户、年用电量 132 亿千瓦时。狠抓节支降损，输配电成本同比压降 200 亿元；多措并举加强电费回收，冀北、山西、湖南、河南、吉林公司实现结零，天津公司成功追回一家制造企业 4.6 亿元陈欠电费。营销稽查和反窃查违挽回 21 亿元。深化同期线损监测应用，治理高损台区 11.4 万个，线损率同比降低 0.09 个百分点。建成“检储配”一体化基地 51 个，电网标准物料减少 1800 余种，总体压降 30%；现代智慧供应链 64 个场景全面应用，被商务部作为创新案例在全国推广。**资源潜力有效挖掘。**总部统一发债引入低成本融资 1685 亿元。盘活不动产 400 处，转化专利权 51 项，处置低效无效股权投资 9 项。在运 11 回特高压直流工程平均利用效率同比增加 48 小时。“网上电网”全面推广，有力支撑各电压等级电网在线可视化诊断评价。基础资源商业化运营稳步推进，新签多站融合数据中心站、数据增值服务合同 18.2 亿元和 5275 万元，杆塔等资产运营实现收入 4.1 亿元。**产业升级全面推进。**着眼培育新的增长点、实现高质量发展，研究制定产业升级专项行动方案，推动产业链重构和价值链提升。装备制造、金融、国际业务利润分别同比增长 64%、15.3%、17%，产融协同实现收入 123 亿元，融

融协同规模突破 600 亿元，阿曼、智利电网投资并购项目成功交割。新兴产业快速发展，芯片首次打入国外市场，综合能源服务收入、利润分别同比增长 98%、30%，电子商务收入同比增长 7 倍、利润实现翻番。**政策争取成效明显。**加强汇报沟通，争取中央财政资金 101.7 亿元。推动已投产抽水蓄能电站容量电费政策取得实质性进展。重庆公司争取政府专项资金用于居民供电设施改造，落实资金 32 亿元。上海、黑龙江等 9 家省公司促请出台电能表失准更换地方法规，1526 万只合格电能表延期使用，节约资金 27.2 亿元。北京公司争取政府承担输变电工程前期、土建费用政策支持，落实资金 25.5 亿元。蒙东公司争取大工业倒阶梯电价政策年度补贴 12.3 亿元。河北公司争取环保电价优惠政策，节约年度购电成本 5.5 亿元。

抓改革、强创新取得重要进展。把改革创新作为破解难题、推动发展的“关键一招”。**全面深化改革富有成效。**完成公司体制机制改革方案顶层设计，形成战略+运营、战略+财务分类管控方式，完成经营区域 27 个交易机构股份制改造。甘肃、福建公司相继实现电力现货交易整月结算试运行。混合所有制改革引入社会资本 51 亿元。完成国网信通（原岷江水电）、国网英大（原置信电气）资产重组及配套融资，实现信息通信资产和首批金融资产上市。国网智能科创板上市申请获上交所正式受理。新源公司增资扩股、英大人寿引战投等取得关键性进展。与通用技术集团签订国康集团增资扩股战略协议，公司医疗机构改革基本完

成。4家疗养机构全部关闭撤销。房地产业务退出方案已经国资委党委会审议通过，取得实质性进展。退休人员社会化管理工作稳步推进，宁夏等8家省公司完成移交协议签订工作。**企业创新成果丰硕。**大力实施“2020重大攻关计划”，自主研发的3300伏IGBT及FRD芯片完成设计、封装和测试工作； ± 400 千伏及以下直流套管研制成功并实现工程批量应用。一批首项首台首套进展顺利，世界首个具有网络特性的 ± 500 千伏张北柔直工程建成投运，创造12项世界第一，助力北京冬奥会实现全绿电供应；首次应用全国产化芯片的1000千伏继电保护装置挂网运行；首次在特高压直流线路中探索开展直升机带电作业。新获中国专利金奖1项、银奖3项，专利拥有量连续9年名列央企第一。积极参与国际标准制定，在IEC主导发起1个新技术委员会、获批发布标准1项、新立项标准4项，首次立项ISO标准1项，发布电动汽车超级传导充电技术白皮书。区块链技术等第六批公司实验室挂牌成立。公司在国家2019年双创示范基地第三方评估中位列企业类第一名。累计成立创新工作室4644个，其中劳模创新工作室2035个，以张黎明、黄金娟、王进、许启金等为代表的创新标兵立足岗位发明创造，充分发挥了示范引领作用。国网能源院入选“全球最佳科技政策研究智库”榜单。

第三，在大战大考、攻坚克难中彰显铁军风采。

党组（党委）领导作用充分发挥。公司党组始终把学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神作为“第一议

题”，上半年累计召开 20 次党组会、5 次党组中心组学习会进行传达学习，确保中央大政方针第一时间贯彻落实。在统筹推进疫情防控和服务经济社会发展的每一个重要节点、关键时刻，公司党组都精心谋划、周密安排，第一时间制定方案和措施，及时指导公司上下全面落实中央精神。各级党组织行动迅速、态度坚决，把方向、管大局、保落实作用充分发挥。

基层党组织战斗堡垒和广大党员先锋模范作用充分彰显。在抗疫保电、复工复产、防汛救灾等考验中，哪里任务险重哪里就有党组织坚强有力的工作、哪里就有党员当先锋作表率。面对疫情，各单位特别是华中分部、湖北公司、武汉公司的广大党员舍小家、顾大家，不畏艰险、连续奋战，经受了生与死的考验，圆满完成了供电保障各项任务。公司系统涌现出江夏知音、蔡甸知音共产党员服务队等一批先进集体和王波、陈世雄、卞明月等一批抗疫保电先进个人，88 名同志火线发展入党，在抗疫保电中交出了出色答卷，书写了浓墨重彩的一笔。面对近期多地发生的严重洪涝灾害，一支支共产党员突击队冲锋在前、勇挑重担，广大党员闻汛而动、向险而行，全力开展应急供电、设施抢修，筑牢了“光明防线”，涌现出江西鄱阳供电公司、安徽东至供电公司等一批先进集体和陈福、张传忠、庄勇等一批防汛救灾模范人物。在这两场大战大考中，各级党组织和广大党员以实际行动，践行了习近平总书记关于当好电力先行官、架起党联系群众连心桥的重要指示，充分展现了无私无

畏的奉献精神和能打硬仗的电网铁军风采，始终让党旗在一线高高飘扬。

全面从严治党不断深化。持之以恒夯实党建基础，深入推进“基层党建巩固提升年”各项工作，实施“党建+”工程，深化党建量化计划管理。完成党委书记抓基层党建述职评议考核，党委书记扛首责、抓主业、唱主角的政治担当不断强化。第一时间印发激励引导各级领导班子和领导人员在打赢疫情防控阻击战中担当作为履职尽责的通知，在疫情防控斗争中考察识别领导人员。坚定不移深化中央巡视整改，啃下了最后几块硬骨头，133项整改措施全部落实。以脱贫攻坚方针政策落实等为重点，启动公司党组2020年第一轮巡视，做好巡视巡察上下联动。各级纪检监察机构强化政治监督，做实做细日常监督，充分发挥监督保障执行、促进完善发展作用。协助党组织落实管党治党责任，构建明责督责考责问责机制，推动主体责任和监督责任贯通联动、一体落实。保持惩治腐败高压态势，立案464件、处分605人。落实“三个区分开来”要求，保护干事创业积极性，实现政治效果、纪法效果、社会效果有机统一。

队伍凝聚力不断增强。大力弘扬劳模精神、工匠精神，在先进榜样的带动下，广大职工立足本职创先争优、比学赶超，积极为公司改革发展贡献智慧和力量。运用网络平台大力开展线上培训，累计开展1.16万期、培训人员406万次，实现疫情期间不停学。公司系统实施833项班组减负增效措施，建成2038个

职工诉求服务中心，慰问职工 62.2 万次，把对职工的关心关爱落到实处。高频度、全方位、立体化开展主题传播，中央主流媒体报道 7000 余篇，其中中央电视台新闻联播报道 34 篇，展现了责任央企良好形象，传递了正能量，增添了暖色调。

上半年的成绩来之不易，**这是以习近平同志为核心的党中央坚强领导的结果。**面对大战大考，习近平总书记亲自部署、亲自指挥，发表一系列重要讲话、作出一系列重要指示，为公司工作提供了根本遵循、指明了前进方向。党和国家领导同志对公司工作批示 130 余次，给我们以有力指导和极大鼓舞。**这是国家有关部委、地方党委政府和有关方面关心支持的结果。**今年以来，中央纪委国家监委、国资委、科技部、教育部等有关部委领导同志先后到公司调研指导；公司与 14 个省（区、市）党委政府、5 所高校、14 家企业会谈交流，签署 7 项战略合作协议，政企合作、校企合作、企企合作全面加强；全国两会期间，公司经营区域代表委员提出加快能源互联网建设等建议提案 132 项，为公司发展营造了良好环境。**这是广大干部职工拼搏奉献的结果。**从应对灾害到保障供电，从电网建设到深化改革，从科技攻关到保障民生，从日常工作到关键时刻，广大干部职工爱岗敬业、履职尽责、努力拼搏，用实际行动为公司增光添彩，共同谱写了国家电网事业发展的新篇章。实践充分证明，我们拥有一支任何时候、任何情况下都忠诚于党和人民，拉得出、顶得上、打得响的电网铁军，这是我们从容应对风险

挑战、推动事业行稳致远的根本保证。

借此机会，我代表公司党组，向所有关心支持公司工作的各有关方面，向全体干部职工、离退休老同志和职工家属表示衷心的感谢和诚挚的问候！

二、下半年工作总体考虑

下半年是决战决胜全面小康、完成“十三五”规划的冲刺阶段，也是奋力开启全面建设社会主义现代化国家新征程、迈向第二个百年奋斗目标的关键时期，有许多大仗硬仗要打，有许多不稳定不确定因素要应对。**我们面临的外部环境复杂严峻。**疫情对全球经济和贸易的巨大冲击持续深化，国际贸易和投资萎缩。国际货币基金组织（IMF）5月发布《世界经济展望》，预测2020年全球GDP增长率为-4.9%，世界经济衰退风险加剧。受疫情和中美经贸斗争等因素影响，我国产业链供应链安全受到冲击，经济下行压力增大，上半年国内生产总值（GDP）同比下降1.6%，全社会用电量同比下降1.3%。受售电量下滑、工商业电价连续下调等因素影响，公司经营发展面临前所未有的困难和挑战。**同时，我们也要看到积极有利因素。**我国经济长期向好的基本面没有改变。为应对经济下行压力，党中央、国务院加大政策逆周期调节力度，围绕“六稳”“六保”作出扩大新基建投资、深化改革、强化创新、优化营商环境等一系列决策部署，全国两会进一步明确了政策措施。随着这些政策逐步落实，经济运行呈现稳步复苏态势。二季度GDP由负转正，同

比增长 3.2%，环比增长 11.5%。6 月份，我国制造业采购经理指数为 50.9%，比 5 月份上升 0.3 个百分点，连续 4 个月位于临界点之上；高技术制造业和装备制造业增加值同比分别增长 10.0% 和 9.7%。

总的来看，机遇与挑战并存，我们既要正视困难、更要坚定信心，既要应对挑战、更要抢抓机遇，要坚持用全面、辩证、长远的眼光看待形势。下半年总的要求是，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻总书记关于统筹推进疫情防控和经济社会发展的系列重要讲话和重要指示批示精神，不折不扣贯彻党中央、国务院决策部署，落实国资委要求，紧扣“稳、进、育、开”四字要求，迎难而上育新机、勇于担当开新局，努力完成各项目标任务，加快建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业，为服务经济社会发展和全面建成小康社会作出积极贡献。“稳”为基础，要稳安全、稳经营、稳队伍，强基固本、行稳致远；“进”为导向，要锐意改革、勇于创新、转型发展，以进促稳、进中谋胜；“育”为手段，要育动能、育优势、育新机，增强价值创造和抗风险能力；“开”为结果，要开辟新空间、开拓新领域、开创新局面，实现公司更高质量、更可持续的发展。做好下半年工作，需要统一对一些重要问题的认识，并把握好关键。

（一）关于经营目标

效益是企业赖以生存的价值和基础，对于国有企业来说，只

有履行好经济责任，才能更好地履行政治责任和社会责任。今年是公司成立以来经营形势最为严峻的一年，疫情对宏观经济的影响已经通过量、价、费等经营指标得到显现，全年售电量增速预计由年初的 5% 降至 2-2.5%，再叠加政策性降价因素影响，公司利润特别是电网板块利润大幅下滑，上半年已有 19 家省公司亏损，盈利能力弱与投资需求刚性增长之间的矛盾突出。在刚刚召开的中央企业负责人年中视频会议上，国资委党委提出把“两个力争”（力争绝大多数中央企业效益持续较快增长、力争中央企业总体效益实现正增长）作为下半年工作的重中之重，要求各方面工作朝此聚焦发力。公司年初确定了经营目标，形势变化给任务完成带来了很大压力。但我们仍要全力以赴，深入实施提质增效和产业升级专项行动，深挖潜、广提效、增动能，多出效益、多做贡献，确保国资委业绩考核 A 级，确保国家主权级信用评级，确保公司可持续发展。

一是增供扩销拓市场。进一步优化电力营商环境，以更加便捷、智能、多样的电力服务，赢得客户。拓展电能替代广度深度，力争实现替代电量 1900 亿千瓦时。大力推进燃煤自备电厂清洁替代，因地制宜接收外部供电区。统筹推进支撑、新兴、省管产业发展，力争挖潜增效 70 亿元。综合能源服务业务收入突破 200 亿元，工业芯片实现收入 120 亿元，能源电商交易规模超过 1.1 万亿元。**二是盘活存量增效益。**开动脑筋、拓宽思路，着力把资源优势转化为竞争优势，将资源存量转化为现金

流量。建成供应链运营中心，盘活库存物资和退役资产；持续提高输电通道和装备利用效率；积极推进多站融合数据中心站、杆塔等基础资源商业化运营，深入挖掘电力大数据价值。依托“电e金服”创新金融业态和商业模式，通过优化经营策略、争取财税政策支持等方式，持续释放效益空间。**三是苦练内功降成本。**大力降本节支，减少跑冒滴漏。深度应用作业标准成本体系，争取节约成本 55 亿元。优化购电结构，开展经济调度，力争减少购电费支出 70 亿元。加大反窃电、高损台区治理力度，确保全年电费回收率达到 99.95%、线损率同比降低 0.15 个百分点以上。全面推广充电资产委托经营，压降运营成本 30%。

（二）关于战略实施

把具有中国特色国际领先的能源互联网企业作为公司上下为之奋斗的战略目标，是我们深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、推动公司持续做强做优做大的自觉行动，是我们结合实际贯彻落实总书记“四个革命、一个合作”能源安全新战略、推动构建清洁低碳安全高效的能源体系的担当之举，是我们以更高标准建设世界一流、自我加压向国际领先企业奋进的主动抉择。近期，公司党组为强化对战略落地实施的统筹引导，就深化“八大战略工程”研究、强化战略闭环管理等作出进一步部署。下一步关键是要从共识到共为、狠抓战略执行、干出精彩业绩。

一是在衔接落地上用力。总部各部门、各机构要聚焦战略

目标和“五六三”体系，按照职责职能，优化工作安排，特别是有关部门要切实抓好“八大战略工程”研究，进一步细化任务、量化指标、优化对标，有效引导战略实施。各单位要找准自身定位，做好战略对接和任务衔接，将公司战略部署创造性地转化为符合本单位实际的实施方案，形成有效的战略“施工图”。有条件的单位要因地制宜、先行先试，努力打造特色样板。**二是在考核激励上发力。**战略要真正落地，必须发挥好考核“指挥棒”作用。要根据战略目标指标体系，优化对总部各部门、各机构、各单位的绩效考核指标和方式，增强考核的针对性和导向性。要加强对战略目标指标体系的层层分解，最终落实到具体工作岗位上，体现到全员绩效考核中。要加强战略执行动态分析和重大决策事项督办，及时总结推广各单位的好经验和好做法，有效防范战略风险。**三是在干出精彩上着力。**没有等来的辉煌，只有拼来的精彩。在公司战略实施进程中，每个部门、每个机构、每个单位、每名职工都是主角、都有责任，都有展现价值、闪光出彩的平台与机会。大家要从当前正在做的事情抓起，仰望星空、脚踏实地，把各种理念、思路、方案转变为解决问题的真招、实招、硬招，在全系统形成上下联动、知行合一、全员奋进的生动局面，一步一个脚印向着战略目标扎实前进。

（三）关于安全生产

电网安全责任重于泰山。年初，公司党组从贯彻总体国家

安全观、维护国家安全的战略高度，提出以“四个最”意识，做到“三杜绝、三防范”，目的就是要求大家始终把安全摆在突出重要位置。上半年虽然电网运行总体平稳，但湖南、安徽、宁夏公司在建设领域共发生4起人身事故，死亡11人，教训十分惨痛。事故暴露出一些单位在现场安全管理、规章制度执行、安全防护意识等方面还存在不少薄弱环节。这再次警示我们，安全生产必须警钟长鸣、常抓不懈，任何时候都不能有丝毫的麻痹松懈！

有问题并不可怕，怕的是对问题麻木不仁、漠然置之。安全第一，人命关天。公司上下特别是各级领导干部要务必警醒起来，深刻汲取教训，坚持“三杜绝、三防范”目标要求不放松，切实把“四个最”意识转化为维护职工生命安全、保障电网平稳运行的实际行动，更加自觉地把安全责任扛在肩上、抓在手上、放在心上，强基础、除隐患、防风险，以万无一失应对一失万无，牢牢守住安全生产“生命线”。**一是确保大电网安全。**合理安排运行方式，加强设备运维监控，持续完善“三道防线”，加快构建立体防御体系。狠抓特高压设备隐患和消防安全隐患排查整治，确保不发生重大设备事故。**二是切实加强基建安全管理。**强化全员安全教育，激励引导广大职工切实增强自我防范意识，真正实现从“要我安全”向“我要安全”转变。落实“四个管住”要求，开展建设施工安全大检查，持续加强分包队伍和人员管理，通过严格制度执行、深入排查隐患，不

断提高安全作业水平。**三是提高应急处置能力。**今年汛期我国强降雨持续时间长、洪涝灾害波及面广、一些地区受灾严重，目前正处在“七下八上”的防汛关键期。公司上下要按照“五个确保”要求，强化底线思维，科学抢险避险，扎实做好抢险救灾供电保障工作。要完善应急预案，强化队伍、装备、物资应急准备，宁可备而不用、不可用时无备，持续提升快速响应和处置能力，坚决打赢防汛救灾这场硬仗。**四是抓好网络安全管理。**电力系统分布广泛，随着联网规模越来越大，公司面临的网络安全风险日益突出。要以消除网络安全短板为着力点，大力推进自主可控边界安全防护装备研发与应用，培养一批技术精湛的网络安全专家，不断提升应对网络安全威胁的能力和水平。

（四）关于基建投资

投资、消费、出口是拉动经济增长的“三驾马车”。受疫情影响，我国消费、出口受到较大冲击，中央对发挥基建投资拉动作用高度重视，先后作出一系列部署，政府工作报告对加强“两新一重”建设作出安排。电网是基建投资的重要领域，具有产业链长、带动力强的特点。我们认真贯彻中央精神，将固定资产投资从年初的4186亿元调增到4600亿元，预计带动社会投资超过9000亿元，整体规模将达到1.4万亿元。这既是服务党和国家工作大局、助力稳定经济基本盘的需要，也是抓住政策机遇补齐短板、为长远发展打好基础的需要。

下半年需要完成 63.4% 的全年固定资产投资计划，时间紧、任务重、挑战大。各部门、各单位要切实加强组织领导，周全考虑、周密部署、周细安排，优质高效推进项目建设。

一是确保助力打赢三大攻坚战。加快阿里联网工程建设，确保年底前大电网覆盖西藏所有县城。助力挂牌督战县和村全部脱贫出列，大力实施乡村电气化提升工程。建成投运 394 套岸电设施，10 月底前完成“煤改电”配套电网建设。促进清洁能源发展，确保水电、风电、太阳能发电利用率达到 95% 以上。

二是确保完成重点工程建设。统筹力量调配，优化建设时序，根据轻重缓急合理安排里程碑计划，确保重点项目高效推进。全面梳理重点项目前期工作进度，争取南昌-长沙、荆门-武汉特高压交流，白鹤滩-江苏、白鹤滩-浙江特高压直流等工程年内核准。建成投运蒙西-晋中、驻马店-南阳、张北-雄安等特高压交流、陕西 750 千伏神木输变电工程、安徽绩溪抽蓄电站 3 台机组、第二批边防部队通大网电等重点工程。统筹抓好数字新基建十项重点任务，年内建成 7 个能源大数据中心、能源工业云网试点、600 座电力北斗基站和公司级人工智能平台；完成 7.8 万个充电桩建设，车联网接入充电桩达到 100 万台；国网区块链、第二批 10 家单位省级智慧能源服务平台等上线运行。

三是确保工程建设质量。百年大计，质量为本。要加强工程设计、设备采购、施工、调试全过程质量管理，严把设备和工程质量关，努力打造优质精品工程。周密制定投运方案，提前做好生产准备，确保

“零缺陷”投产。**四是确保境外重点项目严格履约。**境外项目不仅关系公司“走出去”战略实施，而且关系“一带一路”建设大局和国家形象。巴基斯坦默拉直流工程是总书记亲自见证签署的“一带一路”建设重点工程，要克服疫情影响，力争年内高标准建成试运行；沙特智能电表项目要完成400万只电表安装上线；其他境外项目要确保稳健运营、高质量发展。

（五）关于党建工作

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”，是必须一以贯之始终坚持的重大政治原则。今年以来，公司各级党组织和广大党员在大战大考中的优秀表现，进一步凸显了国有企业党的建设独特优势。我们建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业，必须全面落实新时代党的建设总要求，以党的政治建设为统领，夯实基层基础，创新方式方法，深化融合融入，切实把党的建设优势转化为创新优势、竞争优势、发展优势。

下半年，要着眼实现党的建设质量全面提升、基层组织全面覆盖、各级党组织全面过硬、领导班子建设全面加强，持之以恒加强党的各项建设。**一是加强党的政治建设。**牢记党中央设立国家电网的初衷和新时代党赋予公司的职责使命，在学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想上狠下功夫，深入学习《习近平谈治国理政》第三卷等最新理论成果，从中汲取政治力量、思想力量和实践力量，进一步增强“四个意识”、

坚定“四个自信”、做到“两个维护”。更加自觉地把公司工作放到党和国家事业大局中进行审视和推动，切实做到为党分忧、为国尽责、为民奉献。

二是加强基层组织建设。党的基层组织是党的全部工作和战斗力的基础。公司有4.4万个党组织、67.65万名党员，这是推动改革发展、完成急难险重任务的重要力量。要全面落实“基层党建巩固提升年”各项措施，实施“党建+”工程，大力弘扬抗疫保电中展现出来的电网铁军精神和优良作风，激励引导广大党员立足岗位拼搏奉献、建功立业。

三是加强领导人员队伍建设。落实新时代党的组织路线，坚持好干部标准和国企领导人员20字要求，坚持五湖四海、任人唯贤，进一步树立重德才重实绩的用人导向，不断激励领导人员担当作为、干事创业。滚动修订领导人员队伍建设规划，持续优化年龄和专业结构。实施“两个1000”建设工程，加大年轻领导人员选拔培养力度，让他们在艰苦地区、复杂环境、吃劲岗位经风雨、壮筋骨、长才干，选派第六批优秀年轻领导人员赴西部挂职锻炼。

四是加强党风廉政建设。风清气正才能凝心聚力、永葆生机。要进一步强化主体责任和监督责任落实，推动全面从严治党向纵深发展、向基层延伸。坚持标本兼治，一体推进“三不”体制机制建设。不断健全完善监督体系，以党内监督为主导，推动各类监督有机贯通、相互协调，切实加强对权力运行的制约和监督。持续深化中央巡视整改，确保年内见底清零，开展中央巡视整改“回头看”专项督导。完成今年第一轮

党组巡视，适时启动第二轮巡视，发挥巡视利剑作用。持续加大正风肃纪力度，把“严”的主基调长期坚持下去。落实国资委党委部署，认真开展境外腐败、利益输送、设租寻租和化公为私问题专项整治。加强思想道德和党纪国法教育，弘扬求真务实、清正廉洁的新风正气。

三、突出抓好几项重点工作

下半年工作头绪多，公司上下要统筹兼顾，弹好钢琴，在把握好关键的同时，要突出抓好四项重点工作。

（一）着力抓好改革攻坚

改革是国有企业发展壮大的必由之路。6月30日，中央全面深化改革委员会第十四次会议强调，必须发挥好改革的突破和先导作用，依靠改革应对变局、开拓新局，并审议通过了《国有企业改革三年行动方案》，与公司相关的多项改革都到了啃硬骨头的攻坚阶段。我们要高举改革旗帜，坚定不移走中国特色电力企业改革道路，突出抓好市场化、透明度、高效率三个关键点，纵深推进改革，以改革“一子落”推动发展“满盘活”。

要坚持市场化方向。市场化的根本目的是通过建立和完善与市场经济相适应的体制机制，更好地发挥市场在资源配置中的决定性作用。一方面，要推进全国统一电力市场建设，完善电力市场体系，积极开展增量配电改革，持续优化交易机构股权结构，扩大电力市场化交易，推动形成公平公正、有效竞争的市场格局，促进行业可持续发展。另一方面，要加大混合所

有制和股权多元化改革力度，年内完成青海-河南特高压直流引进社会资本、新源公司增资扩股、智芯公司引战投等工作，力争完成电动汽车公司、通航公司混合所有制改革，健全市场化经营机制。完成省管产业单位改革、退休人员社会化管理主体任务。统筹做好信访维稳工作，加强政策宣传和思想政治工作，主动释疑解惑，确保企业和谐稳定。

要落实透明度要求。电网具有自然垄断属性，严格监管是深化电力改革的重要取向。我们必须积极适应监管要求，不断提高透明度，严格规范关联交易等经营行为，积极配合做好第二轮输配电价核定工作。同时，依法依规强化信息披露，综合运用信息化等多种方式，对上下游企业和各市场主体关心关注的市场交易、新能源消纳、电网运行、供电服务等方面信息，研究建立清单，及时公开发布，切实保障利益相关方和广大客户的知情权、监督权，争取社会各界的理解和支持。

要遵循高效率原则。任何企业成功的关键是效率二字，同时提高效率也是深化改革的落脚点。要坚持目标引领，突出问题导向、结果导向，着力突破制约公司发展的各种体制机制束缚，不断提高资源配置效率、投入产出效率和管理运营效率。要持续深化“三项制度”改革，完善选人用人、薪酬分配等机制，提升企业发展活力。要认真落实党组关于优化集团管控模式的工作要求，对省公司实施“战略+运营”型管控，对市场化单位实施“战略+财务”型管控。要注重放管赋能，落实“负面

清单”制度，深化“放管服”改革，正确处理好管理与监督、效率与规范、权力与责任的关系，该放的放彻底、该管的管到位、该服务的服务好，切实做到放活管好。

（二）着力抓好科技创新

科技创新就是生产力，企业赖之以强，国家赖之以盛。中美经贸斗争深刻警示我们，只有牢牢掌握核心技术，才能把握发展的主动权。习近平总书记多次指出，核心技术靠化缘是要不来的，只有自力更生。总书记对中央企业科技创新寄予厚望，强调央企要加强自主创新，研发和掌握更多的国之重器。我们要牢记总书记的重托，把科技创新摆在关系战略全局的突出位置来抓，全面推进人才链、创新链、技术链、价值链、资金链贯通融合，持续提升自主创新能力和核心竞争力，更好地服务创新型国家建设。近期，公司将召开科技创新大会，全面部署科技强企工程，对重大技术研究、深化科研改革和人才队伍建设等作出进一步安排。

要抓住核心技术攻关这个“牛鼻子”。核心技术是企业的“命门”，必须下定决心攻坚克难。要破解“卡脖子”技术难题，发挥新型举国体制优势，集合精锐力量攻关，尽快在特高压套管、分接开关、工控芯片等方面取得突破。要加强能源与信息融合技术创新，加大自动化系统、数字平台与通信、人工智能等领域关键技术攻关和集成应用，更好地支撑能源互联网建设和企业数字化转型。要夯实基础研究，目前公司在许多技术领域已经走在世界前列，但也有一些技术进入“无人区”，

要实现领跑必须依靠基础研究。一直以来，我国企业对基础研究重视不够，2018 年全社会基础研究投入中企业投入占比仅为 3%，这与韩国、日本、美国的 60%、50%、27% 差距很大。必须加大投入力度，强化科技创新的源头支撑。

要抓住科研改革这个“动力源”。推进自主创新，迫切需要破除体制机制障碍。要加大授权放权力度，在科研立项、成果处置等方面给予科研、产业单位更多自主权，赋予创新团队和领军人才更大的人财物支配权和技术路线决策权。要完善科技评价机制，坚持市场发现、实践评判，健全以科技创新能力、质量、贡献、绩效为导向的评价体系。要健全成果推广应用机制，深化产学研用协同创新，加大社会资源对接利用，拓宽成果推广应用通道，构建开放创新生态。积极推进“科改示范行动”，及时总结和推广试点经验。

要抓住人才这个“第一资源”。功以才成，业由才广。巩固扩大技术领先优势，必须拥有一支高素质创新人才队伍。要实施高端人才引领工程、首席专家选拔工程、电力工匠塑造工程，试行“揭榜挂帅制”和“项目总师制”，培养更多“大家”“大师”“大工匠”。建立科技人才多通道成长机制，加大青年人才培养力度，加强薪酬分配向科研人员和攻关团队倾斜，深入实施分红和股权激励，提升科技人员积极性。充分发挥劳模创新工作室、QC 小组等双创载体作用，激发基层职工创新创效活力。

（三）着力抓好产业升级

习近平总书记多次强调，要改造提升传统产业，强化优势产业领先地位，抓紧布局战略性新兴产业、未来产业，提升产业基础高级化、产业链现代化水平。近期，我们把产业划分为主导、支撑、新兴和省管产业四类，并研究制定了“1+4”产业升级专项行动方案，下一步的关键是抓好落实，以一个个新增长点的突破，连缀产业链“一条线”，激活产业集群“一大片”，获得更加强大的发展韧性、潜力和活力。

要提高认识。当前和今后一段时期，随着电价空间收窄、电量增长趋缓，依赖“量价”的电网业务增长受限。与此同时，数字经济蓬勃发展，“大云物移智”等现代信息技术广泛应用，这既为传统产业升级提供了难得机遇，也催生了一大批新业态、新模式。特别是今年发生的疫情，进一步加速了数字化进程，促进了产业链重构。公司推动四类产业升级，就是为了顺应时代潮流、抢抓新基建政策机遇，通过分类管理、指导和考核，把各类产业的优势和潜能充分发挥出来，加快形成以主导产业为根本，互为补充、互为促进的能源互联网产业集群。这也是我们突破发展瓶颈、实现做强做优做大的必然选择。

要把准方向。产业升级的核心，是以电为中心延伸产业链、价值链，以改革创新为动力推动产业向高端化、绿色化、智能化、融合化方向发展，不断提高核心竞争力和价值创造能力。**主导产业要持续做强**，以精益管理挖潜增效，以数字技术赋能

赋智，加快推动电网向能源互联网升级，促进源网荷储协调互动，持续提高能源供给清洁化、终端消费电气化、系统运转高效化水平，在公司整体发展中发挥引领、辐射和带动作用。**支撑产业要加快做优**，立足各自定位，持续增强科研创新、智能制造、金融、国际业务、服务保障、软实力培育等领域发展实力，培育独具特色的优势业务，着力打造行业高地，为公司发展提供技术、装备、资金、平台、人才等全方位保障。**新兴产业要发展壮大**，聚焦能源转型新业务、能源数字新产品、能源平台新服务“三大方向”，规模发展综合能源服务、能源+电商、电动汽车服务、芯片等业务，突破提升能源+工业互联网、能源+金融、5G与地理时空信息服务、基础资源商业化运营等业务，培育孵化源网荷储协同服务、大数据运营等业务，推动新兴产业结构性升级，梯次形成新的增长点、增长极。**省管产业要稳健做好**，在规范管理的前提下，有序发展好工程服务、电网支撑和新兴业务，不断提升业务承载能力和安全管控能力。年内清理退出20%的低效无效参股投资项目、压降20%的亏损企业户数和金额，建成40家能力建设标准化单位。

要搞活机制。这是产业升级能否取得实效的关键因素。**要协调协同**。着眼优势互补、“握指成拳”，以市场化手段推动资源整合、平台互通和数据共享，减少业务重叠、同业竞争，打通各产业协同联动发展的“内循环”，激活沉睡的资源，拓展新产品、新业态、新模式，实现整体效率效益最大化。

要精准施策。按照“一业一策、一省一策、一企一策”原则，推动产业升级与规划、计划、预算、考核等紧密衔接，把总体目标任务细化落实到每个单位的发展目标和推进方案中去，确保可执行、可操作、可考核，充分激发各个产业的发展活力。**要合规经营。**严格执行国家政策法规、监管要求和企业规章制度，加强对重大项目运营过程的监督管理，在不同产业之间适度进行风险隔离，防范局部风险蔓延传递。**要开放合作。**坚持开放共享发展，多方式多渠道引进社会资本，打造互利共赢的能源互联网生态圈，带动产业链上下游和中小微企业共同发展。推动构建全球能源互联网，促进“一带一路”电网基础设施建设和互联互通，带动投资、建设、运营和技术、标准、装备走出去。

（四）着力抓好“十四五”规划编制

编制“十四五”规划，是今年的一项重要任务，对公司和电网未来发展至关重要。前一阶段，各部门、各单位已经做了大量工作，为全面完成规划编制奠定了良好基础。下一步，要紧扣新发展理念和高质量发展要求，继续加强重大问题研究，突出前瞻性、系统性、操作性，加大力量投入，早日形成经得起历史和实践检验的高质量规划成果。

要坚持战略导向。战略与规划是紧密联系的有机整体，规划以战略目标为统领，战略通过规划来落地。要围绕2025年基本建成具有中国特色国际领先的能源互联网企业的阶段目标，

将主要指标和重点任务，细化量化到各专业工作和具体项目中，体现到总体规划、产业规划和各专项规划中，优化完善规划计划管理体系，为战略目标实现奠定良好基础。

要坚持融入大局。把国民经济社会发展主要指标、区域发展战略、重大产业项目、能源转型等作为边界条件，合理确定规划编制的主要参数。要加强向国家有关部委的汇报沟通，推动能源互联网规划、电网规划和重大项目纳入国家相关规划。要立足行业可持续发展，加强与电源、用户等利益相关方的沟通交流，促进电力产业链各环节协调联动。各省公司要主动参与地方规划编制工作，推动电网规划与地方经济社会发展规划紧密衔接。

要坚持全公司一盘棋。善于用系统论的方法指导规划编制工作，按照上下结合、横向协同、整体最优原则，深化细化专项规划，实现各项规划之间的协调一致、有机统一。要展望中长期经济社会发展需要，加强国家电网整体规划和顶层设计，统筹做好区域电网、省级电网、地市（县）级电网规划，实现各级电网协调发展。各单位要在公司总体规划体系框架下，编制好本单位相关规划，有力推动公司规划的重点任务和项目落地落实。

最后，我强调一下疫情防控工作。当前国内疫情已经得到控制，但境外疫情仍在蔓延，近期新疆出现新增病例，再次印证了疫情防控的复杂性。要按照外防输入、内防反弹的要求，

根据疫情形势，动态完善防控策略，认真排查风险隐患，完善应对机制。要密切跟踪境外疫情发展，扎实做好境外单位疫情防控工作，统筹资源调度，落实防控措施，不断提高防控的针对性和有效性，切实做到“双稳四确保”。

同志们，长风过隘口，奋斗正当时。今年注定是极不平凡、极为特殊的一年，我们正在书写一段从未有过的崭新历史，任何困难挑战都阻挡不了我们前进的步伐。让我们在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，弘扬电网铁军精神，永葆奋斗激情，不向困难退半步、只为胜利添精彩，高质量完成全年任务，加快建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业，为决胜全面建成小康社会、建设社会主义现代化强国作出新的更大贡献！