

浙里改

(领跑者)

第 48 期

中共浙江省委全面深化改革委员会办公室

浙江省最多跑一次改革办公室

2019年9月23日

组：车俊书记、袁家军省长、郑栅洁副书记、陈金彪秘书长。

冯飞常务副省长、朱从玖副省长

提效能 优服务 强保障

浙能集团大力推进“最多跑一次”改革

近年来，浙能集团紧紧围绕省委、省政府赋予的“发展能源产业生能手、能源合作主平台、能源供应主渠道、保障能源安全主力军、环境保护主战场”的定位，在全省省属国有企业中率先部署开展“最多跑一次”改革，对内提升治理能力和运行效率，对外提升能源保障能力和民生服务水平，加快建设成为国内一流、

具有国际竞争力的综合能源服务商。

一、加强组织领导，全面部署开展“最多跑一次”改革。把开展“最多跑一次”改革作为推进企业转型升级、创新发展的重要抓手。一是成立领导小组。“最多跑一次”改革领导小组由集团党委书记、董事长任组长，集团党委副书记、总经理和党委专职副书记任副组长，其他班子成员为组员。下设办公室，抽调骨干力量，统筹协调调查摸底、方案制定、协同推进、实施评估等工作。二是结合实施方案。结合“大学习大调研大抓落实”和“服务企业服务群众服务基层”活动，面向企业职工和服务对象广泛征求意见建议，梳理“最多跑一次”改革类问题和建议 900 多条。在此基础上，制定出台《关于开展浙能集团“最多跑一次”改革工作方案》，提出“5+2+2”的总体工作要求，即以集团综合能源服务、能源运输、能源销售、能源金融和能源数字化五大体系建设为核心，坚持对内提质增效和对外优化服务并举，坚持党建引领和总部建设深度融合，以“最多跑一次”改革理念全面推进集团体制机制改革。三是抓好动员部署。结合“不忘初心、牢记使命”主题教育，对集团“最多跑一次”改革进行全面启动及部署。集团各级负责人在各类专题会议上对“最多跑一次”改革动员部署 100 多次。目前改革已经覆盖集团本部各部门、各权属分公司以及集团所属管输公司、窗口单位等 231 家单位。

二、注重管理创新，提高企业运行效能。针对集团内部决策管理流程繁、环节多、耗时长等问题，坚持刀口向内，创新管理体制机制，不断提升治理能力和运行效率。一是推进权力下放，

集团总部将三项责任制考核、第三方机构选聘、投资决策决策等 13 项事权下放板块公司，进一步激发下属企业积极性。实施国有资本投资公司改革试点，设立投资决策委员会，有序承接国资委 11 项授权事项。二是简化办事事项。集团总部厘定 70 项办事事项，统一整合、优化，取消各事项申报材料 and 审查环节，如物资采购合同审批环节精简 30%，到货及时率提升至 96%，实行办事申报标准化改革，推进各部门项目并联审批及容缺受理制，项目审批的必要材料由至少 16 件统一精简至 6 件。三是创新激励措施。加大绩效考核权重，基本薪酬与绩效薪酬的比率从 7：3 调整为 5：5。对 1.3 万名原工实行宽严上岗，做好近 3000 名职工转岗分流工作。在所属远恒公司启动科研人员、管理骨干股权激励计划，今年该公司订单总量突破 4 亿美元，成为全球第二大船舶脱硫企业。四是建设数字浙能。完善以 ERP 为核心的信息平台，开发人力资源共享、财务共享、供应链管理等模块，联网 168 家单位，依托信息平台实现资金集中归集，采购成本降低。目前，集团资金归集率 94%，2018 年降低采购成本 1.7 亿元，开发“浙江能源”APP，目前已有合同审批、费用报销、生产监控等 10 多项事项实现“掌上办”，活跃用户超过 1 万人，推进数字电力、数字油气和数字服务建设，打造以安全生产应急调度工业大数据为基础的“工业云”和集成销售物流内控数据的“管理云”。

三、坚持“四办”联动，提升民生服务水平。在集团下属城市燃气有限公司率先开展“最多跑一次”改革试点，围绕减材料、减流程、减次数、减时间和提升安全运行水平，提升数字化水平，

提升客户满意度的目标,创新“四办”模式,有效解决群众开户难、开竣工难、缴费难、报修难等问题。一是线上线下“一起办”。在线下,全面推进营业厅扩容升级,投用全业务自助服务终端机,推出“燃气流动服务车”,方便群众就近办理业务。在线上,开通“96363”全省统一24小时客服热线,依托“浙里办”APP,微信公众号,支付宝生活号等平台,实现所有燃气服务在线办理,网上业务办理率从改革前的25%提高到75%。二是业务受理“零证办”,精简用户业务申请材料,居民和非居民用户即使没有身份证号和营业执照等,也可通过“浙里办”APP零证上平台向工作人员展示相关信息,完成业务办理。三是申请通气“马上办”,简化通气办理流程,将居民用户报装、踏勘、改装、扫尾、装表、开户等6项业务申请精简合并为1项(报装);非居民用户报装,用气申请、现场踏勘、方案设计、图纸会审、施工验收、置换通气等7个环节缩减至2个(申请、通气);开通业务免押金服务,用户办理时长由25分钟缩减至4—5分钟。优化居民老旧小区改造、非居民天然气配套建设流程,通过年度招标确定设计院及施工单位替代逐项发包,配强人员降低预算报价,减少施工图设计时间等改革举措,城镇子分公司配套通气时间压缩1/3以上,将“最后100米”配套市政管线建设由审批制改为备案制,建设时间由108个工作日缩减至47个工作日。四是服务上门“现场办”,推进燃气进社区工作,主动上门服务群众和企业,实现通气、安检、维修、改管、换表等业务在社区现场办理,如义乌市燃气公司组织客服人员,在15个小区设立现场服务点,累计为3000余户居民提供

上门服务。三是加大民生投入，保障民生底线，提升民生福祉。

四、推进降本让利，降低社会用能成本。积极履行能源保供的社会责任，多措并举降低全社会用能成本。一方面，稳定价格让利。在 2017—2018 年煤价累计上涨 146 元/吨的情况下，保持上网电价不变，两年合计向社会让利 107 亿元。在此基础上，2019 年 7 月将上网电价下调 1 分/度。到今年年底有望实现让利 3.1 亿元。推进直购电交易，2017—2018 年平均降低上网电价 0.77 分/度和 0.75 分/度，合计让利 19 亿元。以低于采购成本的价格核定天然气省城销售均价。2017—2018 年合计让利 38 亿元。另一方面，内部挖潜降成本。2018 年通过内部挖潜共计增效 19 亿元。其中，在煤炭行业采取紧盯长期协议落实，优化调整库存，煤炭逾期保运等措施，降低电煤成本 4.3 亿元。在天然气行业采取合同外代购，加强议价，调配气源气量等措施，降低天然气成本 4.3 亿元。在集团内部采取削减财务费用，加强市场营销等措施，降低各类成本 10.4 亿元。同时，推进综合能源服务，降低工业园区用能成本，如滨海热电采用热电联产综合供暖方式，供热价格比我省均价低 10 元/吉焦。

五、聚焦国家战略，助力清洁能源示范省建设。充分发挥“最多跑一次”改革撬动效应，加快推进国家能源基地建设。一是助力自贸区“五基地一中心”建设。积极构建石油储运、石油贸易和销售、燃料油加工加注“三个体系”，黄泽山油库一期 151 万方进入试生产，二期 104 万方启动前期工作。推进宁波舟山 LNG 接收中心项目建设。今年已销售保税燃料油 21.4 万吨。二是服务“一

上门服务。

四、推进降本让利，降低社会用能成本，积极履行能源保供的社会责任，多措并举降低全社会用能成本。一方面，稳定价格让利润。在 2017—2018 年煤价累计上涨 246 元/吨的情况下，保持上网电价不变，两年合计向社会让利 107 亿元。在此基础上，2019 年 7 月将上网电价下调 1 分/度，到今年年底有望实现让利 3.1 亿元。推进直购电交易，2017—2018 年平均降低上网电价 0.77 分/度和 0.75 分/度，合计让利 19 亿元。以低于采购成本的价格核定天然气省级销售均价，2017—2018 年合计让利 38 亿元。另一方面，内部挖潜降成本。2018 年通过内部挖潜共计增效 19 亿元。其中，在煤炭行业采取紧盯长期协议落实，优化调整库存，煤炭套期保值等措施，降低电煤成本 4.3 亿元。在天然气行业采取合同外代购，加强议价，调配气源气量等措施，降低天然气成本 4.3 亿元。在集团内部采取削减财务费用，加强市场营销等措施，降低各类成本 10.4 亿元。同时，推进综合能源服务，降低工业园区用能成本，如滨海热电采用热电联产综合供能方式，供热价格比我省均价低 10 元/市焦。

五、服务国家战略，助力清洁能源示范省建设。充分发挥“最多跑一次”改革撬动效应，加快推进国家战略落地生根。一是助力自贸区“三基地一中心”建设，积极构建石油储运、石油贸易和储运、燃料油加工加注“三个体系”，黄泽山油库一期 151 万方进入试生产，二期 104 万方启动前期工作，推进宁波舟山 LNG 登陆中心项目建设，今年已销售保税燃料油 21.4 万吨。二是服务“一

带一路”。成功在海外发行 20 亿美元中期票据，投资 20 亿元参股巴西圣芭芭水电站项目，累计获利 2.5 亿元。与世界 500 强嘉德可公司合资建设浙石石油贸易公司，今年已实现国际原油贸易 240 万吨，二是大力发展绿色清洁能源，与浙江大学合作，创新燃机机组超低排放技术，获 2018 年国家技术发明奖一等奖。在国内率先推进燃机机组超低排放改造，2017 年以来每年减排烟尘 8500 吨、氮氧化物 1.2 万吨、二氧化硫 2.7 万吨，积极推进光伏发电，海上风电项目，光伏装机规模从 2016 年底的 3.7 万千瓦增至 2018 年底的 112.3 万千瓦，年均增长超过 450%，开工建设 60 万千瓦规模海上风电项目，大力发展氢能产业，全国首个商用氢能化工厂落户嘉兴，自主研发船舶脱硫技术，成为国际船舶脱硫产业的领军企业。

附件 1：生产与综合类物资集中采购管理情况改革前后对比表

附件 2：燃气业务办理情况改革前后对比表

附件 3：燃气业务办理情况改革前后对比表



最多跑一次

请您关注
中共浙江省委全面深化改革委员会办公室
《浙江全面深化改革“最多跑一次”地方实践》

让数据多跑路，让群众少跑腿

生产与综合类物资集中采购管理情况改革前后对比表

序号	环节	改革前	改革后
1	计划编制审批	无集中采购	实行限额集中采购管理，集中采购率达到 90%。
2	招标	自行招标数量较少，约 10%（2004 年）	采购方式由自行采购调整为多种模式，自行招标比例降至 11%（2004 年）。
3	定价	平均寻源周期 20 天（2004 年）	通过电子商城采购，采购周期由原来的 20 天，压缩到现在的 10 天左右（2004 年）。
4	合同签订	无线上审批，全部与单位	全部实行 ERP 合同申请审批，签订上线合同 11 万份（截至 2005 年 6 月底）。
5	合同执行	物资采购率 40%（2004 年）	实行合同执行和跟踪服务集中管理，建立跟踪服务机制，物资采购全部上线实施，物资及时率 90%以上（2004 年）。

表 1 业务人员知识需求前后对比表

序号	环节	主要事项	主要成果
1	宣传发动	1. 召开镇村干部会议，传达上级文件精神，明确工作目标。 2. 利用广播、宣传栏、标语等形式，广泛宣传发动。 3. 组织镇村干部入户宣传，发放宣传资料。	1. 镇村干部思想认识到位，工作积极性提高。 2. 群众对镇村两级干部入户宣传表示理解和支持。 3. 镇村两级干部入户宣传覆盖面达到100%。
2	摸底调查	1. 组织镇村干部入户摸底调查，摸清全镇人口、户数、耕地面积等情况。 2. 建立全镇人口、户数、耕地面积台账。	1. 摸清全镇人口、户数、耕地面积底数。 2. 建立全镇人口、户数、耕地面积台账。
3	建档立卡	1. 根据摸底调查结果，建立全镇人口、户数、耕地面积档案。 2. 将档案资料录入计算机，建立全镇人口、户数、耕地面积数据库。	1. 建立全镇人口、户数、耕地面积档案。 2. 建立全镇人口、户数、耕地面积数据库。
4	数据汇总	1. 将全镇人口、户数、耕地面积档案、数据库资料汇总。 2. 形成全镇人口、户数、耕地面积汇总报告。	1. 形成全镇人口、户数、耕地面积汇总报告。 2. 将汇总报告上报上级有关部门。

送：省委常委。

省委全面深化改革委员会成员。

各改革专项小组。

省直有关单位。

应：各市、县（市、区）党委、政府，改革办（政改办），行政服务中心。

签发：李国福

编辑：徐显明

校对：刘海波 庞惠

省委改革办秘书处

2019年9月24日印发
