

从“被动执行”到“主动创效”

——雁宝能源以内部市场化解锁创效密码

■ 本报通讯员 温丽娟

聚力攻坚提质增效

六月，山川绿渐染，草原万象新，发展热澎湃，祖国北疆呼伦贝尔草原已是初夏。地处呼伦贝尔草原腹地的雁宝能源正锚定攻坚目标，聚焦“提质增效”，提升内部资源效率，深入挖掘增效潜能，以一场刀刃向内的改革——内部市场化机制创新，打破传统经营管理的桎梏，实现从“被动执行”到“主动创效”的蜕变。

理念创新激发潜能 释放生产“新引擎”

内部市场化是企业经营变革的重要手段。雁宝能源以“价值创造、提质增效”为根本，以推进内部市场化向纵深发展为目标，持续挖掘发展潜力。

“内部市场化是以公司内部各单位、部门乃至段队班组和员工个人作为主体，将原有的管理、服务等业务关系转换为市场交易关系，实现‘要我做’向‘我要做’转变。”该公司财务部副主任郭静洁介绍。

雁宝能源跳出传统认知框架，确立“人人都是创效者、岗位都是利润源”的价值导向，在“管理+经营”融合中重塑运行逻辑。坚持价值导向、责任导向、结果导向，层层传导压力，逐级压实责任，推动各级市场主体在对标中找差距、在竞争中挖潜力、向改革要效益、以效益定成败。

雁宝能源通过开展内部市场化对标、调研及研讨活动，坚持系统推进，统筹全面预算管理和作业成本法，不断健全完善内部市场化核算体系，将各项指标细化至最小核算单元，指标到人、责任到岗，着力构建“千斤重担大家挑、人人肩上有指标”的经营管理格局。从理念革新到机制重塑，从体制破局到管理提效，雁宝能源

源以破立并举之势，打破经验依赖和路径惯性，推动制度“长牙”、管理“带电”。

雁宝能源宝日希勒露天煤矿财务部正在核算上周全矿成本支出情况，密密麻麻的数据依次跳跃，显示了内部市场化的持续活跃。“我矿目前已形成科室全面预算与控制、区队作业成本的市场化‘双线’管理机制，对经营指标关联单位及个人进行任务分解，奖优罚劣。”该矿财务部主任胡雁介绍道。

该矿结合生产运营特点，制定涵盖全流程的内部市场化经营体系，将各生产单位、职能部门以及岗位纳入内部市场化主体范畴，明确各主体的责、权、利，并将采煤、剥离、运输等生产环节划分为独立的市场单元，自主核算成本、控制费用、创造效益。同时对各类物资、劳务、设备租赁等制定交易价格，依据市场行情和企业实际成本进行动态调整，确保内部交易的公平性和合理性，让各市场主体在交易中实现价值最大化。

自推行内部市场化经营以来，宝日希勒露天煤矿各利润主体都有了主人翁意识，真正意识到账要自己算、钱要自己挣、效要自己提，全矿今年吨煤成本较预算共降低2.63元/吨，利润较预算增加8000万元左右，生产流程得到了进一步优化，剥离总量较往年同期增加230万方米。

薪酬杠杆调动效能 激发创效“原动力”

该公司从激活“人”这一决定性因素入手，全面推行岗位绩效考核与薪酬分配改革，打破“大锅饭”，推行“按劳分配”；变“人盯人”为“制度管人”，构建“干多干少不一样、干好干坏不一样”的激励机制，激发干事创业热情。通过自主经营、自负盈亏的“经营

实体”试点，逐步建立市场主导、机制驱动、绩效考核联动的精细化运营体系。

如何打开内部市场化突破口？雁宝能源运销公司先行先试，稳步推进，以“内部市场化+N”创新管理模式，把安全、质量、技能、贡献、降本等要素链嵌入内部市场化交易；为进一步提升内部市场化改革效率，运销公司坚持以数字赋能，提效改革成色，以自主研发智慧运销平台为载体，全方位、全过程实时展示运销公司内部市场运营全景，从而实现“数据多跑路、人员少跑腿”。平台已全面覆盖各基层单位内部市场化运营关键环节，为改革提质增效提供有力支撑。

2024年11月，雁宝能源运销公司以煤质检测中心为内部市场化第一批试点单位，正式运行后，进一步激发了职工价值创造的热情。

“班长，疏有点偏高，咱们要不要重新测定一下啊？”化验员赵亚兰接班后发现上个班次有两批疏分超出预警值，她及时将这两批煤样进行全疏复检再次确定指标，并第一时间找到班长汇报，为准确提供煤质化验数据争取了时间，避免了后期纠纷。经班组集体讨论，给赵亚兰追加两批全疏测定的工时，并在绩效考核时给予加分奖励。工资透明公开，差距一目了然，员工的工作积极性明显提高。

该公司通过深入各部门、各岗位，了解业务流程中的痛点与难点，构建起“内部市场化+安全绩效、技能绩效、贡献绩效、降本绩效、质量绩效”等工作模式，以岗位量化结算为主，按工序、工作量细化分解工作任务，梳理2774项工时定额，形成了以班组和员工为市场交易主体，以工作任务为交易产品，以生产工时为交易价格的运行体系，打牢内部市场化基础，职工干事创业的动能被充分激活，呈现出全

力拼经营、创价值的生动局面。

机制革新凝聚合力 点燃员工“创新力”

雁宝能源坚持把内部市场化作为“一把手”工程来抓，通过增强各级市场主体责任感，激发基层职工活力，职工与企业形成了“命运共同体”。

如何将市场机制传导至企业内部？雁宝能源通过市场联动、成本加成、市场参考等方法，将企业内部各项交易、服务以价值形式量化，从而更加公正、准确衡量单位工序价值。

随着市场机制的深入传导，雁宝能源设备维修中心全面梳理各市场主体之间的业务关系，将工时、业务量与收入挂钩，建立了“两横三纵”的内部市场化格局，即建立维修中心与其他基层单位之间、维修中心内部各车间之间的两级横向市场格局和中心对车间、车间对班组、班组对员工的三级纵向市场格局。卡修车间作为试点单位，对车间全员进行了工时考核，并将考核结果体现到了工资分配中，2024年8月、9月工人绩效工资兑现最高差额达到6000余元，极大地激发了职工工作热情。

铲修车间露天现场工作区，李雷和工友正埋头修复林肯泵，拆卸螺栓，清除污泥，更换配件；工程车间装载机工作区，刘坤路和工友正在修复液铲铲斗重轮，拆卸支重轮螺栓，移出土重轮，更换配件……雁宝能源设备维修中心火花飞溅，敲打声此起彼伏，一派忙碌景象。

“以前，都是班长盯着干、喊着干，现在我完成检修任务后，利用节省下的时间主动找其他工作，努力增加自己的工时数量。内部市场化有效激活了‘人’的内驱力，让‘市场无处不在，人人都是经营者’的理念深入人心。”张林羽深有体会地说。

国家能源集团多个新能源项目 获评电力行业优秀工程设计奖

本报讯（通讯员 寇立秀）近日，中国电力规划设计协会公布2024年度电力行业优秀工程设计奖获奖名单，国家能源集团9个新能源项目获评优秀工程设计奖，占全部新能源项目获奖数量的1/8，位列可比企业首位。其中，国电电力象山1号海上风电场（二期）、国华投资乌拉特后旗80万千瓦风电、国华投资丰宁100万千瓦风光项目等三个项目获评一等奖，占获奖总数的1/5；龙源电力天津海盐光互补等4个项目获评二等奖，西藏公司欧玛亭嘎风电等2个项目获评三等奖。

近年来，国家能源集团建立完善“3445”电力基建管理体系，坚持“设计是灵魂”的理念，全面开展三维设计，积极推进BIM技术应用，瞄准行业一流、深化设计对标，确保设计理念先进、技术指标领先、经济指标优良，推动设计成果充分体现时代特征、国能特色和现代水平，为项目高质量发展奠定坚实基础。

中国电力规划设计协会优秀工程设计奖是电力行业设计领域的最高荣誉之一，代表电力工程设计和技术的最高水平，是争创国家优质工程的必要条件之一。

国家能源集团青年科研骨干 入选“青年人才托举工程”名单

本报讯 近日，中国科协公布第十届“青年人才托举工程”（2024—2026年度）入选名单，国能电力工程管理有限公司李济东博士通过国务院国资委渠道评审入选，并获得中国科协资助。

“青年人才托举工程”项目是中国科协为贯彻落实党中央、国务院有关文件精神，于2015年10月立项的国家级青年人才计划。本届青年托举人才计划在全国范围内遴选了987名32岁以内的青年科技人才，对每一位入选托举人稳定支持3年。

近年来，国家能源集团深入实施“人才强企”战略，持续加大对青年科技人才的培养使用力度，支持鼓励更多青年在重大科研工程项目中“挑大梁”“担重任”，对取得重大原创技术成果的青年科学家及其团队予以重奖和专项研发经费支持，针对青年科技人才健全完善人才评价体系，近两年评选产生近300名集团级青年科技创新英才，科技创新主力军人才基础进一步夯实。（组织人事部供稿）

国能安全大家谈

安全监护人，请转身！

■ 马楠

每次观看安全生产事故警示教育宣传片时，总会被那些血肉交织的画面刺痛。今年“安全生产月”活动启动会上，江西新余“1·24”沿街店铺特别重大火灾事故案例回顾片中，地下一层冷库违章动火作业的场景令人窒息——作业人员身旁始终站着一个背身而立的监护者，身影在飞舞的火花中若隐若现，脚步在危险的边缘处往返踱行，却始终没有转身。这个凝固的背影，恰似当前某些企业在安全生产监管中“人在心不在、出力不出力”的典型。

安全教育常态开展，现场检查持续进行，但类似“监护失焦”的怪象却依然顽固，某化工厂有限空间作业现场，监护人提前离岗导致气体泄漏未及时处置；某建筑工地高处作业现场，监护人低头刷手机，对身旁工人未系安全带的违章行为视若无睹。这些问题暴露出的不仅是安全监护的履职缺位，更是对作业人员生命的漠视。今年“安全生产月”活动的主题是“人人讲安全、个个会应急——查找身边安全隐患”，安全监管最遥远的距离不是监护人未到现场，而是监护人就在你身后，却背身相对，不问西东。当现场监护变成站桩值守，当作业监管变成背身相对，“人机料法环”五环防护体系中最关键的“人”这一环节便形同虚设。正如圆盘漏洞理论揭示的，当设备故障、材料缺陷、管理漏洞、环境风险四重防护同时失守时，人的规范操作就是最后一道安全屏障。只有规范作业、杜绝违章牢牢守住“人”这最后一环，才能避免事故的发生、保障我们的人身安全。

生命只有一次，安全没有重来。对隐患的纵容，都是对生命的亵渎。让我们牢固树立“安全是最大的政治、是企业最大的效益、是职工最大的福利”的安全理念，让每个作业监护人都成为行走的安全屏障，让那些背对现场的人都能够自觉转身成为守护生命的使者，让“人在责在”成为我们刻在骨子里的安全信仰，这样我们才能更好地筑牢集团公司高质量发展的安全基石。因为，安全不先要靠现场的警示标语，还要靠每个人“转身”之间的责任心。（作者单位：国电电力绥中公司）

安全生产月 进行时



6月2日，新疆能源东煤矿以全国第24个“安全生产月”为契机，从机电运输安全管理工作入手，采用“现场查隐患+内页核资料”双管齐下的方式，全面开展矿井机电运输安全检查、隐患排查整治行动，从源头强化安全生产基础管理，切实提升机电运输系统安全管控水平。图为员工对矿井架空乘人装置进行检查。通讯员 慕宾宾 摄

河北公司：“六加强”压实安全生产责任

本报讯（特约记者 吴威威 通讯员 边拓）2025年“安全生产月”活动启动以来，河北公司以“六加强”为抓手，进一步提升全员安全素质，不断提升本质安全水平，推动安全生产治理模式向事前预防转型，确保公司整体安全生产形势稳定。

围绕“人人讲安全、个个会应急——查找身边安全隐患”主题，河北公司深入贯彻习近平总书记关于安全生产重要论述和重要指示批示精神，开展“六加强”系列活动。加强理论学习，全面领会其精髓要义，大力开展主题宣讲，并将其转化为实际举措；加强隐患排查，对办公区域、发电企业、基建项目等进行全面

检查整改，学习案例、剖析原因、总结教训，形成“安全红线”；加强安全宣传，线上线下同步开展宣传咨询，邀请专家和公众人物进班组，组织志愿者进社区，宣传安全“两进”活动；加强体系管理，组织开展一次培训考试、专题宣传、专题征稿、技能竞赛、经验交流，全面提升安全生产管理水平；加强健康保障，对健康环境、职业健康应急、劳动防护进行排查整治，开展心理健康援助服务，保障员工身心健康；加强文化建设，编发安全文化手册并学习宣贯，践行企业安全文化理念，促进安全文化与安全管理深度融合，营造良好的安全文化氛围。

龙源江苏海上公司探索“南来北往、江海同护”生态繁荣新路径 风电场滩涂成为候鸟生态驿站

建设美丽中国 打造领军企业

本报讯（通讯员 王绪隆）在黄海之滨的如东滩涂，每当潮汐退去，成群的勺嘴鹬、黑脸琵鹭等珍稀鸟类或低头觅食，或振翅飞翔，与远处的海上风机构成了一幅人与自然和谐共生的美丽画卷。作为国家能源集团重要的海上风电开发主体，龙源江苏海上公司始终坚持“开发优先、生态协同”原则，积极探索“南来北往、江海同护”生态繁荣新路径，为协同推进海洋生态保护与绿色开发提供可借鉴的新范式。

江苏沿海水域，既是丹顶鹤、勺嘴鹬等濒危鸟类的重要栖息地，同时渔业资源丰富，维护海洋经济与生态保护平衡至关重要。龙源江苏海上公司在风电场建设初期即建立合理用海开发模式，注重工程项目科学选址，研究工程建设对海洋底栖生物、浮游动植物及渔业资源的影响，最终形成“生态兼容型”开发模式——将风电场建设与当地紫菜、文蛤养殖区以及盐城湿地珍禽保护项目巧妙融合。项目建设中，在铺设连接海上升压站与陆地开关站的海缆时，特意绕过湿地保护区；在机位布置上为渔业作业预留充足空间，实现风电桩基与海洋生物栖息环境的和谐共处。

为候鸟搭建“生态驿站”，让滩涂成为它们南北迁徙过程中重要的“中转站”。2012年，该

公司联合“勺嘴鹬在中国”等国内外鸟类保护机构，在如东海上风电场建立全球首个海上风电场鸟类观测站，填补了我国海上风电对鸟类影响研究的空白，为全球海上风电项目的鸟类保护提供了宝贵经验。除了观测研究，该公司还在海上升压站安装声波驱鸟器，避免海鸟误触电气设备；在风机塔筒上绘制鸟类警示标识，引导候鸟安全飞行；定期组织志愿者清理滩涂垃圾，为鸟类营造干净的栖息环境。如今，如东滩涂的候鸟种群数量逐年增加，曾经难觅踪迹的黑脸琵鹭、鹤鹑等珍稀鸟类频繁现身，成为生态改善的“活名片”。

龙源江苏海上公司第一个项目——如东海上风电场所处滩涂区域由千年来长江与黄海相互作用形成。为助力黄河、长江生物多样性保护，该公司十多年持续开展“蓝色保护”行动，送一尾尾活泼的半滑舌鲷、大黄鱼、三疣梭子蟹等本土物种“回家”。截至2024年，该公司累计投入超过6000万元，在黄海、东海海域投放各类鱼苗、蟹苗、贝苗超过10亿尾（株）。

经过十多年深耕，龙源江苏海上公司在黄海之滨书写了一段生态与经济共荣的传奇：该公司在江苏沿海建成海上风电装机容量累计超过200万千瓦，年发电量可供千万家庭使用；同时，区域内海洋生物多样性指数和候鸟种群数量不断增长，实现“发电绿”与“生态蓝”交相辉映。

（上接第一版）作为骨干能源央企，国家能源集团要在稳投资扩内需、稳价格保供应、稳市场强信心、稳大局促就业等方面作出更大贡献，以自身工作的确定性应对外部形势的不确定性，关键时刻切实发挥中央企业顶梁柱、压舱石作用。集团各单位要提高大局意识、增强市场观念，面对行业发展的新趋势、新特点，要把绿色转型作为集团公司最大的战略，推动集团整体战略与能源电力行业发展趋势相一致、与国家战略相融合，构建起支撑企业永续发展的生态体系，最终实现从全球最大到全球最优的历史性跨越。

稳经营抢市场，筑牢质效提升厚底座，还要吃透政策对标对表。知己知彼方能百战不殆。当前形势下，集团总部各部门和各板块单位要加强市场深度研判，利用好集团在能源行业的重要地位，积极参与重大议题和政策研究制定过程，争取政策主动性，争取更多发展空

间。各区域单位要强化区域相关政策研究，切实把政策机遇转化为营销发展动能。要全面强化对标管理，纵向同内部历史价值、考核目标、战略规划等对比，横向同高标准、同类型企业对比。以对标新时为抓手，找问题、抓整改、促提升，推动政策落地、市场开拓、成本压降、增收创效，全面提升生产经营管理质效。

大变局之下，棋至中盘，船到中流。我们正站在战略机遇与风险挑战并存的特殊历史方位，克服了挑战即是机遇，错过了机遇就可能陷入战略被动并逐渐落后。时者，势也。今日之中国能，必须因时而动、顺势而为，发挥二次增长曲线的底气与勇气，更好发挥“三个作用”，争当“三个排头兵”，奋力建设创新引领、以煤为基、多能互补、产业协同、清洁高效、共享美好的世界一流能源供应商，打造美丽中国建设领军企业，在推进中国式现代化建设中干在实处、走在前列，作出新的更大贡献！