

# 上善若水 水润延安

## ——延安水务环保集团有限公司改革发展纪实

刘小龙 李祥

上善若水，水善利万物而不争。处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。

——《道德经》

2022年终岁末，延安新冠疫情防控最为吃紧最后攻坚阶段。一纸《延安水务环保集团关于印发疫情防控保障供水十五条措施的通知》，紧急下发传达到各个板块、各个阵地。

从供水公司王瑶水库工作人员巡视大坝安全，到南沟门公司工作人员巡视水泵运行；从黄河引水公司延水关运行人员清理集水池，到高家湾分公司工作人员巡查清涧河管桥输水管线；从水环境水质检测中心加强水样分析检测，到自来水公司及雨便民服务队24小时听令出击……

面对复杂严峻的疫情形势，延安水务环保集团从严从紧、科学部署、高效统筹疫情防控和供水安全，严防疫情对生产运行秩序带来的冲击。生产一线职工吃住在厂、坚守生产岗位，党员干部主动请缨、追光逆行，不讲条件、不怕疲劳，坚决守住了城市供排水的“生命线”。

成立四年来，延安水务环保集团在把握机遇中笃定前行，在攻坚克难中开拓奋进，在水务一体化整合重组、城区给排水矛盾化解、两大战略性水源工程债务化解三个使命性任务取得重要进展。

四年来，延安水务环保集团深入学习贯彻习近平总书记关于国资国企改革发展和治水兴水的重要论述，重要指示，坚持“节水优先、空间均衡、系统治理、两手发力”治水思路，坚持以人民为中心，完整、准确、全面贯彻新发展理念，以国企改革为引领，以深化改革为动力，以创新驱动为抓手，不忘办好民生水务初心，牢记保障高质量发展使命，奋力谱写圣地现代民生水务环保体系建设高质量发展新篇章。

### 水务一体化改革——解决延安城区给排水矛盾的破题之举

延安地处干旱少雨的黄土高原，水资源匮乏一直是制约经济社会发展的瓶颈。随着城市化的快速发展，延安城区再难见到当年“滚滚延河水”的壮观景象。到2018年，延安城区供水更是面临重重困难，矛盾问题集中爆发，解决城区供水问题成为当务之急。

沧海横流方显英雄本色。在此情况下，市委、市政府果断决策，决定推行水务一体化改革，延安水务环保集团应运而生。调整打破体制机制

和隶属关系，通过对市属涉水经营业务进行有效重组，从水源地到水龙头，从污水处理到中水回用，整合了隶属于不同部门、单位的10余家企业，事业单位，聚焦供排水主责主业，组建成立延安水务环保集团有限公司。主责主业定位为生产生活供水、绿色环保产业、水务工程建设“两主一辅”。

为了让老百姓有水喝、喝到放心水，近年来，延安水务环保集团不断提升供排水基础设施服务保障能力。加快解决了供水设施不健全、自来水供应“卡脖子”、供水末梢地区水量水压不足等突出民生问题，延安城区历史性实现“双水源双水厂”供水格局和“三厂两站”污水处理格局，基本解决了城区供排水矛盾，供水水量水质水压持续稳定，污水水质长年合规达标。目前城区日供水能力为13万立方米，污水日处理能力14.2万吨。自来水106项指标全部达到国家标准，其中26项指标优于国家标准。城区污水处理实现常态化不溢流、事故溢流不入河，稳定达到陕西省黄河流域污水综合排放A标准，为延河水质稳定达标发挥了决定性作用。

同时，延安水务环保集团还建立了供水业务集中统一管理、生产运行统一调度、设施互通联合运行、基建债务统筹化解等机制，运营全市可用水源量达到40%以上，为延安城区和宝塔、安塞、黄陵、洛川、富县、延川、延长、宜川、清涧等10个县区以及全市（除永炼外）百万吨级以上大工业项目供水。南泥湾开发区高品质净水厂建成投用并稳定运行，黄陵店头南川水厂和西川供水提升工程建成投用，填补了南泥湾、店头两个区域没有自来水的空白。宜川自来水厂运行服务水平稳步提升，在部分县区合作实施农村安全饮水智能化改造工程。城区供排水及所服务县域、大工业系统供水保障能力和服务质量进一步提升。组建了二次供水公司，对居民小区进行二次供水改造、户表改造和智能化改造，实行管理服务到户，保障末端供水水质，解决民生供水“最后一百米”水质安全问题。

延安水务环保集团组建以来，城区年供水量从2018年的5900万立方米增长到2022年的7463万立方米，年均增长6.1%；污水处理量从2018年2400万立方米增长到2022年的3558万吨，年均增长10.3%。

### 系统集成改革——国企经营管理现代化的破局之路

2022年6月，在市国资委公布的

《国企改革三年行动重点改革任务进展情况的通报》中，延安水务环保集团始终占据市属国有企业改革第一方阵，104项国企改革三年行动规定的各项任务全部完成，稳居全市国资系统首位。

建立和完善法人治理架构，规范“三会一层”治理模式，健全集团董事会、二级公司董事会、监事会应建尽建，外派董事、监事配齐配强。制定党委前置研究讨论重大经营管理事项清单，建立了董事会向经理层授权管理制度，厘清了各治理主体权责边界，内部监督制衡体系更加完善。

推进专业化业务实现系统性重塑、整体性重构，系统全民所有制企业全部完成公司制改制，完成新区涉水业务移交，再生水业务整合，实现水务环保产业“一条龙”服务管理。

建立内审检查机制，系统内部审计实现全覆盖，合同管理、车辆编制和用途实现统一规范管理。

制定完善了决策、内控、追责问责“三个体系”为主体的13个分类111项制度，10类52项工作流程和人力资源、协同办公等六大管控平台，已成为延安水务环保集团各项事业发展的“动力源”和“压舱石”。

### 市场化运作——保障企业生产经营的不竭源泉

问渠哪得清如许，为有源头活水来。

2021年夏天，在老延安人中消失了近二十年的“延安啤酒”，悄然走进了延安人的生活，再度成为夏季消费市场的宠儿，一时成为时尚。

延安人的记忆——延安啤酒荣耀归来，销售范围辐射全市各县（市、区），共铺货1764家门店，销售量突破16万箱。同时，旗下公司生产的高品质富锶“好又淳”“延安山泉”等桶装水年销售260万箱。

“过去国有企业发展主要是‘找市长’，现在我们企业的发展主要是‘找市场’。”延安水务环保集团党委书记、总经理古晓成说。

近年来，延安水务环保集团坚持水务专业运营商、环保产业主力军的职能定位，加快由碎片化向一体化、全民所有制向公司制、生产建设型向经营管理型企业集团转变，政府大包大揽向自主发展自负盈亏转变。

创造性推进综合水价改革。形成市政供排水、大工业供水及县（市、区）统供水3个价格体系，首次制定了大工业直供水价格和县域统供水价格，推动出台了城区供水补偿机制和污水处理按量付费机制，正在

推进制定中水回用价格，加快城市供水由福利型向商品型转变，供水价格更趋合理，社会节水意识不断增强。

积极推动环保产业开局起步。面对供水规模达到“天花板”形势，坚持传统水务和环保产业两条腿走路，与延长油田股份公司签订战略合作协议，深化环保领域和要素供应方面合作。首个环保产业项目、首个混合所有制改革项目正式落地。污泥处置及尾渣制作用有机肥项目、污泥处理、含油包装物处理技改提升项目，油气田压裂返排液处理业务和油煤气化工分盐业务及环境、水质监测等环保产业项目扎实推进。

多元化推进关联营利产业。商业化投运再生水洗车教育示范基地。分布式自发自用光伏发电项目装机容量725.94千瓦。无人值守智能化供水设备在吴起、黄陵等县推广应用，提升了73个村组10650户安全饮水问题。在新建小区开展直饮水业务。净水剂、物联网水表、专用分离膜、新型管材等关联产业项目正在招商建设。

一系列的市场化运作，让延安水务环保集团各项经营指标连年攀升，营业收入由2018年的2.80亿元增长到2022年的6.38亿元，年均增长22.9%。资产总额由2019年的103亿元增长到2022年的119亿元，年均增长4.9%。清理存量“两金”23081万元。自来水公司实现地改市25年来首次盈利。

预计2024年实现现金流平衡，2025年营业收入翻一番达到12.5亿元，带息债务降至60亿元以内，亏损总额降至3亿元以内，供排水总量突破1.7亿立方米，市场化业务占比达到25%以上，形成延安现代民生水务高质量发展新格局。

### 人才强企——浇筑企业高质量发展的强大基石

人才是企业高质量发展的重要基石。延安水务环保集团深入实施人才强企战略，培养造就大批懂经营、善管理的企业高素质人才，为集团公司发展改革提供源源不断的人才保障。

组建以来，延安水务环保集团不断健全完善人力资源管理制度，搭建集团人力资源信息平台建设，实现人员进退流转平台化审批，薪酬自动化核算、线上审批、一键发放，工资总额统计科学，人才队伍结构分析智能化，为集团降低人力资源成本、提升人力资源管理效率、优化人力资源配置提供快捷准确的数据支撑。

全面完成所属各公司“三定”方

案修订完善审批，制定出台《延安水务环保集团有限公司薪酬制度》《薪酬实施细则》，建立“岗位工资+绩效工资”薪酬结构，“一岗一薪、岗变薪变”，向基层一线倾斜的薪酬体系。全面完成公益类和竞争类子公司薪酬改革。完成班子换届和中层干部配备，逐步实现员工能进能出、领导能上能下、薪酬能增能减。推行全面预算和全员绩效考核，员工人均年收入由2018年7万元提高到8.9万元，提高了26.7%，激励机制作用初步发挥。

采取“走出去”“请进来”和线上线下结合教学等方式，全面加强全员培训，组织职工、董监高、中层干部和党务干部赴浙江大学、西安交通大学等地开展专题培训，四年来开展培训394班次、7086人次，集团全系统人均培训达6.8次。建立了安全、环保、工程、财务4个领域专家库。出台《鼓励职工考取职业资格证书奖励办法》，兑现20人次4.1万元奖励，招聘高校毕业生暨紧缺高素质人才69人。

全面完成退休人员社会化管理移交工作，搭建符合国家标准的人事档案管理平台，完成人事档案年审工作，多次荣获全市人事档案工作先进表彰。

### 底线思维——让国企在市场经济大潮中行稳致远

习近平总书记强调，“坚持底线思维，增强忧患意识，提高防控能力，着力防范化解重大风险，保持经济持续健康发展和社会大局稳定。”

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。国企必须提高政治站位，保持战略定力，强化风险意识，坚持风险导向，加强风险管控，打好转危为机的主动战，以求真务实作风贯彻落实党中央重大决策部署。

风险防控有效有力。2021年10月，黄陵县店头镇遭受50年一遇的洪灾，延安水务环保集团沮水公司职工连续24小时抢修冲毁管线，潮塔水厂满负荷供水45天，为店头镇战胜洪灾和灾后重建供水保障发挥了中坚作用。这只是延安水务环保集团安全生产工作中司空见惯的一幕，四年来，他们健全安全管理体系，落实企业主体责任和全员安全生产责任制，建设了自来水厂、污水处理厂第二电源和应急电源，以“七（水）库九（长途输水）线十二（净水、污水）厂十一（泵）站”为重点，建立联合运行

调度机制，水源地水质安全、防汛安全和供排水生命线工程运行安全得到保障，在疫情防控压力下实现安全生产零事故。发挥集团化平台化优势，采取项目收益债、资产证券化、融资租赁、争取政策性资金等方式，累计融资32.6亿元，综合融资成本6%，累计偿还债务33.22亿元。通过优化资本结构，债转股撬动股东增资及债务置换等方式化解债务存量，实现债务风险总体可控，有力保障了集团系统现代民生水务建设、生产经营流动资金和化解债务风险等方面资金需求。

### 党建引领——让党旗在国有企业高高飘扬

坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。

2020年7月，延安水务环保集团第一次党员代表大会、第一届职工代表大会成功召开。标志着国企基层党组织标准化、规范化建设全面加强。

近年来，延安水务环保集团以建设“清廉水务”为目标，全面从严治企，驰而不息转作风、树新风，严格落实中央“八项规定”精神，刀刃向内，开展自来水公司抄表员违纪违法案件警示教育，以案促改和专项治理，“水润延安，强根固魂”党建品牌和企业“润”文化品牌越擦越亮，越擦越净。人民满意、行业一流、风清气正、水清人净的现代企业形象不断树立。

延安水务环保集团党委书记、董事长杨志旗说：“延安水务环保集团党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，准确理解和全面落实两个‘一以贯之’，充分发挥党委‘把方向、管大局、促落实’领导作用，以高质量党建引领企业高质量发展，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中，全力构建党的建设与民生理念、水务文化、企业经营深度融合的‘1+3’党建工作格局。”

上善若水，实干兴邦。进入新时代，踏上新征程，延安水务环保集团将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记来陕回延考察重要讲话重要指示，按照党的二十大对国资国企改革发展的要求，结合集团《高质量发展“一企一策”工作方案》，不断改革赋能，创新驱动，以高质量党建引领企业高质量发展，在奋力谱写圣地现代民生水务建设高质量发展新篇章的大路上阔步前行。⑧

# 为改革献智 为发展出力 为民生建言

（上接第一版）

扎实推动书香政协建设。认真落实习近平总书记批示要求，广泛开展“书香政协·延（研）阅读”委员读书活动，精心组织开展各类读书实践活动，以“喜迎二十大·政协看变化”“学习二十大·委员谈体会”等为主题，将委员读书活动与党建活动、学习培训、调研视察、协商议事、联谊联络等有机结合，累计开展读书分享和研讨交流活动42次。推动“书香政协”引领“书香社会”迈出坚实步伐。

### 围绕大局建言资政，彰显专门协商机构独特作用

党委、政府工作推进到哪里，政协履职就跟到哪里；群众所愿所盼集中在哪里，政协履职重点就聚焦到哪里。

一年来，市政协主动把政协工作放在全市发展大局中谋划，找准党政协所需、群众所盼、政协所能的结合点，深入协商议政，积极建言献策。全年共提出提案384件，立案334件，提案办复率100%；累计开展调研视察活动24次，召开专题议政性常委会2次、月度协商座谈会4次、自主协商座谈会3次；形成调研报告17篇，编发社情民意信息59期，发出民主监督建议书7份。

聚焦经济高质量发展精准建言资政。紧扣贯彻落实省第十四次党代会、市第六次党代会精神，围绕“十四五”发展阶段性任务，扎实开展调研协商活动。市政协主席班子成员分别带

队深入基层，开展综合性“大调研”活动，切实以知情明政清晰度，支撑参政议政精准度。两次专题议政性常委会分别围绕推进产业园区高质量发展和巩固退耕还林成果议题，相关建议在决策中得到充分吸纳。先后围绕市级重点项目建设、县域经济发展、长城长征国家文化公园建设、打造红色旅游高质量发展示范区、制造业创新发展等议题，积极开展月度协商，提出稳经济促发展相关建议65条，不少建言成果转化到党委、政府决策选项。

围绕社会有效治理深入调研协商。组织政协委员深入县区交警部门、隐患路段、高速公路出口等地，实地走访调研，充分听取意见，形成月度协商调研报告，提出4方面建议，助力构建道路交通安全社会化治理新格局。聚焦网络安全监管、小区养老试点建设、营造法治化营商环境、建设数字政府、加强法律援助等事关社会治理现代化工作，认真撰写提案，为推动社会有效治理发出政协“好声音”。

紧扣民生福祉提升扎实履职建言。自觉践行以人民为中心的发展思想，始终把人民群众对美好生活的向往作为履职尽责的出发点和落脚点。围绕“加强社区工作者队伍建设”议题，深入调查研究，深度座谈协商，促成组织、民政、财政、人社4部门联合发文《延安市社区工作者薪酬管理办法（试行）》，有力有效助力社区工作者队伍稳定优化发展。围绕“深化医疗体制改革”议题，精心组织调研，提出5方面19条建议，合力推动医改工作走

深走实。各界别委员就群众普遍关心的民生事项，及时开展调研视察，积极采取各类协商方式，为提升人民群众生活品质献智出力。

### 强化民主监督职能，助推党政重大决策落地落实

运用好政协话语权，提升政协民主监督实效，是一项政治性强、水平要求高、涉及面广的工作，必须在立足自身的同时广泛调动各方面积极性，整合社会资源，形成监督合力。一年来，市政协把准协商式监督性质定位，坚持问题导向，突出监督重点，丰富监督内容和形式，充分发挥民主监督增进团结、促进合作、助推落实的重要作用。

提案监督求实效。坚持把提案办理协商作为重要抓手，完善协商机制，做到提案前办、办中、办后协商监督全覆盖。紧盯法律法规和政策规定落地落实进行监督建言，聚焦民生关切和群众急难愁盼协商建言。为有效推动政协提案办理落实，市政协主席班子成员分8个组，分别深入各提案承办单位开展提案办理“大督查”活动，有力推动提案建言成果落地转化。

专项监督建诤言。针对全国各地陆续发生的建筑坍塌事故，调研形成《关于进一步做好居民自建房安全专项整治工作》民主监督建议书，提出4个方面16条建议，助力居民自建房排查整治工作扎实开展。针对重点时段市域交通拥堵问题，调研形成《关于完善城区道路交通管理》民主监督建议书，有关部门及时优化路标设置、加强

重点路段车流量管控，有效缓解城市交通拥堵。

多层监督促落实。积极参与省政协组织开展的苹果产业后整理和解决市县政协“两个薄弱”问题专项调研，结合实际提出助推苹果产业高质量发展和改进市政协工作的意见建议，建言成果在省委文件和省政协调研成果中得到体现。按照市委关于领衔督查重点项目建设要求，市政协主席先后两次带队深入富县芦村煤矿开展督导调研，形成专项督查报告，向市委常委会汇报，相关意见得到市委常委会高度评价。

### 发挥统战组织功能，汇聚团结奋斗强大合力

人心是最大的政治，共识是奋进的动力。这一年，市政协把加强思想政治引领、广泛凝聚共识作为中心环节，发挥人民政协作为最广泛的爱国统一战线组织作用，切实扛起“落实下去”“凝聚起来”的政治责任。

全面加强团结合作。进一步加强和完善市政协与各民主党派、工商联、党外知识分子联络合作机制，党组成员定期走访市各民主党派和工商联。政协开展的理论学习、调研视察、协商座谈等活动，都邀请党派团体、党外知识分子、非公有制经济人士、新社会阶层人士参加，常态化安排各民主党派和各族各界人士在政协发表意见、提出建议。政协各专门委员会会同各民主党派、工商联，共同承办常委会议题协商活动。认真贯彻党的民族宗教

政策，促进民族团结、宗教和睦。

持续深化联系联谊。积极参加全国政协、省政协组织的各类调研视察和协商交流活动，先后参与省政协组织的两个专题调研，配合省政协开展的“委员说：陕西这十年”主题征文活动，选送文章30篇，市政协主席、副主席、秘书长和教科委、环资委等6次在省政协会议上交流发言，介绍经验做法，宣传推介延安。

着力加强文史宣传工作。高度重视新闻思想工作，强化政协网络平台管理，推动政协门户网站改版升级，提高《延安政协》办刊质量，创建延安政协微信公众号，全年上传信息129条，发表动态127篇。市级以上新闻媒体发表稿件69篇，其中在国家媒体发表理论文章5篇，在省级媒体刊发专题报道20余篇。

### 强化制度机制创新，推动履职效能整体提升

新时代呼唤新作为，新作为更须自身硬。

一年来，市政协紧紧围绕新时代政协工作的使命要求，把建立健全制度体系作为提升政协履职整体效能、推进政协履职规范化制度化程序化的总切口和主抓手，制定修订规章制度14项，规范和提升了履职活动新内容、新形式、新机制。

开创协商议政新格局。修订相关工作办法，推动联系联络和合作共事活动常态化长效化。创新开展“主席接待日”活动，出台活动方案，采取“预

约式”“请进来”“走出去”等方式，全面加强同党外人士代表、各界优秀人才和界别政协委员的联系联络，广泛听取意见建议，成功搭建协商议事新平台、凝聚共识新渠道。全年开展活动14次，接待委员115名，收集意见建议100余条，转化协商成果16件。

构建履职建言新体系。修订相关制度，提升政协民主协商制度化、规范化、程序化水平。按界别将政协委员划分到各专门委员会，召开专门委员会工作会议，全体政协委员归口参会，明确专委会职责特点、履职方向和工作要求，推动专委会更好“专”出特色、“专”出质量、“专”出水平。出台《委员工作室建设的意见》，充分发挥52个委员工作室协商议政平台作用，办成了一批解民忧、纾民困、暖民心、助发展的实事好事。

落实队伍建新举措。聚焦建强政协委员和机关干部两支队伍，优服务、严考核、强管理。深入开展政协委员和机关干部学习培训活动，积极为委员履职搭台铺路、创造机会、搞好服务。制定《委员履职考核管理办法》，激励委员写好“委员作业”，发挥“主体作用”。切实以高标准、严考核、强管理，抓出“勤快严实精细廉”的政协机关干部队伍。

喜悦与振奋盈怀，欣慰与感慨铭心。2023年，市政协将以更加饱满的政治热情和昂扬的精神状态，为促进全市经济社会高质量发展谋与思，为提升百姓生活水平鼓与呼，为推进延安“三年”建设作出新的更大贡献。