



## 多种经营工作与经营状况

1999-06-28 00:00

1998年是中国三峡总公司对多种经营工作进行规范管理和经营的第一年。在宏观经济形势非常困难的情况下,经过多种经营企业广大员工的共同努力,全年实现销售收入21647万元(其中葛洲坝电厂多种经营企业完成销售收入13126万元),虽然较1997年减少19453万元,下降幅度47.33%;但通过自身强化管理,不断挖掘潜力,实现净利润3949.4万元(其中葛洲坝电厂多种经营企业形成净利润3079万元),较1997年增长354.4万元,增长幅度9.86%;年内亏损企业2个,亏损额55.6万元;从总体上看,中国三峡总公司多种经营企业整体经济效益较好,企业的经营方式有所改善,企业的经营实力有所增强,企业的经营规模有所发展。

另一方面,通过清理整顿工作,撤并二、三级公司4个,新成立二级公司2个,调整隶属关系的三级公司2个,二级公司调整为三级公司的4个,四级及四级以下16个公司全部撤并或调整为不具备法人地位的分公司或经营部,中国三峡总公司多种经营企业中现具有独立法人地位的公司35个。

按资产隶属关系、企业资产数量及规模划分,中国三峡总公司多种经营二级公司有:葛洲坝电厂、设备公司、物资公司、宜昌三峡工程实业总公司、长江三峡技术经济发展有限责任公司、三峡国际招标有限责任公司、烟台三峡奥特自控技术有限公司、上海三峡经济技术发展有限公司、宜昌三峡电子信息技术有限公司、北京峡光经济技术咨询公司、北京三峡水电技术开发服务公司、宜昌市三峡经济技术咨询公司。

中国三峡总公司多种经营三级公司有:宜昌峡润合作有限公司、宜昌三峡工程设备修配有限公司、宜昌大禹机电贸易股份合作公司、物资公司宜昌分公司、宜昌扬子江文化广告发展有限责任公司、大三峡旅行社、宜昌市三峡风快餐厅、宜昌市三峡工程实业总公司房产物业管理服务公司、湖北三峡实业公司、宜昌三峡工程多能公司、北京三峡长江水电技术发展中心、志发电力股份公司、宜昌能达通用电气股份合作公司、宜昌光耀实业股份合作公司、宜昌九洲置业股份合作公司、宜昌大众咨询股份合作公司、宜昌葛电旅游有限公司、宜昌市葛洲坝水电监理公司、宜昌市葛电检修公司、三峡工程施工供电局、宜昌市三峡工程左岸水厂、上海三峡浦东企业发展有限公司、沪办招待所。

### (一) 组建经营管理部

按照中国三峡总公司1998年工作会议精神,经营管理部于1998年4月末开始组建成立。经营管理部在较短时间内就基本完成筹备组建工作,明确了本部门职责;完成定岗、定编和内部机构设置,建立了岗位责任制,已到位工作人员11人;逐步完善各种必要的工作手段,各项管理工作稳步开展;党支部和基层工会组织相继建立,并正常工作。

### (二) 清理整顿初见成效

根据中国三峡总公司的部署,拟定《总公司多种经营企业开展清理整顿工作的意见》,对1998年清理整顿工作的重点、步骤和要求做明确部署和安排,各多种经营企业按照要求积极开展了清理整顿工作。这次清理整顿的方法主要是企业自检自纠,企业在经营管理的全过程中存在的种种不规范要严格按照文件要求,自行检查整改纠正。各公司陆续成立了由主要领导挂帅的清理整顿领导小组,清理整顿工作在组织、人员、时间上得到落实。在这次清理整顿中,葛洲坝电厂优化资产配置,通过重组、兼并、联合等方式将原有30多个公司改造成为“六大板块”运作的新格局,实现专业化调整,减少公司层级,撤消四级和四级以下公司;在理顺产权关系的基础上,建立和完善了职责明确、层层制约的法人治理结构,达到第一阶段清理整顿的要求,他们的做法和经验值得借鉴。实业总公司通过积极努力,基本完成股份制改造,实现企业资产的优化组合,剥离了不良资产,建立了法人治理结构。北京三峡水电技术发展中心和多能公司进行股份制改造,组建“长江三峡技术发展有限责任公司”,迈出了企业改造的第一步,正在积极开发新项目,拓展业务,力求有所发展。其他公司对资产亦进行了清理,在去年清产核资摸清家底的基础上亦对长期投资(包括历史形成的债权、债务)进行清理,制定相应催收措施,加大应收帐款的催收力度和对外投资的监管手段,产权关系进一步明确,促使清理整顿工作按要求向纵深方向发展。

### (三) 初步建立项目评审制度

为建立多种经营项目开发理性化、民主化、科学化的决策机制，防止盲目决策造成失误，初步建立了项目评审制度，组建由技术、经济方面的专家和各管理部门负责人组成的评审委员会，充分发挥专家和部门的作用，严格按照“先评估，后决策”的原则，规范投资者的投资行为，形成企业推荐、专家评审、总经理决策的项目开发决策程序，保证项目的评审质量，减少和避免了失误。在陡岭子电站项目的评审中，通过对投资规模、资金来源、移民安排、电价标准、电费回收等诸多经济因素的分析，经评委会两次民主评议，一致认为该项目风险大，资金占用多，投资效益差，建议不予立项。由于分析有理有据，统一了认识，从而避免了一场大的投资风险。项目评审制度的建立，为企业和领导在项目决策中起到了参谋作用。

#### (四) 多种经营计划统计工作体系和报表体系已初步形成

中国三峡总公司多种经营计划统计工作体系和报表体系已初步形成并开始运作，并正在进一步完善中。该工作体系的形成对管理工作的深入开展、及时反馈企业经营状况，为总经理和有关管理部门及时掌握多种经营动态和信息、进行有效管理和科学决策提供了较为可靠的依据。同时能为今后建立多种经营信息库创造了条件。

#### (五) 捕捉信息，创办刊物，组织培训

为搞好多种经营工作，建立市场机制，必须抓好经营信息工作，一方面，积极开拓并建立项目信息的多种渠道，拓宽信息面，增加信息量，及时广泛地捕捉高新技术项目信息。另一方面，积极创办《多种经营》内部刊物，定期向多种经营企业宣传国家有关的政策法规、经济体制改革动态和趋势、产业结构调整方向、市场供求变化、项目开发信息及交流企业经营管理经验，为企业及时把握政策动态，掌握宏观产业结构调整和市场走势，及时采取正确对策提供了依据。

结合多种经营企业人才现状，着眼于经营工作的长远发展，配合人事部编制多种经营人才发展规划目标并积极组织多种经营企业管理人员参加工商管理培训，为多种经营企业培训人才、提高素质创造条件。

#### (六) 召开经营管理工作会议，开展多种经营发展战略研究

为统一认识，推动多种经营工作的全面开展，中国三峡总公司召开首次多种经营工作会议和烟台多种经营管理办法审定会议，会议研究分析了中国三峡总公司多种经营的基本情况，探讨如何按照深化改革和建立现代企业制度的要求进行清理整顿、规范经营和加速发展。会议统一了思想，增强了对多种经营工作重要性、必要性和紧迫性的认识，推动了多种经营企业的规范经营和稳步发展。

为正确制定多种经营的发展规划和目标，及时进行发展战略的研究工作。中国三峡总公司经营管理部会同《中国三峡工程报》社联合主办“总公司多种经营发展战略”征文活动，收到的近40份文稿中提出了很多新颖的观点和建议；同时委托河海大学对发展战略进行专题研究，计划1999年可出成果，将引导多种经营工作有目标、有规划、有步骤的健康发展。

1998年多种经营工作虽然取得一定成绩，但仍然存在一些差距和问题，具体是：

1. 清理整顿工作中，在明确产权关系的基础上建立了资产运营体系，但未能及时建立资产运营的监督管理体系；特别是目前多种经营企业绝大多数已陆续按现代企业制度的要求改制为股份制企业，而中国三峡总公司出资投入的资产由于监督管理关系不明确，职能未到位，产权虚置而造成权责不清，职能混淆，对企业营运监管不力，存在着资产流失和所有者权益损失的隐患。

2. 由于中国三峡总公司与多种经营企业没有建立明确的资产运营监管体系，产权管理关系不明确，清理整顿工作既不能按过去的行政办法开展，也不能按资产监管的方式进行，仅靠指导和服务的办法来引导企业进行自查自纠，因而使得整个清理整顿工作监督乏力，约束甚微。由于对清理整顿工作的认识不够统一，个别企业根据其自身利益来开展工作，缺乏清理整顿的自觉性和积极性，因而出现部分企业清理整顿工作进展缓慢，开展不平衡，深度不够，甚至还存在有个别死角，双职能公司的改制问题、机关部门与所办经济实体的脱钩问题、驻外机构与所办经济实体的改革问题、部分企业职工参股以及股份合作制企业营运不规范的问题等等均未达到预期要求，资产重组力度不大。

3. 投资经营项目评审工作未能全面落实，有的未经申报、立项，擅自新开经营项目，违反程序进行超权限的固定资产投资。

4. 在清理整顿工作中，中国三峡总公司所属经营企业未能全面及时的建立相应的一整套科学管理制度来规范经营工作和管理者的经营行为，因而清理整顿工作的成果很难巩固，“清中又乱，清后复乱”的现象依然存在。

5. 股改企业的改制程序不规范，在没有经过翔实、深入的可行性研究和论证，没有确定主导产品和项目的情况下，便依靠行政方法先行改造公司，形成新的“拼盘”企业，再去寻找项目，造成老公司仍在，又组成新公司。经营发展方面没有大的起色。

6. 在清理整顿过程中，多种经营计划统计体系虽已初步建立，但对企业缺乏约束性，报表不及时，指标不准确，落实难度大。

7. 职工参股及股份合作制企业运作不够规范。  
(曾 洪)

[关闭窗口](#)

[联系我们](#)

[集团邮箱](#)

[网站地图](#)

中国长江三峡工程开发总公司版权所有 ©2002 All rights reserved 未经书面授权严禁刊用本网站资料。若经授权刊用，请注明信息来源。

地址:湖北省宜昌市建设路1号 总机:0717-6276666 传真:0717-6270088 本网热线:0717-6762797 E-MAIL:webmaster@ctgpc.com.cn

中国长江三峡工程开发总公司主办 中国三峡总公司新闻宣传中心/信息中心制作维护 鄂ICP备05010722号