



深化改革 产业体系建设向“实”而行

国企改革要突出做强做专，绝不盲目求大。

晋能控股集团所属千余家企业分布在山西省11个地市，以及全国24个省（市、自治区），业务规模庞大，但企业产业集中度低，效益依赖煤炭市场，辅业大多依附主业生存，电力产业装机容量小，装备制造产业高端产品少，整体产业发展水平不高、业务分散、协同不够，“大而不强”“全而不优”。

整合初期，由于集团党的领导虚化、弱化，管控模式、组织架构粗放混乱等问题，业务发展盲目“铺摊子”“摊大饼”，企业的产权（所有权）、经营管理权、收益权和债权分离，煤炭、电力、装备、化工等业务板块相互割裂，产业协同发展受限，转型发展困难重重。要真正把重组改革的红利转化为企业的竞争力和转型发展的支撑力，产业体系改革势在必行。

击楫风浪，砥柱中流。自2022年6月晋能控股集团新领导班子履职以来，全面准确落实省委省政府改革部署，坚持深化改革，扎实做好专业化重组“后半篇文章”，重塑企业制度、确定管控模式、重搭组织架构、加强集约管理，推动晋能控股集团革命性锻造、系统性重塑、全方位再造，企业发展重新步入正轨。

作为深化改革的关键环节，晋能控股集团把产业体系改革作为革故鼎新的突破口，加快推动企业从“物理整合”向“化学融合”转变，坚持脚踏实地、做实做优，明晰产业发展思路，强化产业管理水平，将能源产业“五个一体化”融合发展作为企业转型发展的主攻方向，集中资源、集中精力做强主业，严控风险、分类施策做优辅业，充分发挥传统优势，积极培育新优势，着力解决产业发展分散、融合发展不够、发展后劲不足等问题。

加强集团化管控。选择“战略决策+重要资源集约化管控”的混合管控模式，明确权责边界，构建管控架构，优化业务流程，激活发展要素，全面增强集团管控力、监督力和执行力。

加强板块化运营。遵循“主导产业提级管理、其他产业按业务归类监管”的原则，对煤炭、电力、装备制造32户专业化板块管理公司实施提级管理，对物流、贸易、化工、多元、金融类公司实行专业化监管；

加强专业化管理。集团总部设立产业部对板块单位的产业规划、项目论证、投资业务进行专业化指导和服务，推动资金、人员、技术、政策上向优质主导产业倾斜，产业发展从规模速度型向质量效益型深度转变；

完善现代公司治理。坚持“法治化、市场化、公司化”方向，按照“轻资产、少人员、高效率”的发展理念，推动“主营业务自主化、辅助工作市场化、服务功能社会化”，压减法人户数，清理无效资产，逐步实现“非主业、非优势”业务基本退出，各经营主体自主经营、自负盈亏、自我发展，激发企业内生动力。

经过系统性改革，重搭产业发展舞台，晋能控股集团煤炭、电力、装备制造、化工、物流、贸易、多元、现代服务八大业务初具雏形，煤电双驱、多业并举、互为支撑、协同发展的现代能源产业体系加快形成，企业保煤攻坚力、保电执行力、整体协同力持续增强。

如何让这艘“能源航母”真正拥有战斗力？晋能控股集团新一届领导班子带领全体干部职工正在给出答案。



### 融合发展 产业协同向“质”而兴

推进能源产业“五个一体化”融合发展，是山西省深化能源革命综合改革，优化调整能源结构，加快建设国家新型综合能源基地的重要举措。

晋能控股集团聚焦高质量发展首要任务，坚定走内涵式发展道路，以能源产业“五个一体化”融合发展支撑和推动产业转型，谋布局、搭平台、强协作，多维协同提升产业链供应链现代化水平，进一步增强企业竞争力和持续发展能力。

推动煤炭和煤电一体化发展。立足煤炭、电力规模优势，奋力打造煤电协同“双引擎”，积极推动长治区域电厂与煤矿建立长期供应协议和定价机制，同时提高内部长协煤兑现率，保障内部电厂燃烧煤种匹配；超前规划煤电项目，同热三期项目设计燃用临近电厂的同忻矿煤炭，经输煤管带全封闭输送，降低运输成本，实现绿色集散，提升资源配置效率。

推动煤电和新能源一体化发展。积极构建绿色清洁能源产业体系，加快从传统能源企业向现代化综合能源企业转型步伐，整体谋划晋北采煤沉陷区大型风电光伏基地建设项目，初步规划了风电光伏和配套煤电、储能，充分发挥煤电促进新能源消纳的支撑调节作用，提升能源综合利用水平和可持续发展能力。

推动煤炭和煤化工一体化发展。试点华昱公司、天庆公司等煤化工企业和煤矿结对

联营、协同发展，提升企业综合效益，实现煤炭就地转化利用；同时强化煤化工技术创新支撑，探索煤炭开采、转化和煤基精细化学品生产全产业链发展，实现提升煤化产品附加值，将煤“吃干榨净”。

推动煤炭产业和数字技术一体化融合发展。充分发挥智能矿山山西省实验室平台作用，大力开展人工智能、云计算、大数据、光通信、5G等技术在煤矿的应用；充分利用太原煤炭交易中心、物资采购公司、工程咨询公司、信息服务公司、快成物流公司等平台公司，推动煤炭生产信息采集、煤炭销售、物流贸易、招标采购、造价咨询全流程数字化管控。

推动煤炭产业和降碳技术一体化发展。持续加强煤炭清洁高效利用，因地制宜推广节能降碳、零碳供能、瓦斯综合利用等技术；积极探索高效、低成本的二氧化碳捕集利用与封存（CCUS）技术应用；充分发挥煤与煤层气共采全国重点实验室作用，试点矿井煤与瓦斯共采，减少煤炭开采过程中的甲烷排放，促进煤炭与煤层气资源的安全、高效、清洁开发利用。

灯火漫卷山河，初心换回承诺。

浴火重生的晋能控股集团坚持正确政治方向，深入践行国家能源安全新战略，着眼于山西省“两个基本实现”发展大局，以“五个一体化”融合发展支撑和推动集团产业转型，深化改革，苦练内功，主责主业更加突出，资源配置效率大幅提升，核心竞争力不断增强，在服务山西转型、实现创新发展、畅通产业循环、保障社会民生等方面的支撑作用不断彰显，内涵式高质量发展阔步向前。