

# 经营效率

## 总书记和党中央希望我们做什么

以推动高质量发展为主题，就要坚定不移贯彻新发展理念，以深化供给侧结构性改革为主线，坚持质量第一、效益优先，切实转变发展方式，推动质量变革、效率变革、动力变革，使发展成果更好惠及全体人民，不断实现人民对美好生活的向往。

——中共中央总书记、国家主席、中央军委主席 习近平

## 我们怎样才能做得更好

深刻把握“三新一高”要求，出台公司发展战略纲要（2021年版），确立新时代新征程的战略定位、战略目标、原则、取向、路径和步骤等，加快向数字电网运营商、能源产业价值链整合商、能源生态系统服务商转型。坚持“能快则快，能好更好”，聚焦重点领域关键环节奋力攻坚，改革系统性、整体性、协同性显著增强。





# 专栏

## 奋力开创“十四五”高质量发展新局面

公司立足新发展阶段，积极构建新发展格局，经营实现稳中有进、稳中提质，改革行动提速加力、敢为人先，有力夯实“十四五”高质量发展的牢固基石。全面完成国务院国资委经营业绩考核目标，连续 15 年获得经营业绩考核 A 级。世界 500 强排名跃升至 91 位。

### 全面擘画中长期发展蓝图

- 深化南网特色战略管理体系建设，年度计划预算细化分解、有效承接，战略规划闭环管控高效运转。
- 推进对标世界一流管理提升行动，超高压公司、广东电网公司、深圳供电局获评国务院国资委“标杆企业”，资产管理体系、电网可靠性管理理论与实践获评“标杆项目”。



### 改革三年行动向纵深推进

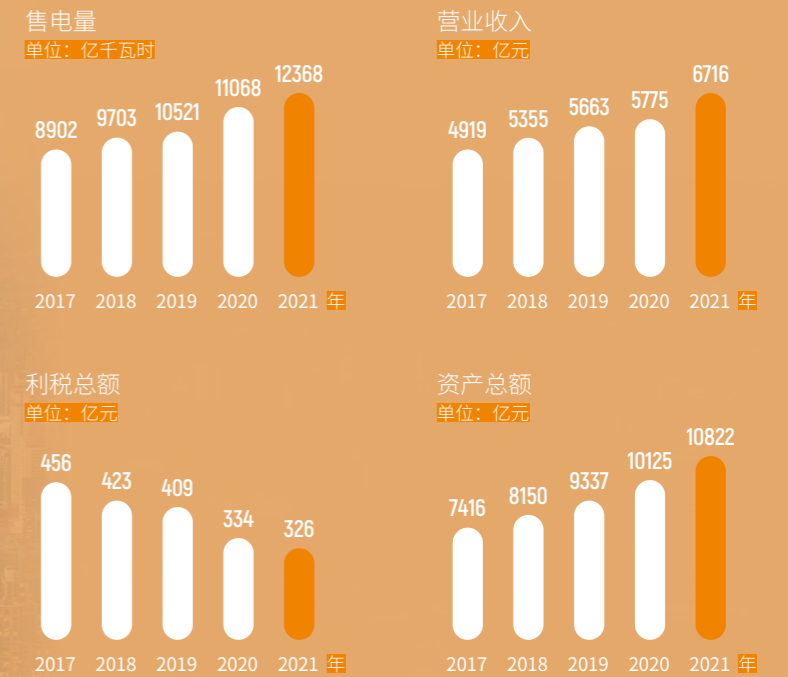
- 应建范围 **78** 家各级子企业全面建立董事会、实现外部董事占多数，二级子企业董事会职权全面落实。
- 混合所有制企业转换经营机制不断深化，“双百”“科改”企业积极探索形成改革样本，南网科技获评 AA 级标杆企业。
- 供应链管理改革迈出一大步，资源整合有序实施，公司入选全国首批供应链创新与应用示范企业。

### 着力提升发展质量效益

- 聚焦“两利四率”，扎实推进提质增效“升级版”，成本精益管控成效显著。
- 非管制业务发展势头良好，有力支撑公司效益。南网科技公司成为电力行业首个科创板上市企业。

资产负债率 **61.24%**      净资产收益率 **2.42%**      全员劳动生产率 **64.13** 万元/人·年

2021 年南方五省区一度电支撑 GDP 产出 **13.95** 元/千瓦时





## 筑牢发展基石

公司始终以防范廉洁风险和重大经营风险为导向，坚持构建以合规管理为基础、风险管理为重点的内部控制体系，为推动公司战略升级和改革发展、促进公司健康持续发展提供重要保障。

### 依法治企

2021 年通过依法维权为公司避免和挽回经济损失 **11.51** 亿元

在国务院国资委组织开展的法治央企建设（2015-2020 年）总结验收评比中，公司在 95 家央企中位列第 **8** 位

建立法律审核“三个一”机制，充分发挥法律审核把关作用，全网 1264 项涉法重大事项实现依法决策；合同管理实现质效双提，全网从项目招标开始到合同审批结束平均用时由 81 天降至 71 天，依法经营达到新水平。创新普法载体和方式，全网共举办“12·4”等系列法治学习宣传活动 4587 次，59 万余人次参与，营造了诚实守信的良好氛围。

### 审计监督

进一步加强和深化内部审计工作，构建高效协同、全面覆盖的审计体系。坚持领导干部任期与离任相结合开展经济责任审计。强化审计创新，探索智慧审计新模式。顺利完成国家审计配合任务。

### 党风廉政建设

制定一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”的实施意见，积极构建党组（党委）统一领导下的大监督格局。首次探索开展政治生态评价，组织召开政治生态建设集体谈话会。以零容忍态度消除存量、遏制增量，紧盯政策支持力度大、投资密集、资源集中的重点领域和关键环节，坚决查处靠企吃企、“大集体企业”等方面腐败问题。

### 合规内控

形成以合规管理为基础，以风险管理为重点的内部控制体系。构建“1+N”内控制度体系，实现内控体系闭环管理。搭建公司风险监控预警平台，实现各领域风险在线预警。

## 深化电力体制改革

公司进一步深化电力体制改革，聚焦重点领域关键环节奋力攻坚，充分发挥资源优化配置平台作用，统筹优化省间余缺调剂，最大限度保障南方五省区电力有序供应。

### 启动南方区域电力市场建设

获批区域电力市场建设试点，完成南方区域电力市场建设方案编制和技术支持系统建设，实现统一电力交易平台全面上线。

### 完善中长期交易机制

探索以“点对点”方式组织海南琼中抽水蓄能电站与广东阳江核电开展双边协商交易，实现南方区域市场主体跨省（区）直接交易零的突破。



### 全面完成电力交易机构股权优化调整

在全国率先完成交易机构股份制改造，公司在南方区域内 6 家交易机构的持股比例全部降至 45% 以下，创新性实现交易机构交叉持股。

### 开展可再生能源电力消纳量和绿色电力交易

实现南方区域可再生能源电力消纳量交易系统上线运行，开展两轮次可再生能源消纳量交易，成交可再生能源消纳凭证 3292 个；组织开展跨区跨省和省绿色电力交易试点，成交电量 15.9 亿千瓦时，增加发电企业环境收益约 0.48 亿元。





## 多元协同发展

公司大力推进国有资本布局优化和结构调整，着力构建管制、新兴、国际、产业金融、共享服务五大战略单元协同发展的新局面，加快向数字电网运营商、能源产业价值链整合商、能源生态系统服务商转型。

### 新兴业务

公司深刻把握“双碳”目标下对产业发展规律的认识，研究提出新型电力系统背景下新兴业务产业布局优化方案，在电动汽车充电服务、新能源、储能、节能环保、新一代信息技术、互联网服务业务等领域加快产业孵化步伐，推动存量资产盘活发展。

扎实推进数字基础设施投资运营，依托新成立的大数据服务公司累计为政府部门及上下游企业提供电力数据征信、能耗智能监管等**19**款数据增值服务，助力智慧城市建设。

升级互联网服务业务，全方位支持、服务“南网在线”运营，从用能、采购及生活、金融、数据服务等5个方面发布**10**款互联网应用，产品矩阵体系日趋丰富，电工产品商城实现改革后企业全覆盖。



## 产业金融

公司持续加强金融业务拓展，聚焦绿色金融业务发展提速和供应链金融业务发展，以融促产、以融强产，全面提升金融服务主责主业能力。

### 服务主责主业

获批跨境资金集中运营资格，成功为境内成员单位首次引入境外资金人民币**6000**万元。以基金方式支持南网科技上市，以基金为桥梁创新产融协同模式，促进分布式光伏等综合能源业务网省地协同。

首次引入境外资金**6000**万元

### 拓展金融业务

稳妥开展投资运作业务，积极布局节能减排、国企改革等领域，明阳智能及国电投项目分获央企十大优秀投资奖、优秀战略投资奖。不断创新能源特色保险服务，大力引入外部金融资源支撑能源产业链发展。

全年新增融资租赁合同规模**201.58**亿元



### 提速绿色金融

成立全国首个碳中和融资租赁服务平台，建立碳排放量与融资利率挂钩的浮动利率机制；融资租赁公司获得绿色主体认证。不断丰富绿色金融产品供给。积极布局碳资产管理服务业务。推动成立碳资产管理公司，积极融入碳资产交易市场。

全年“南网双碳”系列产业基金新增募资**28**亿元

### 推进供应链金融

打造供应链金融产品总库。建成南网融e供应链金融服务平台，推动南网e链、电费融资、各类保证保险等36款金融产品应上尽上。充分运用金融科技手段推动金融业务全流程线上化，实现对供应链上下游中小企业“秒批秒贷”。

全年供应链金融完成业务规模**352**亿元

### 案例 推进优质资产上市，促进资本市场健康发展

2021年1月19日，南网能源公司在深交所敲钟上市，成为公司旗下首家IPO企业。12月22日，南网科技公司在上交所科创板上市发行，成为电力能源领域首个在科创板上市的“科改示范企业”。两家企业的成功上市充分显示了公司借助资本市场服务公司向数字电网运营商、能源产业价值链整合商、能源生态系统服务商转型的决心与成效，也彰显了公司为推动国有资本做强做优做大主动担当作为的责任。





## 国际业务

截至 2021 年底  
累计境外电网总长度

**257** 千米

发电装机

**140.8** 万千瓦

全年跨境交易电量

**76.1** 亿千瓦时

公司主动服务服从国家总体外交大局，贯彻落实“一带一路”倡议和国家重大决策部署，努力推动与周边国家电网互联互通建设，持续深化国际交流合作，不断拓展对外交流渠道，切实履行海外社会责任，以实际行动践行“一带一路”义利观。

### 广泛开展国际交流合作

公司积极关注行业发展趋势，主动参与、协办各类行业交流会议，助力各类政策标准落地生效，推动行业可持续发展。

#### 公司参加的主要国际（地区）组织一览表

参加社会组织的名称	参加形式	参加社会组织的名称	参加形式
国际供电会议组织	委员会成员单位	国际电力研究交流协会	会员单位
国际特大电网运营商组织	主席单位	东亚及西太平洋电力工业协会	会员单位
国际大电网组织	会员单位	博鳌亚洲论坛	会员单位
电气和电子工程师协会	会员单位		

### 扎实推进电力合作项目落地

公司积极推进“一带一路”建设，完成老挝国家输电网项目特许权协议签署，如期建成中老铁路外部供电项目，成功中标智利首个高压直流输电项目。

### 搭建国际合作新平台

公司组建澜湄国家能源电力合作研究中心，为进一步深化与周边国家电力研究合作搭建良好平台。

#### 截至 2021 年底，公司累计

- 向越南送电 **395.32** 亿千瓦时
- 向老挝送电 **12.15** 亿千瓦时
- 向缅甸购电 **215.48** 亿千瓦时
- 向缅甸送电 **41.94** 亿千瓦时

#### 2014 年以来

- 公司与湄公学院（GMS 政府间组织）合作面向政府和电力企业累计开展了 **10** 批次、**270** 人次的专题培训和研讨会议
- 根据周边国家电力企业需求开展了 **9** 批次、**271** 人次有针对性的电力技术培训

## 知行合一 万家灯火 情深有我

### 中老铁路外部供电项目，点亮中老真情之路

中老铁路是高质量共建“一带一路”的标志性工程。2021 年 8 月 31 日，中老铁路外部供电项目全部建成，达到投产送电条件，为中老铁路 2021 年底开通运营奠定了坚实基础。

#### 发展之路

项目建设过程中同步改善了老挝北部山区的交通，项目沿线除了修建施工便道外，还将道路延伸到村庄里，方便村民通过小农机车将农牧产品运出山区，不再用人背马驮。



#### 生态之路

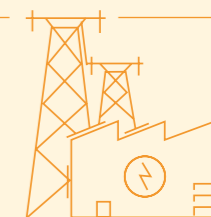
供电项目沿线均是森林密集、自然环境保护相对完好区域。项目建设过程中，公司采用大型无人机放线、输电铁塔升高 30-40 米等多种成熟的技术手段，最大程度减少工程施工对生态环境的破坏，保育当地生物多样性。

#### 友谊之路

项目老挝段培训、聘请了大量当地员工。公司坚持授人以渔，帮助外籍员工熟练掌握铁塔施工、验收、架线等多种技能，致力帮助他们成为未来老挝电网建设的技能人才。中国师傅与带出来的老挝籍徒弟结下了深厚友谊。



中老铁路外部供电项目整体线路 **936.8** 公里，铁塔 **2220** 基，分为中国段和老挝段。中国段供电项目新建 **3** 座 220 千伏开关站、**35** 条 220 千伏线路，线路总长 **679.8** 公里，为 14 个牵引变电站提供可靠用电；老挝段供电项目共新建 115 千伏线路 **20** 回，总长度 **257** 公里，配套扩建 115 千伏变电站间隔 **11** 个，将电气化铁路 **10** 座牵引变电站接入老挝国家电网。



# 践行合作共赢

## 供应链管理

部分项目自主可控设备比例  
超过 **30%**

集团物资采购金额 **530** 亿元

网级物资采购集中度达 **81%**

供应商通过质量管理体系认证率  
**99.6%**

供应商通过环境管理体系认证率  
**93.16%**

供应商通过职业健康安全管理  
体系认证率 **93.21%**

公司积极应对新冠肺炎疫情带来的复杂挑战，将质量、环境、职业健康安全等社会责任要求纳入采购标准，持续优化供应链管理水平，强化供应储备能力，携手供应链上下游企业合作共赢、共享发展成果。

**构建现代数字供应链体系**

确立以“一中心四大业务链”为基础的南方电网特色现代数字供应链体系，重构供应链业务框架和制度体系，全面梳理业务框架，构建“2+8+6”制度体系。创新建立数字供应链指标体系。开展供应链运营成本分析工作，推动供应链领域精益管理。

**强化供应链风险防控能力**

打通网、省、地三级风险管理协同路径、风险横向联动通道，建立网级供应链风险基准库，风险管理业务数字化规则，构建具有供应链特色的风险管理体系。在 2020 年贵州电网公司试点基础上，将供应链风险管控体系应用范围扩大至南网物资公司、广东电网公司等 5 家二级单位。

**品控管理“一体化”**

基于全生命周期理念开展品控业务，建立质量隐患处理机制。建立质量隐患发现和消除激励机制，促进供应商主动向公司通报产品质量隐患，积极配合排查、整改或主动实施产品召回免费更换。

**构建公平诚信的供应商管理体系**

探索供应商分类分级管理，加强与政府、行业在供应商评价等方面开展信息共享，加大对优质供应商引导和失信供应商处罚。

**优化仓库物流管理**

借鉴先进现代物流企业模式，优化全网仓库布局，打破行政区划边界，规划 27 个区域仓、77 个周转仓，开展广东南庄、广西柳州、贵州都匀等一批省级示范仓库建设。“区域仓+周转仓+急救包”运作模式有效运作。推进远程全景品控，大力推进“云监造”“在线检测”。

## 服务区域经济发展

公司贯彻落实国家重大战略，积极融入和服务粤港澳大湾区建设、深圳先行示范区建设、海南自贸港建设、新时代革命老区振兴发展等区域协调发展，助力南方区域经济社会持续健康发展。

### 粤港澳大湾区建设



公司持续抓好服务粤港澳大湾区重点举措落实，深化粤港澳电力合作，致力以安全、可靠、绿色、高效、智能的现代化电网服务一流湾区建设。

### 深圳先行示范区建设



公司依托数字电网建设勇当构建新型电力系统的先行者，融入和服务深圳中国特色社会主义先行示范区建设。

### 海南自贸港建设



公司加快推进海南 500 千伏主网架、新能源汽车充换电基础设施及清洁能源岛合作项目，加快建设海南新型电力系统研发中心。

### 新时代革命老区振兴发展

公司出台《融入和服务新时代革命老区振兴发展的重点举措（2021 年版）》，在新时代西部大开发中闯新路，推动革命老区振兴发展。

#### 广西

加快广西全区“一张网”建设，打造央地融合示范区。



#### 云南

加强对云南绿色能源发展支持，促进与周边国家电力互联互通，打造新型电力系统国家级示范区。

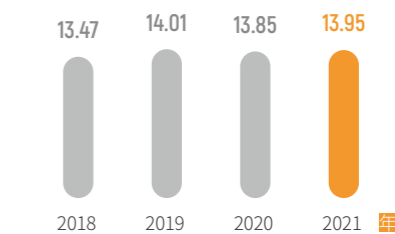


#### 贵州

落实贵州大数据战略，加大新基建力度，推进电力数据资源开发利用。



南方五省区一度电支撑 GDP 产出  
单位：元/千瓦时



注：一度电支撑 GDP 产出 = GDP / 全社会用电量